

〈 医疗管理 〉

等级医院评审理视角下的三级医院全面质量与安全管理

王琛,任洁[△]

西安交通大学第一附属医院,西安 710061

【摘要】 基于等级医院评审理视角,笔者分析了三级医院开展全面质量与安全管理的必要性,建立起基于“委员会制”模式的覆盖全院的“三层(决策层、管理层、执行层)、三级(院级质控、职能部门质控、科级质控)”全面质量与安全管理体系,以质量目标为导向,以质量规划、质量监控与质量改进三大活动为核心,推动医院全面质量与安全管理体系持续改进,以医院质量与安全发展战略推动建立医院全面高质量发展文化,旨在为同行医院提供参考。

【关键词】 等级医院评审;全面质量管理;安全管理;质量控制;高质量发展

【文献标志码】 A **【文章编号】** 1672-4232(2026)02-0067-05

【DOI编码】 10.3969/j.issn.1672-4232.2026.02.015

Comprehensive Quality and Safety Management of Grade-three Hospitals from the Perspective of Hierarchical Hospital Evaluation

WANG Chen, REN Jie

The First Affiliated Hospital of Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710061, China

【Abstract】 Based on the perspective of hierarchical hospital evaluation, the authors analyzed the necessity of implementing comprehensive quality and safety management in grade-three hospitals, and established a comprehensive quality and safety management system covering the entire hospital based on the "committee system" model, consisting of three layers (decision-making, management, and execution) and three levels (hospital-level quality control, functional department quality control, and department-level quality control). Guided by quality objectives, with quality planning, quality monitoring, and quality improvement activities as the core, the system promotes the continuous improvement of comprehensive quality and safety management in hospitals, and enhances the establishment of a comprehensive high-quality development culture in hospitals through hospital's quality and safety development strategy, providing reference for peer hospitals.

【Key words】 grade hospital evaluation; total quality management; safety management; quality control; high-quality development

随着国家卫生健康委2020年版和2022年版三级医院评审标准及其实施细则的发布^[1-2],全国范围内的三级医院评审工作如火如荼地开展,深入挖掘研读条款内涵,不难发现,无论哪一版的评审标准及其实施细则,其核心仍是医院质量与安全管理,这也印证了医院评审的初衷和原则,即促进医院提高自我管理水平和自我管理水平,助推医院持续改进,推动医院高质量发展^[3]。在评审标准细则中明确提出,要从组织架构、制度规范、部门分工、运行机制等方面,建立起覆盖全院、全程和全员的医疗质量管理体系。同时,随着全面深化医药卫生体制改革纵深推进,对医院进一步加强质量管理提出了新要求:医院的公益性要进一步增强,医疗机构质量管理水平和效率要不断提升,人民群众就医满意度要持续改善,也对医院进一步加强质量管理提出了新要求。2023年5月,《全面提升医疗质量行动计划(2023—

2025年)》的印发,为医疗机构加强全面质量与安全管理提供了规范化遵循^[4]。本文基于等级医院评审理视角,分析了三级医院开展全面质量与安全管理的必要性,并从思路、组织架构和工作机制等方面构建了医院全面质量与安全管理体系,以期为同行医院提供参考。

1 医疗质量安全管理与全面质量安全管理

医疗质量是医院发展的生命线,医疗安全是医院发展的基本底线,是医院健康平稳有序运行的基础。传统的医疗质量安全多是聚焦医疗活动,如诊疗技术及诊疗过程的规范性、护理质量、医疗质量的分析及评估等,而对于有可能影响医疗质量安全的耗材、器械、信息、后勤保障甚至医务人员的状态等方面关注程度不足。一方面,随着人民群众健康意识的不断提高,对医疗服务质量有了更高的

[△]通信作者

期待和要求;另一方面,单纯的医疗质量安全管理已难以适应目前公立医院全面高质量发展的要求,因此,医疗质量安全管理的范畴、方法和内涵还有待在守正创新中进一步发展。

全面质量管理是目前较为广泛应用的质量管理模式之一,强调以质量为核心,倡导全员参与质量管理的持续改进。全面质量安全管理强化了全方位管理、全过程管理、全员参与的理念,包括医院医教研护、后勤各个领域,涵盖事前、事中、事后全环节,通过医院全面质量安全管理,可有效建立起发现问题—反馈问题—解决问题循环反复的螺旋状持续改进机制,从而持续提升医院发展质量和效率^[5]。

2 三级医院开展全面质量安全管理的必要性

2.1 国家政策文件要求

“十四五”时期,高质量发展成为我国经济社会发展的主题^[6]。贯彻落实《质量强国建设纲要》,深入实施质量强国战略,加强全面质量管理,成为各个行业的发展共识^[7]。公立医院作为守护人民群众生命健康的主力军,国家层面印发了一系列政策文件,为公立医院高质量发展提供了基本遵循。加强医院内部管理,提升医院服务质量,已成为医药卫生体制改革纵深推进背景下公立医院的使命和要求^[8-9]。

2.2 以患者为中心的诉求

随着健康中国战略的深入实施,面对人民群众日益增长的多样化健康需求,医疗机构的质量与安全管理直接关乎人民群众的就医满意度和获得感。如何利用有限的医疗资源更好地服务人民群众,医疗机构要创新管理理念和管理方式,探索新形势下符合医院实际的降本增效质量管理模式,加强科学化、精细化的内部管理,不断优化医疗资源配置,提高服务效能。

2.3 医院高质量发展的内部需求

近年来,随着分级诊疗、药品零加成、绩效考核、按疾病诊断相关分组付费改革等一系列改革发展举措的推行,倒逼医院进一步加强内部管理。医疗机构的竞争已不仅仅是医疗技术的提升,更是综合可持续发展能力的竞争,涵盖医疗质量、运行效率、管理水平、服务质量、学科建设、人才队伍与科研教学管理、患者满意度评价等诸多发展指标。如

何在“缓进则退、不进更退”的激烈竞争中脱颖而出,全面高质量发展无疑是必由之路,也是医院健康可持续发展的重要保障^[10]。

3 医院全面质量安全管理体系的构建

3.1 思路

医院全面质量安全管理体系的构建,其主要目标是保障医院高质量安全稳定运行与发展。纵观等级医院评审条款要求,医院的质量与安全管理要求覆盖了医院工作的方方面面,因此,要从狭义的只注重医疗技术和诊疗质量的传统“质量管理”,以系统整体的思维,从狭义的只注重医疗技术和诊疗质量的传统质量管理转变为医疗质量、运行质量与效率、医院管理质量、后勤服务、安全生产管理等多维度并重的医院全面质量与安全管理。

加强医院全面质量与安全管理,一方面要依托医院内部各职能管理部门的日常管理与监督,另一方面要充分发挥医院各相关质量与安全管理委员会的辅助决策咨询、专业指导和专家治院支撑作用,通过委员会建立起“行政MDT(multi-disciplinary team,MDT)”工作模式,对各专业性强的业务工作研讨、指导以及再监督,并提出改进意见建议,共同为医院高质量、全面安全平稳运行与发展保驾护航。

3.2 组织架构

对标国家及省卫生健康委印发的《三级医院评审标准实施细则》,根据条款落实要求,医院层面需建立的委员会共有13个,分别为:医疗质量管理委员会、医疗技术临床应用管理委员会、伦理委员会、临床用血管理委员会、医院感染控制管理委员会、护理管理委员会、医学装备管理委员会、医疗器械临床使用管理委员会、医用耗材管理委员会、爱国卫生运动委员会、安全生产委员会、药事管理与药物治疗学委员会、预算管理委员会。需成立的领导小组共5个,分别为:内部控制领导小组、成本核算工作领导小组、信息化建设领导小组、应急工作领导小组、院务公开领导小组。

围绕医院设立的全面质量与安全管理委员会“发展质量”和“保障安全”的功能定位,结合医疗机构设置与部门职能情况,将部分委员会及领导小组的工作纳入部门日常工作职责范畴,如内部控制、成本核算、应急工作、院务公开、预算管理、爱国卫生运动等,由责任部门牵头,作为常态化工作推进落实。其他的委员会及领导小组,虽然工作也在开

展,但考虑到对医院全面质量与安全管理的影
响程度,以及需要跨部门协作的工作特点,纳
入医院全面质量与安全管理委员会管理体系。

医院以全面质量管理、系统管理等医院质
量管理经典理论为依据,充分学习借鉴同行
医院质量管理先进经验做法,围绕医院目前
质量与安全管理工作中的难点和重点,结合
医院工作实际,经过综合分析和专家咨询,
构建了覆盖全院的“三层(决策层、管理
层、执行层)、三级(院级质控、职能部门
质控、科级质控)”全面质量与安全管理体
系,逐步推行量化管理,进一步强化医院全
面质量与安全管理。

3.2.1 科级质控。科室主任是科级质控的
第一责任人,牵头成立科室质控小组(成员
可包括科室主任、护士长、各相关业务组
组长、科务会成员、质控员/质控医师/
质控护师/质控技师/安全员等),实施第
一级质控,从科室层面开展本科室相关业
务质量的自测自评,定期检查督导科室相
关业务工作开展情况,分析科室质量与安
全相关数据,通过质量缺陷管理,及时发
现潜在的风险隐患,并制定切实可行的措
施不断提升质量管理水平,制定科室质量
与安全改进方案等。

3.2.2 职能部门质控。职能部门主任是
职能部门质控的第一责任人,牵头组织实
施第二级质控,分别根据部门职责和业务
管辖领域,通过深入现场检查、召开专题
会议、数据统计分析等方式,收集相关质
量与安全信息,对各相关业务质量与安全
管理情况进行全流程监控,不断完善事前
防范管理、维持事中动态监控和善于事后
总结分析。

3.2.3 医院质量与安全管理委员会及相
关委员会质控。医院质量与安全管理委员
会及各相关质量与安全管理委员会为院级
决策层,院长、党委书记是第一责任人,
各分管院领导协助抓好各自主管领域的
质控工作。各委员会定期召开会议,研讨
、分析、制定医院质量管理持续改进工作
思路、要求、方案等,统筹推进医院质量
与安全管理工作。同时通过院长、党委书
记行政查房和分管院领导交叉督导等形
式,综合评价指导医院质量与安全管理,
推动建立起全院全员参与的全面质量与
安全管理体系,不断提升医院质量管理
的规范化、科学化、精细化、现代化水
平,增强医院的核心竞争力,促进医院健
康可持续发展。

3.3 运行机制

3.3.1 基于“委员会制”模式的三层三
级全面质量与安全监控组织网络。通过成
立各相关质量与安全管理委员会,充分发
挥专家在医院管理上的决策咨询、可行
性论证及辅助决策作用,并指导督查相
关工作的开展。基于“委员会制”模式,
构建覆盖全院、全员参与的由院级质控
、职能部门质控、科室质控组成的三级
医院质量与安全管理组织体系。各级质
控组织职责明确,既分工清晰又相互协
作,定期开展监督检查,对医院各方面
业务工作的质量和安全进行有效的指导
、督导和改进,对关键领域和重点环节
进行重点质量与安全监控,从而形成院
领导、职能部门和业务科室之间“自上
而下推动,自下而上反馈”的双向沟通
机制和工作合力。

由医院党政领导班子全体成员组成的
医院质量与安全管理委员会,听取各委员
会工作汇报,与

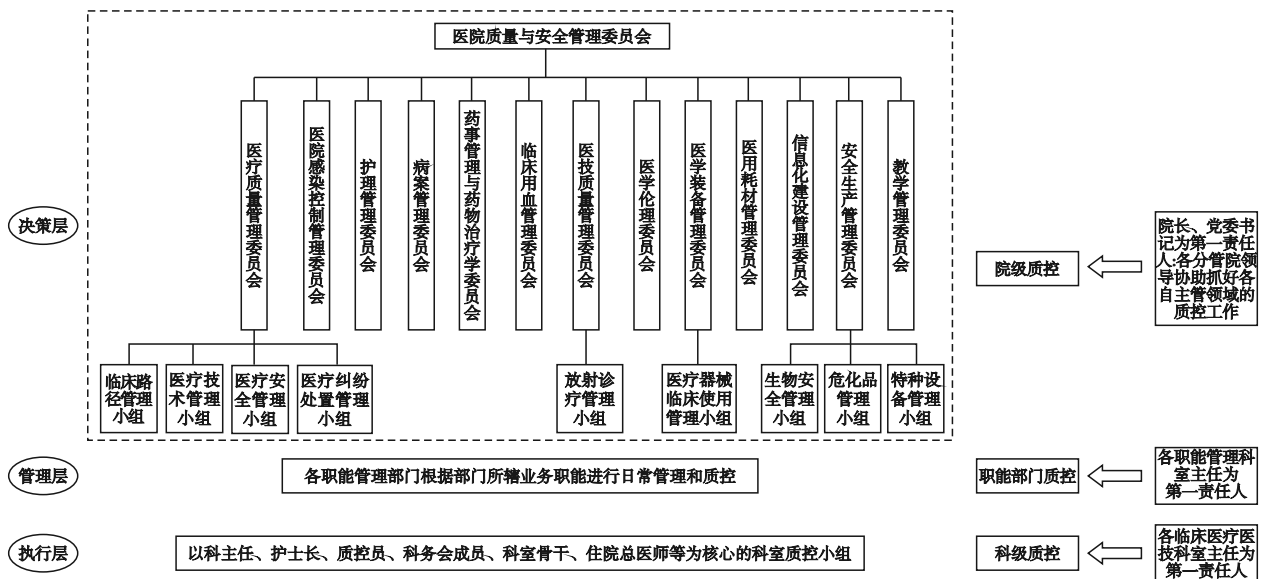


图1 医院全面质量与安全管理体系统组织架构图

各委员会一起制定医院质量和安全工作下一步重点工作方向,研究制定医院全面质量管理提升改进方案等。各相关质量与安全管理委员会通过督导检查等,及时发现本领域内质量与安全相关问题,并根据政策文件要求,汲取同行医院先进工作经验,结合医院工作实际,提出相应的意见建议等。各职能管理部门作为管理层,以常态化的日常管理为抓手,对相关业务质量与安全管理情况进行全面综合性的指导与监控,同时收集相关信息及时反馈各质量与安全管理委员会。各临床医疗医技科室作为执行层,通过科级质控加强对科内质控落实情况的督导检查与分析改进,从而促使医院的各相关质量与安全工作落实到每一个岗位和每一个人。

基于“委员会制”模式的三层三级全面质量与安全监控组织网络,克服了传统质量与安全工作的覆盖面不全、监控被动的缺点,通过逐级控制,逐层管理,构建了全员参与医院质量与安全工作的良好格局。

3.3.2 以质量目标为导向,以质量规划、质量监控与质量改进三大活动为核心,推动医院全面质量与安全管理持续改进。设立质量目标,明确医院质量与安全管理工作重点方向和发展规划。医院质量与安全管理委员会对所有下设的相关质量与安全管理委员会设定质量目标,对于国家卫生健康委有明确规定的,将国家卫生健康委印发的质量控制指标作为该委员会的质量目标,如将国家卫生健康委发布的《国家医疗质量安全年度改进目标》作为医疗质量管理委员会的质量目标,将《医院感染管理医疗质量控制指标》作为医院感染控制管理委员会的质量指标,将《护理专业医疗质量控制指标》作为护理管理委员会的质量指标。对于其他的委员会,则围绕委员会的重点工作和核心工作,提取关键监测项目作为质量目标,如医学装备管理委员会质量指标为:医学装备不良事件上报例次、医学装备质量安全事件发生例数、医学装备临床使用评价分析次数、高风险医学装备临床使用与安全管理情况、高值医学装备购置论证率、医学装备定期维护检修率等。通过质量目标的设定,一方面将国家关于医院各业务领域的质量控制要求落到了实处,另一方面通过可量化、可考核指标的设定,督促各委员会围绕目标积极制定发展规划和改进策略,激发各委员会工作内生动力,从而实现目标引导医院质量与安全管理工作重点方向的作用。

加强多部门和多学科联动,细化实施方案和考

核方案,规范操作标准和工作流程,建立常态化监测、分析、反馈机制。在各相关质量与安全管理委员会的牵头下,围绕各相关业务工作,组建起覆盖业务所辖职能管理科室和临床学科的团队,细化制定质量目标的实施方案和考核方案,充分调动起相关管理人员和学科人员的积极性,以多部门多学科协同联动,共同推进目标的实施和落实。规范化、标准化的操作和工作流程,也是质量管理体系规范有序运行的重要基础。因此,要以相关法律法规、国家和各级主管部门层面的政策文件要求等为依据,结合医院实际情况,建立健全各项规章制度,在各相关质量与安全管理委员会的指导下,各部门对相关规章制度和工作流程进行细化完善,加强其科学性、合理性和可操作性。特别是针对质量与安全管理的薄弱环节或缺陷问题频发的业务领域,更要加强其管理,如出台《危急值报告制度》《临床技术操作规范》《药物不良反应报告制度》《临床试验SOP工作流程》等,以标准化的操作要求,监控和防范相关业务领域质量与安全中可能存在的风险隐患,从而实现对潜在安全风险的有效控制。在质量目标的实施方案和考核方案的基础上,以定性指标和定量指标相结合,制定出日常工作可考核、可量化的检查标准、考核标准,对各相关业务的基础质量、环节质量及终末质量进行全面的监测和评价。特别是围绕各业务领域质量安全的薄弱环节和关键点,通过定期或不定期的抽查、评估等,加强过程质量管理,对于发现的问题,要及时剖析原因并反馈,制定相应的整改和改进措施,从而实现质量与安全管理持续改进的良性循环^[11]。

建立奖惩制度,运用质量管理工具推动科学化提升。奖惩分明、责任明确的奖惩制度是医院质量与安全管理的指挥棒,要逐步建立起以质量与安全为导向的激励约束机制。例如,将质量指标的完成情况、日常质量与安全督导检查及持续改进的情况纳入科室综合目标考核体系;在院级层面设置质量与安全管理先进科室及先进个人奖项,在年终表彰时给予一定的精神和物质激励;对于违反医院质量与安全相关规章制度并造成严重影响的,要建立起责任追究制度,视情节轻重追究相关科室及人员的责任。质量管理工具的应用,则帮助医院将传统的经验式管理、粗放式管理转变为科学化管理、精细化管理,为医院管理赋能了科学化的理论指导,通过质量管理工具,可以科学有效地查找、分析出影响该目标的因素,明确改进方向和措施,从而有利

于形成长效持续改进的质量与安全管理新机制。

3.3.3 以质量与安全发展战略推动构建医院全面高质量发展文化。质量与安全是医院发展的生命线,也是医院管理的核心。医院的质量与安全管理,通过三层三级的组织架构管理,最终仍需每一个岗位的工作人员的落实,方能织就紧密的全面质量与安全管理网络。因此,要加强对全院工作人员关于医院质量与安全管理的重要性及意义、质量与安全相关理论、先进的质量与安全管理理念、标准化操作及流程等的培训,树立质量战略意识,营造“人人积极主动参与”的良好氛围,通过知行合一的实践,促进质量与安全的责任意识和标准意识贯穿于医院方方面面的工作中。每个工作人员都树立起质量自觉意识,自觉遵守各类规章制度和操作规范,自觉对标,不断改进提升,在全院形成质量与安全就是生命线的发展共识,推动建立起医院全面高质量发展的文化氛围。

4 结语

在医疗卫生体制改革和医院高质量发展的新形势下,通过全面的医院质量与安全管理,逐步建立起全过程和全方位的医院质量与安全管理、执行、保障、分析、改进、监督体系,构建起全面质量与安全管理网络,营造全院全员参与质量与安全管理的文化氛围,对提升医疗服务质量、改善患者就医体验、增强医院的核心竞争力具有重要的意义。

参 考 文 献

[1] 国家卫生健康委办公厅.关于印发《三级医院评审标准(2020年版)实施细则》的通知:国卫办医发〔2021〕19号[EB/OL].

(2021-10-21) [2024-07-24]. <http://www.nhc.gov.cn/zyygj/s7657/202110/b9fceda937184f259ecae7ece8522d24.shtml>.

- [2] 国家卫生健康委.关于印发《三级医院评审标准(2022年版)》及其实施细则的通知:国卫医政发〔2022〕31号[EB/OL].(2022-12-15) [2024-07-24]. <http://www.nhc.gov.cn/zyygj/s3585/202212/cf89d8a82a68421cbb9953ec610fb861.shtml>.
- [3] 孙馨.助推医院持续改进:访卫生部医院评审评价项目办公室王吉善教授[J].中国卫生人才,2012(10):34-35.
- [4] 国家卫生健康委,国家中医药局.关于开展全面提升医疗质量行动(2023—2025年)的通知:国卫医政发〔2023〕12号[EB/OL].(2023-05-26) [2024-07-24]. https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/202305/content_6883704.htm.
- [5] 徐蕊,钟秀明,刘华锋.基于三大质量管理理论的医院全面质量管理体系构建[J].现代医院管理,2020,18(5):1-6.
- [6] 佚名.中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议[EB/OL].(2020-11-03) [2024-07-24]. https://www.gov.cn/zhengce/2020-11/03/content_5556991.htm.
- [7] 国务院.质量强国建设纲要:国务院公报2023年第5号[EB/OL].(2023-02-06) [2024-07-24]. https://www.gov.cn/gongbao/content/2023/content_5742204.htm.
- [8] 国务院办公厅.关于推动公立医院高质量发展的意见[Z].北京:国务院公报,2021(17):174-178.
- [9] 国家卫生健康委,国家中医药局.关于印发公立医院高质量发展促进行动(2021—2025年)的通知:国卫医发〔2021〕27号[EB/OL].(2021-09-14) [2024-07-24]. https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2021-10/14/content_5642620.htm.
- [10] 高家蓉.关于现代医院质量管理理念的思考[J].中国医院管理,2022,42(1):5-7.
- [11] 黄晓花,陈昌贵,叶韵,等.等级医院评审视角下的医院质量监督反馈体系优化与实践[J].中华医院管理杂志,2021,37(9):776-780.

收稿日期:2025-04-07

修回日期:2025-06-06

(编辑 曹晓芸)