

# “6S”管理模式在静脉药物配置中心的应用

余丽,舒成仁

(湖北省黄石市中心医院静脉药物配置中心,黄石 435000)

**摘要** 以“整理、整顿、清扫、规范、素养、安全”的“6S”现场管理理论为基础,在静脉药物配制中心建立完善的组织管理构架,全员参与,形成全面的管理控制网络体系。实践表明,作业环境规范、整洁,工作流程安全、顺畅,工作质量稳步提高,员工举止文明、礼貌,团队氛围温馨、和谐、严谨。“6S”现场管理模式有利于在团队内营造团结、协作、和谐、严谨的氛围,确实能够使管理组织健康、积极的发展,实现“流程管理标准化、标识管理统一化、人员管理制度化、安全管理常态化”。

**关键词** “6S”管理模式;现场管理;静脉药物配置中心

**中图分类号** R954 **文献标识码** C **文章编号** 1004-0781(2012)04-0547-03

“5S”现场管理模式首先在日本的企业应用,由于“整理(seiri)、整顿(seiton)、清扫(seiso)、规范(seiketsu)、素养(shitsuke)”的日语罗马拼音均以“S”开头,故最早简称“5S”<sup>[1]</sup>。我国绝大部分企业实践和推广这一管理模式,有效地推动了管理模式的精细化革新。“5S”现场管理模式近来越来越多地被应用于我国医疗卫生行业,针对医疗卫生行业的特殊性、敏感性、高风险,普遍加上了“安全(safety)”,简称为“6S”管理模式。我院静脉药物配置中心(pharmacy intravenous admixture services, PIVAS)自2010年9月成立以来即将“6S”管理模式按计划、分步骤、全方位地应用于科室的工作流程管理、质量控制管理、环境控制管理、教学培训管理、文件管理、库房管理等各个方面,全员参与,收到良好的效果。科室管理全面实现程序化、制度化、规范化,营造温馨、和谐、严谨、积极、健康的团队氛围。

## 1 方法

**1.1 开展整理(seiri)活动** 将工作场所内的所有物品分为“必要”与“不必要”两大类,并确定物品、流程、岗位“必要”与“不必要”的原则与标准,对确定“必要”的留下进行分类、归纳,对“不必要”的进行处理、剔除<sup>[2]</sup>。“整理”的管理目标是:最大限度地清理出可利用空间,达到空间利用效率的最大化。PIVAS确定“必要”的原则是:①符合国家卫生部关于《静脉用药集中调配质量管理规范》《医院院内感染管理规范》

等;②工作流程必需;③能全面保障环境、流程、人员的安全;④看重使用价值而非原始价值。

**1.1.1 工作区域与库房的整理** 首先制订出PIVAS区域整理管理的流程要求:“分类→归纳→判断→处理→调整”<sup>[3]</sup>,注意实施中避免受个人好恶与习惯的影响,杜绝把个人的生活物品与个人喜好物品带入工作场所。根据不同工作区域洁净度要求制定出人员出入管理制度与标准操作流程。将各个区间的整理流程与要求在各区间的清场工作制度中提出,落实在各岗位职责实施细则之中,并纳入质量控制的工作标准考核之中,定期进行整理督察、考核。设立专职库管,制订库房管理制度,对库存物品、药品定期进行整理,消耗品日日清领,一般物品、药品定期按计划请领,避免积压与浪费。

**1.1.2 文献和文件的整理** 将现行的各种记录资料按照质量管理体系与工作流程分类,分配给科室管理小组的组长,按照文件标准化规范填写,定期督察、评价,将文件资料及时整理归档,部分数据实行电子备份,修订文件按规定程序进行,确保工作区域只存留现行标准和操作流程,调阅文献资料要进行申报和核准,并按要求及时归还复位。

**1.2 实施整顿(seiton)** 通过“整理”确定“必要”的物品、流程、岗位加以定量、定位与管理,进行科学、合理的设置与安排、布局与摆放,以便所有员工均能安全、迅速、便捷地取得所要物品,在简捷、有效的流程下完成工作。

**1.2.1 工作区域与库房的整顿** 判断工作区域整顿管理是否合理的依据是:①是否处于任何工作人员都能够快速使用与容易归位的状态;②秩序保证使用人员能源于习惯而条件反射、快速地完成工作。由于整顿贯穿于整个日常工作流程中,为此将整顿的职责纳入各岗位职责与细则中,从而得到落实,其督察职能纳

**收稿日期** 2011-08-12 **修回日期** 2011-10-25

**作者简介** 余丽(1963-),女,湖北黄陂人,副主任护师,从事临床护理和PIVAS流程管理。电话:0714-6265539, E-mail: 1823306336@qq.com。

**通讯作者** 舒成仁,男,湖北阳新人,副主任药师,在读博士,主要从事临床药学研究工作。电话:0714-6265539, E-mail: 397112615@qq.com。

入质量控制、督察工作目标中实现,从而保证时时督察,处处督导。将科室库房按类分为储物库房和药品库房,专设库房管理人员,将库房内物品、药品按照常用、不常用、极少用分类,分区,依取用方便快捷的原则科学摆放,明确标识,将药物库房的整顿工作贯彻于每日脱包清场的岗位职责之中,根据实施过程需要全员参与的特点,将工作区域内场所,按照工作流程完成次序,制订统一、清晰的标识,确保工作环境、用具规范、整洁、有序、安全。

**1.2.2 文件资料的整顿** 将科室记录文件资料按照分类编号或标识摆放分类存放、收纳,便于索引与查找,部分文件资料依要求按照时限需及时整理、收纳,归档管理。日常的资料整顿督察管理贯彻于科室管理小组,每月科主任、护士长督察、评价落实情况。

**1.3 清洁(seiso)** 在整理、整顿的基础上,清扫、擦拭场地、设备、物品,即对日常工作过程中,总会不断产生没用的物品、垃圾进行规范处理,以及清洁、消毒工作的制度化、规范化、责任化。“清洁”的管理目标是:创建一个洁净、安全的工作环境,保证工作安全、有序、顺畅进行,从而稳定品质,减少伤害。

科室成立环境(含院内感染)控制小组,设立专职院感质控员,对每个工作区域和流程环节制订标准化清场与清洁工作的管理目标、操作流程与实施细则,在排班模式上相对固定岗位,规范采样送检程序,及时通报监控指标和参数;将清洁、消毒区域细化至各个岗位,避免遗漏与死角,便于追踪与督察。建立完善的清洁责任登记制度和完善的督察制度,实时督察、定期抽查。设立专职设备维护人员,建立设备检修和维护档案,完善设备日常维护、运转情况记录,将设备的清洁、保养与维护纳入日常的各岗位职责、工作标准与要求,从而保证设备始终处于符合要求的正常运转状态,确保生产安全。

**1.4 规范(seiketsu)** 将日常工作过程中效果好的、经典的方法和要求加以提炼、总结,形成固定的管理模式、方法,从而形成规章、制度、职责、标准。“规范”的管理目标是:持续保持良好的工作状态与品质,便于形成不断地督察、总结与持续提高的良性循环状态。

**1.4.1 工作区域物品置放与标识的规范** 工作区域物品置放实行严格的定置管理,按照其“四要素”：“地点、方法、秩序与标识”<sup>[2]</sup>,要求将合适的物品置于适宜的地点,其置放方式以取用、归还方便、迅速为前提,其秩序要求规范、整齐、有序,标识要求清晰、统一、明确、美观<sup>[4]</sup>。通过强化以上“整理”“整顿”“清洁”的管理理念,定期督察,不断改进与完善,使工作区域持

续保持洁净、整齐、有序、明亮、安全的状态。

**1.4.2 管理体系与文件资料的规范** 科室根据工作、人员、设施、教学等管理需要,形成完善的管理体系,赋予体系内管理人员管理权限与职责,制订近期与远期工作目标与计划,并有相应的督导与落实措施,保证科室日常管理工作无缝隙、无遗漏,有条不紊。根据科室实际工作运行需要,制订科室管理与工作制度、目标、标准、流程、职责等,形成标准化文件管理系统,以不同形式学习、贯彻,从而规范员工行为,让员工行事循章、有法可依;建立完善的督控与评价体系与方法,形成公平、公正、公开的民主氛围。

**1.4.4 管理措施的规范** 科室每日班会1次,每周安全例会1次,每月质量控制及管理工作反馈会1次,每半年管理体系对科室每位员工的客观讲评与工作小结会1次,每年全年表彰与工作总结会1次,保证上传下达、沟通顺畅,措施得力、及时修偏。从而使科室工作能够始终持续沿着正确、高效、安全的方向推进,营造健康、积极的团队氛围。

**1.5 促进素养(shitsuke)提高** 通过例会、培训、倡导、督导等形式与方法,提高员工的职业化水准,促使员工养成遵守规则的良好习惯,培养员工的主人翁意识,倡导行为对结果负责,开展自我评价与科室评价相结合,做任何事情或执行任何措施要认真、严谨、彻底的完成,充分利用督控评价体系,将日常督导与定期评价相结合,既强调过程督导,也看重结果影响。“6S”管理中一系列措施需要长期不懈的坚持,规范员工的工作习惯与方法。个体员工的习惯是多年在不同的环境与教育中形成,改变与矫正久已养成的旧有习惯通常会遭到很大的阻力与排斥,适时采取多种形式与方法进行引导,倡导和谐的团队氛围,让员工明白“细节决定成败,习惯决定命运”。最终将良好的工作习惯内化为员工个人的优良品质,形成文明、和谐、严谨的优秀团队。

**1.6 安全(safety)** PIVAS的工作似乎单调而重复,而其产品质量直接关系到患者的安全和治疗效果,因此必须具备强烈的责任心。对安全问题采取“零容忍”,始终置于第一位,一切工作都要在服从与围绕“安全”的前提下开展,一切管理都要在保障“安全”的情况下进行<sup>[5]</sup>。

**1.6.1 生产的安全与控制** 为保障安全,在设备的配置、环境与工作流程的设计上均以安全为前提,根据重点或关键环节制订具体的安全控制要求,并根据常见的或可预见的事件制订紧急情况应急处理预案。建立安全例会制度,每周1次,出现问题随时召开;定期进行医

嘱质量分析反馈,每月安排 1 次安全分析讨论会,对每月发生的安全问题进行小结,安全隐患进行排查,并不断修正、完善工作流程<sup>[6]</sup>。设立专职的安全管理员,成立质量控制督察小组,制订具体可执行的质量控制与持续提高的管理措施,实行“PDCA”反馈循环管理模式,“发现问题→分析原因→制定整改措施→追踪整改措施的落实与效果→修正工作流程”,确保工作与安全质量持续、稳步提高。全员参与,在工作流程每一个环节均赋予“堵错”职能,并将其具体化到工作流程的岗位职责之中,保证安全管理触角延伸或渗透至各个工作环节之中,形成全面覆盖的安全控制管理网络体系。

**1.6.2 开展安全培训和评价工作** 设立教学培训管理小组,建立培训质量管理与评价体系。上岗人员必须经过严格而标准的岗前培训与考核,坚持开展“每日一药”“三基培训”等岗位培训工作,使员工的业务能力得到不断的强化。将安全宣传与警示教育日常化,持续不断地以不同形式、不同媒介、不同途径强化员工的安全意识教育;坚持每日学习与定期培训相结合,量化评价标准,制订具体的评分细则,建立相应配套的质量与安全控制督导管理制度,建立客观的评价机制。制订主动报告不良事件或安全隐患的激励措施,充分调动员工的参与热情,切实保障制度的严肃性和全面贯彻执行。

## 2 在 PIVAS 推行“6S”管理模式的效果

PIVAS 引入“6S”的现场管理活动,作业环境整洁,工作流程安全、顺畅,工作质量稳步提高,员工举止文明、礼貌,团队氛围温馨、和谐、严谨。实践表明,“6S”管理作用是实现“日常管理流程化、流程管理标准化、现场管理规范化的、标识管理统一化、人员管理制度化、安全管理常态化”。在管理设计中要做到“人人有事可做、事事有人负责、处处有人监督、环环有人控制”。“6S”管理的长期健康推行,取决于团队领导者的决心、个人的修为及其对建设团队文化的认识。团队文化的形成要经历“认同、荣誉、使命、信仰”四个阶段。这里的“使命、信仰”是指员工对“6S”管理工作的

高度认识与看法,“认同”能让“6S”管理顺利执行,“荣誉”能让员工积极进取,而“使命、信仰”能让团队成为一个具有自我管理、自我完善的和谐集体,真正达到管理者在与不在一个样,上级检查与不检查一个样,从而达到古人所追求的“无为而治”的境界。

## 3 在 PIVAS 推行“6S”管理模式的体会

在 PIVAS 实践“6S”的现场管理,切实体会到作为管理者的职能,首先要建立完善的组织管理构架,管理的触角必须能够全面覆盖所管辖的区域与人员,形成上下交错、纵横相交的全面管理控制网络体系。根据相应专业标准、要求与工作实际,制订切实可行的管理制度、规范、目标与标准,并将管理制度细化至各岗位职责之中,细化职责直至每一件事、每一个区域、每一个岗位、每一个个体。在管理督控、评价上必须有客观、量化的标准与评分细则,使每一个违规行为真正能够根据其性质、影响等得到切实的不同惩戒,保证制度真正能够全面贯彻执行。在管理的流程上必须有持续提高与改进的措施,切实保证各项管理工作能够得到持续不断的完善与提高。总之,“6S”管理是一套行之有效的现场管理模式,只要领导重视,全员参与,贯彻彻底,就能够实现团队工作质量的飞跃。

### 参考文献

- [1] 周胜杰,李宪荣. 共好 5S:推行 5S 的最好境界[M]. 广州:广东经济出版社,2003:48-52.
- [2] 张友婷,乔丽曼,潘文合,等. 品管圈在静脉药物配置中心的实践与效果分析[J]. 医药导报,2011,30(2):272-274.
- [3] 汪黎君,李斌. 运用“5S”改善医学工程部的现场管理[J]. 医疗设备信息,2006,21(6):64-66.
- [4] 金岚,李方,叶琦,等. 目视管理在静脉药物配置中心的应用[J]. 医药导报,2010,29(12):1671-1672.
- [5] 聂云楚,余第录,孙亚彬. 6S 实战手册[M]. 深圳:海天出版社,2004:2-3.
- [6] 周璇. 静脉药物配置中心差错分析与防范[J]. 医药导报,2010,29(6):821-822.

DOI 10.3870/yydb.2012.04.054

# 欢迎订阅 2011 年 8 月出版的《医药导报》增刊

应广大读者、作者要求,经报湖北省新闻出版局批准,《医药导报》编辑部已于 2011 年 8 月出版 1 期增刊,该增刊收录论文 186 篇,每本定价 20.00 元。若需订购请直接将订阅款汇至:武汉市解放大道 1095 号同济医院《医药导报》编辑部,邮政编码:430030,并请在汇款单上注明“购增刊”字样。款到寄书。

《医药导报》编辑部