

组. 腰椎间盘突出症诊治与康复管理指南[J]. 中华外科杂志, 2022, 60(5): 401-408.

[2] 中华医学会骨科学分会骨科康复学组, 中国康复医学会脊柱脊髓专业委员会腰椎研究学组. 老年腰椎间盘突出症诊疗指南[J/CD]. 中华老年骨科与康复电子杂志, 2021, 7(3): 132-139.

[3] 李建华, 何刚. 老年腰椎间盘突出症手术患者住院费用及影响因素分析[J]. 航空航天医学杂志, 2024, 35(1): 40-43.

[4] 王建华, 李云峰, 胡伟, 等. 社会网络法分析国内按病种分值付费研究热点及趋势[J]. 中国医院统计, 2024, 31(3): 236-240.

[5] 吴月苹, 牛亚冬, 张亮, 等. 按病种分值付费背景下医疗机构运营策略述评[J]. 中国卫生经济, 2023, 42(6): 66-69.

[6] 郎海鹰. 3 520 例腰椎间盘突出住院患者费用及其影响因素分析[J]. 中国病案, 2024, 25(5): 71-74.

[7] 寇贤丽, 李晓萍, 杨彦平. 4R 健康教育模式对老年腰椎间盘突出症患者围术期功能锻炼依从性的影响分析[J]. 甘肃医药, 2024, 43(1): 80-83.

[8] 丁燕, 杨春梅, 邹丹, 等. 微信新媒体在腰椎间盘突出症患者围术期健康教育中的应用探讨[J]. 现代诊断与治疗, 2024, 35(1): 127-130.

[9] 健康中国行动推进委员会. 健康中国行动(2019—2030 年): 总体要求、重大行动及主要指标[J]. 中国循环杂志, 2019, 34(9): 846-858.

[10] 戴石元, 聂钊, 沈权平, 等. DIP 付费改革实施前后住院费用分析及医疗服务绩效综合评价[J]. 中国医院统计, 2024, 31(4): 278-280.

[11] 张慧敏, 张成, 孙娜, 等. 医保 DIP 实施对骨科手术质控指标的影响[J]. 现代医药卫生, 2023, 39(19): 3403-3406.

[12] 廖藏宜, 史佳璐, 葛惠雄. 当前公立医院运营困境与应对策略[J]. 中国医院院长, 2024, 20(5): 36-39.

[13] 张世冉. 医保支付方式改革背景下医疗住院费用影响因素研究——以两种病种为例[D]. 南昌: 江西中医药大学, 2023.

(收稿日期: 2025-02-26 修回日期: 2025-06-29)

• 卫生管理 •

基于 PDCA 循环的医院新文化建设实践与思考

朱之兵, 胡 庆, 李飞辉[△], 徐亚男, 周亚雯
(重庆医药高等专科学校附属第一医院, 重庆 400060)

[摘 要] **目的** 探索 PDCA 循环在医院文化建设中的应用, 为医院文化建设提供新的思路和方法, 助推医院高质量发展。**方法** 以 PDCA 循环理论为研究框架, 通过问卷调查法开展现状分析, 用鱼骨图、柏拉图找出主要影响因素, 实施针对性措施, 循环推进医院文化建设。**结果** 经过持续改进, 87.02%(979/1 125) 的调查对象认为医院的文化是以患者为中心, 77.07%(867/1 125) 的调查对象认为医院的文化品牌具有较明显的特色, 71.38%(803/1 125) 的调查对象认为医务人员的相关权益得到有效保障, 文化调研指标改善明显。**结论** 通过 PDCA 循环系统的推动和持续改进, 医院以患者需求为导向的文化建设得到了加强, 医院文化特色逐渐鲜明, 关心关爱医务人员的文化氛围进一步巩固。

[关键词] 医院文化; 文化建设; 高质量发展; PDCA 循环; 鱼骨图; 柏拉图
DOI: 10.3969/j.issn.1009-5519.2025.11.041 **中图法分类号:** R197.3
文章编号: 1009-5519(2025)11-2716-04 **文献标识码:** C

医院文化是医院核心竞争力的重要组成部分, 随着医疗技术的进步和患者需求的多样化, 医院不仅需要提供高质量的医疗服务, 还需要在文化建设上不断创新, 以促进医患关系和谐, 提升医疗服务质量, 增强医院可持续发展能力。医院文化泛指医院主体和客体在长期的医学实践中创造的特定的物质财富和精神财富的总和^[1]; 包括精神文化、制度文化、行为文化和物质文化^[2]。2021 年, 国务院办公厅出台《关于推动公立医院高质量发展的意见》, 指出建设公立医院高质量发展新文化, 新文化的内涵包括三个方面: 患者需求文化、医院特色文化、关爱职工文化^[3]。PDCA (Plan-Do-Check-Act) 循环是一种科学的管理方法, 将其引入医院文化建设中, 有助于系统化、持续化地推

进医院文化建设的改进和优化。在国外, PDCA 循环已广泛用于医院文化建设领域, 如通过 PDCA 改善医院安全文化、组织文化、文化评价以及文化信息化建设等。国内 PDCA 循环主要集中于医疗质量管理、护理管理等领域, 在医院文化建设中的应用研究相对较少。为探索 PDCA 循环在医院文化建设中的应用, 为医院文化建设提供新的思路和方法, 作者开展了基于 PDCA 循环的医院新文化建设实践与思考。

1 对象与方法

1.1 研究对象 本文以某三甲综合医院为研究对象, 研究 PDCA 循环用于医院新文化建设的过程及取得的效果。

1.2 研究方法 (1) 采用 PDCA 循环理论作为研究

框架,对医院新文化建设进行系统分析和改进。(2)通过问卷调查法收集医院干部职工对文化建设的意见和建议,分析医院文化建设的现状。(3)利用鱼骨图、柏拉图分析法等质量管理工具,找出影响医院文化建设的根本原因。(4)实施针对性的文化建设措施,并通过定期文化调研评价改进效果。

2 结 果

根据 PDCA 循环的四个阶段八个步骤,将 PDCA 循环的科学程序运用到医院新文化建设的全过程。

2.1 计划(Plan)阶段

2.1.1 找出问题 为全面分析医院文化建设的现状,有效推进医院新文化建设,2021 年 7 月,医院面向全院干部职工开展文化调研,预计完成问卷 1 055 份,实际收回问卷 1 001 份,调查覆盖率为 94.88%。调查问卷由 35 道单项选择题、5 道多项选择题、1 道开放性建议题组成,分别就医院文化建设的 4 个方面以及未来医院文化建设重点导向进行了调查。调查发现,97.80%(979/1 001)的调查对象认为医院文化建设对医患关系有积极的作用,83.32%(834/1 001)的调查对象认为医院的文化注重了医疗质量安全,78.22%(783/1 001)的调查对象认为医院的文化是以患者为中心,64.08%(641/1 001)的调查对象认为医务人员的相关权益得到有效的保障,35.66%(357/1 001)的调查对象认为医院尚未形成特有的文化品牌,21.88%(219/1 001)的调查对象对医院信息化水平不满意。所有调查对象认为医院最需要完善和丰富精细、严谨型文化,应多开展团队及服务意识训练、以技术交流为主题的文化活动,应进一步强化团队协作意识。由此可见,现阶段以患者需求为导向的文化建设尚需加强,医院文化特色还不鲜明,关心关爱医务人员的文化氛围还需进一步巩固。总体来说,当前医院文化建设与建设公立医院高质量发展新文化的要求还存在差距。

2.1.2 分析原因 针对以上问题,医院成立分析小组,结合调查情况,开展头脑风暴,采用根因分析法^[4],从人、机、料、环、法 5 个方面绘制鱼骨图。见图 1。归纳分析后,现阶段医院文化建设与公立医院高质量发展文化要求有差距的可能原因如下:对新文化建设的内容不了解,对新文化建设缺乏系统规划,对文化建设重视不够,文化建设制度不健全,文化建设与医疗工作融合不够,文化建设队伍力量薄弱,文化建设信息化程度低,文化建设特色不鲜明,文化建设投入太少,文化建设缺乏有效评价。

2.1.3 找出主因 为查找造成当前文化建设与公立医院高质量发展新文化有差距的主要原因,研究人员设计了调查问卷,针对以上可能原因,采取匿名评分法,随机邀请医院干部职工进行评价。采用柏拉图

(Parato Chart)分析法分析结果^[5]。见图 2。根据柏拉图法理论,累计百分比在 80%以内的为主要因素,80%~90%的为次要因素,在 90%以上的为一般因素。按照上述原理,分析可能原因:对新文化建设缺乏系统规划、文化建设特色不鲜明、文化建设缺乏有效评价、文化建设队伍力量薄弱、对文化建设重视不够、文化建设制度不健全的累计百分比在 80%以内,为主要原因;文化建设与医疗工作融合不够、文化建设投入太少累计百分比在 80%~90%,为次要原因;对新文化建设的内容不了解、文化建设信息化程度低累计百分比在 90%~100%,为一般原因。根据二八原理,改变主要原因,就可以显著推动医院新文化建设。

2.1.4 制定计划 针对以上主要原因,医院制定了“十四五”医院文化建设规划,建立“1+6”工作路径:即以“文化+”为核心,紧扣新文化内涵,以“文化+品牌”“文化+载体”“文化+人才”“文化+宣传”“文化+活动”“文化+信息”六大抓手,全方位推动医院新文化建设。

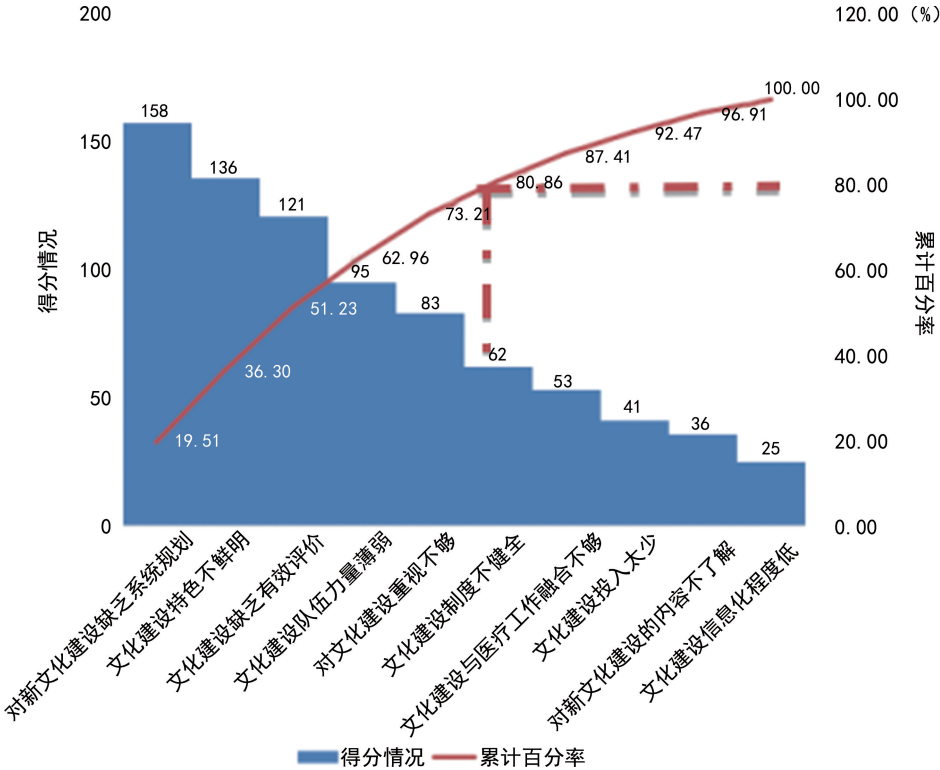
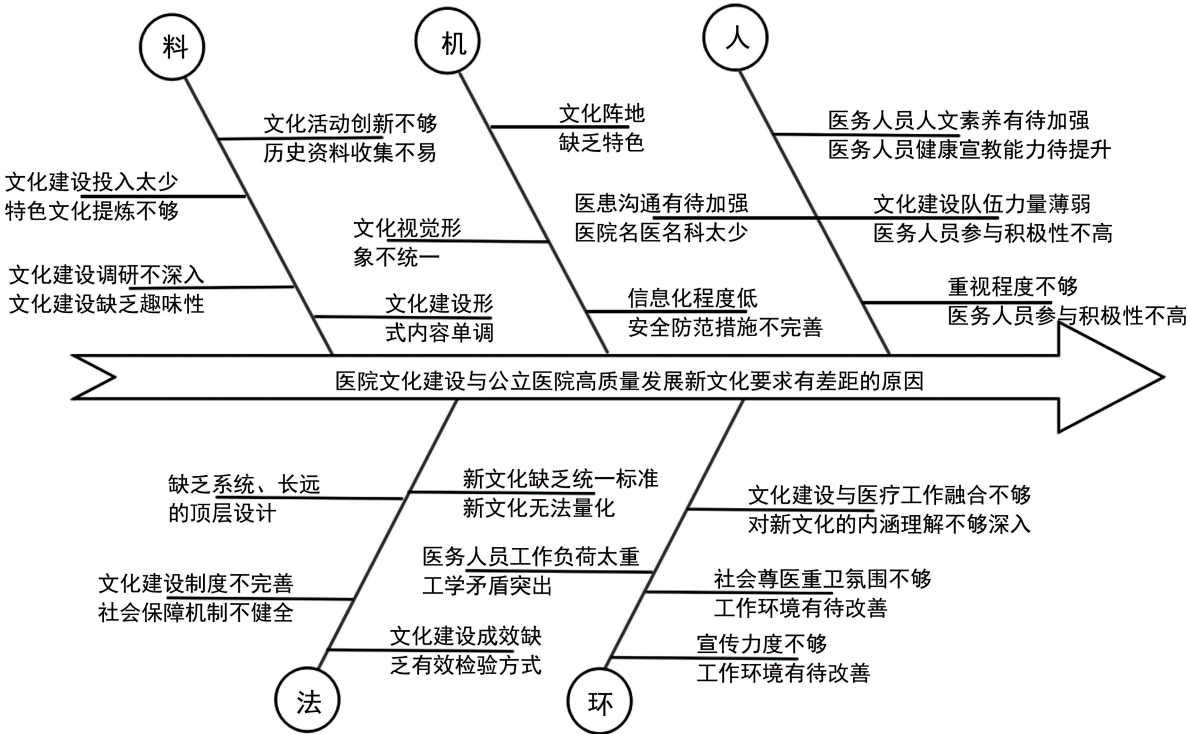
2.2 执行(Do)阶段

2.2.1 文化+品牌 品牌建设有利于塑造良好医院形象^[6-7]。医院以坚持和加强党的全面领导和建设为抓手,精耕“党建六融”品牌;以坚持全面从严治党和打造廉洁从医氛围为目标,建立“四清”廉政品牌;以坚持“患者需求为导向”结合主责主业,打造“四医”宣传品牌。独特的品牌打造,增强了医院辨识度,彰显了医院特色文化,为医院高质量发展提供了强有力的助推力。

2.2.2 文化+载体 文化载体包括物质载体和精神载体。医院持续加强物质文化载体建设,依次建成党建文化墙、文化长廊、文化浮雕墙、微型院史馆、清廉读书角、休闲咖啡馆、灯光篮球场等文化设施。将文化融入环境,让空间辅助治疗。在精神载体方面,完成院徽 LOGO 设计,凝练医院核心价值体系(院训、愿景、办院理念、服务理念等),谱写院歌《让爱延伸》,拍摄医院宣传片,推出医院公益卡通形象(小鹿医生、鹿鹿护士),完善医院系列管理制度等。这些载体不仅是文化遗产的成果,也是促进文化交流和推进文化创新的基础。

2.2.3 文化+人才 以人为本是医院文化的建设重点^[8],也是医院可持续发展的关键。医院制定实施“十四五”规划、“2432”人才发展战略,将文化建设和人才培养工作有机融合,通过建立科研孵化基金、组织专业培训、举办学术论坛、推进名医名科建设,促进人才职业发展。通过评选“好医生好护士”“清廉医护”“优护之星”“青年文明号”等,培育人才精神力量。青年人才是医院文化建设群体中的活跃力量,可以赋

予医院文化生命力和创新力,医院建立“文化宣讲员” 队伍,广泛开展文化宣讲,扩大医院文化影响力。



2.2.4 文化+宣传 医院文化建设的效果与医院宣传息息相关^[9],医院通过加强宣传平台和宣传队伍建设,多角度、多层次、全方位对医院文化进行宣传。因地制宜持续拓展“一廊一墙一角一馆五区”的多维度宣传阵地,构建“一网三号”新媒体矩阵,广泛开展媒体合作,营造“立体式”宣传氛围。构建医院宣传思想

文化体系,建立以党委主要领导为组长、宣传部门为办公室、各科室宣传员为成员的组织构架,打造一支政治过硬、本领高强、求实创新、能打胜仗的宣传队伍。定期培训,提高专业人员理论素养和业务水平,充分发挥各科室宣传员作用,激活末梢主观能动性,形成由分散到系统的大宣传格局。

2.2.5 文化+活动 组织开展丰富多彩的文化活动,不仅能够展示医院整体形象,更重要的是增强职工的归属感和团队协作能力。以庆祝重大节日为抓手,通过“5.12 护士节”“8.19 医师节”,全力营造尊医重卫良好氛围;组织开展“金秋文化艺术节”系列活动,为职工展现才艺提供舞台;开展“入职培训”“青年人才论坛”“临床技能大比武活动”等,创建学习型医院,培养和发掘职工潜能;创建“文化润心 聚力前行”文化活动品牌,组织写作、摄影、视频剪辑等培训以及踏青、读书会、重走老院区等活动,丰富职工文化生活;充分发挥职代会作用,畅通院务公开渠道,使广大职工真正享受知情权、参与权和监督权;每年组织开展文化调研,适时了解职工对医院文化的真实感受,提高凝聚力。

2.2.6 文化+信息 创新服务理念,积极探索“数字+”新模式。聚焦患者就诊线上线下全流程服务体系,完善和增添了预约就诊、排队叫号、报告推送、诊间缴费等智慧功能,改造和优化微信公众号、院内导航、自助机、扫码支付、线上医保、支付宝小程序等信息系统。分层分步改造电子病历和医疗质量控制系统,建设智慧安防和智慧后勤系统,建立尘肺康复管理数字化平台和智能数字清廉专项监管平台等,管理信息实现一屏掌控。强化信息技术在宣传文化领域应用,通过“码上党建”“码上清廉”“码上健康”等方式,将医院党建工作、清廉文化、健康科普等信息通过“一码”呈现,建立 VR 全景视频,融合文、图、音效果,全面立体展示医院文化布局。

2.3 检查(Check)阶段 为全面评价医院文化建设现状,医院建立文化调研制度,每年 7 月为文化调研月,于 2022 年 7 月、2023 年 7 月分别开展了文化调研。从 2023 年 7 月文化调研结果来看,预计完成问卷 1 216 份,实际收回问卷 1 125 份,调查覆盖率为 92.52%。调查发现,88.62%(997/1 125)的调查对象认为医院的文化注重了医疗质量安全,87.02%(979/1 125)的调查对象认为医院的文化是以患者为中心,71.38%(803/1 125)的调查对象认为医务人员的相关权益得到有效保障,77.07%(867/1 125)的调查对象认为医院的文化品牌具有较明显的特色,5.07%(57/1 125)的调查对象对医院信息化水平不满意。调查对象认为,医院最需要完善和丰富的是精细、严谨型文化,仍应多开展团队及服务意识训练、以技术交流为主题的文化活动。

2.4 处理(Action)阶段 经过有计划地推进新文化建设,相关评价指标改善明显,医院以患者需求为导向的文化建设得到了加强,医院文化特色逐渐鲜明,关心关爱医务人员的文化氛围进一步巩固。但是随着时代的发展,新的思想和理念会不断涌现,人们的需求和感受也在不断变化,文化建设工作也需要应时

而变、与时俱进。PDCA 循环理论的核心就是持续改进和提高,对有序推进医院文化建设,有效应对各阶段文化建设中存在的问题有重要的作用。

3 讨论

3.1 重视理论对医院文化建设工作的指导作用 2023 年的全国宣传思想文化工作会议首次提出“习近平文化思想”,其中“七个着力”对医院文化建设有直接的指导和引领作用^[10]。在日常工作实践中,深刻理解习近平文化思想内涵,深入剖析医院文化建设的着力点,可以更好地解决医院文化建设过程中存在的问题与困难,为医院高质量发展及文化建设提供思想源泉和不竭动力。医院文化建设是一个长期的过程,需要一代接一代赓续发展。正是由于文化建设的长期性特征,应当在科学理论的指导下有序进行,PDCA 循环理论为持续改进文化建设提供了有效途径。在文化建设过程中,还要以 VBIS 四棱锥结构建立稳固的医院文化体系框架^[11]。关注医院文化影响下的职工三阶段发展模式,坚持 4I 原则进一步深化医院文化的系统性和生命力^[12]。

3.2 重视做好医院文化建设的顶层设计 要让医院文化建设形散而神不散,应具有坚强有力的体制支撑,需聚焦医院文化建设的要求做好顶层设计^[13]。医院文化建设的顶层设计应包含核心目标和发展规划的内容。核心目标即医院经过长期的文化建设所形成的独特的文化标签,如整体的价值观念、独有的精神特征、持续的文化遗产等。发展规划是指结合医院一段时期的发展现状制定的具体建设内容,如发展规划、建设方案、工作计划等,指导医院某一个时间阶段具体的文化建设工作,可以从精神文化、制度文化、行为文化和物质文化着手。在具体落实上应建立由党委主导,多部门齐抓共管,由广大职工积极参与的工作机制。医院文化建设要系统融入医院事业发展规划和管理实践中^[14],立足历史、着眼现在、面向未来,统筹全面发展。

3.3 重视建立医院文化建设的评价体系 长期以来,医院文化建设由于其内容多而全,范围大而广,感受因人而异,效果无法得到准确的评价。近年来,随着公立医院管理的加强,建立了系列明确的医院管理评价指标^[15-16],如三级公立医院绩效考核指标体系中的 4 个一级指标、14 个二级指标、55 个三级指标;如《关于推动公立医院高质量发展的意见》提出的对医院新文化建设以患者需求、医院特色、关爱职工等为评价导向。开展医院文化测量能够检验文化落实效果。国外用于文化测量工具有丹尼森组织文化模型、Denison 模型、麦肯锡 7S 模型、奎因文化诊断模型等^[17]。国内医院也应当探索建立科学的评价体系,对医院文化定期进行全面和客观评价,确保文化助推医院高质量发展取得实效。(下转第 2736 页)

计的导师大多未接受系统培训,以致多数研究中的背景案例程度难以精准掌控,游戏设计环节也缺少规范化的参照标准。未来的研究中,密室逃脱教学形式的筹划、引导者的甄选,参与团队的整合,以及游戏和谜题规范化的设计与评估,都亟待更深入的探索和验证。

参考文献

[1] 谢拉,程晶,刘湘萍,等.沉浸式虚拟现实创伤急救护理培训系统的开发及应用[J]. 护理学杂志,2024,39(8):85-88.

[2] 彭静,李金秀,谭江红,等.动漫短视频联合翻转课堂教学对急诊科护生自主学习能力的影 响[J]. 护理学报,2024,31(6):22-25.

[3] 兰利琼.“智慧图书馆”与“未来学习中心”的内涵耦合:面向《中国教育现代化 2035》的思考与分析[J]. 中国大学教学,2022(9):74-79.

[4] 刘旭艳,袁榕,梁任隆.密室逃脱教学法在护理教学中的要点及应用进展[J]. 护士进修杂志,2022,37(14):1296-1300.

[5] QUEK L H, TAN A, SIM M, et al. Educational escape rooms for healthcare students: a systematic review[J]. Nurse Educ Today, 2024, 132: 106004.

[6] 彭美慈,汪围成,陈基乐,等.批判性思维能力测量表的信效度测试研究[J]. 中华护理杂志,2004,39(9):644-647.

[7] 郝玉芳.提升护生职业认同、职业自我效能的自我教育模式研究[D]. 上海:第二军医大学,2011.

[8] GOMEZ-URQUIZA J L, HUESO-MONTORO C, CORREA-RODRIGUEZ M, et al. Nursing students' experience

using an escape room for training clinical skills and competencies on emergency care: a qualitative observational study [J]. Medicine(Baltimore), 2022, 101(30): e30004.

[9] CHEN D, LIU F, ZHU C, et al. The effect of an escape room game on college nursing students' learning attitude and game flow experiences in teaching safe medication care for the elderly: an intervention educational study[J]. BMC Med Educ, 2023, 23(1): 945.

[10] 秦芳,何小凤,史蕾,等.同伴引航式引导性反馈在高仿真情境模拟教学中的应用[J]. 护理学杂志,2023,38(24): 68-71.

[11] FINK A M, MARTYN-NEMETH P. Socratic inquiry, syllogism, schematic cases, and symbolism: critical thinking strategies for nursing education [J]. Nurse Educ, 2023, 48(3): 125-130.

[12] 杨娜娜,曾慧,王燕,等.3C 引导性反馈下情景模拟教学对本科护生批判性思维能力的影 响[J]. 护理学杂志,2024,39(2):75-78.

[13] 方颖.美国医院密室逃脱护理教学介绍及启示[J]. 中华护理教育,2023,20(3):381-384.

[14] 陈逸雯,贺惠娟,张媛,等.压力知觉和积极应对在护生生命意义感与职业认同感间的链式中介作用[J]. 护理学杂志,2023,38(17):85-89.

[15] WEI L Z, ZHOU S S, HU S, et al. Influences of nursing students' career planning, internship experience, and other factors on professional identity[J]. Nurse Educ Today, 2021, 99: 104781.

(收稿日期:2024-10-29 修回日期:2025-05-23)

(上接第 2719 页)

参考文献

[1] 闫生方,刘章锁.文化建设在促进医院高质量发展中的作用探讨[J]. 中国医院管理,2019,39(6):69-70.

[2] 程橙,杨可来尔,刘效姬.加强文化建设推动公立医院高质量发展的思考[J]. 中国医院管理,2022,42(6):94-96.

[3] 中国政府网.国务院办公厅印发《关于推动公立医院高质量发展的意见》[EB/OL]. (2021-06-04) [2022-11-23]. http://www. Gov. cn/xinwen/2021-06/04/content_ 5615494. htm.

[4] 甘枚,黄今肇,高娇薇,等. RCA-PDCA 模式在医疗安全与质量管理中的应用[J]. 现代医院管理,2017, (4): 37-40.

[5] 陈双双,郑骏,杨刚等.基于戴明环的医疗设备操作有效性分析及信息化实现[J]. 中国医疗设备,2019,34(12): 106-109,155.

[6] 朱文赫,王燕森,尹琳.我国医院品牌建设研究文献热点主题及前沿趋势探析[J]. 中国医院,2022,26(3):49-50.

[7] 杨风,伍曦,朱俊敏.文化品牌促进公立医院高质量发展策略探析[J]. 中国医院,2023,27(3):72-74.

[8] 杜楚源,白燕,杨新梅,等.以人为本打造医院文化品牌实践与思考[J]. 中国医院,2021,25(2):69-71.

[9] 单申生,马亚.如何发挥宣传工作在医院文化建设中的作用[J]. 现代企业文化,2022(34):7-9.

[10] 丛钰文,董莹.习近平文化思想引领公立医院文化建设的实践策略分析[J]. 中国医疗管理科学,2024,14(2):1-6.

[11] 韦苗,周鸣.医院文化建设的框架理论研究——VBIS 四棱锥结构和职工三阶段发展模式[J]. 南京医科大学学报(社会科学版),2015,15(2):121-125.

[12] 刘智慧,杨风,朱俊敏,等.基于管理学 4I 理论的医院文化建设探讨[J]. 中医药管理杂志,2021,29(23):55-57.

[13] 张明,孙晖,胡豫,等.高质量发展视角下公立医院新文化体系建设路径探析[J]. 中国医院管理,2022,42(8): 10-12.

[14] 朱丽丹,常乾坤.把握新时代医院文化建设发展趋势与要点的思考[J]. 现代医院,2023,23(3):381-383,387.

[15] 李奕璋,王存龙.医院文化建设助力公立医院高质量发展研究与实践[J]. 中国医院,2022,26(3):54-56.

[16] 应锋,龚月江.高质量发展背景下某公立医院文化建设实践研究[J]. 中国医院,2023,27(2):76-79.

[17] 张仁江,张玉利.基于 Denison 模型的企业文化测量——中国情境下的比较研究[J]. 科学学与科学技术管理,2010,31(6):160-165.

(收稿日期:2024-10-25 修回日期:2025-07-03)