

## 连锁药店应用品管圈探究

王淑玲, 李亚徽, 郝丽盼 (沈阳药科大学, 沈阳 110015)

**摘要** 目的: 探索一种可以持续提高连锁药店质量管理的模式。方法: 通过介绍品管圈在国内外的背景和研究现况、医院应用的先进经验以及研究连锁药店目前管理中有待改善和解决的问题, 分析连锁药店品管圈应用的必要性, 并用“合规圈”示范连锁药店品管圈活动的步骤和品管方法, 展示出品管圈如何在连锁药店中使用。结果: 品管圈活动的应用能够对连锁药店的质量管理起到正向作用, 使连锁药店更好地提供药学服务, 其在连锁药店应用是可行的。结论: 将品管圈改进方法导入连锁药店管理中, 促使连锁药店从业者积极主动展开质量管理活动, 全面提升连锁药店的管理品质, 提高药学服务水平。

**关键词:** 品管圈; 连锁药店; 质量管理; 药学服务

中图分类号: R952 文献标识码: A 文章编号: 1002-7777(2017)05-0506-09

doi:10.16153/j.1002-7777.2017.05.008

### On the Quality Control Circle of Chain Drugstores

Wang Shuling, Li Yahui, Hao Lipan (Shenyang Pharmaceutical University, Shenyang 110015, China)

**Abstract: Objective:** To explore a mode to continuously improve the quality management of chain drugstores. **Methods:** The necessity of the application of quality control circle (QCC) in chain drugstores was analyzed by introducing the development background and research status of QCC at home and abroad, the advanced experience in the application of QCC in hospitals as well as the problems that need to be solved in the management of the chain drugstores. The way to implement QCC in chain drugstores was also analyzed by using "compliance circle" simultaneously to illustrate the steps and quality control methods. **Results:** QCC could play a positive role in the quality management of chain drugstores, so that the chain drugstores could provide better pharmacy service. The application of QCC in chain drugstores was feasible. **Conclusion:** The introduction of QCC into the management of chain drugstores could stimulate the quality management activities, enhance the quality management quality and improve the pharmacy service level.

**Keywords:** quality control circle; chain drugstores; quality management; pharmacy service

品管圈作为一种品质管理的重要工具, 在医疗行业获得广泛使用, 并取得了显著的效果。连锁药店作为提供药学服务的重要平台, 如何重视和正确运用品管圈全面提升其药学管理质量, 切实保障消费者用药安全, 提高药品零售领域的经营管理水平, 是值得深入研究的课题。本文探索品管圈在

连锁药店中的应用, 主要介绍品管圈的起源和在国内发展的研究现状, 分析连锁药店目前存在的主要问题, 以及连锁药店应用品管圈的必要性、收益性。以“合规圈”为例, 详细介绍了品管圈十大步骤的实际应用过程, 示范品管圈活动是如何在连锁药店中开展, 并对连锁药店品管圈中关键环节活动

的要点进行总结。笔者认为, 药店品管圈可为药品零售领域的从业者带来科学的管理思维和有效的管理方法, 并将助推药品零售业集中度不断提高。

## 1 品管圈起源与发展现状

### 1.1 品管圈含义

品管圈 (Quality Control Circle, QCC) 是由工作性质类似的人本着自动自发精神组成, 启发个人潜能、结合群体智慧, 为达成共同的目标而进行的质量管理活动, 并善于运用各种品管方法和工具, 以期不断地进行维持、改善自身工作现场的活动, 圈成员一般包括3~10人。

品管圈的核心是戴明循环 (PDCA循环), 包括P计划 (Plan)、D执行 (Do)、C确认 (Check) 和A处置 (Action) 4个步骤, 其中每个字母代表一个流程, 特点就是“大环带小环”, 在呈阶梯式不断上升的过程中灵活运用科学管理方法, 推动品质持续上升, 逐渐达到理想状态。

### 1.2 品管圈在国内外的的发展

品管圈活动在日本的大力推进, 使日本顺利渡过第一次石油危机, 以较快速度跻身于世界发达国家之列。韩国、新加坡等国家相继也开始推行品

管活动, 国际上很多国家也开展品管活动, 已经有75个国家 (地区) 引入品管圈, 包括亚洲20个、大洋洲3个、美洲10个、非洲15个、欧洲27个等国家和地区。

1981年中国台湾“中卫中心”指示经济主管部门应大力推行品管圈活动<sup>[1]</sup>, 之后金融行业、医疗服务及各类产业加快运用与推广品管圈。1978年, 中国大陆开始广泛引进全面质量管理 (TQC)<sup>[1]</sup>, 并逐步在各行各业迅速展开。随着1985年中国质量管理协会的成立, 全国质量管理有了统一的组织<sup>[2]</sup>。2004年起, 部分医院开始品管圈应用<sup>[3]</sup>; 2011年, 原卫生部将“应用现代管理方法与工具改进医疗质量”写进了中国医院评审标准。目前, 越来越多的医院加入到品管圈的行列, 从最先的护理质量改进到药事管理、手术室及医院质量相关管理, 应用范围日益扩大。

### 1.3 品管圈研究现状

截至2016年6月, 通过中国知网等查阅到品管圈研究始于1981年, 最初几年的研究文献数量不多, 2008年起逐年增长, 2015年的研究文献数量已经达到1985份, 详见图1。

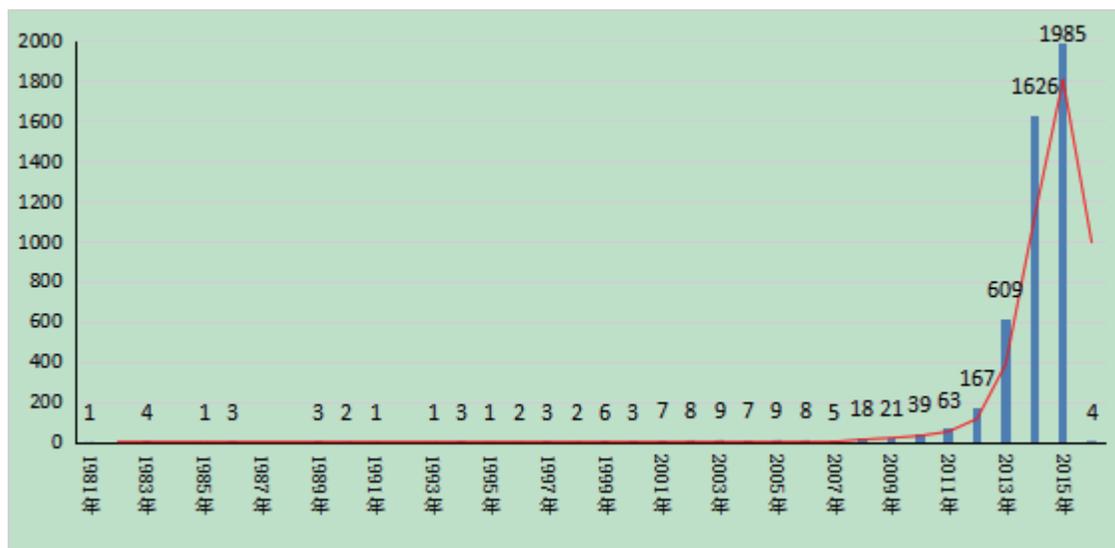


图1 品管圈研究历年数量变化情况汇总

随着对品管圈的深入研究, QCC 相关研究点已形成了庞大的研究领域, 涉及面越来越广, 研究内容见表1。品管圈的跨学科研究发展迅猛, 已深入到公共卫生与预防医学、药学等多个学科<sup>[3]</sup>, 并衍生出多个交叉学科主题, 多个渗透学科及对应的

研究主题见表2。品管圈研究涉及面很广, 在门诊药房<sup>[4]</sup>、药学服务等领域得到重视<sup>[5-6]</sup>, 明显促进了质量和效率的提高<sup>[7]</sup>。研究显示, 提供药学服务的主体为社会药店的执业药师<sup>[8]</sup>, 如何加强连锁药店的品管圈管理是一个值得探讨的课题。

表1 品管圈研究相关点启动时间与数量汇总

研究内容	研究起止年份	最热年份(发文量)
品管圈活动	2008 <sup>[9]</sup> -2016 <sup>[10]</sup>	2015(202)
护理质量	2011-2015	2015(91)
满意度	2009-2015	2015(68)
健康教育	2010-2015	2014(65)
护理管理	2009-2015	2015(62)
依从性	2011-2015	2015(70)
质量管理	2001-2015	2014(45)
手术室	2009-2015	2015(53)
住院患者	2012-2015	2014(43)
门诊药房	2008-2015	2014(22)

表2 品管圈研究领域主题统计表

学科	交叉学科主题
临床医学	护理质量、依从性、手术室、住院患者、护理人员、非计划性拔管
公共卫生与预防医学	品管圈活动、满意度、健康教育、护理管理、手卫生、知晓率
药学	门诊药房、药学服务、住院药房、口服药、静脉药物配置中心、静脉用药调配中心
应用经济学	持续改进、风险管理、服务质量、全面质量管理、管理研究院、工作现场
建筑学	质量管理、质量控制、安全管理、现场管理
教育学	健康宣教、自我管理、管理模式

## 2 连锁药店应用品管圈的必要性和收益性

### 2.1 连锁药店应用品管圈的必要性分析

#### 2.1.1 连锁药店发展速度与市场需求不匹配

2014年9月,商务部、国家食品药品监督管理总局等六部委下达通知,鼓励零售药店发展和连锁经营<sup>[11]</sup>,这对连锁药店发展是利好作用。从图2看出,零售连锁门店增加61886家,连锁率在2015年突破40%。在大健康市场快速成熟过程中,

保健、养生、康复、治未病、健康管理、家庭护理市场需求日益旺盛,连锁药店将会成为大健康市场的主力供应商,而不是医疗机构<sup>[12]</sup>。但是,连锁药店的人员素质参差不齐,45万家药店急需执业药师,然而2015年底已累计注册的执业药师人数为25万余人,极度匮乏药师的零售药店,很难承担大健康市场的需求。

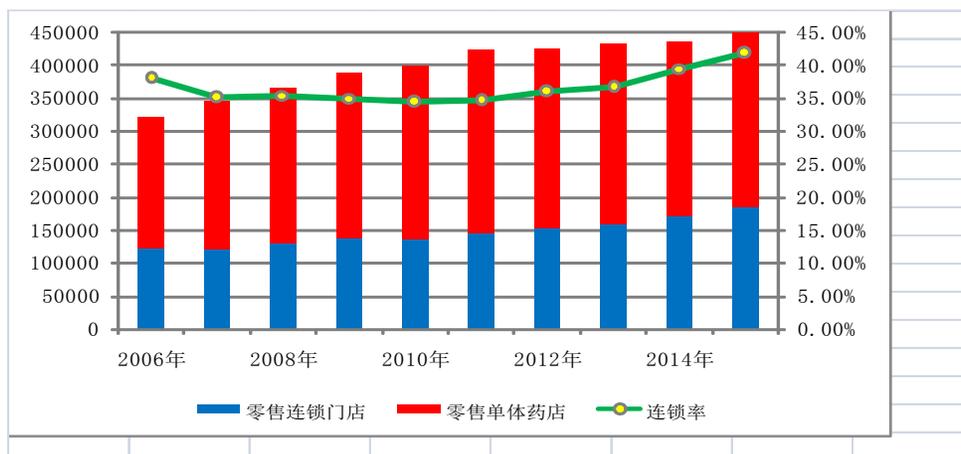


图2 2006-2015年间我国零售连锁企业的数量变化

### 2.1.2 连锁药店规模扩张与基础质量建设不同步

连锁药店不断加大兼并步伐,但是快速扩张导致企业内部组织管理效率欠缺,门店管理参差不齐,执行力不到位。有研究表明,企业并购成功的不超过并购活动数量的 $\frac{1}{3}$ <sup>[13]</sup>,企业规模扩张后的基础质量建设与扩张速度存在矛盾。如何加强扩张后的基础质量建设事关成败,是每个连锁企业必须面对的重要研究课题。

## 2.2 连锁药店实施品管圈的收益性分析

### 2.2.1 提升连锁药店解决问题的能力

传统的管理方式主要是店长等负责人拟定问题解决对策,然后由基层工作人员负责按规执行,管理活动缺少工作人员的能动性,无法全面提升基层工作人员解决问题的能力。品管圈是一种以理性思维的解决方式,运用品管手法和技能教育,提高人员工作效率与自我管理能力的,从而使得圈能力得到提升,获得无形效益。

### 2.2.2 使连锁药店管理活动由点至面

品管圈的过程就是一个累积、改善的过程,改善工作中常遇到的问题,不断弥补不足,改善工作流程,使管理活动由浅入深、由点至面,累积许多小改善成为大改善,使零售连锁药店的工作流程清晰、服务提升、销售方法改进、人员素质提高等等,从而使连锁药店有整体提升,最终获得经济效益。

### 2.2.3 降低连锁药店质量管理风险

连锁药店的质量管理已经需要跨越一个新阶段,相关部门的飞行检查是在不断地规范零售市场。如果只是短期应付监管部门的飞行检查,那么人力、

物力的耗费无疑加重企业成本,若不合规,则违规成本不可估量。连锁药店在合规的背景下,以品管圈意识和精神来指导自身管理,不断提高人员的能力与素质,切实落实质量管理工作,则会相应减少总体运营成本,这对提高企业的核心竞争力起着重要作用。

## 3 连锁药店品管圈应用示范

新版《药品经营质量管理规范》(GSP)在信息化、仓储自动温测、冷链管理、设备验证、执业药师等方面有很多硬性要求,如何在通过GSP认证后加强管理、降低企业成本、增强市场竞争力是企业生存的关键,连锁药店实施品管圈活动是可以短期见效、长期开展的。现示范一个案例来阐述连锁药店如何进行品管活动。

### 3.1 组圈

首先就是组圈,圈的基本要素就是确定成员、圈名、圈徽、圈会、成果。

①成员:确定圈员、圈长、圈辅导员,各司其职、共同奋斗。

②圈名:依据主题讨论建立共同目标,可以通过头脑风暴法开一次圈会确定。由于此例演示的是降低违规成本,即命名为“合规圈”。

③圈徽:将圈的宗旨、意义赋予到圈徽设计中,能够给人以深刻印象,并时刻提醒圈成员为共同目标而奋斗。圈徽也可以通过头脑风暴法确定。

④圈会:圈会是圈员们进行圈活动的主要形式,在圈会上不断发掘现场问题、利用品管手法加以分析与改善,并进行记录与整理,还要定期进行教育培训。

⑤成果：最后要整理形成活动报告书。

### 3.2 圈活动的十个步骤

步骤一：选定主题

主题来源于工作上的问题，通常分为三部分：列出问题并讨论→评价问题→选定主题。通常使用

头脑风暴法列出4~8个问题。然后根据上级政策、可行性、迫切性、圈能力几个维度对各个问题进行评价打分，选出主题，如表3。其中“提高飞行检查合格率”分数最高，选定此为活动主题，即“合规”是急需解决的问题。

表3 选定主题评价表

连锁药店主题评价题目	上级政策	可行性	迫切性	圈能力	总分	顺序	选定
提高仓储自动测温准确性	1.18	1.18	3.74	2.81	8.91		
提高药品分类合理度	4.64	5.00	2.81	4.81	17.26	3	
提高顾客满意度	4.89	4.89	4.45	4.55	18.78	2	
提高药品补给及时率	4.11	3.01	3.33	1.12	11.57		
降低药师不合理用药率	2.55	5.00	3.18	3.22	13.95		
提高GSP合格率	4.55	4.76	4.78	5.00	19.09	1	★
评价说明	上级政策	可行性	迫切性	圈能力	分数		
	没听说过	不可行	半年后再说	多部门配合	1		
	偶尔告知	较可行	下次解决	需一个部门	3		
	常常提醒	可行	尽快解决	自行解决	5		

注：①以评价法进行评价，品管圈成员8人参与选题过程；②票选分数5分最高，3分普通，1分最低；③总分排在第一的为选定主题。

步骤二：制定活动计划

圈成员召开圈会，预估各个步骤所需时间、决定活动日程及圈员的工作分配，拟定活动计划书，经上级核准后即可开展，上级还要对“合规圈”进

行监督和管控。最后还要形成活动计划表，细化每一个步骤所需时间，一般对策实施与探讨阶段要分配较多时间，大约占40%。具体见表4。

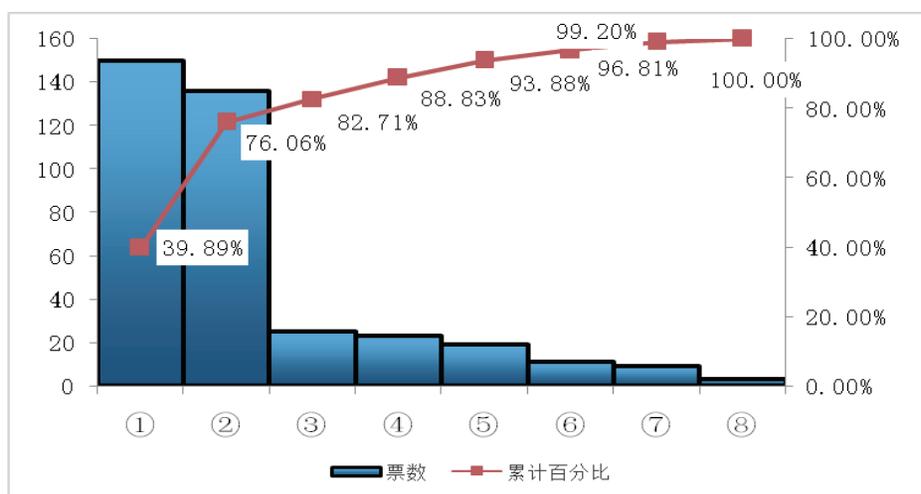
表4 “合规圈”活动计划表示例

活动项目	2016年1月				2016年2月				2016年3月				2016年4月				2016年5月				2016年6月				2016年7月				2016年8月				负责人
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
选出圈名及圈徽	■																															许xx	
1. 选定主题		■																														郝xx	
2. 拟定活动计划																																张xx	
3. 现状把握																																相xx	
4. 目标设定																																孙xx	
5. 解析																																花xx	
6. 对策拟定																																李xx	
7. 对策实施与检讨																																王xx	
8. 效果确认																																许xx	
9. 标准化																																张xx	
10. 检讨及改进																																孙xx	
资料整理及发表																																相xx	

### 步骤三：现况把握

收集一段时间的资料做分析，了解现况，通过文字或流程图表示。此步骤是以后分析的基础，可以通过圈成员讨论，也可到现场调研、圈会讨论，找出诱因，最后形成数据并加以整理，最常用柏拉图分析法归纳主次，以二八原则为准则，找出导致

飞行检查合格率低的重要原因，如图3柏拉图所示。重要原因就是“库房条件不合理，设施设备不齐全”和“组织机构设置合理与质量管理未有效履行”，考虑各方面原因，以第一要因为此次“合规圈”改善重点。



①库房条件不合理，设施设备不齐全；②组织机构设置合理与质量管理未有效履行；③人员配置优化与培训实效；④完善经营过程质量控制；⑤质量管理体系未与时俱进；⑥全过程未实现计算机管理；⑦未定期校准与验证；⑧质量管理体系文件合法不实用。

图3 柏拉图分析“合规圈”现状

### 步骤四：目标设定

选定主题、把握现状后，要拟定改善的目标。可以通过公式：目标值 = 现况值 - (现况值 × 改善重点 × 圈能力)，进行目标值的计算。如改善前“提高飞行检查合格率”为150，改善重点55.56%，圈能力为80%，目标值 = 150 - (150 × 55.56% × 80%) = 67。

### 步骤五：解析

列出问题“提高飞行GSP检查合格率”→决定大要因(4M1E法)：方法(Method)、人员(Man)、材料(Material)、设备或工具(Machine)、环境(Environnement)→决定中小要因，以头脑风暴法、问卷调查法或名目团体法等各种方式归纳→选出要因→分析原因，见表5，根据表5完成鱼骨图制作等基本资料，见图4。然后经过圈员打分评价，得出导致“库房条件不合理，设施设备不齐全”的要因主要是探头安放位置未经测试确认、企业资金、测试原始记录未保存备查等3个原因。

### 步骤六：对策拟定

根据步骤五中鱼骨图确定将改善主题的主要原因找出来，步骤六中就要针对问题提出改善对策，一个原因可以衍生出多个对策，圈员依可行性、经济性、圈能力等指标，评价、选定出要实施的改善方案，报上级核准即可实行。

### 步骤七：对策实施与检讨

将改善方案依PDCA循环实施，运用有效的统计方法，以数据来说明对策实施成果。对策实施效果好，继续实行；若方案无效时则要重新探讨、重新拟定对策。

### 步骤八：效果确认

对策实行后，要评价有无效果，应将实施总效果与改善目标作比较，观察是否完成目标，并时刻注意衍生效果。

### 步骤九：标准化

效果确认后，若对策有效，要继续维持改善后的成效，需要将改善的操作方法加以标准化，通常用管制图进行管制，如图5。

表5 导致“库房条件不合理,设施设备不齐全”要因分析

编号	库房条件不合理,设施设备不齐全的原因			圈员打分情况								总分	备注	
	一级要因	二级要因	三级要因	圈员 1	圈员 2	圈员 3	圈员 4	圈员 5	圈员 6	圈员 7	圈员 8			
1	仓库面积与企业经营规模不相适应	未达到经营规模的要求	企业资金	3	3	3	3	3	3	3	3	24	1	
2			空间限制	2	2	2	2	2	2	2	2	3	18	
3			企业意识	2	2	2	2	1	2	1	3	3	15	
4		医疗器械存放	无医疗器械	1	2	2	3	3	2	1	1	1	15	
5			无意识	2	4	4	4	3	2	2	2	3	15	
6		保健食品存放	无保健食品	3	3	2	1	3	2	2	2	2	18	
7	仓库设施设备未达到规定要求	防虫防鼠设施	空间小	1	2	2	3	1	1	3	3	16		
8		空调故障	未及时维修	3	1	3	2	3	1	1	1	15		
9			资金欠缺	1	1	2	1	2	2	2	2	2	13	
10		遮光窗帘老化	未及时更换	2	2	2	2	2	1	2	2	15		
11	温湿度自动监控系统未能符合新版GSP附录要求	探头安放位置未经测试确认		4	3	5	2	4	2	2	3	25	1	
12		测试原始纪录未保存备查		2	2	4	3	3	3	3	3	23	3	
13		系统没有保持独立不间断运行的设备及措施		3	4	3	2	3	1	1	1	18		
14	冷藏(保温)箱配置不符合附录要求	不具有外部显示箱内温度数据的功能		1	1	4	1	2	2	2	2	15		

注:重要3分,一般2分,不重要1分。

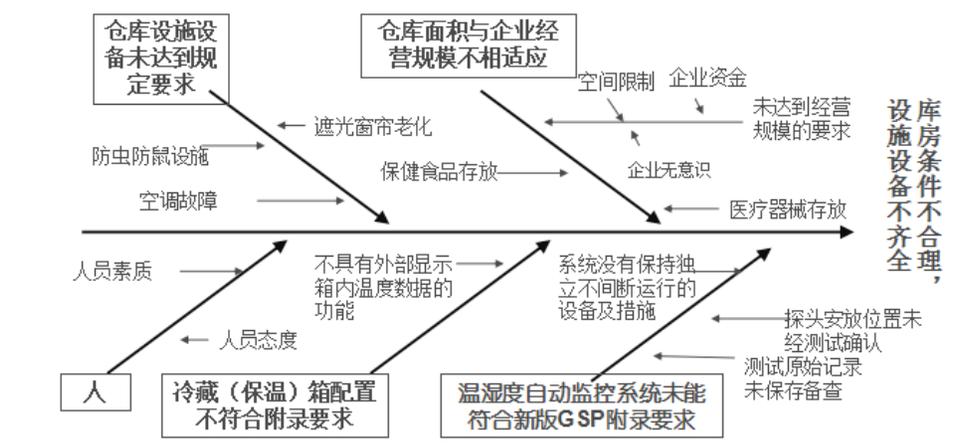


图4 鱼骨图

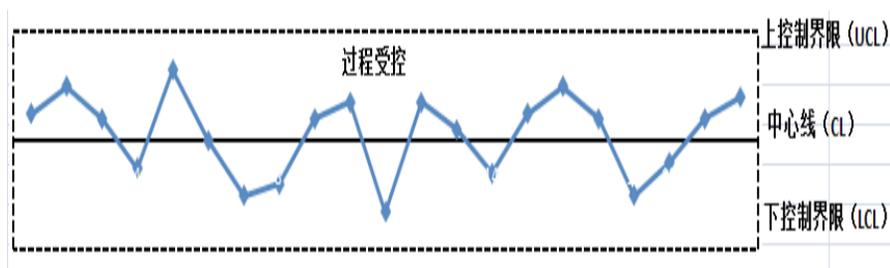


图5 管制图

#### 步骤十：检讨与改进

将以上各项步骤持续检讨及改进，将改善过程中遇到的问题和获得经验进行全盘反省与评价，明确已完善的问题和将要完善的问题，并具体列出详细计划，形成活动报告书，以供下期圈活动的运行。

### 4 建立连锁药店品管圈的关键环节

选定主题，要发掘对本圈、本连锁药店重要的问题，尽量能够用数据量化，并且能够吸引全体圈员有兴趣参加、通力合作，而且还要考虑圈能力、上级政策等因素。进而把握现况，要掌握、整理数据，继而找到主题的特性，形成准确的流程图，进行现状分析。

目标设定，目标过高影响圈员积极性，目标过低不能起到组圈的效果。因此进行第一次圈活动时，为了不打击圈成员的积极性，可以将圈能力适当降低，使目标值稍微降低，在以后的圈活动中可根据情况提升圈能力值。

解析，要尽可能的将问题的要因分析出来，充分运用头脑风暴法等，细化要因，甚至分为第一要因、第二要因、第三要因……如时间允许，可把要因重新查检或分析找到真正的要因。真正的要因很重要，若要因未充分发掘，则可能导致对策效果不佳或者出现无效对策。

对策拟定，根据要因找到对策，根据头脑风暴法、系统图方法、80/20原则等拟定对策，还要考虑对策之间的相互关系，并对圈员进行工作分配。对策实施与探讨，要对圈员进行培训、明确职责，还要密切关注对策实施的效果，并加以记录。若效果不佳，则要调整后再实施；若出现反效果，则要立即停止、寻找其他对策。

效果确认，此阶段是总体效果的确认。效果确认为有形成果和无形成果，前者是可量化的，目标达成率在  $100\% \pm 10\%$  间是可以接受的结果。

但是，要注意的是目标达成率高达 150% 或者低于 80% 的情形，应提出说明、找出原因。不仅要重视有形成果的确证，还要重视无形成果的确证，可以用更直观的雷达图进行表示。

标准化，维持圈活动的效果关键在于将改善的效果进行标准化，形成标准流程，并纳入日常管理体系进行管理。

检讨与改进，品管圈的运行完全符合 PDCA 循环，是一个循序渐进、不断完善的过程，将 PDCA 的 A 部分作为下一品管活动的 P 部分，会使 QCC 运作更加有意义、流畅。

### 5 结语

只要有人的活动就能使用品管圈提高质量管理状况，连锁药店也不例外，从上文“合规圈”的演示来看，连锁药店完全可以用品管圈提高管理水平，逐步防范质量管理风险，降低企业运营成本。而且品管圈的管理核心强调以人为本，发挥人的主观能动性，管理重点在于重视积极自主管理，管理心态则要变被动为主动。由此说明，品管圈对目前质量管理发展趋势有重要影响<sup>[14]</sup>，连锁药店应用品管圈势在必行。

#### 参考文献：

- [1] 林淑芬. 台湾品管圈的发展模式与特色 [J]. 中国质量, 2013, (11): 24-25.
- [2] 陈邦柱. 高举全面质量管理大旗 努力加强服务能力建设——在纪念我国推行全面质量管理暨中国质量协会成立30周年大会上的讲话 [J]. 中国质量, 2010, (01): 14-17.
- [3] 刘庭芳. 我国医院品管圈活动综述 [J]. 中国医院, 2015, (07): 1-3.
- [4] 薛晓红, 谢辉平. 品管圈在门诊药房管理中的应用 [J]. 中南药学, 2010, (12): 936-939.

- [5] 郑必龙, 刘俊. 品管圈在改进医院药学服务质量中的探索和应用 [J]. 安徽医药, 2014, (06): 1169-1171.
- [6] 李元富, 刘作林, 瞿佳, 等. 品管圈活动在医院管理中的应用探讨 [J]. 航空航天医学杂志, 2014, (12): 1712-1714.
- [7] 王临润, 汪洋, 张相宜, 等. 品管圈管理在医疗机构中的应用价值 [J]. 医药导报, 2012, (06): 823-826.
- [8] 丁晋垣. 我国执业药师队伍建设与发展的挑战与政策建议 [J]. 中国执业药师, 2012, (05): 14-18, 23.
- [9] 王利香, 李旺君. 浅议“品管圈”活动在护理环节质量检查中的应用 [J]. 家庭护士, 2008, (03): 255-256.
- [10] 王宏秀, 谭蕾, 葛梅秀, 等. 品管圈活动开展过程中存在的问题及对策 [J]. 护理学杂志, 2016, (11): 75-77.
- [11] 国务院办公厅. 国办发[2014]24号 关于落实2014年度医改重点任务提升药品流通服务水平和效率工作的通知 [S]. 2014.
- [12] 李从选. 连锁药店疯狂并购下, 未来3-5年行业有7大趋势 [J]. 第一药店财智, 2015, 15: 40-41.
- [13] 赵翠芝. 企业并购的整合研究[D]. 蚌埠: 安徽财经大学, 2012.
- [14] 刘庭芳. 中国医院品管圈操作手册 [M]. 北京: 人民卫生出版社, 2012.

(收稿日期 2016年6月19日 编辑 邹宇玲)