

# 肿瘤专科医院抗菌药物合理应用管理的SWOT分析

杨宇红,张 岩,刘也夫,苑永辉,罗娅红,柏 和  
(辽宁省肿瘤医院,辽宁 沈阳 110042)

**摘 要:**抗菌药物合理使用管理是医院管理的一项重要内容。肿瘤专科医院由于专业的限制,抗菌药物合理使用问题更多。抗菌药物合理使用文化建设中,硬文化建设面临医院抗菌药物准备、抗菌药物使用水平两大问题;软文化建设包含的制度、观念、行为建设,涵盖了抗菌药物管理的各个方面。我们应用SWOT分析方法,全面分析实现上述两个方面目标的相关因素,提出正确的战略管理方向,并在总体战略指导下开展工作,使抗菌药物合理使用得到不断持续改进。辽宁省肿瘤医院在总体战略指导下,开展了“品管圈”活动,推进了抗菌药物合理使用管理工作。

**关键词:**抗菌药物;管理;SWOT分析;医院文化

中图分类号:R197 文献标识码:C 文章编号:1004-0242(2014)12-0994-05

doi:10.11735/j.issn.1004-0242.2014.12.A008

## SWOT Analysis of Clinical Application of Antimicrobial Agents on the Administration of Rational Use in Tumor Hospital

YANG Yu-hong, ZHANG Yan, LIU Ye-fu, et al.

(Liaoning Cancer Hospital, Shenyang 110042, China)

**Abstract:** The administration of rational use of antibiotics is an important part of hospital management. Due to the limitation of specialties, tumor hospital is usually with more problems. Hard culture construction and soft culture construction are two aspects in the cultural construction of the rational use of antibiotics, the problems of antibiotics preparation of the hospital and the use level of the antibiotics faced by the former, and the construction of system, idea and behavior included in the latter, covering all aspects of the management of antibiotics. A comprehensive analysis of the relevant factors contributing to achieve the objectives of the two aspects mentioned above with SWOT analysis, proposing the correct strategic management direction, and working under the overall strategic guidance, can make the work get continuous improvement. The hospital has launched the "quality control circle" activity under the overall strategic guidance, which promotes the rational use of antibiotics management work.

**Key words:** antimicrobial agents; management; SWOT analysis; hospital culture

抗菌药物合理使用是医院管理的一项重要内容。要使抗菌药物合理使用成为医务工作者自觉的行为,就要使其成为医院的一种文化,建设具有医院特点的抗菌药物合理使用文化是常态化管理的最佳手段。SWOT(strengths weakness opportunity threats)分析法又称为态势分析法或优劣势分析法,是20世纪80年代初由美国旧金山大学管理学教授韦里克提出的制定决策之前的的分析方法,经常被用于战略制定、竞争对手分析等场合,是一种常用的战略规划

工具,使项目战略目标变得明朗。由于抗菌药物合理使用文化建设涉及因素多,阻力大,成为管理的一道难题。笔者尝试在制定管理战略方案时引入SWOT分析法,对医院抗菌药物合理使用文化建设诸多因素进行了宏观分析,提出了战略方案。医院通过组织开展“品管圈”等实践活动作为部分战术实施,取得了初步的效果。

### 1 抗菌药物合理使用文化建设

医院文化建设是医院管理的最高境界。广义的

收稿日期:2014-08-04;修回日期:2014-10-22  
通讯作者:杨宇红,E-mail:1770517747@qq.com

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。包括医院硬文化和医院软文化两大方面。医院硬文化主要是指医院内的物质状态:医疗设备、医院建筑、医院环境、医疗技术水平和医院效益等有形的东西,其主体是物。医院软文化是指医院在历史发展过程中形成的具有本医院特色的思想、意识、观念等意识形态和行为模式以及与之相适应的制度和组织结构,其主体是人。医院硬文化是医院软文化形成和发展的基础;而医院软文化一旦形成则对医院硬文化具有反作用。两者是有机整体,彼此相互制约,又互相转换。狭义的医院文化是指医院在长期医疗活动中逐渐形成的以人为核心的文化理论、价值观念、生活方式和行为准则等等,即医院软文化。抗菌药物合理使用文化的硬文化方面是指医院抗菌药物准备和抗菌药物使用技术水平,软文化是指具有本医院特点的抗菌药物临床使用的思想意识和观念等意识形态和行为模式以及与之相适应的制度和组织结构。从软、硬两种文化建设的分析能够比较全面、宏观的分析抗菌药物合理使用管理的诸多方面,从而提出比较完整的抗菌药物合理使用管理战略。最终目标是形成以人为核心的抗菌药物合理使用的正确的价值观念、用药方式和行为准则。

## 2 SWOT 分析方法

SWOT 分析方法是通过分析内部优势、劣势,外部机会、威胁或挑战因素,战略决策就是在把因素整合起来,发挥优势,利用机会,规避风险,减少劣势的过程中形成的管理措施。SWOT 分析模型见附录图1。SWOT 分析方法见附录表1。

## 3 抗菌药物合理使用硬文化建设 SWOT 分析

### 3.1 抗菌药物准备

每个医院的抗菌药物目录都有本院的特点,是否合理是医务人员能否合理用药的前提。国家对各类医院的抗菌药物目录,既有结构上的固定要求,比如肿瘤医院不得超过35个品种,每一品种不超过2个品规,各类抗菌药物不得超过规定的品规数量等

要求,同时还有根据医院耐药菌谱适当调整个别药物的要求。因此,医院一定要制定合理的,符合本院实际情况的用药目录,下发到每一位医生。如何做一个合理的目录,SWOT 分析见附表2。

### 3.2 提高抗菌药物使用水平因素分析

抗菌药物合理使用的另一个前提是医务人员具有合理选择抗菌药物的能力。肿瘤医院抗菌药物使用水平受专科医院限制,使用水平低于综合性医院。影响肿瘤专科医生抗菌药物水平的原因有4个:(1)专科医院没有感染性疾病科和专门的感染性疾病医生为临床提供用药指导,临床医生多凭经验和说明书使用,无论是预防用药、经验用药还是目标用药,没有经过系统的思考和合理的选择过程。(2)对于每季度发布的耐药菌监测报告大多不能很好分析使用。(3)缺少抗菌药物合理使用方面的继续教育培训。(4)由于抗菌药物滥用,细菌耐药越来越复杂,科学合理的使用抗菌药物对于专业感染性疾病医生来说也不是一个简单的事情,肿瘤科医生也更是如此。因此肿瘤专科医院抗菌药物使用水平如何提高并保持在较高水平无疑是一个重要问题需要很好解决。相关的因素分析与管理决策见附录表3。

## 4 抗菌药物合理使用软文化建设 SWOT 分析

肿瘤专科医院的抗菌药物合理使用软文化是指具有本医院特点的抗菌药物临床使用的思想意识和观念等意识形态和行为模式以及与之相适应的制度和组织结构,是在医院发展的过程中逐步形成的,存在着不同程度的不合理性,需要重新认识,形成正确的价值观和行为准则。软文化的目标是管理的最终目标。包含制度建设和精神文明建设。肿瘤医院软文化建设面临的问题与解决措施见附录表4。

医院要营造抗菌药物合理使用文化,一是在制度上要完善培训机制,重视教育投入,不断提升医院的文化层次,积累文化资本;二是在观念上要倡导终身学习、不进则退的思想理念,充分理解“学习型医院”的含义;三是在行动上要创造条件营造良好的环境,把抗菌药物合理使用当作一种觉悟、责任、境界和生存能力来宣传和弘扬<sup>[2]</sup>;四是在形式上要抓住重点,采取多种方式,以点带面对职工进行教育。通

过文化建设使医务人员愿意并有能力加入到抗菌药物合理使用实践中来。

## 5 辽宁省肿瘤医院抗菌药物合理使用管理及成效

附录表 2、3、4 分析列出的肿瘤专科医院抗菌药物合理使用面临的内部优势、劣势，外部机会与威胁/挑战因素，我院明确了利用杠杆效应（优势+机会）；发挥现有优势：具有抗菌药物合理使用管理的组织、制度、监测等基本条件；用自身内部优势撬起外部机会：利用国内、外宣传管理形势与国家下发各种文件的机会；通过提供或追加资源改变内部因素劣势：利用国内、省内专家资源培养我院的感染治疗专业、感染药学专业、感染管理专业、感染微生物专家和临床医务人员；监督和克服存在的风险：对院内抗菌药物使用情况和微生物情况进行不断的分析、反馈，对管理发现的问题及时纠正，利用各种手段宣传教育医务人员树立正确的价值观等。在管理上领导牵头组织统筹管理，各部门职责明确，落实责任制。在技术上创造机会，培养感染治疗、药学、监测等的专业人才，不断提高专业水平。见附录表 5。

在抗菌药物合理使用战略指导下，开展各项活动，促进抗菌药物管理工作的持续改进。在明确了抗菌药物合理使用的管理战略后，为践行理论，2014 年我院成立了抗生素合理使用“品管圈”，用以实现表 5 中的 WT 战略。“品管圈”集合了与抗菌药物使用相关的医务部、医院感染管理办公室、护理部、药理学部、检验科、计算机中心、ICU、内科、外科、放疗科等对抗菌药物管理有兴趣的医生、护士、技师、药师及管理人员，罗列我院抗菌药物不合理使用的问题，对问题做出鱼骨图分析，研究解决办法，见附录中图 2。

品管圈成员来自临床工作一线，能切实提出实际工作中存在的具体问题，分析解决问题的办法，请辽宁省感染领域著名专家讲课，弥补我院抗菌药物知识不足问题，经过第一个周期的活动，解决了长期困扰临床并影响合理使用的几个问题，取得了阶段性成果。

抗菌药物合理应用管理是一项复杂、长期的工作，需要持之以恒，成为常态化管理。是一项涉及管理及多学科、多部门综合的系统工作，就医院层面讲，涉及了管理、感控、感染、药学、护理、临床微生物和信息等，需要一个良好的专业技术团队支撑。行政

手段与专业技术、数据监测相结合。既重视结果，更应该注重过程。既强调用药管理，更应该加强全方位的综合管理。要注重和强化各级各类人员的合理应用抗菌药物意识。如果缺少长效管理措施，过度依赖行政手段难以持续改进。抗菌药物合理应用管理是全球性难题，主要困难：感染诊治的复杂性—世上最难用药决策；临床医生及社会公众的合理用药意识较淡漠，缺少有足够国内循证证据的感染诊治指南。培训欠缺，缺少感染专家、感染团队，缺少专业管理队伍。缺少长效管理措施（可行性），非医学因素的干扰，依赖医生个人合理用药意识和能力，依赖行政管理力度。政府部门在不断研究如何推动医院主动做好抗菌药物管理，医院也要在正确的战略方向指导下，不断努力才能把抗菌药物合理应用工作做好。

## 参考文献：

- [1] Heinz weirick, ha Luo Dekong Bates. Hao GH, Jin WZ, Ge CQ, et al. Management [M]. 9 edition. Beijing: Economic Science Press, 1993: 131-134. [海因茨·韦里克, 哈罗德·孔茨著, 郝国华, 金慰祖, 葛昌权, 等译. 管理学[M]. 北京: 经济科学出版社, 1993. 131-134]
- [2] Li ZP. Cultural management of modern hospital [M]. Beijing: People's Medical Publishing House, 2004. [李泽平. 现代医院文化管理[M]. 北京: 人民军医出版社, 2004.]
- [3] Yang XJ, Lin H, Wang HY. Experience and inspiration of foreign antimicrobial stewardship programs [J]. China pharmacist, 2014, 17 (3): 484-487. [杨晓娟, 林海, 王海银. 国外抗菌药物管理项目实施经验及启示[J]. 中国药师, 2014, 17(3): 484-487.]
- [4] Xiao YH. The current status of clinical application of antimicrobial agents in China and consideration on the rational drug use [J]. China licensed pharmacists, 2011, 8(4): 4-9. [肖永红. 我国临床抗菌药物合理应用现状与思考[J]. 中国执业药师, 2011, 8(4): 4-9.]

## 附录：

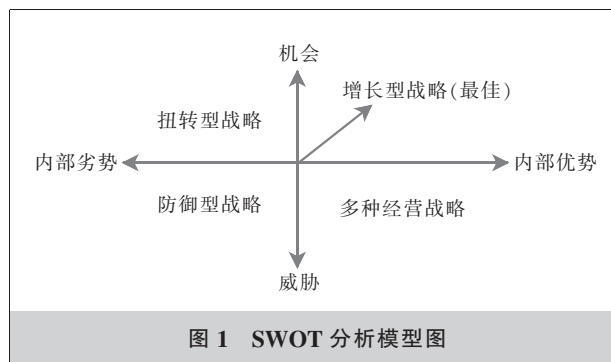


表 1 SWOT 分析方法

|                   | 外部分分析                             |                                   |
|-------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
|                   | 优势 S(strength)                    | 劣势 W(weakness)                    |
| 内部分分析             | 1.<br>2. 列出优势<br>3.               | 1.<br>2. 列出劣势<br>3.               |
| 机会 O(opportunity) | SO 战略<br>1. 发出优势<br>2. 利用机会<br>3. | WO 战略<br>1. 克服劣势<br>2. 利用机会<br>3. |
| 威胁 T(threat)      | ST 战略<br>1. 利用优势<br>2. 回避威胁<br>3. | WT 战略<br>1. 减少劣势<br>2. 回避威胁<br>3. |

表 2 制定合理的抗菌药物目录 SWOT 分析

|                   | 内部分分析                                    |                                                |
|-------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                   | 优势(strength,S)                           | 劣势(weakness,W)                                 |
| 外部分分析             | ①医院有抗菌药物监测,定期的合理性分析人员和制度。<br>②医院有耐药菌监测分析 | ①缺少感染专业人才,分析能力有限。<br>②耐药监测质量有待提高。              |
| 机会(opportunity,O) | SO<br>根据国家规定和我院监测情况及时调整我院的抗菌药物目录         | WO<br>依据文件规定,组织制定适合本院目录,医院创造机会,培养专业人员。不断提高监测水平 |
| 风险(threat,T)      | ST<br>结合监测反馈,分析临床需求,规范医生使用合适的抗菌药物        | WT<br>发挥各方面力量,使医生可以正确选择药物。                     |

表 3 抗菌药物使用水平建设的 SWOT 分析

|                   | 内部分分析                                                                                                                     |                                                                                                                          |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | 优势(strength,S)                                                                                                            | 劣势(weakness,W)                                                                                                           |
| 外部分分析             | ①医务人员有提高医疗水平的愿望。<br>②有临床药理学人员。<br>③有感染管理专业人员。                                                                             | ①专科医院,医生缺少相关继续教育。<br>②没有感染性疾病科和专业感染医生。<br>③医务人员缺少微生物和抗菌药物的专业知识。                                                          |
| 机会(opportunity,O) | SO<br>①大力宣传国家各种管理文件和指南。<br>②积极准备迎接各种检查,提高学习热情。<br>③配合监测网做好各种监测,及时反馈、整改和再评价。<br>④医院合理用药委员会职责明确,工作有效,动员相关人员参加国家培训,培养医院专门人才。 | WO<br>①医务部或医院感染管理办公室、科教部等某一部门牵头对临床抗菌药物使用水平提高工作负责。<br>②对医务人员进行多种形式的培训与继续教育。<br>③对医院感染管科部门设感染专业医生,进行专业培训。<br>④发挥临床药师的积极作用。 |
| 风险(threat,T)      | ST<br>①因抗菌药物不合理使用导致的医疗纠纷开始出现。<br>②全民医疗素质提高,社会舆论力度加大。<br>③多重耐药菌逐年增加,可用药越来越少。                                               | WT<br>①多部门联合,分工协作。<br>②院级领导定期检查医院抗菌药物合理使用各项工作情况。<br>③请外院专家培训。                                                            |



表 4 抗生素合理使用软文化建设的 SWOT 分析

| 外部分析                                                              | 内部分析                                                                |                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | 优势(strength,S)                                                      | 劣势(weakness,W)                                                     |
|                                                                   | ①医务人员学习能力强,可很快接受新观念。<br>②医院已经建立相关管理制度和管理组织。<br>③医院管理者重视抗菌药物管理工作。    | ①医务人员长期形成的用药观念不容易改变。<br>②存在制度的执行力不强的问题。<br>③硬文化建设存在很多问题没有解决影响制度落实。 |
| 机会(opportunity,O)                                                 | SO                                                                  | WO                                                                 |
| ①卫生计生委采取了"专项整治"等加强管理的多项措施。<br>②相关管理文件陆续出台。<br>③抗菌药物管理纳入了医院等级评价标准。 | ①利用国家抗菌药物管理的相关检查活动,完善管理制度。<br>②组织开展多种形式的宣传,营造合理使用抗菌药物的氛围。           | ①管理部门通过各种手段加强制度执行力。<br>②针对错误的认识和价值观坚决批评,宣传正确的,惩罚错误的。               |
| 风险(threat,T)                                                      | ST                                                                  | WT                                                                 |
| ①社会舆论对正确观念的冲击与阻碍。<br>③医疗领域不正之风对医院影响。                              | ①开展抗菌药物使用健康教育,领导参与。<br>②对医务人员开展医德宣教,自觉抵制不正之风。<br>③完善管理组织,多方参与,齐抓共管。 | ①加强硬文化建设。<br>②开展阶段的总结,及时纠正不正确观念。<br>③对坚决不转变观念的人,坚决取消处方权。           |

表 5 肿瘤专科医院抗菌药物合理使用文化建设顶层战略分析

| 外部分析                                                                        | 内部分析                                                                    |                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                                                             | 优势(strength,S)                                                          | 劣势(weakness,W)                                           |
|                                                                             | ①临床医生合理使用抗菌药物主动性增强。<br>②相关职能部门已经开展了监测、宣传等工作。<br>③院领导对抗菌药物管理更加重视。        | ①临床医生受专业知识、和医院客观条件的限制,无法真正做到合理使用抗生素。<br>②医院缺少相应管理专家。     |
| 机会(opportunity,O)                                                           | SO                                                                      | WO                                                       |
| ①全国乃至全世界都在呼吁抗菌药物合理使用,"今天不限制使用,明日将无药可用"。<br>②国家反复下文件规范医疗机构抗菌药物使用,采取了一系列管理措施。 | ①医院需要利用上级检查、发文件等各种机会,加强对医务人员抗菌药物使用的宣传和教育的。<br>②定期总结监测反馈医院存在的问题,积极有效的整改。 | ①统筹管理,明确各部门分工职责,并为各部门提供政策支持。<br>②培养我院的药物合理使用专家组成员提高专业水平。 |
| 风险(threat,T)                                                                | ST                                                                      | WT                                                       |
| 医院如果不积极响应形势,采取有效措施,将陷于舆论不利与纠纷不断的境地。                                         | 医院下发正确的抗菌药物目录,通过分析临床具体需要,引导医生正确使用抗菌药物                                   | 医院组织多部门联合,不断分析存在问题,并逐步解决。                                |

