

# 基于 9S 精益管理 CIP 看板持续改进在泌尿外科护理管理中的应用

喻霞

(成都市第五人民医院 四川 成都 611130)

**【摘要】**目的：探索 9S 精益管理 (Continuous Improvement Process,CIP) 看板持续改进在泌尿外科护理管理中的应用。方法：构建科室 9S 管理组织架构，根据 5W1H (who when where what why How) 思路进行设计，围绕问题、原因、措施、计划 (PDSA) 这一完整体系，通过问题 - 质量改进 - 标准这样的过程持续改进护理质量，对比 9S 精益管理 CIP 看板持续改进在泌尿外科护理管理推行后各项指标的变化。结果：9S 精益管理 CIP 看板持续改进项目推行前后各项护理指标如：不良事件发生率、护理质量检查得分、患者满意度均有上升，差异有统计学意义 ( $P < 0.05$ )。结论：9S 精益管理 CIP 看板持续改进能规范护士行为，养成良好素养，提高护士发现和解决问题的能力，提高病区护理质量，保障病区安全。

**【关键词】**9S 精益管理；CIP 看板；泌尿外科；护理管理

## Application of CIP Kanban continuous Improvement based on 9S Lean management in urology nursing management

Xia Yu

(The Fifth People's Hospital of Chengdu, Chengdu, Sichuan, 611130)

**[Abstract]** Objective: To explore the application of 9s lean improvement process (CIP) Kanban continuous improvement in nursing management of urology. Methods: the 9s management organizational structure of the Department was constructed and designed according to the idea of 5W1H (who where what how). Around the complete system of problem, cause, measure and plan (PDSA), the nursing quality was continuously improved through the process of problem quality improvement standard, and the changes of various indicators after the implementation of 9s lean management CIP Kanban were compared. Results: before and after the implementation of 9s lean management CIP Kanban continuous improvement project, various nursing indexes such as the incidence of adverse events, nursing quality inspection score and patient satisfaction increased, and the difference was statistically significant ( $P < 0.05$ ). Conclusion: the continuous improvement of 9s lean management CIP Kanban can standardize the behavior of nurses, develop good quality, improve the ability of nurses to find and solve problems, improve the quality of nursing in the ward and ensure the safety of the ward.

**[Key words]** 9S Lean management; CIP kanban; Urology; Nursing management

面对医疗组织改革与体制多元化的新趋势，随着人口老龄化趋势的不断加剧，一定程度上增加了医院安全事故发生风险<sup>[1]</sup>，如何有效提高效率 and 创造价值，从而实现目标科学管理，提高护士业务能力、强化护理质量、促进病人满意度等，我院采用 9S 精益管理 CIP 看板从患者高风险、易发生问题的环节入手对护理质量进行持续改进。

### 1 资料与方法

#### 1.1 一般资料

我院 2019 年 5 月开始全院推行 9S 管理，即整改、整顿、清扫、清洁、节约、安全、服务、满意、素养，泌尿外科为提高护士业务能力、强化护理质量、促进病人满意度，探索 9S 精益管理 CIP 看板管理模式。全科共有床位 85 张，医护共 48 人，年手术量约 4000 台，微创手术占比达 88% 以上，我科主任护士长高度重视，于 2021 年 5 月组建 9S 精益管理 CIP 项目小组。

#### 1.2 干预方法

制定项目方案于 2021 年 5 月 -2022 年 4 月对泌尿外科病区存在或潜在的护理质量与安全问题，采用 9S 精益管理 CIP 看板，围绕问题、原因、措施、计划 (PDSA) 这一完整体系<sup>[2]</sup>，通过 5W1H 思路进行问题 - 质量改进 - 标准这样的过程，持续改进护理质量。

##### 1.2.1

项目筹备 设科主任为项目组长，护士长为项目副组长，

由科主任护士长发起邀请函，科内医护人员主动报名参与，根据职称、工龄、学历进行分组，将 28 名医护人员分为 4 个小组，每组医疗组长 1 名，护理组长 1 名，主管护士 1 名，护师 2 名，护士 2 名。明确人员职责，制定项目进度表，奖惩机制，制定 9S 精益管理 CIP 项目管理方案。完成人员对项目相关知识、项目方案、护理质量管理标准及护理质量管理规范的培训工作<sup>[3]</sup>，制定 9S 精益管理项目奖惩绩效管理激励方案。

##### 1.2.2

项目实施 进行 CIP 看板设计。采用色系管将 CIP 看板分 3 个区，包括：筛查区域、执行区域、PDSA 区域，其中筛查区在左下角，它又分为 4 个区域，右上区域为第一象限，左上区域为第二象限，左下区域为第三象限，右下区域为第四象限，横轴为难易程度由左至右，由易至难；纵轴为危重程度，由下至上，由轻至重<sup>[4]</sup>。

项目推进具体情况 各组成员由工日常工作中收集问题，问题涉及、质量、安全、服务等并在组内讨论找出真因根据护理质量管理标准制定改进措施<sup>[5]</sup>，每周二召开 CIP 项目会议，每次不超 20 分钟。科主任或护士长负责主持，根据 CIP 看板的执行或准备状态上挑选讨论项目，小组长介绍题目、团队成员、问题原因及改进措施，小组其它成员补充，参会人再次提问和提出不同意见，直到达成共识，小组长总结修订内容，主持人征求大家意见，是否立即实施或

PDSA, 进入一下个项目讨论。

项目实施 CIP 项目组讨论完毕, 修订标准作业流程, 拟订实施计划, 把完善后的改进卡放置在 C I P 看板的“立即执行”区域<sup>[6]</sup>, 全员培训, 执行标准作业, 质控小组每 1 天全程跟踪、第 1 月有每周检查反馈, 科主任护士长每月抽查执行情况, 将每月抽查情况, 对个人当月个人质量得分进行加分或减分。

1.3 统计学方法 选择 S P S S 22.0 统计学软件进行数据处理, 计量资料用  $(x \pm s)$  表示, 采用 t 检验, 计数资料用 % 表示, 选择  $\chi^2$  检验,  $P < 0.05$  表示差异有统计学意义。

## 2 结果

项目实施后、与前一年同期数据对比。将护士质量标准知识掌握情况、主动管理意识、专业知识、患者、医生、护士满意度、不良事件发生情况进行比较, 项目实施后明显优于前者。

9S 精益管理 CIP 看板实施前后护理质量管理能力比较  $(x \pm s)$  单位: 分

时间	人数	质量管理标准知识	主动管理质量意识	专业知识掌握	总分
实施前	53	2.42 ± 0.64	2.82 ± 0.69	2.52 ± 0.45	7.76 ± 1.78
实施后	53	3.94 ± 0.81	4.53 ± 0.52	4.10 ± 0.38	12.57 ± 1.71

9S 精益管理 CIP 看板实施前后护理质量和满意度比较  $(x \pm s)$  单位: 分

时间	人数	护理质量	医生满意度	护士满意度	患者满意度
实施前	53	95.3 ± 0.64	83 ± 1.55	88 ± 2.62	90 ± 3.67
实施后	53	97.0 ± 0.81	89 ± 4.52	93 ± 4.51	96 ± 2.65

9S 精益管理 CIP 看板实施前后护理不良事件对比

时间	住院人数 (人)	非计划脱管 (例)	跌倒 (例)	药物 (例)
实施前	2804	7	2	4
实施后	2662	2	0	0

## 3 讨论

医疗服务质量和医疗安全越来越受到关注与重视。自 2010 年起, 原国家卫生部就陆续发布文件和通知, 强调应积极“优化就诊环境和流程”<sup>[8]</sup>。2021 年 5 月, 国务院办公厅印发《关于推动公立医院高质量发展的意见》<sup>[9]</sup>, 就如何推动医疗服务高质量发展提出具体要求。高质量发展并不一味追求发展的高速度与大规模, 高质量发展是一种以质量和效益为价值取向的新型发展理念<sup>[7]</sup>, 在病区管理中, 提升医护人员业务能力、强化主动管理意识, 采用 9S 精益管理

以患者需求为服务导向, 找出真因参照护理质量管理标准进行持续改进, 以倒三角管理模式激发科内工作人员主人翁意识而主动参与管理, 使用团队氛围正向增长, 提升护理质量管理分、患者满意度, 减少不良事件发生<sup>[10]</sup>。

## 4 结论

在我国人口老龄化趋势的不断加剧, 临床老年患者比例增加, 护士工作环境存在老龄患者增多、工作强度大、安全风险高的环境下, 采用 9S 精益管理 CIP 看板持续改进符合国家推动高质量发展政策, 符合患者安全管理需求, 能规范护士行为, 养成良好素养, 强化护士专业知识, 促进护士掌握质量管理标准知识, 主动落实管理质量意识, 可提高医生、护士、患者满意度, 保障病区护理质量与安全<sup>[11-12]</sup>。

## 参考文献:

- [1] 邓清文, 魏艳, 陈英耀. 公立医院高质量发展的探索实践及实现路径 [J]. 中国医院管理, 2022, 01: 1-4+7
- [2] 王人颢, 韩林, 陈雪. 大型公立医院高质量发展的理论体系与实践路径探讨 [J]. 中国医院管理, 2020, 40 (8): 80-82, 85
- [3] 钱利娜, 张蒙梦. 安全管理模式护理在改善老年急性出血性脑卒中偏瘫患者预后生存质量的应用研究 [J]. 中国药物与临床, 2020, 20(6): 1004-1005
- [4] Marksberry P, Church J, Schmidt M. The employees suggestions system: a new approach using latent semantic analysis [J]. Hum. Factors Ergon. Manuf, 2014, 24: 29-39
- [5] [美] 杰拉德·A 贝加妮, 布洛克·C 哈比斯, 著. 董军, 刘静, 译. 精益日常管理 [M]. 上海: 科学技术文献出版社, 2019: 32
- [6] 王川, 孙涛. 构建研究型医院科技创新能力评价指标体系 [J]. 中国卫生质量管理, 2019, 26 (3): 130-133
- [7] 黄定凤, 李京波, 刘冬姣, 等. 应用 6S 管理模式提高临床护理管理质量 [J]. 护理学杂志, 2015, 30 (13): 20-21
- [8] 卫生部. 卫生部关于印发 2013 年卫生工作要点的通知 [EB/OL]. (2013-1-25[2020.1-15]http://www.gov.cn/gzdt/2013-01/25/content-2319693.htm
- [9] 卫生部国务院办公厅印发《关于推动公立医院高质量发展的意见》
- [10] 张敏. 精细化护理管理在泌尿外科中的效果 [J]. 中国卫生产业, 2020, 17(26): 3
- [11] 王碧芸, 谢亚娟. 精益化视角下构建泌尿外科中医护理管理的效果 [J]. 中医药管理杂志, 2021, 29(24): 2
- [12] 韩瑞霞, 刘明娟, 韩瑞敏, 等. 泌尿外科护理管理应用精细化管理的作用对提高护理满意度的影响 [J]. 现代消化及介入诊疗, 2019(A02): 1