

# 高质量发展视角下急诊科精益管理适宜模式的研究进展

Research progress on suitable models for lean management in emergency departments from the perspective of high-quality development

张雪莹<sup>1,2</sup> 吴炯维<sup>通讯作者<sup>1</sup></sup> 胡丽贞<sup>1</sup>

ZhangXueying WuJongwei HuLizhen

(1.南方医科大学第十附属医院; 2.暨南大学护理学院)

(1. The 10th Affiliated Hospital of Southern Medical University, 2. School of Nursing, Jinan University)

**摘要** 目的: 对急诊科精益管理适宜模式现状进行综述, 为构建高质量发展的视角下公立医院急诊科精益日常管理的适宜模式提供证据支持。方法: 通过文献回顾的方法, 检索 Web of Science、PubMed、万方、知网中关于“护理高质量发展”、“急诊精益管理”、“精益日常管理”、“high quality development of nursing”、“Emergency lean management”、“Lean daily management”的文献, 从当前的护理管理现状出发, 整合现有证据。结果: 在公立医院高质量发展的背景下, 护理学科的高质量发展对于健康中国建设尤为重要, 精益化的理念以及精益日常管理模式对于护理管理的日常工作、护理团队建设、护理能力建设、护理科研教学的建设都有积极的作用。公立医院的急诊科作为危、急、重症患者的窗口部门, 引入精益的管理理念以及其精益日常管理模式, 有利于构建科室的安全文化, 改善急诊科的就医环境, 提高医护人员的工作、服务能力, 从而有助于提升患者、医护、社会的满意度。讨论: 急诊的精益化管理是持续改善的过程, 如何运用好精益化手段, 对医院质量管理、医院的高质量发展产生推动作用, 是非常值得我们探讨的。

**Abstract Purpose:** To review the current situation of suitable models for lean management in emergency departments, and provide evidence support for constructing a suitable model for lean daily management in emergency departments of public hospitals from the perspective of high-quality development. **Method:** Through literature review, literature on "High quality development of nursing", "Emergency lean management", "Lean daily management", "High quality development of nursing", "Emergency lean management", and "Lean daily management" in Web of Science, PubMed, Wanfang, and CNKI were searched. Based on the current status of nursing management, existing evidence was integrated. **Result:** In the context of high-quality development in public hospitals, the high-quality development of nursing disciplines is particularly important for the construction of a healthy China. The concept of lean management and lean daily management mode have a positive effect on the daily work of nursing management, nursing team building, nursing capacity building, and the construction of nursing science research teaching. The emergency department of public hospitals, as a window department for critically ill, urgent, and critically ill patients, introduces a lean management concept and its lean daily management model, which is conducive to building a safety culture in the department, improving the medical environment of the emergency department, enhancing the work and service capabilities of medical staff, and thereby improving the satisfaction of patients, medical staff, and society. **Discussion:** Lean management in emergency departments is a process of continuous improvement. It is worth exploring how to use lean methods effectively to promote hospital quality management and high-quality development.

**关键词** 护理管理; 急诊; 精益管理; 高质量发展

**Keywords** nursing management; Emergency treatment; Lean management; High quality development

在“十四五”时期, 国务院办公厅发布了《关于推动公立医院高质量发展的意见》<sup>[1]</sup>, 明确指示, 公立医院的高质量发展是医疗行业主要发展方向, 护理作为医疗卫生的重要组成部分, 作为一级学科, 护理的高质量发展推动着四高“高水平医院建设、高质量专科发展、高标准专业实践、高效率医疗服务”, 四化“学科化、体系化、精细化、智能化”的落地生效, 而精益日常管理能让护理日常管理由粗放型管理走向精细管理, 是推进护理高质量发展的一个抓手。

## 1. 概念阐述

### 1.1 精益管理

精益管理<sup>[2]</sup>(Lean Management)是来源于日本—丰田汽车公司所创的独特的“丰田生产方式”(Toyota Production System), 是以最低的成本、最短的时间, 最佳的安全、最高的斗志打造最佳的品质的生产模式, 在 20 世纪 90 年代由美国麻省理工学院的几位国际汽车计划组织的专家总结提出。它的基本理念即以价值为出发点, 通过在流程设计上的取舍, 避免一切不必要的浪费, 并进行持续的改进, 最终实现管理效率的提升。而精益医疗<sup>[3]</sup>是最早是由 Long JC 将精益管理引入医疗行业, 并逐渐发展起来, 逐步形成精益管理的模式。

### 1.2 精益日常管理

精益日常管理<sup>[4]</sup>(LDM)是指组织和培养员工、协调科室的日常工作、建立全面的、目的明确的流程用于帮助临床工作人员实现组织目标的一种有约束力的日常工作方法。在临床中, 精益医疗的首要原则是关注患者、关注价值, 缩短治疗时间及其他作业时间, 提高工作效率, 提高临床质量。

### 2. 目标

在公立医院高质量发展的规划中, 急诊科的建设总体目标是关注患者的需求, 为急诊科患者提供最快、最安全、最佳的服务, 提高患者的救治成功率<sup>[5]</sup>。“急诊急救大平台”的建设是以时间轴为核

心, 以提高危重患者的救治效率及效果为目标的建设平台, 急诊科的“五大中心”的建立也是围绕时间轴、提高医疗救治质量及效率<sup>[6]</sup>来开展工作的。简而言之, 就是在公立医院高质量发展的路上, 灌输员工精益管理的理念 以及利用精益日常管理的方法进行管理来实现急诊学科的提质增效的目标是切实可行的, 找出现存的工作中存在的不足, 分析出现问题的根本原因, 利用现有的资源, 进行资源的整合及利用, 避免浪费, 提高效率, 创造价值。

## 3. 方法

### 3.1 科室文化

3.1.1 建立有凝聚力的团队文化: 海底捞的团队文化中有一句用“用双手改变自己的命运”, 我们首先需要建立一种有员工内部凝聚力的科室文化。当我们护理人员学会欣赏别人优缺点, 积极学习, 定期去提升自我, 然后用双手改变自己的命运。当护理人员在临床上因自己的努力、能力, 团队的力量做到挽救生命、改善患者结局或者获得患者的认同的时候时, 护理人员会获得巨大的成就感。科室管理人员可以带领护理人员将自己的职业规划与科室的目标达成共识, 以目标为导向, 营造积极向上、互帮互助的团队文化。

### 3.1.2 创建人人参与的组织安全文化<sup>[7]</sup>:

精益管理的最终目标是创造科室全员参与的组织文化, 我们临床一线的工作问题以及安全隐患, 是要靠我们临床一线的员工去识别以及解决问题, 最终出来的解决方案也需要靠临床工作人员实施。精益管理中, 科室流程化的每一步都需要员工的参与, 从发掘问题, 设计, 临床实践, 感受改进的效果, 反馈改善再到流程化。科室管理人员促发员工自发、自觉地参与组织安全的构建, 从中体会改进效果, 获得成就感, 激发创造力, 形成人人参与的安全文化。在组织中, “没有问题就是最大的问题”。当我们的员工参与到科室的安全构建中, 员工的自发自觉的发现问题、找出问题是解决问题的最重要的步骤。

### 3.2 优化流程

就国内外研究现状而言,急诊科的拥挤现象比较严峻,已逐渐成为世界各国关注的社会公共问题<sup>[8]</sup>。目前我国的三甲医院存在严重的急诊拥挤现象,就急诊患者就诊而言,根据美国医院协会报道,急症及危、重症患者的平均急诊科逗留时间是3小时,而在拥挤的急诊则长达5.8小时<sup>[9]</sup>。运用精益管理的理念,分析急诊科的分诊、患者就诊、抢救室就诊、绿色通道、患者处置、患者结算等患者服务全过程,简化工作流程,尽可能优化工作流程,减少患者的等候时间,减少消耗,推动价值流,创造价值。

### 3.3 习惯的养成

习惯性工作是员工的自动化工作,当开始一个新的工作流程的时候,会遇到很多的阻力,其中最大的阻力是员工的习惯化工作。而要把一项新的任务或新的流程形成员工新的习惯,则需要多次的重复,科室管理人员需要坚持地不断提醒我们的员工使用新的流程,监管新的流程是否落实到位,员工需要为其付出努力,最终才能养成新的习惯,新的工作流程才会顺利落地。当然在新流程适应的过程中,会遇到很多的反馈、困难,这对于习惯的养成也会形成一定的阻力,但逐步根据反馈的信息改善流程,能助力员工更好地习惯新的流程。

### 3.4 避免人员的浪费

精益管理源于丰田的生产模式<sup>[10]</sup>,在其生产模式中提出“人才浪费”是组织最大的浪费,在“丰田屋”模型下,“尊重他人”以及“持续改进”是其两大支柱。在医疗机构中,人才的浪费是医院的最大的浪费。人力成本在医院的运营支出中占很大的比例,并且人力资源的利用是医院发展的核心。我们在精益管理的理念视角下,发展人力资源,从组织的目标出发,避免组织员工才能的浪费,让其在我们的组织中发挥自己智慧以及能力。科室管理人员需要尊重员工,学会培训员工积极地参与我们的工作,将其想法及计划引导到组织目标上,将个人的发展目标与组织目标相结合,鼓励他们在工作发现问题,然后运用自己的能力以及想法解决这个问题,再分享出来,尊重员工的意见以及想法。

### 3.5 “7S”管理

“7S”管理是“7S”指整理(seiri)、整顿(seiton)、清扫(seiso)、清洁(seiketsu)、素养(shitsuke)、安全(safety)、速度/节约(speed/saving)<sup>[11]</sup>。“5S”管理源于日本独特的企业管理方法,是精益管理的基本原则与工具,后来的“6S”管理、“7S”管理都是在“5S”管理的基础上发展起来的,是更为精细化的管理方法,能进一步地提升医院的精细化管理水平。在组织中,围绕“公立医院高水平建设”,以“7S”精细化管理为载体,建立起标准化、规范化、制度化、科学化的执业环境,不断提升员工素养,营造一个干净、整洁、高效、安全、节约的工作环境,为公立医院的高质量发展提供有力保障。

### 3.6 质量控制管理

#### 3.6.1 质控全员化、日常化

精益管理融入日常工作,实现质量管理的习惯化、日常化、全员化。把质量管理管理工作授权给员工进行一线管理工作,在一线工作时发现问题,解决问题,不能解决的问题及时上报科室管理人员,科室管理人员调配资源后不能解决的再向上级领导报告。而对于一线管理人员的质量控制数据,科室管理人员需要及时做好引导、监控,在员工汇报或者上交数据时、到达现场参与一线工作的过程中发现问题,及时纠正,及时反馈。

#### 3.6.2 回归患者,围绕患者进行质量管理

质量管理需要回归患者,围绕患者的安全、患者的满意度、患者的舒适度进行护理的质量控制。现在通过文献检索发现<sup>[12-13]</sup>,很多的质量控制都是由评价表、评分表对护理人员进行考核,再通过数据分析将安全质量问题提出。科室管理人员把质量管理落实到患者的护理,患者的安全、患者的感受,能更有效地做好护理质量管理,注重科室的风险环节、风险时间段,并对其进行分析,整合措施,提升临床医疗质量。

#### 3.6.3 营造安全的不良事件上报氛围

在2020年WHO下发的文件中,《患者安全事件报告和学习系

统技术报告和指南》<sup>[14]</sup>中指出:收集不良事件的报告,分析其影响因素,做出方案,比收集报告更能保证患者的就医安全。但通过文献<sup>[15]</sup>的二次研究发现,护理人员对于不良事件的上报并不积极。营造科室安全的氛围、鼓励性的安全的环境,鼓励护理人员将不良事件上报,重视不良事件,持续改进护理质量。

### 4. 讨论

公立医院的急诊科作为危、急、重症患者的窗口部门,每天面临着各种各样的患者,患者病情重、时间急,在每时每刻都存在着各种各样的安全隐患问题,加上医护合作的关系、各科之间的联系、护患的关系等形成了急诊独特的复杂的环境,在本文推荐科室管理引入精益的管理理念以及其精益日常管理模式,有利于构建科室的安全文化,改善急诊科的就医环境,提高医护人员的工作、服务能力,从而有助于提升患者、医护、社会的满意度。

急诊的精益化管理是持续改善的过程,能对医院的质量管理、卓越运用有很大的推动力,是公立医院高质量发展的重要抓手。精益管理通过消除无增值的时间、动作和步骤,按照患者的需求提供无缺陷的、及时的医疗服务,保证医疗服务安全、有效,同时为医疗机构带来良好的财务绩效。医院引入精益管理理念,优化流程,消除浪费,如浪费的时间、多余的步骤,让医疗机构的人、财、物都紧紧地跟随着患者走,以患者为中心,为患者提供更高质量的服务。

### 参考文献:

- [1]中华人民共和国国务院办公厅.关于推动公立医院高质量发展的意见[EB/OL].(2021-05-14)[2022-10-04].  
[http://www.gov.cn/zhengce/content/2021-06/04/content\\_5615473.htm](http://www.gov.cn/zhengce/content/2021-06/04/content_5615473.htm).
- [2]Long J C. Healthcare lean [J]. Michigan Health & Hospitals, 2003, 39(4): 54-55.
- [3]James P. Womack, [英] Daniel T. Jones, 著.沈希瑾,张文杰,李京生,译.精益思想(白金版)[M].北京:机械工业出版社,2018:98.
- [4]董军,刘洪,刘静.看板管理在医院精益日常管理与改进中的应用[J].中国卫生质量管理,2021,08:1-4+8.
- [5]何小军,马岳峰,张国强.高质量发展时代的急诊医学学科建设[J].中华急诊医学杂志,2022,01:1-3.
- [6]赵祥爱,叶胜,班倩芸,杨卿青.公立医院高质量发展背景下的科室质量管理实践探索[J].中国卫生标准管理,2023,10:34-39.
- [7]Exploration of inter-national service systems using lean principles [J].Management Decision,2006,44(5):674-689.
- [8]徐腾达,于学忠,盖晓荣,徐军,刘继海,杜铁宽.急诊科拥挤现象系统性回顾研究[J].中华急诊医学杂志,2014,04:406-410.
- [9]Vieth TL, Rhodes KV. The effect of crowding on access and quality in an academic ED [J]. Am J Emerg Med, 2006, 24(7): 787-794.
- [10]Young John Q, Wachter Robert M. Applying Toyota Production System principles to a psychiatric hospital: making transfers safer and more timely [J]. Joint Commission journal on quality and patient safety, 2009, 35:9.
- [11]原茹艳,耿保伟.医院管理中精益化管理模式的构建[J].中国卫生标准管理,2021,21:17-20.
- [12]张琦,张玉侠,徐建鸣,冯丽,冯志仙,黄春美.急诊专科护理质量控制指标构建与应用[J].中国卫生质量管理,2022,10:11-16.
- [13]章静,施鸿怡,张燕双.护理质量结构化评价标准体系在质控管理及整改中的应用效果[J].中国当代医药,2022,33:131-134.
- [14]WHO. Patient safety incident reporting and learning systems: technical report and guidance [R]. Geneva: World Health Organization, 2020.
- [15]郭晓颖,李圆圆,郭薇,束燕,林陶玉.护理人员不良事件上报行为的影响机制研究[J].军事护理,2023,08:92-96.