

日间病房运营管理——以颅脑外伤康复为例

余秀君 编著

日间病房

运营管理

——以颅脑外伤康复为例

IJIAN BINGFANG
YUNYING GUANLI

YI LUNAO WAISHANG KANGFU WEILI

余秀君
编著



四川大学出版社



四川大学出版社

责任编辑:许 奕
责任校对:李思莹
封面设计:墨创文化
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

日间病房运营管理: 以颅脑外伤康复为例 / 余秀君
编著. —成都: 四川大学出版社, 2014.9
ISBN 978-7-5614-8058-8

I. ①日… II. ①余… III. ①病房—运营管理
IV. ①R197.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 217503 号

书名 **日间病房运营管理**
——以颅脑外伤康复为例

编 著 余秀君
出 版 四川大学出版社
地 址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行 四川大学出版社
书 号 ISBN 978-7-5614-8058-8
印 刷 四川永先数码印刷有限公司
成品尺寸 148 mm×210 mm
印 张 6.875
字 数 177 千字
版 次 2014 年 9 月第 1 版
印 次 2014 年 9 月第 1 次印刷
定 价 22.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。
电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065
◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
◆网址:<http://www.scup.cn>



随着社会进步和经济发展，传统住院方式已经不能完全满足人们的就医需求，人们渴望得到一种既方便快捷又能享受家庭温暖的就医方式。日间病房是一种介于门诊和住院之间的诊疗模式，能够满足患者这一特殊需求，是对传统住院方式的突破和提升。

四川大学华西医院根据院区调整的总体规划和就诊患者的实际需求，结合自身医疗资源优势，于 2007 年 4 月 9 日成立了具有华西特色的日间病房。在日间病房 7 年多的学科建设与发展过程中，全科员工不仅追求一流的服务与质量，而且探索一流的管理。在 7 年多的管理实践中，日间病房采取主任、护士长负责制，专科经营助理、专科秘书协

助的管理小组决策机制，取得了较好的社会效益和经济效益。

管理是学科建设的永恒主题，有无长效的管理机制是决定学科兴衰的关键！虽然医疗服务与医疗质量是学科建设与发展的生命线，但管理是决定学科规范化建设与发展及其发展速度的根本。“颅脑外伤患者社区康复治疗模式研究”是笔者承担的 2013 年成都市科技惠民项目，立项编号：2013 惠民工程—04。通过不懈努力，笔者将行业及医院管理的相关规章制度与自己的管理心得相结合，著成本书，奉献给医务界同仁！本书包括日间病房管理总则、日间病房常规管理制度、日间病房流程管理、日间病房质量管理、日间病房文化建设、日间病房管理效益、颅脑外伤康复概述、颅脑外伤康复的日间病房运营管理共 8 章内容。希望本书的出版对颅脑外伤及其他病种的日间病房管理者、医师和护士有所启迪，对推动学科健康、规范和快速发展有所帮助！

由于时间仓促，且许多运营管理实践来源于自身的经验和体会，谬误和疏漏在所难免，恳请读者批评指正，也期盼同仁不吝赐教。

余秀君

2014 年 6 月



第一章	日间病房管理总则	(1)
一、	医疗管理	(1)
二、	教学管理	(7)
三、	科研管理	(9)
四、	管理运作模式	(12)
第二章	日间病房常规管理制度	(15)
一、	日间病房员工工作守则	(15)
二、	日间病房感染管理制度	(16)
三、	日间病房探视陪护制度	(17)
四、	日间病房输液管理制度	(19)
五、	日间病房冰箱管理制度	(22)
六、	日间病房护理记录书写管理制度	(23)
七、	日间病房日常作息管理制度	(25)
八、	日间病房跌倒/坠床防范管理制度	(25)
九、	日间病房压疮管理制度	(27)
十、	日间病房安全管理制度	(30)
十一、	日间病房预约管理制度	(31)
十二、	日间病房出院随访制度	(33)

十三、日间病房出院患者健康教育制度	(36)
十四、日间病房科务管理制度	(37)
第三章 日间病房流程管理	(43)
一、流程管理概述	(43)
二、流程管理的核心	(43)
三、流程管理的原则	(44)
四、日间病房流程的内容	(44)
第四章 日间病房质量管理	(52)
一、医疗质量管理	(53)
二、护理质量管理	(68)
第五章 日间病房文化建设	(90)
一、科室文化建设概述	(90)
二、科室文化建设的指导思想	(91)
三、科室文化建设应遵循的原则	(92)
四、科室文化建设的主要任务	(95)
五、如何加强科室文化建设	(99)
六、记日间病房文化建设的点点滴滴	(100)
第六章 日间病房管理效益	(105)
一、日间病房患者满意度测评	(106)
二、日间病房员工满意度调查	(115)
三、科室成本核算理论	(122)
四、日间病房经济效益分析	(126)
五、日间病房管理效益总结	(130)
第七章 颅脑外伤康复概述	(135)
一、颅脑外伤的定义	(135)

目 录 *

二、颅脑外伤的主要类型.....	(135)
三、颅脑外伤的康复治疗.....	(139)
四、颅脑外伤康复日间病房服务.....	(142)
第八章 颅脑外伤康复的日间病房运营管理.....	(144)
一、颅脑外伤康复日间病房设备及耗材管理.....	(145)
二、颅脑外伤康复日间病房绩效管理.....	(152)
三、颅脑外伤康复日间病房品管圈.....	(165)
四、颅脑外伤康复日间病房医疗风险管理.....	(180)
参考文献.....	(206)

第一章 日间病房管理总则

学科管理者必须在把握本学科国内及国际发展趋势和统筹全局的前提下，基于本学科和本院的实际情况，制定既适合目前学科管理又高于学科发展现状的有关运作模式管理总则，完善学科的战略布局。一旦明确了管理总则，管理就会目标明确、重点突出、刚柔有度。

一、医疗管理

在医院，医疗管理是日间病房生存和发展的基础。没有优良的日间医疗所产生的社会效益和经济效益，日间病房就无法生存，更谈不上教学、科研及其他领域的发展。所以，制定并完善医疗管理总则，是学科管理者的当务之急，是学科得以生存和发展的基础。

日间病房的规划遵循瞄准顾客难题、设计解决方案、整合内外资源、创造顾客价值、控制成本费用的服务开发原则。该原则为规划的制定奠定了坚实的理论基础。在规划阶段，项目负责人组织相关人员（如医务部、质管部、药剂科、财务部、护理部、运管部、信息中心、日间病房等的人员）对项目进行分析，认识项目利益相关者、项目生命周期，明确项目的需求和目标、项目

实施范围、项目的组织原则和组织方式、项目的实施原则，进行项目的总体策划，包括采购、实施过程策划，界定项目各阶段需要完成的主要工作及有关交付物，分析项目风险并制定应对措施等，完成项目进度计划、资源计划、质量计划、风险管理计划、沟通计划等。

在相关职能部门就日间病房的事项进行讨论时，采取头脑风暴法对规划问题进行激烈辩论，最终达成共识。日间病房医疗管理的总体目标如下：

- (1) 医师、护士的人力配置符合国家卫生和计划生育委员会(卫生部)的要求。
- (2) 医务人员队伍素质要求很高，能完全满足一线服务窗口的要求。
- (3) 临床医疗服务的内涵全面深化。
- (4) 日间病房学科建设快速发展。
- (5) 医疗质量和服务水平高，患者及其家属满意度达到甚至超过 90%。
- (6) 医疗事业建设发展走在行业前列。

(一) 医疗管理总则

确保医疗安全，是学科管理者的当务之急。因此，加强医务人员的业务培训，提高专业技术水平是关键。开展温馨服务活动，对医务人员进行服务礼仪培训，提高医务人员的专业素养，从改变对患者的称呼入手，叫响“走在红灯呼叫前，想在患者需要前，做在患者开口前”的口号。开展主动服务活动，坚持从一声问候、一句称呼、一个微笑、一个道歉做起，对来院患者做到“10米关注、3米问候、1米帮扶”，让患者及其家属满意。采取弹性排班制，缩短患者等待时间，让患者得到及时治疗。合理调

整服务布局，简化治疗流程，减少环节，设计简明易懂的手续，为患者提供优质、高效、便捷、廉价的医疗服务。鼓舞员工在服务方面积极创新、建言献策，形成创新服务的氛围，推动服务持续不断改进。

（二）收治情况

针对大型综合性医院住院床位紧张，患者盼望白天在医院治疗，晚上回家住宿的实际需求，医院开发了日间病房。在收治病种上即瞄准这部分患者。

（1）收治原则：日间病房不接收危重患者，收治生活能够自理、病情平稳的轻症患者。

（2）收治病种：需术后观察与处理的门诊手术患者；化疗冲击治疗患者；膀胱灌注患者；做特殊检查如内镜、纤维支气管镜（纤支镜）等，检查后需观察与处理的患者；门诊、急诊处理完后，不符合住院治疗条件，尚需一般观察输液治疗者，或需连续几天间断输液治疗者；颅脑外伤恢复期，需要进一步康复治疗的患者等。为确保医疗安全，日间病房将严格按照收治原则收治患者。

（3）收治时间：日间病房收治门诊新入住患者的时间与门诊开放时间同步。24小时内观察治疗患者，按门诊患者管理（但是享受住院患者待遇），由门诊医师开具日间病房入住单后，患者到日间病房护士站办理入住手续。

（4）对日间病房患者发生病情变化的处理：日间病房常驻全科医师和护士全力投入患者的抢救和治疗中。首诊医师所属科室的住院总医师负责及时参与及组织患者的抢救、治疗、会诊、转科入院等医疗工作。医务部（上班时间）、医院总值班（节假日及休息时间）负责上述问题的协调处理。

（三）开放时间

根据患者对白天在院治疗，晚上回家住宿的实际需求，日间病房将开放时间限制为 24 小时内，具体时间为 8:00—22:00。每周一至周日均开放，夜间不留宿。

（四）医师、护士专业知识和技能培训

为了让医师、护士在实际运营过程中有较高的专业技能，在工作中得心应手，要增强医务人员的自尊心和自信心，使其更好地为患者提供服务，从而让患者及其家属满意，让医院获得更好的社会效益和经济效益，以符合服务开发的基本理论：让内部顾客满意、让外部顾客满意、让医院获益。故医院对日间病房医务人员进行必要的岗前培训就显得非常重要。岗前培训内容包括礼仪知识、与患者及其家属的沟通技巧、全科理论知识学习、操作技能训练、心肺复苏、体外除颤仪的使用等，要求能够以最优质的服务态度和最专业的全科技术为患者提供服务。

（四）临床路径拟定

在确定主要收治病种后，由医务部、质管部、护理部及日间病房一起来拟订相关疾病的临床路径或操作规程，使诊疗工作系统化、规范化、合理化。

（六）日间病房医疗服务指标纳入医院统一报表

由于日间病房收治患者为门诊患者，若医疗指标不纳入医院统一报表，则医院及科室的相应指标将会受到很大影响，这样就不符合服务开发的目的。故将日间病房医疗指标纳入医院统一报表，有利于医院对该科室医疗指标的监控，并能够保持及提升医

院的服务效率，使医院及科室双赢。

为了将日间病房医疗指标统一纳入医疗报表，科室采取以下措施：

- (1) 日间病房观察治疗患者需要到入院处办理入院手续。
- (2) 为减少患者往返跑路，更加方便患者，医院可打破传统的入院手续由患者自己或其家属到入院处办理的方式，改为入院手续由办公室护士每日 17:00 到入院处为当天所有入院者统一办理的方式。
- (3) 每日办公室护士要按照医院要求填报医疗报表，包括出入院人数、当日在院人数、当日留院人数等，并及时上交病案科登记、保存。

将日间病房医疗服务指标纳入医疗报表是一项创新性举措。它没有给患者带来任何麻烦，易于病房办公室护士操作，有利于医院对病房医疗指标的监控和管理，对患者、医院员工和医院均有益，完全符合服务开发的服务利润链原理。

(七) 药物实行统一配送

为了确保日间病房医疗安全，日间病房患者的药物实行统一配送。日间病房收治患者虽然是门诊患者，但又不完全等同于一般的门诊就医患者，其大部分是需要进行特殊药物治疗的肿瘤患者。按照四川大学华西医院的管理模式，日间病房门诊患者按住院患者的标准进行统一管理。患者用药由门诊药房分时段进行统一配送（配送时间为每小时 1 次），从而打破了门诊用药由患者自己到门诊窗口领取的惯例，使门诊患者享受到住院患者的待遇，即门诊价格加住院服务。这是四川大学华西医院敢于突破传统工作方式的一大创新性举措。

（八）服务效果优质保障

为了确保日间病房医疗质量及医疗安全，日间病房的几名全科医师作为病房常驻医师，并增派肿瘤中心乳腺组教授及腹部组教授各1名作为病房的指导老师，负责日间病房全科医师的医疗指导及日间病房的每日查房工作。这种人力安排和管理，很好地整合了医院内部的人力资源。

患者的治疗方案由首诊医师制订。日间病房医师负责审核医嘱并执行医嘱，以及患者的临床观察、治疗、病历书写、健康教育等工作。

（九）收入成本归属

根据服务开发“谁投入谁受益”的管理原则，患者在日间病房产生的相关费用以医师代码归入其所在科室，日间病房成本以床日数为基准分摊至相应科室。这种分配制度的建立，有利于激发相关科室在日间病房收治患者的积极性。

（十）小结

在日间病房的规划和组织阶段，医院各职能部门同心协力，有各个职能部门领导的直接支持，有好的领导和强的执行力度。在方案设计的过程中，利用了头脑风暴法，群策群力。对方案的每一个细节，均反复论证后进行优选，使项目的规划和实施顺利进行。日间病房的整体规划和组织、实施，遵循整合内外资源、节约成本、提升顾客价值的原则，重视患者和医院员工价值的实现，做到了理论和实践的有机结合。

二、教学管理

教学是日间病房可持续提升专业技术整体水平、培养学科人才、扩大学科影响力最基本和最重要的手段和方法。学科管理者应当把教学布局和管理作为学科布局的基本战略，绝不能只考虑医疗、护理临床工作而忽视教学管理工作，绝不能只重视医疗、护理临床工作而轻视教学管理工作。

（一）教学目标

以聚焦临床、培育理论、引导科研为原则，培养具有专业判断力、专业技能、人文关怀、良好沟通交际能力的日间病房专业人才。

（1）基本目标：通过分组讨论、专题讨论等，培养医务人员及学生应用日间病房临床思维方式去观察问题、分析问题及解决问题的能力。培养医务人员及学生理论与实践操作并重，活用知识、沟通协调、团队协作的能力。

（2）创新目标：通过进行新知识、新技术教学，培养医务人员及学生的创新理念和思维能力，如品管圈、外周静脉穿刺技术等理论及技术的学习。

（二）教学形式

教学采取理论讲授、集体讨论、实践操作等多元化形式。

（1）理论讲授：主要讲授临床医学（如肿瘤疾病等）的基本知识、基本理论、基本技能及新知识、新技术进展。

（2）集体讨论：针对临床医学和科研中的常见问题进行讨论，主要讨论临床疑难复杂病例、常见科研问题的选题和技术路

线等。

(3) 实践操作：主要对临床医学中的常见技术和新技术进行规范化操作训练，对重点技术和难点技术进行重点指导和操作训练。

(三) 教学对象

- (1) 日间病房全科医师教学，以本科室医师为教学对象。
- (2) 日间病房护士教学，以本科室护士为教学对象。
- (3) 日间病房规培护士教学，以本科室规培护士为教学对象。
- (4) 日间病房进修护士教学，以本科室进修护士为教学对象。

(四) 教学内容

1. 日间病房医师教学

- (1) 以常见病的诊断、治疗方案为教学重点，同时应重视学科研究新进展教学。
- (2) 组织本科室医生每周开展肿瘤时讯活动，了解半年内发表的文献及最新进展。
- (3) 住院医师开展读书报告，了解近期肿瘤知识进展。科室设立住院医师放化疗的专业学习班，帮助愿意在放射及化疗肿瘤领域深入学习的住院医师，在接受基本职业训练的同时进行专业性较强的职业技能培训，专门为其制订学习计划，配备高素质的教师队伍，以提高住院医师的专业素质，提升就业竞争力。科室成立住院医师俱乐部，通过俱乐部开展各项活动，为医师间的沟通、交流提供平台，增强医师间的联系，锻炼自我管理能力，提升个人医教研能力。

(4) 对进修医师开展肿瘤临床基础知识讲座, 对实习生就肿瘤相关的某知识点或一篇文献进行 PPT 形式的知识汇报。

2. 日间病房护士教学

日间病房护士教学以常见病的护理理论、操作技能、健康宣教、新技术开展和科研为重点。

3. 日间病房规培护士教学

日间病房规培护士教学以常见病的护理理论、操作技能、健康宣教为重点。

4. 进修护士教学

进修护士教学以基本技术和新技术为重点。

(五) 小 结

日间病房教学管理总则的制定和完善, 对教学管理工作的科学化、规范化具有促进作用, 是培养日间病房高素质技能型人才的施工蓝图, 是实现培养目标和组织教学全过程的主要依据。

三、科研管理

科学的研究和学术交流是学科发展的内在动力。为了加速学科发展, 管理者应当在临床医疗、护理和教学研究的基础上, 制定本学科科研学术发展规划, 以期获得学科的可持续发展。

(一) 原 则

日间病房的科研应当以临床研究为主, 注重标志性成果。

(1) 以临床研究为主: 日间服务是一门新兴学科。本学科科研工作应当抓住临床常见病的新技术治疗和管理等进行研究。临床研究对日间服务的临床效果、规范治疗及学科影响力具有十分

重要的现实意义。

(2) 注重标志性成果：在制定科研规划时，日间病房学科领导不仅要重视论文的数量，而且应当高度重视论文的质量以及科研中标志性成果的产出规划，如 SCI 收录论文、Medline 收录论文、发明专利、部省级科技进步奖及成果的产业化。

(二) 方向

在遵循上述原则的前提下，日间病房学科领导应当根据本科室及本单位的具体条件选择 1 或 2 个研究方向。

(三) 科研课题管理的基本内容

科研课题管理由研究的准备、实施、成果三个阶段的管理组成，分别称为规划管理、过程管理和成果管理。

1. 规划管理

规划管理的功能是决定研究者提出的研究课题是否符合该组课题管理部门的规划要求。规划管理主要有三项工作：

- (1) 申报：研究者向课题管理部门提出研究申请。
- (2) 论证：在课题管理部门初步审核的基础上，双方共同组织评审。
- (3) 立项：课题管理部门将评审结果报相关科研机构组织评审，并由研究者填写科学的研究规划项目研究议定书。

2. 过程管理

过程管理的功能是保证研究者按科学的研究规划项目研究议定书和课题研究的实际情况，有效地开展科学的研究。过程管理主要有三项工作：

- (1) 经费：对课题研究的经费进行预算、决算和检查。
- (2) 报告：研究者在实施计划中按研究阶段向课题管理部门