

# 两院一体化管理，开展“医养结合”运行模式的实践

顾雪坤<sup>1</sup>，钱桂华<sup>2</sup>，杨英<sup>2</sup>，熊丽君<sup>2</sup>，胡雪芳<sup>2</sup>，王彬<sup>2</sup>，汪林林<sup>1</sup>，顾亿<sup>1</sup>，戚禾香<sup>1</sup>

1.常熟琴湖养老院，江苏 常熟 215500

2.常熟琴湖惠民老年病医院，江苏 常熟 215500

**摘要：**目的：对养老院、医院“两院”一体化管理开展“医养结合”运行模式实践，制订和完善管理制度、质控标准和考核体系，提升养老服务质量，满足特需群体的养老需求。方法：本模式与国内多种类型“医养结合”运行模式进行比较，分析各自的优点及存在问题，为推动本模式的可持续发展提供理论依据。结果：国内现有养老机构大部分为“大养老+小医疗”模式，主要存在问题是医技人员配置不足、医疗服务能力薄弱，不能满足特需老年群体的养老需求；本模式开展“两院”一体化管理、同质化服务，优点是医疗与养老并重，做到了小病院内解决、大病不出院门，免去了转院劳顿和家属奔波之苦，解决了常病老人的养老难题。结论：两院一体化管理是“医养”深度融合模式的体现，是现有“医养结合”模式的升级版，弥补了普通养老机构医疗力量配置薄弱的缺陷，满足了特需老年群体的特殊养老需求，在经济发达地区适宜推广。

**关键词：**医养结合；一体化管理；同质化服务；医疗养老并重

## Practice of Integrated Management of the Two Academies and the Implementation of the "Combination of Medical, Health And Elderly Care" Operation Mode

Gu Xuekun<sup>1</sup>, Qian Guihua<sup>2</sup>, Yang Ying<sup>2</sup>, Xiong Lijun<sup>2</sup>, Hu Xuefang<sup>2</sup>, Wang Bin<sup>2</sup>, Wang Linlin<sup>1</sup>, Gu Yi<sup>1</sup>, Qi Hexiang<sup>1</sup>

1. Changshu Qinhu Nursing Home, Changshu, Jiangsu 215500

2. Changshu Qinhu Huimin Geriatric Hospital, Changshu, Jiangsu 215500

**Abstract:** Objective: The purpose of this study is to implement the "integration of medical, health, and elderly care" operation mode for the integrated management of nursing homes and hospitals, formulate and improve management systems, quality control standards, and assessment systems, enhance the quality of elderly care services, and meet the elderly care needs of special needs groups. Method: Compare this model with various types of "medical and elderly care integration" operation models in China, analyze their respective advantages and existing problems, and provide theoretical basis for promoting the sustainable development of this model. As a result, most of the existing elderly care institutions in China adopt a "big elderly care+small medical care" model, with the main problems being insufficient allocation of medical and technical personnel, weak medical service capabilities, and inability to meet the elderly care needs of the special needs elderly population; This model implements integrated management and homogeneous services for both hospitals, with the advantage of placing equal emphasis on medical care and elderly care. It achieves solutions within small hospitals and prevents serious illnesses from leaving the hospital, eliminating the fatigue of transferring to other hospitals and the hardship of family members running around, and solving the problem of elderly care for common illnesses. Conclusion: The integrated management of the two institutions is a reflection of the highly integrated model of "medical, health, and elderly care". It is an upgraded version of the existing "medical, health, and elderly care integration" model, which makes up for the weak allocation of medical resources in ordinary elderly care institutions, meets the special elderly care needs of the special needs group, and is suitable for promotion in economically developed areas.

**Keywords:** integration of medical care, health preservation and elderly care services; integrated management; homogeneous services; equal emphasis on medical care and elderly care

## 一、“两院”一体化管理，“医养结合”运行模式的实践

### (一) 因地制宜开展“两院”一体化管理，设计“医养结合”运行模式，满足不同层次老年人的养老需求

常熟琴湖惠民老年病医院前身为常熟琴湖惠民医院，成立于2007年10月，设计床位100张；2013年经卫生行政部门批准，新增设老年病区床位100张，按护理院模式管理，由此开启了“医养结合”新模式，得到了社会和政府部门的普遍肯定。2020年8月，为了满足不同层次老年人的“医养”需求，常熟琴湖惠民老年病医院在同一建筑体内，新注册了一所常熟琴湖养老院，备案100张床位，实行“两院”一体化管理，同质化服务，从此“医养结合”医疗养老并重的养老新模式正式开始实践；在实践过程中建章立制，不断创新运行机制和管理制度，制订质控标准和评价体系，不断提高养老服务质量；通过4年时间的实践，此模式目前运行顺畅，老年群体满意度高，得到了社会的广泛认同。

### (二) 探索“两院”一体化管理模式，制订和完善管理制度、质控标准和考核体系，提高医养结合服务质量

如何实现“两院”一体化管理，同质化服务，实现医疗资源、康复资源和养老资源有效衔接，实现“医养”融合，达到“1+1>2”的效果，是本文主要研究的内容<sup>[1]</sup>。

1. 探索“两院”一体化管理的机制，实现高效运行。明确院部层面一套班子二块牌子，后勤保障两院一体化管理，养老院中层岗位和一线岗位制定“三定方案”，明确岗位、职数和职责；护工合理配置、规范培训，持证上岗，依法执业；做到岗位职责明确、各部门责任落实到位，公平公正考核、绩效分配到位，机构运行顺畅，运行效率不断提高<sup>[2]</sup>。

2. 根据业务实际需求，确定人员配置标准。医务人员配备，充分满足老人医疗、康复和护理需求，充分体现提供优质“医养结合”服务的能力；根据养老机构人员配置要求<sup>[3]</sup>，养老院专设医务室，专职医师和护士：养员=1:15，康复治疗师：1:50，配备社会工作者、健康管理师、兼心理咨询师各1名；所有卫生专业技术人员均持有与岗位相适应的有效职业资格证书或执业证书。养老护理员是养老院中的一支关键技术队伍，所有上岗养老护理员均经培训取得合格证及体检合格取得健康证。配备比例见表1。

表1 养老院护理员与各护理级别老年人配备比例表

老年人自理能力	自理	半自理	完全失能
护理员配置比例	1:9	1:6	1:3

医院老年病专科配置齐全，配备各临床专科副主任以上专家60多名，为养老院养员开设专家门诊、会诊绿色通道，根据病情需要，随时进行专科床边会诊或转入住院状态。由专业的技术团队持续为入住老人提供医养结合服务。做到小病院内解决、大病不出院门；解决了转院劳顿和家属奔波之苦，医养结合的服务赢得了社会认可。

3. 制定服务质量标准及评价体系，确保运行安全。按照《医养结合机构管理指南（试行）》《医养结合机构服务指南（试行）》<sup>[4]</sup>等文件要求，琴湖养老院制订了“医、康、养”服务质量标准及

评价体系，将日常管理纳入质量管理体系，建立了与“医养结合”服务相适应的管理架构，完善了质量评价体系；医院、养老院各职能部门定期对“医养结合”工作质量开展检查督导、分析评价，及时反馈评价结果并提出改进方案，确保“医养结合”服务质量得到持续改进，医疗安全得到保证。

4. 细化服务内涵，提升入住满意度。提供了试住体验服务，消除入住老人和家属的顾虑。结合自身供给能力和实际需求，制定了预入院制度和体验服务流程，对所有入住老人制定适应性的服务计划，按照计划提供适应性“医养结合”服务。目前已经提供的服务项目包括：生活照护、健康宣教、慢病管理、疾病诊治、康复训练、老年护理、安宁疗护、医疗陪护、膳食服务、心理疏导、文化娱乐等服务。建立了医疗养老床位之间实时互换机制，消除了医保报销的政策瓶颈。利用与医院协作互动优势，开设了“危急重”患者就医绿色通道，形成了慢病有管理、急病早发现、小病能处理、大病易转科的“医养结合”服务新模式<sup>[5]</sup>。

## 二、国内“医养结合”机构运行模式的现状及特点<sup>[6]</sup>

国内外研究显示，目前“医养结合”机构运行模式的现状，就医、养二大功能划分，主要由以下四种模式：

1. “大养老+小医疗”模式。以养老为主、医疗为辅，且医疗只能提供门诊服务和基本医疗服务。目前的护理院或在养老院内部注册医务室的多为此种模式。缺点是医务力量配置相对薄弱，不能满足特需养老群体的医疗需求。

2. “医疗、养老并重”模式。一般多为一些医疗资源相对闲置的医疗机构直接转型为护理院、医疗康复中心等，将富余医疗资源用于养老服务，实现医疗、养老并重发展。此模式运行成本高，医护力量配置强，可满足特需养老群体的医疗需求。

3. 养老机构+医疗服务绿色通道模式。养老机构与邻近的医疗机构签订合作协议，医疗机构为养老机构患者就医提供“绿色通道”，优先提供住院、远程会诊、预约挂号等服务。这是目前开展医养结合比较多的一种模式，缺点是由老人存在反复转院劳顿和家属奔波之苦。

4. “大医疗+小养老”模式。由规模较大的医疗机构（二级、三级综合医院）在内部新建小型养老机构或开设老年专护病房，实行“两院”一体化管理，通过配备相关设施、增加护理人员等举措，开展“医养”结合服务。此模式的代表就是本课题的实践的运行模式，是利用高端医疗资源办养老，硬件设施和环境条件好、医疗资源配置齐全、后勤保障到位，与医院实行同质化服务，是一种比较高端的“医养结合”模式，适合在经济发达地区推广，满足不同层次养老群体的需求。

## 三、体会

1. “两院”一体化管理，健全组织机构，统一思想认识、明晰各自职责是前提。推行“两院”一体化管理，同质化服务，管理成员统一思想认识是前提，要整合医疗资源，形成责任、管理、

服务、利益共同体，实现行政资源、医护资源和后勤服务资源的共享，达到1+1 > 2的效果。

2.开展“医康养结合”运行，医护技术力量共管共享是关键。从养老院管理的角度，如何以最小的投入，发挥最大的效果；从医院的管理角度看，如何在不增加投入的基础上，提高养老院的医疗、康复、护理质量，达到“两院”、医护个人三赢和老人满意的效果，这是运行机制设计的关键。首先我们把医护骨干长期安排在养老院工作，作为管理力量和业务骨干；将医院富余医护力量进行轮岗安排，充实养老院医护队伍，提高服务质量；专家会诊开设绿色通道，只要养老院有需求，随叫随到；专家门诊和其他医疗资源实行“两院”共享，入住老人同样享受到二级医院的服务。

3.提高医康养服务质量，制订和落实管理制度是核心。首先要打破医院与养老院之间的壁垒，创新医疗、养老协同发展的理念和跨部门工作机制，制订各项制度要达到目标一致、措施协同、落地有力。我们将各类人员培训、安全生产培训等实行“两

院”同质培训，将医疗质量、护理质量的实行“两院”同质考核，将绩效考核实行“两院”一体化管理。

4.确保“医康养结合”顺利运行，后勤部门各项工作到位是有效保障。养老院的顺利运行，离不开后勤部门的保障。在“两院”一体化管理制度下，食堂、水电、消防安全、保卫、保洁、洗涤、物资供应、采购、财务实行“两院”一体化、同质化管理，降低了运行成本，提高了工作效率和管理质量，对养老院的可持续发展提供了可贵的有效经验。

综上所述，养老机构要开展高质量的“医康养”结合服务，仅依靠养老机构的医疗力量配置，是不能满足常病老人的养老需求的；只有创造条件，依托医院强大的医疗资源，实行“两院”一体化管理，同质化服务，完善管理制度和考评体系，才能真正实现“医康养”融合，提高医疗、护理、康复质量，满足特殊群体的养老需求，减少政府投入、减轻家属负担，实现经济效益、社会效益双丰收。

## 参考文献

- [1]《60岁以上老人已近3亿，如何让更多老年慢病患者留在基层》第一财经2024-03-12
- [2]《医养结合机构管理指南（试行）》国家卫生健康委、民政部、国家中医药管理局 发布于2020-10-19.
- [3]《养老机构岗位设置及人员配置规范》中华人民共和国民政行业标准 MZ/T2021.
- [4]《医养结合机构服务指南（试行）》国家卫生健康委、民政部、中医药局 2020年发布.
- [5]《江苏省养老机构等级划分与评定细则（第二版）》2023年发布.
- [6]《对医养结合模式的实践探索和对策建议》山东社会科学 2020年第7期.