



医院后勤院长 实用操作手册

复旦医院后勤管理研究院 编

医院后勤院长

实用操作手册

主 编 诸葛立荣

副主编 洪 震 罗 蒙 陈 梅 方 强

编 委 (以姓氏笔画排序)

马明华	王 伟	王 岚	方 强
尹远芳	朱为民	朱永松	刘国卫
刘 敏	邱忠民	余 雷	沈 理
张建忠	陈 梅	陈 震	范晓盛
罗 蒙	胡修全	钟 良	施裕新
姜 桦	洪 震	高 炬	唐靖一
盛 锋	诸葛立荣	奚益群	潘常青
魏建军			

编 校 宫晓川 何 音 刘 杰

图书在版编目(CIP)数据

医院后勤院长实用操作手册/复旦医院后勤管理研究院编. —上海:复旦大学出版社,2014.8
ISBN 978-7-309-10753-1

I. 医… II. 复… III. 医院-后勤管理-手册 IV. R197.32-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 129149 号

医院后勤院长实用操作手册
复旦医院后勤管理研究院 编
责任编辑/宫建平

复旦大学出版社有限公司出版发行
上海市国权路 579 号 邮编:200433
网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853
外埠邮购:86-21-65109143
常熟市华顺印刷有限公司

开本 787×1092 1/16 印张 17.25 字数 368 千
2014 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-10753-1/R·1391
定价:46.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。
版权所有 侵权必究



诸葛立荣，高级经济师，现任上海市质子重离子医院筹建办常务副主任，兼任中国医院协会第二届理事会常务理事、中国医院协会医院建筑系统研究分会主任委员、复旦医院后勤管理研究院院长。上海市政协第十一届委员。曾任上海申康医院发展中心副主任、上海市卫生局规划建设处处长、上海第二医科大学附属仁济医院副院长等。

长期在医疗卫生机构的后勤管理、基建管理、经济管理岗位工作，探索和研究医院基本建设管理、医院后勤运行成本控制和医院后勤社会化改革等课题。先后组织编制上海市卫生“十五”基建规划，上海市市级医院“十一五”、“十二五”基建规划，《上海市市级医院基本建设标准指导意见》，《上海市市级医院基本医疗建设标准指导意见》，《上海市郊区新建三级综合医院建设标准》，《中国医院协会绿色医院高效运行评价标准》等。负责筹建完成上海市公共卫生临床中心基本建设（2000年上海市重大项目一号工程）和上海市质子重离子医院基本建设（2013年上海市政府重点工作）。

在《中国医院杂志》、《中国医院管理杂志》、《中华医院管理杂志》、《中国卫生资源杂志》和《中国医院建筑装备杂志》等发表研究文章20余篇，担任《医院后勤管理实用手册》副主编（2009年）、《医院管理学后勤分册》副主编（2011年）。

由复旦医院后勤管理研究院组织编写的《医院后勤院长实用操作手册》和我们见面了,本书出版对推广医院后勤管理研究成果,提高医院后勤管理水平,促进医院后勤管理科学化、规范化、精细化具有重要作用,为医院后勤管理提供了理论依据和实践参考。

医院后勤管理是医院现代化治理架构中不可或缺的重要组成部分,是支撑和保障着医院正常运转的重要基础。医院后勤院长作为医院后勤保障和支持系统的分管领导,在保障医院正常运行等方面负有重要的责任。在当前全面深化公立医院改革的过程中,医院后勤管理应完善和创新后勤管理体制和机制,进一步推进医院后勤服务社会化,改善和提高后勤服务意识和质量,更好地服务于医疗、教学、科研和患者,适应医院建设和发展的要求。因此,加强后勤院长管理知识和能力的培训十分迫切。

近年来,医院建设项目发展迅速,上海市级医院的基建后勤院长也正逐步进入换届阶段。大批的年轻干部将走马上任。新老交替,唯有传承才能发展。正如我们当年就职初期面临新领域的迷茫与困惑,我们希望在多年的实践中摸索与积累起来的这些经验与心得能使后来者居上,一代更比一代强。同时,本书还吸收了国内外医院后勤管理的新进展、新理念、新技术、新设备,详细描述了医院后勤管理的各个环节、各个阶段和各项工作,系统展示了十余年来医院后勤管理的改革探索和实践创新成果,是一本科学实用、内容全面、可操作性强的后勤院长培训和参考用书。

本书在编写过程中,复旦医院后勤管理研究院精心组织,各参编同仁认真撰写,圆满完成。在此,谨向参与本书编写的全体人员表示热烈的祝贺和衷心的感谢!

上海申康医院发展中心主任



2014年6月14日

前言

医院后勤管理是医院管理的重要组成部分,是保障医院的医疗、教学、科研、预防、保健等工作正常进行的重要支柱。因此,加强医院后勤科学管理、提高后勤管理水平、圆满完成各项保障服务任务,是后勤院长的重要职责。

复旦医院后勤管理研究院自2010年成立以来,在复旦大学医院管理研究所的支持下,致力于医院后勤管理的科学化、标准化、现代化、专业化、精细化管理的研究和总结,每年召开医院后勤管理上海论坛,交流国内外医院后勤管理经验,借鉴国外先进医院后勤管理的理念和方法,在医院后勤安全、高效、环保、智能等方面收获颇多。为了方便后勤院长的管理工作,根据大家的建议,复旦医院后勤管理研究院成立编委会并编写《医院后勤院长实用操作手册》。在编写期间得到了上海申康医院发展中心、复旦大学、医院后勤院长们的支持和帮助,尤其是得到复旦医院后勤服务有限公司的大力支持,在此一并表示衷心感谢!

《医院后勤院长实用操作手册》共14章,内容包括医院后勤管理总论、后勤服务管理、基本建设管理、设备设施管理、能源管理、环境保护管理、资产管理、房产管理、安全管理、餐饮管理、经营性资产管理、后勤信息化管理、后勤人力资源管理、招标投标管理。附录为国家和上海市相关法律、法规文件。

本手册是医院后勤院长的实用操作手册,因此医院后勤管理理论内容较少,主要是有关医院后勤院长在管理实践中的操作性内容。同时,根据医院后勤服务社会化改革后的后勤管理体制和机制以及改革后的状况,对医院后勤人力资源管理、后勤服务管理等内容作了较多修改;在基本建设管理中增加了“代建制”管理,在设备设施管理中增加了新技术、新装备,如热电联供、物流传输等内容;另外,还增加了后勤信息化管理、经营性资产(即医院三产)管理、资产管理中的固定资产处置管理等内容,以方便查阅参考。

由于我们水平有限,手册中有些内容为管理实践工作中的研究和总结,可能还不成熟,必然有缺点和不足,欢迎批评指正。

编委会

2014年4月

目录

第一章 医院后勤管理总论	1
第一节 医院后勤管理的地位和作用	1
第二节 医院后勤管理的基本特点	2
第三节 医院后勤管理机构设置及职责	5
第四节 医院后勤院长的基本要求	7
第五节 医院后勤院长的工作任务	9
第六节 医院后勤院长的工作方法	11
第七节 医院后勤管理趋势	15
第二章 医院后勤服务管理	19
第一节 服务外包管理	19
第二节 服务质量管理与质量控制体系	24
第三节 风险管理	29
第三章 医院基本建设管理	33
第一节 建设程序管理	33
第二节 代理建设制	35
第三节 规划和设计	37
第四节 招标投标和合同管理	41
第五节 施工过程管理	43
第六节 双控双优,贯穿始终	45
第七节 竣工验收,交付使用	47
第四章 医院设施设备管理	50
第一节 供电系统管理	50
第二节 供热系统管理	54
第三节 空调及通风系统管理	58
第四节 冷热电联供系统管理	60

第五节 给排水系统管理	64
第六节 医用气体管理	69
第七节 电梯管理	73
第八节 通讯管理	76
第九节 交通运输管理	77
第十节 停车场管理	79
第十一节 物流自动化传输系统	85
第五章 医院能源管理	96
第一节 能源管理制度的建设	96
第二节 节能技术改造	98
第三节 智能化管理	106
第四节 合同能源管理	109
第六章 医院环境保护管理	117
第一节 绿化环境管理	117
第二节 污水处理与生活垃圾处置	121
第三节 医疗废弃物管理	125
第七章 医院资产管理	130
第一节 医院物资管理	130
第二节 医疗设备管理	138
第三节 固定资产处置管理	146
第八章 医院房产管理	149
第一节 房产管理	149
第二节 档案管理	153
第九章 医院安全管理	156
第一节 消防安全管理	156
第二节 安全生产管理	172
第三节 危险品管理	183
第四节 安全管理应急预案与演练	186
第十章 医院餐饮管理	207
第一节 职工食堂管理	207

第二节 餐饮外包服务管理	217
第十一章 医院经营性资产管理	220
第一节 医院对外投资管理	220
第二节 医院经营性资产的概述	221
第三节 医院经营性资产的产权管理	222
第四节 经营性资产的经营管理	223
第五节 经营性资产的财务监督	224
第六节 经营性资产管理风险防范	225
第十二章 医院后勤信息化管理	228
第一节 概述	228
第二节 后勤信息化的内容	230
第三节 后勤智能化平台建设	233
第四节 后勤信息化的管理要点	235
第十三章 医院后勤人力资源管理	237
第一节 后勤人力资源管理的演变	237
第二节 医院后勤管理团队建设	239
第十四章 招标投标管理	243
第一节 建设工程招标投标管理	244
第二节 物资采购	246
第三节 外包服务管理	250
附录 国家和上海市相关法律、法规文件	253
参考文献	262
后记	263

第一章

医院后勤管理总论

医院后勤管理是围绕医院中心工作,组织后勤部门及所属人员,为保障医疗、教学、科研、预防和保健等工作正常进行而开展的工作。因此,医院后勤管理是医院管理的重要组成部分,是医院各项工作中的重要支柱,是医疗、教学和科研等工作得以顺利完成的可靠保障。摆正后勤在医院工作中的位置,提高后勤管理能力,加强后勤科学管理,是医院后勤院长的重要职能。

医院后勤管理是一门实践性很强的应用学科,是医院管理学的一个重要分支,是在自然科学和社会科学相互交叉、相互渗透、相互联系的基础上形成的一门重要管理学科。

医院后勤管理主要担负着管理、保障和服务三项职能,工作内容和管理范围包括医院安全、医院建筑、后勤设备、物资供应、生活服务、环境与卫生等方面,涉及后勤管理、卫生经济、工程建筑、机械设备、卫生环境、营养膳食、通信网络和园艺绿化等多种学科领域,涵盖多方面的专业知识,具有较强的技术性和专业性。

第一节 医院后勤管理的地位和作用

实现医院后勤管理工作科学化、规范化、标准化、现代化、专业化、精细化,必须确立医院后勤管理的地位和作用。

一、医院后勤是医院运行与发展不可缺少的支持保障系统

医院后勤管理是医院的支持保障系统。医院在医疗、教学和科研等工作中,必须依靠后勤提供电、水、气、冷、暖、衣、食、住、行、用等方面的服务和物资保障。医院后勤工作的质量、效率和管理水平,直接影响医院工作能否正常开展和医疗质量的高低。随着社会进步和科技发展,医院运行与发展对后勤保障依赖程度更大,医院后勤管理的地位与作用也越来越重要。

【医院后勤保障重要性的案例】

正在建设中的某医院,引进一套国际上肿瘤放疗最先进的质子重离子设备,它对医院的后勤支持保障要求高,整体系统复杂。在该设备运行中环境必须恒温、恒湿。同

时,设备运行需要稳定的自控冷却水系统,进出水温度、压力、导电率等保障要求,并确保开机率达 99%,全容量水循环 365 天 24 小时运转,以满足质子重离子设备在负荷变化时正常运行。所有运行控制系统 24 小时智能记录,医院除两路供电外,另设柴油发电机和重要区域 UPS、EPS 等不间断电源。总之,这套先进设备的正常运行对后勤保障的技术性和依赖性特别大。因此,后勤必须有专业的工程技术人员,以及严格的管理制度、岗位职责、操作规程。对后勤外包服务企业提供的物业服务,也提出了较高的要求。从本案例可以看出,后勤保障重要性和后勤管理的地位、作用。

二、医院后勤是病人恢复健康的必要条件

医院后勤建设绿色生态环境,为病人创造舒适、整洁、安全、温馨的治疗康复环境,能够调节病人情绪,有助于减轻心理负担。提供科学合理的营养膳食,增强病人的体质,满足生理功能需要,起到一定的辅助治疗作用。实施严格规范的卫生管理制度,对被服、各类器械、餐饮器具实施消毒控制感染措施,防止院内交叉感染,有利病人身心健康。因此,病人的医疗康复,有赖于后勤服务创造良好的条件。

三、医院后勤是医务人员生活与工作的有力保证

医院后勤工作为工作人员提供全方位、多方面的供应和服务,有效地帮助医务人员解决工作和生活等方面的后顾之忧。在医院内营造团结、和谐、相互支持、相互关心的氛围,增强医院的凝聚力、向心力和感召力。以保证他们从日常繁琐的生活事务中解脱出来,全身心地投入到医疗、教学、科研、预防和保健工作中去。

四、医院后勤是提升医院建设发展的重要基础

随着人们对医疗需求越来越高,建设现代化医院是医院发展的必由之路。那么,医院后勤现代化则是医院现代化建设必不可少的条件。没有现代化的医院后勤,就没有现代化的医院。建设现代化的医疗楼宇,引进高端的后勤设施设备和信息化管理系统,将现代科技广泛应用于后勤管理、安全管理、设施设备管理、能源管理、物资管理、固定资产管理和办公自动化等领域,以满足现代化医疗、教学、科研、预防等功能需求和病人个性化就医需求,促进医院后勤建设和发展,以保障医院现代化建设的快速发展。

第二节 医院后勤管理的基本特点

医院的基本任务是向社会提供优质、价廉的医疗服务,医院后勤管理应围绕医院的中心任务,体现以下特点。

一、连续性

医院后勤管理具有与医疗活动相适应的连续性,是由医院诊疗工作的连续性所决定的。由于医疗工作的时间性、应急性和不确定性,后勤服务保障必须保持连续不间断。比如供电,数秒中断就有可能危及病人的健康,甚至生命。对医院的一些特殊部门,如抢救室、急诊科、手术室、监护室等,必须确保不停电。为此,医院后勤工作必须从设施配置、人员配备、规章制度等方面加强管理,确保后勤工作的连续性,或者在出现问题时能够及时得到解决。

二、技术性

医院后勤管理具有与先进设施设备管理相适应的技术性。传统观念通常认为医院后勤工作似乎专业性不强、技术含量不高、管理不够规范、人员素质偏低等。因此,后勤保障工作在医院没有得到应有的尊重和地位。随着社会的发展和科技的进步,现代化医院的后勤服务及其保障设施越来越具有技术性和专业性的特点,医院对服务保障的依赖程度越来越高,保障设施设备的技术性越来越先进,如后勤管理智能化系统、先进的给排水系统、空气净化系统、供配电自动监控系统、气动物流传输系统、病房温湿度调控系统、配餐流水线供应系统、消防安全监控系统等。这些高科技水平的后勤设施设备与管理系统,要求医院后勤管理工作必须重视后勤工作人员知识、技能和素质的培训和提高,改变落后的观念和管理模式,达到与技术性相适应的要求。

三、社会性

医院后勤管理具有与社会专业化分工相适应的社会性。长期以来,医院后勤工作采取的是“小而全”的模式,每个医院基本上都有自己的一套后勤保障系统,即“医院办社会”,资源得不到充分的利用,保障效率不高,后勤工作人员的积极性没有得到有效发挥。随着市场经济体制的推行,实行医院后勤服务社会化改革,医院后勤服务外包,降低成本、提高效率,同时充分发挥社会资源效益,提高专业化服务。

【4家郊区新建三级医院后勤服务社会化】

2012年12月启用的4家郊区新建三级医院——华山医院北院、上海市第六人民医院东院、仁济医院南院、瑞金医院北院,政府明确医院编制主要用于聘任医护专业人员,对非编制人员实行购买服务,实行后勤社会化管理。通过公开招标,医院后勤服务委托有资质的社会专业服务机构。医院后勤技术工人和工勤人员全部由社会专业服务企业提供,实现医院后勤服务全部社会化。目前4家医院开业以来,医院运行正常,后勤管理平稳、后勤服务良好、后勤工人稳定,各项后勤保障措施也在不断完善。

四、经济性

医院后勤管理具有与市场经济条件下相适应的经济性。虽然医院后勤并不直接产生经济效益,但是高效率的后勤管理有助于医疗工作质量的提高,能间接地为医院创造效益。而低效的后勤管理,则会降低医院诊疗工作质量,增加医疗服务成本,从而降低医院的效益。因此在后勤管理中,必须合理配置后勤资源,提高后勤设施的使用率,避免资源闲置或浪费;在服务保证工作中,要注意做好维修保养工作,努力延长后勤设施的使用年限,并保证使用质量。同时加强节能降耗管理,使用节能降耗产品和设备,努力降低运行成本。

【医院后勤管理与经济性密切相关】

公立医院在确保公益性前提下,重视医院运行成本管理。通过绩效考核促进医院降低成本、节约支出,为患者提供优质、价廉的服务。后勤保障服务管理与经济性密切相关,体现在:在医院后勤服务外包管理中,通过公开招标选择价格合理、质量稳定、管理先进的外包企业来承担医院后勤服务;在物资材料采购中,增加竞争性,要求对采购需求和价格进行评估论证,科学比价、减少库存,并认真做好合同签订和管理工作;在动力设备运行中,做好设备维保,提高设备设施完好率和使用率,同时重视能源消耗,实施管理节能和技术节能、采用合同能源管理,以减少能源费用来支付节能项目成本的节能管理方式;在房屋维修中,制订维修计划,确定维修标准,防止豪华装饰,公开招标施工队伍,加强维修费用审计;利用信息化手段,开展后勤管理中的经济分析,为管理决策提供数据和建议。

五、服务性

医院后勤管理具有与人性化相适应的服务性。医院后勤工作是为医疗、教学、科研、保健、预防提供服务保障的,是为病人和职工的需求提供优质服务的。良好的后勤服务保障不仅是一流医院服务的必备条件,而且还会推动医疗服务品质的提升,促进医院良好品牌的树立,是形成医院竞争力的重要因素。必须以提高后勤服务质量和水平为宗旨,通过更新服务理念、拓展服务内涵、完善服务机制、改进服务手段、规范服务行为、改善服务环境等方式,推行个性化、超值化、人性化服务,有效提高医院后勤服务水平,促进医院综合服务能力的持续提升。

六、安全性

医院后勤管理具有与社会稳定相适应的安全性。医院后勤管理的安全性有3个层次含义:一是人员的安全,包括工作人员自身安全和来院就诊病人的安全,消防安全是最重要的安全之一;二是设备的安全,包括用电安全、锅炉安全、消防设备安全、电梯车辆等设施设备

的安全;三是环境安全,就诊环境、办公环境、院区环境等。医院安全与医院后勤管理密不可分。因此,要树立“严格管理保安全”的观念,加强教育,规范制度,严格管理,落实岗位责任,确保安全。

【医院安全必须警钟长鸣】

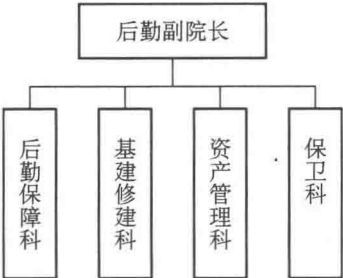
医院火灾事故的部分案例：
2013 年 10 月，日本福岡市某医院，火灾，死亡 10 人；
2013 年 9 月，俄罗斯某医院，火灾，死亡 37 人；
2012 年 10 月，中国台湾省台南市某医院，火灾，死亡 12 人；
2011 年 12 月，印度加尔各答某医院，火灾，死亡 89 人；
2011 年，上海市某医院，火灾，死亡 1 人；
2006 年，江苏省南京市某医院，火灾，死亡 3 人；
2005 年，吉林省辽源市某医院，火灾，死亡 37 人；
2004 年，湖北省武汉市某医院，火灾，死亡 7 人；
2003 年，江苏省淮阴市某医院，火灾，死亡 5 人。

第三节 医院后勤管理机构设置及职责

随着现代医院快速发展,医院后勤服务社会化改革的推进,社会对医疗需求增加,科技进步,先进医学设备不断涌现,医院床位规模日益扩大,对后勤保障任务和资产管理要求不断提高,原有后勤管理的机构设置和职责已不适应医院发展需求,按照科学合理、精简高效的原则,调整并完善三级医院的后勤管理机构的设置和职责十分迫切。

一、床位规模在 1 000 床以下的医院

(一) 机构设置



(二) 职责

(1) 后勤保障科的职责:①医院安全管理;②医院能源管理;③后勤设施设备运行维修、保养管理;④后勤服务外包管理;⑤医院爱卫会;⑥医院生活(膳食)、环境、绿化、车库等管理。

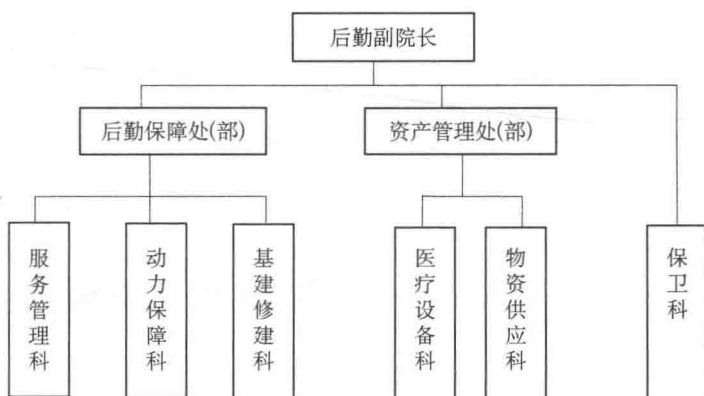
(2) 基建修建科的职责:①医院新建、改扩建管理;②建筑大修管理;③建筑施工安全管理。

(3) 资产管理科的职责:①医院房产管理;②医院固定资产管理;③医院经营性资产管理(三产企业);④医疗设备管理;⑤医院物资供应管理(包括机电设备)。

(4) 保卫科的职责:①消防安全管理;②治安安全管理;③中央监控管理;④平安医院建设。

二、床位规模在 1 000 床以上的医院

(一) 机构设置



(二) 职责

1. 后勤保障处(部)的职责

协助后勤副院长抓好后勤服务保障管理工作,以及医院安全管理、医院能源管理、医院爱卫会、后勤服务外包管理。

(1) 服务管理科的职责:①后勤服务外包管理(合同、质量、风险管理);②医院生活(膳食)、环境、运输、通信、绿化、车库等管理。

(2) 动力保障科的职责:①后勤设施设备运行、维修保养管理;②后勤设施设备安全管理;③后勤智能化管理平台。

(3) 基建修建科的职责:①医院新建、改扩建管理;②建筑大修管理;③建筑施工安全管理。

2. 资产管理处(部)的职责

协助后勤副院长抓好医院国有资产管理 and 物资、设备管理,医院固定资产管理,医院房地产管理,医院经营性资产管理(三产企业)。

(1) 医疗设备科(医学装备科)的职责:①医用设备采购管理;②医用设备运行、安全、维

修、保养管理；③档案管理。

(2) 物资供应科(物流中心)的职责：①医用耗材试剂采购供应；②其他物资采购供应(包括机电设备)。

3. 保卫科的职责

①消防安全管理；②治安安全管理；③中央监控室管理；④平安医院建设。

三、后勤管理机构设置说明

(1) 目前三级医院后勤管理机构的设置,较大规模医院(1 000 床以上),在后勤保障处(部)下增设动力保障科。考虑到保卫科职责任务特殊,需与地区公安、警署经常性联系,拟由后勤副院长直接分管较为合适。

(2) 根据国资管理要求,拟设置资产管理科,较大规模医院拟设资产管理处(部),把分散在财务、后勤、设备等部门资产管理内容归口集中管理。

(3) 关于医疗设备科(医学装备科),各医院设置不相同,有的医院由后勤副院长分管,有的医院由医疗副院长分管。宜划入资产管理处(部),全院设备物资一个部门管理。

(4) 关于三产企业管理,大部分医院由后勤副院长分管,拟划入资产管理处(部),属于经营性资产管理。

(5) 后勤管理机构的设置可在实践中逐步调整完善。

第四节 医院后勤院长的基本要求

医院后勤支持保障工作要求高,必须为医疗、教学、科研等提供安全、优质、高效的后勤保障服务。因此,后勤院长不但要具有一定的理论知识,还要具有较强的组织管理能力,这是后勤院长的基本要求。在实际的后勤管理中,后勤院长的能力应体现在很多方面,如科学决策能力、统筹规划能力、组织指挥能力、沟通协调能力、把关定向能力。

一、科学决策能力

科学决策是领导者的基本技能,也是管理者最本质、最高级的职能。提高医院后勤科学决策能力,是提高医院后勤管理水平的重要环节,也是检验领导能力和水平的重要标志。在医院后勤管理工作中,贯穿着一系列的决策活动,要求后勤院长必须从全局的角度,从更高层次,通过周密的方案论证和严密的技术分析,作出科学、合理的决策,避免决策失误带来的影响和损失。同时,后勤院长应处理好科学决策与执行“三重一大”规定的关系。

【医院“三重一大”制度摘要】

“三重一大”事项的目的在于必须集体决策制度,贯彻落实民主集中制,进一步推进党风廉政建设,健全和完善党内监督制度。

一、“三重一大”事项涉及医院后勤院长的责任范围

1. 重大决策:①职责范围内的重大改革方案、改革措施、重要工作任务;②涉及后勤员工切身利益的重大事项;③国有资产产权变更和对外投、融资项目;④职责范围内其他重大事项。

2. 重要干部任免奖惩。

3. 重大项目安排:①医院基本建设规划;②医院改扩建项目;③大修项目;④重大设备购置或更新。

4. 大额度资金使用:医院后勤本年度支出预算方案和预算外大额资金的使用。

二、主要程序

1. 酝酿决策:事项决策前应深入广泛调查研究,充分听取各方意见,对专业性、技术性较强事项,应事先进行专家论证、技术咨询、决策评估。涉及改革、发展稳定和切身利益的重大问题,应事先经职代会审议通过或充分听取职工代表的意见和建议。除遇重大突发事件和紧急情况外,不得临时动议。

2. 集体决策:必须有 2/3 以上领导班子成员出席方可举行。在班子成员充分发表意见的基础上,班子主要负责人汇总情况,并提出决策意见或提请班子成员表决。

3. 执行决策:“三重一大”事项经领导班子集体决策后,由分管领导及有关职能部门分工组织实施。集体决策的结果必须坚决执行,任何人不得擅自改变。

二、统筹规划能力

医院的后勤建设和发展是医院全面建设的重要组成部分,其建设发展的规模、速度、质量等直接影响医院的发展全局。因此,后勤院长要在充分论证的基础上,对各方面供应保障需求应统筹兼顾,防止后勤管理资源被过度挤占。对未来工作的发展规划、建设任务、工作标准、经费安排、保障要求等,应作出切合实际的筹划。

三、组织指挥能力

随着医院的快速发展,要求后勤保障要多元化、保障队伍要社会化、保障设备要现代化、后勤管理要规范化。因此,后勤院长必须构建一个便于组织、可有效指挥的后勤工作系统,将后勤保障的各个要素、各个部门、各个环节合理地组织起来,形成一个有机的整体。在这个组织系统中,结构要合理、能级要清楚、职责要分明、指挥要顺畅。后勤院长的组织指挥能力将直接影响医院后勤管理工作的水平。

四、沟通协调能力

医院是一个开放社会,与外界的联系广泛,医院的发展离不开政府的支持和相关单位的