

现代医院 后勤经营管理

主编 张晓玉 王晓杰 于精国



河北科学技术出版社

XIANDAIYIYUAN

HOUCINJINGYINGGUANLI

现代医院后勤经营管理

主 编 张晓玉 王晓杰
于精国

副主编 董是栋 彭晓双
张福存

河北科学技术出版社

(冀) 新登字 004 号

现代医院后勤经营管理

主编 张晓玉 王晓杰 于精国

河北科学技术出版社出版发行 (石家庄市北马路 45 号)

陆军参谋学院印刷厂印刷

787×1092 1/32 8 印张 169000 字 1993 年 9 月第 1 版

1993 年 9 月第 1 次印刷 印数: 1—3000 定价: 5.50 元

ISBN 7-5375-1155-1/R · 219

主 编 张晓玉 王晓杰
于精国

副主编 董是栋 彭晓双
姜凤玺 贾福存

编 委 (以姓氏笔划为序)

于精国 王四平 王连发 王晓杰

李燕萍 陈立柱 张芳达 张晓玉

~~梁涵家~~ ~~姜凤玺~~ 梁其栋 贾福存

霍福林 董是栋 彭晓双

醫院后勤經營
管理，要適應社
會主義市場經濟，
深化改革，加強
科學管理。

楊之平

一九九三年二月廿一日

前 言

医院后勤经营管理,是按照医院后勤工作的客观规律,合理地组织医院的全部后勤经营活动。它是以医学科学和社会科学为基础,并使其互相联系而形成的一门应用科学。

“兵马未到,粮草先行”,从我国古代的军医院——“庵芦”(东汉)、“安乐堂”(元代),罗马的基督教医院(公元313),到各现代医院,其衣、食、住、行管理之重要性已皆为人知。也就是说,医院这个开放的社会系统,要完成医疗、教学、科研和预防等工作任务,必须要有一个有效的后勤系统作保障。随着现代医学科学的发展与进步,以现代医学科学技术、现代装备和现代建筑等为特点的现代医院,为医院后勤工作提出了更新更高的要求。

但是,由于医院管理中“重医疗、轻后勤”的传统观念的影响,以及医院经营管理机制的“不畅”,使得我国医院后勤经营管理工作受到长期的束缚。当前,医院及其卫生事业要适应社会主义市场经济体制的热潮,已把医院改革引向深入。医学科技市场的开发,院办产业的兴起,医院两级核算的推行等等,均为医院后勤经营管理工作开拓了新的思维;注入了新的活力。

我们本着适应社会主义市场经济体制的要求,从总结医院后勤经营管理工作的经验,指导和提高我国医院后勤经营管理工作入手,组织了全国部分具有丰富理论知识和实际工

作经验的同志，编写了《现代医院后勤经营管理》一书。

全书共分十五章。它是以大中型医院为模式，系统地阐述了医院后勤经营管理的理论和方法。通过深入浅出、通俗易懂的叙述方式，重点介绍了现代医院后勤经营管理的原理；经营管理决策、经营管理计划、经营管理形式及效益评价；现代医院后勤的人、财、物、信息的管理；现代医院后勤管理社会化等。其基本理论与方法，适合我国各级医院。本书适用于各级医院管理者，尤其是医院领导、医院后勤管理干部和专业人员；并可作为培养医院后勤管理人才的辅助教材。

本书涉及内容广泛，对一些医院后勤经营管理的新认识尚有一个实践过程，加之水平有限，不当和疏漏之处难免，故垦望广大读者批评指正，待再版时补充修改。

编 者

1993年9月于石家庄

目 录

第一章 现代医院后勤经营管理概述	(1)
第一节 医院后勤经营管理的特点	(2)
第二节 医院后勤经营管理原则	(5)
第三节 医院后勤经营管理内容	(9)
第二章 现代医院后勤经营管理的原理与方法	(13)
第一节 医院后勤经营管理原理	(13)
第二节 医院后勤经营管理方法	(21)
第三章 现代医院后勤经营管理决策	(31)
第一节 医院后勤经营决策的目的与意义	(31)
第二节 医院后勤经营决策的分类	(33)
第三节 医院后勤经营决策的方法	(36)
第四章 现代医院后勤经营管理计划	(49)
第一节 医院后勤经营管理计划制定的依据	(49)
第二节 医院后勤经营管理计划的制定与调整	(54)
第三节 医院后勤经营管理计划的制定与控制	(55)
第五章 现代医院后勤经营管理形式	(60)
第一节 医院后勤经营管理的目的与意义	(60)
第二节 医院后勤经营管理形式	(64)
第三节 医院后勤经营管理应注意的事项	(70)
第六章 现代医院后勤组织与领导	(72)
第一节 医院后勤领导结构	(72)

第二节	医院后勤领导的权限与责任	(76)
第三节	医院后勤领导应有的素质和能力	(78)
第七章	现代医院后勤人事管理	(81)
第一节	医院后勤人事的概念	(81)
第二节	医院后勤人事管理的内容	(84)
第三节	医院后勤人事管理的方法	(89)
第四节	医院后勤激励机制	(92)
第八章	现代医院后勤财务管理	(97)
第一节	医院后勤财务管理	(97)
第二节	医院后勤成本核算与管理	(106)
第三节	医院后勤会计报表	(118)
第九章	现代医院后勤物资管理	(124)
第一节	医院物资的分类	(124)
第二节	医院物资计划供应管理	(127)
第三节	医院物资仓储管理	(131)
第四节	医院物资定额管理	(139)
第十章	现代医院后勤经营信息管理	(144)
第一节	信息的分类	(144)
第二节	信息系统与信息处理	(146)
第三节	电子计算机技术的应用	(151)
第十一章	现代医院设备与材料管理	(156)
第一节	设备管理的目的与任务	(156)
第二节	设备购置、使用与维修管理	(157)
第三节	医疗设备经济管理	(164)
第四节	医用材料管理	(170)
第十二章	现代医院基本建设项目管理	(176)

第一节	医院基本建设的概念和内容·····	(177)
第二节	医院基本建设程序·····	(179)
第三节	医院基本建设管理的任务和方式·····	(182)
第四节	医院基本建设项目的计划及投资管理·····	(185)
第五节	医院基本建设项目的施工管理·····	(188)
第十三章	现代医院服务保障系统管理·····	(190)
第一节	煤、水、电的管理·····	(190)
第二节	被服装具的管理·····	(200)
第三节	运输车辆的管理·····	(204)
第四节	食堂的管理·····	(207)
第五节	幼儿园、托儿所的管理·····	(211)
第十四章	现代医院后勤经营管理效益评价·····	(214)
第一节	医院后勤经营管理效益评价的目的与 意义·····	(214)
第二节	医院后勤经营管理效益评价的内容·····	(218)
第三节	医院后勤经营管理效益评价的方法·····	(223)
第十五章	现代医院后勤管理社会化·····	(226)
第一节	医院管理体制的沿革及弊端·····	(226)
第二节	医院后勤工作社会化的意义、途径与 方法·····	(229)
第三节	现代医院后勤管理社会化的趋势·····	(236)
附：	现代医院后勤推行企业股份制管理的思考·····	(240)

第一章 现代医院后勤经营管理概述

经营泛指对商品、货币往来关系的筹划与谋略，是商品经济特有的范畴。管理就是管辖和治理。医院后勤经营管理是医院后勤工作的管理者为了保证医院职能活动正常、高效地进行而遵循一定的规律、运用经济方法和经营手段去管辖、治理医院后勤服务工作的过程，它是医院经济管理的重要组成部分。医院后勤经营的范围比较广泛，如医疗仪器设备、卫生材料、药品器械以及煤、燃料、建筑材料的采购与销售，制剂的加工与销售，食堂、商店、旅店、服务公司的对外服务，附属工厂、车间和联营单位的营销业务等等。医院实行后勤经营管理，必须对医院后勤各项工作进行经济分析和经济核算，讲求经济效益，以尽可能少的劳动消耗，取得最大的经济效益。

随着计划经济向市场经济的逐步转变，医院后勤经营的范畴不再取决于医院的内部，而是逐渐拓宽，面向社会，参与市场竞争，以质量求信誉，以信誉求生存。因此，医院后勤经营管理一定要遵循客观经济规律，适应市场经济发展的需要，运用经济方法和经营手段，对医院后勤经营活动进行组织、计划、营谋、指挥、统计、监督和调节，充分运用现有资源，协调处理好各种关系，挖掘内部潜力，调动广大职工的积极性，在保证医疗第一线需要的前提下，努力拓宽服务范围，开展多种经营活动，以取得较好的社会效益和经济

效益。

第一节 医院后勤经营管理的特点

医院后勤工作的目的是为医院工作人员创造良好的工作环境，改善生活条件，以保证医院职能活动高效、正常地进行，保证医疗第一线顺利完成各项医疗保健任务。离开了后勤部门的有效工作和密切配合，任何医院都无法履行正常的职能。在医院后勤经营管理中，经营管理的基本对象是物（包括人的物化劳动），后勤工作正是通过一定的经济方法和经营手段管理诸如房屋、仪器设备、药品、卫生材料、煤、水、电、运输车辆、服务设施等物质对象，并以人们的有效劳动，使其达到一定的状态，以保障医院职能活动的需要。同时，后勤经营活动的广泛开展，为医院后勤工作的顺利进行提供了物质保证。

后勤工作的性质和在医院职能活动中的地位和作用决定了医院后勤经营管理具有以下特点：

一、服务性

医院后勤工作是保障医疗第一线各项工作需求，为医院职能活动和工作人员服务。由于医院是事业单位，具有社会主义福利性质，没有向国家上缴税利的任务，国家对医院的经费预算采取差额预算管理方法，实行“全额管理，定额补助，结余留用”的制度。所以，后勤部门为医院职能活动和工作人员提供的服务是不收取利润的，同样具有鲜明的福利性质，因此，医院后勤工作就其性质而言具有服务性，而且

是定向的无偿服务。

二、经济性

医院后勤服务工作，不论是通过自行加工生产（如自制制剂、制作家具、维修房屋、浆洗被服、加工卫生材料、采暖供汽等），还是通过运输传递物品或信息（供水、供电、供氧、供应材料物品、运送病患、信息咨询等），都要以经济为基础，都要有资金做保证。不以经济为基础的后勤工作是不存在的。因此，医院后勤经营管理就其本质而言，具有经济性。医院后勤工作的服务性和经济性并不矛盾，二者是辩证统一的，离开了服务性就不能成其为后勤工作；离开了经济性，后勤工作服务性就失去了物质基础，后勤部门也就不存在。医院后勤工作的服务性和经济性是我们研究医院后勤经营管理工作和改革措施的基本点和出发点。

三、效益性

这里所说的效益是指社会效益和经济效益。社会主义卫生事业的性质决定了医院必须将社会效益放在首位，但是，在商品经济社会里，在计划经济向市场经济转变的过程中，医院后勤工作在保证医疗第一线需要，提高社会效益的前提下，不能不讲经济效益。因为经济效益本身就是社会效益的重要内容，经济效益可以反映社会效益。由于国家财政投入有限，作为差额预算的医院，如果不注重经济效益就无法生存和发展，医院的价值消耗长期得不到合理补偿，难以维持简单再生产，甚至会挫伤职工的积极性，影响医院的发展。提高医院后勤工作的社会效益和经济效益，首先要树立为患者服务、

为医疗第一线服务的思想，保证医疗第一线的后勤供应；其次，因地制宜，结合本医院的实际，选择科学合理、切实可行的经营管理方式，如院长负责制、综合目标管理责任制、股份制等；第三，实实行用工合同制，定职定编，优化劳动组合；第四，多形式、多渠道筹集资金，合理分配，节约使用资金，加快资金周转；第五，建立设备档案，制定设备维修保养、使用管理制度，提高设备利用率；第六，开展双增双节活动，努力增收节支，避免浪费。

四、经营性

社会主义市场经济发展要求医院后勤服务社会化。医院后勤社会化要求管理者一定要具有经营意识。社会化是与生产力发展的一定阶段相联系，标志着生产力水平的一种社会生产状态，是指生产力高度发展，社会生产的高度的社会分工，即通常说的生产社会化或社会化大生产。医院后勤社会化，就是要改变目前医院“办社会”，“小而全”、“大而全”的状况，由社会为医院提供更多的服务，或医院后勤部门为社会提供更多的服务，或使医院的后勤部门的职能从医院分离出来，以社会服务的形式存在。

医院后勤社会化目前尚处在尝试阶段，为了做好这项工作，现阶段应做好以下几方面工作：

1. 运用社会化生产管理手段，借鉴企业的改革经验，实行企业化管理，深化医院后勤改革，实行定额管理，进行经济核算，引入竞争机制，把后勤工作由行政服务型改变为经营服务型，运用经营手段，搞好医院后勤工作。

2. 根据所有权和经营权相分离的原则，在保持隶属关系

不变，为医疗第一线服务职能不变，事业单位性质不变的情况下，医院后勤部门实行独立核算，自主经营。

3. 办好服务公司。服务公司多属第三产业。服务公司既可为医院服务，又可为社会服务，起到拾遗补缺的作用。同时，可以安排子女就业，安排后勤编外人员，减轻后勤管理负担，还可以增加经济收入，为改变工作环境和职工生活条件创造条件。

4. 运用经营手段，搞好后勤工作。为了补充医院后勤部门人力、财力的不足，可以吸收社会上的第三产业部门来医院服务。采用这种方法，既有利于保证医疗业务的需求，又有利于与医院后勤部门形成竞争的局面，促使其努力提高服务质量，扩大服务范围，加快后勤改革步伐。医院后勤部门在保证医疗服务需求的前提下，可充分发挥现有资源的潜力和技术优势，为社会提供服务。这样既可增加医院收入，补充事业费的不足，又可增加职工收入，改善职工生活条件，同时，参与社会竞争，增强职工的竞争意识和后勤部门的活力，因此，医院后勤工作从其内容上看，具有较强的经营性。

医院后勤经营管理的特点是由医院的性质和社会大环境决定的，充分认识医院后勤经营管理的特点，对我们在实际工作中选择经营管理的方法，加强经营管理工作具有重要意义。

第二节 医院后勤经营管理原则

医院后勤经营管理不仅要完善内部管理机制，提高工作效率，为医疗第一线提供优质服务，而且要挖掘内部潜力，发

挥技术优势，扩大对外服务范围，增加经济收入，进一步增强医院自我补偿能力。总之，医院后勤经营管理的目的是为提高医疗质量、提高医疗技术水平，满足人们医疗需求提供服务保障。因此，医院后勤经营管理为了实现这个目的，在实际工作和开展经营活动过程中，应坚持以下原则：

一、坚持社会主义办院方向

医院后勤经营管理必须贯彻党和国家的卫生工作方针，遵守国家的政策和法令，一切以治病救人、救死扶伤服务为宗旨，充分体现社会主义医院的性质和优越性。

二、坚持以医疗为中心，后勤为医疗服务

医疗的任务繁多，但其中心是医疗工作。医学教育、医学科研和其他活动都是围绕医疗这个中心进行的。因此，作为服务保障的后勤部门应围绕这个中心，运用经济方法和经营手段管理医院后勤的各项业务活动和财务收支，合理地使用人力、物力和财力，为医疗部门提供更多、更好的服务，以保证医疗工作的顺利进行。

三、坚持不增加患者负担

在医院后勤经营管理工作过程中，要尽可能降低活劳动和物化劳动的消耗，以尽可能少的劳动消耗，保证医疗服务需要，并取得最大的经济效益。反对片面追求经济效益，分解收费或附加费而增加患者负担。后勤部门提供给医疗部门的服务是不获取利润的，而且多是无偿的。因此，医院后勤部门要通过提高科学管理水平，提高工作效率，招贤纳才，扩

大经营服务范围来增加经济收入。

四、坚持“内”、“外”并重

“内”是指医疗部门，“外”是指医院外的大社会。医院后勤经营管理，应充分强调其服务保障功能，不能片面追求经济收入，而将主要技术、人才、物力投放在对外经营项目上，忽视为医疗第一线服务，影响医疗工作的顺利进行。应分清主次，内外并重，以副补主。

五、坚持增收节支，按劳分配

医院后勤经营管理，应建立健全各项增收节支制度，按经济、先进、科学、合理、适应的原则制定物质消耗定额；在保障医疗服务质量的前提下，增加创收，厉行节约；在保证物质质量的前提下，以廉价物资代替高价物资；在设备购置、基本建设、房屋修缮时，应经过充分的调研和论证，防止盲目投资，造成不必要的浪费；开展修旧利废活动，防止跑、冒、滴、漏。经常向职工进行增收节支教育，同时采取经济手段，把增收节支作为评比、奖励和分配的一个条件，以促进增收节支活动的开展。

医院后勤经营管理，除应遵循上述原则外，还应处理好以下几方面的关系：

一、处理好经营活动与思想政治工作的关系

在利用经济手段实行奖惩的同时，应加强思想政治工作，教育职工树立以院为家，院荣我荣，院衰我耻的思想，把物质奖励和精神激励结合起来，贯彻按劳分配原则，严格按照