

现代医院后勤管理新探

主 编 赵庆宪 韩丛好 吴恩新

大连海事大学出版社

322

(辽)新登字 11 号

现代医院后勤管理新探

主编：赵庆宪 韩丛好 吴恩新

责任编辑：史洪源

封面设计：徐兆康

*

大连海事大学出版社出版、发行

武汉市长江印刷厂印装

*

开本：850×1168 1/32 印张：9.75 字数：245 千

1995 年 8 月第 1 版 1995 年 8 月第 1 次印刷

印数：001—900 定价：17.5 元

ISBN 7-5632-0918-2/C · 33

代 序

建立社会主义市场经济体制需要一个过程。在这个过程中。医院后勤管理从传统的计划经济体制向市场经济体制转换，难免要碰到许多新情况、遇到许多新问题。作为医院后勤的管理者——我们只有面对现实，在实践中探索，在探索中前进。

由于各个医院基础不同、环境不同、条件不同，因而在实际工作中，碰到的情况、遇到的问题也不尽相同，自然解决问题的途径，得出的答案更是千差万别、风姿各异。但长期以来，各级各类医院的后勤管理人员是在“横向无联系，垂直少领导”的状况下开展工作的。孤军奋战，囿于己见，已成为医院后勤管理工作发展的一大障碍。不少有识之士亟盼一个学术团体出面牵线搭桥，为广大医院后勤管理人员创造切磋学习的机会，提供学术交流的讲台。在这种形势下，一个新的群众性学术团体应运而生了，这就是现在大家都十分熟悉的医院后勤管理科学专业委员会。可以说，这个专业委员会就是广大医院后勤管理人员渴望已久的自己的学术组织。专业委员会组建5年来，日臻完善、逐步壮大，已雄踞于学术团体之林，成为名副其实的全国性学术团体，成员遍布20多个省、直辖市、自治区。5年来，它以研究医院后勤管理科学理论、探讨医院后勤工作规律为宗旨，以团结、组织医院后勤管理人员进行广泛的课题攻关、积极开展理论研究和管理实践、促进医院后勤管理科学的发展为己任，先后在昆明、广州、秦皇岛、武汉、厦门、西安等地举办学术研讨会，进行管理基础理论培训，并编辑出版了《医院后勤科学管理基础》、《医院后勤管理》、《后勤公共关系学》、《市场经济与医院后勤管理》、《中国社

会主义建设》等著作，对发展医院后勤管理科学做出了卓有成效的贡献，深受广大医院后勤管理人员的支持与厚爱。现在，摆在我们面前的这本《现代医院后勤管理新探》一书就是它在新的历史条件下为大家做的新贡献。

《现代医院后勤管理新探》一书收集了 80 多篇文章。质朴还原，返本归真，是这些文章的一大特色。它凝结了作者辛勤的汗水，映射出作者睿智的光芒。听听别人的宏论，学学别人的经验，对于我们同行来说，可以从中悟出许多哲理。

实践是没有终点的，经验也会层出不穷。在建立社会主义市场经济的大潮中，愿大家都作有心人。迎着改革的春风，共创明天的辉煌！

谨以此奉献给亲爱的作者和读者。愿我们同心协力、奋发图强，为医院后勤管理科学的发展与兴旺再建新功！

林存明 阙泰林
翟培林 黄镇云
1995 年 3 月

目 录

一、抓住机遇，深化改革

医院后勤管理改革初探	陈汝生 (3)
医院后勤工作与市场经济接轨的矛盾及对策	王国珍 吴国龙 (10)
求实创新，促进医院后勤改革和建设	罗良海 (16)
浅谈医生后勤管理的地位、困惑和对策	黄燕昌 (21)
试论医院后勤的“四化”	侯松山 (25)
跳出误区天地宽	谭成湖 宁习洲 (30)
后勤工作是现代医院中的一个重要组成部分	曾文祥 (33)
加强医院后勤管理，促进服务保障	朱丛敏 (36)
努力为医院工休人员“当家理财”	李昌泰 (41)
试论医院后勤服务与市场经济	周茂扬 (44)
浅谈医院后勤管理	季国林 (48)
引入市场机制，提高医院后勤管理水平	刘恒华 梁延祥 (51)
现代医院后勤管理的现状与展望	张佛兰 (55)
医院后勤适应市场经济的构思	蓝 军 (58)
医院后勤形成“小社会”原因浅析	黄晓军 (62)
论医院后勤工作的地位和作用	石好信 (65)
医院要切实加强后勤工作	赵宪文 高洪顺 (67)
抓住机遇，深化改革，促进医院自身发展	汪景和 (70)

涉外医疗饮食保障的实践与思考.....	杨全兴 (74)
市场经济与医院采购管理.....	刘从志 (79)
排除障碍,继续深化后勤改革.....	杨保民 (82)
实行经济承包是搞好院务保障的必由之路.....	戚 军 (85)
强化后勤人员在医院分级管理中的四种意识.....	韩丛好 (90)
结合综合目标管理,实行科室成本核算	

..... 张万明 张伟纯 (93)

浅谈医院环境管理.....	刘自文 (97)
---------------	----------

浅谈医院后勤管理工作	张绪忠 (101)
------------------	-----------

论医院现代管理的指导思想	刘均生 (105)
--------------------	-----------

对医院实行经济管理的初浅认识	杨智田 (112)
----------------------	-----------

医院后勤工作被动的原因及对策探讨	赵南岗 (117)
------------------------	-----------

改革医院后勤管理体制势在必行	孟莲娣 (120)
----------------------	-----------

医院医疗工作离不开后勤保障	余汉周 (122)
---------------------	-----------

浅谈后勤工作在“文明医院”建设中的重要性	洪炳坤 (125)
----------------------------	-----------

试论调动后勤人员的积极性	韩金声 杨德玉 (128)
--------------------	---------------

如何加强医院后勤管理	杜振峰 (132)
------------------	-----------

面向市场经济,搞好后勤管理

..... 钱桂荣 汪灯发 杜志祥 (135)

搞好医院后勤工作的思考	桂新民 马道明 (137)
-------------------	---------------

二、勇于实践,敢闯新路

在社会主义市场经济条件下创建文明中医

医院初探	赵庆宪 李 忠 (141)
------------	---------------

医院后勤服务社会化问题浅析	张存仁 (147)
---------------------	-----------

医院后勤服务社会化的探讨	王进明 (151)
--------------------	-----------

浅谈开放地区军队医院职工队伍的稳定

..... 马天礼 蒋应强 (153)

实行双向考核, 促进医院目标管理的实现	全天保	(158)
更新锅炉, 适应改革发展的需要	黄伟昌	(160)
适应市场经济, 开展清产核资工作	云霞	(163)
浅谈医院达标上等中的后勤保障工作 ...	王宏祥 阮宏胜	(166)
对医院车辆实行全程式封闭型管理介绍	郭守军	(170)
职工食堂伙食的成本核算	曾菊红	(173)
怎样洽谈、签订建设工程承包合同	罗祥昌 王南平	(177)
深化我院后勤管理改革的体会	吴家勉 汪江澜	(183)
重视人才培养, 提高后勤服务水平	杨大海 高和平	(188)
医院住房分配与管理	黄云录	(191)
医院用钱学问之浅见	张存仁 张宝珠	(195)
基层医疗单位后勤队伍素质现状分析与对策	朱树凡	(198)
论医院总务科经费使用与控制	曾菊红 黄祖发	(201)
医院后勤实行企业化管理势在必行	陈俊勤 林政庭	(204)
我院设备管理达标的做法和体会	李心甫	(208)
改进节能装置, 利用锅炉余热	张国浩	(212)
抓“达标上等”, 强化后勤管理	李才林	(214)
决策与代价——医院基建管理不应忽视的问题	孙辉 冯静 王南平	(218)
巩固达标上等成果, 开创医院后勤工作新局面	陈丽芬 麦燕芬	(221)
医院办银行的实践	张建珍 温学麟 张锦余	(224)
试论实行三制一体化科研课题管理新模式	刘杰 宋怡清 张力	(227)
医院后勤开展科研之浅见	刘德胜 陈滨	(232)
我院两次改革仓库管理的做法和体会	刘真芹	(234)
医院临时工现状分析及其对策	徐永安	(236)
加强食堂工作人员的管理	段跃新	(239)

实行院内“货币”管理情况介绍	崔明远 (243)
医药费按档次包干是可行的	赵启霞 (247)
精简结硕果, 承包出效益	龙双喜 (249)
物资供应管理工作之浅见	徐良友 (254)

三、综合管理, 实现目标

综合目标管理与心理激励	余汉周 (259)
在缩短劳动时间的情况下, 医院后勤工作 的应激管理	张庚 石好信 (265)
浅谈医院医德医风与市场经济	唐蒲生 (268)
浅析市场经济条件下后勤思想政治工作的落脚点	刘冰泉 (271)
妥善解决后勤矛盾, 调动职工积极性 ..	戴礼成 王庭海 (274)
医院后勤职工思想现状浅析	胡信新 王南平 (277)
大力开展医院后勤管理科学的理论研究	翟培林 (280)
医院环境色彩初探	朱银安 韩金声 (284)
浅谈医院后勤科室目标管理	崔克孝 (286)
浅谈医院后勤管理中的思想政治工作	张宝玉 (289)
试析医院后勤标准化管理中人的决定因素	刘冰泉 (292)
论医院后勤实现达标上等的条件	龚泽华 (294)
医院财务管理初探	龙湘源 (297)
我院实行综合目标管理的初步实践	柯长学 (299)
在改革大潮中加强医院固定资产和材料的管理	高千景 (303)

一、抓住机遇，深化改革



医院后勤管理改革初探

陈汝生

一、医院后勤现状与改革的主要内容

1. 医院现状

(1) 医院办社会。医院办社会还是社会办医院，是建设现代化医院必须解决的首要问题。近两年来，笔者在参加 10 多所大、中、小医院等级考评时，和同行们探讨了医院后勤的现状、工作效率、服务质量及改革方向等问题。大家认为，大、中、小医院普遍存在“大而全”或“小而全”，致使医院后勤机构、人员增加，素质下降，如后勤财务部门设门诊收费组、住院收费组、财务预决算组、日常收支财务组、催欠组、成本核算组；房产部门设基建组、维修组、房产管理组；总务部门设膳食科、营养科、汽车队、招待所、庭院绿化组、清洁卫生组、洗涤组、幼儿园、锅炉房、采购库房组。有的医院还有劳动服务公司。工种繁多，人称是“十员十工”：炊事员、驾驶员、保育员、会计员、出纳员、收费员、采购员、保管员、电话守机员、清洁员；电工、水工、泥工、木工、气工、洗涤工、锅炉工、维修技术工、污水处理工、电梯工。后勤人员约占医院人数的 22% 左右。此外，还有临时工，多则 200 多人，少则几十人。

(2) 供给制福利型。长期以来，对医院既是社会福利性，又是生产经营性的双重性存在片面认识，过分强调医院是卫生福利

事业单位。在这种思想指导下，收费标准低造成医院亏损。近几年来，国家拨款减少，医院资金不足。随着社会主义市场经济体制的逐步建立，医院后勤出现一种现象：一方面，按市场经济机制购进卫生材料和物资；另一方面，按计划经济机制收费。结果亏损越来越严重，欠帐越来越多，使医院的发展、医院的科学技术现代化受到了严重制约。

(3) 工作效率低。由于医院办社会及长期以来实行的供给制、福利型，使医院背上沉重的包袱，造成以下后果：

第一，“医院办后勤”牵制了领导的精力，加上后勤工作包得过多，统得过死，缺乏生机和活力；后勤服务功能单一，经济效益低下，严重阻碍了后勤服务工作朝着社会化的方向发展。

第二，随着人们生活需求的不断提高，医院包办的服务项目越来越多，医院后勤服务工作负担越来越重，后勤成为制约医院发展的重要因素之一。

第三，后勤基础设施陈旧落后，长期超负荷运转，加剧了供求矛盾，运行更加困难。

第四，服务质量与经济效益不挂钩，干多干少、干好干坏一个样，严重地影响了后勤干部职工的积极性。

2. 医院后勤改革的主要内容

基于以上事实，我认为，应按照“事企分开”、“两权分离”的原则，改革后勤管理体制，把管理职能部门与经营服务部门、所有权与经营权分离，撤销属于经营服务部门的行政建制，建立多种类型经营服务的经济实体，引入竞争机制和价值法则，向以优质、价廉、求生存、求发展转变，按市场机制和竞争机制运行，即由行政管理型向服务经营型转变；由福利供给型向有偿服务转变；由自我服务的封闭型向社会服务的开放型转变。这样才能强化后勤的企业行为，使之能在医院的宏观调控下，积极适应市场的需要，使后勤逐步做到自主经营，自负盈亏、自我发展、自我约束，

形成“小机关、多实体、大服务”的企业化管理和社会化的新格局。“小机关”即建立精干、高效的机构，代表医院行使服务、育人、协调、控制、规划等管理职能；“多实体”是指撤销属于经营服务部门的行政建制，根据经营服务性质的不同，建立从事服务性生产和经营性活动的企业或半企业，或任务与经营承包等多种类型的经济实体；“大服务”是指医院后勤拓宽服务面向和服务项目，即对内的多层次、多形式的有偿服务与对外经营服务相结合，如将对内的膳食科和对外的营养科合并，成立“饮食服务中心”。服务中心改变现行由医院行政经费拨款补助办伙食的方式，逐步实行承包，开办多层次的服务网点，进行有特色的分层次的微利经营服务，自收自支，并逐步做到取消医院补贴办食堂的办法，使饮食服务中心自负盈亏。

幼儿园在保证医院职工子女入托的前提下，挖掘潜力，向社会开放，允许职工三代子女和外单位子女入托；允许幼儿园按照园所等级、服务水平、幼教质量、服务层次，收取保育费、入托费、管理费和园所建设费，把幼儿园逐步办成一个经济实体。这样可减少并逐步取消医院对幼儿园的差额补贴。

重新制定水、电、气的限额承包，逐步减少医院水、电、气费的支出。在有条件的大医院，可建立医院“内部银行”。内部银行根据国家金融政策进行存贷结算和储蓄等业务。

二、解放思想、转变观念是深化医院后勤改革的关键

思想是行动的先导。只有解放思想，才能拓宽人们的思路，才有新思想、新办法，后勤改革才能深化，才能取得新成果。解放思想的核心是将传统的计划经济观念转变为市场经济观念。对后勤工作来说，就是要从供给制福利型逐步转向商品经济型，实行有偿服务。

改革就是要改革一切不适应生产力发展的经济基础和上层建

筑。对医院后勤而言，就是要改变长期以来形成的旧的、封闭式的、单一的行政管理模式；改革一切由医院统包的供给制、福利型的服务模式；打破分配上的平均主义的“大锅饭”。传统的模式和旧思想、旧习惯是根深蒂固的，其主要表现为：市场经济、价值规律观念淡薄，不讲经济效益；服务就是福利，是“无偿”的，等等。不更新这些旧思想、旧观念、旧习惯，就难以加快后勤改革的步伐。马克思说：“服务就是商品。服务有一定的使用价值（想象或现实的）和一定的交换价值”。（《马克思恩格斯全集》第26卷149页）。既然服务是商品，具有价值和使用价值，创造利润，那么，后勤服务应是有偿的服务。

思想观念的转变是推动后勤服务实行企业化管理，最终向社会化过渡的关键。医院领导必须把它作为大事来抓，使医院所有的员工取得共识，否则，后勤管理改革只是一句空话。

三、深化后勤改革应处理好的几个问题

1. 加强领导，分步到位

后勤改革必须与医院综合体制改革相适应，应在医院统一领导下有计划、有组织地进行。后勤服务工作企业化管理和最终实现社会化要分步到位。由于多年来医院对后勤的投入较少、欠帐太多，后勤基础设施差，设备老化，职工队伍文化素质低下等问题，后勤实现自力更生、自我发展需经起步阶段、发展阶段和成熟阶段。医院对后勤的资金投入应采取分步到位的政策，扶上马，送一程，切不能一改革就断“奶”，更不能杀鸡取蛋；对经济效益好的经济实体，也不能搞“一平二调”；人员安排要采取新人新办法、老人老办法，通过自然减员逐步递减事业编制，增补企业编制。另外，后勤部门在转轨过程中，有偿服务和收费标准要根据职工、病员、医疗科室的经济承受能力和医院的实际情况分步到位。

2. 调整机构，理顺关系

根据国务院机构改革目标：“转变职能、理顺关系、精兵简政、提高效率”的十六字精神。医院后勤系统管理组织机构应努力做到按行业的不同性质归类管理，以利于提高工作效率；经济效益、管理水平和人员素质，达到上下级左右机构之间分工与权力界线明确、职责明确、利益分配明确，上下级与同级组织之间责权结构、利益结构、决策与执行结构协调，责、权、利统一。

3. 后勤改革要坚持大方向

后勤改革要以服务于医院正常医疗、教学、科研工作及服务职工、病员的大方向。这是改革的宗旨。后勤工作改革脱离服务这个宗旨就失去了正确的方向。在坚持这个目标的同时，还必须开展有偿服务和对外经营服务，扩大服务对象和内容，提高服务质量，使后勤部门有所积累，不断完善，持续发展。因此，深化后勤改革总的指导思想是：按照经营和育人的双重属性，坚持一手抓服务，一手抓创收。抓服务是保证教学、科研、医疗工作正常运行；抓创收，为扩大服务内容、提高服务质量打下良好的物质基础。在具体工作中，要做到教育与经济规律的结合和统一，后勤育人与服务的结合和统一，对内有偿服务与对外经营创收的结合和统一，从而实现物质文明和精神文明双丰收。

4. 做好宣传教育工作

后勤社会化会带来许多矛盾。后勤改革阻力大。这些阻力是：（1）领导的阻力。一方面，医院领导为减少对后勤人力、财力、物力的投入，急于把后勤推向市场；另一方面，后勤提出要搞社会化服务，搞有偿服务，领导又怕后勤脱缰难收。（2）服务对象的阻力。有些医护职工商品经济观念淡薄，依赖思想严重，对有偿服务认识不足，习惯于福利服务，怕实行有偿服务后认钱不认人，职工利益受到损害，怕降低服务质量。对后勤改革服务走向市场提出种种非议，使后勤改革措施难于实施。（3）后勤内部的阻力。

这种阻力表现在干部中，习惯于行政指挥，不会用经济手段管理，思想跟不上，产生“失落感”。此外，干部和工人中存在“吃皇粮”靠得住的思想，怕“下海”失去生活保障。因此，要大力宣传后勤改革的意义，取得共识，形成医院后勤改革社会化势在必行的社会舆论。医院党政领导要高度重视后勤改革，充分发动群众，宏观上要大造舆论，微观上要稳妥，做到了这些，后勤改革就一定会有根本性的突破，跨上新台阶。

5. 有偿服务和提高服务的统一

医院后勤服务要处理好服务质量与按劳取酬的关系。引入竞争机制后，容易产生只追求劳动量和盈利，而忽视劳动质量和工作实效的倾向。如何做到既公平竞争又能真正按劳动的量和质进行分配是值得探讨的问题。

第一，建立按绩效分配的制度。对后勤人员的分配既要强调工作业绩的量化，又要注重实际工作效果，从两方向综合考察，充分体现公平竞争和按劳分配的统一。有个别医院职工食堂承包后，在利益驱使下，重生产高档菜，超过了职工的经济承受能力，结果引起了强烈反响。食堂的高、中、低三个档次的菜的比例应以中、低档菜为主，并以是否能做到这点作为评价绩效的重要考核标准。

第二，培养下岗人员“二次竞争”的意识。实行聘任制和“竞争上岗”，总有一部分人会落岗。领导和群众要正确对待下岗人员，采取各种措施调动他们的积极性，给他们创造再就业的机会和条件。例如对工人实行“试岗制”，即在承包单位中列出一定比例的岗位，让那些落岗者上岗试用，试用期满后若达到同工种同档次人员的绩效，正式留用，并给予同等报酬。例如，对管理人员设“模拟岗”，实行“动态优化组合”、“二次竞争”，即对哪些有特长的落聘管理干部，本着人尽其才、才尽其用的原则，让其组织新的承包组，在同等条件下与正式在岗人员进行公平竞争，

达标后即可与正式在岗管理干部一视同仁，并将其政绩作为下一次聘任条件。

第三，处理好改革与加强思想政治工作的关系。后勤改革必须以思想政治工作做保证。改革越深入，职工中反映出来的思想问题可能也会越多。因此，改革不能忽视思想政治工作，一定要两手抓，两手都要硬。

总之，医院后勤任务繁重，其工作好坏，对医疗质量有直接的影响。因此，积极进行后勤改革、提高后勤工作质量已成为医院管理中必须重视的一个问题。