

医院管理学

Hospital Management

主编 曹荣桂

后勤管理分册

[第2版]

分册主编 刘晓勤 王树峰



人民卫生出版社
PEOPLE'S MEDICAL PUBLISHING HOUSE

医院管理学

Hospital Management

后勤管理分册

第2版

主 编 曹荣桂

分册主编 刘晓勤 王树峰

副 主 编 李月东 郭积勇 诸葛立荣

编 委 (以姓氏笔画为序)

马松峰	王志伟	王志杰	王树峰
刘义成	刘建平	刘晓勤	许家穗
孙 麟	李 艳	李月东	李系仁
肖淑萍	吴 庆	张 伟	张福勇
张静波	陈 梅	金永德	金哲虎
周生来	郑阳晖	徐力新	郭积勇
诸葛立荣	崔 勇	章泽彪	薛 赤

编写秘书 王志伟 马清莲

人民卫生出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

医院管理学. 后勤管理分册/刘晓勤等分册主编.

—2 版. —北京: 人民卫生出版社, 2011. 8

ISBN 978-7-117-14284-7

I. ①医… II. ①刘… III. ①医院-管理学②医院-后勤管理 IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 117940 号

门户网: www.pmph.com	出版物查询、网上书店
卫人网: www.ipmph.com	护士、医师、药师、中医师、卫生资格考试培训

版权所有, 侵权必究!

医 院 管 理 学
后勤管理分册
第 2 版

主 编: 曹荣桂

分册主编: 刘晓勤 王树峰

出版发行: 人民卫生出版社 (中继线 010-59780011)

地 址: 北京市朝阳区潘家园南里 19 号

邮 编: 100021

E-mail: pmph@pmph.com

购书热线: 010-67605754 010-65264830

010-59787586 010-59787592

印 刷: 三河市富华印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787×1092 1/16 印张: 21

字 数: 524 千字

版 次: 2003 年 5 月第 1 版 2011 年 8 月第 2 版第 5 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-117-14284-7/R·14285

定 价: 45.00 元

打击盗版举报电话: 010-59787491 **E-mail:** WQ@pmph.com

(凡属印装质量问题请与本社销售中心联系退换)

《医院管理学》第2版编委名单

顾问：张文康 黄洁夫 张雁灵 马晓伟 王陇德 郭子恒
 顾英奇 殷大奎 朱庆生 张立平 白书忠 李建华
 傅征 张自宽 迟宝兰 吴明江 刘益清

主编：曹荣桂

副主编：王羽 张宗久 潘学田 张衍浩 朱士俊 戴建平
 张宝库 胡国臣

编委 (按姓氏笔画为序):

么莉	于冬	马军	马家润	方素珍	王农
王羽	王彤	王发强	王玉琦	王吉善	王治国
王树峰	王晓钟	邓利强	代涛	冯晓源	叶文琴
田文军	刘魁	刘义成	刘金峰	刘晓勤	刘海一
刘爱民	吕玉波	巩玉秀	成翼娟	朱士俊	朱同玉
祁吉	何雨生	吴永佩	吴欣娟	张钧	张宗久
张宝库	张衍浩	张焕春	张鹭鹭	李月东	李包罗
李淑迦	李清杰	杨炳生	沈韬	肖十力	肖传实
陈洁	陈文祥	陈励先	陈征友	陈春林	陈晓红
周凤鸣	孟建国	郑一宁	郑雪倩	胡国臣	胡燕生
赵自林	唐日晶	夏京辉	诸葛立荣	郭启勇	郭积勇
高树宽	曹荣桂	梁铭会	阎作勤	董军	谢红
韩全意	蒲卫	潘学田	颜青	薛万国	戴建平

《医院管理学》第2版总序

《医院管理学》第一版于2003年5月由人民卫生出版社出版,是在卫生部、解放军总后勤部卫生部数届领导的关怀下,由中国医院协会的前身中华医院管理学会和卫生部医院管理研究所组织全国医院管理界200多位专家学者,参考了大量文献资料,历时一年时间编写而成的。全书包括15个分册,总字数600多万字。这部专著密切结合我国医院管理实际,根据医院改革创新和发展建设的客观需求,系统总结了我国医院管理的理论、经验和方法,全面系统地介绍了当时国内外医院管理领域的最新理论和进展。本书出版后,受到业界广泛关注和广大医院管理工作者的好评。多次重印,各个分册累计发行量达到17万册。

《医院管理学》第一版出版以来,我国医院管理与改革取得了很大的进展。医药卫生体制改革,尤其是公立医院改革与发展得到了党中央、国务院以及各级政府的高度重视,医疗服务的公平、效率和质量受到了全社会的广泛关注。特别是2009年4月发布的《中共中央国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》及其配套文件,对于医药卫生体制改革,特别是医疗服务体系建设和公立医院改革提出了新的要求。自2005年起在全国开展的“以病人为中心,以提高医疗服务质量为主题”的医院管理年活动显著提升了我国医院管理水平。几年来,医院经营管理的内外环境发生了显著变化,医疗保险、患者安全、医患关系、医疗法制建设、医院文化、门急诊管理、医院社会工作乃至医院管理的各个方面都有了新的进展。医院改革的深入和医院管理学科领域的进展都要求对医院管理的新理论、新思想进行系统阐述,需要对成功的医院管理实践进行系统总结。在这种背景下,我们应人民卫生出版社之约,决定组织专家在第一版的基础上对《医院管理学》进行修订再版,同时应读者要求、医院管理学科的进展和医院经营管理实践的需要增设了《医院法律事务分册》。

作为本书的主编,在第二版的编写中始终强调把握三个问题:一是注意把握读者定位。据《2010年中国卫生统计年鉴》资料,2009年我国医院管理人员达到23.75万人,医院管理队伍人数众多;由于医院组织的特点和复杂性,医院管理往往涉及诸多学科领域,培训、教育和信息需求量大。作为一部面向整个行业机构管理人员的专著,既要作为医院管理领域各个专业管理人员岗位培训、继续教育的教材,也要作为医学院校卫生管理专业的教学参考,又要供广大医院管理人员日常工作中参考。所以要求所有参与编写的作者在编写中力图全面系统地反映国内外医院管理领域的最新进展,密切结合我国国情和医院管理实际情况,贴近医院管理实践。二是注意把握创新与袭承的关系。由于本次修订再版是在第一版

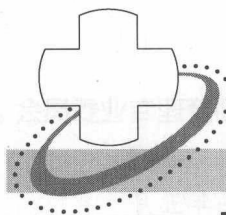
基础上进行的,要根据第一版存在的问题和近年相应学科领域的进展情况进一步充实和完善,保持全书的系统性、权威性和实用性,使之继续保持该书作为中国医院管理领域的权威性著作的地位。三是注意把握分册之间的衔接与协调。医院管理是一项系统工程,医院管理涉及诸多要素和资源,实施多种手段和措施,经历许多环节和过程,协调多项人际和人机关系。因此各分册间在根据本学科领域的特点,相互清晰界定,内容协调的同时,从学科完整性和系统性的角度出发,允许内容有少量的交叉或重复。

在本书第二版即将付梓之际,再次感谢医院管理领域众多的专家、学者和实际工作者,大家的理论研究和实践成果为本书提供了丰富的信息资源;感谢对本书第一版提出宝贵意见和建议的有识之士,大家的真知灼见使本书更趋于充实和完善;感谢给本书修订和编写予以热情关心和大力支持的有关领导和朋友,大家的鼓励和鞭策激发了我们的工作热情和信心;感谢为本书出版、印制和发行做出贡献的出版社同仁和工作人员,大家的辛勤工作使本书如期呈现在读者面前。

我们有充分的理由相信,伴随着医药卫生体制改革的逐步深化,中国医院管理学科一定会生机蓬勃,中国医疗卫生事业一定会繁荣昌盛。

曹荣桂

2011年3月



前言

改革开放以来,全国各医院的建设规模、装备质量及后勤管理工作的现代化水平有了显著提高,医院后勤工作在医院管理整体工作中的地位和作用越来越重要。2011年3月,十一届全国人大四次会议通过的“十二五”规划纲要明确提出加快医疗卫生事业改革发展的目标和任务,强调要“按照保基本、强基层、建机制的要求,增加财政投入,深化医药卫生体制改革”,给医疗卫生事业的建设提出了新的要求,也给医院的后勤改革工作提出了新的课题。

医院后勤管理水平的高低直接影响着医院的整体服务质量,医院的发展进步离不开科学规范、与时俱进,适应新形势、新体制的后勤保障。广大医院后勤工作者在实践中深深感到,编写一本能够适应医院后勤管理工作的发展,涵盖后勤工作的主要内容,指导和规范后勤管理工作的权威性论著是十分必要的。为进一步加强现代化医院的基础建设,不断提升广大医务工作者的专业素质和管理水平,2010年,中国医院协会决定再版并主持编写了《医院管理学》,该书按照专业划分为16个分册,其中《后勤管理分册》由后勤管理专业委员会负责编写。为此,后勤管理专业委员会于2010年成立了编委会,研究确定了编写体例、章节、内容。经过一年多的努力,这本书终于成稿。

《后勤管理分册》是一本论述医院支持保障系统的专业教科书。本书参照国家有关部门现行的法律法规,参考了各级医院后勤工作行之有效的规章制度,从理论和实践相结合的角度,深入阐述社会主义市场经济体制下医院后勤管理工作的概念、意义、地位、作用和管理理念,并就物资资源、房屋建筑、设备设施、财务审计、节能及生活服务、交通运输、安全管理、队伍建设等后勤的各项工作,分为13个章节作了全面详尽的论述。本书特别在传统的后勤管理工作职能的基础上扩展了新的内容,突出了当前医院后勤工作面临的新问题,如医院的能源管理、安全运行、突发事件的处理以及后勤服务社会化等内容,比较详细地论述了目前医院后勤管理执行的行业规范和操作流程,贴近工作实际,突出实用性和可操作性。它的出版对加强和规范医院后勤的基层和基础建设,建立健全工作机制和标准,进一步提升医院后勤管理工作的整体水平具有较强的指导意义。

本书的出版得到了卫生部中日友好医院、解放军总医院、空军总医院、海军总医院、北京天坛医院、北京朝阳医院、北京胸科医院、广东省第一人民医院、四川大学华西医院、中国医科大学第一附属医院、吉林大学第一附属医院、哈尔滨医科大学附属第二医院、吉林延边大学附属医院、泰安市中心医院,以及北京市卫生局、上海医院后勤专业委员会等单位的大力

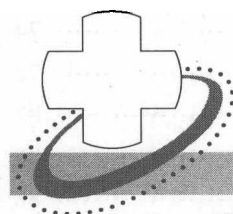
支持与协助,在此深表感谢!

由于编者的水平所限,对于书中的不当和疏漏之处恳请广大读者批评指正,提出修改意见,使之日臻完善。

中国医院协会后勤管理专业委员会

主任委员 刘晓勤

二〇一一年五月



目 录

第一章 后勤管理概述	1
第一节 后勤管理的概念、意义	1
第二节 后勤管理的地位、作用	1
第三节 后勤管理的基本特点	2
第四节 后勤管理的效益	4
第二章 医院后勤管理的变革和发展	6
第一节 社会主义市场经济对医院后勤管理工作的影响	6
第二节 后勤管理的理念和战略	10
第三节 后勤支持保障的目标与定位	13
第四节 后勤管理的变革	15
第三章 医院后勤服务管理	20
第一节 后勤服务的职能与要素	20
第二节 后勤服务的管理	22
第三节 后勤服务质量体系及管理	26
第四节 竞争机制与医院后勤管理	31
第四章 医院后勤队伍建设	36
第一节 后勤队伍建设的地位和作用	36
第二节 后勤队伍的素质培养	38
第三节 后勤队伍的绩效考核	43
第四节 后勤队伍的思想政治工作	48
第五章 医院物资管理	51
第一节 医院物资管理的内容	51
第二节 医院物资管理方法	54
第三节 物资的经济核算	68
第四节 探索医院物力资源改革的新途径	69

第六章 医院房屋建筑管理	72
第一节 房产的管理	72
第二节 房产的养护维修	74
第三节 房屋设备管理	78
第四节 房产档案制度管理	81
第五节 地产的管理	86
第六节 房地产产权管理	88
第七章 医院设备设施管理	92
第一节 供电设备管理	92
第二节 给排水管理	98
第三节 供热管理	103
第四节 医院空调通风管理	107
第五节 医用气体管理	112
第六节 电梯运行管理	116
第七节 通信管理	123
第八节 医院楼宇自动化管理	126
第八章 医院财务管理	132
第一节 医院财务管理概述	132
第二节 医院资金管理	137
第三节 医院收费管理	148
第四节 医疗服务价格管理	151
第五节 医院预算管理	156
第六节 医院内部会计控制	162
第七节 医院内部审计	170
第八节 医院成本效益核算与成本控制	179
第九节 医院经济分析与评价	190
第九章 医院环境保护管理	205
第一节 医院环境保护管理概述	205
第二节 环境卫生管理	205
第三节 绿化、美化管理	208
第四节 污水污物管理	213
第五节 声光污染管理	221
第十章 能源管理与节能	226
第一节 能源管理现状	226
第二节 能源管理模式	233
第三节 医院节能方案	237

第四节 医院节能设施	239
第十一章 医院生活服务管理	242
第一节 生活服务概述	242
第二节 膳食服务管理	244
第三节 洗衣房管理	248
第四节 其他生活服务管理	250
第五节 生活服务社会化改革与发展	257
第十二章 医院交通运输管理	260
第一节 医院交通运输的概念	260
第二节 医院交通运输的管理	263
第三节 医院交通运输工具管理	265
第四节 医院交通运输安全管理	269
第五节 医院停车场管理	272
第六节 医院交通运输固定资产、成本费用管理	274
第七节 医院交通运输人员奖励与补贴	277
第八节 医院交通运输管理的发展趋势	277
第十三章 医院安全管理	279
第一节 安全管理的现代化	279
第二节 医院运营安全管理	283
第三节 医院消防安全管理	286
第四节 医院建筑施工安全管理	291
第五节 财务安全管理	299
第六节 医院危险品安全管理	301
第七节 医院交通安全管理	307
第八节 医院治安与综合治理安全管理	310
第九节 应急管理	316
第十节 安全管理的现代科技手段	319

第一章

后勤管理概述

医院后勤管理是围绕医院的医疗这个中心任务,组织、协调、监督后勤部门及所属人员有序地开展工作,为保障医疗、教学、科研、预防、保健等工作正常进行而组织的各种活动,是医院全面工作的支持、保障系统。医院后勤管理是医院管理的重要组成部分,是构成医院工作的重要支柱,是医疗工作得以顺利完成的可靠保障。其工作效果直接影响到医院的建设发展与医疗质量的提高和综合效益的增长。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,是医院领导者的的重要职能。

第一节 后勤管理的概念、意义

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,是在自然科学与社会科学相互交叉、相互渗透、相互联系的基础上形成的一门重要管理学科,是运用现代管理理论和方法研究医院后勤管理活动本质和规律的科学,是保证医院医疗、保健、教学、科研、预防等一系列活动和为工休人员生活提供服务的后勤各部门和各项工作的总称。医院后勤管理主要担负着筹划、组织、管理、保障和服务职能,工作内容和范围包括医院物资供应、生活服务、后勤设备和环境与卫生、行政安全等方方面面,涉及后勤管理、卫生经济、卫生环境、营养膳食、园艺绿化、物资设施、机械设备、通信网络等多种学科领域,蕴含着深刻的学术理论,涵盖着多方面的专业知识,具有较强的技术性和专业性。

第二节 后勤管理的地位、作用

实现医院后勤管理工作科学化、规范化、标准化、现代化,必须确立医院后勤管理的地位、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系统中的支持保障系统,主要围绕病人及其医疗活动开展各项工作,提供服务医疗活动和生活保障任务。医院在医疗、教学、科研等活动中,必须依靠后勤提供水、电、气、暖、衣、食、住、行、用等方面的经费和物资各方面的保障。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。随着社会的进步

和科学技术的飞速发展,医院运行与发展对后勤保障的依赖程度越来越大,要求也越来越高,医院后勤管理的地位与作用也越来越重要。

二、医院后勤是患者恢复健康的必备条件

医院后勤是直接为患者服务的,为病人创造一个舒适、整洁、安全、温馨的休养环境,才能有利于患者康复。医院后勤建设要不断创新发展,才能更加有利于患者恢复健康。比如,建设生态化医院环境,能够调节患者心理,有助于患者减轻心理负担。提供科学合理的营养膳食,可以增强患者的体质,满足患者的生理功能需要,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、餐饮器具实施消毒感染控制措施,能有效地防止医院交叉感染,有利于患者身心健康。所以,患者的医疗康复,有赖于后勤创造良好的条件。

三、医院后勤是医务人员生活与工作的有力保证

医院后勤工作作为工作人员提供全方位、多方面的供应、服务,有效地帮助医务人员解除工作、生活等方面的后顾之忧,在医院内部营造团结、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、保障工作中去。

四、医院后勤是提升医院发展建设层次的重要基础

时代在进步,社会在发展,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。医院后勤现代化是医院现代化必不可少的条件。没有现代化的医院后勤,就没有现代化的医院。医院后勤现代化,建设现代化的医疗楼宇,引进高尖端的后勤设施设备和信息化管理系统,将高科技广泛应用于后勤财务管理、设施设备、后勤物资、文件档案管理和办公自动化等领域,以满足现代化医院医疗、教学、科研、预防等功能需求和患者个性化就医需求,促进医院后勤建设逐步向高端发展,以保障医院现代化建设的快速发展。

第三节 后勤管理的基本特点

医院的基本任务是提供优质的医疗服务,医院后勤管理应围绕这个中心,体现出以下特点:

一、后勤管理具有与医疗活动相适应的连续性

医院后勤管理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乃至生命。对医院的一些特殊部门如抢救室、急诊科、手术室、监护室等尤其如此。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、后勤管理具有与先进设施设备管控相适应的技术性

在传统观念上,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

学技术的进步,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能越来越先进。如后勤管理智能化系统、现代化的给水排水系统、空气净化系统、供配电自动监控系统、气动物流输送系统、病房温湿度调控系统、供热监测气象服务系统、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,达到与高技术性相适应。

三、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”,后勤资源与社会资源相阻隔,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。随着市场经济的发展,社会分工的专业化、精细化程度越来越高,竞争也越来越激烈。医院为了降低成本,提高效率,把后勤工作推上社会化乃是必由之路。“社会办医院”将充分发挥社会资源效益,提高服务保障水平。同时,随着医院后勤管理的技术性和专业性的不断加强以及医院自身后勤人员编制的限制,后勤部分服务保障项目逐步交由社会管理,有利于提高服务保障质量和水平。

四、后勤管理具有与市场经济条件下相适应的经济性

医院后勤并不直接产生效益。但是,高效率的后勤管理有助于医疗工作质量的提高,能够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的质量,增加医疗服务的成本,从而降低医院的效益。因此,在后勤管理工作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。在服务保障工作中,要注意做好维修保养工作,努力延长后勤设施的使用年限和使用质量。加强节能降耗管理,使用节能降耗产品和设备,努力降低医疗成本。

五、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,是为患者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、极致化服务,有效提高医院后勤服务水平,促进医院又好又快发展。

六、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三层含义: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;二是设备的安全,包括用电安全、锅炉安全、消防安全、车辆等设施设备安全;三是环境安全,包括就诊环境、院落环境、办公环境等,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,落实责任,确保安全。

第四节 后勤管理的效益

后勤管理是一个多类型工作的集合体,又是一个系统的整体,后勤管理的效益如何,体现为实施的过程及最终效果。

一、后勤管理效益体现在服务保障的高效率上

在时间就是生命的医疗运行中,后勤管理适应医疗需求,高效率的组织及时、快捷、准确无误的服务保障,以保证医疗、教学、科研的顺利运行,是后勤管理效益最根本的体现。因此,评价后勤管理效益,首要的是检验各项服务保障的效率。

二、后勤管理效益体现在良好的经济效果上

市场经济条件下,医院的运行、建设、发展离不开经济支撑条件。在我国目前的经济水平,经费紧张是始终困扰医院发展的主要因素。因此,良好的后勤管理效益,要体现在少花钱多办事,节约资源利用,降低成本消耗等方面。防止各个环节的浪费,达到了财尽其力,物尽其用;合理调配人力资源,达到了减员增效,人尽其才。

三、后勤管理效益体现在决策科学上

决策失误是最大的失误,会造成极大的浪费。因此,科学决策是提高医院后勤管理效益的重要环节。在医院后勤管理工作中贯穿着一系列的决策活动,后勤管理的效益好坏首要的是决策水平的高低,必须从全局的角度,从更高的层次,通过周密的方案论证和严密的技术分析,做出科学合理的决策,避免决策失误带来的影响与损失。

四、后勤管理效益体现在统筹规划上

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发展的全局。因此,要在充分研究论证的基础上,对各方面供应保障需求的统筹兼顾,对未来工作的规划、任务、标准、经费安排、保障要求等做出切合实际的筹划,是确保后勤管理效益的重要体现。

五、后勤管理效益体现在良好的组织协调上

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,必须构建一个便于组织、可有效指挥的工作系统,将后勤服务保障的各个要素、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。

同时,医院是一个开放的社会,与外界的联系很广,医院的发展离不开当地政府的支持和友邻单位的帮助。因此,沟通协调、求得支持显得非常重要。诸如征地、规划、建设、治安等诸多方面都需要与政府部门进行协调办理,以取得相关部门的理解、支持和配合。要善于在纷繁复杂的环境面前,在盘根错节的关系之中,搞好组织协调,发挥医院与外界接触多、联系广的优势,提高管理效率。

六、后勤管理的效益体现在制度健全、管理规范上

健全完善的规章制度是医院后勤良好运行的基本保证。后勤管理的高效益,必须靠严格的制度来规范,每一项制度必须得到严格的执行和落实。医院规模越大,人员越多、成分越复杂,设备越先进、装备越精良,就越需要用严格的制度来规范管理。

七、后勤管理效益体现在奖勤罚懒,有效激励上

有效的激励机制能极大地激发人的潜能和热情,有效调动员工的积极性、主动性和创造性,促进员工思想更新、思路创新,创造突出业绩。一个好的激励机制有时可胜过较多的优秀的管理人才的作用。要建立科学合理的人才成长机制、岗位流动机制、经济分配机制、考核评价机制等,奖勤罚懒、奖优罚劣,使个人的进步和利益与工作的贡献挂钩,以激励更多的庸者、平者成为能者。

八、后勤管理效益体现在以人为本,最大限度地调动员工的积极性创造性上

以人为本是科学发展观的核心。医院管理工作要坚持以人为本,充分尊重广大后勤人员的主体地位和创造精神,注重发挥他们的聪明才智。要处处关心爱护后勤员工,正确对待他们的合理需求,了解存在的困难。切实解决他们最关心、最现实的利益问题,努力维护广大员工的合法权益。才能充分调动广大员工的积极性。

(王树峰 王志杰)

第二章

医院后勤管理的变革和发展

第一节 社会主义市场经济对医院 后勤管理工作的影响

一、不同经济体制在医院后勤管理中的体现

自新中国成立到 20 世纪 80 年代末,我国医院都在计划经济体制下运行。国有医院的收入主要是来源于国家公费医疗支付体系和自费体系。凡进入公费医疗体系的患者就医都是在指定的公费报销定点医院进行,患者选择医院的权利很小,除非放弃公费而自费支付。同时由于社会经济水平较低,自费医疗的患者医疗负担承受能力很弱。因此,公费医疗的覆盖范围、支付水平和自费医疗的比例决定了当时国有医院的规模大小和发展速度;各个医院的医疗服务范围、数量、基础设施、设备投入、工作人员数量及岗位配置、人力费用等均由政府部门实施计划性管理。这一时期,由于医院的投入和运行经费主要由国家拨付,医院管理中没有成本的概念,更没有经营压力。而医院后勤在保障系统的配套建设上也由国家计划投入,工作人员岗位数量及工资水平也比较固定,在医院后勤内很少会考虑投入的合理性,运行的成本和工作效率等问题,服务的理念较淡漠。医院后勤管理基本上采用行政指令式的管理。另外,由于社会服务行业的相对落后,为满足医院管理的需要,后勤管理机构设置也非常复杂,不论医院规模大小,医院后勤管辖的部门:基建科、设备科、物资科、房管科、总务科托儿所、商店……一系列的设置,医院后勤形成了独立于社会外的一套服务保障体系。

随着我国社会主义市场经济体制改革的不断推进,20 世纪 90 年代到 21 世纪初,我国医院管理也进入了市场经济条件下的发展时期。社会医疗保险(医保)体系开始建立,逐步取消或代替公费医疗,患者可以在医院中自由选择就医;同时,自费支付的比例逐步提高。这一时期,国有医院的运行投入仍由国家计划拨付原编制补助部分。但由于经济条件的改善,日益增长的人民健康医疗需求促使医院规模和服务水平发展速度加快,计划拨款相对不足;医院发展由市场需求进行调节。一些医院通过运行机制和管理水平的创新与改革,在提高医疗服务质量的同时,增加了医院收入,降低了运行成本,在财务上有了结余,又促进了医院的进一步发展。但一些医院在经济体制转型过程中也出现了不适应,仍然主要依靠国家政府扶持,自身发展缓慢甚至顿足不前。而这时期的医院后勤管理也发生了很大的变化,一方面,为了满足医院不断发展的支持保障需求,后勤需要增加投入和运行的经费。另一方面,