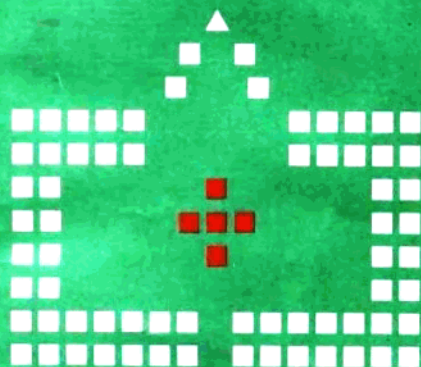


医院后勤管理



崔青岭 富士山 杨世诚 编

刘泳 王锦 审订

文津出版社

7.322

(京)新登字205号

医院后勤管理

YI YUAN HOUQIN GUAN LI

崔青岭 富士山 杨世诚 编

刘泳 王锦 审订

*

文津出版社出版

(北京北三环中路6号)

邮政编码: 100011

北京出版社总发行

人民铁道报社印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 3.125印张 6.25万字

1993年4月第1版 1993年4月第1次印刷

印数: 1—3000

ISBN 7-80554-185-X / Z·11

定价: 2.10元

前 言

医院后勤管理是指对医院的财务、物资及日常生活供给等的管理。医院后勤工作主要分为财经工作与总务工作两大部分，财经工作包括经济管理与财务管理，总务工作包括基建房产管理，设备管理，物资管理和生活供给服务管理等。本书仅就医院后勤工作中的总务工作部分做一扼要阐述。

医院的后勤保障，是医院医疗、预防、教学、科研等各项总务活动取得成功的先决条件。医院的现代化程度愈高，对后勤保障工作的依赖性愈强。为了适应现代医院管理的要求，必须充分认识后勤工作的地位和作用。

长期以来，医院后勤管理工作中的薄弱环节，是靠传统经验管理而缺少理论的概念和指导。当今，在现代管理思想、管理手段的影响下，医院后勤管理工作正处在由传统经验管理向科学管理转变的时期。努力探索医院后勤管理的客观规律，认真研究其基本理论，原则和方法，就成为当前医院后勤战线的一项迫切任务。为此我们特别编写了这本《医院后勤管理》。全书内容包括三大部分：后勤管理的一般原理（第一章），医院后勤管理（第二章——第九章），后勤管理经济承包责任制（第十章）。

本书在编辑过程中，得到北京铁路总医院李根秀院长及其他同志的大力支持和亲切指导，在此一并表示谢意。

由于我们水平有限，书中错误之处在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

1992年2月

目 录

第一章 管理和后勤管理	(1)
第一节 管理和后勤管理的概念.....	(1)
第二节 后勤管理的地位和作用.....	(3)
第三节 后勤管理的性质和特点.....	(3)
第四节 后勤管理的程序.....	(5)
第五节 后勤管理的方法.....	(7)
第二章 医院后勤管理总论	(11)
第一节 医院后勤管理的概念与原则.....	(11)
第二节 医院后勤管理的地位和作用.....	(12)
第三节 医院后勤管理的特点.....	(13)
第四节 医院后勤组织机构与管理体制.....	(14)
第五节 医院后勤管理的基本方法.....	(20)
第三章 医院后勤物资管理	(21)
第一节 医院后勤物资管理的概念与特点.....	(22)
第二节 医院后勤物资管理的任务及原则.....	(23)
第三节 医院后勤物资的分类与管理内容.....	(24)
第四节 医院后勤物资的采购、保管和供应.....	(25)
第五节 医院家具和被服装具的管理.....	(29)
第六节 医院洗衣房管理.....	(30)
第四章 医院环境管理	(31)
第一节 医院环境的基本卫生要求.....	(31)
第二节 医院污水污泥的处理.....	(32)
第三节 医院噪声管理.....	(38)

第四节 医院的绿化与美化.....	(39)
第五节 杀虫与灭鼠.....	(40)
第五章 医院供用电管理.....	(41)
第一节 医院供电方式及供电网络.....	(41)
第二节 医院供电组织机构及任务.....	(43)
第三节 医院供电管理的基本要求.....	(44)
第四节 医院照明用电管理.....	(45)
第五节 医疗设备用电管理.....	(47)
第六节 医院动力用电管理.....	(49)
第六章 医院给水与排水管理.....	(51)
第一节 医院给排水管理的意义.....	(51)
第二节 医院饮用水卫生管理.....	(52)
第三节 供水管理.....	(53)
第四节 排水管理.....	(55)
第七章 医院供热与制冷管理.....	(56)
第一节 医院供热设备与管理.....	(57)
第二节 取暖管理.....	(56)
第三节 制冷与空调管理.....	(60)
第八章 医院生活服务管理.....	(62)
第一节 医院食堂管理.....	(63)
第二节 医院托儿所(幼儿园)管理.....	(63)
第九章 医院其它后勤部门的管理.....	(70)
第一节 医院房产管理.....	(70)
第二节 医院车辆管理.....	(73)
第三节 医院收发室管理.....	(76)
第四节 医院动物室管理.....	(77)

第五节 医院太平间的管理.....	(78)
第十章 医院后勤管理经济承包责任制.....	(79)
第一节 经济承包责任制的性质.....	(79)
第二节 经济承包责任制的内容和形式.....	(81)
第三节 经济承包责任制的制定.....	(84)
第四节 经济承包责任制的执行.....	(87)
附：后勤之歌.....	(91)

第一章 管理和后勤管理

后勤管理是管理工作中非常重要的组成部分，是一项专门的科学。毛泽东曾说过：“任何轻视后勤工作，以为后勤工作不是重要的，专门的科学，不需要有系统的学习，不需要精通点业务的观点，是完全错误的。”党的十一届三中全会前后，邓小平曾在几个会议上多次讲到后勤工作的重要性，他在谈到加强科研工作时曾指出：一个单位有三个人要选好，一个是党委书记，一个是领导科研或教学的人，还有一个管后勤的。他还说过：“一定要有一批人搞后勤工作。这些人要甘当无名英雄，勤勤恳恳，热心为大家服务。后勤工作也是一门学问，也需要学习，也能出人才，不钻进去是搞不好的。”这充分说明了后勤工作的重要性，是一项光荣而艰巨的工作。

第一节 管理和后勤管理的概念

什么是管理？管理就是管理和治理。系统论的观点认为，管理就是人们为了使系统的效益不断提高所从事的一系列活动。主要是指人们为了达到某一目的，在某个环境中动员各种资源，以最少的人员搭配，最短的时间占用，最低的财力支出和物力消耗，获得最佳的成果输出。管理是劳动过程正常进行的必要条件，是分工协作的大规模共同劳动的客观要求，是人们在生产劳动中出现协作和分工开始的一种社会职能。

后勤管理是指从事后勤工作的管理者，为了保证本单位职能活动正常、高效地进行，遵循一定的过程，采用一定的方法，管辖和治理各项服务工作的活动。后勤管理，做为管理的一个分支，在一个单位的各项管理工作中，是一项非常重要而又常常被人们忽视的管理活动。后勤管理的任务，就在于运用各种管理手段，通过组织、指挥和协调后勤职工的活动，来创造一个远比各个个人活动力量总和要大的后勤保障力量，以便高效率高质量地完成后勤工作任务，进而保证单位职能工作的顺利开展。这是因为组织起来的协作劳动能够产生一种组合效应，即对个人能力之和可起放大和创新作用。而放大的倍率和创新的程度，则主要取决于管理功能的发挥。

表面看来，在后勤管理中，管理的基本对象是“物”，后勤工作正是通过一定手段管理诸如房屋、设备、食品、水电、汽车等物质对象，使其达到一定状态，为单位的职能活动服务的。但是从本质上来看，在后勤工作中，物质的管理对象，需要人去管理，在这里，人是管理的主体，起着主宰管理活动的作用。然而这些管理者也是需要管理的。所以，在后勤管理中从更大的范围看，他们又是管理的对象。由于他们对物的管理活动起着主导的作用，对他们的管理就更为重要。可以说，后勤管理最主要的是对人的管理，其次才是对物的管理。

对人的管理有广泛的涵义，包括人才的发掘和培养，人力的组织和合理使用等，也包括在管理过程中对人的指挥和积极性的调动。只有充分发挥人在管理和生产过程中的主导作用，通过他们管理好后勤工作的物质对象，才能搞好后勤

管理工作。

第二节 后勤管理的地位和作用

按照马克思主义的观点，物质生产活动是人类最基本的实践活动。物质资料是人类得以生存和发展的必要条件。

“人们首先必须吃、喝、住、穿，而后才能从事政治、科学、艺术、宗教等等。”因此，任何一个单位的职能活动，都离不开物质条件。如机关的办公室、家具、文具、研究所的实验室、设备；学校的教室、图书馆、运动场；剧团的剧场、道具、服装；……。既然如此，就需要有为其服务的部门，即后勤部门。后勤管理工作在一个单位的全部工作中处于保证服务的重要地位。后勤管理的作用，就是要为本单位的职能活动提供可靠的物质保障，使这种职能活动正常高效地进行。离开了后勤部门的有效工作，任何单位的职能活动都无法进行。此外，后勤管理还有稳定职工队伍和生活秩序，促进职工积极性的重要作用。

第三节 后勤管理的性质和特点

一、后勤管理具有两方面的基本性质

1、服务性。后勤管理的基本任务是为职能活动和职工生活服务。为本单位高效、有序地开展工作提供必要的物质保障和主动周到的服务，尽可能地为职工生活创造良好的条件，保证职能活动的顺利进行和各项业务工作的开展。

后勤管理在许多方面直接关系到职工的切身利益。党和

政府对职工生活的关心也往往通过后勤部门的具体工作体现出来，服务工作做好了，可以使职工直接感受到组织的温暖，专心致志地做好工作。

2、经济性。后勤服务工作，无论通过何种形式进行服务，都要以经济为基础，都需要使用资金，即要有经济上的保障。不以经济为条件的后勤服务是根本不存在的。因此，后勤工作就其手段来说是经济性的。

这两种性质是辩证统一的。离开了服务性，就不成其为后勤工作；离开了经济性，就失去了物质基础，后勤部门也就不复存在了，我们研究后勤管理，必须从这二重性质出发。

二、后勤管理具有如下特点

1、社会性。这一特点可以从三个方面来理解。一是后勤管理的内容；二是后勤管理的发展方向；三是后勤管理与社会上的联系，即各单位的后勤工作都要由社会来提供，并且都要受社会的制约和影响，社会是各单位后勤工作的总后勤。

2、复杂性。表现在任务繁多，政策性强，涉及面广，内外关系复杂等诸方面。

任务繁多：各项综合服务工作，几乎统归后勤部门管理。

政策性强：后勤管理部门必须按照党和国家规定的方针、政策、法令、法规办事，涉及方方面面政策和法律。

涉及面广，内外关系复杂：一般来说，后勤部门的服务，几乎囊括了职工的衣、食、住、行、生、老、病、死、退等事宜。而要完成这诸多的服务内容。后勤既与单位的每个职工打交道，又要与社会上的有关部门保持经常性的密切

的联系。不仅有纵向联系，还有横向联系，不仅要牵涉到人，而且涉及财、物。

3、时间性。这一特点可以从三个方面来理解。一是每项服务工作都依职能活动的需要而有确定的时间要求；二是体现在“后勤先行”方面；三是搞好后勤工作要受到季节的影响和制约。

4、群众性。后勤管理的大量工作与群众有着密切的关系，而且通常和群众的切身利益紧密相连。另外，还在于它要经常接受群众的监督和检查。

5、知识多科性。后勤管理是一门涉及到自然科学、社会科学中很多学科的、具有综合性、边缘性和交叉特点的科学。

第四节 后勤管理的程序

后勤管理程序（即后勤管理过程）大体可划分为三个层次，即：计划与决策；组织与实施；监督与控制。

一、计划与决策

计划与决策是后勤管理中首要的或基本的环节。它是克服工作忙乱、被动的关键，是避免工作互不衔接、职责不清的有利调节器，是节约人力、物力、财力，以取得最佳效益的有力杠杆。

后勤管理部门通常是按年度或季度提出明确的任务和目标，所提出的任务和目标必须使职工群众一目了然，便于掌握和为实现目标而努力，并且要便于考核和检查。在明确任务和目标的基础上，再进行计划的制订和方案的选定工作。

拟定计划和选择方案时，一定要突出重点，兼顾一般，紧紧抓住后勤管理工作中的薄弱环节，提出克服薄弱环节的切实措施。要深入调查研究，广泛听取群众的意见，集中群众的智慧。还要注意量力而行，留有余地，使计划与决策建立在可靠的基础之上。

二、组织与实施

组织与实施的关键在于组织机构的设置和以岗位责任制为中心建立健全各项规章制度。

组织机构设置的原则，是以服务任务为中心设置各种机构，配备各类人员。既不能因人设事，把机构搞得臃肿庞大，又不能离开服务中心，设置一些为实现自我服务的机构。这样才能精简、高效和利于克服官僚主义。

组织机构的设置还要便于统一指挥，通常采取的组织手段是将后勤管理组织机构分为决策指挥层、管理协调层、具体招待层三个大层次，实行层次领导。

以岗位责任制为中心，就是要在集权与分权原则和责、权、利相结合原则的指导下，使后勤管理的各个岗位“事事有人管、人人有专责，办事有标准，工作有检查。”依此而建立健全各项规章制度。

三、监督与控制

监督与控制是保证后勤管理总任务，总目标实现的需要，是提高劳动生产率，降低消耗，提高质量与服务水平的重要条件，在当前社会经济条件下特别需要加强监督与控制。监督与控制的根本目的，是使后勤工作不脱离预定的发展轨道和目标。一般说来，监督控制者也是管理者，被监督控制者是参加后勤管理活动的集体和个人。

监督与控制的基本任务是：

第一、维护社会主义经济秩序，监督与控制狭隘的经济利益与社会公共利益的矛盾，合理调节国家、集体、个人三者之间的关系。

第二、保证国家财产不受侵犯，及时发现管理制度上的漏洞和执行财经纪律的情况。

第三、促进降低消耗，减少浪费，节约各项事业费用的开支。

第四、监督控制任务、目标的完成情况，保证按时、按质、按量完成计划目标和任务。

监督与控制的基本方法有三：一是上级对下级的监督。这是一种纵向监督，实现这种监督的条件是管理者必须深入实际，调查研究，及时发现问题，准确把握问题的性质。二是群众的民主监督。这是一种自下而上的监督，这种监督反映在日常的管理活动中。三是专业监督。这是一种横向的监督。

第五节 后勤管理的方法

一、行政管理的方法

行政管理的方法，是通过政令实施管理的一种方法。它是上级对下级的一种指挥手段，它是建立在行政权力和法律权威基础上的，因此，其本质特征是“强制性”。

在后勤管理中使用行政管理的方法必须遵循下列原则：

第一，依法使用的原则。即所谓依法使用，就是要在法规允许的范围内使用行政管理的方法，并且对实施行政方法

负有相应的责任。

第二，使用适度的原则。一个好的管理者，不能事事都靠行政命令，而通常只有在遇有紧急任务时，或履行管理者的职责时以及在协调解决各部门各工种之间的矛盾时，才使用行政管理的方法。

第三，效能原则。为促进各部门、各工种之间的协调配合，以达到提高效能的目的，必须明确规定：谁应该做什么，不应该做什么。违背了要负哪些责任。

第四，制衡原则。后勤部门具有管理人、财、物的特点，掌握一定的“实权”。这一特点决定了它必须建立一个“以权力约束权力”的体系，通过这种约束，使后勤工作能够坚持正确的方向并保持后勤队伍的廉洁，这种“以权力约束权力”的行为，都是以行政管理方法出现的，其它方法无法取代。

二、经济方法

所谓经济方法，就是通过使用经济的手段，使劳动者和管理者的劳动与其自身的物质利益紧密地结合起来，真正实行按劳分配的原则，打破“大锅饭”，“铁饭碗”，使劳动者和管理者能够自觉地维护劳动纪律，关心经济效益和事业的发展。

经济方法与行政管理相比较，有如下特点：

第一，经济方法不是强制的直接管理手段，而是通过经济利益来引导，推动后勤部门的劳动者和管理者按照经济方法要求的方向进行活动，是一种导向的间接调节和控制。

第二，运用经济方法的实质，是承认在社会主义公有制基础上，在根本利益一致的前提下，还存在着国家、集体和

个人的利益关系。使用经济方法的核心，就是要在贯彻物质利益原则的前提下，以经济利益为动力，协调各方面的利益关系，既要通过经济利益调动各方面的积极性，又要使“三者”利益及当前利益与长远利益协调起来，推动后勤管理工作按照规定的目标顺利发展。

第三，经济方法的调节作用，主要是自觉地、有计划地运用工资、奖金、劳务报酬和各种经济指标与价值范畴有关的经济杠杆，把后勤部门的劳动者和管理者的自觉劳动和管理目标有机地结合起来，使其在经济利益动力的驱动下，约束自己的行为，以符合计划，决策和控制目标的要求。

经济方法的主要内容是各种形式的承包责任制，通过多种劳动报酬形式把工资、奖金、劳务报酬等个人消费基金的重要组成部分，与管理目标、管理效益挂起钩来，调动后勤管理者和劳动者的积极性。因此，在运用经济方法时，要着重处理好如下几种关系：

第一，要正确处理好国家、集体、个人和服务对象之间的关系。使四者的物质利益得到统筹兼顾，和谐实现，使其收到互相促进，相得益彰的效果。

第二，要正确处理好眼前利益与长远利益的关系。

第三，要正确处理好不同工种、不同职务，不同岗位之间的按劳分配关系。

三、思想教育方法

思想教育方法，就是思想政治工作。其基本任务就是通过对后勤管理者和劳动者进行马克思主义理论教育，提高他们对工人阶级历史地位和历史责任的认识，增强他们认识世界和改造世界的能力，使之成为具有爱国主义，集体主义和

社会主义觉悟的劳动者。

思想政治工作的基本内容，大致可分为系统的理论思想教育和日常的思想政治教育两部分。前者主要是指比较系统的马克思列宁主义基本理论教育和爱国主义、集体主义、社会主义的思想、理论和道德教育。后者则包括国内、国际形势教育；现行政策和法制、法规教育；社会公德和端正党风、社会风气的教育；先进模范人物事迹的教育，针对职工具体思想情况进行的个别教育等等。

后勤管理中的思想教育方法，必须贯彻理论联系实际的原则，以各种形式做好职工的思想工作：在生活上关心他们，在政治上关怀他们，在工作上支持他们。帮助他们树立远大的理想和职业道德；引导他们正确对待全局需要和个人利益之间的关系；教育他们热爱本职工作，增强做好后勤工作的责任感和光荣感；促进上下级之间和同志之间建立真诚团结、彼此信赖的友好关系；支持他们改革创新，对他们在工作中取得的成绩给予肯定和表彰；对他们在工作中出现的问题多承担责任，并给予恰当的批评教育；鼓励他们政治上的进步，吸收具备条件的人入团入党；对觉悟较高，有组织才能的人要委以重任等等。不断激励后勤管理者和劳动者去努力工作。

上述各种管理方法是共为一体，相辅相成地存在于后勤管理的过程中，行政管理方法是前提和基础，经济方法和思想教育方法是保证。只有三种方法结合，才能做好后勤管理工作。后勤管理者的领导艺术，在于搞好三种管理方法的有机结合，抓住它们的结合点，发挥它们的总体效应，以保证后勤管理的有效实施。

第二章 医院后勤管理总论

医院后勤工作是医院财经工作与总务工作的总称。包括衣、食、住、行、水、电、煤、气、冷、热等方面，它既为医疗、预防、教学、科研服务，又为职工、病员的生活服务，是医院各项工作得以完成的条件保障。

第一节 医院后勤管理的概念与原则

一、医院后勤管理的概念

医院后勤管理，就是运用现代管理学的理论和方法，按照医院工作的客观规律，对医院的财经工作和总务工作进行科学的管理，使医院的财力物力得到合理使用，发挥最佳的效益，以提高工作效率和效果。

二、医院后勤管理的原则

医院后勤管理应遵循下列原则：

第一、服务性原则。医院后勤工作的宗旨，是为医疗、预防、教学、科研服务，为职工、病员的生活服务。必须树立牢固的服务思想和良好的职业道德，才能做好后勤工作。

第二、经济效益原则。医院后勤工作既要讲求社会效益，也要讲求经济效益。以尽可能少的活劳动和物化劳动，取得最佳效益。

第三、勤俭办院原则。要教育职工树立勤俭办一切事业的思想，开源节流增收节支，堵塞漏洞，杜绝浪费，勤俭办院。