

YI YUAN WU YE GUAN LI
ZHI NAN

医院物业管理 指南

张绪忠 主编



天津科学技术出版社



ISBN 978-7-5308-5176-0



9 787530 851760 >

定价：18.00元

医院物业管理指南

张绪忠 主编

天津科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

医院物业管理指南/张绪忠主编. —天津: 天津科学技术出版社, 2009.6

ISBN 978-7-5308-5176-0

I. 医… II. 张… III. 医院—物业管理—指南 IV. R197.32-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第098261号

责任编辑: 郑东红

编辑助理: 张建锋

责任印刷: 王 莹

天津科学技术出版社出版

出版人: 胡振泰

天津市西康路35号 邮编 300051

电话(022) 23332693(编辑室) 23332393(发行部)

网址: www.tjkjcs.com.cn

新华书店经销

天津卫生印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 6.25 插页 4 字数 114 000

2009年6月第1版第1次印刷

定价: 18.00元

编审

张柏捷 马 骏 刘 兵 李世英

主编

张绪忠

编委

张绪忠 鲍和平 吴炳昕 何松涛 吴 军

靳立平 章德全 张澜成 邢庆喜 黑俊杰

马信龙 吴宝新 杨鸿光 王守文 左迎春

景银奎 朱 琳 王 卿

序

医院后勤管理是复杂的系统工程，其保障水平、服务质量、能源消耗、运行成本等，直接影响着医疗、教学、科研工作，关系到医院患者、职工的切身利益和医院的发展。

医院物业管理，是现代医院管理的新理念，是医院后勤社会化改革的新模式。随着社会主义市场经济体制的建立和医疗卫生体制改革的不断深入，医院后勤改革会出现这样或那样的问题。我们要重视、研究、解决这些问题，不断总结，不断摸索，努力实现我们的改革目标。

天津市医院协会和卫生后勤协会通过对全国部分医疗机构的调查，结合本市各医院多年卫生后勤改革的实践，从理论上对医院物业管理进行了初步探讨和总结，提出了一些规范化的、可操作的建议，希望对医院后勤、物业管理有所指导、借鉴和帮助。

我们要按科学发展观的要求，重视医院后勤社会化工作，对医院物业管理摸索实践，积极创新，把医院后勤管理提升到新的水平。



二零零九年五月

前 言

做为医疗机构三大系统之一的后勤支持系统，肩负着保障医院正常运行的重要任务，在新中国成立后近 60 年的实践中，我国的医院后勤管理者们始终在不断总结管理经验和规律。尤其是随着我国社会主义市场经济体制的建立，各医疗机构对新形势下做好医院后勤管理工作进行了可贵的探索和总结。

上世纪 80 年代，教育、卫生战线的管理者们提出了后勤社会化的思路 and 理论，近 30 年的实践与摸索，一些学校和医院尝到了甜头，尤其是高等院校，在中央领导的关怀下，迈出了后勤社会化的坚实步伐。由于医院后勤工作的特殊性，在医院后勤社会化的改革进程中，遇到了这样或那样的问题。可以看到，经过卫生后勤战线同志们的努力，不少医院积极推行了医院后勤社会化改革，取得了一定的成果，同时也总结了一些经验和教训。这为实现后勤社会化的目标，提供了极其宝贵的经验。

近几年，随着物业管理专业的形成和发展，医院物业管理做为医院后勤管理的新的模式在很多医院出现，并逐步在医院管理中发挥重要作用，受到广大患者、医护人员、和各级领导、专家的认可。对医院后勤实行物业管理，进一步提高医院后勤专业化服务水平，已成为医院后勤社会化的重要途径。

医疗卫生事业说到底是为人们提供健康保障的社会福利事业，是构建社会主义和谐社会的重要组成部分，其最根

本的任务是让老百姓能看病，看得起病，看好病。

同时，随着经济的发展和人民生活水平的不断提高，人们对健康的需求也越来越高，也对医院后勤保障和服务提出了更高的要求。围绕着这个中心任务，医院后勤可以做出许多丰富多彩的文章：使病人得到后勤服务方面无微不至的关心和照顾；为病人提供安全温馨的就医环境；为患者和医护人员提供人性化、个性化的各种便利和服务等等。因此，医院后勤保障服务，作为一门学问正在引起医院领导者的高度重视。随着人们不断地总结经验，探索规律，医院后勤保障的理论和实践，正在向规范化、个性化、科学化、专业化的方向发展。医院物业管理是完成上述任务的重要途径，也是医院后勤保障理论研究和实践的必然产物。

医院施行物业管理应依据、遵循哪些法律法规？有哪些管理形式？应该坚持哪些原则？遵循哪些标准？执行哪些程序？如何实际操作？等，是医院管理者最为关切的问题。

我们通过对全国部分省市医疗机构的调查，按科学发展观的要求，对医院物业管理的相关问题进行探讨、研究，提出我们的建议，供医院管理同行们借鉴和参考。目的在于推行和加强医院物业管理，推进医院后勤管理社会化的进程，使医院更加适应现代医学模式和科学发展观的要求，全面提高医院管理水平，促进我国医疗卫生事业发展。

本书得到了天津柯林物业管理公司的大力支持，一并表示感谢！

编 者

目 录

第一章 医院物业管理概述

- 第一节 什么是医院物业管理…………… (1)
- 第二节 医院物业管理的主要内容 …… (17)
- 第三节 医院物业管理的主要岗位职责 …… (24)

第二章 医院物业管理重点

- 第一节 规范、优化医院物业各项管理…………… (35)
- 第二节 医院物业管理必须以病人为中心 …… (49)
- 第三节 医院物业人力资源管理工作 …… (62)
- 第四节 医院物业安全管理 …… (70)

第三章 医院物业质量评价及考评标准

- 第一节 医院物业管理服务质量的评价与监督 …… (83)
- 第二节 医院物业管理考核标准 …… (96)

第四章 医院物业管理模式

- 第一节 医院物业管理有哪些模式…………… (136)
- 第二节 怎样选择物业管理公司…………… (141)
- 第三节 医院与物业管理公司的关系…………… (145)

第五章 实现医院物业管理具体做法

- 第一节 推行医院物业管理的基本做法 …… (147)
- 第二节 成立医院物业管理公司后的人员安置 …… (153)
- 第三节 医院物业管理费用测算原则…………… (159)

第六章 医院物业管理与后勤社会化

第一节	医院物业管理与后勤社会化·····	(162)
第二节	关于区域内医疗机构联合进行医院物业管理 的思考·····	(169)
第三节	医院物业管理典型案例介绍·····	(171)
附：	参考协议样本一·····	(176)
	参考协议样本二·····	(182)

第一章 医院物业管理概述

第一节 什么是医院物业管理

一、医院物业管理的含义

医院物业管理是指物业经营者运用现代科学管理手段和专业技术，融管理、服务、经营于一体，对医疗机构的后勤系统实施全方位、多功能的统一管理的活动，其特点是为医疗机构的使用人提供全面、高效、节约、有偿的服务。服务对象是人，基本要求是统一、规范、科学、高效、安全和协调。

二、医院物业管理的必要性

（一）卫生改革形势的要求

《中共中央、国务院关于加快发展第三产业的决定》明确指出：“以社会化为方向，积极推动有条件的机关和企业事业单位在不影响保密和安全的前提下，将现有的信息、咨询机构、内部服务设施和交通运输工具向社会开放，开展有偿服务，并创造条件使其与原单位脱钩，自主经营，独立核算。同时，鼓励社会服务组织承揽机关和企业事业单位的后勤服务、退休人员管理和其他事务性工作，打破‘大而全’、‘小而全’的封闭式自我服务体系，使上述工作逐步实现社会化。”这就提出了中国企事业后勤面临的一个共同改革的课

题：后勤服务社会化。

后勤服务社会化是经济和社会发展的客观要求，也是后勤改革与发展的必然趋势。医院作为以医疗、科研、教学为主要工作内容的传统意义上的事业单位，后勤保障工作一直占据着较为重要的位置。随着改革的深入以及经济和社会的发展，医院后勤服务必须改革，而改革的方向就是后勤服务社会化。

实现医院后勤服务社会化要积极稳妥，循序渐进。后勤服务社会化涉及到后勤服务供应体制和后勤组织体制及管理体制。改革应为两方面：

一是体制创新。通过医院后勤服务社会化、市场化以及把后勤服务单位分离出去，建立适应社会主义市场经济体制要求的，统筹兼顾、社会协作、管理科学的、有利于充分利用后勤资源，使经济力最大限度地转化为后勤保障能力的现代保障制度。

二是后勤服务组织的主体化。学习、认同、汇入服务产业，逐步实现自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束和法人实体、市场主体。两个方面的改革中，体制创新是基础，后勤服务组织主体化是关键，必须对外开拓市场，对内完善机制，形成内外良性竞争的局面。

（二）科技进步的需要

目前，我国不少医院后勤实行了承包制，对基础保障、专项服务和特殊服务诸如供水、供电、网络、通讯、电梯、

泥工、木工、煤气、房屋维修、绿化和商卖等技术岗位实行承包，先后推出了设备维修、家电维修、房屋装潢等经营项目，从深度和广度上初步满足后勤保障的需求。随着医院的建设发展，大批先进的、高科技大型设备的引进，信息网络系统的形成，使医院原有的后勤人员的知识水平、技术水平难以适应新的、高水平管理工作的需要。

因此，为适应医疗领域科学技术的发展，医院必须引进专业化水平较高的物业公司来承担医院各个技术岗位工作。运用现代管理科学和先进维修保养技术，运用高科技手段和经济手段对医院物业实施多功能全方位的统一管理，为医院提供可靠、高效、周到的服务，使物业服务管理发挥最大的使用价值和经济价值，已经成为医院后勤必须面对的重要课题。

（三）提高管理水平的需要

管理体制的改革是后勤实现社会化、专业化、企业化的重要保证。物业管理是医院后勤改革的一种新型管理模式，是专业化的企业通过市场用经济手段进行社会化管理，逐步摆脱以往自建自管的分散管理体制，克服各自为政、多头管理、互相扯皮、互相推诿的种种弊端，从而提高医院后勤和整个城市管理的社会化程度。以充分发挥各类物业的综合效益和整体功能，实现较好的社会效益、环境效益和经济效益。

由于医院后勤工作的生产性、物资性、服务性和易核算性，长期以来人们始终在考虑运用现代企业管理的模式来改

革后勤管理。其核心是力求采用现代企业管理手段，使工作业绩与人员待遇挂钩为主要内容的管理运行机制。运用新的激励和约束机制，不断提高工作效率，不断提高工作质量，力图摒弃计划经济时期留下的医院后勤吃大锅饭的种种弊端。

医院物业管理，不管是谁来办都必须采用与市场经济接轨，受价值规律作用和支配、追求以最小成本生产优质的产品的新的企业运行机制。这种改革本身，为提高医院后勤管理水平，促进医院发展，提供了原动力，为医院运行注入了活力。

三、医院物业管理的特点

医院的根本任务是救死扶伤，实行革命的人道主义。以病人为中心，一切为病人着想，是医院物业管理工作的根本出发点。物业的一切工作都要围绕医疗安全和服务的需求展开。

在卫生系统努力深化改革，医院后勤服务与管理推向社会的进程中，迫切需要医院物业进行高标准、严要求、规范化管理。在运作过程中，将住宅区管理经验与医院实际运作情况相结合，逐步形成独具特色的医院服务管理模式。

（一）服务对象的特殊性

医院物业的服务对象主要是患者，同时还要为医护人员、患者家属、来院各类人员提供服务。因此服务要求高，管理难度大。

（二）功能多、范围广

医院物业管理的功能，除了为医务人员和病人提供优质服务和高效管理，营造安全、文明、整洁、舒适的环境外，还必须保证医院正常的医疗工作秩序，为医院树立品牌形象。医院物业管理范围广泛，包括医院诊疗区（门诊部、住院部等）、医疗配套服务区及生活服务区。每一部分的管理运作方式不同，医院为患者服务从时间和空间上不能间断。这就要求医院物业管理、服务也不能间断。尤其是水、电、急救物资、车辆、通讯等服务必须始终处于良好的工作状态。因此，医院物业管理功能和范围决定了管理的高难度。

（三）专业技术性强

医院后勤的大部分工作、工种专业性很强，如房屋维修、供水、供电、设备运转和维修、花卉养殖、烹调等工作技术含量较高，需要一大批专业技术人员从事这些工作。而这些人员技术水平的高低，直接影响医院物业的服务水平。

医院不同于一般住宅、写字楼，清洁也不再是扫扫擦擦那么简单，要消毒，特别应注意防止院内交叉感染等等，因此，对物业人员素质有较高的要求，他们必须学习掌握医院消毒、隔离、预防、医疗护理及医疗垃圾管理等常识、各项规章制度等基本知识。

（四）开放式治安管理的

医院是公共场所，人员流动量大，进出人员复杂，管理难度大。保安员工作不只是局限于常规的治安、消防、车辆

道路管理，还须从事人员控制、救护接应、协助病人诊治等方面的医疗专业性服务工作。医院是救死扶伤的地方，也必须具备每天 24 小时应对紧急突发事件的反应能力，做到预案健全，反应敏捷，措施得力，处理得当，及时有效。

（五）经济性

医院物业管理离不开经济运作，在提高服务质量的同时，必须注意降低成本，节约能源，严格经济核算，增加资本积累，实现再投入，再发展，再提高，可持续发展的良性循环。

（六）计划性

医院的工作计划性很强，每个时期，每个部门的工作重点不同，要求医院物业管理必须围绕医院全年的工作计划，做好各专业的计划部署和安排，防止脱离医院整体工作计划或顾此失彼，影响医院正常运行。

针对医院的特点，必须遵循医院服务的规律并结合医院实际运作情况，使物业管理的每个程序和每个环节都形成制度化、系统化的有机整体，使内部管理和现场运行有机地相互协调配合起来。必须充分发挥现代企业和现代企业制度的先进性，高质量地完成医院后勤管理任务。

医院物业管理作为医院管理的组成部分，在日常管理过程中，任何一个环节出问题，都将直接影响医院正常运行。因此，管理人员必须学会统筹兼顾，综合协调，服从全局。真正按企业机制和模式运作，必然给医院管理带来生机和新

的活力。

四、医院物业管理的基本要求

医院物业管理中矛盾较多，困难较大，这就要求医院物业管理根据医院物业管理的特点，遵循物业管理的规律并结合医院实际运作状况，使每项管理程序和每个管理环节形成一个制度化、系统化的有机整体，使内部管理和现场管理有机地相互协调配合起来。

（一）彻底转变服务观念，提供主动式、人性化服务

现代物业管理要求用新的管理思想、管理手段管好物业，为医院提供优质、高效、细致、便捷的服务。在医院管理部门指导下，严格按照 ISO9001 质量管理体系规范运作，着装、文明语言、维修质量、工作记录都做到一丝不苟。改变维修、服务人员“接听电话再行动”的被动服务习惯，变成不定期主动上门服务，及时与科诊室和病人沟通，搜集维修信息和各种服务需求，发现问题及时处理，满足服务需求，从而形成一种全新的主动的、人性化的服务状态。

（二）掌握医院发展方向，创新服务理念

医院在发展，必然对物业管理的服务提出更高的要求。因此，医院物业管理具有一般物业管理的共性和自身的特点。在实际操作中只有将常规物业管理手段与医院实际运作特点相结合，才能形成一种高效的科学物业管理。

（三）注重人员培训，提高服务质量

为了提高整体服务质量，必须加强物业工作人员培训，