

## ◁ 后勤管理 ▷

## “一院多区”运营模式下的医院后勤同质化管理实践

张俊, 黄毅, 邓艳华

(德阳市人民医院, 四川省德阳市 618000)

**【摘要】** 目的 探索多院区管理模式下的医院后勤同质化管理方法,助力医院高质量发展。方法 通过对当前后勤自身条件和医院实际运营现状的分析,并充分借鉴国内外其他同类型医院的先进管理经验。结果 从一体化行政管理、统筹人才队伍建设、运维保障标准化和智慧后勤信息化建设四个方面着手,总结出多院区运营的后勤同质化管理方法。结论 可有效完成各院区的后勤同质化管理,降低后勤运行成本,提升后勤管理质量和品质,为医院的高质量发展助力。

**【关键词】** 一院多区;医院后勤;同质化;管理

**【中图分类号】** R197 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1672-4232(2025)02-0097-03

**【DOI编码】** 10.3969/j.issn.1672-4232.2025.02.027

**Practice of Hospital Logistics Homogenization Management under the Operation Mode of "One Hospital and Multiple Districts"/ZHANG Jun, HUANG Yi, DENG Yan-hua(Deyang People's Hospital, Deyang, Sichuan 618000, China)**

**【Abstract】 Objective:** In order to explore the homogenized management method of hospital logistics under the multi-hospital management mode and help the high-quality development of the hospital.**Method:** This paper analyzes the current logistics conditions and the actual operation status of the hospital, and fully draws on the advanced management experience of other similar hospitals at home and abroad.**Result:** Starting from the four aspects of the integrated administrative management, coordinated talent team construction, operation and maintenance guarantee standardization, and smart logistics informatization construction, the logistics homogenization management method of multi-hospital operation is summed up.**Conclusion:** It can effectively complete the logistics homogenization management in each hospital district, reduce the logistics operation cost, improve the character and the quality of logistics management, and contribute to the high-quality development of hospitals.

**【Key words】** one hospital with multiple districts; hospital logistics; homogenization; management

2021年6月,《国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见》(国办发[2021]18号)印发,首次以国家层面文件支持部分实力强的公立医院在控制单体规模的基础上,适度建设发展多院区<sup>[1]</sup>。从实际情况来看,公立医院普遍呈现出多院区发展趋势<sup>[2]</sup>。随着旌北五代医院建设项目进入最后的内部装修和设备安装、调试阶段,德阳市人民医院即将形成以旌北五代医院为主院区,旌湖院区、旌南院区、妇儿院区为分院区的“一院多区”运营模式。为确保各个院区在后勤服务质量上均满足医院高质量发展的要求,医院后勤服务保障科通过对自身条件和实际现状的分析,并在充分借鉴国内外其他同类型医院的先进管理经验的基础上,从一体化行政管理、统筹人才队伍建设、运维保障标准化和智慧后勤信息化建设四个方面着手,探索多院区运营的后勤同质化管理方法。

## 1 一体化行政管理

### 1.1 业务板块和具体工作内容的划分

为有效控制科室人力资源成本,后勤服务保障科从2019年开始统筹未来多院区运行管理方案。将科室各业务板块划分为:专业技术班组、综合运维班组、非专业技术班组、外包业务监管及其他五大类,各类型业务管辖范围及主要工作内容详见表1所示。

表1 后勤各业务板块划分方式

业务板块	班组	具体工作内容
专业技术班组	管道班	主院区给排水系统运维及应急保障
	电工班	主院区供电系统运维及应急保障
	电梯班	主院区电梯运维及全院特种设备统筹管理及应急保障
	空调锅炉班	主院区暖通系统运维及应急保障
综合运维班组	旌南后勤综合运维组	对应院区后勤运维保障及应急保障
	妇儿后勤综合运维组	
	旌湖后勤综合运维组	
非专业技术班组	资产管理组	各院区后勤类物资、应急物资及库房管理、合同管理等
	零星维修组	各院区零星维修统筹管理
	环保组	各院区污水、医废、垃圾分类及相关应急保障等
	宿舍管理	各区域学生宿舍管理
	绿化管护	各院区绿化管护
外包业务监管	食堂监管、保洁监管	各类外包业务监管
	物流运输监管	
	其他外包业务监管	
其他	质控管理小组	制定科室质量控制办法及不定期质控检查、持续改进等
	经管小组	制定科室绩效分配方案、日常绩效考核等

### 1.2 科室行政管理一体化

科室行政管理人员及非综合运维班组均在主院区办公,各院区后勤管理相关的人、财、物由主院区统一

管理。分院区设立后勤综合运维班组,由各院区综合运维班组长负责日常管理,对应分管科主任协调管理。采取一体化的行政管理工作,不仅有效精简管理成本和人力成本,也可使各项工作更加高效,同时也符合国家卫生健康委《关于规范公立医院分院区管理的通知》中“分院区按照精简、高效原则,建立扁平化行政管理架构”的要求。

### 1.3 统筹工作安排

对保障医院正常运营的后勤日常运维保障工作任务和医院临时下达的各类工作任务,由科室主任按班组业务范畴统一调配人员<sup>[3]</sup>、统一分配工作。通过人才的统一调配辅以适度倾斜的激励办法<sup>[4]</sup>,实现各院区后勤的同质化管理。不定期开展科室班组长工作例会,各院区班组长回主院区参加会议,以做好“上传下达”和日常工作的安排、监督、落实情况的全过程管理。同时,科主任或科室质控小组成员按照统一的后勤质控标准,不定期到各院区开展班组质量控制检查,发现问题及时提出整改措施,确保各院区后勤管理质量和效率的提升。分院区综合运维班组根据所在院区业务规模 and 实际需求配置合适的人员,处理该院区后勤相关的所有日常工作。当遇到复杂或工作量较大的专业技术问题时,由主院区对应的专业技术班组派人前往给予技术支持和人员协助处理;当遇到综合班组工作业务范畴外的后勤相关问题时,由综合运维班组负责沟通协调主院区的非专业技术班组安排对应的人员前往协助处理。

## 2 统筹人才队伍建设

在一体化行政管理的组织架构下,对科室的人力资源进行统一的管理,对各院区工作人员采用统一的培养方案,建立后勤一专多能的复合型人才<sup>[5]</sup>培养方案、后勤新进员工培养考核计划、定期岗位轮动机制<sup>[6]</sup>等措施。

### 2.1 一专多能的复合型人才培养

按照科室一体化管理架构思路,分院区的后勤综合运维班组需管理所在院区后勤相关的所有业务,这就对综合运维班组成员的专业技术能力、协调管理水平和应急处置能力提出了更高的要求。从运维管理的角度来看,需要综合运维组的成员既要全面掌握医院供配电、给排水、暖通技术、特种设备管理等专业知识,也要熟悉科室非专业技术班组的相关工作流程和要求。因此,科室建立了后勤一专多能的复合型人才培养方案,要求科室40岁以下的年青技术人员和新进员工按照科室统一制定的轮岗计划,在1年内完成各专业技术班组的轮岗学习,轮岗期间需同时取得高压电工操作证、低压电工操作证、特种设备管理证等相关证件,还要掌握科室非专业技术班组外工作的处置流程和方法,以适应科室分院区后勤管理的综合协调处置能力要求。

### 2.2 后勤新进员工培养考核及岗位轮动机制

对科室新进员工,除了要在一年内完成所有专业技术班组的轮岗学习外,还需按照各班组制定的新进员工培养考核计划参与系统的培训,培训内容包括安全、职责、管辖内容、系统运行原理、应急处置、常见故障分析等。某一班组轮岗结束时,需取得该班组对应的上岗证且经对应班组的班组长或技术总监按照对应的考核内容进行考核,考核合格方能进入下一班组轮岗,否则需继续在该班组学习,直至考核合格。新进员工轮岗培养结束后,由班组和个人双向选择岗位和科室统筹安排的形式决定其暂留班组。轮岗完成后的所有人工作岗位相对固定,但根据医院和科室的工作安排需要,在后期的工作中,所有技术岗位员工均有可能适当轮动调整。

## 3 运维保障标准化

### 3.1 建立后勤运维标准流程

医院后勤运维标准化管理的目的是通过制定一系列标准化的管理流程和规范,从服务方式、服务行为、服务反馈等方面建立统一的标准<sup>[7]</sup>,从而提高后勤服务效率和质量,减少资源浪费和安全隐患,确保医院正常运营。这种管理方式涉及到医院后勤的多个方面,包括但不限于各专业技术班组的日常运维、应急处置,出入库管理、资产管理、保洁等工作流程和标准。

为了实现医院后勤运维标准化和规范化<sup>[8]</sup>管理,还需要建立完善的管理体系,明确管理责任人和管理流程。同时,制定详细的工作流程和操作规范,使工作人员明确自己的职责和工作内容,提高工作效率,减少失误和差错。同时,加强对后勤工作人员的培训和管理,提高其专业技能和服务质量。

实际运用中,科室要求各专业班组对日常各项工作分类编制标准化作业流程图及流程说明,并经讨论后汇编成册,包括常规工作流程、应急处置流程、持续改进流程等。一方面用于建立统一的后勤运维管理标准,指导各院区相关专业同一工作的工作按标准流程操作,确保工作质量和效率;另一方面也可用于科室新进员工的系统培训资料。

### 3.2 建立统一的后勤质量控制措施

为了确保科室成员按照统一的操作流程工作,还需要建立以标准为导向的一体化质量管理体系和以需求为导向的一体化服务体系<sup>[9]</sup>,同时健全相应的考核机制,激励工作人员提高工作积极性和主动性,并及时发现和纠正工作中的不足和问题,促进工作的持续改进和提升。因此,科室结合各相关专业对应的行业标准,并参考借鉴其他学者总结出来的先进经验,同时结合科室实际工作,制定了有自身特色的《后勤质控管理体系与绩效考核办法》,并由科室质控管理小组不定期

进行后勤相关的工作质量监督<sup>[10]</sup>,对发现的问题及时纠正,并将质控检查结果与当月绩效挂钩,提升质量控制力度,也达到持续改进、完善后勤相关管理标准的目的。医院后勤运维标准化管理是一种系统性的管理方式,旨在提高医院后勤服务的效率和质量,减少资源浪费和安全隐患,确保医院正常运营。通过建立完善的管理体系、制定详细的工作流程和操作规范、建立健全的质量控制和考核机制以及加强对后勤工作人员的培训和管理等措施,可以实现医院后勤运维标准化管理的目标。

## 4 统一智慧后勤信息化建设

智慧后勤信息化建设是提高后勤运维管理效能最有效的措施之一,利用信息化手段,对多院区建立统一的后勤管理平台,可以实现资源的优化配置和后勤相关设备设施运维情况的动态监控。

在信息化建设的初期,一定要结合医院发展需求做好充分的调研工作,先搭建统一的大后勤智慧运维平台<sup>[11]</sup>。该平台应能包含或兼容后勤的各项业务,并能和医院的其他相关信息系统(如医院物资管理系统、财务系统等)实现数据的互联互通,以便后期随着医院的发展需求不断增加功能模块。尤其避免先开发建设子系统,再考虑系统整合的情况,那样不仅不便于数据的交互,还可能在整合的过程中付出巨大的代价。目前,德阳市人民医院智慧运维平台已搭建的主要功能模块如表2所示。通过在各院区采用同一套智慧后勤信息管理系统<sup>[12]</sup>,即可实现主院区和分院区的数据互联互通。确保管理人员可以在一个“驾驶舱”管理界面能对后勤的管理数据和设备运行状态进行实时的监控,提升管理效能,也便于工作人员更好的熟悉和运用相应的信息系统,有助于实现多院区后勤管理的精细化、标准化、同质化。统一智慧后勤信息化平台利用信息技术和智能化手段可以有效实现相关信息的共享、业务的协同和业务的联动,从而更好为医院的正常运营提供坚实的后勤保障工作,对管理决策起到支撑作用,为多院区后勤同质化管理提供有效的解决方案。这种管理方式有助于提升医院后勤管理的效率和质

量,从而更好地服务于临床医技工作,确保各个院区在医疗服务质量上实现同质化。

德阳市人民医院后勤服务保障科当前已经从一体化行政管理、统筹人才队伍建设、运维保障标准化和智慧后勤信息化建设四个方面做好“一院多区”后勤同质化管理的准备,有信心也有能力高效完成各院区的后勤同质化管理。在2023年新开业的妇儿院区后勤运维管理中,借助多院区后勤同质化管理的优势,有效提高了该新院区的管理效能<sup>[14]</sup>。同时,降低后勤运行成本<sup>[15]</sup>,提升后勤管理质量和品质,为医院的高质量发展助力<sup>[16]</sup>。

## 参 考 文 献

- [1] 中华人民共和国国务院办公厅. 国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见:国办发[2021]18号[EB/OL]. (2021-06-04) [2022-12-02]. [http://www.gov.cn/xinwen/2021-06/04/content\\_5615494.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2021-06/04/content_5615494.htm).
- [2] 常瑞,程范军,汪宏波,等. 公立医院多院区一体化管理现状探析[J]. 医学与社会, 2018, 31(8): 60-61.
- [3] 张泽宇. 多院区后勤同质化管理的困与思[J]. 中国医院院长, 2024, 20(4): 84-86.
- [4] 吴牡丹,谭剑. 多院区同质化管理的难点与对策分析[J]. 中国卫生质量管理, 2021, 28(4): 92-94.
- [5] 俞佳男,许强,邵小玲,等. 多院区后勤动力运维一体化管理的研究与探索[J]. 中国医院建筑与装备, 2023, 24(3): 64-66.
- [6] 黄新翔,胡菁华,张夏青,等. 公立医院“一院多区”运营管理的探索与思考[J]. 医疗装备, 2022, 35(13): 54-56.
- [7] 齐振胜,李水静. 多院区后勤保障派驻式管理的难点与对策[J]. 中国医院建筑与装备, 2022, 23(4): 56-58.
- [8] 涂宣成,肖万超,王道雄,等. 建设现代医院后勤质量管理体系[J]. 中国卫生质量管理, 2018(1): 1-2, 5.
- [9] 汤妍,郑芬芳,张冯江,等. 公立医院多院区一体化管理探析[J]. 中华医院管理杂志, 2023, 39(3): 165-169.
- [10] 李晶,邹佩琳,涂宣成,等. 公立医院多院区一体化后勤管理模式探索与实践[J]. 中国医院, 2020, 24(12): 11-13.
- [11] 蒋思思,邹佩琳,杨潇依. 浅析质量管理和信息化建设在多院区医院后勤管理中的应用[J]. 中国设备工程, 2021(14): 82-83.
- [12] 杜明超,陶敏. 多院区医疗集团智慧医院建设路径研究[J]. 现代医院, 2022, 22(1): 108-109, 114.
- [13] 邹佩琳,李晶,涂宣成,等. 基于一站式服务模式的多院区医院后勤管理实践[J]. 中华医院管理杂志, 2021, 37(3): 245-248.
- [14] 王晶晶,黄亦恬,陈鑫琳,等. 基于扎根理论的多院区行政后勤一体化管理的实践与思考:以武汉某三甲医院为例[J]. 现代医院, 2023, (11): 1724-1727.
- [15] 吴红燕,张晓敏,高静,等. 国家区域医疗中心格局下一院多区管理实践与思考[J]. 中华医院管理杂志, 2022, 38(6): 406-410.
- [16] 黄天海,褚永华,邹耀超,等. 多院区发展背景下基于物联网技术的医疗设备管理实践[J]. 中国医疗设备, 2022, 37(1): 37-42.

通信作者:张俊(1987-),男,硕士研究生,高级工程师;研究方向:医院后勤管理。

收稿日期:2024-07-10

修回日期:2024-08-03

(编辑 徐佳)

表2 智慧后勤平台已建模块

模块名称	适用专业/班组
一站式报修管理系统 <sup>[13]</sup>	所有运维班组
能源管理系统	水、电、气管理班组
电力系统运行监控系统	电工班、综合班组
水浸报警管理系统	管道班、综合班组
暖通设备运行状态监控系统	空调锅炉班、综合班组
资产管理系统	资产组
智能照明系统	妇儿综合运维组
巡检/维保管理系统	所有专业技术班组
污水处理在线监控系统	环保组、综合班组
互联网+医疗废物处置在线管理系统	环保组、综合班组