

◁后勤管理▷

医院后勤物资高效管理模式的实践应用

张昊创, 阮宁静, 许关娇

(深圳大学附属华南医院, 深圳 518111)

【摘要】 本文聚焦公立医院后勤物资管理模式优化, 针对传统模式供需滞后、库存积压、人力成本高、售后服务弱及物资质量差异大等痛点, 构建一站式高效管理模式。依托后勤物资管理平台, 分短期与长期策略实施: 短期依托供应商平台快速部署, 虽能在短期内提升管理效率, 但存在功能适配性不足、数据兼容性有限等问题; 长期自建平台, 集成分级审批、灵活送收货、与核心系统互联、服务外包及本地化部署等功能。该模式操作便捷、成本可控, 实现动态零库存与人力成本优化, 显著提升后勤运营效率与资源精确性, 为公立医院后勤管理可持续发展提供策略参考。

【关键词】 后勤物资高效管理; 后勤物资管理平台; 数据互联互通

【文献标志码】 B **【文章编号】** 1672-4232(2025)05-0102-03

【DOI编码】 10.3969/j.issn.1672-4232.2025.05.028

1 医院传统后勤物资管理的痛点分析

传统后勤物资管理模式: 院内需求调研形成采购需求清单, 批量集中采购物资, 物资存放到后勤仓库, 后勤部物资组对物资入库, 再让各科室进行申领出库 (见图 1), 有条件的物资组安排人员将物资配送到科室, 条件不具备时让科室派人到仓库领取^[1-2]。

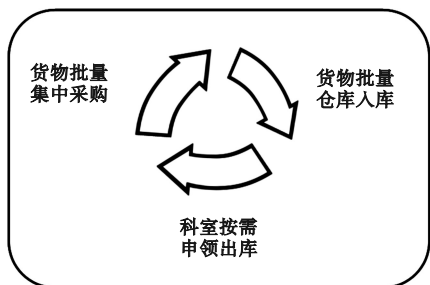


图1 传统后勤物资管理模式

传统模式存在以下痛点: (1) 供需滞后和库存滞留。后勤部统计需求及批量采购需要时间, 供需之间存在滞后性, 物资采购入库后容易出现科室拒收或延迟接收情况, 不断累积逐渐形成滞留库存及坏账。(2) 占用仓库多。需要占用4~6个后勤仓库, 用于物资存放, 占用医院功能用房, 须定期库存盘点, 会出现盘亏或盘盈情况。(3) 人力成本投入大。各医院月度后勤物资采购量较大, 因缺乏信息化手段, 需组建5~6人的后勤部物资组, 负责物资的仓库管理、入库录入、出库处理、固定资产登记和配送工作^[3]。(4) 售后服务弱。医院收货后, 若遇到物资损坏或需换件时, 供应商响应迟缓或推诿, 售后服务形同虚设, 变成了一锤子买卖。(5) 物资质量差异大。后勤物资种类多、供应商多, 不同供应商的同一类产品的采购价格和质量标准可能都不一样, 导致从不同供应商采购的物资质量参差不齐。

2 高效后勤物资管理模式及实施策略

2.1 高效后勤物资管理模式

在国家、省、市层面传达贯彻落实“过紧日子”要求的背景下, 对医院的现代化管理水平提出了更高要求, 倒逼着医院管理部门要降本增效, 进行更加精细化的管理。医院后勤保障部门属于纯支出类部门, 更加应该做好成本管控下的精细化管理。

综上, 单纯的物资采购已无法满足医院高质量发展 and 后勤高效管理要求, 要将物资采购向物资服务转变, 依托后勤物资管理平台打造“线上可视化点单—直接配送到科室—科室收货验收—同步入库出库及固定资产登记—提供换货、退货等售后服务”的一站式后勤物资高效管理模式 (见图 2), 类似于网络购物平台、政府商城采购平台和医用耗材 SPD 模式, 区别在于这是一个基于本地化部署的由外网通过加密方式访问的内网平台系统, 更加注重医院的信息安全与隐私保护, 物资供应商通过招标方式准入平台^[4]。这种管理模式的实施可以分阶段分为短期策略和远期策略。

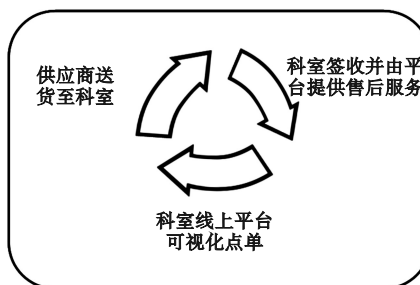


图2 高效后勤物资管理模式

2.2 短期策略

在实施初期, 为实现快速部署, 可以依托物资供应商提供的后勤物资管理平台, 构建相对独立的物资点

单界面,与医院OA系统对接实现单点跳转登录(跳转后需输入账号密码登录)。为各科室设置独立账号并开通点单权限,依据合同上架物资,供应商接单后直接将物资送到科室,由科室经办人对纸质送货单签字确认^[5]。短期策略可以快速实现物资管理平台所有功能并提供配送到科室服务,但是存在以下问题:(1)因为没有和医院核心物资(资产)管理系统互联互通,所以入库出库和固定资产登记仍需要在内网人工操作,需要手动维护和更新平台内用户信息;(2)因为使用的是供应商提供的物资管理平台,所以其他供应商无法进驻平台上架物资;(3)因为没有与医院后勤服务平台完整对接,所以审批环节信息推送不到经办人;(4)所产生的医院物资点单数据所有权应当归医院所有,但是目前只能保存在平台供应商云端,不被医院所掌握^[6]。

2.3 远期策略

在满足医院网络安全防护要求和在短期策略实施的基础上,针对其存在问题优化,由医院自建后勤物资管理平台,最终实现后勤物资管理平台的本地化和自主化。其建设要点如下:

2.3.1 分级审批及灵活送收货环节。各科室设置1个申领人、1个审批人,分设三级审批流程。每个审批环节允许修改物资数量,每个环节系统会给经办人发待办提醒。科室可以通过一个审批流程点单不同供应商物资。审批完成后,平台自动拆单分发给不同供应商。供应商根据订单配送物资到科室。在收货确认环节,收货人与送货员双签确认,科室对配送的某些物资不满意可以拒收,科室收货后遇到问题物资可申请退换货^[6]。

2.3.2 设置并上架库存物资、目录内物资、目录外物资。(1)上架库存物资:主要目的是清理已有库存,库存为0后物资自动下架,逐步实现物资动态“零库存”。(2)上架目录内物资:主要依据签订合同上架物资,每年续签时可带量谈判议价,按照谈判后新价格重新上架物资。(3)上架目录外物资:主要是依据签订合同中的延伸条款,允许通过遴选议价方式准入新增物资并上架。上架的新增物资应遵守政策法规签订补充合同,应符合院内零采规定,单个物资累计点单采购金额不得超过零采额度^[7]。

2.3.3 与医院核心系统互联互通。(1)因为是自建后勤物资管理平台,所以允许多家供应商入驻平台并上架物资。(2)与医院的办公自动化系统、企业微信、医院信息系统、物资(资产)管理系统、财务系统等核心系统互联互通,自动获取医院组织架构和科室用户信息,实现从医院办公自动化系统、企业微信、医院信息系统自动登录跳转到物资管理平台(不需要另外输入账号密码登录),科室收货员在PC端或移动端确认收货(电子

签名)后,将确认收货数据同步到医院物资(资产)管理系统,实现入库出库和固定资产登记,退货在物资管理平台审批通过后会在医院相关系统同步退库^[8]。每个月月底根据不同供应商已完结订单生成结算报表后在医院财务系统进行报销。

2.3.4 物资服务社会外包化。将仓库管理、物资配送、售后服务都外包给平台供应商管理,要求供应商驻点配送人员和售后服务人员(一般同时兼任)。将常规库存仓库和应急仓库交由物资管理平台供应商管理并承担保管责任,同时对仓库进行规范化改造。

2.3.5 本地化部署。考虑医院网络信息安全,会同医院信息部确认自建的后勤物资管理平台为本地化部署,实现所有数据在本地化保存,不上云端。

3 高效管理模式的应用成效

3.1 医院基本情况

深圳大学附属华南医院(以下简称华南医院)是深圳市政府按照三级甲等医院规模打造,重点投入建设的市属公立医院,是深圳大学的直属附属医院,位于深圳市龙岗区平湖街道,占地面积5.6万平方米,总建筑面积约33.0万平方米,规划床位数1500张(可扩展到2000张),地下停车位1900个。

3.2 实践应用

2024年3月,华南医院依托供应商提供的物资管理平台开启新的后勤物资管理模式,上架了521项目录内物资品类、343项库存物资品类。7月,开展了目录内物资谈判议价和遴选目录外物资新增准入,实现了62项目录内物资价格下调,准入54项目录外物资。8月,医院开发完成自建后勤物资管理平台并在院内本地化部署,将之前物资数据转移到新平台,耗时2个月与医院核心系统互联互通。

3.3 应用成效

由于平台建设和数据保存都在本地部署,所以在医院网络安全和数据管理方面能得到保障。截至目前,后勤物资管理平台已上架997款物资。其中,521款目录内物资,141款目录外物资,335款库存物资,入驻5个供应商。启用后平台的高效性逐步显现:(1)2024年零采频次55次,同比降低23.5%,院内零采频次显著降低。(2)平均收货周期由5.2d压缩至2.8d,配送效率提高46.2%。(3)2024年底后勤物资库存余额约60万元,库存金额同比降低51.5%,预计2025年底实现动态“零库存”。(4)后勤仓库数量由5个缩减至3个。(5)后勤保障部物资管理人员由5人压缩至2人,不再需要安排专人手动办理入库出库。(6)2024年后勤物资采购总额约1230万元,同比降低9.6%。(7)医院分

别于2024年7月9日和2025年1月3日与供应商针对大批量采购物资带量谈判议价,2024年为医院节省11万元(谈判时间较晚),预计2025年能为医院节省30万元。(8)与医院核心系统互联互通,形成可借鉴复制的经验,可以在本院或其他医院推广应用。(9)平台全面启用后,能按医院、科室以及商品类型3个维度自动生成月度、季度、半年度、年度的后勤物资点单成本分析报告并自动推送到相关科室和部门负责人,实现对医院后勤物资采购全方位多维度的监管。根据医院物资管理平台的成本统计报表可知,2025年第一季度医院点单金额约30万元,同比降低13.5%;点单金额前三名部门为后勤保障部、科教部、实验研究部;点单金额前三名商品为擦手纸、桶装水、一体化户外桌椅。

4 高效管理模式的优势

4.1 操作便捷

摒弃后勤物资表单式申领界面,采用可视化线上点单(显示物资图片、数量、参数和价格),可直接点单或添加购物车后一并点单,操作灵活便捷。

4.2 成本管控

分级审批,遇到不合理采购需求直接核减。可设置各科室采购额度,允许对不同物资限制点单数量和金额,特定物资仅开放给特定科室点单权限。所有点单物资数据留痕,季度发布科室采购成本排名,协助后勤部做好物资科学管理和采购决策^[9]。

4.3 零库存管理

解决滞留库存问题,实现动态“零库存”,清空多余仓库,仅保留应急仓库和资产报废仓库,省去库存盘点工作,提高物资管理效率。

4.4 人力成本投入减少

将仓库管理、物资配送、售后服务等进行社会外包化管理,有效减少后勤部物资组的人力成本投入。

4.5 内容及服务可扩展

可上架新增物资,可谈判议价后再上架物资,可下架已有物资,减少院内零采次数,减少审计风险。同时,可以扩展为医院物资管理平台,不仅能为后勤部提

供服务,也能为信息部、医学装备部等部门提供服务。

5 总结

从单纯物资采购模式向一站式后勤物资管理模式转变,实现对医院后勤物资有效管理,形成医院和科室两个层级的清晰台账,辅助后勤部门科学合理的物资采购决策,更有针对性地开展医院成本管控工作^[10]。医院现代化建设和高质量发展,需要后勤部门在工作任务重、人员编制少的情况下,发挥主观能动性,在实践中不断总结经验和教训,转变固有的工作观念和方式,有针对性地深入研究问题的主要矛盾,从而提出优化措施,通过人为管理手段或信息化管理手段提高后勤服务管理水平和效率。

参 考 文 献

- [1] 冯丽萍,梁峰.供应链管理思想在医院后勤保障体系中的应用研究[J].中国卫生质量管理,2020,27(2):101-103.
- [2] 伊菁华,吕曼溪.“智慧医院”背景下智慧后勤综合管理平台的构建[J].中国卫生标准管理,2020,11(19):3-5.
- [3] 张博,樊硕凯,黄金石.某院后勤物资管理平台建设的实践与思考[J].中国医疗管理科学,2023,13(2):101-106.
- [4] 李瑾,聂天.现代医院后勤管理体系的建设实践和应用研究[J].中国医药导报,2021,18(25):158-161.
- [5] 齐振胜,王平,李可鑫.探究大数据在提升医院后勤保障水平的应用[J].中国建设信息化,2022(21):68-69.
- [6] 王涤非,刘溪,王晨.医院后勤保障信息化体系建设研究[J].中国医院,2023,27(12):68-70.
- [7] 张文利,刘连元,宋晓安.现代医院后勤管理模式创新探索与实践[J].中国医院,2020,24(8):68-70.
- [8] 吴永仁,王宝姣,管德赛.大型公立医院后勤物资采供管理模式探讨[J].现代医院管理,2022,20(1):94-96.
- [9] 蒋霖.医院后勤物资库存管理模式的思考[J].财经界,2021(25):60-61.
- [10] 刘瑞超.区块链理念下的医院后勤物资供应管理新模式初探[J].中国医院建筑与装备,2021,22(8):58-60.

通信作者:张昊创(1989-),男,硕士,后勤保障部副主任;研究方向:医院后勤管理。

收稿日期:2025-03-19

修回日期:2025-04-07

(编辑 张瀚予)