

## ◁ 后勤管理 ▷

# 医院后勤保洁服务外包风险与提质增效的管理策略

李琴, 白楠怡, 傅宏佳

(四川大学华西第二医院, 成都 610041)

**【摘要】** 随着公立医院高质量发展需求提升, 后勤保洁服务外包已成为普遍管理模式。然而, 该模式仍面临三大核心风险: 服务质量不足、人员管理困难及企业履约能力弱。对此, 研究提出四维管理策略: 规范采购流程、构建“四位一体”协同监管体系、完善考核机制、建立持续改进机制。进一步建议政府加强行业监管、推动医院经验共享、引导协会制定标准, 以促进外包服务规范化与长效发展。

**【关键词】** 医院后勤; 保洁外包; 核心风险; 提质增效; 管理策略

**【文献标志码】** B **【文章编号】** 1672-4232(2025)05-0099-03

**【DOI编码】** 10.3969/j.issn.1672-4232.2025.05.027

我国公立医院后勤社会化改革至今已走过20余年的历程<sup>[1]</sup>。这一改革旨在提高医院运营效率和服务质量, 同时减轻医院的运营负担。据周雪萍<sup>[2]</sup>调查, 医院后勤社会化最普遍的形式是保洁服务, 有将近96.4%的公立医院对保洁服务进行了外包。然而, 保洁服务外包在带来便利的同时, 也伴随着一定的风险和挑。医院后勤保洁服务作为医院运营中不可或缺的一部分, 其质量直接影响到患者安全、就医体验和医院的形象。本研究旨在系统识别医院后勤保洁服务外包中的关键风险因素, 探究其背后的成因, 并提出相应的管理策略, 以促进保洁服务的提质增效。

## 1 医院保洁服务的特点

### 1.1 专业性要求

医院环境卫生管理标准不同于一般场所物业管理的卫生管理标准。医院保洁服务不仅要求环境干净整洁, 还需定时消毒, 防止交叉感染。保洁员是清洁与消毒工作的直接执行者, 不规范操作可能导致病原体传播, 而高质量清洁则可阻断传播。因此, 保洁服务需要具备专业的知识和技能, 以确保医院环境符合《医疗机构环境表面清洁与消毒管理规范》(WS/T 512-2016)<sup>[3]</sup>的要求。

### 1.2 多样化的工作内容

医院保洁员作为医院感染(院感)高危人群, 负责各科室的日常清洁消毒、床单元处理及医疗废物转运等工作。医院内不同区域(如病房、手术室、ICU等)的风险和清洁要求各异, 保洁服务需根据各区域特点制定相应标准和程序, 执行不同频次的清洁消毒任务。

### 1.3 特殊的安全要求

医院保洁服务需特别关注安全要求: 首先, 保洁人员须掌握个人防护知识, 正确处理医疗废弃物和病原

微生物, 防止职业暴露; 其次, 需熟悉高空作业和消毒剂使用的安全防护, 避免意外事故; 最后, 作业时需注意地面湿滑情况, 规范操作流程, 防止患者及家属滑倒受伤。

## 2 保洁服务外包的风险及原因分析

### 2.1 服务质量不高

2.1.1 外包公司对医院保洁服务认识不足。一方面, 片面将保洁工作简单等同于“打扫卫生”, 未能理解医院保洁的特殊性; 另一方面, 专业能力欠缺, 缺乏医院保洁领域必要的资质与经验, 不具备消毒技术、医疗废弃物处理等专业知识, 同时对医院业务流程不熟悉, 最终导致无法提供高质量的保洁服务。

2.1.2 保洁外包市场的恶性竞争。保洁市场准入门槛低, 竞争激烈。部分公司投标时对成本估计不足, 为抢占市场采取低价竞争策略。利润空间的压缩导致只能通过压缩人力成本、降低物耗、降低服务标准等办法来实现盈利, 最终导致服务质量不高。

2.1.3 后勤管理者缺乏对保洁外包服务的全过程管理经验。具体表现为: 一是前期市场调研不充分, 采购需求编制未开展可行性论证、市场价格测算缺乏科学依据, 且未严格把控保洁服务公司的准入标准; 二是服务标准和要求不明确, 未制定详细的保洁服务标准, 难以保障服务质量稳定性; 三是缺乏有效的巡查监督机制和质控指标, 服务质量易因管理人员主观经验差异产生波动。

### 2.2 人员管理困难

2.2.1 保洁工招聘难。一是医院特殊环境(感染风险高、清洁强度大)叠加前几年疫情持续影响, 年轻人普遍缺乏从业意愿; 二是保洁工的工资待遇较低, 导致人员流动性大, 保洁公司难以维持稳定的员工队伍。

2.2.2 保洁工年龄偏大且技能不足。有研究表明,保洁人员年龄是影响工作效率的主要因素。基于对全国45家三级甲等医院保洁工的问卷调查(共收集1000份有效问卷),结果显示:超过60%的保洁工年龄在50岁以上,其中55岁以上者占40%,年龄偏大问题突出。该群体普遍文化程度较低,记忆力减退、接受新知识较慢<sup>[4]</sup>。

2.2.3 保洁工社会福利保障不足。外包公司为控制社保、公积金成本,更倾向于聘用退休人员。笔者查阅了政府采购平台上20家公立医院的保洁外包服务合同,发现其中15家医院在合同中明确规定保洁工女性不超过50岁,男性不超过60岁。但实际执行中超50%为退休返聘人员。这种矛盾导致人员管理困难(如培训难、纪律性差)和运营风险(如工伤纠纷)。

### 2.3 保洁服务公司履约能力不足

2.3.1 政策因素。依据《政府采购需求管理办法》<sup>[5]</sup>,医院保洁被归类为“物业管理服务”品目,其评审办法以最低评标价法为核心——该机制仅以投标报价作为授标的主要依据。因此,保洁公司为中标持续压缩成本,但过低的成本可能导致驻场后人员配置不足、物资质量差,无法实现合同约定的质量要求。

2.3.2 管理因素。部分保洁外包公司内部规范性不足,管理人员大多数没有医学背景<sup>[6]</sup>,管理制度不健全、工作流程和组织架构不清晰,缺乏有效的项目管理经验,没有建立有效的服务质量监控机制,缺乏完善的培训体系,保洁人员的专业技能和素质参差不齐,在合同执行过程中,易出现服务不到位、响应不及时,无法按时按质完成合同约定的任务。

## 3 保洁外包服务提质增效策略

### 3.1 建立规范的保洁外包服务采购流程

3.1.1 需求分析与确认。后勤管理者应根据医院年度预算对保洁外包服务的需求进行分析与确认。具体内容应包括:服务的内容、服务的周期与频次、服务的标准、服务的质量控制、服务费用的构成、公司准入的资质以及人员配置的测算。

3.1.2 充分的市场调研。调研过程中要保持客观公正的态度,避免主观臆断和偏见。了解市场上保洁外包服务企业的数量、服务质量、价格水平、客户的评价以便为相关决策提供参考。然后再对收集到的信息进行整理和分析,撰写详细的调研报告。

3.1.3 招标文件的设计。医院后勤管理者要依据医院的情况编制需求,成为招标文件的设计者和控制者,对于外单位的优秀案例可进行借鉴,但不可照搬。(1)技术和商务需求的设置:在技术和商务需求中明确服

务范围、人员配置、响应时间等关键条款。同时设定合理且明确的违约责任和惩罚机制,以约束外包企业的行为,保障医院的合法权益。(2)服务费构成与测算:对外包服务的成本进行详细核算,包括人力成本、设备物耗成本、管理成本、税率等,设定合理的限价范围。既要避免低价恶性竞争,又要防止价格偏离市场过高。在成本控制与服务质量之间实现平衡,以合理成本购买服务,同时保障保洁人员获得合理收入,并纳入医院的监管范畴<sup>[7]</sup>。(3)服务标准与管理规范:为了保障保洁外包服务质量的可控性,需要按照国家标准以及行业要求制定一套详细的服务标准和管理规范,确保外包公司能够按照统一的标准和要求提供服务。

### 3.2 构建保洁外包服务多位一体的过程监管体系

医院保洁外包服务的过程监管体系是一个多位一体的结构,涉及后勤管理、院感控制、临床科室及病人和家属。通过建立监管机制和流程,确保高质量的保洁服务,满足医院的卫生标准和健康需求。(1)后勤管理部门:负责制定保洁服务管理制度,明确服务内容、标准和流程,建立监督机制,实时监管和评估服务质量,定期与外包团队沟通解决问题。(2)医院感染管理科(院感科):制定并执行清洁与消毒规范,统一不同风险区域的清洁标准,重点监管特殊场所如手术室和感染科病房,并对保洁人员进行院感防控培训。(3)临床科室:作为保洁服务的主要受益者,临床科室负责日常监督和评估保洁服务,及时反馈问题并与保洁人员沟通支持,参与满意度调查以推动服务改进。(4)病人及家属:作为直接受益者,病人及家属可实时监督保洁服务,反馈问题,参与满意度调查,监督保洁人员的工作态度和操作规范。

### 3.3 完善保洁外包服务的考核评价机制

3.3.1 考核目标。(1)服务质量:确保医院保洁外包服务公司提供的服务达到医院所要求的标准,按照清洁管理的等级采用目测法、荧光标记法、三磷酸腺苷生物荧光检测法以及微生物检查法进行质量审核。(2)安全管理:保障医院保洁工作过程中的安全,包括保洁人员的安全、医疗设备的安全、患者和医护人员的安全、环境的安全等。(3)合同履行情况:确保医院保洁外包服务公司按照合同约定履行各项任务,并与医院保持良好的合作关系。

3.3.2 考核指标。(1)医院环境卫生的整洁度:评估医院入口大厅、走廊、病房、手术室、洗手间、外围等区域的清洁程度,做到无尘、无异味、无杂物、无烟头等方面的情况。(2)医院内废弃物的安全处置:评估医院内废弃物分类收集、规范贮存、安全转运的处置流程,确保废弃物得到安全处理。(3)消毒隔离措施的执行:评估感染科、手术室、产房、重症监护室、血液透析室等高度

风险区域以及高频接触点的消毒隔离措施执行情况,是否按时按需进行规范的消毒操作。(4)保洁人员素质:评估保洁人员(含保洁公司管理人员)的工作态度、工作纪律、着装卫生、个人防护、职业道德和法律法规意识等方面。

3.3.3 考核方法。(1)定期巡查考核:由专人定期对医院各个区域的整洁度进行巡查,评估考核标准的达标情况。(2)随机抽查考核:不定期随机抽查各个区域的整洁度、病房清洁消毒情况、手术室清洁度、垃圾分类处理情况等,评估考核标准的达标情况。(3)多维度的满意度调查:满意度覆盖管理科室、临床科室、患者及家属多维度对后勤外包服务进行定期评估。满意度的题目设置应包含服务质量、响应速度、完成效率、服务态度等多个方面。

3.3.4 考核结果处理。考核小组根据考核结果,建立问题清单台账<sup>[8]</sup>,并采取相应措施:对考核合格的保洁人员给予表扬、发放奖金、评定先进个人等奖励,以激发其工作积极性;对考核不合格的保洁人员进行批评教育,并责令其限期整改;对连续考核不合格或严重违反规定的保洁人员,可采取辞退等措施。若保洁人员违反法律法规,将依法移交公安机关处理。

### 3.4 促进外包服务质量持续改进的机制

3.4.1 构建医院保洁人员的规范化培训。医院保洁服务外包只是把工作任务进行了外包,医院环境的卫生管理责任仍在归口管理部门身上。保洁团队是感控重要的组成部分,因此后勤应联合院感科定期对保洁员进行规范化及分层级培训<sup>[9-10]</sup>,提高他们的专业素养和服务技能。培训内容可以涵盖清洁消毒方法、个人卫生防护、安全操作等方面;培训形式可以包括线上课程、现场演示、模拟操作等。

3.4.2 定期开展提高服务质量的沟通会议。为了持续提高医院保洁外包服务的质量,后勤管理部应定期牵头组织开展跨部门的沟通会议。参会者应包含医务部、护理部、院感科、临床科室代表以及外包服务公司管理层,共同讨论保洁服务过程中存在的问题,并对服务过程中存在的问题进行追踪和分析,找出问题的根源并制定相应限期改进的措施,不断地优化服务工作流程。

3.4.3 促进外包服务公司履约能力的提升。后勤管理者应进行履约全过程的督查、跟踪与反馈。对考核优秀的保洁公司,可以给予一定的物质或精神奖励,如续签合同、送锦旗等;对考核不合格的保洁公司,应进行书面记录,催告其限期整改,并视情况按照合同约定扣除一定金额的服务费或解除合同。此外,后勤管理者还应反思合同条款的可操作性,根据考核过程中发现的问题对下一个周期的服务条款设置进行优化。

## 4 未来展望与发展方向

医院后勤保洁服务外包已发展20余年,未来仍需探索创新以提升质量和效率。建议从以下几方面入手:第一,政府加强监管和扶持。政府在促进医院后勤保洁服务行业的健康发展中扮演着至关重要的角色。相关部门应加强对医院后勤保洁服务行业的监管和扶持力度,推动整个行业的健康发展。第二,建立医院后勤保洁服务交流合作机制。推动医院间建立后勤保洁服务交流机制,分享管理经验和模式,实现资源共享和优势互补。第三,加强行业协会或组织建设。政府应鼓励并支持医院后勤保洁服务企业积极参与行业协会或组织,通过集体行动来维护行业的合法权益,推动行业的健康发展。政府部门应引导行业协会制定和完善行业标准,明确服务内容、质量要求、安全标准等,规范企业行为,提高服务质量。第四,引入智能保洁管理系统。随着信息化技术的发展,医院可以通过引入智能保洁管理系统,实时监控保洁工的工作状态和任务完成情况。例如,使用移动应用程序进行任务分配和进度跟踪,结合物联网设备监控清洁设备的使用情况,从而提升管理效率和透明度。建议开发基于大数据分析的保洁需求预测模型,通过分析医院各区域的人流量与污染情况,动态调整保洁工的工作安排,从而提高资源利用效率。

### 参 考 文 献

- [1] 曲倩.提升医院后勤外包服务时效性的审计对策研究[J].产业与科技论坛,2019,18(24):221-222.
- [2] 周雪萍.我国公立医院服务外包现状及问题分析[J].医院管理论坛,2020,37(10):28-30.
- [3] 佚名.医疗机构环境表面清洁与消毒管理规范 WS/T512—2016[J].中国感染控制杂志,2017,16(4):388-392.
- [4] 陈伯梅,蔡建春,牛建军,等.医院后勤服务外包人力资源配置标准测算[J].中华医院管理杂志,2018,34(7):575-578.
- [5] 本刊讯.财政部印发《政府采购需求管理办法》[J].招标采购管理,2021,105(5):6.
- [6] 周红,胡艳红,张晓琴.医院保洁人员职业防护行为调查及分析[J].中华医院感染学杂志,2012,22(18):4060-4061.
- [7] 戎文立,陈梅,罗莉,等.上海市三级公立医院保洁人员工作态度及其影响因素[J].中国卫生资源,2021,24(6):772-778.
- [8] 王瑜,张澍.关于提升保洁运送外包管理质量的思考:以四川省人民医院为例[J].中国医院建筑与装备,2021,22(7):63-65.
- [9] 董安明.加强医院保洁管理 预防医院交叉感染[J].中国卫生标准管理,2018,9(14):139-140.
- [10] 黄群.规范保洁程序,确保院感安全[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2018(24):62-63.

通信作者:李琴(1980-),女,硕士,主管护师;研究方向:后勤管理。

收稿日期:2024-12-18

修回日期:2025-02-25

(编辑 张瀚予)