

〈后勤管理〉

大型公立医院后勤服务社会化转型全流程路径探究

王瑜,张澍

(四川省医学科学院/四川省人民医院,成都 610072)

【摘要】 在国家政策引导与医院发展需求的双重推动下,大型公立医院后勤服务社会化转型成为提升运营效率与核心竞争力的重要途径。本文系统构建了“决策—执行—监管”全流程转型模型,涵盖外包模式选择、风险效益评估、招标实施、人员安置及多部门协同监管等关键环节,并提出外包过程中需注意的合同界定、监管边界、采购策略与信息化建设等问题,以期同类医院后勤服务社会化提供实践参考。

【关键词】 公立医院;后勤服务;社会化转型;外包管理

【文献标志码】 A **【文章编号】** 1672-4232(2025)06-0055-04

【DOI编码】 10.3969/j.issn.1672-4232.2025.06.015

Exploration of the Full-process Path for the Socialized Transformation of Logistics Services in Large Public Hospitals/WANG Yu, ZHANG Shu(Sichuan Academy of Medical Sciences & Sichuan Provincial People's Hospital, Chengdu 610072, China)

【Abstract】 Under the dual impetus of national policy guidance and the development needs of hospitals, the socialized transformation of logistics services in large public hospitals has become an important way to enhance operational efficiency and core competitiveness. This paper systematically constructs a full-process transformation model of "decision-making—execution—supervision", covering key links such as the selection of outsourcing models, risk-benefit assessment, bidding implementation, personnel placement, and multi-department collaborative supervision and management. It also puts forward issues that need attention during the outsourcing process, such as contract definition, regulatory boundaries, procurement strategies, and informatization construction so as to provide practical references for the socialization of logistics services in similar hospitals.

【Key words】 public hospital; logistics service; socialization transformation; outsourcing management

2000年国务院体改办等八部门联合发布《关于城镇医药卫生体制改革的指导意见》(国办发[2000]16号),拉开了我国医院体制改革的序幕。近年来,国家层面发布的《关于城市公立医院综合改革试点的指导意见》《关于建立现代化医院管理制度的指导意见》《关于加强公立医院运营管理的指导意见》,均提出推进医院后勤服务社会化。2024年9月,国家卫生健康委在《关于政协第十四届全国委员会第二次会议第00426号(医疗卫生类380号提案答复的函)》中,提出“配合中央编办积极指导各地在医疗卫生系统事业编制总量内,加强统筹调剂和内部挖潜,优化医院内医务人员结构比例,压缩行政、后勤、辅助等人员,将更多编制资源向儿科岗位倾斜”,释放出深化改革信号。

同时,随着大型公立医院一院多区的发展,医院规模不断扩大,后勤智慧化设备日益增多,人们对就医环境要求也不断提高,这对当前医院后勤服务系统的管理和专业水平提出挑战。与之相对应的,是部分医院的后勤管理能力和专业技术水平与这些新特点的要求存在一定差距^[1]。顺应国家政策,为提高运营效率、提升核心竞争力、节约人力成本,后勤服务需要转型升级。

1 外包决策

1.1 外包模式

后勤服务外包可划分为以下模式:(1)将医院后勤

管理职能与后勤服务职能分开,通过招标引进社会服务公司,医院后勤保留人员负责监管的模式(本文重点探讨的模式);(2)把后勤服务从医院剥离,由医院后勤企业实体提供后勤服务的模式;(3)把后勤人员和后勤服务全部移交给社会服务公司的模式;(4)多家医院联办地区性的后勤服务中心的模式;(5)跨系统、跨区域组建后勤服务集团的模式^[2]。

1.2 是否外包

Quinn-Hilmer战略外包矩阵模型为企业外包决策提供了基本框架。该模型从两个维度评估外包决策:(1)对竞争优势的贡献程度,指在考虑交易费用后,某项活动对企业竞争力的影响程度;(2)战略的脆弱性,指当外包失败时,对企业潜在的破坏程度。将以上两种因素分别列为纵横坐标,当两个维度都处于中间水平时,则可以采用外包^[1]。根据该理论,后勤服务是否外包,决策的主要依据是外包的收益与风险的平衡。

1.2.1 后勤服务外包的益处。(1)优化资源配置:医院的工作内容包括核心临床专业业务、一般临床业务、科研工作、门诊医技业务、教学工作、行政管理工作和综合保障系统工作,其中综合保障系统工作是最基础的工作,即非核心业务。将后勤服务进行剥离,将有助于医院将更多资源(如资金、编制)集中于核心业务。(2)降低人力成本:随着医改的不断深入,医院收入的利润空间变窄,支出和成本的控制显得尤为重要。引入社会化第三方专业公司后,可有效节省医院的人力

成本和管理成本。(3)提高服务水平:部分医院的后勤人员存在年龄老化、知识水平较低、专业背景人员数量少、管理人员断档、专业技术骨干短缺等问题。通过引进优秀的第三方公司,可以获得现有能力外的专业技术人员,提高医院服务能力和服务水平,创造良好的诊疗环境。(4)减少运维风险:通过合同约定和日常强化监管,可以在一定程度上使第三方公司与医院共担运维风险。

1.2.2 后勤服务外包的风险。(1)市场风险:受市场竞争无序性信息不对称及外包合同有效期限制,可能出现优秀服务商难以持续入驻、单一服务商难以长期合作的情况;加之外部社会化服务水平参差不齐,执行落实存在风险。(2)合同风险:合同条款约定不清晰、有遗漏或者过于细致,都可能导致履约纠纷。(3)管理风险:后勤服务社会化后,后勤服务将依赖于外包公司,并且医院通常不再培养专业技术人员,只保留部分管理人员,加大了医院对外包公司的依赖性^[3]。(4)廉洁风险:后勤服务体量大、涉及金额高,对于外包公司的日常监管结果(如罚款)很大程度上由后勤监管人员裁量,存在廉洁风险。

根据 Quinn-Hilmer 战略外包矩阵模型和后勤服务外包的风险、收益梳理,考虑医院的实际情况,若满足以下条件,则应选择外包:(1)医院采取进攻型发展战略,院领导班子对实施改革有明确意愿并给予支持;(2)成本对比分析结果支持外包(外包前成本包括人力成本、现有的第三方专业服务公司费用、维修材料成本,外包后成本包括留用职工人力成本、新引进的外包服务公司费用、剩余的第三方专业服务公司费用、维修材料成本);(3)有成熟的供应商或者有供应商愿意更新升级适应医院的需求;(4)医院处于新建、改建或扩建的发展阶段,对后勤服务水平有更高要求;(5)医院后勤服务不具备规模经济效应,人员结构不合理,管理和专业技术水平不足;(6)原有职工解聘、分流、安置措施妥善;(7)留用职工的监管能力较强。其中前3条是关键决策条件。

2 外包执行

外包执行需要医院多部门联动,共同推进。建议设置领导小组,下辖工作小组。工作小组包括综合协调组、方案制定组、费用核算组、法律事务组、手续办理组、信访舆情组、应急处置组等。工作小组人员来自人力资源、后勤、财务、运营、招标采购、法务、工会、宣传、安保等部门。

2.1 情况摸底和人员留用

第三方服务公司成为医院后勤的主体后,后勤部

门由“管理者+服务者”转变为“监管者”。后勤部门外包服务监管水平将成为推进后勤保障服务转型升级的关键^[2],因此,建立一支熟悉医院、擅长管理、责任心强的监管团队十分重要。

进行人员、设备大摸底。根据医院床位数、院区数量和面积、设备数量和复杂程度、被监管的第三方专业工种人数、拟留用职工的管理能力和专业技术水平等实际情况,每个专业留用少量监管人员。各专业实行院本部与分院区一体化管理,采用院本部的“一站式服务中心”收集和分配工作,考虑医院还有大量行政工作,可在院本部设置1名后勤综合管理人员,分院区不设置综合管理人员或者多部门联合在分院区共同设置1名综合管理人员。

留用的监管人员的四大工作职责:(1)后勤服务的监督者。每日在一院多区开展走动式巡查,对第三方公司人员在岗情况、服务情况、维修材料的进销存管理、制度的制订和落实、培训实施、应急演练执行、档案管理等合同履行情况进行监管,及时协调解决巡查中发现的问题,进行PDCA闭环监管。(2)后勤需求的拓展者。实时开展科室对外包公司服务的满意度调查,按月、季度、年度开展供应商考核评价,积极主动了解医院各科室(部门)对后勤服务的需求,努力提高医患满意度。(3)后勤成本的控制者。维修维保改造项目的论证、预算申报、提交采购,开展医院后勤服务社会化的成本收益评价。(4)后勤创新的推动者。从医院战略高度去思考创新性开展工作,同时积极开展后勤学术研究,为医院发展提供更好的后勤支撑保障^[4]。

2.2 市场调研

调研范围:大型公立医院后勤管理的整体状况;相关社会化服务企业管理水平,包括企业背景、业务范围、服务能力以及针对医院后勤社会化的个性化服务方案;各级国家机关、事业单位(主要含医院、学校)后勤保障服务项目的社会化进程,具体涉及社会化现状、岗位配置、成本控制、管理效率以及典型案例、过渡方案和数据安全措施等多个方面。

调研方式:(1)资料研究。收集并分析相关后勤服务公司的资料,包括企业背景、服务范围、历史业绩等。(2)现场交流。通过开展供应商集中推荐,了解相关企业市场的整体状况和服务水平。(3)案例分析。选取典型医院后勤服务项目案例,分析社会化进程、管理效率、成本控制等方面经验。

2.3 制订招标文件

招标文件中的“招标项目技术、服务要求”部分主要包括采购最高限价、合同履行期限、服务范围、服务要求、服务标准、质量目标、服务制度、考核办法、设备清单等。

注意事项:(1)约定项目经理、重点岗位人员的要求,包括年龄、学历、工作经验,需约定甲方对关键岗位人员(如项目经理)的任免拥有一票否决权;(2)约定院感防控要求;(3)考核办法要兼顾临床、监管部门、患者的意见;(4)约定人员流失率上限;(5)万元收入能耗是国家三级医院绩效考核指标之一,节能工作是重要内容,需纳入对乙方的要求;(6)对乙方的信息化建设作出约定;(7)大型公立医院除常规的设施设备运行、维修、维保外,还有日常水电安装工程,尤其是电气安装较多,在招标文件中必须对这部分内容的费用测算方式进行约定;(8)需将拟引进的社会化服务公司的工作内容与现有第三方专业设备维修公司的工作内容明确区分,避免双方推诿,医院重复支付费用;同时,对于以往因医院职工不具备专业操作能力而委托第三方专业设备维修公司的事项,可以根据市场成熟度,将其纳入拟引进的社会化服务公司的工作内容,减少医院供应商数量;(9)关于人数,除按人头数报价外,还可按人力数报价,并规定相应专业的总人力配置量及整个项目的实际投入人员数量下限。

2.4 招标实施

医院作为提供医疗服务的机构,其内部存在病房、手术室、重症监护室、临床检验中心、核医学科、大型医疗设备中心、供应室、实验室、科研教学平台等重要场所,对环境的洁净度、消毒程序,以及各类系统设备运行的稳定性、安全性(含环保要求)、服务的及时性和准确性,均有极高要求,医院的后勤服务与传统的物业管理服务在服务对象(医院后勤服务的对象主要为医护人员、患者以及探访者,处于高度敏感和需要特殊照顾的环境)、服务内容(医院后勤服务包含特殊医疗系统设备维护、院感控制、医废处理、特殊区域清洁与消毒等核心工作内容)、服务标准和应急响应等方面显著高于传统物业服务的标准。并且电梯、锅炉、水电设施设备的安装、改造、维修应当由具备相应资质的供应商完成,非普通物业企业能直接提供。因此医院的后勤服务与传统的物业管理服务存在区别,其核心作用是为医院的医疗活动提供重要的临床支持服务和医疗保障系统动力维修服务,其政府采购品目归属值得探讨。同时,大型公立医院因业务增长导致需求增加,为预留未来增加费用的空间,可选择每年招标或提高预算额度。

2.5 人员安置

改革之初的难点和重点是后勤人员的去向问题。在人员去留问题上,宜根据人员身份类别统一进行安置。后勤部门重组后,后勤编内职工采取双向选择,择优留用或者竞聘上岗。不予留用的编内职工,医院根据其实际能力分流至其他科室。未留用职工中,可选

择优秀人员推荐给外包公司聘用,既能为优秀人员解决就业压力,又有利于改革过渡。余下的职工因势利导做好思想安抚,可安排留用的职工协助开展思想工作,并且按劳动法给予相应经济补偿金、一次性伤残补助金(针对工伤职工)等,缓解职工与院方之间的矛盾,做好外包前的交接、过渡,确保医院的和谐、稳定。公开招标后,在合法合规的条件下,可由中标外包服务公司提前进驻医院,熟悉环境和工作,逐步开展工作交接,稳妥地推进社会化工作,避免负面事件和舆情事件发生^[5]。项目一旦启动,应快速推进,避免因久拖不决导致的不稳定因素产生。

3 外包监管

外包监管的理论基础是PDCA理论、全面质量管理理论等。实施后勤服务外包后,医院必须构建完善的监管体系并强化质量管理,对后勤服务公司进行全方位监管^[6]。

3.1 监管部门

由后勤、临床科室、院感、医务、护理、人力资源、审计联合实施多部门监管。第三方服务人员虽然不是医院的职工,但也属于医院服务人力的一部分,大型公立医院的第三方服务人员往往达到上千人,因此人力资源部门可对服务人员数量的调整进行核定。审计部门主要通过外包业务管理专项审计对项目进行监管,旨在披露问题,揭示风险^[7],有效提升监管执行力。另外,患者参与到满意度调查中,也是“监管”人员之一。后勤部门的监管人员要定期进行轮岗,可在不同院区之间轮岗或者组别之间轮岗,防范廉洁风险。

3.2 监管指标

监管指标包括:管理水平、服务体验、组织保障、技术应用。其中:管理水平指标包括人员管理、设施管理、物资管理、物流运送管理;服务体验指标包括功能性、便利性、安全性、关怀性;组织保障指标包括组织架构、制度建设、监督机制;技术应用指标包括信息化管理技术、节能技术、精细化管理技术^[8]。

3.3 外包过程监管

医院后勤监管人员要动态巡检外包服务情况,开展“走动式”办公。根据医院的实际情况,设计面向患者、医务工作者的满意度调查问卷,定期开展问卷调查。制定精细化考核细则,每月开展履约考核,考核结果作为合同费用支付的依据。定期召开服务质量复盘会议,半年、年度召开外包服务商述职大会。整个管理按照提出问题—分析问题—整改落实—跟进检查—效果评价的流程开展管理,未解决的问题纳入下一次闭环管理中,未整改事项也纳入履约考核中进行处罚,

形成事前有评估、事中有控制、事后有监督的管理闭环。

3.4 外包成效评价

对外包进行“回头看”，开展外包成效评价，主要是进行服务质量与效率、临床和患者满意度总结评价，并且开展全面科学的成本分析。

4 讨论

4.1 监管人员管理水平提升的问题

留用的管理人员需要通过学习、培训持续提升管理水平，达到后勤服务转型升级的目标，满足医院高质量发展要求。在实施外包的阵痛期过后，往往还存在几年的过渡期，通过现有人员的自然减员、新员工的引进，逐步实现管理水平的升级。引进新员工，要适当提高引进门槛，注意后期的培养、专业技术水平的提升，积极开展后勤学术研究。

4.2 监管人员和服务人员的边界问题

医院的利益诉求与承包商的利益诉求并不存在绝对的矛盾，双方应该是互利共赢的合作关系^[6]。后勤社会化后，医院对后勤服务的直接控制能力减弱^[7]，因此要格外注意管理边界，不宜让外包公司深度参与医院内部事务，从而大幅弱化甚至丧失对外包公司的监管能力。

4.3 大合同和小合同的边界问题

电梯、锅炉、中央空调、配电设备等专业后勤设施的改造、维修维保需要专业的第三方维修公司来执行，需要留用的监管人员把好合同执行关，将引进的后勤服务社会化公司的合同执行与多个第三方维修公司的合同执行区分开来，既不能产生合同真空区，给运维安全、临床工作带来影响，也不能产生交叉地带，造成推诿扯皮和医院的损失。

4.4 采购策略与临床需求不契合的问题

后勤服务社会化后，可能临床医务人员会感觉不如医院自管时期周到、便捷。表面原因是，临床产生了合同条款无法涵盖的需求，而灵活支出在事业单位又几乎无法实施。深层次的原因是，职能部门在招标过程中，将最易于量化管理成效的“成本支出、医院收益”放在考量的首位，但是不易量化考虑的便捷性与保障力度却是临床科室在满意度考评时最重要的依据，同

时合同中难免存在事先未预估到的真空区域。因此在社会化项目签订或续签合同前期、日常开展满意度调查过程中，后勤人员应广泛听取医务部门、护理部门、临床科室意见建议，以临床需求为导向订立合同条款。同时，对于频次低或者新形势下产生的新需求，可以采用补充协议、临时项目的手段及时解决，再根据需要，在下一轮招标时进行补充。同时，医院应建立机制激励后勤主动作为，健全保障范围，填补真空区域，为临床排忧解难^[9]。

4.5 现代信息技术应用于后勤服务的问题

医院后勤服务已经进入信息化时代，医院智慧后勤平台在全国各地广泛落地应用，但需要丰富医院智慧后勤平台的应用模块，强化运用深度，开展信息数据提炼、分析、应用^[10]，进一步提高信息化监管新技术、新手段在外包服务监管方面的应用。

参 考 文 献

- [1] 张国宗,井水兰.大型医院后勤服务系统外包决策分析[J].中国卫生经济,2009,28(6):30-32.
- [2] 汪晓俊.H市省级医院后勤服务外包问题及对策研究[D].昆明:云南师范大学,2023.
- [3] 申奎.医院后勤服务外包风险及对策研究[J].现代医药卫生,2014,30(20):3184-3186.
- [4] 唐蔚蔚,柴建军,李岩,等.公立医院后勤改革战略模式选择:建立区域性后勤共享服务中心、打造医院后勤服务新模式[J].中国医院,2013,17(1):64-66.
- [5] 陈刚,李玉环.医院后勤实行社会化动因、风险因素及防范措施[J].中国医药导报,2017,14(4):143-146.
- [6] 王世安.泉州市公立医院后勤服务外包问题研究:以A医院为例[D].泉州:华侨大学,2019.
- [7] 王兵,李宁.公立医院服务外包内控风险防范探讨:以Y医院内控风险防范为例[J].财会学习,2023(23):156-158.
- [8] 刘峰.公立医院物业管理服务效果评价研究[D].北京:北京建筑大学,2018.
- [9] 刘亚楠.公立医院后勤社会化改革困境与突破研究:以X医院为例[D].武汉:中南财经政法大学,2023.
- [10] 柴建军,黄发强.医院智慧后勤展望[J].中国数字医学,2022,17(5):1-5.

通信作者:张澍(1969-),男,本科,高级工程师;研究方向:医院后勤管理、基建管理。

收稿日期:2025-02-13

修回日期:2025-03-20

(编辑 张瀚予)