

医院后勤社会化改革的风险评估与管控策略

吴悠

广东省人民医院 广东 广州 510080

【摘要】：随着医疗行业的不断发展，医院后勤社会化改革已成为提升医院运营效率、优化资源配置的重要举措。然而，这一改革过程并非一帆风顺，面临着诸多风险。本文通过对医院后勤社会化改革中存在的风险进行深入评估，提出相应的管控策略，旨在为医院后勤管理的优化提供参考，确保改革的顺利推进。

【关键词】：医院后勤；社会化改革；风险评估；管控策略

DOI:10.12417/3041-0630.26.03.076

1 引言

在医疗卫生事业持续进步的背景下，医院后勤服务的重要性愈发凸显。后勤服务作为医院运行的基础保障，涵盖了从物资供应、设备维护到环境保洁、餐饮服务等多个方面，其质量与效率直接影响医院的整体运营。传统的医院后勤管理模式，大多采用“大而全、小而全”的自我服务体系，这种模式逐渐暴露出成本高、效率低、人员冗余、专业度不足等问题。例如，许多医院自行组建的后勤团队，由于缺乏专业的管理经验和先进的技术手段，在设备维修时常常出现响应不及时、维修效果不佳的情况；在物资采购方面，也因缺乏规模效应和市场议价能力，导致采购成本偏高。这些问题已难以满足现代医院发展的需求，无法为患者提供更优质、高效的医疗服务支撑。

在此形势下，后勤社会化改革应运而生，通过引入专业的社会服务力量，将医院的非核心后勤业务外包给具有相应资质和能力的企业，期望实现资源的优化配置，提升后勤服务水平。但改革必然伴随着风险，从业务外包的决策制定到与外包企业的合作过程，每一个环节都可能出现意想不到的问题。如何准确评估并有效管控这些风险，成为医院后勤社会化改革成功的关键。只有对潜在风险有清晰的认识，并采取针对性的措施加以防范和化解，才能确保改革达到预期目标，推动医院后勤管理水平迈上新台阶。

2 医院后勤社会化改革的现状

近年来，众多医院积极投身后勤社会化改革，将保洁、安保、餐饮、设备维修、物资配送、绿化养护等后勤业务外包给专业公司。这一改革趋势在不同地区、不同等级的医院中都有所体现，从大型三甲医院到基层社区医院，都在根据自身实际情况探索适合的后勤社会化模式。

以云南省第一人民医院为例，自2003年起推进后勤服务社会化改革，经过多年的实践与探索，在后勤管理的科学化、规范化、信息化方面取得一定进展。医院通过社会招标的方式，将保洁、安保、餐饮等非核心工作外包给专业公司。在保洁服

务方面，外包公司采用了专业化的清洁设备和清洁剂，制定了详细的清洁流程和标准，医院的环境卫生状况得到了显著改善，患者和医护人员的满意度明显提升。在餐饮服务上，外包企业根据患者和医护人员的不同需求，提供了多样化的菜品选择，注重营养搭配和食品安全，有效解决了以往医院食堂菜品单一、口味不佳的问题。通过这些改革措施，在一定程度上弥补了自身后勤管理的缺陷，降低了管理成本，使医院能够将更多的精力和资源投入到临床医疗和科研工作中。

但在实践过程中，也暴露出诸多问题。服务质量参差不齐是较为突出的一点，部分外包企业为了追求经济利益，降低服务标准，减少人员投入。例如，在一些医院的保洁服务中，外包公司为了节省成本，减少了清洁频次和范围，导致一些角落的卫生状况较差；在设备维修方面，部分外包企业的技术人员专业水平不足，无法及时有效地解决设备故障，影响了医院的正常诊疗工作。同时，监管难度增大也成为困扰医院的难题。由于外包业务涉及多个企业和多个环节，医院需要投入大量的人力和精力进行监管，但往往由于缺乏有效的监管手段和完善的监管体系，导致监管效果不佳，难以保证服务质量的稳定性和持续性。这些问题制约着后勤社会化改革的深入推进，需要引起医院管理层的高度重视。

3 医院后勤社会化改革的风险评估

3.1 招标采购风险

医院后勤社会化服务项目多采用公开招标采购方式，这一过程中存在着多方面的风险。一方面，可能出现企业低价中标但服务质量难以达到医院要求的情况。一些企业为了在激烈的市场竞争中中标，不惜采取低价策略，在投标过程中承诺提供高质量的服务，但在实际服务过程中，却通过降低服务标准、减少服务内容、使用劣质材料等方式来降低成本。这将直接影响医院后勤服务水平，如保洁服务不到位影响医院环境卫生，进而影响患者就医体验。例如，某医院在一次保洁服务招标中，一家企业以远低于市场平均价格的报价中标，在服务过程中，该企业不仅减少了保洁人员的数量，还降低了清洁频率和清洁

标准,导致医院病房、走廊等公共区域的卫生状况极差,患者投诉率大幅上升,严重影响了医院的形象和声誉。

另一方面,优质企业可能因中标价过高,给医院成本控制带来压力,与医院集中优质资源服务临床一线的发展理念相悖。一些具有丰富经验和良好口碑的优质企业,由于其服务质量高、人员素质好、管理规范,其运营成本相对较高,在投标过程中报价也会相应较高。如果医院选择这样的企业,虽然能够获得高质量的后勤服务,但会增加医院的运营成本,影响医院的资金周转和资源配置。例如,某医院在设备维修服务招标中,一家知名的设备维修企业凭借其专业的技术团队和良好的服务口碑中标,但其中标价远高于其他投标企业。这导致医院在设备维修方面的支出大幅增加,挤占了用于临床医疗设备更新和医护人员培训的资金,影响了医院的核心业务发展。

3.2 合同管理风险

医院与外包企业签订的合同若内容不全面、条款不合理,将为后续合作埋下隐患。合同是规范双方权利和义务的重要法律文件,其内容的完整性和条款的合理性直接关系到合作的顺利进行。如合同未明确服务范围、付款方式、双方权责利等关键内容,当实际工作中出现合同条款外的工作量时,医院往往处于被动地位,甚至引发争议,影响医院正常运营。

例如,某医院与餐饮外包企业签订的合同中,未明确食品原材料采购标准,导致餐饮质量不稳定,引发患者和医护人员不满。在合作过程中,外包企业为了降低成本,经常采购质量不合格的食品原材料,导致饭菜出现卫生问题,多名患者和医护人员食用后出现肠胃不适的症状。医院与外包企业就此事进行沟通时,由于合同中未明确食品原材料采购标准,双方各执一词,无法达成一致意见,不仅影响了餐饮服务的正常供应,还引发了患者和医护人员的强烈不满,给医院带来了不良影响。

另外,合同中关于服务质量标准、违约责任、争议解决方法等条款的不明确,也会导致在出现问题时无法及时有效地解决。如合同中未明确服务质量不达标的具体处罚措施,当外包企业服务质量不符合要求时,医院无法依据合同对其进行处罚,难以督促其改进服务质量;合同中未明确争议解决的途径和方式,当双方发生争议时,可能会因协商不成而陷入诉讼纠纷,耗费大量的时间和精力。

3.3 人员管理风险

外包企业招聘的人员普遍存在年龄大、文化水平低、缺乏医学知识等问题,这给医院的后勤服务和安全管理带来了一定的挑战。由于后勤服务工作的特殊性,部分外包企业为了降低人力成本,倾向于招聘年龄较大、工资要求较低的人员,这些人员往往文化水平不高,学习能力和接受新事物的能力较弱,

难以适应医院复杂的工作环境和严格的服务要求。

岗前培训若不到位,将给医院安全管理带来隐患。例如,保洁人员不了解医院感染防控知识,在清洁过程中不按照规范操作,可能导致病菌传播,增加患者交叉感染的风险。某医院的保洁人员在清洁传染病房后,未对清洁工具进行彻底消毒,就用于其他普通病房的清洁工作,导致病菌在不同病房之间传播,引发了多起患者感染事件。

同时,员工自我满意度差、离职频繁等情况也时有发生,影响后勤服务的稳定性和连续性。外包企业的员工往往工作强度大、工资待遇低、缺乏职业发展前景,导致员工的工作积极性和主动性不高,自我满意度较差。许多员工在工作一段时间后便选择离职,导致医院后勤服务人员频繁更换。新招聘的员工需要重新进行培训和适应,这不仅增加了企业的培训成本,还可能因新员工不熟悉工作流程和要求而影响服务质量。例如,某医院的安保人员频繁离职,新入职的安保人员对医院的安保制度和重点防范区域不熟悉,导致医院发生了多起财物丢失事件。

3.4 监管考核风险

目前,医院对外包公司的监管多采用下科室巡查、满意度调查等单一模式,缺乏实质性的服务评价体系。这种监管模式往往流于形式,难以全面、客观地反映外包企业的服务质量。下科室巡查通常是不定期进行的,外包企业可能会在巡查前临时突击改善服务质量,而在平时则放松管理;满意度调查虽然能够收集到一定的意见和建议,但由于调查对象的局限性和主观性,调查结果可能存在偏差,无法真实反映服务质量的实际情况。

监管考核走过场,责任追究不落实,难以对外包业务形成有效监管,无法保证服务质量。如某医院对设备维修外包公司的监管中,仅关注维修次数,而忽视维修质量和及时性,导致设备故障率居高不下。该医院的医疗设备经常出现故障,外包公司虽然进行了多次维修,但由于维修质量不高,设备在短时间内又会再次出现问题,严重影响了医院的正常诊疗工作。医院在对该外包公司进行考核时,由于考核指标不合理,只看维修次数,而不考虑维修效果和患者的反馈意见,导致外包公司缺乏改进服务质量的动力。

此外,医院缺乏专业的监管人员也是导致监管考核风险的重要原因。监管人员需要具备丰富的后勤管理知识和经验,熟悉相关的法律法规和行业标准,才能对分包企业的服务质量进行有效的监管和评估。但许多医院的监管人员往往是由其他部门的人员兼职担任,缺乏专业的监管能力和技能,无法及时发现和解决外包服务中存在的问题。

4 医院后勤社会化改革的管控策略

4.1 优化招标采购流程

医院应做好充分的市场调研,通过召开专家咨询会等方式,对潜在中标对象从资质、规模、业绩、价格等多方面进行全面考察。结合医院自身实际情况,科学编制招标文件,明确服务要求和标准,确保招入性价比高的外包公司。在招标过程中,严格遵守相关法律法规,确保招投标过程公开、公平、公正,避免暗箱操作。

4.2 完善合同管理机制

医院需结合自身特点,对外包服务内容进行全面评估,在合同中明确服务范围、人员配置、服务标准、费用、争议解决方法等关键内容。通过量化考核标准,使合同执行具有可操作性。签约过程邀请医院纪委监察、审计、财务等部门全程监督,确保合同签订的法律性和规范性。定期对合同执行情况进行审查,及时发现并解决问题。

4.3 加强人员培训与管理

外包企业应加大对员工的培训管理力度,制定详细的年度、季度和月度培训计划。医院定期邀请宣传、护理、感控、消防等方面的专家对企业员工进行医院文化、服务礼仪、专业知识、感控知识、消防安全知识等培训,提升员工素质。通过举办知识竞赛、技能比武等活动,激发员工自主学习的积极性,

促进外包企业员工融入医院文化。同时,关注员工福利和职业发展,提高员工满意度,减少人员流失。

4.4 强化监管考核体系

建立健全多级服务监管体系,压实监管责任。外包服务公司要强化自我管理,建立内部服务质量监管制度。医院外包服务归口管理科室成立质量控制小组,负责外包服务项目的全过程管理。院级质量监管委员会或领导小组加强监督检查,采用定期与不定期相结合的方式抽查。通过设计科学合理的满意度调查问卷,实时了解后勤服务质量,将考核评分结果与服务费、管理费等挂钩,激励外包公司提升服务质量。定期召开服务质量复盘会议,总结经验教训,持续改进服务。

5 结论

医院后勤社会化改革是提升医院运营效率、优化资源配置的必然选择,但改革过程中面临的招标采购、合同管理、人员管理、监管考核等风险不容忽视。通过优化招标采购流程、完善合同管理机制、加强人员培训与管理、强化监管考核体系等管控策略的实施,能够有效降低风险,确保后勤社会化改革的顺利推进,提升医院后勤服务质量,为医院的可持续发展提供有力保障。在改革实践中,医院应不断总结经验,根据实际情况持续调整和完善管控策略,以适应不断变化的市场环境和医院发展需求。

参考文献:

- [1] 杜爽,王猛.医院后勤管理风险评估与控制[J].解放军医院管理杂志,2019,26(12):4.
- [2] 解汐卓.医疗纠纷的预防和控制策略优化研究[D].昆明医科大学,2020.
- [3] 何姝婧,杨星林.医院后勤服务标准化管理初探[C]//第20届全国医院建设大会.中国医学装备协会;筑医台,2019.
- [4] 宋美毅,金胜楠,李贤,等.某省二、三级医院开展优质护理服务的问题与对策[J].现代医院管理,2020,18(2):4.
- [5] 马郡,向海兵,徐红岩,等.非定点救治医院新冠肺炎疫情防控工作风险评估与应对措施[J].武警后勤学院学报:医学版,2021,30(4):4.
- [6] 刘胜男,张娜,宫芳芳.新冠肺炎疫情防控下医疗机构第三方人员暴露风险量化评估方法与实践[J].现代医院,2022(009):022.