



目錄

医院后勤精细化管理体系构建与实践

benevolent

四川大学华西医院 王增

拿破仑征俄之战

“后勤”一词来源于战争



俄罗斯冬天彻骨的严寒？

衣服上锡制纽扣易冻碎？

1812年6月出征 10月19日撤退 十万法军士兵和三十多万匹军马
道路泥泞 损耗严重 补给不足

19世纪30年代，拿破仑·波拿巴的政史官A.H.若米尼在总结征俄失败的经验教训时最先使用“后勤”(logistics)概念。他认为失败唯一原因是**后勤失败**。

它虽默默无闻，但为成功的演出所必不可少。

① 第二次世界大战就其主要特征来说，是一场后勤战。

--麦克阿瑟

② 战略之于战争，犹如情节之于戏剧；战术比之为演员扮演的角色；后勤则相当于舞台管理、置办道具及担当演出的种种维持工作”。

-乔治.赛勒斯.索普《理论后勤学——战争准备的科学》

1917

一、现代医院后勤管理内涵与要求



从社会发展看医院变革

2013年前 公立医院发展期

特点：
技术发展 规模扩张
管理以收入为中心

后勤管理：保障功能





从社会发展看医院变革

2013年后
公立医院瓶颈期

特点：
规模控制 结构调整
管理向成本控制转移

后勤管理：
成本控制作用凸显





从社会发展看医院变革

十四五高质量发展



“推动**高质量发展**，是保持经济持续健康发展的必然要求，是适应我国社会主要矛盾变化和全面建成小康社会、全面建设社会主义现代化国家的必然要求，是遵循经济规律发展的必然要求。”

三个转变、三个提高 → 可持续发展



发展方式

规模扩张型→质量效益型，提高医疗质量

管理模式

粗放式管理→精细化管理，提高服务效率

投资方向

投资医院发展建设→扩大分配，提高医务人员待遇



从社会发展看医院变革

中华人民共和国中央人民政府
www.gov.cn

国务院 总理 新闻 政策 互动 服务 数据 国情 国家政务服务平台

首页 > 政策 > 国务院政策文件库 > 国务院部门文件

标题: 关于印发医疗机构医用耗材管理办法(试行)的通知
发文机关: 卫生健康委 中医药局

发文字号: 国卫医发〔2019〕43号
来源: 卫生健康委网站

主题分类: 卫生、体育\其他
公文种类: 通知

成文日期: 2019年06月06日
发布日期: 2019年

【字体: 大 中 小】

关于印发医疗机构医用耗材管理办法(试行)的通知

国卫医发〔2019〕43号

各省、自治区、直辖市及新疆生产建设兵团卫生健康委、中医药管理局:

为规范医疗机构医用耗材管理,促进医用耗材合理规范使用,保障医疗质量与安全,国家卫生健康委、国家中医药局组织制定了《医疗机构医用耗材管理办法(试行)》(可在国家卫生健康委网站医政医管栏目下载)。现印发给你们,请遵照执行。

附件: [医疗机构医用耗材管理办法\(试行\)](#)

国家卫生健康委 国家中医药局

设立医用耗材管理委员会,构建耗材供应目录,供应商数量限定化,加强临时性医用耗材采购管理

中华人民共和国国家卫生健康委员会
National Health Commission of the People's Republic of China

首页 机构 新闻 信息 服务 互动 专题

您现在所在位置: 首页 > 信息 > 公开目录

浏览字体: 【大、中、小】 打印页面

索引号	000013610/2015-00331	主题词	
主题分类		文号	国卫体改发〔2015〕89号
发布机构	体制改革司	发布日期	

关于印发控制公立医院医疗费用不合理增长的若干意见的通知

国卫体改发〔2015〕89号

各省、自治区、直辖市、新疆生产建设兵团卫生计生委(卫生局),发展改革委,财政(务)厅(局),人力资源社会保障厅(局),中医药管理局:

国家卫生计生委、国家发展改革委、财政部、人力资源和社会保障部和国家中医药管理局制定的《关于控制公立医院医疗费用不合理增长的若干意见》已经国务院同意,现印发你们,请各地认真贯彻落实。

国家卫生计生委

把规范医用材料使用、控制医疗费用不合理增长作为深化医改的重要目标



从社会发展看医院变革

- 《国务院办公厅关于建立现代医院管理制度的指导意见》
(国办发〔2017〕67号)

- (十) 健全后勤管理制度。强化医院发展建设规划编制和项目前期论证，落实基本建设项目法人责任制、招标投标制、合同管理制、工程监理制、质量责任终身制等。合理配置适宜医学装备，建立采购、使用、维护、保养、处置全生命周期管理制度。探索医院“后勤一站式”服务模式，推进医院后勤服务社会化。

- 《国务院办公厅关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》（国办发〔2019〕4号）

- 12.大型医用设备维修保养及质量控制管理
- 34.万元收入能耗支出
- 55.医务人员满意度

•2016年12月20日起，四川省城市公立医院执行取消药品加成。
•2018年12月27日起，四川省所有公立医疗机构实施取消医用耗材加成。



从社会发展看医院变革

医政医管局

主站首页 | 首页 | 最新信息 | 政策文件 | 工作动态 | 关于我们 | 图片集锦 | 专题专栏

公文

国家卫生健康委办公厅关于印发医院智慧服务分级评估标准体系（试行）的通知

发布时间：2019-03-18 来源：国家卫健委

国卫办医函〔2019〕236号

国务院国有资产监督管理委员会
State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council

首页 | 机构概况 | 新闻发布 | 国资监管 | 政务公开 | 国资数据 | 互动交流 | 在线服务

会 首页 > 机构概况 > 委内厅局 > 科创局 > 厅局发布 > 正文

关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知

文章来源：科技创新和社会责任局 发布时间：2020-09-21

医政医管局

主站首页 | 首页 | 最新信息 | 政策文件 | 工作动态 | 关于我们 | 专题专栏

通知公告

国家卫生健康委办公厅关于印发医院智慧管理分级评估标准体系（试行）的通知

国卫办医函〔2021〕86号

管理与服务迈向智慧化

中华人民共和国中央人民政府
www.gov.cn

国务院 总理 新闻 政策 互动 服务 数据 国情 国家政务服务平台

首页 > 政策 > 国务院政策文件库 > 国务院文件

标题：关于推进医院安全秩序管理工作的指导意见
发文机关：卫生健康委 中央政法委 网信办 最高人民法院 最高人民检察院 公安部 司法部 中医药局

发文字号：国卫医发〔2021〕20号
来 源：卫生健康委网站

主题分类：卫生、体育、卫生
公文种类：意见

成文日期：2021年09月24日
发布日期：2021年

【字体：大 中 小】

关于推进医院安全秩序管理工作的指导意见

中共中央办公厅 国务院办公厅印发《关于全面加强危险化学品安全生产工作的意见》

2020-02-26 18:05 来源：新华社

【字体：大 中 小】 打印

中华人民共和国中央人民政府
www.gov.cn

国务院 总理 新闻 政策 互动 服务 数据 国情 国家政务服务平台

首页 > 政策 > 解读

国务院安委会办公室、应急管理部有关负责人解读《全国安全生产专项整治三年行动计划》

2020-04-09 07:47 来源：新华社

【字体：大 中 小】 打印

安全生产与秩序要求进一步明确



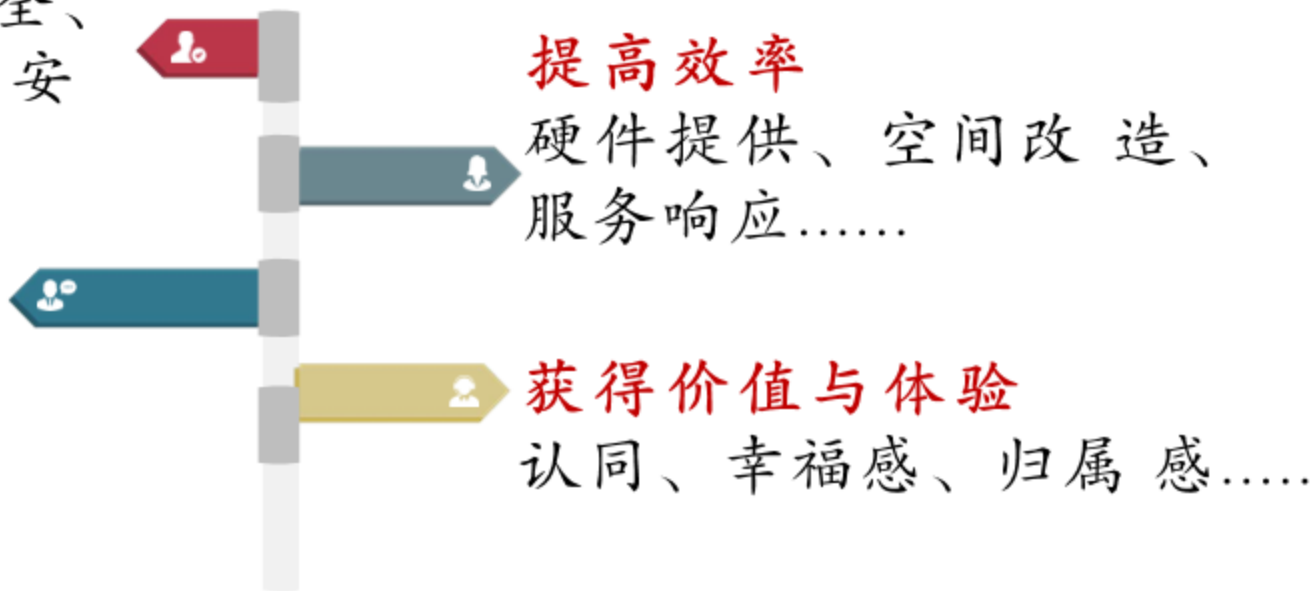
医院后勤管理的目标变化

保障质量与安全

设备物资质量、新建/改建/维修质量、生产安全、食品安全、危化品使用安全.....

控制成本

修建成本、采购成本、水电气使用成本.....



从做到升级到做好、做细、做标准

二、行业导向与考核标准



1. 现代医院管理制度

★★★ 总体要求 ★★★

2021年2月19日，习近平总书记主持召开中央全面深化改革委员会第十八次会议，审议通过了《意见》。会议指出，这次抗击新冠肺炎疫情，公立医院承担了最紧急、最危险、最艰苦的医疗救治工作，发挥了主力军作用。推动公立医院高质量发展，要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大和十九届二中、三中、四中、五中全会精神，坚持以人民健康为中心，加强公立医院主体地位，坚持政府主导、公益性主导、公立医院主导，坚持医防融合、平急结合、中西医并重，以建立健全现代医院管理制度为目标，强化体系创新、技术创新、模式创新、管理创新，加快优质医疗资源扩容和区域均衡布局，力争通过5年努力，公立医院发展方式从规模扩张转向提质增效，运行模式从粗放管理转向精细化管理，资源配置从注重物质要素转向更加注重人才技术要素，为更好提供优质高效医疗卫生服务、防范化解重大疫情和突发公共卫生风险、建设健康中国提供有力支撑。



2. 三级公立医院绩效考核

国务院办公厅关于加强 三级公立医院绩效考核工作的意见

国办发〔2019〕4号

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

为进一步深化公立医院改革，推进现代医院管理制度建设，经国务院同意，现就加强三级公立医院绩效考核工作提出以下意见。

一、总体要求

（一）指导思想。

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大和十九届二中、三中全会精神，实施健康中国战略，建立健全基本医疗卫生制度，加强和完善公立医院管理，坚持公益性，调动积极性，引导三级公立医院进一步落实功能定位，提高医疗服务质量和效率，推进分级诊疗制度建设，为人民群众提供高质量的医疗服务。

指挥棒

网站首页 | 首页 | 最新信息 | 政策文件 | 工作动态 | 关于我们 | 专题专栏

医疗资源

当前位置: 首页 > 最新信息 > 医疗资源

国家卫生健康委办公厅关于印发国家三级公立医院绩效考核操作手册（2022版）的通知

发布日期: 2022-04-02 来源: 医政医管局

国卫办医函〔2022〕92号

各省、自治区、直辖市及新疆生产建设兵团卫生健康委：

为贯彻落实《国务院办公厅关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》（国办发〔2019〕4号）要求，保证三级公立医院绩效考核工作规范化、标准化、同质化，我委于2019年组织制定了国家三级公立医院绩效考核操作手册。根据实际工作需要和最新政策要求，我委对操作手册进行了修订完善，形成了《国家三级公立医院绩效考核操作手册（2022版）》（可从国家卫生健康委网站下载），现印发给你们，请遵照执行。

联系人：医政医管局 唐康庭、高勇

联系电话：010-68791885

附件：国家三级公立医院绩效考核操作手册（2022版）

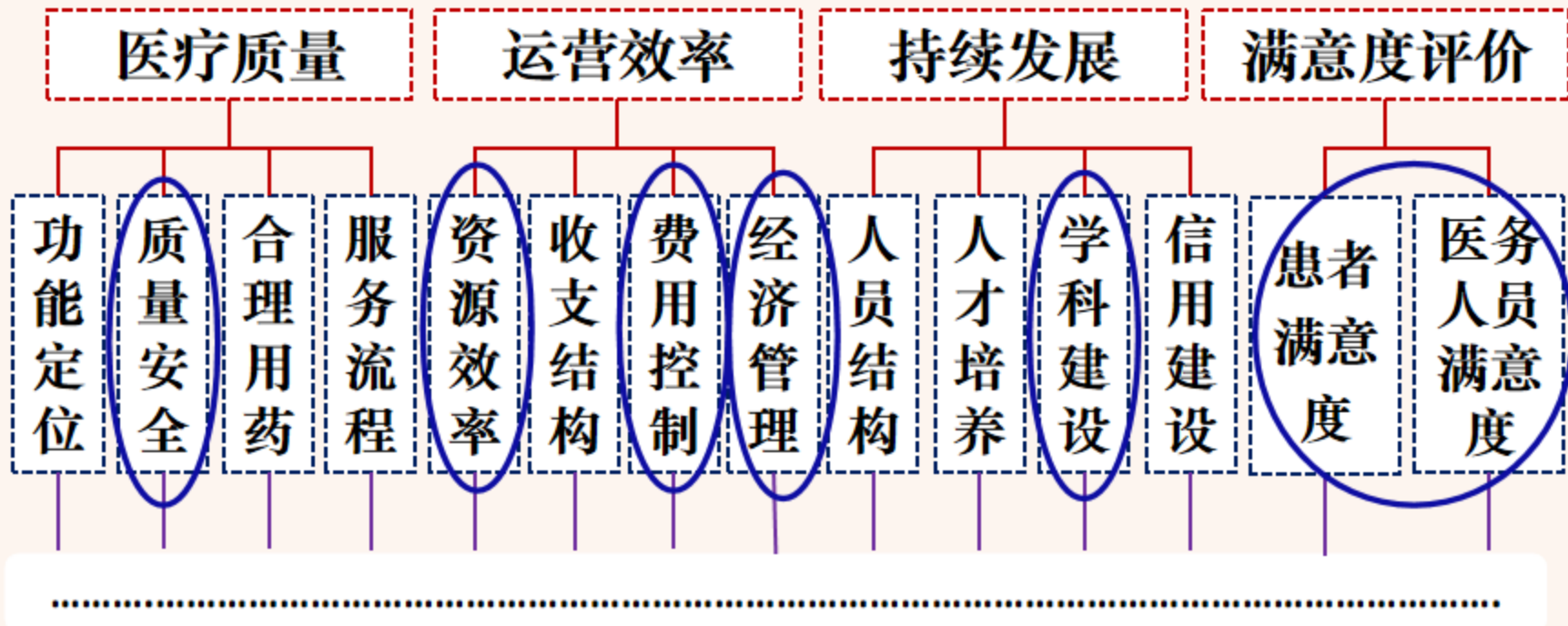


2. 三级公立医院绩效考核体系

四大维度（一级指标）

14个
二级
指标

55个
三级
指标





3. 智慧化建设

评级类政策 (试行)

- 2018年《电子病历系统应用水平分级评价》：医院对CDSS、病历质控等数字化应用的刚性需求大大增加。
- 2019年《医院智慧服务分级评估》：功能实用、信息共享、服务智能，改善患者就医体验，开展高效、连续的诊前、诊中、诊后医疗服务。
- 2021年《医院智慧管理分级评估》：通过数字化实现医院的统一、综合管理。

考核类政策

- 2019年《三级公立医院绩效考核》：51个考核指标、医疗质量、运营效率、持续发展、满意度评价。
- 《二级公立医院绩效考核》：到2022年，全国二级公立医院将全部纳入绩效考核范围。共28个定量指标，其中国家监测指标为21个。二级以上医院要按时参加电子病历应用水平评级。
- 《基层医疗卫生机构绩效考核》：服务提供、综合管理、可持续发展、满意度评价等4个方面42项指标构成。

指导类政策

- 2020《关于进一步完善预约诊疗制度加强智慧医院建设的通知》：提出三位一体智慧医疗、智慧服务、智慧管理。
- 2020《全国公共卫生信息化建设标准与规范（试行）》
- 2021《推动公立医院高质量发展的意见》：提出要强化信息化支撑作用。推动云计算、大数据、物联网、区块链、第五代移动通信（5G）等新一代信息技术与医疗服务深度融合。推进电子病历、智慧服务、智慧管理“三位一体”的智慧医院建设和医院信息标准化建设。



健全体制机制，以信息化为抓手，全面实施精细化管理



组织架构支持+人员梯队建设+团队文化建设

三、华西医院精细化管理实践分享



健全体制机制

装备管理委员会
耗材管理委员会
安全生产委员会

.....

四川大学华西医院文件

川医设〔2021〕37号

四川大学华西医院关于印发
《设备物资院内采购执行工作规范》的通知

四川大学华西医院文件

川医设〔2021〕38号

四川大学华西医院关于印发
《设备物资政府采购执行工作规范》的通知

四川大学华西临床医学院文件

川医院〔2021〕4号

关于修订《四川大学华西临床医学院
(华西医院)安全生产管理办法》的通知

全院各部(处)、科(室):

医(学)院于2018年1月印发了《四川大学华西医院安全生产管理办法》(川医院〔2018〕15号),随着安全生产工作的深入开展,结合上级有关部门对于安全生产工作新的要求,我院安全生产委员会组织修订了新版医(学)院安全生产管理办法,现予以印发,新版文件自公布之日起实施,原文件同时废止,请遵照执行。

制度的生命力在于执行



全面实施精细化管理



“提出问题比解决问题更重要”

—爱因斯坦

“发现问题比解决问题更重要”

—著名数学教育家G·波利亚

所有的路径都是以问题为导向的

问题指已经发现的问题，也指可能发生的问题



(一) 成本与保障精细化管理

建立医院耗材装备委员会&耗材监管小组



根据临床科室提供的专业论据，判定耗材引入必要性

执行耗材装备委员会决议，提供耗材使用数据



廉洁风险防控、合理引入

新技术开展

基于适应症的
准入管理



新技术耗材

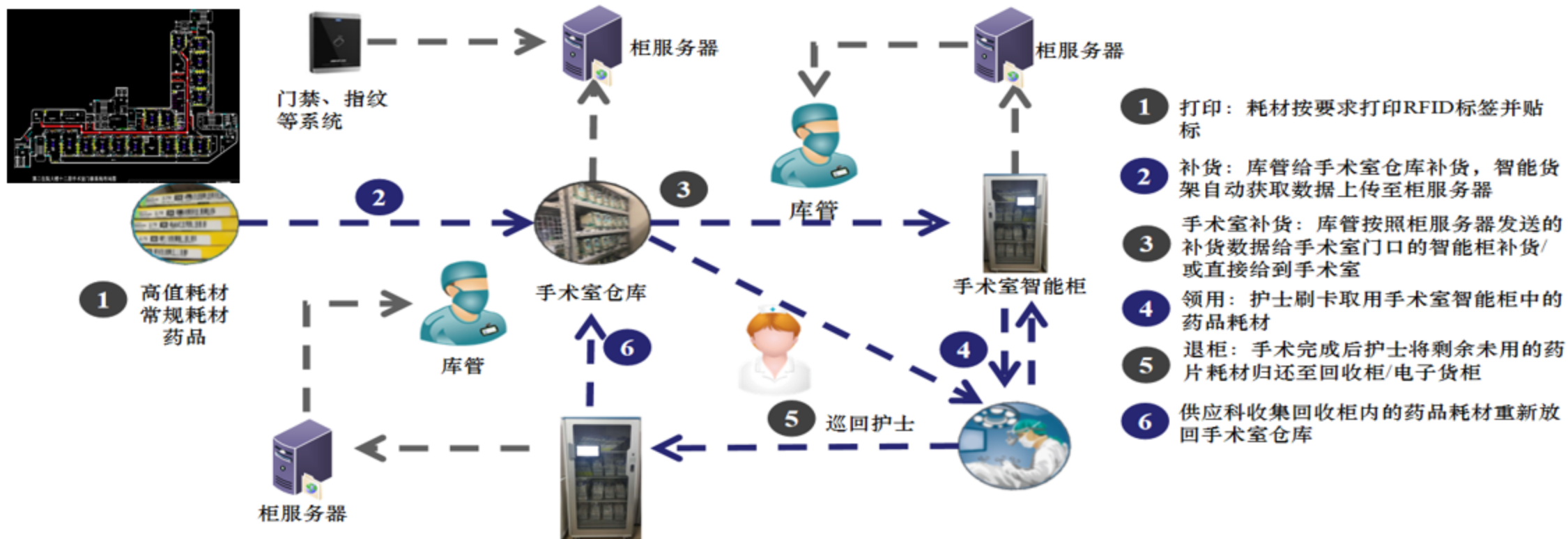


非新技术耗材

在用耗材规范化使用

构建院内全流程追溯的供应链保障体系

基于RFID技术，实现自动补货，打通耗材配送“最后一百米”



➤智能货柜、智能配送机器人，多场景多方式联动，提升耗材配送服务能力

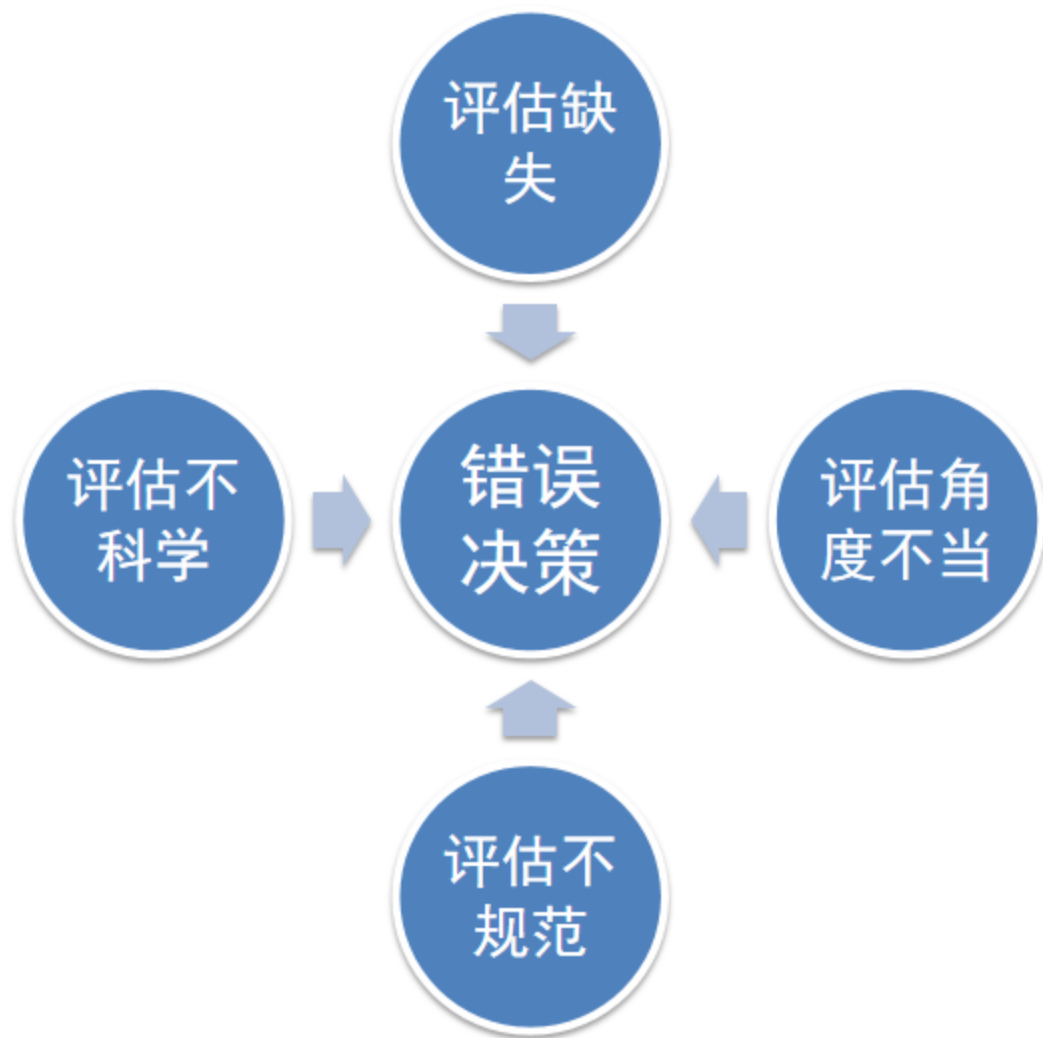


第二部分 医疗设备管理



管理问题

1. 准入评价

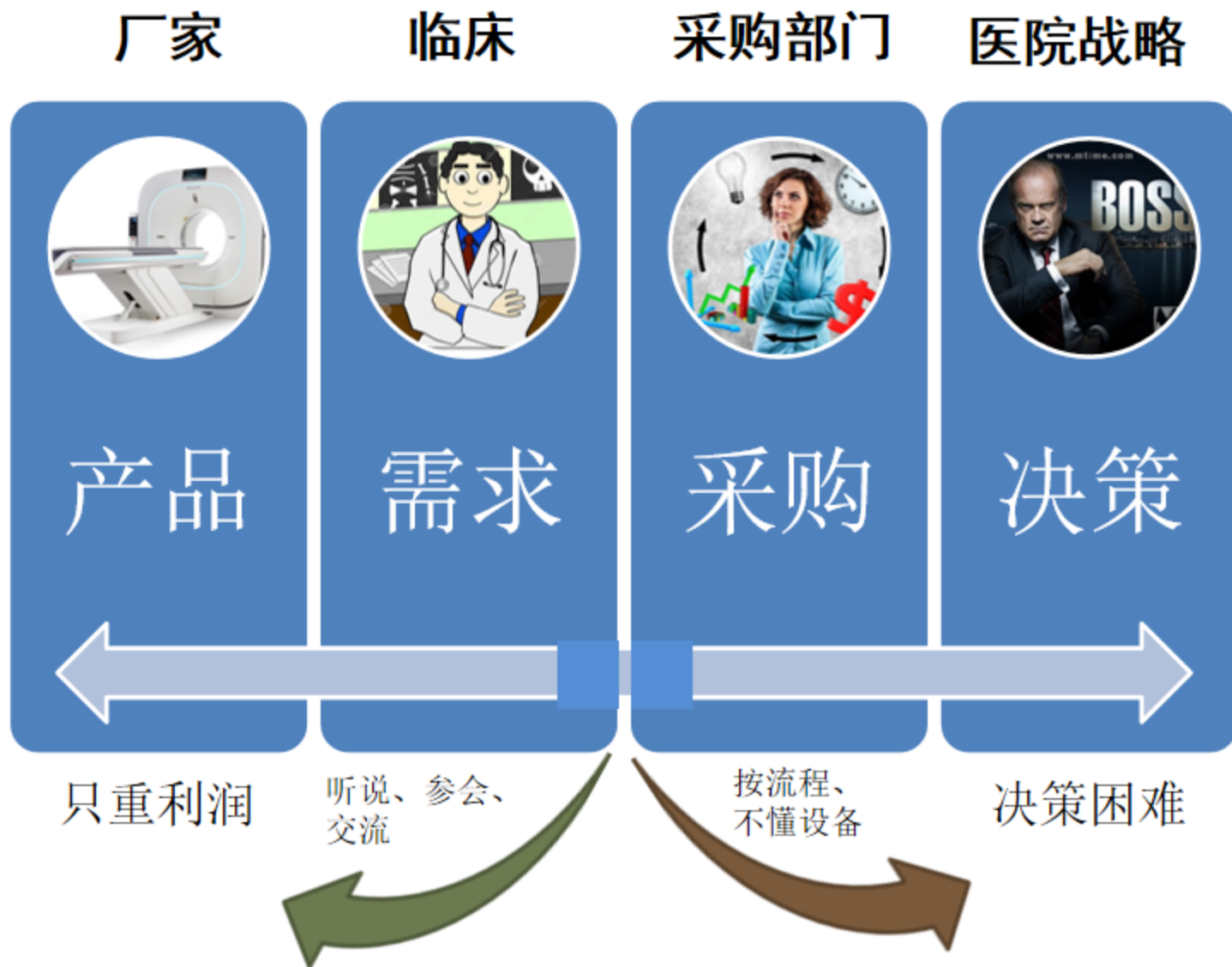


盲目购置 或者刚性需求受阻、影响医疗技术发展



管理问题

2. 采购管理



使用者、购买者、决策者脱节 → → 设备闲置、使用困难、无法安装、技术落后



管理问题

3.设备运行管理

调剂困难

该保障的没保障到
该节约的没节约到

无法动态知晓呼吸机位置及使用情况，科室间**调配困难**

设备闲置

由于对设备**使用峰值统计困难**，设备的购置决策多依据经验，存在**设备购置后的闲置**风险。

功能闲置

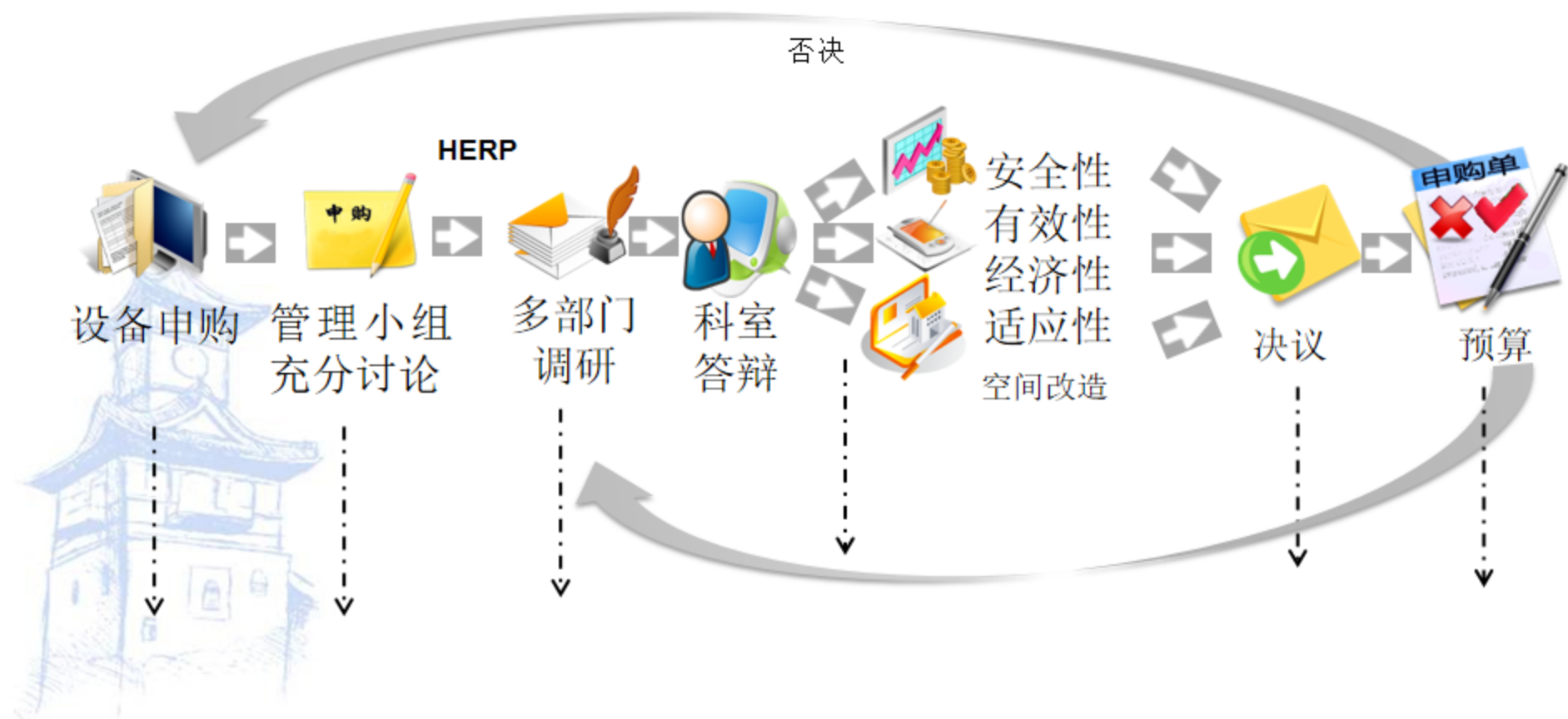
无法知晓设备功能性配置在不同科室临床的应用，一些高配置模块（探头、软件），易造成**功能性闲置**



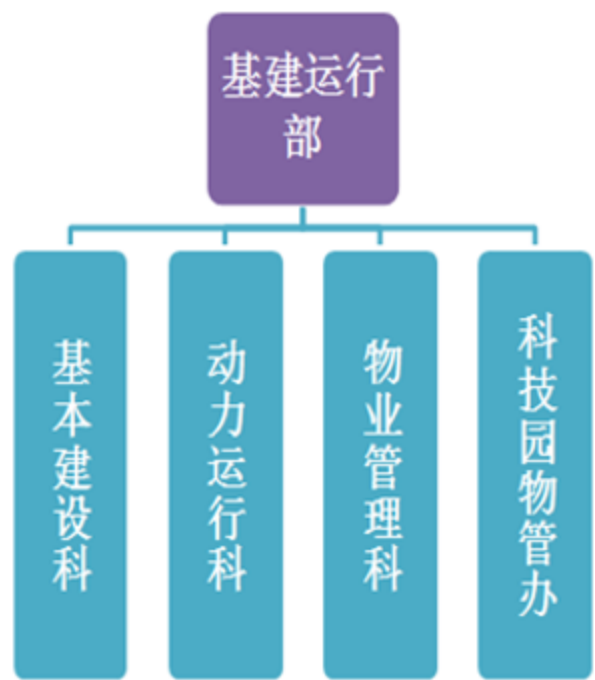


准入体系建设

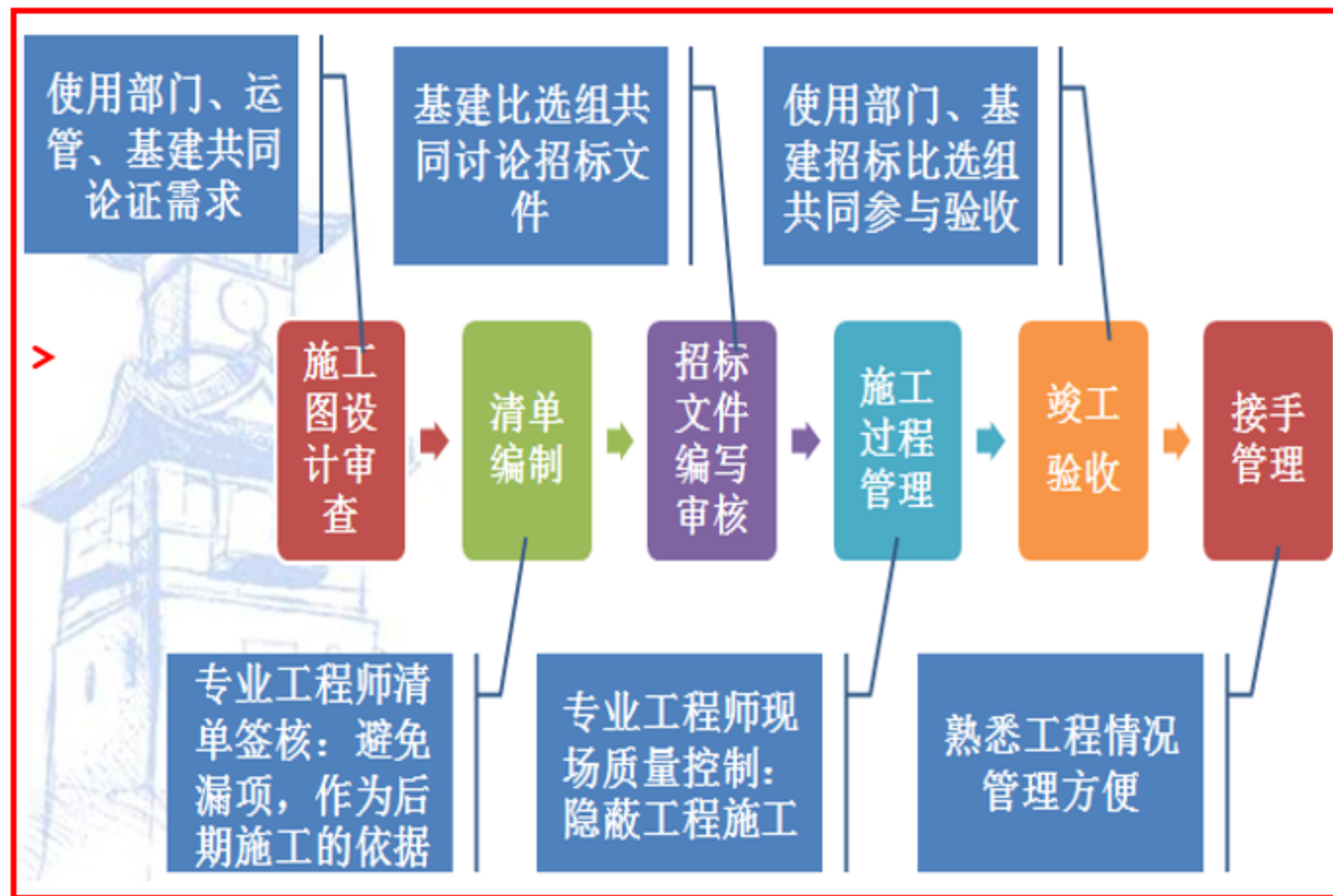
设备年度预算管理



第三部分 运维与能耗节能精细化 管理



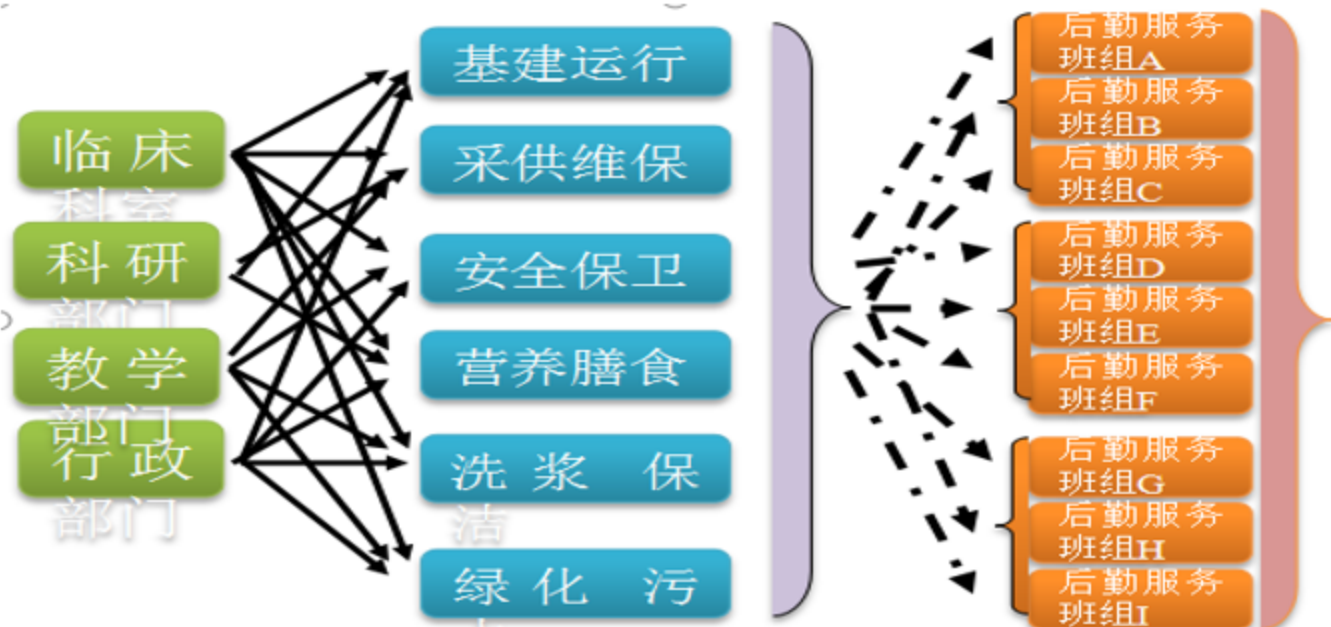
**跨科合作
提前介入**



工艺主管

(二) 服务精细化管理

服务保障效率出现问题



A, 归你们管吗?



B, 归你们管吗

黄院长, 这个归谁管?



好像不归我们管



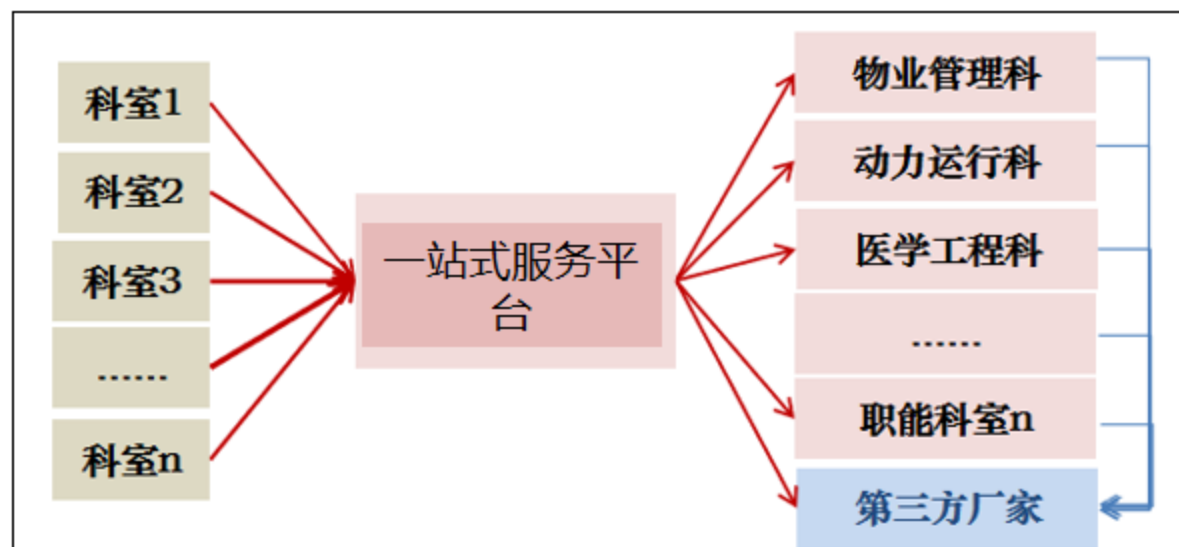
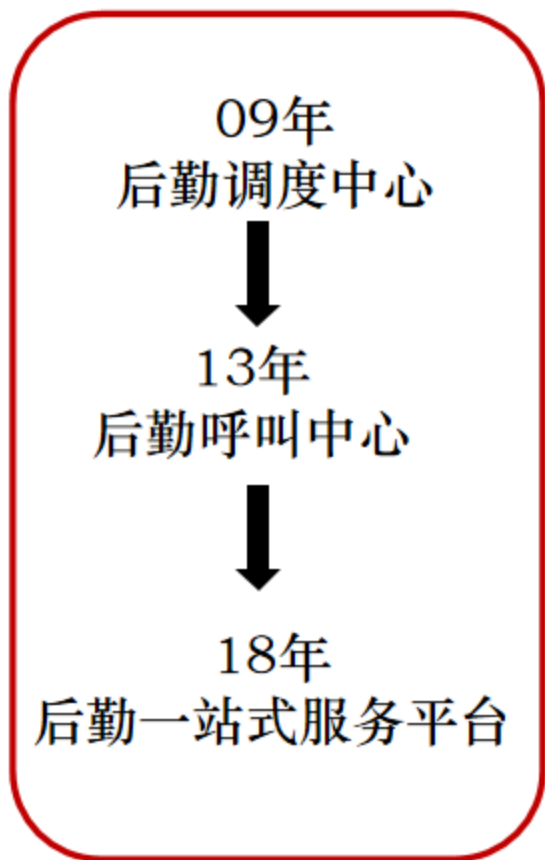
原来没有管过, 让我管也可以, 但是我人不够





- **《国务院办公厅关于建立现代医院管理体制的指导意见》（国办发〔2017〕67号）**

- （十）健全后勤管理制度。强化医院发展规划编制和项目前期论证，落实基本建设项目法人责任制、招标投标制、合同管理制、工程监理制、质量责任终身制等。合理配置适宜医学装备，建立采购、使用、维护、保养、处置全生命周期管理制度。探索医院“后勤一站式”服务模式，推进医院后勤服务社会化。



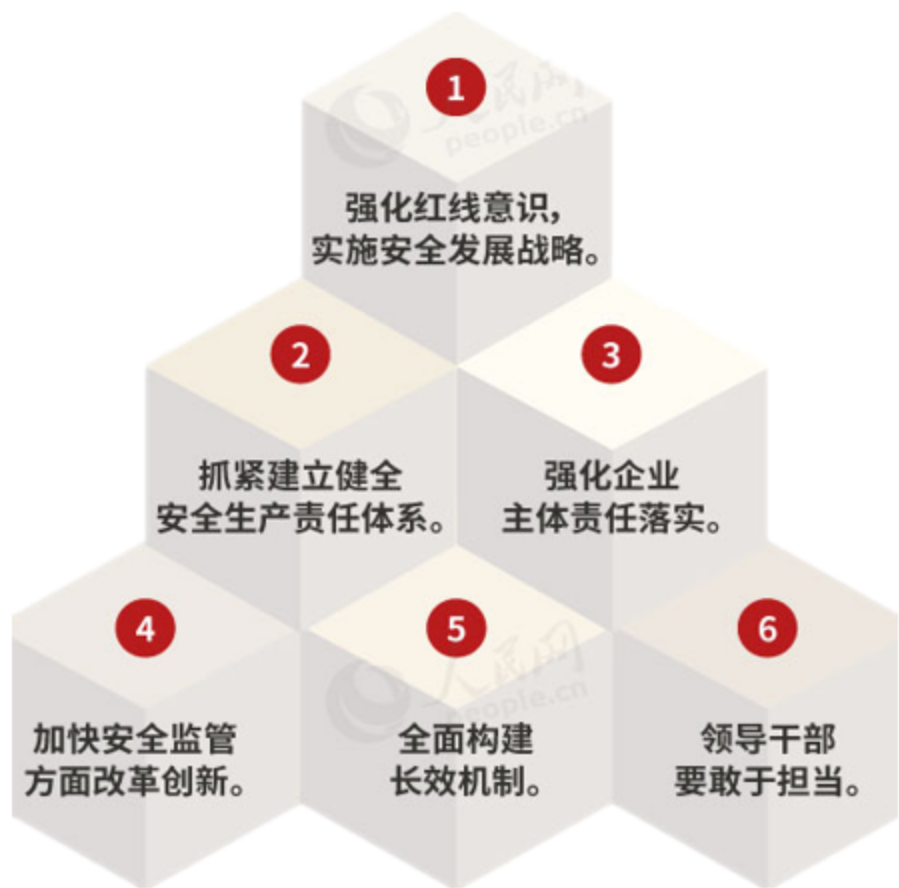


(三) 安全生产精细化管理



习近平总书记关于安全生产的重要论述

习总书记关于安全生产的重要论述，从历史与现实相贯通，治标与治本相关联，当前与长远相统筹的宽广视角，系统回答了如何认识安全生产，如何做好安全生产工作等重大理论和现实问题，既部署了“过河”的任务，也解决了“桥”和“船”的问题，是我们做好新时代安全生产工作的**根本遵循和行动指南**。



总书记重要论述六大要点



医院安全生产体系化建设实践

※ 医院安全生产管理面临的挑战



✓ 医院作为人员密集场所，公共安全风险突出，安全管理压力大。



✓ 达到一定运营年限的医院逐渐出现建筑与设施设备老化，安全隐患、故障、事故频发。



✓ 安全管理存在盲区，业务边界划分不清晰、不明确。



✓ 突发性公共安全事件对安全应急管理带来较大压力。



✓ 安全工作信息化、智慧化的紧迫性。



✓ 各层级各岗位安全意识不足，制度不健全。



医院安全生产体系化建设实践

一级：安全生产委员会

二级：负有安全管理职能的部门

三级：各部门科室

(四) 组织架构、人员梯队、团队文化

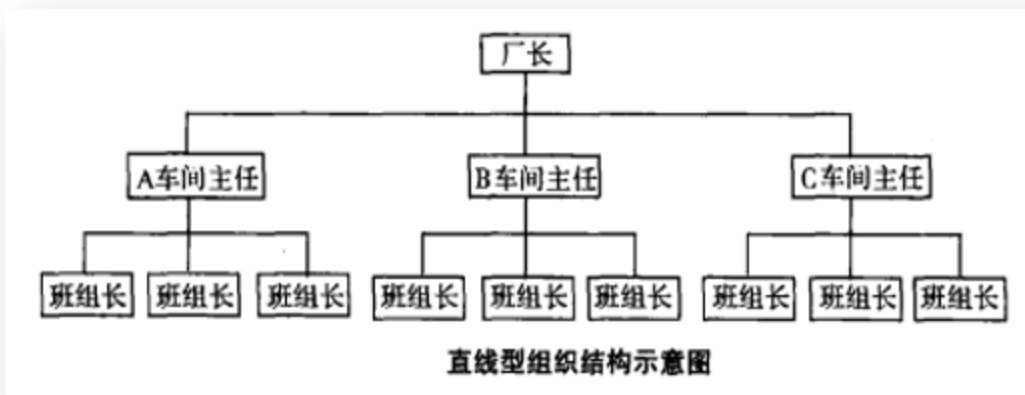
适宜的组织架构

2016和2017连续两年，《德勤全球人力资本趋势报告》未来组织：客户导向、敏捷、透明、协作

组织架构是组织的框架，而框架是否合理完善，很大程度上决定了组织的行动效率，从而决定了组织目标是否能实现。

适宜的组织架构

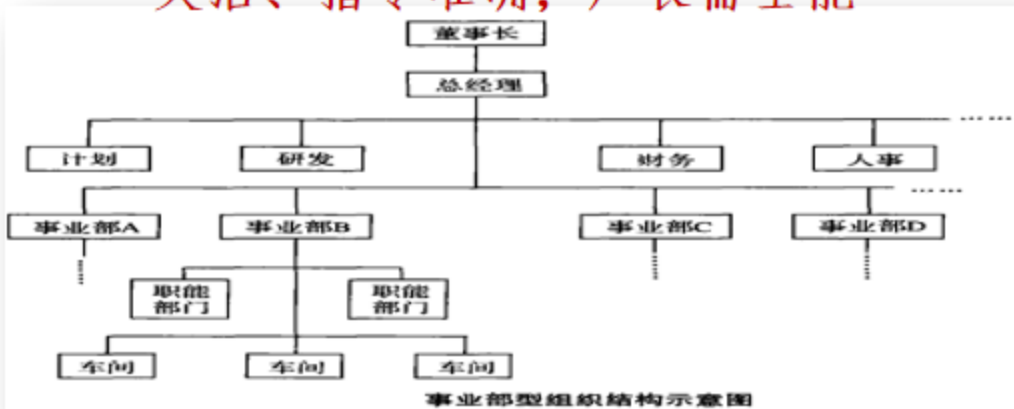
直线型



Eg: 小的加工厂

灵活、指令准确；厂长需全能

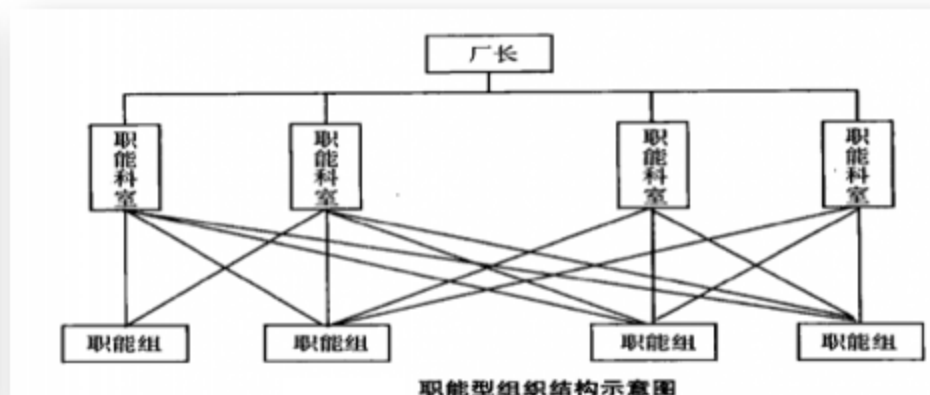
事业部型



Eg: 销售外企（各分公司）

权力下放，灵活；利益小团体

职能型



专业分工明确；多头领导

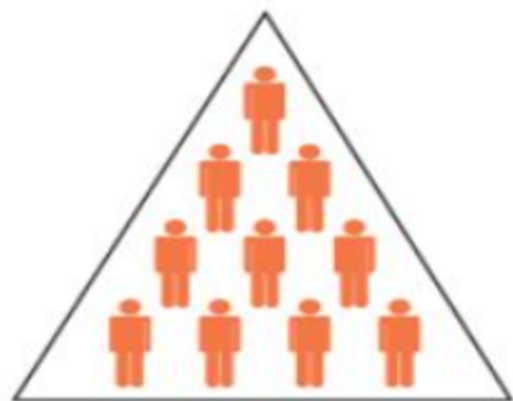


Eg: 咨询公司、医院管理研究所

资源弹性共享、互相学习；项目

负责人权小责大

矩阵型



Organisation A

- ✓ 上传下达效率低
- ✓ 上层管理者不一定了解真实情况



Organisation B

- 沟通效率高
- 管理者更容易了解真实情况以便做出决策

由于组织所面临的外部环境变化的节奏在加快，组织必须要有更快的响应能力，因此组织都视“扁平化”为解决问题的选项。



扁平化组织架构下，要求员工能够独立承担起某项职责，以保证组织的整体利益

组织文化的重要性

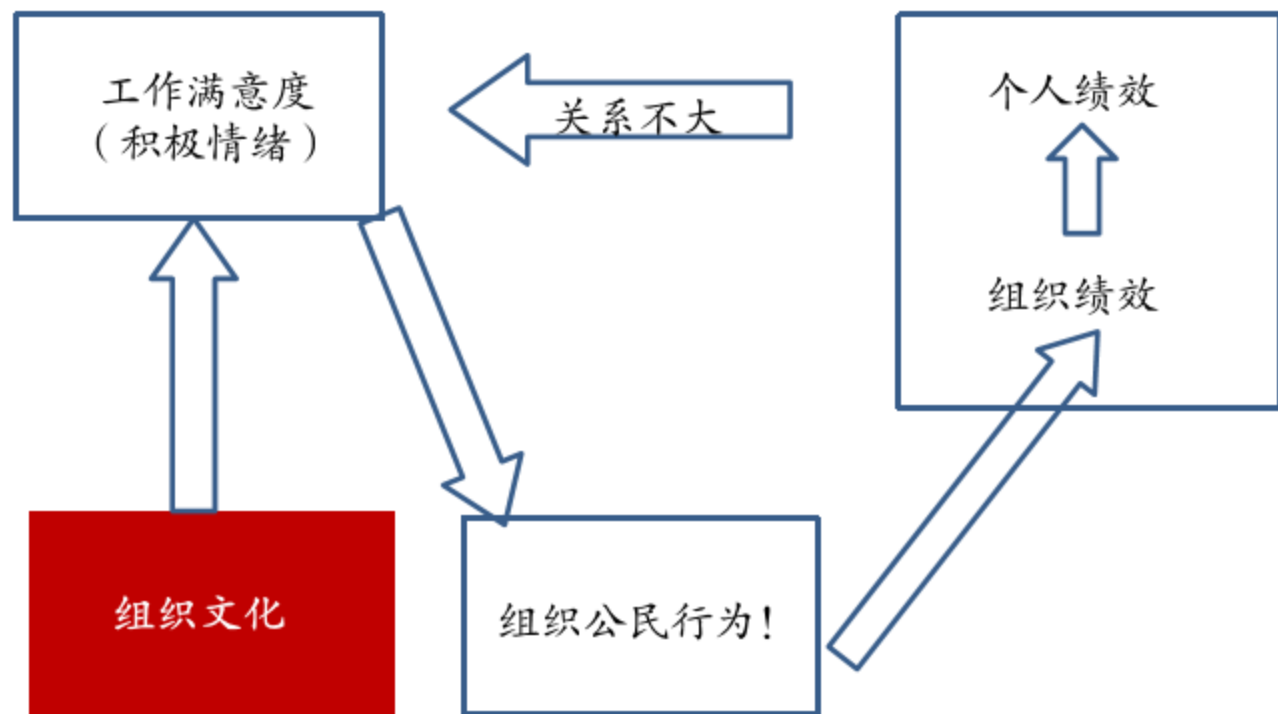
对于文化来说，
战略是早餐，
技术是午餐，
产品是晚餐。



彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）

- ✓再牛的战略，碰到文化也不堪一击！
- ✓文化可以让员工在关键时刻做出最佳的判断！

文化与组织公民行为



从上到下
知行合一

我们想要“组织公民行为”

- 助人：自愿投入个人时间和精力来支持同事的工作。
- 运动员精神：减少或防止负面情感事件的发生。
- 组织忠诚：不会做有损于组织的事情。
- 个人首创性：主动采取创新行为，以改变/改进工作方法。
- 组织遵守：支持既定的规章制度。
- 公民美德：配合机构的改变而调整自己的方向与行为，以机构整体的利益为念。
- 自我发展：主动的学习与提升。

组织公民行为：未被正常的报酬体系所明确和直接规定的、员工的一种自觉的个体行为，这种行为有助于提高组织功能的有效性。

文化的形成没有捷径

一级带着一级干
一级干给一级看



总结与共勉

管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一的权威就是成就。

---德鲁克 《管理的实践》



四川大学
华西医院
WEST CHINA HOSPITAL, SICHUAN UNIVERSITY

谢谢大家！

谢谢大家！