

# 基于精细化管理理论的医院后勤物资管理研究

毛建民

山东省立第三医院 山东 济南 250031

**【摘要】**：医院后勤物资管理的不科学、不完善制约着医院的长远发展。文章解读了精细化管理理论，并将该理论引入医院后勤物资管理中，立足于现阶段医院后勤物资管理的主要矛盾，提出了具有规范职责、全程管控、资源集约、高度预判等特点的精益化管理策略。

**【关键词】**：医院；后勤物资管理；精细化管理

医院后勤物资管理工作覆盖面广且种类繁多，具体涉及到固定资产和消耗物资的计划、采购、供应、保管、分配、维修等多个环节<sup>[1]</sup>。良好的后勤物资管理是医院稳定有序运行的保障，也是医院生存发展的根基，关系着医院的医疗质量、经济效益，甚至是整体服务水平。

2019年末，突如其来的传染疾病肆意蔓延，不仅考验医院的快速响应能力及决策能力，而且极大程度考验着医院的应急物资的供应能力<sup>[2]</sup>。目前，医疗系统较为主流的单机形式<sup>[3]</sup>的物资管理模式难以实现快速联动、及时共享、科学研判的作用，加剧了人机矛盾。随着疫情常态化发展，如何提升后勤物资管理的快速响应能力和紧急联动，推动后勤物资管理的精细化管理，成为了医疗系统亟需解决的问题。

## 1 精细化管理理论

精细化管理是源自于日本的一套企业管理理念，后被其他国家学习和发展，而我国对于精细化管理方面的研究尚处于初级阶段<sup>[4]</sup>。该理论核心就是优化资源配置。精细化管理依托科学型思维、制度化和规范化管理、数据化驱动、战略化储备等方向手段提高效率、效益和竞争力。该理念在电力行业<sup>[5-6]</sup>、石化行业<sup>[7]</sup>、工程建筑行业<sup>[8-9]</sup>和医疗卫生行业<sup>[10-11]</sup>得到了实践性的应用。

### 1.1 精细化管理中的科学型思维

管理中的中间环节是普遍存在的，中间环节越多，流通成本就会越高甚至是丧失反馈能力。精细化管理是用科学型思维对管理模式与思想进行革新和细化<sup>[12]</sup>，包括下移管理重心、加强信息互通和明确责任义务三大方面。其中下移管理重心就是提高末端管理者的决策能力，重视末端管理者的反馈意见，加强源头控制，突出服务和执行职能。加强信息互通就是改变末端管理者只执行不验证的弊病，提高末端管理者的参与积极性，推动管理活动的双向化、立体化，这样才能尽快发现问题、反馈问题和解决问题。明确责任义务就是做好责任与义务的划分，做好人员的考核和激励。

### 1.2 精细化管理中的制度化和规范化管理

制度化和规范化管理是推动精细化管理的动力。具体包括管理制度、队伍建设和考核激励三大部分。其中管理制度又包括体系文件、质量文件和质量指标；队伍建设包括人才培养机制、人才考核机制、人才激励机制等；考核激励包括绩效考核机制等。

### 1.3 精细化管理中的数据化驱动

数据化驱动是精细化管理的主要技术手段，也是科学型思维和制度化和规范化管理的实施工具。信息的不对称影响着科学决策、应急响应，增大了管理风险。采取数据化驱动就可以打破指令流、信息流之间的壁垒，实现信息互通和汇集，在数据的支撑下指导管理行动。

### 1.4 精细化管理中的战略化储备

战略化储备是精细化管理的最直观的体现，也是精细化管理的结果。战略化储备是一个宏观的概念，不仅关系到实实在在的物资，而且关系到管理体系的运转。具体来说制度体系、物资的供应体系、数据流通体系、预警和应急处置体系等带来的管理上的结果都是战略化储备的内容。

## 2 医院后勤物资的精细化管理

### 2.1 后勤物资的科学型思维建设

医院作为准公共产品在服务性、计划性和技术性方面不同于企业，有着自身的特殊性<sup>[4]</sup>。在很长一段时期里，我国的物资管理模式被深深地烙上了“计划”的印记，大多数医院管理层未能充分重视后勤物资管理工作，仍然沿用落后、传统的管理方式，很多的医疗工作者对自身的工作缺乏整体性的认识<sup>[3]</sup>。而构建精细化的后勤物资管理体系，就是要做到后勤物资全过程、全周期管理，减少管理盲区、做好提质增效、做到提前预警、提高应急处置。

通常物资管理员是医疗体系的基层管理人员，是末端的

指令接收者和执行者。医疗体系具有容错率低的特点，因此从医院计划制定、计划实施都有很强的周期性和计划性，反倒是抑制住了物资管理人员的主观能动性。搭建上层管理者与基层管理者沟通的桥梁，做到外部信息的流入和内部信息的互通，提高资源配置效率，是提升精细化管理水平的关键。从明确后勤物资管理人员的责任和义务，设置科学合理的考核方法，就可以较为容易的实现管理质量的管控。

## 2.2 管理的制度化和规范化建设

规范化的管理制度是医院各项工作正常有效开展的基础，也是提高效率、质量的保障。在此从实际出发认为医院后勤物资制度化和规范化管理有以下几个重点：

(1) 注重物资采购的规范化管理，规范申请、审批、招标、验货、入库等各项流程。从源头上严格把控质量，完善基本信息档案资料，保证其溯源性。

(2) 调整供应方式，要改善当前单一的供应商局面，丰富供应商的结构，制定必要的替代机制。并对采购的物资建立预警和处置机制，保证其应急供应能力。

(3) 做到资源集约管理，首先要减少审批程序、降低流通成本，打通物资流通渠道，做到物资的快速供应；其次就是提升物资储备的预判能力，合理的调整物资储备；再则对于易损或常用的仪器设备、工具开展定期的检修和维护工作，引入第三方服务机构开展风险排查和整顿，降低运营风险、提高响应速度；最后就是要设定弹性的资源管理机制，对水、电、煤等的能源消耗做到合理的管控<sup>[12]</sup>。

(4) 加强队伍建设，提高后勤物资管理人员的风险意识、参与意识和服务意思，既要杜绝基层人员的腐败，又要坚决抵制基层人员不作为。明确责任义务，加强人才考核机制，充分发挥后勤物资管理人员的积极性和能动性，为医院的发展开言献策。

## 2.3 后勤物资的数据化驱动

后勤物资不仅种类繁多、数量众多，而且流动性大，管

理难度较大，一些医院开展了信息化管理<sup>[13]</sup>。对医院后勤物资进行精细化管理，就应先对后勤物资进行科学的分类、建立电子档案，实现云端管理。

常用的台账管理系统可以较为容易的实现登记审批，也易于易耗品的管理，对于有一定价值、流通性较大、经常出入库的仪器设备、工具，非常考验台账管理系统的能力。目前，仪器设备管理中运用比较普遍的是“被动管理”理论。大量的仪器设备和工具增大了管理难度和出错率，同时仪器设备、工具的完整状态和真实使用情况等关键信息不能反映出来，也就无法对仪器设备有效地管理，具有明显的滞后性。由此基于权限设置和状态流下的仪器设备、工具溯源化管理思路，就容易实现状态信息的统计、借出和归还情况的统计、检定校准状态和数量的统计等。可帮助后勤管理者制定仪器设备、工具的采购计划、维保计划和的检定校准计划，将会大大降低现阶段管理成本，促进医院的集约化、动态化发展，提高应急处置能力。

从数据流获得的直观数据为医院管理者提供了参考，有助于对后勤物资科学有效地采购，有利于配置物资供需计划，有利于物资的全周期、全过程的监督控制，有利于开展物资盘点和核算，有利于风险的识别和安全管理，也有利于加强对职员的考核与管理等，是医院的集约化发展和可持续发展的有力保证。

## 3 结论

对于“计划性”较强的医疗体系，医院后勤物资管理问题一直很严峻。而精细化管理是带有反馈的、不断革新的、渐进式发展的优化方案。在此立足于医院内部的现实状态，引出精细化管理理论，提出科学型思维、制度化和规范化管理、数据化驱动、战略化储备四个管理要素，对医院开展精细化管理提供了参考意见。

## 4 致谢

感谢山东省立三院支持保障部同仁在本课题执行过程中提供的参考建议。

## 参考文献：

- [1] 康敏.医院医用物资管理创新与思考[J].中国市场,2020(32):2.
- [2] 张银娟,张敏,吴秀琴,等.精益管理在防疫物资领用管理中的运用[J].解放军医院管理杂志,2021,28(8):3.
- [3] 闫进军,王春玲.优化医院物资管理加强材料成本控制[J].质量与市场,2021(1):3.
- [4] 刘文峰.北京康复医院后勤精细化管理研究[D].燕山大学.

- [5] 谢小平.物资管理精细化[J].中国电力企业管理,2009(6Z):1.
- [6] 孙红.供电企业物资管理现状及物资管理精细化探讨[J].科技与企业,2012(16):1.
- [7] 王锦忠.全面提升石油企业物资管理精细化水平的对策分析[J].企业改革与管理,2016(5X):1.
- [8] 麻京燕.施工企业工程项目物资管理精益化研究[D].石家庄铁道大学.
- [9] 孙爱伟.房建施工管理中物资精细化管理的方式探讨[J].住宅与房地产,2017(5X):2.
- [10] 汪一灵.医院后勤物资精益化管理分析[J].中国产经,2020,No.255(23):180-181.
- [11] 王博.关于用互联网思维实现医院后勤精细化管理的探讨[J].中国卫生产业,2019,16(4):2.
- [12] 赵云,高育红,刘朗.全成本精细化管理在医院经济管理中的运用探讨[J].中国医院管理,2016,36(11):2.
- [13] 林鲁丽,陈海鸿,王继伟,孙凤英.如何利用信息技术加强医院后勤物资管理[J].中国卫生标准管理,2020,11(19):2.

作者简介：第一作者、通讯作者：毛建民（1965.2-），男，汉族，山东济南人，本科学历，中级经济师，山东省立第三医院职员，支持保障部主管，从事医院物资管理工作。