

前言

FOREWORD

白驹过隙，时光荏苒。每一年都会有新的挑战 and 机遇。2021年，是“十四五”规划的开局之年，是开启全面建设社会主义现代化强国之年。

通过了“十四五”规划的决议，公共卫生事业将会是后疫情时代最主流的民生与社会事业。医院后勤社会化外包、精细化管理成为我国现代医疗发展的必然趋势。后勤社会化建设是现代化医院管理的有力保障，是提高服务质量、管理水平的必备条件；后勤工作从传统的粗放式管理向精细化管理的转变，能最大限度地降低管理成本，提高生产效益和员工整体素质，满足现代医院后勤建设发展的需求。

疫情尚未结束，医院仍是主战场，后疫情时代的工作背景下，医院后勤该如何寻求突破？如何避免医院后勤关口频频“失手”，构筑防疫长城？未来医院后勤发展趋势如何？带着这些问题，“医管家”后勤服务研发中心开始了新一轮的数据调研之路。

在上海交通大学中国医院发展研究院医院后勤管理研究所及浙江大学医学院卫生政策与医院管理研究中心的指导支持下，“医管家”医院后勤服务研发中心针对后疫情时代医院后勤发展新趋势，重新设计调研问卷，走访医院83家，深度访谈医院院长、处长百余人，回收有效问卷1,231份，认真整理他们的观点和意见。后经编委数月努力，编写了这本《2021中国医院后勤服务行业发展报告》，通过宏观环境分析、认知需求调研等获取医院管理者对后勤专业化服务的真实需求；通过解析新时代大背景下后勤服务企业的发展之路，探索整个行业的未来发展趋势。

“志之所趋，无远弗届”。未来或许有更大的挑战，但这更是一种机遇。我们始终相信，只要广大医院后勤工作者奋力前行，守望相助，一定可以推陈出新，向更广阔的未来出发！

朱春堂

上海益中亘泰(集团)股份有限公司(医管家)总裁
中国物业管理协会名誉副会长

序言

PREFACE

上海交通大学中国医院发展研究院医院后勤管理研究所有幸参与医管家《2021 中国医院后勤服务行业发展报告》的编写。本报告系统的回顾了医院后勤服务行业的发展历程、深度解读了“十四五”时期医疗卫生行业发展趋势、全面分析了医院后勤服务行业后疫情时代面临的挑战、详细解读了中国医院后勤服务行业区域发展特征、前瞻性地描绘了医院后勤服务行业的发展趋势。希望能帮助广大同仁更清楚了解医院后勤管理的现状。

我国在“十四五”规划中明确提出，公立医院要实现高质量发展的目标，其中智慧医院建设是实现这一目标的重要举措之一。长三角地区医院首当其冲，通过创新智慧服务，推动医疗卫生高质量发展，通过后勤一体化监控平台，助力医院的后勤精细化管理的转型，提升医院后勤管理效率。后疫情时代，更是提出创新的无接触式服务，更好的对抗疫情，不断完善医疗卫生服务体系，推动整个长三角地区的医疗健康一体化建设。

未来5年，是我国全面建设小康社会和“健康中国”的关键时期，也是我国医疗卫生体制改革发展的攻坚时期。我们必须立足“健康中国”的战略需求，深刻认识公立医院改革发展的要求和趋势，找准医院后勤发展的抓手，应对新时期、新技术、新方法对我国医院后勤领域提出的高质量、高效率、高水平的要求，把握医院后勤领域的未来发展趋势，助力各级医院正式踏入现代化医院建设的轨道。

为了行业更加美好的未来，我们会一直努力，不断创新，不断探索。

虞涛

上海交通大学中国医院发展研究院医院后勤管理研究所执行所长
上海交通大学医学院附属仁济医院副院长

随着医疗卫生事业改革步伐的加快，特别是新冠疫情带来的挑战，后勤管理在医院高质量发展中的作用和地位不断提升，同时新时代对医院后勤保障工作也提出了更高要求。为适应现代医院高质量发展和满足人民群众日益增长的诊疗服务需求，医院后勤工作应更加注重就医环境、服务质量、安全保障、节能环保、方便快捷等全过程精细化服务，提升人民群众就医的获得感、幸福感、安全感。为了帮助大家了解医院后勤工作的现状和未来发展趋势，浙江大学医学院卫生政策与医院管理研究中心、上海交通大学中国医院发展研究院医院后勤管理研究所和医管家合作完成了《2021 中国医院后勤服务行业发展报告》，供广大医院后勤管理人员相互学习、共同提高。

从《2021中国医院后勤服务行业发展报告》中可以看出，未来的医院后勤管理将会面临巨大机遇和挑战。顺应新时代的要求，肩负使命，守正创新，是医院后勤管理者长期追求的目标；为了医疗服务的高质量发展，让我们携手共进、追求卓越，不断提升医院后勤管理水平，为我国的健康事业作出更大的贡献。

陈智

浙江大学医学院卫生政策与医院管理研究中心主任
传染病诊治国家重点实验室管理委员会副主任

目录

CONTENTS

○PART.1 医疗卫生产业发展

- 一、“十四五”医疗卫生行业发展趋势 8
- 二、中国医疗卫生产业发展 11
- 三、国外医疗卫生产业发展 21

○PART.2 中国医院后勤服务行业发展概述

- 一、2020 年医院后勤服务行业发展现状 28
- 二、医院后勤服务行业面临的挑战 37
- 三、医院后勤服务行业竞争状况 39

○PART.3 中国医院后勤服务行业区域发展特征

- 一、上海地区医院后勤服务行业发展 47
- 二、重庆地区医院后勤服务行业发展 50
- 三、青海地区医院后勤服务行业发展 53

○PART.4 中国医院后勤服务行业十大发展趋势

- 一、强化后勤精细化管理，全面提升医院后勤服务能力 59
- 二、以绩效考核为抓手，促进医院“提质增效” 59
- 三、搭建智慧后勤管控平台，全面提高管理效率 60
- 四、提升建筑能源效能，助力医院实现碳中和 60
- 五、构建设备智能化运维平台，保障医院安全运行 61
- 六、打造“一站式”服务模式，提升医疗服务满意度 61
- 七、加强后勤队伍建设，提高后勤组织能力 62
- 八、探索 5G 移动技术应用，助力“智慧医院”新时代 62
- 九、破解 AI 时代，实现“人机协同” 63
- 十、坚持“以人为本”，加强医院后勤文化建设 63

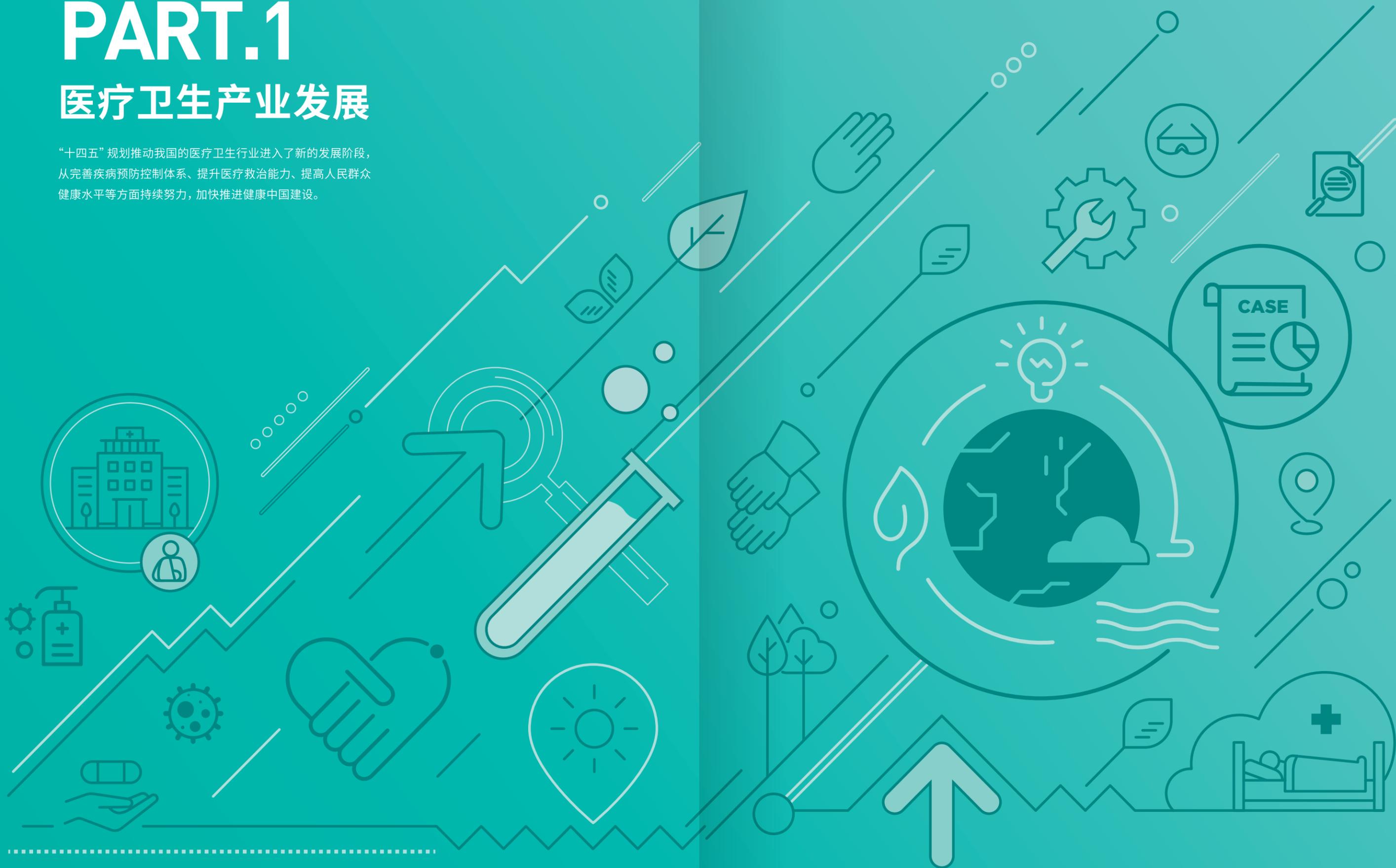
○PART.5 中国医院后勤服务的创新发展实践

- 一、江苏省人民医院 - 探索病房探陪管理的创新实践 66
- 二、河北省沧州市中心医院 - 医院后勤管理的信息化发展 71
- 三、青海省第五人民医院 - 新建医院节能技术应用与实践 76

PART.1

医疗卫生产业发展

“十四五”规划推动我国的医疗卫生行业进入了新的发展阶段，从完善疾病预防控制体系、提升医疗救治能力、提高人民群众健康水平等方面持续努力，加快推进健康中国建设。



第一节 “十四五”医疗卫生行业发展趋势

“十四五”时期是我国全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标之后，乘势而上开启全面建设社会主义现代化国家新征程、向第二个百年奋斗目标进军的第一年。“十四五”规划推动我国的医疗卫生行业进入了新的发展阶段，也为医疗卫生事业的发展指明了方向。从完善疾病预防控制体系、提升医疗救治能力、提高人民群众健康水平等方面持续努力，加快推进健康中国建设。

“十四五”时期医疗卫生行业主要发展方向包括构建强大公共卫生体系、强化医疗机构公共卫生责任、建立完善的医院绩效考核体系，促进医疗卫生体制的改革、推动中医疗传承创新、提高中医药服务能力、推动优质医疗资源扩容和下沉，缓解城乡医疗资源配置问题，实现公共卫生服务均等化。未来将从以上四个方面推动医疗服务高质量发展！

01 构建强大公共卫生体系，提高人民健康保障水平

在国家“十四五”规划中，明确提出“将构建强大公共卫生体系放在首要位置”。后疫情时代，我国重点加强公共卫生服务体系建设，持续改善疾病预防控制基础条件。在未来5年，启动了数十个疾控项目的规划，并依托现有疾控机构建设15个区域公共卫生中心，升级改造20个国家重大传染病防控救治基地及20多个国家紧急医学救援基地，从而加强公共卫生体系的基础保障。

同时重大突发公共卫生事件处理能力是建设公共卫生体系的重要环节。我国医疗机构需要加快推进疾控机构改革和能力建设，优化完善职能设置，夯实基层医疗卫生机构网底，建立上下联动、防治结合的分工协作机制。同时，建立集中统一高效的突发公共卫生事件应急指挥体系，实现监测预警、风险研判、专业决策、应急处置一体化管理，做到

区域公共卫生中心
15个

国家重大传染病防控救治基地
20个

国家紧急医学救援基地
20多个

指令清晰、系统有序、条块畅达、执行有力。进一步推动医防协同机制的建设，强化各级医疗机构疾病防控职责，增强传染病救治能力，推动公共卫生服务与医疗服务高效协同。

02 深化医疗卫生体制改革，建立健全绩效考核体系

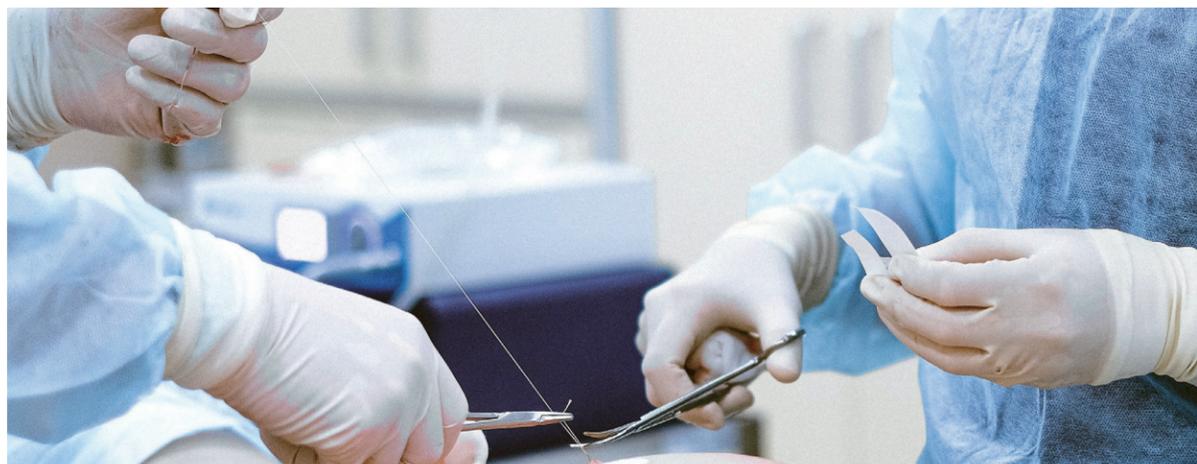
“十四五”规划提到“坚持医疗卫生事业的公益属性，以提高医疗质量和效率为导向”。未来医疗卫生事业将继续秉持以公立医疗机构为主体，非公立医疗机构为补充，扩大医疗服务资源供给。这也意味着“十四五”期间，在扩大医疗服务资源供给上，公立医疗机构依然是主力军，非公立医疗机构作为补充资源之一。各地在新增或调整医疗卫生资源时，也要考虑由社会力量举办或运营有关医疗机构，为社会办医留足发展空间。

国家明确指出“加强公立医院建设和管理考核，公立医院以指标考核为导向，给公立医院管理提供方向”。公立医院是医疗服务体系中的重要力量，绩效管理的需求也日趋规范。把绩效考核作为现代化医院建设的工作抓手，针对不同岗位和不同职级的医务人员实行分类考核的制度。



同时不断建立健全对医院的绩效考核指标体系，从办院方向、医疗服务、人才培养等方面，对公立医院进行全方位的综合考核。通过医疗服务收入占比等指标，引导医务人员提高技术水平，从而通过医疗服务提高医务人员的收入；通过考核医院的运营管理指标，提高医院日常运营管理效率；通过考核资产负债率等指标，引导医院避免盲目扩张、负债经营，降低医院运行风险。





03 推动中医疗传承创新，提高中医药服务能力

推动中医疗的传承创新，已经进入了第二轮五年规划的计划中，充分体现出中医疗传承在医疗卫生领域的重要地位。规划中明确提出坚持中西医并重和优势互补，大力发展中医药事业，健全中医药服务体系，发挥中医药在疾病预防、治疗、康复中的独特优势，实现推动综合医院中医疗发展的目的。

为加强中医疗传承保护和科技创新的支撑力度，公立医院需设中医类的临床科室，例如中医科、中西医结合科、民族医学科等；公立医院也应把建立中西医协同发展机制和多学科诊疗体系纳入医院章程，可将中西医联合查房、会诊纳入医院管理制度，结合中医疗特点和规律，统筹优化并差异化实施中医临床科室的绩效考核，鼓励和引导中医疗的传承、创新，为病人提供更加优质的中医疗服务。

04 扩大优质医疗资源供给，实现医疗服务均等化

在“十四五”期间，国家将加大力度建设国家医学中心、区域医疗中心，扩展优质医疗资源集中区域，加快医疗机构的建设，扩大优质医疗资源供给。一方面通过增加医疗服务总供给，改善医疗资源不足的困境；另一方面通过优质资源辐射效应，带动医疗资源贫乏和落后地区的医疗卫生事业发展，实现医疗卫生服务的区域均衡布局。

“十四五”规划要求，结合“互联网+医疗服务”，持续推广远程医疗。我国的远程医疗起步较晚，但发展

迅速。目前，已经在一些区域建立了远程会诊服务体系，以及一些由顶尖医院为主体，与线下对口支援相结合的国内大型线上线下医联体，还有一些以特定学术领域沟通为特色的大型专科医联体。国家卫健委也提出要进一步扩大医疗服务网络覆盖，推广网络应用，提高网络服务能力，到2022年，实现98%以上基层医疗卫生机构接入互联网的目标，并实现医联体内部业务的互联共享，以提高基本医疗服务均等化水平。

第二节 中国医疗卫生产业发展

01 医疗卫生投资状况

截至2020年底，我国医疗卫生投入总额达72,306亿元，占GDP的7.1%，较2019年增长10.9%。其中财政卫生健康支出总额达到17,545亿元，占全国财政支出7.1%。

“十四五”规划中明确提出“把保障人民健康放在优先发展的战略位置，要求深入实施健康中国行动，完善国民健康促进政策，加强国家公共医疗卫生体系建设，为人民提供全方位、全生命周期健康服务”。近年来，我国在医疗卫生领域的投入稳步增长，着力构建优质高效的医疗卫生服务体系，医疗技术能力和医疗服务水平显著提升，更好地满足人民群众健康需求，为“健康中国”战略的实施打下坚实的基础。

2020年我国医疗卫生投入总额



• 2016-2020年我国医疗卫生投入总额(亿元)



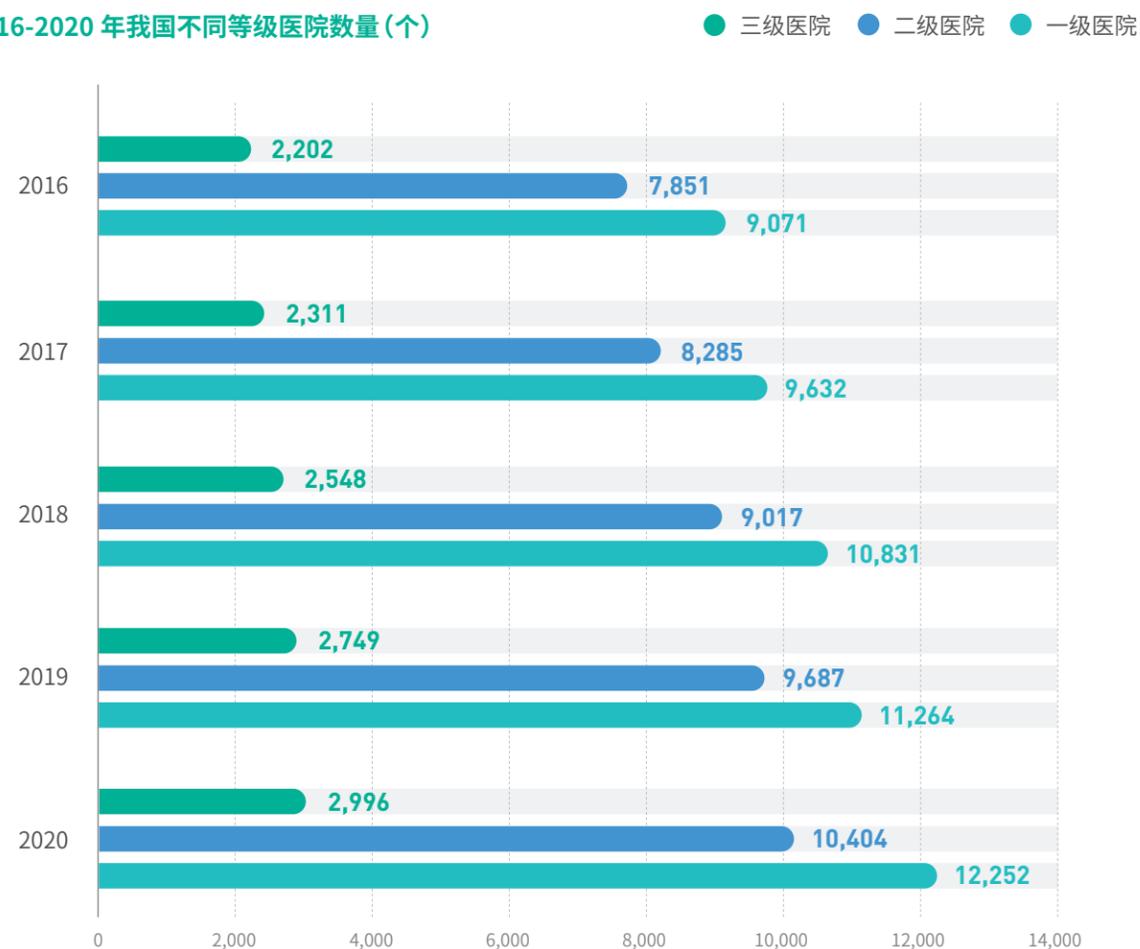
资料来源：国家统计局，我国卫生健康事业发展统计公报

02 医院建设数量

截至2020年底，按照医疗机构级别来划分，全国医院数量为35,394个，较2019年底增加1,040个。其中三级医院2,996个（包含三级甲等医院1,580个），二级医院10,404个，一级医院12,252个。为了巩固基层医疗服务能力，加强优质医疗资源下沉，十四五期间我国将新增500多家三级县级医院。

按登记注册类型划分，我国医院分为公立医院和民营医院。截至2020年底，我国医疗卫生机构数达1,022,922个，较2019年增加15,377个。其中公立医院11,870个，民营医院23,524个，其他医疗机构987,528个。我国医疗服务一直秉承以公立医院为主体，虽然近些年民营医院数量增长较快，但在规模化、医疗能力方面与公立医院还存在较大差距。

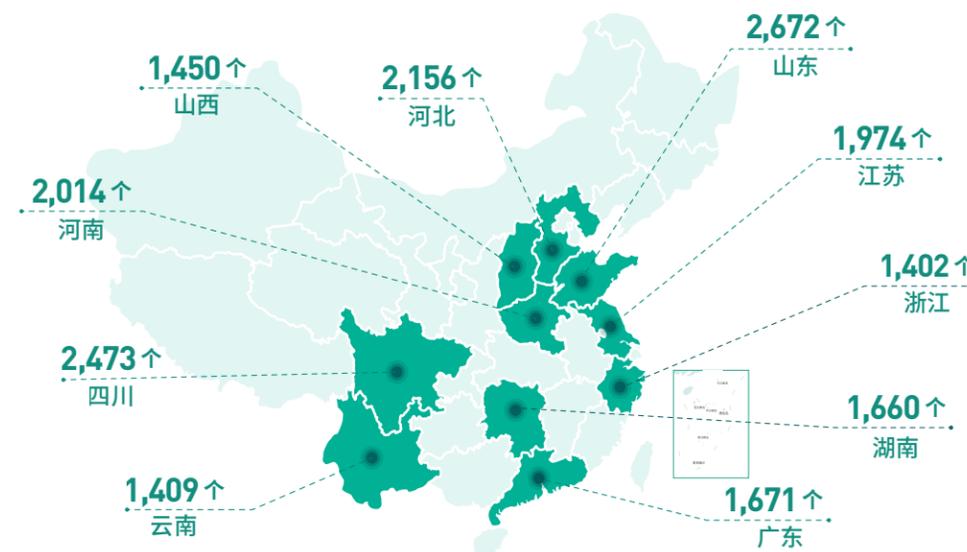
• 2016-2020年我国不同等级医院数量(个)



资料来源：中国卫生健康统计年鉴，我国卫生健康事业发展统计公报

03 医院数量分布

截至2020年底，全国各省市医院数量达**35,394**个。



从分布情况来看，医院建设数量与人口密度密切相关，其中山东省医院数量居于全国之首。相比之下，西藏、宁夏、青海等西部地区的医院数量均低于250个。

目前我国的中西部地区和东部地区的医疗卫生水平存在一定差距，但通过优质资源带动医疗水平较弱地区的发展，医疗资源不平衡、不充分的矛盾将逐步得到缓解。

• 2020年全国各省市医院数量(个)



资料来源：中国卫生健康统计年鉴

04 医院床位数量

基于中国医疗卫生机构数量的增加，医院床位也相应增长。截至2020年底，全国医疗卫生机构床位数量达910.1万张，其中医院共有床位713.1万张，占总

78.4%，同比增长3.8%。公立医院床位数量为509.0万张，占有医院床位数的71.4%，民营医院床位数量为204.1万张，占比28.6%。

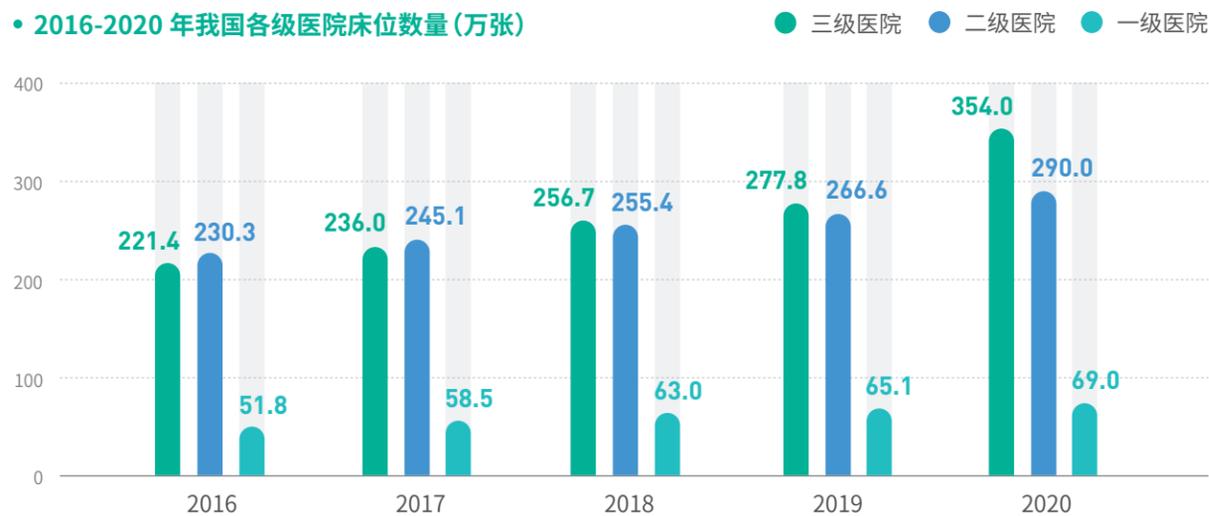
• 2016-2020年我国民营医院与公立医院床位数(万张)



目前，我国主要通过增设医疗卫生机构提高医疗服务能力，医疗资源供给也更多依赖于公立医院。图表显示，从医院等级看，三级医院的床位数量增长76.2万张，二级医院增长23.4万张，尽管我国各地区积极推行分

级诊疗模式，但三级医院床位的数量依旧保持较快增长，无论床位总量还是增速都明显高于二级及以下医院，三级医院虹吸效应依然相对明显。

• 2016-2020年我国各级医院床位数量(万张)

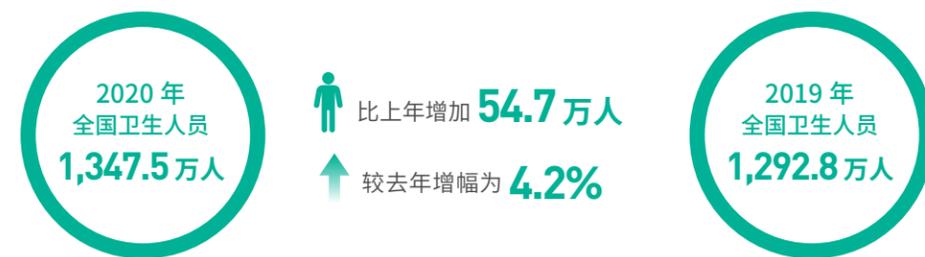


资料来源：中国卫生健康统计年鉴，我国卫生健康事业发展统计公报

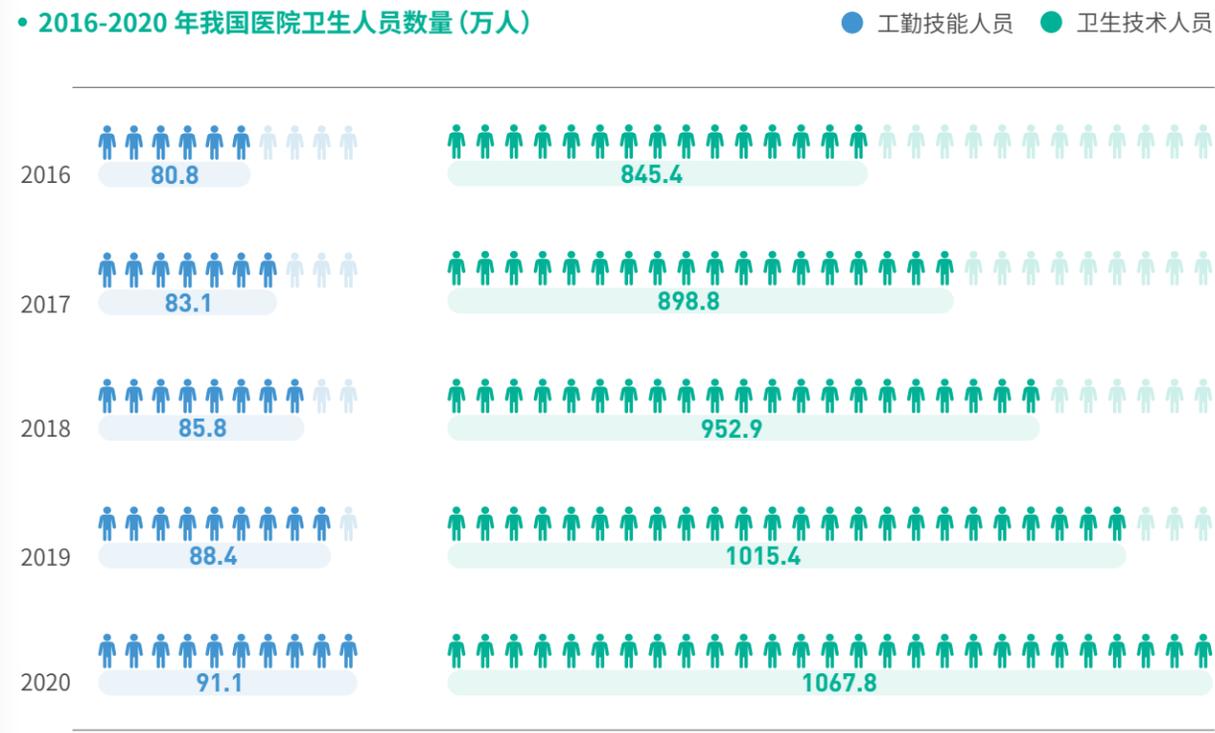
05 医院卫生人员数量

随着我国医疗卫生事业的快速发展，医院卫生人员缺口也越来越大。截至2020年底，全国医院卫生人员总数达到1347.5万人，较去年增长54.7万人，增长4.2%。其中各级医疗卫生技术人员共有1067.8万人，较2019年增长5.1%。工勤技能人员达91.1万人。目前我国每万人口医师数18人，每万人口护士数23人。

在“十四五”规划中，优质医疗资源扩容成定局，国家医学中心、区域型医学中心建设也在火热进行中，这需要一大批医疗卫生人才的支撑。同时国家也强调进一步加强基层疾病防控建设的重要性。因此需吸引更多人才加入基层卫生事业中，实现医疗产业高质量发展。



• 2016-2020年我国医院卫生人员数量(万人)



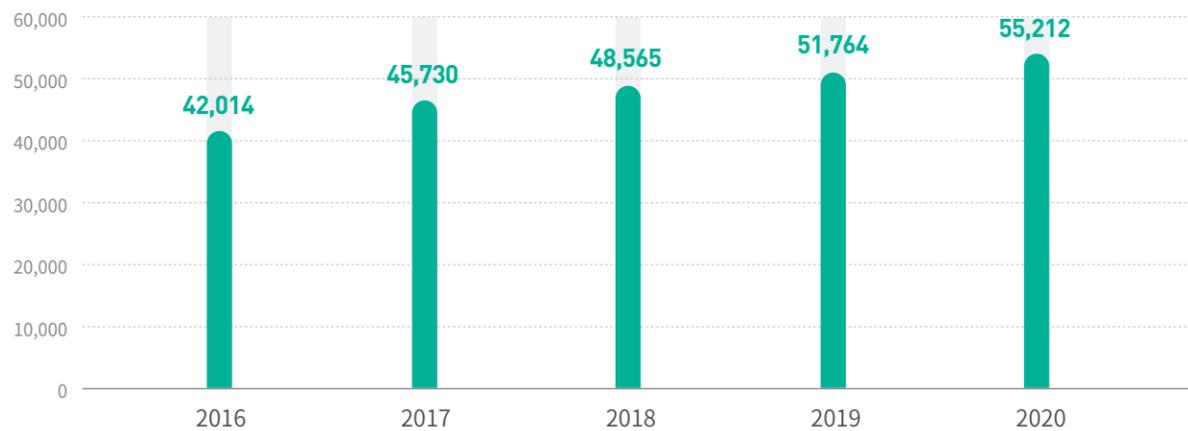
资料来源：中国卫生健康统计年鉴，我国卫生健康事业发展统计公报

06 医院房屋建筑面积

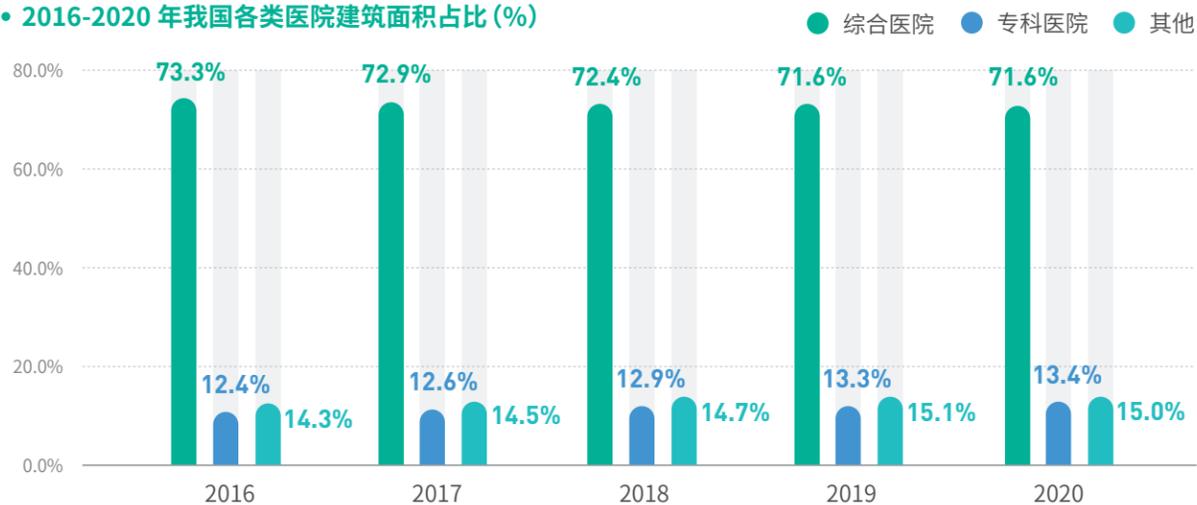
据《中国卫生健康统计年鉴》统计显示，截至2020年底，我国医疗卫生产业用房面积为5.52亿平方米，年度平均增长率达7.6%。其中综合医院建筑面积占71.6%，专科医院建筑面积仅占13.4%，其他医疗机构建筑面积占15.0%。虽然近年来专科医院建设速度较快，但专科医院医疗用房在总体医疗用房中占比不高。

随着我国疫情防控进入常态化阶段，国家充分认识到加强疫情防控应急能力建设的重要性，尤其是大型综合医院必须承担起防控应急的重任。因此未来大型综合医院的房屋建筑面积有望进一步扩大。

• 2016-2020年我国医院房屋建筑总面积(万平方米)



• 2016-2020年我国各类医院建筑面积占比(%)



资料来源：中国卫生健康统计年鉴

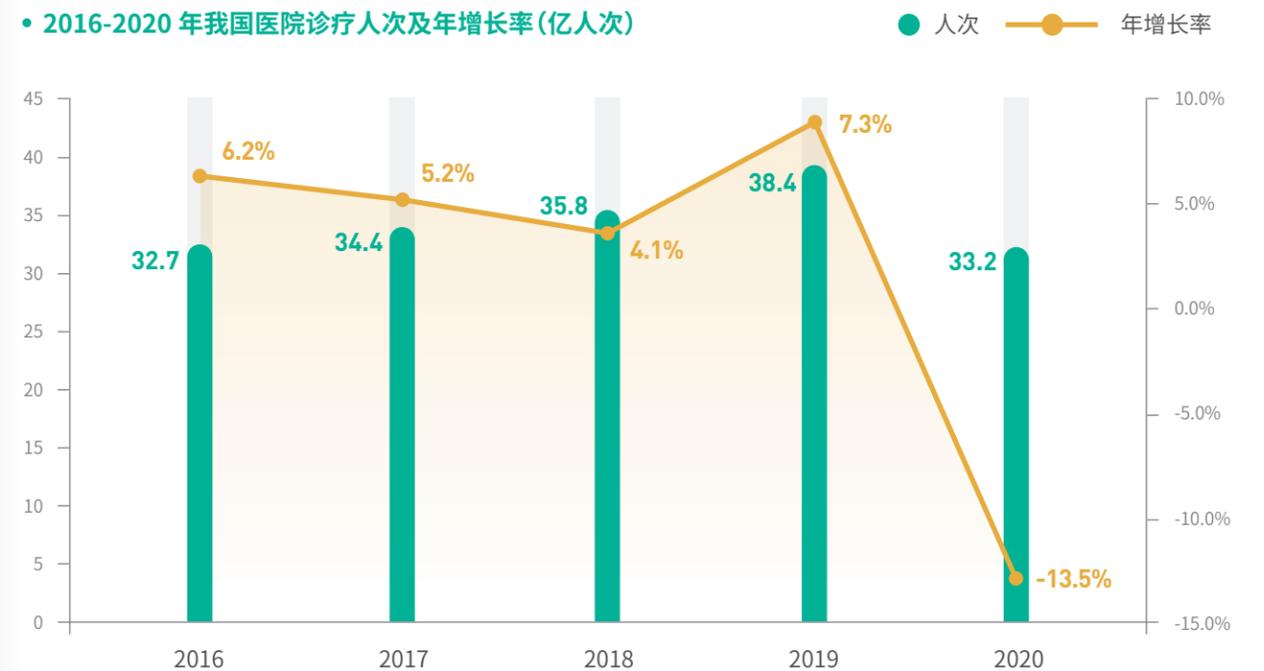
07 医院诊疗服务

近五年来我国医院诊疗人次数量逐年攀升，截至2020年底，我国医院诊疗总人次约为33.2亿次，受新冠肺炎疫情的影响，较2019年降低了13.5%。其中，公立医院诊疗人次达27.9亿人次，占我国医院诊疗总人次的84.0%；而民营医院诊疗人次达5.3亿，占比

为16.0%。相比起来，民营医院的诊疗人次不足公立医院的1/5。民营医院受疫情影响较为严重，诊疗人次较2019年下降7.0%，其业务收入也随之大幅缩减，为民营医院正常运营带来较大挑战。2021年随着疫情的逐步稳定，医疗机构的诊疗人次也将逐步回升。

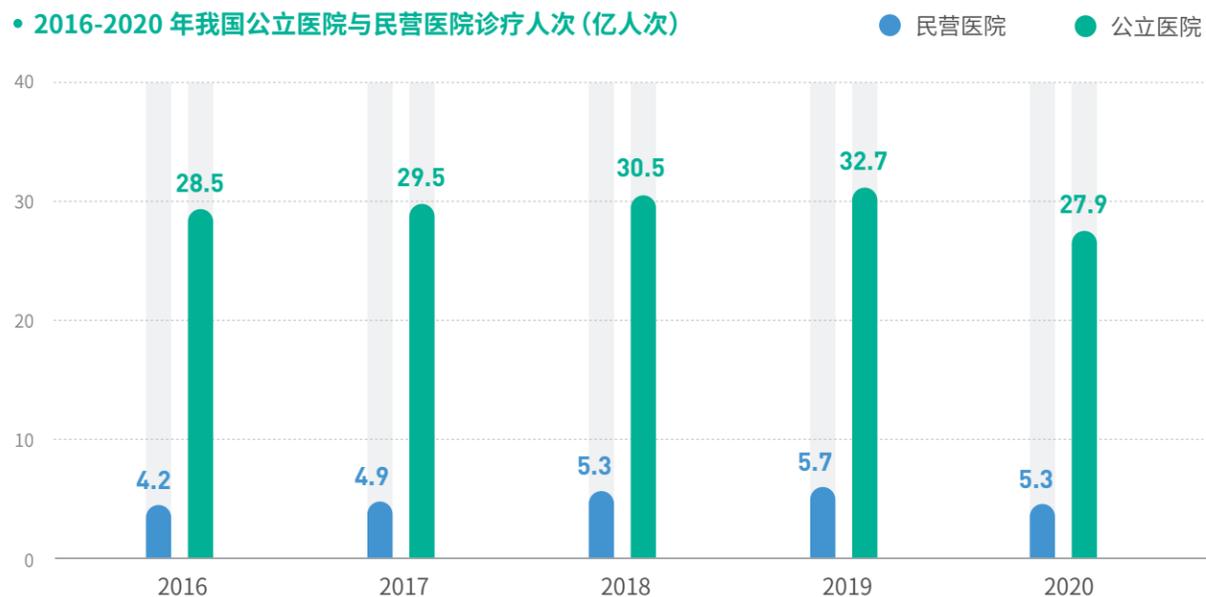


• 2016-2020年我国医院诊疗人次及年增长率(亿人次)

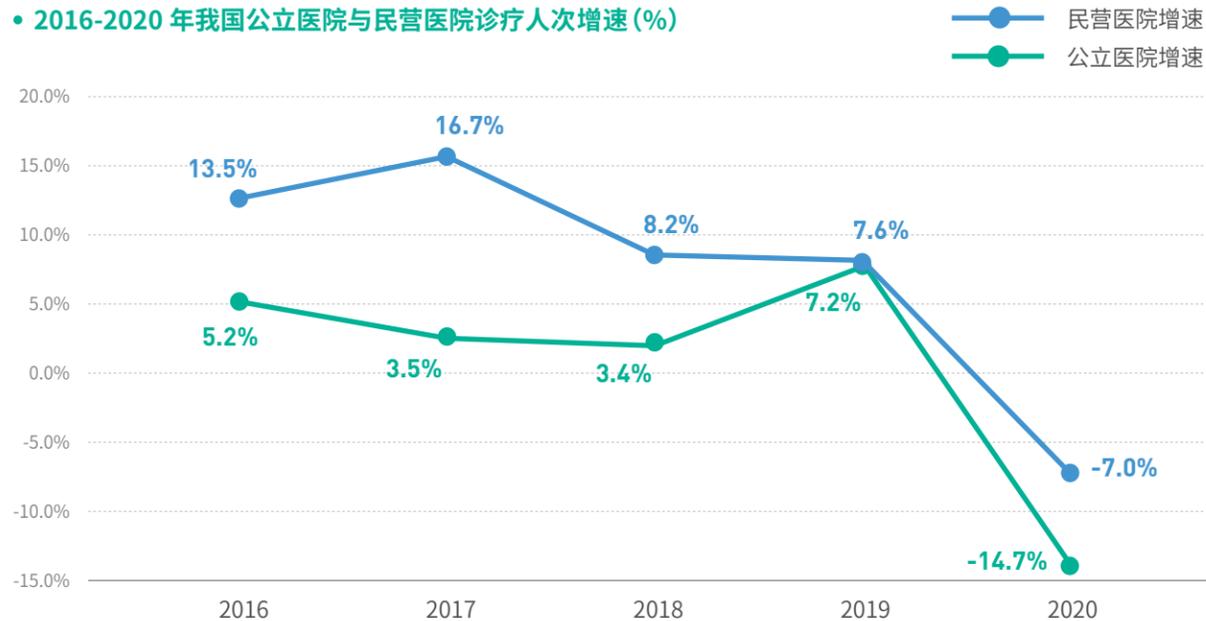


资料来源：中国卫生健康统计年鉴，我国卫生健康事业发展统计公报

• 2016-2020 年我国公立医院与民营医院诊疗人次 (亿人次)



• 2016-2020 年我国公立医院与民营医院诊疗人次增速 (%)

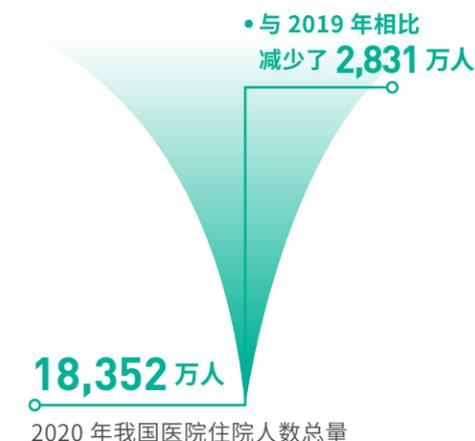


资料来源: 中国卫生健康统计年鉴, 我国卫生健康事业发展统计公报

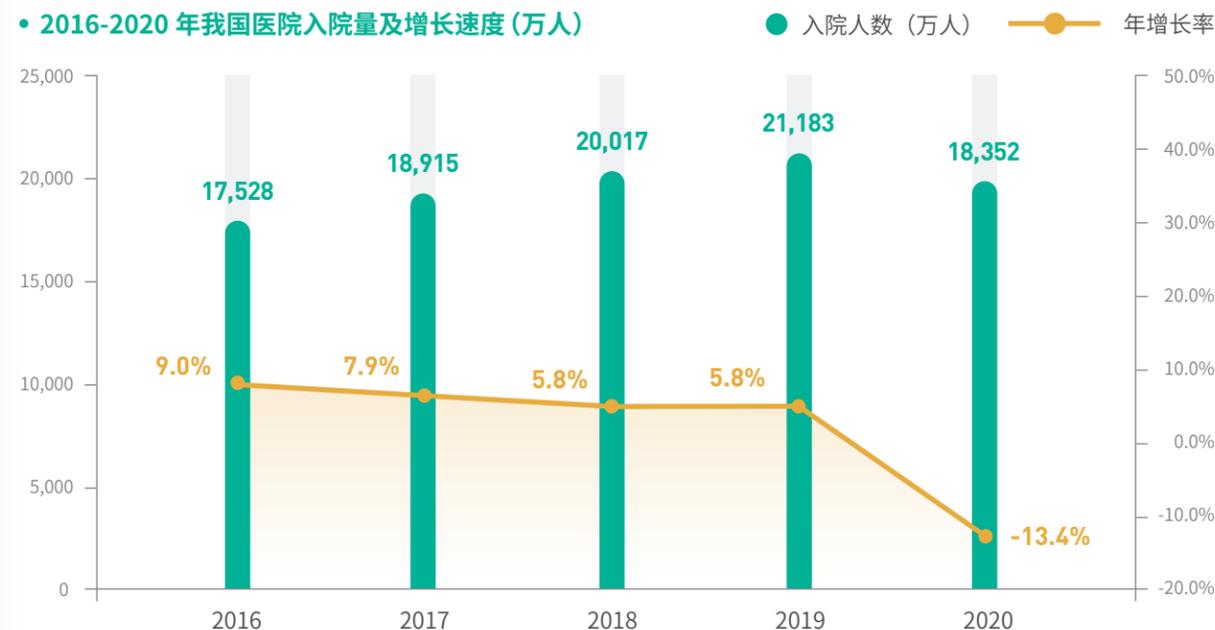
08 医院入院人数

截至 2020 年底, 我国医院入院人数总量为 18,352 万人, 与 2019 年相比减少 2,831 万人。据《2020 年我国卫生健康事业发展统计公报》显示, 受到新冠疫情的影响, 医院的入院人数与医院诊疗人数呈同步下降趋势。

2020 年我国处于疫情防控关键时期, 人们的出行活动大大减少, 同时人民群众在外出时也佩戴口罩以此预防疫情传播, 有效抑制了传染性疾病的传播, 同时小型疾病的治疗、康复在社区卫生服务中心进行灵活就医, 一定程度上减少了医院诊疗和入院的需求。



• 2016-2020 年我国医院入院量及增长速度 (万人)



资料来源: 中国卫生健康统计年鉴, 我国卫生健康事业发展统计公报

09 医院病床使用

截至 2020 年底，我国医院总床位数达到 713.1 万张，总体病床使用率为 72.5%，其中三级医院病床使用率为 81.5%，二级医院使用率为 70.8%，一级医院使用率仅为 48.7%。

随着我国分级诊疗政策的推进与实施，所有新增医疗卫生资源必须按照区域卫生规划的要求进行严格管理，特别是公立医院更改设置、改扩建，或者新增床位数达到 1,500 张床及以上，须报国家卫健委备案。但这没有缓解一级、二级医院病床利用率持续处于低位的状况。



• 2016-2020 年我国医院病床使用率 (%)

● 三级医院 ● 二级医院 ● 一级医院



资料来源：中国卫生健康统计年鉴

第三节 国外医疗卫生产业发展

01 国外主要国家医疗卫生总支出

据经合组织 (OECD) 报告中显示，截至 2020 年底，国外主要国家医疗卫生总支出占 GDP 的 9.0%。在国外主要国家中，美国的医疗卫生支出占 GDP 的比重为 18.0%、瑞士为 12.9%、德国为 12.1%、法国为 11.7%、日本为 11.4%，这些国家在医疗卫生领域的投入远高于 OECD 的平均水平。

2020 年，我国医疗卫生总支出费用达 72,306 亿元，占 GDP 比重为 7.1%，较 2019 年整体增长了 10.9%，虽然仍未达到世界平均水平，但在发展中国家中位居前列。



• 2019-2020 年国外主要国家医疗卫生总支出占 GDP 的比例 (%)

● 2019 年 ● 2020 年



资料来源：根据公开数据整理

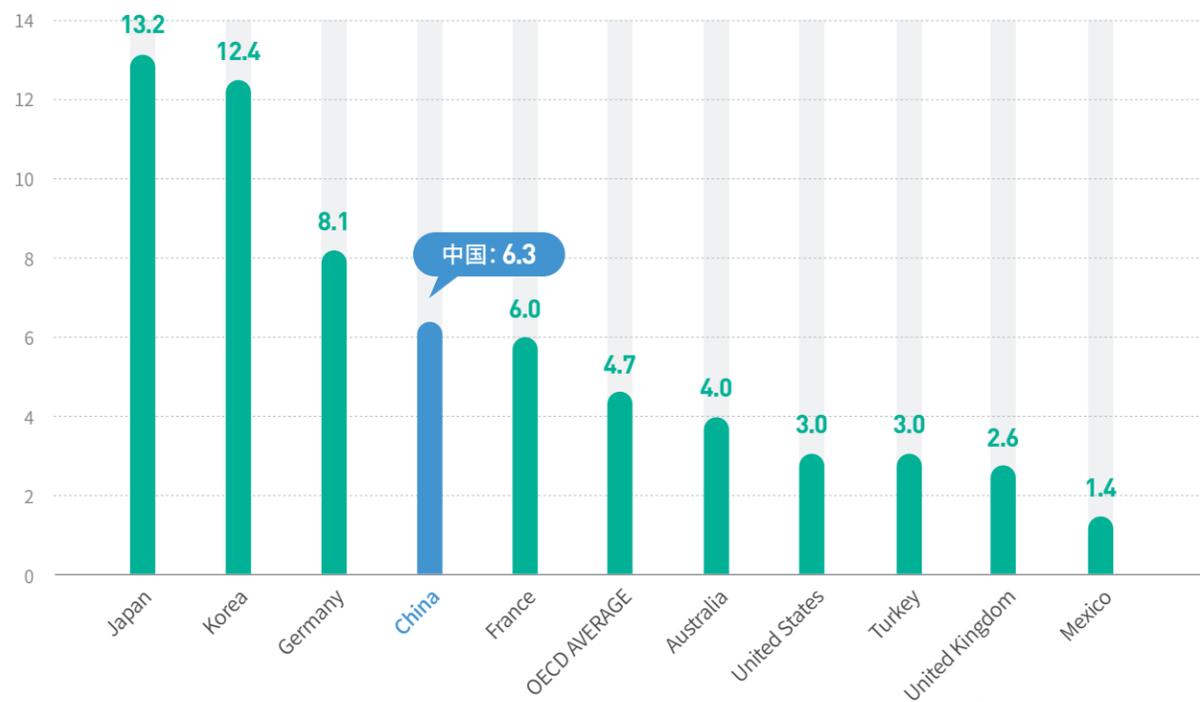
02 国外主要国家病床情况

截至 2019 年底，经合组织 (OECD) 报告显示，全球范围内每千人口对应医院床位数平均为 4.7 张。而超过这一数字的国家多数是发达国家，如日本每千人口对应医院床位数为 13.2 张、德国 8.1 张、澳大利亚 4.0 张、美国 3.0 张、英国 2.6 张。2019 年我国医院每千人口医疗卫生机构床位数已达到 6.3 张，高于世界平均水平，但床位资源与世界发达和中等发达国家之间存在一定差距。

在现有的病床资源来看，医院床位结构分配也不尽合理。如医疗机构层级之间分布不均，城市大型综合医院床位资源明显高于基层医疗机构。地区之间分布不均，东部地区医疗机构床位资源远远多于中西部地区的医疗机构。



• 2019 年国外主要国家每千人口医院床位数 (张)



资料来源：根据公开数据整理

03 国外主要国家就医人均总支出

据经合组织 (OECD) 报告显示，2020 年国外主要国家人均医疗支出为 4,127 美元。其中美国人均医疗支出最高，为 11,327 美元，这一数据远超其他发达国家。其次是德国人均医疗支出为 6,405 美元，日本人均医疗支出为 5,100 美元，印度为 223 美元。而我国人均医疗支出为 736 美元，处于全球中等偏低水平。



美国 **11,327 美元**

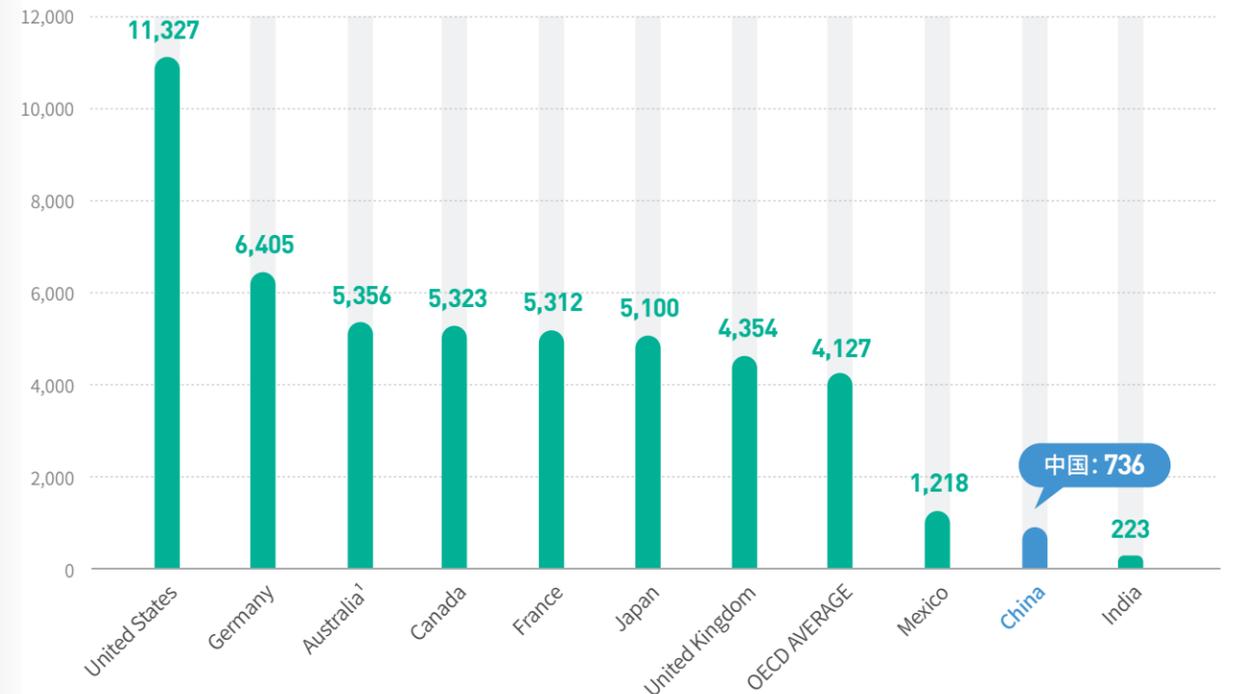
德国 **6,405 美元**

日本 **5,100 美元**

中国 **736 美元**

印度 **223 美元**

• 2020 年国外主要国家就医人均总支出 (美元)



Note: Expenditure excludes investments, unless otherwise stated.

1. Australian expenditure estimates exclude all expenditure for residential aged care facilities in welfare (social) services.

2. Includes investments.

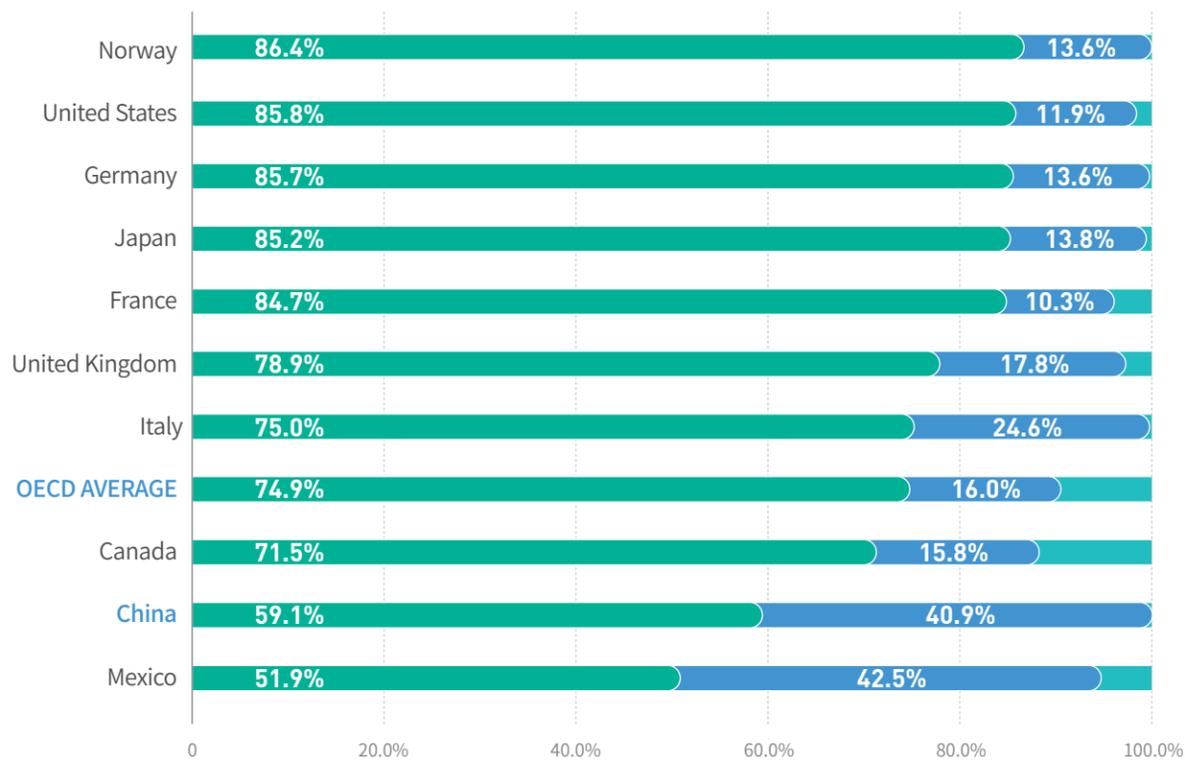
04 国外主要国家医疗费用支付结构

据经合组织(OECD)报告显示,在国外主要国家中,由政府支出医疗费用占该国总医疗支出平均比例为74.9%。其中挪威医疗费用政府支出比例最高,占比为86.4%;德国医疗费用政府支出占比为85.7%;日本占比为85.2%;而墨西哥最低,占比仅为51.9%。我国医疗费用国家支出部分占比为59.1%,这显示我国在医疗投入方面仍有较大提升空间。



• 2020年国外主要国家医疗费用支付结构(%)

● 国家支出 ● 个人支出 ● 其他支出



资料来源:根据公开数据整理

05 国外主要国家医护资源

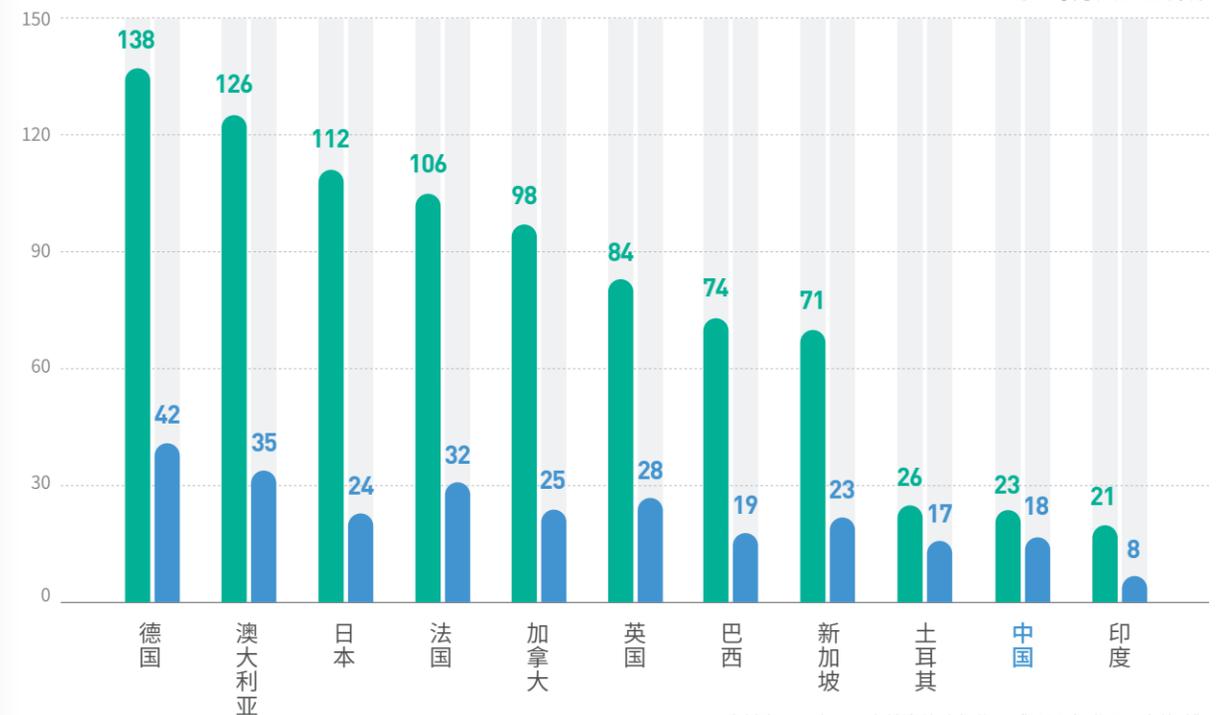
据《2020年世界卫生统计》显示,国外主要国家的医疗技术人员在数量上存在较大差异。德国医疗技术资源充足,每万人口对应服务的护士人数为138人、医师人数为42人;日本每万人口对应的护士人数为112人、医师人数为24人;新加坡每万人口对应护士人数为71人、医师人数为23人;而我国每万人口对应护士人数为23人、医师人数为18人,远低于德国、日本、新加坡等发达国家。

人、医师人数为24人;新加坡每万人口对应护士人数为71人、医师人数为23人;而我国每万人口对应护士人数为23人、医师人数为18人,远低于德国、日本、新加坡等发达国家。



• 2020年国外主要国家每万人口医疗技术人员(医师/护士)数(人)

● 每万人口护士数 ● 每万人口医师数

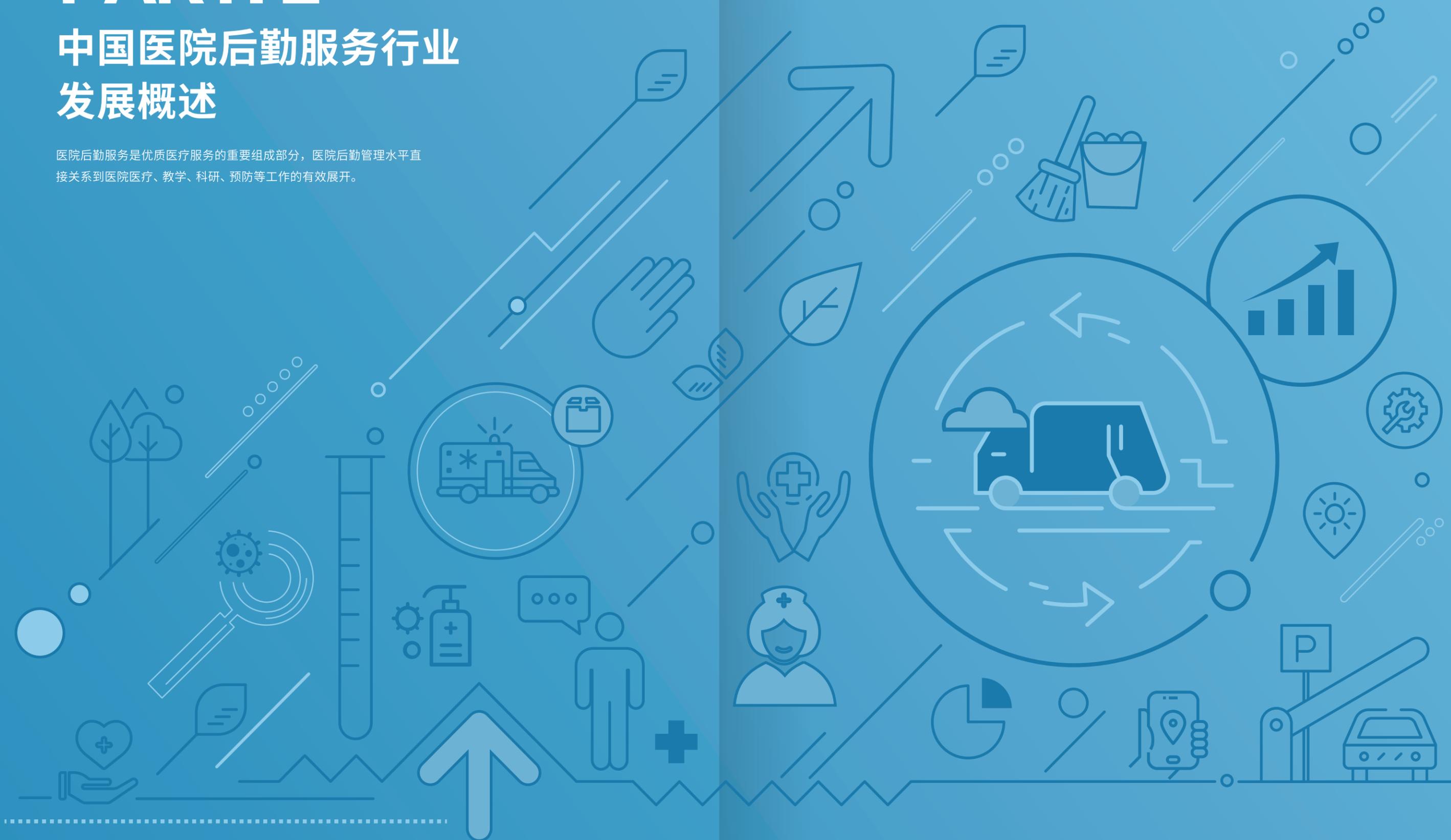


资料来源:中国卫生健康统计年鉴、《2020年世界卫生统计》

PART. 2

中国医院后勤服务行业发展概述

医院后勤服务是优质医疗服务的重要组成部分，医院后勤管理水平直接关系到医院医疗、教学、科研、预防等工作的有效展开。



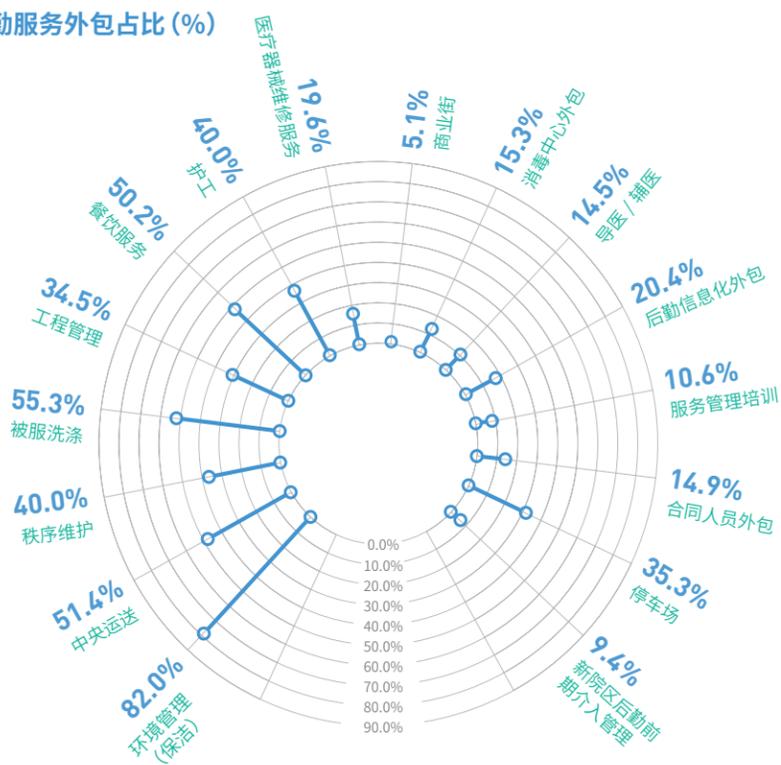
第一节 2020年医院后勤服务行业发展现状

医院后勤服务是优质医疗服务的重要组成部分，医院后勤管理水平直接关系到医院医疗、教学、科研、预防等工作的有效展开。随着新医改政策的贯彻与执行，医院经营理念由“以疾病为中心”转变到“以患者为中心”，医院后勤管理模式也发生着巨大变化，同时对优质医疗后勤服务的需求与日俱增，尤其在如今的新冠肺炎疫情影响下，医院对后勤保障、环境院感消毒与应急处理等方面提出更高要求。

在深化医药卫生体制改革的大背景下，“医管家”医院后勤服务研发中心开展了市场调研，走访了83家医院，回收有效问卷1,231余份。结合医院对后勤服务的反馈，从医院后勤服务现状、满意情况、行业发展特点等角度深入探讨医院后勤服务行业的发展方向与趋势。

据“医管家”医院后勤服务研发中心2020年市场调研数据显示，由于医院后勤服务社会化程度不同，各后勤服务模块的外包情况也有所不同，其中环境管理社会化程度最高，外包比率约为82.0%，其次被服洗涤外包比率约为55.3%，中央运送外包比率约为51.4%，但是秩序维护、工程管理、停车场、护工的外包比率均低于50.0%。在调研过程中还发现，医院在未来也将涌现一些新的服务业务，例如医院后勤的信息化管理服务、医疗器械维修服务，同时医院对环境管理服务、餐饮服务、被服洗涤、工程管理等服务的升级创造了新的市场需求。这说明随着医院后勤社会化的持续深化，未来医院后勤服务市场规模将进一步扩大。

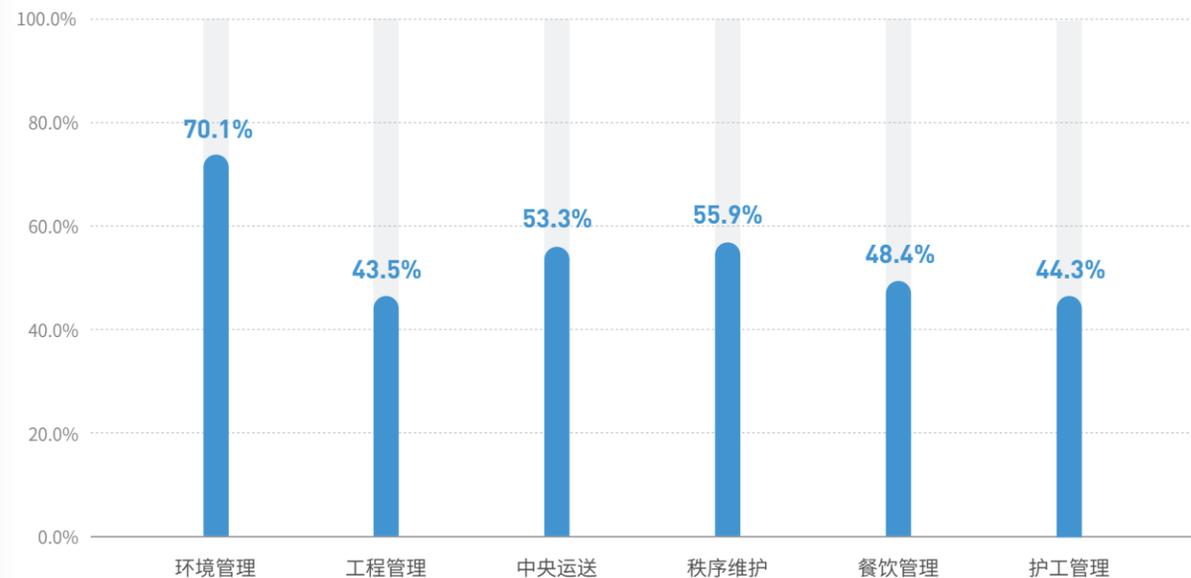
• 2020年医院后勤服务外包占比(%)



据“医管家”医院后勤服务研发中心2020年市场调研数据显示，从医院对各类后勤服务模块的满意情况来看，医院对环境管理满意度最高，满意率为70.1%，远高于其他几项医院后勤服务。其次是秩序维护的满意率为55.9%，中央运送的满意率为53.3%，餐饮管理的满意率为48.4%，护工管理的满意率为44.3%，工程管理的满意率为43.5%。服务满意率与社会化程度之间存

在密切关联，例如环境管理服务，它较早地形成了相对完善的服务流程与服务体系，更好地满足医院管理者对环境清洁、消杀及院感等需求。此外，医院对餐饮管理、工程管理、护工管理等服务满意率处于较低水平。未来医院后勤服务企业需强化人员技术能力，并结合科技有效应用，努力为客户提供优质的后勤服务。

• 2020年医院后勤服务综合满意率情况

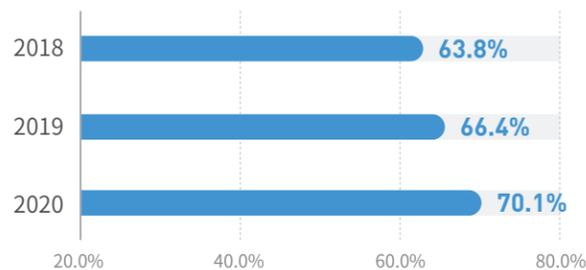


01 环境管理

医院环境管理区别于普通物业保洁工作，由于在医院场景下建筑楼宇较多、部门繁多、功能复杂，同时涉及院感防护等专业性要求，所以医院环境管理的专业技术含量更高，具有专业性强、服务范围广、服务标准高、工作强度大等特点。

医院环境管理工作由日常保洁与专项保洁两部分组成。日常保洁主要针对门诊、急诊、住院部及医院内部建筑楼宇的卫生进行日常消毒和杀菌；专项保洁则对重点区域进行清洁与维护，包含地面保养与养护、玻璃清洗、不锈钢材质养护等。通过打造清洁、安全的诊疗环境，为医护人员和患者提供美好的医疗服务。

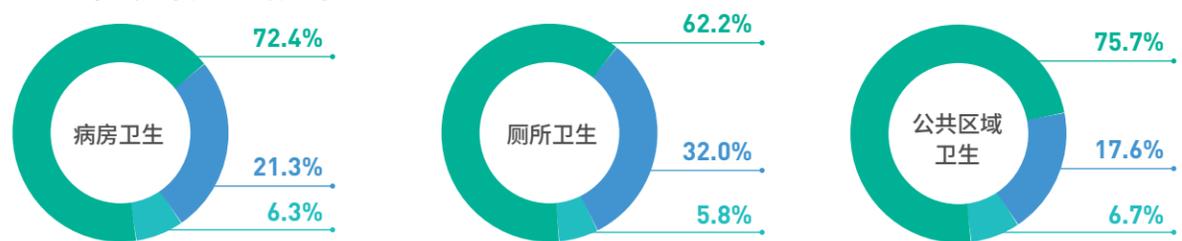
• 2018-2020 年环境管理满意率情况



据近三年市场调研数据显示，样本医院整体卫生满意率呈上升的趋势，2020 年环境管理综合满意率为 70.1%，较 2019 年增长了 3.7%。其中满意率最高的是公共区域卫生，为 75.7%，病房卫生满意率为 72.4%，厕所环境卫生满意率为 62.2%。从我国开始推进“厕所革命”以来，致力于在全国范围内开展医疗卫生机构厕

所整洁专项行动。医院的厕所环境是患者在医疗服务过程中感知度最强的环节之一。近些年医院也持续改善厕所环境，并建立完善的长效管理机制，有效利用智能机器和新技术辅助人工，提高厕所清洁的及时性，重点对厕所环境进行改造，这也是厕所环境满意率提升的主要原因之一。

• 2020 年医院环境卫生满意率

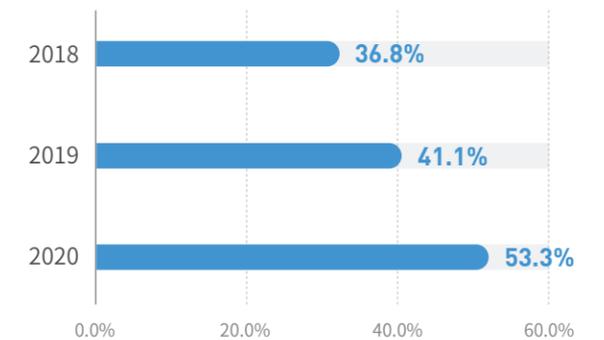


02 运送管理

医院运送管理主要包括病人陪检、物资运送、标本传递等，是医院运行环节中不可或缺的一部分，具有全天候、形式多、交叉多的特点。其中，“全天候”指的是工作时间为每周 7 天、每天 24 小时；“形式多”是指运送物品种类繁多，包含了标本、药品、文件、小型医疗工具等，并要求在规定时间内送达。此外，还包括病人检查的全程陪护服务；“交叉多”指的是在运送过程中涉及部门科室众多，例如临床科室、检查科室、检验科室、手术室等，而运送的及时性与规范性，直接影响对运送管理工作的评价，影响该医院的医疗服务满意度。

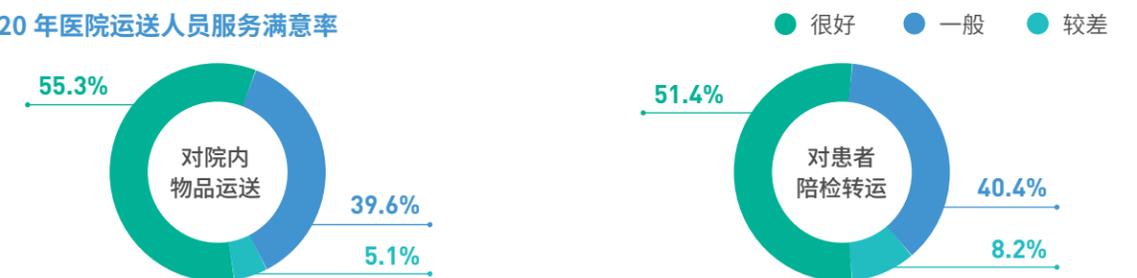
据近三年市场调研数据显示，医院对运送服务的综合满意率逐年提升，2020 年综合满意率为 53.3%，较 2019 年增长 12.2%。其中院方对院内物品运送的响应速率及准确度评价“很好”的为 55.3%，对患者陪检转运的响应速率及准确度评价“很好”的为 51.4%。

• 2018-2020 年运送管理满意率情况



近年来，运送管理模式经过多次变革，目前借助智慧运送平台系统，打造科学高效的运送管理模式已经被广泛应用，使其加快需求与服务的对接，减少沟通成本，提高工作效率；同时利用激励机制更好激发出运送员工的积极性，从而提升医院对后勤服务的满意度。

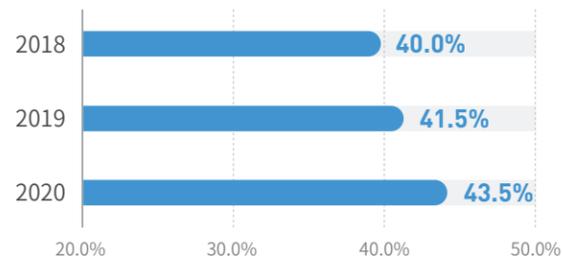
• 2020 年医院运送人员服务满意率



03 工程管理

医院工程管理是指对医院内现有的设备设施进行维修保养、翻新改造、加固作业等，旨在恢复和完善原有设备设施的使用功能，延长其使用年限。医院工程管理的内容包括配电间、空调机房及水泵房等设备的日常监控、维保、抢修、应急处理等多个方面的工作，以及通过对高能耗设备更替、智慧化管理，对医院内设备设施进行能源管理，达到节能减排的目的。

• 2018-2020 年工程管理满意率情况

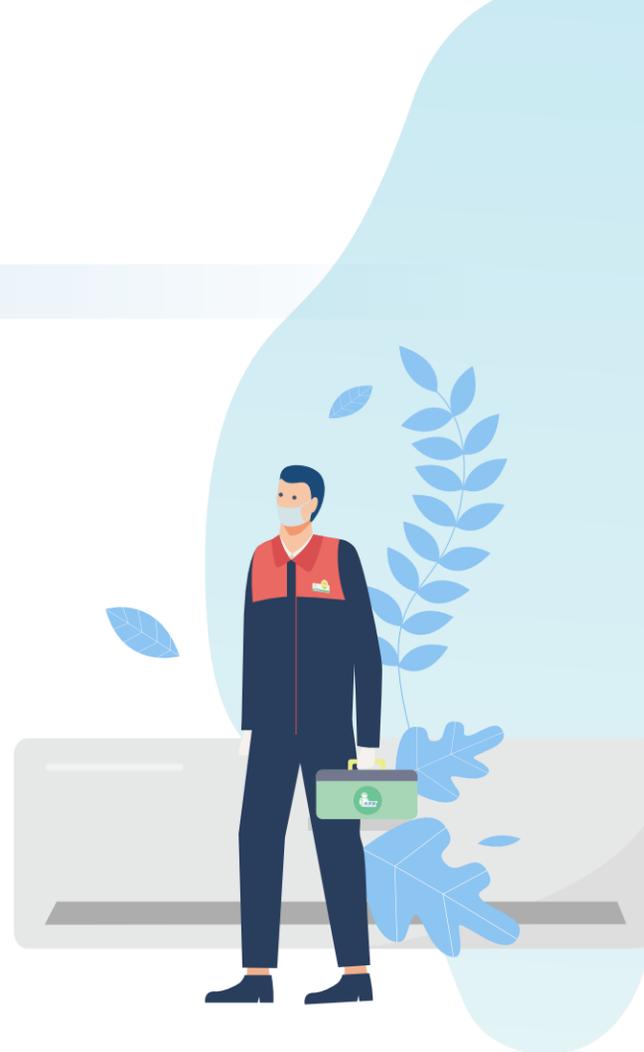
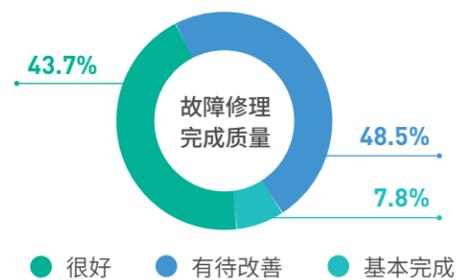
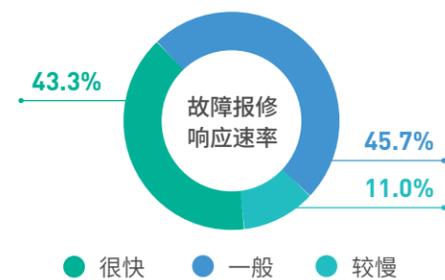


据近三年市场调研数据显示，医院对工程管理的整体满意率上升，满意率为 43.5%。其中医院对故障报修的响应速率评价“很快”为 43.3%，医院对故障修理完成的质量评价“很好”的为 43.7%，但在响应速度以及完成质量方面，仍有较大的提升空间。

医院建设数量不断增加，工程管理范围也持续扩大，医院对于工程管理人员的专业性要求越来越高。同时医

院已开始探索运用智能化系统监控设备设施的运行，全方位监控设备各项关键数据与指标，以实现降低设备故障率、延长设备使用寿命及保障医院正常运行的工作目标。此外，医院能耗管理也逐渐成为医院工程管理中重要环节，这需要工程管理人员不断精进相应的技术、技能，提高技术学习能力和职业素养。

• 2020 年医院工程管理满意率

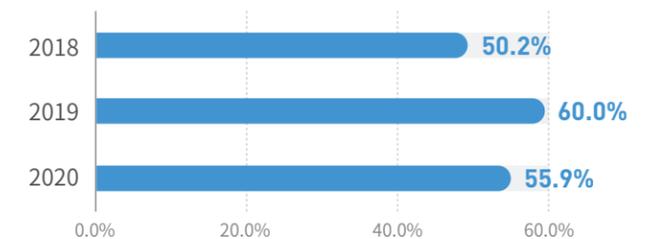


04 秩序维护

医院秩序维护是医院后勤管理的基础工作，其主要职责是保障医院范围内的就医秩序，负责医院内部的人员、财产、治安、消防安全等工作，为医院设施和患者就医安全提供有力保障。秩序维护主要包括公共秩序、消防巡检和车辆管理三方面工作。

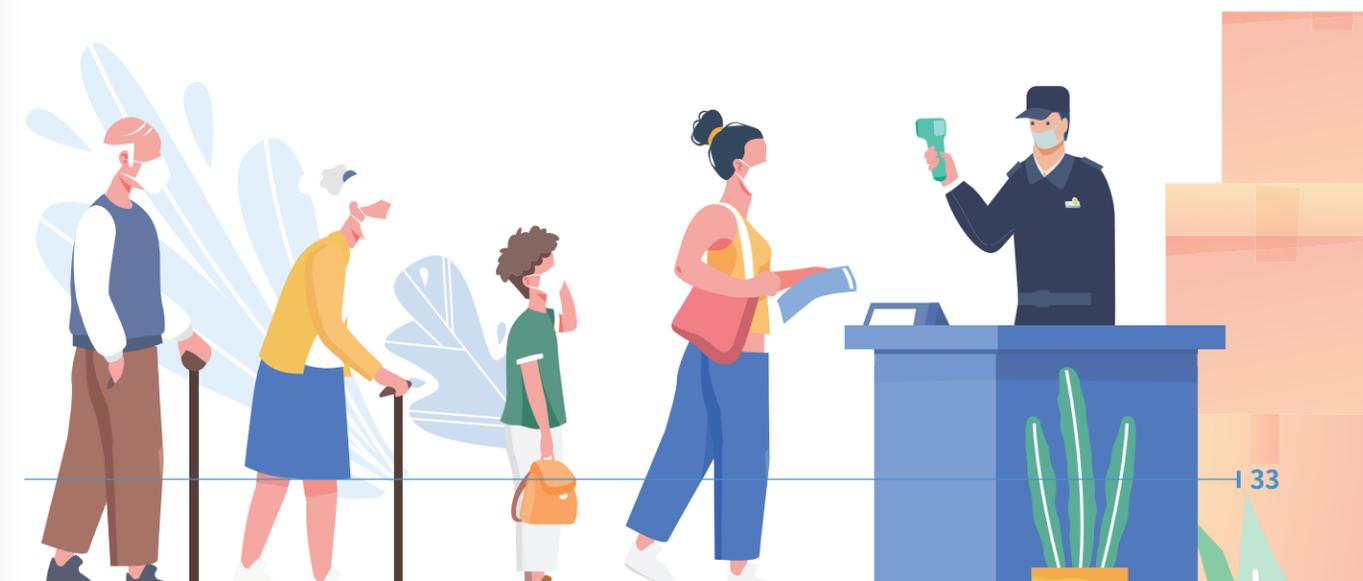
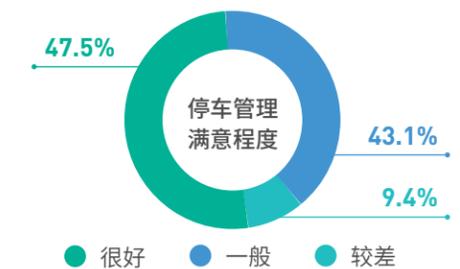
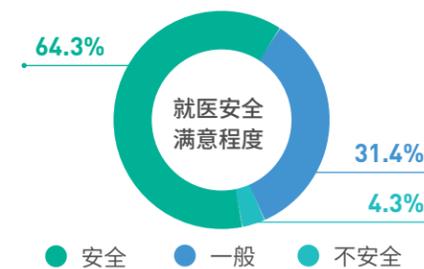
据近三年市场调研数据显示，医院对秩序维护整体满意率有所回落，2020 年整体满意率为 55.9%，较 2019 年下降了 4.1%。特别在疫情期间，为切实做好防控工作，保障医院安全平稳运行，医院对秩序维护的要求更为严格，外包服务企业需要密切配合医院落实各项防控措施，这也一定程度影响到医院对秩序维护外包服务的满意情况。

• 2018-2020 年秩序维护满意率情况



在调研过程中发现，医院目前对就医安全方面的满意率为 64.3%，较 2019 年提升了 2.0%。但是对于医院停车场管理满意率一直处于较低水平。在当今疫情防控常态化、医患关系舆论化的大环境下，秩序维护服务企业更需加强保安人员的业务培训，提升其处理各项应急事件的能力，更好地维护患者和医护人员的共同利益。

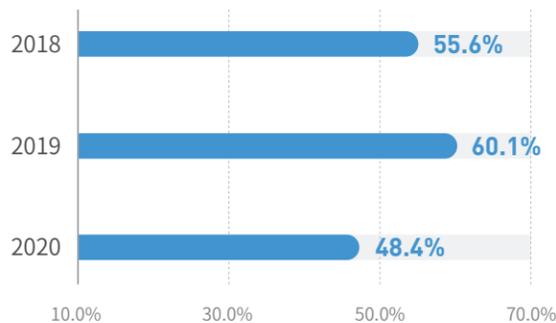
• 2020 年医院秩序维护满意率



05 餐饮管理

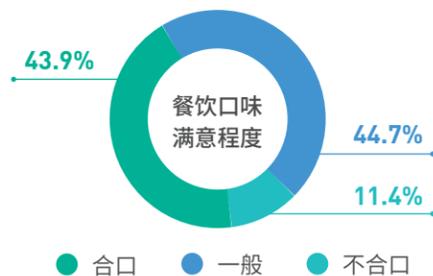
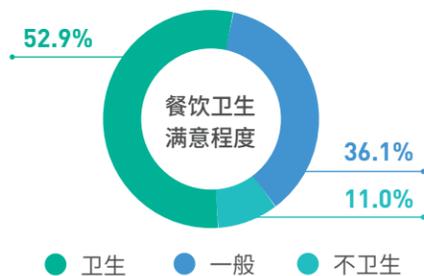
医院餐饮服务是医院后勤管理的重要组成部分，除职工餐饮服务以外，还包含患者营养配餐、治疗饮食配餐等服务内容，以满足患者治疗与康复的需要。随着人们对餐饮标准的要求不断提升，医院除了考虑饭菜的品种与口味，更注重食品安全与营养健康。在营养配餐服务方面，医院通常设置专门的营养室，为患者膳食提供专业性指导。

• 2018-2020 年餐饮管理满意率情况

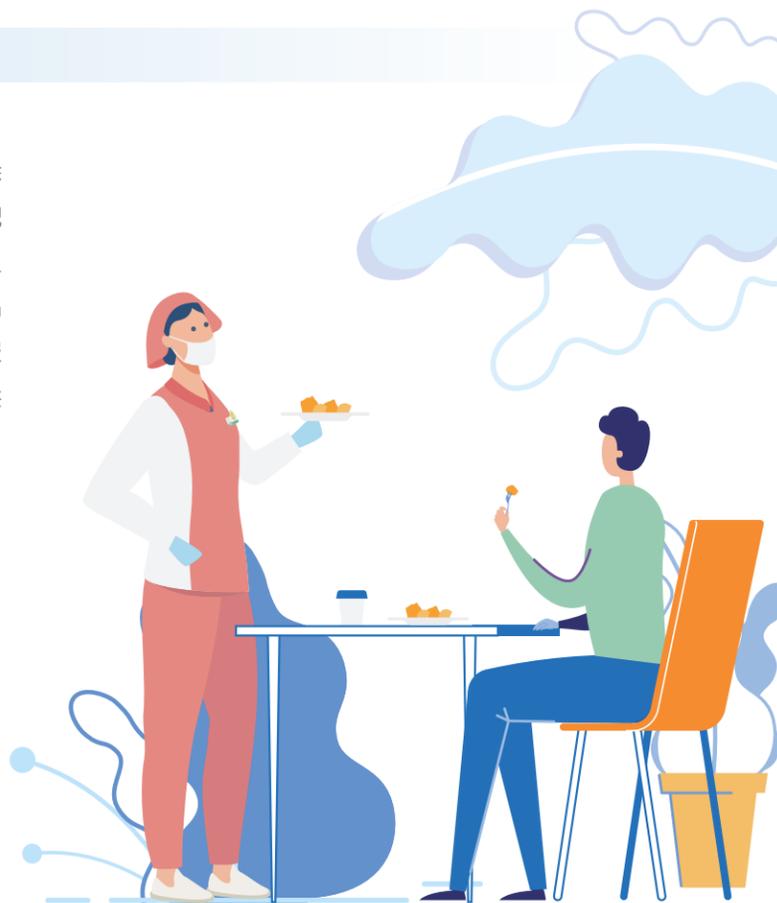


据近三年市场调研数据显示，医院对餐饮管理的整体满意率为 48.4%，较 2019 年下降 11.7%。其中主要影响综合满意率的因素在于对餐饮口味的评价。其次，医院餐饮卫生的满意率下降幅度达 10.2%，这显示医院对食堂的卫生条件和食物口感的满意度还有很大的提升空间。

• 2020 年医院餐饮管理满意率



随着人民生活水平的提高，医院餐饮服务面临着许多新机遇和挑战，餐饮服务企业需要通过创新服务模式，有效改善膳食质量，保障饮食安全，节约成本开支，提高餐饮服务质量。在管理方面要坚持盈利性与服务性的统一、制度化与人性化的统一，积极完善管理制度，提升服务效益和经济效益。

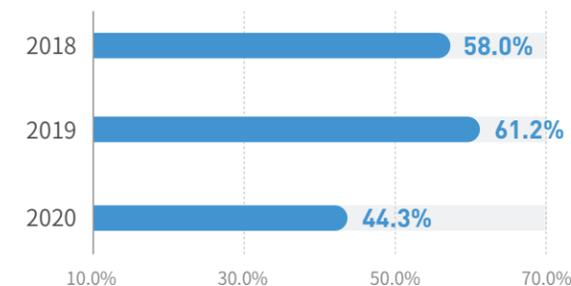


06 护工管理

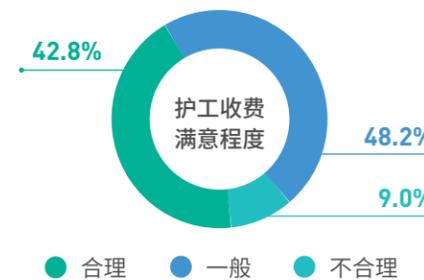
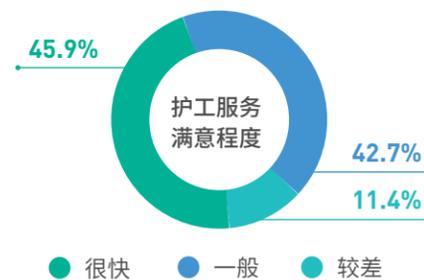
护工管理是医疗机构在医疗护理过程中的重点环节。护工指的是陪护人员，受雇于患者或患者家属，协助护士、家人对患者进行照顾。医院护工日常工作是在病房内对患者进行护理，包括术后护理、生活护理、清洁护理及简单康复锻炼等。其护理服务的质量与患者的康复效果密切相关。随着我国老龄化进程的加剧，老年患者的陪护需求明显提升。同时，医院方面也在积极探索与实践无陪护护理模式的可能性，这意味着我国护工服务存在巨大的潜在社会需求。

据近三年市场调研数据显示，医院对护工整体满意率有明显下降，满意率为 44.3%，较 2019 年下降 16.9%。其中，对护工服务质量评价“很好”的为 45.9%，较 2019 年下降 15.1%；认为护工收费“合理”的为 42.8%，较 2019 年下降 18.6%。医疗机构的护工

• 2018-2020 年服务护工管理满意率情况



• 2020 年医院服务护工管理满意率



管理仍存在诸多问题，患者对护工的高要求与护工市场混乱之间的矛盾日益突出，较大程度影响了医院对护工管理的满意度。在医院高标准、精益化发展道路上，护工管理更应明确责任、加强培训、完善制度，为患者提供优质的护理与康复服务。

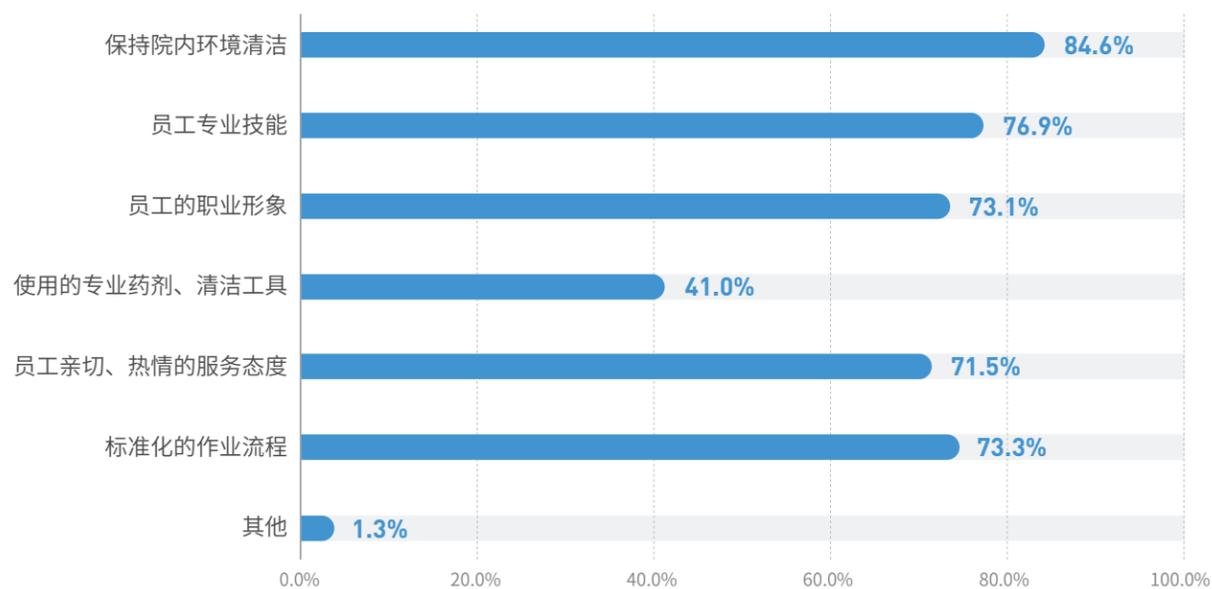


影响患者对医院后勤服务满意率最大的三个因素

医院患者对就医期间的非临床服务满意率是多方面因素综合作用的结果。据 2020 年市场调研数据显示，影响医院后勤满意率最大的三个因素分别是：保持院内环境清洁、员工专业技能、标准化的作业流程。另外员工的职业形象、服务态度也是影响后勤服务满意率的重要因素之一。



影响患者对医院后勤服务满意率的因素



第二节 医院后勤服务行业面临的挑战

医院后勤服务属于保障医院正常运行与医疗服务提升的基础性工作，目前医院后勤管理模式处于高效转型的关键阶段。随着我国医疗体制改革不断深化，对医院

后勤运营效率考核持续强化，医院后勤社会化步伐不断加快，医院后勤服务行业也将面临着诸多挑战。

01 医院对后勤管理重视度不足，影响后勤工作高质量发展

医院的后勤管理水平直接影响了医院的医疗服务质量。全国医院对后勤管理工作的重视程度呈现较大差异，一些医院管理者更倾向于新型医疗设备、高人才引进，提升实质性医疗技术能力，忽略了医院后勤工作对医疗服务的支撑作用。存在对后勤工作重视度不足，投入预算局限的现象。这会制约医院后勤工作的有效开展，也影响着患者对医院的医疗服务满意度。

后勤服务企业开展后勤管理工作，但受到预算与成本的掣肘，医院后勤管理者很难采取“质高价优”的策略，仅能引入一般性的后勤服务企业为其进行后勤服务，也就无法有效保障医院后勤的专业服务水平。二是缺乏对后勤管理人才队伍建设工作的重视，后勤管理团队是后勤工作高质量发展的重要基础，通常医院后勤管理人员存在非专业管理出身的情况，在管理时容易照搬其他医院的后勤管理模式，未根据自身医院情况进行修正和改造，借鉴时出现“水土不服”的现象。

随着医院后勤服务社会化逐步深化，大部分的医院管理者提高了对后勤的管理重视程度，但目前也存在一些问题，主要表现为以下两个方面：一是过度依赖医院

02 医院后勤人员专业水平不足，专业技能亟需提升

随着新建医院建筑楼宇的智能性提升，医院后勤管理也逐步向高效性、智能型转型。无论是医院管理人员，还是专业后勤服务企业的从业人员，均需要不断提升专业水平以应对新技术、新服务的需要。例如在医院的设备设施管理方面，如果后勤管理团队仅能做到日常巡检维护、故障及时维修，目前无法达到临床对后勤的工作要求，还需要进一步提高设备设施的预防性维护，实现设备全生命周期管理，确保医院的经济效益和社会效应双面提升。

其次，医院后勤管理与临床服务密不可分，医院后勤技术人员需对临床服务流程具备一定的熟知度，才能配合临床工作的有效开展。但多数后勤管理人员对医疗服务专业要求与诊疗流程了解不足，导致后勤服务流程与临床流程出现响应差异时无法提供专业指导建议。医院后勤管理人员亟需提升管理能力，加强专业知识的学习，才能更好地满足医院发展与临床服务的需求。

03 医院后勤从业人员综合素质不高，制约行业健康发展

医院后勤管理仍属于传统的服务型行业，医院后勤服务从业人员包括正式职工、派遣职工、临时务工、外包用工等，从业人员普遍存在年龄偏大、学历不高、技能较弱等现象。医院后勤服务从业人员老龄化现象也是被医院诟病的主要问题。同时从业人员流动性较高，常常因为农忙、节假日返乡等原因出现周期性的离职潮，因此使用短期工、劳务派遣人员临时补位也时有发生。这造成现场服务质量不稳定，也带来从业人员的职业培训难度大等问题。由于工作的短期性质，这些临时服务人员的工作责任心和服务意识也很难保证。

另外，医院后勤服务企业的管理团队是现场服务质量把控的关键角色。这些人员主要负责后勤服务项目的日常运营管理，他们的学历从中学到本科不等，综合素质参差不齐。而医院后勤服务公司在薪资、人员福利、内部晋升通道等方面，与其他行业相比竞争力稍逊一筹，因此一定程度上也制约了行业的健康发展，更加凸显了提高后勤员工待遇的迫切性，改善后勤人才队伍的知识、年龄、技术结构，以适应当前医院后勤服务质量的需求。



04 新技术成熟度有待提升，不易实现预期效果

随着科学技术的不断发展，信息科技、人工智能技术逐步被引入医院后勤管理领域，有效提升后勤工作的管理效率。但是医院在应用新技术之前，需要进行多方面的评估。一是针对新技术的专业度进行评估，医院后勤管理者充分论证新技术的可靠性与成熟度，同时评估新技术与医院实际情况有机结合，才能达到预期效果，达到医院后勤服务高质量发展的目的。二是对于新技术的应用通常需要较高的成本投入，全国各医院对新技术

应用的态度形成较大差异，部分医院采用稳健性策略，仅在部分领域采用信息化、智能化设备替代传统人工，但缺陷在于对新技术应用的统筹度不够，导致效能得不到最大化的发挥。另一部分经济收益较强的医院，不断探索新技术带来的管理变革，在全院范围进行新技术的应用，可起到良好的使用效果，但缺陷在于新技术应用需要长期维护和持续的成本投入。综合来看，目前新技术投入的性价比不高，后勤新技术成熟度有待提升。

第三节 医院后勤服务行业竞争状况

我国医院后勤服务社会化已经走过20年的发展历程，医院后勤服务市场规模得到大幅度拓展，市场发展机制也逐步完善，市场化程度正逐步提高。医院后勤服务行业也吸引到越来越多的专业后勤服务公司积极参与其中，为医院提供优质后勤服务。与此同时，也造成了行业内竞争的日益加剧，区域头部企业的竞争优势逐步凸显，少数企业已经成长为全国性的大型专业服务供应商。从长期看，只有管理完善、运作规范的企业才能通过较好的人才储备、资金实力来建立精细化的服务流程，保证服务质量，从而适应医院后勤社会化的发展趋势，并有

望在长期竞争中胜出。从区域分布看，一、二线城市医院后勤社会化程度较深，市场集中度较高，是大型企业现阶段主要的竞争区域。三、四线城市医疗机构数量较多，但外包市场不成熟，潜在需求较大。

据“医管家”医院后勤服务研发中心市场数据显示2020年医院后勤服务类招标超过1,200个(统计样本数据为300万以上标的)，年度招标金额为98亿元，市场规模同比增长19.7%，全国医院后勤服务企业超过800家，虽然市场规模逐渐增长，但同质化的竞争也逐步加剧。

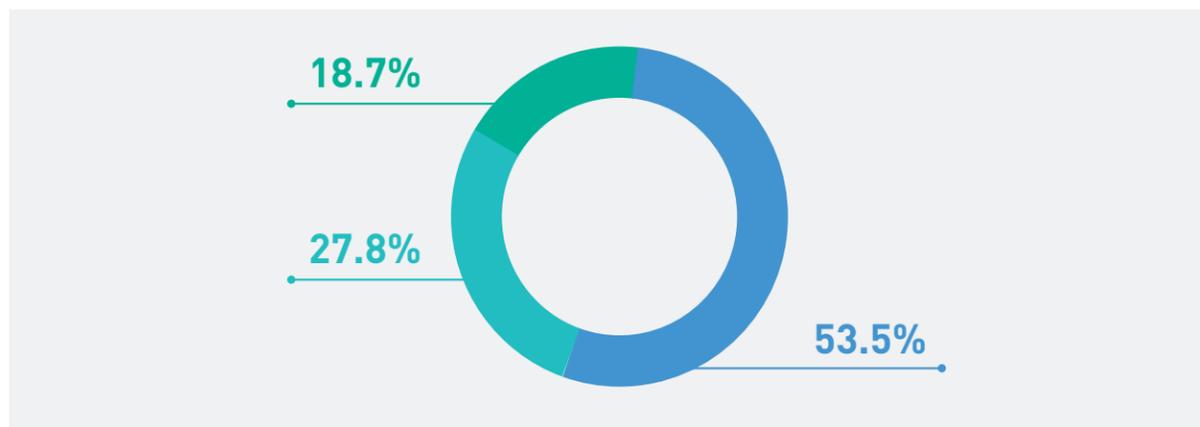


01 医院后勤服务企业竞争日趋激烈

据“医管家”医院后勤服务研发中心2020年市场调研数据显示，53.5%的医院倾向于选择三家及以上的后勤服务企业，27.8%的医院会选择两家后勤服务企业，

18.7%的医院选择一家后勤服务企业。医院后勤服务企业在同一家医院内直接面临互相竞争的局面趋于明显。

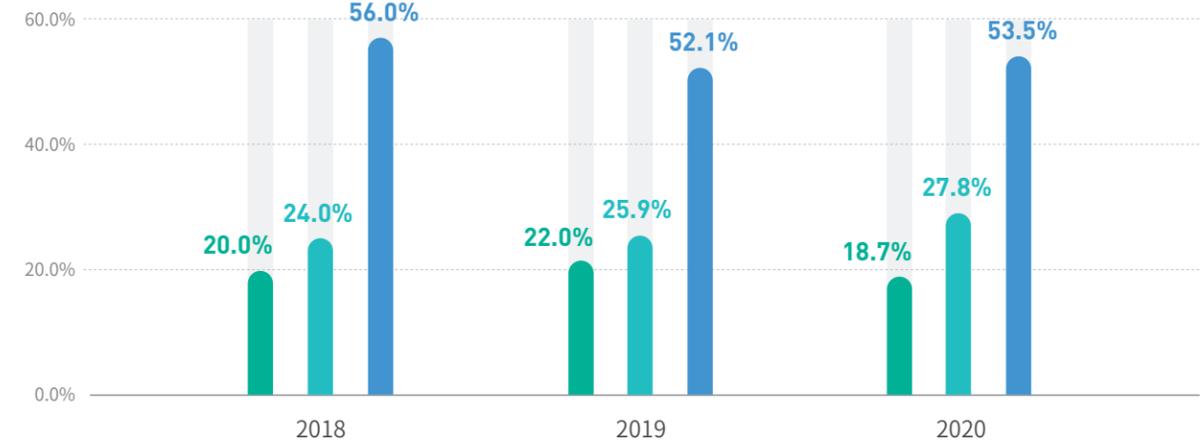
• 2020年医院选择后勤服务企业的数量对比



对医院来说，随着医院后勤服务社会化需求的增加，两家以上的后勤服务供应商更能互相制约，形成内部良性竞争格局，有利于医院提升后勤服务质量。对服务企

业而言，则需要不断提高自身专业技能和服务水平，才能从市场化竞争中脱颖而出，满足医院精细化管理需求。

• 医院选择后勤服务企业的数量对比



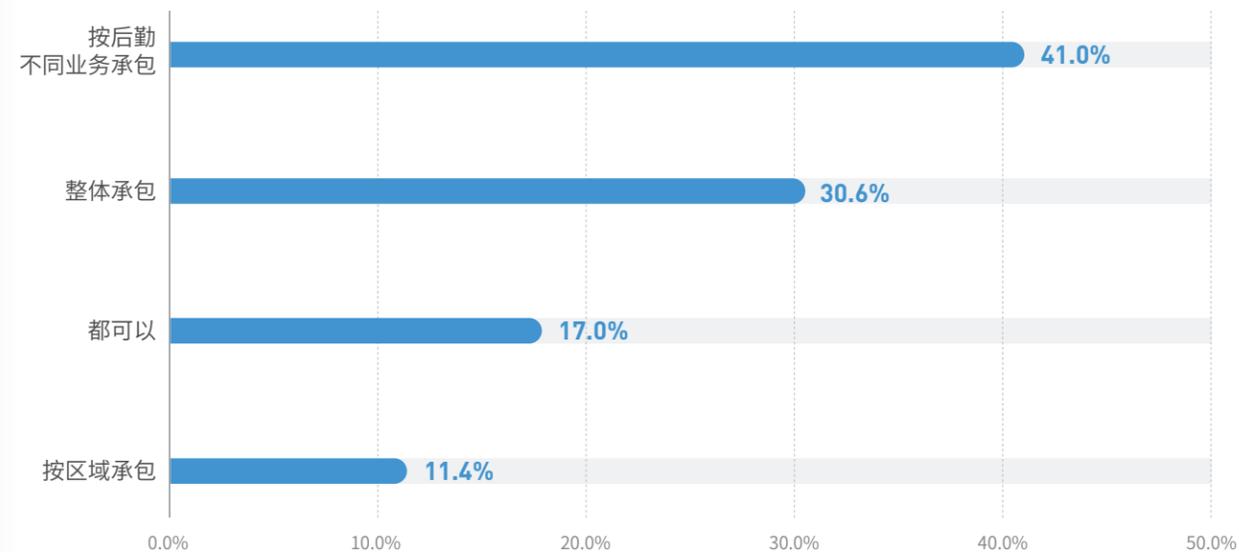
02 医院后勤服务范围不断延伸，外包模式呈多样化

据“医管家”医院后勤服务研发中心2020年市场调研数据显示，41.0%的医院倾向于按照后勤服务不同的业务模块进行外包，30.6%的医院倾向于整体外包，11.4%的医院选择按照不同区域分别进行外包，另外17.0%的医院表示，三种方式“都可以”。

通常来说，医院在选择服务外包模式时，首先会考虑医院本身服务需求的规模，如医院后勤服务的需求规模较大，医院后勤管理者更倾向于按照后勤工作中不同业务承包给不同的供应商。多家后勤服务企业之间会形成良性的竞争关系，激发竞争意识。而当医院后勤服务规模较小，此时医院后勤管理者则更愿意采用整体承包模式，整体承包有助于提升后勤服务商对该医院后勤服务的重视度。



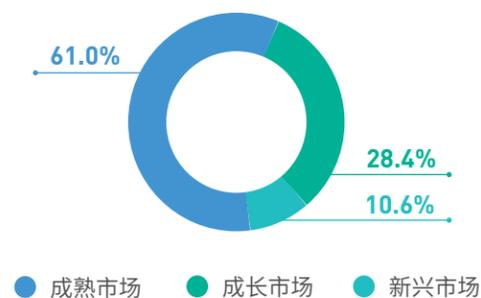
• 2020年医院更愿意选择哪种外包模式



03 医院后勤市场所处阶段不同，发展特征差异性明显

由于我国医疗资源分布不均，各地区医院后勤社会化程度差异较大。基于医院后勤服务市场的规模、竞争格局、市场化情况等多个维度，“医管家”将我国医院后勤服务市场划分为成熟市场、成长市场及新兴市场。

• 2020年不同阶段市场规模占比



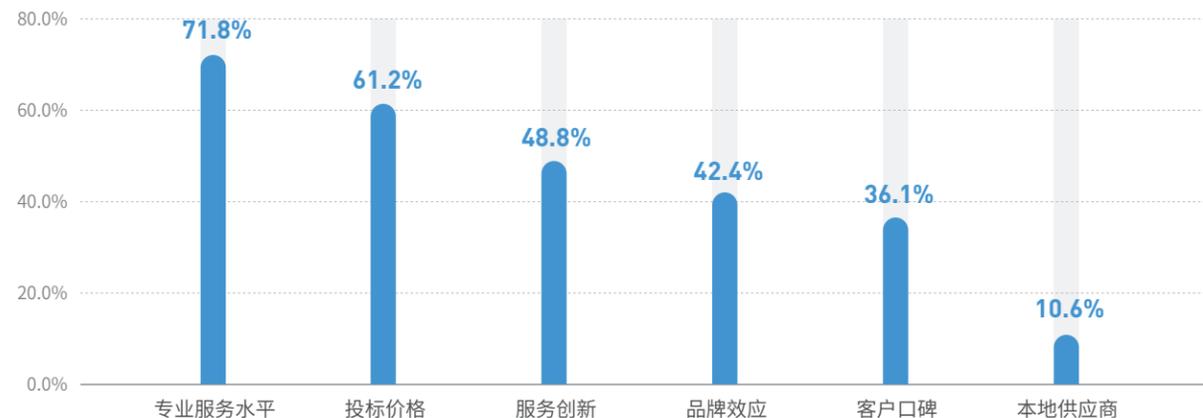
据“医管家”医院后勤服务研发中心2020年市场调研数据显示，2020年成熟市场医院后勤服务招标金额占比61.0%，成长市场招标金额占比28.4%，新兴市场招标金额占比10.6%，各阶段的市场规模差异较大。从分布来看，北京、上海、广州等成熟市场的医院后勤市场化程度较高，招标规模持续突破，同时该区域聚集了较多的大型医院后勤服务企业，行业竞争也较为激烈；湖北、河北、山东等成长市场医院数量相对较多，后勤管理者对医院后勤管理工作的重视程度逐步提升，尝试通过积极引进一些优质医院后勤服务供应商，全面提升医院后勤服务水平。新疆、宁夏、甘肃等新兴市场受经济发展制约，医院后勤服务社会化程度偏低，该区域内的后勤服务企业多为本地中小型企业，市场成熟度不足，医院后勤服务潜在的需求较大。

04 遴选后勤服务企业，强调专业服务的重要性

据“医管家”医院后勤服务研发中心2020年市场调研数据显示，医院在遴选后勤服务企业时，专业服务水平是首要因素，其次是投标价格。随着我国取消最低价格中标的规定出台，投标价格影响程度逐步降低。此外，客户口碑、服务创新水平、品牌效应等也是客户选

择后勤服务企业的主要考虑因素。医院后勤管理从满足患者需求角度出发，服务企业也应做到立足医院发展，深层次去实现医院后勤管理的价值，制定专业的管理办法，打造创新产品，用合理的价格，提供优质的服务体验。

• 选择后勤服务企业的主要因素



① 专业服务水平是医院遴选后勤服务企业的首选要素

医院后勤服务企业的服务专业度主要涵盖三个方面：一是专业的管理水平。服务企业需形成标准化的流程与体系化的管理制度，通过完善的管理、规范化的操作、标准化的服务流程，才能保持服务的高水准输出。二是专业的培训机制。通过培训后勤服务人员所需的技能，提升人员的机电维保、设备维护管理、医废处置等专业技能水平。三是与医院发展契合的文化理念。服务企业经营使命应当与医院发展目标一致，并通过提升员工的执行力，使之能够贯彻落实医院实行的管理办法、制度、流程等，建立稳定的合作关系，实现医院和服务企业双赢的局面。

② 服务成本是医院后勤管理考量的重要因素之一

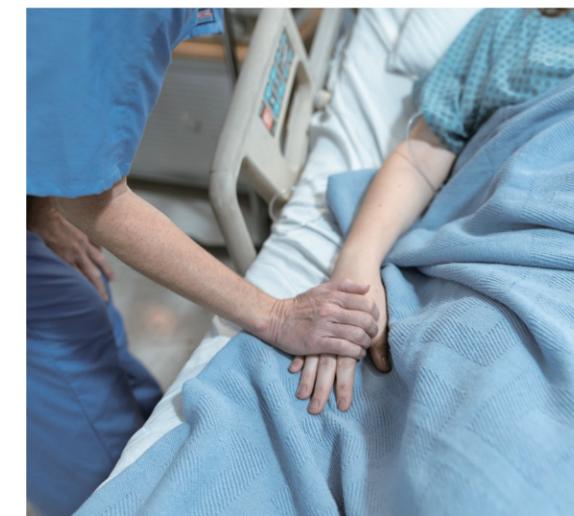
医院后勤管理者要通过精细化的管理，实现运营效率的提升和服务质量的提高，但也需要平衡医院后勤服务质量和成本控制之间的矛盾。从不同市场区域来看，成熟市场医院后勤服务规模较大，医院整体的经营状况较好，所以对后勤服务价格的敏感度不高，但对服务质量要求较为严格；在成长市场，多数医院受经营压力制约，一定程度上限制了后勤支出，所以该区域的医院对后勤服务价格的敏感度较高，更追求“性价比”较高的后勤服务。在新兴市场中，医院后勤管理者对提升后勤服务水平的意识不强。受自身条件限制，后勤管理者更倾向于价格低廉的后勤服务。在国家对医院的绩效考核和招标政策加持下，投标价格不应成为医院取得更优质后勤服务的绊脚石。医院应进行综合评定，选出真正优质的医院后勤服务企业，实现医院社会效益和经济效益的“双丰收”目标。

③ 服务创新是医院和企业双方可持续合作的进阶因素

随着我国医疗机构的高质量发展，医院管理者对医院后勤服务提出更高的目标和要求。后勤服务企业需要通过创新自我驱动，以创新服务为载体，满足医院对现代化建设的要求。通过系列性的创新服务升级，提高医疗服务的水平，改善患者的就医服务体验，提升医院的品牌和口碑效应。医院后勤服务企业需要通过不断技术创新、服务流程创新、新技术的应用等方式，改革传统服务模式，实现医院后勤高效管理。因此，不断进行服务创新的企业必然更受医院欢迎。

④ 良好的服务口碑较大程度影响医院的最终决策

从医院后勤服务市场的供给层面来看，部分具有良好品牌知名度的后勤服务企业，拥有较强的行业背书，在服务质量、专业度方面具备更强的竞争力。因此，医院更青睐规模较大、运作规范、管理科学、拥有持续创新能力的后勤服务企业，这类企业往往具有良好的客户口碑、较高的品牌知名度以及较大的品牌影响力，在激烈的市场竞争中更容易获得客户的认可与青睐。



PART.4

中国医院后勤服务行业 十大发展趋势

未来5年是开启全面建设社会主义现代化和“健康中国”的关键时期，
也是我国医疗卫生体制改革发展的攻坚时期。

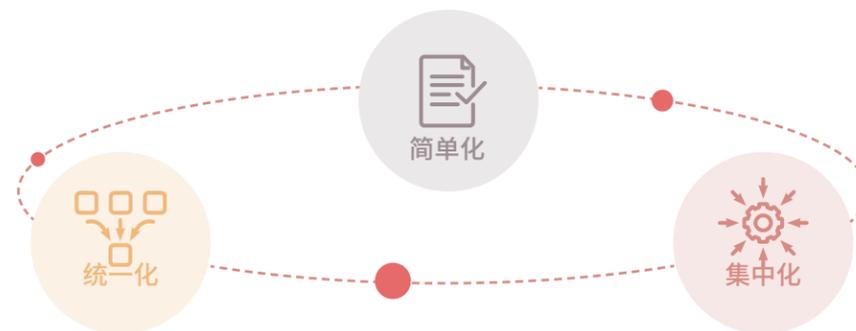


趋势一 强化后勤精细化管理，全面提升医院后勤服务能力

医院后勤服务涉及范围广、工作任务重，将精细化管理的理念引入到后勤保障实践中，有利于实现科室、部门管理中精细化、规范化的目标。明确科室管理责任，落实到具体责任人，有利于更快地发现问题、解决问题，提高后勤服务质量和效率，为临床医疗提供更好的保障。

未来，精细化管理将成为重要发展趋势。随着医疗改革的不断深化，对医院后勤保障工作提出了更高更细的要求，医院后勤工作正面临从传统的粗放式管理向精细化管理的转变。精细化管理的核心思想就是使后勤服

务统一化、集中化、简单化，根据医院后勤人员的工作情况，制定针对性的工作规章制度，实现工作量的精细化核算，对管理事项量化分解，并实施具体、准确、快捷的管控，使每个问题都能第一时间得到解决，提高医院后勤服务的执行力和效率。与此同时需定期对相关制度进行梳理和调整，以保证精细化管理规章制度的有效性及科学性。医院后勤管理者也需重点关注后勤团队的精细化管理工作参与度，以保证精细化管理相关制度及措施得到全面落实。



趋势二 以绩效考核为抓手，促进医院“提质增效”

除了等级评审，医院管理需以绩效考核作为有力抓手。医院绩效考核是运用科学规范的管理学、财务学、数理统计理论和方法，对医院一定时期内的经营状况、运营效益、业绩等进行定量与定性的考核，并做出客观、公正的综合评价。在考核量化指标上，突出医院各类岗位职责的履行质量、工作量和成果、医疗质量和安全、费用控制以及患者满意度等指标。医院整体绩效考核也需做好与医院内部人员考评联动，将考核结果与员工的岗位聘用、职称晋升、个人薪酬挂钩，借助绩效考核的“指挥棒”进一步规范员工行为，提高工作的效率，发挥绩效管理在整个医院管理中的枢纽作用。

同时，通过绩效考核的方式也可暴露出医院在管理上的一些问题，比如信息系统建设相对滞后，医院运营效率较低，患者满意度不高等问题。绩效考核的目标是引导医院进一步加强精细化管理，提升运营效率。随着我国医院的后勤绩效改革逐步推进，医院将加强对运营效率与管理水平的考核，医院职工收入也将打破传统薪酬分配收支的模式，逐步建立了以绩效管理为核心、以工作量为基础的绩效管理新模式，推动医院各项工作持续向好发展。

未来5年是开启全面建设社会主义现代化和“健康中国”的关键时期，也是我国医疗卫生体制改革发展的攻坚时期。我们必须立足“健康中国”的战略需求，深刻认识公立医院改革发展的要求和趋势，找准医院后勤发展的抓手，应对新时期、新技术、新方法对我国医院后勤领域提出的高质量、高效率、高水平要求，把握医院后勤领域的未来发展趋势，助力各级医院正式踏入现代化医院建设的轨道。

医院后勤管理工作是医院正常运行的基础保障，是医疗服务能力的核心组成部分，也是患者满意度的重要考量指标。未来医院将通过智能技术的应用、后勤智慧化的建设、精细化管理，持续探索高效的后勤管理模式。从建筑节能、安全生产、品质提升等维度全面提高医院后勤服务的质量。

趋势三 搭建智慧后勤管控平台，全面提高管理效率

随着大数据时代到来，我国医院正积极推进智慧化后勤的建设，拟通过智慧后勤管控平台的搭建来解决医院后勤管理中现存的问题，同时建立多维度、全覆盖的综合管理中心来保证平台有效落地。针对智慧化后勤管控平台的建设，医院方面还需经过一段时间的探索与尝试，全面了解新技术的水平，并结合医院自身的管理需求，实现管理效率全面提高的目标。

目前国内多数智慧后勤管控平台功能集中于设备运行监控与后勤服务流程监控，其中对设备设施运行的实时监控主要依托于物联网技术，同时结合可视化管理系统、联动院内监控系统、能源管理系统、设备管理系统，并具备自动化控制、能耗监测及统计分析的功能，提高设备运行安全性，减低设备故障风险。另外，在医院后勤日常管理中，智慧后勤管控平台通过对各类后勤服务日常数据的动态监控，全面跟踪服务过程中的响应速度和满意情况，打造医院后勤服务工作“全覆盖、全流程、全周期、全闭环”的全面管理模式，实现医院安全运行和高效后勤的管理目标。



趋势四 提升建筑能源效能，助力医院实现碳中和

我国力争在 2030 年前实现碳达峰，2060 年前实现碳中和，医疗卫生行业是实现这一目标的重点领域。因此，我国医院高质量发展的目标不仅包括提高医疗服务水平，也应考虑如何在医院建筑的建设和日常运行中尽可能减少碳排放，同时为将来实现医院的碳中和创造有利条件。

节能降耗关系到医院建筑能源的使用效率。从根本上来说，需在顶层设计时从整体上规划，运用科学的理念与决策，实现医院节能减排。目前对于医院节能降耗有效措施不外乎于以下几个方面，一是优化医院设备设施布局和应用，并淘汰落后设备设施，通过技术的

迭代升级，实现医院能效升级。二是按照开源、降耗、节能、增效的原则，利用好新能源和技术创新，以智慧能源管理平台等辅助管理手段提高能源利用效率，实现节能减排。其中，打造智慧能源管理平台无疑是投入少，性价比的一种方式，也是实现能源数字化和节能减排的基础。三是通过人工管理来实现节能降耗，强化后勤人员在节能过程中的作用，兼顾医院临床的具体需求。节能降耗是一个系统性的工程，需要多种技术环环相扣的整合应用，需从多个维度共同实施管理措施，综合提升能效利用率，实现医院碳中和。

趋势五 构建设备智能化运维平台，保障医院安全运行

随着医院建设规模的不断扩大，医疗设备和后勤保障设施设备数量的增加，给医院后勤管理带来了一定的挑战。所以构建一个集网络化、信息化、智能化为一体的设备安全运维平台刻不容缓。

我国部分医院利用物联网技术构建后勤安全运维平台系统，实现后勤保障安全、有序运行的目标。平台监控全院设施设备的调度数据，使后勤设备管理的目标由“被动维修”转变为“主动运维”，分析设施设备的运行状况，任何不安全、不合理、不节能的设备或运维策

略将会在隐患阶段就被发现并及时排除，确保医院后勤设施安全有序运行。同时医院后勤安全运维平台可以实现一个屏幕自动调度和监控多个系统的目标，各个子系统将通过物联网技术实现互相融合，各类指标将会形成有效分析，最终以一个平台全面管控医院的安全运行。物联网技术应有助于实现后勤设施设备全生命周期管理，提高后勤管理效率，实现医院后勤的“安全、绿色、信息、可视和智能化”管理模式。



趋势六 打造“一站式”服务模式，提升医疗服务满意度

“一站式”服务模式是医院后勤服务发展重要举措之一，“一站式”服务体系的核心是“一站式”后勤服务中心。借助互联网和电子通信技术建立以“一站式”服务中心作为后勤提供给临床的统一服务入口，进一步畅通了信息沟通与反馈渠道，形成良性闭环服务体系，满足了医院业务深度变革和快速发展的需要。这种模式推广后，“一站式”后勤服务中心实现统一派单、调度和管理，也方便相关人员在配合工作时实时交流沟通，极大地满足了维修人员对现场的预确认和故障预排查的需求，简化了其工作内容和步骤。同时，医院后勤

的每一个服务团队都形成良性闭环服务体系，提高了工作效率，节约了工作时间，优化了患者的医疗服务体验，实现高效率和低成本运行的目标。

医院后勤“一站式”服务将改变医院后勤管理的传统模式，建立更为科学的管理体系，提高医院后勤保障系统的快速响应能力，通过全新的后勤管理理念、更高的工作效率、全方位的优质服务，科学化、标准化的后勤管理手段，提高服务质量、服务效率和服务满意度，为原有医院后勤服务管理方式注入了新的活力。

趋势七 加强后勤队伍建设，提高后勤组织能力

为了适应医院后勤工作的新形势，医院应加强对后勤员工的业务技能培训，提高后勤员工的待遇，构建高效后勤队伍。医院积极推动薪酬管理方案优化，旨在有效提升员工工作积极性，明确后勤员工职业发展方向，使员工薪酬能反映其岗位价值，体现多劳多得、尊重个人贡献的理念，进而促进医院后勤队伍建设。

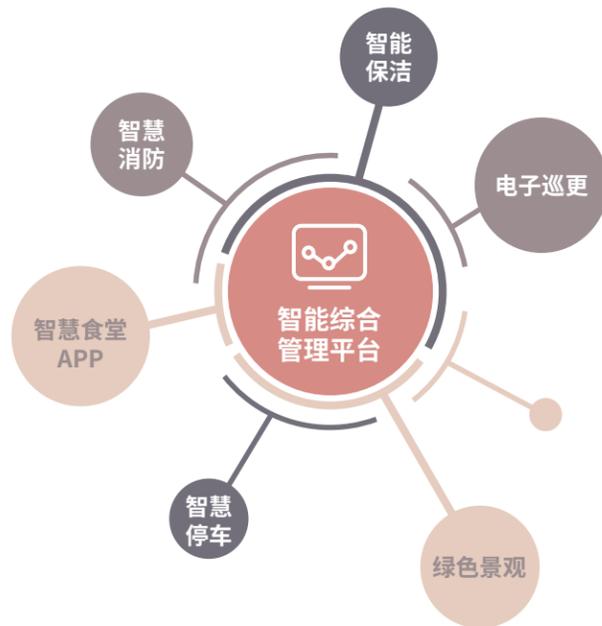
随着高新技术在医院后勤管理中的应用，医院对后勤人员的专业技术水平提出了更高的要求。为提高后勤人员的专业化水平和实际操作能力，医院主要围绕医院

设备运行的技术知识、专业操作和管理方式，加强对后勤团队的专业培训与系统培养，从而有效地构建医院后勤管理知识体系。而对于处在 35~50 岁之间的后勤管理人员，重点加强其管理意识、管理能力、专业技能和综合素养的相关培训。同时为了提高医院后勤员工参加培训的积极性，医院需要建立与后勤发展的目标相适应的人才队伍管理机制，使后勤总体利益与职工的切身利益紧密结合，增强职工上岗靠竞争、竞争靠技能、技能靠培训的意识。

趋势八 探索 5G 移动技术应用，助力“智慧医院”新时代

随着探索 5G 技术在医疗场景中的广泛应用，医院后勤已发展成为集管理型、技术型、知识型于一体的专业学科。“十四五”期间，5G 技术将逐步与医院后勤服务领域相融合，成为医院高质量发展的强大动力引擎。

为满足未来医院高质量发展的需求，医院将在数据积累的基础上，构建后勤管理知识库，探索 5G 移动通信技术的应用模式，拓展后勤智慧化的涵盖范围，利用 5G 技术加快智慧食堂、智慧消防、智能保洁、电子巡更、绿色景观、智慧停车等系统的落实和日常运行管理，实现全流程闭环监管和提前预警，打造主动化、集成式的运维管理模式，进一步提升管理质量，避免突发故障，降低人力成本，保障医疗环境，优化医疗体验。



趋势九 破解 AI 时代，实现“人机协同”

近年来，人工智能技术是智慧医疗发展的重要助推剂。我国积极探索机器人在医院场景中的应用模式，助力医院后勤保障体系智能升级。如：医院后勤要做到智慧运维管理，需在医疗领域的应用增加包括智能手术机器人、智能物流机器人、导诊机器人、人工智能护理等服务。同时还可以利用人工智能技术代替人员值班，实现远程值班。

此外，在新冠疫情的防控当中，机器人技术得到广泛应用。借助人工智能技术，清洁和运送机器人可以代替后勤员工前往隔离病区，通过路径规划，完成地面清洁、消毒和物品运送工作，有效减少了人员流动，降低了交叉感染的风险。未来，医院后勤将通过把人工智能技术与实体设备产品深度融合，实现医院后勤管理智能化、数字化，开启“人机协同”的新时代。



趋势十 坚持“以人为本”，加强医院后勤文化建设

医院后勤文化是医院文化的一个重要组成部分，是医院职工在工作中逐渐形成并自觉遵守的道德标准。医院文化基本上涵盖了医院后勤改革的全部内容，如管理技能、职业道德、技术标准、服务礼仪、服务程序、团队合作等。加强医院后勤文化建设需要坚持“以人为本”，在医院内部营造团结、和谐、互助的氛围，调动后勤人员的工作积极性，增强医院的凝聚力、向心力和感召力，提供优质服务，完成各项后勤保障任务。

医院后勤文化的核心是“团队精神”。医院后勤员工共同构成了一个协作团体，为了使团体力量得到最大限度的发挥，医院就必须使员工的思想、价值观乃至智慧相互融合，让员工在共同的工作中形成良好的协作精神和服务精神，建立团体荣誉感。



专家寄语

“

2021年是“十四五规划”的开局之年，这本白皮书用数据说话，成为后勤行业的风向标，能够更好地帮助医院发展。

——江苏省人民医院副院长 **朱根**

”

推动医院后勤服务行业高质量发展，强化后勤精细管理，助力智慧医院建设。

——湖南省人民医院副院长 **周绍明**

“

这本白皮书以翔实的内容展示了医院后勤服务行业如何为实现可持续发展目标开辟创新道路。

——广州市红十字会医院/广州市应急医院/暨南大学附属广州红十字会医院副院长/主任医师 **步军**

”

相信有广大医院后勤工作者的奋力前行，有医管家这样现代化专业团队的管理，后勤服务必定向专业化、高层次、高质量的层次飞跃。

——湛江中心人民医院院长兼党委副书记 **陈志辉**

“

白皮书在传播医院后勤服务理念，探索行业发展道路，反映医院后勤需求，建立和完善医院后勤服务市场标准等方面做出了卓有成效的工作。

——南京江宁医院党委副书记/副院长 **朱锋**

”

在这本发展报告中，我们看到了中国医疗发展和后勤服务的行业数据，看到了其他医院的后勤建设道路，给我有很大启发，希望医管家白皮书能越做越好，为医院后勤建设继续作出贡献。

——海东市第二人民医院副院长 **马成瑜**



医管家 | 微信公众平台

上海益中亘泰(集团)股份有限公司
地址:上海市虹口区杨树浦路10号逐源大厦8楼
邮编:200082
电话:(+86)021-63090963
传真:(+86)021-63090963-8001
网址:www.servechina.com.cn
E-mail:zongjingban@servechina.com.cn