

# 公立医院后勤服务外包风险控制及应对

郑明端

## 一、医院后勤服务外包存在的风险

医院后勤服务外包是将医院一些非医疗的业务交给专业服务公司完成，医院则将工作重点放在医疗业务上，以有效提高医院的服务水平。但将后勤服务外包给第三方，医院将会失去对这部分业务的实际控制权，因此可能存在以下风险：

1. 招标采购风险。公立医院对政府采购金额较大的项目比较重视，对使用较小金额自有资金的后勤服务外包项目则缺乏严格的外包方筛选程序以及评审标准。有的单位在选择外包方时，未按照相关规定采取公开招标或其他政府采购方式，而是自行采购；也有单位虽然履行招标程序，但存在“暗箱操作”的现象，所定外包方资质和参数的设置具有排他性或指向性，甚至“量身定做”，市场竞争不充分。这会导致中标方实力不足或存在挂靠行为，对医院正常运营产生不良影响。

2. 合同管理风险。一些医院签订的外包合同内容不全面、条款不合理，未对外包方的服务范围、内容、付款方式以及双方权责利界定做出明确规定，或存在不合法不合规条款等。如果合同拟定不当，医院可能与外包方产生争议和纠纷，增加了法律风险。

3. 成本管理不当风险。医院和外包方是两个不同的会计主体，成本管理存在差异，医院难以干涉外包方的成本管理，可能存在合作中无法有效

管控成本导致产生额外的费用和不必要浪费的现象。

4. 服务质量不稳定风险。一是由于外包服务范围和内容的比较宽泛，加上信息化管理应用程度较低，管理可能仅停留在满足医院日常需要的层面，对服务水平、服务质量的考核评价缺乏执行力，监管考核流于形式、服务质量不稳定，容易造成管理漏洞，导致医院后勤服务质量降低。二是在选择外包方时往往采用竞标方式，在企业资质和条件相差不大时，一般是价格低的企业入选，存在恶性竞争、压低报价、中标后缩减成本的可能，会直接导致服务质量降低，给后勤服务带来一定的风险。

5. 过分依赖外包方风险。一般情况下，医院将后勤服务外包后，自身就不再具备该项目的服务功能，一旦医院与外包方发生意见分歧，或者突然终止合作，该项服务也随之终止。如果医院过分依赖外包方，不能及时采取应对措施，则会对医院后勤服务造成影响，甚至影响医院的正常运行。

6. 外包人员管理风险。外包人员的实际出勤人数、年龄结构等可能在合同中没有具体规定，或实际执行结果与合同不符，特殊岗位从业人员无资质上岗、管理不善等问题难以彻底解决，医院难以对外包方派遣人员进行监管，可能导致外包方员工的专业能力和服务态度不佳，降低服务质量，影响医院声誉。

7. 信息安全风险。在实际工作中，

外包方可能会获得医院的敏感信息，如患者信息、医疗记录等，因此可能发生信息泄露或数据丢失的风险。

## 二、医院后勤服务外包风险的控制措施

1. 招标采购过程的风险管理和控制。医院后勤服务外包项目采购之前，应科学合理编制外包业务预算，结合医院以往业务情况，以及医疗业务增长趋势，测算外包业务所需的费用预算。按照预算安排，遵循政府招标采购相关政策，制定医院采购管理办法，对采购类别和方式、适用范围、限额标准等要求做出具体规定，并规范参数制定和审核标准，以确保招标方式合法合理，招标过程公开公平公正。

根据上述医院采购管理办法制作招标文件是风险管控的重要环节。在制作过程中，首先要明确需求，确保对标书的要求和评审标准有清晰认识，包括项目范围、预算、时间表、质量要求等方面；其次要确保内容严谨，标书中应包含详细的项目描述、需求分析、方案设计、预算和时间安排等，确保内容清晰、严谨，避免出现歧义或错误；再次要预估潜在风险，标书中阐述可能面临的潜在风险和应对措施；最后要进行评审和修改，在提交标书之前，要组织评审团队对标书进行评审，并根据评审意见进行修改，以确保其质量和完整性。

2. 科学选择优质外包公司。医院在后勤服务外包之前，必须对外包业



图 / 中铁大桥局

务进行评估,通过分析自身的运行情况及业务内容,将内部的成本控制与后勤服务外包进行对比,以便评估方案。同时,应对外包方进行前期调研,不能单纯以价格低作为中标的依据,应了解行业的政策与标准,找到工作水平、员工素质、与其他医院合作的经历等条件比较好的外包公司,更有利于医院开展医疗业务、提高后勤管理工作效率、更好地为患者提供服务。

3. 加强合同管理,规范外包合同审签程序。合同是双方履行义务的重要基础和依据,其质量高低直接关系到后期业务的执行成效。医院与外包方签订合同之前,要对合同条款进行检查、完善,以合同条款对双方进行约束。一是严格履行合同订立程序,必须经过协商、拟订、审查、报批、订立、备案等程序,并经过法律顾问审签后提交医院盖章。二是严格规范落实合同审查程序,合同管理部门、纪检监察部门、业务主管部门、财务部门、审计部门必须各行其职,对合同内容进行监督审查,不得签订未经过合法性审查或审查未通过的合同。要求外包公司严格按照合同要求进行工作,确

保医院员工与患者的生命、财产安全。

4. 构建有效的外包业务质量监管体系。除签订合法合规的外包合同外,还需要配套规范的外包业务管理制度和 workflow。根据医院内控要求和实际,梳理外包业务事项,确定关键环节和控制点,以及相应的控制措施,制定外包业务内部控制手册,不断完善管理制度,再造更加合理、高效的工作流程。量化和细化外包业务质量考核标准,使日常监督和考核有章可循,形成可动态监督、跟踪问责的外包业务质量监管体系。

5. 实施外包业务成本控制。在保证外包服务质量的前提下,要对外包方的成本实施有效控制,明确外包方成本控制的要求、方法、实施措施等并写入合同中,通过对成本框架的优化以及相关内容的调整,使外包服务项目成本支出合理下降,实现后勤服务外包成本支出清晰、合规、可控。

6. 利用信息化手段提高外包管理水平。建立涵盖医院、外包方、职工、患者的全方位综合信息服务平台,做到一站式申请、记录、派单、回复、监督、评价和反馈,实现外包业务全过

程闭环管理。加强医院业务系统与后勤业务系统的互通互联,使外包方工作量、科室成本等数据能进行智能化统计、分析、评价和监控,并自动对接财务会计运营系统,进行相关费用申请与结算。通过信息化平台建设提高外包管理水平以及医院资源配置效率。

7. 对外包服务进行评价。健全服务质量评价机制,强化对服务产品的质量管理,可以成立专门的医院后勤服务质量监督与管理质量评价小组,制定评价标准和实施方案,具体开展评价工作,并在签订合同时约定将评价结果与外包费用支付数额挂钩。

8. 建立后勤工作规范化管理机制。部分医院的后勤管理工作不规范,不能保证工作的安全性、服务的优质化。医院应建立后勤规范化管理机制,与外包方签订合同,明确双方对医院后勤工作的责任、权利与义务,确立双方的共同工作目标。同时,对后勤管理工作进行严格监管,防止过分依赖外包方,建立外包服务的应急方案。□

(作者单位:厦门市妇幼保健院)

责任编辑 李斐然 穆雍韬