

# 我国公立医院固定资产实行精细化管理的研究

卢 静

(中山市中医院,广东 中山 528401)

**摘要:**固定资产是公立医院的重要财产,具有专业性强的特点,并且其规格、型号、品种繁多,属于医疗质量的重要条件。公立医院的固定资产分布广、价值高、更新快,因此需要做好相应的管理工作。同时固定资产关系着公立医院的经营效益的高低,加强公立医院的日常管理非常重要。

**关键词:**公立医院;固定资产;精细化管理

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.21.055

公立医院的固定资产管理水平如何,可以直接影响着公立医院是否可以有准确的信息共享,同时决定着医院管理层的决策正确与否,因此固定资产管理对公立医院来说有着重要的现实意义。尤其是国内的医疗政策在不断改革,在新的会计准则下,对公立医院的固定资产管理,提出了更加严格与规范的要求,同时也降低了财务风险的发生。而在固定资产日常管理中,保证资产安全和使用效率,同时最大化保值增值,才能使公立医院在市场竞争中占据有利地位,从而推动医疗卫生行业的良性发展。本文就医院固定资产管理的现状,总结了管理过程发生的问题,并针对这些问题提出精细化管理的对策并阐述如下。

## 1 公立医院固定资产管理的现状

### 1.1 公立医院资产管理存在的问题

部分公立医院并未建立规范化的固定资产管理制度,导致具体的管理工作落实不到位。使得管理人员的责任意识不强,造成固定资产未能得到严格的管理,再加上又没有制度可以遵循,管理人员工作不积极主动,并且不具备规范性与科学性,仅仅流于形式,进而影响了固定资产的管理效果<sup>[1]</sup>。再加上一些公立医院未在资产管理部门、财务部门、资产使用部门建立系统的记录台账,如长期由各个科室对固定资产自行管理,使变动缺乏明确、准确记录,很容易造成账卡、账实不符的情况,这样就很难对公立医院的固定资产实行一体化的精细产权管理,公立医院固定资产实物跟价值管理之间相互脱节,固定资产的管理使用权分散,导致固定资产的管理模式粗放,账实难以相符。

从资产采购环节来看,不单固定资产购置方面存在问题,公立医院自身管理方面也存在的问题,下面就设备购置上的两则案例对现状进行分析。

**案例一:**无法使用的先进设备。

某公立医院认为一些医院用一种生物反馈来做健康检查的效益较好。于是该医院咨询了几家供应商,通过政府招标采购的方式购进一台该类型的设备,价值约 150 万元,进行临床检查。在购进该设备之后,医护人员并没有对该设备的使用方法熟练掌握,有很多功能没有使用,也没

有发挥出来,另外由于操作人员失误,使得该仪器总是出故障。而这项健康检查,也并不是该所公立医院的重点业务,病人更加倾向到另一所该项目更专业的医院去检查,最终,没有几个人来做检查,而该检查设备也基本处于一种无人问津的瘫痪状态。

**案例二:**会吃金币的打片机。

某公立医院由于工作需要,通过政府招标采购,购买了一台 DR 打片机。甲公司曾经和该家医院合作多年,有比较好的信誉,但这次采购的报价要比预算高出约 2 万元。乙公司是初到该区域开展业务,该公司提供的资料也很详实,该机器的介绍中各方面性能优良,性价比高,比预算价格低 0.5 万元左右。该公立医院考虑到资金节约,最终决定乙公司为中标单位。在该设备的使用过程中,该公立医院发现设备的耗材使用量非常大,而且耗材的价格也比较贵,有些小的零配件容易损坏,而耗材与配件的修理替换价格都较高,用了两年左右,用来替换耗材、配件及修理费几乎快接近整台设备的价值了。经市场询问后,发现甲公司的价格虽高,但减低了耗材用量,同时后期维护成本更低。

**问题分析:**根据上述案例能够发现,医院购置固定资产时,若本身固定资产使用效率降低,就会使得购置过程中缺乏可行性论证,再加上市场调研不足,以及没能准确获知投入产出情况,不仅会造成资金浪费,还造成闲置,占据了大量的库房空间<sup>[2]</sup>。

再加上随着政策的改变,固定资产的管理要求越来越高,导致其涉及的范围更大,使得公立医院的固定资产管理更难。以及近年来医疗技术的飞跃进步,各地并公立医院不断扩张,其固定资产规格、型号、品种更加繁多,但由于信息化建设水平,没能发挥出信息管理系统的作用,不仅浪费了大量的人力、物力,同时在固定资产的清查盘点过程中,人工操作的清查效率较低,还容易发生差错。最后,一些大型固定资产的报废程序存在把关不严,草率等现象<sup>[3]</sup>。由于固定资产管理没有进行统一,缺乏现代化的管理体系,资产的管理上没有进行科学的分类,并且其细节

信息没能与信息管理系统进行匹配,从而导致只能笼统的进行管理,这样的话是不利于公立医院固定资产的统计和核算,更加不方便对公立医院固定资产的监管。

## 1.2 公立医院资产管理问题形成的原因

### 1.2.1 管理理念错位

由于医院是公益性事业单位,侧重社会效益,这样的管理模式使固定资产的管理从一开始就具有特殊性。

第一,重视货币资金管理,轻视实物资产管理。传统观念里,货币管理比实物资产管理更重要,如果投资被骗、现金被盗,那就是管理漏洞,层层追责。而一台上万的设备买回来,也许使用不了几次,多次人员易手,几年过去,就会淡出人们视线,造成固定资产毁损。

第二,重采购环节,轻使用环节,处置随意。由于医疗卫生行业激烈的竞争,有些医疗技术和医疗设备略差些的公立医院为了吸引新患者顾客、留住老患者顾客,并没有结合自身的发展状况进行考虑,仅按照市场调研的结果,大量投入资金采购最先进的设备,而由于技术问题,缺乏操作人员,使得这些设备无法立即投入使用,再加上公立医院的工作量大,很容易导致这些设备变成观赏品,还浪费了大量的维护成本<sup>[4]</sup>。

### 1.2.2 考核制度缺失

第一,在固定资产方面缺乏管理机制。在应对公共性、群发性医疗事件时,国家经常下拨补充医疗设备设施,以缓解治疗、检查压力,但相应的管理办法缺乏。往往事件一结束,部分设备设施就再无人问津,造成资源浪费。

第二,公立医院内部管理制度流于形式。公立医院资产主要是由固定资产组成,占公立医院总资产的60%左右。建立严谨科学、切实可行的《医院固定资产管理制度》进行固定资产管理是必要的。当前一些公立医院,建立的制度方面不论是内容还是具体条款都缺少明确的赏罚机制,相关职能科室的职责、权限不明确,遇到具体问题时,互相推诿。

第三,固定资产购置没有纳入科室绩效考核范围。有的临床科室负责人,追求设备品种齐全,科室与科室之间、医院与医院之间攀比风气盛行。收入与成本不匹配,投入与产出不协调,资产闲置、浪费不追踪问责,造成固定资产多头购置、设备利用率不高。

## 2 我国公立医院固定资产精细化管理的对策和建议

### 2.1 在资产采购环节中的建议

第一,先可行性论证再购置资产。结合医院的发展环境与实际需求,在采购上的选择上进行比对和筛选,进而确定采购的型号和标准。另外一方面,本着远见性原则,考虑拟采购医疗设备的先进性要高于现有设备,否则,可以不采购而依然使用原来的设备。

第二,加强计划管理。医院在对资产进行购置前,应先通过采纳各科室的工作数据,结合其负责人的合理建议,再由管理层进行审核分析,并通过建立数据交换平台和共

享资源数据库,让资产购置的流程公开,来帮助对购置过程进行监督和管理,同时在发现问题时能及时提出,并做出第一时间的解决<sup>[5]</sup>。

第三,健全采购监管机构。医院设备采购往往也是腐败多发地域,容易让固有资产出现流失,因此建立健全公立医院固定资产采购监管机构,为其设备采购工作提供有力的依据,同时对其整体质量进行把关,减少不良现象发生。因此,需要设置健全的采购监管机构,使变动明确、准确记录,同时推动医院固定资产采购的现代化<sup>[6]</sup>。

### 2.2 在财务核算方面的建议

第一,对固定资产进行价值管理,实行三账一卡。公立医院设置固定资产总账和二级明细账,实现以资产卡片为中心的一体化管理,从科室申请、招标、采购、验收、入库、出库、调拨、盘点、日常维修保养直至报废结束等所有环节,完成资产设备全生命周期化管理。固定资产卡片由财务科制作二张,一张由使用部门保管成册,另一张由设备科办理交付使用后粘贴于设备上<sup>[7]</sup>。

第二,每年对固定资产进行清查和盘点。清查时,一方面要点清固定资产的总数,并将其具体的规格与型号一一对应,同时详细核查固定资产的维护数据。针对出现盘盈、盘亏的资产进行标注,若存在异常,需备注说明并第一时间进行反馈和处理。通过常态化盘点促使固定资产管理水平持续提升,并制作电子报告,将责任进行公正的划分,待上报相关国有资产管理部履行审批手续后做销账处理。

第三,采用科学合理的折旧方法。公立医院必须制定科学的固定资产加速折旧措施,加快回收资金,最大限度发挥设备的价值,同时也使财务报表更加符合实际,从而为政府提供更加准确的参考信息。

第四,重视医院审计部门的独立审计。公立医院需进行审计部门的独立审计,合理配置人员,同时让其职能具有独立性,从而保证为内部管理的开展提供有效支持。而通过独立审计来完善公立医院的内部管理,形成互相监督、制约的局面,促进固定资产管理的公正氛围。

### 2.3 在制度设计方面的建议

第一,建立完善的固定资产管理与核算的相关制度。重视资产管理的基础工作,并结合自身的发展状况,做好资产方面的分析工作,再设计健全的医院资产核算及内控制度。在资产核算时,必须将各类项目中的详细情况进行评估,合理进行资产的成本预算掌控,减少不必要的成本支出,从而提高整体的经济效益。再设计和公立院所相匹配的内控制度,将医院内部控制落实到实际行动中,对医院资产管理人员的工作动态进行实时控制监督,为医院经营发展创造良好的内部环境。

第二,加强固定资产利用效果考核。财务科要对大型医疗设备的购置、大型基建项目的开展进行定期投资分析,考察投资效益,杜绝盲目投资和资产闲置。对于利用率

不高的设备,在保证不对病人过度检查、治疗的情况下,纳入科室绩效考核范围。

第三,建立公立医院资产考核指标体系。为了让固定资产实现最大的价值,应对其配置进行不断优化,通过结合自身的实际状况与市场管理需求,设置针对性的考核指标体系,从而让固定资产能够为未来的发展获取最大的收益。同时还要建立健全的固定资产管理制度,为固定资产管理人员提供规范制度标准,让固定资产管理人员在工作中有制度可依<sup>⑧</sup>。

第四,加大固定资产报废管理。固定资产已经达到或超过规定使用年限且无法修复,主要是设备陈旧、性能落后、严重影响安全的,在使用部门提出纸质申请,再由技术部门做出鉴定,并把处置意见公示,再将《固定资产报废申请表》上报领导,经批准后再实行后续的审批步骤。对于人为因素造成的设备毁损、遗失,追究相关责任人责任。财务科建立相应报废备查账,在资产处置、变价收入收到后核销,调整账卡,保证账账、账物、账卡三相符。

#### 2.4 在医院内部管理方面的建议

第一,树立正确的固定资产管理理念。医院根据医疗业务发展需要,由科室首先提出采购计划,纳入医院年度预算,按政府采购管理办法,进行固定资产采购,科室领用,各职能科室各负其责进行有效监督,把固定资产实物和价值管理联系起来,不留空白。

第二,合理利用资源,杜绝盲目采购。公立医院的固定资产采购特别是大额以上的固定资产应该严格地按照《国有固定资产采购办法》的有关程序进行,公立医院通过设计一套符合自身固定资产采购的对应制度,杜绝为了过于追求高端和注重某些个人的利益而进行的盲目采购行为,同时利用计算机管理信息系统,建立资源共享管理体系,提高固定资产的使用率。

第三,提高医院资产管理意识。为了资产管理工作的顺利推行,医院领导应有意识地提高资产管理人员及相关工作人员的医院资产管理意识,让其了解资产管理工作的必要性以及重要性,只有这样相关工作人员才能密切配合资产管理人员全面开展医院资产管理工作。为促进公立医院资产管理工作的规范化,必须设置资产管理责任体系,对医院资产管理部门内部所有资产管理人员,按照其本身的意愿及潜能进行责任分配,明确每个人的管理责任,使医院资产管理内部呈现各司其职,各谋其位的状态。

第四,加强管理队伍建设。首先,加强公立医院基础管理人员的培训工作,定期组织设备管理的专业化知识培训,熟练掌握报废流程管理等,为精细化管理提供最基础的保障。其次,再由牵头管理人员带领基础管理人员进行相关政策的学习,第一时间掌握国家的相关政策制定,在固定资产管理过程中遵守相关规定,并做好监督和管理工作。再次,设计系统科学的绩效考核制定,将固定资产的管理与年度绩效考核相挂钩,从而提高管理工作的积极性和

主动性。最后加强对会计核算人员的理论学习,为资产核算的数据提供有效的保障<sup>⑨</sup>。

第五,明确各部门固定资产管理责任。领用科室是固定资产实物管理科室。科室负责人为第一责任人,明确专人,负责设备的操作和日常维护保养,严格操作流程,实行岗前培训和岗位许可制度;财务科应对资金的运作进行管控,做好固定资产的相关台账,并收集各科室对固定资产的使用情况,从而评估其利用率。设备科加强设备卡片管理,设置审批、验收、维护等环节,并制定科学的维护计划,做好定期的报废鉴定,对于大型设备,应在购置前开展可行性的审核工作。总务科负责对各科室的具体流程进行把控。

### 3 结束语

固定资产作为公立医院的重要组成部分,而通过加强管理不仅能使其使用效率提升,减少闲置等情况存在,避免资源的浪费,同时又能控制成本支出,有助于医院的和谐发展。公立医院通过建立系统的固定资产管理机制,来促进其管理的规范化与科学化,维护固定资产的保值增值,进而提高其经济效益,有助于在市场竞争上占据优势,获得良性竞争力,实现战略性发展。本文通过对我国现阶段各公立医院的资产管理情况所存在的问题和原因进行了剖析,最后对如何完善新制度下我国公立医院资产管理提出策略建议,旨在提升我国公立医院的固定资产管理质量。

#### 参考文献

- [1]刘燕芸.行政事业单位资产管理中政府采购和内部控制的应用研究[J].商业观察,2022(05):69-71.
- [2]打好省直行政事业单位国有资产管理体制改革“组合拳”[J].中国机关后勤,2019(06):29-30.
- [3]赵俊萍.关于县级行政事业单位国有资产出租出借现状探讨[J].经贸实践,2018(19):153.
- [4]王建萍.公立医院固定资产实施精细化管理的思考[J].中国乡镇企业会计,2019(1):2.
- [5]翟晓玲.基于大数据环境下公立医院固定资产精细化管理的思考[J].江苏卫生事业管理,2019,30(11):3.
- [6]王华.浅谈公立医院固定资产精细化管理问题及对策[J].时代金融,2018(30):2.
- [7]王苏闽.实施精细化管理加强固定资产管理的探索与实践[J].现代经济信息,2018(18):1.
- [8]王琳.公立医院固定资产的精细化管理研究[J].中国市场,2018(10):2.
- [9]戴受权.医院固定资产精细化管理的相关思考[J].产业创新研究,2019(10):2.

作者简介:卢静(1986-),女,汉族,湖南邵东人,硕士研究生,会计师、审计师,研究方向:财务管理。