

完善公立医院固定资产管理的几点思考

■ 闫丽萍

(邯郸市中医院, 河北邯郸, 056001)

一、引言

公立医院是不以营利为目的公益性事业单位, 面对日益严峻的市场竞争, 其必须适应高效率、高质量的现代管理需求。就传统的固定资产管理模式来说, 无论是流程模板还是方案规划, 都缺少系统性, 一些医院只注重资产的入账、折旧等账务处理, 无法针对固定资产实施动态管理, 也难以对资产的投入和产出进行评估。

站在现阶段公立医院运行模式的角度来看, 公立医院作为非营利性单位, 其在财务内控的规范性方面存在一定问题, 特别是在固定资产管理方面, 情形不容乐观, 实施管控机制不明确, 控制与管理效果不明显。基于此, 本文主要针对公立医院如何完善自身固定资产管理展开相关探讨分析。

二、公立医院固定资产管理主要内容

2015年, 财政部颁布《关于进一步规范和加强行政事业单位国有资产管理的指导意见》, 并于2019年颁布《财政部关于修改〈事业单位国有资产管理暂行办法〉的决定》, 2020年颁布《关于加强行政事业单位固定资产管理的通知》(财资[2020]97号)。同时, 随着《政府会计制度》的全面实施和医疗卫生体制改革的深入, 公立医院的固定资产管理得到进一步发展。在公立医院中, 固定资产管理是一项重要的内部控制工作, 要加大对对其管理工作的关注力度, 保证其可行性, 有效控制和防止医院的资产流失。同时, 相关人员要密切关注固定资产的相关账务资料, 对各种账务事项进行正确处理, 保证整个流程的合法、合规。基于这一点, 公立医院应从经济角度对固定资产给予更多关注, 对资产的编制信息进行全面交流。考虑到医院实际需要和资产分配, 需要对所有固定资产购置实行严格的审批程序, 认真对待购置、日常管理、报废处置等问题, 严格按照规定验收, 建立档案, 清查处理中出现的盘盈、盘亏现象, 及时报告, 密切注意各种异常状况。

三、当前公立医院固定资产管理存在的问题

(一) 固定资产管理意识淡薄, 管理制度落实不到位

第一, 规范意识有待加强。公立医院资产账务

不相符、有账无物、有物无账成为主要问题, 这一问题的发生主要是因为固定资产的处置和调拨手续没有按照规定的程序进行。第二, 缺乏对成本效率的认识。物管松散, 使用部门没有按照规范进行保管, 造成资产丢失、损坏和不能有效利用。由于工作岗位变动, 实物下落不明, 固定资产会出现损失, 一些已退出(辞职、调出、离退休)单位的人员长期无偿使用, 无法回收。医院对固定资产投资效益的认识不足, 存在重钱轻物、重买轻管的观念, 对固定资产的利用情况和经济效益的关注不够。

(二) 制度体系不够健全, 职能科室管理职责未明确

一些公立医院缺乏完善固定资产配置管理的决策规章制度、考核机制和监督机制, 同时未明确器械设备等相关工作部门和申报科室的职责, 设备、总务、基建、财务、数据中心等相关职能和使用部门的职责权限模糊, 进而导致固定资产的购建、验收、申领、办理等阶段存在诸多漏洞, 尤其是科研经费预算内购置的固定资产。现阶段遵循谁申请、谁管理的标准, 这使得科研用固定资产被调出单位的人员占有, 财产下落不明, 账目不符。

(三) 固定资产管理与预算管理相结合机制有待进一步完善

医院固定资产的年度预算编制主要依据临床、医技科室等部门的需要, 与医院的战略规划、年度计划紧密联系, 预算管理部门和审计部门的参与程度较低。同时, 因为多数医院的资产管理水平较低, 无法掌握资产的收入、服务数量、启动时间等, 所以采购计划和预算安排缺少基础数据支持, 无法对固定资产的重复、超标准采购进行有效控制。另外, 医院的年度预算编制中的固定资产采购项目没有得到切实落实, 这进一步说明医院的采购计划和预算编制合理性存在问题, 预算在固定资产配置中没有发挥规划、协调、监控和绩效的作用。

(四) 固定资产业务流程缺乏全过程的跟踪和监督

一般情况下, 医院的固定资产管理包括配置论证、招投标、验收、使用、保管、清查、处置等环节, 是医院内部控制的重要内容之一。由于每个环

节的管理专业性较强,涉及部门、人员较多,因此容易造成固定资产监督和控制薄弱,主要存在如下问题:第一,配置前可行性论证不充分;第二,决策前的效益分析不科学;第三,固定资产的验收不规范,没有对固定资产投入使用后的效益进行分析,导致固定资产使用效率低下,闲置浪费。尤其对大型仪器的维修管理不够细致,只由第三方机构完成,并未落实保管人和使用人的具体责任,导致大型仪器的维修成本居高不下。

(五) 信息化的管理手段有待推进

公立医院更多地注重信息化建设,而忽视信息技术的应用。当前,多数医院在固定资产使用、维护保养、效益分析等方面缺少固定资产管理信息化支持,难以满足医改背景下医院精细化管理的需要。

四、公立医院固定资产有效管理措施

(一) 强化固定资产管理意识

公立医院工作人员要想强化固定资产管理意识,就必须强化对资产的认识,改变传统观念,促进员工对固定资产的正确认识。其间,需要做到以下方面:第一,要确保固定资产账目的核对正确,完善管理体系,明确工作职责,强化相关人员责任意识;第二,对固定资产进行全面的费用计算,强化相关人员成本意识;第三,将固定资产管理与品质管理结合起来,加强绩效意识;第四,固定资产业务流程信息化、简单化、标准化;第五,强化合作精神,在实行工作责任制的过程中,做到分工合作,强化资产管理部、财务部门、使用部门的三方协调,将固定资产的使用状况及时上报财务部门。对于盘盈、盘亏、损毁的固定资产,需认真分析、查明原因,由固定资产鉴定小组审查鉴定,按规定程序审定后,及时进行账务处理,确保账目一致。

(二) 明确相关职能部门职责、建立点线面的固定资产管理模式

公立医院需采取分级管理,明确职能部门的职责,实行资产管理部统一管理,使职能部门各司其职。首先,公立医院需建立一个以院领导为核心的资产管理团队,成员包含资产管理部、设备科、总务科、财务部门、审计部门,资产管理部负责对医院整体固定资产管理工作进行规划、统筹、协调、监督等操作。其次,各职能部门要明确各自的责任,严格遵守各项规章制度,以资产管理部为牵头单位,负责全院固定资产的管理;设备科、总务科负责制订采购计划、验收、进出库、维护等固定资产管理;财务部门负责固定资产总账及明细账

的建立、报废处置的账务处理;审计部门要积极参与招投标、清查和处置固定资产,确保各项工作在有效监督下进行。医院要构建“点线面”的固定资产管理模式,以“资产管理部”为起点,与各职能部门、使用部门建立固定资产线上管理平台,深化各科室的联系,形成一个管理整体,涵盖医院各个科室的固定资产。

(三) 规范固定资产处置标准与程序

在预算管理上,公立医院要保证预算目标的合理性,并对预算执行进行有效监督,完成预算的评估和回馈。工作人员需通过加强各功能部门和各临床部门的联系,全面健全预算管理审批制度,使财务部门和各部门在编制过程中得到及时优化。固定资产报废施行的申请制度应根据使用部门固定资产实际情况填写申请表,随后由归口管理部门根据相关标准进行检查鉴定。上层管理人员需针对未达到使用年限但却损坏的资产,要求使用科室说明情况,在核实鉴定后划分为人为因素与技术因素,针对人为因素产生的固定资产损坏,需要将责任落实到个人。针对已经达到报废年限,但是仍能够继续使用的固定资产,应对其剩余能耗、维修保养投入等情况进行对比分析,站在经济角度提出具有较高可行性的意见,同时严格遵守审批权限与程序进行处置。针对报废或清查盘点无实物的,视同资产丢失处理,对相关负责人员进行处罚。公立医院在核算方法上,要进一步加强规范,及时完成新建、购入、改扩建等业务的处理,使账务报表更贴近经济业务,表达更为直观。

(四) 完善固定资产管理制度、实行固定资产全生命周期管理

公立医院需针对固定资产的预算、采购、出库、维保、调配、盘点、报废、处置等一系列程序制订相应的规章制度,实施全生命周期管理,确保使用部门固定资产的账实相符和正常运转,保证职能部门的顺畅运行和有效管理。在采购过程中,相关工作人员要遵守医院的相关规定和采购程序,根据采购要求组织专家和相关工作人员严格按照采购过程进行公开招标和集中采购,确保采购的公平性。固定资产的定期维护是保证资产高效运行的保障,医院应加大对维护人员的培训,并聘用专业公司进行大规模维护,以便延长其使用年限,节省维护费用,提高使用效率。医院应定期安排有关工作人员对未使用的资产进行登记,并做好适当的分配,对于损坏和遗失的资产,要找出造成损失的根源,针

对责任人进行处罚。在审计、财务等部门配合下，可按照有关规定做好财产清查工作，并上报有关部门，由财务部门审核按规定审批后予以报废处理。

（五）建立健全固定资产管理体系、设置有效的内控机制

公立医院应建立健全预算管理制度、资产配置与调配制度、绩效考核制度、监督考核制度，以强化固定资产管理。同时，运用预算管理体系和资产配置系统对医院的年度预算和各部门的采购计划进行科学、合理的资金调配，以防资产重复采购、闲置，提高使用效率。公立医院需要对固定资产特别是大型设备进行全程跟踪，不仅要在购买前进行可行性研究论证，还要在购买后对设备进行定期的运行跟踪和性能分析，建立相应的财务指标，对其经济效益和社会效益进行评估。

医院应构建科学、合理的固定资产业绩评价体系，并将其与业绩考核有机结合起来，形成一套系统、科学、有价值的奖惩制度与约束机制，促使各部门的主观能动性得到充分发挥，使公立医院科学化、高质量的固定资产管理目标得以切实实现。另外，医院要强化固定资产管理，将预算和资产管理有机结合起来，使固定资产管理更加有效，切实实现合理配置、合理使用。

首先，医院应按照发展战略和业务发展的需要，按教学科研、医疗、行政办公等不同类别制订年度固定资产配置标准，配置标准倾向学科建设、医疗技术水平的提高，综合考虑存量资产使用状况及各类人员、岗位的特殊性。其次，医院应强化固定资产的预算执行，对经批准的固定资产的变更，包括固定资产的用途、规格、参数、金额等，实行严格的审批制度，防止因个人原因而擅自更改。在固定资产使用情况的追踪中，工作人员需要采用合适的方法对其进行效益分析。例如，对固定资产购买和使用的预期业绩进行对比和分析，与部门的业绩相结合，可供同类设备采购参考。

（六）加强医院信息化建设、实现固定资产精细化管理

信息化建设作为固定资产精细化管理的基础，医院不仅需对信息化建设加以强化，建立固定资产管理信息数据库还要通过二维码技术对固定资产的所有环节进行全过程跟踪与记录，避免人为因素导致失误，大幅度提升工作效率，在最短时间内获取固定资产实时情况。同时，需要通过预算、入库、维修、保养、绩效等信息实现全过程动态管理。医

院需要以固定资产信息管理系统为基础，与财务及其他相关系统衔接起来，在使数据共享这一目标得以实现的同时，强化数据分析，为公立医院固定资产规范管理与决策依据提供有力信息支撑。

（七）强化监督力度，加强科室日常监督考核

公立医院针对固定资产管理，需通过完善的相关制度进行监督，并强化日常考核监督力度，将考核与科室绩效、评优树先等工作联系起来，促使激励与约束作用得到充分发挥，在日常管理监控过程中，应对以下内容加以明确。首先，医院要明确资产管理验收程序，让各科室及时办理验收手续，在固定资产验收入库后，确保账目与实际情况相匹配。其次，明确申请需求提交程序，设备内部调拨程序需在各科室负责人审批签字后方可启动，避免财产损失。最后，明确盘点程序，以年度盘点规划为基础，实施全方位盘点，在结束后，需将结果上报至医院领导，不论盘盈或盘亏，皆需根据财务相关规定执行处理。

五、结语

在公立医中，固定资产管理工作有着极为重要的现实意义，这是医院医疗活动与医疗服务的基础。在新形势下，公立医院应顺应时代发展要求，对自身固定资产管理理念进行更新，强化管理模式，确保自身固定资产管理制度与体系得到不断完善，在降低医院运营成本、提高核心竞争力的同时，推动公立医院可持续健康发展。

【作者简介】闫丽萍（1974—），女，河北邯郸人，本科，会计师，邯郸市中医院，研究方向为医院会计。