

基于运营管理视角的公立医院资产管理难点及对策研究

■ 孔 筱，戴思聪

(大连医科大学附属第二医院，辽宁 大连，116023)

一、引言

从运营管理的角度来看，公立医院的资产管理符合现阶段中国医疗行业的发展趋势，可实现医院竞争力、经济效益的提升。公立医院应充分结合当前社会发展趋势，制订适合自身发展的规章制度和运行机制，全面提升资产管理水平，促进自身可持续发展。本文从运营管理的角度对公立医院资产管理进行分析，找出存在的问题，探索有效的资产管理策略。

二、公立医院资产管理内容

公立医院通过对各类资产实施有效管控，可以实现资产保值增值，增加资产总额，提高资产的综合利用效率，从而提高公立医院的综合竞争力，促使公立医院创造更大的经济效益及社会效益。

(一) 固定资产

固定资产作为公立医院内的重要资产，是单位价值规定标准以上的实物资产，一般价值在 1000 元以上，且为非货币资产，比如价值 1500 元以上，寿命 1 年以上的资产。如果大量单位价值不达标，那么长期使用的资产也可视为固定资产。

(二) 无形资产

公立医院无形资产是指医院非货币性长期资产，主要服务医疗，其目的是为实现无实物形态管理。这些无形资产的本质在于为医院的经营与管理提供服务。

(三) 流动资产

公立医院流动资产是指一定时间内随时使用、变现的资产。医院流动资产具有显著的流动性，数据波动性大，会对资产周期造成影响，并可能降低经营效率与质量。流动资产包括短期投资、货币资金、应收、预付账款。

三、运营管理视角下公立医院资产管理的意义

(一) 实现合理配置

一旦公立医院的资源配置不科学合理，医院的成本就会失控。从运营管理的角度来看，公立医院通过资产管理可严格控制医院各科室耗用的物资、药品、医疗设备等库存，对积压的医疗设备和药品

进行统一安排和调配，实现大型医疗设备资源共享，以及资源的灵活配置，最大限度地节约公立医院的成本，减少医疗资源的浪费。

(二) 优化实际效能

从运营管理的角度来看，公立医院的资产管理可以实现对医院病床利用率、各科室患者数量、各科室医疗资源消耗的合理控制。基于患者需求的医院成本控制，可以有效提高公立医院医疗服务的实际效率。

(三) 促进部门协调

在传统医院中，医院的资产由财务部门负责。而公立医院的资产管理则从运营管理的角度与财务管理相结合，将所有与资产相关的部门整合为一个整体，从而增强公立医院资产管理的科学性和一致性，提高公立医院各部门之间的协调性，让多部门协同完成医院的资产工作，使各科室相互制约，避免医院内部徇私枉法的现象出现。这种公立医院资产管理从运营管理的角度出发，可以促进各部门之间的高效合作，共同开展医疗资产工作，消除传统公立医院资产管理的不足，充分发挥资产管理的价值，确保医院各科室的运行在公立医院的资产范围内，实现公立医院的协调稳定发展。

(四) 顺应时代发展

公立医院从经营管理的角度进行资产管理，符合深化改革后社会和医疗体制的发展趋势。现阶段，公民看病就医时倾向于使用医保支付方式。医疗保险支付制度改革要求医疗费用按资产金额先行支付。因此，改革后的医疗体制要求对医疗价格、医疗费用和医疗保险基金的管理更加严格和规范。随着医疗体制改革的深入，科学技术的快速进步，高层次、高精尖医学人才的参与，中国公立医院的整体规模和经营管理效率日益提高。这就要求公立医院做好综合资产管理工作，以适应医疗形态的演变，顺应时代发展的潮流。

(五) 实现管理目标

从公立医院运营角度进行资产管理，可以有效

控制医院的整体运营成本,与医改紧密结合,完成改革任务和目标,充分发挥风险管理职能,降低公立医院的风险系数。公立医院应紧密结合国家各项医疗政策,紧跟医疗行业发展趋势,从广大人民群众的根本利益、自身的综合实力和医疗市场竞争力出发,科学制订自身的资产管理目标。公立医院要充分调动员工的积极性,激发各部门对资产管理的积极性,最终实现自身的资产管理目标,保持医院的稳定发展,使资产管理工作有序、有法。

四、现阶段公立医院资源资产管理难点

(一)制度有待完善

部分公立医院在资产管理上,存在制度流程不规范,内容过于分散,呈碎片化等问题。制度衔接不充分,制度执行力度不够,影响医院资产管理内控工作的开展。同时,部分公立医院管理遵循的是传统管理方案,惯于通过历史经验来解决问题。新型的管理方法和信息化手段还没有完全应用,这使得医院的资产管理效率低下,加剧资源浪费。

(二)管理职责不明

公立医院在资产管理的过程中,需要“权责到人”,落实具体任务,有效制约相关人员的行为。但一些公立医院在资产管理中并未清晰职责,因此,存在职权重叠的情况。以防出现问题或风险,各部门可能会相互推卸责任,在这种情况下,资产极易流失。虽说大部分的医院设立了资产账户,配备了专职的资产管理人员,但不排除有些人员是兼职人员。这些人员的专业素质不高,在某些方面的工作敷衍了事。责任划分不明确,前置管控和后处理都存在一定问题,因此医院的部分业务难以深入开展。

(三)监督力度不足

一方面,公立医院的资产管理和监管较为“形式主义”,受主管领导的制约,审计工作缺乏独立性。虽然医院开展了相应的审计工作,但是这些工作都属于事后审计,难以全程监督审计,极易出现审计漏洞。另一方面,外部监管部门未能加强对公立医院的检查,部分巡视组的巡视工作以抽查为主,并不进行系统的现场调查,不符合外部监管的要求,这可能导致问题积累,并不能真正消除公立医院资产安全的风险和潜在危机。

(四)组织机构不健全

目前,部分公立医院缺乏健全的资产管理机构。大部分资产管理工作形式主义,没有得到落实。资产管理缺乏明确的责任分工,这就极易导

致不良后果无人承担,相互推卸责任的现象。同时,部分公立医院各部门在资产管理实施过程中存在严重的沟通协调问题,这对资产管理的实施非常不利。

(五)缺乏健全的信息管理系统

公立医院在资产管理中缺乏完善的信息管理系统,以及资产管理工作缺乏科学性和规范性,导致公立医院内部信息系统建设无序,医疗信息安排不完整,大量医疗资源严重浪费。公立医院缺乏资产管理信息系统,不能及时与其他业务系统进行整合,这将鼓励更多无关人员参与公立医院的资产管理,不利于医疗信息和数据的安全。

五、基于运营管理视角的公立医院资产管理对策

(一)完善制度建设

从内部控制的角度来看,要做好公立医院的资产管理工作,必须有健全的制度作为支撑,以公立医院内的固定资产管理为例,可从以下几点入手。

第一,创立资源管理制度,完善固定资产购买、使用、处置等方面的制度、规章。公立医院应加强资产管理内控,明确资产管理的职责,建设长效决策机制。医院可采购与处置一些重要医疗设备,借助实行联席会议领导小组对设备的决策、使用进行商定。

第二,注重资产编辑,加强财务审批,建设相应的机制。公立医院需结合实际业务情况,依据医疗设备的采购需求,进行审核、审查。按照医院规定,完成重大设备采购审批、申报后,需要告知上级主管部门,在获得报批后,告知相应管理人员。资产审批上,各类非经营性活动,比如设施维修、设备采购、项目建设由业务部门进行书面提交,负责人签字后,上交管理部门审核,业务主管和归口管理部门批准后则交由财务部门进行资金审批。若金额为5000以上,业务总监初步审批后,需交由财务部门审核,管理部门复核,依照制度办理报销手续。除此之外,医院还要建设不相容岗位,配备分离机制,明确各个科室、岗位的职责,分离不相容岗位,制约各个岗位,以实现内控效率、内控质量的提升。

健全健全物资采购内控制度,完善采购工作流程,既能够提高物资采购内部控制的效率,也能有效防范物资采购风险,保证医院在物资采购过程中的资金安全,实时监控医院物资采购活动。医院一是要建立采购部门人员岗位责任制,明确物资采购过程中各岗位人员及各环节对应的岗位责任和权

限；二是针对各种采购方式如公开招标、邀请招标、竞争性谈判、竞争性磋商、单一来源采购、询价，根据国家相关政策法规并结合医院实际制度细化的管理办法，落实落细各项要求，提高物资采购制度的规范性、针对性和可操作性；三是在物资采购相关内部控制制度建设方面，要做好与医院相关职能部门之间的沟通，确保物资采购制度与医院其他制度之间有效衔接和协同，形成相互协调和统一规范的医院管理制度体系。

（二）明确管理职责

公立医院应当设立资产管理部门，实现“集中管理、分级责任、个人责任”。集中管理部门依据国家政策、法规机制，集中管控，实现医院资产管理效率、质量的提升。集中管理出要加强药品管理，分析医用及低值耗材，管控无形与固定资产。公立医院需要依据发展目标，结合实际情况，就经营方面，依据资产类型设定专门的资产管理部门。财务部门需要加强财务核算、月末对账、盘点，采购处和仓库管理部门开展资产采购、验收、入库管理等工作。医院内部可以建立“院级、科级、用户级”三级管理制度，明确资产的使用者和保管人，做到“逐级承担责任”。此外，医院要明确流程，加强业务管控，贯彻岗位相容不分离原则，防止出现审稿人与申请人相同、买受人与承兑人相同的情况。基于此，医院需要建设完善的奖惩制度，考核制度，明确各部门、各办公室的具体目标和职责，加强资产管理，确保制度机制落实。

（三）积极建立完善的资产管理组织机构

公立医院应积极建立健全完善的资产管理机构，在实践中落实资产管理工作，将资产工作职责划分到各个科室甚至具体个人，使员工在医院的资产工作中，能尽到自己的职责，没有任何空缺。同时，在资产管理的发展过程中，相关部门要加强医院各部门、各个人之间的沟通与交流，全面协调医院的运营管理。医院应建立规范的医疗工作领导小组，随时协商调整医疗资产管理决策，提高医务人员的执行力。

（四）加强管理监督

第一，公立医院需要配备专门的内部审计人员，组织人员展开相应的财务培训，不断提升人员的财务技能及专业水平，确保其可胜任相关岗位。有效监督、有效评价资产管理，可将资产管理漏洞发现，并及时纠正。第二，内部审计和财务要适当分开。按照国家规定，完善制度，注重内部审计，

将审计及财务工作分离，审计科管理工作交由管理层。第三，医院要加强内部审计的执行力度，对就审计资产管理问题、审计关键事项，相关部门需要加强指导，制订相应的纠正方案。审计部门需要加强跟踪，动态修改方案，发挥内控监督作用，加强风险管控。第四，配合外部监管，公立医院要不断提高信息透明度，保证医院资产健康运行，为公众提供可靠服务，充分发挥医院的公益性属性。

（五）积极建立完善的资产管理信息系统

公立医院要积极建立健全资产信息管理系统，推动公立医院资产管理的智能化、数字化发展，保证公立医院内部信息系统建设有章可循，节约医疗资源，促进医疗资产信息整理的全面性。管理层应利用公立医院资产管理信息系统实现与医院其他业务系统的有效对接，避免无关人员参与医院资产管理，确保医疗信息和医疗数据的保密性和安全性。公立医院应安排人才定期到先进技术院校进行信息相关培训，不断更新人才的知识和技能，使之掌握第一手网络资源和网络技术，及时更新医院的信息系统，为公立医院提供最优质的信息服务。

加强先进技术的应用，比如传感器、计算机、通信、专业诊断这类在线监测技术，采集设备物理量，加强设备数据分析，判断设备运行状态，就电力设备的运行状态实施管控。公立医院可通过监测设备状态，为人员判断电力设备提供依据，查看是否存在超额范围，确保配电网最佳。医院应根据设备状态监测，加强设备检修，并优化及设备更换时机，降低维修成本。

六、结语

综上所述，公立医院资产管理涉及面较广，项目数量较多，且流程繁杂。公立医院在资产管理期间，应引入内控理念，规范相关工作。完善机制，建设制度，明确岗位职责，注重资产管理，加大资产监督，以此将资产历史风险消除，增强资产价值，以此提升社会及经济效益。

【作者简介】孔筱（1988—），女，辽宁大连人，硕士研究生，中级会计师，大连医科大学附属第二医院，研究方向为资产管理、医院绩效管理、运营管理。

戴思聪（1987—），女，辽宁凤城人，硕士研究生，高级会计师，大连医科大学附属第二医院，研究方向为医院预算管理、内部控制、政府会计制度。