

医院物资采购管理内部控制的问题探索

■ 韦 萍

(1 南京市溧水区中医院, 江苏 南京, 211200; 2 扬州大学医学院临床学院, 江苏 南京, 211200)

医院物资采购管理内部控制从 20 世纪末开始实施改革, 加上改革开放政策在国内的大力推行, 各医院纷纷改进自身存在的不足, 强化内部控制的管理工作, 提升工作规范性。基于此, 本文先对医院物资采购管理内部控制存在的问题进行分析, 然后提出相关建议, 以最大限度地帮助医院实现经营效益的提升, 并有效规避风险。

一、医院物资采购管理内部控制原则

医院在运营过程中, 需要各个部门之间的相互配合, 各种资源的采购以及相关物资的采集都离不开内部控制管理。一般情况下, 在进行内部资源采购时, 需要遵循四点原则。

第一点是要遵循全面性原则, 各种资源的购买采集工作需要自上而下、从始至终地贯彻于医院的经营活动中, 决策和监督工作的开展需要对资源内部实行全面控制。

第二点是要遵循重要性原则, 医院在材料采购的过程中应当以全面控制作为大前提, 在此基础上则需要以重要性原则为标准, 采购需要分主要及次要, 应对影响性较大的物资进行优先采购。与此同时任何物资的采购都必须关注是否会出现重大风险, 以此做好风险的把控。

第三点是要遵循制衡性原则, 在物资采购过程中, 内部控制工作需针对所有的采购业务流程, 也涵盖采购过程中相关人员以及相关部门, 在采购之前都需制订合理的采购计划, 并根据采购计划进行贯彻执行。

第四点是遵循适应性原则, 在采购过程中, 内部控制工作应符合国家的法律法规, 且采购工作需要结合医院的实际经营状况来开展, 对采购方案进行合理调整和优化, 以更好地适应未来发展。

二、医院物资采购管理内部控制现状

一般来说, 医院在进行物资采购时, 除一些专业的医疗设备需要从国外引进外, 大部分项目都可以采用采购招标的形式进行采购, 而这部分工作主要由医院的物资采购部门完成。药品采购管理则由药学部负责。

(一) 政府采购业务管理及执行情况

各公立医院都需要根据省财政厅发布的当年

《中央预算单位政府集中采购目录及标准》逐级履行采购审批手续, 同时委托招标医院进行招标或询价工作, 医院需根据政府采购业务管理需求来制订采购计划, 在与政府相关部门沟通后来进行采购工作。

(二) 药品采购管理及执行情况

医院在进行药品采购时, 对属于集中采购的药品, 需要严格按照医院交易系统中规定的各项内容来进行采购。除此之外, 采购的药品主要由医院相关部门向中标单位进行采购。对于一些新药品的购进, 医院需要先收集药品的资料, 明确临床药物的用途后再将药品推送到各个科室进行分类。经过相关部门的系统讨论, 可完成药品申购表的填写, 并将药品的申购表进一步推送到药学部。另外, 药学部还需根据临床意见与药学治疗委员会以及管理人员进行商议, 以此制订出可行的药品采购计划。在临时药品采购时, 相关部门需要向科室主任进行申请, 待申请审核通过后才可进行采购。

三、医院物资采购管理内部控制存在的问题

(一) 缺乏现代化物资采购管理内部控制理念

当下大部分医院已经意识到现代化物资采购管理内部控制的重要性及必要性, 对于大型项目, 医院会通过招投标的方式进行采购管理和控制, 但是大多流于形式。一些医院在物资审核和采购工作中主要使用传统的采购方式, 他们会通过在市场发布招标信息主动寻求供应商, 等联系上供应商后, 会和供应商进行价格的商谈, 待确定价格后, 再在一定的时间内完成药品或医疗物资的交易。其间, 整个采购工作都是按照流程化进行操作, 医院会在综合对比后选择最合适的供应商来完成采购。当下, 虽然大部分医院已经在一定程度上意识到现代化物资采购管理内部控制的重要性, 但是想实现每家医院的系统化贯彻仍比较困难。一些医院在发布招标信息后, 容易出现信息不透明、不准确的问题, 这会在一定程度上阻碍采购工作的开展, 并影响采购执行, 不利于医院采购项目顺利进行。

(二) 采购过程中的决策权配置存在的问题

部分医院在采购的决策权配置上存在一定问题, 这主要是指采购权被掌握在高层管理人员手

中,其他的相关人员无法充分表达自己的意见和建议,其相应的权利被剥夺,采购的全面性难以体现。一些医院的物资采购部门并不具备采购配置的能力,而只是拥有执行采购的职能,这导致拥有专业知识的人员无法在其擅长的岗位上工作,进而影响物资采购部门发挥的作用。医院药品或设备采购决策权的过于集中,无疑不利于医院采购的可持续发展,同时,医院采购涉及的项目多且金额大,如果决策权过于集中则容易出现腐败问题。

(三)物资采购成本核算标准不统一

当下,一些医院在物资采购成本核算时缺乏统一的标准,部分采购人员在采购时往往会选择价格相对较低的产品,这虽然能控制采购成本,但却无法保证物资的质量。在实际执行过程中,一些医院在物资采购方面未制定严格的操作规范,这不利于采购成本控制,同时核算也仅仅由医院会计进行简单的成本价格核算,运输费用并未被纳入综合考量。这种核算方式会在一定程度上导致医院采购成本分散,产品成本难以统计,无形中增加医院的采购费用。另外,一些采购人员缺乏正确的成本意识,他们对采购流程、供应商价格不了解,无法结合医药产品的库存及各科室的具体需求进行采购,这在一定程度上导致医院采购成本较高。

(四)物资采购内部控制流程不完善

一些医院的部门管理存在较多交叉点和盲点,部门的职责划分并不清晰。同时,在采购过程中,物资采购内部控制流程不完善,未对采购工作范围进行明确规定,也缺乏明确控制标准,相关内容没有进行系统归档。在采购工作计划执行过程中,部门与部门之间缺乏沟通,大部分工作都由采购部门自行完成,这会在一定程度上降低采购效率。另外,一些医院还存在“重采购、轻资产管理”的问题,当物资采购完成后没有进行合理配置,且存在保管不当问题,这容易导致物资损坏、使用效率低,并占用医院的资金。与此同时,部分医院在采购内部控制上还存在目标不清晰、管理评价标准不一致等问题,忽视了内部沟通,自下而上的交流比较匮乏。当下,一些医院虽然制定了相应的物资采购管理制度,建立了沟通渠道,但在执行过程中仍缺乏全面贯彻性,不同部门之间因为没有足够的采购管理沟通而影响资源的共享,导致采购管理效率不高。

四、医院物资采购管理内部控制优化建议

(一)树立现代化物资采购管理内部控制理念

医院需要建立采购管理内部控制机制,该机制

需要以经济效益为核心,实施针对性监督管理。当然,要达到这一目标的前提是需树立现代化采购意识,医院在采购过程中应以财务管理制度为基准,对采购资金进行合理规划、分配及管理。针对每一项物资采购业务,需要建立系统的采购管理绩效指标,通过该项指标对采购应用效率进行评估,并在实践过程中遵循资金使用三大原则,具体如下:第一,要遵循流动性原则,医院在运营的过程中要保障采购资金的高度流动性,医院采购项目较多,采购业务范围较广,业务内容也较多,因此,如何更高效地进行采购管理,需要医院进行综合评估。第二,要遵循效率性原则,可以在采购制度中加入事后评估内容,将采购工作完成执行效果与采购人员的绩效相挂钩,以此提高采购人员对自身工作的重视。医院应建立专门的管理医疗物资采购的部门,并对部门内部的各个环节进行严格把控,为相关人员安排相应的工作,如采购人员、统计人员、记录人员等等,充分发挥专业人才的专业优势。与此同时,医院还需要明确内部控制的含义,并在实际工作中积极落实。除此之外,医院需要定期对从业人员进行专业化培训,以此不断提升从业人员的专业能力,最终切实提升医院的整体实力。

(二)加强对物资采购成本的核算和控制

采购成本的高低会直接对医院的经营成本产生影响,因此在医院的经营活动中,要注意对采购成本的核算和控制,着重通过采购环节为医院节约成本、带来收益。在成本节约方面,可以和其他部门进行合作沟通,以选择出最合适的采购方式,例如网上采购、本地化采购等。

医院财务部门在物资成本核算和控制的过程中,需要和物资采购部门进行系统交流,选择最优的核算方法。例如,可以利用作业成本法对采购过程中的数据进行筛选,从而有效分析和配置采购成本,以此切实解决成本平均分摊的间接算法。同时,医院在物资采购成本核算过程中,需要根据实际情况进行核算调整,并加强对财务会计人员的培训,使他们能掌握更专业的知识,从而高效完成采购成本核算工作。

(三)建立健全物资采购管理内部控制制度

从上文来看,医院在进行物资采购管理时,需要遵循全面性、重要性、制衡性以及适应性原则。医院应建立系统的章程及业务流程,涵盖医疗业务管理、信息系统管理、财务管理、资产管理及人力资源管理,并针对管理部门中的各个岗位的权限职责、工作内容以及考核项目等进行详细说明,以

此使采购人员在工作中能够循序渐进、有章可循，进而形成规范的物资采购管理内部控制体系。医院需要根据自身发展需求及发展特点制定相应的采购管理内部控制制度，并严格遵守，同时充分考虑医疗市场环境，对制度内容进行调整，以切实符合市场的发展趋势。医院应按照物资采购管理内部控制制度来对物资采购部门的日常工作进行审核，重视采购成本，对采购部门岗位职责进行明确分工，以此避免职权分离问题的发生。相关人员在处理重大采购风险问题时，需要最大限度地保证医院资产的完整性和安全性。对于物资采购部门和财务人员来说，保证采购制度的贯彻执行十分重要。同时，医院物资采购部门的内部控制体系需要根据时代发展趋势不断进行调整，其是一个动态变化的发展体系。另外，医院还需定时评估采购业务的开展情况以及汇总各个部门的反馈意见，对制度进行实时调整，保证采购制度的科学性、适应性。

(四) 规范物资采购管理内部控制流程

第一，医院对物资采购管理进行内部控制时需要建立一个完备、科学的预算管理模型。为此，医院管理层需要加强自身对于采购预算管理的认知，切实落实管理体系的系统化建立，尤其是物资采购部门，其既要负责采购招标，也要负责采购预算的制订和执行。医院在物资采购管理过程中，应树立规范制度、约束流程以及严控数据的管理理念，并针对采购预算存在的问题进行细化处理，最大限度地满足不同职能部门的需求。同时，医院还需要尽可能地避免采购预算金额过高，以此确保物资采购的顺利进行。除此之外，医院在物资采购时，需要结合医院的实际情况和各部门的具体需求对物资采购的成本、数量等进行科学分析，从而制订出可行的采购方案。另外，还需要根据实际情况来制订下一次采购的计划，对招标的采购质量进行综合性评估，从而保证物资采购的高效性以及合理性。因为医院物资招标整个流程的完成需要多个部门相互合作、相互配合，所以需加强各部门的沟通，在具体执行时保证各项监督管理工作落到实处。

第二，医院应切实规范采购工作流程，增强医院采购的控制力度。由于医院和人们的日常生活息息相关，因此物资采购需要十分谨慎严格，尤其是药品及医疗物资采购，更需要系统规范，这直接关系到民众的生命财产安全性以及医院的可持续发展。对此，内部控制的规范化能够有效降低采购风险。在条件允许的情况下，医院可成立专门的委员

会对整个采购工作流程进行监督管理，并进一步推动物资采购部门和医院其他部门之间的合作互动。除此之外，与采购工作相关的财务工作人员也需纳入委员会的管辖范围内。当然，委员会需要严格要求自身，明确采购相关的法律法规，以此实现高效的监督管理，降低财务风险。除此之外，委员会还需要合理划分与采购相关的工作职责，做到有效分工，从而保障医院的整体利益。

第三，医院的采购流程应做到透明公开，并自觉接受内外部的监督管理，同时，采购委员会的成员也需要承担一定的责任，以此保证采购的顺利完成。另外，医院需根据实际情况制订不同季度的物资采购预算表，并以此为基础开展有针对性的物资规划补给。物资采购部门可以将其制订的采购财务统计模板发送给医院的各个职能部门，以此使各个职能部门都能对采购流程进行严格管理监督，进而相互协作完成采购预算工作。

五、结语

综上所述，医院的采购管理内部控制工作是需要循序渐进的，并要采取可行的现代化采购方法，利用现代化信息技术来完成医院的采购管理工作。医院只有严格规范采购业务的执行流程，制定科学的内部管理制度，增强监督管理力度，才能切实提高医院的运营效率。

【作者简介】韦萍(1984—)，女，江苏南京人，本科，南京市溧水区中医院，扬州大学医学院临床学院，研究方向为医院财务管理。