

现阶段公立医院资产管理思考

赵朝

西安交通大学医学院第一附属医院国资办, 中国·陕西 西安 710061

【摘要】“十四五”时期是提出现代医院管理制度发展的关键时期,建立健全现代医院管理制度成为深化医改和推进健康中国建设的重要内容。2021年5月17日,国务院办公厅印发了《关于推动公立医院高质量发展的意见》,意见明确了推动公立医院高质量发展效能提升,主要包含健全医院运营管理体系、完善内部控制制度、优化绩效评价体系三项重点任务。要求医院要健全以经济管理为重点的科学化、规范化、精细化运营管理体系,引导医院回归功能定位,提高效率、节约费用。加强全面预算管理,完善内部控制制度,提高资源配置和使用效率。坚持和强化公益性导向,健全绩效评价机制,不断提高医疗质量、运行效率、可持续发展能力和患者满意度。公立医院要更加注重内涵发展、能力水平发展、服务质量发展等,提高发展的“含金量”。

【关键词】资产管理、预算控制、提高资产运行效率、信息化建设

Thinking on Asset Management of Public Hospitals At Present

Zhao Chao

The First Affiliated Hospital of Xi'an Jiaotong University Medical College State owned Assets Supervision and Administration Office
Xi'an 710061, Shaanxi

[Abstract] the 14th Five Year Plan period is a key period for the development of modern hospital management system. Establishing and improving modern hospital management system has become an important content for deepening medical reform and promoting the construction of a healthy China. On May 17, 2021, the general office of the State Council issued the opinions on promoting the high-quality development of public hospitals. The opinions specify that promoting the high-quality development efficiency of public hospitals mainly includes three key tasks: improving the hospital operation management system, improving the internal control system, and optimizing the performance evaluation system. It is required that the hospital should improve the scientific, standardized and refined operation management system focusing on economic management, guide the hospital to return to the functional orientation, improve efficiency and save costs. We will strengthen comprehensive budget management, improve the internal control system, and improve the efficiency of resource allocation and utilization. Adhere to and strengthen the public welfare orientation, improve the performance evaluation mechanism, and constantly improve the medical quality, operation efficiency, sustainable development ability and patient satisfaction. Public hospitals should pay more attention to the development of connotation, ability level and service quality to improve the "gold content" of development.

[KeyWords]Asset management; Budget control; Improve asset operation efficiency; Information construction

1 管理现状

1.1. 2019-2022年固定资产变动情况

表1 2019-2022年固定资产变动表

项目	2019年	2020年	2021年	2022年5月	2020年增长率(%)	2021年增长率(%)	2022年增长率(%)
固定资产原值(亿元)	30.84	32.4	42.41	43.01	5.06	30.9	1.41
固定资产净值(亿元)	15.38	15.42	22.14	21.55	0.26	43.58	-2.66
其中:设备类(台/件)	42679	46153	55188	56608	8.14	19.58	2.57
设备类原值(亿元)	16.06	17.54	22.57	23.18	9.22	28.68	2.70
设备成新率(%)	27.83	27.3	32.48	29.91	-	-	-

通过4年固定资产数据对比,可以看到截至2022年5月底固定资产原值为43.01亿元,较2021年42.41亿元增长率1.41%;其中,设备类资产原值23.18亿元,增长率2.7%;设备成新率29.91%(因2021年底合并分院数据,较2020年固定资产原值为15.42亿元增长率为30.9%),随着多院区发展格局的逐步形成,近三年来各项指标均呈现稳步增长趋势,另外,近三年因新冠疫情影响国家加大对基础设施设备、重大公共卫生、传染病防治等方向的财政项目资金支持,主要用于各类设备购置、基础设施改造等支出。

1.2. 科学配置、厉行节约、严控预算

对资产的日常管理秉承全流程管理理念,确立了以科学配置为起点,以高效使用为基础,以共享共用机制为支撑,以规范处置为出口的全生命周期管理体系。资产配置本着厉行节约、反对浪费、物尽其用的原则,结合医院各项事业发展需要、学科发展需要、存量资产状况及医院财力情况,在充分论证的基础上科学合理配置资产;为避免重复配置导致资金浪费,一般优先在存量资产中通过调剂等方式进行资产配置。通过加强资产存量管理与增量配置管理,实现资产的优化配置,提高资产的使用效益。资产配置预算按照“盘活存量资产、优化增量布局”的总体思路,并根据医院各项事业发展需求,严格压缩一般性支出项目,推迟和取消部分项目预算,从源头上贯彻过紧日子的精神,确保了刚性支出和重要项目的预算资金需求。对预算内资产积极办理,对预算外资产严格控制,体现了预算的严肃性。预算批复后,工程师积极与相关科室取得联系,及时办理资产购置诸项工作。

1.3. 加强购置调研,健全共享共用机制,挖掘资产利用潜能

加强前期资产购置调研,为设备购置和实施提供更准确的决策依据,为制定合理的技术参数指标提供充分支撑。定期对全院设备进行核查,并将低效能运转及闲置设备分类整理,确属科室不需用或低效能运转的设备将其挂网,在确保可以安全使用的前提下在全院范围内调拨、共享,有效控制闲置及低效能运转设备,挖掘设备利用潜能,提高设备使用率。

在调研多家兄弟医院后,本年度引进某器械云数据库,该数据库可提供在线查找设备相关一系列信息,从前期参数制作

参考,到正式发布招标信息一应俱全,能很好的辅助工程技术人员及时准确完成调研和参数制作工作,有效规避风险,提高设备购置安全性,切实维护医院自身利益。

1.4. 定期巡查大型设备,减少故障率,节约维修成本

要求工程师定期对分管科室的大型设备进行巡查,对大型设备是否处于完好待机状态、在大型设备上是否悬挂或张贴资产标识、计量标签、使用状态标识;检查大型设备使用状况、使用记录情况、发生故障时是否及时进行维修以及维修记录登记完整性、故障处理意见、是否有应急方案等内容进行定期巡查,发现问题及时解决,保障大型设备正常运转,减少设备故障率,节约设备维修费用。

1.5. 加强资产处置管理,对于可回收资产实行调拨再利用

严格按照国家卫健委《国有资产处置管理办法》中资产处置相关规定执行,加强报废资产专家鉴定、审批流程、处置手续等环节把控,对经批准报废的资产,通过医院按照公开、安全、环保、高效的原则对收购公司进行遴选招标,在处置报废资产时由财务、审计、监察等部门现场监督共同完成,并按时足额上缴处置收益。对于部分超期服役,或因技术落后功能不能满足临床科室工作需求的待报废资产,维修后还可运转使用的设备调拨于实验室,用于动物实验中,实现资产的再利用。

2 发掘现存问题

遵守党和医院事业发展总体布局,公立医院一定在院领导的正确领导下,在资产管理人员的努力下,认真执行财政部、国家卫生健康委和医院的相关政策法规,日常工作中,严明工作纪律,强化作风建设,规范业务流程,狠抓工作落实,切实提高工作效能,部门各项工作取得了一定成效,但也存在一些困难和问题。

2.1 设备购置资金需求仍较大

随着公立医院多院区发展格局的不断完善,各个分院区资产同质化管理也迫在眉睫,业务量不断扩增,设备购置需求量大;近几年来,尽管国家财政加大了对医院购置医疗设备的资金投入,以及疫情期间我办积极联系社会各界寻求支持,为医院节约设备购置资金,但是根据目前各院区项目实施进展情况来看,设备购置资金需求量仍较大。

2.2 设备成新率较低

截止2021年底,某公立医院设备成新率仅为29.91%,从该指标可以看出该院设备普遍较为老旧,医院设备更新换代速度较慢,长远考虑可能会影响医院长期持续发展的能力。

2.3 进口论证等政策因素影响项目执行进度

根据国家政府采购法规要求,预算百万元以上设备必须申报新增资产,新增资产预算通过后批量百万以上要申报政府采购预算,以上两项工作每年仅申报一次,如果百万以上设备拟购置进口,还需申报进口设备论证,评审时间长且不能补报,只有通过所有评审后项目才能执行。错过申报时间则当年无法进行购置招标程序。

2.4. 采购成交价格贴近预算问题

固定资产采购过程中,我们经常发现存在采购成交价格贴近项目预算金额的现象。特别是单一来源采购方式,由于缺乏竞争,基本以贴近预算金额中标,容易导致“价高质次”现象,给医院带来经济损失。

3 十四五期间具体举措

3.1. 加强资产管理,硬化预算约束,夯实经济管理基础

加强资产日常管理,提高资产管理精细化水平,进一步完善医院资产全生命周期管理体系。完善大型设备智慧管理平台建设,逐步完善资产管理各功能模块,以期实现整个大型设备的全方位、多种类、多角度覆盖和监控,助推资产管理提质增效。

加强全面预算管理,扎实做好项目申报可行性研究、专家论证、绩效目标评估等前期工作,充分考虑医院未来发展需求,以保证所申报项目的必要性,提高预算编制的科学性。项目实施

过程中实行全过程监控,严格按照项目申报内容审核执行,认真落实预算执行和预算绩效“双监控、双督促”管理措施,确保项目进度和绩效目标按期完成。

3.2. 强化内控建设,严肃财经纪律

从实际出发,以问题为导向,以重大风险、重大事件、重要流程为重点,强化内部审计结果运用;完善风险管理,建立健全风险研判、评估和防控机制;并对部门工作流程不断进行优化规划,特别是在审批环节增加“科务会决定意见”“装备安装环境评估”“市场调研结果确认”“维护维保事项应标响应”等关键环节,确保资产从最初调研阶段即实现:市场调研充分、使用性能明确、使用条件满足、后期维护保障等预期管理目标。

根据医院管理内外部环境的变化,及时修订、完善相关资产管理制度,优化业务流程,进一步推进管理制度化、制度流程化、流程表单化、监管长效化,通过建章立制为资产管理工作保驾护航。强化科室员工制度意识,狠抓制度落实,规范业务开展,防范监管风险,促进廉政建设,推动科室工作高效、规范化运转。

3.3. 全面实施“一院多区(医疗集团)”发展战略

建立健全自有院区建设与管理工工作,加强顶层制度设计,强化资源高效配置,实现多院区一体化发展与同质化管理,全力推进各院区等平稳运营与健康发展。深入优化工作流程,加强技术支持和人员培训,让分院区在集团化运作的大背景下与总院保持同样的工作频率。

3.4. 对标高质量医院发展要求,全力打造高素质专业性人才队伍

自从2021年4月国家医学中心建设项目实施以来,经过前期周密部署并结合医院发展优势,基本明确了以医工交叉结合为主要方向。通过建立安全、有效、可操作的人员培训机制,采取“择优+专长+目标”相结合的培养支持模式,岗位轮转、组织培训、外出交流学习等方式,持续提升专业技术人员的综合素质,注重培养使用专业化、复合型管理人才。下一步将充实医工队伍,加速医工交叉融合,全力打造高素质专业性人才队伍。注重培养医院经济管理人才,加快建立内部人才培养选用长效机制,积极配合落实卫生健康行业经济管理人才队伍建设工作,注重管理复合型人才培养。不断扩充技术队伍和管理团队,为创建国家医学中心医学装备全生命周期管理打造技术人才。

3.5. 持续提升资产管理信息化建设水平

加强医院资产管理信息系统建设,实现物流、资金流、业务流、信息流四流合一,促进业务管理与资产管理的充分融合,实现临床与管理系统间的互联互通,数据的同源与共享。

首先完善大型设备智慧管理平台建设,计划完成全部CT、磁共振等大型设备全功能模块,逐步扩展到整个影像设备,其次是将全院超声全面覆盖;最终将我院全部50万以上大型设备加入到智慧管理平台中,以实现整个大型设备的全方位、多种类、多角度覆盖和监控。逐步完善资产管理平台其他功能模块,构建资产运行、收费统计、资产清查、日常维保、共享共用等多层次分析、评价与反馈机制,强化数据管理和分析应用,提高经济管理和决策分析能力。建立纵横通畅的信息沟通渠道,加大科室设备运维辅导,助力科室高质量管理,提高全员降本增效意识,激发医院管理创新动力,促进科学管理与决策。

参考文献:

- [1] 2021年5月17日国务院办公厅印发了《关于推动公立医院高质量发展的意见》(国办发[2021]18号)。
- [2] 2019年1月16日《国务院办公厅关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》(国卫发[2019]4号)。
- [3] 2021年4月1日执行的《行政事业性国有资产管理条例》(国务院令第七38号)。
- [4] 2022年8月10日国家卫健委关于印发预算单位《国有资产处置管理办法的通知》(国卫财务函[2022]141号)。