

探究公立医院固定资产管理中内部控制的运用

周肖康

(南方医科大学第三附属医院, 广东 广州 510630)

摘要: 固定资产管理是医院资产管理的重要内容,也是公立医院内部控制管理的重要内容。本文从固定资产管理的控制目标出发,分析了固定资产管理的现状,并相应地提出了固定资产管理的几点建议,并就固定资产的内部控制体系建设展开了一些探讨,以期给公立医院的固定资产内部控制的运用带来一些有用的建议。

关键词: 公立医院; 固定资产; 内部控制

固定资产是医院开展医疗服务活动的重要物质保障,包括房屋建筑物、医疗设备、运输工具等。固定资产占总投入成本的比例较大,有的时候固定资产在一定程度上决定了医院的诊疗水平。医院的固定资产数量繁多,其中包含很多价值高昂的专用医疗设备,也包含很多维持医院正常运转的办公设备,一般医院的固定资产卡片数量已经成千上万。当下,医院越来越追求精细化管理、规范化管理,所以要提高医院固定资产管理的要求,追求一流的资产管理水平,让资产管理,包括它的配置、购置、使用、处置等业务活动既符合法律法规,又能助力医院医疗业务活动、行政管理活动的顺利开展。要提高固定资产管理水平,就要运用内部控制策略,建立科学的内部控制机制。内部控制不仅能够有效提升固定资产的管理水平,还能对固定资产进行科学配置,降低成本的损耗,提高医院的经营收益,防范医院的经济风险。

一、医院资产管理的控制目标

公立医院内部控制的目标要合理保证经济活动合法合规、合理保证资产安全和使用有效、合理保证财务信息真实完整、提高公共服务的效率和效果。而资产管理的内部控制目标就包括健全资产管理内部制度、合理设置资产管理的岗位职责、建立医院的资产信息管理系统、建立公立医院的资产配置标准体系,包括资产的调剂机制,完善资产处置规范、规范资产收益管理、加强资产清查核实、资产管理实现全过程监管。内部控制的目标整体比较宽泛,但具体落实到资产管理上,目标更加明确清晰和细化了,医院应该朝着这些目标构建固定资产的内部控制体系,这样可以预防或减少舞弊行为,保证固定资产的保值和增值。

二、医院固定资产管理现状

(一) 信息化管理平台不完善

以某医院为例,其固定资产管理是分类管理,计算机设备、办公设备等由信息科管理;电气设备、家具、装具和用具等设备由总务科管理;医疗专用设备由设备科管理。而信息科、总务科、设备科(归口管理科室)均有各自的资产管理信息系统,且彼此间没有互联互通,这就导致医院的各类资产没有统一的编码规则,需要财务科的资产管理员在构建资产卡片时生成统一的卡片编码,故该医院的固定资产就有两个编码,一个是归口管理部门生成的编码,另一个是财务科建立卡片后的卡片编码。为了方便资产管理,财务的资产管理员在建立卡片时,除了要注意生成卡片编码,还要在卡片的详细信息录入时录入该资产归口管理科室生成的编码,这无疑增加了工作量,而且归口管理科室生成的编码,实际上是出库编码,还格外重要,因为当日盘点清查时,归口管理科室是把资产的出库编码当成身份证在进行清点,而滞后生成的财务卡片编码很有可能并没有标记在实物上。在实务中,为了弥补这一缺陷,财务科还尝试把滞后生成的卡片编码再反馈给各归口管

理科室,这也是信息化管理平台不统一造成的额外的工作量。

(二) 医院各科室对资产的台账不清晰

各个科室的资产一般是由护士长进行管理,然而各科室护士长对资产管理的意识参差不齐,很多科室护士长没有本科室的资产台账,科室报废了哪些资产、新添置了哪些资产,折旧情况如何,甚至没有表格记录。也许是因为器械的使用状况和员工的个人利益不太相关导致他们对固定资产管理的忽视。在医院核算绩效时,成本核算是包括固定资产折旧的,当护士长了解这些数据时,往往折旧成本一定量的增加才引起他们的好奇,他们总是只关注到资产带来的利益流入,却忽视了资产的折旧成本、资产闲置带来的损失。如果一个护士长了解本科室资产的折旧情况,他就会相应地去了解、注意各项资产的使用率、资产的投入产出分析。所以各护士长了解本科室的固定资产台账是做好本科室资产管理工作的基础,只有了解本科室的资产台账情况,才能配合好资产的盘点清查工作,才了解资产的使用情况、变动调拨情况,资产丢失或者被损坏才能得到重视。

(三) 没有专门的资产管理部门

当前多数医院没有专门的资产管理部门,资产管理的职责主要划分给了财务科和其他行政后勤部门,例如设备科、信息科、总务科。财务科的资产管理员负责建卡,计提折旧,其他行政后勤部门负责实物的管理,具体包括设备的购置、配置、验收、出入库、使用等。这样的多头管理模式让资产的管理责任划分不清,比如有的设备归口不清,容易导致部门间相互推诿的现象。同时,各归口部门对资产的管理要求也是不一样的,对固定资产管理制度和相关流程的掌握情况也不同。另外,当有固定资产的相关会议要举办时,需要召集多个部门参与,会议传达难度较大。

(四) 报废资产的处置不规范

由于公立医院资产国有的性质,资产的报废和处置需要严格按照审批来进行,然而烦琐的审批程序要耗费较长的时间,而医院的储存空间有限,很多资产并未等到审批流程走完,就不得不报废处置送走,但是账务上没有处理,这就导致资产的账实不相符,很多财务账上还有的资产,实际上已经处置了。

四、资产管理的建议

(一) 搭建一个资产管理信息系统平台

这个资产信息系统管理平台是医院唯一的资产信息系统平台,改变之前负责资产管理的多头各有各的信息系统的情况。这个平台可以让资产管理员登录、护士长登录、各项资产的负责人登录,不同的人员有不同的权限。要做好资产管理,应该建立健全资产管理制度,由制度规定资产的采购、使用、维护和处置,利用科学的管理方式管理各项资产,实现资产的全生命周期管理。资产信息化的建设应当是在制度的规定之下进行,在建设中,向着要

实现的目标靠近。资产管理信息系统平台能够实现资产管理的诸多功能,比如卡片记录功能、资产出入库、资产验收、资产的增加、资产的减少、资产的处置、资产的维修、资产的折旧、资产的付款、资产的转移等功能。利用该平台对固定资产各类信息实行全面、动态、实时监控。资产的使用部门可以借助该平台发布资产使用、维修、报损的情况,这些情况有助于日后的资产规划和效益分析。信息技术的快速发展让资产的高度信息化管理成为可能。为了提高医院各相关人员对资产管理的积极性,也为了利用当下先进的信息技术,可以让资产管理实现二维码的“身份证”式管理。每一项固定资产都有其专属的二维码,只要扫一扫,就能知道该资产的所有信息,有操作权限的资产管理员还能直接通过扫码对资产的信息进行修改和保存。利用该资产管理信息系统平台实现对资产内部控制的信息控制。只有经过平台的统一管理,使各科室资产清晰、管理规范,各科室资产管理员心中有数,才能从根源上消除资产管理混乱的隐患,才能加强固定资产的内部控制。

(二) 实现资产的分级管理、责任到人

资产的分级管理制度是指医院、使用科室、使用人的三级管理制度,责任到人是每项固定资产都有其专门负责人。当下的资产管理就有以下一些漏洞,比如各科室对本科室的资产状况缺乏清晰的了解,既不了解整体状况,又不了解各个资产的使用状况、存放地点,导致资产闲置、资产流失、盘点时难度大。当下资产管理的卡片信息上没有责任人的信息,往后在新的资产管理信息系统上要完善责任人的信息,让资产管理具体到人。同时,责任人除了了解资产的基本信息,还承担着资产调剂的责任,这就要求责任人了解资产的使用率、经济效益。为了调动资产责任人管理好资产的积极性,可以设置奖惩机制,对管理得当的责任人予以奖励,对管理不善的责任人予以批评和处罚。

(三) 设置专业的资产管理部门

医院应该组建专业的资产管理部门,在招聘资产管理部门的员工时要招专业对口、专业素质过硬的员工。人员配备全了以后,要组织他们学习和制订资产管理制度,了解最新的资产管理的政策文件,让他们能够顺应政策办事,遵循制度办事。要对全院的科室安排科室资产管理的负责人,定期或不定期地召集他们开会培训,传达资产管理的要求和变化,同时在会上解答各科室资产管理中具体遇到的问题。完善资产管理的考核工作,使各科室资产管理负责人能积极地参与资产管理,提升资产管理的意识。

(四) 规范报废资产的处置

例如,当下某院的资产报废申请是先在OA上发起申请,然后经过归口管理科室的技术鉴定,再经过财务科的折旧情况查询,最后由院领导出示是否同意报废的意见。但当我们有了资产管理信息系统,可以直接在系统上发起报废的申请,系统自动计算资产的折旧年限、已使用年限、累计折旧等信息,经相关院领导审批后,按照财政部门的要求上报财政部门,一般都是批资产上报财政部门。等财政部门的审批文件下来以后,财务科进行账务处理,资产管理员在资产管理信息系统中修改资产的状态。待报废的资产集中放置,等资产评估后将该批资产采取招标、拍卖或委托收购等形式集中处置。变卖取得的收入上交财务科,财务科进行相关账务处理,并在日后将收入上缴财政。

五、医院固定资产管理的内部控制体系建设

以上介绍了固定资产的管理缺陷和解决办法,下面将具体从内部控制的角度探讨固定资产的管理如何提升。

内部控制环境建设是资产管理内部控制体系建设的基础。首先要从员工的思想开始渗入:医院要加强风险防范和廉政教育,让员工潜移默化地吸收内部控制理念。医院应当召开内部控制建设工作启动会议,动员大家开始内部控制建设工作,并且灌输给全体员工内部控制建设的重要性。在固定资产管理的具体工作下,分析相关固定资产的工作流程,从内部控制的视角挖掘它的风险,并且找到防控的方法。其二是要构建一个科学的组织架构和分工体系,合理有效的组织架构才能保障内部控制目标的实现,在固定资产管理中,过去是多头管理,管理责任划分不清,而建立一个专门的资产管理部门后,如果需要各归口科室的协调,就要以资产管理部门为核心,合理地设置各归口管理科室的职责。同时在相关员工岗位设置上做到不相容岗位相互分离,例如资产的采购计划、计划审批、验收、出入库、盘点等岗位就应该由不同的人担任。

我们应该利用内部控制去夯实固定资产管理的各个薄弱环节。公立医院固定资产管理具体可以细分为资产预算及请购、采购及验收、领用、维修保养、报废、盘点、清查等环节。我们可以画出各个环节的业务流程图,找到环节的关键节点,比如资产的招标采购是资产管理重要的起始一环,它决定了资产的重要参数设定和资产的购买成本。招标采购的资产参数在公示前,工作人员就要大量的学习和调研,预先设立医疗设备等招标采购参数数据库,最终选择既能满足临床需求又能节省成本的医疗设备;比如在资产的预算及请购环节,当预算大于某金额时,业务科室需完成资产购置的可行性研究;在资产的采购及验收环节,需由资产采购申请的业务科室和资产业务的审批科室一同联合验收采购到货的固定资产;在资产的报废环节,需等财务处将卫生部规财司批复同意报废的结果转发给资产归口管理部门,才能与财务处、审计处联合监督固定资产的处置过程;在资产的盘点环节,要由资产归口管理部门、财务处联合盘点各科室资产,并对盘点结果进行整理,出具资产盘点分析报告。要将内部控制运用在固定资产的管理中,采用科学合理的内部控制手段,这样才能提高资产的利用率。固定资产内部控制可以保证固定资产的安全完整、保证固定资产会计信息真实可靠、为审计工作的开展打下基础。

内部控制的主要目的是提高经营效率效果、防范风险,那么资产管理内部控制的目的是提高资产使用效益。在实际应用中,可以通过对医疗设备开展使用中绩效评价来实现提高资产使用效益,既为日后设备的采购决策提供参考,又可以合理调配医疗设备,提高工作效率和社会效益。

六、结论

综上所述,公立医院固定资产内部控制建设是一项长期的、持续改进的、永远在路上的管理能力提升工程。加强公立医院的固定资产内部控制体系建设可以完善固定资产管理的漏洞,规范固定资产管理的各个环节,使固定资产逐步实现高度信息化、精细化管理,让医院的固定资产发挥其最大的效益,不仅符合固定资产管理的规范,而且帮助医院提升员工的绩效和幸福感,也在为民服务的诊疗活动中提高患者满意度。

参考文献:

[1] 崔晓威. 事业单位固定资产管理中内部控制的运用 [J]. 中国管理信息化, 2021(12): 47-48.