

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.075

内部视角下的民营医院资产管理中存在的问题与对策研究

吴亚丽

(西安泓润医疗管理有限公司,陕西 西安 710100)

摘要:在医疗改革的大潮下,社会办医迎来其蓬勃发展期。大量的社会资本投向了民营医院,但是在民营医院的财务管理过程中,考核更多的是经营指标,资产管理效能并没有得到重视和充分的发掘,特别是部分民营企业内控失效,造成医院资产管理制度缺乏或落实不到位,导致医院的经济效益大打折扣。鉴于此,本文以内控视角分析民营医院资产管理中存在的问题,并提出相应的对策,以期保障民营医院资产安全完整和保值增值。

关键词:民营医院;资产管理;内控视角;对策建议

一、民营医院加强资产管理的重要性

资产是医院持续不断发展的基础和重要支撑,是由过去的交易和事项形成,并由医院拥有和控制的资产,该资产能给医院带来经济利益,主要包括医院的流动资产、固定资产和无形资产等。由于民营医院受到民间资本规模等方面的限制,在硬件实力方面和公立医院尚有一定的差距,但是为了自身的可持续发展,必须把工作的重点转移到医院的内部管理上来,其中资产管理就是一项非常有效的措施。通过有效的资产管理,首先可以确保医院流动资产中货币资金、药品和高值耗材的安全和完整,医保款项的及时结算;其次通过加强医疗设备的定期保养和维修,部分固定资产的定期更新,不仅能大幅度地提高资产的利用效能,而且能避免重复购置引起的资源浪费,还能通过资产管理来优化资产的配置,从而降低医院的成本费用,进一步通过资产管理带来预期的经济效益。^[1]

二、内控视角下民营医院资产管理存在的问题

(一)医院的内部控制环境比较混乱

目前民营医院的治理结构大多不太完善,所有权和经营权不分离的现象普遍存在,治理结构形同虚设,决策机制缺乏科学、合理性。内部机构设置方面,也未能按照科学高效、相互制衡的原则进行设计,部门职能存在交叉重复现象。在岗位职责制定方面,存在岗位职责不清晰,责、权、利方面不统一,工作岗位不分主次,一人身兼数职,造成工作程序不能按照标准的流程进行,对资产管理的职责无法落实到具体个人。在人力资源政策方面,资产管理人員缺乏管理学和医学的双重背景,只偏重医学方面,管理人才比较缺乏,容易在资产管理的关键环节不能有效地控制风险。在医院文化方面,从上到下得不到足够的重视,不仅缺少积极向上的医院文化,而且团队协作、风险意识的核心文化更是无法体现。在内部审计方面,缺少单独的内部审计部门,医院的资产管理活动得不到内部监督和评价,资产的安全性、有效性得不到保障。^[2]

(二)资产管理人員疏于对医疗设备进行风险评估

医院工作人员在临床中使用大量的医疗设备,正确地使用和管理才能降低设备给工作人员和患者带来的风险和隐患,减少医患之间的纠纷。但是在民营医院中,医疗设备的安全风险存在以下几个方面:一是在设备使用中出现突发故障工作人员操作不当引发医疗事故;二是使用带放射源或者电磁辐射的医疗设备时未对患者进行安全防护;三是电器的老化或绝缘程度下降对患者造成的伤害;四是光学、化学物质的污染对患者带来的伤害;五是多种设备的组合给患者带来的副作用等。

(三)对资产管理的意识比较淡薄

近年来,医疗服务市场竞争也越来越激烈,主要体现在人才的竞争,因此以提高医疗技术水平为核心的人才战略从上到下都体现得淋漓尽致,无论是硬件还是软件方面都会向学科带头人倾斜。对于资产的管理,管理层大都会认为属于后勤部门的事情,不能给医院创造太多的价值,由此医院的关注重心都在医疗业务发展方面,资产管理方面就变得无人问津。

(四)采购流程控制不规范

采购选择是对药品和供货商等要素的综合选择,目前民营医院考虑更多的成本因素,单纯地对价格进行谈判,忽略了药品的性价比和临床的适用性,对供应商不做科学的评估和考量,导致供应商会出现药品不能按照医疗需求及时供应,直接影响到医疗业务的正常开展。药品的采购不能根据医疗业务的需求量合理规划采购量,导致药品的积压甚至过期报废,一方面占用了医院大量的流动资金,另一方面也造成了一定的经济损失。在医疗设备的采购方面缺少可行性论证,或者缺少必要的市场调研、缺少科学依据。^[3]

(五)非专业人员从事资产管理工作

医院是以医务工作者为主的服务主体,大部分人才是医疗技术人才,他们更关注的是如何提高医疗技术的水平和持续的继续教育,而未把资产管理

水平真正纳入管理的要求和考核之中,在资产管理的选人和用人方面就忽视了对其管理能力的测试。正因为此,资产管理人员在管理方面的知识面都比较大,理论水平相对较低,实际操作能力比较弱,最终导致资产的使用效率整体不高。例如:财务部门作为基础核算部门,不能直接准确地反映上级医保部门应支付给医院的医保资金,因为每月月末由医院的医保中心和上级的医保中心进行结算,上级的医保中心会根据相关的医保政策进行审核,如果发现超出定额的支出或其他不合理支出时,上级医保部门就扣除相应的金额后按照实际结算金额返还给医院。这种超定额或者不合理支出需要医保人员进行关注并对临床的医护人员进行业务的宣教,让医护人员充分了解医保政策,合理运用医保政策,尽量减少业务违规行为而给医院和个人带来的经济损失。但是目前,相关的宣教和培训不到位。

(六) 缺乏资产管理系统

随着医院的发展,对综合信息管理的需求也愈加明显,传统的单一资产管理信息系统已经不能完全满足,因此创建一套既能实现资产管理又能适应财务管理和经营管理的信息系统显得尤为重要,不仅能满足对资产全员和全程监管的需求,也能够对医院的成本管控、预算管理和绩效考核等工作提供有效的数据支撑。但是目前,民营医院对药品的管理只停留在信息系统上入库、调拨、领用等数据的登记和核对,对药品的重要性的分类、周转时间以及最佳库存量方面的管理未能实现。对固定资产的管理只停留在财务总账、一级明细账的登记以及组织全院的资产盘点方面,没有资产管理部和资产使用部门配合财务部实行的固定资产“三账一卡”制度。

三、完善民营医院资产管理的对策和建议

(一) 完善医院的资产管理体系

1. 认识资产管理体系的重要性

实现医院资产管理的关键在于建立资产管理体系,只有完善资产管理体系,才能明确各部门资产管理的权利和责任,有效降低资产贬值和流失的风险,实现资产的保值和增值。民营医院要解决重购买轻管理的思想,加强培训的力度,使资产管理的意识融入医院文化中去,让医院管理人员对资产管理在医院发展中的作用有一个新的认知,从而达到改善医院内部环境的目的。^[4]

2. 明确资产管理体系建立的原则

一是相互制约原则,即一项完整的业务活动必须由两个以上相互制衡的职位分别完成。二是相互配合原则,即各个相关业务部门彼此互相关联,部门之间必须协调统一,配合完成。三是成本效益原则,即争取花最小的成本去获得最大的收益。四是程式定位原则,即根据各岗位的工作性质和要求,赋予其一定的工作任务和职责权限,制定一定的操作规程,

以达到责、权、利的有机统一。五是整体结构原则,即体系的结构内容必须包括内部控制五要素内容。

3. 完善资产管理组织架构和制度

(1) 建立资产管理的组织体系。组织体系的建立是资产管理体系建立的基础,组织体系的建立是依据资产管理的目标而定,即资产的完整;信息的准确;业务活动合法;决策的有效执行。因此组织体系的设置可以分为三个层级,第一层级为主管领导,负责医院层面的管理;第二层级为资产管理部、财务部、采购部、信息技术保障部,负责科室层面的管理;第三层级为资产管理员、采购员、设备信息维护员,为个人层面的管理。三个层级的设置构建成了医院资产管理有效的责任链体系。

(2) 制定资产管理规章制度。资产管理制度的建设是资产管理体系正常运行的保障,它可以确保每项资产业务有章可循,从资产的预算、采购、保管、使用、处置都有对应具体的管理内容,从制度层面保障了资产的购入、合理调配和有效使用。

(3) 完善业务流程的设计。业务流程是资产管理体系建立的条件,业务流程的设计是根据患者的需求,融入医院的战略要素内容,引入跨部门的协调合作机制,从而实现提高管理质量、缩短管理时间的目的。从预算管理、资产的采购,到资产的验收、处置都是资产管理的关键控制环节,通过优化业务流程可以使各个相关的业务部门进行高效地沟通和相互协作,压缩管理的环节,消除部门之间的壁垒和职务空白地带。

(4) 加强资产管理系统的实施应用。资产管理系统的实施应用是建立资产管理体系的有效手段,通过建立各部门资产信息共享的应用平台,实现完整、及时的资产基础信息共享和有效的反馈机制,实施动态化的资产管理。信息系统应包括“预算的编制、资产的采购、日常的管理和资产的处置”等一体化的管理体系。

(二) 完善内部机构的权责分配

首先,从资产的采购、保管和使用方面实行不兼容岗位相互分离制度,资产的采购人员、使用人员、保管人员实行岗位分离,不能一人兼多岗,以防舞弊的发生。其次,完善采购的授权审批控制,建立不同级别不同类型的授权审批机制,明确各种性质的资产请购审批流程,确保审批程序更好地适应资产管理的需要。例如:小额资产的采购可以直接购买,一般资产的采购可以采取询价或者定向采购的方式签订合同或协议进行采购,对于较大价值的资产采购应采取招标方式,确定好招标的范围、标准、实施程序和评标规则。例如价值比较大的医疗设备的采购,必须由采购部、财务部、和业务相关部门等多部门参与,除了对投标单位的报价、规格等基础信息的评估,还要对投标单位的财务状况、经营信誉、生产

能力、研发能力和管理水平等各个方面进行综合分析,认真评估之后经过各级审批控制,集体行使决策权。对于特别重要的资产,还可以邀请相关专家协助论证,尽量避免决策失误给医院带来各方面的损失。在签订采购合同时,履行合同审批手续,严把合同审核关,审核招投标资料与合同的具体条款是否一致,严格执行采购合同,做好实物与技术的验收,落实好资产的入库验收手续,按授权审批流程办理支付手续,财务部门根据合同付款依据把好资金支付审核关。在使用资产的环节,不仅要定期对资产进行盘点,还要对资产的状况进行详细记录,对于超出正常维修周期的设备,要认真分析是否存在人为管理不善,如果存在,必须责任落实到人。^[5]

(三)建立适合医院自身发展的资产风险评价体系

民营医院应做好资产的风险评价,定期对资产进行风险的识别和评估。风险评价包括两个层次:第一个层次是风险的分辨,确定各种风险的内容,第二个层次是对风险进行综合分析,找到引起风险的来源和导致的结果。具体要做好以下几方面风险管理工作:

1.加强对药品的管理

药品的管理风险在于渠道的选择和保管的条件是否适合,库存是否合理。药品的采购渠道必须通过正规的符合要求的渠道,否则容易出现劣质、霉变的药品。药品的保管必须符合一定的条件,首先保证药品的标签完好无损,有冷藏柜和相应的防潮、通风和避光保存的条件。另外对于易混的药品应分开摆放,以免出现错拿的风险。此外,药品的库存量应在满足临床业务需要的前提下,尽量不造成药品的积压或短缺,如果库存量过大,不仅占用太多的流动资金,导致资金使用效率低下,甚至会带来药品价值贬损。

2.加强对应收账款的管理

应收账款是医院开展医疗业务活动应收的款项,其中大部分是应收医保部门的医保款。随着医保改革的深入,医疗保险逐渐实现了医疗业务的全部覆盖,医保收入在医院医疗收入中的占比也越来越高,医保支付方式也发生了很大的改变,部分后支付方式变为预支付方式,但是医保部门的结算标准和财务部门的结算标准不一致,由此带来了财务部门对于应收款的核算有了很大的不确定性。为了减少坏账的损失,医保管理人员应定期和医保中心进行沟通,通过医保中心的智能审核系统反馈出的问题,及时进行总结和分析,并积极反馈到各个科室,医院绩效管理人员也应将反馈结果作为各个科室绩效考核的评价标准。

3.加强固定资产的管理

固定资产是医院开展医疗业务活动的非常重要

的物质基础,通常情况下,固定资产购置的价格比较高,使用周期也比较长,所以相对于流动资产,固定资产的风险更大一些。医疗设备的维护必须定期进行,医疗设备的使用应该通过制度进行规范,并且加大对医疗设备操作技能的培训,提高员工的操作和使用技能水平,减少因为不按照流程操作给医院和患者带来的经济损失或身体损伤;固定资产管理内容需要纳入绩效考核体系,实现资产的使用效能和科室和个人的绩效考核挂钩,责任落实到人;创建固定资产管理系统也是非常重要的方面,不仅可以实现对固定资产的状况进行动态掌握,还可以实现各科室共享固定资产档案信息,促进各科室资产管理工作效率的全面提升,资源得到有效配置,最大程度避免重复购置造成的资源浪费。

(四)建立健全考核机制

医院要通过公开、公平、公正和责、权、利相结合的原则建立对各科室和个人资产管理的态度、业绩和能力等方面的绩效考核机制,在根据资产管理的内容制定相关指标时,首先要注意和宏观的战略目标保持一致,其次要对资产管理的目标和流程予以明确,另外对于资产的使用效率和日常的保养维护也要考虑,例如:医院的战略目标是某市最大的康复医院,主要特色是针对残疾人进行康复治疗,因此针对资产的采购方面的考核,首先考虑资产使用是否方便残疾人就医,其次收费价格要是否在患者的可承受范围内。对于科室申购的重大医疗设备,该设备的利用率纳入科室和个人绩效考核范围,避免出现采购与临床脱节、与市场不适应和医疗技术水平不匹配的现象。

四、结语

针对民营医院在资产管理中出现的问题,结合内部控制五要素理论,医院不仅要在优化内部环境方面加大力度,更要有针对性地采取控制措施,还要对资产管理的效果实施绩效评价,从而实现资产管理带来的经济效益和医院的可持续发展。

参考文献:

- [1]李飞飞.内控视角下的医院资产管理风险控制[J].行政事业资产与财务,2019(24):16-17.
- [2]潘启兵.基于内控视角下公立医院资产管理模式的与风险管控研究[J].当代会计,2020(2):85-86.
- [3]吴晓红.基于内控视角的医院固定资产管理——以W医院为例[J].中国总会计师,2019(11):163-165.
- [4]宋新权.医院固定资产管理中存在的问题及改进措施[J].行政事业资产与财务,2020(17):7-10.
- [5]王敏.试析如何加强医院的固定资产管理[J].财会学习,2018(25):177-179.