

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.04.071

医院固定资产管理存在问题及对策探讨

祁美佳

(大同市第五人民医院,山西 大同 037000)

摘要:固定资产是医院开展各项工作的物质基础,因此,固定资产管理质量会直接影响医院的医疗水平。现阶段,我国医院固定资产管理存在着固定资产管理制度不完善、监管不到位以及人才梯队建设培养不完善等问题,影响了我国医院的整体发展水平。本文就医院固定资产现阶段存在的问题以及解决措施进行讨论,以便使医院能够科学合理地对固定资产进行管理,提高固定资产利用率,从而提升医院的综合效益,增强医院竞争力,保障满足人民的医疗需求。

关键词:医院;固定资产管理

医院固定资产的管理水平直接影响着医院的医疗质量,目前,医院固定资产日常管理工作存在很多不足,严重阻碍了医院事业的健康发展,削弱了医院的竞争力。在这种情况下,医院必须及时找出针对固定资产管理问题的行之有效的解决对策,制定长期发展的宏观战略,在战略的引导下制定适合本医院发展的固定资产管理办法,从而促进医院整体水平的提升,增强医院的战略综合实力。

一、新医改背景下医院加强固定资产管理的重要意义

市场经济体制的不断完善对我国医院的管理工作提出了更高的要求。固定资产管理工作不仅是医院日常管理工作的基础,而且对医院的医疗水平具有重要影响,所以建立健全固定资产制度显得尤为重要。医院固定资产存在品种多、流动性强、消耗大、多部门共享等特点,管理起来比较困难,且目前医院还存在着诸如固定资产管理意识薄弱、管理体系不健全,职责不清,缺乏监督机制等问题,因此导致医院固定资产管理水平不高。

随着医改的持续深入,医院固定资产不断增多,通过加强固定资产管理,提升管理效率,不仅可以有效落实新医改政策,而且可以在确保医院物质保障的同时提高资源的利用效率,使得国有资产得到保值增值;另外,加强对固定资产的管理,从预算、审批、采买、使用、维修、报废各个阶段进行管理控制,能够避免重复购置、从而降低采购成本,增加资产使用周期,杜绝随意处置,减少资产占用资金,从而能够提高医院固定资产采买资金的使用效率。

二、医院固定资产管理存在的主要问题

(一)缺乏固定资产管理意识及健全的管理制度体系

新医改背景下,大部分医院虽然建立了固定资产管理制度,但往往流于形式,在实际运行过程中存在固定资产管理意识薄弱的问题,导致固定资产的使用、购置以及报废存在隐患。目前,医院各固定资

产管理部门沟通不够及时,同时也没有明确规范相关部门的职责权力,对固定资产从使用到处置的管理操作流程不规范,导致固定资产日常维护、保养不及时,使用寿命缩短,提前报废。再者,各科室对固定资产调配后不能做到统一交回,长期闲置堆放也导致资产维修成本增加,致使资产浪费,阻碍了医院的发展^[1]。

(二)购置过程不规范以及处置程序不合理

新医改背景下,部分医院管理层难以从财务管理角度衡量购置固定资产的效益,对固定资产的购置未进行充分的预算管理,尤其对大金额固定资产的采购缺乏基于周边投入使用率、本院病人群体结构以及周边环境等指标的分析和研究,导致采买后使用效率低,增加了医院的运营成本。另外,固定资产需要专业人员进行盘点,但盘点耗时耗力,很多医院做不到账实统一,其对无使用价值的固定资产会直接进行变卖处置。购置活动以及固定资产的盘点处置不规范、不合理,一方面造成管理者不能全面掌握固定资产的具体情况,另一方面财务相关部门也不能及时进行账务处理。

(三)内部控制力度不足,缺乏有效的监督机制

新医改背景下,医院为了生存与发展必须要有正确有效的评估策略和控制各种风险的能力,因此,内部控制对医院的经营和管理具有重要意义,在医院固定资产管理相关工作中,其必须要合理应用内部控制,以使提高固定资产管理效率。然而大多数医院不仅缺乏内部控制意识,而且未设立内部控制审计部门,更没有建立健全内部控制制度,或者即使建立了固定资产内部控制制度,但流于形式,其管理者未将相应权力和责任赋与相关执行人员,最终导致内部控制形同虚设。此外,医院也没有与之配套的完善的监督考核体系和相关指标评价标准,往往是当设备损坏或通过盘点才能发现存在的管理问题,通常更重视事后控制,其虽能进行追究责任,但此时已无法避免资产流失,最终降低了医院的整体

效率^[2]。

(四) 缺乏对固定资产管理专业人才的储备

医院固定资产管理专业人才是提升医院资产管理水平的关键,要提升工作效率和质量,医院就必须积极引进工作经验丰富、专业能力强的管理人员,而大部分医院对专业素养人才的储备不够,甚至会出现兼职、代管的情况。为满足病患要求,医院更加重视医学相关专业人才的招揽,对关于固定资产管理专业的专业素养要求较低,在平时的管理活动中,也不能及时更新固定资产管理流程和理念,固定资产管理人员数量配备不足,导致管理活动难以有效开展。

三、加强医院固定资产管理的对策及意义

(一) 加强固定资产管理意识,完善固定资产管理体系

做好医院固定资产的管理工作能更好地落实新医改政策,并使医院满足市场经济发展要求。

第一,要强化医院管理层意识,从思维上高度统一,组织管理层学习固定资产管理理念和制度,及其他先进医院的固定资产管理模式,从中吸取借鉴先进的管理理念,结合自身的特点,制定适合本医院的固定资产管理制度,确保各个部门能将固定资产管理理念运用到工作中。

第二,强化标准化意识,每月组织全员进行资产管理标准化培训,使各岗位人员了解标准化的操作流程,跨部门建立学习机制,提升管理人员的管理服务意识,通过流程关联、服务关联等学习,使部门间协作高效快捷,形成合力、不断融合,实现协同管理。

第三,建立健全资产管理制度,使各岗位管理工作流程化,职责角色清晰,加强对资产管理风险的防范意识,通过制度管控使资产管理工作保持相对稳定。

第四,完善高效的资产管理服务体系,按照资产服务管理体系进行有机组织,根据不同的资产需求者提供不同级别的管理服务。统一服务计划、统一标准规范、统一绩效管理,强化内部审核和成本细化的联动管理,进行事中事后监管。将所提供的服务通过可衡量的质量要求、可视化的服务体系、清晰的服务定位和统一的服务标准来体现,形成具有特定属性,并具有规范化、可视化、数字化特征的资产管理体系^[3]。

第五,财务科要协同其他部门进行固定资产价值核算工作,建立固定资产总账和明细账,配合固定资产管理处进行定期盘点;其他固定资产使用科室要负责固定资产购置申请及日常维护工作。在处理工作中要权责明确,提高管理效率。

第六,医院应设立专门的风险评估体系,对固定

资产管理过程中出现的新问题,应及时进行处理,并总结经验制定符合自身医院发展特点的管理模式。

(二) 规范医院的资产购置以及处置流程

医院管理部门应结合发展需求购置资产,不能盲目跟随市场,其应根据固定资产购置预算指标并结合购置固定资产的类型、规格等信息提出申请,管理部门应结合医院本身实际的医疗诊治水平,对购置固定资产进行可行性分析,以保证所购买设备能有效提高医疗质量,使医院能在充分利用先进设备增加收入的同时提升相关人员的诊断以及操作能力。

另外,设备科要根据规章制度控制好固定资产报废环节,避免出现浪费国家资源的现象。第一,要科学处置报废、闲置资产,医院管理部门在掌握资产使用情况的同时应建立科学的固定资产调配制度,根据制度上报数据,通过数据使用率调配各科室资产,提升设备使用频率。对使用频次高的固定资产可集中进行保管,加快固定资产在医院内部的流动速度。第二,通过固定资产管理,提升改造报废、闲置资产的处理技术,在满足医院经营需求的同时减少固定资产的投入总量。第三,根据固定资产报废制度分析固定资产是否满足报废条件,由相关专业人员严格按照报废标准进行鉴定,杜绝资产浪费^[4]。

(三) 完善内控体系建设,建立行之有效的监管机制

1. 通过设立内审部门,设置审核权限,建立考核管理体系,加强内部管控体系建设

医院应强化内部管控意识,通过管理手段加强流程管控、审核管控;完善内控制度落实,加强制度宣贯和监督;设立考核、综合评价体系。针对医院固定资产管理流程和关键节点设定审批权限,如由低到高设立管理账户、审计账户、操作员账户等账户审核权限,通过权限控制实现对固定资产管理流程的审核管理;建立内审部门,定期对固定资产使用情况、流程管理、管理制度体系运行情况等进行监督审核,内审部门要对资产台账、资产周期利用率等定期管控抽查;建立完善的考核管理指标和评价体系,制定考核评价制度、奖惩制度,将资产管理工作指标和人员绩效相关联,定期组织专人对流程管理、制度运行结果等进行综合评价,对评价结果进行宣贯讨论,对表现突出的进行奖励,对执行不到位的进行惩罚,计入绩效考核;通过将管理制度与运行情况相结合,不断优化完善相关管理制度。

2. 通过建立固定资产管理机制、明确管理责任促进资产管理监管机制建设,提升管理效率

医院应建立有效的管理机制,明确各岗位固定资产管理责任和岗位职责,同时设立监督岗位,岗位之间应能够形成互补、分离的关系,以通过不同岗位

职责的落实,提升医院固定资产管理效率。

第一,明确财务管理岗位的岗位职责,根据法律法规、行业规定、医院管理制度等建立资产管理度;结合固定资产管理、核算、处理等规定明确管理类别和明细,严格规范资产的核算和处理,做好资产管理评估工作,制定固定资产的审批手续,做好资产核算;根据资产清查报告全面分析固定资产使用情况和折损情况。

第二,对管理工作职责进行细化,结合医院各岗位职责落实情况、职能管理职责修订和编制资产管理度,制定资产申请、资产审核、资产统计等管理制度。

第三,做好资产报备、资产清查、资产入库、资产移交、资产报废等管理工作,结合财务管理办法落实好年度资产清查处理工作。

(四)加大对固定资产管理人才的引进及培养

1.完善人才梯队储备计划

医院应该重视管理专业人才,积极引入经验丰富以及专业能力突出的固定资产管理人员,避免出现兼职、代管现象影响工作质量,要建立完善的人才梯队储备计划,提升岗位人员的技术水平。在资产管理工作中,对核心关键岗位,要设置对应的备份岗位和人员,即AB岗互备机制,通过轮岗的方式,在实践中检验、培养、巩固后备人员能力;对于普通岗位的机动人员,也应储备一定比例的人员以应对管理

人员的变动和流动^[5]。

2.定期开展内部或者外部专业培训

医院要定期开展内部或者外部专业技能交流培训,在强化管理手段的同时学习理论知识,在实践中巩固提升专业技能水平。

推荐核心岗位人员参加外联交流、行业培训等,加强对管理制度、管理技术、管理思路的学习,实现事前、事中、事后资产管理能力的提升。通过内外部培训,提升医院整体管理的专业化水平。

建立内部分享机制,利用例会等多种方式,定期组织各岗位人员进行技术分享、经验交流,加强管理制度和资产管理知识的培训,使管理人员能学习优秀的管理经验,树立正确的管理理念,使每一位从事资产管理工作人员都能够认识到资产管理的重要性,在遇到问题时候能通过有效的手段进行控制和规避。

3.培养各岗位人员的职业操守和责任

要积极培养各岗位人员的职业操守和责任,培养资产管理工作者爱岗敬业、实事求是的优良品质,落实好资产管理度工作,为决策层提供真实、有效的数据信息^[6]。

(五)建立科学的资产管理KPI考核机制

根据医院自身的业务特点、组织架构,设立有效

的绩效考核机制,可分季度、年度对相关人员进行考核,评价结果应直接与技术等级、薪酬进行相关联,从而调动部门人员的积极性。

建立考核淘汰机制,对于不能胜任当前工作、在工作中推诿责任、停滞不前的人员进行教育培训,培训后通过考核的人员继续留用,重新派遣到原岗位进行服务,未通过培训和不愿意接受继续教育的人员进行劝退淘汰,以保证管理工作的有效可控,降低资产管理工作的风险^[7]。

四、结语

综上所述,目前部分医院在固定资产管理过程中存在缺乏固定资产管理意识及健全的管理制度体系,资产购置过程不规范,处置不合理,内部控制不足,缺乏有效的监督机制及固定资产管理专业人才储备缺乏等问题,既削弱了医院的竞争力,也导致人民的生活健康质量得不到很好的保障。近年来,医疗体制的深入改革提高了对医院固定资产管理的要求,医院为长远发展就必须针对现存问题进行全面改革,与此同时,其还要建立完善的固定资产管理制度、监管机制,制定恰当的人才培养方案,以对医院固定资产进行有效的控制与管理,使固定资产能够实现保值增值,促进医院健康发展,增强其竞争力,并确保人民医疗需求得到满足。

参考文献:

- [1]寇金萌,洪学智,卿好婕.信息化下公立医院固定资产管理的问题研究[J].卫生经济研究,2022(09):78-81.
- [2]叶青.新医改下公立医院固定资产管理问题探讨——以N公立医院为例[J].中国市场,2019(22):121-122.
- [3]肖斌.公立医院固定资产管理内部控制研究——以S公立医院为例[J].中国总会计师,2019(08):86-88.
- [4]薛梅.公立医院固定资产管理问题探讨——以M公立医院为例[J].纳税,2020(05):259-260.
- [5]陈阳,段春阳,郑凤春.新形势下公立医院固定资产管理存在的问题及对策[J].会计师,2021(23):106-107.
- [6]陈冬蕾.市级公立医院固定资产管理若干问题的思考——以F医院为例[J].财经界,2021(26):49-51.
- [7]张雪珂.基于新医院会计制度下公立医院固定资产核算和管理的有效方法分析[J].商讯,2021(06):73-74.