

基于全生命周期视角下公立医院固定资产管理优化探究

刘灼 卞燕 江霞

重庆医科大学附属大学城医院，重庆，400038；

摘要：固定资产是公立医院履行医疗职能、持续发展的基础和保障，全生命周期管理有助于公立医院固定资产提高效率和效益。本文基于全生命周期视角，将固定资产划分为配置阶段、验收阶段、使用阶段、盘点阶段、处置阶段，分析每个阶段存在的问题并提出相应对策建议。

关键词：公立医院；固定资产；全生命周期管理；

DOI: 10.69979/3029-2700.24.4.022

引言

在 2020 年，为了贯彻党中央“过紧日子”、厉行节约的导向，财政部发布了《关于加强行政事业单位固定资产管理的通知》。该通知要求事业单位高效使用、有效盘活固定资产，解决管理中存在的问题。作为重要的事业单位之一，公立医院在新趋势下深化变革发展，其固定资产管理还需持续完善。对于公立医院固定资产来说，全生命周期管理是一个动态管理的过程，指在对固定资产从需配置、验收、使用、调剂、维修、盘点到处置的全部过程进行管理。如图 1 所示，公立医院先进行资产配置，完成采购后进行验收、入库，完成卡片及账务处理，同时资产投入使用。使用过程中会涉及到调剂、维修、盘点等环节，使用周期在 5 年至 15 年不等。最终，当固定资产完成使命后，将其处置。除此之外，在 2022 年，国务院办公厅发布了《关于进一步盘活存量资产扩大有效投资的意见》，卫生健康行业开始启动资产盘活工作，公立医院相关资产也会涉及对外有偿使用业务。将全生命周期管理应用于公立医院资产管理，可以帮助公立医院划分固定资产阶段，及时发现存在的问题，及时处理问题，提高资产使用率，降低公立医院的风险和运营成本，提高资产效益。

本文将固定资产划分为配置阶段、验收阶段、使用阶段、盘点阶段、处置阶段，并对每个阶段分析其存在的问题并提出对策建议。通过这样的方式，我们可以更好地理解公立医院固定资产管理的全生命周期过程，并采取相应的措施来优化和改进管理效果。

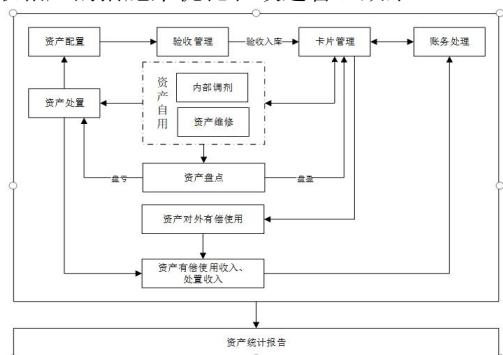


图 1 固定资产管理流程图

1 全生命周期视角下医院资产管理存在的问题

1.1 资产配置把控不严

1.1.1 资产配置预算编制不够科学

在当前公立医院的资产配置流程中，各业务科室独立提出需求，通过医务部门及相关委员会审批，并经院级决策会议审议。这一过程中，资产管理部门常处于弱势地位，缺乏足够的话语权，导致在资产配置预算时忽视现有资产，造成重复采购和资产闲置，形成“无效资产”。同时，资产配置与实际需求不匹配，分配不均，影响医院运行效率。在可行性论证环节，由院内职能部门组成的论证小组通常只对资产配置立项发表意见，未能全面考虑医院的长远规划、经济和社会效益，以及技术发展水平，导致论证结果缺乏合理性和专业性。由于未明确引入外部专家参与，可能导致采购的资产不符合实际使用需求，降低资产使用效率，增加闲置。

1.1.2 专业委员会审议职能较弱

在公立医院中，专业委员会如医学装备管理委员会和预算管理委员会等负责固定资产配置的审议。这些委员会通常通过不记名投票方式进行决策，成员包括院长、分管院长及各部门负责人。然而，这种方式存在一些问题。首先，部分委员缺乏必要的专业知识，只能对自身熟悉的领域发表意见，而对其他专业性较强的医疗资产难以提出建设性建议。其次，不记名投票可能导致责任归属不清，委员易受利益相关者如科室人员和供应商的影响，这可能影响决策的公正性。

1.2 资产验收规范有待加强

在公立医院中，不同职能部门负责不同类别资产的验收，如医疗设备、房屋、家具、IT 信息设备等，这种细分分工旨在提升验收质量，确保专业人员能够充分参与。然而，这种做法也存在一些问题，包括验收标准不统一、流程规范不一致，以及验收入账不及时等。此外，固定资产验收通常不分级别，无论资产的类别和金额大小，验收流程和所需资料基本相同。这不仅增加了工作人员的压力，也延长了验收时间，降低了整体效率。

1.3 资产使用管理粗放

随着固定资产规模的不断扩大，公立医院在资产管理方面面临着挑战。首先，出现了资产使用无序的情况，新设立的临床科室增多，但由于管理措施跟不上，资产在科室间借用后往往无法明确归属，导致管理混乱。其次，资产闲置问题显著，原因包括科室规划不足和专业人员变动，使得部分设备与实际业务需求不符。最后，财务监督不足也是一个突出问题，医院管理思维转变不及时，对经济业务活动中的人员监管不足，仍主要集中在传统的财务管理上。

1.4 资产盘点质量不高

随着公立医院的快速发展，固定资产管理面临着诸多挑战。资产清点工作因机构调整和人事变动频繁而变得尤为困难，账实不符的问题逐渐累积。固定资产的规模庞大、品种繁多，加之资产标签易脱落，使得清查盘点工作难度加大。而且，历史遗留问题的积累也增加了清点工作的复杂性。尽管财政部要求公立医院每年至少进行一次资产盘点，但由于资产涉及的范围广、金额大、数量多，以及涉及部门众多，仍然存在存量不清晰、账实不符的情况。

1.5 资产处置速度缓慢

公立医院资产处置的方式大多数为报废、报损。固定资产为国有资产，公立公立医院的资产处置过程通常较为复杂和缓慢，主要方式包括报废和报损。由于固定资产属于国有资产，医院在处理时必须格外谨慎，导致处置审批环节众多。若涉及金额较大的资产，还需经过市级卫健委、财政局等上级主管部门的审批，这进一步延长了资产处置的审批周期。此外，根据财政局等上级部门的规定，资产处置还需进行信息公开等程序，使得从申请报废到实际处置完成的时间大幅延长。目前，公立医院的固定资产报废年限大多在5至15年之间，随着时间的推移，许多医院已经累积了大量等待报废的固定资产，这不仅占用了大量的库房空间，还影响了其他拟处置资产的存放。因此，加快资产处置的速度已成为当务之急。

综上，以全生命周期为视角，制定统一的资产管理标准，规范资产管理流程，建立健全资产管理体系，已成为公立医院提高资产管理效率、保障资产安全不可缺少的事项。

2 医院资产管理优化措施

2.1 深化组织架构

完善制度。“不以规矩，不能成方圆”，这句话恰到好处地强调了制度在工作管理中的重要性。制度，作为工作的依据和规范，确立了行为的标准，它既是约束也是保护。一个健全的制度能够防止工作人员滥用职权、钻制度漏洞，从而减少廉政风险的产生。特别是在公立医院的资产管理过程中，制度的完善对于医院的稳健发

展具有至关重要的作用。首先，当制度体系完善时，各岗位的员工能够明确自己的职责范围，这种明确性促使其在整个资产管理过程中保持高度的关注，并提高对资产管理的积极性。其次，制度的清晰性使得管理层能够建立起明确的责任制度，这有助于医院中层及以上级别的管理者亲自参与或监督重要的资产管理阶段，如资产论证、采购等关键步骤。最后，一旦形成了统一的规则，无论是人员岗位的变动还是部门的调整，都不会对现有的工作流程造成影响，从而有效提升工作效率。

明确职责。公立医院的资产管理涉及多个主体，包括使用部门、管理部门、设备购置部门、决策机构等。鉴于此，医院应根据本单位的实际情况，明确各部门的职责，并构建相应的管理机构，资产管理领导小组、内控领导小组、纪检监察小组等。除此之外，还应完善各部门间相互独立、相互监督的机制，并注意人员安排、工作程序等细节问题。为了进一步强化管理，医院应当设立一个单独的资产管理部门，并赋予该部门足够的监管权力。这样做可以确保资产管理的专业性和效率，从而实现医院资产的有效管理和利用。

2.2 提高管理意识

在医疗行业的迅猛发展背景下，医院在规模扩张的同时，必须应对各种内外部因素的影响，不可避免地遭遇风险。如何有效规避和减少这些经营风险，已经成为医院管理层迫切需要解决的问题。随着国家各项政策的陆续出台，公立医院的发展模式已经从单纯的规模扩张转向了更为精细的管理体系。对医院而言，固定资产不仅是其重要资源之一，也是其技术水平的直接体现。因此，公立医院的领导层对资产管理的重视程度，直接关系到医院的长远发展。

为了适应社会的持续变化，并强化资产管理意识，必须积极地发挥资产在医院运营中的关键作用。通过定期培训，可以提升医院职工的主人翁意识，同时树立全员参与的内部控制意识。内部控制机制应该涉及全院的每一个角落，使每一位职工都成为资产管理的参与者、推动者和受益者，而非仅限于资产管理部门的工作职责。

在现有的领导小组基础上，可以考虑增加临床科室和医技使用科室的代表，这一措施将为内部控制机制的更好实施提供坚实的基础。这样，不仅可以提高管理效率，还能确保资产管理的策略和执行更加贴近实际工作需求，从而推动医院整体的稳定发展。

2.3 加强人才培养

在梳理了医院资产管理关键岗位的职责后，我们应组织相应人员进行专业培训，以提升其工作效率和服务质量。为此，医院需要建立一套全面的培训方案，明确培养的步骤和方法。鉴于医院的具体需求，我们要精心挑选不同层级的培训对象，确保涵盖从科室资产管理员、科室负责人、管理科室人员到院领导的所有层级。随着医疗行业和国家技术标准的不断进步，我们必须定期为设备管理人员提供专业技术培训，这可以通过网络课程、

现场实操、外部学习和经验分享等多种方式来实现。为了保持团队的活力和知识更新，我们需要建立一个合理的人员更替机制，确保团队不断有新成员的加入，从而保障医务人员能持续进步，并最终提升医院的运营效率。

考虑到公立医院固定资产占总资产的比例高达 50-70%，而且这类资产通常数额庞大，根据政府会计准则，一般医疗设备的折旧年限在 5-6 年，更新较快，因此加强资产管理人员培训显得尤为重要。培训内容一方面要包括理论知识，如操作原理、结构组成、操作流程及注意事项等；另一方面，也应强化实践操作技能，因为只有通过实际操作，员工才能更好地将理论知识应用于实践中，从而提高工作效能。此外，我们还需设立一套培训考核体系，配备严格的评估机制，以激发管理人员参与培训的积极性和主动性。

2.4 建立激励方案

所谓“以评促建、以评促改、以评促管、以评促强”，即将固定资产管理情况纳入绩效考核中，以提升各管理层的重视程度。具体做法是，对上一年度各部门的资产管理进行全面的总结和评价，其结果将作为下一年度固定资产配置预算的重要参考。对于表现优秀的部门及人员，应适当给予奖励；反之，则应进行惩罚并追究管理责任。此外，将资产管理情况纳入干部层的绩效考核中，能够有效提升医院全体职工对固定资产管理的意识和重视。

将绩效考核结果与固定资产的日常管理相结合，具有以下两方面的积极影响：一方面，可以通过评估结果优化医院的资源分配，推动医院固定资产管理，实现最大的运营效益；另一方面，可以激发员工的工作热情，优化绩效管理的目标。这样不仅能促使各部门持续提升固定资产管理水平，还能鼓励他们积极主动提高固定资产的使用效率，增强固定资产使用效率提高的荣誉感。

2.5 强化监督力度

建立健全的财会监督制度对于规范资产管理和确保资产的有效利用至关重要。这一制度的建立不仅需要定期对资产的配置、使用和报废等业务情况进行监督，还涉及到对全流程相关人员的监控，以强化财经纪律的刚性约束。此外，系统应严厉打击管理过程中的任何违法违规行为，以此形成常态化和长效化的会计监督机制。为防止舞弊行为，必须构建一个将不相容岗位进行分离的制度。例如，设备购置的申请与审批、采购与验收、付款申请及审批等业务环节，应由不同的人员或部门负责执行，实现相互监督和制衡。

内部监督的不足由外部监督来补充。目前主要的外部监督包括审计部门、财政部门和纪检监察部门，这些部门应相互协调合作，共同对医院资产管理进行监督，特别关注大型设备的购置、报废和处置等关键流程。同时，鼓励社会公众积极参与，从而扩大外部监督的范围，这不仅能提高公立医院固定资产管理的透明度，还能提

升整体管理质量。将内部和外部监督有效结合，通过内外合力形成一个有机统一的监督体系，能够凸显审计工作的客观性。这种结合有助于提供针对固定资产管理有价值的见解，揭示医院内部控制体系的缺陷，并进一步提升管理效能。

2.6 提升信息化水平

在信息时代的浪潮下，现代化医院的信息化建设面临新的挑战和要求。信息技术的飞速发展不仅极大地提升了医院工作的效率与准确性，而且对公立医院固定资产的全生命周期管理提出了更高的标准。为此，建立一个健全的资产管理系统显得尤为关键。该系统应涵盖资产的购买、验收、使用、处置及报废等关键环节，并实施全面监督，以确保资产管理流程的规范化。通过精确掌控医院资产信息，提升管理效率，确保公立医院资产管理的标准化与安全性。

固定资产管理是一项全员参与、自上而下、多方协作的综合性任务，涉及采购、使用、管理等。在这一过程中，建立有效的信息共享机制至关重要，它能够促进医院内部数据的共享与交流。通过共同构建一个包含公立医院固定资产信息的资源数据库，可以实现各部门之间的紧密合作，形成一个统一的工作整体。资产管理信息系统将充当各部门间沟通与协作的桥梁，便于员工间的及时沟通和交流，有利于医院内部资源的整合和优化配置。此外，资产管理人员也能够利用这一信息化平台，实时关注关键信息，为管理层提供数据支持，从而提升决策质量和工作效率。

参考文献

- [1] 焦健. 生命周期视角下行政单位固定资产管理难题与优化对策研究 [J]. 国有资产管理, 2023, (11): 76-80.
 - [2] 刘灼, 邓燕, 江霞. 公立医院固定资产管理问题及对策探讨 [J]. 技术与市场, 2023, 30(03): 171-173.
 - [3] 刘彦茜. 公立医院固定资产实施全生命周期管理的思考 [J]. 卫生经济研究, 2020, 37(08): 58-61. DOI: 10.14055/j.cnki.33-1056/f.2020.08.015.
 - [4] 王真一, 黎科佑. 公立医院固定资产管理风险及对策研究 [J]. 行政事业资产与财务, 2024, (04): 13-15.
- 作者简介：刘灼（1995-），女，四川宜宾人，硕士研究生，中级会计师，重庆医科大学附属大学城医院，研究方向：财务管理、资产管理；
- 牟燕（1988-），女，重庆万州人，硕士研究生，中级会计师，重庆医科大学附属大学城医院，研究方向：财务管理、资产管理。
- 通讯作者：江霞（1982-），女，重庆石柱人，硕士研究生，高级会计师，总会计师，重庆医科大学附属大学城医院，研究方向：财务管理、资产管理。
- 基金项目：重庆市卫生健康委医学科研项目《数字化背景下公立医院财会监督体系构建的研究》（2024WSJK005）。