

# 公立医院资产管理现状及优化策略

钟赛 郭学军

重庆市急救医疗中心，重庆市，400014；

**摘要：**在医疗卫生领域竞争加剧的背景下，公立医院资产管理的优化成为提升运营效率与资源利用率的关键。本文针对当前公立医院资产管理中存在的问题，如管理流程不畅、资源配置不合理、闲置浪费及数字化水平不足、合规性与法律风险加大等，系统地探讨了一系列优化策略。首先，文章回顾了国家对公立医院资产的定义及分类。然后，提出并分析了资产管理现状及挑战。最后，提出了优化策略，包括构建数字化资产管理体系、实行资产分类与标签化管理、强化维护保养计划、引入大数据分析与物联网技术在医疗设备上的应用，加强内部控制，以及建立绩效考核与激励机制等在内的具体策略，并对未来公立医院资产管理的创新发展方向进行了展望，为医院管理层提供了可操作的指导思路，以期提高资源使用效率，从而达到提升服务质量和患者满意度的目标。

**关键词：**资产管理；公立医院；优化策略；内部控制

**DOI：**10.69979/3029-2700.24.10.052

## 引言

医院的运营效率与资源利用率直接关系到医疗服务质量和成本控制及患者满意度。医院资产管理，作为医院运营管理的基石之一，面临着前所未有的挑战与机遇。一方面，医疗设备的快速迭代、基础设施的持续扩建以及医疗耗材的大量消耗，使得医院资产规模急剧增长，管理复杂度随之增加；另一方面，有限的医疗资源与日益增长的公众健康需求之间的矛盾，要求医院必须更加高效、精细地管理其资产，以提升服务效率和质量，同时控制成本，实现可持续发展。然而，现实情况是，许多医院在资产管理上仍存在诸多痛点，如资产管理流程不畅、资产管理数字化投入不足、资源配置不合理、合规性与法律风险加大、以及缺乏有效的资产绩效评价机制等，这些问题严重制约了医院的运营效率与资源使用效率。因此，探索并实施一系列创新的资产管理优化策略，成为提升医院竞争力和满足人民群众健康需求的重要途径。

## 1 公立医院资产概述

### 1.1 公立医院资产的定义及来源

公立医院资产是指医院拥有或控制的、能够以货币计量、预期能为医院带来经济利益流入的一切资源。这包括固定资产、流动资产、无形资产、其他资产等。

按资产来源又可分为国家和政府投资、医疗服务收入投入、自筹资金（内部资金积累、银行贷款、发行债

券、租用）、科研成果转化、社会捐赠、医疗保险报销资金、对外投资收益等。公立医院资产的来源多元化，既包括国家财政支持、社会资助，也涉及医院自身经营所得和投资收益等，这些来源共同支撑着医院资产的积累和发展<sup>[1]</sup>。

### 1.2 某三甲医院资产情况

以某三甲医院为例，2023年末该院床位1200张，职工1500名。医院一、二、三级学科分科齐全，拥有39个临床医技科室和65个专病门诊。总资产14.74亿元，其中：房屋建筑面积10.42万平方米、固定资产原值11亿元，医院配备64排128层螺旋CT、1.5T核磁共振、全数字化平板心血管造影机（DSA）等大型医疗设备。医院设置后勤保障科、信息科、医学装备科、药剂科等资产归口管理部门，医用设备的招标采购由招标办负责，医疗设备日常管理由临床医技使用科室负责，维保由医学装备科负责。药品、耗材通过药交所集中采购院内通过SPD物流系统进行配送。

## 2 公立医院资产管理面临的挑战

### 2.1 资产管理流程不畅，人员培训不足

医院资产分属于不同的归口管理部门，缺乏对资产的统一管理和控制。现阶段公立医院固定资产管理的工作重心主要在账务管理层面，利用资产信息系统对固定资产入库、领用等情况进行记录管理，而缺乏对固定资产进行全生命周期管理，在采购、使用、评价、报废处

理阶段存在管理水平不高，工作流程冗杂等问题。资产管理人员对资产管理的重要性认识不足，培训不足，影响资产管理的效率和质量。

## 2.2 资源配置不合理，存在闲置浪费

一是全面预算管理落实力度不够，购置资产没有经过充分论证，存在盲目购置的情况。某些设备利用率低，领用物资计划性不够或不合理。如何在保证医疗服务质量的同时，合理分配有限的医疗资源，避免资源过剩或短缺，成为一大难题。二是由于缺乏有效的管理和调配机制，导致资产使用效率低下，如出现备用物资过期、库存过高等现象，缺乏有效的资产绩效评价机制。

## 2.3 资产盘点工作不够完善

基础工作规范要求对资产定期盘点清查，确保账实相符，账账相符，但由于医院资产总量大和种类庞杂、资产管理人员素质不够高，管理流程设计不合理，资产存放位置变动，资产管理信息系统功能不完善等原因，导致资产清理出现账实不符的情况。在资产日常管理活动中，各科室之间存在设备等资产相互借用的情况，但没有完善的借用流程，没有相关记录或者只是简单登记；报废流程繁琐，部分科室在报废流程未完成的情况下，将设备移交给库房，给资产盘点带来困难，也容易造成资产流失。

## 2.4 固定资产维修维保费用不断增长

随着医院医疗与科研的不断发展，医院固定资产配置增加，固定资产维修维保费用也随之增长。医院资产的维修维保费与多个因素相关，主要包括设备使用频率、设备新旧程度、设备类型与技术复杂程度、维修维保策略、配件供应与成本、维修响应时间、维修合同条款、医院管理与谈判能力等。另外，医院专用资产的维修维保呈现出委托专业公司的趋势，某医院 2023 年由第三方定期维保的大型医疗设备（按年签订维保合同金额）维保费为 666 万元，占维保费总金额比重达到 48% 左右。其中，CT 和 MRI 设备的维保费为 134 万元，全数字化平板心血管造影机维保费 50 万元。

## 2.5 资产管理数字化水平仍待提高

公立医院在固定资产数字化方面正在不断进步，但仍存在一些短板和不足，数字化不仅涉及到技术层面，还包括资金投入、管理水平、政策支持和网络安全等多

个方面，需要进一步加大投入和改进。根据 CHIMA 发布的《2021-2022 年度医院信息化状况调查报告》，部分医院的资产管理数字化水平不高，难以实现高效的信息共享和管理。如何有效整合信息系统，实现数据的互联互通，提高数字化的实际使用效能，仍是很多医院面临的挑战<sup>[2]</sup>。

## 2.6 合规性与法律风险加大

随着监管要求的日益严格，确保资产采购、使用、报废等环节的合规性，以及有效管理资产相关的财务与运营风险，变得尤为重要。而医院在合规性的管理方面存在不足，具体表现在，内部缺乏合规性审查机制，而外聘法律顾问难以充分发挥事前规避和化解法律风险的作用，导致公立医院在资金管理、基建、资产采购、合同管理等方面存在风险。有的医院针对固定资产验收登记、核算入账、领用移交、维修保管、清查盘点、出租出借、对外投资、回收处置、绩效管理等重点环节的管理存在漏洞，规章制度不明确，流程不清晰、管理不规范、责任不明晰。

# 3 公立医院资产管理的优化策略

## 3.1 优化管理设计与加强人员培训

### 3.1.1 优化管理制度

医院制定一系列资产管理制度，包括《流动资产管理办法》、《债权债务管理办法》、《财务印章及票据管理办法》、《门诊住院收费工作制度》、《物资采购制度》、《库房管理制度》、《国有资产管理办法》、《医疗设备申报与论证制度》、《医学装备验收验证制度》、《设备维保及巡检制度》、《设备报废制度》、《工程项目财务管理制度》等。坚持不相容岗位分离原则，对物资采购、保管、领用进行专人管理；设备购置需求经资产委员会、预算管理委员会、院办公会、党委会集体决策后纳入预算管理；工程项目的管理，严格按照概预算批复、三重一大集体决策实施细则以及合同条款审核支付工程款，对已竣工的工程项目及时办理竣工决算并及时转固计提折旧。

### 3.1.2 全生命周期管理策略

实施从采购、使用、维护到报废的全生命周期管理策略，确保资产最优化配置和维护，延长使用寿命，减少不必要的购置成本。规范资产采购流程，确保资产采购的合规性和性价比。财务科下设招标采购组，负责制

定医院招标采购管理制度，健全招标管理流程，实施各类招标采购工作，后勤保障部、信息科、医学装备科、药剂科制定采购管理制度，各项采购工作按制度有序进行。拟构建数字化采购管理平台，对项目详情、采购步骤进行管理资产处置按规定报批并上缴处置收入。

### 3.1.3 加强资产管理团队的专业培训

提升资产管理人员业务能力和数字化素养，同时培育以效率和节约为核心的医院文化，鼓励全体员工参与资产管理和成本控制。打造良好的资产管理环境，提高员工的资产管理意识。

## 3.2 强化资产使用效益分析和追踪评价

### 3.2.1 合理编制预算

合理编制资产采购和维修维护的预算，确保资金合理分配。制定详细的年度预算，包括收入预算和支出预算，涵盖所有部门和活动。设立严格的预算审批流程，控制开支。定期对比实际支出与预算差异，分析偏差原因，采取纠正措施<sup>[3]</sup>。

提高资源利用效益，并加强成本核算与控制。探索医疗设备租赁、共享平台等新型资产管理模式，减少设备闲置，提高设备使用率<sup>[4]</sup>，尤其对于高成本、使用频率不高的特殊设备，实现跨越科室共享<sup>[5]</sup>。某医院通过远程会诊、影像报告远程阅片，使得固定资产使用跨域了地理限制。

### 3.2.2 降低采购成本

根据临床需求和成本效益分析进行策略性采购，避免过度投资。优化采购流程，通过集中采购、批量采购等方式降低成本。实施严格的资产登记和系统跟踪，确保设备的使用效率，避免闲置或过度使用。采用先进的库存管理系统，减少过量库存和缺货现象，避免浪费和额外成本<sup>[6]</sup>。

### 3.2.3 明确考核评价机制

明确固定资产使用考核评价范围、标准与方法。将固定资产在管理过程中所涉及的各项费用、维修次数、固定资产使用情况、设备运行时间、设备运行效率、报废率、百元固定资产医疗收入、设备收入等指标纳入考核范围。并对固定资产经济收益情况进行定期分析，将分析结果纳入考核评价体系之中，增强各科室对固定资产管理工作重视程度。另外，公立医院还应当健全完善奖惩机制，强化问责机制，深入探究某项固定资产资金消耗大、经济收益较低的原因，制定针对性的处理措

施，并以此为依据进行责任追究；同时，还应当革新激励制度，将固定资产管理与薪酬制度相衔接，以促进各科室积极配合职能部门开展固定资产管理，提高资产管理质量，促进资源的合理配置。

## 3.3 建立健全内控机制

公立医院应建立健全风险研判、评估和防控机制，定期进行风险评估，识别可能影响资产安全的因素，如设备故障、供应不足等，罗列各个关键环节的风险点，设置相应的防控措施<sup>[7]</sup>；确保资产管理系统中的信息安全，防止数据泄露；制定应急预案，包括应急物资、设备的准备、紧急采购流程等，以应对突发事件。明确各类资产管理责任，规范使用流程，加强产权保护，推进资产安全有效使用，提升资产管理部门与使用科室、财务科的协作能力，形成管理合力。

财务审计部门应切实履行监督职能，实行事前、事中、事后监督相结合，涵盖医院所有经济活动。实施定期对账，保证资产安全，包括但不限于以下措施：一是对资金、物资、设备进行盘点清查，加强固定资产盘点工作，对固定资产实行“一物一码”、移动扫码盘点的方式进行管理，财务科每年联合资产管理部门、资产使用部门开展全面盘点工作，形成资产清查报告，对发现的问题及时提出整改措施，保证固定资产信息记录规范、准确；二是指定专人加强债权债务管理，清查历史遗留问题，清理往来账，通过电话、微信等多种方式不定期询证往来款项，对医疗欠费进行催收。另外，切实做好固定资产产权管理，及时办理土地、房屋、车辆等固定资产权属证书，资产变动应办理权证变更登记，避免权属不清和产权纠纷等问题。

定期进行内部审计，检查资产管理和使用情况，确保符合相关规定。通过对固定资产内部控制风险点的梳理，完善防控机制，确保每一个流程都在有效的监管之下；邀请第三方机构进行审计，确保资产管理和使用符合外部监管要求。

## 3.4 控制固定资产维修维护费用

维修维护费没有一定的标准，各医院需要根据自身实际情况对维修维护费用进行预算管理。在保证资产的正常使用的同时合理管控资产维保费。可利用大数据、物联网等新技术并根据资产情况做好维修维护计划编制，资产管理部门每年需要对维修维护计划执行情况进行

行评价。制定定期维护计划有助于延长资产使用寿命，减少突发性大修费用。建立资产报废和处置程序，合理回收残值，避免不必要的损失并保持合规。

### 3.5 建立资产数字化管理体系

利用新技术，加强资产监督检查，提高资产运行效益。某医院已建立以 HRP 系统为核心的成熟高效的人财物运行管理平台，完成 OA、SPD、HIS 等系统与 HRP 的数据共享，实现实物流、资金流、业务流、信息流高效融合。通过对工作量、特定资产使用频率等数据进行分析来评价资产的使用效率，是否存在闲置率过高、单台设备维修费用过高、投入产出严重不匹配等情况。有条件的医院可以通过大数据技术对比同类资产在其他医院的平均使用频率，通过嵌入管理会计工具计算单台设备的运行效益并访谈资产使用人员判断资产是否存在明显闲置。利用云计算、大数据、物联网（IoT）等技术，构建智能资产管理平台；开发移动应用，方便医护人员实时查询和更新资产信息；实现资产的实时追踪、自动盘点、远程监控和预测性维护，减少人工错误，提升管理效率。对资产进行细致分类，并采用 RFID 等技术进行标签化管理，便于快速查找与调度，同时支持精准的资产性能分析，为决策提供数据支持<sup>[8]</sup>。

### 3.6 加强法规遵从与合规性

密切关注政策变动，及时调整管理策略以符合新的政策导向，以事前防范、事中控制为主，事后补救为辅。确保所有资产管理活动符合相关法律法规的要求，严格落实国家药品和医用耗材采购政策，严格按规定程序配置各类设备资产等<sup>[9]</sup>。公立医院需要提高资产管理人员的法律素养，建立专业法律人才队伍，并规范外部法律顾问联系管理，实行双重法务保障<sup>[10]</sup>，充分发挥专业法律人才在重大决策、规章制度文件审查、合同签订前提出法律意见等方面的作用。

## 4 结语

通过上述策略的综合应用，医院可以显著提升资产管理的效率和资源利用水平，不仅能够降低成本、提升服务质量，还能为医院的长期稳定发展奠定坚实的物质基础。

## 参考文献

- [1] 国务院. 行政事业性国有资产管理条例: 国令第 738 号 [EB/OL]. (2021-03-17) [2024-12-19]. [https://www.gov.cn/zhengce/content/2021-03/17/content\\_5593484.htm](https://www.gov.cn/zhengce/content/2021-03/17/content_5593484.htm).
  - [2] 中国医院协会信息专业委员会. 2021-2022 年度医院信息化状况调查报告. [EB/OL]. (2023-02-22) [2024-12-19]. <https://www.chima.org.cn/Html/News/Articles/16012.html>.
  - [3] 林文利, 刘蕊, 苗琳. 公立医院高质量发展新效能研究——基于全面预算管理建设 [J]. 经济论坛, 2024, (07): 146-152.
  - [4] 夏婧, 陈郁韩. 高质量发展下公立医院多院区固定资产共享管理 [J]. 财经界, 2024, (20): 75-77.
  - [5] 张晓琦, 线春艳, 王旭超. 公立医院固定资产共享共用的实践探索——从共享经济视角解析公立医院固定资产闲置问题 [J]. 中国总会计师, 2023, (02): 131-133.
  - [6] 贾晋萍. 公立医院全面预算管理流程及成本控制分析 [J]. 财经界, 2024, (19): 54-56.
  - [7] 刘莹. 公立医院内部控制建设现状及完善措施——以北京儿童医院为例 [J]. 财务与会计, 2022, (02): 70-72.
  - [8] 张琴, 郑晓媛, 郑娇妮, 等. 某院门诊药房 SPD 系统应用效果评价 [J]. 中国药业, 2023, 32(15): 16-20.
  - [9] 财政部, 国家卫生健康委, 国家医保局, 国家中医药局. 关于进一步加强公立医院内部控制建设的指导意见: 财会[2023]31 号 [EB/OL]. (2023-12-18) [2024-12-19]. [https://www.mof.gov.cn/gkml/caizhengwengao/wg2023/wg202312/202402/t20240208\\_3928620.htm](https://www.mof.gov.cn/gkml/caizhengwengao/wg2023/wg202312/202402/t20240208_3928620.htm).
  - [10] 吴睿. 构建公立医院法律事务保障机制研究 [J]. 现代医学, 2023, 51(S1): 50-54.
- 作者简介: 钟赛 (1988-), 男, 汉, 重庆合川, 中级会计师, 大学本科, 重庆市急救医疗中心, 研究方向: 资产管理, 成本管理
- 通讯作者: 郭学军 (1971-), 女, 汉, 重庆, 财务科科长/高级会计师, 研究生, 重庆市急救医疗中心, 研究方向: 财务管理。