

H 公立医院固定资产精细化管理探析

潘初开

(黄山市第二人民医院,安徽黄山 245000)

[摘要]公立医院固定资产类型多样、功能多样、模式复杂,给管理带来了重大挑战。在新时代,加强医院固定资产管理对于提高效率、服务公共卫生、保障公共卫生、促进高质量发展至关重要。本文以 H 公立医院为例,深入分析了固定资产管理中的薄弱环节和存在的问题。针对这些痛点和难点,采取有针对性的优化措施,提高医院固定资产管理的精度。这些探索不仅有助于 H 医院提高管理效率,也为其他公立医院在高质量发展中加强固定资产管理提供了宝贵经验,对促进医院的可持续发展具有深远意义。

[关键词]精细化管理;公立医院;固定资产;高质量发展

[作者简介]潘初开(1988—),男,安徽黄山人,会计师,硕士研究生,研究方向:医院财务管理、内部控制、资产管理。

[DOI] <https://doi.org/10.62662/jjxk0102003>

[本刊网址] www.oacj.net

[中图分类号] F275

[投稿邮箱] jjxk333@163.com

引言

随着医疗改革的不断深化,公立医院在竞争激烈的市场中寻求发展变得越来越困难。公立医院不再盲目扩张,而是注重优化内部管理。固定资产作为医院管理的重要资产,是确保公立医院提供医疗服务、医学研究、教学和科研的关键要素。如何最大限度地利用固定资产并对其进行精细管理,一直是近年来影响公立医院高质量发展的关键问题之一。然而,现实情况是,目前主要公立医院的固定资产管理水平远不能满足精细化管理的要求。为适应新医改的要求,公立医院的固定资产管理模式应从粗放型向精细化转变,科学有效地提高固定资产利用效率,有效避免闲置资产和国有资产流失。

一、公立医院实施固定资产精细化管理的必要性

精细化管理作为一种深入而精确的管理策略,对于公立医院的固定资产管理至关重要。固定资产作为医院运营的基石,不仅反映了医院的规模和医疗实力,也是评价医院经济实力的重要指标。因此,实施固定资产精细化管理对于提高医院综合管理水平、确保稳定可持续发展至关重要。

(一) 确保资产安全,提高资产利用效率

公立医院固定资产具有专业性强、规格多样、价值高等特点。通过精细化管理,医院可以严格控制和监督资产采购、验收、使用、维护和报废的各个方面。科学的计划和预算可以避免采购过程中的盲目和重复采购;验收过程中,严格检查,确保资产

符合合同要求;制定详细的计划,以提高使用和维护过程中的使用效率;报废时,需要严格审批,以确保合规性和安全性。

(二) 优化资源配置策略,有效降低运营成本

公立医院作为公共服务机构,其运营成本直接影响医疗服务质量。通过精细化管理,医院可以科学规划固定资产的购置和使用,避免资源浪费和闲置。同时,定期盘点和检查可以及时发现和处置低效资产,实现资源的有效利用。此外,通过优化采购渠道和供应链管理,可以降低采购成本;引入信息技术,提高管理效率,进一步降低运营成本。

(三) 提升医院核心竞争力,推进可持续发展进程

在竞争激烈的医疗市场中,管理水平和运营效率已成为公立医院竞争力的重要体现。通过建立健全固定资产管理制度和流程,明确职责和权限,引入先进的管理理念和方法,可以提高医院的管理水平和决策能力。同时,优化资产配置和利用,降低运营成本,提高工作效率和服务质量,为医院的可持续发展提供强有力的支持。

(四) 加强医院内部管理的透明度,确保业务流程的标准化

精细化管理要求医院建立健全固定资产管理制度和流程,明确各部门的职责和权限,规范管理行为。定期的内部审计和绩效评估确保了该系统的有效实施;设立专门的监督机构和人员,对固定资产管理工作进行定期检查和评估;将固定资产管理纳入绩效考核体系,提高管理透明度和规范化

水平。

二、H 医院固定资产管理问题及原因分析

医院固定资产作为医院运营的重要物质基础,其管理效率和效益直接影响医院的运营效率和患者服务质量。然而,在实际操作中,医院固定资产管理面临着许多问题和挑战。这些问题不仅影响医院资产的合理配置和利用,还可能导致资源的浪费和损失。以 H 医院为例,近年来,随着医院规模的不断扩大,医院固定资产的种类和数量也在不断增加。然而,H 医院在固定资产管理和核算过程中存在许多薄弱环节和不规范操作,这使得医院固定资产的使用效率和安全性难以得到保证,进而制约了 H 医院的发展进程。

(一)对固定资产管理缺乏认识,内部控制执行不力

H 医院的领导团队都有医学背景,在医疗管理领域有很强的专业能力。然而,对医院的内部控制和固定资产管理缺乏了解。S 市财政、卫生等部门已明确将内部控制工作纳入党政领导班子年度绩效清单,鼓励公立医院等综合职能部门开展内部控制建设。然而,H 医院的领导和员工对内部控制的理解不足,只将其作为一项财务任务来完成。财务部门仅由财务人员负责填写内部控制表格,在一定程度上限制了内部控制工作的实施,导致缺乏系统化、专业化的内部控制建设,难以有效实施医院的整体内部控制工作。此外,H 医院规模不断扩大,引进先进医疗设备不断增加,但忽视了固定资产成本运营管理中的隐患,没有投入相应的人员、财产和资源进行精细化资产管理。具体情况见下表 1:

表 1 H 医院内部控制体系现存关键问题

问题层级	具体表现	直接影响
1.认知缺陷	领导班子重医疗、轻管理	设备维护缺失
	缺乏全生命周期管理理念	成本核算体系空白
2.制度漏洞	未建立三级台账制度	2024 年盘亏设备价值超 80 万元
	科室领用登记流于形式	放射科设备超期服役
	报废审批缺乏技术鉴定环节	资产折旧计算失真

续表 1

问题层级	具体表现	直接影响
3.体系缺陷	内控制度仅覆盖财务模块	2024 年药品盘亏超预算 30%
	未建立风险数据库	耗材申领存在“以领代耗”
4.执行困境	财务人员兼职内控专员	固定资产账实不符率超 36%
	未开展内部控制培训	大型设备效益分析空白
	内部审计未覆盖资产管理	采购回扣风险持续存在
5.监督失效	纪检部门未参与内控	设备采购投诉率同比增加 10%
	上级检查停留纸面整改	风险预警机制瘫痪

(二)信息化建设不足,缺乏精细化系统核算支撑

目前,H 医院尚未建立固定资产成本效益分析体系,缺乏数据核算支持。固定资产成本是医院运营成本的重要组成部分,医院通常使用折旧费用作为内部成本分配的基础。例如,建筑物根据其实际占用面积进行核算,设备根据折旧期确定,以确定成本分配数据。然而,为了计算某台设备的效率数据,有必要统计医疗 HIS 系统中与该设备相关的服务人员数量、使用时间、水电消耗、维护成本、人工成本和业务收入。这需要大量的人力和时间,数据的及时性和准确性也难以保证。医院需要建立科学可行的标准体系,利用信息技术系统支持运营成本的准确计算,为固定资产采购预算提供数据支持,促进固定资产采购后的持续监督和跟进,为部门绩效评估和管理决策提供参考。具体情况见下表 2:

表 2 H 医院信息化建设现存关键问题

问题层级	具体表现	直接影响
1.系统分散化	HIS 系统未与资产管理系统对接	2024 年 CT 机使用率统计误差达 32%
	设备使用数据储存在多个独立数据库中	科室设备联动数据缺失,能耗成本分摊失真

续表 2

问题层级	具体表现	直接影响
2.数据孤岛	财务折旧数据与设备使用记录脱节	超声设备单机效益测算偏差超 40%
	维护成本未纳入成本核算体系	2024 年设备报废决策失误 2 例
3.核算维度残缺	未关联医护人员人力成本	科室成本转嫁导致绩效失真
	耗材消耗数据未纳入计算模型	
4.标准体系缺失	缺乏设备全成本核算规程	2024 年心理健康中心成本超支 156 万元
5.分析工具原始	依赖 Excel 手工统计	季度成本分析延迟 45 天
	未建立成本预警阈值机制	
6.技术衔接断层	信息科人员不懂成本管理	2024 年智慧病房建设数据接口失败
	财务人员缺乏专业数据处理能力	成本数据更新滞后 2 个月

(三)缺乏严格的预算控制,预算管理执行不力

作为差额拨款事业单位,H 医院需要遵循上级财政部门的批准,并制定预算来控制财务支出。H 医院非常重视设备的先进性和患者的舒适性,但大多数科室的发展计划仅限于短期。编制预算时,只考虑短期需求,忽略资产配置和固定资产效益评估。H 医院目前资金充足,但财政预算控制不足,缺乏严格的控制制度和流程,预算管理不善,支出控制不力,财政资金使用效率低。在编制人事预算时,前期数据收集不足,预算编制方法不切实际。部门财务预算没有充分考虑风险,固定资产采购计划的评估也不客观,导致预算不合理,财务管理不科学、不切实际。由于缺乏详细的计划,一些项目在批准后因资金不足而中断或进展缓慢,购买的资产无法正常运作,影响了预算的执行。具体情况见下表 3:

表 3 H 医院预算管理现存关键问题

问题层级	具体表现	直接影响
1.短视的预算编制	侧重短期需求,忽视长期资产配置和效益评估	2024 年超预算购置医疗设备,未达预期使用率
	缺乏对固定资产全生命周期考量	部分设备闲置或利用率低
2.控制体系不健全	预算编制缺乏严谨流程	2024 年度超支 15%,主要集中在非紧急采购项目
	财务控制松散,缺乏动态调整机制	资金使用效率低下
3.风险评估不足	部门预算未充分考虑市场变化和财务风险	2024 年因市场变化,新购设备成本超出预算 10%,影响资金流动
	固定资产采购决策缺乏数据支持	
4.资金分配不合理	预算分配未能精准匹配实际需求	2024 年人员培训预算超支,而设备维护预算不足,影响服务质量
	人员与运营成本估算不准确	
5.缺乏科学预算方法	预算编制依赖经验而非数据分析	2024 年药品库存积压,资金占用增加,影响现金流
	部门间沟通不畅,信息不对称	
6.实施与反馈机制不完善	预算执行后缺乏系统性的评估和反馈	长期项目资金使用透明度低,内部审计发现问题滞后,影响决策质量
	改进措施滞后	

三、公立医院固定资产精细化管理优化策略

本文针对公立医院固定资产管理的特点,结合 H 医院的实际情况,深入分析了固定资产精细化管理的难点和重点,从加强固定资产管理团队建设、建立精细化的信息动态管理模式、加强固定资产预算管理方面提出优化建议,以提高公立医院固定资产的精细化水平,为医院的稳定运行和可持续发展打下坚实基础。

(一)深化固定资产精细化管理认识,加强固定资产管理队伍建设

为加强医院固定资产管理队伍建设,结合 H 医

院固定资产的管理实际情况,从机构层面出发,明确规定科室负责人是资产管理的第一责任人,授权多名资产管理负责人和资产管理员共同负责科室资产的日常管理。经过全面审查,H 医院目前可以任命 40 多名资产管理负责人和资产管理员,组成一个全新的固定资产管理团队。同时,为了提高这支新团队的业务水平和综合素养,不断加强业务培训,通过专项培训、一对一辅导、知识技能考核、院内外经验交流等多种方式,努力实现医院全覆盖,确保每位资产管理人員都能熟练掌握流程和系统,不断提高医院固定资产管理的效率和水平。这一措施不仅有助于加强医院资产管理的规范性和科学性,也为医院的可持续发展提供了强有力的保障。

(二)建立精细化的信息动态管理模式,实现全流程管理

固定资产管理需要将精细化管理理念与固定资产内部控制要求相结合,选择合适的固定资产管理平台,形成固定资产全生命周期控制。H 医院通过在平台上详细记录和管理每个步骤,建立完整的电子档案,为资产生成二维码标签,绑定责任人和实物,从而实现信息技术全生命周期管理,提高效率和精细化水平。资产转移和库存可以通过简单地扫描代码来完成,采用一种代码管理方法来降低成本并明确责任。同时,不断收集用户反馈,分析数据,优化管理流程,及时改进问题。通过移动设备实现动态监控,促进信息技术与医院管理的融合,确保国有资产的安全。这一系列措施可以给 H 医院资产管理带来革命性的变化,为可持续发展奠定坚实的基础。

(三)强化固定资产预算管理,提高管理的预见性和前瞻性

H 医院针对固定资产管理,采用全生命周期管理理念,制定长期发展规划,加强预算管理。通过整合预算编制、固定资产管理、成本核算和绩效管理,从而提高预算效率和准确性。同时加强财务部门的管理能力,建立预算执行监督机制,定期分析执行情况,确保预算执行准确、调整及时。在资产采购方面,建立价格采购中心,进行深入的市场调研,确保高成本效益和可靠质量的资产采购。注重合同执行和合规性,综合考虑多种因素制定年度采购计划。此外,推广结合数据指标和定性评估的资产绩效评估体系,全面检查设备使用、维护、信息化和库存。通过定期分析全院资产购置和使用数据,为下一年度的预算编制和采购计划提供强有力的支持,实现医院资产管理的优化和持续改进,确保

医院的整体利益和高效运营。

四、H 医院实施精细化管理前后的数据对比分析

实施精细化管理后,H 医院的固定资产管理发生了深刻变革,在许多方面都有了显著改善。如表 4 所示:

表 4 H 医院精细化管理实施效果对比分析图

对比维度	实施前指标	实施后指标	核心改进措施
1.资产利用效率	资产闲置率 1.5%	资产闲置率 <5%	动态资源配置机制
	高端设备使用率 60%	设备使用率 85%+	跨科室共享平台
2.运营成本控制	维护成本占比 3%	维护成本 <1%	供应链管理
	低效资产采购 15%	采购成本降 20%	预防性维护体系
3.管理效率提升	盘点误差率 5.2%	误差率 0.3%	物联网系统
	盘点耗时 40 人/天	效率提升 300%	“三定六清”责任制
4.双重效益增长	年均损失超千万	年增收 3200 万	资源动态配置算法
	患者满意度 78%	满意度 95%+	设备共享云平台

(一)资产利用效率显著提升

在实施精细化管理之前,H 医院面临着资产利用效率低的突出问题:全院资产平均闲置率达到 1.5%,高价值医疗设备的利用效率尤其差。以某高端成像设备为例,年均利用率仅为 60%,这不仅延长了设备成本回收期,还造成了资源浪费。通过实施精细化管理,医院创新性地建立了资源配置的动态优化机制,构建了跨部门设备共享平台,显著提高了资产利用效率。目前全院资产闲置率已降至 5%以下,关键设备利用效率实现突破性提高。上述高端成像设备的年平均利用率超过 85%。在缩短成本回收周期的同时,也为医院增加了数百万元的年收入,形成了资源高效利用和经济增长的双赢局面。

(二)运营成本大幅降低

在实施精细化管理之前,H 医院的资产维护和采购系统存在系统性缺陷:粗放的资产管理导致设备维护滞后,年度维护成本占总资产的 3%。高频故障不仅加剧了运营压力,还形成了“维修—停机—再投入”的恶性循环;由于采购过程中缺乏全

周期规划,重复采购和低效资产占15%以上,导致资本积累和资源浪费。通过建立精细化的管理体系,医院建立了标准化的设备维护体系,依靠物联网技术实现预防性维护。设备故障率降低了60%以上,年维护成本的比例降低到1%以下;同步实施SPD供应链管理,通过需求论证、供应商评估、效益跟踪三阶段控制,采购成本优化率超过20%,关键医疗设备使用寿命延长30%,资产全生命周期价值成功挖掘,每年节省运营资金1000多万元,为高质量发展奠定了坚实基础。

(三)管理效率快速提升

在实施精细化管理之前,H医院的资产盘点系统存在结构性缺陷:依靠手工纸质操作,整个医院的单次盘点需要40人/天,盘点误差率高达5.2%,由于“多头管理”,异常资产的处置周期长达90天,每年与盘点相关的人工成本超过80万元。目前,通过构建“一物一码”数字化管理平台,医院创新应用RFID物联网资产跟踪系统,实现扫码二级盘点和实时动态监控,库存效率提高300%,误差率压缩到0.3%以内;同步实施“三定六清”责任机制(定岗、定责、定标,清量、清状态、清位置、清所有权、清维护、清价值),结合云协同流程再造,资产管理成本降低45%,库存匹配率达到99.8%,异常资产响应时间缩短至24小时,为运营决策提供准确的数据支持,标志着医院资产管理正式进入数字化转型新阶段。

(四)经济效益和社会效益显著提升

在实施精细化管理之前,H医院面临着双重利益失衡困境:粗放式管理导致资产闲置率超过10%,年均运维成本占收入的18%,直接导致年均经济损失超过1000万元;同时,设备利用率不足60%,导致日常接待能力受限30%,患者满意度仅为78%,社会效益持续下降。目前,H医院通过建立“双效驱动”管理体系,医院创新性地实施了资源动态分配算法和ABC成本分析方法,使资产周转率提高了2.3倍,运维成本比例降至9.5%;构建医疗设备共享云平台后,重点科室设备的日常使用时间从6小时增加到14小时,带动年诊疗量增长40%,患者满意度跃升至95%。经济效益方面,医院实现年收入增长3200万元,社会效益方面荣获区域医疗服务质量金奖,标志着医院正式进入精细化、智能化发展新时代。

五、结语

在新医改下,公立医院应根据政策要求设计科学有效的固定资产管理目标,完善会计、责任和分配方面的管理机制。根据实际情况,创建合适的固定资产管理模式,提高管理质量和财务管理水平。

本文深入分析了H公立医院固定资产管理的现状和问题,提出了有针对性的优化策略,为医疗行业提供了新的视角和方法。公立医院还需要加强对固定资产全过程的监督和控制在提高管理的规范性、有效性和透明度,从而提高医疗服务质量。通过精细化管理,公立医院可以更好地适应新医改的要求,优化资源配置,确保固定资产的有效利用。

参考文献:

- [1]白雪莹.大数据背景下公立医院固定资产精细化管理研究[J].商讯,2023(20):106-109.
- [2]骆高信.公立医院固定资产管理浅析[J].科学与信息化,2023(19):196-198.
- [3]刘林琳.结合内部控制谈公立医院固定资产精细化管理[J].商业观察,2022(35):68-71.
- [4]赵艳.新医改背景下公立医院固定资产管理策略分析[J].财经界,2022(7):86-88.
- [5]杨锦彤,耿寅,李旭颖,等.成本视角下公立医院固定资产管理调查研究[J].中国卫生经济,2023,42(1):86-89.
- [6]寇金萌,洪学智,卿好婕,等.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,2022,39(9):78-81.
- [7]高明,张菁,刘颖,袁冠远,欧阳明.业财融合背景下医院科研物资一体化信息系统的设计与应用[J].广州医药,2024,55(9):1099-1104.
- [8]龙岳华,彭栎颖.价值医疗下公立医院运营管理部门组织架构设计[J].广州医药,2024,55(7):815-819.
- [9]潘鑫辉,吴静.高质量发展背景下加强基层公立医院运营管理策略探讨[J].广州医药,2024,55(12):1511-1514.
- [10]岑威就,刘小琼,陈映笑.新时期医院廉政风险管理和监督的实践[J].国际医药卫生导报,2023,29(6):886-888.
- [11]于向英,桑盛华,迟静,杜霞,任秋桦,张琳.信息化医联体管理与家庭协同管理在脑卒中患者居家康复中的应用[J].国际医药卫生导报,2022,28(11):1524-1529.
- [12]陆效超.推进内部控制实现公立医院固定资产精细化管理的研究[J].环渤海经济瞭望,2024(1):88-90.
- [13]刘自敏.公立医院高质量发展背景下如何实现国有资产精细化管理[J].经济师,2023(12):264-265.
- [14]赵业群,欧金洲,谢洁,等.业财融合下加强企业财务成本精细化管理策略研究[J].财会研究,2020(7):36-39.
- [15]程美.公立医院固定资产精细化管理的实施[J].财会学习,2022(24):125-127.
- [16]孙桐.信息技术助力医院固定资产管理[J].中国科技信息,2024(3):131-133.
- [17]赖欢,黄新翔.公立医院固定资产管理风险及应对策略研究[J].行政事业资产与财务,2023(22):10-12.
- [18]苏伟,金千,王泽冰.基于RFID的固定资产全生命周期管理研究——以三级公立口腔医院为例[J].行政事业资产与财务,2023(17):13-15.

- [19]蔡诗宇.大数据背景下公立医院固定资产管理策略分析[J].中国市场,2023(27):158-161.
- [20]祁佩佩.公立医院全面实施预算绩效管理研究[J].商讯,2023(24):148-151.
- [21]姚秀军.大数据背景下智慧医院固定资产精细化管理探讨[J].中国乡镇企业会计,2023(11):73-75.
- [22]李晨.大数据背景下医院固定资产管理存在的问题和对策[J].中国集体经济,2023(29):154-157.
- [23]王兵.高质量发展背景下公立医院固定资产精细化管理探讨[J].中国管理信息化,2023(6):32-34.
- [24]刘琼.新医院财务会计制度下固定资产核算与管理的思考[J].经济与社会发展研究,2022(1):35-37.
- [25]张玲.浅析内部控制机制在医院固定资产管理中的应用[J].消费导刊,2024(5):93-96.
- [26]鲍舒静.高质量发展背景下公立医院固定资产管理问题研究[J].大众投资指南,2023(8):65-67.
- [27]刁小钰.新医改背景下公立医院固定资产精细化管理分析[J].中国农业会计,2023,33(24):60-62.
- [28]尹熙.经济运营内控视角下公立医院智慧财务建设的实践探索[J].投资与合作,2023(4):91-93.
- [29]徐婉臻.按疾病诊断分组(DRGs)支付背景下强化医院财务管理的若干建议[J].中国总会计师,2022(5):175-177.
- [30]袁文保.大型公立医院业财融合的探索与思考——以 W 大型公立医院为例[J].财富时代,2021(10):239-240.

Exploration into the Refined Management of Fixed Assets in H Public Hospital

PAN Chu-kai

(Huangshan Second People's Hospital, Huangshan Anhui 245000, China)

Abstract: The diverse types, functions, and complex models of fixed assets in public hospitals pose significant challenges to management. In the new era, strengthening the management of fixed assets in hospitals is crucial for improving efficiency, serving public health, ensuring public health, and promoting high-quality development. This paper takes H Public Hospital as an example to deeply analyze the weak links and existing problems in fixed asset management. Take targeted optimization measures to address these pain points and difficulties, and improve the accuracy of fixed asset management in the hospital. These explorations not only help H Hospital improve management efficiency, but also provide valuable experience for other public hospitals to strengthen fixed asset management in high-quality development, which has profound significance for promoting the sustainable development of hospitals.

Key words: refined management; public hospitals; fixed assets; high-quality development