

基于业财融合视角 优化公立医院固定资产管理

赵珊

近年来,伴随着医疗行业的发展,公立医院固定资产数量越来越多,价值也越来越高,特别是价值高、使用周期长、后续维修保养费用高的大型医用设备占医院资产份额越来越大,对医院固定资产管理提出了新要求。但由于公立医院固定资产业务和财务融合程度较低,导致资产运行效率和管理水平低下,影响医疗卫生服务能力的提升。本文拟对公立医院固定资产管理方面的问题进行分析,并基于业财融合视角提出优化路径。

一、医院固定资产管理存在的问题

1. 固定资产管理未有效考虑成本耗费问题

目前公立医院一般会将采购固定资产的预算指标下达到各业务部门,以确保每项支出都归纳入预算控制中,但由于业务部门在制定预算时缺乏财务层面的决策依据,出现盲目采购固定资产的现象,导致成本增加。同时,业务部门较少关注固定资产使用、维护修理过程的价值变动,甚至忽视闲置、利用率较低的固定资产的成本耗费情况,这种未有效结合成本耗费的固定资产管理方式,在一定程度上影响了固定资产运行效率。

2. 业务和财务存在脱节现象

一是验收环节存在实物已交付使

用并开始产生成本、创造收益,但因为报销审批签字等问题财务上未能入账的问题。二是调拨环节由于财务部门未参与实物调拨业务,未能实时更新内部调拨业务涉及的相关信息,造成各业务部门的固定资产折旧或维修成本核算与实际不一致的情况,降低了会计核算信息的准确性及可靠性。三是报废环节有些医院存在实物已淘汰报废,但因报废手续不及时,会计上并未做资产减少的账务处理,账面不能真实反映实际资产水平。四是盘点环节存在账实不符的问题。

3. 固定资产绩效管理不到位
一是资产使用部门关注的是固定资产运行状态和所带来的经济效益,忽视后续修理、更新等成本耗费情况。二是资产归口管理部门跟踪资产运行数据不够准确,或缺乏对资产效益的分析与评价,或较少将评价结果反馈至使用部门,导致固定资产绩效评价结果不能有效使用。三是财务部门关注的是资产账面价值、预算执行和资金支出等信息,在对医疗设备进行绩效评价中,主要侧重于经济效益的考核,而忽视固定资产的社会效益。

4. 实物管理和价值管理缺乏统一的信息支撑系统

目前公立医院实物管理采用固定资产管理系统,但该系统大多由资产管理部门维护,而非临床业务部门等

资产使用部门,价值管理则通过财务软件中的固定资产核算模块来进行,当二者相互独立缺乏数据接口时,导致实物管理和价值管理很难通过同一信息系统进行实时的数据传输,固定资产管理水平难以得到真正提高。

二、基于业财融合优化固定资产管理的路径

1. 完善基于业财融合的固定资产管理模式

(1) 分级管理与协同合作相统一。由医院国有资产领导小组牵头,以分级管理为基础,明确财务部门、资产归口管理部门、资产使用部门的权责内容,建立相应的工作制度和规范,确保各项固定资产业务权责清晰可控。同时,成立固定资产预算实施小组、固定资产成本精细化管理小组等组织机构,在资产使用部门设置固定资产联络员,派驻财务人员到资产使用部门,加强财务与业务协同合作。

(2) 全过程跟踪和动态化管理相结合。遵循固定资产全生命周期的业务特点,以闭环管理为原则,建立与之对应的工作管理制度和配套的内部控制制度,资产归口管理部门、资产使用部门和财务部门在各自业务授权审批权限范围内全过程、同步跟踪固定资产各项业务的处理环节。同时,建立固定资产动态信息数据库,确保

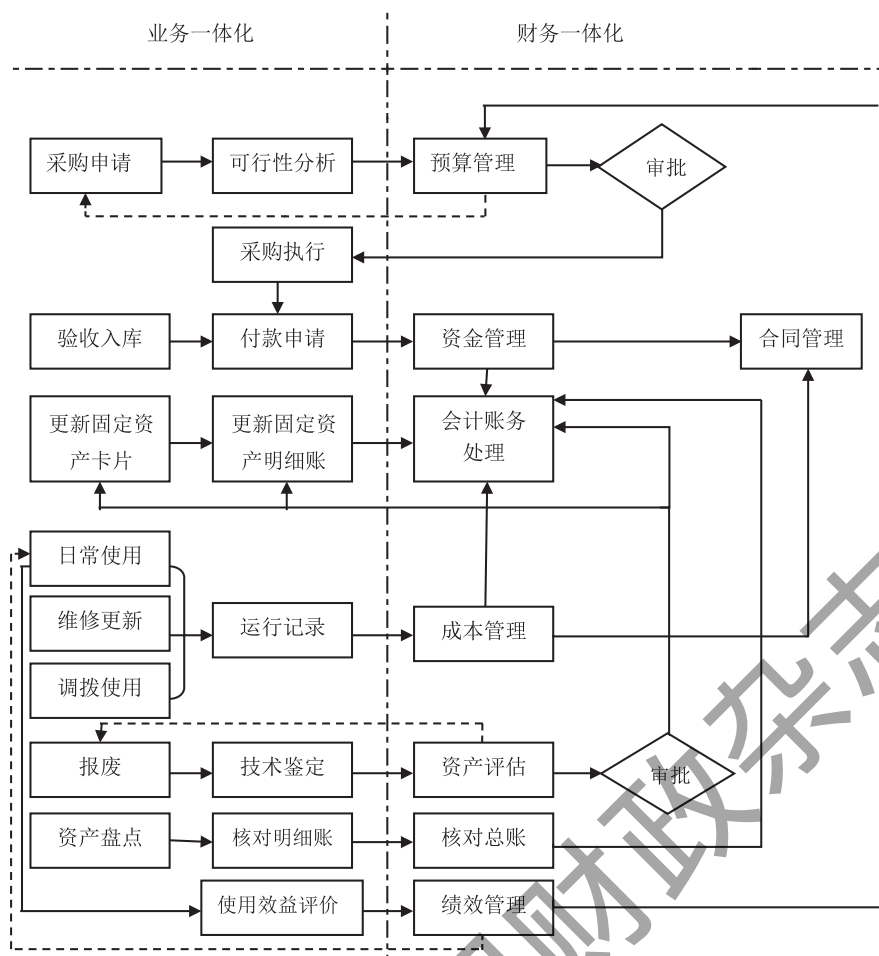


图1 固定资产全生命周期下的业务流程再造

实物流与价值流保持一致。

(3) 多重管理相融合。一是与预算管理相融合。通过实时监控固定资产的购置及维修成本进行预算控制,同时结合大型设备效能分析结果,为日后科室预算指标安排提供依据。二是与合同管理相融合。固定资产的购置、维修等需通过相应的合同审批手续,而合同执行进度也须依据固定资产的业务变动情况,通过控制合同风险加强固定资产的内部控制。三是与成本管理相融合。通过实时跟踪固定资产运行情况,加强对固定资产的折旧核算和维修保养方面的成本核算,促进资产使用部门加强成本管理。四是与绩效管理相融合。构建基于关键绩效

指标、平衡计分卡等的固定资产管理绩效考核机制,设置固定资产预算执行、使用效益、维修更新等价值维度的财务指标,以及固定资产日常管理、运行情况等业务维度的非财务指标,通过绩效考核统一各部门的工作目标,并为医院相关业务决策提供依据。

2. 基于业财融合的固定资产业务流程再造

为加强资产使用部门、资产归口管理部门和财务部门之间的合作,促进业务和财务流程相统一,应基于业财融合的思路对固定资产全生命周期下的业务流程进行优化,新的业务流程(见图1)具有以下几个方面的优势。

(1) 标准化。设置固定资产各项

业务处理标准,包括业务要件标准化、审批权限和流程标准化等。通过标准化的业务流程,让业务流向更加精准和可控,同时流程标准化也易于医院信息化工作的开展。

(2) 流程驱动。固定资产各项业务流程贯通资产使用部门和财务部门,让财务部门与业务部门全面对接,通过流程驱动让固定资产业务实时生成财务请求,并及时进行账务处理,提高财务信息的时效性以及深度、广度和精准度。

(3) 双向交互。基于业财融合的固定资产管理模式将财务管理融入业务流程中发挥财务职能的反馈和监督作用,从而跨越部门壁垒,实现固定资产管理高效运作。

3. 构建多部门共享的固定资产管理平台

信息技术是解决业财融合过程中业务流和财务流同步传输的有效工具。通过引入医院资源规划管理系统(HRP),可构建多部门共享的固定资产管理平台,实现医院财务业务一体化。

(1) 业财融合下的系统目标。一是多部门共享。固定资产管理业务涉及的所有部门均通过该平台,在业务流程的引导下共同维护和推进固定资产全生命周期业务的进度。二是业务流驱动财务流。所有涉及财务的数据需通过相应的业务数据生成,保证业务流和财务流同步。三是实现内部控制功能。固定资产管理平台依据内部控制制度、授权审批制度设置功能权限,将各项授权审批功能嵌入其中,在控制业务流的同时强化相关内部控制功能。四是相互促进,共同提升效率。固定资产各项业务及时生成账务处理请求,提高了财务工作效率。同时,固定资产运行成本和账面价值等信息发生变动可实时反馈给资产使用部门和资

产管理部门,以加强其对固定资产价值信息的关注。

(2) 管理平台的实施重点。一是初始数据的导入。实物信息和价值信息无法一一对应,是业务管理与财务管理脱节的起点。因此,管理平台实施前需进行一次彻底的资产清查工作,对于各种账实不符问题要进行逐一解决,在确保账实、账账相符后才能启用新平台。二是解决信息安全问题。一方面要完善各类工作制度和授权审批制度,另一方面需严格按照各项管理制度设置操作权限,同时建立严格的平台管理制度、监管制度和风险防控机制,并采用数据加密等手段防范信息泄露和各类网络风险的发生。三是加强与原有财务模块的对接。在建立固定资产管理平台时需重点考虑新系统与原有财务软件的对接问题,制定医院信息化建设的整体方案,助力固定资产管理水平的提升,进而有效促进公立医院的持续稳定发展。

(作者单位:苏州大学附属第一医院财务处)

责任编辑 刘黎静

主要参考文献

[1] 徐铃茜.基于业财融合的公立医院全面预算管理模式改进策略[J].中国卫生经济,2019,(2):84-87.

[2] 陈栋.完善公立医院内部控制制度的探讨[J].中国医院管理,2018,(10):45-47.

[3] 汪丹梅,唐晓东,阎星云,缪建成.大型公立医院固定资产全面管理模式研究[J].中国卫生资源,2017,(20):222-225.

[4] 韩斌斌.公立医院固定资产实施精细化管理的思考[J].中国医院,2015,(19):58-60.

启事

关于开展“《事业单位财务规则》修订征文”活动的启事

为建立健全权责发生制的政府综合财务报告制度,结合政府会计准则体系的制定和发布,财政部科教和文化司拟与中国财政杂志社联合开展“《事业单位财务规则》修订征文”活动,广泛听取广大财政、会计从业人员意见建议,以新时代事业单位财务管理需求为导向完善《事业单位财务规则》,加强对事业单位财务管理工作的指导。具体方案如下:

一、组织领导

成立“《事业单位财务规则》修订征文”组委会,由财政部科教和文化司及中国财政杂志社相关人员组成,负责指导征文活动的相关工作。

二、征文主题

结合财政改革、政府会计改革等要求和工作实践,立足于贯彻落实《事业单位财务规则》过程中单位财务管理面临的新形势、新问题,提出相关政策建议。主要包括但不限于:

- 1.《事业单位财务规则》与《政府会计基本准则》的关系如何理顺,以适应政府会计制度改革的要求?
- 2.《事业单位财务规则》应作何调整以与《预算法》的要求实现统一,以规范事业单位的预算管理工作?
- 3.《事业单位财务规则》需要在内容上作何调整,以更好服务于事业单位改革和发展?
- 4.修订《事业单位财务规则》需要重点研究的其他理论与实践问题。

三、征文要求及活动安排

- 1.征文应具有原创性,观点鲜明,角度新颖。字数一般在5 000~10 000字为宜。
- 2.征文活动自本征文启事公布之日起开始,来稿截至2019年12月31日。
- 3.征文稿件将择优在《财务与会计》和《财务研究》上刊登。
- 4.征文电子稿请统一发送至《财务与会计》邮箱:cwykj187@126.com,请在电子邮件主题栏中注明“《事业单位财务规则》修订征文”。联系人:张璐怡(010-88227070)、周愈博(010-88227072)。

四、评选奖项

此次征文设一、二、三等奖和优秀奖,由征文活动评委会认真筛选和评议。对获奖征文颁发证书,发给适当奖金。

2020年3月完成评选工作,同时召开座谈会暨颁奖会对获奖人员予以表彰。组委会享有本次征文活动的最终解释权。

“《事业单位财务规则》修订征文”组委会
2019年8月