

T医院以项目库建设为基础的医疗设备 预算管理体系构建

顾红萍

摘要：为扭转医疗设备预算管理弱化、采购脱离需求、预算执行进度慢等固有顽疾，T医院探索开发了一套以预算管理为龙头，以项目库建设为基础，覆盖医疗设备全生命周期、全管理链条的项目库管理系统，实现设备与预算的全面融合，提升医疗设备预算管理水平。

关键词：公立医院；医疗设备；项目库；预算管理

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2024)24-0059-03

医疗设备是公立医院的核⼼资产，对提高医疗服务能力、推动医疗技术和科研水平提升具有重要作用。随着人民群众医疗需求的不断增加，以及高端医疗设备的国产替代，公立医院医疗设备的迭代更新速度明显加快，医疗设备资金需求占医院支出预算的比重呈逐年上涨趋势（以T医院为例，2022～2024年该比重分别为4.57%、6.67%、8.16%）。公立医院高质量发展及采购资金需求的不断增加对医疗设备预算管理提出了更高要求。

为此，T医院成立了由医院主要负责人为组长，职能部门负责人及临床专家组成的医疗设备管理委员会，下设医疗设备管理办公室，全面加强对医疗设备的管理工作。但由于医疗设备单位价值高、专业性强、更新迭代快等因素的影响，医疗设备预算管理仍存在设备采购预算执行进度慢、使用率不高甚至闲置、产出效益与预期不符等问题，究其原因，主要是预算管理意识淡薄、事前论证不充分不严谨、信息化管理水平不高、设备投入绩效评价机制不健全。基于此，T医院经过统筹谋划，根据“资金跟着项目走”的预算编制原则，开发了一套以预算管理为龙头，以项目库

建设为基础的项目库管理系统。医院专门成立了项目库系统开发领导小组，加强顶层设计，以期通过项目库管理系统，实现设备与预算的全面融合管理。

一、医疗设备项目库构建思路

为保证项目库的建设按既定的方向推进，开发领导小组研究确立了二条建设思路。一是必须将预算管理融入医疗设备管理全生命周期，实现预算编制与项目入库、资金账与资产账、资金拨付与合同管理等全流程融合。二是将项目关键控制点嵌入管理系统。通过管理制度的嵌入确保医疗设备管理责任落实到位、职责到人；通过流程管控实现管理链条的环环相扣，可跟踪、可回溯。三是项目库系统与医院业务管理系统互联互通。项目库系统通过主索引联动网批、资产、合同管理等业务系统，随时监控跟踪项目执行的全过程信息，实现对项目过程的监管，放大系统管理的乘数效应。

二、医疗设备项目库的构建应用

（一）申报库——项目预算的源头

预算科室根据医院发展目标，结合本部门事业发展计划，常态化开展项目申报。申报前，预算科室需事先开展市场调研，一般选择三个及以上不同厂商，对设备的技术参数、性能、质量、市场评价、价格（含配件）以及维修保养等后期服务进行比较和分析。申请时需提供必要性、可行性分析报告，填写设备配置基本信息要求，包括人员、场地条件、预算金额、资金渠道等，20万元以上的设备购置还需设定绩效目标。系统为每个项目建立唯一的编码作为主索引，

作者简介：顾红萍，南通大学附属医院。

用于管理项目全程档案。通过主索引联动预算管理、资产管理等多个业务系统,实现互联互通、信息共享。

(二) 储备库——项目预算的前提

设备管理办公室定期组织开展项目遴选论证,各职能处室按职责分工审核。医学装备处结合医院中长期规划和现有设备配置状况,对设备性能、质量、技术参数、价格及售后服务等进行审核;后勤服务保障中心审核设备安装场地、水电气等增容/改造情况;感染办审核排污、辐射防护等要求;医改办审核收费及配套耗材情况;资产处审核资产配置存量、标准及使用情况等。必要时申请科室到场答辩,以强化资源配置与业务需求的适配性管理。论证通过的项目经预算管理委员会审议通过后纳入项目储备库,供预算编制时选取。储备项目实行滚动管理,对于延续性项目及当年未安排的储备项目,自动滚入下一年度储备,预算科室无需重新申报。论证未通过的项目退回预算科室,完善后可重新提交。

(三) 运行库——预算审核与执行

1. 项目预算。预算编制遵循“先有项目再安排预算”“资金跟着项目走”的原则。预算编制前设备管理委员会按重要性原则及财力状况对储备库项目进行优先等级排序,按轻重缓急从储备库中选取项目纳入年度预算,并根据支付计划做好分年预算与项目总额衔接。预算管理办公室对年度设备采购预算方案进行审核、平衡后,提交预算管理委员会等审议。预算办公室根据审议意见进行调整,并下发至归口部门和预算科室进行完善。经过“二上二下”的编制流程,新增医疗设备购置总预算与财政预算一体化系统的“资产云”对接,形成预算年度医疗设备购置项目的部门预算,资金支付计划形成医院全面预算的资金类预算。

2. 项目执行。单位预算草案按预算管理流程批准后,项目进入执行阶段。所有设备购置项目同步推送至资产管理系统,自动生成年度采购计划。预算科室根据工作进展,在资产管理系统中通过索引号一键申请;医学装备处汇总采购计划,进一步论证、完善技术需求,提交招采部门实施招标;招采部门按照采购计划有序推进设备项目执行;网批系统嵌入项目预算额度,与合同系统关联,加强合同付款管理;网批数据传输到会计核算等系统,实现会计凭证的自动生成和成本数据的自动抓取。执行后产生的数据回流到项目管理系统,便于对项目的执行进行控制和监督。

3. 项目跟踪。责任部门通过项目库对项目预算执行情况跟踪分析、检查和监督,将项目全生命周期纳入预

算管控范围,降低预算执行偏差。财务部门跟踪分析预算资金执行情况;设备管理及招采部门跟踪分析合同履行、实物资产现状等情况;管理层面根据授权按需抓取数据,对项目实施和绩效目标完成情况实行双监控。

4. 项目评价及结果运用。预算项目执行终了,归口部门组织使用科室对20万元以上的购置项目开展绩效自我评价,绩效目标是项目申报时设定的产出指标,包括经济效益与社会效益指标。经济效益主要围绕设备的收入与支出情况展开,包括但不限于检查人次、收费情况、设备开机率等有关收入数据,以及维保费、水电费、人员工资等成本费用,评估是否达到购置预期;社会效益主要涵盖项目对学科发展和科研建设的提升作用,如检查的阳性率、科研项目推进情况等。绩效自评报告报预算决策层进行审议。医院每年对执行完毕的项目抽取部分项目开展重点评价,评价结果作为未来预算安排的重要依据。

5. 项目结束和终止。年末对医疗设备购置项目进行评估,如已完成则标记“终止”,如未按计划完成但通过审议决定继续执行的项目则标记为“结束”并转入下年执行,未实施经审议不再继续执行的项目则标记“终止”并停止执行;对于跨年度延续性预算项目,在年度最后一笔资金支付完成后标记“结束”,滚入下年储备,待项目不再执行时,标记“终止”。“终止”的项目不再滚入下年储备。所有在库项目自申报年度起三年内未安排启动则自动取消。

三、项目库管理取得的成效

(一) 预算约束力增强

项目库建设推动了各个责任主体更加注重前期调研和论证,加强了对设备使用预期指标的可及性分析,使科室对设备购置有了更全面的认识,需求更加理性,减少了盲目投资。资产采购部门严格按照批准的预算开展采购活动,严禁“无预算”或“超预算”采购,对未入库项目一律不得采购,未经批准的采购计划一律不得执行,不得擅自改变已经批准的采购预算及用途,预算刚性约束力增强。

(二) 管理形成合力

项目库与预算管理、招采管理、合同管理、财务网批、会计核算、资产管理等系统有效联动,实现项目执行情况在各业务环节的严格管控和实时监督,同时每个业务环节的执行结果回流到项目库管理系统中,实现项目顺向控制和逆向反馈的双重管理。通过授权审批、业务流程固化、智能预警控制、业务数据交互等方式,形成设备购置项目预

算执行的全过程反馈,保证了数据质量,提升了管理效率。

(三) 人为干扰因素减少

实行业务流程专业管控,明确各个角色的责任和权限,确保每一项任务按既定的标准操作程序(SOP)执行。将管理制度和管理流程嵌入系统后,“系统不认人”、系统留痕等优势明显。通过授权审批,确保审批的合法性和可追溯性,提高了决策的合理性、合规性。同时,通过智能预警,对指标超预设范围的自动警报,及时发现潜在的问题或异常情况,提前采取措施避免损失,确保业务活动始终处于可控状态。

四、下一步的改进措施

(一) 项目库的功能有待进一步拓展

T医院目前项目库的管理基本上化解了设备从采购到资产入账过程中与预算管理脱节的问题,但没有真正覆盖设备管理全生命周期,设备使用过程中大修、日常维保直至设备报废处置等还未能通过项目库进行管理。虽然设备投入使用后费用支出一般不会大于设备采购的一次性投入,但这一阶段时间跨度更长,发生支出的频次也更多,将其纳入项目库范围、实行过程性动态管理十分必要,这也是T医院目前正在着力推进的工作。

(二) 预算绩效评价体系有待完善

绩效评价是否有效,关键因素是绩效指标的设立是否科学、合理。笔者认为,设备投入的绩效评价不同于政策性绩效评价,也不同于部门预算绩效评价,有其独特性。项目能够入库代表该项目通过了必要性、可行性论证。既然“投入”是必要、可行的,那项目实施后的“产出”是否符合当初预期就应该是绩效评价出发点。如果未达预期,影响“产出”的因素有哪些?过程中发生了哪些偏差?是主观的、还是客观的?使评价结论得到有效运用。因此,绩效目标的设立应根据必要性、可行性论证过程中“承诺”的相关预期目标,通过定性、定量的方式,转化为项目绩效评价的指标。同时,为确保绩效目标的客观性,目标的设立要以定量



图 / 张庆龙

为主、定性为辅,其中定量指标要参考系统或行业的平均值,定性指标在行业或系统内要有一定的公认度。

(三) 医院内外部信息管理系统协同联动有待提升

T医院运营管理系统基本实现了互联互通,资源共享,但与财政部门预算一体化平台(包括苏采云、资产云)以及政府招采平台等还未能实现协同联动,相关的数据还需通过手工或电子表格等方式传输,院内的全面预算管理系统数据与医院部门预算未能实现数出同源。T医院将加强与财政部门、主管部门沟通,积极反映医疗设备预算编制、执行中存在的困难、矛盾,提出相关建议以进一步完善信息系统建设,实现医院内部的信息管理系统与财政预算一体化平台、政府招采平台等协同联动,构建一体化管理模式,实现信息资源共享,提高管理效率。□

责任编辑 林荣森

主要参考文献

[1] 周海平. 公立医院医疗设备预算管理的优化——基于H医院项目库建设案例分析[J]. 管理会计研究, 2021, (5): 74-80+88.

[2] 王小龙. 李敬辉. 预算管理一体化规范实用教程[M]. 北京: 经济科学出版社, 2020: 15.