

A 医院采购流程再造实践探索

张春妮

公立医院采购涉及医疗设备、卫生材料、日常运营物资等多方面，其规范性和效率直接影响医院的运营成本和经济效益。优化公立医院采购流程、规范采购行为、提升采购质量和效率、降低采购成本，可以优化医疗资源配置、降低患者负担、提升医疗服务质量、防范运行风险。

一、当前医院采购活动存在的问题

（一）采购主体多头

一些医院虽然设立了采购中心，但存在不同类型的采购由不同职能科室各自采购的情况。例如采购中心只采购医疗仪器设备和后勤库房物资，工程招投标及建设均由总务后勤负责，各种服务类采购如信息化、维保等服务由归口的信息、医工处等部门负责。实践中，一些职能部门往往自需、自采、自评价，采购成本控制没有实现最优效果，既影响运营也滋生内部控制风险。

（二）采购流程不够规范

有的医院虽然建立了工程类采购制度，但诸如采购分级标准以及具体采购工作流程较为模糊，没有规定或细化标准，执行随意性较大。有的医院的零散工程存在先指定施工方后签订合同的情况，对于施工方的选择缺乏客观评判。

（三）采购链条较长，采购职能分工不清晰

医院部门众多，采购活动涉及临床科室、职能归口科室、采购中心、库房、财务等多个部门，采购职能分工不清晰常导致部门间出现衔接不流畅、不作为等现象。另外，采购中心自身计划性和集约化不够，影响集约采购效能发挥。例如，临床科室的设备需求常常没有充分汇总到职能归口科室医学工程处，导致医学工程处一年内多次提出申请由采购中心采买同一种类型的仪器设备，从整体上看，分次采购显然不如一次统一采购的成本集约化效果明显。

二、A 医院采购流程再造的思路

医院具有医疗、教学、科研、预防等多重功能属性，而且不同资金性质适用的采购规定和规范各有不同。比如科研项目资金的采购和医院运营资金的采购适用的办法不尽相同，政府采购和非政府采购的环节和流程也存在差异。因此，医院的采购流程再造需要根据具体适用范围及医院发展程度进行流程再造。A 医院的采购流程再造主要包括采购方式再造、采购程序再造、部门分工再造等方面。

（一）采购方式再造

A 医院采购对象涵盖货物、服务和工程各个方面，年采购金额达数千万元级，既有政府采购项目，也有小规模、达不到政府采购规定的院内采购项目。通常，医院的采购项目如

果达到政府采购标准，必须按照国家法律和地方法规规定执行。因此需要重点设计和规范院内采购方式。院内采购方式是政府采购方式的有益补充，使医院在采购纷繁多样的物品时更加灵活简便，体现快捷、高效、适应性强的特点，满足医院正常运营的各项采购需求。

A 医院结合自身特点按照采购金额大小对院内采购方式进行细分。一是确定院内采购的限额，依据《北京市政府采购集中采购目录及标准》的规定，100 万元以下的采购项目可以进行院内采购，100 万元以上项目执行政府采购。二是具体设置遴选、比价、简易比价和直接签约四种方式，以满足医院轻重缓急不同的采购工作需要。三是明确不同采购层级的金额限制，A 医院设置采购项目金额以 5 万元、15 万元、40 万元为临界点，采购层级由低到高，选择简易比价、比价、遴选或特殊情况下直接签约等多种形式。

（二）采购程序再造

采购程序是指医院在执行每一种采购方式下应执行的具体工作程序。A 医院主要明确了三方面内容：一是明确采购执行的主体部门。5 万元以下的小额采购项目由需求科室自行进行比价确定供应商，既灵活方便又提升效率；大于 5 万元的项目需要统一由采购中心执行采购。二是明确采购项目实施前审批的层级和方式，对于需求部门、主管院长或院长审批、经

办公会议民主决策不同层级的适用范围进行了规定。并明确对于一些特殊的诸如金额较小、供给方较少、可替代较少的产品和服务,可通过办公会集体决策后直接签约的方式。三是根据院内采购方式种类划分,明确遴选、比价、简易比价、直接签约不同采购方式的具体流程,减少随意性、提升规范性。如A医院对于遴选小组成员的组成、公告范围、公告时间等作出具体要求,进一步规范采购工作,防范风险。

(三) 部门采购职责再造

随着时代发展和内部控制要求提高,采购活动从某个职能部门全过程执行,逐步分解为提出采购需求、制定采购计划、编制采购预算、下达预算、需求参数、执行采购、签订采购合同等若干职责,这些职责分散到多个职能部门,如果没有明确的界限和规定,采购工作中断、延误和差错的情况将不可避免。

A医院对采购活动中涉及的各部门采购职责进行再次审视和评估,明确相关部门的职责,对于以前错误配置的或者不明确的工作进行具体和科学的归口管理。重新明确了业务需求部门、预算归口部门、采购部门、财务处、审计处和纪检办等各部门在采购活动各个阶段的职责,进一步完善了采购制度。增加采购部门职能范围,包括统筹管理采购计划、资金额度、供应商管理等事项,强化财务处、审计处在采购活动中的资金审核与监督职能,以及纪检部门对于采购工作的违规违纪监督等。

三、A医院采购流程再造取得的成效

(一) 采购效率进一步提高

长期以来归口职能科室与采购中心的采购职能存在交叉重叠,部分采

购计划的安排分散在职能科室,采购中心被动接受采购任务,不能很好地进行全年的统筹采购,出现采购周期长、采购成本偏高的情况。A医院加强对全院采购计划的统筹管理。采购部门作为采购归口管理部门,对采购需求调查——需求提出——需求论证等环节、流程进行了规范。一是完善了采购立项决策机制,针对预算金额较高、采购需求较复杂的项目,组织需求部门、项目主管部门、法务部门开展需求论证,必要时引入行业专家和供应商论证机制。二是注重对需求标准的专业化研究,对可标准化的采购需求进行标准制定,发挥规模效应,提升采购效率。三是设置的院内采购适应性较强,满足多种需要。建立的简易比价、比价、遴选等采购层级具有由低到高的特点,以对应采购金额由小到大、采购效率由高到低、采购程序由简单到复杂、内部控制由弱到强。根据采购方式对应设置采购程序,以保障医院多种采购活动高效、规范实施。通过采购流程再造促进了A医院采购管理水平有效提升。

(二) 内部控制得以进一步强化

A医院通过健全和完善一系列制度,如院内采购实施办法、合同管理制度以及预算管理办法等,建立起预算、采购、入库、效益等多科室联动机制。建立的合同履行标准明确双方的违约责任和违约赔偿,做好合同风险的防范和应对。合同执行环节,工作人员必须对合同的履约情况进行记录。在采购实施细则中明确不同金额、不同方式、不同标的采购的执行内容和程序,并明确规范了相关部门职责。A医院强化了采购部门的独立性,明确了采购中心执行院内货物、服务和工程三大类标的采购主体地位,消除了过去各个职能部门分散采购的弊端,程序更加清晰、执行更加规范、内

部牵制得到加强,也极大提升了采购效率和效能。

(三) 采购科学集约化进一步体现

A医院充分考虑医院发展阶段、人文环境、思想认识等多种要素,开发建设了多维运营分析平台、OA采购业务审批系统、业财合同管理系统、资产全生命周期管理系统,用于采购等资金紧密相关的经济活动的事前、事中、事后监控和评估。以信息化技术加强了对采购活动从事前决策评估、执行、出入库到报废处置等全过程管理,实现将采购流程再造融合到医院固定资产、无形资产业务、财务一体化管理活动中,对采购活动进行实时监控和数据分析,既确保了采购管理的效率和准确性,又有效降低了采购成本。□

(本文系首都医科大学医院管理研究所2024年度开放性课题的阶段性研究成果)

(作者单位:首都医科大学附属北京佑安医院)

责任编辑 任宇欣

主要参考文献

[1] 罗钦璇. 深化政府采购制度改革背景下加强人民银行政府采购管理的思考: 基于委托代理关系的政府采购管理研究[J]. 金融会计, 2023, (2): 53-59.

[2] 黄晓霞, 吴波. 公立医院采购业务内部控制研究[J]. 中国总会计师, 2024, (4): 159-161.

[3] 薛彦斌. 智慧医院背景下的医院采购管理系统建设[J]. 现代医院管理, 2023, 21(2): 84-87.