

# A 医院委托援外业务全过程财务管控实践

张豪■

**摘要：**医疗机构制度化、规范化开展委托援外业务财务管控对医院社会服务能力的提升起着积极重要的作用。本文以北京市大型三级医院A医院对口非洲M国开展委托援外业务为例，围绕其财务管控实践中制度建设、组织管理、采购管理、资产管理、转赠报批、会计处理等方面做法进行介绍，并对医疗机构进一步完善委托转赠业务财务管理提出相关建议。

**关键词：**医疗机构委托援外业务；委托转赠；财务管控；资产管理；会计处理

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X (2025) 17-0056-03

委托援外业务在我国医疗领域尚处于发展初期，制度建设和管理机制尚不健全，尤其在接受登记、库存管理、财务管理、转赠报批和信息披露等环节存在内控风险，医院亟须加强委托援外业务的规范化财务管控，提升服务能力。本文以2×23年8月至2×24年7月北京市某大型三级医院A医院对口非洲M国开展委托援外业务为例，对其实施的委托援外业务全过程财务管控进行介绍，同时对医疗机构委托援外业务财务管控提出进一步完善建议。

## 一、A 医院委托援外业务概况

2×23年8月国家卫健委与M国卫生部门签署了一份对口医院合作协议，约定我国负责提供项目所需设备药械等物资及相关费用。国家卫健委以该项目预算意见函的形式向北京市卫健委拨付了预算经费，随即北京市卫健委与M国医院签署交接证书，向其捐赠部分设备药械。

2×23年9月，北京市卫健委（委托方）与A医院（受托方）签署委托合同，约定：一是委托方向A医院提供项目经费，委托其购置并捐赠医疗设备和药械（含运输保险等

费用）。支付项目尾款时，A医院提交工作验收报告和资金使用情况。验收完毕，A医院将未使用的资金及时退回委托方，并向其提供有效票据，配合经费支出审查。二是如项目未能通过验收，委托方有权解除本合同，A医院应支付违约金，并赔偿全部损失，退还全部款项；如A医院无法完成委托任务，应部分或全部退还款项；受托业务中，A医院使用资金超出国家规定范围和标准时，应将超出金额如数退还给委托方。

## 二、A 医院委托援外业务全过程财务管控的做法

### （一）制度建设

委托援外属于医院特殊业务。截至目前，我国现行规章制度对此类业务尚无明确规定。为此，根据《中华人民共和国公益事业捐赠法》和《卫生计生单位接受公益事业捐赠管理办法（试行）》（以下简称《办法》）、《公立医院内部控制管理办法》等法律法规，借鉴医院现有资产、支出等相关管理制度，并结合业务特点和工作实际，同时梳理业务管理流程、识别关键风险点，A医院制定了《委托援外业务专项管理办法》，以进一步加强医院委托援外业务财务管控。

### （二）组织管理

A医院委托援外业务实行“统一领导、归口管理、分级负责”的财务管控机制。

1. 决策机构。由院党委和院长办公会构成，负责审批委托援外业务相关管理制度、项目立项、转赠资产配置方案并审核资产转赠事项等。

2. 执行部门。主要由院办公室、国际国内合作处（以下简称国合处）、资产归口管理部门、财务处、采购中心、临床科室组成。其中，院办公室负责依据国家有关法律法规建立健全医院委托援外业务相关管理制度；对职能部门进行法规制度培训，指导并推动制度实施。国合处作为业务归口管

作者简介：张 豪，首都医科大学附属北京天坛医院，正高级会计师。

理部门负责贯彻执行医院委托援外业务管理规定；牵头组织、接洽业务、签订协议，申报委托转赠资产购置计划，参与申购资产的可行性论证及招标、采购、验收等工作，并提出转赠申请，在财务处、资产归口管理部门的配合下完成转赠报批与执行；接受财务处、审计处、纪检办公室的监督、检查和指导。资产归口管理部门包含医学工程处、药学部、总务处等部门，负责参与申购资产的可行性论证及招标（提供技术参数）、验收等；按照资产类别设置资产备查总账并上账、建立资产卡片及进行出入库管理；配合财务处清查盘点资产，确保委托资产账实相符、账卡相符、总账与国合处台账账相符。财务处负责依据相关政策法规建立健全国有资产管理制度；按照政府会计准则制度对委托转赠物资进行确认、计量；设置资产总分类账，组织资产归口管理部门、国合处进行资产盘点，确保财务总账与资产归口管理部门实物总账账相符；配合国合处履行转赠报批流程，并根据上级批复意见进行财务处理；承担财务监督责任。

3. 监督管理部门。包括审计处、纪检办公室。审计处负责督导制定委托转赠业务管理制度，对专项资金和物资管理等进行跟踪审计；对资产内部控制情况进行评估，发现问题和风险及时下达整改通知并监督落实。纪检办公室负责对各部门委托转赠职责的履行情况进行监督检查，对涉嫌违纪的按照规定流程进行问题线索处置。

### （三）采购管理

1. 设备配置与物资配套。A医院从实际需要出发，遵循从严控制、厉行节约、满足诊疗的原则，由国合处提出采购申请，经相关临床科室细化，资产归口管理部门分析评估、论证审核后，由采购部门优先选择国家谈判耗材、创新性耗材，鼓励使用质优价廉的国产设备、耗材等，合理确定采购品种和数量，编制采购预算清单。同时，根据A医院《院长办公会会议议事规则》，属于国内国（境）外交流与合作项目中的重要资源配置事项，需经审议后报上级主管部门审批。

2. 设备与物资采购。采购工作实行采购部门统一归口管理、各职能部门分散实施的模式，坚持公平、公正、公开的原则，严格按照政府采购法执行医院决策和采购程序，选择合规的采购方式，签署采购合同。

### （四）资产管理

医院委托援外业务具有明显的委托转赠特点，即委托人将特定财产交给受托人，并授权其代表转赠给指定对象，保留监督权。在此委托代理业务中，受托人担当代理人角色，本身没有资产所有权及使用、处置、改变用途或获取收

益的权利，而应严格按照委托人意志完成托付义务并提交报告。医院受托购置并转赠的资产为受托代理资产。为履行受托责任，A医院建立了完整的资产管理信息链条，确保物流信息可追溯，并适当参照医院固定资产和库存物品相关管理制度，搭建受托代理资产管理模式，从而达到完善资产出入库管理的目的。

1. 验收与入库。资产到达医院后，各资产归口管理部门库管员会同国合处、临床科室、采购中心按照采购合同和验收标准进行实物验收和技术验收，检查资产的规格型号、有效期及数量是否正确，确保符合要求。办理资产入库时，实行专项管理，单独设置委托转赠台账，不将该项资产纳入库房资产总账和明细账，而是利用物资管理系统设置专门编码，全面记录入库信息，由库管员核对发票金额、填写入库单（编码、名称、规格型号、生产批号、有效期、类别、数量、单价、金额）。对于其中的固定资产，还应建立委托转赠固定资产“三账一卡”机制，在委托转赠台账上进行登记，并向国合处移交相关上账资料。当月月末，由库房打印委托转赠资产入库汇总表。

2. 保管储存。仓储期间，原则上国合处为名义业务部门但并未实际使用资产，而由各库房作为保管部门指定空间分类存放，此时使用、保管与维护相分离，不满足固定资产管理制度中“谁使用、谁维护、谁保管”的原则，因此各库房应实际承担确保实物资产完整、良好的管理责任，做好资产巡查、维护和保管。同时，及时、准确记录库存资产，编制委托转赠在库报表，核对账、卡、物，全面反映资产现状和增减变动情况，确保账账相符、账卡相符、账实相符。财务处负责组织国合处、库房组成资产盘点小组，对委托转赠资产定期进行盘点，做到账物相符。

3. 资产出库。由国合处作为领用人到库房办理出库手续。出库时，保管员应确保发放准确、产品合格，并填写出库单，月末编制委托转赠资产出库情况月报表。

### （五）报批管理

委托转赠业务的报批分为院内费用报销和转赠业务审批。

1. 院内费用报销。A医院按照《支出审批制度》执行医院审批权限规定，从业务部门、资产归口管理部门、财务处到分管领导，逐级审核审批，其中属于“三重一大”的经济事项报院长办公会、院党委会集体研究讨论决策。

2. 转赠业务审批。因该项目中的受托代理资产受国家卫健委之托由北京市卫健委代管，所以审批权利应由北京市卫

健委代持，医院无需在财政专网上填写《北京市行政事业单位资产调拨、捐赠申请表》向北京市财政局报批。

履行委托转赠业务的具体程序为：由国合处提交委托转赠事项，履行医院集体决策程序。院党委会审议通过后，国合处负责向北京市卫健委正式行文提交委托转赠申请。同时，财务处填写医院委托转赠申请表，由医院资产归口管理部门负责人、财务负责人、单位负责人逐级审核盖章后，报北京市卫健委批准后执行。委托转赠申请表一式五联，北京市卫健委、医院财务处、相关库房、受赠单位财务和主管部门各一份。医院在接到同意转赠批复文件后，按规定的运输方式、时间、地点与受赠方进行资产交接。涉及维护保养等相关事项的，在资产交接时一并做好衔接。医院完成资产委托转赠流程后，原则上当月财务需进行账务核销，同时由国合处通知各相关库房办理实物台账、资产卡片核销，确保账实相符。

#### （六）会计处理

1. 收到委托方拨款。准确立项是保证专款专用、保证会计信息质量的重要基础。医院收到委托方拨款时，因该笔经费系北京市卫健委转拨的国家卫健委经费，来源不是北京市财政局，因此所拨经费应属于“非财政专项资金——非本级财政拨款——其他”。会计处理为：借记“银行存款——受托代理资产”科目，贷记“受托代理负债”科目。

2. 援外药械入库管理。设备管理方面，购监护仪等设备时，借记“受托代理资产——固定资产”科目，贷记“受托代理负债”科目；支付设备采购款时，借记“受托代理负债”科目，贷记“银行存款——受托代理资产”科目；将委托援外设备交付受赠人时，借记“受托代理负债”科目，贷记“受托代理资产——固定资产”科目。药品管理方面，确认药品采购款，借记“受托代理资产——库存物品——药品”科目，贷记“受托代理负债”科目；支付药品采购款时，借记“受托代理负债”科目，贷记“银行存款——受托代理资产”科目；将委托援外药品交付受赠人时，借记“受托代理负债”科目，贷记“受托代理资产——库存物品——药品”科目。物流及运输费方面，支付物流及国际运输费时，借记“受托代理负债”科目，贷记“银行存款——受托代理资产”科目。

3. 支付赴外专家费用。支付援外专家机票款时，借记“受托代理负债”科目，贷记“银行存款——受托代理资产”科目。专家赴外预借差旅费X元，实报境外住宿费Y元。预借差旅费时，借记“受托代理资产——应收及暂付款”X元，贷记“银行存款——受托代理资产”X元；出差回来报销时，

借记“受托代理负债”Y元、“银行存款——受托代理资产”(X - Y)元，贷记“受托代理资产——应收及暂付款”X元。计提专家津贴补贴时，借记“受托代理负债”科目，贷记“应付职工薪酬——其他个人收入”科目；随工资发放津贴补贴时，借记“应付职工薪酬——其他个人收入”科目，贷记“银行存款——受托代理资产”科目。

4. 信息披露。为建立健全委托转赠信息披露制度，A医院在2024年财务报表附注中对本期北京市卫健委委托医院购置援外药械的受托代理资产情况予以披露，其中包括银行存款、医疗设备、药品的年初余额、本期增加金额、本期减少金额及期末余额。

### 三、相关建议

A医院委托援外业务的有效管理离不开科学的财务管控机制。为助力医疗机构委托援外业务健康发展，笔者认为还可从以下方面对委托转赠业务财务管理进行进一步规范。

一是委托转赠业务不纳入医院预算管理。由于医院是通过委托而非付出对价取得受托代理资产，不会产生经济利益的流出，因此受托代理业务发生的资金收付属于预算外收支，不列入医院部门决算报表，不需要进行预算会计核算。

二是受托代理资产不计提折旧和摊销。鉴于医院并未使用委托转赠资产为其业务服务，其管理决策也不受此影响，医院仅需要真实地反映委托方资产权益，所以医院在收到该项资产时，应重点考虑其成本的可靠性与稳定性，优先选择历史成本法。在代理期间医院没有控制权，医院对受托代理资产不计提折旧和摊销。

三是委托转赠业务不列支管理费。根据《办法》相关规定，受赠事业单位不得用捐赠资产提取管理费，不得列支工作人员工资福利等。委托转赠任务一般属于公益性专项工作而非购买服务类项目，所以医院不应收取管理费，也不得将资金用于其他工作和机构运行保障支出。该项费用在年末决算时可通过《市属医院政策性亏损统计表》中“对外援助类”进行相关申报。

四是委托转赠资产不纳入成本核算。根据《事业单位成本核算基本指引》相关规定，成本核算对象为单位整体的，单位负有管理维护职责但并非为满足其自身开展业务活动需要所控制资产的折旧（摊销）费用，如公共基础设施折旧（摊销）费、保障性住房折旧费等，一般不计入成本。所以委托转赠资产不应纳入医院成本核算范围。□

责任编辑 李卓