

医疗设备内部控制的思考与建议

于欣

(陕西省第二人民医院, 陕西 西安 710005)

摘要: 医疗设备是医院开展各类业务活动的基础, 是医院综合实力、医疗水平的体现。医疗设备管理已逐步成为医院管理的重要部分。2020年国家发布《关于加强行政事业单位固定资产管理的通知》, 再次强调了资产管理工作的重要性和必要性。本文运用内部控制原理, 对公立医院设备内部控制目标、原则、方法等进行分析, 通过阐述公立医院常见设备管理问题, 提出建立医疗设备内部控制体系的必要性及具体方法, 并对常见内部控制体系进行全面评价, 对于内部控制体系的常见不足针对性地提出建议。

关键词: 公立医院; 医疗设备; 内部控制

中图分类号: F763

文献标识码: A

DOI: 10.12317/j.issn.1673-3169.2022.06.025

0 引言

长期以来, 我国公立医院存在重业务、轻管理的粗放型管理模式, 资产管理的科学性更是有待提升。因此, 提升内部管理能力, 发挥资产在医院管理中的重要作用已迫在眉睫。2020年12月底, 国家卫健委、国家中医药管理局联合出台了《公立医院内部控制管理办法》, 旨在规范公立医院经济及业务活动, 建立健全科学有效的内部控制机制, 提高公立医院管理水平。由此可见, 公立医院加强内部控制是可持续发展中不可或缺的基础内容。

1 医疗设备内部控制的理论依据

1.1 医疗设备内部控制的原则和目标

1.1.1 医疗设备内部控制的原则

医疗设备作为资产的重要资产部分, 其内部控制原则与公立医院内部控制原则一致, 即: 全面性原则、重要性原则、适应性原则、制衡性原则、成本效益原则。

(1) 全面性原则。内部控制贯穿于医院各项活动, 参与主体包括医院所有工作人员。为保证内部控制活动的有效实施, 各医院应当做好培训和宣讲, 促使全体工作人员明白内部控制的重要性, 并自愿参与、积极发挥自己的作用。

(2) 重要性原则。实施内部控制时, 以医院运营情况为出发点, 结合医院规模、发展、具体业务的金额, 作出综合判断, 以确定是否是重要业务。

(3) 适应性原则。内部控制首先要合法合规, 同时, 要结合医疗行业内外环境和发展趋势, 紧跟发展变化, 及时对医院业务活动作出应变, 在更新、调整

中不断优化。

(4) 制衡性原则。公立医院应借助各种内控准则, 不论是科室、部门设置还是岗位设备, 都需充分考虑不相容岗位相分离, 审批、经办、复核要相互制约和独立。

(5) 成本效益原则。公立医院需充分考虑各业务活动的重要性, 并以此确定可接受的合理控制程度, 实现成本效益最大化。医疗设备的内部控制应努力实现成本效益最低者为优先选项。

1.1.2 医疗设备内部控制的目标

医疗设备内控目标是保障设备的安全、效率、效用, 使得医院各项活动正常进行, 保证人民的健康就诊。因此, 应实现以下目标:

(1) 合法合规性。医疗设备应制定相应的制度, 实现决策权、行政权、监督权相互独立, 严格审批流程, 避免重复、盲目的采购行为。

(2) 安全有效性。公立医院资产管理相对较弱, 一直存在因管理不善导致的损坏、滥用、丢失等现象。因此, 医疗设备内部控制要提高资产管理意识和水平, 减少丢失、损坏实物的浪费现象, 确保设备的安全和完整, 实现开机即能用的有效资产管理。

(3) 信息真实完整性。各级政府和人民群众对公立医院的最基本要求之一就是要提供可靠、真实的财务信息。因此, 各医院要及时、准确记录各类资产信息, 包括医疗设备购置、入库、报废等, 定期清查盘点, 对于异常情况要追溯, 并按照要求上报各级部门。

(4) 效率、效益的提升。公立医院的职责就是要为人民群众提供高效、便捷的医疗服务。在运

营中，通过内部控制的有效实施，提高实力，实现可持续发展。医疗设备的有效控制，既能提高人民群众的就医体验，及早发现疾病，精准救治，同时也能避免存在隐患的、待报废的设备流入不法市场。

1.2 医疗设备内部控制的方法

1.2.1 部门组织控制

部门组织控制主要是通过部门设置合理、合规，以及岗位设置互相制约，来实现有效的控制。在实施相关设备业务时，整个业务流程不得由同一个部门或者同一个人完成。通过明确权责，不相容岗位的相互制约，有利于工作人员在各自职责范围内完成相应业务。

1.2.2 预算控制

预算管理是医院管理非常重要环节，与资产管理有着密不可分的关系。有采购需求的科室上一年年末按照医院以及上级卫健机构的安排部署，向预算管理委员会提交经过论证后的预算申请。申请经过批复后，下一年度严格按照申请进行采购，杜绝擅自购买的现象^[1]。

1.2.3 授权审批控制

授权审批是制约权力滥用的必要手段之一，包括一般授权和特定授权。一般授权通过单位的制度明确经济活动的层级和权限；特定授权是对特殊、紧急经济业务的审批控制。因医疗设备种类多，部分价值高，医院应尽可能对授权适用条件和环节进行明确。

1.2.4 实物控制

资产管理部门应定期对资产进行盘点，每年末财务、审计部门应进行清查、监盘，确保账实相符，避免出现国有资产流失的现象。

1.2.5 审计控制

通过相对独立的审计部门核查账实，实现资产有效性等评价监督。此手段不仅是内部控制不可缺少的方法，也是保证财务数据真实性、完整性的必要手段。

2 公立医院建立医疗设备内部控制体系现存的问题

医疗设备作为医院资产管理的重要部分，其管理水平是医院核心竞争力的重要体现。但是目前资产管理存在诸多不足，主要体现在以下方面：

2.1 资产制度不健全

部分医院资产制度未及时更新，与《政府会计制度》以及《行政事业单位固定资产管理办法》的要求相脱节，因培训不到位，导致工作中相互扯皮、管理缺失，进而增加管理风险。

2.2 设备日常管理不到位

设备管理人员配备不到位，人员管理能力和水平

较低，日常管理流于形式。如：设备台账设置不规范，未实行动态化管理；未建立设备日常巡查和定期盘点制度和流程，出现了问题、停机才去检查；设备管理未明确到人，日常使用松散，消耗较大等。

2.3 信息化水平不高

部分医院仅上线账务管理系统，但是资产管理还停留在手工操作或者单机版，形成了信息孤岛，未能实现账账相符、账实相符，手工操作下的资产管理效率及精细化程度较低，无法精准摸清家底，促进医院国有资产保值增值。

3 医疗设备内部控制体系的建立

合适、良好的内部控制可以及时发现并规避日常管理中的风险，是提高管理水平的重要手段。公立医院资产购置既有财政性资金，又有自有资金，所以较企业而言，存在一定的特殊性。而医疗设备本身具有复杂性和敏感性，因此公立医院建立较为合理的设备内部控制体系势在必行。

3.1 事前控制—岗位设置

内部控制体系建立时，首先要尽可能保证不相容岗位相分离，业务流程由不同的人或者部门完成。设备管理涉及的部门有明确的分工，权责清晰，同时各部门要定期通过集中讨论或者会议方式，对发现问题进行分析，避免推诿，及时解决问题，避免造成更大的损失^[2]。此外，鉴于公立医院人员编制及国家过紧日子的要求，可设立国有资产管理办公室。此办公室可根据实际情况，由专职人员担任，也可由财务、设备、后勤、信息等人员兼任。

3.2 事中控制—三级管理

资产管理应遵循“统一领导，归口管理，分级负责，责任到人”的要求。国有资产管理办公室是医院资产的主管部门，负责全院资产的统一管理，下设科室包括财务科、设备科、总务科、信息科等部门，分别归口管理医院的财务账、医疗设备、一般设备、信息资产等。

设备管理归口设备科管理，职责包括医疗设备的日常管理以及年度规划等，具体工作包括：医疗设备购置、验收、出入库、维保、调拨、报损、报废、鉴定论证等相关工作。

设备的使用科室即临床医技医辅科室，须配备专职人员，管理本科室的医疗设备。设备管理人员要有高度的责任心，定期做好设备台账与实物的清查盘点、核对工作，新购、待报废设备要核对资产编码，做到心中有数；盘点发现异常情况要及时给科室负责人及设

各科汇报。医院因布局调整，合并、分科、调拨、报废等，必须及时办理移交手续，不得擅自处置。有科研项目的医疗科室，也要做好科室的统一管理，科室人员要树立不论何种经费购入的设备，都是医院的资产，都要按照资产管理办法要求办理相关手续。

财务部门作为账务处理部门，日常需要完成设备报销、付款；每月需完成设备总账和明细账的核算、核对，资产出入库、转让、报废的核算和账务；每年年底负责完成资产决算报表的上报工作等。

3.3 事后管理一审查上报

很多医院以业务发展为理由购置设备，但新购设备与现有设备的功能重复，造成浪费。国家一再要求各单位要过紧日子，医院应完善设备配置、使用、调拨流程，实现循环和共享机制，提高现有设备的使用效益和效率。

设备属于重要的国有资产，报废流程是非常重要的管理环节。使用科室不能以“坏了就要买新的”为借口，未经院内审核就擅自处置，应当采取严格流程：使用科室提交待报废申请→经设备科初审→专家组鉴证、论证后，提出审核意见→财务部门确认已完成折旧年限→经院办公会、党委会（大额资产）决议后，根据上级卫健委、财政厅审批要求，上报审批后方可报废。

报废资产不得擅自出售，须经财政部门指定的交易平台挂网、竞拍，成交商把待报废资产统一收购拉走，处置资金将由交易平台转至医院对公账户。

4 医疗设备内部控制体系的评价及建议

4.1 效果评价

4.1.1 拟实现优势

医疗设备内部控制体系需要按照国家法律法规的要求，更新和完善制度、流程，明确职责、权限，对设备实施全流程式管理，从而充分利用现有资产，不断提升社会效益。

(1) 权责明细，提高责任意识。通过出台设备管理制度，完善流程，提高资产管理卡片、资产编码的规范性，从制度层面加强了医疗设备的内控管理。

(2) 规范采购程序，提高管理水平。借助国家新出台的《预算法》，不断提高预算刚性执行，采购中细化可行性论证内容和项目，提升采购前论证质量。日常管理中，维修人员定期完成日常巡检，避免发生大问题才去维修，降低维修成本；扎实开展资产清查盘点工作，做到资产心中有数，减少浪费现象；规范国有资产管理，实现资产闭环管理，提高资产使用效益。

(3) 提升设备信息完整性、真实性。完整的设备

信息，是实物管理的重要依据，同时也能为预算提供精确的动态信息，为严格执行设备预算奠定基础。

(4) 深入进行大型设备效益分析。除了上级部门的监管之外，各医院在内控体系管理中，定期开展设备的投入产出分析，以确定此设备的使用效能，并能在后期使用中趋利避害，不断充分发挥效益^[9]。

4.1.2 容易存在的不足

设备内部控制是个涉及部门多，相对复杂的一个过程，因此在实施过程中，难免会出现以下问题。

(1) 管理意识落后。公立医院作为差额补助单位，管理理念及企业文化仍然存在计划经济时代的现象。不少员工认为医疗设备就该国家无偿投入，不是医院投入的事情。重投入、轻管理是较为普遍现象，甚至中高层管理人员也未意识到高效节约的设备管理是医院增强综合实力的必要手段。

(2) 风险评估滞后。风险评估是内部控制的必要环节，合理的评估也是整改优化的必要依据。设备管理人员在工作中，经验主义较为盛行。部分医院没有风险管理机制，员工风险识别意识和能力较薄弱，一旦出现风险就是较为严重的损失。设备管理人员受其业务能力的限制，即使有风险管理工作，也会依赖财务部门，而财务人员本身也有较为繁重的工作，因此医院的风险评估处于滞后甚至是空白状态。

(3) 控制环节未深入。采购预算、验收、日常使用、维保、报废都是设备内部控制活动的重要环节。但是这些核心环节中，或多或少存在风险。比如日常管理中，CT、核磁共振等大型专用设备有专门的培训，但如监护仪等设备却无专门的培训，使用者不了解标准程序，在使用中造成损坏的事情时有发生。清查盘点工作会因年底工作繁杂，流于形式，对丢失资产未进行追责等，其可靠性存在质疑。

4.2 建议

4.2.1 提高内部控制意识

意识培训是一项长期不易的工作，但是意识的提高对工作的促进具有重要推进作用。医院以宣传企业文化为抓手，让员工意识到资产是医院的重要发展基础，每个人爱护它、规范使用它，就是为医院的发展增砖添瓦。通过专题宣讲与日常培训相结合的方式，增强职工对内部控制的认同感和责任感。

4.2.2 加强风险评估

风险机制的建立需要医院领导的认可，可借助外界专业机构，结合医院实际承受能力，评估出风险点，

(下转第81页)

况进行成本效益分析,加强预算管理信息化建设,为医院全面实施预算管理提供全面数据支持。

3.5 构建完善的审计监督机制

公立医院应构建完善的资金审计监督机制,全过程监管资金,规范单位的资金使用。同时,公立医院应设立独立的资金管理审计监督部门,并赋予其一定权力,确保资金管理审计监督结果的权威性和真实性。同时,公立医院还可以聘请专业的审计机构定期对单位资金使用状况进行外部监督,并针对单位资金使用情况进行分析与评估。此外,公立医院应积极接受当地财政部门、卫生部门等机构的检查与指导,不断提升单位资金使用的透明性,进而规避公款私用等违法行为产生。

4 结论

综上所述,现阶段,随着新医保政策的贯彻落实,

公立医院发展面临着更多的发展机遇以及挑战,加强资金管理现已成为公立医院发展的重要环节之一。公立医院实施有效的资金管理,是确保公立医院履行社会服务职能、提升单位资金使用效益以及为社会群众提供更优质服务的重要保障,有利于公立医院实现可持续发展。

参考文献

- [1] 何昱,陈少虹.新医改背景下公立医院资金管理问题研究[J].财经界,2020(36):66-67.
- [2] 吴强.公立医院财政专项资金管理存在的问题与对策[J].卫生经济研究,2020,37(12):91-92.
- [3] 薛军.试论新医保制度下公立医院资金管理[J].中西医结合心血管病电子杂志,2020,8(32):187-188.
- [4] 栾雅琪.推进财政惠民补贴资金管理存在的问题及解决办法[J].首席财务官,2020,16(3):49-50.

(上接第77页)

加强事前控制。院内工作人员应加强学习,通过外界机构的帮助,提高职业判断和敏感度,强化风险预警和应对能力。此外,医院应定期召开专题会议(建议每半年召开一次),汇总检查风险管理工作。

4.2.3 深入控制活动

(1) 预算管理。第一,提高预算管理意识,预算是全院上下的工作,不仅仅是财务部门的工作,采购预算又是预算管理的重要部分,因此要加强宣讲,促使全院上下积极配合。第二,借鉴财政部门的项目库管理。上一年度建立经过论证的滚动预算项目库,库内项目必须在预算年度内执行,避免出现闲置和突发应急执行现象。

(2) 日常管理。公立医院不仅要重视大型设备、新购设备的管理,而且也要对常用低值设备也要做好管理。日常维护中,先做好事前评估,再针对性地进行维修,避免重复维修、时常停机的现象^[4]。

4.2.4 加强内部监督

审计部门作为医院的监督部门,要加强宏观监管,在合理认知范围内,提出有价值的意见和建议。特别是每次巡查、检查发现的不足,审计部门应及时跟进,深入整改,有效预防。同时,内审人员应通过培训,熟悉关键环节,突出重点、有的放矢地协助推进设备内部控

制工作。

4.2.5 完善奖惩制度

将设备的日常运维纳入考核体系中,明确奖惩要求。对医疗设备管理先进科室,予以奖励,经验予以学习和宣传,特别对其新购设备时给予加分或者优先考虑。对于在管理环节中,造成失误的个人或部门,应根据具体情形,通过批评教育、处罚等措施予以追责。对于重大事故,应该及时上报上级,按照要求及时做好善后处理。

4 结论

随着政府会计制度的实施,以及国家对医院高质量发展的要求落地,公立医院要结合自身具体情况,着力提高医疗设备内部控制水平,建立风险管理体系,加大监督力度,不断提高设备使用效率,实现国有资产保值、增值。

参考文献

- [1] 肖裕艺.公立医院内部审计风险及防范研究[J].现代经济信息,2019(1):288.
- [2] 雒延林.北京体育大学固定资产管理研究[D].北京:北京体育大学,2016.
- [3] 张博.基于内部控制的公立医院资产管理模式研究[J].财会学习,2019(23):250-251.
- [4] 杨莉平.新时代中小企业内部控制的优化对策[J].首席财务官,2020,16(2):62-63.