

# 医院开展固定资产常态化盘点的思考

——以河南省肿瘤医院为例

韩斌斌 马颖奇 陈淑慧

**【摘要】** 固定资产常态化盘点在保障公立医院资产安全完整,发挥资产使用效益和提升医院管理水平方面有重要的作用。笔者以河南省肿瘤医院的实践为例,阐述了常态化盘点开展的必要性、实施条件、具体做法和所取得的成效,并讨论和思考了未来改进的方向。

**【关键词】** 固定资产; 常态化盘点; 信息化

中图分类号: R197.322 文献标识码: A doi:10.3969/j.issn.1671-332X.2016.12.044

## A Consideration about Hospital How to Develop the Normalized Inventory of Fixed Assets – Using Cancer Hospital of Henan for Example

HAN Binbin, MA Yingqi, CHEN Shuhui

**【Abstract】** Normalized inventory of Fixed Assets has a great effect on ensuring the safety and integrity of assets, simultaneously proving use efficiency and management. The article taking the practice of Cancer Hospital of Henan for example, elaborates the necessity, conditions, specific practices and the result of producing normalized inventory of fixed assets, at the same time thinks about and discusses the improve direction.

**【Key words】** Fixed assets; Normalized Inventory of Fixed Assets; Information

**【Author's address】** Cancer Hospital of Henan, Zhengzhou, Henan 450008, China

固定资产常态化盘点是以固定资产账目为依据,将按月、季、年进行的清查落实到平时,以一种不间断的、持续改进的方式对全院固定资产进行循环盘点,核准医院资产家底、及时发现资产管理中的问题,从而实现账实相符、资产管理不断优化的一种工作手段。盘点的内容包括医院所拥有或者控制的房屋及建筑物、专业设备、一般设备以及其他符合《医院财务制度》定义的所有固定资产。

### 1 常态化盘点的必要性

固定资产在医院资产中占有相当比例,与固定资产相关的折旧费用和维保费用对医院运营结果也具有较大的影响,不管是从会计工作的要求,还是从公立医院资产管理的现状来看,都有必要实施常态化盘点。

1.1 常态化盘点是保证会计信息质量的重要环节<sup>[1]</sup>

会计信息的生成包括记账、登账、对账、编制会计报表这四个步骤。随着会计电算化的实施,“记账”、“登账”、“编制报表”这三个步骤被迁移到线上,并且,三个步骤实现自动化一体化,“对账”环节

被跳过,而对账环节是保障核算准确的重要验证。在 HRP 信息化条件下,大部分记账工作也可随着业务的发生自动完成。在这种情况下,“账实”核对这项工作就显得非常的必要,因为常态化盘点作为固定资产“价值管理”和“实物管理”的连接点,能够依据价值信息来验证实物信息,从而保证财务报表信息的正确可靠。

1.2 常态化盘点是保证医院资产管理质量的重要机制

医院固定资产管理链条长、环节多,涉及的部门多、岗位多,如果部门间分工不够明确、环节间衔接不到位、或者某部门、某岗位履职不正确、不及时、不严谨、不尽责,资产的安全和运行效率就容易出问题。而对于资产品种众多、资产数量巨大的医院来说,等问题暴露时,往往损失已经发生<sup>[2]</sup>。常态化盘点从结果出发,通过循环的、持续的账实核对工作和问题追踪、问责机制,在不断的计划、执行、检查、改进的过程中形成 PDCA 管理闭环,促进固定资产管理水平不断提高,逐渐实现固定资产精细化管理<sup>[3]</sup>。

### 2 常态化盘点的做法

2.1 建立并完善保障措施

开展固定资产的常态化盘点工作量大、任务繁

琐、涉及的部门和岗位多,要做好盘点工作并取得资产管理水平的持续改进,需要在以下两个方面做好保障。

第一,组织保障。盘点是实物管理和价值管理的结合,需要实物管理部门和价值管理部门共同进行。盘点工作是基于账务的实物核对,因而,盘点工作建议由财务部门牵头,物资管理部门(包括医疗装备、后勤保障、信息中心等部门)共同参与<sup>[4]</sup>。如果医院成立有资产管理科,则建议由该部门牵头组织。同时,由于常态化盘点是一项日常工作,每周、每月都要开展,经验和配合度会影响盘点的效率和质量,盘点小组成员一定时期内要保持相对固定。

第二,机制保障。要确保常态化盘点工作切实起到落实医院管理的作用,就要按照 PDCA 循环管理的要求,建立起有效的反馈和责任机制。

建立常态化反馈改进机制。在医院管理实务中,造成固定资产账实不符的原因,要么是制度规定不够细化、职责权限不够明确,要么因为是流程设计不够顺畅、科学,要么是岗位履职不及时、不正确。盘点人员要定期总结、深入分析,追溯、跟踪业务流程,使用“品管圈”、“鱼骨图”等工具,给医院提交资产管理办法修订建议,这样才能从源头上避免新问题的出现。

例如,我院发现,部分资产盘盈是因为供应商没有通过验收环节就直接将资产配送到使用科室,使用科室因为成本方面的考虑并不及时反馈。根据这个情况,医院修订了细节规定,要求采供办不直接通知供应商,而是每天将采供单传递给库房人员,由库房通知供应商送货并办理验收手续。

又如,我们发现盘盈的另外一个重要原因是基建工程移交时,将建设期间购买的设备和家具(例如电梯、空调等)计入“基建工程”原值一并核算,盘点时就会发现不少“多余出来的资产”。根据这种情况,我们完善了基建工程决算制度,要求决算移交之前,由财务部和审计部牵头,基建办、设备科、后勤科、保卫部等部门共同参与,进行分类资产核实、剥离,补建资产账,补打资产标签。

建立责任机制<sup>[5]</sup>。每件资产都需指定责任科室和责任人,责任科室和责任人对资产的安全完整负责,同时规定,资产交接先于人事交接,当责任人更换科室或者退休、调离时,人力资源部需依据资产小组的签字方能办理人事变动手续,倒逼资产责任人先完成资产交接。对于由于管理不善等原因出现

的资产盘亏,要建立责任挂钩机制,科室负责人要写明原因,医院要对相关人员实行责任追究。

## 2.2 做好盘点规划和盘点前准备

要对盘点周期、顺序、质量有一个整体的规划,以保障盘点的进度和质量。盘点周期根据资产规模来确定,最好一轮不要超过 2 年;盘点顺序可以按照楼宇空间位置、也可以按照科室类别;盘点质量要求包括过程严谨、表单完整、处理及时、反馈到位,最大限度保障资产安全完整。在组织盘点时,要避开临床医技科室的业务高峰时段,提前与科室约定好盘点时间,打印好各类资产账面盘点表,通知科室资产管理科准备好科室台账、相关资料和所有房间钥匙。

## 2.3 丰富现场盘点的工作内涵

现场盘点是盘点的关键环节,它决定清查小组能否得到准确的盘点结果,全面发现存在的管理问题并给出正确的管理建议。要实现这个目标,就要改变以往资产清查走马观花、勾完交差的做法,从三个方面完成现场盘点工作。一是要“查清楚”:盘点小组要对照盘点表逐房间验看实物,核对使用年份、规格型号,如实登记相符、盘亏、盘盈情况,避免出现错盘、漏盘,做到资产账实“实质相符”。二是要“问明白”:就发现的盘盈、盘亏情况要与科室资产管理科、责任人进行沟通,弄明白每件资产盘盈、盘亏的原因。三是要“指导到位”:对于因为不及时办理出入库、转移交接手续等原因形成的盘盈盘亏,要指导资产管理科补办相关手续,对于标签脱落或漏打标签的资产要通知相关人员尽快补打、重新粘贴,要及时解答资产管理科提出的相关问题,并主动介绍资产管理科落实的相关政策。

## 2.4 做好盘后事宜和定期回顾

盘点结束后,盘点小组要及时将盘点结果导入系统,产出实盘、相符、盘盈、盘亏四张报表,并要求科室负责人确认签字;根据盘点结果及时更新资产总账和科室台账,正确计算科室运营成本;就盘点中发现的资产闲置及使用不饱和的情况及时反馈给资产管理科,便于调剂或者多部门共享。

针对盘点情况,盘点小组应定期撰写盘点报告,提交给医院决策层和相关部门。报告包括需要提交医院处理的盘盈盘亏汇总结果,也包括根据原因追溯分析提出的优化流程和分工调整的制度修订建议<sup>[6]</sup>。盘点小组还要定期就如何提高盘点效率和质量组织讨论,使盘点流程和内容逐步标准化、高效化。我院采取品管圈的方法,使每科室现场盘点时间由平均 184 分钟降低为 120 分钟。

## 2.5 做好信息化支持

由于医院固定资产品种多样、专业性强,部分资产不容易识别,需要管理的属性又包括品名、规格、价值、年限、位置、责任人等诸多内容,手工盘点效率低下且容易出现错漏、内容不全面的情况,因此信息化支持在常态化盘点中至关重要。信息系统至少要在两个方面起到支撑作用,一是支持使用 RFID(无线射频识别技术)或条形码技术,盘点时逐房间按次序进行扫码,提高盘点的效率和准确度<sup>[7]</sup>。二是盘点报表自动生成。现场扫码完成后,系统应自动生成资产实盘表;要和财务系统实现对接,自动生成资产相符、资产盘盈、资产盘亏三张报表及相关查询报表<sup>[8]</sup>。

## 3 效果与讨论

### 3.1 常态化盘点达到的效果

3.1.1 基本实现账实相符 经过两年的时间,在完成第一轮常态化盘点之后,河南省肿瘤医院已经理清了之前由于新楼启用、科室搬迁、管理不规范等历史原因而带来的固定资产账目问题,摸清了家底,基本实现科室资产台账清晰,全院固定资产账实相符。

3.1.2 实现固定资产制度、流程的持续改进 河南省肿瘤医院在常态化盘点中发现入账信息录入不规范、资产调剂不规范、报废不及时是导致科室资产账实不符的主要原因。针对这些情况,我院加强了“资产入门关”、“内部转移关”、“资产报废关”三个环节的管理,要求:资产验收入库时,要对照合同和实物,准确记录资产价值、型号规格、使用科室等信息,尤其是厂家赠送的资产也要登记入账;资产内部转移时,要求使用科室办理交接手续,资产管理部门审批,及时在信息系统中调整,杜绝资产的随意变动;资产报废时,要求使用科室及时申请、办理相关报批手续,资产管理科室及时组织鉴定并及时回收、统一保管和处理报废资产。

3.1.3 资产管理意识大大加强 实地盘点过程中,来自财务部门和资产管理部门组成的盘点小组通过使用科室资产责任人、资产管理员密切沟通,传达资产制度制定方的管理理念和方法,实现制度由上及下的推广;同时,通过对资产新购、转移、报废、标签管理等问题的正确处理办法,资产与科室成本、奖金的关系,资产丢失、损坏所面临的处罚措施等相关政策的讲解和引导,逐步培养使用部门、资产管理部门良好的资产管理习惯,最终形成积极的管理文化,使各部门从原来的排斥、消极应对,逐渐转变为配合、主动的参与。

### 3.2 常态化盘点存在的不足

3.2.1 对资产效能关注不足,盘点内涵有待丰富 目前常态化盘点的焦点仍是核对账实、摸清家底,对资产明显闲置和效能明显不足的情况也做了关注,但是资产的效益实施情况却没有客观全面的评价。从价值管理的角度来看,资产购买活动只要完成,医院成本就已产生,如果资产不能给医院带来预期的经济回报,闲置、毁损和丢失带来的浪费效果等同的。

3.2.2 信息化工具使用的不够充分,盘点手段有待优化 常态化盘点工作主要包括盘点、资料整理和沟通三部分,后者必须由盘点人员来完成,而盘点和资料整理则可以通过信息化手段来实现,既可以有效提高效率,又可以降低错误机率。

3.2.3 空间资源没有被重视,盘点范围有待扩大

对医院而言,所有稀缺的都是需要进行管理的,房屋空间资源无疑也是医院经过经济投入形成的稀缺资源。虽然房屋建筑物形成的房间几乎不存在盘盈盘亏的可能,但对寸土寸金的医院而言,让每个房间充分使用,发挥效能也应该列入管理计划。在盘点过程中,我们也发现,一方面是住院床位紧张,一方面不乏部分房间放置杂物或长期空置的现象。基于这种情况,河南省肿瘤医院自今年下半年开始,启动了房屋登记和资产管理计划,一方面为院内每个房间登记编号,明确责任科室和责任人,实现动态管理;另一方面,将房间内的资产和房间关联,为资产建立更清晰的坐标。

### 参考文献

- [1] 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(9): 58-60.
- [2] 周 晗, 高 山. 基于内部控制的公立医院资产管理模式研究[J]. 中国医院, 2016, 20(4): 27-29.
- [3] 张友舜. PDCA 循环在医院固定资产账实管理中的应用[J]. 现代医院, 2016, 16(8): 1229-1230.
- [4] 黄 坚, 陈伟全, 管玉梅, 等. 精益管理在我院固定资产管理中的应用[J]. 现代医院, 2015, 15(12): 135-137.
- [5] 郑峰斌, 陈慧娟, 郑 炜, 等. 大型医疗机构资产管理组织机构的建立与实践[J]. 经济师, 2015(3): 257-261.
- [6] 张允译. 医院资产清查工作的实践与优化[J]. 行政事业资产与财务, 2016(18): 12-13.
- [7] 彭丹丹, 张蓓, 闫 华, 等. HRP 架构下医院固定资产盘点系统建设与完善——基于北京大学人民医院实践[J]. 中国医疗设备, 2013, 28(4): 17-19.
- [8] 周 钰, 缪建成, 吴 攀, 等. 支持混合条码技术的医院固定资产动态管理系统设计与应用[J]. 医疗卫生装备, 2016, 37(6): 57-60.