

# 医院高值耗材内部控制问题分析及完善措施

于清春

(吉林市中心医院, 吉林 吉林 132000)

**摘要:** 随着现代科学技术飞速发展,我国在医疗技术领域也取得了巨大的成绩。良好的环境驱使医疗机构逐步精进自身,寻求更好的医疗技术服务。在医院,高值耗材作为医疗方面和财务方面的重要因素,将在多方面影响医院内部控制的表现。结合现目前高值耗材的情况来看,医疗科技的创新、推广和灵活应用,促使医疗耗材呈现出种类丰富、品种复杂的趋势。面对逐渐复杂的管理类目以及逐步细化的管理要求,进一步加强高值耗材的有效管理将对医院内部控制产生重要影响。为达到加强管理、控制耗材的目的,医院需明确当下存在的问题并积极思考解决措施,以此为更多相关人员提供参考和借鉴。

**关键词:** 医院管理 高值耗材 财务 内部控制

**中图分类号:** R197.32 **文献标识码:** A **文章编号:** 1003-9082 (2022) 03-0130-03

随着各类内部控制规范的颁布,医院实施内部控制的要求进一步提升<sup>[1]</sup>。政府部门着重推动内部控制的实施,其目的是希望通过内部控制的加强充分掌握企业及事业单位的财政情况,在确保经济稳步提升的同时,促进各企事业单位实现良性竞争。医院在政府部门的推动下,实施健全的内部控制能够进一步加强管理的力度和有效性。进一步分析,对高值耗材的有效把控可缩小开支,改善自身经济状况。结合高值耗材的定义和特征分析当下医院存在的问题,医用耗材会影响医疗流程优化、医疗费用控制、耗材流通等多个方面,看待问题的点则需要进一步扩大化和全面化。以内部控制为核心思考高值耗材呈现出的显著问题并针对问题发掘医院内部控制存在的缺陷和漏洞。致力用多维度、多视角的方式思考有效解决措施,在实践解决方法的过程中总结经验,现进行如下综述。

## 一、医院高值耗材的定义及特点

高值医用耗材主要是相对于低值耗材而言的<sup>[2]</sup>。高值指代损耗率高,需进行严格控制且限于某些专科使用的高价格消耗性医疗器械<sup>[3]</sup>。常见的高值医用耗材有心脏介入类耗材、外周血管介入类耗材、人工关节类耗材及其他脏器介入类等。与医院内的低值耗材相比,高值耗材常用于专科介入治疗及人体重要器官的治疗中,对耗材的质量要求极高。由于高值耗材常在专科中一次性使用,其损耗相对于其他耗材损耗率较高。逐渐增长的使用频率以及高昂的使用价格,使得高值耗材对医院内部支出产生了重要的影响。随着各类人工关节、心血管治疗、心脏介入等方面的医疗水平进步,高值耗材的使用越发普及<sup>[4]</sup>。这一现象增加了高值耗材的支出比重,使得医院在实施内部控制时需格外重视高值耗材的使用。为进一步提升高值耗材的使用与

价值转化,实现节约支出控制浪费的目的,医院需加强对高值耗材的控制与管理。而这一切都需在充分认识高值耗材显著问题的情况下,才能得以有效开展。

## 二、高值耗材管理现状

### 1. 高值耗材购入流程优化不及时

高值耗材受其特性影响,高价格的驱动下往往会带来较大的金额波动<sup>[5]</sup>。良性的采购流程应及时掌握高值耗材的市场均价并对市场的低价、高价出现时间点及具体情况进行详细记录及汇总。通过数据分析总结高值耗材的采购时机,以此避免高价格购入耗材,形成浪费。由于医院进行采购时需要审批的项目及流程较多,所以在实际进行采购时,部分人员会投机取巧以图省事,进行先采购后申报的举措。这种方式缺少了对高值耗材购买资金的有效掌握,同时也丧失了对信息时效性的把控。若采购人员未将耗材的品种、型号、价格等方面进行有效分析及记录,那么在采购上就容易出现资源浪费的现象。并且,此采购方式会直接导致采购数据缺失,阻碍医院财务部门进行预算核算、财务控制等相关事宜。综合来看,受到采购流程不规范的影响,医院容易造成资金浪费,而财务部门则受到不规范操作的影响,存在工作量增加、工作精准性下降的风险。

若采购不规范的情况持续发展,对医院的内部监督也会形成不小的冲击。受监督管理不规范、力度不强等现象的影响,监督的开展将会受到相应阻碍,从而形成财务方面的疏漏难以解决,现状持续恶化。

### 2. 财务部门介入不紧密

良性的财务介入需要要求医院专科部门在采购、使用、回收处理高值耗材方面遵照完善的流程进行操作<sup>[6]</sup>。但大

部门医院在采购环节就出现了与财务部门结合不紧密的情况。具体表现在：部分医院临床科室使用及采购高值耗材不遵照实际流程执行，往往在使用上不注重合理利用，在采购上实施先采购后补办手续。这种现象会对财务部门实施内部控制造成较为显著的干扰，不利于财务工作及内部控制管理的开展。另外，专科科室先使用后入库的处理方式会增加财务数据核查的难度，加大财务人员的工作量。在数据方面，数据容易缺少时效性和准确性，财务人员展开相应工作若缺乏数据这一项有力支撑，单单凭借收据、发票来核定支出是有失精准性的。若存在财务支出与最终账面数据不符合的现象，财务人员还需进行相应排查及数据补充，这种情况不仅增加了财务部门的工作量且严重影响了财务工作效率，造成多方面的潜在影响。

财务部门介入不紧密的现象还体现在对预算管理的忽视上。现目前部门医院都存在针对高值耗材预算管理过于粗放的问题。若医院在预算方面仅限于总额控制，未细分高值耗材和普通耗材的总额控制之间的差异就容易出现高值耗材与普通耗材总额占比失衡的问题。同时，高额耗材的预算若没有进行细分，未深入到各个科室中，就难以进行精细化的调整和干预。这种情况会导致各科室难以将某一类耗材的详细预算进行合理的管理和控制，最终导致医院预算控制没有起到良好的作用，预算控制工作流于表面。

### 三、高值耗材内部控制存在的问题

结合医院高值耗材管理现状梳理当下医院存在的显著问题，可将问题进一步细化并进行梳理。从诸多问题中找出重点问题或核心问题，可帮助医院明确改进方向，做好自我审视工作。

#### 1. 耗材方面

高值医用耗材的使用贯穿整个医疗活动，对病人及医院而言都起到十分重要的作用<sup>[7]</sup>。结合现状进行分析，医院在耗材方面存在以下两点显著问题。

##### 1.1 耗材名称不统一

随着科学技术的不断进步，更多新技术、新材料、新工艺被使用到医疗方面。越来越多的高值耗材被投入使用但相关部门却各有各的规定，至今还未形成统一的物资分类标准和名称。名称不统一的情况容易造成采购、管理上的疏漏。若相关人员无法熟悉指定耗材的所有别称，容易存在误以为耗材库存不足的现象，造成采购上的浪费。在分类管理上也会形成障碍，导致分类管理不精准。

##### 1.2 耗材缺乏统一的使用规范

自国家颁布《医疗器械监督管理条例》后，国家对医疗

器械的监管力度越来越大，但结合实际治疗情况是否对病人使用高值耗材这一问题并没有明确的规范和标准。结合既往情况，是否使用高值耗材由主治医师根据经验自行决定，这一方式具备一定的主观性，容易存在医疗安全、医疗纠纷、经济纠纷等潜在问题。

#### 2. 内部控制管理方面

医院内部控制管理所涉及的方面较多、较为复杂，部门医院会出现内部控制管理不够深入的现象。若内部控制未深入到高值耗材这一方向中来，则会存在相应问题，其中较为显著的问题主要有以下三点。

##### 2.1 管理制度不健全，缺乏管理闭环

管理制度不健全着重体现在医院针对高值耗材在仓库管理上体现出来的不足。传统的仓库管理模式容易造成仓库积压、资金积压或库存不足、补货不及时等情况。针对低值耗材此类问题并不十分突出，可通过在传统管理上的加强得到解决。但在高值耗材上，过多的积压容易造成大量资金积压、形成无形的损耗，若出现库存不足且补货不及时等情况，又会严重影响医疗服务的开展。所以，针对高值耗材，仓库管理问题必须引起重视。

出现仓库管理问题的主要原因是医院在对高值耗材的入库、出库、使用、付款方面并未形成良性的闭环管理。这会导致管理无法在实际过程中得到有效优化，从而使得问题进一步扩大。结合实例进行分析，若医院在付款前并无专人审核高值耗材是否已收取病人费用，给病人计费后是否办理出库并确认付款金额，对现有库存并无数据更新……一系列流程若存在上述或更多不足情况，将严重影响高值耗材的管理，形成财务风险隐患。

##### 2.2 存在安全风险

部分医院在进行医疗器械审核时依旧使用的是纸质资料进行审核，纸质资料相比于线上系统容易存在疏漏，进而导致失误。同时，使用纸质资料进行数据整理和汇总，涉及高值耗材的使用期限、使用情况等内容时，信息难以及时进行同步，可能会存在查找困难、耗材过期等情况。这类情况会加大高值耗材使用的安全隐患，对病人、对医院来说都会形成相应的影响。

##### 2.3 缺乏专业管理人员

高值耗材有着成本高、种类多、价格贵、损耗大等特点，传统的仓储人员若未意识到其重要性，容易在工作中形成疏忽。受高值耗材特性影响，医院需要引入具备专业性和丰富经验的管理人员对高值耗材进行管理。但就目前部分医院缺乏专业的管理人员，高值耗材管理者容易将管

理工作流于表面,没有对高值耗材的日常损耗、管理成效负责,管理缺乏重视程度和管控力度。

结合预算加以审视高值耗材的管控,管理人员容易把预算金额全部使用在领用层面,后续并不会对实际使用情况做出分析和总结,致使高值耗材管理缺乏数据支撑,对调查和优化形成阻碍。同时,财务预算也没有深入到高值耗材层面,未发挥出管控的作用。

#### 四、高值耗材内部控制解决措施

结合医院现状及高值耗材面临的显著问题,让财务预算与高值耗材之间产生紧密的关联,加强内部控制的力度使之深入到高值耗材的管理上,是解决问题的主要方向。结合显著性问题提出改进措施,医院需要做好以下三点。

##### 1. 强化内部控制管理,实现管理科学化

内部控制实施不到位主要受采购方面、物质管理和财务收费等方面的影响,从而形成了互为限制、相互影响的局面。实现内部控制的优化可着重从采购编制整改、物资系统升级和财务管理升级三方面着手进行。采购编制需进一步明确采购的合理流程并对各科室的执行情况进行监督。合理规范采购人员的操作流程并落实责任制,使采购人员的工资与实际采购完成情况挂钩,进一步促进采购人员改进传统理念,纠正不良习惯。在物质和财务方面可以将物质系统和医院财务收费系统联系起来,根据科室实际的病人数量、使用高值耗材的需求量制定流动物资使用计划,从而加强财务管理上的合理性和透明度,实现采购、资金、财务管理有机结合。物资系统的建立可以帮助相关人员实现线上数据整理和分析,在减少工作量的同时还能提升工作的效率。将财务收费系统与高值耗材形成关联可有效地掌握高值耗材的金额占比,思考可优化方向,实现财务合理管控。

在具体实施过程中,医院需进一步明确各医疗服务的材料和价格,结合病人的实际情况核定高值耗材的消耗定额,对科室的每月高值耗材进行计费监管,在实现财务收支透明化的同时,可通过数据表现思考优化方向和策略。在进行内部控制优化的过程中,医院还需建立健全的预警系统,一旦出现风险需紧急启动预警方案,将进一步降低医院的资金损失。同时,医院还需保证医疗器械的安全性,保障病人的基本需求和切身利益。

##### 2. 提升内部控制的精细程度

部分医院在财务预算方面忽略了高值耗材所占的比例,财务预算仅重视总额未落实到实际的使用分配上。在优化内部控制干预时,医院需提升财务核算的能力加强预算监

管和控制,把预算管理落到实处,通过预算管理降低资金使用风险,促使预算管理稳定化。

稳定的预算管理能够体现内部控制的进一步精细化,而要实现内部控制的全面升级,还需注重数据、效率方面的提升。提升财务收集数据的效率,可以把医院物资系统和采购、财务使用相结合,事实生成财务报表,提供及时可利用的数据。依据数据表现及时掌握各科室高值耗材及其他方面的信息,可进一步提升内部控制的力度和有效性。

##### 3. 完善岗位设置并明确岗位职责

针对高值耗材内控建设需设置合理的岗位并明确各岗位人员的相应职责。可设置的岗位包括:采购员、验收员、保管员、库房会计、信息管理员等。不同岗位需制定出细化的岗位界定和职责分工。在明确的分工下,各岗位人员的工作将得到进一步细化,工作履行过程中相应人员能够着力解决该岗位延伸出来的问题并进行相关总结,促使内部控制得到顺利执行。诸如高值耗材名称不统一的问题,信息管理人员可在工作中进行名称总结和统一,帮助采购人员完成采购工作调整,实现一项改变产生多项有利作用。

#### 结语

医院高值耗材内部控制问题的完善方法并不是单一、固化的<sup>[8]</sup>。医院需结合现状找到显著问题并思考解决方向,在明确方向的前提下可尝试多种解决措施,最终找到适合医院自身发展的优化思路。

#### 参考文献

- [1]陈丽云.基于管理控制的公立医院高值耗材管理内控风险评估实践与思考[J].中国市场,2021(5):158-160.
- [2]李磊,邓剑雷,芦昌慧.医院财务内部控制中的医用高值耗材控制[J].新金融世界,2021(10):247-248.
- [3]韩睿.医院高值材料管理财务内部控制问题探讨[J].科技经济导刊,2021(10):217-218.
- [4]邵文蕊,乔磊,吴航,等.基于高值耗材监测系统的医用高值耗材精细化管理研究[J].中国医学装备,2021,18(9):143-147.
- [5]曾玉宝.公立医院高值医用耗材内部控制问题探讨[J].行政事业资产与财务,2020(24):57-58.
- [6]郑迪楠.从高值医用耗材管理谈如何加强财务内部控制[J].当代会计,2020(17):54-55.
- [7]陈红娜,杨正云,涂云云,等.公立医院高值耗材全流程管理探讨[J].新会计,2020(8):48-51.
- [8]李育范.公立医院内部控制风险评价体系建设的难点与对策[J].管理学家,2020(12):18-20.