

公立医院采购归口管理：管控与效率的平衡

齐书军

首都医科大学附属北京妇产医院 北京 100026

摘要：采购归口管理是公立医院提高采购效率、优化资源配置和降低成本的重要手段，具有重要的战略意义。然而，在实际操作中，公立医院面临着采购管控与效率平衡的挑战。本文通过分析公立医院采购归口管理的优势，公立医院采购归口管理的模式及如何实现采购归口管理在管控与效率的平衡，旨在积极探索适合公立医院发展的采购管理模式，提升公立医院内部控制及运营管理水平。

关键词：公立医院；采购归口管理；管控与效率平衡

一、问题的提出

近年来，采购管理作为公立医院内部控制及运营管理中的核心环节，涉及到医疗资源的合理分配、风险的有效防控、资金的有效使用及运营的整体效率。

但从公立医院采购管理的整体情况来看，采购模式归口管理的形式不完全统一，采购管理的模式与流程或多或少都影响着医院的风险管控与工作效率。如何从管控与效率平衡的视角出发，对公立医院采购归口问题进行研究，探索如何在满足外部政策的基础上结合医院实际情况形成采购归口管理的模式，对于提升医院采购管理水平、优化资源配置、降低运营成本具有重要意义。

二、采购归口管理的理论基础：管控与效率的矛盾分析

管控与效率之间的矛盾，其实是一个在许多组织中都普遍存在的问题。管控的目的是为了确保流程的规范性和结果的一致性，而效率则追求的是资源的最优配置和工作的快速完成。因此，采购归口管理所影响的业务流程设置本身体现了效率与管控的博弈。如果管控过于严格，效率就可能打折扣；如果流程过于简单，也许效率有所提高但管控就会出现漏洞。如何在效率与管控之间求得平衡真正反映出管理的核心价值，这是关键。

一方面，从管控的角度来看，公立医院采购归口问题的研究有助于规范采购行为，防止腐败和违规行为的发生。通过实施采购归口管理，可以统一规划和管理物

资采购，加强对采购流程的监管和审计，确保采购活动的合法合规，提高采购的透明度和规范性。

另一方面，从效率的角度来看，公立医院采购归口问题的研究有助于提高采购效率，降低运营成本。通过实施采购归口管理，可以建立科学的采购组织架构和流程，形成高效协调的采购团队，优化采购决策和执行过程。

三、公立医院采购归口管理的含义与优势

（一）公立医院采购归口管理的含义

公立医院采购归口管理，它是指医院设立采购部门，将所有的采购业务活动集中交由采购部门统一负责、协调控制的一种管理方式。

（二）公立医院采购归口管理的优势

1. 提升采购活动的规范化与标准化

采购归口管理是企业实现采购流程统一化、标准化的重要手段。制定清晰的采购政策、流程和规范，这包括采购预算的编制、采购需求及采购计划的制定、采购方式的选择、供应商筛选、价格谈判、合同签订、订单执行、质量检验、付款结算等各个环节的管控要点。特别是对于不纳入政府采购范围的，制定采购执行的规范化标准，通过制定详细的操作指南和审核制度，确保采购活动的合规性和透明性，实行全流程闭环管理。

2. 优化资源配置，提高采购效率

采购归口管理能够根据医院的实际需求，对采购资源进行合理配置，确保资源的有效利用，避免资源的浪费。医院各科室对于需要采购的物资种类和数量不同，不能盲目采购。如果采购数量过多，不仅提高了储存成本，还造成了积压浪费；如果采购数量过少，将无法满足临床科室和职能部门的需要。采购归口管理能够提高采购效率，将医院内部各部门的采购需求进行统筹协

作者简介：齐书军，出生年：1981年2月，性别：女，民族：汉，籍贯：北京，单位：首都医科大学附属北京妇产医院，职称：高级会计师（副高级），主要研究方向：事业单位会计。

调，促进部门之间的沟通和协作。这种协同作用有助于打破部门壁垒，形成合力，共同推动医院整体运营效率的提升。

3.降低采购成本，防范采购风险

通过采购归口管理，医院能够更好地发挥集中采购的规模优势，从而获得更优惠的采购价格；有助于减少供应商的数量，简化采购流程。这些都有助于降低采购成本，提高医院的经济效益。实行归口管理，明确归口管理部门和职责，明确各类采购业务的审批权限，履行审批程序，建立采购、资产、医务、医保、财务、内部审计、纪检监察等部门的相互协调和监督制约机制；确保采购预算编制与审定、采购需求制定与内部审批、招标文件准备与复核、合同签订与验收、采购验收与保管、付款审批与付款执行、采购执行与监督检查等不相容岗位相互分离，预防权力舞弊的发生，降低采购风险。

四、公立医院采购归口管理的三种模式：基于管控与效率视角的分析

总体来看，目前全国公立医院采购管理基本涉及三种模式，即统筹归口：集中管理模式；分类归口：分散管理模式；统筹与分类归口相结合：集中与分散管理相结合。具体内容分析如下：

（一）统筹归口：集中管理模式

集中管理模式是指医院设立专门的采购部门，统筹负责全院货物、服务、工程的采购业务，负责整个采购流程的执行，包括采购需求收集、采购计划制定，采购方式选择，采购实施、供应商管理、采购档案归档等。

医院的该模式强调采购活动的全局性和整体性，它的优势在于：第一，医院集中管理，所有采购业务集中在一个部门进行管理和执行，避免了各部门单独采购的重复劳动和资源浪费；第二，更有利于全面识别采购过程中可能面临的风险，包括供应商选择风险、价格波动风险、质量风险、合同履行风险等，通过风险评估，对各类风险进行排序和优先级划分，制定针对性的风险管控措施，完善采购内部控制制度；第三，集中管理模式可以降低成本，通过大宗采购的方式，取得与供应商谈判更有利的条件，从而获得更好的价格和质量保障，建立供应商库和长期合作关系，可以确保医院获得稳定、可靠的物资供应；第四，便于监督与管理，由于采购业务被集中管理，可以更方便地监控整个采购流程，及时发现和解决问题，确保采购的顺利进行。

但集中管理模式也有不足之处，由于采购业务集中管理，采管分离，采购业务无论大小、采购数量无论多

少，都要向采购部门提出需求，这样灵活性不足，审批耗时较长、效率低，不能充分反映业务部门专业意见。

（二）分类归口：分散管理模式

分散管理模式是指医院内部不设专门的采购部门，而是按照业务类别由对应的业务归口部门负责该类采购实施工作。例如：医学工程处负责医疗相关设备、医用耗材采购；后勤管理部门负责通用设备及耗材采购；药学部门负责药品的采购；信息管理部门负责信息类设备采购；基建管理部门负责工程业务采购。在这种模式下，“采”“管”由同一部门负责，每个部门独立进行采购活动，自行选择供应商、谈判合同，并独立承担采购风险。

分散管理模式的优势有：第一，采购方便灵活，采购效率高。各归口部门有较高的自主权，可以根据自己的需求选择合适的供应商，并灵活调整采购计划，科室参与度高，能够充分调动各科室的积极性，使其更深入地参与到采购过程中，确保采购活动的针对性和有效性；第二，分散采购模式可以更快地响应部门的采购需求，减少审批流程，避免了集中采购模式下的等待和协调。

分散管理模式的缺点有：业务部门各自负责采购，缺乏统一的采购制度和标准，会出现采购流程、制度不统一的情况。分散采购管理模式不利于内部控制，使得医院对采购过程中的风险识别和控制能力下降。采购人员可能因缺乏专业知识和经验而难以有效评估供应商资质和产品质量，从而增加内部控制风险。

（三）统筹与分类归口相结合：集中与分散管理相结合

集中与分散管理相结合的采购管理模式是前述两种模式的结合，是介于集中与分散管理模式之间，既有降本增效的管控需求，又需兼顾不同业务的个性化采购场景。

集中与分散管理相结合即混合归口模式（半集中式），它的优点有：采购的效率较高，专业性也较强。以最大程度地发挥集中管理采购和分散管理采购的优势，实现采购效益的最大化，有助于优化医院资源配置。通过集中采购和标准化流程，降低采购成本，提高采购效率。集中管理有助于更好地控制采购风险，降低企业风险敞口，增强风险控制能力。

五、如何实现采购归口管理在管控与效率的平衡

从上述分析来看，三种采购管理模式各有优缺点。但从外部政策文件的要求上来看，分类归口的分散管理模式难以满足合规性的要求。而针对其他两种采购模式，到底如何选择，考虑到每家医院的实际情况，建议遵循以下几个原则：

（一）前提条件：采购归口模式应择“优”而选，因“适”而用

1. 择“优”而选

在选择采购模式时，医院要根据实际情况和需求，综合考虑各种采购模式的管控风险与采购效率，选择具有较强优势的采购模式。例如，医院规模较大，内部控制建设较健全、管理人员素质水平较高、管理文化包容度强的医院，可以选择集中与分散管理相结合的管理模式。而对于规模较小、采购业务较少的医院，则可以采用集中管理的采购模式。

2. 因“适”而用

医院在选择采购归口模式时，还应遵循“因适而用”的原则。这意味着在选择采购模式时，要根据不同采购项目的特点和需求，灵活选择适合的采购方式。例如购买电脑、打印机等办公设备，这种采购品目集中度高、可标准化程度高，可以选择集中归口模式。如购置小众耗材，定制化服务项目，由各归口业务部门自主采购。

（二）过程控制：采购管理流程应兼具风险管控与效率提升要求

风险管控是采购管理流程中不可或缺的一部分。具体而言，风险管控要求在采购过程中，要对供应商进行全面评估，确保供应商的信誉、产品质量和服务能力符合医院要求，降低合作风险；同时，还应建立健全合同管理、质量检验和付款审核机制，确保采购活动的合规性和安全性。

在强调风险管控的同时，采购管理流程的效率提升同样不容忽视。高效的采购管理流程可以缩短采购周期，降低库存成本，提高医院的资金使用效率和市场响应速度。强化协同合作，加强医院内部部门之间以及医院与供应商之间的沟通与协作，确保采购高效且安全地进行。

（三）系统助力：采购开展方式应尽可能采用线上或电子形式

采用线上或电子形式开展采购工作已经成为医院优化管理、提升效率的重要途径。可以借助先进的信息技术手段，如建立电子化采购平台、引入智能化数据分析工具等，来优化采购流程、提高采购决策的准确性和及时性，确保采购过程的公正性和透明度。将现有的综合管理平台、政府采购管理平台、一体化系统、资产管理平台、合同管理系统等整合起来，实现资源共享。

（四）保障机制：采购结果反馈应通过后评估实现激励与考核

激励与考核是实现采购结果反馈的重要手段。通过设立合理的激励机制，可以激发采购人员的积极性和主动性，使其更加关注采购结果的优化和提升。同时，通过严格的考核机制，可以对采购人员的工作绩效进行全面、客观的评估，从而为企业的决策提供有力支持。可以采取以下几种激励策略：

（1）设立明确的考核标准：根据企业的实际需求和采购目标，制定具体的考核标准，如采购风险识别和应对、节约采购成本、保证采购质量、提升采购效率等，以便对采购结果进行量化评估。

（2）建立激励机制：设立合理的奖励制度，对在采购过程中表现突出的采购人员给予相应的奖励，以激励其继续努力提升采购绩效。

（3）加强沟通与协作：加强采购部门与其他业务部门之间的沟通与协作，确保采购结果反馈的及时性和准确性，同时促进各部门之间的信息共享和协同工作。

管控与效率之间的平衡是公立医院采购归口管理的核心目标。过度的管控可能导致采购流程繁琐、决策迟缓，影响医院的正常运营；而过度的放权则可能导致腐败和违规行为的发生。因此，需要在确保采购合法合规的前提下，尽可能地简化采购流程、提高效率。通过制定科学合理的采购政策和流程、加强内部控制和审计、建立有效的激励机制等措施，可以实现管控与效率之间的平衡。

参考文献

- [1] 刘靖宇. 北京市公立医院政府采购预算编制管理研究[J]. 中国卫生经济, 2023, 42(9): 78-81.
- [2] 刘璇斐, 苏亚敏, 黄懿璐. 公立医院采购管理内部控制体系建设研究——基于COSO框架[J]. 卫生经济研究, 2023, 40(12): 84-86.
- [3] 宋颖, 欧涛, 罗艳. 公立医院运营管理视角下采购预算管理对策研究[J]. 中国卫生经济, 2024, 43(3): 82-84.
- [4] 丁萍, 李乐波. 基于财务角度的公立医院采购过程内部控制探讨[J]. 中国医院, 2022, 26(1): 94-96.
- [5] 罗爱华, 胡柳燕, 徐旻. 公立医院政府采购内部控制管理框架探析——以X医院为例[J]. 经济师, 2024, (2): 260-261.