

# 高质量发展导向下公立医院固定资产全生命周期管理模式探索

谢丽娟

湖北省十堰市丹江口市中医院, 湖北 十堰 442700

DOI:10.61369/RER.2025010009

**摘要 :** 如今, 在我国医疗卫生领域改革的快速推动下, 高质量发展成为了公立医院相关管理模式的改革目标。而在此过程中, 公立医院的固定资产呈现一种迫切转为全生命周期管理的趋势。为此, 本文以全生命周期理念为主要框架, 梳理公立医院固定资产在决策、使用及退出环节中所存在的现实短板, 并以此提出针对性的优化路径, 从而帮助公立医院实现资源配置优化、资产效能提升和资金利用效率最大化等目标, 以为国内的公立医院在高质量发展导向下的资产管理实践提供参考与借鉴。

**关键词 :** 高质量发展; 公立医院; 固定资产; 全生命周期管理; 管理模式

## Exploring the Full Lifecycle Management Model of Fixed Assets in Public Hospitals under the Guidance of High-Quality Development

Xie Lijuan

Danjiangkou Hospital of Traditional Chinese Medicine, Shiyan City, Hubei Province, Shiyan, Hubei 442700

**Abstract :** Nowadays, driven by the rapid reform of China's medical and health sector, high-quality development has become the reform goal of related management models in public hospitals. In this process, there is an urgent trend for the fixed asset management of public hospitals to transition towards full lifecycle management. Therefore, this article takes the full lifecycle concept as the main framework, summarizes the practical shortcomings of public hospitals' fixed assets in decision-making, utilization, and exit stages, and proposes targeted optimization paths to help public hospitals achieve goals such as resource allocation optimization, asset efficiency improvement, and maximization of capital utilization efficiency. It provides reference and guidance for the asset management practices of domestic public hospitals under the guidance of high-quality development.

**Keywords :** high-quality development; public hospitals; fixed assets; full lifecycle management; management model

## 引言

2022年4月, 国务院办公厅发布了《“十四五”国民健康规划》, 在该文件中提出了要推动公立医院的高质量发展, 健全现代医院管理制度, 优化绩效考核指标体系<sup>[1]</sup>。而在公立医院的内部管理中, 固定资产属于其进行医疗、教学和科研的重要物质基础, 会直接关系到医院的服务能力与运行效率<sup>[2]</sup>。但在国内大部分的公立医院中, 其现状与当前政策要求的财政“过紧日子”的要求明显相悖<sup>[3-4]</sup>。对此, 固定资产全生命周期管理这一模式面对这种现状有着较高的应对能力, 可以帮助公立医院实现自身的运营高效和监管到位<sup>[5-6]</sup>。因此, 本文将探索符合高质量发展导向的固定资产全生命周期管理模式, 从而帮助公立医院的提质增效、降本增效尽早实现。

## 一、高质量发展导向下的公立医院固定资产全生命周期管理模式概述

### (一) 公立医院固定资产全生命周期管理模式

固定资产全生命周期管理属于一种将资产规划、采购、使用、维护到更新处置全过程进行贯通的系统化方法, 其模式管理

的目的是为了企业的产权清晰、流程规范、信息贯通和效益最大化<sup>[7]</sup>。在固定资产全生命周期管理的具体措施中, 各环节会环环相扣, 有效提高公立医院的固定资产管理水平。而对于公立医院这一国有事业单位而言, 其通常会遵循统一领导、归口管理和分级负责的基本原则<sup>[8]</sup>。即院级会设资产管理委员会, 该委员会会负责重大配置决策与审批工作, 而资产管理部门负责的是统筹制

度建设和相应流程的监督，医疗设备部、信息管理部、后勤保障部等部门与上述两个部门均有所区别，其属于按类别管理，也就是使用科室既是使用者也是直接责任人。因此将全生命周期管理模式与公立医院的固定资产进行结合，其布设出的闭环管理流程会将制度、技术与绩效进行合理的融合，保障了国有资产安全的同时，也为当前国家层面要求的公立医院要进行的精细化管理和可持续发展奠定了坚实的基础。

## （二）高质量发展视角下的全生命周期管理要求

在如今国家正积极推进公立医院高质量发展的政策背景下，固定资产管理所要达到的目标已不再是简单的资产安全和账实相符，而是随着社会形势的转变开始更加注重运营价值、使用效益和可持续性<sup>[9-10]</sup>。在《“十四五”国民健康规划》中就明确的提出了，要在保障医疗服务质量的同时，提高资源配置效率。同时在2024年，国家卫生健康委等部门也据此提出了明确的要求，即要将业财融合理念贯穿到资产管理全流程中，保证国有资产的保值增值<sup>[11-13]</sup>。

而在这种多方面的导向下，公立医院的固定资产全生命周期管理模式也需要在以下几个方面进行优化：

一是价值导向，要求医院方面不能再单纯地以资产数量和投入规模来衡量具体的成效，而是需要将临床贡献度、患者获益情况以及利用效率等都纳入到绩效评价体系中；

二是平衡成本效益，即以全寿命周期成本为最终的决策依据，做到在规划、采购、维护、处置等环节要同时兼顾其经济性与运行效能；

三是注意风险与合规问题，要利用全过程的监督和制度约束，避免出现资产流失或违规使用问题；

四是绿色低碳，即在采购、使用和处置环节中要主动地推广节能降耗和环保回收；

五是进行数据驱动，也就是要在当前的数字化、智能化时代下，要及时且精确地以信息化平台实时掌握资产状态、成本与收益<sup>[14]</sup>。

## 二、固定资产全生命周期管理中的现实短板

一般来说，公立医院的固定资产全生命周期管理通常包括三个环节：前端的购置与立项决策、使用阶段的运营与维护、末端的退出与处置。理论上，这三大环节需要形成信息上的闭环，并做到相互衔接和相互反馈，这样才能实现资产效能的最大化。但在很多公立医院的实际管理中，这个标准是完全缺乏的，各环节间普遍存在脱节与低效运作的问题，致使医院的资源造成浪费，运营成本也相应上升。

### （一）前端决策缺乏基于运营数据支撑

在许多公立医院，固定资产采购立项的主要依据是由科室进行申请说明，或是专家的评估建议以及相对固定的预算额度，对于那些具有科学性和精准性的历史运营数据、临床负荷情况、患者结构变化等量化的指标完全没有得到有效的利用<sup>[15]</sup>。举例来说，有的医院在年度预算结余的压力下，会紧急追加采购一台高

端的DR设备，但可能该院原有的两台设备平均利用率仅在60%左右，且低峰时段使用率不足30%，结果新增的设备在投入后多数时间是处于闲置的状态。而且这种类似的决策问题在大型影像设备、检验分析仪、手术室设备等领域均有一定程度的发生。而分析造成这种现象的一个主要原因就是因为医院内部尚缺乏一个统一的资产绩效数据库，使得财务科、设备科与各临床科室之间的数据并未做到实时联通，导致大部分立项论证只能依赖主观上的判断而非客观的测算。同时另一个原因就是现有的论证会更注重满足学科发展规划、科研申报条件或医院的外在形象建设，对于那些如今更为重要的全寿命周期成本（包括购置费、维保费、耗材费、能耗、人力成本等）与临床收益的综合评估明显轻视。因而造成这种购置就算完成任务的思维，让前端决策与后续的运营价值之间出现明显的断层。

### （二）使用阶段调剂与维护机制不合理

而在公立医院的固定资产在进入使用环节后，对于资产利用率和运行效能的提升就开始变成依赖于实时的调配和科学的维护<sup>[16-17]</sup>。但在很多医院，虽然已经完整上线了资产管理系统，但其多样化的功能却单一的用于资产登记、盘点和折旧核算，对于设备状态和使用负荷的实时监测完全没有有效的发挥出来，同时也没有跨科室的透明化调剂平台。这就造成现实中常见的问题是某科室因病种结构调整而闲置了一台超声机，而另一个科室却因业务增长长期存在检查排队的现象；由于没有高透明化的调剂渠道，这台超声机一直被锁在原科室，最终被动闲置。而对于这些资产的维护，大部分医院采用的还是故障报修的老旧机制，缺乏基于关键部件寿命和使用时长的预防性维护计划。在一些特殊的时期，如呼吸机等设备可能在高峰期连续运行数周后出现故障停机，但此前却并未进行过预防性检修，最终直接影响了临床抢救工作的效率。

### （三）退出处置流程与资金利用衔接不够紧密

在资产的退出环节，不少医院普遍存在的问题就是审批环节繁杂以及责任主体分散的问题。从最初的提出报废申请到最终的完成处置，很大可能会需要设备科、使用科室、财务科、院领导甚至主管部门的多级审批，周期甚至可能长达数月甚至更久<sup>[18-19]</sup>。而对其所采取的处置方式也相对单一，通常主要是依赖低价协议回收或交由合作商处理，没有市场化的竞价、拍卖渠道和环节，设备所具有很多残值都未能最大化<sup>[20]</sup>。而且，设备处置所得到的资金在多数医院并未直接用于补充同类设备的更新或购置，而是进入到统筹账户中，这一结果最终导致的问题就是该设备所处部门对资产处置没有任何收益激励。

## 三、固定资产全生命周期管理的优化路径

### （一）提升前端决策的科学性与可预见性

面对上述问题的根本原因，公立医院的固定资产配置应以全院的战略和临床需求为基础导向，建立起科学的前端决策体系。为此，首要的环节是构建起覆盖全院的资产运营数据库，在其中将临床业务量、设备使用频率、停机时长、维保费用、能耗水平

以及产出效益等数据进行高频次的采集和更新，并与财务系统、HIS、LIS、PACS等业务平台做到互联互通。而在立项前，有必要开展全寿命周期成本分析，将采购成本、运输安装、培训、耗材消耗、日常能耗、年度维保、软件升级、可能的停机损失等全部费用统统纳入测算中，并进行多方案对比。再以情景模拟来预测未来3—5年的投资回收期，结合科室业务增长曲线和区域内同类资源的分布，评估投资的必要性与紧迫性。而审批流程要尽可能的引入多部门联合评估机制，由临床、设备管理、财务、审计等多方参与，保障相关技术的可行性、经济性和长期效益兼顾。在审批通过后，也要设定出购置后的绩效考核指标，对于其中偏差较大的，应启动专项评估并调整下一年度的配置计划。这样才能有效地降低盲目投资风险，使有限资金真正投入到能产生高价值产出的领域。

## （二）优化使用阶段的调剂与维护机制

而在使用阶段，面对这一阶段存在的问题，应将设备的利用率最大化作为其管理目标。为此，可以开发一个全院统一的设备调剂管理平台，让各个设备的状态进行可视化管理，各科室能够及时掌握全院的资源状况。而平台可设定优先级规则，如急诊、重症患者所需设备的调剂必须优先处理。同时为了提升调剂的效率，也要相应的简化流程，实现线上申请、自动匹配和统一调运，将过去依赖的人工沟通与审批环节合理摒弃。同时，要将调剂行为纳入到绩效考核中，将设备出借量、借用量、调剂响应时间等数据均记录在案，并在绩效分配中给予出借方合理的加权奖励，尽可能的消除科室对共享的顾虑。对于资产的维护管理，则可以考虑推行分级责任与预测性维护相结合的综合模式。其中日常一级维护由使用科室负责，二级维护由设备管理部门按照运行时长与使用频率安排，三级维护由厂家或第三方执行深度检修和软件升级。利用调剂与维护工作的结合，医院能够在不增加额外购置的情况下提升服务能力，同时延长设备使用寿命，降低运营风险。

## （三）完善退出阶段的处置与资金回流机制

公立医院有必要制定一个明确的退出标准，将其中有关联的利用率、维修成本占比、技术适配度、零部件供应情况等部分一同纳入至评估模型中，并设置定期评估机制，可以设为每年对使用年限超过一定期限或利用率低于设定阈值的设备进行一次集中评审。而对于这些设备的处置，可以优先考虑医联体或区域内基层医疗机构的转让，这样可以促进优质医疗资源下沉，而且设备也得到了二次利用。如果院内及区域内均无接收方，那么就可以利用第三方拍卖平台或公开竞价来回收残余的价值。对于哪些仍具备使用价值但存在部分功能缺陷的设备，可在处置前由厂家进行出厂级检修，提高拍卖成交价。必须报废的设备则应按照环保要求进行拆解和回收，记录其中的可再利用部件和材料重量，形成一份绿色资产处置档案。同时，回收资金要实行专款专用管理，设立设备更新专项基金，并规定其仅用于同类资产的更新替换或短板补齐项目，并进一步在年度资产管理报告中公开资金来源、用途及更新效果。

## 四、结语

在高质量发展的导向下，公立医院固定资产管理的目标早就成为了实现资产结构优化、运营效能提升与资金循环利用的综合平衡。而面对这种背景发展，全生命周期管理理念为其带来了清晰的路径，即从科学决策、精细使用到高效退出各个环节中，以数据为基础，实现环节上的闭环管理，能让每一笔投资都发挥最大临床与经济价值。而在实践中，医院应将政策要求与自身运营实际相结合，更积极地推动信息化平台建设、跨部门协作以及相应的绩效反馈实现。未来随着管理模式的持续优化，将能大幅提升患者的诊疗体验，并为医院的长期可持续发展夯实物质基础，为公共卫生体系的高质量发展提供有力支撑。

## 参考文献

- [1] 王迪. 国务院办公厅印发《“十四五”国民健康规划》[J]. 中医药管理杂志, 2022, 30(10):91-91.
- [2] 陈河妃, 林文琪, 刘春平, 等. 海南省公立医院固定资产管理绩效考核评价指标体系构建研究 [J]. 中国医院管理, 2025, 45(1):65-69.
- [3] 刘局, 田溪. 固定资产全生命周期管理模式实践研究 [J]. 财会通讯, 2022, (16):130-134.
- [4] 刘显浩, 向炎珍. 高质量发展下医院固定资产全生命周期管理研究 [J]. 中国总会计师, 2022, (09):177-179.
- [5] 梁智, 黄训林, 巫志勇, 等. 智慧医院背景下公立医院固定资产全生命周期管理研究 [J]. 中国农业会计, 2025, 35(7):59-62.
- [6] 王颖. 医院固定资产全生命周期管理优化路径研究 [J]. 行政事业资产与财务, 2025, (3):12-14.
- [7] 刘局, 田溪. 固定资产全生命周期管理模式实践研究 [J]. 财会通讯, 2022, (16):130-134.
- [8] 苏伟, 金千, 王泽冰. 基于RFID的固定资产全生命周期管理研究——以三级公立口腔医院为例 [J]. 行政事业资产与财务, 2023, (17):13-15.
- [9] 刘彦哲. 公立医院固定资产实施全生命周期管理的思考 [J]. 卫生经济研究, 2020, 37(8):58-61.
- [10] 王珮珊. 公立医院改进全生命周期固定资产的策略 [J]. 四川劳动保障, 2025, (6):98-98.
- [11] 吴晓红. 公立医院全面预算编制问题分析与对策建议 [J]. 中国医院, 2022, 26(3):71-73.
- [12] 马苗苗, 张家如. 基于业财融合的公立医院财务管理优化研究 [J]. 财会学习, 2024, (28):8-10.
- [13] 任永盛, 朱薇, 陈海东. 业财融合在公立医院专项资金绩效管理中的应用研究 [J]. 财会学习, 2023, (32):8-10.
- [14] 李丽敏, 赖春玲, 张庆龙. 公立医院从流程驱动走向数据驱动的全面预算管理创新路径 [J]. 财务与会计, 2023, (21):56-60.
- [15] 尹慧子, 白越, 张慧敏. 物联网技术下公立医院固定资产效能管理动态监测分析 [J]. 中国卫生经济, 2023, 42(11):66-68.
- [16] 李杰. 公立医院固定资产绩效评价研究——基于财政监督和资产管理双重视角 [J]. 财政科学, 2023, (8):95-101.
- [17] 张阳. 公立医院固定资产会计核算思考 [J]. 财会通讯, 2023, (15):172-176.
- [18] 王雅馨, 鲍舒静, 俞侃斌, 等. 一体化视角下公立医院固定资产气泡式管理模式探索 [J]. 中华医院管理杂志, 2023, 39(8):621-625.
- [19] 杨锦彤, 欧宾, 李旭颖, 等. 成本视角下公立医院固定资产管理调查研究 [J]. 中国卫生经济, 2023, 42(1):86-89.
- [20] 寇金萌, 洪学智, 舒好健, 等. 信息化下公立医院固定资产管理的问题研究 [J]. 卫生经济研究, 2022, 39(9):78-81.