

〈后勤管理〉

内控视角下公立医院零星维修工程管理实践

南颖¹, 楼文晖¹, 陈益民^{1,2△}

1. 上海市老年医学中心, 上海 201104; 2. 上海申康医院发展中心, 上海 200041

【摘要】 公立医院零星维修工程管理普遍存在管理松散、效率不高等问题。而不断强化内控风险管理意识, 深入开展提升管理效能工作已经成为公立医院管理共识。本研究剖析上海L医院在零星维修工程管理中的经验做法, 对概念边界定义、预算管理控制、项目过程管控、绩效管理及信息化支撑等方面进行梳理总结, 为公立医院运维保障提供借鉴。

【关键词】 内控视角; 公立医院; 零星维修工程

【文献标志码】 B **【文章编号】** 1672-4232(2026)02-0129-04

【DOI编码】 10.3969/j.issn.1672-4232.2026.02.029

1 引言

公立医院零星维修工程项目是指在医院的工程建筑及附属设施设备的使用过程中, 开展的工程量较小、费用较低的更新维护和装饰装修工程。一般不会改变建筑设施原有的梁、柱、墙等主要承重构件^[1], 目的是提升医院建筑的安全性和利用率、创造良好就医环境, 按照“满足使用功能、提升空间效能、延长使用寿命、改善服务环境、促进可持续发展”的原则, 努力保障医疗安全和效率、优化诊疗流程、提升医院服务能级。通常具有分散性强、时效性高、技术要求多样、不可预见、不便于监管等特点^[2], 同时又具有医学及生物工程的特殊性要求, 体现了一定的专业复杂性^[3]。而且大多数的零星维修工程项目往往委托与医院有长期服务协议工程施工单位完成^[4], 且基本上没有现场监理^[5]。加强对零星维修工程项目的内部控制管理, 目标是保证项目建设过程合法合规、质量达标、成本可控, 并有效防范舞弊和腐败, 从而提高资源配置和使用效益^[6]。

上海L医院是上海市政府为推进健康中国和积极应对人口老龄化国家战略而建设的一家三级综合性医院。总建筑面积约13万平方米, 核定床位1000张。医院以老年常见重大疾病防治为中心, 集治疗、康复、护理、教学、科研、公共服务、行业管理七大功能于一身, 以老年泛血管疾病、老年神经精神障碍和功能康复、老年运动衰老与功能退变、老年免疫障碍、老年代谢障碍五大领域为研究重点,

为社会提供全方位、全疾病周期的医疗、保健、预防服务。上海L医院在零星维修工程项目管理工作中积极探索实践, 其经验可供借鉴。

2 医院零星维修工程存在的难点

2.1 零星维修工程的概念和范畴不明确

零星维修工程与大型维修、基本建设、技术改造等项目在概念上管理边界模糊, 而它们在工作内容、管理难度、财务管理等方面存在明显不同。将零星维修工程项目的概念内涵界定清楚, 有利于建立适合的管理制度流程, 保障管理规范化和提高质量, 也能控制费用支出, 提高管理效益^[7]。

2.2 预算编制和控制存在困难

由于零星维修工程项目具有分散性强、应急性强、要求多样性等特点, 在编制预算时缺乏有力依据, 执行过程中实际支出变动大, 项目支出预算控制难度高。

2.3 维修业务的实施管理难度大

零星维修工程项目往往立项简单、需求变更频繁, 使得项目管理在立项管理、采购管理、结算管理等关键环节薄弱, 项目工程量和质量难以把控, 有时出现返工、拖期等情况, 甚至出现费用支出高估冒算^[8]。

3 上海L医院的管理实践

3.1 零星维修工程概念厘清

厘清零星维修工程项目的内涵和外延, 有利于甄别不同类型项目的管理风险点, 以便加强制度流程设计, 提升风险控制效率。公立医院开展的工程

△通信作者

项目,可分为基本建设、技术改造、维修工程三大类。基本建设项目是指固定资产扩大再生产的新建、扩建、改建、恢复工程及其连带的其他工程,是大规模的基础设施建设。技术改造项目是指对现有固定资产运用新技术、新工艺、新材料等进行改造和提升,以达到提升生产效率、降低成本、提高产品质量的目的而实施的技改项目。维修项目是指对现有固定资产的修复、维护和简单升级,以维护固定资产的原有功能,根据复杂程度和费用金额又可分为大型维修、零星维修等。其中,特别要关注技术改造项目与维修项目间的划分,在会计和税法上有原则性的不同。按照会计准则规定,如果支出能够增加固定资产的预期经济效益,使得固定资产的使用寿命、生产能力或品质等方面得到显著提升,则应该将这部分支出资本化。税法规定,发生的固定资产修理支出达到固定资产原值20%以上,或经过修理后有关资产的使用寿命延长两年以上,或经过修理后的固定资产被用于新的或不同的用途,则该项固定资产修理支出应视为固定资产改良支出。据此原则区分维修工程与技术改造的会计税务处理。

上海L医院在具体实践中,根据上级主管部门的制度规定划分维修工程项目:100万元及以上的为大修项目,100万元以下的为零星修缮项目。并将100万元以下的项目进一步划分为定制类维修项目、小型维修项目、其他零星维修项目三类,以推进精细化管理。如对涉及在建筑物及附属设施上进行固定化定制装修的项目,纳入定制类维修项目管理;对涉及影响空间管理的较复杂项目、且预算5万元及以上的项目,纳入小型维修项目管理。同时,医院制订《基建工程项目管理制度》《零星修缮工作

制度》等制度进行专业管理,财务部门根据财税制度规定进行准确的财务核算管理。

3.2 零星维修工程项目预算管理

公立医院应积极响应全面预算管理要求,编制零星维修工程项目预算时,应结合医院发展规划和预算约束要求,并结合日常巡检巡查情况以及历年零星维修工程开展情况,充分调研各科室需求,尽量细化具体项目内容和维修类别。需加强项目可行性和造价合理性论证。对不可预见、不能确定具体施工内容的项目,合理预测和编制支出预算^[8]。

在当下公立医院全面倡导过紧日子的背景下,L医院进一步细化编制零星维修工程项目预算审批原则:(1)按照项目功能确定优先顺序,从高到低为安全类、学科发展类、功能布局类和环境改善类项目;(2)零星维修工程的预算支出额度控制,要求预算支出增幅低于医疗服务收入(即剔除药品、耗材后的有效医疗收入)的增幅,体现降本增效原则;(3)在具体明细项目中,鼓励开展固定资产的技改提升、资产功能改良的项目内涵,并控制简单重复维修项目占比,提升发展潜力。具体维修项目预算编制明细见表1。

3.3 零星维修工程项目流程管理

3.3.1 项目需求申请和审批。公立医院要健全立项审批程序,对所有零星维修工程项目需求都要进行必要的审核,对超过一定金额的零星维修工程均要求进行立项审批,并需经过专家论证其可行性和经济性后才能进行服务采购和施工^[9]。

在具体管理上,零星维修工程项目划分为三类分别进行管理:定制类维修项目、小型维修项目、其他零星维修项目,其中对定制类维修、小型维修项目进行充分论证、可行性分析及预算测算。三类业

表1 维修费用预算明细表样例

项目号	项目名称	2023年实际(元)	2024年预算(元)	结算周期	预算科目名称	项目功能	类别
1	通用设施设备维保	月付	维修(护)费	安全类	大修项目
2	电站运行管理			安全类	
2.1	维保	月付	维修(护)费		大修项目
2.2	UPS维保	季付	维修(护)费		零星维修项目
2.3	检测及其他		委托业务费		零星维修项目
3	科室布局优化工程			功能布局类	小型维修项目
3.1	感染科分离工程	按实结算	维修(护)费		小型维修项目
3.2	急诊科与手术室的连接工程	按实结算	维修(护)费		小型维修项目
3.3	调整病房布局	按实结算	维修(护)费		小型维修项目
4	院区绿化提升工程			环境改善类	
4.1	维保	季付	维修(护)费		小型维修项目
4.2	水箱维修	一年两次	维修(护)费		零星维修项目
4.3	检测	按实结算	委托业务费		零星维修项目
5	综合实验室操作台定制	按实结算	维修(护)费	学科发展类	定制类维修项目
...
10	未立项的零星修缮	按实结算	维修(护)费		零星维修项目

务的需求论证会审分工、项目立项审批授权及业务流程见图1。

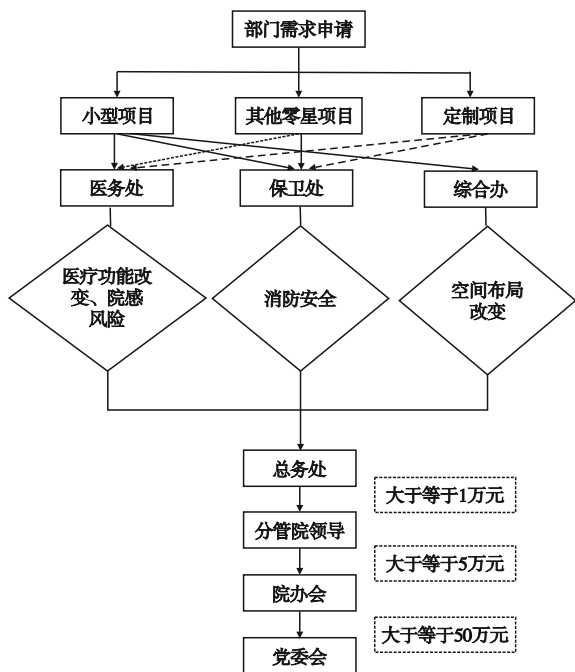


图1 L医院零星维修工程项目立项审批流程图

3.3.2 项目采购管理。上海L医院采购业务内控制度规定,预算20万元及以上的采购项目应首选以公开招标的方式确定供应商。如果不以公开招标方式进行采购,须履行非公开招标采购方式(邀请招标、竞争性谈判、竞争性磋商、单一来源、询价、询比等)的审批程序。由业务科室提出采购方式建议,经资招办审批,获得批准后方可执行采购,必要时由资招办提交医院领导班子集体决策后执行。20万元以下的零星维修工程项目,医院每三年招标一次,遴选两家零星维修工程供应商,签订框架零星维修工程合同。

3.3.3 项目过程控制。零星维修工程实行项目负责人制。需加强与临床科室的交流与沟通,准确把握临床科室需求,合理预估零星维修工程项目的支出范围。对小型维修项目和定制类维修项目,施工前先询价估价,确定合理的预算金额,负责人与施工单位充分沟通后,由负责人编制施工计划,经总务处审核、分管院领导审批通过后方可执行。由此尽量减少现场签单工作量,强化预算支出控制^[9]。20万元以下的零星维修工程项目,在两家施工单位之间,按照兼顾项目分类、金额大小、工期紧迫性等要求,在确保项目质量和效率的前提下公平分配项目派工单^[7]。

3.3.4 项目结算管理。上海L医院内控规定,全部零星维修工程项目均需由项目负责人组织施工单

位及相关处室共同验收后,由项目负责人收集、归纳、编制工程结算及完整的结算资料,经总务处审核、分管领导审批后,上报内审部门,由内审部门委托聘请的第三方结算机构进行审价,出具审价报告。财务部门根据院内审核确认的第三方中介审价报告等资料进行结算。送审资料包括施工合同、派工单、现场签证单(需留影像资料)、工程量核准表、结算书,定制类项目还需要提交图纸资料^[2]。维修项目资料审核和结算流程如图2所示。

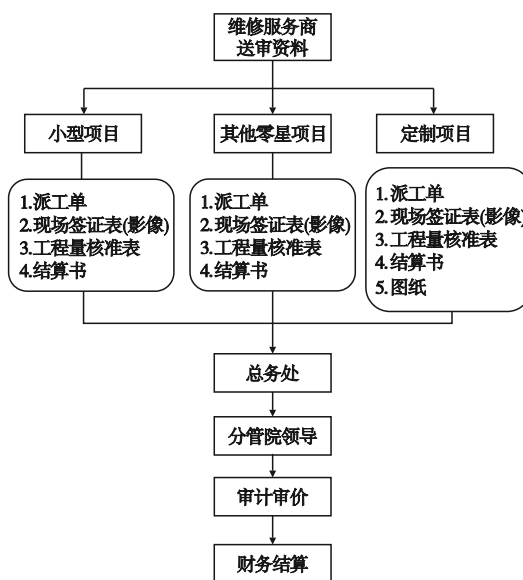


图2 L医院维修项目资料审核和结算流程图

委托第三方造价审核的结果若核减率超过15%,总务处应对原因进行调查分析,编制书面说明报告,提交分管院领导审核;超出权限的,需上报院长办公会、党委会审议。除由院方变更相关合同内容,或因国家及地方政策法规调整等不可抗力因素外,因施工单位单方面虚报工程量或造价等原因造成审减额超过15%的,列入对施工单位的年度考核评价,并纳入项目负责人的绩效考核^[10]。

3.3.5 项目绩效管理。上海市级医院主管部门组织构建了市级医院后勤管理运营平台,全面监控各医院的后勤运营效率。对运营维修效率设置四项指标,以敦促提高维修效率和效益:平均报修处理完成周期=工单维修完成总时长/总报修量;预防性维修比例=巡检维修量/总报修量;报修及时响应率=半小时内响应的报修量/总报修量;单位建筑面积物业维修服务费=物业维修服务费/总建筑面积。

上海L医院内部,除了按照上级管理部门要求做好运营维修效率相关指标监测外,还细化跟踪三类项目的实际发生情况,结合医院发展阶段进行合理性分析,并分析零星维修工程费用占总维修支出

的比重,与医院建筑设施成新率、医院运行年限的关系,以指导下一年的预算编制^[2]。

3.3.6 项目信息化管理。为提升医院智慧管理水平,国家卫生健康委2021年3月颁布了《医院智慧管理分级评估标准体系(试行)》,并提出了分级评估的具体要求,用以指导医院科学、规范开展智慧医院建设。工程维修项目的智能化管理作为“运行保障—后勤服务管理”的评价内容之一被纳入该体系。

上海L医院在零星维修工程业务申报方面,系统建立了“随手报”便捷流程,通过“报修调度中心”分析研判后及时将报修需求分配至各相关职能部门,报修人可匿名报修。其中属于零星维修工程项目的由总务处处理。同时,建立了定制类维修、小型维修、其他零星维修三类项目的申报、审批系统流程(见图3),进一步提高收集各方报修需求的效率,也较好地发动全院员工关心医院资产状况,增强主人翁意识。

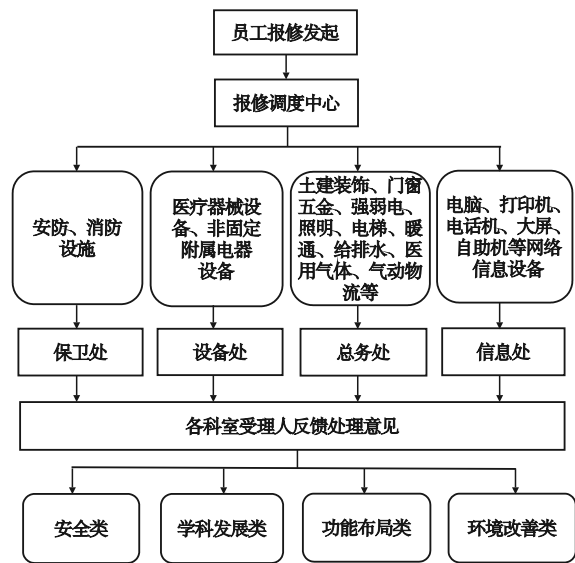


图3 L医院“随手报”系统流程图

在零星维修工程项目的数据统计方面,医院系统建立了零星维修工程项目的项目处理情况统计模块,并且建立了定制类维修、小型维修、其他零星维修三类项目的维修处理台账。可以统计分析各科室、各区域的零星维修工程内容和处理结果,为各区域的建筑设施的持续优化管理提供支撑。

4 管理成效

上海L医院通过对零星维修项目费用的预算控制、过程管理、绩效考核及信息化支撑等环节实施

精细化管理,防范了业务风险,既提高了医院后勤运营效率,又控制了零星维修成本增长,取得了初步成效,见表2。

表2 L医院零星维修工程项目精细化管理前后效率和成本变化情况

年份	运行效率指标			成本效益指标
	平均报修处理完成周期(min)	预防性维修比例(%)	报修及时响应率(%)	单位面积零星维修费(元/平方米·月)
2023年	64.71	62.91	98.67	7.35
2024年	67.36	66.78	100.00	5.66

5 结语

公立医院规模持续扩张,临床科室的要求也越来越高。随着医院建筑设施资产不断老化,零星维修工程的工作将越来越复杂。在风险防控指引下,建立一套涵盖零星维修工程的立项论证、预算管理、采购、供应商遴选、项目过程管理、结算控制和体系性绩效评价跟踪的全流程管理体系,并不断完善管理细节,将助力公立医院在运维保障方面实现高效智能、高质量发展。

参 考 文 献

[1] 刘敏.从内审角度浅谈医院零星维修工程的管理[J].价值工程,2013,32(18):92-93.

[2] 路定珍,奚剑波,梁晓波.医院零星基建项目规范化管理的几点思考[J].江苏卫生事业管理,2018,29(4):479-480,486.

[3] 舒群一.大型公立医院零星基建工程精细化管理探讨[J].中国卫生产业,2018,15(34):28-29.

[4] 李毅芬.医院零星维修工程的内控管理探讨[J].医院管理论坛,2013,30(3):25-26.

[5] 陈青青.对医院零星维修工程管理的几点建议[J].卫生经济研究,2012(6):48-49.

[6] 苑侠.公立医院零星维修改造工程内控管理的应用[J].当代会计,2021(17):172-174.

[7] 谭伟,董其勇,张辉,等.多院区模式下医院房屋零星维修精细化管理实践:以重庆某医院管理实践为例[J].中国医院建筑与装备,2024,25(10):79-83.

[8] 祝芳芳,余平,戴智敏,等.某三甲公立医院2018—2020年零星维修工程结算审计调查分析及对策研究[J].中国卫生产业,2021,18(17):99-102.

[9] 薛燕丽.从内控管理关键控制点浅谈医院零星维修项目存在的问题及解决对策[J].财经界,2024(24):54-56.

[10] 高亚琳.从财务角度浅谈专科医院零星维修业务的现状及思考[J].财经界,2024(20):54-56.

收稿日期:2025-05-20

修回日期:2025-06-27

(编辑 徐佳)