

公立医院合同全流程管理浅析

王竹青

(嘉兴市第一医院, 浙江 嘉兴 314000)

【摘要】伴随公立医院的发展,内部管理压力与日俱增。合同作为内部管理的重要文书,若能实现有效管理,不仅能够防范风险,而且能够反哺医院发展。结合我院的实际合同管理情况,本文从完善制度出发,立足合同管理全流程,辅以信息化建设,提出一些注意和建议。

【关键词】合同管理; 制度; 全流程

前言:随着公立医院各项业务发展,医院对外签订合同数量呈逐年增长趋势,且涉及面广、复杂多样。合同管理是内部风险控制的重要环节,如何做好管理工作,构建健全且完善的内部控制体系并行之有效,是保证医院经济活动合法合规、有效防范舞弊和预防腐败、建设清廉医院的关键之一。

故笔者将从构建内部制度出发,并立足合同准备、签署、履行、履行后管理的四个阶段,结合信息化手段为合同管理提出相关建议。

一、制度建设

(一)一般性制度

管理应有制可循,同时结合政府文件的要求,医院建立符合一般性管理要求的《合同管理制度》。制度应包括但不限于:

1. 明确合同归口管理、责任和会审等参与部门,如责任部门发起合同立项,会审部门负责合同文本的审查等。

2. 规范各阶段的业务内容和流程,如:明确“新签合同、原合同作废和变更、解除合同”的相关规定和流程。合同的解除,应当由责任部门发起申请,提交解除合同的原因说明,经过相应上级领导的审批通过后,方可解除。同时要求解除合同的建议和答复一律采用书面形式,并将证明双方函电往来及内容的证明材料归档存查。

3. 建立责任追究机制,纪检监察和内部审计等监督部门对于发生风险或涉诉合同,对医院经济利益、形象产生不利影响的,应当追究相应岗位人员的责任。

4. 建立纠纷协调机制。由合同责任部门组织纪检、财务、法务和内审等部门约谈当事人,必要时聘请相关专家或者法律顾问参与。同时约谈后的意见和建议以书面形式汇报医院领导。一般纠纷由分管领导作出相应措施解决;重大纠纷需提交院长办公会和党

委会讨论决定。

(二)特殊性制度

不同类型的合同在管理过程中也会表现出对审批权限和人员专业能力等的不同要求。因此在一般性制度外,还应当对一些特殊、专业性强的合同,如科研、临床试验、基建等制定更具有针对性、详细的管理制度。

(三)配套实施细则

为确保制度具有可落实性和实践指导性,医院应当配套相应的操作指南或细则,使员工在实际工作能够参考执行,尽可能发挥制度效用。如:①可行性分析应当约定需分析的要素和具体的格式要求,明确需要可行性论证的情景。②合同台账的登记内容作出统一、明确的规定,并要求登记部门根据具体负责合同的类型,登记重要合同信息。如:设备采购合同应重点登记应履行和实际履行的情况,涉及“付款节点”“到货时间”“违约条款”等。

(四)其他制度

此外,合同管理还需要其他相关制度支持。如:

①《医院档案管理制度》对归档部门、归档材料的范围和时间、类目、编号和保管期限等作出详细规定。

②《招投标管理制度》明确招标采购中心职责和招标流程,健全和完善招标投标监管协调机制。分级分类管理招标文件,针对大金额或性质重大的的招标事项,应事先组织联合会审,必要时邀请外部专家协商。

二、合同准备阶段

做好合同签订前的准备工作,可以重点关注“可行性分析的论证”、“合同标准模版”等。

(一)可行性论证

当采购符合一定条件(金额/性质等)的货物、服务时,合同责任部门在提交采购申请前,应先进行可行性分析的论证。如:医用设备可行性报告应包括设备现状、必要性、购置数量、预算价格、经济

效益和社会效益等。其中，经济效益分析可以立足设备成本回收时间，通过历史数据结合判断，测算每日预计业务量，依据业务量和收费标准测算年收入，核算相应成本包括人工、设备、耗材、水电、场所等，进而判断回收时间。

（二）合同标准模版

为降低审查合同文本的工作量，医院可以制定标准的合同模版，如医疗设备的采购合同、科研合同、工程修缮合同等，能够有效提高工作效率。医院应当明确“合同模版的提请部门，审核流程的形式（线上或线下），应经过哪些部门或专家的确认、后期发生修改、作废的流程和归档管理等”。如：由合同责任部门根据不同类型的合同和自身的管理需求，制定相应的模版，并提交财务部、法务部和招标采购中心（针对需经过招标确认供应商的业务）等必要部门和分管领导审核批准。批准后，合同归口管理部门存档一份，合同责任部门按照批准通过的合同模版样式，后续与供应商签订协议。

三、合同签署阶段

（一）重要时间点

在合同管理全流程中，有几个重要的时间点，按顺序分别为：采购申请批准日，招标日，中标通知日、审查日期、签订日期，履约日期等。

实际工作中，根据医院制度规定，部分采购需提交申请并经批准通过后，进行下一步“招标、议价、竞争性谈判等”方式确定供应商。双方确认合同文本撰写完成后，进入文本审查流程。审查结束，合同进行签字盖章。若采购项目涉及招标，合同责任部门应在三十日内及时与中标单位联络，完成合同签订工作。

（二）合同文本

合同文本内容主要包括当事人、标的、数量、价款和付款方式、到货时间或履约期限、违约责任和争议解决办法等条款。

在对合同文本审查时，应当由合同责任部门、财务部、法务部和招标采购中心（若涉及招标）等部门按照职责，判断合同条款是否必要、合理、合规和合法。如：审核设备物资类采购合同应当注意：

1. 若合同条款约定履约保证金，应当关注履约保证金的缴纳时间位于签订合同前或后。若约定签订前缴纳，财务部应关注是否已提供履约保函或保证金。

2. 合同金额需要注意同一项目通过拆分金额的方式来规避审批流程，引发权限下设，监管不到位的风险。审查人员应当关注合同金额大小和采购标的，结合采购时间来进行判断。

3. 付款条件和进度与招标文件中的约定内容应保持一致，且应当与合同预计履行情况相匹配。从风险防范的角度，大金额或者需要后续提供服务的合同应当采用分期付款的方式，尽量避免一次性付清。

4. 违约条款是否只约定医院的违约行为和需承担的违约责任，对供应商的违约情形和相应的责任承担没有约定。

5. 合同争议和纠纷解决地的约定应尽可能安排在医院所在地。

6. 明确货物的退换货情形，且与医院现行制度不矛盾。如：药品的采购协议中应当约定关于近效期药品的处理方式、适用退货的情形和处理方式，与医院关于近效期药品、退货的处理规定相符合。

另外，工程类合同包括修理修缮和基建项目等，应当格外注意：①结算金额的计价方式采用固定总价法或者综合单价法；②是否有下浮的折扣率规定；③施工过程中的水电费用的结算方法采用固定比例或按实结算；④是否要求第三方造价咨询公司进行审价；⑤付款进度的约定是否合理；⑥预留的质量保证金比例是否合适等。

（三）合同审查流程

院内部门和人员对合同文本的审查流程，根据单位的信息化程度，一般分为线上和线下两种形式。若同时存在线上和线下两条审查流程，相应的审查节点应当保持相同。

合同审查流程应当根据不同合同类型的管理要求，具体设计审批节点和人员审批权限。如：①涉及经招标环节的合同，审批流程可增加“招标采购中心”节点；②明确合同属于“新签/变更/补充/作废/续签”；③针对不同的业务形成的合同类型，应当合理设计审查表类型，如区分经济类和非经济类合同；区分付款和收款类合同；区分属于医院主动招标或对外参与投标等。④审查流程中如有前置申请审批环节，应当后附办公会决议、党委会决议等批准文件等。

（四）分级授予签订权限

根据合同的金额大小、业务性质，医院应该在满足自身管理需求和风险控制的前提下，授予不同级别人员的签订合同权限，合理分配管理资源。如，从金额大小出发，可设置科室负责人-副院长-院长三个分级签订负责人。

另外从合同的类型出发，临床试验合同、重大基础设施建设项目等合同存在专业性壁垒、金额较大的特点。若签订负责人对该方面欠缺相应能力，可授权或者联合有相应知识背景的其他人员负责签订。相应的授权应当签订授权文书，明确授权范围和期限，并由双方签字确认。

四、合同履行阶段

（一）付款

在履行过程中，付款是合同管理的关键环节，在管理中，我们应当注意：①合同履行是否已经实现约定的付款条件，可发起付款申请；②付款金额的大小是否符合合同的约定，正确无误；③是否按照合同约定，及时向中小企业支付款项，同时也要杜绝未完成合同约定内容提前付款的情形。

（二）货物验收和违约

合同责任部门应当关注合同后续的履行情况，是否出现违约情形，如货物延期交付、验收的货物/服务不符合质量要求，存在瑕疵、工程进度拖延等。

一旦发生违约，责任部门应保留相关证据材料，并根据合同约定的赔偿基数和赔偿比例，计算违约金，同时及时联系供应商，就违约事项的如何处理进行约谈，并形成正式的书面沟通协商记录。实际执行中，虽然在法律层面上，院方有充分的赔偿请求权，但若按照合同约定计算的违约金，部分中小企业难以承受，故具体赔偿情况有待商榷^[1]。

（三）续约考核

服务类合同签订约定提供多年的服务期，应当约定“每一年服务期满后，需对供应商提供的服务进行考核和评价。如果考核不满足一定条件，则可以解除合约”。续约需进行考核的条款设置，有利于供应商能够保持提供一定水平的服务，避免因长期服务出现懈怠服务不到位的情形。在具体展开考核和评价工作时，由合同责任部门发起，可以采用供应商自评、责任部门评价，以及其他接受服务的职工调查问卷打分等多维度、多方式的评价方法。

五、履后管理

（一）效益评价

对于通过可行性论证后采购的设备，在购置使用一段时间后，合同责任部门可对其进行效益分析，包括经济效益和社会效益。经济效益的方法一般有投资回收期法、净现值法和投资回收率法等。具体的分析指标，如利润和投资回报率能够反映设备运营中的经营性成果。

社会效益包括但不限于：①医疗设备利用率、闲置率的分析能够帮助掌握设备的使用情况，分析运行效能是否达到饱和，提升设备的使用潜能。②故障率、维修率等能后分析设备的后期维护成本，对保养和维修服务的购买具备参考意义。

此外，通过后期的效益分析结果，可印证可行性论证工作是否合理合适，为可行论证体系的完善添砖加瓦。

（二）合同档案管理

合同作为医院的重要文书，其档案管理是医院综

合档案管理工作的重要组成部分^[2]，应以合理、专业、明确的方式，进行管理。如：①归档的范围应包括：合同文本（涉及变更说明、补充协议、解除材料等）、审批记录、招标文件、验收记录、质保证明等。②根据是否涉及款项往来，属于收款/付款，以及金额大小等，结合合同类型进行归档。如临床试验合同、大型建设工程合同、重大金额设备购置合同等经济类合同均应单独管理，其他经济类合同中付款和收款合同可各为一类，非经济类合同根据业务实质进行分类整理。

六、信息化推动

通过信息化和管理流程有效结合，建立覆盖合同全流程的信息系统，实现对合同进行全生命周期的管理，对合同管理事项全程留痕，便于厘清责任，提高管理效率^[3]。

信息系统应包括合同立项、审核、签署、收付款控制、评价和续签、合同模板、供应商/客户信息等内容，实现合同信息、文档管理、审批管理、进度管理、提醒等功能。同时，设置合同信息的统计功能，形成合同台账，降低线下台账登记的工作量，有效改善各责任部门合同台账登记不及时，信息漏缺错误的情况，使得管理和监督部门能够按照需求从合同系统中获取相应数据。

另外，可结合业务实际和未来的需求，在履约保证金的基础上，增加履约保函、质量保函的管理。

七、结束语

公立医院通过完善合同管理的制度建设，同时加强对全流程四个阶段风险点的日常关注，配以信息系统，借以不断提升管理水平。同时，通过内部审计部门与纪检监察部门的联合监督，与合同归口管理部门和责任部门共同防范医院经济活动中的业务风险、财务风险和法律风险，提升医院经济业务管理规范化水平，促进医院高质量发展。

参考文献：

- [1] 李淳梓, 蒋蓓蓓, 傅海君. 以高质量发展为目标的公立医院合同管理系统建设探索[J]. 现代医院, 2022, 22(5): 731-734, 738.
- [2] 余洁. 公立医院合同档案管理浅析[J]. 行政事业资产与财务, 2021(7): 109-110.
- [3] 翟辉辉, 刘斌, 周瑞. 大型公立医院合同管理模式探讨[J]. 医院企业论坛, 2021, 38(10): 27-29.
- [4] 周晓珍. 医院合同管理现状与对策[J]. 现代经济信息, 2019(16): 66, 68.
- [5] 王立娟. 浅谈医院合同管理的现状与对策[J]. 医院信息, 2010, 1(3): 33-70.