



# 公立三甲医院招标采购风险及防控措施

贾淑娟

甘肃省中医院,甘肃 兰州 730050

**[摘要]** 结合多年招标采购工作经验,就公立三甲医院在招标采购过程中存在的常见风险及防控措施进行梳理,认为医院招标采购是一项系统的、规范的、长期的工作,在实际工作中要严格遵照国家法律法规进行招标采购工作;应在医院纪检监察部门的监督下,制定符合医院实际工作情况的招标采购规章制度,并以制度为约束,规范工作流程,按照工作流程开展招标采购工作;同时还应加强对招标采购工作人员的人才队伍建设,提高招标采购工作人员的综合素质,包括政治思想水平、业务能力等;此外,还应发挥纪律监督部门的监督作用,健全监督机制,做到事前、事中、事后监督管理,以降低招标采购工作中存在的风险。

**[关键词]** 招标采购;三甲医院;采购风险;风险防控

**[中图分类号]** R197.342 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 2096-9600(2023)04-0049-03

## Risk of Tendering and Procurement in a Public Grade-A Hospital and Its Prevention and Control Measures

JIA Shujuan

Gansu Provincial Hospital of Traditional Chinese Medicine, Lanzhou 730050, China;

**Abstract** Based on years of experience in bidding and procurement, considering the common risks and prevention and control measures in the bidding and procurement process of public hospitals, bidding and procurement of hospitals is a systematic, standardized and long-term work, the practical work should be conducted by strictly obeying national laws and regulation which conforming to hospital reality, under the supervision of the hospital discipline inspection department, in light of the standardized work flow limited by the regulations. Meanwhile we should strengthen the building of talent team and improve their comprehensive quality, including their political ideology and professional proficiency; Besides, we should give play to the supervisory role of discipline supervision departments, perfect the supervision mechanism, and achieve supervision and administration before, during and after the event, so as to defuse the risk in tendering and procurement.

**Keywords** tendering and procurement; grade-A hospital; procurement risk; the prevention and control measures

公立三甲医院招标采购的工作范围广泛,涉及医用耗材、医疗设备、医院建设工程、通用设备、通用耗材、无形资产、信息资产及外包服务等各个领域。公立三甲医院的招标采购工作任务繁重、工作量大,在招标过程中存在的风险较大。消除或降低招标风险是招标采购工作顺利开展为保障。招标采购是否顺利开展将直接影响医院工作,小到一个患者能否得到及时救治,大到医院整体运行是否正常<sup>[1-2]</sup>。

近年来,随着我国新医改工作的顺利推进,相关部门出台了一系列招标采购相关法律法规,如《中华人民共和国政府采购法》《中华人民共和国招标投标法》《政府采购货物和服务招标投标管理办法》等,使医院招标采购工作有法可依,对医院招标采购工作行为进行了规范,有效消除或降低

了招标采购过程中存在的风险。公立三甲医院虽然均设有专门负责招标采购工作的招标采购科,也有相对规范的招标采购流程,但在实际招标采购过程中,会受到内部和外部多种因素的共同影响,加之随着“放管服”政策的落实,各单位的采购自主权不断扩大,从而产生各种采购风险<sup>[3-5]</sup>。笔者现结合多年招标采购工作经验,就公立三甲医院在招标采购过程中存在的常见风险及防控措施浅谈如下:

### 1 公立三甲医院常见招标采购风险

**1.1 法规政策理解不到位** 目前颁布施行的与招标采购工作相关的法律有《招标投标法》《中华人民共和国政府采购法》《中华人民共和国合同法》等。与招标采购工作相关的法规有《招标投标法实施条例》及省、自治区、直辖市人大及其常委

会制定的地方性法规,如《北京市招标投标条例》《浙江省招标投标条例》《甘肃省招标投标条例》等。其中《招标投标法实施条例》是与《招标投标法》相配套的一部行政法规。此外,还有一些由国务院和地方政府出台的规章制度和行政规范性文件。相对来说,在医院招标采购领域有一套较完善的招标采购法律法规。对于医院招标采购从业人员来说,要熟练掌握上述法律、法规、规章制度及行政规范性文件,甚至需要达到专业水平<sup>[6-11]</sup>。而现实情况是,大部分招标采购人员没有法律教育背景,且在日常工作中把主要精力置于大量的招标采购工作中,在学习法律、法规、规章制度和相关规范性文件中投入的精力和时间均大打折扣,因此未能熟练掌握招标采购相关法律法规。

**1.2 监管措施不到位** 部分三甲公立医院存在纪检监察不到位的情况。一是监督失位。部分三甲医院的纪检部门认为招标采购活动是业务工作,由主管部门负责日常业务,而纪检部门的主要责任是处理信访举报工作,普遍认为招标采购工作与纪检部门的关系不密切,不重视、不参与招标采购工作,因此出现监督缺位、失位的问题。二是监督流于形式。部分三甲公立医院的纪检部门虽然制定了相关的招标采购监督措施,但在实际工作中可能存在着监督效能低下,流于形式的情况,主要表现在以下几个方面<sup>[8-10]</sup>:1)抓不住工作重点,监督泛化,面面俱到;2)找不到工作切入点,难以发现问题;3)在实际监管过程中存在不敢监督、怕得罪人等情况,使监督工作停留在纸面上、形式上,甚至成为招标采购过程中违规行为的“挡箭牌”。

**1.3 对招标采购工作重视不够** 首先是领导重视程度不够。主要表现在,大多数医院的院领导为专业技术人员,即医疗专业领域内的专家和教授,精通医疗专业知识、医疗科研建设、医学学科发展等,但对招标采购工作不熟悉,通常认为医院应以临床医疗工作为重点,思想上对招标采购工作重视不够,导致在人员配置、设施配备等方面存在或多或少的不足<sup>[6]</sup>。其次是招标采购工作人员的专业素质不高。招标采购人员是整个招标采购管理工作的实际参与者,其专业素质和工作能力决定着招标采购工作是否规范及能否顺利开展<sup>[7]</sup>。从目前的实际情况来看,大部分医院的招标采购部门存在工作人员少,工作人员大多为非专业人员等实际情况,且较少甚至从未接受过系统的招标采购的岗前培训,对政策法规掌握、理解不到位,对招标采购流程不熟悉,因此存在工作人

员对于招标采购工作中存在的风险的认识不足等情况。

**1.4 招标采购流程不规范** 目前,各三甲医院招标采购部门均制定有相关的招标采购流程,但基于“1.1”项、“1.2”项、“1.3”项存在的问题,制定的招标采购流程均存在或多或少、或大或小的不足。如各职能部门在拟定招标参数时,参数论证不全面,参数内容有一定的倾向性,未与使用科室进行充分沟通,导致招标参数无法满足临床需求,导致出现流标现象。若未建立规范的招标采购流程,对采购项目缺乏严格、细致的前期论证和审批,就会降低采购管理工作的效率。因此,建立完备的招标采购流程体系,可规范引导医院各类采购项目的实施。

## 2 三甲医院招标采购风险防控措施

**2.1 加强招标采购人才队伍建设** 一是招标采购部门的负责人将招标采购工作中存在的实际困难或遇到的难题及时向院领导汇报,同时将招标采购工作院内院外的工作现状定期或不定期向院领导汇报,以加强院领导对招标采购工作的重视,同时寻求院领导的帮助,在人员配置、设施配备等方面给予大力支持<sup>[12]</sup>。二是加强对招标采购工作人员的培训。首先,定期不定期对所有参与招标采购工作的工作人员进行岗位培训,对新入职人员进行岗前培训,培训合格后方可上岗。岗位培训包括思想政治培训招标采购培训、廉政教育、普法教育等方面。通过培训提高工作人员的政治水平、招标采购业务能力和综合素质,提高工作效率,规范招标采购,从而使招标采购工作人员从思想上高度重视招标采购工作,在工作中恪尽职守,遵规守纪,避免腐败现象的发生<sup>[13]</sup>。其次,制定完善的针对招标采购工作人员的考核制度。建立长效的考核管理机制,在工作中以制度管人,奖惩分明,调动工作人员积极性,培养招标采购工作人员的法律意识。

**2.2 建立长期有效的监督管理机制** 招标采购工作任务重、风险大,面临的外部环境比较复杂,为了保证招标采购工作“公开、公平、公正”地开展,需建立严格的监督与查处机制。纪检监察部门应有完善的招标采购监察制度,在招标采购工作中将廉政监察工作常态化、制度化。

**2.2.1 事前监管** 对招标采购工作人员加强廉政风险防控方面的教育,尤其对于从事重点工程、重点项目及涉及金额较大项目的招标采购工作人员,在项目招标前,纪检监察部门即可通过微信、

短信、观看警示教育片等形式对其进行廉政教育。此外,还可组织招标采购人员开展法规制度培训、参观廉政教育基地、观看廉政警示案例等主题教育活动。

**2.2.2 事中监管** 纪检监察部门相关工作人员要参与招标采购过程中,重点审查招标采购部门是否依法依规招标,是否按照即定的招标流程招标。对审批权限、招标流程、权力运行、岗位风险、制度执行情况进行动态监控,对招标采购工作的整个工作流程进行全过程监督,做到每个环节无疏漏。

**2.2.3 事后监管** 在医院层面成立由医院纪检监察、审计、财务等多部门组成的督查小组,每个季度末召开规范招标采购工作推进会,会上对招标采购项目进行督查,重点是重大项目和涉及金额较大的项目,检查审签流程、招标采购流程、合同审签流程、项目执行情况等<sup>[14]</sup>。对督查中发现的问题,要当场沟通,进行整改,并限期提交书面报告,并由纪检监察部门负责督查整改落实情况。

**2.3 建立健全招标采购制度** 根据医院招标采购工作的特点,遵照《中华人民共和国政府采购法》《中华人民共和国招标投标法》《政府采购货物和服务招标投标管理办法》等国家法律法规制定符合医院实际工作情况的规章制度,如《医院采购管理办法》《医院采购管理办法实施细则》《医院采购评审专家管理办法》《医院医用耗材采购管理办法》《医院医用耗材采购管理办法实施细则》《医院医学装备采购选型论证实施细则》《医院医学装备验收管理细则》等,以加强医院招标采购内部管理,有效防控招标采购工作中存在的风险,健全或完善院内的招标采购制度。此外,明确招标采购工作的分工,制定各工作岗位职责,建立责权明晰的工作机制<sup>[15-16]</sup>。

**2.4 建立健全招标采购流程** 在医院纪检监察、审计、财务、后勤、信息及使用部门等多部门的协同下,根据招标采购不同项目的特点规定招标方式,并制定各环节工作流程,如申购审批流程、招标投标工作流程、合同变更处理流程、验收及结算流程等,使医院招标采购工作按照即定工作流程有序开展,保证每项招标采购工作做到有章可循、高效有序,从而杜绝或避免医院招标采购工作不随个人意愿而随意做出决定。

### 3 小结

综上所述,公立三甲医院招标采购的工作范围广泛,涉及医用耗材、医疗设备、医院建设工程、

通用设备、通用耗材、无形资产、信息资产及外包服务等各个领域。医院招标采购是一项系统的、规范的、长期的工作,在实际工作中要严格遵照《中华人民共和国政府采购法》《中华人民共和国招标投标法》《政府采购货物和服务招标投标管理办法》等国家法律法规进行招标采购工作,在医院纪检监察部门的监督下,制定符合医院实际工作情况的招标采购规章制度,并以制度为约束,规范工作流程,按照工作流程开展招标采购工作;同时还应加强对招标采购工作人员的人才队伍建设,提高招标采购工作人员的综合素质,包括政治思想水平、业务能力等;此外,还应发挥纪律监督部门的监督作用,健全监督机制,做到事前、事中、事后监督管理,以杜绝招标采购工作中存在的风险。

### 参考文献

- [1] 王宇,邓杰,冉平.加强公立医院招标采购监管的实践与探索[J].现代医药卫生,2019,35(15):2414-2415.
- [2] 陈媛,王鹏,任静.加强医院招标采购监督管理的实践与思考[J].中国医药导报,2019,16(25):162-165.
- [3] 胡莹莹.医院招标采购风险防控对策[J].中国物流与采购,2021(7):51.
- [4] 曹薇.公立医院招标采购工作存在的问题及管理对策[J].理财(财经版),2020,15(1):66-67.
- [5] 陈媛,王鹏,任静.加强医院招标采购监督管理的实践与思考[J].中国医药导报,2019,16(25):162-165,170.
- [6] 陶婉菊.公立医院自主采购全流程规范化管理的探索实践[J].经营者,2020,34(1):54-55.
- [7] 张平,朱子寒,魏凌,等.公立医院招标采购创新实践与探索[J].中国医院建筑与装备,2021,22(12):73-76.
- [8] 魏凌,朱子寒,张平,等.加强公立医院招标采购监督管理的实践与思考[J].中国卫生标准管理,2021,12(23):37-40.
- [9] 宋成云,扈中武.对医院医疗设备招标中若干问题的探讨[J].中国医疗管理科学,2020,10(1):15-18.
- [10] 付敏,任婷,张涛.公立医院招标采购管理模式的探索与思考[J].现代医药卫生,2022,38(8):1427-1430,1440.
- [11] 梁瑞怡,邓国豪.公立医院招标采购风险防控管理制度及架构建设[J].医疗装备,2022,35(5):75-77.
- [12] 何虹,黄际薇,李艳芳,等.公立医院落实国家药品集中采购的实践与思考[J].中国医院管理,2020,40(7):88-89.
- [13] 陈丽.关于加强公立医院全面预算管理的思考[J].经贸实践,2019,19(2):71-73.
- [14] 刘宏伟,耿庆山,严晋,等.新形势下公立医院加强监督工作的实践与探索[J].现代医院,2019,19(7):971-974.
- [15] 彭望清,龚国丽.公立医院医学装备采购管理创新机制探讨[J].现代医院,2021,21(1):95-97,100.
- [16] 冯玉波,魏凌,张平,等.公立医院招标采购集中管理模式探索与实践[J].医院管理论坛,2020,37(11):65-67.

收稿日期:2022-12-12

作者简介:贾淑娟(1979—),女,助理工程师。研究方向:医院招标采购。