

# 现代医院招采合规管理兼顾效率的系统性分析

闫涛

吉林大学第二医院 吉林长春 130041

DOI:10.32629/ems.v8i3.18705

**[摘要]** 现代医院采购与招标（以下简称“招采”）是医院高质量发展的关键环节，其资金规模大、品类多、覆盖广，直接关联医疗质量提升、运营成本管控与患者切身利益。在全面从严治党向纵深推进、医药卫生体制改革持续攻坚的背景下，招采合规管理已成为医院战略发展的刚性底线，但实践中“合规”与“效率”常被视为制衡矛盾，严格的合规程序易因流程繁琐、耗时较长难以匹配临床即时需求。本文从系统性优化视角，剖析二者辩证关系，挖掘失衡症结，构建理念、制度、技术、文化四维协同的综合治理框架，为现代医院实现“合规为本、效率为要”的招采管理目标提供实践路径。

## 一、引言：合规与效率失衡的根源

公立医院招采作为连接医疗物资市场与临床服务的核心纽带，具有鲜明的行业特殊性：其一，资金使用强规范性，招采资金多源于财政拨款、医保基金及医疗服务收入，属公共资金范畴，需严格遵循国家财经制度、政府采购法规及医药卫生专项政策，全程接受审计、纪检、财政等多部门合规监督与专项检查；其二，采购产品高专业性，医疗设备、耗材、药品等技术壁垒高、品类繁杂，部分高端标的兼具唯一性与专有性，且与临床需求、学科发展高度绑定，对技术匹配度和精准度要求严苛；其三，需求响应强时效性，招采直接对接临床一线，既支撑日常诊疗常规物资供应，又关联急危重症救治、疑难病症诊疗的特殊保障，更影响新技术、新项目落地，对响应速度和物资到位效率有刚性要求。三大特点相互交织，决定了招采管理必须在合规刚性约束与效率现实需求间实现精准平衡，二者协同适配程度直接关乎招采工作质量与成效。

当前，部分公立医院招采管理深陷“一管就死、一放就乱”的治理困境，合规与效率失衡成为高质量推进的突出瓶颈。一方面，部分医院为强化管控、防范廉政风险，将合规等同于流程叠加，采取“层层加码、事事审批、处处留痕”模式，导致文书繁复、会议频繁、采购周期大幅延长，不仅造成行政资源无效消耗，更使临床急需物资无法及时到位，延缓新技术临床应用节奏，甚至在突发情况下影响医疗服务连续性；另一方面，若片面追求效率、简化合规环节、规避必要审批，极易导致流程失范、监督缺位，滋生廉政风险，引发围标串标、利益输送、质次价高等问题，造成公共资金

浪费，因标的质量不达标影响医疗服务质量，最终损害医院公益形象与患者利益。

这一困境的根源，在于对招采管理的系统性认知不足，将合规与效率简单归为“此消彼长”的二元对立关系。事实上，二者并非本质对立，失衡多源于制度设计不完善、流程衔接不顺畅、管理措施脱离实际、各环节协同不到位，最终导致招采系统整体运行低效。从系统论来看，医院招采管理是由目标、制度、流程、执行、监督等子系统构成的有机整体，各子系统相互关联、制约、联动，单一环节的强化若缺乏其他环节适配支撑，必然打破系统平衡，引发整体运行问题。因此，实现二者有机统一，需立足系统思维，对招采管理体系进行全方位、深层次重构与优化，推动各子系统协同发力，让合规成为效率的保障，让效率成为合规的体现。

## 二、合规与效率的内在统一：从二元对立到辩证融合

从理论与实践双重逻辑来看，合规与效率是相辅相成、辩证统一的有机整体，共同服务于“实现招采管理价值最大化，支撑医院高质量发展”的核心目标。

### （一）合规管理是效率的基石与可持续保障

真正的招采效率是兼具可持续性和低风险性的长期高效，脱离合规的效率只能是短期、不稳定的，终将因风险爆发陷入低效甚至停滞。合规管理通过建立规范化、标准化、制度化的招采流程，明确各环节权责边界、操作规范与监督要求，从源头保障采购决策的科学性、民主性与合理性，避免个人专断、主观臆断或暗箱操作导致的决策失误，减少供需错配、标的不符带来的经济损失与资源浪费。同时，严格的合规管理能营造公开、公平、公正的市场竞争环境，打破

利益壁垒,吸引优质供应商参与竞争,通过充分市场竞争实现标的性价比最优,直接提升招采效率。此外,合规管理的核心价值是风险前置防控,通过全流程、多维度监督,有效防范法律、纪律与廉政风险,避免招采失范引发的事后调查、整改、处罚等问题,大幅降低巨额“纠错成本”,这种源头避风险、减损耗的管理模式,是招采工作高效能的重要体现。

### (二) 效率是合规管理的目标与价值升华

合规管理的最终目的并非设置流程障碍、增加工作负担,而是通过规范行为、防范风险,保障招采活动更安全、顺畅、高效地实现既定目标,为临床服务、学科建设提供物资保障。一套科学合理、贴合实际的合规体系,必然内嵌效率原则,摒弃形式主义繁琐要求,聚焦核心风险点精准管控。在遵循法律法规与行业规范的前提下,通过分级授权、专业分类、流程优化、技术赋能,构建既合规又能快速响应临床需求的招采体系,实现实质合规的同时,减少内部沟通成本、压缩无效审批时间,提升医疗资源配置与使用效率。同时,高效的合规实践能让工作人员切实感受到合规对提效避险的积极作用,主动接受并遵守合规规范,形成“合规→高效→更优合规”的良性循环,让合规管理从外部制度约束转变为内部行动自觉,实现价值升华。

综上,医院招采管理的核心命题,并非在合规与效率之间非此即彼,而是构建“高效的合规”与“合规的高效”的良性运行状态,推动二者从二元对立走向辩证融合、协同共进,让合规成为效率的内在支撑,让效率成为合规的外在体现。

## 三、构建兼顾效率的招采合规管理体系:四大维度协同发力

基于系统性思维和二者辩证统一关系,现代医院应从理念、制度、技术、文化四大核心维度协同推进,构建权责清晰、流程规范、运行高效、风险可控的现代招采治理体系,实现合规与效率深度融合、同频提升。

(一) 理念系统:从“被动管控”到“主动治理”,树立战略采购理念

医院管理层应推动招采理念升级,打破“招采只是物资采购、合规只是风险管控”的片面认知,将招采从传统“后台风险管控环节”提升为医院战略发展的“前台资源整合者”

与“核心风险管控者”,以理念变革奠定二者协同的思想基础。

树立“价值导向”采购观,摒弃“唯低价论”,建立以临床需求为核心、学科发展为导向、综合价值为标尺的采购评价体系,综合考量标的全生命周期成本、技术先进性与适配性、售后服务质量、临床匹配度及对学科建设的支撑作用。确立“分类施策”管理原则,基于采购金额、风险等级、标准化程度、临床需求紧急性,对招采品类科学分类、精准施策,实行差异化合规流程。对常规低值、标准化高、需求稳定的通用物资,建立标准化采购目录,开通电商直采、定点采购通道,简化审批提效;对高值、技术复杂、临床专用的设备与耗材,严格执行需求论证、技术评估、集体决策、公开招标等程序,全程监督保合规;对突发公共卫生事件、急危重症救治的应急物资,建立合规绿色通道,在遵循核心合规要求的前提下简化流程、快速响应,兼顾应急需求与合规底线。

(二) 制度系统:优化流程设计,平衡“刚性约束”与“柔性灵活”

制度是理念落地的载体,也是二者协同的根本保障。招采合规制度设计应坚持科学性、严谨性与灵活性相统一,筑牢合规刚性底线,赋予制度柔性空间,适配不同场景招采需求,实现“刚柔并济”。

推进流程再造与标准化,以“精简环节、明确权责、规范操作、提升效率”为目标,梳理优化现有流程,剔除冗余、合并重复、理顺审批顺序;编制招采合规管理事项清单,串联需求提报、预算审核、招标采购、合同签订、物资验收、资金支付全环节,明确办理依据、目标、步骤、责任主体与记录要求;推行招采文本标准化,制定统一的采购申请单、论证报告、招标文件、合同范本等,实现文书规范,减少因文本不统一导致的反复修改与沟通成本。

推行“需求-预算-采购-合同-资产-支付”一体化管理,强化招采与预算深度融合,将招采需求前置到预算编制环节,严格执行“无预算不采购、超预算不采购”,从源头把控需求合理性与资金合规性;推动招采与合同、资产、财务系统无缝对接,实现全流程一体化管理,形成闭环管控,减少信息壁垒与环节摩擦,提升全流程运行效率。完善供应商全生命周期管理,建立健全准入、动态评价与退出机制,

从资质、技术、质量、售后、信用等多维度严格审核, 筛选优质供应商; 构建动态量化评价体系, 对供应商履约、质量、服务、价格等定期评价、动态排名, 评价结果与合作资格、范围、优先级挂钩; 对优质供应商建立“短名单”或战略合作关系, 推行框架协议采购、定点采购, 避免重复招标, 提升采购效率; 对不合格、违法违规供应商坚决清退, 形成“优胜劣退、公平竞争”的供应商管理格局。

### (三) 技术系统: 推进数字化转型, 建设智慧招采平台

数字化技术是破解合规与效率矛盾的关键赋能工具, 也是招采管理提质增效的核心引擎。医院应加快招采管理数字化、智能化转型, 搭建一体化智慧招采平台, 以技术赋能优化流程、提升效率、精准防控合规风险。

实现全流程线上化操作, 依托智慧招采平台, 推动招采业务从线下人工操作向线上全流程运行转变, 覆盖需求提报、预算审核、招标公告发布、供应商报名、标书评审、合同签订、物资验收、资金支付所有环节, 实现线上操作、全程留痕; 为各环节设定明确责任主体与办理时限, 平台自动发送节点提醒, 实时展示项目进度, 实现“节点可查、进度可控、责任可溯”; 所有操作记录与数据资料永久留存, 形成不可篡改的电子档案, 为合规监督、责任追溯提供坚实依据。

推动系统互联互通, 打破信息孤岛, 实现智慧招采平台与医院 HRP、财务、库存、资产、临床信息等核心业务系统深度融合、数据互通, 实现各系统数据自动同步、校验。招采需求提报时, 平台自动对接临床与库存系统, 核实需求真实性与合理性; 预算审核时, 自动对接财务系统校验额度与资金来源; 物资验收合格后, 自动对接资产系统完成入库; 资金支付时, 自动对接财务系统实现线上快速审批, 大幅减少人工录入与核对工作, 提升招采效率。

### (四) 文化协同系统: 培育全员合规意识, 营造廉洁高效的招采生态

制度执行、技术落地最终依赖人的参与, 组织文化是招采体系高效运行的重要“软实力”。医院应培育全员参与、协同共进的招采文化, 营造廉洁自律、合规高效的招采生态, 让合规成为自觉行动, 让效率成为共同追求。

强化廉政教育与业务培训, 将招采合规教育纳入医院全员培训体系, 常态化开展法律法规、政策规范、廉政纪律教

育, 结合医疗领域招采典型廉政案例开展警示教育, 筑牢工作人员思想防线, 增强全员合规与廉政意识; 针对采购、临床、财务、审计等不同岗位人员, 开展分层分类业务培训, 提升临床需求提报规范性、采购操作专业性、监督风险识别精准性, 全面提升招采队伍专业能力与综合素养。明确部门职责与健全容错机制, 以制度形式清晰界定采购、临床、财务、审计、纪检等部门的职责边界与协作要求, 形成各司其职、各负其责、相互配合、相互监督的工作格局, 避免权责不清导致的推诿扯皮; 建立科学的容错纠错机制, 严格区分无意失误与故意违纪、探索试错与履职失责, 对合规框架内积极作为出现的无意失误予以容错免责, 打消工作人员“怕出错、不敢干”的顾虑, 激发担当作为的积极性。

培育跨部门协同文化, 打破部门沟通与工作壁垒, 树立“招采管理是全员共同责任”的理念, 倡导各部门建立常态化伙伴协作关系。通过成立跨部门招采管理工作小组、定期召开协调会、建立线上沟通平台等方式, 推动各部门从“互相制约”向“协同共赢”转变, 实现招采需求共提、项目论证共审、流程推进共推、风险防控共抓, 降低部门沟通成本, 提升招采体系整体运行效率。

## 四、结论

现代医院招采合规管理与效率的平衡, 是涉及理念、制度、技术、文化多维度的系统性工程。未来, 现代医院应坚持以系统观念为引领、以价值医疗为导向, 将合规管理贯穿招采工作全过程, 把效率要求融入合规体系设计与执行。通过理念重塑奠定二者协同的思想基础, 让战略采购、价值导向成为核心理念; 通过制度优化构建根本保障, 实现刚性约束与柔性灵活有机结合; 通过数字技术打造赋能引擎, 让数字化、智能化成为重要支撑; 通过文化培育营造良好生态, 让廉洁自律、协同高效成为全员自觉。唯有多维度协同发力、系统推进招采管理体系改革, 才能打破“一管就死、一放就乱”的治理困境, 构建起坚守合规底线、防范各类风险, 同时快速响应临床需求、提升运营效能的现代招采治理体系。

作者简介: 闫涛, 1980.09-, 男, 汉族, 内蒙古赤峰市, 毕业院校: 吉林大学, 毕业专业: 区域经济学, 学历: 博士研究生, 职称: 助理研究员, 研究方向: 医院管理相关。