

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.22.033

二级公立医院成本核算与成本控制方法的探讨

刘 杰

(萍乡市湘东区人民医院,江西 萍乡 337000)

摘要:随着健康中国战略的实施,医改的不断推进,我国医疗卫生事业历经了数次改革,医疗市场的竞争日趋激烈,公立医院作为非营利性独立的经济实体,其运营成本的高低直接影响着医院的生存和发展,关系着医院提供医疗服务的深度和广度,医院必须加强成本核算与控制,优化收支结构,从根本上提高医院的经济效益,提升医院的核心竞争力。本文通过分析二级公立医院成本核算与控制的重要意义,剖析目前医院成本核算与控制在实际工作运行中存在的问题,探讨改进与完善医院成本核算与控制的方法,以促进医院健康持续地发展。

关键词:医院;成本核算;成本控制

随着社会进步的车轮不断向前,医疗体制改革进程的不断推进,药品耗材零差价、医保支付方式变革、医疗服务价格变革等多种政策的推行,都体现国家对医疗方面的重视,新政策在给老百姓带来实惠的同时更给医疗行业带来了前所未有的压力,对医疗领域经济管理提出了更深层次的要求。公立医院正面临着从旧时期以收益为主导向新时期精细化管理的转变过程,以成本为基础及导向的管理方式正逐步被大家认识并得到重视。公立医院作为社会建设的基础且重要的组成部分,宗旨是为人民服务,要建立以提高病人满意度为宗旨的服务模式、以保证医疗质量的同时最大限度降低成本为目标的管理模式、以绩效考核与成本管控相关联为核心的分配方式,逐步形成和完善具有自身特色的现代化医院管理制度,深化医改、改善民生、提高全民健康水平。医院要想达到医改政策的目标,就必须引进先进的管理体制和科学的运行机制,以此提升医院精细化管理水平,通过加强成本管理与控制,提高医院运营效率。^[1]

一、成本核算的重要意义

(一)建立成本核算与控制节约成本,减少资源浪费

公立医院在日常运行中有药品支出、耗材支出、人员经费支出、水电、培训、急救车维护费用等日常公用经费支出,公立医院日常经营中总成本一直居高不下,通过建立健全医院全成本核算与控制,通过成本数据的收集及分析,能明确成本支出中各类支出所占比例,对比例大的重点支出部分进行重点分析;通过成本数据的收集及分析,可区分成本中的固定成本与变动成本,通过控制变动部分,能约束医护人员日常工作行为,避免不必要的浪费,从基础上对成本进行控制,降低资源的浪费现象,减少不合理支出,在保障百姓接受良好医疗服务的同时,尽可能地节约成本。同时,进行全成本核算进行科学合理统筹分配医疗的医院,更能为医护人员薪酬支出提供有力数据支撑,为进一步规范医疗服务支出提供有效参考,进而提升医院的整体经济效益与核心竞争力。^[2]

(二)健全全成本核算控制有利于提高医院经营管理水平 医疗制度改革,药品、耗材实行零差价销售,医疗服务价

格不断调整,医保拨款额度限制,仅靠政府的财政拨款远远不能满足医药自身经营需求,更难谈发展,医院面临的经营压力越来越大,若想让医院在激烈的市场博弈中站稳脚步,取得胜利,实现长远和稳定发展,必须从成本控制入手。加强对医院各项成本准确分析、分摊,进而对各项成本进行全面、有效分析,从而推动落实医院精细化管理;加强成本核算,不单能提升医院的经济效益,更能帮助医院社会效益的有效提升;加强成本核算,有助于提高设备使用率,降低设备损耗、医疗耗材消耗等,有助于科学合理配置医疗资源,提高资产使用效率。因此,医院必须建立、完善全成本核算体系,通过成本控制,使得医院能以最低的成本保持同等医疗服务质量,促使医院精细化管理的实现,使医院的经济效益稳步增加。

(三)成本核算和控制能够帮助医院明确自身定位

公立医院需要顺应时代发展,不断提升医院自身的内涵水平,才能为群众提供安全有效、性价比高的医疗卫生服务,努力平衡好医院的长期发展、社会责任的履行、内部职工队伍稳定三者的关系。首要手段就是接受群众监督,并对群众提出疑问和问题进行解答及改正,但如果医院连自己真正的经营成本都没有了解,没有对提供服务产生的不必要支出进行控制,根本谈不上提供优质且廉价服务。同时,医院自身没有准确经营成本,也就谈不上做到公开、透明,政府部门和患者及家属无法了解医院的实际经营情况,也就更谈不上监督,而如果医院耗损过大,支出不合理,必然会遭到群众的质疑。因此,医院必须加强成本核算和控制,加强内部管理,先做到查无遗漏、收支合理、运营优良,同时在政府公开网站及医院官方网站上公开医院经营情况,为上树立良好形象打下稳固基础,才能实现为病人提供优质高效、低耗便捷的服务的最终目标。^[3]

二、二级公立医院成本核算存在的问题

(一)成本管理的体系有待完善,部门之间协调不畅

成本核算及控制水平是衡量医院管理水平的重要指标,医院能否开源节流,保障优质、高效、低耗的服务质量都依赖于是否有一个健全可行的成本管理体系。目前,大部分的公

立医院尚未建成一个以全医院全成本为范围的成本管理体系,或者虽然制度已制定,但实施的细则却没有确定,执行也不到位,导致成本核算与成本控制只能浮于表面,难以落到实处,具体在实施过程中会有以下几个问题:(1)由于历史和体制的原因,大部分公立医院仍延续以前的机构设置,机构设置没有根据时代新要求进行调整更新;(2)成本核算的目的有所偏向,部分医院财务部门仅仅为了应对上级要求对应填报成本报表,设备管理部门进行成本核算仅为了设备成本效益分析,价格管理部门进行成本核算的目的仅为申报项目价格等,各部门各行其是情况普遍存在;(3)各使用部门对数据的需求不一致,使用的取数软件或者核算口径不一致;(4)不同的部门之间缺乏统一协调、没有形成有效沟通,各自的信息数据无法做到共享共用,难以真正做到“统一领导,集中管理”。

(二)成本核算及控制意识淡薄

由于公立医院都是公益性质,有部分资金依靠财政补助,部分医院管理人员仍保持以往的管理理念,没有随着时代变化更新,导致部分医院没有成本控制的观念,没有将成本核算及控制纳入医院日常管理的组成部分之一,但随着医改政策的不断深入,加上医院本身经营支出日益增加,单纯依靠财政拨款和补贴,已经远远不能满足医院的日常经营,医院的发展就更无法保证。忽视成本盲目增加收入,甚至以不计成本为代价来换取收入的方式,将会导致医院收入增长和支出增长不成正比,长此以往,这样入不敷出的经营状况将严重影响医院的正常发展。部分医院认为成本核算仅仅是财务部门的工作,与临床科室关系不大,将成本核算工作完全归口于财务部门,其他无论临床科室还是行政后勤科室对节能降耗等成本控制内容缺乏准确的认识和了解,甚至还有部分临床医务人员把成本核算简单地理解为绩效考核,专门针对绩效考核来考虑成本,而有些医院的财务人员乃至管理人员也认为成本管理仅是财务部门的工作,没有意识到成本管理需要医院全体成员的参与,它涉及医院各个层级、各个部门、各个环节的紧密配合,这种意识缺失使得成本管理工作运行中存在许多困难,如信息获取不及时、不准确、不全面等,无法有效整合成本管理的各个环节,更不能统筹安排成本管理中各环节的工作,导致无法充分发挥成本管理在节能降耗、提高资产效率的积极作用。

(三)成本核算的基础工作薄弱

近年来全民健康意识增强,国家对居民医疗补助的加大,国家各级医院都呈现快速发展的景象,但随着医院规模越来越大,医院管理难度也在逐步提升。许多医院尤其是二级及以下医院存在资产管理职能不健全、耗材管理模块不规范、硬件设施匮乏、信息化覆盖程度不高、未建立合理的核算制度等情况,导致成本核算的基础数据不全面、不准确,无法为医院内部成本控制、绩效考核以及医疗服务价格提供可靠的数据。在新形势下医院需要提升管理水平,其中成本核算是重要的一环,目前医院现有成本核算系统仅是对系统数据的机械化

整合,在数据整合过程中对于医院内部不同部门使用的不同的管理系统相互不能兼容,不同系统间关联性差,缺乏转换平台,导致数据无法进行调整对接、获取数据的问题不能合理处理,出现这种问题时只能通过手工统计,这不仅工作量大、耗时长、容易出现数据错误,而且导致不同部门间数据无法共享和传递,结果是最终数据不能真实反映医院全成本消耗情况,成本核算的重要作用无法真正发挥出来,还造成了一定程度的资源浪费。^[4]

三、加强公立医院成本核算的建议

(一)制定医院成本管理的责任制度

医院需要结合自身的具体工作性质及内容,同时考虑自身医院的特色,对医院全成本的管理从环节上进行划分,主要划分为三个环节,具体为:供应环节、医疗服务环节和行政后勤服务环节。针对三大环节,医院再制定成本管理责任制,将责任细分到科室、细分到个人;制定成本制度责任目标,细化明确各个部门的年度目标,同时对目标进行综合考核,可以具体分为年中考核及终期考核,对于没有完成目标任务的环节、部门进行问责,将考核结果与绩效发放相挂钩,以此推进成本核算目标的完成。医院制定的成本管理责任制度,也需要将医疗成本层层分解,具体分解到每个科室甚至个人,建立一套医院、科室、个人的三级责任管理体系,明确医疗管理责任,建立药剂、设备、总务、医务、护理、后勤等之间的医疗成本管理组织,将各职能部门衔接起来,无论从横向上还是纵向上,使医院内部医务人员以及其他所有科室能够构建一个良好的连接。通过立体化的成本责任体系,医院可以加强成本核算可操作性,缩短部门间沟通所需时间,提高执行力和核算效率,进一步实现成本核算的全要素管理和动态管理,确保医院各项经营活动全涵盖。医院以制定科学的成本管理制度、控制指标和绩效评价体系为契机,逐步强化医院成本管控意识、规范医院整体收支行为,进而提高医院整体成本管理水平。

(二)增强全员的成本核算意识

医院要想做好成本核算及控制工作,就迫切需要改变以往重发展、轻成本的老旧管理理念,让医院从上到下的全体职工都充分认识到成本管理是贯穿所有业务活动的行为,是一个需要全员参与的过程。成本管理不是单独的某一个科室就能完成的工作,其需要将医院所有可用资源进行有效整合,需要医院所有科室的高效配合才能完成,每一位员工都不单是医院成本管理的参与者,更是医院全成本管理的践行者与监督者,都能为医院全成本管理贡献一份不可缺少的力量。

医院管理人员应定期带头组织职工统一学习成本核算准则、内部财务制度,认识成本核算的重要性和必要性,将成本管理纳入医院的日常的事务中,定期对各临床科室进行宣传、培训、考评,让每一个科室的职工甚至保洁等后勤人员都能认识到成本核算的重要性,都能全面、清晰的了解成本核算的具体内容、考核方法及管理目标,从而让全体职工都能形成成本

控制意识及操作流程。成本核算是一个需要全员参与的项目,不是仅单纯地靠后勤人员或者管理人员就能够完成的项目,它需要医院每一位在岗的职工都具有使命感、具有主人翁意识,才能从细节处、从日常工作中发掘成本管控点,才能提出更加切合实际、能执行的成本控制方法,才能让成本控制方法真正的落到实处、执行到位,才能让成本控制真正实行、不流于形式。

(三)通过信息化、规范化、系统化等手段加强医院成本核算的保障工作

医院要想全面了解各个核算单元的成本运行情况,组织建立成本管理信息系统,就需要医院将现有不同部门使用的各个分散的系统中的信息数据进行集成汇总,在财务软件、收费系统、库存管理系统、HIS系统等不同系统之间创建数据接口,整合数据并建成一套适应医院自身发展需求,能按照需求设定自动进行成本核算、统计分析的成本核算系统,同时使不同系统中的数据信息能够相互衔接,为数据传输与共享提供可靠依据,又保证了医院信息数据获取的及时性和完整性,降低了成本核算的工作量及工作难度,使得成本核算工作真正具有可行性。成本核算系统想要成功提取数据并进行整合,需要各系统中核算项目统一,公用费用及辅助科室成本有具体明确、科学合理的分摊方法,还需要成本核算系统具有计划、分析、预警等功能,让医院能够获得医院各科室具体的盈亏情况。一是运用运用全院整合体系,将医院所有的成本核算工作进行从总到分的系统化规划,确保全院系统各环节、各部门全面进入成本管理;二是通过流程化,将每一个环节所产生的成本都进行细化并制定相应标准,特别使针对灵活性大的人力成本以更加需要通过标准化来统一,确保全院的成本核算工作都有同一个标准;三是运用现代化信息系统,利用“互联网+”将现有HIS与HERP进行有效融合,借助互联网大数据使全院成本核算进行有机结合,从而全面提升成本管理的效率、效果。另外,成本核算运用的数据、分析得出的结论都是医院最机密的数据,在对这些机密数据进行存储、传输的操作上首要考虑的就是数据的安全性,医院要在系统中根据不同人员的工作性质及范围将人员权限进行合理分配,备份好数据查询、传输记录,防止泄密事件的发生。此外,成本核算中数据量庞大、编制的程序复杂,医院必须设立专职人员定期维护信息系统的数据,确保数据的安全、程序的稳定。^[5]

(四)建立科学的成本考核评价机制

没有考核的管理,是无效的管理,医院在建立了完善的成本考核系统,顺利开展医院全成本核算及控制后,对于运行中发现的问题要及时进行确认,如是人为原因或者系统原因导致的问题,要及时对其进行调整改正。医院需要加强事前预算、事中监督和事后核算,将本期数据与上期数据进行环比及与去年同期数据进行同比,分析实际消耗与预算之间的差异,计算成本收入率的变动,寻找变动原因,从而不断完善成本考核体系,形成良好循环。加强成本精细化核算,通过绩效管理

是医院管理的重要手段之一,把科室绩效基数核定为扣除对应成本后的金额,只有当成本核算与自身利息挂钩时,才能充分调动每一位职工的节约意识。同时,年底将各科室利润率、成本节约率等指标进行综合评比,对利润率高、成本节约完成好的科室进行嘉奖,对完成最差的科室进行绩效扣罚。在对医院和科室的成本进行评价的过程中,成本核算人员要重点分析对成本变动影响较大的几个关键点,将药占比、耗占比、人员支出占比、机器维护费等影响力大的因素作为成本管控、绩效考核的重点,医院通过规范药品、卫生耗材和办公日用品的采购、领用行为,降低医院成本支出,提升医院的社会效益和经济效益,强化全员的服务意识、成本意识,能实现将有限的卫生资源最优配置的成果。

四、结语

人民健康是社会主义现代化的重要标志,公立医院要以人民至上为准则,继续深化医药卫生体制改革,在改革下要想保持盈利状况就需要加强医院的全成本核算和成本控制,以往的管理观念及管理办法已经不能满足公立医院的实际需求,甚至在一定程度上制约了公立医院的发展,因此公立医院要不断创新,敢为人先,加强成本核算及控制,提高医疗资源有效利用率,建立高效的精细化管理模式,优化管理结构,多措并举,才能让医院保持长远、健康的发展,才能为人民健康提供可靠保障。

参考文献

- [1]吴荣美.关于公立医院成本核算与成本控制方法的探讨[J].中小企业管理与科技.2020(21).79-196.
- [2]王莉.新医改背景下公立医院成本核算存在问题与对策分析[J].行政事业资产与财务.2020(6).85-86.
- [3]王顺邦.新医改背景下公立医院精细化成本管理研究[J].行政事业资产与财务.2020(18).35-36.
- [4]隋友乐,唐丽娟,朱爱军.关于做好医院成本控制工作的思考[J].中国社区医师.2019,35(20):190-191.
- [5]吴旭海.新时期公立医院全成本核算的实践探究[J].中国民营,2021(4):117-118.