

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.24.046

公立医院成本管理问题与解决对策

常博研

(开封市中心医院,河南 开封 475000)

摘要:在创新驱动发展及技术竞争日益加剧的背景下,公立医院对低成本采购及运营的需求日益增大,当前公立医院最急迫的任务就是制定合理的成本管理策略。在梳理有关公立医院成本管理现状的基础上,揭示出我国公立医院在成本管理方面存在成本管理意识淡薄、缺乏系统科学的成本规划、成本核算能力不强及成本评价体系不健全等问题;其原因主要有成本管理认识不足、成本规划体系不完备、缺少专业的成本核算人才及成本评价机制不健全;最后,针对其不足对现有资源进行优化配置,为公立医院成本管理提出合理化建议,也为其成本管理提供有益指导。

关键词:公立医院;成本管理;成本核算

医院是关系国计民生的重点行业,尤其是公立医院对国民健康和社会整体发展均具有重要影响,在公立医院服务质量不断提高的同时,我国公立医院的数量也日益增多,集中表现为成本不断扩大,且公立医院的采购成本也在不断提升,进行行之有效的成本管理就成为公立医院在当前环境下必须面对的挑战。成本管理不善会直接导致公立医院管理成本上升,压缩公立医院的利润空间,使公立医院利润变得狭小,最终影响公立医院的盈利能力和可持续发展。从战略管理的角度看,医院不仅需从成本领先优势向差异化优势转变,而且为满足自身发展、为社会提供更好的医疗服务,就必须聚焦于低成本,通过低成本战略高效整合公立医院资源,在国际市场中占有成本优势。医疗服务是关系国计民生的重点行业,加强公立医院的成本管理是其获取竞争优势的必经路径。^[1]

一、公立医院成本管理的相关理论

(一)公立医院成本管理的概念

成本管理是指在对特定单位或组织充分了解的基础上,充分收集各部门的成本信息,做到全面了解和管控,把部门之间的成本信息相关联起来,利用相关成本控制方法,从成本节约的战略高度上对单位的竞争力进行提升,最终达到在尽量耗费最少生产力的基础上,获得最大的成功。在公立医院内部的管理中成本管理占的比重很大,可以加强经济核算和增加产销节省开支,全面系统的科学合理可以促进行业的整体成本管理水。

(二)公立医院成本管理的相关原则

1. 集中统一与分散管理相结合原则

在公立医院内部,各部门的人员之间需协同完成成本管理的相关工作。一方面,各部门之间均应各司其职,完成本职工作,这便需要通过集中统一和分散管理结合的办法相互调节各部门之间的成本管理工作。另一方面,集中统一体现在公立医院财务部门对于成本管理工作进行统一核算与统一协调,由部门领导和财务主管共同的引导下统一进行核算;分散管理体现在依据医院各部门自身的特点,分别实施控制和管理。^[2]

2. 财务技术与医院特征相结合原则

公立医院的成本管理不仅仅是指财务工作,也需要非财务部门之间协同合作,尤其是要重视医院特点和财务技术方面结合的作用,财务技术的作用变得越来越重要,而且成熟的财务技术已逐渐使用在公立医院的成本管理的阶段中。在降低医院成本发挥的重要作用,诸如医疗设备、药品的采购、医疗技术的革新等均需要重视成本的管理,而进一步通过将现代财务技术与医院特征相结合能够有效地控制成本。所以,公立医院的成本管理和财务技术的使用紧密相连。

3. 全面成本管理原则

为了实现公立医院最低成本的结果,尽量做到全方位、一体化的成本管理,严格遵守全面成本管理的原则。这是由于公立医院在管理和控制成本的实际过程中,存在诸多要素影响成本的变化。通过实施全面的成本管理,能够有效地减少各种成本的耗费,满足实现最低成本化的要求。由于实际施行成本管理的过程中,有许多公立医院过分重视某一部分或者某部门的成本控制作用,却忽略了成本管理作为一个整体性的工程,整个工作效果会受到某一个部分的小失误的影响。由此可以得出,公立医院要重视各个部门在成本节约整体中的作用,每一个成员都要做好自己的本职工作,重视协同合作,全员共同完成每个环节的工作,才会达到最好的效果。^[3]

4. 成本核算与预算管理相结合原则

任何单位或组织的成本管理中涉及各种成员的利益因而覆盖面积广泛,所以,预算工作要和单位内部医疗工作相关联,预算结果会引发核算过程的差异,通过捆绑成本核算与预算来提高最后核算结果的准确性。诸如部分公立医院缺少完整的内部管理制度,故而相关成员要合理正视预算管理与成本管理之间的联系,通过构筑成本核算机制,使预算结果更加精确与有效,而医疗制度的日趋完善,有效地劝阻了一些成本费用的随意增长。所以,对公立医院而言,更应该结合自身特点,依据时代的变化,提高医院的综合实力来进行预算管理的完备。根据该成本管理原则,医院对于成本精细化管理的程序需进行层层把关,严格把控相关手续,并在发展进程里积

极响应国家的号召并执行国家规定,对内部进行严格管理,把成本核算与预算管控结合在一起,这些是施行最新成本管理所必需的步骤。

二、公立医院成本管理的现存问题

(一)成本管理意识淡薄

成本管理意识是公立医院在运营过程中逐渐形成的成本控制理念,提高成本管理意识不仅仅涉及公立医院的高级管理者,还应包含公立医院的基层员工,是一项全员参与的活动。医院高管和基层员工都应对公立医院采购活动的技术十分熟悉,了解每项技术的特点。但目前公立医院管理层成本控制意识较差,基层员工的管理素质较低,从公立医院的高层管理者到基层职工,成本管控的意识都难以深入人心,特别是成本管理人员素质偏低。成本管理对公立医院的运营与发展均发挥着至关重要的作用。尤其是实行高效的成本管理是压缩公立医院成本、提高公立医院营收能力的重要前提条件,在激烈的医药市场竞争中,公立医院要想获得持久的发展,就必须树立牢固的成本管理意识。但目前公立医院管理人员认识不到成本管理的重要意义,缺乏基本的成本管理意识。^[4]

(二)缺乏系统、科学的成本规划

公立医院的成本核算包含了多个成本项目,每个成本项目均由不同的部门负责实施管理,并设定管理目标,由成本考核部门按照设定目标来进行考核。现阶段公立医院各部门的成本管理目标仅设定了各环节成本的加总值,按单个环节成本的合计值作为既定目标实行考核,例如公立医院的技术研发部门负责核算研发活动的总成本,加总成本计算的方法对医疗技术的实际成本难以准确描述,公立医院单个项目的成本控制目标难以实现。另外,成本管理取得预期收益的前提和基础是制定科学的成本预算方案,换言之,成本规划决定了公立医院预期的财务目标能否实现。当前公立医院在成本管理方面普遍成本预算的问题。

(三)成本核算能力弱,缺乏有效的成本监督

公立医院成本控制的范围主要集中在部门层面,没有形成系统的控制流程和科学的控制方法。成本管理主要集中在成本核算和成本差异分析层面上,公立医院在具体的药品购入过程中进行成本管控,缺乏在战略层面制定成本控制方案。公立医院目前主要基于药品采购过程来进行成本控制,但是该过程出现的问题就是采购成本信息滞后,难以对公立医院当前出现的问题及时回应,导致难以取得预期的成本核算效果。公立医院在成本数据核算和数据应用的领域不够先进,更增加了公立医疗成本核算的难度,其原因归根结底就是信息化程度不足。

公立医院在成本核算方面缺乏有效的外部监督,主要表现在成本核算流于形式,财务部门通过成本预算,将复杂任务分解能够反映真实成本的预算指标。各项成本管理工作的负责人没有进行牵制,各种违反规则和滥用资金的现象愈演愈

烈,从而导致财务管理综合水平难以得到继续提升。在我国众多医疗机构中,精细化的成本监督较其他发达国家起步晚,缺乏具体理论体系支撑,同时宣传工作做得还不够,相关部门彼此责任分工又不明确,以上这些缘由制约了公立医院成本监督工作的顺利开展。

(四)成本管理评价体系不健全

公立医院成本管理评价的标准主要针对实际值考核,而现实中,影响成本的因素有很多,这些因素既包括可控因素,也包括一些不可控因素,在实绩考核过程中,需要综合考量各种因素,而且不可控因素在成本绩效考核中发挥的作用日益明显,如果排除不可控因素,公立医院的成本管理将无从谈起。尽管当前部分公立医院建立了成本控制制度,但整体而言,其成本管理评价体系仍不健全,评价标准缺乏科学性与系统性。一是公立医院就组织架构而言,公立医院的内部控制组织不健全,公立医院内部的管理职责不清晰,内部没有建立完善的监督制约机制。公立医院管理者往往集权化比较严重,重大决策缺乏民主性;二是公立医院会计监督制度与实际采购严重脱节,存在滞后性问题;三是公立医院在重大投资环节上存在严重失控,很难达到成本管理的预期效果。^[5]

三、解决公立医院成本管理问题的对策

(一)摒弃传统的成本节约模式,提升全员的管理意识

首先要对成本管理人员进行培训,了解公立医院的成本管理所需要的必备财务知识,熟练使用各种财务软件,了解信息系统的操作,还要与医护人员进行及时沟通,加深对科室医疗业务等实际情况的了解。公立医院财务人员要对作业成本法的基本原理和具体运算过程进行深入分析,并保持与公立医院其他人才人员的积极沟通。其次,要对公立医院的基层管理人员和员工进行相应培训,要求上到领导管理层,下到基层员工都了解成本管理的操作流程。在实际的成本管理中要对具体的操作流程进行划分。公立医院管理层要形成战略成本管理思维,将成本管理理念深入到战略管理的各个层面对于公立医院管理者而言,其成本管理意识尤为重要,直接决定了医药在成本管理方面的成效,对于公立医院的人力资源和财务资源投入均具有重要的作用和意义。基层员工是执行公立医院成本管理战略的主要执行者和行动者,强烈的成本管理意识会驱动公立医院在成本管理方面做出重要改进。

(二)实现成本管理的科学化和规范化

从纵向看,成本管理的过程涉及多个管理层次,成本管理的对象涉及公立医院的全体人员,包括高层管理者和基层员工;从横向看,可根据公立医院的地理分布,划分公立医院的的管理范围,明确成本管理责任,制定成本的标准体系及业绩价值标准体系,从而从横向和纵向两个维度合理规划成本管理方法。基于战略目标、战略成本管理方案制定相匹配的总体成本预算方案,然后各个职能部门以总计划为导向,根据部门工作内容、业务类型将总计划进行细分并确定成本指标以及

评价标准,最后经高层讨论通过后由总经理审批执行,从层面将计划落实到各个管理层级、各个岗位的日常工作中,并在进行项目开发的过程中实时按照成本指标、评价标准来监控采购经营活动,根据实际情况及时纠正偏离标准的活动。结合动态变化的市场环境、内部条件来不断优化调整战略成本计划,从而顺利达成成本管理目标。

(三)提高成本核算能力,注重专业人才培养

在信息技术不断进步的今天,公立医院成本管理也应以信息管理系统为降低成本的思路和方法,建立一套高效的信息管理系统,提高成本管理的准确性和效率。比如,如果还以传统的方法进行成本核算,将无法达到降低成本的目的。建立高效的信息管理系统,应该以互联网为中心,在公立医院的各个采购环节应用互联网技术。在进行物资采购时,采用电子数据交换系统,缩短交易时间,进而降低采购成本,利用计算机集成制造系统,系统地管理和控制公立医院集中采购活动所需的信息,达到降低成本的目的。成本管理的主要驱动因素就是公立医院的人才,高素质的公立医院人才是保障公立医院进行准确成本核算的基础和重要的人力资本。

在健全人才培养的基础下,公立医院同时也应当建立功能完善的成本监督机制,不断改进成本评估指标,促进成本监督机制的有效运行。从医药产品采购指标、采购成本计算评价指标、医药产品出入库的监督考核等方面,自上而下地监视成本管理的运行情况,及时发现并解决问题。与此同时,为了保证成本监督机制的有效运行,确保公立医院的成本监督效率和质量,相关部门仍需做好对成本评估指标进行了组织、整理和分析。根据兼顾显性评价指标和隐形评价指标进行分类评价,多方面了解各部门的成本监督情况,掌握额外成本的增加途径和来源,并据此修订合理的成本监督评估指标,最终促进公立医院成本管理的实现。

(四)制定科学的成本评价指标与评价标准

制定科学的成本评价指标有助于监控成本管理的运行情况,以便及时发现问题,提出改善措施,实现成本控制的有效运行。在设置成本评价指标时,同时兼顾显性评价指标和隐形评价指标,整理、筛选、归类和评价所设置的全部指标,提高公立医院成本评价的效率和质量。同时,公立医院应该通过制定科学的评价标准,发挥成本控制的作用。对公立医院采购经营环节的成本产生的原因进行深入分析,将成本管理与实际采购经营活动相结合,制定成本评价标准,并且对评价标准进行细化,以便对不同的部门有不同的参考标准,从而可以更加实现成本管理与业务流程的有效融合,更加具备科学性,从而可以提高成本管理的有效性。

四、结语

我国公立医院在成本管理方面存在成本管理意识淡薄、缺乏系统科学的成本规划、成本核算能力不强及成本评价体系不健全等问题,具体表现为成本管理人员素质较低、成本管理观念落后、成本管理目标规划不合理、缺乏科学的成本预算

方案、成本核算方式不当、成本核算缺乏外部监督、成本评价指标不完备、成本评价标准不科学等问题。究其原因,这主要在于公立医院的成本管理人员缺乏培训、成本管理思想保守、成本规划目标不明确、成本规划方案缺乏可行性、缺乏有效的人才激励政策、不注重成本核算的人才培养、成本评价效率低下、缺乏外部成本监督等。所以,为了加强公立医院的成本管理人员培训力度,强化公立医院的成本管理理念,选择合理的成本管理规划方法具有十分重要的意义。

参考文献

- [1]江娜,周子哲.公立医院成本精细化管理研究[J].环渤海经济瞭望,2021(03):140-142.
- [2]马春莺.新医改背景下公立医院成本管控对策研究[J].财会研究,2021(08):47-50.
- [3]王桂林.关于公立医院成本控制的几点思考[J].经济管理文摘,2021(14):107-108.
- [4]仪秀琴,杨静轩.基于价值链理论医院成本管理探析[J].现代经济信息,2019(19):264.
- [5]朱玉莲,张绍生.公立医院成本控制在财务管理中的应用[J].商讯,2019(08):121-122.