

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.28.031

管理会计在公立医院运营管理中的运用研究

钟云叶

(遵义医科大学附属医院,贵州 遵义 563003)

摘要:近年来,医疗机构改革进展缓慢,内部管理短板、弱项明显,而随着医疗保障局组合拳持续发力,医疗机构将面临重大风险挑战和考验。公立医院要做好“增量、提质、降本、增效”的梯度激励机制,走内涵质量效益型发展之路,必须将管理会计运用到医院运营管理中。如何在公立医院推行管理会计,用好管理会计,这将是公立医疗机构的财务改革之路。本文在分析管理会计在公立医院运营管理中运用的重要性基础上,深入探讨了管理会计在公立医院运营管理中的运用现状和存在的问题,并针对性地提出了加强管理会计在公立医院运营管理中运用的对策建议,以期为公立医院加强管理会计在运营管理中的运用提供有价值的借鉴,促进公立医院高质量健康发展。

关键词:管理会计;公立医院;运营管理

一、引言

管理会计(Management Accounting),又称“分析报告会计”,是从传统的会计系统中分离出来的,与财务会计相互并列,着重为企业进行最优决策,改善经营管理,提高经济效益服务的一个企业会计分支。运用一系列专门的方式方法,收集汇总、分析和报告各种经济信息,借以进行预测和决策,制定计划,对经营业务进行控制,并对业绩进行评价,以保证企业改善经营管理,提高经济效益。充分利用所掌握的会计基础信息严密地进行定量分析,帮助管理部门客观地掌握情况,从而提高预测与决策的科学性。因此,管理会计是企业运用财务会计一体化解决战略、业务的有效工具。

由于我国对管理会计的研究起步较晚,在我国公立医院运营管理的实践中,大多还是采取传统的财务管理模式,管理会计的运用几乎没有或者比较浅显,管理会计并没有发挥其真正的“管理”作用。但是,随着医疗改革的深入推进,公立医院面临医疗新政、医保支付改革、管理需求提升、人力效率提升等方面的压力,要破除这些压力,公立医院可以通过管理会计的一系列方法,将业务与财务有机融合,使公立医院资源使用效率达到最大化。具体而言,其在医院运营管理中的运用主要体现在以下几个方面:

(一)控制成本,提高投入效率和效益

管理会计和传统核算会计相结合,通过传统核算会计提供的核算资料,分析数据,根据过去决策带来的结果获取经验。管理会计在成本分析中有目标成本法、标准成本法和边际成本法等。随着医疗保障局基金支付方式的改革,不管采用DRGS方式还是DIP方式付费,医疗保障局都将严格控制医院的结算标准,即控制医疗保障基金支付总额。各医疗机构若想谋求更好的发展,则需在付费方式乃至付费金额既定的情况下通过合理控制成本及最优资本配置来提高医院效益。同时,不管到何种情况下,公立医院都是一个社会效益大于经济效益的机构。社会效益和经济效益二者并不矛盾,如何在这二者中做好博弈是公立医院乃至所有医院都应思考的问题。使用管理会计中的成本分析法,在考虑经济效益的同时并没有摒弃社会效益。管理会计通过对各种不同渠道取得的信息来优化成本结构、达到成本目标、改善运营流程,达到控

制成本的目的,从而提高医院的投入效率和效益。^[1]

(二)分析数据,规划经营目标

管理会计利用其经营管理模型和传统会计信息模型,通过动因分析法将影响医院效益的指标按照重要程度予以排序,明确各价值活动的成本地位和变化原因,在医院实际运营中侧重管理和优化影响程度大的动因,从而改善医院经营过程中的各种活动,并强化成本控制、风险管理。通过平衡计分卡,从财务维度、客户维度(即患者维度)、内部运营维度和学习与成长维度,将公立医院的战略落实在可操作的衡量指标上,有效解决公立医院指定战略和实施战略脱节的问题。在预算管理,引入零基预算,剔除历史数据对预算工作的影响,再结合历史数据进行有效分析,使医院预算全面、可靠、可行。同时,通过财务分析法,对医院的资金运作、财务政策、经营管理、投融资管理做出分析及评价,为医院的业务发展、财务管理制度的建立及调整以及财务决策提供有力的支撑,从而规划医院近期及长期经营目标。

(三)规范管理,完善绩效考核机制

建立健全完善的医院管理体系,能使医院财务管理更趋精细化,赋能医院高质量发展。利润的实现,税收的规避,决策的合理性,成本的事前控制、事中监督、事后分析,资金的监管,战略目标的实现等问题都应通过完善的管理体系跟踪解决。同时对考核工作进行精细化管理,细化各项绩效考核的目标,并对各考核指标设定一定的权重,财务管理作为管理会计与绩效考核的桥梁,提升公立医院考核效率,刺激公立医院改革发展,从而实现公立医院的经营管理目标。^[2]

二、公立医院运营管理现状和管理工具运用的情况

(一)医院管理层认知度和重视程度不够

首先,受公立医院前几十年发展的思维限制,多数公立医院管理人员仍然将医务人员业务水平作为医院发展前景的唯一因素作为考核和量化,未将医疗服务能力和管理能力乃至财务管理能力综合起来考虑。其次,公立医院管理层对财务的理解多局限在财务会计上,会计工作的重点仍然在核算会计上,甚至很多公立医院核算会计都不够规范明了,而各领导层对此并不重视,还简单地认为医院会计最重要的仅仅是保证资金安全,尚未意识到财务管理在医院发展中的重要作用。

同时,多数医院管理者是医疗领域的专家学者,都将自己的工作重心放在临床一线、医疗质量和科研教学上等方面,没有对财务领域进行深入、细致的了解,未将管理思维和财务思维融合在一起形成管理会计思维,导致医院的管理会计形同虚设。总之,领导层没有认识到公立医院的管理会计应当是区别于财务会计的存在,没有认识到管理会计的职能远远高于财务会计,更没有意识到管理会计的职能作用应是预测未来、做出决策,是医院谋求更好发展的指路者和守护者。^[13]

(二)缺乏专业的管理会计专业人员

管理会计是在追求组织目标时确认、计量、分析解释和传递信息的过程,是管理过程中不可缺少的一部分,而管理会计人员是管理团队中重要的参与者。通过管理资源、业务活动和人员来实现既定目标,为企业创造出最大的价值。因此,管理会计人员必须是作风严谨、纪律严明的专业人员,能够为企业成功做出最大贡献。但由于我国管理会计起步晚,重视程度不够,虽然管理会计在企业运营中得到了较好的运用并取得了巨大的成果,但在公立医院的运营管理中,仍然缺乏专业的管理会计人员,为公立医院的相关决策提出合理的财务意见。并且,多数公立医院未设立专门的管理会计职能部门,分析、规划、决策均由总会计师一人完成,没有相应的管理会计团队对数据进行充分的研究分析,没有通过一系列专业人员的讨论对公立医院进行长期合理的规划,导致会计数据在公立医院的发展中仅仅只是事后数据,未发挥到会计的事前预测、事中监督的作用。

(三)管理会计信息化建设滞后

由于医院管理层对管理会计没有深层次地了解和认知,重视程度不够等原因,导致医院管理会计信息化建设滞后,主要表现在:数据质量问题,即缺乏必要的校验和质量控制,导致管理会计在应用中会产生数据质量问题;时效性差,目前管理会计信息来自于核算会计,多数医院做到了事后监督,事前、事中监督形同虚设,不仅财务风险大,也并未将财务数据反馈于医院的建设发展中。多数公立医院资金投入重心偏向于临床医疗、科研教学等领域的发展建设,忽略了管理系统的信息化建设,重医疗服务质量轻医院管理的思维模式导致医院的管理会计信息化建设滞后,信息化建设滞后又导致管理会计在医院管理中发挥的成效欠佳,管理会计发挥作用不佳进一步导致医院管理层不愿意投入更多资金用于管理会计信息化建设中,导致医院管理会计的作用夭折在这样的恶性循环中。

(四)内部管理制度不完善

受行业的特殊性影响,医院一直是重业务轻管理的发展模式,致使医院的生存发展全靠医院的医疗技术水平,以至于医院领导者往往忽视了管理的重要性,未建立健全的内部管理制度对医院的各项业务活动进行管理,管理的粗放型模式让管理会计无法在其中找到完美的切入点,从而让管理会计的优势得不到好的发挥。

(五)绩效管理机制不全面

公立医院虽然注重经济管理效益,却往往忽略了量化的考核指标。临床一线以及医技科室的绩效分配采用与收入挂钩,行政后勤管理部门的绩效采用全院平均值的管理方式,忽

略了成本、质量、流程、前景等全方位的评价指标。该种趋利的绩效管理方式不仅与公立医院的非盈利性原则相违背,同时也阻碍医院的健康持续发展。而管理会计要在公立医院运营管理中发挥良好的作用,也必须与绩效挂钩,否则管理会计的作用也落不到实处。若公立医院要谋求更高、更远的全面发展,则必须引用管理会计,建立全面的绩效管理机制。

三、加强管理会计在公立医院运营管理中运用的对策建议

(一)转变思维,加强对管理会计的重视程度

随着医改的不断推进,医院想要获得更好的发展,必须将业务能力和管理能力相结合,业务反应在会计信息中,会计信息反作用在业务上,二者相辅相成地为医院的发展添砖加瓦。具体可通过以下方法实施:首先,设置总会计师岗位,理应由具备高级会计师职称的专业人员担任总会计师,并且成为医院的领导班子成员,可为医院发展方向就财务方面的影响提出意见、建议甚至做出决策。其次,设置统一的会计管理机构,即将医院各部门的运营情况予以分析并对其运营管理指出明确方向,该部门应结合医院各科室发展情况、对医院的贡献度、成本控制等方面进行综合分析,统揽全局,对医院发展提出切实可行的意见及建议。^[14]

(二)提升素质,培养医院的专业管理会计人才

为在新的医疗保障基金支付制度改革形势下保持不败之地,医院可以培养专业的医院管理会计人才。通过原会计人员转型、引进人才等方式,培养一支专业的管理会计师团队,定期进行知识储备更新。团队的工作人员,不仅必须精通财务专业知识,还应具备现代化企业经营管理知识,不断加强法律法规的学习;不仅要熟练掌握医院的财务运营情况,还要对医院整体运营情况乃至医疗行业的大环境了然于胸。能够对经济对象的发展规律有深刻的认识,专业角度作理性的研判,才能提出适宜医院发展的建议,为医院预算管理、成本控制、绩效改革、未来发展做出准确的规划。同时,可设立专门的管理会计部门,对财务会计的信息进行跟踪分析、结合医院的运营管理情况及外部环境的影响,及时对医院的运营管理提出建议,为医院的持续健康发展规划蓝图。

(三)加强信息化建设,确保管理会计有效运行

管理会计的服务对象是企业经营管理者,运行中需要搜集大量的会计信息及其他基础信息,而这些信息的正确与否、时效与否都直接对决策发挥关键的作用。因此医院可利用现代信息技术,通过深入开发和广泛利用信息资源,不断提高医院的经营、协同管理、决策的效率和水平。建立完善的信息系统需要定体系、定思想、定模型、定流程。即首先医院需要确定信息化系统,其次有符合医院情况的思想定位,最后确定管理模式和业务模式。加强信息化建设可以实现信息的有效管理、提高工作效率、减低成本。^[15]

(四)建立制度,为管理会计创造良好的运营环境

管理会计的良好运营必须有制度的支撑。建立健全会计制度,让会计,不论是管理会计还是核算会计的活动都提供了可遵循的依据,通过指导和约束会计人员的日常工作来保证会计信息的真实性,为管理会计的分析、报告提供真实有效的数据,让管理会计的指引性更加明确和有效。

(五)挂钩绩效,将管理会计落到实处

管理会计若要在公立医院的运用管理中发挥实际作用,则必须与绩效挂钩,充分发挥绩效的激励机制作用,将医院绩效的分配方式由原有的只考虑收入的粗放型管理向考虑成本、产出、前景等各方面的集约型管理方向转型,调动员工的工作积极性,增强员工的服务意识、质量意识和成本意识,实现优质、高效、低耗的管理目标,让公立医院持续健康发展。比如,公立医院可以设立科室激励制度。按照“效率优先,兼顾公平”的分配方式,绩效分配始终坚持体现按劳分配、突出社会效益、把握激励机制、坚持优质、高效、低耗原则的思想。从工作数量、工作质量、岗位性质、风险程度、工作效率、成本控制等多指标来量化绩效分配。^[6]

四、结语

综上所述,随着医疗保障基金支付制度改革不断推进,医疗机构以支定收的模式早已不适合医院发展。医疗保障基金支付制度改革、政策调整、药品集中采购、疫情的影响等一系列暴风骤雨式的冲击让很多医疗机构难以适应,如何适应改革并在改革中处于不败之地,就要求各医疗机构加强对医

(上接第77页)

的财务处理软件之中,从而进行财务状况信息的合理分析。因为经济业务工作之中有软件的支持,就会对管理会计的实际重视度产生一定的影响,从而导致在建立管理会计管理活动以及实施规范方面可有可无。管理会计管理活动不能够独立实施,经常会因为上层领导的干预,形成偏离长期可持续发展目标的方案。为了避免在经营活动中出现管理会计走过场的情况,就需要结合国有企业的风险承受能力、盈利能力,建立可行的、严密的管理会计体制。管理会计分析数据主要是基于会计的法律法规以及会计制度基础来获取的,针对任何不规范的操作对独立分析决策行为产生影响的情况都可以实现管理体制内部的制约。同时,随着软件分析技术更新换代速度的不断加快,企业需要注意到对于管理会计信息系统的升级处理,也可以利用财务系统来实现供应链模块的增加,强调网络基础化建设等角度的信息系统升级处理。通过独立的管理会计管理活动实施,就能够配合成本管理人员制定合理有效的标准成本,科学合理地分析产品的生命周期;尽可能配合资金管理人员落实对应的资金管控工作,从而构建资金管控系统,以此来提升企业的实际融资能力,这样就能够合理有效地控制融资成本;结合企业发展的实际目标和对应的业务特点,落实资金预算与核算工作的实施;尽可能配合企业的发展部门做好对应的风险管控,及时获取风险信息,保证实现对企业风险的真正把控。

(五)培养管理会计专业人员

管理会计的实际应用效果和从业人员的综合素质以及专业技能都密不可分,对于在国有企业之中推广管理会计的应用,除开管理会计应用体系与管理制度的完善之外,还需要注重管理会计人才培养力度的进一步加大。

首先,企业需要与培训机构寻求合作,积极邀请理论素养较高并且具有一定实践经验的管理会计人才来实现财务人员日常工作的有效指导,定期开展专项培训工作,以此来增强财

院运营管理的把控,让运营管理的每一个环节都充分发挥管理和监督的作用。在医院运营管理中,财务管理是重点。在提出医院经济管理年的今天,传统的会计模式不仅不能满足医院发展的需要,管理会计在以后的医院高质量发展中将会是至关重要的角色。

参考文献

- [1]赵秀梅.管理会计在医院运营管理中的应用[J].今日财富,2021(07):131-132.
- [2]韦霖.管理会计在医院运营管理中的应用[J].大众投资指南,2021(03):131-132.
- [3]黄斌华.管理会计在公立医院运营管理中的应用[J].大众投资指南,2021(02):133-134.
- [4]姜丽芳.管理会计在医院运营管理中的应用分析[J].商讯,2020(36):33-34.
- [5]戴丽君.管理会计在公立医院运营管理中的应用[J].大众投资指南,2020(22):118-119.
- [6]赵娅璇.管理会计在医院运营管理中的应用分析[J].财会学习,2020(26):83-84.

务人员对于管理会计的具体认知,从而逐渐实现从财务会计朝着管理会计的转化。其次,国有企业可以让经过培训之后的财务人员参与到重大事项业务的讨论与决策中去,这样也可以扩充管理会计人员对于专业理论知识的实际理解,确保提高管理会计人员的实战能力。再次,企业需要尽可能安排管理会计人员与其他部门同事之间进行相互的经验交流,从而满足管理会计应用体系的完善,以此来提高会计人员的综合管理能力。最后,落实外部管理会计人才的引入制度,以此提升整体的素质,最终满足企业财务管理体系的合理优化处理^[5]。

五、结语

总而言之,我国目前的产业结构调整促进国有企业管理的不断升级以及对应的人员转型,国有企业的改革势在必行。在这一进程之中,提升管理效率、提高经营决策的科学性是现阶段国有企业需要重点研究的部分。将管理会计引入到国有企业之中具有重要的意义,国有企业通过应用管理会计能够实现财务信息数据价值的挖掘,全面提升财务会计工作水平,优化企业运营管理,实现稳健发展。

参考文献

- [1]金鑫.管理会计在国有企业中的应用和发展[J].现代企业,2021(05):168-169.
- [2]王建华.管理会计在国有企业中应用存在的问题及对策[J].纳税,2021(11):77-78.
- [3]鲁万翠.论管理会计在国有企业中的应用[J].纳税,2020(34):93-94.
- [4]丛俏.管理会计在国有企业中的应用分析[J].中国中小企业,2020(11):113-114.
- [5]姚芳.管理会计在国有企业中的运用研究[J].中国集体经济,2020(28):37-38.