

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.32.031

# 管理会计在医院运营管理中的应用探讨

吴月朦

(北京市顺义区妇幼保健院,北京 101300)

**摘要:**随着国家医疗体制改革的不断深化,公立医院的收支规模不断扩大,医院内部的运营管理工作日趋繁杂。当前形势对医院的公共服务效能和内部管理水平提出了更高的要求。医院在努力提高医教研防水平的同时,应当同样注重现代化医院财务体系的建设。财务体系中财务会计与管理会计相辅相成,密不可分。财务会计侧重于医院外部的受托责任,管理会计则更倾向于医院的内部管理。管理会计在传统会计核算、筹划、调节的基础上更加强调了“管理”的重要性,强化用单位价值提升核心价值,通过对各个风险节点的把控从而达到对整个业务流程的控制,进而提升整个医院的运营管理水平。本文以公立医院为背景,对管理会计的重要性及当前现状进行了探讨,分析了管理会计应用过程中存在的问题,并提出了相关的建议及措施。从建立健全制度体系,提高对管理会计的重视程度、提升会计人员素质、加快信息化建设等几个方面提出了优化管理会计的有效建议,以求提高医院的内部资源配置效率和运营效益。保障医院在坚持公益性的前提下,为患者提供更加优质、便捷、价格适宜的医疗卫生服务,促进公立医院长期稳定健康发展。

**关键词:**管理会计;公立医院;运营管理

管理会计是从传统的会计系统中分离出来的一个财务分支,它与财务会计相并列,通过分析评价的管理方式,再造业务流程,优化企业的资源配置,将运营管理转变为价值创造,从而改善经营管理,提高经济效益。当前社会环境下,公立医院建设越来越全面化、科学化、规范化,运行压力也随之增大,想要提高医院的运营管理水平,提升医院整体的竞争力,就要重视管理会计的体系建设,推动业务活动与运营管理的深度融合,为医院的健康、有序发展提供重要保障。

## 一、管理会计在公立医院管理中的作用

### (一)加强预算管理,优化医院资源配置

预算管理不仅仅是一种费用控制方法,更是一种财务资源配置手段,它是管理会计的重要组成。管理会计需要根据医院的中长期发展规划,建立人、财、物等各类资源的配置标准,使资源达到动态匹配,提高医院内部资源对医疗业务活动的服务能力。

全面预算管理是将医院所有运营管理环节都纳入到预算管理范围内的预算管理体系,将医院的各项业务预算划分到各个归口部门,预算编制严谨有据,预算追加及调整要严格依据调整制度,增加刚性减少随意性,根据预算执行率做好评价与考核。做到预算编制有目标,预算执行有监控,预算完成有评价,评价结果有反馈,反馈结果有应用。管理会计通过对日常预算决算等财务数据的归集,测算出各部门的成本效益,通过对各科室预算调整的分析与建议,合理调整规划医院资金,使资金效能最大化,确保医院高效、有序、安全运转,创造更多的经济效益。在医院日常运营中,管理会计可以及时获取各科室支出的执行进度和实际使用情况,对偏离计划的支出及时做出监督和指导,促进财务管理和日常业务

的有机融合以及医院综合管理的提质增效。<sup>[1]</sup>

(二)对大型设备分析评价,保障国有资产保值增值

管理会计应深入到业务科室,定期对各科室购置的大型仪器设备进行分析评价。对设备一段时间内盈利能力、使用情况、能耗指标、维修率及患者的效果反馈进行整体的测算分析,对设备的成本回收期进行调整。结合科室的发展规划,判断设备的采购是否科学合理,设备是否得到了充分的使用,设备是否产生了足够的经济效益和社会效益。通过管理会计对大型仪器设备的成本效益分析促使医院的资产管理由传统的粗放型管理向内涵式精细化管理转变,同时也可以为科室以后的仪器采买提供合理化建议。

### (三)运用信息化手段,为管理者提供决策依据

随着医药卫生体制改革的持续推进,国家相继取消了药品、耗材加成、改革医保支付方式等措施,如何在兼顾公益性的同时保障医院的持续发展,成了摆在每个公立医院管理者面前亟待解决的问题。管理会计依托现代财务电算化系统,以财务数据为基础,对医院的经营状况进行分析,为医院管理层提供客观准确的数据参考,使医院确定合理的发展目标,制定相应的战略规划,从而降低财务风险,保证医院健康有序的发展。<sup>[2]</sup>

### (四)建立指标体系,完善绩效考评机制

现阶段上级主管部门对医疗机构的考核并没有形成统一的评估机制,对于绩效管理缺乏有效的监督和指导,导致各医院在绩效评价口径上的不一致。作为医院通常直接把部门经济指标等同于绩效考核指标,对于行政管理等职能部门的绩效考核几乎没有。无法体现按劳分配、按质量分配、按技术含量分配的分配理念,也无法区分出科研人员、临床一线人

员与行政管理人员所创造出的不同的岗位贡献。从个人层面来看,大多数医院的科室二次绩效分配趋于平均,无法体现出每个人的岗位价值和工作的难易程度,也无法激发员工的工作积极性和科研探索的精神。

医院可以借鉴较为成熟的企业绩效管理模式,结合公立医院特有属性,借助信息化手段,通过制度安排,建立符合医院自身需要的绩效管理体系。管理会计可以运用360度综合考核法、KPI绩效考核法、基于BSC的绩效考核(平衡计分卡法)、MBO目标管理法等多种方法进行绩效考核。在测算考核过程中,应注重业务与财务相融合的原则,不能简单地设置统一标准,应结合科室实际情况编制符合科室业务内容的可实施的具体指标,不仅便于各科室执行,也有利于考核工作的顺利开展。

(五)对医院的发展战略提出指引,提升医院的竞争力

管理会计要求会计拥有管理者的思维,通过强化企业内部经营管理,提高经济效益,为企业做好当前经营和长期规划的前景预测。作为公立医院的管理会计,不能墨守成规简简单单地进行核算,需要借鉴优秀企业的管理模式,引入更加先进的信息化系统,构造更加成熟的人才培养体系。同时还可以借助大数据分析民营医院、私立医院的具有优势的诊疗服务项目,分析同行业竞争对手的经济增长点,关注医疗衍生服务价值的创造,从而拓宽医院的诊疗范围,打造区域内的竞争优势,提升医院综合实力。

## 二、管理会计在应用过程中遇到的问题

### (一)公立医院管理会计体系有待完善

想要充分发挥管理会计的重要作用,科学完善的管理会计体系是关键。但是管理会计在我国起步较晚,我国多数企业的管理会计制度尚未健全,就公立医院而言,大多数医院通常没有设置单独的管理会计岗位,没有建立与之对应的工作制度、岗位职责、考核标准。由此造成了一方面管理会计没有制度依据可以参考,工作无法落到实处,有些工作只能停留在表面。另一方面,作为管理人员本身,由于无法考核自己的工作完成情况,所以难以激发会计人员的工作积极性,发挥自身更大的潜力。

### (二)医院管理层对管理会计重视程度较低

公立医院的管理者大多为医疗专业的优秀人才,他们具备丰富的医学知识,工作的重心通常也都集中在医疗学术领域,重视业务发展、学科建设带来的经济效益,往往容易忽视精细化管理为医院规避的风险和创造的价值。一部分领导对当前医院创新财务管理模式的认识还停留在传统财务核算的印象里,对现代财务管理不够了解,对管理会计缺乏重视。在医院招聘和人员培训方面对财务人员的关注

度较低,导致医院缺乏管理会计方面的专业人才。对管理会计定位不清,职责不明,没有完善的协调管理制度,导致管理会计工作无法有序推进,制约了管理会计在医院运营管理中所应发挥的重要作用。所以,只有管理层给予管理会计更多的重视,才能为管理会计工作提供更好的内部支持,管理会计才能得到充分的发展和运用。<sup>[3]</sup>

(三)公立医院内控环境较为宽松,管理会计数据支撑不足

管理会计作为一个数据分析系统,想要各部门及时提供准确的数据,就必须得到内控机制的有效支持,如果内控不完善,数据的准确性和及时性就无法得到保障,管理会计失去了数据基础,管理工作就难以推进。一些医院虽然按照要求建立了本单位的内控手册,但并没有把内部控制落实到实际工作中去,导致医院内部控制环境宽松,部分制度执行力较差。制度发挥不了其应有的约束效力,工作任务无法被快速准确地执行,出现问题时还容易发生相互推诿,职责不清的情况。只有确保内控制度贯彻执行,使内部控制不停留在表面,才能为管理会计提供良好的标准化管理平台,使之发挥应有的作用。

### (四)管理会计专业人才匮乏

首先,由于我国管理会计的应用起步较晚,各行业的侧重也有所不同,在医疗行业范围内,管理会计发展较慢,能够借鉴的经验也较少。其次,高级管理人才稀缺,没有针对管理会计的人才引进机制。现有会计人员综合素质偏低,多数会计人员虽具有会计从业资格或取得了会计职称但并非财务管理专业,管理学知识较为薄弱,管理思维也相对欠缺,他们的主要精力集中在账务处理和财务核算方面,目前还难以胜任较为综合复杂的管理会计工作。再次,由于会计人员外出进修、培训的机会较少,所以会计人员难以及时获取先进的管理会计知识,掌握管理会计的体系构架和思维模式。最后,由于绩效考核标准与临床科室不同,会计人员的绩效受业绩影响不大,导致会计人员缺乏学习进步的动力。综合以上多种因素的影响,使得管理会计在人才引进和培养方面未能达到预期的效果。

### (五)公立医院信息化体系较为落后

管理会计信息化应用体系建设滞后是制约管理会计发展的一个重要因素。管理会计需要对医院各部门的数据整合后,进行全面地统计分析。要求系统的信息收集能力完整且连贯,且需要具备强大的共享功能。如果系统不能保证各部门数据的完整性和部门之间数据的连贯性,那管理会计就不能准确地获取和对比部门数据,无法完成全院的运营分析。一些医院各部门的系统软件由不同的软件公司进行设计,由于各公司的设计思路不同,致使各部门之间

的分析数据不能达到相互连通,影响了管理会计工作的时效性和数据口径的一致性。此外,由于医院业务种类的不断增长,业务范围的不断扩大,如果软件功能更新的进度不能随之跟上,也会对管理会计的日常分析造成影响。

### 三、推行管理会计建设的对策

#### (一)建立健全相关管理会计制度体系

要建立健全管理会计的制度体系,首先要在部门内部区分好管理会计和财务会计的工作内容。二者相互配合,共同为企业决策提供数据支持,但又有着不同的分工,承担着不同的职责。只有将管理会计从财务会计中独立出来,实现岗位分离,同财务会计一样建立明确的工作制度、岗位职责、考核标准,才能为管理会计的发展创造良好的内部环境。同时,管理会计体系的构建还需要从医院自身的运营管理需求出发,设定符合医院经营目标的管理体系,并在实践中不断改进管理方法,完善管理制度,使得管理会计工作有章可循,保证管理会计能够在医院有效推行,为医院的发展提供有力的决策依据。

#### (二)提高对管理会计的重视程度

医院管理层对管理会计的重视程度越高,越有利于管理会计工作的开展和管理目标的达成。和普通企业聘用职业经理人类似,多数医院现已设置总会计师职务,代替了原来由医院临床医疗主管院长分管财务的情况。总会计师岗位的设置很大程度上提升了医院的财务管理水平,是管理会计存在意义的集中体现。医院可以提高人才招聘标准,引进高端的管理人才,为财务人员传授专业的管理知识和先进管理经验,为医院管理团队建设和远期发展奠定人才基础。医院在保证人才需求的同时还需要加强管理会计理念的推广,管理会计职能的发挥离不开各部门的紧密配合,只有各部门了解了管理会计存在的意义,才能更加重视管理会计的工作,共同推动管理会计在医院内部的有效实施。<sup>[4]</sup>

#### (三)改善医院内控环境

要改善公立医院较为宽松的内控环境,首先要让管理层认识到内部控制的重要性,强化内控制度的执行力度,部门管理者组织各部门学习内控知识,建立一支高素质的内控管理团队,推动内控工作在各科室顺利开展。让内部控制贯穿于业务活动的各个环节并得到有效落实,使部门分工更加明确,岗位职责更加清晰,工作配合更加顺畅。部门间的有序分工、紧密配合能够有效提升管理会计工作的信息收集及传递效率,为庞大的数据收集提供保障,确保数据的准确性、有效性和及时性,为管理会计的发展提供重要的环境基础。

#### (四)提高管理会计人员专业水平

想要提升医院管理会计的水平,加强财务人才

队伍的建设是关键。医院需要加大对现有会计的培养力度和经费投入,组织会计人员定期参加专项业务培训 and 财务继续教育,鼓励医院财务人员参加职称类考试以及国家会计领军人才选拔,从而拓宽会计人员的管理视野,提升管理水平。医院还可以通过绩效考核和晋升机制来激发会计人员工作的主动性和学习的积极性,使会计人员主动提升自己的专业水平和综合素质。此外,对于刚从学校毕业的年轻财务会计,要立足医院实际业务,从实践中总结管理经验。综上所述,医院需要从多方面促进管理会计人员专业能力的提升,打造一支高水平的管理人才梯队。

#### (五)推进公立医院信息化建设

医院应充分利用现代信息技术,建立运营管理系统、搭建信息平台,实现资源的全过程管理。先进的信息系统可以帮助财务构建资金管理、预算管理、成本管理、资产管理等不同的模块,推动管理会计在医院财务管理领域的广泛应用。加强各系统之间的对接,实现业务系统和运营系统的互联互通,形成数据的协同共享。各种数据通过平台得到快速收集的同时还确保了数据的完整性和有效性,管理会计可以完成数据统计、分析、监督、评价等一系列闭环操作,实现财务管理和业务管理的有机融合。此外,还需要加强会计信息系统的安全维护与定期更新,确保信息系统的安全性与有效性。<sup>[5]</sup>

### 四、结语

管理会计是一种运用专门方法对医院经济业务和运营管理进行分析、建议的管理形式,能够有效提高医院的经济效益,为医院领导层提供科学的预测和合理的建议,在医院的发展中扮演着越来越重要的角色。推进管理会计体系的构建,提高管理层对管理会计的重视程度,改善医院内控环境,加强对管理会计综合素质的培养,推动会计信息管理系统的应用,是医院快速发展的必然要求,更是财务会计能否成功转型的关键因素。只有妥善解决了以上这些问题,才能使管理会计得到充分的发展,为医院精细化管理提供保障,提高公立医院的综合竞争力。

### 参考文献

- [1]薛源.管理会计视角下的公立医院绩效管理变革[J].商业会计,2019,(07):30-33.
- [2]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.
- [3]孙丽华.管理会计视角下公立医院运营管理转型升级研究[J].财经界,2020,(34):190-191.
- [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]冯晨.医院内部控制中管理会计的应用分析[J].财会学习,2020,(13):136+138.