

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.32.059

公立医院运营管理时代成本精细化管理策略研究

赵江

(北京市通州区中医医院,北京 101121)

摘要:随着我国社会经济的发展,无论是公立医院还是民营医院都面临着各项成本的不断增加。成本的增加让民营医院面临着经营风险,很多的公立医院随着收支规模的不断扩大,运营负担也越来越重,医教研防等业务活动不断增加,经营活动的管理、人财物技术的资源配置更加复杂,经济运行压力愈来愈大。因此公立医院在坚持公益性方向的同时,要尽快补齐短板,提升内部运营管理水平,向精细化管理要效益。公立医院只有强化财务精细化管理,抓住全面预算管理和业务流程管理两个核心,充分运用财务精细化管理手段,灵活运用全成本管理和绩效管理等工具,进一步提升运营管理科学化、规范化、精细化、信息化水平,才能使经济运行压力得到有效缓解,内部资源得到更好地更科学地配置,提升运营管理的效益和效率。本文立足于公立医院运营管理时代,对成本精细化管理策略进行研究,结合相关公立医院成本管理现状进行分析,探讨公立医院成本精细化管理实践中的具体措施,并提出各类成本精细化管理的一些建议,以期有效降低公立医院的运营成本,使医院的财务状况变好,从而使促使公立医院高质量发展。

关键词:公立医院;成本;精细化

我国的医疗体制经过了数次改革,国内的医疗市场也发生了非常大的变化,各医院为了增强自身竞争力,更好的为患者服务,也在不断的改进并优化自身的服务方式和方法。目前有许多国内资本流入了医疗市场,各种类型的专科病症民营医院在不断地涌现,这一现象有助于推动我国的医疗行业进步,同时也加剧了医疗行业的竞争。在此背景下,公立医院推动成本精细化管理已是必然,在医院运营中不断降低成本,才能持续提升社会效益和经济效益,实现高质量发展。

成本精细化管理的本质就是将精细作业思想和相关的成本管控约束相结合,形成成本精细化管理。做好成本精细化管理对企业的意义十分重大,通过采用科学的技术工具和有效的管理方法,对企业日常经营管理进行规范,提高工作效率和成本管控水平,优化管理方式,增强市场竞争力。

一、成本精细化管理的特点与意义

(一)成本精细化管理的特点

公立医院首先要根据医疗卫生行业的大环境,结合自身的发展情况制定中长期发展目标,并依据此目标制定具体的实施方案,并规划精细化的成本管理方案。在成本管理方案执行过程中,形成一个有计划、执行、考核和反馈的过程,医院员工对各种标准应严格执行,加强流程控制,避免可能出现的错误和漏洞。通过精细化的分析,不断提高医院的管理水平,发展医院的运营质量^[1]。

(二)成本精细化管理的意义

做好成本精细化管理对公立医院意义重大,强化公立医院财务精细化管理在全成本核算中的应用,不仅是推动医疗体制改革平稳进行的要求,更是

推动公立医院向深层次、更高质量发展必由之路。当前,公立医院在已处于运营管理时代,为了提高医院运营管理科学化、规范化、精细化、信息化水平,全成本核算工作应充分运用财务精细化管理手段,推进管理模式和运行方式加快转变,对各项成本进行有效控制,使成本管理漏洞得到有效的堵塞,切实提高公立医院的管理成效,使医院各项资源分配更有效率、管理流程得到优化和提升,充分调动广大医务工作者的工作积极性,从而全面提升医院运营效率,推动公立医院高质量发展。

二、公立医院现阶段成本管理存在的问题

(一)成本观念固化

在通常情况下,公立医院管理者、中层干部等人把对医院、对科室管理的重点放在繁重的医、教、研、防的方面,对于财务成本的管理往往来自于以往固有的诊疗、检查模式,成本观念相对固化,加上对财务政策的改革往往重视程度不够,运用财务精细化管理理论应用于成本管理更是理解不深。其中一些科室主任往往只关心科室业务规模,认为规模代表了科室发展的水平和能力,主要精力放在扩大诊疗能力、住院床位数,科室发展的质量并不是重点关注的內容。

一些临床科室的主任忙于业务,认为诊疗能力代表了科室的水平,努力钻研新业务新技术,无暇顾及科室的收入与成本情况。还有一些科主任、护士长观念中的成本核算,仅限于关心科室的收入、成本和结余,每个月“算算账”,看看“剩了多少”,其他的成本管理工作是财务部门的事,而且科室结余是一项可有可无指标,仅仅是从一个侧面反映科室的运营情况,不能反映科室的全貌。

(二)重核算轻分析和管控

成本核算在公立医院中也施行了很多年,实际效果各公立医院都有不同。很多的医院只是将科室收入、科室支出进行记录和核算,浮于表面,科室成本会议一般停留在只是将一段时间内的门诊住院工作量、收支结余的核算情况进行汇报,分析也仅仅是和同期数据进行增减对比,只有当成本出现明显异常,才会查找原因,简单分析一下,并不解决实际问题,成本增减的深层次原因不能做出精细化的分析。而成本管控则要求公立医院根据成本管理制度和预先确定的成本管理控制目标,对各种可能影响成本的主要因素和不利条件进行有效管控,及时采取风险预防和控制成本的措施,防止成本被过度的耗费,从而保证成本管理控制目标的顺利实现。由于没有完全可靠的精细化成本分析数据作为依据,成本管理控制目标制定的科学性和准确性就会大打折扣,对影响成本因素的分析就会产生或大或小的偏差,从而使成本的精细化管控与实际经济业务脱节,最终无法实现成本管理控制目标。另一方面,医院财务人员绝大部分毕业于财经类院校,往往只关注于本专业的知识与技能,虽然在医院工作,但是大部分人并不真正了解医疗行业以及医院的运行状况,这就使得财务工作与医院工作的融合程度各医院参差不齐,在成本管理工作上,也只能停留于财务分析层面,在业务层面上不能细化到诊疗流程中去,不能真正的发现问题、解决问题。

(三)成本管理精细化程度不够

成本精细化管理是一个持续的、不断改进的过程。年初国家卫健委和国家中医药管理局联合颁发《公立医院成本核算规范》,旨在进一步规范公立医院的成本核算工作,推动公立医院提升管理水平和运行效率。在实际工作中公立医院的成本核算工作精细化程度明显不足,获取的信息不够广泛。某些管理者和员工通常认为,应急处理能力可以反映一个干部的工作能力和水平,在这种思想下,当突发事件显现的时候,思想上第一反应是迅速解决问题。能够迅速有效地解决问题固然重要,但如果遇到类似物品短缺的问题,应对的方法就是迅速找到该短缺物品或者替代品,解决当时的困境,事后往往不会思考问题深层次的原因,导致同样的问题重复出现,诸如此类,导致管理成本的增加。沟通不良产生的成本也常常会被忽视。公立医院各种大大小小的会议很多,在上传下达的过程中难免会有沟通不良,甚至传递信息错误的时候。起初错误的信息造成的工作成本很微小,一般不会被注意到,只有当积累到一定程度,才会在成本上反映出异常,重新修正又会产生新的成本^[2]。

(四)存在事实上的信息化孤岛

多年来公立医院的信息化建设,常常分阶段、分

模块实施,一开始缺乏整体的统筹安排。来自不同的厂商、不同的软件模块,不同时期的软件版本,加之信息产业更新换代速度飞快,医疗行业信息化产品也是高速发展,造成了公立医院信息系统各个软件、各个模块之间相互独立,无法形成数据共享,形成信息化孤岛,严重影响了成本精细化管理的进程。从科室成本核算、项目核算和病种核算到Drgs(疾病诊断相关分组),成本数据量巨大、条目繁多,各软件系统的成本数据归集难度很大,直接影响成本核算的准确性和精准程度。在一些信息化程度不高的公立医院,甚至需要人工完成数据的归集与核算。

一方面效率受到极大的制约,不仅不能完成非常精细化的核算,而且常规的科室成本核算往往也不能快速完成,使得成本信息不能及时地上报管理层,延误判断与决策的时间;另一方面,海量的数据在核算的过程中难免会有错误,无法保证成本信息的准确与真实,使得数据的使用者无法如实地看到真实的成本状况,对成本管理决策的科学性与合理性产生一定程度的影响。

三、公立医院成本精细化管理实施对策

(一)提高全员成本精细化管理意识

在公立医院的运营管理时代,要实现成本精细化管理,首先要提高全员的成本精细化管理意识,成本管理不是仅仅医院管理者的事,关键在于调动全体职工的积极性,培养全员成本意识,提高对成本管理的认识,变少数管理者的成本管理转变为全员成本管理,这将更加有利于成本精细化管理的有效性。通过对精细化管理相关知识的学习,提高全员的认识,树立成本精细化管理的理念。医院财务部门的人员集中强化学习培训,明确成本精细化管理的理念,熟悉相关的工作流程,学深学透基础的成本精细化管理专业知识。在此基础上,通过院内典型案例的培训,提升全员对精细化管理的认识,以科室试点的方式将精细化管理逐步运用于各个科室的成本控制中。在实践中边学习边提高,在工作中边干边学,及时找出不足,在解决问题中学习,总结好的经验。同时,财务部门要不断完善现有的成本管理制度,制定新的符合医院实际的管理制度和 workflows,逐步实现成本科学化的管理,促进医院成本精细化管理的顺利推进^[3]。

(二)业财深度融合促进成本分析和管控

业财融合是公立医院成本精细化管理的必由之路,医院财务部门应当调整定位,通过优化院内财务制度和流程,运用预算管理、内部控制等各种管理工具,充分参与到医院的各项业务中去,努力实现业财深度融合。一方面,要求公立医院相关工作人员自身的财务专业知识要过硬,不仅对国家的各项财经法律法规要熟悉,公立医院内部的规章制度和管理

要求更要深刻理解,同时能够提高自身思想站位。

另一方面还要熟悉公立医院业务知识,了解业务流程和内部管理要求,同时也要具备跨部门的沟通协调能力,要能与管理层进行良好沟通,也能与中层和基层工作人员做好上传下达。只有将财务管理活动贯穿于医院运营管理的每一个环节,才能实现业务与财务的深度融合,从而加强对业务和财务两个维度数据的交互分析,及时整理有价值的成本数据信息,在医疗服务事前、事中、事后各个环节,对成本进行精细化的研究,进而使成本管控得到有效实施。医院应当建立成本核算分析制度,定期编制成本核算分析报告。分析报告可以按照院级层面进行全院分析,从整体上反映医院的运营状况;其次在科室层面进行科室分析,可以科室间横向对比分析,也可以本科室历史数据对比分析;针对特殊的事项可以进行专题分析,比如卫生材料专题分析、次均费用专题分析等等。通过全方位多角度的深入分析,发现不合理的成本因素,从而有针对性的进行严格的成本管控。

(三)完善成本精细化管理体系建设

加快公立医院成本精细化管理体系建设,对医院的高质量发展具有重要意义。新的《公立医院成本核算规范》为公立医院的成本核算提供了全面指导。医院成本精细化管理体系的建设,需以财务为核心部门,动员医院全体人员参与进来,建立上下一体的全要素、全过程控制的成本管理体系。公立医院的成本管理相关制度、具体实施细则和计划应当与医院的整体战略目标相符合,完善成本管理的内部组织机构,做好各项基础工作,合理划分医院各个成本核算单元,明确各成本管理层级和科室的责权利。

财务部门根据医院实际情况,制定和完善各项内部管理制度,梳理和优化各项业务流程,明确各相应岗位职责。强化成本预算,即加强成本的事前控制。对未来的成本水平及变化做出成本预测,为成本决策和计划提供数据。做好成本决策,经过详细的调查研究程序,通过必要的研究论证,充分吸收各方面的意见,最终经过集体决策选择最优的成本决策方案,制定目标成本;将目标成本与业务工作计划等各方面平衡后,编制成本计划,并将成本指标分解下达,落实到科室和个人。

强化成本的过程控制,对于实际发生的各项成本开支进行监督,对各种不利因素进行管控以实现成本目标。完善成本的事后控制,做好成本分析和成本绩效评价的工作。认真分析实际成本与计划成本、目标成本或标准成本的差异,查明差异发生的原因和责任归属,进一步修订和改进成本控制标准,不断提高成本管理工作。成本分析数据同样可以用来

考核科室和个人的工作业绩,做好成本管理的绩效评价^[4]。

(四)建设符合成本精细化管理要求的信息平台

打通信息孤岛,就需要公立医院将现有的信息系统改造升级,充分整合院内各项业务系统和模块,财务系统、成本核算系统、HIS系统、人力资源系统、库房管理系统、固定资产管理系统等模块,从而更好地整合预算管理、财务管理、绩效管理等方面的工作内容,打造综合管理的一体化信息平台,促使大数据在医院内部的共享,在一体化平台全面归集与分析医院管理各个环节中的财务数据与业务数据。在此基础上,公立医院可以结合自身的实际情况,建立成本管理模型,对信息系统内的数据进行分析,从而挖掘出更深层次的、更加精细化的有用信息。一方面医院工作人员可以通过平台获取统一来源的数据信息,增加了数据的及时性和准确性,保证了成本核算数据的精细化各精准性;另一方面医院的管理层也能及时获取医院运营情况的综合数据分析,既能掌握医院全面的运营数据,又可以关注到具体关心的业务节点,从而更深入的了解医院当前的现状,更好地做好成本管理决策和规划^[5]。

四、结语

公立医院在运营管理的过程中,依然存在医院管理者成本观念固化阻碍成本精细化管理,重核算轻分析和管控,成本管理精细化程度不够,信息化孤岛致使成本数据不能及时、准确的被使用等等的问题,严重影响了公立医院的经济运行管理,阻碍了公立医院的健康发展。在以后的发展进程中,公立医院应当从上到下提高全员成本精细化管理意识,深度业财融合促进成本分析和管控,全面完善成本精细化管理体系建设,打通信息孤岛,建设符合成本精细化管理要求的信息平台,查找经济运行中的问题,补齐内部运营管理的短板,推动成本精细化管理工作稳步推进,促进公立医院高质量发展。

参考文献

- [1]何玲玲.公立医院精细化管理中实施管理会计的问题研究[J].时代金融,2020,(08):96-97.
- [2]孙玲.浅谈运用管理会计助推公立医院经济管理精细化[J].现代营销(经营版),2020,(02):196.
- [3]黄斌华.新《政府会计制度》背景下公立医院成本精细化管理实施对策[J].当代会计,2020,(10):30-31.
- [4]吴琳.新政府会计制度下公立医院财务精细化管理探析[J].行政事业资产与财务,2019,(21):83-84.
- [5]王新庆.基于新财务制度的医院成本控制策略研究[J].财会学习,2019,(30):140-142.