

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2023.04.055

医院成本精细化管理策略研究

武玉荣

(莫力达瓦达斡尔族自治旗人民医院,内蒙古 呼伦贝尔 162850)

摘要:随着我国医疗改革的不断深化,如何解决医疗费用增长过快和合理配置医疗资源的问题,关系到医院的正常运营,也关系到给社会大众提供优质医疗服务,因此,对医院运营管理工作的要求也随之提升,推动医院各个业务系统与经济活动的有效融合,以制度带动行动,实现医院成本精细化管理,既是公立医院高质量发展的必然要求,又是医院可持续发展的不竭动力。鉴于此,本文通过对现今大多数医院存在的成本费用控制问题进行分析,并就推动成本精细化管理提出对策,以供参考。

关键词:医院;成本精细化管理;对策

随着国家医改的深化,取消药品和医用耗材的加成收入,调整医疗服务价格等一系列变革。但是,由于财政补助不足,人才和技术等资源配置相对短缺与社会大众对于高质量医疗服务的需求之间存在矛盾,迫使医院需要从以前的只注重医疗收入的管理模式向加强医疗服务成本精细化管理模式转变。对服务流程进行优化设置,规范医疗服务行为,使药品耗材使用趋于合理。降低成本既要降低单价、减少浪费、和控制消耗的业务端发力,更要引入战略成本控制理念。传统成本报表不能对患者盈亏的结果与成因进行分析,需要通过精细化管理推动各方责任的落实。因此,必须以全新的视角去思考建立什么样的运营模式,以精细化管理推动医院健康发展。

一、公立医院实施成本精细化管理的必要性

当前,公立医院发展方式要从重视扩大规模增加收入向重视医疗服务质量如何增加效益方面转变,管理方式从粗放向精细化转变,资源分配方式从重视物质要素向重视人才培养技术更新方面转变。公立医院既要体现公益性也要保持健康持续稳定的经营状态,医院的运行经费得不到财政的补偿,大多数人员经费还是要依靠医院的业务收入。医院要通过科学、规范、精细化经营来保持收支平衡,并为高质量发展储备必要的盈余积累。因此,医保付费方式的改革是合理控制医疗行为,这个控制不是限制用药品、高值耗材,限制收重患,而是根据对疾病的诊断精准使用,诊疗行为与疾病是否相关,收费是否合理。医疗服务质量和成本费用的控制都要求医院对运营进行精细化管理。结合公立医院实际来看,实施成本精细化管理的意义主要体现在以下几方面:

(一)有助于推进医院预算管理和绩效管理有效融合

以少的投入获得最大的产出是预算管理的目的。

为保证预算资金能达到预期的产出和效果,医院各相关人员需要对业务运行情况进行了解和监督,成本精细化管理能在预算执行过程中发现问题并进行实时改进,优化服务流程,分析成本项目的内涵,提高医疗服务质量增加效益。并辅助绩效考核,将床日成本,诊次成本等成本核算指标作为科室绩效考核的内容,通过绩效引导全院员工重视成本核算管理工作,调动职工积极性,使医院进入到良性的循环中^[1]。

(二)有助于增强职工责任心和节约意识

医院的房屋,设备和日常能源消耗的成本控制,离不开职工的集体努力。房屋和设备的日常维护是增加其使用寿命的最佳途径,降低闲置,增加综合利用率,注意水电等能源的节约,都有助于成本的有效控制。医院通过成本精细化管理,根据工作时间调整空调和电梯的运行时间,物资采购控制在合理的库存水平,规范医疗行为降低医疗责任风险,推动全体职工放弃以往的成本事后核算和管理的思想,让全院感受到控制成本与职工切身利益有关,在成本精细化管理的过程中被大家重视起来,达到降低成本的目标。

(三)有助于提升医院的管理水平

医院各个业务流程在精细化管理过程中,能及时了解医院成本的动态,发现问题,解决问题,内部控制制度会执行到位,对于支出中的较大偏差能及时进行调整,在不断的监督中优化医院的管理水平,使医院的效率和效益都大大提升。

(四)有助于增强医院的市场竞争力

当前医院的经济运行压力都很大,各医院都应加强风险意识,市场竞争意识。医院是不能按实际开支来对医疗服务进行收费的,只有通过加强医疗业务成本控制来提质增效。要用服务和技术去主动赢得病人,提高患者满意度。通过精细化管理,合理配置资源方面,药品集中采购、降低药占比、医用高

值耗材采购、二级库管理、费用和收费的管理等进行全过程跟踪。让药品耗材使用合理、设备利用率高。同时,严格按照医保和发改部门的标准执行,要做好自查工作,对多收、漏收、捆绑和分解收费等违规操作做到及时纠正和处理。从而做好应收尽收和成本的有效压降,从而提高医院经济效益,有更多的资源投入到创新项目的研究开发中,从而提高医疗服务质量,提升市场竞争力^[2]。

二、现阶段公立医院成本管理存在的问题

(一)医院成本管理意识淡薄

医院成本核算是一项非常严格的系统工程,它具有全员性、整体性、准确性、细致性等特点。虽然全国的公立医院都要开展成本核算工作,医院的收入和支出全部经济活动都纳入核算中,但是深层次的分析、研究和修正做得不够。整体的成本控制意识不足,浪费较严重。例如,很多医务人员认为成本控制工作和自身业务工作不相关,而医院各项运营都离不开医务人员的配合,由于工作中不能很好地控制成本,导致很多科室很辛苦工作却还是亏损。医院领导更注重提升医疗技术和加强对人才培养,对成本核算管理工作重视不足,医院所有业务流程中所涉及的可控点没有抓住,导致医疗资源配置的效率不高。

(二)医院成本核算信息系统不够完善

在新医改形势下对医院成本核算信息系统的功能提出了更高要求。大多数医院成本核算软件相对落后,未针对新的形势进行更新改进,数据的采集不完全,容易造成遗漏和数据错误。科室间信息较分散,医院HIS信息系统、医院财务系统、国有资产管理系统等各个服务系统之间没有完全实现数据接口缺乏有效整合。医院发生的每一笔经济事项,要确保成本核算管理数据来源的完整性、合理性、时效性。一体化的缺失使数据共享不能保证。医院全成本核算对象庞大,计算过程复杂,数据维护量大,因为业务繁忙,容易出现许多原始数据录入质量问题,系统数据维护的不及时,难以保证成本核算准确无误。

(三)成本核算管理人才缺乏

医院成本精细化管理对医院财务人员提出了较高要求,他们不仅要熟练掌握专业知识,还要了解HIS系统,了解物质采购部门的流程和核算方式,了解各科室的服务项目和收支情况,了解医院内部机构设置和各科室之间的关系。医院财务管理团队总体力量不足,复合型人才缺乏和培训的不到位,财务人员与医疗科室业务交流不畅通,使成本工作难以做到精细化。尤其基层和偏远地区,医院财务工作分工明确,大家只是对自己负责的业务和科室熟悉。使成本核算人员只是被动的听指挥,很少发现成本管理中的不足和需要改进的地方。医院各科室

缺少成本核算专管员,成本核算工作难以落到实处。因此,人才培养对于医院成本管理工作至关重要^[3]。

(四)成本核算相关政策制度不够完善

公立医院成本核算精细化实施需要成本核算制度建设的持续跟进,虽然国家有关管理部门近期印发了公立医院成本核算相关管理规范,就如何规范公立医院成本核算工作,在制度上进行了补充,但这只是原则性的指南,仍缺乏实操性,相关的实施细则和对规范的解读还需要跟上。医院缺乏精细化的成本核算管理制度和成本管理流程,随着新医改的推进和医保支付方式的改革,导致很多医院的成本核算流程和细则出台的滞后,使成本核算精细化工作不能按时完成。

医院不能及时的根据医疗服务流程对成本核算工作进行细化,财务部门在数据收集时缺乏指导,许多细节做不到位,流于形式,不能精准分析成本费用成因,影响决策的制定。

(五)成本核算技术落后

全国缺少统一的成本精细化核算方法,而随着医改和医保付费方式的不断变革,与之对应的成本精细化核算方法需要及时更新,传统的一些核算方法已经不适合新的变革了,核算方法和理念不改进,造成所有精细化管理都是空谈。在新的指引下各医院再根据自身的业务流程和特点修订本院的核算方法。医院的一些间接成本是很难去精准核定的,公共资源消耗的分摊以往按人数,面积,使用率等来核定系数,数据缺乏精准性。医技,医辅工作的成本数据复杂,采用的成本计算方法不一,需要根据各自服务的类型找到相应的方法。

三、推进医院成本精细化管理工作的对策建议

(一)提高职工成本控制意识

公立医院改革要求提高患者满意度,这就对医院的就医环境、设施、服务提出了更高的要求,导致医院的运行成本很高。精细化的控制成本需要全院职工的成本控制意识不断地提高,按照全员参与的原则,以实际情况为依据,以增效降耗为目标,以科室主任为第一责任人,将科室成本控制指标分解落实到人,构建全员参与的全成本控制体系。加强对医务人员的宣传教育工作,培养员工的责任感和大局观,明确自身责任,树立成本控制观念,科室领导起带头作用,同时在实施中将成本控制的监督考核机制和奖惩机制相结合,对员工进行激励和约束。奖罚分明,感受到与自己切身利益有关才会重视。让医院内所有人员认清自己在成本核算中的作用,对医院的经营管理、员工的生活改善、医院可持续发展有着极为重要的作用。医院还要定期召开成本控制分析会,对业务全流程分析,对成本控制精细化做得好的表扬和奖励,对浪费的现象提出指正,使员工

的成本控制意识逐步提升,让职工既是参与者还是监督者^[4]。

(二)完善医院信息化建设

医院成本精细化管理是需要完善的信息化平台支撑的。要对医院各个系统的数据进行采集,做到精、准、细,就要对医院信息系统不断的优化升级,而大多医院在成本核算软件开发和更新上投入不足,各信息系统都具有独立性,要充分利用信息化手段实现数据共享,科室能获取所需要的所有成本信息,分析找到可控点,并且能对各科室同类成本费用进行对比分析,从而优化医疗费用的组成,保持最佳治疗效果的同时减少资源的浪费。医保DRG/DIP支付方式的改革,科主任需要分析医疗服务流程中费用的合理性,分析项目成本的内涵,做到精打细算。医院需要适合自身的成本控制信息系统,将庞大的成本数据进行分析,实现共享,让成本控制工作在系统的支持下发挥最大作用。在信息共享的同时,要做好信息系统的安全管理,及时更新杀毒软件和进行安全检查,保障数据安全。

(三)提升成本核算管理人员的业务能力

成本精细化的工作就是要将成本控制渗透到日常的工作中,及时找准成本发生变化的原因,向相关管理层汇报,以便对各种成本与费用进行限制和监督。医院应以科主任主抓,层层设专管员,除了定期开展专业培训,还要加强交流学习,建立财务部门与业务科室的有效沟通机制,让财务部门对业务流程和成本单元细化都充分了解,及时发现流程中的问题,提出建议,做好业财融合,打破以往的财务人员事后成本核算分析的困局。提升运营管理的效果。此外,医院还应为财务招聘优秀的管理会计人员,加强对成本管理理念和水平的培养。进而提高医院成本精细化核算能力。

(四)建立完善的成本核算管理制度

医院应参考“成本规范”根据自身发展的实际情况,修改完善本院的成本核算管理制度。医院进一步完善以院长、主管院长、各科室主任、各职能部门、财会部门和个人的从上到下的组织结构体系。以不同层次设责任中心,实行责任控制。财会部门严格审核,指导各科室的成本费用控制工作,重视成本变动信息,分析原因,提出改进建议。各职能部门对科室成本核算进行考核,评价各科室成本指标执行情况。医院的预算管理、成本核算管理、绩效管理、政府采购管理、内部控制体系等一系列管理制度的完善和有效衔接,能使医院精细化管理从制度上规范。流程上,将物资从采购环节到入出库,到科室使用,到最后收费,细化标准,进一步规范。对新项目新技术的开展、大型设备购置和基建工程等重大项目,要充分做好可行性研究论证,谨慎投资,严格

控制高投入低产出的项目,避免闲置和浪费。确定不同层级科室核算对象和分摊的系数比例,制定合理的系数值。为了医院精细化成本管理能有效落实,要在体系上完善,层级上细化,细节上明确,不断完善医院成本管理制度^[5]。

(五)加强成本精细化核算水平

国家主管部门应根据医改的需要,及时出台新的成本核算精细化方法的指引,规范医院的成本核算工作,解决医院缺乏成本核算统一标准和方法的难题,医院成本精细化工作是在经营管理的流程中不断发现薄弱地方,规范成本行为,寻找一切可能降低成本的途径,增强抵御风险的能力和市场竞争能力。对于难以确定的支出,需要在一定的假设基础上,运用管理会计的方法如标准成本法、定额成本法、作业成本法、点数成本法等去分配。精细化的成本核算工作开展还需要运用最新的信息化手段来落实成本核算管理工作。对不同类型的医疗项目采用不同的核算方法。

四、结语

综上所述,在新医改的背景下,大多数医院运行压力都很大,要保持一个良好的运营管理体系,保持高质量的发展,就需要精细化管理成本,合理配置资源,压缩不合理的成本,使医疗费用结构更合理。降低患者的医疗费用负担,提升医院的社会效益和患者满意度。这还需要全体人员统一思想,改变观念,明确责任,全员参与,将精细化管理的理念深入到医疗服务的各个方面,完善成本管理制度,在前期做好成本预算,执行过程中控制好成本,事后进行分析和考核,来达到控制成本增加效益的目的。使医院在复杂的市场环境中具有竞争力。

参考文献:

- [1]冯莹.新医改背景下公立医院成本精细化管理策略研究[J].质量与市场,2022(06):73-75.
- [2]吴兴平.新医改背景下公立医院成本精细化管理策略研究[J].现代审计与会计,2022(08):26-28.
- [3]白玲.基于精细化管理视域探析公立医院成本管控优化策略[J].商业观察,2022(22):26-29.
- [4]杨禹.新医改条件下的公立医院成本精细化管理探究[J].中国市场,2022(24):177-179.
- [5]康琳.公立医院成本精细化管理实践[J].财会学习,2022(19):101-103.