

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2023.14.064

A 公立医院成本管理问题及优化对策研究

伟 色

(西藏自治区第二人民医院,西藏 拉萨 850000)

摘要:公立医院作为我国医疗卫生体系的主要组成部分,承担着重要的医疗服务和公共卫生保障职责。然而,由于种种原因,公立医院在成本管理方面存在着一系列问题,如成本核算不准确、成本控制不到位、医疗资源配置不合理等。这些问题不仅影响了公立医院的经济效益,还会对医疗服务质量和患者利益产生不良影响。因此,研究公立医院成本管理问题及优化对策,对于提升医院经济效益和服务质量,保障患者权益具有重要意义。本文在分析A公立医院成本管理的重要性基础上,探讨了当前A公立医院成本管理存在的问题,并提出了相应的解决对策,以期为公立医院优化成本管理提供有价值的借鉴。

关键词:公立医院;成本管理;成本控制

近年来,我国不断深化医疗体制改革,公立医院的经营模式也发生了较大变化,以往公立医院属于公益性的事业单位,收入以财政拨款为主,而医疗体制改革则突出公立医院独立经济实体的属性,促使公立医院充分地参与到市场竞争中。因此,做好成本管理成为公立医院保证盈利能力的重点。A公立医院作为拉萨市的三乙公立医院,自2020年以来整体营收下滑明显,甚至出现了医疗结余为负数的情况,面对激烈的市场竞争A医院经营较为困难。本文旨在研究当前A医院成本管理中存在的一些不足,并针对性地提出相应的改进建议。公立医院成本管理直接影响到公立医院的财务状况、医疗服务质量以及竞争力。由于医疗服务本身的特殊性,以及医疗资源的稀缺性,使得公立医院的成本管理难度较高。如果成本管理不当,不仅会造成医疗资源的浪费和财务压力,还会影响医疗服务的质量和安全,从而对公众的健康产生不利影响。因此,加强公立医院成本管理是提高医疗服务质量、降低医疗费用、增强医院竞争力的必要手段。A医院在成本管理中,受多方面因素的限制,并没有完全细分成本,成本核算体系不完善,缺乏成本管理类型的专业人才,导致A医院成本管理存在一些问题,影响其盈利能力。

一、A 公立医院成本管理现状和存在的问题

在公立医院管理实践中,成本管理主要采用预算控制和费用核算两种方法。预算控制是指制定预算,通过预算控制来规定医院在某一时期内的收支情况,并通过预算执行与预算调整来实现对成本的管理。费用核算则是对医院的各项成本进行分类、统计、核算和分析,以便对成本进行全面、深入的掌控,提高成本效益。此外,公立医院还会通过建立医院信息系统、制定医疗服务收费标准等方式来规范成本管理。但目前存在的问题包括成本数据质量不高、管理水平不高、医疗服务收费标准不合理等。具

体而言,A公立医院成本管理存在的问题主要体现在以下方面:

(一)预算计划与执行存在脱节

A公立医院建立了预算控制体系,并通过A公立医院全面预算制度流程完成编制、上报、分解任务等相关流程。在预算过程中,虽然各科室都有参与,但科室部门通常认为预算管理是财务部门的工作,缺乏预算成本意识,导致提交的预算计划与实际情况偏差较大,甚至完全按照上年预算计划进行上报,这就使得医院的整体预算计划不准确。而A医院当前并没有充分认识到预算管理对于成本管理的重要性,也没有建立完善的预算考核体系,预算管理的控制力不足,也并没有将预算管理目标纳入科室、部门领导的考核指标中,使得成本管理执行力度不足。^[1]

(二)成本核算体系单薄

在成本核算时,A医院采用的是科室成本核算的模式,科室成本核算的准确性也将直接影响到医院整体成本核算的准确性。科室在进行成本核算时,成本部分通常包括医药支出成本、医疗耗材成本、人员支出、设备维修保养费、水电费等。在月度成本核算时,汇总全院所有科室产生的直接和间接成本,并将间接成本分摊至受益科室,所以每个科室本月的最终成本就是直接成本加分摊到的间接成本。

在成本分摊时,A医院采用三级分摊法的模式,将公共支出成本以及管理部门成本按照各科室人员数量比例分摊,医疗业务部的成本通过医疗营收分摊,医疗辅助部门的成本通过核定工作量分摊,医院职工的社保费用、活动经费等按照工资系数全员分摊。这种传统的三级分摊法并不全面,并不能考虑到医疗服务过程中各环节实际的消耗成本部分,导致成本管理并不能完全细化。

(三)信息化建设存在不足

在当前的信息化时代,信息技术在各行各业都

得到了广泛的应用。在医改政策中,提出要重点提升公立医院的信息化管理和应用能力,医疗行业内也出现了许多软件公司为医院打造的成本管理系统。A医院也一直在持续提升信息化建设能力,推广使用完全成本核算管理系统,并采购相应的软件,邀请软件公司进行使用培训,也邀请成本管理专家授课培训,提升医院成本管理能力。但是成本核算软件大部分都为套用,并没有考虑A医院的实际情况,软件设计与A医院的数据不能良好匹配,使得完全成本核算体系不能有效执行。当前A医院的成本数据是基于财务系统以及HIS系统,系统间信息共享需要建立接口数据,而由于缺乏相应的信息化人才,人员力量不足,导致成本数据信息不能及时维护和更新。此外,由于信息化建设资金预算不足,成本数据管理系统目前仍不完善,有时会出现单独作业、数据脱节的情况。^[2]

早在2020年,A医院的预算及成本信息系统就已经投入使用,但是由于经费紧张,人员力量不足,后期更新维护不到位,使得信息系统目前基本不再使用。其次,A医院缺乏数据信息的保密意识,并没有建立信息加密系统,使得医院的信息数据有泄漏风险。因此,A医院不仅仅要加强成本管理的信息化建设,也要强化数据信息保密意识。

(四)成本管理意识缺乏

A医院领导层的成本管理有待提升,没有充分认识到成本管理对于医院经营的重要性,认为降低成本就是节省支出,没有重视成本核算体系的建立,所以完全成本核算模式在A医院中的应用也较晚。成本管理体系的建立与执行是自上而下的,领导层的成本管理意识不强,员工也不重视节约成本降低不必要支出,在大部分员工的意识观念中,本科室成本的核算是独立的,并没有考虑到医院的整体成本。对于业务部门科室来说,也经常认为成本核算和管理是属于财务部门的工作范畴,只要做好本部门本职工作就可以,使得医院的成本管理工作的实际推进过程中仍有较大阻力和困难。

在员工队伍建设方面,A医院仅对财务部门的部分人员展开成本管理的相关培训,并没有做到全员提升,使得部分成本管理人员业务操作不熟练。此外,A医院的成本数据信息管理系统仍有待完善,信息化人才缺乏,目前只有1名成本会计专管员,成本数据信息不能及时更新,导致成本管理工作效率较低,影响成本管理工作的正常开展。

二、完善A公立医院成本管理的对策建议

通过上述分析可见,A公立医院成本管理仍然存在很多问题,这些问题不仅制约了公立医院管理的优化,也影响了医疗服务质量和医疗资源利用效率。因此,需要采取相应的措施,以加强公立医院成本管

理,提高成本管理水平,具体措施如下:

(一)完善预算管理框架,加强预算执行与控制

A公立医院成本管理的优化要从系统层面入手,如此方能保证预算管理行为的有序性。理想的预算管理体系应当具备准确的预算信息反馈能力、全方位的预算监督和管理能力。结合A公立医院的实际状况来看,应当发挥党委会的带头作用,以此为核心建立预算管理委员会,逐步完善整个预算管理部门,从而对预算管理的全过程做出优化。

明确预算管理框架以后,要继续对预算的执行和控制做出调整,适应好A公立医院的实际状况,设置相应的管理考核标准。需要注意的是,传统的分级方式和预算编制已然无法满足现阶段的预算管理工作需求,所以要将自上而下、自下而上等分级方式进行结合,按照一定的预算周期编制报表,经常性的对预算执行情况做出分析。预算管理内容涉及医院方方面面的业务,单独依靠个别科室显然无法达成有序管理的目标,至于高效的执行预算管理也会因为部门沟通不畅、措施理解不到位受到桎梏。因此,在成本管理的实践中,要充分地考虑到医院的各项业务,将其涉及的科室、部门纳入其中,循序渐进的将预算管理战略化理念进行普及,当预算管理战略化的理念深入人心以后,业务、财务和管理就会实现有机融合。此外,为了保证预算管理制度的有效性,预算管理部门要审核各科室在预算管理工作中的表现,对于消极不配合的科室进行适当提醒和惩罚,将预算管理工作落实到位,确保预算管理工作真正在医院体系中扎根,真正为医院管理的改善发挥作用。^[3]

(二)优化完全成本法核算体系

成本核算管理粗放问题是医院健全成本管理体系必须面对的问题,在解决这项问题的过程中,首先要关注的就是内部组织结构的优化和管理责任的划分,否则成本管理工作的执行就会深陷于医院错综复杂的业务活动,最终在科室权利和责任的纠纷中举步维艰。责任划分以准确明白为要,预算管理部门要设立专门的责任中心,从成本管理的角度对医院业务活动进行项目划分、责任划分,使预算管理的执行有据可依。如此一来,各个科室也能高效的把握自身的预算管理责任,更好的配合成本管理战略的推进。

而在具体的成本核算方面,需要注重成本核算的全面性,可综合利用科室核算、医疗项目核算、诊次和床日核算以及病种核算等多种成本核算法进行。科室成本核算法的优越性在于成本构成明朗化,各项业务发生的成本都能明确的指向具体科室,这就意味着相应的成本管理行为可以垂直落实到各个科室,多数成本管理工作也能直接从科室中调取

数据,从而提升A公立医院的服务能力。对于成本核算手段不足的状况,可以借鉴先进地区的四级分摊法,顾名思义,这种方法按照科室类型的不同进行分级分摊,如公共费用在行政科室进行一级分摊;在辅助科室进行二级分摊,然后是医技科室、医疗科室。这样的核算方法最大的优势就是提高费用透明度,这样可以在一定程度上减少浪费的状况发生。除此以外,医疗项目核算也是医院成本管理中比较常见的算法,这项算法要对临床服务、医疗技术等科室进行考核。经过考核以后,A公立医院的医疗项目收费制定、运营管理可以获得准确有效的依据。另外,诊次和床日成本核算方法、病种成本核算法也可以用于不同的管理场景,在优化完全成本法核算框架体系系中也可以尝试将其引入。^[4]

(三)加强信息化建设

构建信息化医院模式可以为患者提供更为方便迅速的医疗服务,这是因为医院完成信息化发展道路之后在医疗服务方面的流程得到梳理,不用再同过去一样只能排队登记个人信息和现金结算医疗费用。如今A公立院所采取的财务软件以及HIS系统软件同属于经济管理方面的系统软件设施,可以为A公立医院提供一体化的财务管理服务,切实提高该医院的信息化程度。财务系统平台包含了七个方面的内容,其中有预算、薪资、固定资产、成本、资金等五个方面的管理系统,还可以帮忙处理账务问题,构建财务报表体系,通过信息化的服务支持,医院内部决策者可以依据来自系统的各种数据、科学合理地制定决策方针。一旦拥有了能够统一查看和处理的信息数据库,就能在不同系统的信息数据之间做到传输、转换,抓住其中的关键信息数据,为医院管理者提供参考。

信息化的高度发展有利于缓解财务工作者的工作压力,减少A公立医院以往发生的信息倦怠现象的出现。A公立医院有效使用信息化数据服务以健全财务系统制度,有效整合各种信息数据以及资源,细致划责,切实做到成本控制目标。^[5]

(四)提升员工的成本管理意识

公立医院内部的控制成本的管理行动离不开医院内部员工和部门的支持,需要全体共同努力,医院的管理阶层应当发挥榜样作用,通过向别的医院学习优秀先进经验,带领全体医院员工参与其中。医院的管理阶层从临床中来,具备丰富的专业医学知识储备,然而并不包括医院管理经验,因此医院管理阶层要不断学习和实践,促进自身各方面能力和水平的提高。对于阶层较高的领导应当举办培训活动,可以是医院内部的或者外部的,定期的或者不定期的,深刻学习相关知识,在知识的指导下不断实践,不断发挥知识和实践的力量。^[6]

三、结语

综上所述,随着医疗服务需求的不断增长,公立医院成本管理变得越来越重要,需要适应现代医疗市场和政策环境的发展变化。尽管公立医院成本管理存在一些困难和挑战,但采取合适的管理策略可以帮助公立医院实现成本节约,提高资源利用效率,并提高质量和患者满意度。建议公立医院采取综合性的成本控制策略,包括优化成本核算体系、提升员工成本管理意识、推广信息技术等方面。只有通过长期不懈的努力,公立医院才能实现可持续发展和健康中国的目标。

参考文献:

- [1]程昊.论公立医院成本管理精细化的实施策略[J].中国总会计师,2022(12):144-146.
- [2]赵敏君.公立医院成本管理优化研究——以A医院为例[J].会计师,2022(21):137-139.
- [3]陈芳宁.公立医院成本管理问题与改善建议[J].审计与理财,2022(11):43-44.
- [4]韩小萃.新形势下公立医院成本管理研究现状与展望分析[J].财会学习,2022(29):96-99.
- [5]潘立才.DRG医保付费方式下的公立医院成本管理对策[J].投资与合作,2022(09):161-163.
- [6]程晓莉,梁宇.新形势下公立医院成本管理研究现状与展望分析[J].财会学习,2022(21):105-107.