

• 医院管理 •

新形势下以成本控制为核心加强 军队医院经济管理建设

兰玲莉, 肖 锋

【摘要】 目的 探讨新形势下,军队医院如何强化内涵建设,提升经济管理水平。**方法** 面对医改持续推进、军队全面停止有偿服务活动政策出台等新形势,结合现阶段医院经济管理存在的问题,针对加强医院经济管理的必要性展开讨论。**结果** 采取相应的措施有利于军队医院加强经济管理建设。**结论** 医院为确保健康稳定发展,应以成本控制为核心加强经济管理建设。

【关键词】 成本控制;核心;军队医院;经济管理

【中图分类号】 R 197

【文献标识码】 A

doi:10.13730/j.issn.1009-2595.2017.07.018

Strengthening Economic Management in Military Hospitals of Cost Control as the Core Under New Situation

LAN Ling-li, XIAO Feng. Department of Economic Management, Chengdu General Hospital of Chinese People's Liberation Army, Chengdu Sichuan 610083, China

【Abstract】 Objective To discuss the enhance of connotation construction and economic management in military hospitals under the new situation. **Methods** During the situation of continuous promotions in medical reform and policies of free services, the necessity of strengthening the hospital economic management was discussed with combinations of the existing problems at the present stage. **Results** Corresponding measures were conducive to strengthening economic management in military hospitals. **Conclusion** In order to ensure the healthy and steady development of hospital, the cost control is taken as the core to strengthen the construction of economic management.

【Key words】 Cost control; Core; Military hospital; Economic management

2016 年中央军委《关于军队和武警部队全面停止有偿服务活动的通知》要求:医疗机构在完成军队医疗保障任务的前提下,继续为人民群众提供医疗服务,并探索纳入国家医疗保障体系的新模式。从作者医院属地医疗政策调整情况来看,分级诊疗推进力度、广度、深度不断加强;医保实行了更严格的指标控制体系,正在快速推进(疾病)诊断相关分类(diagnosis related groups, DRGS)病种付费改革;药品加成取消。新的形势反映出医药卫生资源配置和医院管理体制将发生深刻变化,依赖传统的规模效益求发展的路已经走不通了,要确保医院在复杂的内外环境中健康稳定地发展,必须走内涵发展的道路^[1]。医院的内涵管理主要包括:医疗质量管理、医疗服务管理、经济管理三个部分。本文从加强军队医院经济管理建设的背景、必要

性、措施进行探讨。

1 现阶段军队医院经济管理存在的问题

1.1 制度体系不够完善 缺乏针对性

军队医院开展对外有偿服务以来,上级陆续下发了《军队医院对外医疗管理办法》(1989 年下发)、《军队医院医疗成本核算管理办法》(1995 下发)、《军队医院会计核算管理办法》(2014 年修订下发,以下简称“新《办法》”)等规定。新《办法》对成本管理内容、成本范围、成本核算科目、账务处理方法、会计报告体系、考核指标体系等进行了统一规范,对会计业务管理进行了进一步优化,但在医院财经事项管理以及成本核算管理方面的针对性上距医院的实际需求还有一定差距。2016 年军委下发了《军队医疗机构经费供应和为民医疗收支结余管理暂行办法》,对军队医院经费收支管理制度进一步调整完善。军队医院是军队中一个特殊的经济实体,由于涉及对外医疗收支及成本核算管

理,其财经制度管理体系需要较强针对性和个性化。但实际上军队医院财经制度体系建设的水平参差不齐,已影响到医院经济管理的整体水平。

1.2 管理机构注重纵向垂直管理 横向沟通不足

军队医院多按照编制实施纵向垂直管理。与履行经济管理职能密切相关的财务、经管、人力资源、药剂、医学工程等部门按业务分工实施条块式分割管理,各部门间缺乏横向沟通,容易发生管理脱节,出现“两不管”空窗地带。部分医院虽然采用了组建财经中心、采购中心、人力资源管理中心的模式,但由于这种管理机构没有军队正式编制,更多地体现了任期内领导班子的管理意志,当人员发生变动时很难保证机构的执行力。

1.3 管理内容缺乏人、财、物全范围、全流程管控

军队医院人、财、物的管理部门都按照各自的管理职责履行管理职能,缺乏行之有效的对人、财、物实施整合的管理体系,造成管理纵不到底,横不到边,运营成本居高不下,资源管理“跑、冒、滴、漏”现象比较严重,资源使用效益低下,还容易出现各部门互相“推诿、扯皮”的现象。

1.4 经济业务过程管理缺乏事前预测、事中控制、事后监督

一个完整的管理过程,应该包括事前预测、事中控制、事后监督。但当一些重大经济事项发生问题,进行追溯时,却存在事前的预测论证流于形式,相关专业业务部门没有按职能分工组织论证或完全没有参与,导致重大经济事项事前评估重视不足,出现误判;事中控制缺乏有效手段,严重影响经济事项实施效果;事后监督发现问题进行补救、惩罚,对已经造成的损失完全失去意义。

2 加强医院经济管理建设的必要性

2.1 确保医疗费用合理性

现阶段,医院和患者都高度关注医疗费用问题。医疗费用管理包括医疗行为的合理性管理和医疗成本的科学管控。医疗成本消耗最终反映为医疗费用的水平。为确保医疗费用合理性,医院应有效提升医院经济管理水平,实施科学的全成本核算管理,控制不合理成本消耗。

2.2 提升内部管理品质

2014 年国家卫计委对 44 家预算管理医院实施了经济管理绩效考评,并在 2015 年全国卫生计生财务工作会上公布考评结果^[1-2]。新形势下“经济管理”将与“质量管理”一起作为医院实现精细化管理目标的两大

抓手。与医疗质量管理相比较,目前经济管理是医院管理的短板。经济数据在很大程度上反映了医疗行为的结果,医院必须高度重视医疗质量管理和经济管理的相互作用,加强信息互通共享与协同,确保经济管理助力医疗管理,实现医院社会效益最大化。医院通过构建经济管理绩效考评体系^[3-6],实现合理配置资源,提高资源使用效率。

2.3 净化风气 规避风险

军队医院经过多年发展,资产总量巨大,经济业务频繁,现金流量大,经济管理风险显而易见。如果经济管理制度不健全、执行不力、监管不到位,很容易在药品、耗材、设备采购、基本建设、大项经费支出等敏感事项上出现流程规范,执行制度不严,违规处置资产甚至于以权谋私等问题。

3 加强医院经济管理建设的措施

3.1 以国家、军队政策规定为依据 加强经济管理制度体系建设

国家于 2010 年下发了新的《医院财务制度》以及《医院会计制度》。军队于 2014 年下发了新的《军队医院会计核算办法》,2016 年又下发了《军队医疗机构经费供应和为民医疗收支结余管理暂行办法》。军队医院应以上述规定为依据,加强经济管理制度体系建设,确保医院经济事项有法可依、有制度可循。

3.2 以成本控制为核心 加强全面预算体系建设

军队医院应进一步重视全面预算管理,按照明确发展目标、健全预算管理组织体系、强化预算执行、细化执行分析、科学实施调整、注重预算执行监督、建立考评机制等要求,进一步完善医院预算管理。医院应按照国家-部门-科室三个层面建立预算编制体系。院党委负责按照上级要求明确医院战略管理目标,审核年度预算及调整预算。事业部门根据工作任务,充分调研、论证制定详细的事业经费预算,确保经费支出科学立项,杜绝无预算、超预算开支经费。各科室根据科室近年收支情况,科学预测来年医疗收治量,制定收入及成本支出明细预算,职能部门以成本控制为目标,制定药品、耗材、设备等重点成本管控指标应用于科室成本支出预算,确保成本支出与收入匹配,执行率高^[7-13]。预算管理必须与会计核算管理紧密结合,依靠信息技术平台,将预算经费项目与会计核算科目相对应,按预算额度对预算经费实施限额管理。会计人员应严格按会计规则处理业务,确保会计报表能够及时准确地反映各项经费收支情况。财务部门应做好预算执行情况分析,在预算执行过程中要起到实质性的

监督控制作用。预算的执行层面要加强考核,科室成本的预算执行情况应纳入医院对科室的绩效考评体系,定期考核成本项目预算执行情况,与科室绩效挂钩,强化科室成本管控的主动性。职能部门要引导科室加强对收入及支出的预测分析,科学地进行资源配置,提高资源使用效益,带动全院经营管理水平的整体提升。

3.3 以财经管理信息平台为支撑 加强财经业务一体化建设

军队医院财经管理信息平台以促进医院卫生经济管理规范化、制度化、信息化、体系化为目的,在系统功能上将“军卫一号”和“军财工程”相关系统联通,核算管理上将院、科两级成本核算融为一体,形成了集经费、物资、信息、决策支持于一体的管理系统。军队医院按照平台设计要求,组织实施,可以在实践中集成所有经济数据和业务,优化经济管理流程,特别是可以利用信息流对经费流、物资流实施全程监控管理,确保对重大变动成本项目(药品、医用耗材、固定资产、通用物资)从入库、出库、使用、成本归集、计价、挂账、付款全程可溯源管理,进一步减少各环节人为因素影响,避免“钱变物失控”,极大提升医院管理者对重大变动成本项目的管控力度和效果,为实现财经业务一体化管理提供了强有力的支撑条件^[14-17]。

3.4 以规范经济管理秩序防止违规违纪问题发生为目标 完善医院经济管理内控机制

医院的经济管理内控机制应全面涵盖医院预算、货币资金、票据、收入、支出、债权债务、实物资产管理等内容。长期以来,医院内控机制存在管理意识不强、制度不健全、专业人才缺乏等问题。医院为了规范经济管理秩序,防止违规违纪问题发生,必须着力完善医院经济管理内控机制。医院在内控制度建设上应把握岗位设置、流程设计、环节监督等重点,将管钱、管物、管采购、管工程的重点岗位全部纳入监控范围^[18-20],切实加强工程建设、药品耗材设备采购、大项经费开支等敏感事项的监督管理,有效规避管理风险。

4 总结

近年来,笔者所在医院根据新的形势和要求,通过完善制度、创新管理手段、优化管理流程,进一步强化

成本管控。对药占比、耗材成本率、均次费用、医保自付比例等目标实施严格的缺陷管理。医院药品、耗材收入绝对值及占比以及出院患者均次费用均有所下降,医保各项指标均达到管理要求。新形势未对医院的整体经济态势造成明显影响。实践证明,经济管理与考评具有明显的导向作用,军队医院为了确保健康、稳定地发展,应以成本控制为核心,加强经济管理建设,提高经济管理水平。

参 考 文 献

- [1] 应亚珍. “国家队”医院考评记[J]. 中国卫生, 2014(11): 40-42
- [2] 应亚珍, 戈 昕. 国家卫生计生委预算管理医院经济运行总体情况[J]. 中国医院, 2015(19)10: 5-8
- [3] 应亚珍. 公立医院经济管理绩效考评指标体系研究[J]. 中国卫生经济, 2015(34)1: 76-78
- [4] 王 烁. 刍议医院绩效管理中存在的问题与对策[J]. 财经界: 学术版, 2016(20): 72
- [5] 孙 韬. 公立医院经济管理绩效考评指标体系与统计方法研究[J]. 财经界: 学术版, 2016(11): 125
- [6] 高 社. 构建军队医院经济管理绩效评价体系着力点的着力点[J]. 解放军医院管理, 2015, 22(6): 555
- [7] 应亚珍, 戴小喆. 国家卫生计生委预算管理医院全面预算管理现状及实证研究[J]. 中国医院, 2015(19)10: 1-3
- [8] 李 丽. 医院全面预算管理流程及成本控制的关键点[J]. 中国卫生经济管理, 2010, 29(2): 87-88
- [9] 张清林. 提高全面预算管理加强医院财务内部控制的对策研究[J]. 财经界: 学术版, 2015(24): 276
- [10] 于 丹. 有关预算管理在医院财务管理的应用分析[J]. 北方经贸, 2015(11): 143-144
- [11] 袁 敏. 医院全面预算管理存在的问题及对策初探[J]. 中小企业管理与科技, 2015(10): 40
- [12] 张庆波, 杨信利, 王和平, 等. 军队医院经费预算控制与账务管理系统[J]. 解放军医院管理, 2010, 17(5): 438-440
- [13] 王慧慧, 高 社, 吕雪峰. 谈新时期军队医院财务分析[J]. 解放军医院管理, 2014, 21(8): 793-795
- [14] 高 社. 军队医院经济管理信息平台建设需求分析[J]. 中国数字医学, 2014, 9(9): 5-8
- [15] 张庆波, 韩 雄, 杨信利, 等. 军队医院经济管理信息平台架构体系[J]. 中国数字医学, 2014, 9(9): 9-12
- [16] 杨信利, 陈金未, 张庆波, 等. 军队医院经济管理信息平台院级全成本核算应把握的要点[J]. 中国数字医学, 2014, 9(9): 13-15
- [17] 杨信利, 张庆波, 王和平. 军队医院财经管理一体化的构建[J]. 医学研究生学报, 2009, 22(9): 972-975
- [18] 杨红英. 研究强化医院财务内控制度建设的思考[J]. 财经界: 学术版, 2016(18): 241
- [19] 齐艳青. 试论强化医院财务内控制度的建设[J]. 内蒙古煤炭经济, 2016(17): 68-39
- [20] 宋 义. 试论新形势下公立医院内控机制建设[J]. 行政事业资产与财务, 2014, 12: 48-49

(2017-05-02 收稿)