

医院全成本核算组织管理路径探索与实践

朱世和, 王庆林, 陈岳祥

【摘要】 目的 探讨军队医院实施全成本核算的管理路径, 实现经济效益最大化。**方法** 建立管理机构, 深入宣传教育; 整合管理机构, 改革管理手段; 规范管理流程, 优化管理模式; 建立核算体系; 建立相关规章制度。**结果** 推动了全成本核算工作的落实, 提高了社会 and 经济效益。2009 年纯利润较上年增长两个百分点。**结论** 系统优化的全成本核算组织管理, 是保障全成本核算实施的有效路径。

【关键词】 医院; 全成本核算; 组织管理

【中图分类号】 R 197

【文献标识码】 A

Exploration and Practice on Organization and Management Path in Hospital's Total Cost Accounting

ZHU Shi-he, WANG Qing-lin, CHEN Yue-xiang. No. 181 Hospital of the People's Liberation Army, Guilin Guangxi 541002, China

【Abstract】 Objective To study the management path in implementing total cost accounting in the military hospital, to achieve maximization of economic benefit. **Methods** Establish management agencies, promote in-depth publicity and education; integrate management agencies, reforme the management measures; standardize management processes, optimize the management modes; establish accounting system; establish relevant rules and regulations. **Results** The implementation of total cost accounting was promoted, and the social and economic benefits were improved. The net profit in 2009 increased 2% over the previous year. **Conclusion** Systematic and optimized organization and management is the effective path to promote and ensure the implementation of total cost accounting in a hospital.

【Key words】 Hospital; Total cost accounting; Organization and management

自 2007 年起, 作者医院对全成本核算进行了深入探索、大胆实践、不断改进和逐步完善, 收到了明显成效。现就医院全成本核算组织管理路径的探索与实施进行回顾。

1 做法

1.1 建立管理机构

加强组织领导, 是推行全成本核算的关键。在院党委统一领导下, 成立了“全成本核算领导小组”, 由 1 名副院长任组长, 成员有财务、卫生经济管理、信息工程人员等, 其任务是组织领导全成本核算工作, 负责制定全成本核算计划和相关工作流程与制度, 组织领导计算机软件的引进开发, 监督、检查、评价全成本核算工作的落实情况与效益。

1.2 深入宣传教育

医院推行全成本核算, 部分人员存在认识误区。对此, 医院采取多种形式进行了全成本核算的必要性、重要性和可行性教育, 使全院人员增强了成本控制观

念^[1], 认识到推行全成本核算是确定医疗收费标准的基础, 有利于发挥有限医疗卫生资源的最大效益; 有利于创立节约型, 效益型现代医院; 有利于医院经济由粗放型向精细型管理转变; 有利于提高医院竞争力; 有利于促进医院建设与发展; 有利于适应国家医改新的政策环境^[2]。从而使全院人员增强了推行全成本核算的主动性、自觉性和积极性, 形成了统一认识、积极支持、全员参与的良好氛围。

1.3 整合管理机构

医院以往的经费和物资管理是多头分散的管理模式, 信息不能共享。如物资分头采购, 分开支付, 各自管理, 难以形成“集约采购”的优势。为适应全成本核算的要求, 医院在坚持“权在党委, 事在部门, 钱在财务”的原则, 成立了“财经管理部”, 下设财务核算、卫生经济、医疗收费、物资采购供应 4 个办公室, 并确立了“四一和五全”的全成本核算管理模式。“四一”是指 1 个机构管理, 1 个账户进出, 1 个帐薄反映, 1 个平台运行。“五全”是指全要素核算、全资产管理、全流程控制、全绩效考评、全自动集成。财经管理部的职责和任务是: 财务办公室负责编制年度预决算、经费收支结算

和院级核算;卫生经济办公室负责科级成本核算、医疗价格管理、绩效考核评估、生活补贴分配;收费办公室负责医疗收费;物资采购供应办公室负责全院各种物资的采购与供应。管理机制的优化,管理机构职责明确,既有分工又有协作,信息资源实现了共享,保证了全成本核算的顺利进行。

1.4 建立全成本核算体系

全成本核算涉及面广,需核算的项目复杂,数据量庞大,必须依托计算机网络技术支持才能保证其顺利运行。医院建立了网络平台^[3],将信息数据、管理软件、网络系统进行整合,引进医院经济管理信息系统,利用数字平台实现条形码管理、医院卫生物资管理、高值耗材零库存管理、非卫生物资管理、药品账务处理等 13 个模块无缝链接,形成了医院物资“全领域、全过程、全环节、全封闭”信息链,运行了军区研发的医院全成本核算管理综合信息系统,并与“军卫 1 号工程”、军队医院会计核算系统数据互联共享,使医院的物资流、货币流和信息流“三流合一”,构建起“成本、质量、绩效”一体化的信息平台,使卫生经济活动的各个环节得到了实时、有效的控制与管理,使全成本核算的数据收集、存储、传输、汇总、分析做到了及时、准确、可靠,使全成本核算管理实现了网络化、信息化、自动化、规范化。

全成本核算首先是确定核算层级和核算单位。我院实行的是医院、科室两级核算体系。院级核算主要是对成本的计划、控制、监督、分析和反馈。科级核算主要是对成本消耗支出的计量、分摊、统计和反馈,为院级核算提供基础资料,为绩效考评提供基本依据。二是划分核算单元。三是细化核算对象。把成本核算项目进行分类归集,确保核算数据真实、合理、公平、可靠。四是进行资产清查。为了加强全成本核算,准确掌握医院物资数据,对全院物资进行了彻底清查,共清查物资 10 万多件,总值 3.5 亿元,盘活物资 3000 多万元。

1.5 建立相关管理制度

医院先后制订了《财务管理规定》等 20 余项规章制度和医疗设备立项审批等 24 个流程,对确保全成本核算的顺利实施发挥了重要作用。

2 结果

全成本核算有效地提高了管理效益。一是条形码管理。对所有固定资产实行条形码管理,并输入电脑,建立了固定资产信息库,做到了物资底数清,去向明,谁使用、谁负责的管理机制。二是对医疗高值耗材实行“零库存”管理^[4],与供应方签订协议,需要时供应商

保证供应,避免了资金闲置。三是物资实行“集约式”采购供应。对 4100 余种药品、耗材、试剂、办公用品等实行统一计划、统一采购、统一保管、统一供应、统一支付,对节约开支、防止浪费发挥了重要作用。四是实行绩效管理。我院建立了内容系统化、标准具体化综合绩效评价指标体系,对各单位和个人的绩效采取定性与定量相结合,以定量为主,量化计分的方法进行考评,并兑现奖优罚劣,既调动了积极性,又推动了全成本核算工作的落实,而且提高了社会和经济效益。2009 年纯利润较 2008 年增长两个百分点。

3 体会

一是加强组织领导。医院党委和领导把全成本核算列入重要议事日程,分工专人负责,从而保证了全成本核算的顺利实施。二是深入开展全成本核算重要性、必要性、可行性、效益性教育,使全成本核算得到全院人员的理解和认同,做到思想统一、行动一致,全员参与。三是整合管理机构,优化管理模式。要摒弃以往钱物各部门多头分散管理的思维定势,对经费和物资采购供应管理实行集中统一管理,是开源节流、增收节支的有效措施。四是建立高效、稳定、功能齐全的信息系统,使医院的物资流、货币流和信息流实现“三流合一”,使全成本核算管理做到数据准确、公平、合理。五是建立健全相关制度,规范全成本核算工作流程,使全成本核算做到有制度、有标准、有监督、有检查、有评价、有奖惩,保证全成本核算工作正常、有序地运转。六是以全成本核算为杠杆^[5],促进合理医疗,努力减轻病人的经济负担,不以赢利为目的,使有限的卫生资源得到合理的利用,发挥更好的效益。七是改革、优化管理手段^[6]。如实行“条形码管理”、高值消耗“零库存”管理、“集约式”物资采购供应管理等,有效地提高全成本核算管理的效益。

参 考 文 献

- [1] 孙景海,吴太梅,黄毅.结合医院实际推行成本核算管理[J].解放军医院管理杂志,2005,12(4):388
- [2] 高社.军队卫生经济管理要在适应国家医改中谋发展[J].解放军卫勤杂志,2009,11(3):158
- [3] 万光武,郑宇新.医院成本核算的问题和对策[J].解放军医院管理杂志,2009,16(6):563
- [4] 刘其芹,宋文泉,张红.医院科级成本控制[J].解放军医院管理杂志,2008,15(2):157
- [5] 薛运友,王忠琴.运用调控杠杆强化经济管理[J].解放军医院管理杂志,2005,12(4):391
- [6] 汪军,郭雪清,黄正东.军队医院全成本核算管理的思考[J].华南国防医学杂志,2009,23(5):75-76