

医院全成本核算精细化管理模式的探讨

张春晓

(辽阳市第二人民医院, 辽宁 辽阳 111000)

摘要:经济高速发展背景下, 医疗机构经济管理不断创新改革, 医院面临竞争愈发严峻。为从本质层面协调医院建设需求和投入不足之间的矛盾, 应合理配置各项资源, 提高资源利用率, 突破医院建设发展中的瓶颈。医院若想实现以内涵为建设道路, 需摒弃原有过度扩大规模、忽视其实际经济效益的思想, 形成良好的氛围, 不断倾向于精细化管理目标。开展全成本核算作为医院经济管理程序规范化手段, 更是达成精细化管理目标的必由之路。

关键词: 医院; 全成本核算; 精细化管理模式

0 引言

作为一个战略制胜的新时代, 立足成本管理层面分析, 医院成本管理活动实施, 需明确成本管理目标, 始终以其作为核心中心点实施。市场经济环境下, 若想保证医院可持续发展, 需高度重视成本管理, 通过全成本核算管理达成精细化管理目标, 禁止直接沿用地方全成本核算管理模式。只有系统性掌握医院发展特征规律, 设计并落实医院管理需求的全成本核算精细化管理模式, 是满足新时代发展需求, 走节约型医院发展道路, 在市场中占据有利位置, 促进医院可持续发展。

1 医院全成本核算精细化管理模式实施价值

全成本核算管理属于一种动态化管控, 主要是指从多层次、多维度对成本进行全方位思考, 以此实现全生命周期管控目标。全成本核算为医院构建成本分析制度, 对其收支实际状况进行分析, 多角度观察, 出具完整的分析报告, 为医院管理决策提供保证, 提高管理水平。医院全成本核算精细化管理模式实施, 主要包含以下几方面价值: 第一, 是提高医院经济、社会效益保证。医院全成本核算可促使医院费用应用更具合理性, 激发医务人员工作积极性, 助力管理者确定薄弱环节, 通过对成本分摊和归集, 促使医院支出更具合理性, 提高资源利用率, 凸显自身竞争力。第二, 提高医院管理水平, 提升医院竞争力基础。高质量、低耗损医疗行为是促进医院可持续发展的保证, 通过全成本核算和精细化管理措施, 提高医疗质量和工作效率同时, 提高医院核心竞争力。第三, 满足医疗新形势的需求。现下医疗卫生体系持续性改革, 医疗服务价格持续性下降, 医院需为更多医疗保险患者提供更多服务, 要求医院应积极创新理念、强化经济管理, 实现全成本核算, 节能降耗, 只有高效降低医院成本, 方可降低患者医疗费用, 解决广大群众看病贵、看病难问题。第四, 不断优化资源配置, 确定医疗收费标准依据。依托全成本核算, 可直观、客观呈现医院内部成本形成过程, 显示核算单元内成本来源及核心构成状况, 为医院内部各项资源配置提供便捷, 为提高资源利用发挥导向价值^[1]。

2 医院全成本核算精细化管理模式存在问题

全成本核算管理主要是以原有成本核算为导向, 实施全员、全过程及全要素管理。全成本核算是按照医院发展和决策实际需求, 系统性分析医院服务中各类耗损物资, 提供相应成本信息, 保证医院实现经济利益最大化目标。该管理模式实施过程中, 主要存在以下几方面问题:

理论认识不足, 致使观念陷入误区。医院内部多数人员受原有思想影响, 对医院成本管理缺乏正确认识, 自身成本控制意识淡薄, 全成本精细化管理关注度较低, 习惯于总量外延发展, 忽视成本控制, 导致医疗收入高速增长同时, 成本也等同增长。部分人员片面认为全成本核算是节省各类开支, 难以积极大胆展开科研, 提高医疗技术水平。亦或部分人员认为成本核算将无法产生利润, 将科室成本均摊, 为大家增加不合理负担。

基础工作薄弱, 工作难以有序推进。资产缺乏明晰性, 人员、财产及物资等管理处于无序化, 医院内部固定资产、房屋面积等存在交叉重叠区域, 也存在一定程度空白区域, 与之匹配的管理法规和措施缺位。同时, 医院人员架构组成复杂, 并未具有完善的人力资源管理规程, 交叉管理难以实现职责明晰, 一经存在问题无法确定相关责任人, 人员信息维护更新滞后, 管理整体能效降低。

信息化程度较低, 全成本核算精细化管理软件缺失。医院内部成本数据体量大, 来源广泛, 其信息化程度较低, 难以实现核算精细化管理。医院出于经济利益考量, 将核心置于业务发展层面, 对信息化建设有所忽视, 全成本核算精细化管理软件缺失, 造成其内部信息衔接性不佳, 存在一定信息壁垒, 核算系统中数据存在“走不通, 对不上”现象^[2]。

核算缺乏相应的控制与管理。医院核算过多依附于事后管控, 预算管理滞后, 对存在收支往来科室进行核算, 对行政及后勤类部分成本管控缺失。譬如, 针对部分公共区域内用电未进行精细化管理, 科室用电、办公用电及生活用电未建立完善的制度, 无法明确相关用电成本核算, 影响医院内部全成本核算管理。

缺乏专业人才队伍。医院内部处于经济支出考量, 并未增设独立成本核算与经济管理机构, 成本核算多交由财务部门进行落实。由于医院并未定期组织相关培训, 导致核算人员自身专业素养有待提升, 实际经验成熟度不足, 影响全成本核算管理工作实施。为增强人员专业素养, 需做好培训工作, 丰富人员知识体系, 及时更新各类专业知识, 在不断实践中积累经验, 促使全成本核算管理落到实处。

3 医院全成本核算精细化管理的原则

医院全成本核算精细化管理模式实施中, 需按照以下原则落实: 第一, 实际成本原则。医院全成本核算管理实施成本核算, 应注重成本信息及时、完整获取, 以免通过股价成本及计划成本为导向, 进而实施成本核算任务。需遵循以实际支出

成本为准则,保证医院全成本核算管理有序实施,促使核算更具可靠性及有效性。第二,权责发生制原则。医院全成本核算管理中,核算工作应始终坚持权责发生制原则实施。当期实现成本支出,均应纳入核算范畴,收入核算应不以款项收付为核算准则,不属于当期收入及支出,均不应纳入当期范围内进行处理。第三,配比性原则。医院全成本核算过程中,其提供医疗服务成本与收入应进行配比,保证成本核算中盈利及亏损。第四,可比性原则。医院内部会计核算应始终以相关规程为准则,实际会计操作过程中需强调规范化、标准化,促使各类操作正确性,促使其可提供可靠性较高的核算数据及材料。第五,一致性原则。医院全成本核算过程中,应保证全生命周期会计流程及会计处理方法吻合,以免会计活动中处理方式不同,难以保证其各项活动实施。第六,分开核算原则。医院全成本核算过程中,应强调医药分离核算,以免两者混合,增加核算工作难度。针对人员医疗及药品成本也应遵循分开原则,确保医院全成本核算有序推进^[3]。

4 医院全成本核算精细化管理模式相关建议及措施

4.1 建立全成本核算管理机构

医院基于原有编制层面,构建具有独立性财经管理部门,全权实施全成本核算精细化管理工作。其中涉及管理人员包含副院长、财务等相关负责人,其下设财务核算、经济统计等办公模块,应实现责任人的制度,促使各模块掌握自身职责,依照相关要求实施。首先,财经管理部职责。承担按照医院实际状况,制定完善的全成本核算实施方式,审核相关匹配措施,参与经济决策全生命周期活动;负责大型医疗设备购置,物资采购招标;定期向医院党委提交相关全成本核算管理报告。其次,财务核算职责。负责医院成本核算、编制成本预算以及审核成本支出;管理固定资产,制定科学的固定资产折旧率,分析实际效益。第三,经济统计办职责。全权负责相关医疗收支等状况;负责医疗收费价格和医保、物价管理。最后,医疗收费办职责。其主要负责门诊住院收费、住院预交金收缴等管理工作;负责出院病人费用核对,各类收费票据核查工作。

4.2 构建全成本核算管理信息系统平台

医院内部涉及服务范围广,专业划分精细化,各工作流程和经济运行具有一定的复杂性,而且成本核算数据体量较大,需充分应用计算机网络技术,实现信息智能化、网络化。医院内部应将上述各部门信息系统有效融合,形成一个完整的信息管理平台,突破信息壁垒,实现信息共享目标。对原有软件进行优化升级,医院信息平台实现对患者从收费计价至最终记账全生命周期管控,药品物资应从采购至付款实现闭环管理,固定资产从使用部门、管理及领导层进行全周期管控,达成各环节、各部门间有效衔接,相互协同监督约束,实现管理规范化及标准化。从本质层面消除原有医院管理信息系统常见随意删除瓶颈,实现买卖双方分开,从源头作为初期着力点,构建与之吻合现代会计制度相关账目,保证各项业务落实均有据可依^[4]。

4.3 清产核资,完善配套设施

针对上述资产不明晰、家底不清问题,医院需按照实际状况,采取行之有效的措施,实施资产核算工作,抽调专业人员,以全脱产方式对医院内部人力、设备等状况核对,将相关数据完整记录。同时,将相关资产记录核算后,按照相关准则分类录入计算机,若从本质做到消耗计量精细化,需配备相应的基础设施,如医院给予相应的资金支持,在办公区域和家属区域内增设水电表,均属于刷卡独立核算,对消耗状况进行可靠性统计,为新增设工作站购买计算机等。

4.4 明确核损指标准确实施成本核算

医院全成本核算精细化管理目标贯彻之前,需明确核算目标,保证最终核算数据可靠性。首先,应将内部收益及成本支出部门划分,全成本核算指标应涉及医院全科室、全方位及全人员定量及定性核算。实际工作过程中,主要目的在于精细化各项指标,以及判定该项指标合理性,如科室内部医疗费用、项目成本消耗度等,将其作为成本核算指标;其次,药品采购、临床使用等直接或间接成本核算点应予以明确,促使各要素成本项目,实现人员和物成本细化。明确成本核算指标,有助于为核算工作做以导向,及时确定医院内部活动薄弱点,为后续精细化管理策略制定提供保证。

4.5 建立全成本绩效考核体系

将全成本管理纳入各科室绩效考核体系中,考核可以经济效益为核心基础,成本数据为准则,实现科室绩效与成本进行联动,制定完善的考核指标,内部包含月度、季度指标及年度指标,严格依照相关指标将其全面贯彻于相关科室内部。应用全成本考核过程中,应增加绩效整体分配总额,调动员工参与积极性,医院将全成本核算最终结果,与绩效分配有效融合,促使绩效分配在成本核算数据量化更具合理性可靠性^[5]。

5 结语

医院全成本核算精细化管理作为一项综合性、复杂性工作,其核心理念强调利用较低的费用为广大消费者提供优质服务。医院发展过程中,经济、社会效益协调十分关键,保证医疗质量同时,有效降低群众医药费用支出,促进医院整体运营模式创新改革,逐步倾向于质量效益转型,是新时代医院管理效益手段。扎实的基础工作,完善的配套设施,以及完善的管理制度,是实现全成本核算精细化管理的前提,只有医院内部所有人都重视成本核算,才可保证该工作落实质量。

参考文献

- [1] 周礼华.公立医院全面预算管理思考——基于新医改的视角[J].新会计,2019(3):50-53.
- [2] 谢万洋.新医改背景下公立医院成本精细化管理构建研究[J].纳税,2020(22):143-144.
- [3] 张晨阳,张春丽,王梦伊,等.某三甲医院以成本为基础的DRG收付费实践与探索[J].江苏卫生事业管理,2019,30(5):545-547.
- [4] 范静嘉.医院全成本核算及绩效管理的有效结合应用研究[J].新财经,2019(16):128-129.
- [5] 张冬妮.事业单位人工成本核算分析[J].首席财务官,2020(14):68-69.