

# 公立医院运营管理之成本管理实践研究

卢仲玲

贵州省第二人民医院, 中国·贵州 遵义 550004

**【摘要】**公立医院通过实施成本管理,可以从成本效益角度出发,实现对医疗资源的最优化配置,能够有效的降低医疗成本,减少医疗资源浪费,发挥资源效益为更多患者服务。以最小化的成本为患者博取最大化的健康效益,在持续发展、医疗质量、运营效率三个维度上同频共振,进一步提高医院的核心竞争力。目前,我国许多公立医院都进行了成本核算,取得了一定的实践经验。

**【关键词】**公立医院; 运营管理; 成本管控; 实践研究

## A Study on the Cost Management Practice of Public Hospital Operation and Management

LuZhongling

Second People's Hospital of Guizhou Province, Zunyi, Guizhou 550004

[Abstract] Through the implementation of cost management, public hospitals can realize the optimal allocation of medical resources from the perspective of cost effectiveness, which can effectively reduce medical costs, reduce the waste of medical resources, and give play to the resource efficiency to serve more patients. To maximize the health benefits for patients with the minimum cost, and to further improve the core competitiveness of the hospital in the three dimensions of sustainable development, medical quality and operational efficiency. Now, many public hospitals in China have carried out cost accounting and gained some practical experience. Key words: Public hospital; Operation management; Cost control; Practice research.

[Key words] public hospitals; operation management; cost control; practical research

目前,我国公立医院的成本管理理论还不够成熟,难以在我国公立医院中得到充分的运用,因此,在医疗体制改革的大背景下,公立医院必须从战略定位、成本精细化运营管理入手,打造成本精细化管理的高质量运营机制,通过相应的对策来提高成本管理水平。

### 1 公立医院的战略定位

在新医改方案中,我们清楚地表明,公立医院的宗旨是坚持一切以病人为中心。以患者满意为目标,全心全意地为人民群众提供基本医疗服务,维护我国公共卫生事业的公益性。随着我国市场经济的快速发展,医疗技术和仪器设备取得了长足的进步,公立医院所面临的挑战日益严峻。有效的成本控制是每个医院都必须重视的问题。公立医院在提升服务质量,降低医疗费用,坚持以内涵发展为中心的基础上。明确职能定位,建立和完善基本医疗制度,让老百姓享受到便宜、方便、优质、安全的医疗服务。竞争策略固然能推动公立医院的发展,但也会给老百姓带来更多的医疗费用。但公立医院的职责是为人民群众提供基本的医疗服务,保障人民群众的生命和健康,而不能以贫富差距为标准,必须对病人进行同等的治疗。因此,在医院的发展战略中,必须要有优质的基本医疗服务。公立医院有别于一般的企业,它不能仅仅从竞争策略上考虑,而应当注重公共成本管理的公益性,这也是公立医院的特殊性<sup>[1]</sup>。

### 2 运营管理中医院成本管理存在的问题

#### 2.1 对成本控制和绩效管理的认识太片面

目前,一些医院对绩效管理和成本费用的控制还不够透彻,只停留在表面上,并没有看到其真正的价值所在。仅仅把经营成本控制看成是成本的减少,缺乏科学的成本管理观念和意识。许多成本管理活动还停留在简单的成本核算上,全面成

本管理、成本预测和分析的工作还不够充分。同时,一些医院干脆将成本管理演变为绩效管理,以成本核算结果作为各业务部门绩效的依据,在实际经营中主观性强,不关心绩效管理的结果。

#### 2.2 对医院的经济效益与创收的比较

医院肩负着提高人民群众健康的任务,同时也承担着社会公共利益的职责。目前,部分公立医院由于国家财政拨款不足,部分科室更多地以维护自身的经营与发展为借口,将更多的精力放在本部门的收益与收益上,盲目地赚取更多的利润,造成了病人看病的巨大负担,同时也造成了医疗费用的大量浪费,对医院的社会形象造成了很大的影响,使得目前的管理运营工作丧失了成本控制的价值,无法实现健康、平稳的发展<sup>[2]</sup>。

#### 2.3 医院对各部门的长期资源分配没有给予足够的重视

一些医院的管理者,眼光不够长远,只注重眼前的经济利益,而不能在企业内部培养专业技术人才。因为人才的培养是一个漫长的过程,其投资也是巨大的,在这段时间里,医护人员不仅要掌握各种医学理论,而且要有丰富的临床实践经验,要想成为一名合格的医护人员,至少要花费几十年的时间,而且其中的风险也很大,所以必须要有一个完善的计划。但由于一些医院没有建立长期的认识,也没有从长远的角度去思考,这会极大地影响到目前的人力资源管理。此外,随着市场竞争力的增加,医院的设备资产在固定资产中占有很大的比例,有的设备可能会达到几千万,重视了先进医疗设备的购置而不注重设备在医院的实际应用价值,导致新购设备使用率低,其所提的折旧费挤占成本费用,导致采购费用偏高<sup>[3]</sup>。

### 3 公立医院加强成本管理的方案

#### 3.1 建立全面的医疗费用会计制度

为了推动公立医院的长远发展,必须营造一个良好的内部环境,并在此基础上,建立健全的医疗费用会计制度。医院管理者要评估和识别每个流程,并针对潜在的成本风险进行控制,并提出相应的对策。医院必须持续地进行管理体制的改革与创新,力求实现信息化、系统化。目前,医院都在尝试进行成本核算,但要根据自己的战略定位,对其进行进一步的改进。通过信息化对发生的业务进行明细登记,逐步将成本核算运用到各个病种的经营中,成本管理的水平与所划分的层次成正比。成本管理要以均衡为核心,以公立医院的战略目标为依据,以实现医疗费用核算系统的战略目标<sup>[4]</sup>。

在DIP支付方式改革的浪潮下,做到合理管控成本,不片面追求业务量。医院提供医疗服务多并不意味着收入多。特别在药品、医用耗材成为医院的支出和成本。医院需要通过强化合理诊疗、合理用药、合理使用高值耗材,来管控诊疗成本,以获得预期的医保支付效果。医院片面追求业务收入增加,将会让自身陷于被动。在DIP规则下,“逐利”动机下的“多收费”“套餐收费”“过度诊疗”等不仅无法获得效益,还会给绩效考核和医保基金监管带来负面影响。

### 3.2 优化成本管理体制

由于大部分公立医院并未建立单独的费用管理机构,造成了在实际工作中的数据传输和协调问题。因此,在公立医院中,要明确各自的职责,做到相互协调、配合。在实施成本核算时,必须以财务和会计部门为主体,运用现代网络技术,使企业的成本核算信息得以有效地共享。其它部门可以把精力集中在事前预测、事中控制和事后评估等方面,而不必为收集资料而浪费资源。公立医院可以按自己的实际情况划科室,明确有关人员的具体责任。在医院的日常经营中,要加强与各科室的协作,做好信息收集、资料汇总、数据分析等工作,使整个医院都重视成本管理<sup>[5]</sup>。

### 3.3 强化信息支撑

现阶段医院信息化建设发展亟需打破“信息孤岛”、消除“信息烟囱”,新时期下信息化建设的整体性和协同性是医院高质量运营的关键点,医院信息化建设需要在保证前瞻性和系统性认知的前提下,实现科学规划和顶层设计。信息化建设要实现高效优化,提升运营效率和质量,通过数据分析应用,使数据“活起来、用起来”,锁定医院高效运营关键问题、扫除管理盲区,通过优化资源配置,构建以大数据为基础的运营管理体系,建立长效优化机制。

### 3.4 建立业绩管理和成本控制部门

建立一个专门的科室,比如建立一个绩效管理部门、一个成本管理部门,来加强医院的整体管理,从而推动医院的健康发展。为了有效地实现医院的绩效管理和费用控制,可以建立一个监督机构,对医院的经营成本进行有效的监控,以达到有效地提高企业的成本控制水平。对条件不具备的,可以成立专门机构,由上级机关牵头,从财务、医疗、稽核等方面组成监督小组,实施绩效管理和运行费用控制。不管是专家团队,还是专家团队,都应该在院方巩固“内控系统”的基础上,密切关注医院的异常运行情况,寻找问题所在,进一步推进绩效和成本控制。

### 3.5 建立医院绩效评价体系并实施考核

要提高医院的内部绩效管理质量,必须以目前的医疗服务

质量为主导,设置与成本相关的绩效指标,衡量医院整体和内部各部门的运行效率、核心业务实施效果、政策项目资金实施效益,评价体系的建立要基于对当前医院运行状况的深入分析,并对评价不足的状况进行全面的评价,确保评价的公开、透明。

医院既然已经有了一套考核体系,那就必须要做到,只有在日常的工作中,不断完善考核的内容和指标,才能真正发挥出它的作用。要使绩效考核工作真正落实到临床工作中,保证各项指标的有效性,就要充分考虑到各个科室的经营情况、收支情况,落实岗位的考核指标,同时还要根据医院的实际情况,与医院的实际情况进行充分沟通联系,优化设计考核评分细则。将绩效指标设置、权重、评估方法等纳入日常工作中,并将其纳入到系统工作中。

### 3.6 重视实施成本会计,强化预算控制

费用会计是医院财政最基本的工作,它可以对各种业务进行会计分析,从而使医院的经济效益得到最大程度的保障。在日常工作中,要对成本进行全面的剖析,严格按照成本支出的方式,做到事前、事中、事后的成本控制,进而提高成本管理的效率。同时,运用好信息化体系,实时、准确地监控医院的配置、消耗情况,对医院的运营费用进行有效的核算,并发现医院的运营费用变动,寻找最佳的控制方式,以实现费用的控制,进一步减少医院的各项开支,优化医院的各种资源配置。建立全员成本控制的观念,财务和有关主管要深入到临床一线,及时了解到的异常情况,及时与生产一线员工进行交流,查找原因,并提出相应的改善措施。通过全员参与和全过程的管理,有效地控制了医院的经营成本,让员工充分了解医院的成本管理,并主动参与到生产经营成本的管理之中。同时,在医院的运营成本管理中,必须将全面预算管理思想引入医院,将预算控制作为医院的一项重要工作,加强对医院管理层和医务人员的预算控制,加强对医院运营成本的过程控制,突出重点,从而实现对各科室的成本控制。形成成本控制和价值创造相促进的局面,从而促进医院的发展。

## 4 结语

总之,公立医院必须加强对成本的管理,转变市场导向的观念。基于医院的业务状况和发展环境,以公益性为中心,认真地思考其战略定位的合理性。从医院的战略视角,构建具有自己特点的成本管理体系,强化成本管理,推进多元化经营,为医院的决策和运营管理提供支持和参考。

### 参考文献:

- [1] 张莉. 县级公立医院运营面临的困难及对策[J]. 中国民营. 2022, (1): 111-121.
- [2] 梅路瑶. 医院科室全成本核算改进实例 以医院为例[J]. 现代医院. 2022, 22(1): 78-80.
- [3] 史金秀, 周常蓉, 戴小喆, 等. 医院运营管理的政策梳理、主要模式与实践探索[J]. 中国卫生经济. 2021, (8): 74-77.
- [4] 郭志慧. 新医改背景下公立医院运营成本精准管控体系构建[J]. 科学技术与工程. 2021, (33): 222-253.
- [5] 赵薇. 公立医院总会计师如何推进运营管理的探讨[J]. 中国卫生经济. 2021, 40(12): 12-15.

### 作者简介:

卢仲玲(1974.10-)女, 汉, 贵州遵义人, 大学本科, 副高级会计师, 研究方向: 财务管理。