

探究医院成本核算精细化管理研究

郝娜

北部战区总医院, 中国·辽宁 沈阳 110013

【摘要】成本核算是现代医院精细化管理的一个重要内容,目前,根据新的准则要求,我国的医疗费用核算体系已不能满足医疗费用核算的需要。本文从分析医院成本核算精细化管理的角度出发,指出了医院成本核算精细化管理存在的问题,并就如何改进成本核算,优化精细化管理流程进行了探讨。

【关键词】医院成本核算; 精细化管理; 研究

Research on Refined Management of Hospital Cost Accounting

Hao Na

Northern Theater General Hospital, Shenyang, Liaoning, China 110013

[Abstract] Cost accounting is an important part of the refined management of modern hospitals. At present, according to the requirements of the new standards, my country's medical expense accounting system can no longer meet the needs of medical expense accounting. From the perspective of analyzing the refined management of hospital cost accounting, this paper points out the problems existing in the refined management of hospital cost accounting, and discusses how to improve cost accounting and optimize the refined management process.

[Key words] hospital cost accounting; refined management; research

前言

目前,医疗成本已成为人们日常生活中的热门话题,而随着我国人口的不断老龄化,这个问题也越来越受到关注。在医疗费用方面,既影响到医院的信誉,又是医患之间的一大矛盾。因此,将精细化管理运用于医院的成本核算,可以很好地控制医院的各种费用,但是,目前医院的成本核算还没有得到有效的控制,因此,在进行成本核算的过程中,出现了一些问题^[1]。

1 精细化管理视域下医院成本核算理论依据

1.1 精细化管理基本理论

精细化管理是泰勒科学管理之父所提出的一种现代思想管理方式,它把企业的战略目标贯彻到企业的各个内部。精细化管理包括四个方面:一是工作的精细化,是指通过对工作流程的控制来实现对工作的有效控制。为了加强对职工的成本责任意识,加强对日常开支的控制,节约资源,加强对医院成本核算的精细化管理。二是会计精细化,是指对各部门的财务进行全面的记录和成本核算,使医院把精细化管理的职能渗透到业务、科研等各个方面,通过核算的结果来发现业务中的问题,从而减少医院不必要的经济损失。三是精细化措施,是指在核算的基础上,从多个方面剖析问题的原因,采取有针对性、精细化的措施,从而建立起更为科学的成本管理系统^[2]。四是精细化决策,改变盲目、随意性的决策机制,确保每一个决策都能被验证和落实,从而使医院的成本核算更具科学性,推动医院的健康发展。

1.2 成本核算理论

成本核算与精细化管理互为补充,同时也强调了两者的分级细化、协同配合。与注重实现科学化的精细化管理相比,成本核算着眼于构建全员参与、全过程控制、全方位把握的成本核算模式。就医院来说,在运营过程中,会有四大方面的支出:科教支出、行政支出、业务支出、财政补助支出等。各种基金的费用不计入医院的费用,如:医疗费用(药品、人员费用、医疗风险基金提取等)、管理费(人员费、固定资产折旧费等)。由于医疗服务项目、管理层级等的支出存在着较大的差别,无法用统一的方法和准则来进行,需要细化和分类,并

在此基础上制定精细化管理成本核算机制。

2 精细化管理在医院成本核算中的应用意义

为了提高医院的综合竞争力,实行高质量的精细化管理,对于现代医院来说,其核心内容就是成本管理,在进行成本核算时,重点是通过精细化成本管理来进行,这样不仅可以提高管理效率,还可以预防财务风险,同时还可以有效地整合各种资源,达到成本控制的目的。在精细化管理中,重点在于仔细分析医院的相关服务所需的成本,然后掌握成本与费用的比例,以此来科学的规划各种费用,同时,还要将这些数据作为工作的一个重要指标,既可以有效地管理和控制成本,又可以提高医院的整体收益。通过对成本核算进行精细化管理,可以清楚地了解各个部门的运行状况和费用支出,从而为医院的整体发展和各部门的协调发展提供依据。现在,很多医院都把精细化管理当成了一种重要的手段,来提高自己的发展,而对医院而言,实行精细化费用管理,既可以提高自己的能力,也可以帮助医生和病人之间的关系,让病人对自己的医疗服务更加的满意。

3 精细化管理视域下医院成本核算现存问题

3.1 成本信息真实性难保证

医院成本核算的精细化管理需要依靠真实、完整的成本信息。当前多数医院已建成HIS、电子病历、病案等信息化建设,但其集成程度明显不够,各部门“单打独斗”、“各自为政”,企业信息向财务信息的转换效率低下,必然导致财务数据与业务数据的口径不符,从而影响成本信息的真实性。由于受成本核算项目方法的限制,大多数医院财务部门在编制成本明细时,对各个部门的业务活动不够全面,只将业务活动和管理支出项目进行了简单的分类,只列出了各个科室的支出金额,无法细化项目,归集成本,导致成本核算项目缺失或重叠,从而影响成本信息的完整性。

3.2 成本核算未逐级细化

《医院财务制度》中关于成本和费用的实施范围规定,明确了医院、科室、单元、病种、医疗项目五个层次的成本核算,并对各种支出进行分类、记录、汇总、分配和分析。但是,当前的医院成本主要是以医院的总费用和部门费用为基

础,集中反映医院在一定经营期间所发生的人力、物力、资金等资源的消耗,反映出各科室的成本管控与经营效果。这种费用计算方法没有明确地反映出病人在医疗保健中的各种检查、诊断和治疗项目的费用,也没有体现出为特定疾病提供的药品和人员费用,无法满足成本核算的精细化管理要求。而在以上方法中,一般都是以总费用来体现非盈利部门的成本效率,从而导致责任推诿和经营浪费。另外,由于收入部门没有按其实际经营所需的间接费用,仅凭收入比率难以反映其内在效益和社会服务价值。因此,医疗费用核算的不规范,不但会影响到医院的经济效益,还会引起医患之间的纠纷。

3.3 成本核算与绩效管理脱节

精细化管理要以绩效管理为保证,重视内部气氛的营造和文化的建设。当前,一些医院把成本核算结果纳入了绩效评价,但没有把成本评价作为成本核算的重要内容,而与之配套的奖励机制也不健全,只对收入水平较高、成本总额较低的科室进行了物质奖励。另外,目前我国医院成本核算制度不完善,造成成本绩效信息的可靠性和完整性明显不足,基于绩效信息的成本核算绩效评价结果不公正,无法反映出各岗位员工在成本精细化管理中的实绩和贡献,很难将成本核算目标层层落实到个人,从而导致医院人员成本控制能力低下,不利于建设全员参与的医院成本核算体系。

3.4 缺乏针对性的成本分析

成本核算的基本目的是为了管理者了解到医院内部的管理流程、资源使用和费用开支,从而为医院的管理决策提供科学的依据,对成本精细化管理进行优化和完善,从而推动医院的健康发展。在精细化管理视野中,基于成本的分析更加深入细致,涉及到的成本分析手段也越来越多样化。但是,就当前医院成本核算工作的实际情况而言,其成本分析主要是围绕医院的整体成本进行,对收入、成本结构、成本状况等分析不够透彻,很难从根本上找出成本产生的成因,成本分析目的不明确,采取的措施不准确,无法通过成本核算和成本分析来确保医院的经济效益。

4 精细化管理在医院成本核算中的应用

4.1 建立横纵向贯通的信息化管理平台

为了解决精细化管理视野下医院成本信息真实性难以保证的问题,提出了一种横向、纵向相贯通的信息化管理平台。一方面,打通 HIS、电子病历、病案统计、人力资源管理、医疗设备管理、医用耗材管理等各部门之间的信息链接,方便了信息采集,缩短了信息采集周期,打破了各科室之间的信息壁垒。同时,通过筛选、整合、分类存储费用信息,实现科室间成本信息的横向比对,优化医院内管理系统的接口,实现医院、科室、单元、病种、医疗服务项目间成本信息的沟通与高效传输,对外对接国家相关监管部门、医疗行业协会、与医院特色学科相关高新技术企业、设备及物料供应商等,实现内外部成本影响因素的全面识别,并实现层级之间的成本信息纵向对比,可以为医院成本核算精细化管理奠定坚实的基础。

4.2 实施逐级、精准化医院成本核算

精细化管理对成本的逐级、细致核算提出了更高的要求。首先,对费用单位进行了精确的分类,按照各部门的核心业务,分为四个基本单元:临床服务单位、医学技术单位、辅助单位和行政单位。其中,医疗费用是以临床服务为中心的。医学技术单位以超声科、检查科等为主体,以设备费用为主导。医院的辅助单位主要有门诊挂号室、结账室等,反映了医院的整体收益。行政单位包括后勤、科研和人员,反映了管理成本。其次,根据分层分配的原则,包括人员经费、卫生材料、药品、固定资产折旧、无形资产摊销、提取医疗风险基金等。同时,将非临床科室以外所有科室的直接费用,按照费用总额的大小,依次转入临床科室。第一级分摊是指病人在医疗服务中所产生的费用,不能作为

部门费用,例如:公用设施维护费用、其他人员支出,按营业收入法进行分摊。第二级分摊是行政单位的管理费用,主要是根据各部门的员工人数来计算,而第三级分摊,则要根据不同的科室和标准,选择合适的分摊方式。按层级进行分摊,并进行汇总,最终确定各科室的总费用。因此,以时间为导向进行成本的精细化管理。由于间接费用在临床、医技科室中所占比例很大,而且每项费用都会受到时间的影响,所以本文提出了以时间为导向的成本核算方法。以超声室为例,首先要确定费用目标和操作中心,其费用对象是超声室所提供的检查和诊断服务,例如:多普勒超声检查、超声造影。作业中心是由成本集中所产生的作业环节组成的一个有机的整体,它包含了分诊作业、检查作业、报告作业、洗片作业和送货作业。二是采用时间公式来计算总的工作时间,由财务部的工作人员将其全部成本汇总到各种工作中,无法汇总的成本根据设备的工作时间来分配到超声室的成本中,这样就可以把人工成本和设备成本结合起来,形成各工作的总成本。三是通过对特定的经济活动进行分配,如胸部超声、腹部超声等,计算出各个项目的费用。最后,建立了以临床路径叠加为基础的单一疾病费用计算模型。以上操作成本为单病种成本的计算带来了方便,需要将诊断期、治疗期、观察期、待出院期等与单病种成本相联系。

4.3 完善成本管控的绩效管理制度

从精细化管理的角度看,医院的成本核算必须与绩效管理相结合。首先,要确定各部门的成本控制指标,编制各部门的费用预算,同时安排各部门的成本和业绩指标。其次,适当提高成本核算结果在绩效评价指标中所占的比重,突出各部门、各岗位人员的成本精细化管理职责,制约各部门的支出。财务、人事科定期从财务信息系统中提取有关费用的信息,以掌握预算和实际开支的关系。然后,对成本核算和绩效目标实施监控,重视对各个部门员工的反馈,并根据企业的具体情况,对预算进行适当的调整。最后,通过对预算和实际开支的分析,找出造成偏差的原因,追究有关人员的责任,并建立既有物质上的奖励,又有精神上的奖励,以提高医院人员成本核算的积极性。

4.4 在成本核算基础上加强成本分析

精细化管理思想提倡精细的分析和决策。所以,必须在医院的成本核算上,加强对成本的针对性分析。首先,分析医院的整体成本,统计各科室的经营状况、各科室的效益表,并根据各月份的成本收益率、药占比等数据,从而帮助管理层发现医院整体经营、药品收入控制方面的问题。其次,分析各部门的费用。主要是了解各科室的收入结构和费用结构,对各科室的损失原因进行分析,并与以往的费用比较,制定物料领用计划,增加业务量。最后,对医院各科室的成本进行分析,确定各科室的费用构成,并对各科室进行成本核算,对各科室的人力、设备费用进行合理分配,形成成本核算-成本分析-成本控制的全过程。

5 结语

总之,将精细化管理运用到医院的成本核算中,能够提高医院的成本核算质量。当前,我国医院成本核算中存在着信息真实性难以保证,没有建立分级成本核算体系,与绩效管理脱节,成本分析不够深入、不够细致等问题。因此,应提出建立横向、纵向相交的信息管理平台,实行分级、精细化管理的成本核算,健全成本控制绩效管理体系,强化成本控制的目标。

参考文献:

- [1] 汤盼盼,张玉娟.医院成本核算精细化管理研究[J].中国管理信息化,2022,25(02):31-33.
- [2] 单丹.探析精细化管理在医院成本核算中的应用[J].质量与市场,2021(22):97-99.

作者简介:

郝娜(1976.01.04-),女,汉,铁岭,本科,学士,会计师,研究方向:军队财务管理。