

军队医院财务管理现状分析

江晓晖

中国人民解放军63680部队医院, 中国·江苏 江阴 214400

【摘要】当前,在现代医院运营管理中财务管理是必不可少的主要构成部分,在市场竞争越来越激烈的今天,怎样显著提升军队医院财务管理效率,加强自身的核心竞争优势,是所有军队医院需要深入探究的问题。基于此,本文首先介绍了军队医院的特点,然后分析了军队医院财务管理所面临的新形势,最后提出了军队医院财务管理策略,希望可以为同行人士提供参考意见。

【关键字】军队医院; 财务管理; 管理人员

Analysis on the Current Situation of Financial Management in Military Hospitals

Jiang Xiaohui

63680 Army Hospital of the Chinese People's Liberation Army, Jiangyin, Jiangsu 214400, China

[Abstract] At present, financial management is an indispensable main component in modern hospital operation management. In today's increasingly fierce market competition, how to significantly improve the financial management efficiency of military hospitals and strengthen their own core competitive advantages is all issues that need to be explored in depth in military hospitals. Based on this, this paper first introduces the characteristics of military hospitals, then analyzes the new situation faced by the financial management of military hospitals, and finally puts forward the financial management strategies of military hospitals, hoping to provide reference for colleagues.

[Key words] military hospital; financial management; management personnel

引言

我国军队医院承担着重大的历史使命,平时要保障部队官兵身体健康,在战时也要保障军事打胜战,而且要维护驻地群众的身体健康。在市场经济日益深入的现代化社会,随着医疗保险的深化改革,全社会密切重视军队医院的财务管理工作。因此,军队医院管理者必须要提高对财务管理的重视程度,做好财务管理工作,只有这样才可以为实现军队医院持续稳定发展奠定坚实的基础。

1 军队医院的特点

一般来说,军队医院的特点具体表现在以下几点:第一,根据不同的业务范围进行划分,军队医院可以分成多种类型,比如:综合性医院以及专科医院等等。因为军队医院不是由地方政府直接进行管理,当地政府出台的很多政策,都未结合驻地军队医院的实际情况,进而容易导致医院的保障制度不符合地方政府的有关政策。第二,属性复杂化。最近几年,军队医院发展速度不快,相对于地方三甲医院来说,人才相对匮乏,大型医疗设备的资金投入力度较小,医疗学科和医院功能建设水平也不高^[1]。尽管对部队官兵就医的基础上,能够开展一些对外有偿服务,然而因为条件非常有限,无法迅速发展,保障水平和社会发展依旧不能协调。第三,结构和体系相当复杂。大军区和每个兵种有各种等级的医院,在全国各个省市和自治区都有军队系统的医院,运行状况不同,缺乏统一的标准。第四,保障任务多重性。对于军队医院来说,最为关键的任务是要保障军事任务高效完成,应该保障社会、国家和人民生活和谐发展。军队医院的首要任务是保障做好应急任务。然而因为资金不够,也没有其他优质的资源,在很多方面都没有较强的能力,比如:现代化以及多学科等等,根本不能满足地方人民群众的实际需求。

2 军队医院财务管理所面临的新形势

2.1 医疗收支两条线政策对医院财务管理的影响

军委在2016年出台且实施《军队医疗机构经费供应与为民医疗服务收支结余管理暂行办法》,又一次调整军队医院的财

力来源,原来是医疗收支结构为主要来源途径,现在是以军费保障为主要来源途径,军队医院领报的标准经费、军人及其家属出现的合理医疗费以及将军队医院建设发展过程中特殊问题有效解决的大单位建设补助。军队医院不再只是花钱做事,也开始重视财力来源,财务管理没有很强的自主性。

2.2 全面停止对外有偿服务项目对医院财务管理的影响

第一,将医疗合作项目关停,在客观方面导致医疗收入减少。根据军队停偿通知,军队医疗机构需要将每个医疗合作项目关停,短时间内造成医院医疗收入和整体经济利润减少,而将医疗合作项目停止后,结合清算补偿的原则,医院必须要靠自己筹集资金进行解决,造成医院经费保障难度又一次提高。第二,没有清楚明确军民融合项目经费补偿方法^[2]。现如今,军队医院可以作为保留的军民融合项目,比如:人才培养、科研项目等等,有些项目地方提供经费上的大力支持,有些项目必须要有医院匹配资金,又或者是医院自己筹集所需的资源,规定医院必须要结合自身的实际变化情况对核算结构作出适当的调整,绝对不可以将军费保障、自筹资金的保障范围进行混淆,将经费来源正确区分,清楚明确核算,导致医院经费保障压力更大。第三,没有足够的标准经费,必须要自己筹集资金解决。结合医院开支具体情况,有些经费标准领报是不够的,比如:营房管理费以及福利费等等,原来能够利用对外创收进行弥补,然而在新时期下,必须要向上领报,才可以真正实现经费保障。

2.3 新医改政策调整对医院财务管理的影响

国务院政府工作报告在2017年强调,必须要将药品加成都取消,进一步推动医疗、医药和医保三方联动变革。全国公立医院医疗费用在2017年增长幅度力求减少到低于10%。在新医改政策不断推进的背景下,药品耗材零差价销售已经正式实施,分项不断推进差别化政策,首先采用分级诊疗模式,分批进行单病种付费方法,地方患者流向越来越分化,短时间内严重冲击军队医院财务管理。比如:就武汉来讲,希望可以将医疗服务收入占据的比例提高超过30%,药占据比例减少到约

30%，检查与化验收入占据的比例约20%，结合国家医保，就分级诊疗到措施，在卫生总费用中患者就医支出占据的比例不到30%。根据武汉市卫计委统计资料显示，这些差价的大部分都是由医护人员技术性劳务服务项目进行弥补，其他的由财政进行弥补。然而并没有清楚明确军队医院的财政弥补地方政府，又结合有关资料显示，将药品加成完全取消后由于财政补贴没有及时到位而导致医院净利润减少约10%。

3 军队医院财务管理策略分析

3.1 分工负责，建立责任预算机制

《中国人民解放军财务条例》提出，作为单位机关事业部门，在实际财务管理中必须要以下这些职责认真履行：将本部门分项预算方案进行合理拟定，运用管理本级直接将经费进行支出，严格监督和指导本系统事业经费的石油管理，在预算执行中每个部门都是重要的主体，必须要负责预算执行结果。对于医院发展来说，预算管理起到关键作用，利用预算管理，能够使财务目标更加明确，财务工作更加合理^[3]。在新时期下，必须要将预算管理中每个事业部门的重要主体作用全面发挥出来，认真考虑预算考评是否严谨、经费支出项目是否科学、经费来源是否具有可行性。针对一些无经费保障项目，先要基于部门事业经费自行平衡，有些项目高出向上领报事业标准，如果不能非常紧急的，就不可以安排，必须要由医院机动财力弥补合理安排。并且必须要对成本列支项目精心安排，应该结合军委后勤保障部制定的能够核销的成本范围以及类别进行科学编制，不可以出现超范围列报的情况。针对预算需要安排的项目，必须要将经费需求准确预测和计算，全面合理统筹事业规模，除了要在经费使用方面留出一定的余地，也必须要避免出现空报或者多报预算的情况，将预算指标直接占用，导致没有良好的保障效益。同时，作为财务部门，必须要结合军队医院收支两条线改革的经费保障模式对各个方面进行适当的调整和改善，比如：经费供应，还有管理办法等等，加大有关法律法规的宣传力度，不断加强预算管理和控制，完善会计核算结果，认真统筹每个环节，其中，包括预算编制环节以及预算执行环节等等，不管是无经费来源还是超经费标准项目，都必须要审减，定期将预算执行的实际情况向党委进行详细报告，将分项预算执行信息迅速反馈给每个部门，利用将预算指标真正落实到位，根据相应的考评标准，为职业部门执行预算责任提供有力的参考依据，使党委更加科学的理财。

3.2 聚拢财力，落实财务归口管理

基于军队医院机构收支两条线和财力趋紧，必须要认真遵循相应的管理原则，即“统一领导、按级负责、分工管理、财务归口”。首先，必须要将收入成本的具体范围准确界定，确定成本以及收入，规定为民服务成本、正常经费以及为军服务的核算边界。其次，必须要尽可能做到开源节流，将财力进行聚拢，认真细算，避免出现“撒胡椒面”的情况，规定每个部门都应该科学制定系统全面的月度资金使用计划，事先报告大项经费支出，重视资金定期存储。并且必须要迅速周转自购医疗设备，显著提升周转率，对资产收益进行深入挖掘，精心安排和充分利用经费，以免导致大量的资源得不到使用，甚至出现浪费，优化经费管理各项流程，严格控制各项经费支出，将不恰当的开支严格审减，尤其是一些临时才申请的预算项目，有关部门必须要及时进行经费使用申请，由财务部门进行仔细审核后，结合经费使用的审批权限进行认真报批，进而确保在最大限度上将财务部门原有的事前监督作用全面发挥出来，从本质上实现财权和事权的统一，经费监督和使用的统一。

3.3 精准核算，形成绩效管理战略

在新时期下，军队医院的职能使命有着很大的改变，然而军队医院是公立医院，始终为部队以及社会提供服务，要想实现稳定发展，就务必要重视成本控制，使成本核算更加精确，从原来的粗放型管理变成精细化模式，从数量型问题变成质量效能型。

军队医院为了可以实现更好地发展，不仅要提升成本核算的精确度，而且必须要构建完善的绩效评价指标体系。就成本核算来讲，先要将成本范围以及类别清楚明确，合理制定相应的成本消耗标准，将可控成本与不可控标准合理区分，使可控成本和绩效评价相结合。基于现行的成本管理，再次评估核算单元，对功能及时进行修复，丰富内容。并且必须要结合成本核算以及成本管理的基本原则，还可为科室业务的各项流程，不断改进行政管理以及医护管理流程，使管理更加合理化和标准化。并且需要对不同类型成本使用信息平台进行优化整合，查找和改正信息管理问题，实现信息流通机制的规范化，将关联信息链条清楚理顺，重点是将院级和科级在核算方面的数据壁垒成功打破，做到高效融合，进一步优化科室成本摊入机制，科学检验成本信息，实现彼此关联以及总分对应。也要积极建设有关核算子系统，同时，必须要不断提高成本管理控制意识，尽可能将运营成本控制在最小化。根据减少成本和增加效益的思路，使后勤保障社会化改革模式不断创新和改善。此外，也需要建立和健全相应的绩效考评机制，能够借助军队医院绩效考评模型，结合各项指标，比如：财务风险管理控制以及医护质量管理等等，作出客观地评估，进而使每个科室都主动参与到管理中。还要建立和健全持续动态的资产清查机制。利用资产清查，能够充分利用准确的资产数据，使预算进一步细化，这样可以促使预算部门充分了解整个资产存量结构，认真编制增量预算，凸显出预算资金分配的合理化，使预算管理具有较强的预见性。

3.4 发挥优势，主动适应医改新政的调整

军队医院的技术力量和专家团队力量都很强，在老百姓中有着不错的口碑，必须要结合医改新政策积极适应调整。首先，必须要积极完善现有的医疗服务收入结构，使军队医院一些特色学科具有显著的优势，对药占比进行合理控制，树立正确的医疗服务价值观，实现从“以药养医”顺利过渡成“以技养医”，拓宽医疗服务广度，增大医疗服务管理深度，进而使医疗服务水平得以显著提高，积极开展工作新的业务以及新的技术，以保证医疗服务项目收入占据的比例明显提高。并且必须要促进军民融合医疗改革政策的无缝对接，积极制定且颁布与医疗机构军民融合有关的文件以及参与医疗改革的相配套政策，结合卫生资源为群众提供服务的比例，将军队医院作为地方区域卫生规划的一部分，辅助地方政府让军队医院在各个方面享有一样的待遇，比如：政策方面以及标准方面等等。同时，也要主动适应医保支付方法的调整和改变。全方位实行医保指标分科核算管理，认真反馈和合理分析结算数据，主动适用单病种付费方法的改变，积极运用临床路径，采取自主定价等多种方法，对特色技术的含金量进行深层次分析，而且对项目成本效益认真准确核算，在重视患者利益的同时，也必须要重视社会影响，正确定价，也要及时进行严格的审批，积极投入到临床使用中。

4 结语

总而言之，在新时期下，军队医院管理者必须要注重自身的财务管理工作，不能仅仅重视经济效益，从某个角度来看，财务管理效率的高低直接关乎军队医院整体管理效率的高低，而且对医院的发展有重要影响。因此，军队医院应该在充分掌握自身现状的基础上，采取有效的措施，不断加强财务管理，否则就容易阻碍医院实现长远发展。

参考文献：

- [1] 李平, 吴伟强, 曾惠敏. 医院财务管理风险分析与防范策略的研究[J]. 财经界, 2020(26): 139-140.
- [2] 万新福. 新医改政策下医院财务管理和会计核算研究[J]. 知识经济, 2019(28): 59+61. DOI: 10.15880/j.cnki.zs.jj.2019.28.033.
- [3] 万新福. 军队医院财务管理面临的新形势及其对策研究[J]. 现代经济信息, 2019(15): 283.