

新医改背景下公立医院成本精细化管理策略研究

孙建文

巴中市恩阳区人民医院 四川 巴中 636064

【摘要】：在新医改背景下，为了更好地满足一些新医改体制改革措施要求，公立医院需要进一步对自身成本和预算管理工作进行完善和调整，这样不仅能为患者提供更高质量的医疗服务，还能有效缓解患者压力，从而朝着长远稳定发展方向前进。所以怎样强化公立医院的综合实力，使其获得更多经济和社会效益，这是各公立医院在这种背景发展下重点考虑的问题。在这种发展环境下，要求公立医院对成本控制提高重视，通过运用精细化管理模式，使公立医院能够朝着良好发展方向前进。

【关键词】：成本精细化管理；公立医院；新医改

Research on cost refinement Management Strategy of public hospitals under the background of new medical reform

Jianwen Sun

People's Hospital of Enyang District Bazhong City Sichuan Bazhong 636064

Abstract: Under the background of the new medical reform, in order to better meet the requirements of some new medical reform measures, public hospitals need to further improve and adjust their own cost and budget management, which can not only provide patients with higher quality medical services, but also effectively relieve the pressure of patients, so as to move forward in the direction of long-term stable development. Therefore, how to strengthen the comprehensive strength of public hospitals and make them obtain more economic and social benefits is the key consideration of all public hospitals under this background. In this development environment, public hospitals are required to pay more attention to cost control and advance in a good direction through the use of fine management mode.

Keywords: Cost fine management; Public hospitals; New medical reform

1 阐述公立医院成本精细化管理特征及其意义

1.1 医院成本精细化管理

对于公立医院而言，其成本精细化管理指的则是对医院成本进行管理过程中，通过运用精细化管理理论，将这项内涵理念和行为全面落实到日常成本管理每个环节，以信息化平台为前提，有效运用这项平台对公立医院构建成本精细化管理体系，不仅可以将医院整体管理水平提高，而且医院还能提供更优质的医疗服务质量，这项管理模式逐渐成为当今时代发展必然趋势。

1.2 特征

成本精细化管理具有准确性、全面性和持续性等特征。其中准确性主要体现在成本管理制度方面的标准化和具体化，从横纵向方面逐一制定有关成本把控要求和对策，加大反馈和考核力度，从各个方面对成本管理控制措施进行完善，满足各阶段对成本管理的要求。全面性主要体现在各项服务的全面过程和各个阶段都要加大成本管理把控力度，科学合理地对相关资源进行配置，比如医院中的医疗设备，对这些医疗设备进行采购、使用等各环节中相应制定成本把控对策和有效考核制度，保证相应阶段都能将成本管控的作用充分发挥出来。而持续性则体现在医院中的成本管理工作需要跟其内部管理和整体预算管理等各方面结合起来，在不断实践当中对成本管理当中所存在

的各类问题进行改善，使成本管理措施在实施期间得到完善，将公立医院的成本管理效能提高。

1.3 意义

对新医改政策进行颁布中，逐渐有很多公立医院开始在自身内部成本中引入精细化管理模式，对提高其核心竞争力以及获得最大化经济效益等各方面有着积极作用。①科学合理地公立医院内部资源配置进行优化。对于各个公立医院而言，其内部所有医疗资源都属于有限资源，怎样运用这些资源为更多患者提供优质服务，并将医疗水平提高是目前需要重点考虑的问题，这同样是对一个医院核心竞争力进行衡量的重要内容。而运用成本精细化管理模式，这是一种现代化的工具和方法。对这种方法进行客观评价的同时，还能根据医院发展情况，从中找到更理想的成本控制点。例如提高医疗服务质量水平，将这项工作落实到每一个环节控制当中，在提高设备经济效益的过程中，还能有效控制设备购买和限制等各方面，这样就可以实现资金节省，有效将资源的作用发挥出最大化。②在减少公立医院成本的过程中，还能将其运营效率提高。通常对公立医院开展成本精细化管理过程中都是将财务分析作为基本内容，目标则是以成本控制为主，基于此，将这些方面跟有关人员的个人绩效和利益连接起来，对相关数据进行分析对比，能够更好地对成本进行控制，并提出更明确的改善对策。对公立医院成

本开展精细化管理期间,其内部成本也得到适量缩减后能获得更高收益。③在新医改的发展中,从客观方面来看,医院发展逐渐成为必然要求。由于新医改的发展越来越成熟,医院中的很多药品和医疗设备也得到大量投入和运用,为了满足所有患者的诊疗需求,需要将有限资源作用充分发挥出来并合理配置,在此期间需要通过运用成本精细化管理方法,对新医改政策目标不断进行深入分析,更好为群众提供优质服务。这样可以构建所有人员都参与到成本管理的积极氛围当中,朝着成本精细化管理模式前进,保证医院内的战略性发展目标能够顺利落实。

2 新医改背景下公立医院成本管理问题

2.1 缺少成本精细化管理意识

在前期计划经济体制的影响下,一些医院管理人员会将很多精力放在提高经济效益方面,但是并没有对怎样将整体效益提高给予过多关注,未对内部成本控制方面全面思考,造成成本精细化管理只是纸上谈兵。还有部分医院过于关注医疗技术水平的提高和人才团队建设以及科研成果对内部成本没有给予过多关注,对资金投入和产生效益不够了解,这样无形之中会造成很多额外成本支出。再加上一些管理者的观念意识具有局限性,导致公立医院内部形成并不注重成本管理的氛围,对成本管理最终效果产生不利影响。这是由于并未在成本管理观念意识方面发生改变,导致一些公立医院没有办法促进成本管理工作的精细化发展。

2.2 缺乏完善成本管理制度

尽管各个医院对自身制定了相关成本管理制度,但部分制度方案的制定缺乏科学合理性,不能跟医院具体情况相统一,这种情况同样会对成本管理制度的效果发挥产生不利影响。从客观方面来看,成本管理制度中过于看重医院内部成本核算有关规定,而怎样对成本核算进行定义和原则等各方面依然是成本核算开展中主要内容所在。比如对于一些价格非常高的医疗器材和大型设备进行购买时,前期都需要规范和约束成本管理制度,由此对这类产品进行购买和使用时,能够做到有的放矢,更加科学严谨。这些工作都需要成本精细化管理工作给予一定支持,如果缺少具有可行性的管理制度,就会造成信息落后,而且还有很多重要数据信息无法及时录入到系统中。财务软件具有多样性,每一个系统都具有不相容的特征,造成信息传输效率很低,甚至无法对成本信息进行共享。

2.3 信息化水平不够

随着新医改发展影响下,公立医院成本精细化管理水平得到很大提升,这项目标的实现是以信息化水平作为支撑,在大数据和人工智能区块链等一些信息技术快速发展影响下,公立医院的信息发展水平尽管有所提升,但是依然无法实现成本精细化管理需求。①公立医院未全面投入信息化技术,一些医院

仍然运用成本核算软件,对部分数据进行收集和获取时,仍然运用比较传统的手工方法,这样就会轻易造成获取数据出现错漏或者遗漏,与此同时,这些数据就会缺少真实性和完整性。②公立医院建立了成本和后勤管理系统,而医疗管理系统和质量评价系统之间的关联性不够,无法实现信息共享以及数据一体化的需求,比如医院所建立的后勤物资和卫材管理系统等,这些系统中只能反映出物资和材料损耗具体领取状况,不能对科室资源领取情况查询,财务人员在核算时只会简单地运用“以领代支”的方法,这些工作人员就没有办法控制资源流向,导致浪费情况发生,同时核算的数据也会出现缺乏真实性和有效性的情况,数据对比中会出现一定误差。

2.4 缺乏预算方面刚性管理

预算管理室促进成本精细化管理的主要核心内容,医院内部所有经济活动都需要以预算管理工作进行引导,不然医院内部开展一些经济活动时脱离这项成本管理就会成为一纸空谈。而目前依然有一些公立医院内部的预算管理水平有待加强,这项工作缺少刚性,没有办法将其运用价值发挥出来。而且预算管理方面的内容,院内很多人员觉得这仅仅是财务人员需要负责的,正是因为预算管理没有在整个医院内部形成所有人员参与的氛围,造成这项工作实施时面临很大阻碍,过于随性,造成实施结果和预期目标存在很大误差。现阶段国内一些医院在新医改的影响下,逐渐从前期粗放型朝着节约型的方向发展,如果预算管理中有很大问题或者不足,必然会造成成本精细化管理工作无法达到预期目标。

3 新医改环境下公立医院成本精细化管理实施措施

3.1 培养良好成本精细化管理责任意识

对公立医院成本开展进行化管理过程中,需要对管理者的成本精细化管理责任意识进行培养。前期一些管理人员会将很多精力放在追求内外经济效益和医疗科研成果方面,常常会将企业成本节约忽略掉,最终对成本管理效果产生影响。随着新医改的不断发展,在此阶段中,除了要对成本精细化管理意识培养提高重视以外,还要加强管理者的管理水平,从根源上转变这些人员工作中所出现的弊端,开展成本管理期间还要加大内部把控力度,有效将施工人员的主观能动性充分发挥出来。有利于整个医院内部开展成本精细化管理过程中营造良好氛围,通过这种积极主动的范围,可以推动后期公立医院各项经济活动的开展,同时还能把节约成本作为一种潜意识去做的事情。同时,公立医院还要对成本精细化管理内容进行宣传,要求院长和主要领导进行负责,相互配合,形成合力,使院内部可以形成积极向上良好的成本节约意识和氛围,所有人员都能主动参与到成本节约和管理当中,进一步推动成本精细化管理工作的发展。

3.2 构建完善成本精细化管理体系

一些公立医院在发展过程中，正是因为其内部没有构建理想的成本精细化管理制度，其中常常出现很大不足和漏洞，对内部成本核算以及预算管理等一些细节内容的发挥产生不利影响。对于这种问题，要严格遵循因地制宜原则，根据公立医院客观发展情况，制定跟其相统一的精细化管理机制。通过构建更完善的成本管理制度，促进精细化管理工作的有效进行，同时还能投入很多人力和物力等各项资源，保证这项管理工作的全面实施。管理制度的发展还需要有足够地保障和依据，建立跟新医改背景相符合的现代化公立医院优质管理体系，使医院内部一系列财务活动可以在可行性的成本管理制度下有序进行。与此同时，构建管理机制时，还要对管理目标进行了解，将其目标具体化，依次分解到各个部门和工作人员身上，确保权责统一。如果开展相关管理工作时出现问题可以追究到具体责任人，避免互相推卸责任的情况。为了进一步推动成本精细化管理工作的开展，采用绩效指标的方法对药品和耗材进行控制，这方面在医院总成本中占据很大比例，将其归纳到医院绩效考核中，在实施期间，还要不断对药品和耗材成本变化情况进行监督控制，对指标占比非常高的资源具体进行引导和调整，有利于医院加大对药品和耗材的规范化管理。在此阶段中还可以运用先进信息技术，构建信息化平台，其中引用有关会计核算和成本管理软件，这样可以实现高效率且动态化的管理目标，第一时间对医院一系列经济活动运转情况进行监督，根据医院管理特征，对医院自主研发出适合其发展的管理软件，使医院实现战略发展目标。

参考文献：

- [1] 董音茵.成本精细化管理在医院成本核算中的应用[J].中国卫生标准管理,2015,6(23):2.
- [2] 王冬梅.新形势下公立医院成本精细化管理探讨[J].纳税,2017(26):1.
- [3] 李鸣,洪静.财务信息化视角下的医院成本精细化管理探析[J].经济管理研究,2022,4(1):24-26.
- [4] 刘梅.民营医院成本精细化管理的必要性和策略探析[J].大众商务,2021,000(003):P.1-2.

3.3 提高预算管理方面的刚性管理

目前预算管理工作在实施过程中只是流于形式，这样会对成本精细化的效果产生严重影响。而预算管理作为成本管理控制的主要措施，预算除了对医院各个科室成本进行管理控制以外，还要将责任落实到所有人员身上，开展预算时，这项工作涉及医院各个方面，同时跟工作人员有直接关系。科学合理地开展预算管理工作，能将成本管控水平提高。对成本信息化过程提高重视，医院管理人员一定要将预算管理提上日程，确保这两者之间能够并驾齐驱，从而实现成本管理目标。所以开展预算管理工作时，根据医院内部一系列经济活动客观具体情况，保证所有费用支出的制定和开支都在可控范围内，不能随意更改以及制定好的预算编制，如果需要调整，严格根据预算调整流程开展管理，通过决议批准后才能开展。与此同时，还要以发展目标作为导向，构建跟其相统一的成本目标考核管理机制，将这项机制运转效果用到绩效管理，并且跟个人利益挂钩，这样能够进一步推动成本精细化管理工作发展。

4 结语

总之，在经济新常态的发展下，公立医院逐渐对内部成本管理工作提高重视，这样除了能实现新医改背景下的发展需求以外，还能为医院内部获得更多经济效益采取的重要手段。所以后期需要制定跟其相统一的成本管理机制，使有关人员具备积极的成本管理意识，对预算管理工作提高重视，加大人员培训力度，进一步推动更多公立医院在机电市场中获得一席之地，并将诊疗服务质量水平提高。