

公立医院财务管理工作“双循环”新发展格局构建

陈怡帆^①

摘要 文章以提升公立医院精细化管理水平为出发点,结合当前财务管理工作实际,基于“双循环”战略视角,通过探索院内大循环、院内院外双循环新发展格局的构建模式,助力公立医院实现高质量发展。

关键词 公立医院;双循环;财务管理

中图分类号 R1-9; R197 **文献标志码** B **文章编号** 1003-0743(2022)10-0086-04

Construction of “Dual Circulation” Development Pattern in Financial Management of Public Hospitals/CHEN Yi-fan//Chinese Health Economics, 2022,41(10):86-89

Abstract In order to promote fine management of public hospitals, it explores construction modes of inside and outside circulation by combining the strategic view of “dual circulation” with actual situation of financial management, which improves high-quality development of public hospitals.

Keywords public hospital; dual circulation; financial management

Author's address The Affiliated Brain Hospital of Guangzhou Medical University, Guangzhou, 510370, China

随着公立医院收支规模的不断扩大,业务活动、经济活动和资源配置管理活动愈加复杂,尤其是在疫情防控常态化的当下,公立医院如何在坚持公益性的同时,进一步提高内部运营管理科学化、规范化、精细化和信息化水平,是当前医院管理工作面临的重大挑战。随着《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》和《关于印发公立医院高质量发展促进行动(2021—2025年)的通知》(国卫医发〔2021〕27号)等政策文件的相继出台,通过实施以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局为主要内容的“双循环”战略,开展4个重点建设行动和4个能力提升行动,在公立医院发展方式、运行模式和资源配置上精准发力,不断提升财务管理水平,加快补齐内部管理短板和弱项,牢牢把握发展契机,助推公立医院实现高质量发展。

1 “双循环”新发展格局的构建背景

1.1 医院管理工作现状

“十三五”时期国家不断加大政策支持和财政投入力度,公立医院进入了高速发展的快车道。但随着卫生服务需求不断增长、经济活动复杂多变和收支规模不断扩大,以及医疗服务价格、绩效考核和运营管理等改革工作的逐步推进,由此引发的供给侧服务能力不足、治理机制不健全、运行管理效率较低等矛盾日益凸显。与此同时,受新冠肺炎疫情的影响,医院院

感防控压力不断加大,运营风险控制难度显著上升,经济管理成本持续增长,公立医院改革迫在眉睫。

1.2 财务管理困境

现行体制下,“重医疗,轻财务”的观念较为普遍,医院的财务部门大多只对管理层负责,被动接受上级管理指令,开展较为纯粹的数据处理和汇总分析工作,缺乏相关预算管理、成本控制、绩效考核等经济管理理念。单一的部门工作模式导致财务部门与业务部门的融合性较差,容易形成信息孤岛,难以结合医院未来发展规划及应对外部环境改变提供有效的信息支持和运营建议。

2 “双循环”新发展格局的构建内涵

以国内大循环为主体,意味着找准并打通国内经济系统的各个环节,发挥超大规模市场优势,把满足国内需求作为经济发展的出发点和落脚点;而国内国际双循环则是运用国内国外经济两种模式,充分释放内需潜力,联动国内国际两个市场,实现经济资源的有效平衡和合理利用。基于“双循环”战略视角,医院应以院内大循环为主体,以院内院外双循环为驱动,以信息化平台为依托,以改革发展为抓手;完善顶层设计,激发内生动力,凝聚推动高质量发展合力,构建数据信息“采集—决策—反馈”循环,打破财务管理与业务管理的信息壁垒,增强院内部门、院外机构的协同联动,探索医院管理与社会责任的创新融合,促进公立医院提质增效。

院内循环体系在管理、建设和执行3个层面重点发力,以规范促管理,以管理强执行,以执行稳发展,把精细化管理和高质量发展理念贯穿始终,推动医院财务管理流程更加优化、权责关系更加明晰、部门运行更加高效、人员履职更加到位。在组织建设层面,

^① 广州医科大学附属脑科医院财务科 广州 510370

作者简介:陈怡帆(1992—),女,会计师,硕士学位;研究方向:医院财务管理、预算管理等;E-mail: 564103919@qq.com。

立足于医院发展战略规划，结合部门组织管理架构，落实部门“三定”规定，完善任务、权责清单，健全长效管理机制。在操作执行层面，医院通过加强制度建设、提高执行能力、优化信息系统，扎实推进全面预算管理、全成本管理、内部控制管理和运营管理等重点工作落地，建立四大管理系统互联互通的新局面。在科室运营层面，医院应拓宽财务管理边界，打通部门间、层级间及部门内部各类“梗阻”，建立协调配合机制，加强职能运行监管，推动职能与业务相融合、岗位与人员相融合（图1）。

构建院外双循环体系的关键在于交流合作。充分发挥院内人员的主观能动性，从创新合作形式、拓宽合作渠道、深化合作关系出发，凭借医院自身专业优势和品牌影响力，最大程度整合和利用外部资源，借助互联网信息技术和信息化手段，在专业化、复合型人才的培养模式上持续探索，在现代化医院建设上不断深入，在疫情防控和应急处置能力上不断提升，加快补齐短板，形成内驱外延合力，实现医院财务管理质量、管理能力、管理水平和管理效益的综合提升^[1]（图2）。

在院内大循环，院内院外双循环的新发展格局下，立足医院财务管理工作实际需求，坚持优化协同高效原则，以建立健全体制机制建设为出发点，积极推进一体化信息管理平台建设，不断促进财务管理和业务工作有机融合，聚焦关键环节抓好问题的整改落实，实现院内管理水平的跨越式发展。同时依托内外循环赋能医院发展，实现拓展院内院外合作模式、加大学科建设和人才培养力度、提升应急管理和风险治理水平及强化数据挖掘和分析能力等目标要求，锻造医院核心竞争力，为完善现代医院管理制度、构建公

立医院高质量发展新体系保驾护航（图3）。

3 “双循环”新发展格局的构建模式

3.1 院内循环体系的构建

3.1.1 落实全面预算管理，提高经济运行质量。在全面预算管理委员会的全面领导和高度重视下，制定并更新预算管理相关制度流程和管理办法，为开展全面预算管理提供制度基础。深入了解部门、科室工作实际，逐步建立起预算管理与医疗业务的切实联系，在实现医院内部各类经济资源有效分配、合理使用的同时，加大宣传和培训力度，为形成全员参与、部门协同的全面预算管理良好氛围提供文化基础^[2]。在开展预算编制、落实预算执行、完善绩效考评过程中，预算管理部门应与各部门、科室保持充分沟通，综合考虑部门运营管理需求和医院未来发展规划，按照预算工作指导意见要求，明确预算管理目标，落实预算管理流程，强化预算执行监督。医院在配置完善预算管理系统各功能模块的同时，需与医院其他信息管理系统进行有效对接，实现医院各部门间数据信息的互联互通互享，不仅能有效减少人为干预，降低各部门参与全面预算管理的操作门槛，还能有效规范全流程各环节的监督管理，为提升预决算编报质量、落实预算绩效考核评价提供数据基础^[3]。

3.1.2 规范全成本管理，优化核心资源配置。医院在制度层面，成立成本核算工作领导小组，在成本核算部门的管理下，完善成本核算制度，明确成本核算办法，设立成本核算员岗位，按要求开展数据收集、成本核算、报告编制和成本分析等相关工作，充分发挥成本核算在医院成本管理、成本控制和绩效评价中的作用。在管理层面，医院将人、财、物、医等各相关要素纳入成本核算体系，实现成本核算范围全覆盖的

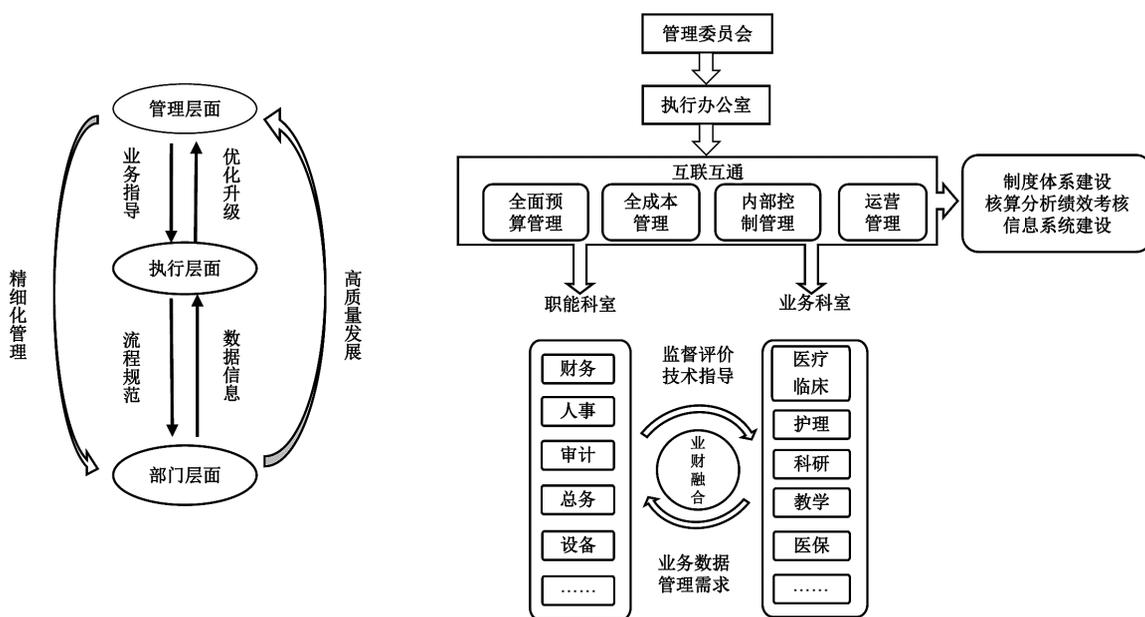


图1 医院内循环体系框架

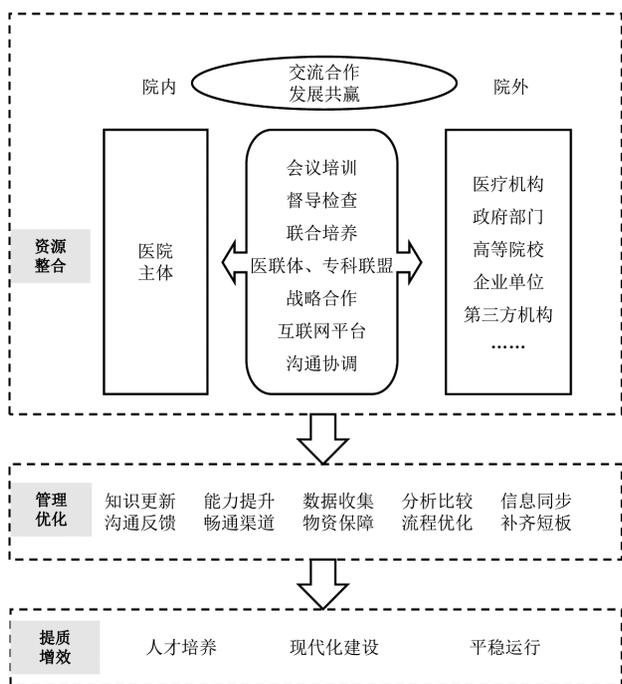


图2 医院外循环体系框架

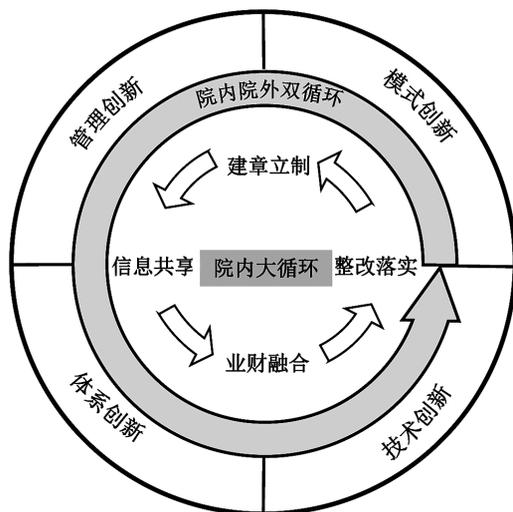


图3 院内院外双循环格局架构

同时，建立成本核算激励约束机制，补充完善医院绩效考核目标、规范成本核算的收集和使用策略，并积极推动成本核算的信息化进程及信息系统平台的搭建。在执行层面，应根据自身业务特点，结合相关文件要求，选择和设置适合医院实际情况的科室、项目和病种成本核算的归类标准、参数指标和分摊方法，通过对各作业环节和成本当量的合理测算，进一步提高成本核算数据的精确度和分析报告的建设性，从而实现院内可利用资源的精细管理和医疗质量安全的精确管控。

3.1.3 健全内部控制管理，防范内部运营风险。医院应建立以内部控制领导小组为主导、内部控制建设职能部门组织落实、内部审计部门开展风险评估和内控

评价、纪检监察部门负责廉政风险防控、医务管理部门加强医疗业务风险防范，以及医院内部各部门为参与主体和责任主体的医院内部控制体系。一是制定内部控制目标。选择恰当的风险评估对象，结合单位层面的体制机制、流程建设情况和业务层面，如预算管理、政府采购、医疗业务管理、资产管理、合同管理等内容进行全面、系统和客观的风险识别和分析，保证本单位经济活动及相关业务活动的合法合规，降低财务管理风险，提升资产使用效益。二是明确内部控制要素；基于COSO框架，医院应充分考虑内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和内部监督等五大内控要素，通过设置内部管理架构、健全内部管理制度、设立关键岗位、明确岗位职责、强化信息传递沟通以及推进全流程监督，实现内部控制工作的有效运行^[4]。三是强化内控管理应用。基于内控管理数据和绩效评价成果汇总形成内部控制报告，该报告对内控工作的有效性开展评价及监督，并针对内控建设工作中存在的风险漏洞及时调整控制措施、强化执行效力，优化内控管理流程并提升风险防范能力，为医院实施内部控制提供坚实保障^[5]。

3.1.4 加强运营管理，提升精细化管理水平。充分发挥医院总会计师职能，把预算管理、资产管理、成本管理及内部控制等专业财务管理知识嵌入医院运营管理体系中去，聚焦医教研防等核心业务，组织搭建核心资源管理体系，合理划分财务、人事、资产、医疗等部门的职责分工，消除运营管理部门与各部门的沟通壁垒，打通部门间的信息渠道，充分运用运营绩效评价机制实现院科两级协同发展^[6]。创新财务、资产和后勤等职能科室与临床、医技、医辅等业务科室的协同运营管理方案，优化资源配置，不断强化业财融合、降低运营风险、加强绩效考核并推进信息化建设，实现与医院建设和中长期发展规划相匹配。搭建运营管理信息集成平台，打通医院事前、事中和事后管理各环节，充分运用各类数据信息，强化资源使用效益的分析和追踪评价，加强分析结果应用对业务科室的运营指导，有效提升业务管理效率和经济管理效益。

3.2 院内院外体系的构建

3.2.1 重视人才培养，加强队伍建设。随着公立医院改革的持续推进，财务管理早已从单一的会计核算转变为涵盖预算、成本、运营和绩效等多学科知识的综合性管理工作，岗位需求也从单一财务专业知识向了解医疗业务内容、发挥沟通协调能力及熟悉宏观政策环境而转变，打造“四力三维”复合人才培养模式迫在眉睫。一要拓宽学习形式，打造素质和能力提升平台^[7]。医院应运用专题讲座、互联网培训和专业课教师授课等多种形式，让财务管理工作者充分吸收外部思想，掌握最新前沿动态；为财务管理工作者输入除

专业知识以外的临床业务知识、医保政策医疗法规、公立医院改革政策等内容,有效提升财务人员理论知识领悟理解能力和政策分析判断能力。二要深化互学互促。充分利用公立医院绩效考核、专项审计检查、公立医疗机构经济管理年活动、大型医院巡查工作等契机,加强与上级主管部门、同级医疗单位以及会计师事务所等外部对象的学习交流,及时发现内部管理风险漏洞,补齐内控合规管理短板。三要完善人才培养体系。在不断优化内部绩效考核指标的基础上,拓宽培养渠道,与高等院校建立联合培养机制,共同探索会计高端人才培养模式,为打造具有高端知识技能、宏观国际视野、创新逻辑思维的高层次国际化人才提供有效路径。

3.2.2 深化合作交流,提高管理实效。随着现代化医院建设工作的全面推进,“三医联动”改革工作持续发力,对公立医院的成本控制能力、业务发展水平和资源配置手段等都提出了更高要求。一要丰富合作内涵。通过搭建医联体、成立专科联盟或举办合作论坛等形式,在医、教、研、管理等全方位开展合作及帮扶工作,逐步建立起多形式、全方位、多渠道的医疗服务网络,充分发挥数据共享和资源互补优势,不断提高医院诊疗水平和服务质量,降低医院运行成本,提升运营管理效率。二要创新合作理念。一方面加强与相关医疗机构、卫生健康和中医药主管部门的协作交流,主动获取最新医保政策、借鉴有效经验、掌握最新管理动态,为实现预算管理前置化、成本核算全面化、运营管理精细化打下坚实基础。另一方面通过搭建医政企合作框架,提升医院实践技能培养,借鉴企业先进管理理念,加强政府政策引导扶持,深化医院、政府与企业之间的战略合作,全面提升医院人、财、物、技术等核心资源管理手段,推动医院财务管理水平向更深层次、更高质量发展。三要强化数据信息运用。医院在搭建信息系统内循环的同时,应积极推进“互联网+医疗服务”项目建设,运用大数据、人工智能和物联网技术,打造数据终端接口,实现院内院外信息数据的互联互通、共建共享。医院通过强化与外部数据的交互应用,拓宽信息上下游渠道,逐步打破采购部门与供应商、财务部门与财政局、物价部门与医保局等相关部门、单位之间存在的信息壁垒,为实现透明价格交易、横向对比分析财务数据指标、构建服务价格动态调整机制等运营管理工作提供可靠数据支撑。

3.2.3 强化应急管理能力,提升防疫水平。现阶段,公立医院既要面对零星散发、局部扩散的疫情防控风险,还要应对业务量下降、医疗收入下降和防控成本增加的经济运行压力。因此,提高应对重大突发公共卫生事件能力对保障医院经济平稳运行就显得极为重

要。一是拓宽资金来源渠道。在加强预算收支管理、建立资金预警机制的同时,财务部门应根据医院承担防疫工作实际情况和紧急应急设备物资购置需求,及时与上级财政、医保部门取得沟通与联系。通过合理争取相关财政补助资金、提升医保周转资金拨付额度等措施办法,有效缓解疫情期间医院现金流紧张的情况,保障医院正常业务的有序开展。二是提供充足资金和物资保障。在资金管理方面,财务部门应与开户银行保持紧密联系,保障大额紧急资金、财政专项资金收付划转及时,确保用款渠道通畅。在物资管理方面,财务部门应连同采购部门建立供应商评价和选择机制,与一批合格优质供应商建立良好的合作关系,满足防疫设备物资应急采购需求的同时,确保供应商品的交付质量,有效筑牢医院物资保障屏障。三是强化监督检查。捐赠管理方面,在简化医院捐赠管理流程,提升捐赠受理速度,发挥社会资源优势的同时,确保捐赠款物使用合法合规,并及时就物资款项的相关信息和 Usage 情况进行公示公开,主动接受政府部门、新闻舆论和社会公众的监督。医院还可以通过聘请第三方机构、召开行风建设座谈会、聘请社会监督员以及接受专项检查等形式,借助第三方力量客观公正专业的作用,主动排查内部管理风险隐患、及时回应社会关切问题、进一步提升监管工作效能,为促进医院健康发展发挥积极作用。

4 结语

站在“十四五”开局的历史节点上,随着医药卫生体制改革的持续深入、公立医院改革步伐的不断加快、人民群众对医疗卫生服务需求的不断增长,公立医院必须坚持以健康中国建设为引领,把握新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局,全面推进医院财务管理工作朝着创新、协调、高质量方向发展。

参考文献

- [1] 李春霞,李晶,王岩,等.“双循环”战略视角下传染病医院高质量发展的思考[J].中国医院管理,2021,41(7):1-3.
- [2] 农雯琦.公立医院实施全面预算管理的难点及解决对策[J].会计之友,2019(6):144-147.
- [3] 周广波.公立医院全面预算管理存在的问题及对策探究[J].财会学习,2021(12):57-59.
- [4] 王瑶.基于COSO框架的公立医院全面预算管理内控建设研究[J].经济研究导刊,2021(27):76-78.
- [5] 刘永泽,唐大鹏.关于行政事业单位内部控制的几个问题[J].会计研究,2013(1):57-62,96.
- [6] 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):110-112.
- [7] 胡丹.浅谈高校财务管理复合型人才的培养[J].教育财会研究,2012,23(2):44-46.

[收稿日期:2022-07-27] (编辑:彭博)