

# 新医疗保障体系下医院财务管理与成本控制思路\*

叶婷婷<sup>①</sup>, 杨媛<sup>①</sup>

**摘要** 针对新医疗保障体系, 文章在剖析医疗机构正面临的有关问题与挑战基础上, 提出了医疗机构财务管理中有关预算管理与成本控制的应对思路。具体包括: 医疗机构应单设成本核算与预算编制部门; 医疗机构需要优化原有的成本核算与绩效分配的关系, 完善对医疗机构成本核算与预算控制等基础工作流程; 医疗机构需要强化对成本核算与预算管理工作的系统性管理。

**关键词** 医疗保障体系; 医疗机构; 预算管理; 成本控制

**中图分类号** R1-9; R19-0 **文献标志码** C **文章编号** 1003-0743(2022)12-0110-03

**Ideas on Hospital Financial Management and Cost Control under the New Medical Security System/YE Ting-ting, YANG Yuan//Chinese Health Economics, 2022,41(12):110-112**

**Abstract** In view of the new medical security system, on the basis of analyzing the relevant problems and challenges faced by medical institutions, this paper puts forward the countermeasures for budget management and cost control in the financial management of medical institutions, including: medical institutions should set up a separate cost accounting and budgeting department; Medical institutions need to optimize the relationship between the original cost accounting and performance allocation, improve the basic work processes such as hospital cost accounting and budget control, and strengthen the systematic management of cost accounting and budget management.

**Keywords** medical security system; medical institutions; budget management; Cost control

**First-author's address** Audit Department, Affiliated Hospital of Chengdu University of Traditional Chinese Medicine, Chengdu, 610000, China

随着我国医疗保障体系的不断优化, 新的医疗保障体系在各个方面回应了人民群众所关切的医疗保障方面的诉求<sup>[1-2]</sup>, 具体包括: 药品与耗材的加成被逐步取消、医保卡使用范围不断扩大、医保待遇不再被重复享受、普通门诊费用可以使用医保报销、医疗检验结果各医院之间互认及医保费用可以异地直接结算。在上述新医疗保障体系下, 本研究旨在揭示医疗机构在财务管理与成本控制方面正面临的问题与挑战, 并提出医疗机构财务管理中有关预算管理与成本控制的应对思路。

## 1 医疗机构在财务管理与成本控制方面正面临的问题与挑战

### 1.1 财务管理方面重视程度不足, 关注力度有待提升

在当前环境下, 我国医疗体系的主要管理层更加注重医疗资源的管理以及医疗服务的保障内容, 对于医疗机构相关的成本管理、预算控制及人员支出管理等多个方面并未形成较好的管理体系, 重视程度也不够<sup>[3-4]</sup>。当前的管理思维还较为僵化, 思想观念仍较为保守, 部分中西部城市的医疗机构在自身预算收支管理与成本控制方面, 还没有建立起较为完善、科学、可操作的内部控制制度及预算管控制度。这种管理上

的不完善, 也导致医疗机构在自身预算管理与成本控制方面存在较多漏洞, 内部出现了较多问题, 乃至医疗机构内部的腐败情况时有发生。这种情况一方面增加了医疗机构自身的运营成本, 另一方面也滋生了许多不法行为。这种管理上的漏洞如果不能很好填补, 将会对医疗机构的健康发展带来较大影响。因此, 医疗机构良好的成本控制与预算管理非常重要, 良好的控制体系能够保障医疗机构的良性运营与可持续发展。

### 1.2 医疗机构的财务收费模式有局限性, 急待系统性完善

在现阶段, 我国很多地方的医疗机构, 仍然按照相对传统的收费模式、收费习惯与服务项目条款进行着项目运营管理。在这种情况下, 医疗机构的收入主要来源于医院自身所提供的医疗服务内容, 这种定价收费模式容易引导医疗机构通过提供更为复杂多样的医疗服务, 进而收取相对更高的医疗费用。由于我国医疗资源长期处于短缺状况, 特别是人均医疗资源相对发达国家更是排名靠后。长期的医疗资源供需矛盾、医患关系矛盾, 都使得医疗机构自身的运营负荷压力较大。这体现在医疗机构提供的医疗服务与从患者处所收取的医疗费用之间, 不能够得到平衡, 进一步导致了医患之间存在着较大的隔阂与障碍。2022年5月, 《国务院办公厅关于印发深化医药卫生体制改革2022年重点工作任务的通知》(国办发〔2022〕14号)指出, 要持续推进解决看病难、看病贵问题, 并明确了各项重点工作任务的责任分工<sup>[12]</sup>。

\* 基金项目: 四川省中医医院成都中医药大学附属医院项目(2017D-YY-57)。

① 成都中医药大学附属医院审计部 成都 610000

作者简介: 叶婷婷(1982—), 女, 大学学历, 中级会计师; 研究方向: 医院财务管理; E-mail: 1114956627@qq.com。

### 1.3 部门机构设置与管理机制尚不完善, 缺乏有效激励制度

医疗机构在预算管理方面缺乏成熟的应对部门和机制, 这对于医疗机构的发展会造成一定的限制。目前, 公立医疗机构实行党委领导下的院长负责制, 院党委统一领导医院工作, 院领导班子按其分工负责相关工作。以下分设业务科室和行政后勤党群部门两类工作组织体系。业务科室包括临床科室和医技科室; 行政后勤党群部门包括党委办公室、院办办公室、组织部、人力资源部、财务部、审计部、医务部、采供部、护理部和信息中心等部门。医疗机构各个部门之间也缺乏相对统一思想认知财务预算管理制度与管理模式。此外, 考虑到各个部门对自身成本的梳理认定与预算的管理认知存在差异, 医疗机构内部也存在管理与协调相对混乱的情况。上述的这些情况都会导致医疗机构的支出成本有所增加, 原有的医疗机构组织模式缺乏对成本与预算的有效管理与应对。部分医疗机构在自身预算的制定过程中, 没有充分结合医院的实际情况。预算的制定与成本的控制缺乏科学性与合理性, 没有针对成本进行合理的控制和对对应岗位的设置。因此, 当有相关问题出现的时候, 医疗机构自身不能在第一时间找到相关责任人员进行解决。

### 1.4 财务管理流程与成本核算方式存在缺陷, 有待进一步优化

当前, 医疗机构在预算的编制方面缺乏系统的架构, 缺乏从全局层面对医疗机构自身的成本控制进行合理统筹与协调。特别是医疗机构的各个科室和部门之间的管理也缺乏统筹协调。这在医疗机构自身年度预算制定过程中, 会导致科室和部门之间的信息联系不紧密、收集的信息内容不完整、信息结构不清晰和数据资料不完善等问题。医疗机构预算从制定到实施的全过程都难以适应市场环境下的整体变化。同时, 医疗机构对整个医疗行业资源的分配情况不够了解。因此, 医疗机构的预算管理与成本核算工作还不够周全。很多机构比较关注自身的成本支出与运营收入情况, 对下一年的预算控制与管理仍缺乏清晰的认知。这种情况会导致医疗机构每个月的现金流与支出管理的要求不匹配, 资金调动不够合理, 进而影响医疗机构的现金流的正常运转与良性循环。

## 2 新医疗保障体系下医疗机构财务管理与成本控制路径

### 2.1 医疗机构应单设专项部门, 应对成本核算与预算编制

为精准把握医疗机构财务状况, 并较好地完成医疗机构成本核算与财务预算工作, 需要设立专项财务部门应对此项工作。专项财务部门有利于更好对接各个部门的财务需求, 从整体考虑医疗机构运转的财务运作体系。在设立专项的财务管理部门基础上, 医疗

机构财务管理工作中需要充分调动各部门的积极性, 积极配合财务部门摸清需求和自身基本情况。医疗机构的领导需要从大局出发, 积极构建整个医疗机构统一的成本核算部门, 从高位协调, 推动全医疗机构成本核算与预算编制工作的深入推进。具体而言, 可以通过组织机构的各个部门进行联席会议的方式, 统一全体职工的思想, 将领导意图准确地传达到基层。从各个部门中选择1~2名熟悉相关业务的工作人员, 积极配合医疗机构开展成本核算工作。部门工作人员与财务部门工作人员进行无缝对接, 确保工作的顺利开展。在此基础上, 统筹部门需要将各个部门选调出来的对接人员进行组织, 通过建立工作专班或工作小组的形式, 明确各部门工作职责。

### 2.2 优化财务收费与成本核算模式, 提高绩效奖金分配的合理性

医疗机构在对每个部门进行本年度成本核算与下一年的预算控制时, 成本核算部门不应该仅仅关注简单的收支金额的变动情况。更应该根据被核算部门的定位与功能、各个岗位的设置要求、技术含量高及医疗机构质量考核的评价指标体系进行打分, 将综合打分成绩进行横向比较, 保障整个医疗机构各个部门能够在相对公平公正的环境下进行绩效分配工作。各个部门根据医院下达的成本费用考核指标体系, 细化本部门的工作计划、成本控制要求、应收账款与支出款项占比管理要求, 加强成本的控制与预算的管控工作。医疗机构需要统筹全机构进行成本绩效核算标准的体系优化, 将成本控制的比例要求下达到各个部门, 对各个部门进行单独考核, 根据考核结果进行绩效分配。这种模式有助于各个部门之间相互协同, 形成良性互助与竞争关系, 共同努力帮助医疗机构压缩成本支出, 真正将节省出来的资金放在为老百姓看病服务的医疗支出上。

### 2.3 完善医院财务成本核算管理体系, 明确绩效考核内容

目前, 在各大型医疗机构的发展规划中, 战略目标层面普遍缺乏对医疗机构财务制度与预算管理方面的长远发展谋划。但是, 医疗机构建立完善的财务管理体系与管理制度的, 也是医疗机构进行成本核算、控制、管理及优化等一系列工作的前提与基础。医疗机构进行财务收支平衡的管理, 还有一项非常重要的工作就是基础资料的信息化。医疗机构需要对各个部门进行分类后录入系统, 对部门中的各工种人员的基本信息进行梳理, 包括人员的编码、姓名、工作类型、工作职级及工作年份等信息。医疗机构的财务管理部门, 也需要对成本核算与支出控制进行细化分析, 结合每个部门的不同员工个人情况, 定制针对员工个人的量化考评体系, 对成本控制的基础工作进行合理的

优化,进而保障成本的核算与控制工作能够较为顺利的开展。

#### 2.4 优化医院成本核算与预算管理方法,提高管理工作科学性

一般来说,规模较大的综合三甲医院,其医疗服务项目与种类也相对较为完善,医疗服务的范围也比一般的小型医院要更为广泛。因此,在日常医疗服务工作中,大型医疗机构整体工作的流程也相对复杂,工作过程中也会出现大量关于物力与人力资源的消耗与补充过程。这些动态的经营过程,也会使整个医疗机构的财务管理工作量显著提升,进而给医疗机构的财务管理人员带来较大的工作压力。如果要将成本的核算、控制及优化等工作积极有效顺利运转下去,就需要全体员工都按照规定的管理模式进行日常运营工作。与此同时,在当前市场经济体制下,医疗机构之间的竞争越发激烈,医疗机构需要在市场环境下得以生存,也必须要对自身的财务状况、收支关系、成本核算与控制方式进行重点优化,从而尽可能减少医疗机构日常运营中不必要的成本开支、内部药品与医疗工具等方面的消耗。

### 3 小结

新医疗保障体系下,医疗机构只有具备良好的财务管理与成本控制能力,才能够有效提高医院的运营能力,促进医院为患者提供更为优质的服务,从而也会加强医疗机构的竞争力,促进医疗机构的健康发展,获得更多经济效益与社会效益。为此,医疗机构

应根据自身发展现状与未来发展趋势,加强自身成本控制与预算管理工作的理论认识水平。从战略性、科学性与合理性等多个维度出发,多维度考虑医疗机构财务管理体的优化思路,进而对医疗机构财务管理工作体系提出更高的要求。

#### 参 考 文 献

- [1] 吴强,罗晓霞,李恒,等.构建医院财务管理信息化建设路径探索[J].中国卫生经济,2021,40(5):80-83.
- [2] 向炎珍.关于修订《医院财务制度》的一些思考[J].财务与会计,2020(12):60-62.
- [3] 高一红,陈希,周皎,等.大型公立医院整合预算管理平台构建的探索[J].中国卫生资源,2017,20(3):242-246.
- [4] 孙铁红,陈士敏,陈剑刚.新常态下医院财务预算管理模式的探索[J].中国卫生经济,2016,35(11):73-75.
- [5] 国务院办公厅.深化医药卫生体制改革2022年重点工作任务[EB/OL].(2022-05-25)[2022-09-06].[http://www.gov.cn/xinwen/2022-05/25/content\\_5692276.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2022-05/25/content_5692276.htm).

[收稿日期:2022-09-06] (编辑:杨威)

## 新 书 推 荐

江苏大学周绿林教授团队编著的《中国医疗保险人才培养30年:回顾与展望》日前由经济科学出版社出版发行。该书立足于我国医疗保险高等教育发展近30年来的生动实践,系统梳理了40余所开设医疗保险相关专业的院校在专业建设、人才培养方面的宝贵经验。我国知名的社会保障专家、中国人民大学李珍教授为该书作序,认为该书将为优化医疗保险人才培养模式、制定专业培养方案和提升人才培养质量奠定坚实的理论基础。

全书共由7个章节组成。第1章系统回顾了我国医疗保险人才培养的缘起、建设历程,对中国医疗保险教育论坛的建立与发展做了详细介绍,指出其在整合医疗保险教育师资力量方面地重要作用。第2至3章围

绕通过开展问卷调查,针对高等院校、用人单位分别进行了医疗保险人才培养的供、需分析,揭示了我国医疗保险专业教育的发展现状及存在的问题,进而总结了我国医疗保险人才培养的主要成效,指出明确人才培养定位、凝练人才培养特色、完善人才培养质量保障机制、打造人才培养共同体等育人经验。第4至6章以新时代医疗保障事业高质量发展的现实需求为导向,制定了新时代医疗保险专业人才培养方案,包含人才培养目标体系、专业课程体系、质量保障体系等内容。确定了医疗保险人才培养的素质目标、知识目标及能力目标,提出了医疗保险本科专业课程体系的总体框架,形成了医疗保险专业核心课程标准,从运  
(▶▶下转第120页▶▶)