

# 三明市紧密型县域医共体财务一体化管理探索

陈火旺<sup>①</sup>

**摘要** 目的:通过对三明市紧密型县域医共体财务一体化管理的实践探索,提出解决财务一体化管理的路径,为紧密型县域医共体财务一体化管理提供参考与借鉴。方法:采用调查问卷对紧密型县域医共体内的市、县、乡三级医疗卫生机构进行调查,并同紧密型县域医共体内的财务、人事、医保、价格、信息、设备、总务等部门负责人进行小组座谈。结果:三明市紧密型县域医共体内财务一体化管理的组织架构明晰,财务制度管理、预算管理、医保管理、价格管理、采购管理、绩效考核管理、信息化管理等实现了“七统一”,且紧密型县域医共体财务状况发展态势良好。结论:三明市紧密型县域医共体财务一体化管理,除了实现“七统一”管理以外,还要明确紧密型县域医共体内各成员单位的产权划分,从而提高全面预算管理管理水平。

**关键词** 紧密型县域医疗共同体;财务一体化管理;三明

**中图分类号** R1-9; F23 **文献标志码** B **文章编号** 1003-0743(2023)09-0082-04

Exploration on the Financial Integration Management of Merged County Medical Alliance in Sanming/Chen Huowang// Chinese Health Economics, 2023,42(9):82-85

**Abstract Objective:** Through the practical exploration of the financial integration management of the merged county medical alliance in Sanming, it puts forward the path to solve the financial integration management, providing references for the financial integration management of the merged county medical alliance. **Methods:** A questionnaire survey was conducted on medical and health institutions at the municipal, county level, and township level within the tight county medical community, and group discussions were held with the heads of finance, personnel, medical insurance, pricing, information, equipment, and general affairs departments within the merged county medical alliance. **Results:** The organizational structure of financial integration management in the merged county medical alliance in Sanming was clear, and the “seven unifications” of financial system management, budget management, medical insurance management, price management, procurement management, performance assessment management, and information management were achieved, and the financial development situation of the merged county medical community was good. **Conclusion:** In addition to the achievement of “seven unified”, the financial integrated management of Sanming’s merged county medical alliance should also clarify the division of property rights of each member unit in the merged county medical alliance, so as to improve the overall budget management level.

**Keywords** management of merged county medical alliance; integrated financial management; Sanming

**Author’s address** The Second Hospital of Sanming City, Yong’an, Fujian, 366000, China

紧密型县域医共体建设作为分级诊疗制度的载体,是深化医药卫生体制改革的重要组成部分和重大举措。2017年,福建省三明市打破了县域内医疗卫生机构间长期存在的行政、财政、医保、人事管理等方面的壁垒,以目标、管理、资源、服务、权责、利益“六统一”为抓手,建成利益共享、责任共担的总医院模式紧密型县域医共体<sup>[1]</sup>。笔者所在的三明市永安总医院于2017年12月30日挂牌成立,是三明市行政隶属关系最复杂、机构层级最全,组建时间最迟的一个紧密型县域医共体。其由三明市第二医院(三级乙等综合医院为牵头医院)、永安市立医院(二级甲等综合医院)、永安市中医医院(2022年12月28日挂牌)、15家基层医疗卫生机构(11个乡镇卫生院和4家社区卫生服务中心)及155个村卫生室组成。为了适应紧密型县域医共体管理的新要求,笔者所在三明市永安总医院顺

应医改新形势,积极探索紧密型县域医共体财务一体化管理新模式、新理念、新方法。

## 1 资料与方法

### 1.1 资料来源

本研究资料来源于三明市永安总医院内三明市第二医院、永安市立医院、永安市中医医院及15家基层医疗卫生机构。

### 1.2 方法

应用文献研究、问卷调查、专题小组座谈等定性和定量相结合的研究方法<sup>[2]</sup>;围绕三明市永安总医院财务管理、预算管理、医保管理、价格管理、采购管理、绩效管理、信息管理等内容,采用调查问卷对医共体内市、县、乡三级医疗卫生机构员工进行调查,并同医共体内财务、人事、医保、价格、信息、设备、总务等部门负责人及相关临床科室负责人进行小组座谈,广泛征求医共体财务一体化管理的意见建议。

## 2 结果

### 2.1 财务一体化管理的组织架构及相关制度确立

#### 2.1.1 建立财务集中管理组织架构,有效理顺三明市

① 三明市第二医院 福建 永安 366000

作者简介:陈火旺(1974—),男,大学学历,高级会计师,总会计师;研究方向:公立医院运营管理与财务管理;E-mail: Smeychw@sina.cn。

永安总医院财务一体化管理机制。《中共三明市委 三明市人民政府关于开展总医院组建工作的意见》提出，构建横向到边、纵向到底的市、县、乡、村“四级联动”紧密型总医院，实行人、财、物统一管理。根据上述要求，三明市永安总医院建立了院长与总会计师领导下的总医院财务集中管理组织架构（图1），设立总医院财务管理中心，统一履行总医院内各层级公立医疗卫生机构的预算、医保、价格、采购、年薪绩效等财务管理职能。2018年6月将永安市卫生健康局管辖的会计核算中心变更为基层会计核算科，纳入三明市永安总医院财务管理中心管理，使总医院内包含的1家三级乙等综合医院、1家二级甲等综合医院、15家基层医疗卫生机构、155个村卫生室实现“统一领导、统筹运营、集中管理、分级负责”的财务管理机制。2022年12月27日，永安市中医医院挂牌成立，其财务纳入三明市永安总医院财务管理中心统一管理。

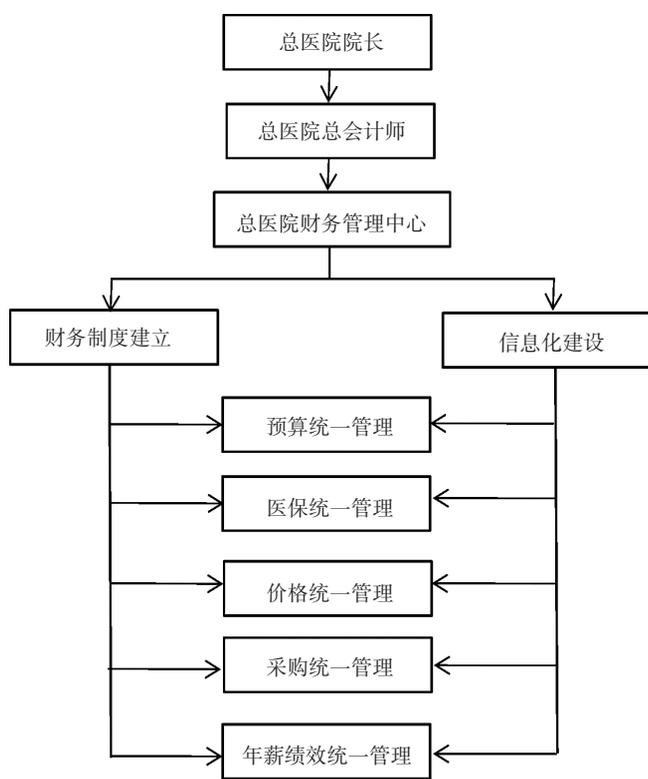


图1 三明市永安总医院财务一体化管理组织架构

2.1.2 制定统一的财务管理制度，为三明市永安总医院财务一体化管理提供制度保障。由于三明市永安总医院内各级医疗卫生机构财务管理制度不同，总医院召集各级医疗卫生机构财务人员进行集中讨论，最后确定以三明市第二医院财务管理制度为蓝本，采用交叉对比法，将二级、一级医疗卫生机构财务管理制度的精华部分予以采纳吸收，并进行一系列制度的修订和完善，制定出总医院内各级医疗卫生机构均适用的预算管理、资产管理、采购管理、成本管理、经济合

同管理、内部价格管理、经费支出审批管理等财务管理制度，并制定《三明市永安总医院内部控制制度汇编》，为总医院财务一体化管理提供制度保障。同时严格执行院长和总会计师“一支笔”审批制度，有力促进三明市永安总医院财务一体化管理、规范化管理、制度化、管理，确保总医院财务资料的真实性、完整性、合法性和合理性。

## 2.2 财务一体化管理实施的具体做法

2.2.1 加强预算统一管理，有效提高预算执行率。三明市永安总医院以医院高质量发展为导向、临床业务为主线、全面预算为工具、年薪绩效考核为抓手实现全面预算管理，通过政策调整和医院运行的情况，每年年初编制预算计划，并申报上级部门审核。事前通过信息化软件实现预算顶层设计的量化，将预算分派到三明市永安总医院的分院以及各个科室，提高预算执行率。事中通过医院运营管理平台核算成本效益，为领导决策提供依据。事后编制月报统计预算执行率，对预算执行率实施排名管理，以《财务全面质量考核方案》《年薪考核方案》等为依据，将预算执行情况与科室绩效挂钩，形成预算、成本、绩效的闭环管理，实现预算的刚性管理。

2.2.2 加强医保的统一管理，有效节约医疗运行成本。三明市在紧密型县域医共体建立之前，县级以上医院实行住院费用按病种付费管理。2018年在全市范围内全面推行医保基金总额包干和住院费用按疾病诊断相关分组（C-DRG）收付费；按相关规定医保基金包干结余资金和C-DRG 盈余资金可计入医院医疗服务收入。为此，三明市永安总医院出台医保基金使用考核办法，通过总医院的财务部门和医保管理部门，对各级医疗卫生机构核定下达门诊次均费用、出院患者次均费用、药占比、耗占比、平均住院日等考核指标，考核结果与医务人员年薪挂钩。三明市永安总医院开展各级医疗卫生机构临床医生分批次、多轮次的C-DRG 知识培训，指导医生规范疾病诊断、规范填写病案首页，年终将C-DRG 盈余按一定比例奖励给诊疗组和护理单元，提高医护人员参与节约医疗成本的主动性和积极性；并实行“钱随人走”政策，将结余医保基金按一定比例分配给总医院内各医疗卫生机构，使总医院内的医保管理形成统一领导、齐抓共管、责任分担、利益共享的新局面。

2.2.3 加强价格统一管理，有效维护患者权益。在三明市永安总医院财务管理中心下设立独立的价格管理科，统一负责总医院内各级医疗卫生机构日常价格管理工作，规范医疗服务收费行为，保障医保基金安全，保障医院和患者的合法权益。各分院、各科室分别设置兼职价格员，由三明市永安总医院价格管理科统一指导，定期组织兼职价格员专业化培训，提高各

临床医技科室合理收费意识，形成层级分明、责任明确的价格管理组织架构。价格管理科统一调整三明市永安总医院内各级医疗卫生机构的收费价格，确定各类收费项目内涵及执行标准，监督各分院、各科室按标准收费。同时在各级医疗卫生机构醒目位置公开主要医疗项目收费标准、高值医用耗材收费标准，以及投诉电话。此外，患者还可以通过医院微信公众号、自助机等查询消费记录，使患者“明明白白”看病，“明明白白”消费，有效维护了患者的医疗费用知情权。

2.2.4 加强采购统一管理，有效降低采购成本。根据三明市永安总医院采购管理制度及建设项目管理制度规定，设立耗材、药品、设备、后勤及信息化招标采购小组，负责总医院物资分类采购和建设工程招标工作，并进行统一经济合同管理，使总医院各级医疗卫生机构采购工作更加规范。三明市永安总医院各招标采购小组，根据各分院、各科室上报的物资采购需求，并结合总医院年度预算情况，核定物资采购预算额，采取公开招标方式进行统一招标采购，降低了采购成本。物资配送时，按照三明市永安总医院内各医疗卫生机构区域的不同，由中标公司分别开具发票、分别配送。为了提高工作效率，物资采购也实行小额授权审批制度，即在价值1万元以下的物资采购或零星修缮方面，由各医疗卫生机构执行院长审批。

2.2.5 制定统一年薪分配政策，促进三明市永安总医院成为“一家人”。2021年三明市医改领导小组建立了以“人民健康为中心”的分配导向制度，打破了以往按医疗卫生机构等级设置目标年薪标准的规定，为三明市永安总医院内的各级医疗卫生机构制定统一年薪分配方案扫除政策障碍。三明市永安总医院财务部门牵头成立由财务、人事、医务、护理、信息等部门负责人组成的年薪分配工作办公室（以下简称年薪办），召集临床、医技、行政科室代表进行年薪方案设计的讨论，并采用调查问卷形式广泛征求意见和建议。年薪办按照“按岗定责、以岗定薪、责薪相适、考核兑现”的原则，出台了总医院岗位职责考核工分制年薪分配方案，并采用平衡计分卡，通过财务、客户、内部流程、学习与成长4个维度，制定了岗位职责考核的30个指标，使年薪方案兼顾了医院工作重点、财务运营、职工满意度和百姓获得感。三明市永安总医院内市、县、乡、村4级医疗卫生机构实现薪酬分配一体化管理，年薪对象涵盖总医院内市、县、乡、村4级医疗卫生机构人员，其年薪均由总医院财务统一发放；成功建立了总医院内职工全覆盖、考核全时段、内容全方位的岗位履职考核年薪核算体系，使总医院成为“一家人”，实现“一条心”“一本账”。

2.2.6 加强信息化统一管理，为三明市永安总医院财务一体化管理提供信息支撑。紧密型县域医共体的财

务管理离不开信息化支撑，三明市永安总医院信息科依托智慧健康管理平台，将健康数据信息、财务数据信息集中到智慧健康管理平台，实现总医院内部预防、治疗、财务管理的融合。2022年，三明市永安总医院引进医院运营管理平台和医院后勤保障管理系统，上述平台和系统是以医院内控规范为准则，以会计核算为轴心；以预算为主轴；以人力资源管理，物流供应链、固定资产设备管理，物资管理，成本核算管理为基础；以绩效考核为手段的医院运营管理与决策体系，实现了总医院运营管理中的“人员、物流、资金流、信息流、控制流”的统一，为总医院内各级医疗卫生机构同质化管理提供信息支撑。2023年，三明市永安总医院将对现有信息系统架构进行重塑，把它建成为一体化基底、共性沉淀、天然云化、开放互联、可快速升级迭代的一体化信息管理系统，为进一步推动总医院综合性信息平台建设赋助力。

### 3 讨论

#### 3.1 财务一体化管理成效

3.1.1 三明市永安总医院成为“一家人”。三明市永安总医院组建后，实行一套班子、一套财务，以总医院为龙头，整合区域内所有公办医疗卫生机构，构建了“责任共担、利益共享”的人、财、物、事、绩、管等高度统一的总医院。村卫生室收支纳入基层医疗卫生机构管理，通过报账方式将基层医疗卫生机构财务收支统一归集到基层会计核算科，再通过套账将基层医疗卫生机构与二级甲等综合医院和三级乙等综合医院合并报表，实现了会计核算账务一体化。三明市永安总医院通过财务“一支笔”审批及年薪统一核算发放，真正成为“一家人”，实现“一条心”“一本账”。

3.1.2 医保基金使用效率提高。在三明市永安总医院实行财务一体化管理之前，三明市第二医院、永安市立医院在住院费用按病种付费结算政策下，统筹基金实际发生数均超过定额，从而出现亏损。自2018年实施医保基金总额包干和C-DRG收付费以来，通过同质化、精细化管理，三明市永安总医院连续5年实现医保基金结余和C-DRG盈余，为总医院贡献35 901.16万元的医疗服务收入（表1）。

3.1.3 医院财务状况保持良好态势。通过对三明市永安总医院财务一体化、精细化、科学化的管理，总医院收入结构得到优化，特别是在新冠疫情时期，总医院业务工作量急剧下降，在三明市医保基金打包支付政策影响下，三明市永安总医院主动作为，在“合理治疗、合理检查、合理用药、合理收费”前提下，认真做好C-DRG收付费管理工作，减少资源浪费，有效节约成本。基于上述做法，三明市永安总医院财务状况保持良好态势，职工人均年薪收入达到约三明市社会平均工资的1.5倍且持续增长。由表2可知，2018—

表1 2018—2022年三明市永安总医院医保基金包干结余与C-DRG 盈余情况

万元

| 年份   | 职工医保基金包干结余 | 城乡居民医保基金包干结余 | C-DRG 盈余 | 贡献医疗服务收入  |
|------|------------|--------------|----------|-----------|
| 2018 | 1 748.77   | -1 264.23    | 253.31   | 737.85    |
| 2019 | 5 248.86   | -1 985.16    | 1 216.25 | 4 479.95  |
| 2020 | 6 259.62   | 2 302.60     | 3 678.00 | 12 240.22 |
| 2021 | 5 738.14   | 708.89       | 3 404.52 | 9 851.55  |
| 2022 | 5 384.32   | 631.68       | 2 575.59 | 8 591.59  |

注：医保基金包干结余合计=职工医保基金包干结余+城乡居民医保基金包干结余；贡献医疗服务收入=医保基金包干结余合计+C-DRG 盈余。

表2 2018—2022年三明市永安总医院主要经济指标情况

| 年份   | 床位使用率 (%) | 医疗服务收入 占比 (%) | 管理费用占费用 总额占比 (%) | 人员经费占业务支出 的比重 (%) | 职工人均年收入 增长率 (%) | 收支结余 (万元) |
|------|-----------|---------------|------------------|-------------------|-----------------|-----------|
| 2018 | 85.55     | 40.12         | 9.36             | 43.40             | 2.49            | 3 232.99  |
| 2019 | 85.48     | 38.61         | 10.12            | 43.93             | 6.16            | 2 693.23  |
| 2020 | 69.10     | 41.80         | 8.62             | 50.10             | 11.69           | 3 091.91  |
| 2021 | 69.58     | 45.80         | 8.12             | 51.08             | 9.76            | 4 190.75  |
| 2022 | 62.64     | 42.94         | 8.29             | 49.86             | 0.79            | 2 536.30  |

2022年三明市永安总医院主要经济指标情况。

3.1.4 三级公立医院绩效考核运营效率指标得分高。根据国家卫生健康委公立医院绩效考核管理平台公布的2018—2021年三级公立医院绩效考核结果：三明市第二医院在运营效率指标考核上得分较高，2018年得分为257分，2019—2021年得分均为264分，2021年其得分达到了全国中位数水平。

3.1.5 医院收费准确率高。医疗服务价格一体化管理以来，三明市永安总医院内各医疗卫生机构医疗收费行为更加规范，患者医疗消费更加透明。近几年，三明市永安总医院收费准确率显著提高，2019—2022年其收费准确率分别为99.34%、99.87%、99.88%、99.84%，有效保障了医保基金安全使用。

### 3.2 财务一体化管理的思考

3.2.1 厘清产权归属，建立产权融合型总医院。随着三明市永安总医院内的三明市第二医院与永安市立医院资产与科室的深度融合，产权归属模糊不清的弊端就显现出来，从而给财务管理带来了巨大压力。因此，三明市政府为破解难题，将其市属的三明市第二医院整体资产划拨给永安市政府管理，理顺了三明市、永安市两级政府对三明市第二医院的管理体制问题。截至目前，永安市立医院的资产和人员已转移分流至三明市第二医院和永安市中医医院，既不能准确划分资产、负债、收入、支出，也不能独立编制财务报表的问题依然没能解决。笔者认为，要彻底解决这个问题，永安市政府要按照“实质重于形式”的原则，逐级向行业主管部门申请核销永安市立医院的法人资格，将资产和人员按实际使用情况和机构人员编制设置情况进行分割，分别向三明市第二医院和永安市中医医院划转和调配，以三明市第二医院法定代表

人为主，将三明市永安总医院建成为永安地区只有1个法定代表人的产权融合型总医院<sup>[3]</sup>。同时为适应国家对中医药事业发展的要求，在三明市永安总医院统一财务报表体系下，建立规范的永安市中医医院财务报表。

3.2.2 打破预算壁垒，实行全面预算管理一体化。按现行财务制度要求，基层医疗卫生机构只需要进行财政预算，预算内容缺乏全面性，与县级以上公立医院全面预算管理脱节<sup>[4]</sup>。因此，由三明市永安总医院主管部门与政府财政部门协调，将基层医疗卫生机构财政预算并入三明市永安总医院预算管理。三明市永安总医院根据其总体发展战略和年度计划，测算预算期内数据，编制整体收支预算，上报政府财政部门直接审批，不再对各成员单位进行独立预算，但是根据发展需求，永安市中医医院还保持独立预算。三明市永安总医院开展全面预算管理，通过总医院预算管理系统，将财政部门批复的预算下达到各成员单位。各成员单位严格按照下达的预算指标和开支范围合理安排支出；并且按部门决算要求，以三明市永安总医院一个预算主体对外编报决算。

### 参 考 文 献

- [1] 詹积富，王雪峰，刘丰梅. 中国县域医共体发展报告2022：新时代健康保障体系“三明实践”[M]. 北京：社会科学文献出版社，2022.
- [2] 陈定湾，王国敬，沈堂彪，等. 浙江省县乡卫生一体化改革运行效果的调查研究[J]. 中国卫生经济，2012,31(3): 14-16.
- [3] 郑大喜，梁允萍. 医疗联合体财务管理面临的主要问题与政策建议[J]. 中国卫生经济，2019,38(4):79-83.
- [4] 邓泚. 县域医共体财务管理“一体化”模式探讨[J]. 财经界，2023(1):114-116.

[收稿日期：2023-06-18] (编辑：彭博)