

● 医院管理 ●

引用:张毅. 新医改环境下某公立医院精细化管理模式的改革与成效探析[J]. 湖南中医杂志, 2023, 39(6): 223-227.

新医改环境下某公立医院精细化管理模式的改革与成效探析

张毅

(湖南中医药大学第一附属医院, 湖南 长沙, 410007)

[摘要] 随着经济社会的快速发展, 医疗卫生事业的改革措施越来越被社会关注。在新医改环境下从激烈的市场竞争中脱颖而出是当前每家公立医院面临的重大考验。本文根据湖南省某公立医院的情况, 从以下3个方面探讨了精细化管理模式下公立医院的管理改革策略: 财务管理, 包括财务管理制度科学化、财务管理系统信息化、完善审计部门的独立性、完善财务管理监督机制、控费款项流程管理工作精细化、加大信息化体系的建设; 成本管理, 包括业务与财务有效融合、成本管控动态化、提高信息化水平、优化成本核算控制; 资产管理, 包括强化管理意识、健全组织机构、加强监管控制、培养综合型人才。公立医院针对目前存在的具体问题与不足采取有效策略进行改革与优化, 对促进医院的健康发展具有重要意义。

[关键词] 公立医院; 精细化管理; 改革措施; 成效

[中图分类号] R197.322 **[文献标识码]** A **DOI:** 10.16808/j.cnki.issn1003-7705.2023.06.044

精细化管理是在现代经济形势和社会背景下以传统意义上的管理为立足点, 通过科学技术工具的运用和有效管理方法的使用, 对服务质量和社会分工进行的进一步精细化。这种管理模式是将通常意义上所说的一般管理向更深更细的方向引入的管理思维, 最终成为一种管理方式, 达到资源使用率降低和成本最小化的目的^[1]。公立医院的精细化管理是在整个公立医院的医疗管理体系中围绕以人为本的核心体制, 运用有关理论思想、管理方法和工作模式, 根据此类机构所拥有的社会资源、人力资源等各类各项资源, 从节约成本、提高经济效益等方面进行合理资源配置, 从而达到经营成本最小化、经营利润最大化的目的^[2]。对公立医院实施精细化管理模式是经济运行压力的需要, 也是新医改的要求^[3]。将精细化管理理论应用于实践中能提高工作效率, 切实提升工作执行力, 最终实现公立医院的整体效益最大化。

湖南省某三甲公立医院是“七五”期间全国七所重点项目建设的中医院之一。该医院将公平可及、群众受益作为改革的出发点和立足点, 扎实稳妥地开展各项改革措施, 逐渐完善了医院的各项制度, 落实了公立医院的自主权, 从而强化了公立医院精细化管理。多年来, 该医院在精细化管理方面做出了诸多成就, 但仍存在某些不足。1) 财务管理方面: 缺乏预算管理理念与风险管理意识、医疗收入的控制力不足、内部控制制度不健全、监督考评机制缺少、信息化系统不完善。2) 成本管理方面: 成本预测不准确、成本管控缺乏动态化、信息化利用水平低、成本核算不全面。3) 资产管理方面: 资产管理认知片面、缺少专门的资产管理部门、监管存在缺失、高素质精细化资产管理型人才匮乏。针对上述不足, 笔者以该医院为例, 对精细化管理模式的改革措施进行了初探, 以期为其他医院提供借鉴与参考。

基金项目: 中央财政中医药人才培养项目——财务人员培养经费(湘财社指[2019]0099号)

作者简介: 张毅, 男, 经济学硕士研究生, 经济师, 研究方向: 卫生经济与医院管理研究

1 公立医院精细化管理的改革措施

1.1 财务管理精细化

1.1.1 完善财务管理制度 要想实现医院财务管理的精细化,首先要完善相关的制度体系,处处做到以制度为准绳,依照制度进行管理。通过健全财务管理制度,使财务工作者在工作中有据可守、有规可依,按照管理制度要求切实履行好分内职责。同时,还应当引入奖惩机制,全面提升财务管理的科学化水平。

1.1.2 信息化升级财务管理系统 构建科学的财务信息管理系统,实现信息的对称性是医院做好财务管理精细化的基本前提^[4]。完善财务信息管理系统能让各个科室可以全面掌握了解所需信息,实现科室之间的良性沟通和有效配合。而财务信息管理系统收集到的真实、有效、准确的账面数据,有利于医院的管理者根据其数据来做出更加科学合理的决策,并制定行之有效的发展战略,从而促进医院的长久健康发展。

1.1.3 保证审计部门的独立性 加强内部财务控制,一方面应构建完善的财务管理制度体系,另一方面还应保证审计部门在工作中保持高度的独立性,应当将审计部门从财会部门中独立出来,不受包括财务部门在内的其他部门的干扰。同时还要加强对审计部门建设的重视程度,充分发挥作用,审查医院内部的经济活动是否合法合规,审查医院的内控制度是否合理,充分发挥审计部门的审查监督效用,维护医院的资产安全。

1.1.4 完善财务管理监督机制 通过严格有效的监督机制能够强化财务工作者的细致谨慎,将责任落实到个人,加强医院的财务管理,构建起完备的内部监管机制,对院内所有工作开展监督。并鼓励医院所有医护人员在做好本职工作的前提下对财务管理部门的工作进行民主监督,提升财务管理工作的准确率,也促使被监督方改进工作方式方法,提高工作效率。

1.1.5 优化控费款项流程管理 对于医院而言,医疗费用的计算一方面要接受行政主管部门的监督,另一方面医院自身也要细化规定,加强监督各科室按规定计价。通过加强对医疗收费的管控,防止出现多收、错收医疗费用的问题,充分保障患者

权益。此外,在条件允许的基础上尽量精简患者退费流程,让患者切实感受到医院服务的方便快捷,从而提升患者满意率,降低医患双方发生矛盾纠纷的概率。

1.1.6 加大信息化体系的建设 随着大数据时代的到来,医院应顺应时代发展的步伐,充分利用电算化技术收集和处理信息。于外而言,应当积极获取同医疗体系有关的各类信息资料,同时按照医院的实际需要,全面对数据信息进行梳理和归纳,便于为日后发展战略的制定打下坚实的数据基础。另外,面向外部监督者提供数据信息也更能具有说服力。于内而言,建设完善的信息化体系有助于对运行过程中形成的各类数据进行收集、保存与运用,便于立足财务视角来评价医院预算工作的科学性与合理性,提升财务内控机制执行力,进一步完善医院的财务管理体系,弱化其财务风险。

1.2 成本管理精细化

1.2.1 有效融合业务与财务 医院要实现成本管理精细化,首先需要保证成本预测是全面而准确的^[5]。医院要确保成本预测全面而准确,则要编制科学合理的成本标准,将业务和财务进行有机融合。一方面,业务与财务融合期间,要努力促使财务部门与业务部门达成共同的成本管控目标。由医院领导牵头,对成本预测与管控制度和流程做出细致的梳理,并在此基础上进行成本管控规划,实现工作流程的统一,科学界定不同科室与部门应承担的责任,同时处理好不同部门之间的利益关系,实现业务科室同财务部门在成本管理方面的高效沟通。另一方面,开展成本控制活动期间,医院在财务工作流程与业务工作流程中要针对同成本管控有关联的部分做出梳理,转变以往成本预测与执行期间业务活动与财务管理流程分离的情况,推动医院成本管理的精细化。

1.2.2 加强成本管控动态化 医院之所以要进行成本管控,目的是让每一分钱都花在实处,让有限的资源获得最理想的收益。实现成本管控动态化实际上就是在参照医院各类工作计划的基础上制定成本标准,然后再将其贯彻落实。在此过程中要坚持全程化、动态化预测、执行和监控,期间会运用到某些成本监控方法,如设定合理的成本数据指

标,然后同实际成本费用支出加以比较,一旦两者产生了较大的偏差就要立即查找原因。倘若原因是成本指标设定不科学,那么就需要适当调整成本标准;倘若原因是执行单位未严格按照成本标准开展工作,就必须加大执行力度,保证成本管理活动按照既定标准来开展。

1.2.3 提高信息化水平 计算机技术的迅猛发展促使无纸化办公成为了企业发展的主流^[6]。增强自身的信息化水平是公立医院做好日常管理工作,实现健康稳步发展的必然选择。因此必须要认识到信息化对于精细化管理的重要意义,尽早构建完善健全的信息化体系。比如,既能够使用独立成本预算软件,也能够已在有的财务管理IT系统中新建成本费用预测编制、执行以及监控模块,并实现成本管理信息化的系统同另外的业务信息化系统的融合,达到信息充分共享的目的。科学遴选和运用成本信息化工具,比较分析成本费用支出和成本标准之间的差距及成因。若问题出在成本标准方面,则要对成本标准进行适当的调整;若问题出在执行力不够方面,则要提高执行力,以此达到成本管理精细化的目标。信息化工具的应用,还能够降低成本管理工作者的工作强度,使之更加专注于医疗服务水平的提升。

1.2.4 优化成本核算控制 医院要实现精细化管理,首先应对其成本核算管理的科学化与精细化提出更为严格的要求,要求医院不断强化成本核算和绩效考核以优化成本运行效率;推动公立医院从收付实现制核算原则转向权责发生制核算原则,优化固定资产管理质量。因此,要加强公立医院财务会计管理,强化成本核算与控制,落实三级公立医院总会计师制度,构建现代化的公立医院管理制度;构建涵盖项目成本、科室成本在内的核算方法及管理成本分摊、建筑折旧、设备折旧等模式,逐步形成成本一体化的核算方式。

1.3 资产管理精细化

1.3.1 强化管理意识 医院管理层对资产精细化管理有着导向作用。因此,作为管理层应深化对公立医院资产的全面认识,避免出现重视流动资产,忽视非流动性资产;重视有形资产产生的经济效益,忽视科研成果、国家专利等无形资产带来的

隐形经济效益;重视对固定资产的购买,忽视对固定资产的运营维护。医院需真正意识到公立医院资产管理精细化要全面具体,并带领全体职工转变思想观念,对公立医院资产有正确、全面的认识,使公立医院资产精细化管理深入每一位职工的意识。

1.3.2 健全组织机构 医院资产的精细化管理,需要在组织结构上加以完善。设立专门的资产管理领导小组,针对全院所有资产进行精细化管理。具体而言:一级网格为资产管理部门,对公立医院的资产进行统筹管理,牵头对固定资产进行事前预算评估、设置事中管理程序、进行事后监督反馈,并制定公立医院资产精细化管理的制度,明确各资产管理相关部门权责;二级网格为资产管理相关部门,具体负责资产的走账、入库、建档、维修、管理等工作;三级网格为各业务科室,对本业务科室的资产进行动态化管理。最终实现各部门对公立医院的资产信息共享,有效避免实物资产和账面管理不符的问题,减少公立医院资产的浪费,使公立医院资产管理精细化成为常态。

1.3.3 加强监管控制 资产需要管理,而监督对资产的管理起着促进和完善的作用。公立医院的资产属于国有资产,更需要监管控制来避免出现资产流失,资产精细化管理也离不开监管。要设立专门的监督管理部门对本单位资产进行有效的内部监管控制。从事前的预算评估到事中的运行、事后的处理等,每一个环节都要严格监管,杜绝出现项目重复浪费、资产流失等情况,减少资本性浪费,提高经济效益。要做好每一个项目的绩效分析,使管理者能够了解掌握项目的运行效果,从宏观上统筹设计公立医院的进一步发展方向。

1.3.4 培养综合型人才 医院要想实现资产的精细化管理,占有使用大量综合型人才是必要条件。资产的精细化管理工作,绝不是简单的购买、登记入库、后期维修,而是涉及多个学科和专业,需要进行事前可行性分析、账面数据和实物资产相一致等复杂又细致的综合性工作,对人才的要求较高。医院除了需要严把用人关,对应聘者的学历、能力等进行综合考量外,还需要做好资产管理人员的培训教育工作。加强对资产管理人员的进修培训工作,组

织、学习掌握资产管理涉及的专业技能、法律法规、评估考核、最新管理理论和同行间的经验等内容,同时增强家园意识、责任意识,紧跟时代,运用自身扎实的理论知识和实践经验分析解决在精细化管理中的问题和新出现的情况。

2 公立医院精细化管理取得的成就

某医院作为“七五”期间全国七所重点项目建设的中医院之一,在新医改环境下通过医疗措施改革,经过历代职工的不懈努力,医院的中医特色和管理能力不断发展,取得了一定成效。现择其一二介绍如下。

2.1 设置了总会计师,提高了财务管理水平 为完善医院治理结构,强化经济责任,加强医院财务管理和监督,规范医院财务行为,防范财务风险,提高财务管理水平,本院根据相关法律法规,结合医院实际制定了《总会计师管理办法》。并设置总会计师负责医院财务、会计和经济管理工作,总会计师列入医院领导班子职数和党委成员。并配备财务机构负责人和财务人员,按规定向财政和卫生行政主管部门报送年度财务预决算报表,按照《总会计师管理办法》全面负责医院财经管理和会计核算工作,强化医院财务风险管理,不断提高财务管理水平。

2.2 健全了相关制度,规范了岗位设置 健全了相关财务、预算管理制度,明确了岗位职责,建立了标准化、规范化的财务管理工作流程及制度,如:《财务管理制度》《预算管理办法》《差旅费管理办法》《成本核算管理办法》《财务收支业务管理办法》《财务报账与支付规定》,以及现金及备用金管理办法等。在内部管理上强化监管机制,定期自查自纠,财务岗位设置上实现权责清晰、岗位分离、相互制衡,定期轮岗,做到有据可依,有据可行,相关职责明确到人。

2.3 推进了内控制度建设,规范了资金结算管理

为适应资金集中结算管理及全面预算管理工作的要求,逐步将资金支付业务通过结算系统平台进行结算支付,降低了资金使用风险,实现了对资金流量的严格控制,各部门、各科室的费用支出全部纳入财务预算统一管理,接受财务部门的监督检查。医院引进第三方事务所针对医院单位层面控

制及经济业务层面的预算业务、收支业务、采购业务、资产管理、建设项目管理、合同管理、互联网诊疗管理、信息系统管理等开展风险评估及内部控制体系建设。

2.4 建设了费用报销平台,完成了提质升效 医院通过建立网络化的费用报销平台,整合经费报销与全面预算、现金银行、成本核算、会计核算等相关系统,实现系统间流程和数据互联互通,连接医院端与银行端,实现经费报销、支付、核算业务全流程高效处理。通过搭建网络报销系统实现经费的全过程管理,提高经费报销的效率和数据共享程度。网络报销系统集成单据填制、审批流程、发票管理、数据分析的智能化,以及与财务核算系统、预算管理系统的智能化无缝对接,简化了经费使用部门费用报销的手续,减轻了财务部门的工作量,降低了内部控制风险,快速准确收集了职工的个人所得税信息,实现了与资产、人事、科研等相关部门的信息共享、分析,与预算指标进行对接,提高了运行效率。

2.5 优化了信息化建设,实现了信息数据有效融合 通过采用医院运营管理信息系统,满足了医院新财务会计制度的要求,建立了以会计核算为核心的账务处理方式、符合新制度要求并适合医院应用的全成本核算方法体系、物资耗材的分类管理模式、对固定资产的全生命周期管理和全过程跟踪,实现了资产的动态自动管理及财务、预算、物资、设备、信息、人事、绩效等部门数据的整合。通过打通信息孤岛,将各科室的信息有效融为一体,使其在一个平台之上运行,统一管理、统一调配、相互联动,实现了数据共享,从而提高了信息资源质量,为保证医院平稳、安全、健康的经济运行提供有力保障,最终实现了医院的全面一体化管理。

2.6 促进了资金安全监管,实行了全面预算管理

医院对所有资金实行了全面预算管理,实施了有效的财政监督,并将预算管理工作公开化、透明化,从而提高了预算管理工作的监管力度。以医院一个年度的收支情况为基础,对医院的财务活动做出全方位的预测及控制,以实现科学配置医院资源。同时,对全面预算编制的原则、内容、方法、程序、审批、执行、调整、分析、考核都做出了详尽的规定,通

过“两上两下”的预算流程开展预算工作。通过预算逐级分解,责任到人。目前医院的预算管理已实现了信息化、系统化管理,提升了财务人员的管理能力。

2.7 提供了中医药适宜技术,强化了医疗服务体系 自湖南省医疗改革以来,该医院进行了全方位的精细化管理。比如:医院以“精细化管理年”活动为总抓手,持续做好大型中医公立医院巡查报告问题整改工作,进一步加强了公立医院内涵建设,促进了重点专科、学科的发展,中医重点学科和重点专科专病建设得到了加强,并加大了对中医药人才的培养力度,提高了医师中医理论水平,充分发挥了中医药特色优势,促进了中医药适宜技术与优质服务的发展,打造出了该医院的优质服务品牌,提升了医院整体实力。

3 小 结

当前对公立医院精细化管理的研究是多维的,其最终目的是将工作中每一个环节精细化,实现管理层与非管理层目标的协调统一,公立医院的建设与患者的内在诉求相互统一。医院细化管理模式,目前在完善和发展中不断趋于成熟,逐步获得广泛认可和应用。笔者针对某公立医院出现的问题,从财务管理、成本管理、资产管理3个方面探讨了公立医院实行精细化管理的改革策略。其中较突出的成效是:该医院根据《公立医院全面预算管理制度实施办法》以及医院的经营目标、资源状况和战略计划,运用系统方法编制了医院全面预算,即医

疗业务预算、资本预算和财务预算。医疗预算包括医疗业务收入预算、其他按收入预算、科教项目收入预算、财政补助收入预算、医疗业务支出预算、其他支出预算、科教项目支出预算、财政项目补助支出预算等。资本预算有房屋建筑物修建、设备购置等,财务预算则主要以现金流预算的形式反映。该医院率先运用的这种全面预算管理方法在提高医院的经营质量、管理水平和核心竞争力方面发挥了重要作用,实现了对医院业务流、信息流的整合,对医院规划战略目标、控制日常活动、防范经营风险以及优化资源配置具有重要意义和作用。而且该医院通过设置了总会计师,这是一种自我的突破与创新,对于加强医院经济活动管理,规范经济活动行为具有重大意义,值得推广与借鉴。

参考文献

- [1] 邓勇.试论公立医院精细化管理[J].行政事业资产与财务,2017,31(11):36-37.
- [2] 周佳丽,史世军,刘雅娟,等.新医改背景下公立医院精细化管理研究[J].合作经济与科技,2017(5):142-144.
- [3] 杨超华.新医改背景下公立医院经营成本的精细化管理[J].经营管理者,2015(19):27-29.
- [4] 郑丽.试析如何在公立医院精细化管理中实施管理会计[J].财经界:学术版,2017(11):64-65.
- [5] 李卓.城市公立医院实施财务精细化管理的措施探讨[J].企业改革与管理,2017(20):129,201.
- [6] 何婷.公立医院精细化成本管理研究[J].经济师,2018(4):226-227.

(收稿日期:2023-04-02)

[编辑:徐霜俐]