

# 公立医院成本管控优化探索

■ 童 玲

(成都市郫都区人民医院, 四川 成都, 611730)

## 一、引言

公立医院是我国医疗服务体系的主体,对推动医疗卫生事业发展,保证人民群众身心健康起着关键作用。在医疗卫生改革背景下,公立医院运行模式发生重大改变,这直接影响着公立医院的收入结构。在此趋势下,公立医院必须做好成本控制,通过挖掘其自身潜力,提升公共资源的利用率,进而在协调经营成本与效益关系的基础上,最大程度发挥公立医院的医疗卫生服务职能。但是,从医院实际管理情况来看,当下,公立医院成本管理仍存在环境不良、成本核算基础不扎实、二级库管不规范、成本核算与绩效考核脱节、成本管理信息化建设滞后等问题。因此,公立医院必须创新成本管理体系和方法,满足人们的就诊及护理需求,进而确保社会的和谐稳定。

## 二、公立医院成本管控优化内容

### (一)成本构成比例管控

医院在经营管理及医疗服务中需要消耗大量资源,这些资源的消耗是公立医院成本构成及成本不断增加的重要因素。从实践可知,公立医院成本不仅包含人员经费、卫生材料费、药品费,还包含固定资产折旧费、无形资产摊销费,且提取医疗风险金、医疗服务其他费用等都是医院成本的重要组成部分。从成本核算对象来看,可将公立医院的成本分为直接成本和间接成本;以成本习性为区分标准时,医院的成本又可分为固定成本和变动成本;基于可控性差异,医院成本还可划分为可控成本和不可控成本。在成本管理中,医院应系统考虑这些不同性质的成本要素,合理控制医院成本的构成比例。在一般情况下,医药费在医院成本中占据较高比例,占总成本的 47% 左右。另外,医院在人员经费、卫生材料费等方面也有较大的成本支出,两者在医院总成本中的占比分别为 25% 左右和 21% 左右。

### (二)成本管控指标

严格控制成本管控指标,能确保公立医院成本

管理的标准性与规范性。在控制成本管控指标时,公立医院应该结合不同成本管控项目,重视具体指标的细化分解。例如,药品成本在医院总成本中占比也较高,开展药品成本管理时,公立医院应结合国办发〔2015〕38号的要求,重视门诊处方管理及出院带药管理,在此基础上,制订药占比和基础药物使用指标,并积极开展科室绩效评价,指导临床医师如何控制药品成本。在医用耗材成本控制中,医院可以从可收费耗材、不可收费耗材、高值耗材等层面入手进行成本控制,以此提升医用耗材成本指标的合理性。另外,公立医院应在分类管理、按需定量原则的指导下,对印刷品、日杂物品、办公用品和复印纸等低值易耗品进行综合管理,并在管理中制订各科室 A 类、B 类物品划分标准,结合物品特征实施管理和成本控制,最大限度地降低公立医院办公用品使用成本。

### (三)成本控制方法管控

科学使用成本控制方法能有效提升公立医院的成本管理质量。在医疗改革背景下,为进一步提升公立医院成本管理的规范性,我国财政部印发《事业单位成本核算具体指引——公立医院》的通知(财会〔2021〕26号),为公立医院成本控制方法管控指明了方向。医院在成本管理具体方法的应用中,要结合其内部管理和外部管理的特定成本信息需求,多维度、多层次地确定成本核算对象,并进行成本核算方式创新,以加强成本核算力度。医疗服务是医院产生经营成本的主要活动,因此医院必须对医疗服务活动的成本进行归集和分配,按科室归集和分配医疗活动中的费用、诊次、床日成本核算,并实施医疗服务项目成本核算、病种和 DRG 成本核算。在这些成本要素控制中,医院还需落实收付实现制,以收定支,确保医院收支平衡。

## 三、公立医院成本管控问题分析

### (一)缺乏良好成本管控环境

公立医院成本管理委员会受业务环境、管理体系等

要素的直接影响。因此,在医疗改革背景下,公立医院要想进一步提升其成本管理质量,协调其经营成本与效益关系,就必须创造良好的成本管控环境。现阶段,随着医疗服务改革工作的持续深化,我国公立医院的医疗服务水平得到极大提升,但是在实际工作中,医疗纠纷等问题仍然存在,而这些业务层面的问题会间接影响医院成本管理,增加医院的额外支出。另外,国办发[2015]38号、财会[2021]26号均对医院的成本管控工作提出了明确要求,要求医院在经营管理中实施收付实现制。但是从现状来看,公立医院仍然使用传统的成本管理体系,进而导致其成本管理工作漏洞较多,影响公立医院成本管理的规范性。

### (二)成本核算基础不扎实

成本核算是公立医院成本控制的重要手段,但是,当前部分公立医院在成本管控中存在核算基础不扎实的问题,原因包括以下方面。第一,公立医院成本核算需要处理大量的基础数据,但是在业务实践中,部分公立医院的原始数据记录不完整、不全面,这阻碍了成本核算工作的开展,也影响了成本管控的精细化程度。第二,公立医院在医疗服务中存在大量的间接费用,而这些间接费用的分配又具有随意性特征,尤其是医院在公用费用分摊中存在费用分摊不规范、不合理的问题,这直接增加了医院医疗服务的总成本。第三,医院在现代医疗服务活动中会使用较多的医疗设备,但是对于设备使用中的人工费、维修费、水电费、折旧费等未能进行详细分析与核算,这就导致公立医院成本核算工作未能真正落到实处。第四,在成本分析中,公立医院未深层次分析实际成本支出与预算成本之间的差异,并未对医院的成本控制管理体系进行优化与创新,这造成公立医院成本支出较大,成本管理失控明显的问题。从上述分析可知,新时期,公立医院有必要开展成本核算工作,从而最大限度地提升公立医院的成本管控效益。

### (三)二级库管规范性不强

考虑到公立医院医疗物质消耗量大、物资成本较高的问题,公立医院在成本管理阶段,还需要结合医院实际情况,积极开展医院物资库存管理工作。一级库存管理是指对库存物质出入库的核算。目前,虽然大部分公立医院均能重视医院一级库存

管理,但是在实际工作中,医院二级库存管理还存在较为混乱的问题。二级库是指医院用来放置医疗物品、材料、办公材料的临时库,在二级库存管理过程中,存在二级库物质使用成本核算不规范、台账制度建设不完全等问题,这导致二级库部门在管理中存在成本虚增、科室成本核算不准确等情况,进而降低了公立医院成本核算的整体效益。

### (四)成本核算与绩效考核脱节

成本核算是公立医院绩效考核的基础,而绩效考核是检验公立医院成本核算实施效果的重要手段。现阶段,公立医院存在成本核算与绩效考核脱节的问题。一方面,虽然有较多公立医院开始采用全成本核算的方式开展自身成本管理,但这种管理模式和方法的应用尚处于初期阶段,与绩效考核结果的衔接机制尚未建立,从而影响了两者的综合应用效果;另一方面,公立医院绩效考核本身具有粗放性的特征,侧重于对经济、财务指标的考核,对医院非财务性指标的考核不到位,而这些非财务性指标在应用中会产生一定的成本,因此导致成本核算与绩效考核脱节。另外,由于当前医院财务部门、业务部门的工作尚有一定的独立性,其在具体工作落实中未能真正实现业财融合,因此降低了成本核算的精准性与绩效考核的有效性,最终阻碍了公立医院的成本控制效果。

### (五)成本信息化管理建设不到位

目前,一些公立医院还存在成本信息化管理系统建设滞后的问题。导致这一问题的主要原因有两方面:一方面,公立医院在财务成本管理层面的资源配置有限,这放缓了信息化管理硬件设备的引入步伐,从而阻碍了成本信息化管理工作的开展;另一方面,公立医院成本信息化管理工作整体较为复杂,加之在实际管理中,公立医院未能结合实际设计与本院相匹配的财务管理系统,因此,降低了财务成本信息化管理系统的适用性。另外,公立医院在基于信息化管理系统开展成本管理时,还存在一定的信息安全问题,这就增加了其成本管理风险发生的概率。

## 四、公立医院成本管控优化措施

### (一)创新成本管控体系

创建科学合理的管理体系能为医院成本管理工作的开展创造良好环境,满足公立医院成本管理

实际需要。公立医院在对成本管理体系进行优化的过程中,需从业务、财务两个层面进行成本管控环境的优化。在业务环境优化中,公立医院应严格按照国办发[2021]18号的要求,在本院开展改善医疗服务行动计划工作。在此项工作中,公立医院应建设高水平医院网络,加快优质医疗资源扩容和区域均衡布局,同时建设临床重点专科群,满足重大疾病临床诊疗需求。另外,公立医院还应努力建设“三位一体”智慧医院,完善智慧医院分级评估顶层设计。这样公立医院便能在以人为本原则下,促进“以疾病为中心”向“以健康为中心”的转变,形成良好的医院业务环境。而公立医院在财务管理环境优化中,应组建具有较强独立性和管理能力的财务部门,并且该部门要在国办发[2021]26号的要求下,积极开展成本管控工作,以满足公立医院成本管理需要。

## (二)重视成本核算基础管理

第一,在成本核算基础上,公立医院应积极建立完善的成本核算流程,通过科学制度管理方式对自身的成本核算过程进行约束,以此有效保证公立医院成本核算质量。第二,由于医院经营发展及医疗服务会产生较多的间接费用,因此在成本核算中,公立医院应重视间接费用的分摊管理。通常在间接费用分摊中,医院需要遵循经营特点、规模特点,按照配比、成本效益、重要性的原则进行间接费用的分摊,以确保医院成本分摊的合理性。同时,在成本核算中,医院应重视对大型设备运行费用、操作费用、维修费用和折旧费用的核算,这些医疗服务、办公费用的核算,可最大限度保证成本核算的精准性。第三,公立医院应积极开展成本预算,结合相应方案实施成本控制,并在对比中优化成本控制方法,从而降低成本管理,提升成本核算的精细化程度。

## (三)严格落实二级库物资管理

二级库物资管理是公立医院成本管理的重要内容,能保证公立医院从医疗物质使用层面出发,严格控制医疗与办公物质损耗,降低其医疗服务的直接与间接成本。在夯实二级库管理中,一方面,公立医院应建设信息化的物质管理平台,实现科室耗材向二级库的延伸,在此基础上,应使用自动补货模式进行物资管理,满足医院医疗服务需要;另

一方面,公立医院应制订完善的二级库物质管理制度,即应在建立二级库台账后,使各部门通过台账进行物资领用、登记,以实现物资领用数量和成本管理工作结果的统一。另外,公立医院在建立二级库物质管理系统后,还应积极开展物资的定期盘查,以此提升物质管理水平。

## (四)规范实施成本管理绩效考核

在传统管理模式下,公立医院在绩效考核中侧重于对各科室医疗服务水平进行考核,对本院成本管控效果的考核不到位,这使得成本管控工作的科学性、规范性受到较大影响。在新时期的管理中,公立医院要想进一步发挥财务人员的能动作用,提升其成本核算效果,就必须注重成本管理与绩效考核管理的结合。第一,公立医院应引入平衡积分卡模式,从财务、患者、内部流程、学习与成长四个层面出发,制订适合自身实际情况的发展目标,并进行医院成本的整体控制。第二,公立医院应将成本管理目标细化分解到各科室,要求各科室严格按照计划控制成本,以最大限度确保收支平衡。第三,公立医院在成本控制中,应结合实际控制情况,实施全过程的绩效评估和考核管理工作,要将员工薪酬绩效与财务成本控制效果结合起来,以此调动医务人员与财务人员的积极性,实现医院成本的有效控制。

## (五)推动成本信息化管理

公立医院成本管理要素众多,在信息现代化环境下,公立医院应在信息技术的支撑下,构建完善的成本管控信息平台,并在该平台上对成本原始数据进行分析,以此为病种付费定额提供参考依据,实现医院成本的有效控制。在实际工作开展过程中,一方面,公立医院应积极加大对业务、财务信息化管理系统测绘层面的投入,通过先进的软件与硬件设备,建立集电子病历、智慧服务、智慧管理为一体的“三位一体”式智慧医院信息系统,以此满足其成本信息管理需求。另一方面,公立医院应设计并不断优化成本信息化管理软件程序,以此实现医院成本信息化管理与业务运营管理的融合。另外,公立医院在通过“三位一体”的智慧医院信息系统进行成本管控时,还应注重防火墙、网络协议等技术的应用,最大限度地保证财务、业务数据安全。

### 五、结语

成本管理是公立医院财务管理的重要内容,因此,公立医院在开展成本管理时,应该在优化资源配置的基础上,深入挖掘医院自身发展潜力,以提高公立医院经营效益和医疗服务能力。本研究认为,公立医院在开展成本管控时,应重视对成本构成比例、成本管控指标、成本管控方法等内容进行优化。在此过程中,公立医院应针对其成本管控存在的诸多问题,创建全新的成本管控体系,积极开展成本核算管理。同时,公立医院还应严格落实二

级库物资管理,开展成本管理工作的绩效考核,并努力推动成本管理工作的信息化发展,进而有效提升公立医院成本管理质量。

【作者简介】童玲(1989—),女,四川成都人,本科,中级会计师,成都市郫都区人民医院,研究方向为公立医院财务管理和成本控制管理。

