

加强医院财务管理的有效途径

作者：西安医学院附属医院 杨西萍

[摘要] 随着我国医疗机构改革的不断深化，医疗资源配置市场化。在上级补助日益见拙的情况下，加强财务管理就要实施全面成本管理；建立财务绩效、评价分析制度；加强财务经济活动的监管。

[关键词] 财务； 成本； 绩效评价； 监督

随着我国医疗机构改革不断深化，国有医院的经济增长方式由粗放式向集约化、社会化转变。医院管理在重视社会效益同时，更关注自身的经济利益和运行效率。医院的仪器设备、材料等要素在很多方面已经实现市场化配置，医院资产多元化趋势日益明显。为此，加强财务管理更显得重要和迫切。

一、实施全面成本管理，构建国有医院低成本经营优势的成本核算是成本管理的基础

目前，国有医院虽根据自身管理需要，借鉴企业成本核算经验和做法，开展了成本核算工作，但是很多医院还仅停留在科室成本核算上。实施全面的成本管理是改善医院的经营管理，降低运营成本，提高内部资源配置效率的有效手段。同时，对重新构架医院组织，改进医疗服务流程具有促进作用。

1、开展成本核算和成本考核、分析评价

首先，建立成本管理、成本核算组织，加强对全院成本核算和成本管理工作的指导、协调和监督；同时建立责任成本管理中心，规范和界定成本责任会计的职责。对临床科室以病区为基本核算单位，条件成熟可以按专业组划分。对行政、后勤科室以班组或科室为基本核算单位，随着成本管理工作的具体深化，核算单位要逐渐划小，直至核算到人。第二，健全核算单位的收入、支出项目和内容。收入的划分不仅涉及到科室间的利益，而且对医院和病人都会产生影响。因此要合理确定科室收入项目及所占的比例；依据《医院财务制度》要求，科室支出项目包括人员工资、房屋租金、福利费、公务费、卫生材料费、其他材料费、业务费、水电费、修缮费、管理费用摊入等 11 个一级科目，40 多个二级明细科目。成本项目确定后要按照规定的成本支出范围进行科室成本核算。第三，建立成本、动态疗效考核指标。成本考核指标主要有住院人次成本、百元医疗收入成本、百元药品成本、管理成本等；动态疗效考核指标主要有床位使用率、床位周转次数、诊断符合率、治愈率、好转率。

2、在细化科室成本核算基础上开展全面成本管理工作

首先控制管理费用支出。管理费用是医院运营成本的主要费用之一。对职能科室的可控支出分类制定费用指标，进行指标管理。其次，对医用材料实行动态控制。科主任、护士长要严把各种医疗材料、低值易耗品的领取和使用关。严格按照购、存、领、用的正常渠道进行，精打细算，材料消耗动态定额控制，把各个库房对核算单位的事后监督改为事前控制。第三，严格管理采购渠道和采购程序。除了设备科、药剂科和总务科，其他任何部门和个人都不得自行采购，完善



库管人员的实物验收手续，各采购主管科室要对物资、材料、药品的使用进行适时监督，尤其是对贵重的卫生材料、低值易耗品要适时抽查科室领用与患者的使用率。第四，加强物资、材料的价格管理，借鉴企业“购销比价采购”的管理办法，收集每项材料的价格资料，货比三家，把物资、材料价格降到最低，实行院内集中招标采购。

科室成本核算是基础，是满足医院管理较低层次的基础性成本管理。成本核算不仅仅为了算奖金，而是采用激励机制及经济杠杆的作用，为管理者提供经营全过程和全方位的经济信息。管理者通过成本分析评价和成本控制，降低医疗服务成本和医院运营成本，优化和改造医疗服务流程。

二、建立财务绩效分析、评价制度

目前，国有医院财务绩效分析评价工作刚刚起步，还没有形成系统科学的分析评价指标和控制标准，更没有操作规范。借鉴其他行业绩效评价规则，结合医疗行业特点，笔者认为做好此项工作应反映以下四方面内容：第一，反映经济效益指标。包括净资产结余率、业务收入结余率、收入成本率等指标。净资产结余率是指收支结余与净资产的比率，反映单位净资产的获利情况；业务收入结余率是指收支结余与业务收入的比率。第二，资产运营指标。包括流动资产周转率、存货周转率。流动资产周转率是医院业务收入与流动资产总额的比率，反映流动资产使用效率，衡量流动资产业务收入的能力；存货周转率是指材料消耗成本与存化的比率，反映医院存货是否合理。第三，偿债能力指标，主要是资产负债率。资产负债率是指医院负债总额与资产总额的比率，反映医院在资产总额中有多大比例是通过举债形成的，资产负债率要适当，并非越高越好。第四，发展能力指标、业务收入增长率、净资产增长率、收支结余增长率。

开展财务绩效分析评价的目的是客观评价医院经营成果和经营行为，寻找经营中的差距和缺陷，实现对医院经营过程和经营环节的控制。

三、加强财务、经济活动监管，保证医院经济安全有效运转

随着医院经济市场化转轨，医院的财务风险、经营风险逐渐增大，财务管理的内控制度不完善，造成会计错弊、违纪违法案件时有发生。因此加强医院经济活动监管，保证医院经济安全有效运转显得日益重要和迫切。

1、规范经济合同管理，严把基建、购销合同关

凡涉及有资金支付需求的基建、购销、服务等经济活动，必须与对方签订经济合同。经济合同的签订实行主管科室负责人、（主管）院长签字，财务审核盖章的管理办法。严格履行合同约定，保证医院经济活动有序、高效运转，提高资金使用效果。

2、积极开展内部审计监督

对年度财务收支、关键岗位如采购等、经济合同的运行、独立核算的经济实体进行经常性审计检查。重点加强基建、维修工程的审核工作，可委托工程造价咨询中介机构审核把关，按核定的工程造价以及工程进度情况进行结算。

3、建立财会岗位轮转机制

为促进财会人员业务技术的全面发展与提高，杜绝会计错弊及岗位投机，实行财会岗位定期或不定期轮转，对财务关键岗位如出纳、稽核、复核等岗位进行重点管理，尤其是加强收费、住院结算岗位的事后稽核检查。在财务科内部建立所有财会岗位、会计活动的监督管理机制。

4、加强财务预算管理，提高预算对医院经济运行的约束力在分析预算管理观念的基础上，使预算管理成为全局性的财务管理行为和理念。通过制度安排使财务预算的编制与执行成为一种规范。预算编制要细化到部门、项目，具有较强的操作性和可控性。同时，要加大预算执行的分析、评价和监督的力度。

