

现代化医院中财务管理问题及建议

熊巧琳

(成都军区八一骨科医院,四川 成都 610061)

摘要:一直以来,党中央、国务院对于公立医院改革高度重视,推动公立医院改革,减轻就医负担,促使医院对传统的经营形式、管理模式、财务管理等方面进行改革与创新。本文主要分析现代化下医院财务管理工作中存在的问题并提出建议,旨在为医院的健康可持续发展提供良好的财务保障。

关键词:预算管理;成本管理;智能化财务分析;内部审计

中图分类号:R197

文献标识码:A

文章编号:1004-7344(2021)12-0255-02

0 引言

随着深化医疗制度改革,为适应医疗行业越来越激烈的竞争,面对来自各方面的压力和困难,需要制定更科学有效的管理方案,来对医院的发展进行长远规划。同时为了未来的工作顺利开展,需要制定预算目标,并通过对预算执行过程的监控,不断对照和分析实际完成情况与预算目标,帮助医院更加有效地管理和最大限度地实现战略目标,随着行业竞争的加剧,为了能够保持良好的竞争力,需要不断提高自身的管理水平,一个医院的运行状况是否良好与其成本管理的水平息息相关。

为适应社会的发展,还需要对传统的财务管理工作进行改革与创新,由简单的记账核算向着网络化、信息数据化以及分析管理的方向进行转型。财务管理是否能支撑医院的运营管理,在一定程度上也制约其未来的发展。因此,医院需要结合自身的发展状况,加大财务信息化投入,提高财务管理信息的全面性、精准性以及真实性,为医院的健康长远发展奠定良好的基础。

在社会主义市场经济条件下,内部审计具有双重任务:一方面是对医院的经营活动进行监督,促使其合法合规;另一方面也是对管理层的一种保护,督促管理人员遵纪守法,严格执行规章制度。同时,内部审计需要对各项经济业务进行客观的评价,并及时、真实地披露会计信息,保证财务报告的真实可靠性,通过对内控制度完善程度,及时发现存在的经营风险和财务风险,起到预警作用,使管理层及时采取有效措施,规避经营风险和财务风险,确保国有资产不流失。

1 医院财务管理面临的问题

(1)近年来,成都军区八一骨科医院实行预算管理制度,不断提升预算管理的规范性,然而每年的实际执行情况与预算计划相比,部分预算项目执行率不高,究其原因:①各业务部门对预算没有概念,对本部门第二年的工作没有计划安排,认为预算是财务部门的事情,只要财务部门将预算的各种表格计算并编制出来就可以了;②财务部门只对预算工作的开始和结果予以审

计监督,而忽略了对执行过程的监督;③医院的绩效考核体系中缺乏对预算执行情况的考评指标,致使财务部门对各业务部门的预算执行的监督管理工作难以落到实处。

(2)自2017年起,为深化医疗改革:①国家卫计委宣布公立医院取消药品和医用耗材加成,彻底去除医药公司和医院之间的环节对费用的影响,以实现降费目的。药厂和医院出售药品、医用耗材价格相同,医院变成药厂的“免费药品存放处”,这一重要举措改变了医院“以药养医”的经营模式,使医院收入大幅下降;②分值付费管理,即以医疗机构资源消耗与所治疗的病人的数量、疾病的复杂程度和服务质量相结合的方式,制定每一种疾病的定额偿付标准,以增进管理的透明度与公平性。在此环境下,要求对医院成本管理进行更加系统全面、科学和合理的核算,对如何提高各类药品及医疗耗材管理的科学性和合理性,减少浪费和库存占用,降低资金占用成本,减少库存积压和过期变质提出更高的要求。

(3)随着大数据、人工智能等信息技术的发展,财务和信息融合速度加快,财务管理职能由基础财务会计向现代管理会计转移,由会计核算过程向价值创造过程转移,更多体现管理会计“规则、控制、决策、评价”职能,财务角色由交易业务处理者向决策支持者转移,财务分析发挥关键作用,传统手工模式财务分析已难以适应医院发展要求。部分医院虽然具备财务分析能力但需要耗费不少的人力和时间,然而更多的财务人员缺乏有价值的财务分析能力,难以为医院运营管理决策提供支持。

(4)随着对审计工作越来越重视,为加强医院内部控制管理,成都军区八一骨科医院每年聘请外部中介机构进行审计。但是目前医院内部审计工作面临的主要问题:①监督不到位,特别是对工程项目进行事后的决算审计,没有进行全过程的监督;②审计工作的专业性强,审计人员匮乏,医院内部审计方法模式简单落后,效果不理想,难以发现财务方面存在的具体问题;③医院内部审计机构一般归财务部门统一管理,没有独立,职责履行不

到位。

2 关于改进医院财务管理的建议

2.1 提高预算管理的执行力与监督

全面预算管理已经成为现代化医院不可或缺的重要管理模式,财务预算不再是简单的收支预计的反映,应当重点把握对执行过程的实时监督。对预算执行的评价和检查不能等到预算执行结束后才开始,而应当贯穿在预算执行的整个过程中。

为提高预算管理的参与度,成都军区八一骨科医院从2021年起把预算执行情况纳入指标考核,与绩效挂钩,各部门高度重视;同时,奖励执行过程中取得良好效果的部门科室,增强各部门的积极性,积极参与到预算管理的工作中。

为了进一步跟踪监督预算执行过程,成都军区八一骨科医院实行按月分解预算,按月预报开支计划,各部门按工作进度每月编制预算执行情况分析表,对下月的开支情况进行预测,力求及时对整个过程的进行监督,分析预算执行的偏差,并探讨改进措施。

2.2 提高成本核算的准确性和全面性,控制成本

成本管理是医院在生产经营过程中各项成本核算、成本分析、成本决策和成本控制等一系列科学管理行为。要做好成本管理,首先要认真开展成本预测工作,规划一定时期的工作目标;其次结合实际情况和管理决策机制的需要,对医疗服务过程中的各项耗费进行分类、记录、归集、分配和分析报告,准确反映成本状况,为医疗付费标准的制订和医院经营决策提供更重要的依据,对医疗成本的核算与管控,逐步形成标准,完善医院成本核算工作。

为管控分析各部门的成本费用,成都军区八一骨科医院财务部不仅要每月分析医院运行过程中产生的药品及医用耗材成本、服务项目等具体的成本费用,还要深入调查经营状况,重点关注和分析各项成本差异,帮助各部门了解自身的运营情况,哪个部门所占成本比例较高,主要为哪一类型的费用,这样才能明确成本控制的目标,根据不同部门以及不同类型的成本制定针对性的控制方案。同时财务人员还下到科室,对各业务部门进行一对一讲解和分析,确保各部门充分了解本部门的收入成本情况,充分调动员工管理和控制成本的积极性,为成本控制工作的顺利开展提供良好的保障。

除此之外,成都军区八一骨科医院对药品及医用耗材的管理严格实行采购管理流程,成立集中采购中心,对全院的药品、医用耗材以及各办公耗材进行统一采购统一管理。并且按照对药品及医用耗材的使用要求,大致分类为常规类和特殊类。对于常规类的,如一次性无菌注射器、医用纱布绷带等使用量大的,必须做适量的库存,以保证医院的正常运转;对特殊类的,如骨科内固高值耗材等,将库存压缩到最低限度,对价格昂贵的高值耗材,实行零库存,加速资金的流动周转,防止库存物品过期或积压造成损失浪费。

成都军区八一骨科医院还量身定制库存管理软件,依托信息化技术,对库存收支联动数量精确,目的是在保障供应的前提下,设定合理的安全库存,减少积压,提高资金利用效率,发挥医院信息系统的效能,既加强环节的质量管理,有效监管医疗过

程,也提高医疗服务质量、运营效率,以及医疗管理水平。

2.3 引入信息化软件,对财务数据进行智能化分析

财务分析是目前医院财务管理转型中一个带有普遍性的难题,随着医改的深化,提高医院运营管理水平关系医院生存发展。引进智能化财务分析软件遵循财务分析的基本原则,实现了传统财务分析技术的“升级更新”。以财务报表展开,采用传统财务分析方法,将分析项目实际完成的数据与特定标准进行比较,从数量上确定其差异。利用指标间的相互关系计算比率,考察和评价医院财务状况,评价医院盈利能力、营运能力、偿债能力和发展能力等。可以连续多期比较,从而揭示医院财务状况和经营成果的增减变化及其发展趋势。

引进智能化财务分析软件能自动生成多种格式报告,简单易用,可以产生预算执行报告、财务运营报告等。由计算机代替人力,实现自动化分析,大幅提高效率,提高财务分析质量,降低了财务人员工作量,有效支持决策,进一步提升财务部门的“话语权”和“影响力”。但是,智能化财务分析无法完全取代人工判断,一些复杂性的应用场景,仍有赖于财务管理工作人员的参与。

2.4 重视内部审计,建立健全审计制度,提升审计人员专业性

医院在发展过程中:①需要管理层对内部审计的大力支持,要让领导了解审计工作,掌握审计的政策要求,理解并重视审计的意义,提升审计机构独立性,在机构设置方面减少与其他部门之间的利益联系,避免外界干扰,才能使内部审计能进行客观评价;②需要建立健全财务审计制度,出台配套的实施细则,抓好日常监督管理工作,为内部审计的开展提供良好的支撑。在工作中及时发现问题,分析问题,对存在的问题及时提出意见或建议,督促各部门进行整改,完善风险管理和内部控制;③有针对性地开展业务培训,成都军区八一骨科医院财务部每年不仅要组织财务及审计人员学习研究相关会计准则和内审准则,提高从业人员业务素质和工作能力,培养审计人才。同时还鼓励员工参加国家统一的评价考试,对取得相关职称及等级证书的人员进行奖励,提高员工学习的主动性和积极性。

3 结语

在实务工作中,医院面临的外部环境和内部环境在不断变化,因而财务管理工作是一个循环的过程,不是一蹴而就的,要不断监控和评价医院运营管理的实施过程,修正原来的分析与实施工作。因此,医院要树立明确的发展目标,找准自身的定位,结合实际情况,重视和支持财务管理工作,提高医院运行的效率和质量,为医院的长远发展提供良好的保障。

参考文献

- [1] 孙博采. 医院会计核算过程中存在的问题及建议[C]// 2016年第一届今日财富论坛论文集, 2016: 137.

收稿日期:2021-02-01

作者简介:熊巧琳(1983—),女,汉族,四川成都人,会计师,本科,主要从事会计核算报告分析等工作。