

公立医院强化财会监督的主要举措

王瑞 ■

2019年国家强化公立医院绩效考核,进一步量化考核指标,明确了公立医院的定位和发展方向。2020年2月《中共中央 国务院关于深化医疗保障制度改革的意见》对开展医保支付方式改革工作进行部署,国家医保局陆续推出了DRG、DIP医保支付改革方案,以提高医疗服务透明度,提升医保基金使用效率,同时提高医疗的可及性和患者满意度。遭遇2020年的新冠肺炎疫情,患者的就诊习惯以及互联网与医疗的融合发展均对医院的经济运行产生了深远影响。面对新的诊疗模式、运营压力以及运营风险,需要发挥财务部门的经济管理作用,将监督与服务理念贯穿于财务管理工作中,即在严格遵守国家法律法规的基础上,对经济活动的过程及结果进行监督,保证业务的合法合规性,防控风险、管控成本,提高运营效益,实现医院的价值创造。

一、以建立现代医院管理制度为导向,完善医院财务管理制度体系,不断提升医院的治理能力

一是建立健全单位的财务管理制度,以事实为依据、以制度执行为保障,准确反映单位受托责任完成情况。制度的建立要以国家的法律法规以及医疗行业的规章制度为依据,结合医院

的实际进行制定,具体的制度涉及岗位设置及职责、会计核算、预算、收支、成本、资产负债、净资产、财务报告、信息安全等方面。严格执行各项制度,对医院财务管理活动及会计核算工作进行规范,以保证会计信息的质量。

二是建立健全并落实内部控制制度,对医院运营的合法合规性进行有效控制。梳理医院的经济活动全流程,按照全面性、重要性、制衡性、适应性原则合理设置岗位,明确职责,认真落实经济决策、执行、监督评价的分离。医院管理制度涉及内容广泛,还存在制度数量大、内容交叉、执行效果欠佳等现象。对此,首先需要在梳理现有业务流程、制度的基础上进行整合,建立有效易行的业务流程制度。比如医院采购业务、合同管理往往涉及多个业务部门,在设备、药品、材料、工程项目的执行中流程不尽相同,应整合进一步归口控制后,才能防范风险、减少沟通成本,保证合规性,提高运行效率。其次将基本业务规则进行表单控制或直接嵌入信息系统,如OA、HIS系统等,通过环节控制来强化监管,比如收入的合规性、完整性等;同时也可以将财务相关系统与外部的监管系统相连接,促进医院的合规性建设。

二、充分发挥全面预算管理的指导性作用,对经济业务进行全面管控,实现医院运营目标

医院的全面预算管理就是以医院的战略发展规划以及医院年度经营计划为目标,对医院的运营活动进行全面规划,发挥其协调、控制等综合管理功能,促进取得预期效果的管理活动。具体包括运营预算、资本预算、财务预算。运营预算、资本预算是基础,财务预算是运营预算和资本预算的综合体现。在预算管理的整个环节要遵循统筹性、合规性、效益性的原则。

运营预算包括收入和支出预算。收入预算是医院在开展医疗、教学、科研活动中取得的各项收入预算。医疗收入预算要结合医院的人员、床位、设备资源配置情况、历史业务量及病种结构、新业务新技术开展、价格政策、医保政策、质量控制的要求等进行合理编制;财政、科教项目收入预算主要根据医院项目的立项情况进行编制。支出预算是结合收入预算的编制情况,对其消耗的资源进行配比的量化编制,支出预算编制应秉持保证业务发展同时坚持经济性的原则,厉行节约。在执行环节,以预算为导向,坚持患者满意、质量优先的原则,严格遵守国家的

医保、价格政策,合理使用资源,依法依规确认收入;在支出方面要强化预算的约束性,坚持无预算不支出,坚持预算的调整审批程序,防止预算外不合理支付的发生。在预算的分析评价环节,要将预算的分析评价贯穿于预算执行的全过程,对预算的全过程进行监控,及时反馈,将预算执行结果与绩效分配相结合。

资本预算主要包括设备、信息化以及工程项目的建设等。在预算的编制环节要遵循项目的统筹性,编制的预算要符合医院的发展目标,在理清存量的基础上,根据临床业务科室发展的需要,统筹规划,严格论证,合理进行资源配置,防范决策风险。在项目的采购环节,要严格遵守政府采购法、招投标法以及内控制度等法律法规的要求,严格遵循相关流程,防范舞弊的发生。在项目使用中,要遵循效益性原则,以预算目标为导向加强控制,避免资产闲置,强化资产的全流程绩效管理,以提高设备的使用效率和效益。

三、强化资金管控,有效防范运营风险,保证资金的安全完整

在资金管理方面,财会监督要坚持安全性、合规性、充足性、有效性原则。主要从以下方面开展工作:

资金来源方面:一是要强化收费人员的职业道德教育,严防舞弊的发生;二是要按照资金来源渠道进行应收款项明细账目设置,积极采用信息化的手段加强往来账目的核对工作,确保资金能够如数回笼;三是加强与医保部门的沟通,加强业务监管,保证医保资金及时、完整回笼。

资金支出方面:一是要加强预算、采购、合同、验收、发票等资料的审核,保证资金支付的合法合规性;二是基于落实医保政策及国家关于《保障中小企业款项支付条例》要在货物交付30

天之内支付款项的规定,医院需要对目前的众多供应商进行整合,使医院的采购管理及相应财务对账工作更加便捷,节省管理成本;三是货币资金的支付岗位要严格落实不相容岗位相分离以及轮岗制度,确保资金的安全完整。

四、完善成本核算,强化成本数据管理,提升医院在医疗市场中的竞争力

成本管理是医院管理的一个薄弱环节,医院要认真落实制度,发挥财会监督的作用,强化成本管理,实现从管理中要效益。要建立健全成本核算制度,运用成熟的成本核算软件全面开展成本核算工作,完善医院的医疗服务项目成本、病种成本、DRG成本、科室成本、诊次成本、床日成本的核算工作,提供给相关管理部门及领导层决策支持数据,满足医院成本控制、医疗服务项目定价、医保支付改革、绩效评价的要求,促进医院资源的合理分配与利用及效率效益的提升。

2021年国家将全面落实DRG支付方式的改革,医保部门以大数据及相关的算法为支撑,结合相关的诊疗规则,制定相应的医保支付标准,医院在这方面更需要做好成本核算工作,以提供成本控制的数据支撑,但也需要业务部门合理制定诊疗方案,在保证医疗质量的情况下,合理控制费用及相应的成本。

五、以医院战略目标为导向,完善绩效考核制度,实现公益性与积极性的统一

实现公立医院发展模式由规模扩张型向质量效益型转变,是深化医改的要求,更是医院健康持续发展的需要。绩效管理是实现医院发展转型的一个重要抓手。

公立医院在开展绩效管理工作中,要以国考指标为导向,结合医院实际工

作,建立自己的核心绩效考核指标体系,并将考核结果积极运用于职工薪酬、评先评优、晋升等方面。可引入先进绩效工具,借助信息化手段建立基于RBRVS及DRGs的集成绩效评价体系来完善医院绩效管理,对工作量、诊疗项目技术难度、风险程度、病种结构、病人的危重程度等因素进行全面考量,对成本进行精准管控,适应医保向价值医疗买单的要求,从而进一步鼓励医务人员的积极性,满足病人的就诊需求,达到医院的学科建设目标,促进医院健康持续发展。绩效考核涉及医院运行的各个方面,要强化业财融合,保障业务发展的合规性,提升运营效益,切实发挥绩效考核分配的导向作用,实现公益性与积极性的统一。■

责任编辑 刘粟

主要参考文献

- [1] 苟正先, 颜星等. 现代医院管理的背景与特点[J]. 中国科技, 2019, (4).
- [2] 李军, 王秋宇等. 医疗卫生行业与医院内部分配问题及对策研究[J]. 中国医院管理, 2017, (3).
- [3] 赵云. 公立医院管理体制改革的模式和特点[J]. 医学与社会, 2014, (11).
- [4] 杨雄胜, 陈丽花等. 新中国会计监督的历史贡献[J]. 会计研究, 2019, (11).
- [5] 米祯东, 吴后彬. 完善行政事业单位财会监督机制的调研与思考[J]. 财政监督, 2020, (5).
- [6] 徐丹. 新形势下推进财政部监管局财会监督工作的思考[J]. 财政监督, 2020, (8).