

基于管理会计理念的公立医院 运营管理架构探析

覃倩 ■

《关于加强公立医院运营管理的指导意见》(国卫财务发[2020]27号),对公立医院运营管理的定义是:以全面预算管理和业务流程管理为核心,以全成本管理和绩效管理为工具,对医院内部运营各环节的设计、计划、组织、实施、控制和评价等管理活动的总称,是对医院人、财、物、技术等核心资源进行科学配置、精细管理和有效使用的一系列管理手段和方法。根据这个定义,笔者将公立医院运营管理的主要内容划分为五大方面,即战略规划、全面预算、全成本管理、绩效管理、内部控制。

一、战略规划

(一) 运用PEST分析和SWOT分析,科学全面助力战略分析

制定适合医院运营,适配人民需求的战略规划,需要医院在进行战略规划之前,进行一系列准备工作。第一,成立由“一把手”领导的医院战略规划小组,小组由运营管理部门牵头,小组成员应包括但不限于医院决策层、职能管理层、核心骨干人才以及院外监管部门人员。第二,进行战略分析。战略分析是战略规划制定之前必不可少的环节,直接关系到战略规划制定的科学性与合理性。公立医院具有公共性和公益性特征,在战略分析的工具中,建议采用PEST分析与SWOT分析对医院内外部环境进行全面分析。PEST分析主要针对医院的外部环境进行分析,包括公立医院外部的政治、经济、社会、技

术方面的具体状况,厘清医院目前发展的局限,分析未来的发展机遇与障碍。SWOT分析用来剖析医院内部状况,即在深入分析医院自身优势与劣势的基础上,找出未来可能面临的机会与挑战。战略规划小组在充分分析商讨、访谈调研、专家咨询的基础上,制定医院总体战略规划,并指导和协助完成医院的业务部规划和职能部门规划。

(二) 用好战略地图,清晰准确助力战略规划实施

战略地图是将战略目标借助因果关系和可视化网络展现给各战略规划实施单位的管理会计工具。用战略地图助力医院战略规划的实施,具有直观性和可评性。通常,战略地图分为财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个大维度。医院根据自身情况,分析这四个维度的相互关系,在每个维度中划分出逻辑层次,并选出每个层次中具有代表性的关键指标标示在战略地图中。战略规划是一个中长期的规划,不便于及时修正,而战略地图则相对具有灵活性,便于医院运营管理团队定期结合绩效考核反馈,或在医院内外部环境发生重大变化时,适当调整。

二、全面预算

(一) 凸显全面预算的约束作用

全面预算以医院的总体战略规划为导向,将医院所有的经济运营活动全部纳入预算进行管理。医院的年度部门预算要与医院的年度业务计划相

结合,运用预算的约束作用,促进资源效率提升。从管理会计角度出发,全面预算管理应在事前、事中和事后,充分发挥其控制作用。医院业务活动发生前,应制定全面、合理、详细的预算;业务活动中,实时运用预算指标来反馈与控制;业务活动结束后,需要结合医院内部控制与绩效评价要求,对业务活动进行决算,出具业务活动决算报告,便于医院管理层全面掌握业务活动的实际效果。

(二) 合理选用预算编制方法,凸显预算的配置机制

编制预算可采用定期预算、滚动预算、增量预算、零基预算、固定预算、弹性预算、项目预算、作业预算等多种方法,每种方法都有其优缺点和侧重点,医院在开展全面预算工作时,可以有针对性地选择适合自身发展和特点的预算编制方法。预算考核是全面预算管理中重要的一个环节,不仅能够对预算执行情况给予评价和反馈,还对预算的编制和改进有着至关重要的作用。预算考核近年来越来越得到重视,其主要内容包括医院全面预算完成情况、全面预算的组织架构、全面预算管理情况等。

三、全成本管理

(一) 运用全成本管理理念,核算最“全”的医院成本

全成本管理理念与传统成本核算不同之处在于“全”的体现。从管理会计视角出发,并结合《公立医院成本



图/包仁泉

核算规范》(国卫财务发[2021]4号)对医院成本类型的划分,建议医院运营管理团队采用全成本管理,精准核算出医疗全成本和医院全成本。未来,对于公立医院而言,不仅要对院内的医疗服务进行全成本的管理,更应该将疾病的防治和人民群众的健康管理纳入医院全成本的考量之中。

(二) 结合医疗服务特点,融合适配的管理会计工具

从管理会计视角来看,无论是宏观上的战略成本管理还是较为微观的单项服务成本核算,无论是价值链理论还是产品的生命周期理论,都需要“全成本”理念贯穿始终。在具体实践中,公立医院应该在总体战略指引下,建立自身的战略成本管理框架。一项医疗服务的成本核算需要考虑到医疗服务价值链条上的每一个环节,在对于流程及分工较强的基础作业服务中,可以采用作业成本法;对于有较为成熟的成本标准的医疗服务,可采用标准成本法。

四、绩效管理

(一) 运用关键业绩指标法,突出绩效管理的引导性

公立医院绩效管理中运用的关键绩效指标法,是指建立与医院战略地图里各维度目标具有有效联系的关键

绩效指标体系,构建可以量化医院预算管理、全成本管理、医疗服务和管理活动绩效的一系列关键指标体系。通过对这些关键指标的选取与考核,筛选出高质量、高效益的核心资源,并引导核心资源流向人民群众急需、医院发展必需的方向和领域上,提升公立医院的运营效率。关键绩效指标可以分为结果类指标和动因类指标。结果类指标是对医院投入资源所产生的价值量的衡量,如人均治疗费、病种成本率、医保支付率、科技成果转化率等。动因类指标是指能够促使公立医院价值提升的动因指标,如就诊人数、出院人数、病人满意度、职工满意度等。公立医院的关键绩效指标的选取应突出其专业性和公益性。

(二) 运用约束资源优化工具,甄别医院发展瓶颈

约束资源优化是指在医院各项绩效考核中识别出制约绩效提升的瓶颈资源,通过对相关资源进行改善和调整,优化资源配置,以提高医院运营绩效。医院运营管理团队应将约束资源的分析和识别在运营报告中报出,提请医院决策层关注。分析识别的方式包括指标定量分析、医院内部问卷调查、外部专家评议等方式。医院决策层在确认约束资源后,应组织相关归口管理部门和一线人员进行约束性

对比分析,找出制约的关键突破口,寻求最佳解决方法,促进医院发展和总体战略规划的实现。

五、内部控制

内部控制应从医院的业务流程、经济合同管理和风险管理方面来制定内控制度。完善的内控制度是医院开展各项业务和经济活动的边界保证。

(一) 完善医院信息系统助力精准内控

首先要建立及时、完善、共享、融合的医院信息系统。随着信息技术的发展,公立医院普遍都构建了自身的信息系统。应进一步完善信息系统,注意避免医疗信息和人、财、物信息相对割裂,融合性差,数据录入延迟滞后及缺失。

(二) 运用风险管理工具防患未然

风险管理是内部控制中的一个重要部分,突出风险管理的重要性是顺应医院战略发展需要的。在医院的实际运营管理中,可以使用风险清单、风险矩阵等管理会计工具来准确识别、分析医院的经济风险和医疗风险。在识别和分析风险的基础之上,由管理决策层牵头高效准确地控制和应对风险。

(作者单位:北京积水潭医院)

责任编辑 姜雪