

数字经济背景下 XH 医院 薪资管理系统的构建

戈姗姗 杨宝 年洁

摘要：本文基于数字经济背景下 XH 医院薪资管理的具体实践经验与成效，对大型公立医院如何通过数字信息协同助力运营管理，构建集人力资源管理、预算管理、财务核算、成本管理、税收管理、运营决策支持于一体的薪资管理系统进行探讨，并从打造信息共享平台、实现智能化数据采集与应用、建立大数据型内部控制体系等方面对薪资活动的精细化管理提出相应的实务建议。

关键词：数字经济；公立医院；薪资管理；业财融合

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X (2021) 21-0065-04

数字经济带来管理模式创新，为公立医院实现薪资管理改革，提升医院精细化管理提供了路径与方法。XH 医院通过构建数字经济下的薪资管理平台，完善数据基础，打造高效标准的业务流程，实现了医院薪资管理信息化、自动化、智能化，增强了医院预算控制、成本管理、财务管理、运营决策分析。

一、数字经济提升公立医院薪资管理的作用机理

(一) 实现平台协同集成

通过构建数字化平台，实现现有业务系统平台化管控，数据采集与架构一体化共享，从而降低部门间沟通成本，提质增效。并通过内嵌的治理框架，实现所有业务处理的自动流转。同时，对于各业务部门在系统内进行权限控制，确保实现效率和效果同步提升的目标。

(二) 实现流程高效标准

数字化的特点之一就是业务流程标准化，提高共享和适用。一方面，能够对重复、可复制、业务量大的业务进行集中处理，提高工作效率，建立标准规范的业务流程体系；另一方面，能够持续提升共享服务中心的工作效率与管理水平。

(三) 实现大数据型内部控制

将风险点和管理制度等治理框架融入自动化管理流程，引入智能化“流内控”模式来构建大数据型内部控制体系。通过实施与内控要素相应的管理要求来确保内控目标的实现，从而防范管理漏

洞，降低运营风险。

(四) 实现决策数据可视化

利用 BI 中控，将人力资源、预算、绩效、成本、税收等数据以数据仓形式向不同使用者进行展示，从而实现数据集成、处理、挖掘、分析的一体化，释放数据价值，支持运营决策。

二、数字经济背景下公立医院薪资管理存在的问题

(一) 基础主数据建设不完整，规范程度不高

由于医院未建立标准共享的基础人力资源信息库，导致信息规范性不够，员工基础信息不统一、不准确，信息查询、检索、跟踪困难，也无法快速获得统计数据。员工信息不完整性，不能提供完备、跨院区的人力资源信息，并且信息更新不及时，员工入职、职称变更、学历变更、出(回)国、离职等变动不能及时跟踪记录。信息自动化程度不高，手工操作过多。

(二) 数据缺乏集成，系统间协同性不强

在医院的薪资管理过程中，需要人

基金项目：重庆市教委科学技术项目(KJQN202001140)；重庆市教育科学规划课题(2020-GX-126)；重庆市高等教育教学改革研究项目(183063)

作者简介：戈姗姗，华中科技大学同济医学院附属协和医院财务处；

杨宝，重庆理工大学会计学院副教授，财政部全国国际化高端会计人才；

年洁，重庆理工大学会计学院会计学研究生。

事部门、财务部门、医务部门、护理部门、科研部门等多部门进行配合、信息共享,但是在实际管理过程中,各部门相对独立,导致数据的集成、传递难度较大,且缺乏准确性与时效性。

(三) 数字化薪资核算标准不统一,难以把握公平性

近年,公立医院发展规模不断扩大,职工数量不断增多,人员结构越来越复杂。造成薪资核算难度大,标准不统一,难以保障公平性。

(四) 数据价值挖掘不足,难以支持运营决策

由于医院各薪资管理系统数据分散,缺乏协同集成,导致决策分析数据的口径标准无法统一,价值难以挖掘,数据颗粒度和精细度不能满足管理要求。

三、数字经济背景下 XH 医院薪资管理系统的构建

(一) 加强顶层设计,完善数字薪酬管理运行机制

目前,大多数公立医院对于薪资管理信息系统缺少规划,要发挥数字化系统的优势,需要从顶层设计上建立完善的体制机制,解决系统间信息资源共享和协同合作问题,实现医院治理高效化、服务精准化、决策科学化。

如图1所示,数字化薪酬管理体系可划分为四层架构。从底往上,第一层:建立数据基础架构,进行基础业务数据管理。第二层:高度集成和协同的业务平台,通过数据的集成,实现平台之间的协同集成和业务处理的高效运转。第三层:可度量的精细化控制,通过对第二层数据的分析和KPI不断优化,提升整体流程的运转效率,定义精准管理。第四层:决策支持,实时监控,透视当前医院运营效率,科学决策。

(二) 平台化管控,打破“数字孤岛”

医院将薪资管理核心业务系统进行集约化平台管理(如图2),统一管控。

数字化解决方案

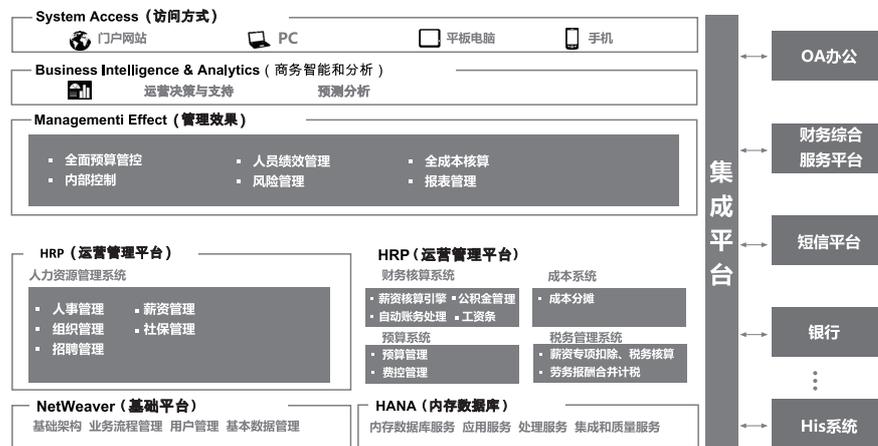


图1 XH医院数字化薪酬管理的架构设计

核心业务系统平台化,统一管控

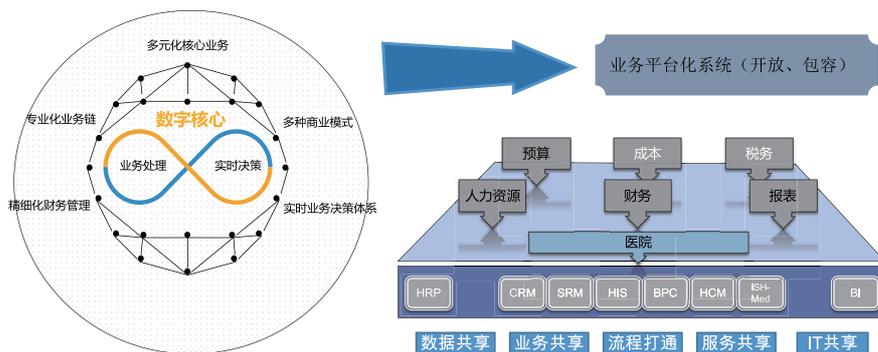


图2 XH医院核心业务系统平台数字化管控模型

实现人力资源系统与财务系统的无缝集成,将预算管理、人事管理、薪资核算、成本管理、税收管理、财务综合服务平台等多元化核心业务进行扁平化管理,使得内部业务数据统一和实时传递,形成数据仓库,实现数据可视化、管理扁平化。多系统架构走向平台化体系架构,实现数据共享、业务共享、服务共享和IT共享,并且打通医院的薪资管理和其他系统的业务流程。

(三) 协同耦合,实现多模块共建共享

1. 构建人力资源管理模块(如图3)。

人力资源模块通过人员全生命周期的集成化管理,实现人力资源管理的标准化、高效化、专业化,同时为其他模块提供

架构性支持。首先,建立标准人力资源信息字典库。建立在职工、退休人员、住院医师规范化培训人员、研究生、进修生、劳务派遣人员等标准人员库,并进行归口管理,同时将标准人力资源数据库对其他业务系统实时共享。其次,完善人力资源系统框架。通过四大基础模块和四大扩展模块,实现数据源的统一、规范业务流程。基础模块包含组织管理、人事管理、考勤管理、薪酬管理;扩展模块涵盖招聘管理、绩效管理、培训管理以及人才评估与管理。其中,组织管理支持医院组织架构、职务和职位管理,支持复杂多变的组织调整以及组织成长,支持结构化授权、一人多岗、定岗定编;人事管理全面记录员工从招

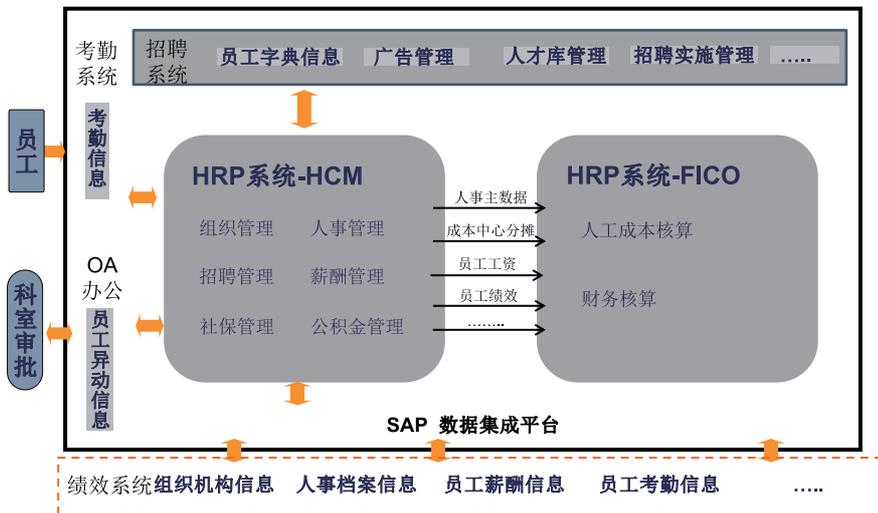


图3 数字化背景下的人力资源管理架构图

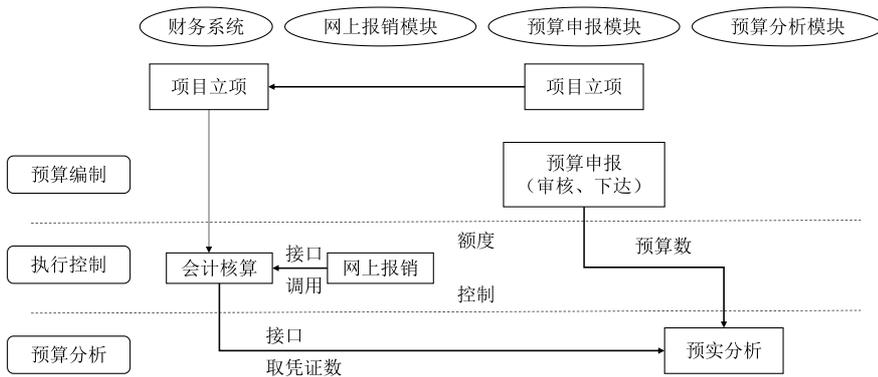


图4 数字化背景下的全面预算管理框架图

聘、入职、定薪、转正、调动到离职/退休/返聘/死亡每个时间段的人事活动状态及信息，实现员工的全生命周期管理及主数据管理；薪酬与人事、考勤集成，将薪酬体系与人事架构、医院运行状况建立对应关系，通过梳理建立标准薪酬项目库，按照事业单位规范津补贴的相关要求，根据业务部门在系统中维护相关人事数据、出(回)国相关数据，实现公积金、社保、工资随其自动停薪起薪、计算补发，医院职员等级/职称/学历等人员异动对应薪酬变化规则自动计算。

2. 构建薪资核算模块。薪资核算模块支持薪资自动计算、薪资一键过账以

及多维度薪资结果查询。薪资核算引擎将各部门薪酬计算规则配置进系统，自动计算工资的支付和扣减，生成薪资核算结果。核算模块与外部财务综合服务平台对接，对薪资发放进行线上审批，完成薪资发放。核算模块将医院六十多个工资项目按照政府会计双分录要求，对应至不同科目，并实现按不同的规则以及人员类别进行成本分摊，针对二级单位、往来账等复杂情况，产生工资凭证、社保凭证、公积金凭证等。

3. 建立薪资全面预算管理模块(见图4)。预算管理要贯穿经济业务执行全流程，建立预算评审与决策、执行控制与监督、分析评价与考核的全面预算管

理体系。XH医院薪资管理平台通过确定预算编制与预算执行口径、对薪资事项归类总结、实现薪资事项与预算项对应，薪资事项与会计科目对应，从而实现预算管理系统、人力资源系统、财务核算系统一体化信息系统。并通过与预算管理系统和成本管理系统的衔接，提升预算经费的执行管控和成本核算精细化。最后通过医院内部制定的考核评价指标，实现对预算的分析评价，同时为未来预算编制提供数据支持。

4. 建立成本核算模块。薪资管理系统搭建医院统一的核算体系架构，从而实现成本核算的精细化管理。将医院组织架构和成本核算单元一一绑定，在薪资核算同时完成成本核算。人力资源主数据中按个人匹配成本中心，按类别划分成临床、医技、医辅、行政后勤、离休、退休、行政后勤进管理成本，临床、医技、医辅进医疗成本。同时，系统支持多院区、多层次的灵活设置，成本中心主数据设置增加有效期，当成本中心变更时，通过有效期记录成本中心的历史变更记录，实现全生命周期管理。

5. 建立税务管理模块。XH医院薪资管理集成高效税务管理模块，及时更新政策变化情况与职工涉税相关信息，实现对院内职工所有工资福利、年终奖、院外人员劳务报酬等的税收筹划。平台打通财务综合服务网报平台、薪资核算平台、税务管理平台，实现业财税一体化服务中心数据之间的联动和共享，并于月底获取金税系统职工专项扣除附加信息，提高税务处理质量和效率。

6. 建立薪资管理运营决策支持平台。医院通过打造BI管理平台(如图5)，实现薪资管理决策支持，以数据为边界、数据可视化为目标，建立标准化的信息平台和数据仓库，方便不同层次决策者进行驾驶舱管理及数据灵活分析。在BI绩效/运营分析模块：个性化定制单月/区间绩效主题仪表盘、绩效科室运营分

析报表、医师/科室绩效报表；反映医院绩效总额及变动趋势分析、科室绩效明细及构成、科室各考核指标变动趋势、薪酬指标体系、统计报表以及科室收入、成本结构分析及变动趋势。

(四) 数字化薪资管理系统的实施成效

经过近两年的运行与不断优化，XH医院数字化薪资管理系统已实现基础数据标准化、业务流程规范化、资源共享一体化、数据集成自动化、运营决策智能化。流程、制度执行效果显著，实现了建设目标。

四、数字经济背景下公立医院薪资管理系统建设的建议

(一) 制定明确的数字化薪资管理战略目标

公立医院薪资管理的数字化转型需要在衡量自身信息化程度的基础上，明确转型战略目标，包括领导小组、构建模式及战略方向。

(二) 打造信息共享平台提供数字服务

为确保数据与信息的实时共享与高效利用，医院需要搭建集约化信息共享平台，借助云计算、区块链等信息技术，实现人力资源、财务核算、预算管理、成本系统等信息系统的集成，实现医院薪资核算的自动流转。同时统一信息口径，搭建集数据采集与架构于一体的数字化共享平台。并在大数据技术应用中，搭载运营决策中心，实现对医院内部及外部各类信息和数据的收集、处理及挖掘，进一步推进医院智能化、数字化管理。

(三) 实现智能化数据采集与应用

数字化薪资管理平台的建设应在平台协同的基础上，打破内外部流程壁垒，实现数据采集与应用的自动化、智能化。在平台构建过程中，需要对目前国家的相关法律法规、单位管理制

HRP项目整体方案

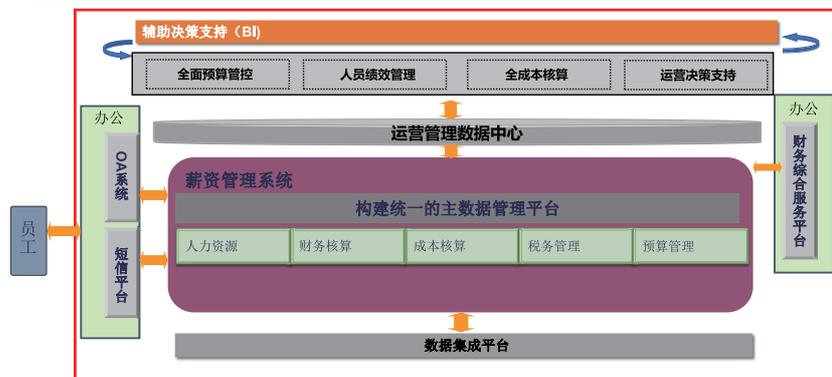


图5 基于BI平台的大数据决策支持框架图

度、工作流程进行梳理与重塑，并尽量提高工作智能化、自动化程度。通过梳理建立标准薪酬项目库，实现人事数据等自动停薪起薪、计算补发，人员异动对应薪酬变化规则自动计算。通过核算模块将工资项目按照政府会计双分录要求，对应至不同科目，并实现按标准规则进行成本分摊，一键过账。总之，让“信息化多跑路”，以数字化的数据流进行信息化管理，降本增效，提高监督水平。

(四) 建立大数据型内部控制体系

建立基于大数据内控环境，在流程中嵌入治理框架，引入智能化“流内控”模式实施的大数据型内部控制体系。薪资管理体系的建设过程中，嵌入完善的内控体系，通过实施与内控要素相应的管理要求来确保内控目标的实现，从而防范管理漏洞，降低运营风险。一是通过明确组织内各部门与岗位的权责分配营造良好的内部控制环境，于薪资系统内根据不同账户分配不同操作权限。二是充分发挥风险评估机制。定期开展风险评估工作，评估薪资管理业务流程与确定风险管控重点环节，从而对系统不断完善。三是强化各项业务控制活动，如建立完整、高效的预算管理组织架构确保各预算环节职责权限分配清晰明确且协调一致。四是部门间信息“流

递”，充分利用医院财务综合服务平台，实现部门间信息线上传递与审批，明确责任。五是完善内控监督评价机制，开展财务审计或内部审计，对内控体系运行情况进行评价，发挥对内控体系的独立监督。

责任编辑 任宇欣

主要参考文献

- [1] 张庆龙. 财务共享服务数字化转型路径探讨[J]. 财会月刊, 2020, (17): 12-18.
- [2] 郭靖, 肖杰. 基于HRP系统的公立医院会计核算精细化管理实践——以XH医院为例[J]. 财政监督, 2019, (7): 108-112.
- [3] 李沁蔚. 公立医院实施新政府会计制度的思考[J]. 财会研究, 2019, (1): 35-37, 52.
- [4] 王兴山. 数字化转型中的财务共享[M]. 北京: 电子工业出版社, 2018: 230-231.
- [5] 郑开源. 公立医院HRP财务一体化实践探索[J]. 新会计, 2017, (1): 29-31.