

A公立医院医用耗材管理业财双向融合 路径探索

覃倩

摘要：医用耗材管理是公立医院提升医疗服务质量的重要部分，是医院运营管理的关键抓手，对促进公立医院高质量发展有着重要作用。本文分析了公立医院医用耗材管理在信息化建设、采购和供应链管理及成本管控方面存在的问题，并以A公立医院医用耗材管理为例，介绍其通过强化顶层设计、完善组织架构、优化审批流程、加强信息系统融合等举措实现业财双向融合的探索实践，以对其他公立医院开展医用耗材管理及其他管理领域开展业财双向融合有所启示。

关键词：公立医院；医用耗材；业财双向融合；信息系统；数据资产

中图分类号：F235.1 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)21-0056-03

医用耗材是经药品监督管理部门批准的、使用次数有限的消耗性医疗器械，包括一次性及可重复使用的医用耗材。医用耗材费用在公立医院医疗业务成本中占有较大比例，科学合理地管理医用耗材是公立医院降本增效、提质创新的重要环节。A公立医院（以下简称A医院）是北京市一所三级

甲等综合医院，2022年上半年，北京市开启了CHS-DRG（国家医疗保障疾病诊断相关分组实际付费）改革，A医院开始探索和实践在医用耗材管理中的业财双向融合。本文结合A医院在医用耗材管理中的实践经验，探索适用公立医院在耗材管理方面实现业财双向融合的现实路径。

一、公立医院医用耗材管理现状

（一）信息化建设不足

国家卫生健康委统计信息中心发布的《全国卫生健康信息化发展指数》显示，近年来，全国医疗机构信息化发展总指数较为稳定，但信息化建设水平和应用水平明显低于治理水平。一方面，越来越多的公立医院立足自身迫切需要解决的内控和运营管理方面的痛点问题建立了信息系统，但部分医院信息系统建设步伐快于运营管理建设，存在“重业轻管”现象；另一方面，多个信息系统相对分散，系统性和整体性不足，数据关联性和一致性较差。而公立医院医用耗材种类繁多，且不同种类耗材间价值差异、收费差异、医保政策差异、库存管理要求差异明显，耗材管理信息系统建

设困难较大。即使一些大型医院建立了医用耗材信息系统，但与HIS（医院信息系统）、LIS（实验室信息系统）、财务等各系统之间基础数据不贯通，无法充分满足国家对公立医院医用耗材精细化管理的要求。

（二）供应链和采购管理亟待加强

从医用耗材供应链角度看，由于医疗技术进步和制造业发展，医用耗材市场品规繁杂，缺乏为市场普遍接受的统一标准和规范；耗材生产商、经销商良莠不齐，供应商许可资质或商业模式的变化亦会导致医用耗材质量变化。公立医院耗材管理对供应商的相关信息跟进较慢，对固有供应商依赖程度较高。在医用耗材采购中，目前对于临时采购医用耗材的相关规定不足，一些医院对于临时采购环节的管理相对松懈，给医疗质量和廉洁从医带来隐患。另外，高值耗材相对低值耗材而言具有“量少金额大”的特点，公立医院出于减少库存压力的考虑普遍采用“用后再结”的方式进行管理，如果没有完善的信息系统作为支持，有可能使采购和管理环节存在漏洞和风险。

（三）成本管控相对粗放

医用耗材成本是医院运营成本的

作者简介：覃倩，首都医科大学附属北京积水潭医院财务处。

重要组成部分,耗材成本控制不到位将可能增大医院的财务风险、运营风险。目前在医用耗材管理方面较为普遍的做法是在各临床科室设立耗材二级库,一方面,核算各科耗材成本时以科室领取耗材金额作为成本依据,没有反映医用耗材在诊疗各环节中消耗的真实情况;另一方面,随着医疗技术的发展和医保结算DRG(疾病诊断相关分组)模式的推广,医疗活动病种化、细分化的趋势更加明显,归集医用耗材成本的精确度明显滞后于医疗诊查的细分度,不利于精准核算病种成本和提高运营管理水平。此外,由于公立医院对高值耗材普遍采用零库存的管理方式,高值耗材的计费准确与否高度依赖临床计费人员,存在是否符合医保要求等问题;低值耗材分可收费类和不可收费类,其中可收费类,医疗诊查中需收费的节点较多,重计和漏计的财务风险也相对较大。

二、A医院医用耗材管理业财双向融合路径

(一) 强化医用耗材管理的顶层设计

A医院成立了医用耗材管理委员会及专家库,管理委员会打破院内各部门组织架构,由分管院领导直接管理,成员涵盖临床科室、医务处、医工处、采购中心、财务处、审计处、运营管理部等职能部门,全面负责管理医用耗材院前、院中各环节及重点耗材使用后的效果评价;专家库成员具备交叉学科背景,为科学制定医用耗材战略提供论证和支持。

(二) 完善医用耗材管理的组织架构

在业财双向融合理念下,A医院财务部门向医用耗材的归口管理部门



图 / 视觉中国

派驻财务人员,深入业务管理和临床使用一线,对接医用耗材出入库记账、盘点核算及结账付款,并与耗材采购部门协同确定医用耗材的最佳库存方案和经济采购周期;归集、整理、分析医用耗材成本费用情况,与医保部门和运营部门联动,按病种分析重点医用耗材使用的经济效用,为CHS-DRG下医院降本控费提供扎实的医用耗材分析数据;对比、分析同类耗材的行业内数据,配合采购部、医工部、医务部等为生产商、经销商及耗材品类的遴选提供相关背景信息。

(三) 优化医用耗材管理的审批流程

在业财双向融合理念下,A医院财务部门与采购中心、医工部、总务处等职能部门深入衔接,要求预算管理人员和物价管理人员直接参与审批,在医用耗材的入院、资质变更、价格调整等关键节点会审会签。通过融合式参与一方面可使医院财务管理侧能够及时了解医院耗材管理的最新动态,并根据自身专业知识提出合理化建议,另一方面也能让医疗业务侧了解到关于医保、财政等方面的规定对公立医院经济运行管理的相关要求。

(四) 加强各信息系统间的双向融合与协调

1. 财务系统方面。首先,实现供应商数电发票开票系统与医院医用耗材管理系统之间全口径信息互通对应。智慧财务系统可通过大数据、区块链以及RPA(机器人流程自动化)技术实现与供应商开票平台之间的衔接,及时获取所开具的数电发票及发票中的耗材类别、规格、品名以及UDI、HCBS编码等信息,智慧财务系统将获取到的全口径耗材信息与医院的耗材管理系统内的耗材编码及医保医用耗材代码融合,耗材入库后院内耗材管理系统内数电发票、入库单、出库单之间自动比对,取消人工核单环节。协同智慧财务系统和医用耗材管理系统,生成与医用耗材入库批次对应的全口径信息台账、供应商清单等,不仅能在智慧财务系统中辅助财务往来对账和凭证生成,还能用于医用耗材库房日常的收、发、存货及定期盘点工作。其次,通过财务系统与耗材管理系统之间端口集成共享,智能实现医用耗材应付账款的核对、校验。智慧财务系统将通过银医直连方式处理后的付款信息回传耗材管理

系统,让耗材管理人员及供应商及时了解医用耗材应付账款的周期和付款信息。最后,通过智慧财务系统中的业务预算数据与医用耗材管理系统共享,实现医院的业务预算对集中采购、临时采购医用耗材审批的精准把控,确保采购活动在预算范围内进行,将业务预算的“硬约束”功能前置到医用耗材采购“事前”。

2. 业务系统方面。实现 HIS、LIS 等业务系统与财务系统、医用耗材管理系统共享按病种划分的最小成本核算单元信息,打破原有按行政科室划分的成本壁垒,精准共享每个病种各类医用耗材用量及成本数据。实现业务管理系统之间的有效融合后,一方面能够使耗材管理系统精确分析不同病种的医用耗材用量,为临床科研提供最真实的业务数据,为提升医院医疗服务水平挖掘潜力;另一方面能够使财务系统成本核算的颗粒度更加细腻,如通过业务与财务系统互相校验匹配,尤其是多系统之间对医用高值耗材的数据校验,可以有效解决多计、漏计费用问题,提高医用耗材成本核算的准确度和医院分病种成本核算水平。更为精准的医疗成本数据还能有效提升医院绩效核算方面指标维度的全面性及权重指标的合理性,为提升医院的运营管理水平提供保障。

3. 重视数据安全和数据所有权。A 医院始终将保障各系统数据安全业务作为业财双向融合的底线。首先,在融合各业务系统中,依据使用人员的岗位和职务严格划分使用权限,统计关键及敏感信息导出界面设置交叉稽核和权限审批。其次,对患者个人信息等关键字段进行脱敏或隐藏处理,维护医疗服务的隐私保护要求。最后,定期提升医院网络安全的硬件及软件环

境,筑牢医院网络安全防护墙。

A 医院现已形成医用耗材采购、库存、计价、临床使用、评价等全链条信息管理体系的管理闭环,在全国三级公立医院绩效监测中,重点监控高值医用耗材收入占比低于全国平均数,符合国家控费导向;医用耗材支出成本下降,DRG 盈余病例数占比逐步提升;医院整体运营绩效有所提高,在近年来各层级考核中成绩优秀。

三、公立医院业财双向融合启示

一是提升管理意识,搭建业财双向融合实践基础。医院管理层达成业财融合共识是管理实践有效开展的基础。医院应秉持在医疗业务和流程中融入财务管理和运营管理的理念,在考量医疗服务活动专业性和独立性的前提下,在医疗业务中内嵌管理会计,前置财务管理起点。

二是突破部门壁垒,构筑业财双向融合组织架构。业财双向融合不是财务部门的“单兵作战”,而应从医院战略高度出发,建立由院领导牵头、多部门参与的协同机制,确保流程贯通。院内各职能部门在组织形式上应趋向扁平化;在管理目标上应趋向项目式协同;在业务流程上应形成由归口管理部门主导,业务流链条上各职能部门相互配合的管理闭环。

三是培养复合型人才,保障业财双向融合的人才队伍建设。公立医院应从战略层面重视既了解医院业务又具备专业财务知识的复合人才的培养和能力提升。医院应根据自身双向融合管理需求,构建多维度的教育培训体系,培养财务人员从“核算型”向“管理型”转型,深入临床一线,参与业务决策。

四是打通信息孤岛,实现业务数据与财务数据互通互联。要想借助业财双向融合实现挖潜增效,必须逐步打通业务系统与财务系统之间的数据链接,并在系统数据整合的基础上,建立医院数据中台,为医院运营管理决策提供有力的数据支持。

五是重视数据安全和权限管理,确保数据资产安全。业财双向融合中,公立医院将获得大量高质量的基础数据,这部分核心资产的安全保障工作必须在业财双向融合之初就谋篇布局。一要切实保障业财双向融合中医疗业务数据的安全。医疗业务中涉及大量敏感数据(如患者信息、耗材使用情况、耗材品类及价格、医院耗材决策偏好等),公立医院要提高数据安全重视程度,建立严格的数据安全管理体系,采用数据加密、访问控制、数据备份和恢复等制度和措施防止数据泄露和非法访问。二要明晰业财双向融合中产生的数据的所有权。要制定医用耗材数据所有权政策,包括数据收集、存储、使用及融合等方面的规则,以确保数据的合法合规使用,最终形成公立医院具有使用权和所有权的数据资产。

责任编辑 刘霖

主要参考文献

[1] 崔永梅,杨婷羽,应文池,等.业财双向融合的理论框架研究[J].会计研究,2023,(7):30-42.

[2] 文丹妮,朱忠君,梁亚钦,等.同济医院“业财管税档”一体化下物资进销存业务智慧化管理实践[J].财务与会计,2023,(13):26-28.