

《东南国防医药》2008年2月第10卷第1期

通过成本分析评价和成本控制,降低医疗服务成本,优化医疗服务流程,提高内、外部资源配置效率,形成低成本运营优势。

2.2 成本核算的方法和思想 医院的部门级全成本核算现在成为越来越多的医院所追求的目标。尽管医院对成本核算的需求十分迫切,但真正实现起来却很困难,特别是精细的能支持医院经济管理和分配的全成本核算。

2.2.1 成本的归集 成本归集是成本核算的重点和难点。医疗成本具有多层性和多样性,如层次上可分为院级、科级、单病种和单项成本;在范围内容上可分为不完全成本;在成本特性上可分为固定成本和混合成本,以及在成本的记入方式上分为直接成本和间接成本等,归集所依据的标准不同,同时也造成了成本分摊的复杂性。归集依据的标准与成本核算有密切关系^[2]。医院要根据发展目标,制定与之相适应的行之有效的成本核算办法和成本管理办法,包括建立成本核算组织和成本管理网络,规范核算单位的收入费用项目和收支范围,健全责任成本会计制度,建立成本考核指标体系。

2.2.2 经济效益分析 开展经济效益的分析评价工作对加强院、科室成本核算和成本控制,具有较强的促进作用,是医院实施低成本竞争战略的重要方法。在经济效益分析中,要着重引入现代医院经营管理理念,如以顾客为中心、循证医学、药物经济学等。引导医患双方坚持合理检查、合理用药,缩短平均住院日,降低医疗成本,以最少的消耗获取最优的质量,追求“效用最大化”而不是“利润最大化”^[3]。

3 经营决策分析

通过成本核算,不仅可以考核成本的执行情况,发现经营中存在的问题,还可以为制定经营战略提供依据。要建立医院项目投资、设备购置的可行性论证和审批程序,加强医院项目投资、设备采购等业务效益的可行性分析和控制,适应医疗市场的需求,提高竞争能力。要进行医院经济量化管

理,主要有财务量化管理、物流量化管理以及医疗运行实时动态管理等。从以成本核算为中心,扩展到预算、现金流、成本和利润中心的微观量化处理;通过物流量化管理实现物资的采购、仓储、消耗以及各种物资之间的有效资源配置;通过医疗运行实时动态管理实现对门诊及住院病种平均治疗费用等动态数据进行分析^[4]。

经济量化分析,为医院的经济运行情况、存在问题、发展趋势和解决方案提供经济分析结果,为医院管理决策提供系统有效的数据支持。

4 分配评价体系

科学、公正的分配评价体系有利于激发广大医务人员的工作热情,充分挖掘人力资源潜能,合理引导人力资源配置,从而提高医院的核心竞争能力和可持续发展能力。在体系建立的过程中,一是要体现军队医院姓“军”为“兵”和一切以病人为中心的思想;二是要对不同岗位、不同人员的投入产出认真研究分析,给予合理的报酬;三是不能单纯视效益为唯一指标,要引入质量考评等要素,运用经济杠杆调整好医院、病人及社会各种利益之间的平衡,走医院可持续发展之路。

参考文献

- [1] 刘仍海. ISO9000质量管理体系与医院临床科室管理[J]. 中医药管理杂志, 2003, 13(5): 30.
- [2] 李声富. 成本核算在医院管理中的应用和发展[J]. 医院管理论坛, 2004, 21(2): 36.
- [3] 张娟. 公立医院公益性的不完全信息博弈分析[J]. 医院管理论坛, 2007, 24(5): 17.
- [4] 黄少敏. 市场经济下医院财务管理中的不足[J]. 中国现代医院管理杂志, 2004, 2(5): 27.

(收稿日期: 2007-06-05)

(本文编辑 孙军红)

针对全成本管理要求 强化医院核算队伍建设

王增寿, 李军梅

(解放军第81医院财经管理中心, 江苏南京 210002)

[关键词] 全成本核算管理; 信息化管理; 精确化保障; 科学化决策; 人才队伍

中图分类号: R197.322 **文献标识码:** C **文章编号:** 1672-271X(2008)01-0066-03

推进全成本核算管理工作重大变革了军队医院的管理理念、管理机制和管理模式,而抓好院、科、组三级核算队伍建设是落实该项工作的当务之急。根据前阶段的工作实践,

我们深切感到,加强医院核算队伍建设,迫切需要提高他们履行新使命的能力素质,以不断适应信息化管理、精确化保障、科学化决策的新形势。

1 以信息化管理为牵引,培养信息型人才

信息数据化、处理自动化、反馈实时化,是全成本核算管

作者简介: 王增寿(1958-),男,浙江义乌人,研究生,高级会计师;研究方向:军队财务与经济管理。

理工作的重要特点。与此相适应,核算队伍必须具备比较高的信息化素质,为核算管理把好“信息关”^[1]。

1.1 夯实点,着力掌握新要求 医院核算人员应当熟练掌握计算机应用技术,严格按照操作规程使用、维护和更新信息管理系统,确保系统始终处于良好运行状态,并通过学习新法规,深入了解全成本核算管理工作的新要求,及时掌握医疗成本划分、内部价格制订、资产物资管理、服务保障费用分摊等重点难点内容,明确个人在整个核算管理工作中的地位与作用,职责与义务,熟练掌握分管工作的内容、方法、程序与要求,特别是具体操作人员必须熟悉新的操作流程与管理制度,确保每个“点”上的信息能有效地反馈到系统。

1.2 绷紧线,团结协作下真功 全成本核算管理工作是一项经济性与管理性很强的工作,同时也是一项系统工程,涉及到医院的每个部门,覆盖管理工作的每个层面。而建立在全要素核算、全资产管控、全流程封闭等“五全”基础上的全成本核算管理,则必须保证每一个方面的信息都是准确有效的。为此,要在强调个人尽职的同时,更要强调部门之间的团结与协作^[2],在加强医院信息系统“硬件”建设之际,进一步加强“软件”建设,构建好全成本核算管理工作的平台,通过定期报告工作、聚力解决疑难问题、部门结对帮学等,使核算队伍在工作实践中不断积累新经验,增长新本领,全线信息能实现无缝链接。

1.3 搞活面,分类指导求实效 完善的数据库是自动化处理的基础,也是信息化管理的关键。推进全成本核算管理工作,在初步建立起工作体系、健全工作标准之后,另一项最为紧迫的任务就是要尽快建立信息全面、数据准确、运行高效的数据库。由于各部门、科室,在推进全成本核算管理工作中所处的位置不同,所承担的任务不同,因此所面临的要求也不尽相同。医院领导小组,财经管理中心,要根据各科室工作特点、核算业务流量、人员能力水平等,有针对性加强分类指导,从而保证所有接口都有人负责,所有数据都渠道畅通。只有这样,信息化管理才有基础,全成本核算才有“本”可“核”。

2 以精确化保障为手段,培养专业型人才

全成本核算管理的要义在于“全”。因此,适应精确化保障要求,核算队伍必须具有比较高的专业素质,在医院人员成分复杂、物资种类众多、资产流动频繁、医疗规模倍增的新情况下,为核算管理把好“成本关”。

2.1 坚持训用一致,跟踪问效抓培训 在全成本核算管理工作的准备和起步阶段,各单位已经组织了相当频次和力度的培训工作,初步解决了核算队伍的“入门”问题。但全成本核算管理工作毕竟是一项系统工程,对大多数人来讲是一个新的工作领域,因此,必须坚持跟踪问效,围绕实践中可能遇到的问题和矛盾,深入细致地做好探索与研究,将培训工作由开始时的重理论层面逐步提高到重实践层面,坚持大胆实践与理论创新并举,引导核算队伍向“专家型”发展,做到个个都是“标准通”、“一问准”^[3]。

2.2 坚持制度先行,健全规章抓规范 健全制度、完善标

准,是开展全成本核算管理工作的重点和难点。前期,在深入学习领会上级政策规定的基础上,结合实际,已经基本实现了有关政策规定的具体化,完善和配套了相关制度,但由于全成本核算管理工作固有的复杂性,加上各单位、部门的起点参差不齐,因此在制度化方面还有较长的路要走。要加强监督,坚持用制度管人,按规章办事,在初步展开的基础上,进一步制定单位今后三年乃至更长时期的总体建设规划,对核算队伍建设、相关制度建设、核算体系建设等提出具体目标,研究具体措施,用制度来保证核算队伍的建设,以规范来促进队伍能力素质的提高^[4]。

2.3 坚持以点带面,围绕效益促提高^[5] 要把全成本核算管理工作作为一个独立的、完整的体系去做,在“点”上取得成功经验之后,迅速地在“面”上推广,从而有效地实现重点突破,推动整体。目前,应在运行医院财经管理信息系统、物资管理信息系统的基础上,进一步指导科室全面运行全成本核算管理系统,搞好系统之间的“对接”,努力实现数据共享,主要核算终端能够利用信息平台进行相关业务处理,数据采集、传输、汇总、报表自动生成,能实时、在线、全面地反映医院全成本动态控制的情况。围绕提高全成本核算管理工作的效益,引导核算队伍在提高信息管理系统分析预测、辅助决策功能等方面,深入做好开拓性工作,在不断解决新问题、新矛盾中有效提高队伍的专业素质。

3 以科学化管理为目标,培养战略型人才

建立全成本核算管理系统,就是为了实现经费收支管控有力、资金运行安全有序、经济核算全面准确、绩效评估规范科学的目标,为党委科学决策、主官分工负责提供有力辅助。因此,必须站在全局的高度,大力培养战略型人才^[6],为深化全成本核算管理把好“发展关”。

3.1 科学设岗,做到人尽其才 医院应结合社会化管理的趋势,进一步创造条件,迅速改变过去分散管理、条块分割的模式,对财务、经管、收费等实行集中统管,明确每个部门和人员的岗位职责,划分好相互之间的领导、隶属和指导关系,确保各自岗位能够严格按照内控要求高效履职。如财经管理中心应设置专职主任,参与医院重大经济活动、管理活动的决策。财务、经管、收费等部门应视情设立负责人。财务办应主要负责院级经费核算、开支控制、资金管理等;核算办应主要负责科室收支核算、成本控制、效益考核等;收费办应主要负责医疗费用结算、收缴等,做到岗位、职责相符,义务、责任一致,使命、能力匹配,能真正成为党委理财的“红管家”。

3.2 瞄准前沿,鼓励人才冒尖 军区《加强医院全成本核算管理的意见》等,对院级核算、科级核算的成本归集及核算方法等都进行了明确与规范。各单位在深入做好清产核资、软件初始化等工作之后,一般性的核算业务已经能够开展。但医院在规范固定资产修购基金计提、合作医疗项目收支核算、财经遗留问题解决、直接成本管控、间接成本限额管理以及成本归集和费用分摊等方面,还面临着诸多疑难,有些问题一时还难以统一和规范,如何全面对照上级的文件规定组织实施好科

《东南国防医药》2008年2月第10卷第1期

级核算,严格按照会计科目属性和经费开支的性质以及核算管理的具体要求,确保核算管理工作规范,会计信息真实,这就需要有一批专家型的人才。因此,不仅要瞄准前沿,在本单位、本部门努力培养能攻坚陷阵的专家人才,还要努力在本系统、大单位有影响的专家队伍中争取一席之地。

3.3 成果激励,锻造人才群体 在推进全成本核算管理的过程中,医院需要多方面的人才,既需要大量的通用型人才做好日常工作,还需要有一批胸怀全局的战略型人才为医院党委捕捉发展机遇、制定发展战略、把握发展方向出谋划策。要以全成本核算管理推进过程中取得的成果,不断地去激励队伍,鼓励他们立足岗位、学习先进、成长成才。首先是思想工作要靠前。激发他们内在的成才动力,及时指出存在差距,给出改进措施,明确奋斗目标。其次是保障举措要跟上。单位的软件硬件建设应齐头并进,特别是基础性的学习设施要完善,日常的工作规范有序,经常性的督促检查深入到位。再次是成才效应要聚集。不断进步就是成才的通行证。要将先进人物成才的经验形象化,让人可视、可信、可学,从而以一个

典型的成才带动一批人的成才,以一个部门的成才带动一个单位的成才。

参考文献

- [1] 张 振.利用信息化手段优化总部资源配置[J].国际石油经济,2007,15(5):26-29.
- [2] 马宏伟.市场经济不能没有合作[J].企业技术进步,2007,(6):41.
- [3] 曾 言.拥有先进的标准就拥有了市场[J].化工质量,2007,(3):36-37.
- [4] 许延明.国家内部控制与市场经济[J].经济研究导刊,2007,(6):196-197.
- [5] 庞 华.浅谈市场营销观念的新发展[J].四川文理学院学报,2007,17(6):203-204.
- [6] 张 涵.加强军队财务人才队伍建设管窥[J].军事经济学院学报,2006,13(4):53.

(收稿日期:2007-06-25;修回日期:2007-09-11)

(本文编辑 孙军红)

优化药品储备 确保临床用药

马福家

(解放军第455医院,上海 200052)

[关键词] 药品;储备;优化

中图分类号: R952 文献标识码: C 文章编号: 1672-271X(2008)01-0068-02

医院的药品储备是药品供应的关键环节。储备的合理性与科学性,直接影响着医院药品供应的工作效率、经济效益以及医疗效果。储备的合理性是确保临床供应、价格、管理水平等多方面的综合反映,必须全面考虑。

确定合理的储备限量是储备管理的中心环节。储备是由滞留性储备和活动性储备两部分组成。滞留性储备是储备的最低量级。在正常情况下,这部分储备不参与流通,只是当活动性储备降到零而采购又不及时完成时,滞留性储备才参与流通。滞留性储备越大,占用资金越多,但缺货机会越少;相反,滞留性储备小,占用资金越少,但是缺货的机会也就越多。这就是造成门诊病房缺货的问题所在。所谓合理储备,就是要使滞留性储备和活动性储备都能处在最佳状态。

本文利用ABC分类^[1]的基本规律,依据临床药品供应的分梯次性,找出如何优化药品储备,确保临床用药方案探讨。

1 库存是否合理

作者简介:马福家(1965-),男,上海崇明人,副主任药师,从事临床药学工作。

首先要有个先决条件,就是必须保障用药供应,绝对不能发生门诊、病房断货缺货,把停药的机会降到最小的程度,就必须要坚持以下几个观点:

1.1 工作效率观点 就是如何使药品供应省人力、提高效率,防止忙乱。储备量大、批采量就大,采购的频率就低,节省人力,工作效率相对就高。相反,储备量小,批采量就小,采购的频率就高,浪费人力,工作效率就低。

1.2 资金周转观点 从这个观点出发,储备量小,占用资金少,资金周转快,经济效率就高。储备量大,占用资金多,资金周转慢,经济效益就低。

1.3 成本核算观点 药品储备有三个方面的成本。一是储备成本,指储备药品占有资金、保管费、损失费等。二是采购成本,包括人工费、运输费、办公费等。两者关系是:储备量大,储备成本高,采购成本低;反之则储备成本低,采购成本高。三是根据临床用药情况,还应结合需求量储备。

综合上述三个方面,最合理最科学的药品储备就应当是最高的工作效率,最快的资金周转,最低的储备成本。

2 处理好储备的关系

影响储备的因素是多方面的,主要应注意以下几个关