

## · 医院管理 ·

## 深化医院全成本核算管理实践与体会

孙 阳, 余 波, 朱晓梅, 程香玲

**[摘要]** 本文介绍了某医院在深化全成本核算管理上,围绕“全”字算精成本,落实“严”字规范机制,把握“新”字改进手段等三方面深化全成本核算管理的方法和措施。

**[关键词]** 医院管理;全成本核算;经济管理

**[中图分类号]** R197.32 **[文献标志码]** A **doi:**10.3969/j.issn.1672-271X.2013.02.035

推行医院全成本核算管理是贯彻落实科学发展观,加强医院内涵建设,走质量效益型发展道路,保证医院又好又快发展的必然选择。近年来,我院作为全军深化医院全成本核算管理试点单位,积极探索科学的管理模式和核算办法,通过深化全要素核算、全资产管控、全流程封闭、全绩效考评、全自动集成<sup>[1]</sup>,取得了军事效益、社会效益和经济效益“三丰收”。现将实践体会报告如下:

## 1 围绕一个“全”字,在算精成本上求深化

**1.1 抓全要素,做到成本一项不漏** 全成本核算的基本要求是不漏项、不缺项。我院将医药支出、物资消耗、资产折旧、水电气暖、人力成本、服务保障和管理费用等医疗活动中发生的所有费用都汇总起来,纳入成本核算范围<sup>[2]</sup>。加强对人、财、物等成本消耗的精确计算,细化、量化各项经费开支,既算清大投入、大开支,也在小的方面细化、量化核算。既算直接成本,又算间接费用;既算物化成本,也算人力成本。

**1.2 抓全过程,做到环节一个不失** 我院把医院经济运行的每一个环节、资产活动的每一个部位、经费支出的每一个末端都纳入成本核算管理的范畴。在资产活动中,从申请、考察、招标、采购、验收、入库、出库、使用、转移、报废等实现全程跟踪;在经济运行中,资产从入库挂账、凭证制作、发票记账、付款计划、对账管理、付款核销等环节中全程记录,一步都不能少;在经费支出中,不论是请领实物,还是报销经费,都进入医院全成本核算管理系统,归集到相应科室、班组,纳入核算单位<sup>[3]</sup>。

**1.3 抓全员额,人人参与一个不少<sup>[4]</sup>** 坚持以科学发展观和建设节约型医院等科学理念为先导,引导全院人员深刻认识推行全成本核算的目的和意

义,把大家的思想统一到贯彻落实科学发展观的要求上来,统一到总部、军区关于加强医院质量效益建设的指示精神上来,统一到医院党委关于强力推行全成本核算管理,使医院又好又快发展的决心上来。通过全要素核算,全过程管控,使医院上下讲成本,人人重效益成为自觉行动,形成层层抓管理、人人参与管理、个个都是管理者的良好氛围。

## 2 落实一个“严”字,在规范机制上求深化

**2.1 严奖惩机制,把规章制度落在实处** 结合医院实际制订与全成本核算相关的管理制度、规定、岗位职责、工作流程、卫生经济管理暂行办法及考评体系,充实、修改医院综合目标责任制管理方案,完善、强化科室成本核算管理责任的相关条款及相应的考评细则,使之与全成本核算管理的要求相适应,切实形成用制度管权、管事、管人的局面。

**2.2 严绩效考核,把成本核算管到深处** 我院把编制床位均效、实有人员均效、万元医疗设备均效、对外医疗收益及收益率、药品收益率、药占比、在编人员超劳务补贴、负债与收益比、军地门急诊人次均费和住院人次均费、人均费用成本等绩效考核指标纳入全成本核算管理,为医院的经济运行情况把脉,为医院的发展决策提供科学依据。

**2.3 严监督检查,把末端环节查到细处** 实施对医院经费物资收支的全过程监督,是全面贯彻落实《军队医院会计核算管理办法》的重点环节。我院充分利用“军卫一号”、“医信通”、“会计核算”、“经济管理信息平台”等信息系统,对医院经费收支、病人计费结算、物资出入库、库存药品、卫生材料、固定资产增减变化,实施封闭式的网络监控,医院经常组织人员抽查各仓库的物资管理情况,有效地减少损失浪费,提高经费使用效益。

### 3 把握一个“新”字,在改进手段上求深化

**3.1 软件更新,构建信息平台** 通过药品管理系统、医疗和非医疗物资管理系统、高值耗材管理系统、固定资产管理系统的应用,使医院药品、卫生材料、办公用品、被服、固定资产等物资纳入计算机管理之中。医院物资管理系统,建立集“入出存”一体化的管理流程,实行“物流”全封闭式管理模式,实施“任务、责任、质量、服务”定位管理方法,实现物流与成本核算、会计核算等系统的一体化应用,实现各系统数据的共享、联查,保证账物相符,充分发挥医院管理信息资源的整合效益。固定资产管理系统从“以财务为中心”逐步转向“以使用单位为中心”,抓住关键环节,实现帐、卡、物一致,做到与财务、绩效等系统的无缝连接,保证固定资产实物、财务账目和资产台帐三者一致,减少固定资产流失。安装人力资源管理系统,通过应用军队人力资源管理系统,科学定岗、定编、定员,控制人员总额,提高效率,应用经济管理信息平台,使各类经济数据能在一个平台运转,达到“全”、“准”、“实”、“清”,实现“系统一联就通,数据一抓就准、报表一点就成”<sup>[5]</sup>。

**3.2 流程出新,提高管理能效** 通过应用新软件,我院对全成本核算的一些流程进行了再造。高值耗材实行条形码扫描,做到入、出、收费记账、成本核算实时一体制,零库存管理提高资金利用率;新增固定资产,做到不经过资产管理系统入库、出库和接收人签名不予报销,保证了新增资产的准确性<sup>[6]</sup>;资产增加、减少、维修、转移、报废的申请、审批、登记均通过网上进行,资产管理的全程清楚了。流程改善,

提高了库管人员的管理水平,加强了医院各部门的团队协作精神,提升了工作人员的满意度,有效地控制了成本,取得了显著的经济效益。

**3.3 手段创新,实行数字化管理** 在资产管理手段上,采用 PDA 手持机进行资产现场盘点,引入条形码技术,做到一物一码,保证资产账物一一对应。通过条形码使资产账与实物有机地结合在一起,实现快速、准确的数据采集,有效地解决了资产数据采集分散的难题,克服了传统资产管理模式容易造成的统计数据不准确、盘点工作耗时费力等问题,确保了资产管理部进行实物统计时数据资料的完整、真实、可靠,提高了资产管理工作的效率<sup>[7]</sup>。2011 年我院被南京军区表彰为“资产管理先进单位”。

#### 【参考文献】

- [1] 陈照明. 推行全成本核算 提升医院质量效益[J]. 东南国防医药, 2009, 11(1): 6-9.
- [2] 赵学东. 加强军队医院经济管理应统筹处理好五个关系[J]. 东南国防医药, 2009, 11(5): 467-469.
- [3] 高录涛, 姜福康. 医院全成本核算与管理的有效途径和方法[J]. 中国卫生经济, 2009, 28(2): 63-66.
- [4] 李 俭, 耿 琴, 沈 红. 开展全成本核算管理的实践与体会[J]. 江苏卫生事业管理, 2009, 20(3): 16-17.
- [5] 李淑源, 胡静彬. 深化医院全成本核算管理的思考[J]. 中国卫生经济, 2010, 29(9): 45-46.
- [6] 田 蕾, 程 霞. 卫生材料的规范化管理[J]. 医疗卫生装备, 2010, 31(12): 96-101.
- [7] 刘长生, 周 龙, 施 伟, 等. PDA 在医院固定资产管理中的应用[J]. 中国数字医学, 2009, 4(2): 66-67.

(收稿日期: 2012-09-15)

(本文编辑: 史新中)

(上接第 178 页)

swimming test following ovariectomy [J]. Psychopharmacology, 2005, 183(3): 300-307.

- [6] Ichikawa S, Koller DL, Peacock M, et al. Polymorphisms in the estrogen receptor beta (ESR2) gene are associated with bone mineral density in Caucasian men and women [J]. J Clin Endocrinol Metab, 2001, 86(1): 135-139.

- [7] Yu XW, Ren YH, Li F, et al. Association between estrogen receptor beta gene RsaI polymorphism and depressive disorder in perimenopausal and menopausal women [J]. J Med Coll PLA, 2005, 20(2): 102-105.

(收稿日期: 2012-08-06; 修回日期: 2013-01-04)

(本文编辑: 张仲书)