

# 关于公立医院资金管理的探讨

宋春玲

(广西防城港市中医医院财务科,广西 防城港 538021)

**摘要:**医院的资金主要是提供医疗服务所获取的业务收入,少量来自政府财政及上级部门的补助。医院开展医疗业务及各项运营活动都需要资金的投入,稳定的资金流对医院正常运营至关重要。本文对公立医院在资金管理方面存在的问题进行分析,结合作者自身工作实践及体会提出解决的建议,探讨如何提高医院资金管理水平,实现医院财务管理目标。

**关键词:**公立医院;资金管理;问题;对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.02.066

## 1 公立医院资金管理的问题分析

资金管理是医院经济管理中的一项重要工作,也是需要医院重点关注和把控的风险点。医院资金管理的主要目标是组织资金,保障医院各项业务的正常运行;合理节约支出,提高资金使用效益;提出资金合理使用建议和措施,促进医院业务管理水平的提高,保证医院的持续稳定发展。近年随着国家医改政策的不断深化和政府部门对医院实行精细化管理、提高管理效益的要求,医院在资金管理方面存在以下的问题:

### 1.1 医保支付方式改革带来的资金问题

医保 DRG(疾病相关诊断组)支付模式作为近年国家医保改革的重点,2019年5月,国家医保局、财政部、国家卫生健康委、国家中医药局委四部委联合印发《关于印发按疾病诊断相关分组付费国家试点城市名单的通知》,确定30个城市作为DRG付费国家试点城市,自此DRG收付费改革在全国全面铺开。医保支付方式从“按项目付费”向“按病种付费”转变,在DRG付费模式下,医院对医保

病人所投入的医疗成本与得到的业务收入之间的平衡被打破。医院从医保机构获取的收入不再单纯以患者在治疗过程中实际投入的药品、耗材、检查等治疗项目为依据,而是根据患者的性别年龄、疾病种类、严重程度、治疗手段等不同因素进行分组,医保将根据不同的组别进行付费。医保支付方式改革将会对不重视成本控制和精细化管理的医院造成不小冲击,未能适应新付费模式的医院将会面临收支失衡的困境。

### 1.2 资金管理制度不够完善,医院领导层对资金管理不够重视

医院相对于其他事业单位而言,经济业务复杂、业务收支流水多,资金管理难度大,而医院领导层多出身医疗专业,在运营中比较关注医疗技术和医疗服务的提升,对于资金管理没能给予足够的重视,忽略对医院资金的运营管控。医院缺乏科学规范的资金管理制度,多沿用传统的模式,不重视对医院现金流量进行分析。在资金拨付使用上存在一定的随意性,没能完善和落实预算管理,使预算制度失去了应有的管控作用。部分医院业务科室与财务部门之间因信

息传递存在脱节,会计核算滞后,不能及时掌握资金的流动情况,影响资金使用效率。

### 1.3 新的支付方式加大资金管理风险

随着互联网技术及移动支付的广泛应用,医院的结算方式从以现金、银联卡为主的人工结算方式,转变为现在的现金与银联卡、社保卡、微信、支付宝等多种支付方式并存<sup>[1]</sup>。人工服务与自助缴费同时使用的付费模式,多层次的资金流和信息流增加了医院财务对账的难度,给患者带来方便的同时也增加了医院财务人员的工作量。在结算过程中,停电、网络故障、病毒攻击或系统漏洞这些问题的出现都会给医院资金安全带来不小风险。

## 2 改善医院资金管理的措施研究

### 2.1 强化成本管理,建立结合 DRG 结果的激励机制,促进医院提质增效

近年来,受医保基金支出逐年增长的影响,医保结余资金减少、支付能力急速下降,医保部门将按病种付费和 DRG 付费作为控制医保基金支出的重要手段。公立医院作为国家医改政策的重要参与者,要深刻认识医保付费改革的重要性,并采取积极措施积极应对。

首先,医院要强化病种的成本核算,利用信息化手段,成立由熟悉经济学、医疗管理和医保政策等专业人才组成的工作组,编制病组成本分析报告,以加强医院病种治疗效益管理;其次,医院要全面提升护理、药品、耗材、医保、财务核算等方面的精细化管理水平,控制不必要的开支,优化费用结构,营造健康的运营体系;最后是建立结合 DRG 分析结果的激励和惩罚机制,通过绩效考核将奖惩措施落实到科室和个人,激发医院及医务人员内生控费动力。医保 DRG 以临床路径为基础,可通过分组体系将不同治疗单位的医疗服务产出进行量化,反映出不同治疗单位的救治能力和临床管理水平,可作为医院加强医疗管理的一个有效管理工具。将 DRG 分析结果与医院的绩效考核相结合,可促进科室不断优化临床路径,避免过度治疗,从而引导医院提质增效,控制医疗成本,减少和避免因过度医疗造成的损失,降低医保拒付的发生,保障医疗收入,提高医保资金效益。

### 2.2 完善资金管理制度,做好资金计划,加强对资金使用的监管

(1)完善资金管理制度。财务部门应及时更新和完善各项资金管理制度、资金管理涉及岗位的职责及资金管理的流程图,确保资金管理体系完整统一。建立严格的资金授权审批制度,审批权限、审批程序、审批人员的责任要明确,如付款的申请和计划需在不同科室、不同岗位间进行,并在信息系统上进行流转、审批,通过系统控制使付款审批流程格式化、规范化,并提高审批效率。建立不相容岗位相互分离和定期轮岗等内控制度,以达到形成相互牵制、相互监督的作用,这样既可以培养科室财会人员学习新的知识、提高业务能力,又能把一些可能存在的隐蔽的违法犯罪揭露出来。

(2)重视对现金流量表的分析,做好资金使用的预算编制。财务部门要重视对医院现金流量进行分析,应当采用科学的方法预测资金需求量,确保筹集来的资金能够满足业务经营需要,同时不会出现太多的闲置。根据预算做好资金安排,以合同、订单、应付账款为依据,按付款对象、金额、付款周期等协议内容自动生成付款计划,避免手工编制计划的错误,提高供应商满意度。并将付款计划进行多维度汇总,统筹安排资金,防范资金缺口风险,确保医院各项业务的正常运行。同时,也为资金的使用提供依据,建立一个高效可行的现代化资金控制体系,以促进医院财务系统的稳步发展<sup>[2]</sup>。

(3)强化内部控制,建立有效的监督机制,保证资金的安全和有效利用。建立健全包含内部稽核制度、内部牵制制度、内部审计监督制度等为主要内容的医院内控系统,资金业务相关岗位及人员按内部要求进行设置;严格执行银行预留印鉴的分开保管和资金支付授权审批制度;及时对收入报表与银行收入进行核对,确保收入的及时完整;定期对医院的货币资金进行盘点,杜渐防微、防止挪用的发生;将日常监督与专项监督相结合,充分发挥医院审计部门的监督作用,将货币资金管理使用列入内部审计监督范围,每年最少开展一次资金的专项审计<sup>[3]</sup>。

(4)提高领导层对资金管理工作的认识,落实预算管理。稳定的资金链可以助推医院深化改革、可持续发展,提高高层领导对医院资金管理工作的重视,并使之充分认识到提高资金管理水平对促进医院业务发展的重要作用。要求医院领导在日常运营工作中,具备资金的风险控制意识,加强对资金审批环节的管理控制,对重要资金支付业务,应当进行集体决策和联签。医院应落实预算管理,业务部门根据年度预算计划,合理制定药品、卫生材料、日常物品等物资的库存限额,制定科学合理的采购策略,使库存物资既能满足医院业务活动所需,又能不至于占用过量资金,以减轻对医院资金的占用。

### 2.3 加强对移动支付及自助缴费业务的监控及稽核

信息化建设是实现现代医院管理的重要方向,医院在利用信息化技术为患者提供更方便快捷的就医体验的同时,应加强对自助服务平台及收费系统的监控及稽核。财务部门要加强与信息部门、银行及软件服务商的对接和联系,建立以人工结算稽核为基础,同时引进先进的对账系统,实现医院与第三方平台的对账单、医院收款银行对账单和医院信息系统(HIS)的对账单等三方数据自动核对。通过系统对账,实现三方平台的自动对账,重点关注异常交易的信息并找出原因,及时进行处理,提高对账的时效性,保障对账工作整个流程的有效运转。同时,要引入风险防控机制,要求支付平台和信息部门将信息安全保护作为首要任务,不断加强自身信息安全保障技术,一旦出现异常退款,平台应自动启动预警功能,并终止退款,同时直接短信通知医院财务主管及信息主管。

## 3 结束语

医院的资金管理对于医院的可持续发展有重大的影响力,而且资金可以为单位的各个医疗服务活动顺利开展提供保障。医院要重视资金控制工作,以及深度研究在管理资金中存在的不良问题,引起高层领导和基层职工对于资金管理工作的重视。在单位建立一个高效的资金运营体系,同时还要设计资金的监管机制,给现有管理人员开展一系列的资金管理培训,对现有的资金加强控制,进一步优化设计资金制度,提高医院的整体资金管控能力。

### 参考文献

- [1]林绮.DRG 支付方式改革在公立医院中的实践及探索[J].商业会计,2020(2):99-97.
- [2]陈佳妮.关于加强医院专项资金管理的可行性建议[J].市场观察,2019,000(005):64.
- [3]徐元元,田立启,侯常敏,操礼庆.医院经济运行精细化管理[M].北京:企业管理出版社,2014:56.