

# 提升公立医院经济运行管理能力的策略

沈春波

(北大荒集团神经精神病防治院,黑龙江 佳木斯 154002)

**摘要:**公立医院的发展与民众的生命健康息息相关,近来的我国医疗环境发生了较大的变化,这也使医院保有量呈现出增加的态势,医疗竞争越发激烈,这也对公立医院经济运行管理水平提出了更高的要求。公立医院为了提高经济运行管理能力,在实际发展过程中需要优化医院内的资本结构,并在公立医院管理工作中重视借鉴企业管理模式,降低医院运行过程中的财务风险,保证经济运行管理工作整体水平的提升。但当前公立医院在经济管理工作中仍存在问题,这对医院的整体运行带来了较大的影响,因此需要采取有效的措施解决医院经济管理中的问题,促进医院的健康、有序发展。

**关键词:**公立医院;经济;管理;策略

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.11.154

## 1 前言

当前人们生活条件有了大幅度的改善,对身体健康越发重视,对医院服务质量和诊疗水平提出了更高的要求。医院为了自身的平稳发展,需要从预算管理、成本管理等多方面入手,努力提高经济运行管理能力。并在新医改实施的背景下,医院要制定完善的管理目标,使医院经济活动更具制度化和规范化。特别是公立医院,在实际发展运营过程中,更要与自身的实际情况相结合,积极采取有效的措施,使医院能够与新医改和医疗市场环境更好的适应,进一步彰显出公立医院的公益性特点,为民众提供优质的诊疗服务,为医疗经济管理工作的顺利开展打下良好的基础,促进经济运行效果的全面优化。

## 2 公立医院经济运行管理中存在的问题

### 2.1 业务收支方面存在问题

当前公立医院经济运行管理工作中,部分医院由于自身人员编制不足,这也导致人员与床位之间问题较为突出,在人员配置没有达到标准的情况下,床位数量的增加,必然会需要外聘人才,导致医院支出增加,会对医院的正常运营带来较大的影响。当前一些公立医院自身收入无法满足支出,一些医院在财政补助情况下还存在亏损。公立医院基于自身的性质,这也使其无法开展营利性活动,单一依靠自身积累实现长远发展必然会存在较大的问题,因此需要财政提供有效支撑。当前一些公立医院患者较多,支出费用较大,医院无法解决超出定额的部分,这也导致问题会长期积累下来,再加之医保转账速度也会对医院资金周转带来影响,这必然会对医院经济运行管理工作带来较大的压力。另外,当前医疗服务费用收取执行的计划管理,服务费用与成本之间不相符。而且一些医院需要扩建,建设资金多需要医院自行筹措,一些医院选择负债融资的方式,导致自身负债率上升,偿债能力下降,从而造成贷款筹资风险增加。部分公立医院在成本

控制意识欠缺,运行和决策机制不完善及内部机构设置社会化程度低等情况下,必然会对其管理工作效果和整体收益带来较大的影响。

### 2.2 内控制度不够完善

一些公立医院在当前经济运行管理工作中存在内控制度不完善的问题,主要表现在没有严格执行现有制度,一些医院在资产盘点和办理退费等方面没有按照相应的规定要求进行处理。存在资产流动监控盲区,而且财务审批工作流程不规范,缺乏完善的费用支出手续,一些工程在手续不齐全的情况下就进行了款项支付,易出现永久吊账。同时医院在票据保管、领购、核销及入账等环节存在一人操作的情况,资金存在巨大安全风险。特别是对于专项资金的管理,一些医院没有针对专项资金实施单独核算,存在经济性支出和专项支出混淆的问题。专项资金没有专款专用,年终结余时也没有与事业结余进行区分。

### 2.3 预算管理力度不够

当前医院经济运行管理工作中存在的主要问题即是预算管理力度不足。由于预算管理工作具有较强的系统性,在具体实施过程中需要针对每一个环节的工作都要认真进行分析,确保与各项经济活动发展需求相符。但在实际工作中,一些医院预算管理工作中存在许多漏洞,预算执行存在较强的随意性,这必然会对医院综合竞争力造成一定的削弱,影响医院的后续发展。而且部分管理人员在具体预算管理工作中,存在思想守旧和方法落后的问题,甚至一些人员对预算管理工作缺乏重视,这必然会对预算管理效果带来较大的影响。

### 2.4 成本管理机制缺失

现代公立医院发展过程中,成本管理是较为重要的一项内容,通过开展有效的成本管理和核算不仅有利于实现对成本支出的有效控制,还能够优化配置资源,提高医院的社会效益。但当前部分公立医院经济运行管理工

作中,管理人员对成本管理工作缺乏重视,成本管理机制缺失,这也导致经济活动开展过程中成本管控缺失,不利于医院的健康发展。特别是在市场经济环境下,公立医院发展过程中面临的内外部环境发生了较大的变化,这种情况下更需要加大成本管控力度,实现降本增效的目标。但当前部分公立医院成本管理机制缺失,无法获得满意的成本管理效果。一些医院即使设立了相应的成本管理体制,但在内容方面存在许多不足之处,操作性不强,这也导致成本管理工作往往流于形式,无法发挥重要作用,对医院的长远发展带来较大的影响。

### 2.5 运行管理效果不佳

当前医院发展规模呈现出不断扩大的趋势,内部组成结构也发生了相应的变化,这无形中增加了工作人员的压力。医院经济运行管理效率与自身的经济效益息息相关,因此在实际经济活动开展过程中,需要强化对细节的管控,全面提高经济运行管理工作的整体水平。但在实际工作中,部分医院运行管理效果并不理想。一些管理人员对经济运行管理工作的重要性认识不到位,无法熟练运用信息技术进行管理,这不仅会对工作效率和质量带来较大的影响,而且还会影响经济运行管理效果,制约医院的有序发展。

### 2.6 绩效考核不规范

当前许多公立医院针对行政管理人员考核工作中,多采用评议的模式进行,具体以他人评议和自我评议两种方式为主,虽然评议模式操作灵活简便,但由于缺乏横向比较和参照,测评结果避免会受到主观因素的影响,测评结果公平性无法保障。而且科室不同管理人员承担的责任也不同,这也使考核结果无法实现全面覆盖。再加之绩效考核多是针对人员的德行素养进行评价,这也无法对行政科室的不同点进行比较。在年终考核时,考核过程欠缺客观性,与职位晋级与薪资待遇关系不大。由于绩效考核欠缺规范性,这也对人员工作的积极性和主动性带来较大的影响,无法激发工作人员工作的热情。

## 3 加强医院经济运行管理的相关措施

随着新医改的不断深化,医院在发展中面临的竞争压力不断增加,这也要求医院要重视经济运行管理工作,并积极调整服务质量和价格,更好的满足医院发展需求。医院通过加强经济运行管理,规范经济运行管理工作的具体细节和步骤,有效的控制医院运营成本,全面提高医院整体竞争水平,为医院整体效益水平的提升打下坚实的基础。

### 3.1 加强对资金和运营成本的控制

公立医院经营管理工作的开展需要依靠财政拨款的支持,但这部分拨款额度有限。在当前药品加成全面实施后,医院在建设发展过程中更重视筹措资金。这就要求医院管理人员和财务管理人员要积极拓展资金来源,并努力争取金融机构和财政等部门的支持。日常工作中要强

化沟通,并结合自身的实际发展情况,拓展资金渠道,使医院有充足的资金保障自身的发展。而且在资金筹措过程中,医院还要对筹措方法开展可行性和效益性分析,合理控制医院负债规模,确保医院收支平衡。医院还要根据自身的情况建立合理的风险预警系统,有效的防范经营活动中的风险,实现对成本的合理控制。

医疗改革的不断深入,医院通过改善自身的经营管理模式,提高管理工作的科学性和合理性。医院要结合自身的实际情况,开展全成本核算,加强对科室成本的有效控制,规范专项资金,从源头上降低医疗服务成本,进一步控制医院运营成本。医院还要通过合理配置大型医用设备,在大型医用设备采购时要遵循经济性、全面性、先进性和适用性的原则,针对项目进行科学评价,提升项目投资的综合收益。

### 3.2 全体员工要把握国家医改政策

在当前卫生事业发展过程中,需要将民众健康作为主要发展方向,这也对公立医院的发展提出了更高的要求。公立医院在实际发展过程中,需要积极参与到医疗卫生体制改革中来,全面把握医改要求,不断优化创新,从而为医院的总体发展打下坚实的基础。

#### 3.2.1 转变绩效工资比例

由于绩效工资体系在实际应用过程中存在一些问题,对员工激励作用不够明显。基于这种情况下,医院需要建立健全完善的绩效考核制度,结合每个岗位的工作内容建立具有针对性的考核标准,这种方式能够更好的满足不同工作人员的岗位职责,降低人才流失风险。

#### 3.2.2 强化医院工作人员对绩效管理改革的认知

公立医院在当前发展过程中,需要积极对医院内部经营管理机制进行改革,转变传统经济管理机制,并构建一套与医院自身相适合的现代化管理机制,使医院的发展与现代社会的发展更好的适应。医院还要基于传统经营管理基础上,针对当前人事安排和业务流程中存在的问题进行分析,与实际医疗服务需求相结合,合理规范人力资源流程,促进医院绩效管理水平的提升,为医院经济活动的顺利开展打下良好的基础。

### 3.3 构建大数据下的财务管理平台

基于大数据环境下,医院需要积极转变财务管理理念,做好与业务相关数据的收集和处理工作,并确定医院管理目标。而且借助于大数据的支持,医院财务人员在做好会计核算的基础上,还要加快推进大数据平台在医院管理系统中的应用,实现一体化管理。将各项财务数据输入到大数据系统中,帮助决策层对所需要的数据生成更为全面的报表,为医院管理工作提供可靠的信息支持。同时还要建立健全完善的预算管理系统,并根据医院自身的实际情况,制定医院运行发展策略。而且在医院发展和运行过程中,管理人员还要结合大数据系统针对临床科室和职能部门开展科学合理的财政预算,并强化监

管,根据系统提示的预算执行进度调整方案或是追加资金,制定更全面和科学的月末结算方案,将其纳入到具体考核工作中来,将医院财务管理平台打造成为以大数据为基础的闭环系统,并借助于大数据平台的全面系统管理,促进医院内部的日常预算管理工作,为预算工作执行率的提升打下坚实的基础。

### 3.4 加大预算管理力度

医院在经济运行管理工作中要加强对预算管理工作的重视,并通过强化管理力度,有效的解决经济运行管理中存在的问题。医院管理层需要强化预算管理意识,并对预算管理工作的重要性有一个正确的认知,积极主动的参与,给予预算管理工作有效的支持,为医院的健康发展打下坚实的基础。对于医院预算活动不够严谨的问题,则要积极采取对策确保预算执行工作的有序推进,进一步促进医院综合竞争力的提升。因此作为医院领导者要重视发挥自身的带头作用,树立正确的预算管理理念,为预算管理工作的有序推进打下坚实的基础。另外,还要重视预算管理工作中潜在的问题,并制定切实可行的方案进行处理,防范风险的发生,进一步保证医院经济活动的健康发展。

### 3.5 健全成本管理机制

成本是医院经济运行管理工作中较为重要的一项影响因素,通过建立健全医院成本管理机制,可以进一步提升医院经济运行管理水平。因此在实际工作中,需要根据医院的实际情况,加快构建完善的成本管理机制,为医院的健康发展注入新的生机和活力。在具体工作中,具体要根据成本管理制度要求,积极引导各级人员开展有效的工作,保证数据信息的及时传递,并及时优化和调整制度的内容,更好的满足医院经济运行发展需要。医院还要重视员工成本控制意识的增强,增强员工对成本核算管理工作重要性的了解,并积极参与到医院成本管理工作中来。另外,医院还可以通过构建一个完善的全成本核算管理系统,根据系统要求引导内部人员开展成本管理和控制,使医院的成本管理工作能够与市场发展要求更好的适应,为医院利益最大化目标的实现打下坚实的基础。

### 3.6 注重数据分析整理

在医院经济运行管理工作开展过程中,为了保证医院的健康发展,需要做好数据分析和数据整理工作。由于数据质量与管理决策息息相关,这就需要采取有效的方式方法对数据进行分析 and 整理。在实际工作中,管理人员要重视数据整理工作,并要对经济和财务等方面的知识进行深入了解,这样才能在数据分析过程中及时发现问题,采取有效措施加以处理,全面提高医院经济运行管理工作的整体效果。在实际数据信息分析工作中,管理人员还要重视先进技术手段的应用,进一步提高数据分析结果的准确性,为决策工作提供重要的数据支持,促进医院的健康、有序发展。特别是在当前竞争越发激烈的

新形势下,医院面临的环境发生了较大的变化,医院要想提高经济运行管理效率,则要加强数据分析整理工作的重视,而且相关责任人也要高度重视,进一步提高医院的核心竞争力,为自身的快速发展夯实基础。

### 3.7 创新经济管理方式

在当前社会快速发展的新形势下,医院在发展过程中也面临着全新的机遇和挑战,医院为了抓住机遇和迎接挑战,在经济管理工作开展过程中,不仅要加快转变思想理念,同时还要积极推动经济管理方式的创新。由于过于单一或是落后的经济管理方式则无法满足医院经济发展的要求,因此在实际工作中,需要结合医院自身的具体情况,有效的探索全新的经济管理模式,为医院经济的健康、稳定发展打下坚实的基础。这就要求医院需要适当调整现有的管理模式,确保自身的平衡发展,并打造自身的专科优势或是服务优势,更好的满足民众医疗服务需求。同时医院为了提高自身的医疗服务质量,还要通过全面提高诊疗效果,增强患者对医院的满意度,从而在整个医疗体系竞争中占据优势。对于医院管理者而言,应具备长远的眼光,针对医疗市场开展深入性的分析,并选择正确的经济管理方式和方法,为经济运行管理工作的有序开展起到积极的推动作用,进一步提高自身的市场竞争力,为医院经济效益和社会效益目标的实现打下坚实的基础。

## 4 结束语

在当前市场经济环境下,医疗市场竞争越发激烈,公立医院作为提供医疗服务的主体,其发展直接关系到医疗服务质量,而且在维护公众生命健康和提供社会卫生服务方面也发挥着重要的作用。特别是在新医改实施的新形势下,医院需要加强经济运行管理,全面提高医疗资源利用率,保证自身的稳定运营,为患者提供高质量的医疗服务,进一步强化医院的营收运营能力,为公立医院的健康、长远发展打下坚实的基础。

### 参考文献

- [1]周旭东.经济运行分析在医院管理中的应用[J].中国总会计师,2019(04):51-53.
- [2]巫建华.医改新形势下公立医院经济运行精细化管理探讨[J].财经界(学术版),2019(01):71.
- [3]刘永文.论加强公立医院经济管理的方法措施[J].中国管理信息化,2016(13):164-166.
- [4]陈红娟.关于如何加强公立医院经济管理的探讨[J].财经界,2021(15):23-24.
- [5]王艺蓓.新医改下公立医院经济管理面临的新问题及对策探讨[J].行政事业资产与财务,2021(08):38-39.
- [6]洪兴龙.医院经济管理的展望与实践[J].营销界,2020(48):52-53.

作者简介:沈春波(1978-),女,汉族,籍贯:辽宁省海城市,本科,中级经济师/副科长,研究方向:经济学。