

新形势下公立医院资金运营策略研究

朱小军,刘佳美,刘 珊

(河北大学附属医院财务处,河北 保定 071000)

摘 要:近年来,随着医改不断深入、药品和耗材取消加成,医保结算方式转变,公立医院面临着医疗收入下降和成本上升的双重经济压力,加强资金运营管理势在必行。本文探讨了新形势下公立医院在资金运营管理方面面临的机遇与挑战,并提出了“一保二控三攻”的管理策略,为提高公立医院资金使用效益,以及医院的运营和管理提供了新思路。

关键词: 资金运营;现金流;医疗收入;成本管控

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.20.104

1 研究背景

随着新医改深入,公立医院的医疗体制不断完善,对自己管理的安全性和效益性提出了更加严格的要求,要求公立医院不断提升资金管理水平,以及资金的会有效益,为医院可持续发展保驾护航。

新形势下公立医院运营管理面临着新的问题和挑战。一方面,医院不断加大各方面建设投入,资金需求量剧增;另一方面,医保资金作为统筹支付的功能应用越来越广泛,在一定程度上对医院资金周转造成冲击。资金管理作为医院管理环节中的重要一环,贯穿于医院经营业务活动全流程,更是保证正常医疗业务有序开展的前提条件。优化资金管理,能够稳步推进正常医疗事业发展,提升患者就医体验,为公立医院建立规范化、精细化、科学化的现代管理制度打下坚实基础。

2 新形势下公立医院资金运营对策

公立医院须从各个方面加强资金管理,做好“保资金,控成本,攻机制”,具体而言,就是保障现金流、强化成本核算与管控,主攻绩效奖惩和创新驱动。

2.1 保障现金流

资金作为开展业务的基础,是医院运营的血液,各项医疗活动的正常开展都离不开充足的资金支持。医院现金流中的现金指医院的库存现金、银行存款及其他可以用于支付的款项。现金流量包括日常活动、投资活动、筹资活动产生的现金流入和流出,其中,日常活动现金净流量应重点关注。医院有充足可支配的经营性现金流,才能保证正常运营中的资金支付,做到“手中有粮,心中不慌”。

2.1.1 维护忠诚患者,保证医疗收入

忠诚患者是指患者高度认同医院服务,就医时只考虑该医院品牌,并不再进行其他相关医疗服务信息搜索

的患者。依据二八法则,一个企业 80%的利润来源于 20%的顾客。拥有稳定的忠诚患者群并不断将其扩大,现金流会随之增加,医院的经营风险将显著降低。持续稳定的医疗收入是保持现金流的根本前提,门诊和住院作为医疗收入的主要来源,需要做好全面提升。公立医院需要牢固树立“以患者为中心”的理念,坚持做好医疗服务,努力提升医疗技术水平。将诊疗流程进行标准化提升建设,有利于促成医患共赢。完善就诊流程,需要全面打造病患满意度体系,从入院、咨询、会诊、诊疗、出院入手,科学合理的设计全流程,不仅能够提升医院资金的使用效率,合理配置有限的医疗资源,也会改善患者就医体验,提高就医便捷性和舒适度,增加业务量,保证医疗收入增长。

同时,加快互联网医院建设,为患者提供多样化、人性化的健康咨询、医疗保健等服务,以优质的服务价值、品牌价值、形象价值等吸引患者。转变传统的医疗服务模式,探索新的收入增长点,即便在需要严控人员数量的情况下,也能实现医疗收入的稳步增长,提升医院综合竞争力。

要做好医疗服务供给侧协同发展。一方面完善前端 HIS 服务系统,对医疗设备定期检查维修,防范潜在风险,促进诊疗流程的高效率和高质量。另一方面要加强对医务人员的医德医风建设,倡导医院文化落实在工作中,并引导所有职工都关注医院营收,在自己的岗位上为医院生存发展做贡献。医院还有很多提升空间,比如使病患挂号缴费更便捷,减少排队聚集现象;改善食堂饭菜,注重口味多样化和营养的合理搭配;加强对医院的安全管理,主动筛查潜在突发意外风险等。通过构建良好的医患关系,增强患者对医院的认同感和信任感,能够稳定和扩大忠诚患者群体,有利于保持稳定的现金流入。

2.1.2 强化医保资金管理,建立沟通合作关系

首先,公立医院与卫生主管部门在日常工作中应当积极同医保机构进行沟通,提升资金结算效率。医院增强与医保部门的联系,及时掌握国家医保政策的变化,合理配置专业的管理人员,推动医保核算与临床科室之间的沟通协作,缩短医保资金回款周期,提高医保资金的周转效率。

其次,与银行、财政部门等筹资渠道建立高层间的有效沟通与信赖关系,开放、建立并且维护好长期战略合作关系。医院与筹资人不能仅局限于基本层面业务人员的沟通,更要建立高层之间的有效联系,双方在发展战略上达成高度共识,有利于给予双方未来发展的信心。

最后,医院要把供应商作为一种金融资源,甚至提高到金融战略要素来看待。强化供应商管理,建立起完善的管理体系,打造战略性供应链,以防资金短缺或出现一时资金紧张,导致物资供应断货风险,既能减少成本,还可以提高抗风险能力。

2.1.3 科学管理资产

库存物资方面,当医院物资处于进大于出,甚至只进不出的状态,就会导致大量现金变成存货。医院应在削减存货上下功夫,以便减少资金占用,加速资金周转速度。不盲目采购卫生材料、药品等库存物资,在合理分析实际需求基础上,强化采购计划预算,采购过程遵循计划执行,除留存必要的应急储备物资外,严格按照医疗医技科室需求安排领用,最大程度降低存货积压和在库天数,提高存货周转率。

固定资产方面,科学合理地开展固定资产管理工作,才能提高医院固定资产的使用效率,降低医院的成本费用,保证固定资产保值增值。通常医疗设备维修费用较高,尤其是大型医疗设备,医院要考虑设备使用情况来确定维护投入,从而降低维护成本。因此,有效确定设备维护故障期和维护投入也是医院设备管理中十分重要的内容。在医院设备采购管理中,可以创新性地引入人工智能和大数据技术,利用客观数据进行智能化决策。通过对资产数据、维护成本、备件消耗、运行质量、设备价值等进行分析,对采购的成本效益进行追踪,不仅能够提升采购决策效率,也提供了最优决策支持。

2.1.4 加强风险管理

公立医院应该树立好风险管理意识,重视自身应对风险能力的建设。确保财务数据有效性,构建风险防范控制体系,提高运营资金使用效率。医院在筹资前,应当对自身综合能力进行合理评估,一是业务发展所需的资金量,二是科学计算和评价资金偿还能力,基于自身综合能

力,合理确定筹资金额,有利于优化资本结构,避免因无力偿还造成的资金风险。完善资金预算估算制度,确保资金使用的安全性,并配套完善的监督考核制度,降低资金使用风险。提高财务人员素质,管理者也要提升财务管理的水平,使财务分析更有助于做出高效决策。抗风险能力的提高,是医院做好资金运营管理的必然选择,有利于提升医院运营效率,也有利于进一步提升医院的综合竞争力。

2.2 做好成本管控

医院经济健康运行,需要有资金来源保证。在遇到医保支付控费“瓶颈”的情况下,医院还要面对居民收入下降、突发重大公共卫生事件影响就医需求的问题。因此,医院需要从粗放的规模扩张模式,向精益化运营管理降本增效转型,成本为王时代已经到来。

2.2.1 加强成本控制体系建设,提高成本管控意识

成本管控的目标是在提升医疗服务水平的基础上培养竞争优势,并非单纯的降低成本,更不能以牺牲医疗服务技术和水平为代价。成本管控是问题导向,把问题解决好,成本才会降低。要统筹构建科学、完整、严格、有效的管理模式,提高各部门成本管控能力。

新形势下,医院要做好开源节流。“开源”有财政“兜底”、医保宽松支付、扩大特需服务、互联网运营管理;“节流”主要有降低药材成本,精益运营成本管控等。将成本管控纳入医院战略规划高度,实施科学有效的成本管理,提升资源利用效率,增强医院竞争力,有效控制现金流出,为医院的可持续发展提供重要保障。结合医院运营状况的改变,及时调整预算数据,严格控制临床医技科室购买医疗设备的冲动,提高职工节约成本意识。在科室绩效考核上,将成本管控情况与科室绩效挂钩,可增加“百元医疗收入消耗卫生材料”指标的权重或提高成本效益绩效在总绩效核算中的比重。

2.2.2 优化成本管控流程,把握整体成本控制

随着医疗保障制度 DRG 和 DIP 支付制度改革,必然加速医院现金流紧张状况,倒逼医院必须加强药品和耗材管理。要全面建立成本管理体系,优化成本管控流程,强化预算刚性执行和绩效评价,探讨开展项目成本核算与 DRG 成本核算,推动 DRG 预分组全面应用,合理控制医院运行成本。建立有效的资产管理和相关考核制度,医院成立跨部门成本控制团队,提前对成本进行计划控制,并结合预算从源头控制,优化考核指标设计。严格控制耗材和药品的比例和成本,建立健全物资管理制度,结合不同的岗位,设定相应的权限,探索成本变化原因,制定具

体的并且有可操作性的节约成本措施。

2.2.3 运用成本管理方法,推进成本信息化建设

面对药品、耗材、人力成本,以及防控成本的增加,医院应全面实施精益财务及运营管理。精打细算过日子,及时调整年度预算,压缩非重点预算,加强预算支出的成本管控,推进预算绩效一体化,加强成本效益分析,提高资金使用效率和效益。医院应采取积极的控制成本的策略,引入价值链成本分析法、作业成本法等现代管理方法,为成本决策提供信息参考和数据支持。努力建设 HERP 综合运营信息系统,提高成本管理的标准化和透明度,从而实现成本的信息化自动控制。积极推动财务管理转型,财务及运营管理要与临床业务结合融合,以 DRG 深度应用为支撑,建立以预算管理、成本管理、绩效管理为核心内容的现代医院运营管理体系。

2.3 主攻绩效奖惩和创新驱动

公立医院削减成本,但两项支出不能减,一是人员绩效工资,人才永远是医院最终的本钱,需要科学的绩效激励政策,稳定提高人才待遇,尤其要注重核心人才的长期激励;二是创新投入,医疗行业是典型的技术密集型产业,科技创新是医院发展的强大动力。

2.3.1 建立科学的绩效评价体系

绩效管理在医院愿景规划和战略目标中具有举足轻重的作用。医务人员更加需要对价值的认可,对薪酬绩效期望值仍处于上升的阶段,医院薪酬绩效改革压力增加。基于项目和病例工作量绩效方案,无法客观反映特殊背景下医务人员的岗位价值和贡献,需要探讨建立基于岗位价值的绩效考核与分配方案。并且随着公立医院改革的深入和精细化管理需要,收支结余绩效考核模式的变革势在必行。

借鉴岗位价值分类分级评估理论,综合考虑岗位风险、技术难度、工作负荷和价值贡献等因素,探讨建立基于岗位价值和劳动强度相结合的绩效核算新模式。在符合医改政策和公立医院公益性定位要求基础上,能充分体现医务人员岗位价值差异和劳动贡献差异。建立科学的绩效考核体系,完善激励约束并重的奖励性绩效工资分配制度,要求能够客观地反映义务人员专业水平、服务态度等差异,进而为工资分配、人员晋升和个人职业发展等提供客观依据。同时,还能够使工作人员产生对医院公平的认同感,体现“以人为本”理念。借助绩效考核,充分发挥医院职工的主观能动性,探寻可激发医务人员的工作热情的方式,实现考核机制的不断完善,提升医务人员的满意度,激发医务人员积极性,特别是核心人才和关键

人才,实现真正意义上的绩效改革,从而推动医院整体实力水平提升,为医院资金流入注入原动力。

2.3.2 加强创新驱动

创新驱动是医院发展的强大动力。不能因为现金流的不充裕而减少创新投入,恰恰相反,需要在科技创新方面有更多的投入,因为创新的现金流出能够为医院的医疗收入资金流入做好储备,有利于长远的发展。医院积极进行创新活动,构建和培育创新型管理文化,发挥学科特色优势,全力提高医疗技术服务水平,加大创新投入,能够为未来医院的发展注入不竭的动力。

3 结束语

新形势下,医院的运营和管理需要开拓新思路,公立医院赖以生存的传统运营模式必须做出变革,顺应精细化、科学化运营管理要求,否则在面临长期经营压力时始终处于被动。

加强医院资金的运营管理,本质上是一种对医院发展战略和目标分解细化和落实的过程,是让医院发展的战略规划能有效贯彻到每个环节并发挥作用,同时也是提升医院精细化运营能力的一个重要途径。医院应围绕资金运营管理,做好内功,人才为本,加强现金流、成本管理,推动模式创新和绩效激励,在建立规范化、精细化、科学化的现代医院管理制度的道路上将迈上新的台阶。

参考文献

- [1]彭剑锋.经济下行与危机期现金为王的十大经营策略[J].科技与金融,2018(11).
- [2]刘大旭,王冠卓,吴苏礼,孙聪,张建辉.新医改背景下的三级公立医院绩效考核弹性应对策略研究[J].中外企业家,2020(2).
- [3]柴子菲.企业资金风险把控措施探析[J].现代国企研究,2018(10).
- [4]李长春.医院成本管理工作水平提升策略探讨[J].当代会计,2019(1).
- [5]张丹,周娟,雷福明,张挽强.创新驱动发展—探索国有大型企业医院管理创新之路[J].中国冶金工业医学杂志,2019(36):4.
- [6]成俊军.培养患者忠诚度的思考[J].医院管理论坛,2009(11).

作者简介:朱小军(1970—),女,汉族,籍贯:河南省新蔡县,学士学位,高级会计师,研究方向:医院财务管理。