

新医改背景下公立医院财务管理模式创新研究

袁敏, 杨叶, 姜敏

康复大学 青岛中心医院, 山东 青岛 266000

DOI: 10.61369/IED.2025040040

摘要 : 面对医疗卫生体制改革不断深化带来的机遇与挑战, 公立医院需要转变发展思维, 就必须对现有的财务管理模式进行创新。提升公立医院运营效率、保障医疗服务质量、促进公立医院的可持续发展, 基于此, 文章简要概述公立医院财务管理模式创新的必要性, 剖析当下公立医院财务管理模式存在的问题, 并提出公立医院财务管理模式创新与效益提升需要重点关注财务管理体制机制、成本管理、完善绩效评价与激励约束机制、加强智慧医疗建设。

关键词 : 公立医院; 财务管理; 模式创新; 效益提升

Research on Innovation and Benefit Improvement of Financial Management Mode in Public Hospitals

Yuan Min, Yang Ye, Jiang Min

Rehabilitation University Qingdao Central Hospital, Qingdao, Shandong 266000

Abstract : Faced with the opportunities and challenges brought by the continuous deepening of the medical and health system reform, public hospitals need to improve the operational efficiency of public hospitals, ensure the quality of medical services, and promote the sustainable development of public hospitals, it is necessary to innovate the existing financial management mode. Based on this, this paper briefly summarizes the necessity of innovating the financial management mode of public hospitals, analyzes the existing problems in the current financial management mode of public hospitals, and it is proposed that the innovation and efficiency improvement of financial management models in public hospitals need to focus on financial management system mechanisms, cost management, improving performance evaluation and incentive constraint mechanisms, and strengthening the construction of smart healthcare

Keywords : public hospitals; financial management; mode innovation; benefit improvement

引言

2021年国务院办公厅印发了《关于推动公立医院高质量发展的意见》指出公立医院的发展方式正在由规模扩张转向提质增效转变, 运营模式向精细化管理转变。在当前医疗改革的背景下, 如何结合自身实际情况, 对财务管理模式进行创新, 提升医院的经济效益和社会效益, 提高自身核心竞争力已成为公立医院必须关注的重要课题。本文将从财务管理模式创新的必要性、存在的问题以及具体策略等方面进行深入研究, 为公立医院财务管理改革提供参考。

一、公立医院财务管理模式创新的必要性

(一) 适应医疗体制改革的必然要求

随着医疗改革体制的不断深入, 各项医改方案在各大医院得到了迅速落实。我国政府也出台了一系列专门扶持医疗财务工作的政策, 并对医院财务管理工作提出了更加明确的要求^[1]。同时, 在面对薪酬制度改革、现代医院管理模式变革等复杂的管理环境下, 公立医院财务管理模式需要做出更好的改变^[2]。因此, 公立医院只有完善体制机制改革, 以实现财务管理模式的创新, 完善预算管理、调整收入结构、加强成本管控, 优化资源配置最终实现

降本增效。

(二) 提升医院核心竞争力的重要途径

公立医院作为人民群众的医疗基础保障, 承担着为广大人民群众提供基本医疗服务, 维护人民群众身体健康的重要责任。在生活水平提高的当下, 人们对于医疗服务的水平日益提高^[3]。公立医院在保证医疗安全和服务质量的同时还需要提升内部的管理效率, 降低运营成本。财务管理是医院内部管理的核心环节, 创新财务管理模式对于单个公立医院来说可以完善全面预算、强化成本核算等, 进而提升医疗资源的利用效率, 增强医院的市场竞争力。

（三）满足公立医院可持续发展的内在需求

公立医院承担着公共服务的职能，所以在追求自身可持续发展的同时还要承担起社会责任，为公众提供更加高效优质的医疗服务。科学规范的财务管理能够使得公立医院保持良性运转，且有利于规范医院的经济活动，同时保障、维护患者的合法权益^[4]。除此之外医院的医疗纠纷赔偿、医保拒付等风险以及人口老龄化带来的医疗需求增长与医疗资源供给不足的矛盾需通过财务管理模式的系统性创新来解决。

二、新医改背景下公立医院财务管理模式存在的问题

（一）财务管理体制机制亟待完善

我国公立医院管理体制的不足主要表现为权责划分模糊与监管体系虚化。长久以来，多数医院沿用的管理体制是一把手负责制分散式管理模式，医院的财务部分与行政部门、临床科室之间没有划分出明确的权责边界，导致在预算执行的过程中，会出现相互推诿、重复审批等问题。医院内部审计机制流于形式，审计部门受到行政层级的管制，不能对医院重大资金决策和项目支持进行独立监督，使得违规采购、虚报成本等风险难以被及时发现^[5]。另外，医院的绩效考核和财务目标脱节，现行的考核更多地侧重业务量指标，对成本控制、资金效益等财务维度的考核权重不足，医院各科室缺乏成本管控动力，财务管理职能难以充分发挥。

（二）成本管理与资源配置不相融合

医疗服务价格调整与药品耗材加成取消等改革的推进，使公立医院补偿机制发生了变革，在医疗收入增长趋缓的态势下，如何强化成本管控并提升投入产出效率已成为亟待破解的难题。部分医院在成本核算、资源配置等方面存在不足。目前，不少医院沿用传统分摊法，即采用“按科室分摊”的传统方法，医院无法对医疗服务项目、病种等进行精细化的成本核算^[6]。另外，部分医院在采购设备时盲目地追求高端化，部分设备使用率不足30%却占用大量资金，医院在流程优化、人才培养等方面投入不足。同时，医院内容资源共享机制缺失，上级医院与基层医疗机构之间存在设备重复购置、检查结果互认难等问题，造成区域医疗资源的浪费，加剧了医疗成本的不合理增长。

（三）财务管理信息化水平有待提升

信息技术的迅猛发展推动财务管理向信息化、智能化转型，但当前多数公立医院的财务信息化建设仍显滞后，各临床科室和管理科室中存在“孤岛”现象，比如说多数公立医院的财务系统与HIS、LIS等业务系统面临着数据壁垒的问题。医院财务数据与医疗业务数据与绩效系统等没有实现互联互通，预算编制缺乏精准的业务数据支撑，医院成本核算过度依赖人工台账调整^[7]。另外，在日常的财务工作中，缺乏对精细化管理工具的深入应用，未能引入零基预算、滚动预算等先进方法。医院的财务分析也局限于收支对比等基础层面，缺乏对医疗成本结构、医保支付盈亏、资金时间价值等深度分析，难以为管理层提供有价值的决策支持。

三、新医改背景下公立医院财务管理效益提升路径

（一）完善财务管理体制，健全决策执行体系

公立医院需构建统一领导，分级管理的财务管理体制。医院的财务活动应当在医院负责人及总会计师领导下，进行分级管理。具体应当明确划分医院财务部门与科室财务岗位等权力与责任。为此医院可以成立由院长、总会计师和科室负责人等组成的财务决策委员会，若是医院有重大资金支出以及投资项目等要经过委员会的集体审议，避免因一言堂式的决策给医院带来潜在风险。同时，完善财务执行体系，将财务目标分解到医院的各科室^[8]。设立医院科室财务联络员，监督并及时反馈预算执行进度，对于超支项目要及时发出预警，构建全院协同的财务管控的良好格局。此外，要强化总会计师在财务管理中的核心作用，赋予总会计师在参与医院战略规划、重大经济合同审核等权限，提升财务决策的专业性与权威性。

（二）加强成本精细化管理，提高资源配置效率

成本核算是医院开展成本管理和成本控制的前提，也是医院财务管理的重要内容。公立医院要想在激烈的医疗市场竞争中站稳脚跟，就必须加强成本核算。首先医院应当细化我送医院将各科室成本进一步分解到不同的病种、诊疗项目甚至医师个人身上，明确成本的责任主体^[9]。其次，医院可创新成本的分摊方法，采用作业成本法分析各项医疗活动的资源消耗。例如医院的行政后勤部门的间接成本按服务的频次、工时等分摊的临床科室的成本上，避免成本转嫁，成本核算失误。再者，医院应当建立成本监控机制，通过信息化系统实时监测采集药品、耗材、能源等消耗的数据，对比标准成本与实际成本的差异，面对超额损耗的项目要及时干预。例如，要对高值医用耗材进行全流程跟踪，同时通过集中采购、用量限额等方式降低采购成本。此外，结合DRG/DIP医保支付改革，优化病种成本结构，对亏损病种分析原因并调整诊疗方案，在保证医疗质量的前提下降低运营成本，提高医保资金使用效益。

（三）优化绩效评价约束机制，调动科室人员积极性

推动公立医院高质量发展，应当保护好、发挥好广大医务人员的积极性、主动性、创造性。医院应当打破传统的以业务收入为核心的考核模式，建立财务指标与非财务指标相结合的绩效评价体系^[10]。在财务维度上，医院可设置成本利润率、预算执行率、人均创效等指标。

引导科室降本增效；在非财务维度，可纳入医疗质量如治愈率、患者满意度等指标，平衡经济效益与社会效益。同时，将绩效评价结果与薪酬分配、职称晋升直接挂钩，实行“按劳分配、多劳多得、优绩优酬”的激励机制。设置专项奖励基金，对在成本控制、节能降耗等方面表现突出的科室和个人给予表彰。此外，建立负面约束机制，对超预算、成本异常增长的科室，要约谈负责人并扣减相应绩效，形成激励和约束并重的管理导向，激发全员参与财务管理的主动性。

（四）加强智慧医院建设，保障数据信息安全

信息化建设背景下，部分公立医院各部门的信息系统还没有

互联互通，形成了信息孤岛。因此医院需要推进信息系统的整合，实现各个部门系统的流通与高效利用，进而提升财务管理的精准度和效能。具体而言，医院应当促进医疗信息和人力资源管理等信息系统的融合，使各部门信息系统之间能够互联互通，同步共享，降低因人为操作可能带来的风险，提高数据的精确度和完整性，为医院作出的财务决策提供坚实的数据依据。在整合各部门信息系统的过程中，要注重系统的开放性和兼容性，引入与当下系统互联互通的技术，使得信息系统能够高效对接，除此还要加强对整合过程中数据的管理和监测保证数据传输的稳定、安全和顺畅。

数据在医院财务管理中具有重要的作用，公立医院需要建立完善的数据安全管理体系，设立严格的审批流程和权限管控机制，明确数据处理的权限范围，对于一些敏感资料的存取与修改要进行严格管控。另外在数据的采集储存传输过程中建立标准化的流程，建立完善的数据备份与恢复机制，防止数据丢失，保障数据安全。

此外，公立医院还需定期对信息系统进行安全性审核与检测，及时发现并排除安全隐患，保证系统安全完整。通过强化数据防护与管理，避免因数据泄露或损毁造成损失，提高财务资料的安全性及可靠性，同时不断优化数据安全管理体系，使其与信息化建设相匹配，保障信息系统安全稳定运行。

四、结束语

公立医院财务管理模式创新与效益提升是一项系统工程，对于医院的可持续发展具有重要意义。面对医疗体制改革的新形势和新要求，公立医院必须充分认识到财务管理模式创新的必要性，积极应对当前财务管理中存在的问题，采取有效的创新策略，更新财务管理观念，完善预算管理体系，加强成本核算与控制。通过不断创新和完善财务管理模式，提高医院的经济效益和社会效益，为保障人民群众的身体健康和促进医疗卫生事业的发展做出更大的贡献。

参考文献

- [1] 吴火花. 公立医院财务管理精细化模式的探讨 [J]. 财经界, 2024, (34): 138-140.
- [2] 薛林南, 郭宛丽, 于新蕊, 等. 新质生产力赋能公立医院财务管理创新与发展路径研究 [J]. 卫生经济研究, 2024, 41(11): 89-92.
- [3] 徐春梅. 基于业财融合的公立医院财务管理模式转型 [J]. 财经界, 2024, (29): 93-95.
- [4] 赵建根. 新质生产力驱动下公立医院财务运营效率优化实践研究 [J]. 财经界, 2024, (29): 120-122.
- [5] 张萌. 数字经济发展下公立医院财务管理模式的变革与措施研究 [J]. 财经界, 2024, (17): 105-107.
- [6] 王研. 政府会计制度改革背景下公立医院财务管理探析 [J]. 活力, 2024, 42(08): 46-48.
- [7] 张晓. 基于业财融合的公立医院财务管理转型探析 [J]. 市场周刊, 2024, 37(11): 135-138.
- [8] 张兰. 一体化背景下公立医院多院区财务管理难点及对策研究 [J]. 中国总会计师, 2024, (03): 111-113.
- [9] 周荣荣. 新医改背景下公立医院财务管理问题研究 [J]. 行政事业资产与财务, 2024, (06): 88-90.
- [10] 武欣君. 公立医院财务管理转型路径分析 [J]. 商业 2.0, 2024, (07): 28-30.