

医院财务会计向管理会计转型路径探索

张楷澜

陕西中医药大学附属医院, 陕西 咸阳 712000

DOI: 10.61369/VDE.2025260018

摘要：在医疗行业改革加速推进、医院管理需求日益精细化的背景下，传统财务会计已难以满足医院战略决策与资源优化配置的需求，向管理会计转型成为提升医院核心竞争力的关键路径。基于此，本文深入探究了医院财务会计向管理会计转型的具体路径，旨在更好地推动医院会计职能从“核算型”向“价值创造型”转变，助力医院实现高质量发展。

关键词：财务会计；管理会计；人才培养

Exploration on the Transformation Path from Financial Accounting to Management Accounting in Hospitals

Zhang Kailan

Affiliated Hospital of Shaanxi University of Chinese Medicine, Xianyang, Shaanxi 712000

Abstract：Against the backdrop of accelerating medical industry reforms and the increasingly refined demands of hospital management, traditional financial accounting can no longer meet the needs of hospitals for strategic decision-making and optimal resource allocation. The transformation from financial accounting to management accounting has become a key path to enhance hospitals' core competitiveness. Based on this, this paper conducts an in-depth exploration of the specific transformation paths, aiming to better promote the shift of hospital accounting functions from "accounting-oriented" to "value-creating" and assist hospitals in achieving high-quality development.

Keywords：financial accounting; management accounting; talent cultivation

引言

财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见明确指出管理会计是会计的重要分支，主要服务于单位（包括企业和行政事业单位，下同）内部管理需要，是通过利用相关信息，有机融合财务与业务活动，在单位规划、决策、控制和评价等方面发挥重要作用的管理活动。管理会计工作是会计工作的重要组成部分。改革开放以来，特别是市场经济体制建立以来，我国会计工作紧紧围绕服务经济财政工作大局，会计改革与发展取得显著成绩：会计准则、内控规范、会计信息化等会计标准体系基本建成，并得到持续平稳有效实施；会计人才队伍建设取得显著成效；注册会计师行业蓬勃发展；具有中国特色的财务会计理论体系初步形成。但是，我国管理会计发展相对滞后，迫切要求继续深化会计改革，切实加强管理会计工作^[1]。医院应该根据国家的政策性文件进行会计的转型和升级，这样才能够更好地适应新时代医疗行业的发展需求。

一、医院财务会计与管理会计的差异及转型必要性

（一）职能差异

传统医院财务会计主要聚焦于财务信息的记录、核算与报告，严格遵循会计准则，对医院的各项经济业务进行准确计量与记录，最终生成财务报表，反映医院在特定时期的财务状况与经营成果。其工作重点在于确保财务数据的真实性与准确性，为外部利益相关者如政府部门、医保监管部等提供财务信息^[2]。而管理会计则侧重于为医院内部管理层提供决策支持，通过对财务与非财务信息的深度分析与挖掘，参与医院的规划、决策、控制与评价活动。它更关注医院未来的发展趋势，运用各种管理工具与方

法，帮助管理层制定战略目标、优化资源配置、控制成本费用、评估绩效等，以提升医院的整体运营效率与竞争力^[3]。

（二）转型必要性

在医疗行业快速变革的当下，医院面临着诸多挑战，如医保支付方式改革、分级诊疗制度推进、医疗市场竞争加剧等^[4]。这些变化要求医院必须加强内部管理，提高运营效率，降低成本。传统财务会计模式已难以满足医院精细化管理的需求，其提供的信息多为历史数据，缺乏前瞻性与决策相关性。而管理会计能够通过事前预测、事中控制与事后分析，为医院管理层提供全面、及时、准确的信息，助力医院在复杂多变的环境中做出科学合理的决策，实现可持续发展。因此，医院财务会计向管理会计转型势

在必行^[9]。

二、医院财务会计向管理会计转型面临的困境

（一）人员素质与能力局限

医院财务人员按照传统的会计准则与流程进行账务的处理，这不仅耗费很多的时间，而且还会出现很多的错误。财务人员对成本管理、预算管理、绩效评价等管理会计工具与方法了解较少，所以对这些工具的运用存在着一定的问题，这不仅使转型存在一定的问题，而且使医院的管理出现了一定的问题^[9]。

（二）管理理念滞后

长期以来，医院管理层受传统观念影响，更注重医疗业务的发展，对财务管理重视不够，认为财务管理只是简单地记账、算账与报账，对管理会计在医院管理中的重要作用认识不足。这种滞后的管理理念导致医院在资源配置、决策制定等方面缺乏对财务信息的有效利用，阻碍了财务会计向管理会计的转型^[7]。

（三）信息系统不完善

现如今，许多医院的财务信息系统与业务系统之间缺少有效地衔接，不仅出现了数据标准不统一的问题，还出现了数据孤岛的问题^[9]。财务人员大多将时间与精力集中在数据的收集、整理与转换，这不仅导致财务数据与非财务数据难以有效融合分析，还使财务人员不能够及时、准确地找到自己需要的数据，从而降低了效率。

（四）缺乏有效的激励机制

医院财务会计向管理会计转型需要财务人员付出更多的努力与时间，承担更多的责任与风险。然而，目前医院缺乏有效的激励机制，对财务人员在管理会计工作中的表现与贡献缺乏认可与奖励，导致财务人员转型的积极性不高，缺乏主动参与管理会计工作的动力。

三、医院财务会计向管理会计转型的具体路径

（一）提升财务人员素质与能力

医院需通过系统性能力建设推动财务团队向管理会计转型。在分层分类培训机制方面，医院可制定涵盖成本管理、预算编制、绩效分析、风险管控等核心领域的年度培训计划，采用“理论授课+案例研讨+沙盘模拟”三维教学模式，邀请行业专家与实战精英开展专题讲座，定期组织跨部门成本分析、预算编制等模拟演练，提升财务人员实操能力；同步建立职业资格认证激励机制，对考取CMA、CPA等资质的财务人员给予考试费用报销、薪资职级晋升等政策倾斜，形成“学习-认证-发展”的良性循环。在精准化人才引进方面，医院根据医院战略发展需求，重点引进具有三甲医院管理会计经验、熟悉DRG/DIP支付改革、掌握医疗大数据分析的复合型人才，通过“项目制”合作模式让其参与医院成本管控、绩效体系优化等重点项目，在实战中传递先进管理理念与方法；建立“新老员工结对帮扶”机制，由引进人才担任内部导师，定期开展管理会计工具应用、医疗业务财务融合

等专题辅导，加速现有团队能力跃升^[9]。在常态化经验共享平台方面，医院设立“管理会计创新实验室”，每月组织跨部门案例分享会，鼓励财务人员结合临床路径优化、设备效益分析等实际工作，分享管理会计工具应用经验与创新实践；建立“财务-临床-医技”联合科研小组，围绕医院运营效率提升、成本控制等课题开展联合研究，将研究成果转化为管理决策依据；支持财务人员参与国内外管理会计学术会议、医疗行业论坛，拓宽国际视野，及时掌握前沿管理理念与技术。

（二）转变管理理念

医院在管理层认知设计方面，可以将管理会计纳入医院预算管理委员会、运营管理委员会等核心议题，从而使管理层能够带头学习战略地图、平衡计分卡等工具；还可以通过院务会、中层干部培训等形式，来进一步深化管理人员对管理会计在优化资源配置、提升运营效率、防控经营风险等方面的认识。医院在跨部门协同发展方面，可以在成本管理领域，建立包括财务、临床、医技、后勤、信息部门的成本管控委员会，以此来更好地加强各部门的沟通协作；还可以在预算管理领域，推行“三上三下”参与式的预算编制模式，以此来更好实现资源的合理分配。医院在运营管理方面，可通过衡量床位使用率、手术台次、药占比、百元医疗收入消耗卫生材料费等关键绩效指标体系的方式，来将财务指标与非财务指标进行深度的融合；还可以通过定期对运营目标的执行情况进行评估与调整的方式，来进一步推动医院全方位发展。医院通过这样的方式，不仅能够强化管理效能，还能推动医院战略目标高效达成^[10]。

（三）完善信息系统建设

医院可以通过建立“数据集成-智能分析-安全防护”三位一体的信息化体系的方式，来进一步保证数据之间的流通。第一，医院可通过整合财务信息系统、医疗业务系统、物资管理系统、人力资源管理系统等多个信息系统之间数据的关系，来打破不同部门之间的信息壁垒，保证财务人员能够获得全面、准确、及时的数据。第二，医院可根据财务人员的需求，来引入全面预算管理软件、成本管理软件以及绩效评价软件，以此来更好地帮助财务人员进行数据的处理和分析，提高管理会计工作的质量。三是，医院可通过建立健全数据安全管理制度，来定期地对数据进行备份与恢复演练，以此来更好地保证数据的安全性，防止数据的泄露与丢失。医院通过这样的方式，不仅能够提升管理的效率，还能够为医疗决策提供坚实可靠的数据支持。

（四）建立有效的激励机制

医院可以通过设计“结果导向+过程激励”的绩效考核与激励机制的方式，进一步激发医护人员的价值创造能力。一是医院可根据管理会计岗位的特点，设置“基础工作+专项贡献+创新成果”的三维考核指标，以此来更好地激发财务人员的创造能力。其中，基础工作主要考察的是财务人员的数据准确性、报表及时性等方面的内容；专项贡献主要考察的是财务人员利用管理会计工具开展绩效评价与成本控制；创新成果主要考察的是财务人员对于管理工具的创新应用情况和流程优化的建议采纳情况。二是医院可通过设计管理会计专项奖金的方式，来对在成本管控、预

算优化、绩效提升等方面做出突出贡献的团队或个人给予一定的奖励，以此来更好地激发财务人员的工作热情；还可通过为优秀人员提供国内外进修机会、参与医院重大管理项目的机会，来进一步激发财务人员的工作动力。三是医院可通过建立完善监督机制的方式，来进一步维护评奖评优的公平竞争环境。例如，医院可通过信息化系统来采集考核的数据，以此来减少人为的干预；还可通过建立考核申诉机制的方式，鼓励财务人员对考核结果提出异议；更可通过定期开展考核满意度调查的方式，来进一步的优化考核的方式方法。医院通过这样的方式，不仅能够激发财务人员工作的积极性，还能够使财务人员更加积极地参与到管理会

计的工作当中。

四、结束语

医院财务会计向管理会计转型是顺应时代发展、提升管理效能的必由之路。通过构建成本精细化管控体系、推进预算绩效深度融合、强化业财数据互联互通，医院不仅能实现资源优化配置与风险有效防控，更能为战略决策提供有力支撑。未来，随着管理工具的持续创新与人才队伍的专业化建设，管理会计必将成为驱动医院高质量发展核心引擎，助力医疗行业在变革中破局前行。

参考文献

- [1] 郭建昌. 新质生产力赋能核算型财务会计向管理会计转型的途径探讨 [J]. 市场瞭望, 2024, (23): 172-174.
- [2] 郎新光. 新时代国有成品油销售企业财务会计与管理会计融合发展探究 [J]. 中国总会计师, 2024, (11): 146-148.
- [3] 李颖. 新经济形势下企业财务会计与管理会计融合发展路径探析 [J]. 产业创新研究, 2024, (21): 155-157.
- [4] 郑玮. 现代企业管理中财务会计与管理会计的融合发展路径探析 [J]. 商场现代化, 2024, (24): 157-160.
- [5] 高雅. 大数据时代财务会计向管理会计转型面临的问题及对策探析 [J]. 营销界, 2024, (20): 155-157.
- [6] 叶欣滢. 人工智能时代财务会计向管理会计转型的挑战及应对策略 [J]. 中小企业管理与科技, 2024, (20): 173-175.
- [7] 徐明月. 大数据背景下行政事业单位财务会计与管理会计融合研究 [J]. 行政事业资产与财务, 2024, (19): 73-75.
- [8] 徐义勇. 信息化背景下企业财务会计向管理会计转型的路径探索 [J]. 上海企业, 2024, (10): 191-193.
- [9] 陈晓静. 业财融合视角下企业财务会计向管理会计转型的路径研究 [J]. 商场现代化, 2024, (21): 171-173.
- [10] 王慧. 对“大智移云”视域下财务会计与管理会计融合发展智慧财务管理体系建设的探索 [J]. 销售与管理, 2024, (27): 15-17.