

# 试论医院成本管理

唐红兵<sup>①</sup>

(衡阳市妇幼保健院, 湖南 衡阳 421000)

**摘要:** 随着我国市场经济和卫生事业改革的深入发展, 加强成本管理在事业单位显得十分重要。医院加强成本核算与管理是提高医院经济效益、为正确决策提供依据、提供优质服务、合理利用资源、建立健全经济责任制的重要保证。并建议通过采取认真处理相关方面的关系, 做细做实科室成本核算, 加强流动资产管理, 实行网络化管理, 推行后勤改革等措施来有效实现医院成本管理。

**关键词:** 医院; 事业单位; 成本核算与管理

## 一 医院实行成本核算的必要性

医疗成本是为患者提供医疗服务过程中所发生的物化劳动和活劳动耗费的总和。它由劳务费、业务费、公共事务费、材料费、固定资产折旧费和管理费 6 个部分构成。医院成本核算是针对医院经营活动过程中所发生的经营费用进行审核, 并按照对象、部门、病种项目和标准进行的集利分配, 采用适当的方法计算出对象的总成本和单位成本。医院作为事业单位, 进行成本核算的必要性主要表现在以下方面。

### 1 有效地提高经济效益

成本核算的最终目的就是为了提高经济效益, 只有效益好才有积累, 才能为加快医院发展提供更多的资金。通过成本核算可以最大限度地杜绝浪费, 使各种耗费更趋合理。医院的建设和发展离不开资金, 引进和培养人才需要资金, 购置先进的医疗设备需要资金, 建设优美的医疗环境需要资金, 这些资金从那里来呢? 国家补贴毕竟有限, 只有靠加强成本核算, 从而以最少的耗费获得最大的经济效益。有了效益就有节余, 有了节余就有积累, 有了积累就有能力加快医院的发展步伐, 使医院在激烈的市场竞争中立于不败之地。因此, 物质资料消耗的节约和浪费, 同成本高低、经济效益的大小息息相关。要使企业的各项消耗达到最低水平, 就必须采取一系

列的科学方法计算成本, 并对影响成本形成的各种因素实行有效地控制。

### 2 为医院正确决策提供依据

医院在进行重大项目投资建设时, 对该项目进行成本预算是非常必要的, 如果其预测成本超过了医院的承受能力或者通过成本预算并结合市场, 不能收回其投入成本时, 成本核算将对医院领导决策提供正确可靠的依据, 建议决策层在决策此项目时必须慎重考虑。

### 3 为物价部门制定合理的价格提供依据

医疗收费标准通常都是由物价部门制定的, 但物价部门制定收费标准的依据就是成本, 如果成本核算不准, 那么物价部门制定的标准就存在问题。比如说成本核算比标准成本低, 物价部门制定的收费标准也就过低, 医院在执行过程中就有可能收不抵支, 反之则医院成了暴利行业, 社会无法承受, 其形象只能是越来越差, 更谈不上效益。所以准确的成本核算是制定合理的医疗收费服务标准的基础。

### 4 为病人提供更优质价廉的医疗服务

现在真正很富裕的人还是少数, 大多数人还不富裕, 要让这部分群众都看得起病、治好病, 就必须对他们实行较低的医疗收费标准。只有通过成本核算降低医疗成本, 才有能力为这部分病人提供低廉的医疗费用。只有通过成本核算获得更多的资金积

<sup>①</sup> 收稿日期: 2008-03-18  
作者简介: 唐红兵, 女, 湖南衡南人, 湖南省衡阳市妇幼保健院注册会计师, 主要从事财务管理工作和研究。

累并投入到医疗技术水平的提高中, 才能为所有的病人提供最优质的服务。救死扶伤, 实行革命的人道主义精神是医院服务的宗旨, 也是国有非营利医院性质所决定的。医院积累多了, 就有能力为更多的病人服务, 减免他们的医疗费用, 使他们能够享受合理的医疗服务, 以健康的身心投入到全面建设小康社会的洪流中去。

5 充分合理的利用有限资源, 是建立健全企业经济责任制的重要条件

要建立健全企业内部的经济责任制, 就必须明确企业内部各单位的责、权、利, 建立有效的成本控制体系, 既能明确各级责任者在产品成本形成过程中所承担的责任, 又能反映他们的职责履行情况, 从而能够正确评价业绩, 合理实施奖惩制度, 使企业内部的经济责任制不断完善。

总之, 成本核算贯穿于医院的整个经济活动中, 只有充分认识医院成本核算目的的重要性, 才能使成本核算为医院的经济效益和社会效益发挥更大的作用。

## 二 加强医院成本核算与管理的措施

### (一) 正确处理以下几方面关系

1 扩大医疗劳务收入和降低医疗费用中药品费所占比例的关系。将增加收入的重点放在扩大医疗技术服务项目、增加服务量、提高服务质量、确立最佳治疗方案以缩短平均住院时间, 通过调整业务收入结构, 适当提高医疗收入的比例, 降低药品占业务收入的比例。因此在奖金分配上, 切忌将药品收入与科室收入挂钩。

2 新项目与不增加病人经济负担的关系。引进和开展新的医疗技术项目是为了满足病人诊断和治疗的需要, 而滥用和重复使用不必要检查治疗项目, 尤其是滥用贵重检查设备, 片面追求经济收入的做法是不可取的, 要在收入构成及共享、共担比例方面作政策引导。

3 医疗项目收费标准调整与科室经济收入之间的关系。在每次医疗项目收费标准调整时, 往往既有降价, 又有提价, 调整的幅度也各有所异。这样, 每个核算单元在完成同等工作量的条件下, 科室经济收入增减幅度也不相同。因此, 在遇到医疗收费标准调整时, 对有关科室收入指标的调整一定要慎重、细致地测算, 力求合理。

### (二) 全力做细做实科室成本核算

医院的成本核算是从科室核算起步的, 无论是向最小核算单元扩展, 还是向医疗服务项目成本深入, 都需要以科室核算为基础。科室成本核算是以科室为核算单位, 或在科室范围内进一步细化, 为核算单元而进行的成本核算, 是对每一个具体的核算单元所发生的各项收入与支出进行分项核算, 为医疗成本核算和加强医院经济管理提供数据资料。

#### 1 科室成本核算的具体方法

根据各医疗组和病区护理组的人员组合情况, 通过计算机系统分别设置医疗组和护理组归集。以当月出院病人和门诊病人发生的医疗费用(不含药品费、护理费、陪护费等)纳入该医疗组收入, 以某病区所管理的当月出院病人所发生的费用(不含药品费等)纳入该病区护理的收入。支出项目: 人员经费(包括工资、津贴、社会保障费)、专用材料费、业务费、公务费、固定资产折旧及修缮费、其他费用及分摊的管理费用。医护之间采取收入共享、支出共担、收入分割相结合的办法。即病区发生的治疗收入及材料消耗等收支, 医护之间按承担工作量的份额进行双重核算。可分割成本如人员经费、专用材料、医疗设备等成本采用直接计入法; 不可分割的成本如水、电、房屋折旧、公共材料以及其他医疗组的病人住到本病区的, 均采用按实际占用总床日分摊计入, 以确定各自应承担的成本。

#### 2 劳务核算内容

根据医疗组和护理组的工作性质分别设定核算指标。如质量指标包括质控分值和测评满意度等, 数量指标包括工作量和人均创利水平。医疗组以当月出院病人和门诊人次和手术例数为工作量指标; 病区护理组以当月床位周转率和床位使用率或服务床日为工作量指标。总之, 劳务核算内容要全面体现医院综合管理和效率优先原则。

#### (三) 降低人员费用, 实现减负增效

人员费用是医院成本费用的重要内容。医院更应注意深化人事制度改革, 建立双向竞聘制, 合理的人员配置定额, 最大限度地调动人的潜能, 防止因人力资源而造成的耗费, 代劳代酬, 克服平均分配的缺陷, 消除攀比心理。要改革分配制度, 把隐性收入、福利收入、灰色收入明朗化, 建立严格的临时用工开支, 改革医院内部组织结构, 简化管理层次, 减少管理人员。

#### (四)加强流动资产管理,提高资金使用效益

医院流动资金包括货币资金、库存物资、药品材料、往来款项等,一般占医院总资产的30%左右。从当前医院管理情况看,加强流动资产管理的空间较大,流动资产高效,安全调转对医院减少运营成本有着重要意义。医院要善于将货币资金投入成本效益较好的项目,合理利用自有资金和借贷资金,加快医院发展的步伐。在市场经济条件下,医院要重新考虑库存物资、药品材料的储备数量,善于运用现代物流配送方式,最大限度地降低储备定额,凡是能够实现顺畅配送,保证医院需要的药品物资,医院尽可不搞储备,以减少资金占用,降低经营成本。另外,医院的往来款项积压是不可忽视的资金浪费,一方面占压资金影响资金周转;另一方面超过期限的债权将成为医院的成本费用。因此,及时清理应收款项也是加强成本管理的重要环节。

#### (五)实行医院计算机网络化管理

随着科学技术的发展,特别是电子计算机的出现,计算机技术已进入大规模的应用阶段,电子计算机已被广泛应用于医院会计核算和财务管理的各个方面,发挥越来越大的作用,但从目前状况来看,医院各科室绝大多数都是单独作用计算机,互不联系,重复劳动,口径不一,使计算机使用率不高,信息资源存在很大的浪费,没有完全发挥计算机网络化管理的优越性。特别是开展全面成本核算,财务各项基础数据录入需要落实到科室,甚至到个人,因此,如果能够通过全院各科室的积极配合,做到直接将基础数据通过计算机传输完成,将会给全面成本核

算工作带来很大的便利。面对现状,急需对医院各部门的计算机进行网络化管理,实现信息资源网络共享,逐步实现医院财务管理现代化,真正让计算机网络化在医院成本核算过程中发挥作用,降低医院成本。

#### (六)大力推行后勤服务社会化,减轻医院负担

医院后勤开支是医院成本部分,涉及水、电、气等诸多方面,降低消耗大有潜力可挖。后勤部门属不盈利的部门,他们的消耗都由医院负担,凡社会能办的都应交社会去办,利用社会资源为医院服务,减轻医院负担,后勤开支要引入市场机制,制订合理的消耗(开支)定额,克服“大锅饭”、不核算的后勤管理办法,应减少“跑、冒、滴、漏”,杜绝浪费,降低消耗。

现阶段医院的生存与发展处于社会经济体制转轨时期,政府对医院的预算补贴同比呈下降趋势,而客观上医院运行的经济负荷却不断加重,医院的生存与发展越来越依赖于自身的医疗服务经营收入。因此,医院提高效益的重点只有借鉴企业管理经验降低医院运行成本,力求在资产经营上有所突破。成本核算是医院经济管理的基础工作,成本核算工作的深度和层次直接影响医院管理的成效。所以医院实行成本核算是医院管理者的要求,是适应当前医疗市场竞争的需要,也是客观经济规律的要求。

(责任编辑:徐 蓓)