

本期关注

结合医院管理的现状,个人认为,要提升医院成本管理水平,可以从4个方面来努力:正确理解成本概念、系统理解成本管控体系、做好成本核算工作、建立多种成本管理手段。本期,我将着重讲一下前两个方面。

支付制度改革背景下的思考(三)

成本和成本管控体系

河南省肿瘤医院 韩斌斌

资料图片



韩斌斌

管理学硕士,正高级会计师;现任河南省肿瘤医院党委委员、总会计师,享受国务院、河南省政府特殊津贴专家,全国会计领军人才(后备),首批河南省会计领军人才;中央财经大学、河南财经政法大学硕士生校外导师;多次接受国家级财经权威报纸《会计报》采访,被中国医疗界权威门户网站健康界评为“2015年十大专栏作家”;主编《医院成本管理研究》一书。

若想与韩斌斌女士有更多的探讨和交流,可关注其个人微信公众号:“杏林数豆者”(XINGLINSHUDOUZHE)

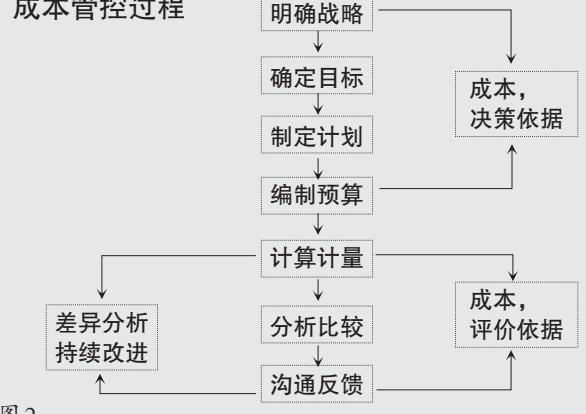
正确理解成本的概念

成本的四大要点

01	战略导向 决策 评价、预测
02	货币计量 资源转化为货币计量。例如:人、时间、空间等资源转化为货币形式
03	对象化 针对某件事、某个项目、某个流程。例如:病种成本、项目成本
04	相对值 有比较、有对比、横纵对比。例如:同期对比、同类型科室对比

图1

成本管控过程



(马丽娜制图)

正确理解成本

成本是为了实现某一目标所做出的资源消耗、付出的代价,以货币作为计量和表现形式。成本是所有业务活动的另一个侧面,是业务活动的经济记

录。成本虽然是由财务团队核算的,但它反映的是医院资源投入的效率和运营的效率。

评价成本的高低时有四大要点需要把握(如图1)。

一是战略和目标导向。要考

虑这个成本的发生是否实现

系统理解成本管控体系

成本管控体系是为了使组

织保持合理的成本水平,从而

降低成本,提高效率。

二是“敲打”提醒。密切关

注药品、耗材、基建、财务和临床

一线等重点、热点部门,常规提醒与

问题提醒相结合,严明纪律、纠正

违规行为、整改存在问题。我们

分别对药学部、财务处全体人员

集中进行廉政教育,每月到基建

工地进行督查,三令五申廉洁守

纪要求;结合院党委书记行政查

房,对临床医护人员加强纪律、规

程、制度等教育,强调廉洁守纪、

规范行为。

三是“棒喝”惩处。对于暴露

的违规问题,我们紧盯不放、紧追不舍,深入调查见底,以诫勉谈话、组织调整、党纪和行政处分等方式,严肃处理。

某科室召开专业年会,被举

报接受企业赞助未严格履行程

序,借年会趁虚而入发放讲课金和

劳务费。在市卫生计生委认真

深入调查清楚事实后,尽管科

室负责人和相关人员没有私自捞

好处,我们仍然对科室负责人

进行了诫勉谈话。该负责人认为

此类现象为学会活动普遍现象,

到了控制成本的切入点。

需要说明的是,作业成本的动因可能发生在本环节,也可能发生在上游的作业环节。例如,影响能耗成本的动因,既包括能耗使用环节和运维环节,也包括能耗系统的设计和施工环节。

一、美国的标准成本管控体系

它是19世纪末20世纪初“科学管理之父”泰罗提出的“科学管理”体系中的一个组成部分。

科学管理体系的实质是将产品的生产流程标准化,工人选拔标准化,工作场景、工具配置、材料使用、工人的动作标准化。在这个系统中,产品的成本、流程的成本、环节的成本、人工和材料消耗成本都可以预先计算出来,成为标准成本。根据实际成本和标准成本的差异,进行奖惩,分析差异原因,采取措施来不断完善。

虽然服务行业和制造业管理存在较大的差别,但是在技术、服务实施了SOP(标准操作规程)管理的医院完全是可以借鉴的。差异分析的做法更是广泛应用于各种财务分析之中。

二、美国的作业成本管控体系

在它看来,医院是由一个个作业形成的,医院提供服务的过程就是一系列作业组成的链条,用价值来衡量就是价值链。

三是要明确责任人。成本是对象化的费用,当我们评价成本的时候,一定要弄清楚是医院的成本、科室的成本、流程的成本还是项目的成本。明确对象是需要有人对成本结果负责。所有的管理都是基于事来管人,通过措施来约束和引导人的行为,只有把成本责任明确落实到特定的团队或者负责人身上,成本改进才有基础。

四是评价成本往往用的是比较值。成本本身是个绝对值,但要评价成本的合理性,往往使用的是相对值。譬如,同等条件下,不同医院横向成本的比较;同一医院,纵向同期成本的比较;和产出相比,投入的成本高低等。

根据这样的作业分析,医院可以通过整合、优化作业链,把不增值也不必要的作业消除,把不增值但必要的作业通过改善、替代形成高效的作业,或者通过共享来提高作业链的效率。

第二个特点是,分析作业和成本的关联,找到影响作业的关键动因。找到了这个关键,就找

四、中国的邯钢经验

上世纪90年代,钢铁行业遭遇了严峻的市场危机。为了找出路求生存,邯钢提出了“挖潜增效”的战略。主要采取了两个措施:模拟市场核算,实行成本否决。前者是让每个分厂、每个班组、每个岗位都面对市场,不论是原材料还是半成品、生产车间和辅助车间,都参照市场价格作为内部核算价格。后者则是考核的时候,将成本作为一个否决的指标,倒逼每个核算单元、每个人都关注成本,从而充分调动了每个职工降低成本的积极性和创造性。

通过以上的4个成本管控体系的介绍,我们可以清楚地看出:成本是可以通过事前的规划、责任的明确、事中的控制、事后的评价和激励这个闭环,从而实现持续的优化和改善。

经验探索

为了进一步深入贯彻落实《药品不良反应报告和监测管理办法》,在新乡市卫生计生委的业务指导下,在医院领导的重视和支持下,我们不断加强监测管理措施,完善监测管理制度,提升药品不良反应监测能力,得到新乡市食品药品监督管理局的肯定,也积累了一些经验。近日,在2017年新乡市药械安全监测工作会议上,我院荣获由新乡市食品药品监督管理局和新乡市卫生计生委授予的2016年度“药品不良反应监测工作先进单位”称号。现就我们的一些工作方法与大家进行交流。

在院领导高度重视下,我们认真贯彻落实《药品不良反应报告和监测管理办法》,建立、健全了各种监测上报、预警制度,并设立医院药品不良反应(ADR)监测管理小组,主管院长担任组长,下设各临床科室药品不良反应监测小组,参与负责本科室药品不良反应监管和上报工作。临床药学室负责全院药品不良反应监管和上报工作,以及反馈医院药品不良反应信息,指导临床合理用药,真正将药品不良反应监测工作落到实处。

二、积极开展培训和宣传工作,提高医务人员对药品不良反应监测工作的认识,消除思想顾虑,调动医务人员的上报热情,增强药品不良反应监测工作的责任感和使命感,确保医院药品不良反应不漏报,及时、准确上报。

三、将医院药品不良反应上报工作纳入医院质量控制管理,在每月质控会上及时反馈全院药品不良反应上报信息,并对上报人员进行口头表扬及物质奖励;同时将药品不良反应上报工作纳入医务人员职称晋升考核标准,充分调动医务人员的积极性,鼓励大家积极上报。

四、临床药学室每季度出版《临床药学通讯》,专门设立药品不良反应版块,及时为临床提供国内外最新药品不良反应信息和药物警戒信息,包括药物相互作用的潜在风险、使用剂量的调整,以及药物说明书的修订等内容;定期正确判断、分析、归纳、总结医院药品不良反应上报信息,指导临床合理用药。

五、搭建医院办公自动化(OA)系统药品不良反应网报平台,登录个人账号,可直接填写药品不良反应报告表,输入患者姓名,自动匹配患者基本信息,方便临床医务人员及时上报,节省临床医务人员时间,同时保证医院药品不良反应报告表信息的准确性、完整性、真实性。

六、临床药师参与临床查房,药师通过与病人沟通,能及时得到信息,在床前交代用药注意事项,了解和收集药品不良反应,帮助医生、护士正确填写报表,提高药品不良反应报告中信息的完整程度,规范专业术语,并对所发生的药品不良反应进行客观分析、评价,协助医生有效处理药品不良反应,同时也减少漏报。



资料图片

请您投稿

本版主要栏目有《本期关注》《经验探索》《一家之言》《声音》《借鉴》等,内容涵盖业务、行政、后勤、经营、医疗安全、医院文化、人事制度、医患关系等。欢迎您投稿。

投稿邮箱:343200130@qq.com

声音

怎样发挥纪检“惊堂木”的作用

纪委书记谈党纪无异于拍响“惊堂木”,必要时“啪”的一声震惊全场,开小差的立马打住,走神的即刻收心,迷糊的陡然激灵。

纪委书记承担监督责任,运用“四种形态”,最基本、最便捷、最实用、最有效的手段就是“谈纪”。

一是“念经”灌输。纪律要求逢会必讲,上级会议精神、通知、通报等内容传达学习一件不落,卫生医疗行业反腐形势经常吹风,周边地区医药违规违纪案件和本院相关苗头现象逐一剖析警

示。二是“敲打”提醒。密切关注药品、耗材、基建、财务和临床一线等重点、热点部门,常规提醒与问题提醒相结合,严明纪律、纠正违规行为、整改存在问题。我们分别对药学部、财务处全体人员集中进行廉政教育,每月到基建工地进行督查,三令五申廉洁守纪要求;结合院党委书记行政查房,对临床医护人员加强纪律、规程、制度等教育,强调廉洁守纪、规范行为。

与此同时,定期检查药品、耗

材采购和临床药品耗材使用情

况,对使用量较大的品种和药占

比,耗材比偏高情况进行重点关

注。对科室开展提醒谈话,针对

具体问题讲纪律、讲规范、讲责

任,明确医德医风要求。对药品

和耗材供应商约谈,要求他们按

章守纪,依法依规经营,认真履

行廉洁购销合同条款,不得以任

何方式向医务人员行使商业贿

赂。三是“棒喝”惩处。对于暴露

的违规问题,我们紧盯不放、紧追不舍,深入调查见底,以诫勉谈话、组织调整、党纪和行政处分等方式,严肃处理。

某科室召开专业年会,被举

报接受企业赞助未严格履行程

序,借年会趁虚而入发放讲课金和

劳务费。在市卫生计生委认真

深入调查清楚事实后,尽管科

室负责人和相关人员没有私自捞

好处,我们仍然对科室负责人

进行了诫勉谈话。该负责人认为

此类现象为学会活动普遍现象,

感到冤屈。我们耐心细致地谈新

常态下的纪律要求,讲监督执纪的“四种形态”,帮助他提高了认

识。

某一案件牵出一名医院中层

干部收受医用材料供应商礼金,

我们第一时间找到当事人谈话,

敦促他说清情况纠正错误。他很

快将所收受的礼金打入廉政账

户,后来检察部门认定情节轻微

不予以立案移送我院,我们立即列

为违纪案件进行处理。

(顾成兴)

河南省爱心医院直属医院 郑州聚诚医院

诚聘以下人员	ICU(重症监护室):3人	外科:2人
内科:3人	急诊科:3人	
儿科:2人	口腔科:2人	
麻醉科:2人	影像科:2人	
心电图:1人	公共卫生:1人	
护理:6人	眼科:1人	

待遇

高于省会医院
同级水平

联系电话:(0371)55290591 网址:www.zzzjccyy.com
地址:郑州市管城区东关南里168号(城东路与城南路交
汇处向西100米路北)

欧科科技有限公司

批发零售血液分析仪(血常规)、B超机、血黏度仪、心电图机、经颅多普勒、
精子分析仪、检验试剂、C反应蛋白检测仪、催乳仪等。医疗设备维修。

欧科科技有限公司 联系电话:13703847426 13273806758
网址:www.okkj.net 地址:郑州市花园北路新汽车站南300米

