

■ 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                           |
| 02 | 目标导向                           |
| 03 | 决策评价、预测                        |
| 04 | 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 |
| 05 | 对象化                            |
| 06 | 针对某件事、某个项目、某个流程。例如:病种成本、项目成本   |
| 07 | 相对值                            |
| 08 | 有比较、有对比、纵横对比。例如:同期对比、同类型科室对比   |

图 1

### 成本管控过程

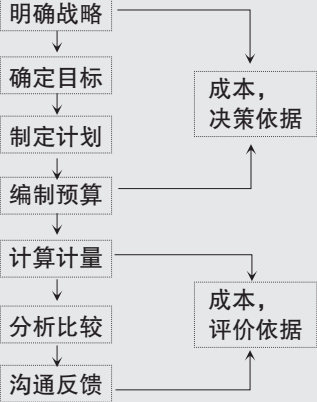


图 2

(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

了预设的目标,是否和我们的战略定位相吻合。战略是医院服务于哪些病人、以什么样的优势来服务。对医院而言,资源永远是稀缺的,对于这两个问题的回答,决定了医院资源投入的先后顺序。只有实现预设目标、符合医院定位的前提下才有必要考虑成本高低的合理性。不切实际、朝令夕改的战略会给医院带来大量的成本浪费。

二是客观使用成本数据。成本的实质是用货币这个标尺来衡量各种资源(包括人、财、物及空间、时间等)投入产出状况,优点是量化、直观、好衡量,缺点是在转化的过程中各种资源的关键信息可能会被遗漏或者被扭曲。所以无论是决策场景还是评价场景,成本信息都是衡量的一个要素,而未必是最重要的要素,要和运营指标、业务指标、定性分析结合起来一起考虑。

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来负责。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;同一家医院,纵向同期成本的比较;和产出相比,投入的成本高低等。

### 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,从而使

产品、服务、组织具有竞争力而建立的一套管理控制体系(如图2)。

鉴于医院目前的成本管理普遍是碎片化的,在此,我分享几个在理论界普遍认可、在实践界行之有效的管控体系,作为医院管理者的借鉴。

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。

作业成本管控体系有两个突出的特点。第一,从患者的角度,把医院所有的作业分成两类:增值作业和不增值作业。例如,患者做化验、做治疗是增值作业,而在门诊外、收费处的等待是不增值作业。不增值作业又分为不增值但必要的作业和不增值也不必要的作业。例如,把病人从病房送到手术室,这个作业并不增值,但是必要的。财务团队收集整理了大量的数据,但并没有被使用,就是不增值也不必要的作业。

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

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。

如果说标准成本管控体系是战术执行层面的成本管控,作业成本管控体系则既包含了战略层面的管控(患者视角),也包含了执行层面的管控,而且是把管理细化到作业层面,而不是传统的组织单元层面。

三、日本的目标成本与改进成本系统

这是上世纪60年代起源于日本企业、上世纪80年代被广泛采用的做法。日本的各种产品之所以能够风靡世界就是得益于这个管控体系。

日本企业家认为,产品价格理论上是由市场供求关系决定的,但实际情况是,企业在产品定价方面能够左右的能力是非常有限的;相对而言,企业对成本的操纵空间要大得多。

这个体系的特点之一是充分考虑了市场竞争机制,有利于保障产品的竞争力、企业的竞争力,最终形成了一个国家的经济竞争力。

特点之二,考虑了产品的两个生命周期,一个是横向的从研发到采购到生产到销售这个周期的成本,同时也考虑产品从研发上市到退市纵向的生命周期成本,极大提高了企业的竞争优势。

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。后者则是在考核的时候,将成本作为一票否决的指标,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:成本是可以透过事前的规划、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。

一、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。临床药学会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、临床药学会每季度出版《临床药学通讯》,专门设立药品不良反应板块,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,登录个人账户,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

## 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  
内科:3人  
儿科:2人  
麻醉科:2人  
心电图:1人  
护理:6人  
外科:2人  
急诊科:3人  
口腔科:2人  
影像科:2人  
公共卫生:1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.zzjczyy.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、血糖仪、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:13703847428 13273806758  
网址:www.okkj.net 地址:郑州市花园北路新汽车站南300米

## ■ 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,迷糊的陡然机灵。

纪委承担监督责任,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,不得以不正当方式向医务人员行使商业贿赂。

三是“棒喝”惩处。对于暴露

和发现的违规问题,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,借年会超范围发放讲课金和劳务费。在市卫生计生委纪委委托,我们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取好处,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,后来检察机关认定情节轻微不予立案移送我院,我们立即列为违纪案件进行处理。

(顾成兴)

