

HRP 在公立医院运用预算管理推动成本管理中的应用

黄国婷

崇左市人民医院

DOI:10.12238/ej.v8i4.2486

[摘要] HRP系统的应用对优化医院运营管理具有积极影响这一结论已得到业界的广泛认可。预算管理和成本管理作为医院运营管理的核心一直是公立医院实施HRP所关注的重点,随着医疗卫生事业的不断发展,公立医院引入HRP系统运用全面预算管理推动成本管理成了必然趋势。本文以公立医院引入的HRP系统为例,通过对公立医院运用全面预算管理推动成本管理的研究背景、研究意义、应用策略及具体运用方法等方法进行分析,提出通过搭建好系统的基础上,科学编制公立医院全面预算报表,精细化预算执行,建立预算反馈机制体系等,以达到成本优化的目的,进而达到在HRP系统下建立基于业财融合的全面预算管理推动成本管理体系的完善。

[关键词] HRP系统; 全面预算管理; 成本管理; 公立医院

中图分类号: F811.3 **文献标识码:** A

The application of HRP in promoting cost management through budget management in public hospitals

Guoting Huang

ThePeople'sHospitalOfChongzuo

[Abstract] The conclusion that the application of HRP system has a positive impact on optimizing hospital operation and management has been widely recognized in the industry. Budget management and cost management, as the core of hospital operation management, have always been the focus of implementing HRP in public hospitals. With the continuous development of the medical and health industry, the introduction of HRP system and comprehensive budget management to promote cost management in public hospitals has become an inevitable trend. This article takes the HRP system introduced by public hospitals as an example, and analyzes the research background, significance, application strategies, and specific methods of using comprehensive budget management to promote cost management in public hospitals. It proposes that by building a good system, scientifically preparing comprehensive budget reports for public hospitals, refining budget execution, establishing a budget feedback mechanism system, etc., the goal of cost optimization can be achieved, and then a comprehensive budget management system based on business finance integration can be established under the HRP system to promote the improvement of the cost management system.

[Key words] HRPsystem; Publichospitals; Costmanagement; Thefinancialmanagement

2009年,国务院发布了《关于深化医药卫生体制改革的意见》,公立医院的医改工作也随之如火如荼地进行,在外部和内部环境的影响下,公立医院积极探索全面预算管理和成本管理新模式。2021年,国家卫生健康委相继出台了《公立医院全面预算管理制度实施办法》、《公立医院成本核算管理核算规范》,使公立医院全面预算管理和成本管理有了较为清晰明了的借鉴和参考依据,但受到信息系统、知识水平、制度政策等因素的影响,不同的公立医院推进预算管理和成本管理的进程也不一样。2022年,国家卫生健康委印发了《公立医院运

营管理信息化功能指引的通知》,对公立医院运营管理信息化建设应用框架及功能设计等提出了具体要求,虽然对公立医院进行全面预算管理的研究及成本管理的研究不在少数,但往往将两者割裂开来,形成相互独立的管理体系。本文将针对HRP系统在公立医院运用全面预算管理推动成本管理中应用的相关内容展开分析。

1 研究背景

在现代医院管理体系中,成本管理是其中极其重要的一环,而在医院的各个发展阶段,都需要进行全面的预算管理,通过提

升全面预算管理意识、明确全面预算管理目标、提升全面预算指标科学性、优化预算指标内容设计、加大全面预算管理考核执行力度等方式,对全面预算管理进行充分利用,再将优化的全面预算管理理念、流程、结果应用于成本管理,将有助于我们更好的优化医院成本管理。根据我们前期的研究发现,全面预算管理是成本管理的基本导向,预算是医院各个发展阶段的管理目标,该目标与医院的综合战略发展目标相适配,而成本管理属于后期工作模式战略目标实现的前提与基本要求;医院全面预算管理是后续成本管理工作开展的重要前提与基础保障,医院全面预算管理的工作成果,可作为后续成本控制的执行参考重要依据;而全面预算管理需要依靠HRP等信息系统平台,这能为后续成本管理工作的执行与监督提供有利依据。通过在HRP环境下加强预算管理,构建预算与成本之间的闭环,通过明确管理目标、建立约束机制、完善预算、成本体系、实行考核反馈等预算管理方式,可以加强成本管理。

2 HRP下运用全面预算管理推动成本管理的应用意义

2.1 HRP系统方面。公立医院的数字化和信息化,有助于医院成本的精细化管理,运用HRP系统开展全面预算管理和成本管理是公立医院信息化发展的趋势。在数字化、信息化快速发展的当下,构建HRP系统下的全面预算管理和成本管理等管理会计模块,可以满足公立医院不同层面对成本管控的需求、可以为医院的高质量发展提供强有力的保障,通过HRP系统各模块在成本管控体系中的应用实践,各模块都得到了全新的提升,初步探索出一条成本管控的新路径。

2.2全面预算管理方面。HRP系统下的公立医院全面预算管理具有流程化、标准化、数据共享等优势,医院全面预算管理涉及医院所有的人、财、物,通过运用HRP系统可以解决全面预算管理意识淡薄,参与度不足、预算编制质量低,缺乏预算刚性约束、预算执行分析不及时,监控不到位等问题。

2.3成本管理方面。公立医院在进行成本管理时,面临着药品、耗材加成取消、医保DRG付费方式改革、药品、耗材带量采购等政策改革,公立医院“以药补医”“以耗补医”的机制逐渐被打破,随着公立医院收入增长不断减缓,迫切需要进行成本管理。因此开展全面预算管理,使所有的医疗单位按各自的支出和费用水平标准开支,以达到费用管控的目的。

3 HRP在公立医院运用全面预算管理推动成本管理的应用策略

3.1构建完善的全面预算管理、成本管理控制方案。为提升公立医院成本管理的有效性,需要优化成本控制方案,在医院全面预算管理中构建完善的成本控制方案,确保成本管理工作顺利进行,并取得良好的控制效果,使全面预算管理工作的开展能够与成本管理现状相适应,对公立医院成本进行合理管控,推进床日诊次成本、项目成本、病种成本的核算。

3.2强化公立医院财务管理体系,确保成本管理精细化。探索研究制定更加完善的财务管理体系,创新成本管理,优化核算

标准,科学、合理核算,通过财务数据对公立医院成本控制情况进行掌握了解,以规避成本控制风险,提高经济效益。

3.3全面预算管理与成本管理有机结合。公立医院应结合当前公立医院的发展趋势及医院的需求,从发展战略目标出发,在全面预算管理中,加强成本管理环节,将两者紧密结合在一起,进而推动预算目标和成本管理控制目标的实现。以全面预算管理为工具方法,借助医院HRP信息系统,以预算管理推动成本管理,进而优化公立医院的全面预算管理,达到完成医院战略发展目标、降低医疗成本、提高医疗盈余率,优化医院资源配置的目的。

3.4引入HRP信息化平台。将HRP信息系统引入到全面预算管理和成本管理工作中,提升工作效率,借助系统的预警机制,科学设置收支定额标准;同时利用HRP系统详细分析各科室数据情况,促进科室间无缝衔接,对医院全面预算管理和成本管理进行详细了解,及时处理过程中存在的问题,促进这两项工作的协同开展。

4 HRP在公立医院运用全面预算管理推动成本管理中存在的问题

4.1缺乏HRP系统。通过调查C市15家二级以上公立医院财务管理系统现状发现,该市大部分公立医院没有HRP系统,使用的财务管理系统仍为单机版系统,仅设置有日常的财务账务处理模块,无法满足全面预算管理、成本管理等需求。

4.2 HRP系统个性化设置不够。C市某些医院虽引入了HRP系统,但个性化设置不足,如各系统之间的存在信息孤岛,不能满足财务管理信息系统设置的要求,不能通过各系统间的数据流通,形成预算管理和成本管理的闭环,帮助公立医院在全面预算管理的过程中控制成本,有效预测各项经济活动的成本,实现对公立医院成本管理的事前预测、事中控制和事后调整,解决公立医院在传统成本管理中存在的不足。

4.3预算管理意识不足。C市全面预算管理缺乏统一有效的管理,全员缺乏全面预算管理意识,对全面预算管理的优势认识不足,目前C市大部分公立医院的预算基本以手工EXCEL报表为准,对会计人员的专业性要求较强,但精细化不足,全面预算管理全员参与性、全面覆盖性、全过程控制性(事前、事中、事后)不足。

4.4未在HRP系统下运用全面预算管理推动成本管理。现有的研究已表明全面预算管理和成本管理之间有着紧密的联系,通过全面预算管理可以优化成本管理,成本管理的各个阶段都涉及全面预算管理,公立医院在优化全面预算管理的同时也应考虑成本管理的因素。但HRP系统下运用全面预算管理优化成本管理尚未见报道与研究。

5 HRP在公立医院运用全面预算管理推动成本管理的应对措施

5.1 HRP系统框架搭建。(1)搭建财务管理系统,主要包括总账、固定资产、预算管理、成本管理、合同管理等模块的初始化应用,实现系统内部的集成。(2)将医院各资源管理系统如

HIS、物流、人力资源、绩效管理等系统与财务管理系统进行整合,搭建一套具有医院特色的HRP系统集成平台。

5.2 HRP系统下构建全面预算管理。(1)实行全面预算管理,建立健全预算管理机制,包括预算编制、审批、执行、调整、决算、分析和考核等制度。预算管理委员会、预算管理办公室、预算归口管理部门和预算科室组成的四级全面预算管理组织体系。(2)实现预算对业务系统执行监控的同时,预算从各业务系统获取的执行情况及时、准确。(3)实现对各类预算的管理,并可达到对其执行情况进行实时监控、查询、分析和超预算预警的目标。(4)在实现对各职能科室支出预算监控的基础上,通过“各科室支出预算”进一步对各受益科室的支出预算执行情况进行监控。达到针对同一类支出,从不同管理部门和受益部门两个维度同时控制的目标。(5)可按医院管理者需要自动生成预算执行的各种图表:成本与预算间的差异;预算执行情况表格、同比环比分析等。

5.3 预算管理推动成本管理。(1)建立基于全面预算管理的所有核算单元的全成本核算、控制和计划体系。提供成本核算单元、成本分类、成本项目、收入项目、收费类别、收费项目、内部服务项目、分摊规则、参数值等与预算管理一致的基础信息。(2)应用“因素分析法”“比较分析法”“趋势分析法”“比率分析法”“差额分析法”等多种分析方法,寻找成本控制点,为管理者提供分析决策、控制的信息。(3)在HRP系统下构建能够反映本期成本与上期成本、预算成本、年平均成本的差异分析,揭示成本的变化趋势,找寻成本变动的因素;成本与预算有差异时系统能自动预警提醒关注。(4)在HRP系统下构建能够反映门诊、住院各科室成本(预算)的构成情况,并按成本项目明细列示,揭示各预算项目对各科室医疗成本的影响程度以及控制成本的目标,指导科室及诊疗组、护理组解决成本中的问题,并

且能对应财务收支明细表各明细科目一致。(5)逐步实现个性化成本报表。如科室成本报表、诊次成本报表、床日成本报表、病种成本报表。(6)在HRP系统下进行持续优化改进。对发现的问题或可持续改进的问题进行持续性监测及改进。

6 结语

预算管理与成本管理作为管理会计的重要内容,对医院的精细化运营及高质量发展发挥着重要的作用,近年来公立医院的运营成本不断增加,给医院带来了较大的压力。因此,对预算管理和成本管理研究的热门领域,任何有价值的发现和突破都可能带来巨大的经济效益和社会效益。预算管理在推动成本管理方面具有优化作用,在HRP系统下表现的更为突出,并且对医院各资源规划系统的综合管理最终体现在成本管理的优化上,而成本管理的优化改进可创造直接的经济效益,给医院带来高质量发展并反哺于临床,服务于患者,从而创造良好的和谐关系与社会效益。

[参考文献]

- [1]张杰.加强公立医院预算管理与成本管理联系的思考[J].行政事业资产与财务,2022(21):70-72.
- [2]王丽娟.全面预算管理视角下公立医院成本管理问题研究[J].财富生活,2023(10):31-33.
- [3]李萍,田高良.HRP环境下公立医院全面预算研究——以SZY医院为例[J].财会通讯,2022(24):155-160.
- [4]邢丽娜.运用全面预算管理方法加强公立医院成本管理[J].环渤海经济瞭望,2022(08):94-96.

作者简介:

黄国婷(1993--),女,汉族,广西崇左人,大学本科,中级会计师,研究方向:财务管理。