

公立医院资金管理存在的问题及对策

丘夏川, 陈慧*

中国人民大学 北京

【摘要】在医药卫生体制改革的大背景下, 公立医院资金管理受到了多方面的冲击, 也暴露出了资金管理制度不规范、第三方支付资金管理不规范、岗位设置和财务团队配置不合理及往来账款管理不到位等问题。本文通过对当前公立医院资金管理存在的问题进行分析, 在梳理医改逻辑与实现路径的基础上提出了强化资金管理意识、完善资金管理制度、提高财务人员专业水平、加强往来账款的管理、强化信息化管理等顺应医改思路的资金管理优化策略, 以期增强公立医院资金的安全性, 提高公立医院管理水平, 增强医院市场竞争力。

【关键词】公立医院; 资金管理; 第三方支付; 往来账款

【基金项目】广西医疗卫生适宜技术开发与推广应用项目, DRGs 分组付费法对专科医院运营的影响及应对措施—以肿瘤医院为例 (S2021026)

Problems and Countermeasures of Fund Management in Public Hospitals

*Xiachuan Qiu, Hui Chen**

Renmin University of China, Beijing, China

【Abstract】 Under the background of the reform of the medical and health system, the fund management of public hospitals has been impacted in many ways, and it has also exposed that the fund management system is not standardized, the third-party payment fund management is not standardized, and the post setting and financial team configuration are unreasonable. And the management of current accounts is not in place. This paper analyzes the problems existing in the current fund management of public hospitals, and proposes to strengthen the awareness of fund management, improve the fund management system, improve the professional level of financial personnel, strengthen the management of current accounts, strengthen the Information management and other capital management optimization strategies that conform to the ideas of medical reform, in order to enhance the security of public hospital funds, improve the management level of public hospitals, and enhance the competitiveness of hospitals in the market.

【Keywords】 Public hospitals; Fund management; Third-party payment; Current accounts

新医改政策实施后, 我国公立医院面临着巨大的挑战。如何从传统的以药养医的模式中转变出来, 如何从新医保支付方式的改革中控制运营成本, 都成为了当前公立医院迫切需要解决的问题。货币资金是公立医院资产中流动性最强的, 不管是现金或银行存款的方式流入医院还是从医院以各种形态方式流出, 资金管理始终贯穿于医院管理的各项业务中, 其涉及部门广、人员多, 牵动着医院的经济命脉, 因此安全、

有序、高效的资金管理是深化公立医院改革和建立现代医院管理制度的必要前提。然而在实际工作中, 多数公立医院在资金管理上仍存在许多问题和漏洞, 这些问题极大地影响了公立医院资金的安全性, 限制了医院的发展, 增大了可能给国有资产造成损失的风险。因此公立医院必须加强对资金的管理和监控, 采取有效的措施预防各类风险事件的发生, 同时优化资金管理流程, 加强医院精细化管理, 为医院的医疗工

作者简介: 丘夏川 (1993-) 男, 广西玉林, 硕士, 主要从事会计电算化相关研究。

*通讯作者: 陈慧 (1966-) 女, 广西梧州, 正高级会计师, 主要从事医院经济管理、财务管理及内部控制等方面研究。

作、教学工作和科研工作正常开展提供保障,进一步提高公立医院社会效益与经济效益。

1 公立医院资金管理现状

2020年出台的《关于加强公立医院运营管理的指导意见》中指出当前公立医院普遍存在收不抵支、重资源获取轻资源配置、重临床服务轻运营管理等,需加强运营过程中的风险防控,在财务层面实现经济事项全过程管控,在保障资金安全的同时促进精细化管理水平的提升。近年出台的《国务院办公厅关于建立现代医院管理制度的指导意见》《管理会计基本指引》《国务院办公厅关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》等文件都对公立医院资金管理提出了更高的要求。在这一政策环境下,部分省、市级卫健委相继开展资金管理专项整治行动,成立资金管理专项整治行动小组,对各级卫生机构进行资金管理专项检查,对存在的资金管理隐患提出整改,提升资金管理效能、严肃各项财经纪律。多数公立医院积极推进资金监管方式和模式的改革,如加强财务制度的建设、建立财务信息化平台、县级卫生行政部门设立会计核算中心以及在各单位内部加强对资金的监管与核算等。

公立医院的资金来源主要由国家预算拨款收入、医疗业务收入、其他业务收入和外部资金借款等部分组成,公立医院往往需要在公益性的前提下提供公共医疗职能。现阶段,我国公立医院在发展中都面临着不同程度的资金问题。由于当前诸多政策间未能实现激励相容或配套政策不完善,医院筹资面临一定的困难。如政策规定公立医院原则上不能向外借入非流动资金借款、药品实施零加成政策、严格控制医疗收费标准和规模,而配套政策却未能及时落地,使得医院自有资金的获得受到了一定的影响。资金短缺的困境已成为近几年制约公立医院发展的重大问题,不断创新医院资金管理模式,实现营运资金的高效运转才能在一定程度上缓解资金紧张的困难^[1]。

2 公立医院资金管理存在的问题

2.1 资金管理制度不完善,内控制度不健全

资金管理制度不完善是公立医院普遍存在的问题,内控制度不健全主要表现在以下几个方面:一是医院管理人员多出身于行政科室或临床医技科室,非财务专业出身,资金管理意识相对欠缺,且不熟悉相关的医保政策及规定^[2]。在进行决策时往往重医疗业务的发展而轻财务管理,认为只要提高医疗技术水平

就能提高医院经济效益。这样的传统思维导致医院对资金管理重视程度不够,各项资金管理制度缺失,资金管理工作漏洞百出。二是部分公立医院虽然有完备的资金管理制度,但在实际工作中仍按照传统习惯办事,制度执行浮于表面,并未落到实处。财务工作人员在实际工作中随意简化流程,贪图方便,缺乏应有的警惕性。三是随着新医改逐步推进,对医院的资金管理也提出了更高要求,但是大多数公立医院制定的资金管理制度相对“固化”,没有随着支付手段的转化和信息化下资金管理流程的改变等内外部环境变化做出相应的调整^[3],无法满足现代医院资金管理的要求。

2.2 第三方支付资金管理不规范

在“互联网+医疗健康”的发展趋势下,为实现支付方式的多样化和便捷化,多数公立医院已建立多支付模式的支付平台,在已有的窗口收费、终端设备的基础上新增了微信、支付宝等多种第三方支付方式^[4]。这对于提高缴费效率,缩短缴费时间,提升患者满意度而言有着十分重要的意义,但同时也对医院资金管理与控制提出了更高的要求。对第三方支付的资金管理我们往往面临以下几点问题:一是到账时间的设置影响资金安全性。部分医院未设置“T+1”或“T+0”的到账时间,导致医院资金长期滞留在第三方支付平台。这些资金暂存于平台虚拟账户中并未实际流入医院的银行账户,长期如此不但会导致滞留资金金额巨大,且资金被挪用的风险也陡然增大,严重影响医院资金的安全性。二是实际运行过程中常产生第三方支付平台与医院 HIS 系统无法联动的情况,且发生单边账等异常交易时退款流程过于简便,无法达到内控要求。如部分医院第三方平台的超级管理员账户财务科任何员工都可随意登录,未安排专人对账户进行保管,申请退款流程简便,无需相应的审批和材料单据。三是对账环节不完善。部分公立医院仅将 HIS 系统数与第三方平台数相互对账,简单认为第三方平台收入数便是银行实际收入数,缺少了第三方平台与医院银行账户之间的对账,这一环节的疏漏往往也会导致医院资金无法得到准确及时地监控。

2.3 岗位设置和财务团队配置不合理

资金管理贯穿于医院各项业务的始终,如何在业务环节的各流程有效监控和管理资金就要求涉及到资金流通的各关键岗位设置规范、人员配置合理。关键岗位设置不合理是当前多数医院普遍存在的问题,

如出现“一人多岗”的现象,业务经办人和审批人为同一人,未遵循不相容岗位相互分离的原则。财务团队的人员配置也是当前许多公立医院面临的问题,一是财务人员紧缺。在新医改的大背景下,公立医院不断强调精细化管理,人员紧缺必然导致财务人员工作内容和强度不断增大,财务核算和财务管理无法同时兼顾,从而进一步降低资金管理效能。财务人员紧缺容易造成一人多岗的现象,无法发挥出财务的监督职能。二是财务人员学历与职称偏低,且老龄化严重。公立医院体制内的特点让很多财务人员形成了养尊处优的惰性,工作上安于现状,不求上进,人员素质无法满足新医改的要求和新环境下财务发展的要求,从而也导致了资金管理无法充分发挥作用,达不到应有的效果。

2.4 往来账款管理不到位

公立医院往来账款主要包括应收款项和应付款项,应收款项主要由应收医疗款和其他应收款组成,其中最重要且占比最大的是应收医疗款,包括向病人提供医疗服务之后,病人通过自费方式应缴纳的医疗款和医疗保险机构应当代病人缴纳的医疗款。现行的医保政策是病人只需缴纳医疗费用中自付的部分,其余部分由医院先行垫付,待各地医保机构数据审核完成后才会向医院支付。因各地医保经办机构工作效率、结算时间和结算政策的不同常导致医院应收医疗款无法及时收回,随着医保参保人数的增加和医保报销比例的提高,这一部分款项积累的金额越来越大,拖欠的时间也相对较长。由于公立医院对应收账款管理重视程度不高,没有建立配套的应收账款回收机制和催款方案,大规模的账款不能及时回收,难免会引发坏账风险,影响医院的经济效益^[5]。公立医院应付款项中最主要的是应付药品和耗材款,但由于医保资金无法及时回笼,现金流紧张,使得本应向上游供应商支付的货款也发生拖欠,如此恶性循环,造成了持续多年的“三角债”困局。

3 公立医院资金管理优化策略

3.1 强化资金管理意识,创新资金管理思维

促进公立医院公益性的回归是医改的重要命题,依靠简单的扩大规模追求效益的方式显然是与医改目标背道而驰的,通过强化资金管理意识,创新资金管理思维,以精细化管理为手段实现成本控制,提高现有资金使用效率才是实现财务管理价值创造的有效途径。公立医院资金管理并非简单的财务收支记

账,埋头死抓医疗业务也不一定能有效提高医院经济效益,只有医院领导层充分认识资金管理的重要性,加强对医院运行的政策环境及实际工作环境的关注,在决策中才能跳出原有资金管理思维的局限性,使符合公立医院发展诉求的举措能够得以落实^[6]。同时,通过自上而下提高各科室各级员工资金管理意识,才能进一步完善资金管理制度和资金管理体系,充分发挥资金管理的优势,体现资金管理的价值。财务部门的员工也应转换角色,转变观念,加强资金管理相关内容的学习,严格把控好资金流通各环节的业务风险。同时可通过定期给各相关科室进行资金管理知识培训或给各科室单独设立资金管理专项联络员,提升全员资金管理意识。

3.2 完善资金管理制度,明确落实岗位职责

公立医院资金管理制度应顺应医改思路,参照国家政策、医院的具体情况和医院的发展战略进行不断优化,促进资金管理质量的提升,提高医院整体运营效率。当前各种新型支付方式层出不穷,在飞速发展的科学技术和不断更新的国家政策面前,传统的资金管理制度已无法充分满足资金监控的需求,如第三方支付发生退款时其退款流程就与传统现金收费的退款流程大相径庭,公立医院应根据退款流程进一步分析各环节可能产生的风险,制定出符合第三方支付特点的退款管理办法。外部环境的变化和自身战略发展的需求都要求公立医院不断地更新满足内部控制要求的资金管理制度。同时,公立医院应当根据资金管理制度和内部控制的要求明确岗位职责权限,形成相互监督、相互制约的工作机制。按需设岗,按岗招人,坚决遵循不相容岗位相互分离的原则,出纳岗、会计岗、审计岗相互分离^[7]。公立医院可将责任划分与绩效奖惩相挂钩,通过内部审计进一步监督各岗位行为,检查各项管理制度的有效性^[8]。

3.3 提高财务人员专业水平

财务团队的整体素质直接决定了医院资金管理的水平。首先,需合理配置人力资源,科学测算人才需求,吸引优秀人才的加入,最大限度地发挥人才的价值,避免“一人多岗”现象。同时,可通过对关键岗位进行定期轮岗加强人才适用性及防范岗位风险^[9]。其次,加强对现有财务人员的培训,提升其专业水平。快速提升的信息化水平和不断更新的会计制度都对财务人员提出了更高的要求,医院可定期组织财务人员进行集中培训或组织财务人员与其他单位进

行学习交流^[10]。财务人员除提升专业技术知识外,还需了解和把握行业内部的政策和制度的变化,让资金管理的实际工作在国家的制度框架内高效运行^[11]。第三,医院可抽调专业人员成立资金管理检查小组,定期进行内部检查,确保资金管理工作正常有序进行。

3.4 加强往来账款的管理

公立医院应加强往来账款的管理,其中最重要的是加强医保应收医疗款的管理,这也是加快医院回款速度,提高医院资金利用率,降低流动资金无形损耗的重要举措。面对当前医保应收医疗款金额日益增大、回款周期持续变长的问题,公立医院应尽快建立一套完整的医保回款管理体系。医院医保部门与财务部门应积极沟通,核准每月应收医保医疗款,仔细比对差异,分析差异原因。医院医保部门应积极与各级医疗保险机构保持联系,加强医保政策的学习。对涉及医保收款的各相关科室做好医保政策的宣传和解释工作,避免因政策解读偏差而给医院造成经济损失。认真总结每月医保拒付款项原因,及时反馈给各责任人,避免此类拒付情况再次发生。对于一些存在争议的拒付款项,医院医保部门应及时了解原因和金额,第一时间向医疗保险机构提请申诉。同时,国家应完善顶层设计,从根源上解决医疗欠费问题,打通医保支付环节,完善补偿机制,内外发力,方可破除“三角债”困局^[12]。

3.5 强化信息管理,打好“财务+信息”的组合拳

当前不少公立医院仍沿用传统的资金管理方式,数据传递的时效性差,信息的准确性、价值性不高都严重制约着现代医院财务管理的实现,而信息化无疑是打破这一桎梏的关键点,因此提升资金管理信息化的工作质量尤为重要^[13]。通过强化信息管理,搭建平台,解决各系统间接口多、数据口径不一致、对账及差错账处理困难等问题,实现资金的集中管理和信息共享^[14]。同时,加强信息化的过程中,需出台与之匹配的内控制度与信息管理制度,以确保资金安全,防范风险,为打好“财务+信息”组合拳提供更为成熟的保障^[15]。

参考文献

- [1] 卞宁.基于营运资金管理的公立医院资金困境化解思路[J].中国总会计师,2014(06):139-140.
- [2] 范思佳.新医改环境下公立医院资金管理探究[J].金融财税,2020(26):177-178.

- [3] 王晶晶.新医改下公立医院资金管理问题探究[J].当代会计,2020(6B):44-45.
- [4] 郑欣之.多种支付模式下医院财务内控管理设计[J].中国卫生经济,2018,37(02):83-84.
- [5] 张静.公立医院资金管理问题分析[J].财经界,2020(8):67-68.
- [6] 王萌.公立医院资金管理优化分析[J].中国总会计师,2020(12):162-163.
- [7] 李菁,万健,张利英等.天津市三级医院财务岗位设置实证分析[J].卫生软科学,2018,32(07):41-45.
- [8] 唐涵颖.关于公立医院资金管理工作的探讨[J].财会学习,2020(35):166-168.
- [9] 林铭.公立医院财务会计轮岗的成效、问题与建议——以G医院为例[J].卫生经济研究,2020,37(06):68-71.
- [10] 吴涛.公立医院财务队伍建设及人员培养的实践探索[J].卫生经济研究,2020,37(09):69-71.
- [11] 何昱,陈少虹.新医改背景下公立医院资金管理问题研究[J].财经界,2020(36):40-41.
- [12] 薛军.试论新医保制度下公立医院资金管理[J].中西医结合心血管病电子杂志,2020,8(32):29-30.
- [13] 陈仪瑛.医院财务信息化建设存在的问题及建议[J].卫生软科学,2017,31(05):37-39.
- [14] 戴文娟,谢虹.公立医院资金管控框架构建[J].卫生经济研究,2018(08):67-69.
- [15] 张云霞,梁立.医疗卫生机构财务共享平台建设研究[J].卫生经济研究,2020,37(09):66-68.

收稿日期:2022年4月20日

出刊日期:2022年6月30日

引用本文:丘夏川,陈慧,公立医院资金管理存在的问题及对策[J].项目管理研究,2022,2(1):1-4
DOI: 10.12208/j.ispm.20220001

检索信息:RCCSE权威核心学术期刊数据库、中国知网(CNKI Scholar)、万方数据(WANFANG DATA)、Google Scholar等数据库收录期刊

版权声明:©2022作者与开放获取期刊研究中心(OAJRC)所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



OPEN ACCESS