

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.17.042

管理会计在医院运营管理中的应用

赵丽芳

(朔州市中医医院,山西 朔州 036002)

摘要: 市场环境的复杂化以及竞争的日渐激烈,使得医院传统的管理无法适应现在的状态,为适应变革需求,医院管理的理念、程序和手段正在发生根本性的变化,管理会计作为与财务会计并重的、为医院领导管理层了解医院内部经营状况,提供决策支持的一个会计分支,在医院的运营管理中日益彰显出其重要性。其在参与医院管理决策,设计计划和绩效管理系统,提供财务报告和财务控制,制定和实施组织战略中都有积极地指导作用。本文首先阐述了管理会计在医院应用的意义,然后分析了管理会计在医院运营管理中存在的问题,并针对问题给出了对策建议。

关键词: 管理会计;医院;运营管理

医疗行业竞争特点决定了医院的零星竞争格局以及区域性竞争特点,限制了医院的发展规模和速度,行业内部的激烈竞争增加了患者的消费选择,削弱了行业总体对患者的控制。针对这样的现状,使得医院必须加强内部管理,从管理中出效益,从管理中求发展。由此建立一支对业务经济运行、信息数据有一定理解力、思考力的管理队伍势在必行。管理会计作为兼具业务和管理知识的人才,在医院的运营管理过程中可以起到中流砥柱的作用。

一、管理会计在医院运营管理中发挥的作用

(一)管理会计在医院竞争战略中的作用

医疗行业内部竞争态势越来越激烈,选择适宜的竞争战略是医院决策层经常关注的问题。战略的核心是看趋势、看未来、看对手、看市场的变化。通过对数据的解读与分析,管理会计正是扮演着这样的角色。在现代医院的管理中,二、三级公立医院正在逐步要求设立总会计师岗位,总会计师的实质就是承担管理会计的角色,在管理会计的设置中强化管理会计的管理理念,淡化管理会计的“会计”地位正是医院选择竞争战略的需要。^[1]

管理会计参与医院管理,其管理子系统——预测决策会计将会发挥预判功能,站在医院竞争战略的高度从财务会计专业角度来对医院、行业做彻底的透视,通过对数据的分析,利用自身的知识体系为医院管理者从众多的信息数据中快速筛选出有用的资讯进行整合分析,了解整个行业的发展形势、自身医院在其中的发展地位,在这样清晰的了解基础上,为决策者在业务组合、医疗价格策略、医院市场定位方面提供数据支持,提供决策依据,帮助医院从长远、可持续的角度为股东、职工、管理者创造价值。避免医院领导层盲目从主观出发做出不当决策。

(二)管理会计在医院成本预算中的作用

成本规范化核算、全面预算相辅相成,是现代医院管理制度的重要内容。随着医保支付方式改革的

不断深入,要求医院对部门预决算和财务预决算等预算战略全部到位,要求医院对服务项目成本、科室(部门)成本、床日成本、诊次成本、DRG(DIP)病种成本等进行更为精细化的核算管理,以便可以反映医院的收入、费用、资产、负债、筹资、投资、现金流量等综合财务状况。

在医院的发展过程中,加强成本管理理念是至关重要的,而且需要将成本管理的观念贯彻到医院所有员工以及各个管理层面。这一环节管理会计发挥着不可替代的作用。管理会计运用各种成本方法和价值链分析、平衡计分卡等管理工具对医院运营过程中的相关数据进行定量分析,例如对诊疗服务项目成本构成进行分析对费用的合理性和可行性进行评估和审核,使医院成本监督有迹可循。成本运算趋于科学全面,提高医院成本运营管理控制能力,最终达到收支平衡,医院长期稳定发展的目的。^[2]

加强预算管理、严格约束预算执行,使资金使用和资源利用效率提高,这既是政府及主管部门对医院的期许与监督,也是医院自身持续健康发展的需要。越来越严格的考核以及运行压力,无不在诉说对管理会计的渴求。明确医院全面预算的基础,采用适宜的预算方式,设置效率类、结构类指标,指导包括医务、医保、财务、科研等收入预算归口管理部门以及包括人事、总务、设备、药剂、基建、信息等支出预算归口管理部门,管理会计知识体系中的子系统——规划控制会计恰恰正是解决预算过程中这一系列问题的良剂,可以为医院项目做好事前运行工作,达到未雨绸缪的效果。而通过全面预算可以使医院各项成本控制更为超前化、精细化。

(三)管理会计在内部绩效考核中的作用

管理会计会为医院的增值赋能,这是大力推崇管理会计的核心所在。管理会计的子系统——责任会计会通过考核评价医院各科室(部门)各有关方面履行责任的情况,反映其真实业绩,从而调动全体职

工积极性,为医院创造经济效益和社会效益。

据了解,绝大多数二级公立医院的内部考核并没有和《国家二级公立医院绩效考核操作手册》中的设置考核指标对应起来,管理方式相对粗放,考评指标不能最大程度上合理有效地激发员工的工作积极性。医院建立完善的医院绩效考核机制,结合医院自身特点深入分析,从管理责任会计的角度运用管理工具——“平衡计分卡”细化对科室、医师业绩的评价考核,从财务、顾客(患者)、内部流程、学习和成长四个维度将医院竞争战略进行分解和细化,设立定性指标与定量指标,二者结合综合反应医院管理的质量,从而让医院的绩效考评制度在系统性、全面性、科学性和针对性上加以提升,将医院战略发展目标、科室发展与员工自身的发展紧密结合,最终达到医院战略目标的实现。

二、管理会计在医院运营管理中存在的问题

(一)财务会计转型发展的脚步没有跟上

目前,医院内部的财务人员大多数是核算型的财务会计,往往能做得一手完美的账簿,却无法对企业长远发展提供一些战略性意见。医院不少财务部门的负责人或财务总监,掌握着医院很多资源甚至是一些最核心的信息,但其“技术角色”向“管理角色”的转变却未能跟上,没有站在医院全局性变革的高度对自身及部门知识体系进行更新,财务管理、预算和内控领域的人才非常稀缺。^[3]

鉴于当下医院管理实际,财务转型迫在眉睫,管理型财务会计人才是大势所趋,业财融合的管理人才凤毛麟角,更为难得,加快财务会计向管理会计转型的步伐对医院的生存与发展至关重要。但转型管理会计不可能一蹴而就,需要不断学习培训,慢慢积累相关知识,掌握相关管理工具。对于那些正在经历变革阵痛的医院而言,应该设立总会计师岗位,组织管理会计师团队,履行管理会计岗位职责为医院的发展助力。

(二)领导层对管理会计的作用认识不足

财务转型管理会计,险阻重重,如何达到目标,为医院发展推波助澜,抵御风险,这得借助管理会计的知识体系和决策层的高度推进。如果财务转型的条件有了,但却不能得到领导的支持,那就是根基不稳,最终付水东流。但若转型后所具备的才能有了,但领导层不予授权、不提供资源上的支持,也只能是束之高阁,望洋兴叹。就目前来说,很多医院领导层的思维还在逐步转变中,对管理会计的内容体系没有明确的认识,对财务人员如何快速向管理会计转型没有形成一套培训考核机制,财务人员是否转型成功,是否具备相应的管理知识没有衡量的标准。^[4]

一方面,管理会计受到政府的大力支持,下发红头文件推动,公立医院内控相关文件中也强调要设

立总会计师岗位,有了政府、行业主管部门的保驾护航,管理会计大显身手会变得更加容易,不会受到太多的桎梏。但另一方面如何突破转型障碍、跨越转型鸿沟,医院领导层的意志、意愿恐怕是推进这一迫在眉睫问题的最强有力的推手了。现实管理中,医院领导层大多是医疗卫生专业出身,缺乏财务会计专业知识背景,对于采纳管理会计的建议和意见处于被动状态,缺乏主动深入的探寻。

(三)管理会计自身缺乏明确清晰的定位

管理会计的出路在于变革,彻底的变革。管理会计的概念和应用相对复杂,这使得人们对其的理解存在困难。医院财务人员对管理会计的体系缺乏系统性的认识,没有意识到将管理会计分解到财务管理和成本会计两个学科中。他们也没有把工作与成本管理有机结合起来,并未发挥好财务管理部门和成本核算部门在落实管理会计职能方面的作用。因此,在实际工作中,管理会计无法有效地落地,缺乏推进管理会计的具体实践,存在虚拟状态,即虽然有任务但缺乏相应的机构和人员,这就导致了管理会计无法有效地发挥作用。

三、加速推行管理会计的对策与建议

(一)培养具备丰富知识体系的管理会计人员

财务转型势在必行。管理会计的培养可以通过鼓励财务部门的财务人员、有财务会计基础的其他部门管理人员参加国家承认的资质机构的CMA考试并获得相应资质,或是参加医院主管部门组织的相关培训,或是加大对财税智能化成本预算投入来实现成本管理的现代化、智能化。但无论采取何种途径,管理会计的内涵建设都是第一位的。

首先,管理会计人员需要具备丰富的专业知识和技能,掌握管理会计的基本理论、方法和工具,包括但不限于管理会计报告、分析等方面的知识。此外,还需要对管理会计发展趋势和新兴技术有深入的了解。其次,管理会计人员需要具备精通业务的能力,这包括了解所在行业的市场环境、管理特征和业务特点等必备技能。再次,具有领导层的视角能力。管理会计的应用不是财务部门独自能够完成的,管理会计需要跨部门协作,比如在年度预算编制过程中,财务部门需要与其他部门进行沟通和协调,以启动和推进预算编制工作。最后,管理会计要作为医院量化管理的核心,拿数据说话,通过分析和决策,总结现在,预见未来,拥有良好的沟通能力对于个人和团队都是非常重要的素质。^[5]

(二)好的领导层是管理会计的基础

管理会计所做的工作不再是传统会计的“技术活儿”,无可挑剔的报表不再是唯一追求,更多的是需要通过数据分析以及对医院业务的熟练程度,来对医院未来的发展提供有价值的参考意见,因此领

导层的重视非常重要。医院领导层要转变思维,紧跟国家行业形势,从提高医院价值高度出发,为财务人员转型发展提供平台,尽快提升财务人员的数据分析能力、综合管理素质,合理设置管理会计师岗位,促进管理会计师发挥主观能动性,为医院的发展贡献价值。好的领导层一定是与时俱进、勤于学习的,一味守成固旧,损害的是各方的利益,这样的领导层与医院高质量发展是相悖的。

(三)管理会计要树立正确的价值取向

1.管理会计要做好医院、行业数据的挖掘工作

财务人员每天都接触到大量的数据,数据背后隐藏的信息是需要挖掘的,领导决策层必须看到数据背后所代表的意义。管理会计对数据进行深加工,让数据会变得真正有效,然后去展现给领导层,关键数据挖掘出来后,管理会计还必须使数据代表的隐藏信息让领导层读得懂,让他(们)明白这些信息对医院未来的走向有着怎样的预示,让领导决策层和同事都知道目前医院面临的一些问题。如果它传递的是危险的信号,那内控和内审就变得非常必要了。

2.管理会计要做参与经济决策的财务人

管理会计通过挖掘分析数据得出的信息对医院的发展是至关重要的,管理会计不仅要参与,甚至要作为经济决策的主导者,规划医院的运营目标,许多成功企业 CEO 都有财务背景就是很好的解释。参与主导经济决策,就是不断向着医院预算目标前进,中间出现偏差,不断进行调整。管理会计评价医院的发展,更多看后劲,后劲十足,创新必不可少,人才的引进,项目的研发等都需要管理会计进行财务规划,这些是医院主要竞争力的源泉,好的适宜的财务规划是医院获得长期、持续的财务收益的保证。^[6]

3.管理会计要做好业务与财务的整合工作

如果医院有很好的外部市场,有很好的财务战略,再配合整体的战略,就会有好的、持续的发展,故业务与财务的整合越来越重要,否则会失去良机,管理会计关注的焦点不仅是财务,实现真正的业财融合,才能成就最佳战略。而且管理会计不仅仅是个人专业能力的体现,更应该是一支具有专业财务素养和业务素养的团队。医院在解决财务问题、分析财务报表、确定财务目标的同时,更应该从医院战略高度关注业务发展,人员配置,政策运用。

4.管理会计要关注内控和内审

在公立医院的内部控制中对医院的经济活动、资产安全和合理使用、财务信息以及防范舞弊和预防腐败等都提出了明确的要求。医院风险控制的初衷很大程度上是为了防范合规风险,在构建医院制度体系和业务流程中管理会计必须尽早地发现问题并提出解决方案,要把内部控制要求贯穿于医院内部

权力运行的各个环节,以构建一个覆盖全面、有效可靠的内部控制体系,来避免医院外部审计的冲击。同时由于医疗行业的特点,风险控制需要整个医疗行业制定共同的标准和规范来实现风险控制的信息共享,如何实现行业风险控制的共同协作这也是管理会计今后必须思考的问题,其未来的发展有很大的空间值得探讨。

四、结语

总体来说,管理会计在医院中扮演着重要的角色。有实力、有专业能力以及有扎实的经验,复合型的新型管理会计人才才可能为医院战略选择发声,进而为医院创造价值。“管理会计”的应用不应该成为一纸空谈,提高管理会计的地位也不是空喊口号。在具体实践中让成本会计去吸收成本管理相关内容,将研究的主体定位于公立医院的成本管理,不仅包括成本核算、成本规划和成本控制等成本会计相关内容,还应该涵盖管理会计领域中所有与成本相关的知识和技能,例如成本行为分析、成本预测、成本决策标准等,这样来实现管理会计在医院的落地生根,开花结果,从而规范医院的经济运行,更好地服务于患者和社会。

参考文献:

- [1]郭展熊,黄小坪.大数据时代公立医院管理会计的应用与创新[J].质量与市场,2022(14):148-150.
- [2]肖志国.管理会计在医院财务管理中的应用分析[J].财会学习,2023(2):85-87.
- [3]王颂杰.管理会计在医院管理中的应用[J].质量与市场,2023(3):154-156.
- [4]范连英.论公立医院的管理会计创新[J].财会学习,2023(4):85-87.
- [5]徐明月.浅谈管理会计在公立医院的运用[J].理财,2022(12):88-90.
- [6]高静.浅谈完善公立医院管理会计的途径及措施[J].商讯,2023(3):17-20.