

# 医保支付方式改革下公立医院财务精细化管理路径分析

■ 周思彤

(西安交通大学第二附属医院, 陕西 西安, 710004)

在国家发展的过程中, 医疗卫生事业的地位不言而喻, 为了促进医疗卫生事业的不断发展, 必须要重视其发展过程中的具体细节, 帮助公立医院在发展过程中构建高质量发展的新体系。财务精细化管理与传统财务管理存在着较大的区别, 传统财务管理已经无法满足现实需求, 尤其是在医保支付方式改革的背景下, 对公立医院财务管理的要求也越来越高, 只有创新财务管理方式, 实施财务精细化管理, 才能更好地解决问题。

为贯彻落实《国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见》, 国家卫生健康委和国家中医药管理局联合印发《公立医院高质量发展促进行动(2021-2025年)》, 明确了“十四五”时期公立医院高质量发展的具体行动, 其中主要包括推动公立医院向“以健康为中心”的模式转变, 形成公立医院医防融合服务的新模式, 持续改善医疗服务质量, 建立健全医疗服务领域十项制度。归结起来, 在医保支付方式改革的具体时代, 医疗技术水平不断提升, 医疗卫生事业面临的发展环境与以往大不相同。作为医院发展过程中最重要的工作之一, 财务管理水平会直接影响医院管理的整体水平。在公立医院发展面临诸多挑战的情况下, 传统的财务管理方式已经无法满足医院的现实发展需求, 因此, 必须要结合时代背景明确公立医院财务精细化管理的路径, 对传统管理方式进行创新。据此, 本文对医院财务精细化管理路径进行了探索与分析, 具备一定的现实意义。

## 一、公立医院财务精细化管理的概念

公立医院财务精细化管理是指, 结合公立医院的实际情况实施的创新式财务管理手段, 能促进公立医院的高质量发展, 提升公立医院的财务管理水平。财务精细化管理是财务管理中的重要内容, 比常规的财务管理方法更加先进。实际上, 财务管理的概念已经形成了具体定义, 而财务精细化管理就是在传统财务管理的基础上更加细致地处理财务细节, 注重业财融合, 通过对公立医院医疗业务流程

的分析, 明确公立医院财务管理中的重点问题和关键环节, 对管理的方法及过程进行精细化的处理, 为公立医院的财务工作提供有效的管理措施。

财务精细化管理包含多个流程, 包括预算管理、成本核算、内部控制、信息化管理、财务分析、绩效考核等。开展精细化管理之后, 就能够结合经济业务的具体情况及时发现管理过程中存在的问题, 合理利用资源, 制定解决问题的对策, 在不影响医院服务质量的前提下控制运营成本。此外, 财务精细化管理能帮助公立医院更好地满足患者需求, 提高管理的质量与效率, 使医院在充分发挥自身职能的基础上获取经济效益。

公立医院财务精细化管理对原有的粗放型管理方法进行了创新, 无论是在财务管理的内容方面, 还是在具体的考核标准方面, 都具备较强的全面性。精细化管理能够让财务管理的内容变得更加具体, 在实施财务精细化管理之后, 公立医院的财务部门就能更好地明确责任, 并积极对其进行落实, 解决管理层面的问题, 促进公立医院的全面发展。

## 二、医保支付方式改革下公立医院开展财务精细化管理的重要意义

为了促进公立医院的持续健康发展, 创新财务管理方式是十分必要的。公立医院本身具备公益属性, 主要职责在于为人民提供高质量的医疗服务, 在这样的情况下, 如果公立医院不能开展高质量的管理工作, 那么其为人民服务的质量也会受到影响。从这个角度来看, 公立医院更应该重视管理效能和治理能力的提升, 尤其是在医保支付方式改革的背景下, 以往的被动检查模式开始逐渐转变为主动管理, 只有开展财务精细化管理, 才能够更好地发挥公立医院的职能, 实现发展的目标。

不同的公立医院会受到不同地区政策的限制, 同时, 医院也会受到自身因素的影响, 导致财务管理的方式存在一定的差别, 但无论医院的具体情况如何, 都有必要开展财务精细化管理工作, 对传统

的财务管理方式进行创新,只有做到这一点,才能够提升公立医院的医疗服务水平。具体来说,公立医院的医保工作较为复杂,政策的具体设计与实践存在着一定程度上的矛盾,很多公立医院都不能高质量地实践政府部门推出的政策,无论是医务部门还是药学部门,在就医保支付问题进行协调时,都可能会出现问題,导致医保支付方式不够合理,影响医保管理的质量,甚至可能引发一系列的后续问题。精细化管理作为创新式的财务管理手段,要求注重每一个细节,梳理医疗诊疗流程,提升操作流程的规范化水平,进一步提高医保管理的质量。公立医院开展精细化管理,能够结合管理方法、评估监督等多个方面实施改善和优化,进而降低医保拒付的发生概率,解决公立医院发展过程中面临的严重问题,这也直接体现了公立医院开展财务精细化管理的重要意义。

### 三、医保支付方式改革对公立医院财务管理带来的挑战

#### (一)对财务人员专业素质提出了更高要求

医保支付方式改革对医院财务管理提出了一定的挑战,为了更好地应对现有风险与问题,公立医院必须从多个角度出发,及时解决问题,实施精细化财务管理。具体来说,医保制度方式正处于改革的阶段,并对公立医院财务人员提出了更高的要求,财务人员不仅要掌握基础的会计知识,同时必须要具备信息化操作能力。2019年起,我国先后试点 DRG 和 DIP 两种新型付费模式,主要用来克服当前医保支付模式的弊端。DRG 是根据患者的患病类型、病情严重程度、治疗方法等因素,从资源消耗角度将 30000 多个疾病分到 700 多个分组中进行打包付费。DIP 是利用大数据技术,以“疾病诊断+治疗方式”组合作为付费单位,从实际治疗手段出发,把 30000 多个疾病分到 10000 多个病组进行付费。无论是哪一种模式,都对财务人员信息化素养有着一定要求,如果财务人员仅仅掌握基础知识,未能加强对信息化技术及先进财务管理知识的学习,就很难适应医保支付方式的改革背景。除此之外,部分财务人员没能及时学习最新的财务管理政策,对国家最新医保政策、医疗行业的最新规范、医院高质量发展的最新规划等相关政策文件等都缺乏了解,对此,财务人员必须要不断通过学习新知识提升自己的专业素养,否则即便其工作经验丰富,若不能更新最新的政策要求,也会难以应对医院的新管理要求。

#### (二)增加了公立医院的经济压力

在医保支付方式改革的背景下,公立医院的经济压力会日益加大。虽然近年来公立医院的收入和支出都呈现出逐年上涨的趋势,但是增长速度较慢,其收支结余情况不容乐观。公立医院的财务收支情况严峻,即便有一定盈余,也无法更好地满足发展需求。在医保支付改革的情况下,公立医院在运营中面临的经济压力比医保支付改革前更大,这也要求公立医院必须要开展财务精细化管理,并提出针对性的解决方法。

#### (三)公立医院资金周转率受到影响

公立医院的资金周转率会受到医保支付方式改革的影响,我国的医疗保险覆盖面积越来越大,参与到医疗保险中的患者数量也持续增加,这也增加了医院垫付的金额。随着医保支付方式的不断改革,医院垫付的金额规模会逐渐扩大,根据医保的具体要求,患者离开医院后需要支付规定的费用,其余费用则由医院负担,医院在核算金额后还需要向相关部门申请垫付的资金,由相关部门进行审核,完成资金的返还,整个流程会耗费很多时间。如果负责审核费用的社保部门发生了资金不充足等问题,就会延长等待的周期,在这样的情况下,公立医院的资金周转率就会受到直接影响。除此之外,在医保支付方式改革背景下,国家对公立医院的财政投入会逐渐减少,公立医院的财务预算执行效果也在受到不同程度的影响,例如,医院管理者没有重视预算编制的优化和完善工作,仍然采用粗放单一的传统模式。还有一些医院在预算管理只关注日常收支,没有进行全面清点,对医疗设备、药品耗材等的预算管理内容缺少重视。

#### (四)财务管理方式无法适应医保支付改革要求

公立医院现有的财务管理方式不能适应医保支付改革的具体要求,究其原因是公立医院应用的财务管理方式较为传统,不符合医保支付改革的趋势,医保支付改革对公立医院的财务管理能力提出了较高的要求,以往情况下,公立医院只需要完成基础的财务管理即可,但是在如今医保支付改革的背景下,公立医院不仅要加强对财务管理过程的监督,同时必须要做到对医疗服务业务的事前、事中、事后的财务控制,而精细化的财务管理更加注重细节,能及时发现医院业务过程中存在的风险问题,只有加强精细化财务管理,才能适应医保支付改革的新背景。公立医院需要对医疗费用进行合理控制,以往出现的医疗费用过高的情况,不仅不利

于人民群众享受良好服务,也不能促进医院发展。医保支付改革在一定程度上规范了医疗业务行为,在这种情况下,医院也需要应用精细化财务管理加强对医疗业务成本的控制。

在财务管理中,预算管理是十分重要的部分。通过加强预算管理能够较好地促进公立医院的发展。在医保支付方式改革的情况下,国家对公立医院的投入将越来越精准,越来越规范。很多公立医院的财务预算全面预算能力较低,尤其是医院长期的预算无法与医院长期战略的目标导向相匹配,导致医院无法精准控制医院运营成本,难以促进医院的建设。为了解决这些问题,必须要开展财务精细化管理。

#### 四、医保支付方式改革下公立医院财务精细化管理路径

##### (一)提升财务人员专业素质

在医保支付方式改革的背景下,公立医院必须要提升财务人员专业素质,只有如此才能够更好地保证财务精细化管理的质量,在财务人员专业素质提高的情况下,财务精细化管理才能真正顺利开展。对于公立医院来说,必须要结合国家的相关政策提升现有财务人员的业务能力,同时,应开展培训,通过讲座的方式让专家为财务人员讲述知识,构建稳定的财务管理队伍。

为了督促医院财务人员的不断进步,提高其工作积极性,公立医院应该制定奖惩机制,加强绩效考核,调动工作人员的主动性。

##### (二)加强诊疗过程中的成本控制

由于公立医院面临的经济压力较大,必须要对诊疗过程中的成本进行合理控制,确保医院进一步提升医疗服务质量。公立医院可结合实际情况对一些常见的疾病进行日间手术,通过这种方式降低患者的住院率,提高医院病床的使用效率,进而节约医院运营成本。同时,医院可以执行分级诊疗机制,尤其是对于病情较轻的常见基础病患者,由基层医疗机构为其提供质量可靠的医疗服务,不仅能够减少患者的治疗费用,还可以更好地保证服务质量,避免社会医疗资源的浪费。医保支付方式的改革要求相关科室之间必须要保持相互联系,这在一定程度上可以对多个学科进行交叉融合,发展和带动医院诊疗能力和水平提升。最后,医院应建立相关的组织,根据医院实际运营情况,结合患者的病情,对各种诊疗项目费用进行评估,和医保机构加强联系和沟通,及时动态反馈医院服务项目的成本

情况,促进医疗服务项目收费价格的动态调整,为医院的高质量运营打下坚实的基础。

##### (三)结合实际情况完善财务制度

公立医院应结合实际情况完善财务制度,积极构建财务全面预算一体化管理制度与医院内控管理制度,加强对成本核算问题的重视,根据国家新医保支付政策,开展医院病种成本、DRG成本核算的管理建设,及时调整医院绩效管理制度等,全面适应新医改的要求。另外,公立医院也要善于借助各种信息技术设备,不断更新系统,做好医院各项费用的结算工作,一方面,能够有效减少人工的投入,另一方面,能在最大程度上避免各种人为误差的出现。关于药品、耗材、检验等的数据要实时更新和完善。管理人员还要定期在系统中进行数据的统计和分析工作,动态监管各科室财务制度的具体运行状况,确保问题在第一时间得到解决。

##### (四)提升财务管理的精细化程度

公立医院的相关人员必须要对财务管理理念进行创新,避免延续传统的粗放式财务管理。尤其是在医保支付方式改革后,应推行按病种付费和按疾病诊断相关分组付费的多元复合式医保支付方式,使得医院充分重视财务管理工作,通过对预算管理、成本管控、绩效考评等全流程的精细化管理,实现对医院医疗业务行为全生命周期的经济管控。应科学制定医保总额预算,管理医保结算时限,细化医保结算规则,精准管控按病种、按床日、按人次的付费标准医疗服务行为,通过加强医院财务精细化管理,不断推动医院的高质量发展。

#### 五、总结

综上所述,传统财务管理已经无法满足现实需求。尤其是在医保支付方式改革的背景下,对公立医院财务管理的要求也越来越高。只有创新财务管理方式、实施财务精细化管理,才能更好地解决问题。财务精细化管理与传统财务管理存在着较大的区别,公立医院财务管理部门应对工作重心进行明确,充分重视成本核算和医疗资源利用等问题,对创新的财务理念进行落实,实现真正的业财融合,加强全业务、全流程的精细化管理。

【作者简介】周思彤(1978—),女,陕西西安人,本科,中级会计师,西安交通大学第二附属医院,研究方向为财务管理、财务信息化、财务共享服务、预算一体化、资金管控。