

HRP系统在医院财务管理中的应用

——以E医院为例

■ 王 睿

(江西省儿童医院, 江西 南昌, 330000)

随着信息化、智能化的时代的到来,传统的医院财务管理模式逐渐无法满足信息时代医院财务管理的需要,近几年公立医院也在不断改革与创新。在“互联网+”的背景下,医院财务管理应重新梳理工作流程,结合业财融合理念与财务数据的共享理念,搭建医院HRP系统,从而实现医院财务管理体制的改革。

随着公立医院改革的不断深入,政府不仅对医疗服务提出了更高的要求,也出台了若干文件以提高医院的经济运营管理,而医院的财务管理作为重要的组成内容,所涉及的内容越来越繁杂,财务管理的难度不断提高,采用传统管理模式已经无法满足经营管理的需要。医院需借助信息技术搭建HRP系统实现现代化、信息化的财务管理工作模式。本文以E医院为例,通过重新梳理财务流程,采用HRP系统,建立了以全面预算为基础,逐步整合了物流、资金流及信息流的管理系统,实现了对医院的一体化管理,使医院的运营管理水平得到了极大提升。

一、HRP系统概述

HRP(Hospital Resource Planning,医院资源计划)系统是将医院中的业务流、信息流及财务流贯通,实现信息资源的共享,为医院的管理层提供及时、准确及全面的数据,这也是目前医院在管理信息化改革进程中的重要手段。

HRP是医院成功引进ERP的经典案例。在医院财务管理中,HRP系统将传统的财务管理模式转变为精细化管理,梳理规范业务流程,从而使医院管理者能够对医、教、研等方面进行科学规范的管理,实现对医院资源的最优配置。

E医院引进的HRP系统主要包括以下几个方面:医院预算管理、成本管理、财务会计管理、人力资源管理、科研经费管理、医院固定资产管理等管理系统。本文主要分析E医院HRP系统在的预算管理、会计核算、报销管理、科研经费管理四个方面的应用。

二、E医院在传统财务管理模式下存在的问题

(一)预算管理方面

E医院的预算工作主要靠财务部门负责,其他科室并未过多参与预算工作。在编制方法方面,预算编制方法更多的是依靠Excel表统计,而在实际执行时,由于在Excel表中无法做到动态实时调减预算,因此经常存在超预算开支或无预算开支的现象,这容易产生预算编制与执行脱钩的现象,相关人员也难以实时查询和统计预算执行率。在预算控制方面,传统的控制模式为手动控制,主要以领导审批签字为准,但经常由于无法找到领导而造成审批流转时间较长、工作效率较低,各科室也无法动态掌握预算的使用情况。

(二)财务会计核算方面

由于出纳、会计凭证大部分是手工制作的,因此发票也需要手工核对。E医院在财务管理工作中,出纳的付款记录必须手工登记出纳日记账,收款、付款、报销等日常业务凭证基本上都是手工制单,而后录入系统。同时,发票的真伪需要去税务局网站手工验证,电子发票的防重复报销需要人工登记、逐笔核对,这种工作流程非常浪费时间和人力物力,效率非常低。另外,在会计做账方面,由于是在出纳付款后进行记账,可能间隔很久,因此容易导致做账延误,会计数据不能及时统计应用。

(三)报销管理方面

E医院的报销主要有两个部分,包括申请流程和报销流程,由于这两个流程不在同一个系统,因此报销人要完成的报销流程较复杂。例如,培训、出差的报销流程首先需要在医院的OA系统上申请,然后报销时再签字审批。但由于院领导还承担医疗就诊服务,因此可能难以找到院领导审批签字,这就让报销人的报销流程变得复杂。

(四)科研经费管理方面

E医院的科研经费管理是由科教部门管理课题负责人的经费,财务部门负责登记经费使用情

况,并将经费收支明细进行财务记账。当课题负责人名下有多个课题时,容易发生错记课题经费使用的情况,也难以监督课题负责人的使用情况。科教部门、财务部门及课题负责人之间也缺乏足够的沟通,无法及时核对经费管理情况,会造成经费使用超支、结题课题经费长时间挂账等现象,

三、HRP 系统在 E 医院财务管理中的应用

(一) 预算管理系统的应用

预算管理最重要的是执行。为了实现预算执行的管控, E 医院首先搭建了以预算指标为基础的全院网络化报销管理平台,同时建立了事前预算控制管理模式,医院内部预算管理最终是以经济业务反映,因此报销管理是预算执行的前提。

E 医院的预算调整也是在线上进行,需要调整时,由科室填写调整申请单,可以对多个指标进行调整。预算指标只能是科室内部指标间的调整,对于要增加新的预算,需要通过预算委员管理会的同意,在提交调整申请单的同时上传相应的附件,再提交审批。审批流程根据预算委员管理会定好的流程进行线上签批。审批完成后,完成指标的预算数据变动。

从预算编制到预算控制、执行、调整等流程, E 医院均在 HRP 系统中得以实现,系统能够提供预算指标余额表、预算执行情况分析表、预算执行明细账等。

(二) 财务机器人的应用

E 医院引入 RPA 机器人,即机器人流程自动化,增加了财务审核的岗位,搭建了记账平台,让各类业务全部规范化。RPA 机器人可以设置不同的时间策略,包括执行频率、执行间隔和执行时间,还可以设置是按天执行还是按周执行,设置好的 RPA 机器人会根据所定义的时间策略自动工作,执行完成后,会以短信的形式通知财务审核人员。二次复核岗只需要根据短信提示的单据号进行审核、打印、装订。RPA 可以做很多的事情,比如说每天的收入自动生成凭证,每个月的物资领用出库自动生成凭证等。

(三) 报销系统的应用

为实现事前预算控制和简化报销流程, E 医院制定了用款申请流程和报销流程,让所有的签字环节均在线上完成,并和预算指标关联起来,最终自动形成预算执行。

在预算指标管控下,报销人登记用款申请后,系统会向下一个环节的审批人发送短信通知,同时

审批人可在手机上进行签批。完成签批后,报销人到财务科填写报销单,进行发票真伪验证和发票扫码登记,并使用高拍仪拍摄报销单原件提交审批,同时打印二维码标签。报销人扫此标签后,把原始票据存放到票据柜中。全部环节完成后,财务科打印出报销签字审批单,进行扫码开柜,把原始单据取出来,交给出纳付款。出纳付款后,扫报销单的二维码完成登记出纳序时账。后台机器人根据已付完款的报销单自动生成财务凭证。

(四) 科研经费管理系统应用

E 医院的科研人员在课题立项后,由科教部门通过科研经费管理系统录入课题的名称、时间、经费来源、预算等内容,财务部门对相关信息进行确认后,在系统中就能实时查看课题经费的使用情况。该系统的上线,做到了从申请到报销均严格按审核的预算使用经费,实现实时动态管控经费,保证科研经费的使用均能有效控制在预算范围之内,也能及时通知课题负责人在课题项目的期限内尽快使用科研经费。超预算的项目经费申请,需要经费使用人通过调整预算申请流程,经过相关管理部门负责人及院领导审核通过后,再使用课题经费。

课题负责人在科研经费管理系统中,能够实时了解自己名下所有课题的余额,更好地控制经费的使用,避免分类超支等不合理现象,使每笔经费在使用过程中更为透明,有效杜绝了在科教管理的课题经费和财务系统下课题账目的经费收支不匹配的情况,也使课题负责人、科教部门和财务部门能在系统中对科研经费使用及结余情况进行实时监督,有效提高科研经费的使用和管理效率。

四、HRP 系统在推行实施过程中存在的问题

(一) 从传统式管理到精细化管理理念的转变

传统的财务管理基本上只涉及财务部门,主要是负责会计核算等工作。而随着医院经济运营管理能力的提高,财务管理也不只限于财务部门,而是需要全院的配合。HRP 系统的构建由财务部门作为牵头部门,而模块搭建涉及科教部门、人事部门、资产部门、临床部门等众多科室及人员,包含人、财、物等资源的一体化的医院资源管理体系。因此,HRP 系统的推行,是医院进行精细化管理的必要载体,也是让全院部门及职工对医院管理理念的一种全新的认识。

(二) 梳理工作流程及数据的整理

HRP 系统可以看作是医院管理流程的再造,而医院本身不仅担负着基本的医疗救治服务,还有科

研、教学等任务。医院要对这些工作流程进行梳理,但相关数据的整理是一项庞大的工作,需要全院各部门的协调和配合。同时,财务工作人员也面临着新的挑战,负责的工作从简单的会计核算转变为以管理会计。

(三) 专业人员的需求及充分的培训

HRP 系统是涵盖了全院人、财、物为一体的资源管理系统,涉及的内容详细而全面,因此需要专业的人员负责 HRP 系统的上线及运行,但这些人员在 HRP 系统上线初期是十分缺乏的。

五、HRP 系统在 E 医院财务管理应用中取得的成效

自 2018 年起, E 医院 HRP 系统上线,从最初上线的科研经费管理,到后面陆续上线的报销管理、预算管理、财务机器人等系统,逐步全面实现了 HRP 系统管理。经过几年的运行,取得了以下成效:第一,实现了全员、全部门、全过程预算控制,各科室初步具备预算和成本的概念。第二,科主任可以合理地安排经费,及时掌握经费使用情况。第三,实现了从用款申请到经费报销流程简化,所有审批手续均在网上完成。第四,各科室可在系统中查看每笔经费的审批状态或付款状态。第五,财务部门大量的制单工作变成了自动化处理,完成核算型财务向管理型财务的转变。

六、HRP 系统在医院财务管理中的建议

第一, HRP 系统的上线及运行需要医院领导的支持。HRP 系统覆盖面广、功能多,在使用中需要大量的人员、技术及资金。管理人员应从业务流程入手,重构医院业务管理的流程,实现医院财务的精细化管理。

第二,做好医院各部门之间的协调和配合工作。HRP 系统要想在医院财务管理中发挥良好的作用,离不开医院各部门的支持和配合,不管是预算系统、报销系统、科研经费系统都涉及全院人员,若其中一环不给予支持和配合,那么整个系统都无法发挥作用,也无法达到精细化管理。因此, HRP 系统的上线和运行需要全院职工的配合,对运行中遇到的问题,也应及时反馈,以对系统进行及时调整。

第三,构建 HRP 财务一体化框架。财务模块作为 HRP 系统中的基础,包含预算模块,作为整个财务模块的起点,以预算指标关联其他财务管理系统,对实现医院收入、提高资金支出使用效率、降低医院成本等都提供了数据支撑。报销管理系统能让医院全面实现线上报销,同时关联预算指标,实

时监督预算的执行情况,也能控制超预算的支出报销,严格遵循无预算不开支的原则。另外,财务一体化框架还包括成本管理系统,系统中对全院各科室的收支数据进行分析和挖掘,还可以进一步对相关费用进行成本管控,合理安排资金的使用方向。

七、小结

现代化医院的经济运营管理离不开信息系统的支持,而 HRP 系统是医院财务信息管理的落地。HRP 系统的运行和应用提高了医院管理工作中的预算管理能力和符合医院实现全面预算管理的需要,也使得医院在运营管理工作中的财务工作能够顺利进行及实现高效运行。

HRP 系统现在医院的日常管理中起着关键作用,财务管理系统是 HRP 系统的关键部分。在医院的经济管理工作当中, HRP 系统中的物资管理系统、人力资料管理系统、合同管理系统等都是为了保障财务管理系统的正常运行,各系统之间的关联和使用,能在保障自身系统顺利运行的同时,协助其他业务流程,从而实现医院资源的最优化配置。

医院经营管理的战略性目标也发生了转变,不仅仅是功能的管理、保障系统功能的完整和进行,而且转变为对流程的管理,使得系统的流程可以顺利进行,因此医院最终的发展目标也就变为培养业务出色、具有计算机技术的综合性人才队伍。

【作者简介】王睿(1988—),女,江西南昌人,硕士研究生,会计师,江西省儿童医院,研究方向为医院财务管理。