

预算控制在医用耗材管理中的应用探究

■ 刘 乾

(邯郸市中心医院, 河北 邯郸, 056001)

近年来,我国公立医院改革进入深水区,DRG 医保付费改革正在逐步推行,同时,受社会形势变化影响,公立医院经济运行压力逐渐加大,亟需在坚持公益性方向的同时,加快补齐内部运营管理的短板和弱项,向精益化管理转变。医用耗材管理作为精益化管理的重要组成部分,已成为医院控成本、增效益的重要一环。本文先介绍预算控制的基本思路,再介绍现阶段医院耗材管理面临的问题,最后将预算控制应用于医用耗材管理,以解决当前医院耗材管理存在的问题,最终达到控成本、增效益的目的,使医院能在愈发激烈的竞争中立于不败之地。

一、预算控制概述

(一)预算控制

近年来,无论是对各个企业来说,还是对事业单位来说,亦或是政府部门,预算管理的地位正在逐年提升。作为经济活动的头部,全面预算管理在经济管理中具有举足轻重的作用。全面预算管理是通过企事业内外部环境分析,在预测和决策的基础上调配相应资源,对企事业单位未来一定时期内的经营和财务等业务进行一系列的具体计划。如此,销售预算、生产预算、存货预算、费用预算、利润表预算等专门预算就构成了全面预算管理体系。

医院耗材管理涉及医用耗材的进货、销货(科室领用)、结存等具体管理,后续将以存货预算等相关预算为基础进行分析总结。预算控制是运用预算编制方法,结合我国《企业内部控制基本规范》相关要求对医用耗材全链条实施的管理。

(二)预算编制方法

按照出发点特征不同,可将预算编制方法分为以历史经济活动及预算为基础,结合实际情况调整历史经济活动项目和金额而形成的增量预算法,以及不以历史活动为基础,而以零为起点编制的零基预算法。按照业务量基础的数量特征不同,可将其分为以预算期内正常的、可实现的固定业务量为唯一标准的固定预算法和基于成本性态分析基础的弹性预算法。按照预算期时间特征不同,可将其分为定期预算法和滚动预算法。

结合医院耗材管理现状及医院运营的具体情况,

由于医院科室相对固定,医疗手段、医疗方法及适用医疗耗材范围、频率在一定时期内不会发生较大变化,历史数据对于耗材的管理具有很好的参考意义,因此,适合采用增量预算法。当然,随着医院精细化管理的不断深入,其可以和动态预算法相结合。

二、医院医用耗材管理存在的问题

(一)仓库管理存在漏洞

从医院的实际情况来看,医用耗材仓库管理存在诸多问题,首先,耗材采购计划不合理、不实际。虽然医院每月进行两次耗材采购计划的制订,但是计划制订常常流于形式,未真正做到按照计划采购;其次,无法准确预估使用量,导致期末库存量较大,占用医院较多资金;最后,仓库人员管理意识薄弱,管理手段落后,管理方法欠缺,专业度不足。

(二)供应商管理不到位

仓库对耗材管理不到位,对供应商疏于管理,导致很多供应商送货时间随意、送货量随意,最终导致仓库管理人员不能很好执行医院耗材采购计划。由于供应商频繁出没于医院各个耗材使用科室,在干扰正常医疗工作秩序的同时,会带来廉政风险。

(三)科室使用监管难度大

现阶段医院的仓库管理未涉及临床使用科室,各个使用科室在领用耗材后即成为科室的当月支出,因此,无法准确预算各个科室的实际使用量。同时,在开展临床科室计费时,单靠人工收费手段易导致耗材使用和计费出现“张冠李戴”的现象,导致临床使用科室耗材的库存量难以准确估计。

(四)信息化手段不足

医院内现存多个系统,涉及耗材的系统主要有 HIS 收费系统及医院内物流系统,但是,由于系统间存在信息壁垒,编码规则、耗材名称在各个系统中的叫法不同,两大系统无法进行准确联动。同时,医院耗材管理中的物流系统不是专业的预算管理软件,只是对耗材进销存进行基本管理,预算管理模块的搭建不专业,无法很好地应用于具体工作。

医院虽然已经开展全面预算管理,但是,由于存在以上医用耗材管理问题,医院现阶段的预算管理只停留在顶层,未细分至耗材管理科室及临床使用科室。

对医院耗材管理现有问题进行梳理和归纳,可以将预算管理细化至耗材管理科室及临床使用科室,以预算管理为抓手,优化耗材管理流程,打通各个环节的控制点,实施医用耗材入库、使用、库存等的全链条预算控制,最终达到医院耗材精细化管理的目的。

三、预算控制在医用耗材管理中的应用

(一)立足实际,细化预算编制

医院可从以下几个层面入手,细化预算编制,提升预算的可操作性与准确性。

1. 耗材管理科室层面

首先,耗材管理科室应重新梳理耗材相关流程,理顺各个流程节点,不断优化耗材管理的各个流程,并将优化好的耗材管理流程以文件形式上报给医院耗材管理委员会进行审议,在合规层面为预算控制提供支持。其次,重新制订供应商管理相关文件,并报医院审议通过,严格要求供应商按照既定的耗材计划配送货物,严禁供应商自行向临床使用科室配送货物。该措施的实施目的是规范耗材采购流程,所有耗材采购都由医院仓库管理。最后,将预算细化至耗材管理科室。耗材管理科室应根据系统中各个科室耗材的使用情况分析月度采购计划。例如,根据物资系统中各个科室领用耗材的品种、数量、规格、产地等信息进行按月汇总。同时,将上年度科室的耗材请领情况与同专业科室进行横向比较,选取平均值进行预估,以此得出各个临床使用科室每月耗材的使用量。之后,结合期初库存水平、安全库存结余量等情况制订采购计划,再将制订好的计划上报至医院各主管领导审批后执行。针对各个使用科室的特殊情况,如特殊耗材的使用、未获批采购耗材的使用等,应由使用科室提出申请,由耗材管理部门进行审核,并按照具体流程上报至相关主管领导进行审核,审核同意之后再行采购。该措施能在源头上确保预算编制的可行性。

2. 使用科室层面

根据具体使用科室或选取代表性的科室进行因素分析。其间,分析因素包括患者病情、耗材使用情况、同种相关疾病耗材使用差异、疾病治疗时长情况等,最终得出医用耗材基本使用情况数据。例如,心血管内科在对需要心脏支架的患者进行诊疗及手术时,会根据病人的实际病情使用不同的医用耗材,如导管、导丝、球囊、支架等,这些耗材使用的多少取决于病人的实际情况。当然,其他因素还包括适用的耗材是否进口、是否具有其他功能等。经过使用

科室的分析,可以相对直观地得出医用耗材的使用情况。该措施的实施有助于提高预算数据的准确性。

对耗材管理科室层面及使用科室层面进行分析,可以得出以下结论。无论是耗材管理科室还是使用科室,对预算制订来说都是基础的一环,每一个层面的预算制订都离不开另一个层面的影响。在统筹制订预算时,应将它们有机结合起来,形成管理上的闭环,进而为预算编制带来有益影响。

(二)落实执行,强化预算监督

根据编制出的耗材采购预算及科室实际请领情况,可动态监督耗材预算的执行。使用科室遇到特殊情况时,应按照流程报请管理科室,由该科室动态调整预算执行数。同时,须明确各个责任科室在预算控制中的职责权限,规范预算执行程序,做到事事有报告、事事有监督。

(三)事事回响,优化预算分析

对每月医用耗材的采购、使用、结余情况进行分析,总结当月医用耗材预算差额,如果出现流程问题,应及时调整、优化流程,如果出现数据统计计算错误的情况,应适时调整。

基于医院预算监督情况和预算分析情况,应在医院内部定期对预算控制的有效性进行自我评价,并生成自我评价报告。

(四)强力支撑,提高专业人员能力及信息化水平

医院应建立从耗材管理科室到耗材使用科室的专业人员库,强化库存管理人员及临床科室耗材管理人员的预算控制意识和风险防范意识,丰富相关人员的知识储备,拓宽相关人员获取知识的途径,如开展网络培训及线下培训会。如此,能逐步助力耗材管理相关人员提升自身业务能力,运用最先进的管理手段及方法对耗材进行最优管理,落实预算管理方案,提升医院耗材管理水平。

四、结语

只有将预算控制深入耗材管理的方方面面,不断强化医院相关人员在具体事务中的预算管理意识,真正实现业财融合。要提升医用耗材管理水平,降低医用耗材的管理成本与使用成本,为医院高效实施 DRG 管理提供有利条件,扩大收益空间,进而助力医院在不断深化的医改浪潮中立于不败之地。

【作者简介】刘乾(1984—),男,河北邯郸人,本科,中级会计师,邯郸市中心医院,研究方向为预算控制、成本核算、医用耗材管理。