

◁经济管理▷

业财融合下公立医院医用耗材成本管控路径探究

贾昱晞,周伟,方沅湘,辛建雪

(中国医学科学院北京协和医院,北京市 100730)

【摘要】 在公立医院高质量发展要求下,医院面临提升运营效率、加强成本管控的巨大压力。本文以北京XH医院试剂管理为例,探究公立医院医用耗材成本管控路径。研究总结XH医院通过完善成本管控的组织架构、共享业务和财务系统数据、加强全流程预算管理、与绩效考核有机结合等一系列业财融合方式,取得了显著的成本管控成效。

【关键词】 成本管控;业财融合;医用耗材;试剂管理

【中图分类号】 R197 **【文献标识码】** B **【文章编号】** 1672-4232(2024)02-0072-04

【DOI编码】 10.3969/j.issn.1672-4232.2024.02.020

《国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见》要求公立医院发展方式转向提质增效,运行模式转向精细化管理^[1]。为更好地满足人民日益增长的医疗卫生服务需求,实现高质量发展的精细化模式,公立医院须提升医疗服务效能,健全运营管理体系,完善内部控制制度,进一步加强成本管控。

北京XH医院是集医、教、研于一体的现代化三级甲等综合医院,连续13年位列复旦大学医院管理研究所中国医院综合排行榜榜首。作为国家现代医院管理制度和公立医院高质量发展的首批试点医院,XH医院多年致力于全面提升管理效率和效益。本文采用案例研究法,通过研究XH医院医用耗材成本管控的业财融合模式,归纳总结组织架构设置、具体实现路径等,形成标准化的工作机制,增加实践的可操作性,为指导其他公立医院成本管控工作提供有价值的参考^[2]。

1 成本管控面临的问题

1.1 成本管控的外源问题

1.1.1 政策有限,多层代理。耗材在法律法规的数量及完善程度上,均滞后于药品。以试剂为例,目前相关政策仅有《体外诊断试剂注册与备案管理办法》《体外诊断试剂分类规则》。且相比药品采购执行“两票制”,目前耗材市场上依旧存在多层代理的销售模式,供应商在流通环节抬高价格,增加了医院的采购成本。

1.1.2 封闭试剂,单一来源。相比其他耗材,试剂在使用时更易与设备仪器形成绑定,在采购时形成单一来源。绑定设备后的封闭试剂价格被大厂家把控,目前除新冠核酸和抗原检测试剂外,绝大部分试剂尚未开展集中带量采购,医院在采购议价时往往缺少主导力。

1.1.3 绑定项目,不可收费。耗材在物价收费政策上分为可收费和不可收费耗材,试剂属于不可收费耗材,

作为检测项目开展中的消耗品,构成了医院的纯成本。在2019年北京市医耗联动综合改革落地后,大型仪器设备检查检验的有效收入空间下降,使得医院试剂成本管控压力进一步增大。

1.2 成本管控的内源问题

1.2.1 两级分化,量大难度高。XH医院耗材管理工作量较大,其中试剂品种2400余种,使用科室19个,对接供应商160余个。这些供应商中,70%代理的产品种类不足10种,其采购金额约占全院采购总金额的20%。医院面对数量众多、产品较少但占有一定采购金额的供应商,成本管控的难度较高。

1.2.2 缺乏考核,重业务轻管理。XH医院以往更重视耗材准入环节的性能评价和价格对比,入院后缺乏相应的考核机制和精细化管理。没有建立科学系统的科室和供应商绩效评价体系,导致科室日常使用试剂时容易忽视成本管控,对质量控制的重视不足;而供应商则缺乏改善产品和服务的主动性^[3]。

1.2.3 系统割裂,信息管理滞后。医院中有关的系统有:负责耗材管理的医院资源规划(Hospital Resource Planning, HRP)系统、负责检验医瞩收费的医院信息系统(Hospital Information System, HIS)、负责结算的财务用友系统。XH医院在2022年之前,三个系统各自为政,缺乏数据共享,导致成本与收入割裂,采购与使用分离^[4],业财缺乏融合。

2 试剂成本管控实践路径

2.1 完善成本管控的组织架构

完善的组织架构是成本管控的核心,XH医院的医用耗材由院领导、主管部门及相关职能部门第一负责人组成的耗材管理领导小组统一领导,主要负责成本管控方案等重大事项的决策和审批。管理领导小组下设试剂主管职能部门、试剂专家委员会和各试剂使用科室。试剂主管职能部门为试剂管理工作落实及督

导检查机构,负责试剂成本管控及绩效考核等工作。试剂专家委员会由临床检验科室专家组成,提供专业咨询及技术支持工作。试剂使用科室为各临床科室,可设置兼职试剂管理员,与主管职能部门协同配合,推进科室试剂成本管控工作。通过上述管理组织架构,规范从采购、库存到使用监管的全流程管理,与临床科室和财务处等部门紧密配合,对成本管控形成了制度约束。

2.2 共享业务和财务系统数据

XH医院试剂主管职能部门与财务部门、信息中心、临床科室开展多部门协作机制,以管理系统HRP为中介,进行接口开发、测试流程、跟踪数据等工作,历时两年对接管理、业务、财务系统,实现了业财数据共享。

2.2.1 管理与财务系统数据共享。XH医院对接了HRP管理系统与用友系统,打通试剂业务与财务管理。实现功能:(1)HRP系统订单与财务合同关联,同步调取订单中每个试剂物资对应的合同编号、生效日期、截止日期等财务信息。(2)HRP系统向供应商提供发票上传功能(包括发票号码、代码、金额等),通过关联财务系统进行真伪校验,并核验未开票和已开票数据,保证发票的完整性和准确性,避免多开票给医院造成损失。(3)HRP系统定期推送试剂出入库数据到财务系统,以满足财务做账、统计及相关管理需要,同时接收财务系统反馈的付款情况。

通过对接管理系统与财务系统,XH医院试剂主管部门实现了在系统上即可对试剂财务信息的全流程追溯,节省了大量人工工作量,并保障了医院成本支付的安全可靠。

2.2.2 管理与业务系统数据共享。XH医院对接了HRP管理系统与HIS业务系统,打通试剂管理与试剂使用。具体实施如下:(1)以试剂字典库及物价字典库为基础,逐项核对单位包装试剂的实际检测量、辅材单测试成本等,完成检验项目与对应试剂的匹配关系绑定,奠定精细化成本核算基础。(2)HRP系统通过接口定期调取HIS检验收费数据,包括收费项的代码、名称、时间、数量、金额等,实现检验工作量和收入数据的直接采集,提高准确性^[5]。(3)按管理需求将各类数据单独或整合形成指标,如“成本率”、“出入库”等,实现分科室、库区、供应商的精细化成本核算。

通过对接管理系统与业务系统,XH医院实现试剂使用信息的全流程贯通。打通人、财、物的同时进一步提升数据的使用效率^[6],实现数据的深度挖掘、动态监测及分析,形成使用、分析、反馈、调整的循环管理模式(见图1)。

2.3 加强全流程预算管理

XH医院以战略规划和年度计划为依据,将预算

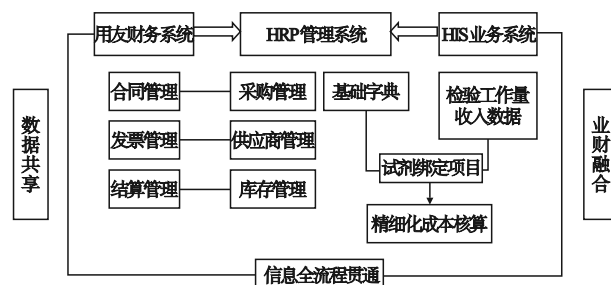


图1 试剂业财融合系统框架

编制、审批、执行、调整、分析、评价各环节贯穿试剂业务全流程。通过财务预算约束促进业务资源分配,优化试剂成本管控^[7]。

2.3.1 预算编制与审批。XH医院已实现试剂预算管理系统化,年初科室可在HRP系统查询以前年度预算量、采购量、预算执行率等数据,并据此报送本年度试剂采购预算。试剂主管部门收到科室上报预算,结合科室试剂成本率、往年预算执行等情况,审核并报送财务处。财务部门报上级审批并反馈批复金额。试剂使用科室在HRP系统可查询批复预算,并按照预算执行。

2.3.2 预算执行与调整。预算执行遵循科学、真实、合理的原则,对已入院产品,HRP系统记录采购金额作为预算执行金额。对新入院产品,科室通过预估单个项目的试剂用量及单价编制采购预算。试剂主管部门复核并提请医院审批后,参照政府采购法严格在预算内执行采购,通过借助上述业财系统的共享数据进行成本测算,试剂主管部门与临床科室开展联合谈判工作,成本节约效果显著。

科室采购时HRP系统实时显示预算已执行金额和年度总预算,并进行近预算提醒和超预算控制,提高科室成本管控的自觉性、计划性,科室根据需要通过系统申请预算调整。

2.3.3 预算分析与评价。通过HRP系统动态累计科室预算执行金额,并实现财务期末的预算执行率查询。每月末、季末和年末,系统自动生成各科室及全院的“预算调整值”、“预算节约率”、“预算执行率”等分析报表,便于试剂主管部门进行预算分析。试剂主管部门通过综合评价科室的预算执行情况,作为审批来年预算金额及日常是否予以调整预算的依据,形成全方位、全过程管理闭环,实现试剂预算的全流程管理^[8](见图2)。

2.4 与绩效考核有机结合

2.4.1 业财融合的科室考核。临床科室作为试剂的使用和保管者,对成本管控更具影响力,需发挥其主观能动性。XH医院基于业财融合角度设置了科室考核指标(见表1)。其中成本率和出入库指标考核科室试剂成本管控情况,通过业财共享数据定期分析科室的

