



医院财会书系

YIYUAN CHENGBEN KONGZHI YU GUANLI

医院成本控制与管理

费 峰 编著

上海财经大学出版社

ISBN 978-7-5642-0285-9



9 787564 202859 >

定价：35.00 元

医院财会书系

医院成本核算(第2版)

上海财经大学会计学院编著

2008.9

(第2版)

医院成本控制与管理

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第108321号

费 峰 编著

责任编辑 费峰

封面设计 费峰

SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

上海财经大学出版社

费峰 著

上海财经大学出版社

(上海市长宁区江苏路55号 邮编200433)

网址: <http://www.sfupe.com>

电子邮箱: webmaster@sfupe.com

全国新华书店经销

上海财经大学出版社

2008年9月第1版 2008年9月第1次印刷

 上海财经大学出版社

ISBN 9 5601-3 000-2 定价: 30.00元

图书在版编目(CIP)数据

会计金领精英

医院成本控制与管理/费峰编著. —上海:上海财经大学出版社,
2008.9

(医院财会书系)

ISBN 978-7-5642-0285-9/F·0285

I. 医… II. 费… III. 医院-成本管理 IV. R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 108351 号

会计金领精英

☐ 责任编辑 张小忠

☐ 封面设计 周卫民

YIYUAN CHENG BEN KONG ZHI YU GUAN LI

医院成本控制与管理

费 峰 编著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海华业装潢印刷厂印刷装订

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

710mm×960mm 1/16 18.75 印张 357 千字

印数: 0 001—3 000 定价: 35.00 元

总 序

医院经济管理是现代医院正常运营和科学管理的重要组成部分,而医院财会活动及其管理则是影响医院生存与发展的核心环节,自然越来越得到各级医院管理和医疗服务人员的重视,同时也受到广大患者及其亲属的关注。各级各类医院通过精湛的技术、温馨的服务、合理的价格来满足患者的需求,进而为患者和医院创造更大价值的时代要求,催促着医院财会人员以更主动、更积极的姿态去深化医院改革,开拓财务领域各项工作。医院财会工作除了按照公认的会计原则,客观、真实地反映医院经营状况,揭示对国有资产受托经营责任,促进国有资产保值、增值外,更需要在开展预算管理、保证经营有序;实行成本核算、提供财务信息;制定成本标准、强化成本控制;实施分权管理、明确经营责任;分析投资计划、保证科学决策;吸收先进理念、推行作业管理;接轨外部市场、优化目标管理;拓展管理视野、开展价值链管理等方面进行管理创新。费峰先生多年从事医院财务管理,深入研究国内外相关文献,认真总结实际工作经验,编撰了这套《医院财会书系》,为广大医院财会工作者了解医院财会领域的前沿理论,掌握相关的实用技术与方法,提供了一把很好的入门钥匙。

《医院财会书系》主要涉及医院成本核算的理论与方法、财务管理的观念与技术、财务会的核算业务、医院新的会计事项及其处理方法等内容。本书系以医院财务会计核算为基础,以成本核算为主线,辅之以成本分析、成本规划,进而推演至预算与责任管理、作业管理、价值链管理等诸方面,使医院财务会计、成本会计和管理会计的各项内容、各个环节相互呼应,融成一个有机的整体。

本书系有若干鲜明的特点:

其一,以战略为主导。当今的时代是一个战略制胜的时代,战略是医院发展成长的基础,也是医院财务管理的基石。从战略的角度看,医院就是一个关于战略的 PDCA(制定、执行、检查、修正)无限循环系统。从成本管理的角度看,医院成本管理活动必须围绕提升综合竞争能力这一战略目标来开展,成本管理会计与其说是一种会计学的方法,还不如说是为实现医院整体战略目标服务的一种

管理控制系统。本书系力求跳出就成本论成本的桎梏,将成本管理会计置于医院战略管理的框架之下,以战略定位为起点,经过战略基础管理(作业成本)、战略执行(经营决策、资本决策、质量管理等)、战略控制(全面预算、标准成本、目标成本),直到战略业绩评价(责任会计、平衡记分卡),构建一个以患者与医院价值最大化为导向的,着眼于培养医院长期竞争成功的,立足于对关键成功因素的信息能及时、准确地确认、分析与决策的,注重全面与长效的财务管理系统。

其二,以作业为工具。财务管理的创新离不开对本学科前沿问题的重视、梳理与吸收。人类社会在经济、技术、文化诸方面都正在发生剧烈的变化,在医院管理领域主要表现在:更重视为患者提供价值,实行全面质量管理,对人本思想的重视……变化的内在驱动力是医院创造并保持综合竞争能力、赢得患者信任的需要,这导致了以“作业成本计算与管理”为代表的新的管理哲学与技术应运而生。作业成本法强调对引起成本发生的根本原因的分析,通过资源、作业、成本对象之间的因果关系来分配成本;根据准确的成本信息,进一步改善医院的各项作业和价值链,进而提高综合竞争力。它关注会计的管理本质,重视挖掘成本信息的管理内涵。本书系把握这个发展新动向,认定作业成本计算与管理是实现医院战略管理的有效工具,竞争优势=合理的战略模式+成本优势+恰当的作业流程,而作业成本法则居中贯穿,作为全书系的核心内容。从成本的概念与特点,到成本的分配与计算,再到成本的分析与管理,直到预算管理、责任控制、经营决策、质量成本、环境成本、目标成本、标准成本等各个方面,都融入了作业成本的元素,本书各章节之间始终以战略和作业为纽带保持逻辑联系,通过作业成本与战略性活动的有机结合,提供提高绩效的新思路、新方法。我国医疗行业尚处于对作业成本的概念引进、消化阶段,本书系已跨进应用研究,无疑具有现实意义。

此外,本书系视野开阔,兼收并蓄。当今世界已越来越开放,会计准则和惯例的国际趋同已露出端倪。本书系的财务会计部分,既联系中国实际,又反映国外进展,既立足当前,又放眼未来,有分析地借鉴国际公立单位会计准则及相关研究报告、美国联邦政府财务会计概念与准则、若干发达国家企业会计准则,以及国内外专家研究成果,并结合我国新近公布的事业会计准则(征求意见稿),比较异同,取长补短,深化对医院财务会计基础理论的认识,促进对国际主流实务惯例的把握,以提高现实管理事务中处理层出不穷的新问题、新情况的能力。

总之,本书系在理论上有一定的前瞻性,在实务上有较强的可操作性。而欠缺之处自然难免,某些见解尚欠严谨,个别方法不够成熟。祈愿广大医院财会工作者和社会各界人士批评指正、切磋探讨,共同推进医院财会理论方法和现代化运营管理的进步、发展。

学习医院财会知识犹如探寻桃花源,初始也许枯涩乏味,但一旦入门,当会豁然开朗,别有洞天,绚烂多彩。

深为《医院财会书系》作者辛勤笔耕感动,是为序。

蔡仁华

2008年5月10日

序

成本是价值创造的源泉,资源以成本形式完成价值创造。医院成本核算的目的不仅在于按照不同的成本对象,运用科学的核算方法,归集、分配成本费用,得出准确的计算结果,其重要意义更在于根据这些成本信息,为了高效率和高效益地利用医院资源而实施积极的管理行为。

医院在任何时候都不可以忽视对成本的管理。站在传统的角度,成本管理应该根据医院的经营目标和效益要求,对各项耗费进行事前预定,确定控制标准,落实经济责任,进行成本核算,开展差异分析、评价工作业绩,采取改进措施,如此循环不已。

在过去的二十多年时间里,我国的医疗市场发生了根本性的剧烈的变化,主要表现在医疗筹资结构和支付方式的变革,治疗技术和手段的日新月异,竞争观念的深入人心,人本思想的日益凸现。医院更注重如何通过提高医疗质量、改善服务态度为患者创造价值。患者对医疗服务的需求更加旺盛,对优质服务的体验要求更高,同时对服务价格也更加关注。

有鉴于此,现代的医院成本管理应该超越成本控制的思维方式,在花大力气来控制价值牺牲的同时,又十分讲求提高价值创造能力,将成本管理与战略管理有效地结合起来,做到既关注医院内部的成本变化,也关注居于医院上下游位置的供应商和患者的成本变化,既注重医院自身的竞争地位,更注重竞争对手竞争态势,既关心成本升降对医院近期利益的影响,还关心成本行为对医院所产生的长期影响,既重视微观层面的成本动因,也重视宏观层面的成本制约因素。除了财务信息外,医院管理人员还应大量提供诸如质量、创新、时间、作业、流程、市场、患者需求与满意度等与医院战略目标密切相关的非财务信息,通过战略定位、目标成本管理、作业管理以及价值链分析等各种战略方法来支持医院不同的竞争战略,优化医院价值链,塑造并不断保持医院长期的可持续核心能力。

难能可贵的是费峰同志的这本《医院成本控制与管理》在汲取西方先进的战略成本管理理论的基础上,结合我国医院的实际情况,对上述的内容作了比较完

整的介绍与深入的探讨。对于开阔医院管理者的思路,拓展医院成本管理的范围,创新医院成本管理工具有一定的理论引导作用。

本书的另一个特点是作者在大量掌握相关文献资料的基础上,对责任会计的理论与方法作了一番认真的梳理,对进一步深化科室核算、完善经济责任、夯实医院成本核算基础有比较强的实践指导意义。

虽然,费峰同志对医院财务管理问题作了多年的潜心钻研,并且对上海多个三级医院的情况有一定的了解,但书中所讲的终究是他的个人经验与见解,深度与广度方面肯定还有待于提高。费峰同志是一位优秀的财务管理工作,他愿意将自己的工作经验与心得和大家分享,这是件有意义的好事,在此我衷心希望广大读者能多提宝贵意见和建议,通过相互学习与切磋,使医院成本核算与管理有进一步的提升,也使卫生经济工作者的作用、价值与地位得到进一步的体现,使他们真正成为院长的好参谋、好助手。

顾小萍

2008年6月10日

202 会计学

282 会计学

282 会计学

目 录

总序.....	1
序.....	1
第一章 成本管理.....	1
第一节 成本管理.....	2
第二节 战略成本管理	23
第二章 责任会计	49
第一节 责任会计概述	51
第二节 责任中心	78
第三节 内部转移价格.....	105
附录 平衡记分卡在医院中的应用.....	129
第三章 成本规划.....	148
第一节 目标成本计算.....	148
第二节 成本企画.....	153
第三节 改善(Kaizen)成本制度	181
第四章 作业成本管理.....	189
第一节 作业管理.....	191
第二节 作业流程管理.....	212
第五章 价值链管理.....	235
第一节 价值链分析.....	235

第一章 成本管理

成本是价值创造的源泉,资源以成本形式完成价值创造,而成本管理则是为了最大化和高效率利用组织资源而进行的管理行为。不断增长的收入对医院来说是必要的,但进行成本降低有时却更重要。节省 100 元,医院就能增加 100 元最终财务成果,而收入增加 100 元,却并不一定能带来相应的收益,因为,为获得这 100 元的收入,医院需要追加一些开支。换个角度,若利润率为 10%,增加 100 元结余需要多得 1 000 元收入才行。

胡国强认为(2006):成本管理是在满足企业总体经营目标的前提下,持续地降低成本或提高成本效益的行为,该行为包括成本策划、成本控制、成本计量和业绩评价四个主要环节,而且涉及到企业的战略、战术和信息管理各个领域。该定义包含以下内容:

- 企业成本管理的战略目标是满足企业总体经营目标,战术目标是持续地降低成本或提高成本效益。成本管理不仅是战术性的,而且也是战略性的。成本管理活动是其他活动经济高效运行的保证,也是企业战略执行的重要保障。

- 成本管理目标是通过成本策划、成本控制、成本计算和业绩评价等行为来实现的,说明成本管理贯穿于事前、事中和事后。

- 成本管理行为涉及企业战略、战术和信息管理各个领域,成本管理是一项系统工程。成本是体现企业经济性的综合指标,它贯穿医院的各项活动中。成本管理对象是广泛的,包括与成本有关的一切管理活动。

医院成本管理是管理者为了满足患者需求而采取的持续削减和控制成本的一系列行动。成本管理和成本战略是从患者的角度出发的,即任何对患者不利的成本降低都是不应当的或徒劳的。医院只有不断降低患者的成本,让患者不断享受价值的增加,才是成本管理的精髓所在。医院成本管理活动的开展最终是为了提高医院的经营能力和竞争优势,成本管理的本质目标应该是通过管理行为促使员工的成本行为和组织的战略目标保持一致,并通过最优化配置有限资源来更有效地提升资产价值,进而取得低于其竞争者的累积成本,促进成本结构完善,赢得成本优势。

传统的成本管理着重在事后控制,通过将实际的结果与预先设定的标准对

照,确认和分析差异,并采取纠正措施来保证未来结果和计划的一致性。现代的成本管理正以超越于传统的视野,有针对性地采用以维持、改善与革新为根本特征的控制方式,融合环境、组织和文化等因素,运用先进的成本管理方法,对业务过程实施有效的分层控制,实现医院价值最大化。现代成本管理是以先进的成本控制制度为核心,以价值增值为目标,将控制价值牺牲转变为提高价值创造,将成本管理的视角渗透到医院价值链中的各个环节,通过横向和纵向一体化管理,着力追求成本、效益的最佳和谐与长期统一,增强成本管理竞争能力的一个系统过程。

第一节 成本管理

成本不会自动降低,降低成本需要艰苦工作和不断探索;成本也不会偶然降低,成本降低是管理层和全体员工持之以恒地重视成本管理的结果。成本管理工具并不能自动实现成本优化,就像乐器不会自己演奏一样。乐器需要音乐家的演奏才能发挥预期的效果。成本管理是一种管理思想,它通过对医院成本属性的重新认识与深刻揭示,对医院经营活动中发生的成本,有组织地进行预测、计划、控制、核算、分析和考核等一系列的科学管理,将成本意识作为医院理念的一部分,让全体员工充分认识到成本降低的潜力是无穷的;成本管理是一种管理方式,它要考虑面对复杂多变的经济环境与激烈竞争,医院将选择什么样的方式来改进管理,提高获利能力;成本管理是一种管理技术,它通过标准成本、责任成本、目标成本、作业成本等一系列技术,来对影响医院盈利水平的重要因素的成本进行全面、全程、动态与多维控制。医院成本管理会计的内涵可以表达为对医院成本形成过程及对经营活动有重要影响的信息资源进行规划、决策、计划、核算、控制、分析和考核,以提供对决策有用的理论和方法。

医院成本管理的对象是指与其经营过程相关的所有资源耗费,即为实现医院竞争战略和达到成本持续改善所涉及的一切资源耗费。

医院成本管理的核心内容是,通过事前的成本规划、事中的成本控制和维持、事后的成本分析和考核,来达到高品质、低成本、高利润的经济绩效的管理活动。医院常常会发现今天的成本不完全是由今天的行为而生,而是因昨天的行为而起,或者今天的行为又会影响到明天的成本。成本管理不仅要亡羊补牢,而更应是未雨绸缪。

一、成本管理的目的

成本管理的目的是在最大限度支持医院改善经营的基础上,实行医院成本的全面、持续、整体和机制改善。通过不同的成本管理方法对医院整个经营过程

进行成本策划、成本控制、成本分析与考核,求得降低成本或提高效益以达到“内部和外部顾客满意”的效果。

医院应建立同经营战略、管理体制相适应的成本管理机制,要使影响成本的成本源、引发成本的成本动因、作业以及成本管理体系等各个方面都得到改善。成本管理应始终向成本质量提高的方向不懈努力,并且保持在改善过程中不出现较大的起伏波动。

医院的经营过程就是资源的配置和组合的过程,这种配置和组合其实质是将一种资源置换成为另一种资源,被置换的资源就是成本,置换出来的资源就是收益。成本管理必须以提高资源的配置效益与效率为重心,以为患者创造更多价值为前提,以为医院创造持久的竞争优势为目的,进行思考和实施,因此成本管理从某种意义上来看就是对资源的管理,医院的效益也就是资源配置有效性的体现。成本管理的一切手段都是为了更好地进行资源配置,提高资源耗费的效果和效率而产生的,资源管理才是成本管理的归属(徐凤菊,2006)。

在成本管理的过程中,不能以局部的、某个项目的改善代替成本的整体改善。成本管理需要有一个长期的观点和更宽广的基础,成本管理的目标不是局部的、单个的、短期的。考察成本管理目标,不应该将考虑问题的范围仅仅局限于成本本身,也不应该仅仅局限于成本发生的过程。由于成本与诸多变量因素之间关系的复杂性,单纯强调低成本不一定能代表经济上的合理性,需要将成本与与成本相关的变量因素联系起来加以考查。因此,成本管理目标应该是:

1. 配合医院取得竞争优势。战略的选择与实施是医院的根本目标之所在,在实施医院战略的过程中引导医院走向成本最低。医院的基本竞争战略有低成本战略、差异化战略和目标聚集战略。成本管理对低成本战略的作用显而易见,对差异化战略和目标聚集战略要和成本降低相结合,在差异化和目标聚集过程中实现低成本,在低成本中走向差异化和目标聚集。

2. 在既定的战略模式下,以成本支持质量、价格、市场份额等对成本的需要,通过改变成本的构成、规模等提高收益。

3. 在资源限制条件下,通过成本管理提高资源的利用效率。

上述第一点以医院与环境、医院与竞争的相互关系为视角,以医院的长期发展和竞争优势为重点;第二点以医院内部为视角,以利润为取向;第三点以医院内部为视角,以降低成本为核心。

二、成本管理的观念

(一)成本系统观

成本的发生既是资源价值的损耗过程,又是医疗服务价值的产出过程。医

院的成本管理应避免单纯追求成本最低的做法,要从“投入”与“产出”的对比分析来看待“投入(成本)”的必要性、合理性。通过充分研究并利用成本价值耗费与价值产出的互动关系,科学准确地把握医院各项活动 in 成本管理中的地位和作用,科学准确地把握各项活动成本之间的相互关系,在此基础上,通过有重点的成本管理并合理地处理它们之间的关系,达到降低医院总成本的目的。医院不仅要注重短期利益,更要追求长期的健康发展,逐步建立起基于价值创造的长效激励机制,引导各部门从追求局部成本降低向追求系统成本降低转变,从追求个别技术经济指标的先进性向追求价值增值转变,从追求单纯成本降低向追求医院价值最大化转变。医院的各项业务活动是相互联系的,联系是医院削减成本现实的和潜在的来源。过去由于对联系缺乏认识,使医院常常要求每个部门都按同样的比例削减成本,而不顾有些部门提高成本可能会降低总成本的事实。

(二)成本效率观

真正的成本降低,不只是单纯表现为降低成本的绝对额,而在于提高成本的效率。在业务量一定的条件下降低成本开支,或在成本开支一定的条件下提高业务量,从而提高成本的最佳效益。事实上,每家医院提供的服务和竞争对手都有一定的差异,在成本削减过程中必须兼顾这些差异。现代成本管理的目的应该是以尽可能少的成本支出,获得尽可能多的使用价值,从而为获取收益提供尽可能好的基础,即提高成本效益之间的最佳匹配。医院必须不断地评估每项作业和业务流程的成本效益,以决定是否需要重组作业和业务流程,或者从外部采购这些作业或作业流程。

(三)成本动因管理观

成本是医疗活动的结果,成本管理不能就成本论成本,而应当从成本出发,追溯成本产生的原因——成本动因,根据成本动因采取成本削减行动,达到长期持续改善成本管理的目的(林钟高,2007)。

三、成本管理的特点

成本属于价值范畴,但成本的变化绝不只是一个单纯的经济现象。现代成本管理的特征:

(一)广义性与多维性

成本具有普遍性,无处不在,无时不发生,无人不发生,无事不发生,只要有活动,经营成本一定会发生。成本管理从控制范围上看,它按照科室、医疗小组甚至岗位来实行管理;从控制对象上看,它涉及医院经营中发生的全部成本,涵盖了医院的全部业务领域,并从医院的内部价值链方面逐渐扩展到医院的纵向

价值链(医院的上下游)和横向价值链(竞争对手之间)方面。现代医院成本管理不仅要对自己进行成本管理,还要帮助供应商进行成本管理,目的是为了让它们配合本医院的成本管理,同时还要了解和分析竞争对手的成本管理状况,使自己在竞争中占据优势,不仅把料、工、费看成是成本的构成要素,而且还把时间、资源、信誉、质量、环保等因素考虑进去,并且把上述各因素看成是相互关联的关系。从控制网络上,它采取上下结合、内外结合、层层控制的双向互动式传递控制。从控制的内容上看,它不仅涉及财务成本,而且还涉及或有成本、边际成本、机会成本、重置成本、决策成本、战略成本、交易成本、资金成本、质量成本等不同成本内涵的多维成本。从控制方法上看,它已从单独的目标成本管理、责任成本管理、质量成本管理、作业成本管理等成本管理技法转变为各种成本管理方法融合的倾向。从控制时间范围上看,它已经从事中控制成本、事后计算和分析成本转移到事前如何预测、决策和规划成本,出现了以事前控制成本为主的成本管理新阶段。为此,现代医院成本管理需要进行全时序、全过程、全要素管理。全过程是对医院所有经营活动进行过程控制。全要素是对医疗、质量、管理、采购、财务、人力资源等进行细化、分解,横向到边,纵向到底,整合多种业务职能,进行跨职能管理,明确各级人员的成本管理责任,所有项目均实施单独控制。

医院的任何活动都会发生成本,都应在成本控制的范围之内。任何成本都是人的某种作业的结果,只能是由参与或者有权干预这些活动的人来控制,不能指望另外的人来控制成本。任何成本控制方法,其实质都是设法影响执行作业或者有权干预作业的人,使他们能自我控制,所以,每个职工都应负有成本责任。成本控制是全体职工的共同任务,只有通过全体职工协调一致的努力才能完成。医院要让全体员工认识到成本对于本单位持续发展的重要性,让员工了解其所在岗位的相关成本数据,以便其在日常工作过程中对标准成本、目标成本进行对比,及时改善成本管理。通过营造以价值创造为导向的文化、习惯氛围及成本基础管理工作的建设,提高广大职工的成本意识和价值创造的积极性,让每一个部门、每一个员工的成本管理工作都以为医院创造价值为根本出发点,医院和个人的每一项工作都以实现价值增值作为评判标准。调动全员参与的根本途径是推行分配和激励方面的根本改革,把成本改善同员工的业绩联系起来,从经济利益上调动员工参与成本管理的积极性。一般可采用以下方法来推行全员成本管理:

1. 加强沟通,对成本改善难度较大和对上下作业影响较大的关键员工成本意识的唤醒,不断地更新成本观念。
2. 加大对员工改善成本的市场压力。
3. 量化并公开成本改善目标,建立一个有效的业绩评价系统,设立合理的

业绩评价目标和指标,相应的奖励制度。

4. 推行可视化管理,将成本改善目标和主要措施,用员工愿看、能看的形式,在医院内部传播。

5. 优者先受益。

6. 大力提高成本会计人员的理论和业务素质。

为此要让全体员工了解,成本控制的合理理由是什么,成本控制与医院的整体战略有何关系,成本控制将会如何影响员工的日常生活。

(二) 战略性

成本管理的战略性就是在严格遵循医院基本战略的前提下,采取各种手段和方法,尽可能降低医院的成本。医院各种降低成本的战略措施的选择,首先要受到基本战略的制约,而成本降低战略又是医院实施基本战略过程中不可忽视的因素。实施成本领先战略的核心自然是降低成本,实施差异化战略和目标集聚战略不仅不排除降低成本的战略,而且还需要借助成本战略来予以强化。成本降低以不影响医院基本战略的实施为前提,不能因为成本降低的需要而牺牲医院的差异化战略和目标集聚战略。

医院要降低成本,可以在既定的经济规模、技术条件、质量标准条件下,通过降低消耗、提高劳动生产率等措施来实现。这种方式的成本降低以现有条件为前提,是日常成本管理的重点内容,主要通过建立责任成本制度等方式来进行。医院也可以改变成本发生的基础条件来实现成本降低。依赖新的技术和新的观念,改变成本发生的基础条件,是成本持续降低的潜力所在,也是战略成本管理中的重点。

传统的成本管理体系在观察到实际结果后才采取补救行动,并努力服从预先设定的标准,往往只注重内部成本效率,而不是外部市场需求,管理活动也仅局限于医院内部,没有延伸至整个价值链,成本削减集中医疗服务提供阶段而非流程设计阶段,成本被控制在某个预先设定的标准之内,达到该标准后不再努力改进以提高标准。

传统成本管理方法经常会出现“成本虽高,但不知高在何处”,“虽然想控制成本,却不知从何处着手”的问题。当收入下降时,医院往往在错误的时间、在医院内部以错误的方式紧缩预算。通常的做法包括:所有部门的预算普遍削减,让员工提前退休,减少员工培训和招聘,避免增加福利,减少扩展计划与资本性采购。这些措施注定会失败,因为削减这些对未来非常重要的作业成本,使得医院降低了自己的竞争力,却并没有解决对资源需求的问题。

其实,成本管理不仅应关心成本升降对医院近期利益的影响,而且还要关注对医院所产生的长期影响和对医院形象的影响。利用成本的杠杆作用,追求经