

丛书主编 石应康

从记账核算 到管理控制

华西医院财务管理实务

主编 张进

华西医院



人民卫生出版社

从记账核算 到管理控制

华西医院财务管理方案

华西医院财务管理方案

《华西医院管理实务》丛书八

丛书主编 石应康

从记账核算到管理控制——

华西医院财务管理实务

主 编 张 进

副主编 郑淑红 王 珂

编 者 (按姓氏笔画排序)

王 珂 王 娟 冯骊琛 伍泳梅 张 进

沈 莎 陈 伟 陈 震 孟 骥 罗大刚

郑淑红 黄彦玉 谢 忠 韩学鸿 廖 燕

人民卫生出版社

图书在版编目(CIP)数据

从记账核算到管理控制:华西医院财务管理实务 / 张进主编. —北京:人民卫生出版社, 2013.1

(华西医院管理实务丛书; 8)

ISBN 978-7-117-16803-8

I. ①从… II. ①张… III. ①医院—财务管理—研究—中国 IV. ①R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 308612 号

人卫社官网	www.pmph.com	出版物查询, 在线购书
人卫医学网	www.ipmph.com	医学考试辅导, 医学数据库服务, 医学教育资源, 大众健康资讯

版权所有, 侵权必究!

从记账核算到管理控制——华西医院财务管理实务

主 编: 张 进

出版发行: 人民卫生出版社(中继线 010-59780011)

地 址: 北京市朝阳区潘家园南里 19 号

邮 编: 100021

E-mail: pmph@pmph.com

购书热线: 010-67605754 010-65264830

010-59787586 010-59787592

印 刷: 三河市宏达印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 710×1000 1/16 印张: 18.5

字 数: 342 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-117-16803-8/R·16804

定 价: 52.00 元

打击盗版举报电话: 010-59787491 E-mail: WQ@pmph.com

(凡属印装质量问题请与本社销售中心联系退换)

前 言

华西医院是当今全球单点规模最大的医院。华西医院的运营模式和管理经验备受国内外同行的关注,也是华人社区及世界医院管理的佼佼者之一。近十几年来,在石应康院长、郑尚维书记为首的管理团队带领下医院呈跨越式发展,管理上屡有创新和突破,为中国公立医院改革和医院管理进行了有益的探索。石应康院长带领管理团队,总结了多年来华西医院的管理经验,要求以实战案例结合理论提炼及升华的撰写风格,深入浅出地阐释医院管理的“华西模式”,共同探讨现代医院管理的创新。

中国新一轮医改正紧锣密鼓地推进。新医改政策的出台,对医院管理提出了新的要求和挑战。《从记账核算到管理控制——华西医院财务管理实务》是本丛书中的分册之一。主要介绍了华西医院自20世纪90年代中后期至2010年的十余年间在华西医院财务管理实践中,采用和借鉴现代先进财务管理理论和企业财务管理方法在构建医院集中统一财务管理机制、强化医院财务管理职能、完善医院财务会计管理制度、深化医院财务内控和会计监督、实施科室成本核算和财务分析、优化医院门诊和住院结算服务流程、加强和改进医院医疗保险服务、探索和规范医院国有资产与对外投资管理等方面的管理理念、管理措施、管理组织和管理成效,希望能为各级医院在新形势下加强医院财务会计管理,提升财务会计管理水平提供参考和借鉴。

本分册基本内容包括七章,具体为:第一章,华西医院财务管理实践特色及操作实务;第二章,华西医院财务部部分岗位职责和财务内控管理制度;第三章,华西医院科室成本核算管理的改革与实践;第四章,开源节流保安全,医院会计管理创新;第五章,医院结算管理与门户建设;第六章,医院医保业务管理;第七章,医院资产管理。本分册从大型综合医院财务管理面临形势、工作需求、管理实践的实际出发,介绍了医院财务的管理机制、组织架构、工作职能、制度体系、会计内控监督、风险防范、服务改善、流程优化、方法创新等方面的探索实践和工作经验。内容集中反映了一些医院财务管理的新观点、新思路和新方法,目的在于抛砖引玉和工作交流,激起同行们的指正,帮助我们修正观念,完善行为,共同提高医院财务会计管理的水平。要说明的是自2011年以来随着国家深化医药卫生管理体制改革的和新医院财会制度的实施,医院财务会计管理的政策、机制、模式、架构、制度、职能、工具、方法、



内容、流程都发生了全新的变化,华西医院的财务会计管理也与时俱进,有了新的

新的发展。

本分册主要强调医院财务会计管理的具体实践和操作,是具有一定实用性、操作性和专业性的医院财务会计管理实用教材,可作为卫生管理本科、硕士、MBA、EMBA 学员以及医院各级管理者的参考读物。

本书在编写过程中,得到了华西医院领导和职能部门的大力支持,在此致以衷心的感谢。本书编写人员主要是华西医院从事医院财务会计管理实际工作的业务工作人员,由于水平有限,难免有不足和谬误之处,敬请读者斧正。

张 进

2012 年 12 月

目 录

第一章 华西医院财务管理实践特色及操作实务	1
第一节 华西医院财务管理实践特色	1
一、医院基本情况	1
二、医院财务管理概况和实践特色	2
第二节 推进医院财务管理模式创新	37
一、医院财务管理创新模式的内容	38
二、财务机构及职能和职责配置	40
三、物价医保科各岗位职责与管理制度	45
第二章 华西医院财务部部分岗位职责和财务内控管理制度	56
第一节 财务部工作职能	56
第二节 华西医院财务部原部分岗位职责及财务内控管理制度	57
一、财务部部长工作职责	57
二、副部长(分管医疗收费)工作职责	57
三、副部长(分管会计账务核算)工作职责	58
四、党支部书记工作职责	58
五、门、急诊会计室大组长工作职责	58
六、门、急诊收费员岗位职责	59
七、门诊财务组稽核岗位职责	60
八、住院结算处工作职能	60
九、普通病人结算窗口岗位职责	60
十、医保明细账单审核员岗位职责	61
十一、物价管理员岗位职责	62
十二、会计科审核岗位职责	62
十三、成本会计岗位职责	63
十四、现金出纳岗位职责	63
十五、银行出纳岗位职责	64
十六、综合现金出纳(基建、天使超市、成都花园等)职责	64
十七、基建会计岗位职责	65

十八、国有资产(医院固定资产管理)岗位职责	65
十九、经济管理员岗位职责	66
二十、财务部内部稽核岗位职责	67
二十一、财务部办公室综合管理岗位职责	67
第三节 华西医院财务会计内控制度(试行)	68
一、总则	68
二、内部财务会计控制的目标和原则	69
三、货币资金内控制度	69
四、现金内控制度	70
五、各会计室库存现金抽查制度	71
六、银行存款内控制度	74
七、专项资金内控制度	75
八、财务印鉴、支票管理内控制度	76
九、医疗服务业务收费、退费内控制度	77
十、固定资产报废财务内控制度	77
十一、成本核算内控制度	78
十二、对外投资财务内控制度	79
十三、会计电算化操作财务内控制度	79
十四、财务内部审计制度	81
第三章 华西医院科室成本核算管理的改革与实践	83
第一节 华西医院科室成本核算管理的实践	83
一、医院经济管理改革主要进程	83
二、科室成本核算管理的基本做法	84
三、通过强化科室成本核算,积极开展成本分析,有效推进成本控制	91
第二节 华西医院成本核算中的成本归集和成本分摊	96
一、医院成本费用归集方法	96
二、成本分摊方法	97
第四章 开源节流保安全,医院会计管理创新	109
第一节 健全内控制度,为资金安全保驾护航	109
一、预交金管理存在的漏洞	109
二、依托信息系统,全面完整地反映医院预交金的全貌,促进资金管理 上新台阶	110

三、设置控制“关键点”，做到资金管理事半功倍·····	113
四、依托信息系统，促进资金管理上新台阶·····	115
五、运用目标规划决策，提高资金使用效益·····	117
第二节 抓住“关键点”，细化支出基建控制·····	121
一、控制飙升的医院支出·····	121
二、透视报表数据，找准费用控制关键点·····	122
三、优化内控制度，降低医院财务风险·····	124
四、细化基建投资核算，管好项目资金·····	127
第三节 从账本到实物，提升物资后勤管理水平·····	129
一、账实不符的材料管理·····	129
二、转变观念，将重心从记账转移到管理·····	130
三、引进现代化生产模式，提升后勤效率·····	132
四、强化成本核算，提升财务管理水平·····	133
第四节 把握“三道关”，规范医院专项资金管理·····	136
一、被忽略的专项资金管理·····	136
二、用制度推进专项资金规范化管理·····	137
三、强化预算管理，把好项目申报“立项关”·····	138
四、创新管理模式，做好项目执行“检查关”·····	140
五、改革考评制度，把好项目“考核关”·····	142
第五节 做好职工薪酬核算，提高对内服务水平·····	143
一、低效的职工薪酬管理·····	143
二、优化流程，让服务跑起来·····	144
三、加强核算，提升管理水平·····	147
四、改进工作方法，提高劳动工资统计质量·····	149
第六节 创新业务模式，探索财务报表分析·····	151
一、打破瓶颈，协调涉外医疗援助·····	151
二、转变思维，推进杂志社企业化经营·····	153
三、革新观念，推进医院应收款全程管理·····	155
四、开展网络会计，提高会计系统效率·····	157
五、编制现金流量表，满足医院运营管理需要·····	160
第七节 拓展财务分析职能，做称职的好参谋·····	164
一、体现公益性，引入病种费用统计分析·····	164
二、数字会说话，经营分析推动决策科学化·····	171
三、掌握先进工具，探索个性自动化财务分析·····	174

第五章 医院结算管理与门户建设	180
第一节 结算流程优化之路	180
第二节 把好医院资金管理“四道关”：收费、计费、退费、欠费	189
一、收费管理	189
二、记账管理	190
三、退费管理	204
四、欠费管理	212
五、实践案例 门急诊现金管理	220
第三节 绩效管理	223
一、传统管理方法暴露的问题	224
二、绩效考核体系的功能和设计原则	224
三、结算人员考核循环评估体系	225
第四节 服务管理	230
一、服务是永恒的主题	230
二、建立“流动收费站”	233
第五节 应急管理——“5·12”地震带来的考验	241
一、门急诊应急管理实践	242
二、住院部《紧急事件处置》预案	243
第六章 医院医保业务管理	246
第一节 制度与组织机构	246
第二节 医保管理理念与效率	248
第三节 医保病人的管理	250
第四节 医保管理的对外拓展	257
第七章 医院资产管理	260
第一节 医院资产管理战略思考与定位	260
一、医院资产管理架构设计问题分析	260
二、解决方案	260
三、专职机构设立的架构、岗位设置及目标	261
第二节 医院对外投资模式设计与载体建设	266
一、国有股权转让实例——四川××药业有限公司	266
二、医院全资企业改制——成都天使宾馆	268
三、医院对外投资模式设计与载体建设	271

四、四川大学华西医院对外投资监督管理方案	275
第三节 医院无形资产管理	282
一、华西医院无形资产管理的内容	284
二、解决方案：关于保护华西医院品牌和合法权益的处理流程	284
第四节 医院资产管理目标	285

第一章

华西医院财务管理实践特色及操作实务

第一节 华西医院财务管理实践特色

一、医院基本情况

四川大学华西医院(原卫生部直属重点医科大学华西医科大学附属第一医院)位于成都市国学巷 37 号,其前身是 1892 年由美国、加拿大等国基督教会建立的成仁、仁济教会医院;1913 年医院更名为私立华西协合医院;1938 年,建立“华西、中央、齐鲁三大学联合医院”,1942 年,更名为华西协合大学医院;1953 年,按卫生部决定,医院命名为四川医学院附属医院;1985 年,更名为华西医科大学附属第一医院;1994 年,华西医科大学将临床医学院与附属第一医院合并,实行一个机构两块牌子,医院命名为华西医科大学临床医学院/附属第一医院;2000 年 10 月,原华西医科大学与原四川大学合并组建了新的四川大学;2001 年 5 月,医院更名为四川大学临床医学院/华西医院。医院目前在干部人事、行政管理、教学业务等方面隶属四川大学,在经费领拨、财务隶属、资财管理等方面由财政部、卫生部领导。

医院编制床位 4300 张,2009 年医院实际在编人数 2397 人,实际在岗人员 7000 余人,专业技术人员占总人数比例约 75%,在岗正高级职称人员 386 人,副高级职称人员 401 人(均含返聘),中级职称人员 1004 人;离退休人员 1209 人。有博士点 32 个,博士生导师 165 人;硕士点 31 个,硕士生导师 325 人。医院设有 38 个临床科室(缺妇产科、小儿内科、口腔科),16 个医技科室,27 个研究所室。

经过近 120 年的建设与发展,医院已发展成为中国西南地区规模最大、学科齐全、技术力量雄厚、设备先进、诊疗条件优越的临床医学教育、科学研究和疑难危急重症诊治中心,医院也是卫生部首批评定的国家三级甲等医院和百佳医院及国家药品临床研究基地、卫生部危重医学培训中心、中国循证医学中心。

2000 年原华西医科大学与四川大学合并组成新四川大学,作为新四川大学附属医院,我院的人事、行政、教学等业务纳入四川大学管理,医疗业务、

基本建设、资金财务仍受卫生部领导,并受财政部四川专员办、国家审计署成都特派办指导和监督。医院财务实行法人负责制,医院财经工作的最高领导机构是医院财经工作领导小组(由医院院长和党委书记任组长)。医院的重大经济事项(包括签订重要的经济合同、大型设备设施采购、重要基建工程、员工薪酬福利、大型维护修缮、对外投资等)均由集体讨论、集体决策,并按照国家相关法律法规的规定办理。

二、医院财务管理概况和实践特色

20世纪80年代改革开放以来,医院财务会计管理工作在卫生部规财司和医院党政的领导支持下,全体财会职工在深化医院经济管理改革、强化医院财务管理工作职能、建立有效的医院财务管理运行模式、完善医院会计内控制度、实施科室成本核算和成本控制、完善成本核算与成本控制体系、推进财务管理从“收支核算型”向“经营管理型”转变,增强财务对医院运行状况和各类经济活动的管控职能,积极开展财务分析,辅助管理决策,提高医院财会工作质量和经济管理水平等方面进行了积极探索和实践,收到了明显成效。医院在综合目标考核、科室成本核算、财务统一管理、集中招标采购、医药分开核算、后勤面向市场等主要经济管理和财务管理工作方面进行的积极改革,不仅为医院的长足发展带来动力,也为全国医疗卫生管理体制改革的积累了经验,医院所取得的改革成绩得到了上级主管部门的充分肯定,也为国内大型综合医院及同行广泛赞扬,有效地配合、支持、促进了医院医、教、研业务的开展和管理改革(表1-1)。医院财务管理改革主要采取了以下措施:

表 1-1 2001—2005 年医院相关指标变动情况表

指标	2001 年	2009 年	增减率 %
开放床位(张)	3002	4300	43.64
门急诊人量(万人次)	149.6	278.5	86.62
出院量(人次)	59 194	141 900	139.72
实际占用床日(天)	618 010	1 553 699	151.4
手术量(台)	21 657	69 454	220.7
业务收入(亿元)	5.59	30.06	437.55
药品占业务收入比例	27.54	30.01	
固定资产(亿元)	8.19	29.11	255.41
资产总值(亿元)	11.31	49.5	337.5
净资产(亿元)	8.44	44.63	431.59
业务用房面积(m ²)	152 343	416 283	173.25(注)

注:2001年医院的业务用房面积中未包括当时仍应纳入统计的职工住房面积162 890平方米。

（一）确立财务管理中心地位，强化财务管理基本职能

长期以来，在计划经济体制下形成的医院财务会计管理模式与社会主义市场经济形势很不适应：一是医院有相当数量的干部职工仍然认为财会工作就是记账、报账和算账；二是医院财务运行机制不统一，财务机构设置不合理，财会工作岗位定位不准；三是有较多的医院财务人员的综合素质和工作能力不适应现代医院的管理要求；四是医院财会基础工作较为薄弱，预算管理、收入和支出管理、资金管理、成本管理、采购管理、分配管理等方面亟待加强。这些问题的关键是医院财务仍扮演着“账房先生”的角色，除记账算账报表（记录经济活动和核算财务收支）外，难以参与医院经营的监督控制和管理决策，直接影响到医院的改革进程和持续发展。面对上述问题，医院党政领导要求财务人员必须转变观念，尽快改变单纯“账房先生”的角色，积极主动参与医院经营的监督控制和管理决策。石应康院长在 1998 年除了要求全院干部职工在坚持医院公益性质的前提下强化财务管理中心地位外，更要求财会人员要努力将传统的、被动执行式的“记账核算型”财务向“管理核算型”和“经营理财型”的方向转变。

为了促进这种转变，院长要求财务处除了切实履行核算和监督职能外，还必须强化四种职能：

1. 强化财务参与职能 要求财务部门既要完成医院日常经济业务的记账和核算工作，又要参与医院重大经济活动的监督和管理，增强财务人员从宏观上把握医院经营决策问题的能力，提高医院经济管理和决策工作的科学性、前瞻性和预见性，促进财会工作从偏重于微观管理和直接管理向偏重于宏观管理和间接管理过渡，充分发挥参谋助手的作用。

2. 强化财务控制职能 财务管理是医院经济工作的核心，医院财务工作必须密切关注医院经济活动和经济业务的各个部门、各个方面、各个环节。面对新的形势和任务，要打破传统模式，改革传统观念，学习用市场经济的理财理念管理医院财务，降低成本，节约费用，提高效率，要建立健全医院经费支出严格的监督管理体系，保证医院资金使用的规范化、制度化、合理化。

3. 强化财务服务职能 财会工作是医院最重要、最广泛的经济管理和经济核算工作，涉及医院的全部经济活动和医疗服务的方方面面，与医院的各个部门都有紧密联系。因此，搞好与医院各部门的协调和配合就成为提高财务管理质量的重要前提，要求财务部门工作人员要增强服务意识，端正服务态度，提高服务效率，主动为病人、为职工排忧解难，提供方便，让病人满意，让职工方便，让领导放心，财务部门在规范财务管理和会计核算的同时，要积极宣传党和国家制定的财政法规、财经政策、财务制度。在进行医疗收费和物价管理、科室成本核算和成本管理、设备物资购置与管理、药品和物资材料



储存、领用、处置与管理、业绩考核与奖酬分配等方面及时给予相关部门和人员以指导和帮助,确保医院财务管理和会计核算工作健康、规范、有序地进行。

4. 强化财务协调职能 作为医院的综合管理部门,财务部必须特别注意做好与政府各业务主管部门的联系和沟通工作,主动向卫生部及省市发改委、物价、卫生、劳动、医保、审计、财政等职能部门汇报和反映医院财务工作的情况和问题,取得各方面对医院工作的关心和支持,为医院健康、持续发展争取有利的外部环境和政策支持。

(二) 建立“统一领导,集中管理”的财务统管模式,按科学管理要求设置内部财务机构

要有效发挥医院财务的监督管理职能,实现由“记账核算型”财务向“经营管理型”财务的转变,建立科学、规范、高效的医院财务管理机制和财务管理机构是重要的基础。医院领导根据医院经营发展需要和加强财务管理的形势要求一直向在医院建立起“财权集中,经济统管”的财务管理模式努力。1998年底,卫生部、财政部制定的《医院财务制度》正式颁发实施,明确要求“医院实行‘统一领导,集中管理’的财务管理体制”,加快了医院财务统管的步伐。财务处结合医院管理实际需要,并借鉴大型公司和优秀企业财务管理的经验,逐步建立起以“统一财务人员管理、统一银行账户管理、统一收费票据管理、统一财务收入管理、统一会计核算管理、统一资产管理、统一资金管理、统一物资采购和物价管理、统一科室成本核算管理、统一收益分配管理”为内容的医院财务管理模式和会计核算体系。1999年,按照医院深化财务改革、经济工作纳入财务统管,建立医院“大财务”的要求,先后将过去分属不同部门的经管办公室、门急诊收费、精神科财务、总务会计、卫校财务、科研财务、幼儿园财务划归医院财务处统一管理,为实现医院财务统管奠定了组织基础(见图1-1、图1-2和图1-3)。集中统一的财务管理模式对于加强医院财务管理力度,有效控制医疗成本费用,避免医院财务决策的内耗和重复,提高财务会计信息的及时真实准确,实现医院经营规模效益,增强医院竞争实力,确保医院国有资产保值增值起到了十分重要的促进作用。

2001年借两校合并及医院内部机构调整的机会,按照建立现代医院管理的要求,在医院多数内部职能部门精减的情况下,在财务部下新设收费结算科、会计科和经管科,经公布岗位、自愿报名、民主评议、组织决定的方式新任命和配置了九位科级干部,变过去的财务垂直管理为分级分层管理,缩小了管理半径,提高了管理效率。2005年,根据卫生部、国管局要求并结合医院资产管理需要,在财务部设国资科,专门负责医院的资产管理,进一步完善了医院财务管理的组织架构。

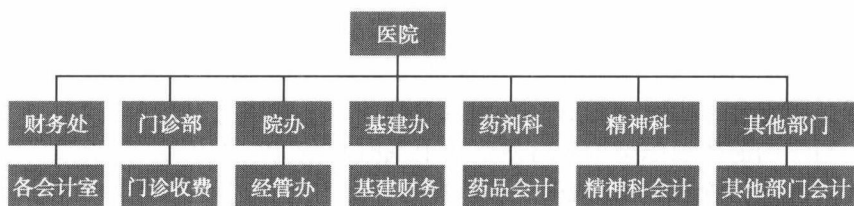


图 1-1 1998 年以前医院财务会计组织架构图

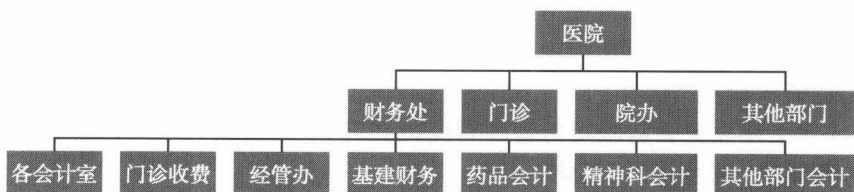


图 1-2 1998-2001 年医院财务处组织架构图

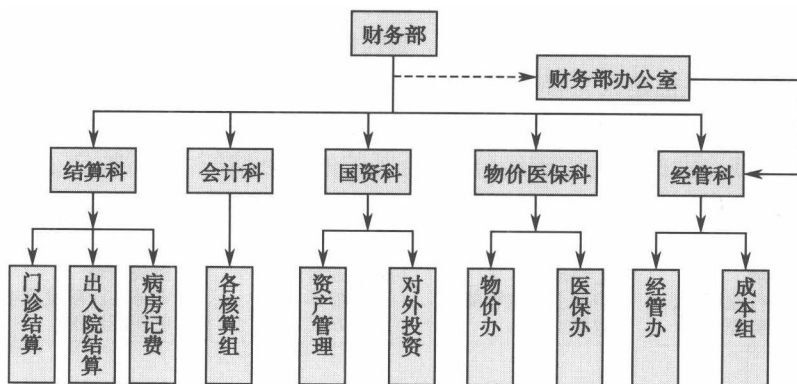


图 1-3 2001~2010 年后医院财务部组织架构图

2007 年财务部在医院的指导下进行了内部财务机构改革,对结算科、会计科、经管科进行了整合,经管办公室和成本组整合组建成立了新经管科,物价组与医保组整合组建了新的物价医保科。至此,在财务部下设了结算科、会计科、物价医保科、经管科、国资科共五个科室。通过财务部的机构改革,整合资源,明确职能,提高了财务工作的效率和管理质量,更好地发挥了财务的筹资、核算、监督、参谋、决策等职能。

华西医院财务部的组织架构经历了从“死板僵硬”的平面化组织到“生机勃勃”的财务职能立体交叉化组织的渐变过程,经历了以下几个阶段:分别是 1998 年时期的组织架构,从图 1-1 中可以看出,财务职能仅仅是各会计室的

叠加;到2001年,财务处职能开始细化,初步开始行使医院财务统收统支并统管的职能(图1-2);如图1-3所示,直到2001年以后,华西医院财务部逐步形成了职责分工明确、职能齐全、设置合理的组织架构。

科学的财务组织架构为有效落实卫规财发(2004)410号《关于强化医疗机构财务部门管理职能,规范经济核算与分配的规定》和卫生部关于印发《医疗机构财务会计内部控制制度规定(试行)》的通知要求奠定了组织基础。从近几年的运行情况来看,集中统一的财务管理模式对于加强医院财务管理力度,有效地控制医疗成本费用,避免医院财务决策的内耗和重复,提高财务会计信息的及时真实准确,实现医院经营规模效益,增强医院竞争实力,确保医院国有资产保值增值起到了十分重要的促进作用。

(三) 建立完善医院财务管理制度,夯实医院财会管理基础,促进财会工作的科学化、制度化、规范化

随着形势的发展和医药管理体制改革的深入,医院原有的财务管理规章制度和财务管理办法已不能适应医院的发展要求。对此,在新的形势下搞好医院财会管理,理顺工作渠道,明确职责权限,规范管理行为,提高办事效率的基础是加大内部财会改革的力度,加强制度的建设,如图1-4所示。多年来,财务部坚持把建立完善的规章制度作为工作的重点,把以制度治事,以制度管人作为财务工作的原则,按照《医院财会制度》的规定,认真学习和借鉴其他医院或企业的先进管理经验,结合医院的实际情况,先后拟定了40余项内部管理文件等,形成包括医院财务会计人员岗位职责及考核制度、医院财务

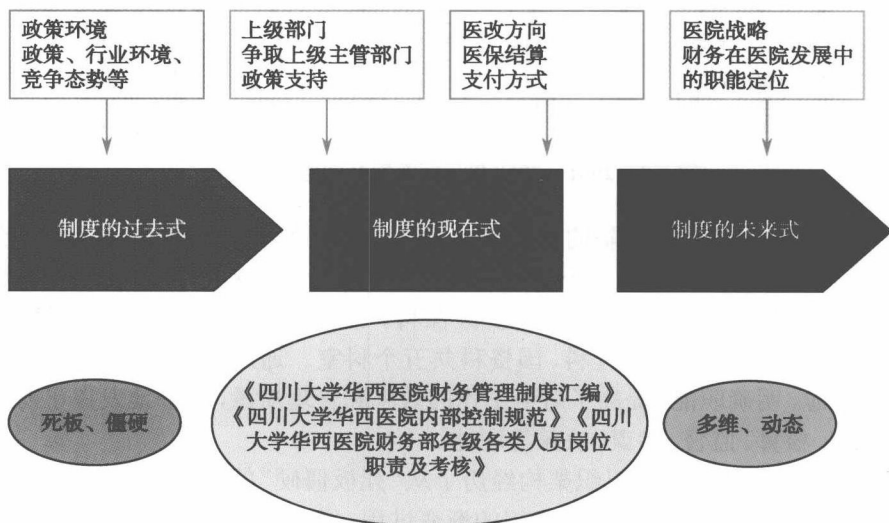


图 1-4 华西医院财务制度的过去式、现在式、未来式