

现代医院管理丛书



医院 Hospital

经济运行分析

Economic Operation Analysis

徐元元 田立启 侯常敏 景 晶 ◎主编



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

现代医院管理丛书

医院经济运行分析

主编 徐元元 田立启 侯常敏 景 晶

参编 (按姓氏拼音首字母为序)

刘 妍 慕永梅 万俊茹 魏 勤
吴 倩 朱红媛

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

医院经济运行分析 / 徐元元等主编. — 北京: 企业管理出版社, 2018. 3

ISBN 978 - 7 - 5164 - 1662 - 4

I. ①医… II. ①徐… III. ①医院 - 经济管理 - 研究 IV. ①R197. 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 011290 号

书 名: 医院经济运行分析

作 者: 徐元元 田立启 侯常敏 景晶

责任编辑: 张平 黄爽

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 1662 - 4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701638 发行部 (010) 68701816

电子信箱: qyglcbs@emph.cn

印 刷: 北京大运河印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开本 15.25 印张 293 千字

版 次: 2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 98.00 元

《现代医院管理丛书》

编审委员会

主 任：徐元元

副主任：田立启 董立友 向炎珍 张仁华
操礼庆 胡为民

委 员：（按姓氏拼音首字母为序）

蔡晓峰	陈新平	董树山	杜敬毅
段成卉	樊俊芝	高春明	高 社
韩斌斌	韩 倩	侯常敏	黄玲萍
黄龙梅	姜福康	姜 平	景 晶
李 春	李彤冰	李月明	刘 波
刘 辉	刘鹏涛	钱梦勇	任 俐
苏 红	孙家林	王 彬	王戈红
王克莉	王晓飞	王增甲	王振宇
伍大春	杨 慧	杨锦彤	叶苏娜
伊菁华	藏芝红	张 进	张 岚
张永征	郑淑红	郑阳晖	朱红媛
邹俐爱			

丛书序

(一)

医药卫生事业是关系广大人民群众身体健康和生命安全的重大民生工程，关系到千千万万个家庭的幸福。我国从 2009 年启动深化医药卫生体制改革，提出了“将基本医疗卫生制度作为公共产品向全民提供”的核心理念和总体改革思路。六年多来，根据党中央、国务院的总体部署，各地区、各有关部门按照“保基本、强基层、建机制”的原则，不断完善政策、健全机制、加大投入，积极稳妥地推进基本医疗保障制度、国家基本药物制度、基层医疗卫生服务体系、基本公共卫生服务均等化和公立医院改革试点等五项重点改革，取得了明显进展和成效，实现了阶段性目标。覆盖城乡全体居民的基本医疗卫生保障制度框架初步形成，职工医保、城镇居民医保、新农合参保人数超过 13 亿人，覆盖率达到 95% 以上，医疗保障水平逐步提高；国家基本药物制度在政府办基层医疗卫生机构全面实施，群众在基层看病就医费用有所下降；覆盖城乡的基层医疗卫生服务体系基本建成，服务能力显著增强；基本公共卫生服务均等化水平不断提高；公立医院改革试点稳步推进。

十八届三中全会通过的《关于全面深化改革若干重大问题的决定》，要求深化医药卫生体制改革，加快公立医院改革。当前，医药卫生体制改革已经进入深水区，深层次的问题逐步显现，必须持续不断地推进改革。公立医院是我国医疗服务体系的重要组成部分，承担着医疗救治、医学教育、医学科研、人才培养等重要功能，是连接医和药的载体。公立医院的改革是人民群众看病就医的关键环节，在某种程度上，其他四项改革成果都需要通过公立医院服务水平、质量和效率的提高来体现。《国务院关于印发“十二五”期间深化医药卫生体制改革规划暨实施方案的通知》明确要按照“政事分开、管办分开、医药分开、营利性和非营利性分开”的要求，推进公立医院体制机制综合改革，逐步建立维护公益性、

调动积极性，保障可持续的公立医院运行新机制。实现上述目标，需要从宏观与微观两个层面共同发力、协同推进。宏观层面需要政府推进政事分开、管办分开，理顺医院管理体制，完善收入分配、补偿、药品供应、价格等机制，加强对公立医院的监管和考核；微观层面需要加强医院内部管理，建立现代医院管理制度，完善法人治理结构，建立健全绩效考核体系，不断提高运行效率与服务质量。

《现代医院管理丛书》结合医改的要求，充分借鉴国外医院管理的科学方法和技术及国内医院管理的实践经验，对医院经济运行的每一个环节进行规范化的设计，并辅之以案例解释，全面系统地介绍医院管理工作的流程和主要内容。这套丛书是主编们多年理论研究成果和丰富实践经验的总结和归纳，丛书内容丰富、条理清晰，既有理论，又有实例，对于医院财务人员及医院管理人员具有很好的指导和示范作用。

谨向徐元元会计师和参与该套丛书编写的所有人员表示敬意。衷心希望从事财政管理、卫生管理、医院管理等方面实际工作的读者能够通过该套丛书，更好地将理论和实践相结合，进一步提升工作能力。衷心希望通过该套丛书，能带动更多的人关注和思考如何加强医院管理工作，为强化医院财务管理，完善财务管理机制提供准确可靠的财务会计信息和决策依据，充分发挥财务会计工作的参谋助手、效益管理及监督检查等职能作用，从而不断加强医院经济核算，强化内部控制和外部监督，促进医院进一步提高运行效率，提升服务质量，为不断提升我国公立医院管理水平做出应有的贡献。

财政部社保司司长 由明春

丛书序

(二)

在市场经济体制不断完善的条件下，随着我国医药卫生体制改革的不断深入，我国医院的管理体制和运行机制都发生了深刻的变化。新环境的变化，既给医院带来了新的发展机遇，也给医院带来了前所未有的挑战。加强医院的科学管理，满足人民群众不断增长的医疗服务需求，促进以病人为中心的服务模式、以成本和质量控制为中心的管理模式、以医疗质量和 service 绩效为核心的分配制度的现代医院新型管理模式的建立，是深化医改、改善民生、提升全民健康水平的必然要求。

现代医院的管理目标是通过科学、合理、有效地使用卫生资源，向社会提供优质的医疗服务，满足人民群众的医疗需求。但我国医院管理者长期以来缺乏系统性、规范性的医院管理培训，许多医院在管理上过分注重医疗技术的提高、固定资产规模的扩张，忽视医院内部系统化、精细化管理，忽视内涵建设和职业化管理队伍的培养。如果这种状况不改善，就会造成医疗卫生资源的浪费，影响医院的可持续发展，降低医疗服务体系的整体效率。通过对医院引进科学管理的体制和运行机制，可以提高医院科学化、精细化管理的水平，有助于优化卫生资源的配置与使用，为提高医疗质量、改善服务能力、规范服务行为、保障医疗安全、理顺补偿机制、完善监管机制、实现公平与提高效率提供支撑手段。因此，作为现代医院的管理者，需要学习与研究医院管理的理论与方法、全面掌握现代医院规范化经营管理的理论知识与操作技能，并将其应用于医院的管理，实现科学有效的管理，提高医院的经营管理水平及决策水平，向人民群众提供安全、优质的医疗服务。

《现代医院管理丛书》涵盖了医院的预算管理、成本管理、会计管理、经济分析、经济运行精细化管理、内部控制管理、绩效管理等内容，系统地阐述了医院管理的科学理论与方法，介绍了大量优秀的实践经验及案例。该套丛书观念新颖、富有理论创新性与实践操作性。希望该套丛书的出版有助于促进医院管理水平的提高，促进我国医疗资源的高效利用，并最终促进人民健康水平的不断提升。

国家卫生和计划生育委员会财务司司长 李 斌

丛书前言

公立医院作为我国医疗卫生服务的主要供给者，提高其管理水平对于充分利用我国有限医疗资源、不断提升医疗服务质量具有关键性意义。以公立医院改革作为我国医疗卫生体制改革的重要组成部分，对于保障民生，促进社会公平与和谐，建立社会保障体系具有重要意义。我国《关于公立医院改革试点指导意见》明确提出公立医院改革的总体目标：构建公益目标明确、布局合理、规模适当、结构优化、层次分明、功能完善、富有效率的公立医院服务体系，探索建立与基层医疗卫生服务体系的分工协作机制，加快形成多元办医格局，形成比较科学规范的公立医院管理体制、补偿机制、运行机制和监管机制，加强公立医院内部管理，促使公立医院切实履行公共服务职能，为群众提供安全、有效、方便、价廉的医疗卫生服务。

要实现我国公立医院改革的目标，除了有赖于政府从宏观层面完善公立医院服务体系，建立有效的医院管理体制和补偿机制外，更有赖于公立医院采用先进的医院管理理论与管理技术，推进医院管理的制度化、规范化和现代化，不断提高管理效率和资源利用效率。为帮助公立医院实现管理科学化、卫生资源利用最大化、医疗服务最优化，我们组织医院财务管理专家编写了这套“现代医院管理丛书”。本套丛书由七本书组成，每本书都立足于我国医院管理的重点和难点问题，在借鉴国内外先进的医院管理理论与实践经验的基础上，进行了深入的理论创新与实践创新，最终形成了医院管理的系统性创新成果。

《医院经济运行精细化管理》一书，首次将精细化的理念和原则引入医院的经济运行管理，全面科学地对医院的预算管理、资金管理、卫生耗材管理、药品管理、采购招标及合同管理、固定资产管理、收入管理、成本管理、支出管理、投资管理、物价管理、内部审计管理、医疗保险管理、绩效评价管理、财务报告与分析管理等经济运行环节进行了规范化、流程化、工具化的系统设计，并且提供了医院经济运行精细化管理信息系统的解决方案，对于规范医院经济行为、提高医疗服务

质量、保证行医安全、降低医疗成本、提高医院运营效率、促进医院健康发展具有较高的创新性理论价值和切实可行的实践指导作用。

《医院全面预算管理》一书，按照新医改的政策要求，本着实行全面预算管理的宗旨，采取理论与实际紧密结合的方式，详细讲解了医院预算管理全部过程的每一个环节，涉及预算管理体系构建、预算目标、预算编制、预算审核与审批、预算执行与控制、预算报告、预算分析、预算考核、预算审计和预算信息化管理等各环节的操作流程。本书的主要特点是内容涵盖所有医院类型，流程注重严密规范，案例贴近医院实际情景，文字表达通俗易懂，非常适合医院实际工作者理解和对照应用。

《医院会计管理》一书，立足于会计是一种管理活动的指导思想，遵循医院会计管理的特征和规律及改革创新要求，并依据新的《医院财务制度》和《医院会计制度》，全方位、全流程地归纳总结了医院会计管理的模块、内容、方法及相关经验。全书包括：医院会计管理的概论、会计预测、会计决策、会计预算、会计记录与报告、会计确认与计量、会计控制、会计分析、会计信息化管理及会计工作组织 10 大部分，最大特点是贴近医院实际需要，突出规范性、实用性、可操作性，是医院会计管理人员的案头必备手册。

《医院经济运营内部控制实务》一书，主要介绍了医院内部控制体系的建设、内部控制评价与内部控制管理的原则和方法，构建了医院内部控制框架模型，对医院各项经济活动的关键环节和关键位点的控制进行了设计，建立了统一规范、易于操作的医院内部控制管理体系。

《医院经济运行分析》一书，针对医院经济管理决策和经济管理控制的实际需要，借鉴现代经营分析的理论与方法，吸收国内外医院经济运行管理上的领先实务及经验，系统地构建了现代医院经济运行分析的框架、机制和方法体系，并通过大量实际案例具体讲述了医院预算、资源配置与使用、收支、成本、资金、医疗决策、综合分析七大领域的分析要求与分析方法，是一部专门指导医院进行科学化和规范化经济运行分析的优秀工具书。

《医院绩效管理》一书，对医院绩效管理的基础知识和操作方法进行了介绍，结合我国医院的特点，从战略的视角出发，对医院的绩效体系建立、绩效考核方案设计等进行了详细的解构。

《医院成本管理》一书，参考有关成本管理理论，并结合医院的特点，对医院的成本核算、成本计划、成本控制及成本考核等进行了深入的诠释。

本套丛书定位明确、创新突出、观点新颖、案例丰富，具有理论的系统性与实践的可操作性，对于提升我国医院管理决策水平具有重要的促进作用。本套丛书适合从事医疗卫生机构管理的各级各类人员学习，也适合政府主管部门、医疗保险部门的相关人员阅读参考，还可作为医学院校卫生经济、管理专业的教材。

本套丛书在编写过程中得到了国家卫生和计划生育委员会财务司、财政部社保司、中国卫生经济学会卫生财会分会、众多医院和北京东软望海科技有限公司的大力支持，在此一并表示衷心的感谢！

虽然我们尽了最大的努力，但由于水平所限，书中难免有一些疏漏和不足之处，敬请广大读者批评指正。

本丛书编委会

目 录

第一章 医院经济活动分析概论	1
第一节 医院经济活动的意义	1
第二节 医院经济活动分析的内容	3
一、医院预算分析	4
二、资源配置与使用分析	4
三、收入支出分析	4
四、成本分析	5
五、资金分析	5
六、医疗决策分析	5
七、医院经济活动综合分析	5
第三节 医院经济活动的原则与程序	6
一、医院经济活动的原则	6
二、医院经济活动的程序	7
第四节 医院经济活动分析的方法	8
一、比较分析法	8
二、因素分析法	10
三、本量利分析法	12
四、直线回归分析法	20
第五节 医院经济活动的组织	22
一、建立统一领导、分级分析的组织体系	22
二、完善医院经济活动分析制度	23
三、建立职能部门工作人员的岗位分析制度	23
四、加强医院经济管理的基础工作	24
五、完善医院经济活动分析信息系统	24

第二章 医院预算分析	26
第一节 预算分析概述	26
一、预算分析的含义	26
二、预算分析的作用	26
三、预算差异的种类	27
四、预算分析的流程	28
第二节 业务预算分析	30
一、医院业务预算的总括分析	30
二、医疗收入预算分析	31
三、医疗成本预算分析	33
四、医疗收支结余预算分析	34
五、管理费用预算分析	37
第三节 资本预算分析	37
一、资本性投资预算的特点	38
二、投资项目的可行性分析	39
三、投资项目不确定性分析	42
第三章 医院资源配置与使用分析	47
第一节 人力资源利用效果分析	47
一、医院人力资源管理的意义	47
二、医院人力资源管理存在的问题	47
三、医院人力资源配置设计	49
四、医院人力资源配置分析	52
五、医院人力资源利用效果分析	54
第二节 医疗设备利用效果分析	55
一、医疗设备的特点	56
二、医疗设备绩效评价	57
第三节 药品、耗材利用效果分析	65
一、药品利用效果分析	65

二、耗材利用效果分析	71
第四节 医院能源利用效果分析	74
一、照明系统节能	75
二、空调系统节能	76
三、电梯节能	81
四、燃油锅炉节能	82
第五节 医院病床利用效果分析	83
一、应用 TOPSIS 法分析床位利用情况	83
二、应用病床工作效率指标分析医院病床设置情况	85
第六节 医院核心竞争力分析	86
一、医院核心竞争力概述	87
二、医院核心竞争力的财务表现分析	91
三、医院核心竞争力的非财务表现	95
第四章 医院收支分析	97
第一节 医院收入分析	97
一、医院收入的分类	97
二、医院收入的分析方法与指标体系	98
三、医院收入分析案例	100
第二节 医院支出分析	104
一、医院支出的分类	105
二、医院支出的分析方法与指标体系	106
三、医院支出分析案例	109
第三节 财政补助支出预算绩效评价	117
一、卫生财政项目的特点	118
二、财政补助支出预算绩效管理	121
三、财政补助项目支出预算绩效评价	124

第五章 医院成本分析	135
第一节 医院科室成本分析	135
一、科室成本核算	135
二、科室成本分析	136
第二节 医疗服务项目成本分析	143
一、医疗服务项目成本核算	143
二、医疗服务项目分析	143
第三节 医院病种成本分析	147
一、病种成本核算	147
二、病种成本分析案例	148
三、病种核算的局限性	151
四、完善病种核算和管理意见	152
第四节 医院诊次、床日成本分析	152
一、医院诊次、床日成本核算	152
二、诊次、床日成本核算案例	153
第六章 医院资金分析	156
第一节 资金分析概述	156
一、医院资金来源	156
二、资金平衡关系分析	156
三、资金评价分析	158
第二节 流动资金分析	159
一、流动资金分析概述	159
二、货币资金变动情况表	161
三、最佳现金持有量	163
四、流动资金需求预测	164
五、流动资产分析	165
第三节 专项资金分析	166
一、专项资金概述	166

二、专项资金绩效评价	167
第四节 现金流量表分析	170
一、现金流量表概述	170
二、现金流量表分析方法	171
三、现金流量分析案例	174
第七章 医院医疗决策分析	176
第一节 医疗服务项目决策分析	176
一、医疗服务项目决策分析的程序	176
二、医疗服务项目决策分析的方法	177
三、医疗服务项目决策分析的应用	180
第二节 医疗设备投资决策分析	184
一、主要分析指标分类	184
二、分析指标的计算方法	184
三、设备投资决策实务	187
第三节 医院经营风险分析	190
一、医院经营风险特征	191
二、医院经营风险类别	192
三、医院经营风险产生的原因	193
四、医院经营风险分析体系构建	195
五、医院经营风险分析案例	198
第八章 医院经济活动综合分析	202
第一节 医院经济活动综合分析指标体系	202
一、医院经济活动综合分析的意义	202
二、医院经济活动效果的指标体系	202
第二节 医院经济活动综合分析方法	211
一、医院经济活动综合分析的特殊性	211
二、综合分析方法之一：综合评价法	212

三、综合分析方法之二：主成分分析法	214
四、主成分分析法的具体应用	216
第三节 医院经济活动分析报告	222
一、医院经济活动分析报告的原则要求	222
二、撰写经济活动分析报告的基本要求	223