

医院财务管理

H 理论与实务

Hospital Financial Management
Theory and Practice

金玲/著

医院财务管理理论与实务

金 玲 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

医院财务管理理论与实务/金玲著. —北京: 中国财政经济出版社, 2010. 4

ISBN 978 - 7 - 5095 - 2053 - 6

I. 医… II. 金… III. 医院 - 财务管理 - 研究
IV. R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 031426 号

责任编辑: 樊清玉

责任校对: 王 英

封面设计: 郁 佳

版式设计: 兰 波

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

880 × 1230 毫米 32 开 10.75 印张 263 000 字

2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月北京第 1 次印刷

印数: 1—4 060 定价: 28.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 2053 - 6/F · 2019

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

序



1

医院，尤其是综合医院，是一个十分复杂的系统。这个系统的良好运转，离不开科学的管理制度、方法和手段。而医院的财务管理，无疑是整个医院管理中一个十分重要的功能系统。这个系统要有效发挥支撑、保障和引导的功能作用，同样离不开科学的制度、方法和手段。本书以专题研究的形式，对医院财务管理如何运用先进的理念、科学的方法和成熟的经验，作出了十分积极而有益的探索。

序

注重理论，讲求实用，是本书的一大特色。作者将研究分成八大专题，所涉及的内容几乎涵盖了医院财务管理所有重要环节和领域。八大专题既相对独立，又互有联系，由此而形成相对完整的研究体系，而每一个专题研究，始终贯穿着理论与实践相结合的主线。作者认真学习、研究和借鉴现代财务管理的理论与方法，并将其应用于医院管理实践。书中列举的大量实际数据和实务案例，经作者精心总结提炼后，其实用性与理论性有机融合，相得益彰，这对医院财务管理更好地服务于医院经营管理，具有很强的指导性、针对性和操作性。

引进吸收，探索创新，是本书的一大亮点。作者借鉴企业财务管理的理论体系和方法，把现金流量管理、全面预算管理科学、先进的管理理念和行之有效的管理方法，大胆引入到医院的财务管理之中，并加以吸收和消化，进而提出了一套切合大型医院实际的管理概念和分析方法，具有创新

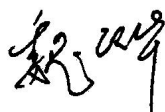
意义。现金流量管理的启示在于，无论是对企业管理者还是对医院管理者来说，如果现金流量枯竭而丧失支付能力，都将是致命的。全面预算管理，则既是科学化、精细化管理的客观要求，也是全面提升财务管理水平的重要手段，在企业单位，在行政单位，在包括医院在内的所有事业单位，都应当大力推行。当然，这些理论和方法在不同类型的医院具体如何运用，还需要通过实践不断探索、总结和完善。尽管如此，作者这种勇于创新管理的精神仍然可敬可佩。

稳健管理，精细化操作——本书还体现了从事财务管理所必须具备的这样一种基本精神。医院财务管理，犹如医生行医事关患者生命健康和安全一样，也来不得半点马虎，必须一丝不苟、精益求精，必须控制风险、确保安全。本书结合医院财务特点阐述的几个专题，展示了财务细化管理，力求精确到位的务实风格；同时，不放过可能影响医院财务健康运行的每一个细节，揭示风险源和控制点，给出风险预警及其防范办法，体现了谨慎和稳健的原则。

本书作者长期从事医院财务会计工作，是一位担任浙江省大型综合医院总会计师已有 10 年的实务工作者，在繁忙的工作之余仍潜心研究，努力探索，笔耕不辍。由一位医院财务管理实务工作者倾注心血奉献一本理论性与实践性俱佳的专著，这在业界尚不多见。尤其是在当下书市中医院财务管理专业书籍廖若晨星的情况下，这本专著的撰写出版就更显难能可贵。

当前，医药卫生体制改革正在全国上下大力推进，被公认为最大难点所在的公立医院改革也已破题。医改，就是要创新体制机制，就是要科学化管理、精细化操作。而医院的财务管理，在医改中扮演着不可或缺的重要角色，发挥着无可替代的支撑引导作用。

愿本书的出版为医院的改革和发展助推！也愿本书的出版对医院管理者和财务人员带来帮助，对所有关心和支持医疗卫生事业的人们有所裨益！



2010年3月

序

前言



1

前言

中共中央、国务院关于《深化医药卫生体制改革的意见》，提出了医疗卫生事业单位发展的基本原则、目标、任务和重要举措，表明我国医疗卫生体制改革的方向已经明确，目标已经清晰，改革进入了实质性阶段。为此，医院在内部经营管理中，要做好“精细化管理”：即医疗业务的精耕细作，医疗技术的精益求精，日常经营管理的精打细算，以“优质、高效、低耗”赢得市场份额；在更大范围、更高层次上参与国内外医疗市场的竞争，坚持社会效益和经济效益并重，努力提高医院的综合实力。作者正是基于加强医院内部经营管理和内部会计控制的需要，认为有必要对此进行专门的研究。

书中的很多内容，作者曾在全国卫生系统各类培训班多次作专题讲授，获得较好评价。现应部分学员建议，作者在讲稿的基础上，经过反复修改、补充而成。本书的主要内容有：

第一章：医院财务分析。介绍了医院财务分析的基本方法，借鉴企业财务分析指标，结合医疗行业的特殊性，归纳整理成偿债能力、资产管理效率、医疗费用控制、经济效益、发展能力、资产结构、投资风险和工作效率等 92 个比率指标，及指标的经济内涵；以实例说明财务预测及财务综合评价的基本理论及实用分析方法；提出财务分析报告的编写要求。

第二章：医院现金流量表的编制与分析。现行医院财务报表中缺少现金流量表，无法进行净收益与现金流量差异原因分析，不能满足管理者和投资者的决策需要等问题，在国家没有出台医

院现金流量表格式和规定内容要求时，作者参照《企业会计准则——现金流量表》的规定，自行设计适用于医院的现金流量表，并已在所在医院试行。

第三章：大型医用设备投资决策和效益分析。对于占医院近1/4资产的大型医用设备，需要运用科学的财务管理手段对设备的全过程进行管理；需要从“经济性、效益性、效果性”三个方面，对购置大型医用设备所带来的社会效益和经济效益作出比较全面、科学的评价，解决设备引进的科学性和有效性的动态管理难题，在为病人提供优质医疗服务的同时，使医院的整体效益得到提高。

第四章：医院医疗收费环节控制。媒体报道的一些经济犯罪分子，利用计算机系统功能上的技术漏洞，进行贪污。这促使医院管理者加强医疗收费完整性的分析与控制，依法履行职责，从源头上抓医院内部会计控制制度的落实，防止工作人员出现犯罪和违法行为。作者以实例介绍了医院采用《收入核对调整表》，指定专人按月将业务收支明细表中的门诊、住院收入与HIS收入进行核对，分析差异的成因，编制调整说明，并对已发现的问题整改，使医院会计内部控制制度切实得到贯彻、落实，确保资金安全和会计数据的真实、完整。

第五章：医院全面预算管理。系统、务实地阐述全面预算管理的原理，详细讲解全面预算管理的各个具体环节和方法。

第六章：医院成本管理。借鉴企业和医院经济管理及成本管理理论，结合医院工作的特点和实践，总结分析、研究探索适合医院全面成本管理的理论与实际操作方法。

第七章：公立医院财务风险防范与危机预警方法。作者就医院财务危机的预警方法，借鉴威廉·比弗（William. Beaver）提出的适用于企业预测财务危机的四个比率公式和经济内涵等，根据《医院财务制度》的规定及医疗行业的特殊性，对公式指标

作相应的修改,重新定义其经济内涵,以适应行业管理的需要。同时,提出除使用比弗有效预测财务危机的四个财务比率外,还可以通过设置并观察一些敏感性财务指标的变化,预测和分析医院的财务状况是否处于危险境地。

第八章:医院绩效管理。绩效管理作为人力资源管理的一个环节和功能,不仅是实现医院发展战略目标的控制工具,更是形成绩效改进、激励、人事调整、薪酬分配、人才选拔、员工培训等工作的有效载体。它可以帮助医院管理层形成以严密和科学为特征的战略思维方式,在医院营造参与绩效考核与管理的氛围,使每个员工养成与医院组织目标同步发展的行为习惯,从而形成医院独有的可持续的竞争优势——绩效文化。

在写作过程中,作者试图引入最新的管理理念和方法,也学习、参考了一些专家、学者的研究成果;既保留了医院财务管理方面的内容,又引用了企业管理的概念和方法,还有大量的实务案例,力求做到理论与实践的完美结合,为满足现代市场经济环境下医院管理的需要尽一份力。

作者

2010年3月

目 录



1

目
录

第一章 医院财务分析	(1)
第一节 医院财务分析的内容、特点与问题	(1)
第二节 财务分析的基本方法	(13)
第三节 财务分析报告	(58)
第二章 医院现金流量表的编制与分析	(74)
第一节 现金流量表的意义	(74)
第二节 医院现金流量表的构架和内容	(78)
第三节 医院现金流量表的分析与运用	(82)
第四节 现金流量分析的局限性及前景展望	(94)
第三章 大型医用设备投资决策和效益分析	(97)
第一节 大型医用设备的特点和管理现状	(98)
第二节 大型医用设备投资的前期论证	(101)
第三节 大型医用设备投资决策分析	(109)
第四节 大型医用设备使用效益分析与评价	(123)
第四章 医院医疗收费环节控制	(136)
第一节 经济犯罪案例凸显收费管理的漏洞	(136)
第二节 医疗收费完整性分析及环节核对与控制	(138)
第三节 建立内部会计控制防范体系	(149)

第五章 医院全面预算管理	(155)
第一节 医院全面预算管理的意义、特点与现状	(155)
第二节 医院全面预算的编制	(159)
第三节 医院全面预算的执行与控制	(171)
第四节 医院全面预算的分析与考评	(175)
第五节 全面预算管理实施的保障体系	(181)
第六章 医院成本管理	(187)
第一节 医院成本管理的内容与意义	(188)
第二节 医院成本控制与管理	(193)
第三节 医院成本分析	(203)
第四节 医院成本管理的基础——成本核算	(217)
第七章 公立医院财务风险防范与危机预警方法	(231)
第一节 医院财务风险的形式和特征	(231)
第二节 医院财务风险的预警、防范和管理措施	(235)
第三节 财务危机的预警方法	(248)
第八章 医院绩效管理	(255)
第一节 医院绩效管理的意义与现状	(255)
第二节 医院绩效管理方法	(263)
第三节 绩效管理支持系统	(277)
第四节 绩效管理体的建立与应用	(288)
附 件	(299)
参考文献	(323)
后 记	(330)



第一章

医院财务分析

长期以来,在医院这个特殊的行业中,财务分析一直比较薄弱,没有引起充分的重视。财务人员把记账、算账、报账看成是硬任务(必须完成),而把财务分析看成是软任务(可有可无),很难发挥财务分析在医院财务管理中的作用。随着医疗市场竞争日趋激烈,医院面临的挑战将更为严峻,要充分发挥财务管理的职能作用,树立新的医院财务管理理念,就必须在坚持社会效益第一的前提下,理好财、用好财,增收节支,以保持医院的生存和发展。同时,要加强与同业医院间各种业务及经济指标的比较,分析优势所在,找出与先进水平的差距,确定管理与改进的目标,提高核心竞争能力。因此,加强财务分析,写出质量上乘的财务分析报告显得尤为重要。

第一节 医院财务分析的内容、特点与问题

医院财务分析是以微观经济原理为理论基础,根据医院内外

部经济信息（事业计划、会计报表、统计数据和其他有关资料），运用财务管理方法，对财务活动和财务关系及其效率和效果进行分解剖析，从而实现医院经营目标的管理行为。

一、医院财务分析的内容与特点

财务分析是以会计核算及其相关资料为依据，采用一系列专门的分析技术和方法，对医院过去和现在有关筹资活动、投资活动、经营活动的偿债能力、盈利能力、运营能力和发展能力状况等进行分析与评价，使管理者和员工能够了解过去、评价现状和预测未来，为作出正确决策提供准确的信息或依据。

医院开展财务分析的主要目的是为了分析和评价医疗业务开展情况，找出经营管理中的差距和存在的问题，促使医院挖潜改造、增收节支、提高财务管理水平，为国家管理医院和制定卫生经济政策提供信息，为医院管理层决策提供依据。为此，开展财务分析具有以下意义：一是有利于评价和促进医院计划、预算的完成。计划和预算是医疗运营活动的目标和准则。加强财务分析，能够全面地评价计划、预算的执行情况，发现管理中的薄弱环节和问题，及时采取有效措施加以调整，促进计划和预算的完成。二是有利于医院改善经营管理，提高综合效益。财务分析是从资金活动入手，分析医院人力、物力、财力的利用情况，研究医疗运营活动取得成果的原因。加强财务分析，可以不断总结经验教训，找出差距和问题，从而采取措施，加速资金周转，提高设备利用率；挖掘医疗运营潜力，充分利用卫生资源，减少物资积压浪费，降低医药费用，提高医院的社会效益和经济效益。三是有利于医院管理者作出科学的决策。医疗运营活动是一个错综复杂的因素交织在一起的系统，运用科学、有效的手段对医院的经济活动进行分析，可以了解医疗活动中财务运转情况，掌握经济决策与客观经济规律的相符程度。在分析中将大量的财务报

表数据转化成对决策有用的信息,为领导决策提供可靠依据,提高决策的科学性。四是有利于提高医院财务管理水平。财务分析既能对医院已发生的财务状况和财务成果进行评价总结,也能具体判断医院资产的管理和使用是否合理,资金的运营是否安全、有效,客观地评价医院计划的完成情况,为以后的预算、计划和决策提供有用的信息,预测医院未来的发展趋势。因此,加强财务分析,能够更加客观地总结理财经验,揭示财务管理中潜在的问题和发展趋势,认识和掌握财务活动的规律,改进财务管理工作,不断提高医院财务管理水平。

(一) 财务分析的内容及侧重点

医院财务分析除对医疗业务开展情况分析、医疗服务数量与质量变动情况分析、医药费用控制情况分析、资产负债变动情况分析、收入支出结余情况分析、病人医疗费用承受能力分析和职工人均消费水平分析等项目分析外,还需要侧重进行现金流量分析、成本控制分析、融资租赁分析和创新能力分析,以保证医院的自我生存和发展。

1. 现金流量分析。在目前不少医院采取各种方式筹集资金,实行负债经营的情况下,医院管理者和财务人员要重视现金流量信息。财务分析应从以“收益”为中心转向以“现金流量”为中心,重点分析医院是否能够通过医疗活动获得足够的现金流量,以评价运营资金管理是否有效率;同时,还要分析外部融资活动后的现金净流量,以评价医院的筹资政策。财务人员可以利用这些指标的逐年变化信息,为评价医院现金流量的动态稳定性提供有价值的信息,也有助于评价医院收益的质量,为报表使用者进行科学决策提供依据。

2. 成本控制分析。自从医院开展成本核算以来,控制成本成为提高医院经济效益的主要途径之一。开展成本控制分析,首先,要正确评价医院成本控制目标的执行效果,提高医务人员讲

求经济效益的积极性；其次，要通过各项成本数据，找出医疗成本升降的原因，寻求进一步降低医疗成本的方法。

3. 融资租赁分析。在社会主义市场经济条件下，作为服务行业的医院面临着经济效益的考验。如何利用自身的优势及有限的收支结余引进先进的医用设备，成为目前备受关注的话题。由于医院不是一般企业，在筹措资金方面受到诸多限制。就目前大多数医院的实际情况来看，先进医疗设备的引进主要通过长期借款、融资租赁等方式。所以医院在进行财务分析时，应重点分析外部融资活动后的现金净流量，以评价医院的筹资政策。

4. 创新能力分析。医院发展的内在动力是医学科学技术的不断创新，诊疗方法的不断改进，医学科学技术的不断进步。所以，在进行财务分析时，应特别重视医院的科技创新能力。而科研经费投入占业务收入的比例则是反映医院技术开发能力强弱的重要指标，该指标越高，表明医院的创新能力和竞争力越强。

（二）财务分析的信息来源

医院财务分析的信息来源主要有财务信息、非财务信息、社会信息三部分：

1. 财务信息。主要包括各种与医院经营管理和评价有关的财务报表和会计信息。

2. 非财务信息。包括医用设备数量和状况，高、精、尖大型医用设备使用情况，各部门房屋使用面积，各级各类医务人员配置数，护理人员与床位的配置比例，病人数和从其他医院转入率，病床使用率和出院者平均住院天数，手术例数等。

财务信息和非财务信息还经常被同时使用，如计算平均每床日收费水平和每门诊人次收费水平等，计算结果在对数量因素和价格因素的分析中是非常重要的数据之一。

3. 社会信息。社会环境情报，如国家物价统计，国民生产统计，社会人口结构的变化等。

（三）财务分析的实施程序

如图 1-1 所示。

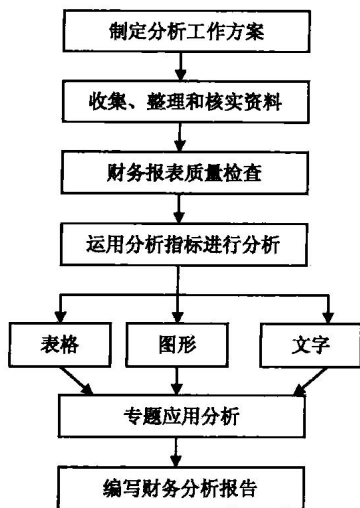


图 1-1 财务分析实施程序

（四）财务报告分析的依据

如图 1-2 所示。

二、医院财务分析存在的问题

目前，医院财务分析工作处于探索阶段，没有统一的标准，很多方面存在局限性，有客观条件的限制，也有主观因素的影响，具体表现在以下几个方面：

（一）财务分析内容的局限性

一些财务人员受专业知识和技能的影响，在财务分析时偏重对常规财务质量的分析，缺乏对特定目标的分析与评价，存在的局限性主要有：

1. 侧重单一财务信息的分析，综合分析水平不高。由于财务人员受业务知识单一性的限制，财务分析仅重视内部财务指

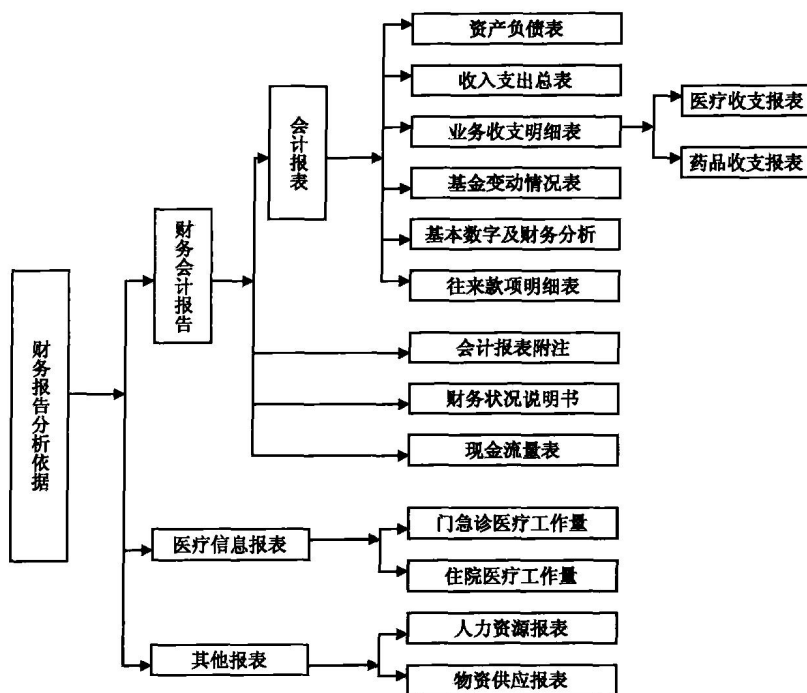


图 1-2 财务报告分析依据

标、财务行为和财务管理状况等财务方面的信息，缺少对医疗服务和相关业务等医学方面知识的了解，影响了分析人员的观察力和分析力，无法从财务变化中判断医疗运营中存在的问题以及对财务指标造成影响的因素，忽视了对其他相关经济信息的综合分析，从而影响评价医疗活动的真正效益，造成医院财务分析综合水平不高。

2. 重视医院内部分析，忽视行业外部分析。目前，医院财务分析指标没有统一的标准，使财务指标缺少可比性；医院之间信息“孤岛”不利于横向比较，使财务分析工作仅局限于医院内部，缺乏与同行业间的对比，造成医院管理层难以了解相关指标在同行业中的地位，不利于医院对经营决策进行适当定位。此