

现代医院管理丛书

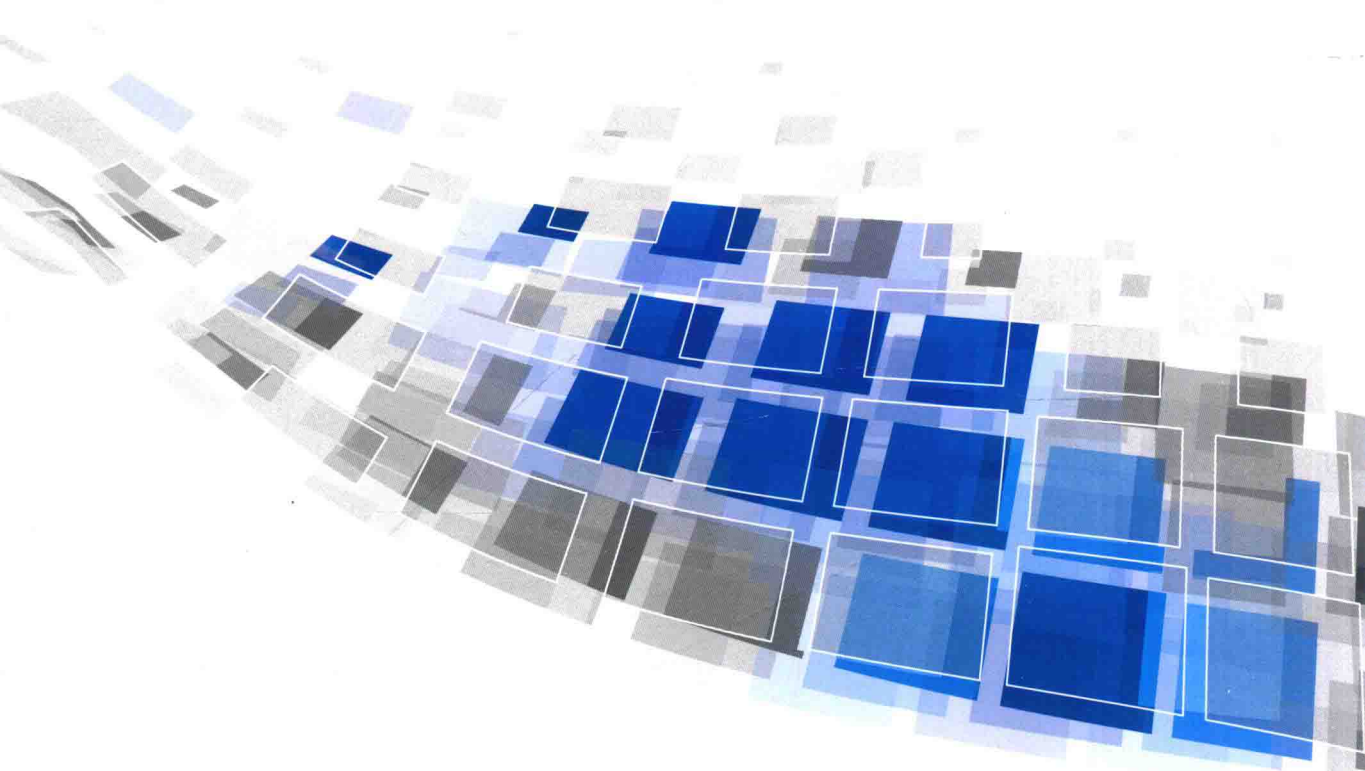


医院 Hospital

经济运行精细化管理

Economic Fine Management

徐元元 田立启 侯常敏 操礼庆 著



现代医院管理丛书

医院经济运行 精细化管理

徐元元 田立启 侯常敏 操礼庆 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

医院经济运行精细化管理/徐元元等著. —北京: 企业管理出版社, 2013. 12

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0585 - 7

I. ①医… II. ①徐… III. ①医院—经济管理—研究—中国 IV. ①R197. 322

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 271505 号

书 名: 医院经济运行精细化管理

作 者: 徐元元 田立启 侯常敏 操礼庆

责任编辑: 丁 锋

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0585 - 7

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: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

电子信箱: bankingshu@126.com

印 刷: 北京通天印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米 × 260 毫米 16 开本 38.75 印张 750 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 116.00 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 王 洁
张仁华

委 员：（按姓氏拼音排序）

操礼庆	陈新平	陈一平	单李岩
杜书伟	段成卉	樊俊芝	高春明
侯常敏	黄龙梅	姜 平	瞿湘晶
李 春	李 杰	李美鸿	李彤冰
梁云朝	刘 波	刘鹏涛	钱梦勇
任 俐	苏 红	孙远玲	汤 英
方福祥	王戈红	王克莉	王晓飞
王振军	王振宇	伍大春	叶苏娜
伊菁华	张 岚	张永征	郑淑红
郑阳晖	朱红媛	邹俐爱	

总 序

(一)

医药卫生事业是关系到广大人民群众健康和幸福的重大民生工程。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。四年多来，按照党中央、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，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。经过几年的努力之后，当前医药卫生体制改革已进入深水区，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以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，全面系统地介绍了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，对于医院财务人员以及医院管理人员具有很好的指导和示范作用。

谨向徐元元总会计师和参与本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

2013 年 11 月

总 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、以医疗质量和服务绩效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、优秀的实践经验以及大量的案例。该丛书观念新颖、富有理

论创新性与实践操作性。希望本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。

卫计委财务司司长 李 斌

2013 年 11 月

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，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，最终形成我国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，全面科学地对医院经济运行的关键领域和关键职能进行了规范化、流程化和工具化的设计，并相应提供了医院经济运行精细化管理信息系统的解决方案。

《医院全面预算管理》一书，本着实行全面预算管理的宗旨，采取理论与实践紧密结合的方式，详细讲解了各种医院类型、所有重要环节实施预算管理的理论原理、规范流程、操作方法以及实务案例。

《医院会计管理》一书，着眼于会计是一种管理活动，充分体现出医院会计管理的特征，按照医院会计管理的循环，参考有关会计管理理论，并遵循新《医院会计制度》、《医院财务制度》，对医院会计管理的历史发展、职能对象、管理目标及管理方法

等进行了全面的阐述。

《医院内部控制管理》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，从医院经营分析的基础要素入手，借鉴现代经营分析的理论与方法，构建了医院经济运行的分析框架体系，并对医院经济运行的分析原理与分析方法进行了系统的讲解。

《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，对于提升我国医院的管理决策水平具有重要促进作用。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执行，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卫计委财务司、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！

虽然作者尽了最大的努力，但由于水平所限，书中难免有疏漏和错误，敬请广大读者批评指正。

目 录

第一章 医院经济运行精细化管理概述	1
1.1 医院经济运行精细化管理的作用	1
1.2 医院经济运行精细化管理的原则	2
1.3 医院经济运行精细化管理框架体系	3
1.4 医院经济运行精细化管理维度设计	5
第二章 医院预算精细化管理	7
2.1 医院预算管理体系设计	7
2.2 医院预算管理岗位职责设计	11
2.3 医院预算管理制度设计	12
2.4 医院预算管理流程设计	25
2.5 医院预算管理工具设计	31
2.6 医院预算业务表单设计	35
2.7 医院预算管理方案设计	44
第三章 医院资金精细化管理	56
3.1 医院资金管理体系设计	56
3.2 医院资金管理岗位职责设计	59
3.3 医院资金管理制度设计	61
3.4 医院资金管理流程设计	70
3.5 医院资金管理工具设计	78
3.6 医院资金业务表单设计	86
3.7 医院资金管理方案设计	91

第四章	医院卫生耗材的精细化管理	95
4.1	医院卫生耗材管理体系设计	95
4.2	医院卫生耗材岗位职责设计	98
4.3	医院卫生耗材管理制度设计	99
4.4	医院卫生耗材管理流程设计	109
4.5	医院卫生耗材管理工具设计	116
4.6	医院卫生耗材业务表单设计	119
4.7	医院卫生耗材管理方案设计	121
第五章	医院药品的精细化管理	126
5.1	医院药品管理体系设计	126
5.2	医院药品管理岗位职责设计	128
5.3	医院药品管理制度设计	130
5.4	医院药品管理流程设计	144
5.5	医院药品管理工具设计	150
5.6	医院药品业务表单设计	153
5.7	医院药品管理方案设计	157
第六章	医院采购、招标及合同精细化管理	161
6.1	医院采购、招标及合同管理体系设计	161
6.2	医院招标、采购及合同管理岗位设计	164
6.3	医院采购、招标及合同管理制度设计	166
6.4	医院采购、招标及合同管理流程设计	177
6.5	医院采购、招标及合同管理工具设计	189
6.6	医院采购、招标及合同管理表单设计	196
6.7	医院招标、采购及合同管理方案设计	200
第七章	医院固定资产精细化管理	217
7.1	医院固定资产管理体系设计	217

7.2	医院固定资产管理岗位职责设计	219
7.3	医院固定资产管理制度设计	220
7.4	医院固定资产管理流程设计	229
7.5	医院固定资产管理工具设计	237
7.6	医院固定资产业务表单设计	239
7.7	医院固定资产管理方案设计	247
第八章	医院收入精细化管理	253
8.1	医院收入管理体系设计	253
8.2	医院收入管理岗位职责设计	256
8.3	医院收入管理制度设计	259
8.4	医院收入管理流程设计	266
8.5	医院收入管理工具设计	270
8.6	医院收入管理常用表单设计	272
8.7	医院收入管理方案设计	276
第九章	医院成本精细化管理	284
9.1	医院成本管理体系设计	284
9.2	医院成本管理岗位职责设计	287
9.3	医院成本管理制度设计	288
9.4	医院成本管理流程设计	303
9.5	医院成本管理工具设计	308
9.6	医院成本业务表单设计	316
9.7	医院成本管理方案设计	321
第十章	医院支出精细化管理	329
10.1	医院支出管理体系设计	329
10.2	医院支出管理岗位职责设计	331
10.3	医院支出管理制度设计	332

10.4	医院支出管理流程设计	340
10.5	医院支出管理工具设计	342
10.6	医院支出管理表单设计	348
10.7	医院支出管理方案设计	350
 第十一章 医院对外投资的精细化管理		363
11.1	医院对外投资管理体系设计	363
11.2	医院对外投资管理岗位职责设计	365
11.3	医院对外投资管理制度设计	366
11.4	医院对外投资管理流程设计	374
11.5	医院对外投资管理工具设计	376
11.6	医院对外投资业务表单设计	380
11.7	医院对外投资管理方案设计	382
 第十二章 医院物价收费精细化管理		386
12.1	医院物价收费管理体系设计	386
12.2	医院物价收费岗位职责设计	388
12.3	医院物价收费管理制度设计	389
12.4	医院物价收费管理流程设计	395
12.5	医院物价收费管理工具设计	400
12.6	医院物价收费业务表单设计	402
12.7	医院物价收费管理方案设计	406
 第十三章 医院内部审计精细化管理		412
13.1	医院内部审计管理体系设计	412
13.2	医院内部审计岗位职责设计	415
13.3	医院内部审计管理制度设计	416
13.4	医院内部审计管理流程设计	423
13.5	医院内部审计管理工具设计	424

13.6	医院内部审计管理表单设计	427
13.7	医院内部审计管理方案设计	434
第十四章	医院医疗保险精细化管理	440
14.1	医院医疗保险管理体系设计	440
14.2	医院医疗保险管理岗位职责设计	443
14.3	医院医疗保险管理制度设计	445
14.4	医院医疗保险管理流程设计	454
14.5	医院医疗保险管理工具设计	458
14.6	医院医疗保险业务表单设计	460
14.7	医院医疗保险管理方案设计	463
第十五章	医院绩效精细化管理	471
15.1	医院绩效管理体系设计	471
15.2	医院绩效管理岗位设计	474
15.3	医院绩效管理制度设计	475
15.4	医院绩效管理流程设计	481
15.5	医院绩效管理工具设计	487
15.6	医院绩效考核表单设计	492
15.7	医院绩效管理方案设计	501
第十六章	医院财务报告与分析精细化管理	509
16.1	医院财务报告与分析管理体系设计	509
16.2	医院财务报告与分析岗位职责设计	512
16.3	医院财务报告编制规范及分析制度设计	513
16.4	医院财务报告编制与分析流程设计	519
16.5	医院财务报告编制与分析管理工具设计	521
16.6	医院财务报告编制与分析表单设计	532
16.7	医院财务报告与分析管理方案设计	550

第十七章	医院经济运行精细化管理信息构建	554
17.1	构建信息系统的重要性和必要性	554
17.2	信息系统规划	556
17.3	信息系统设计	559
17.4	管理信息化解决方案	576
17.5	信息系统应用案例分析	596

第一章 医院经济运行精细化管理概述

1.1 医院经济运行精细化管理的作用

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。医院的医疗、科研、教学等活动最终都可以反映到经济活动上来。通过对医院经济的管理活动，可以最大限度地增收节支，提高社会及经济效益，也可以检验、衡量医院管理的水平，促进医院管理系统的改善。

我国医院经济运行管理长期以来缺乏系统性、规范性的培训，加之新的《医院财务制度》只是概念性框架，在实际的业务中，许多医院在经济管理方面还存在许多问题，以至于每家医院有每家医院的做法。为了使经济管理工作的各项具体操作及部门内部管理井然有序、有据可依，医院必须建立、健全经济运行体系。医院经济运行涉及的内容很多，要想将所有的工作都落实到实处，就必须将管理工作精细化，构建规范化、格式化、标准化、统一的经济运行管理体系。

精细化管理是一种理念，一种文化。它是源于发达国家（日本 20 世纪 50 年代）的一种企业管理理念，它是社会分工的精细化，以及服务质量的精细化对现代管理的必然要求，它是一种管理理念和管理技术，是通过规则的系统化和细化，运用程序化、标准化、数据化和信息化的手段，组织管理各单元精确、高效、协同和持续运行，以获得更高效率、更高效益和更强竞争力。“精”就是切中要点，抓住运营管理中的关键环节；“细”就是管理标准的具体量化、考核、督促和执行。精细化管理的核心在于，实行刚性的制度，规范人的行为，强化责任的落实，以形成优良的执行文化。

实施精细化管理对于促进医院的发展具有重要作用，表现在：

（1）通过精细化管理，可以进一步落实医院的经济管理目标，细化医院成本费用指标管理，量化医院成本费用标准，实现责、权、利相结合的考核，实现医院经营目标。

（2）实施精细化管理，可以促进医院实现人力、资金、物资、信息、技术等资源全方位的优化组合，科学整合、高效利用医疗卫生资源。

（3）实施精细化管理，可以提高医院员工的节约意识，加大医院内部挖潜、开源