

摘 要

在社会经济高速发展背景下我国医疗卫生事业逐渐发展壮大。作为医疗卫生服务的主要供给者，公立医院的内外部环境、运营机制和管理体制都发生了颠覆性的变化，这对公立医院提出了巨大的挑战，公立医院既要担负社会责任又要在激烈的市场竞争中谋求发展，这对进一步提升医院各方面运营效果提出了全新的要求，全新的形势下公立医院管理也需要从粗放型、经验型向精细型、科学型转变。在公立医院管理中，财务管理是至关重要的一环，必须与时俱进，在变局中开辟出新的局面。而业财融合的管理理念契合了精细化、创新化管理的要求，可以将挑战转化为机遇，使财务管理创造价值。H医院通过业务与财务的深度融合，为公立医院的基础工作提供全面保障，加强风险防控与财务管理，提高内部资源的配置效率，为医院的未来发展和管理决策提供数据支撑，同时发挥出财务管理对战略决策的重要支持作用，实现公立医院的健康稳定发展。

本文以成都某三甲专科H医院为案例，分析该院财务管理中做出的业财融合具体创新行为和取得的效果，从研究结论可以看出，业财融合模式在战略层面和财务层面都能创造价值，并显著转化为医院的效益。通过案例分析，可以看出在业财融合理念的指导下，通过实施成本管理、全面预算管理、绩效管理和信息化建设等具体措施，业务和财务真正的深度融合，实现了业务和财务发展的双向促进作用，从而提升医院的核心竞争力。

本文预期贡献为：（1）建立了基于业财融合的医院财务管理分析模型。将传统理论与业财融合的经济特征相结合，初步建立起了一套公立医院自己的业财融合的分析框架，并通过对案例的分析丰富和完善了此分析框架。（2）提出了公立医院业财融合财务管理模式创造价值的实现路径，并证明具有较强的参考性，拓宽了业财融合运营模式和范围的研究边界。通过案例研究，以业财融合财务管理模式在多方面的具体工作内容为导向，深入

探析业财融合财务管理模式创造价值的具体实现路径。为后续的研究工作奠定基础。

关键词：业财融合；公立医院；财务管理创新

Abstract

In the context of the fast development of society and economy, medical and health undertakings have gradually developed and expanded in our country. As the main provider of medical and health services, the internal and external environment, operation mechanism and management system of public hospitals have undergone subversive changes, which poses huge challenges to public hospitals. Public hospitals should not only shoulder social responsibilities but also seek development in the fierce market competition, therefore, it puts forward the new request for the improvement of the operation efficiency of the hospital. In the new situation. Under the new situation, the management of public hospitals also needs to change from extensive and experiential to fine and scientific. In the public hospital management, financial management is a crucial link, must keep pace with The Times, in the changing situation to open up a new situation. The management concept of the integration of industry and finance meets the requirements of refined and innovative management, which can transform challenges into opportunities and make financial management create value. Through the deep integration of business and finance, it provides comprehensive guarantee for the basic work of public hospitals, strengthens risk prevention and control and financial management, improves the allocation efficiency of internal resources, provides data support for the future development and management decision-making of hospitals, and gives full play to the important supporting role of financial management for strategic decision-making, so as to realize the healthy and stable development of public hospitals.

In this paper, a third class A specialist H hospital in Chengdu is taken as an example to analyze the specific innovative behavior of industry-finance integration in the financial management of the hospital and the results achieved. From the research conclusion, it can be seen that the industry-finance integration mode can create value at both the strategic and financial levels and turn into benefits for the

hospital. Through case analysis, it can be seen that under the guidance of the concept of the integration of business and finance, Implement concrete measures such as cost management, comprehensive budget management, performance management, and information building, the real deep integration of business and finance has realized the two-way promotion of business and financial development, so as to improve the core competitiveness of the hospital.

The expected contributions of this paper are as follows: (1) Establish a hospital financial management analysis model based on the integration of industry and finance. Through the combination of traditional theory and economic features of industrial and financial integration, a set of analysis framework for the integration of industry and finance of public hospitals has been preliminarily established, and the analysis framework has been enriched and improved through the analysis of cases. (2) Put forward the path to realize the value created by the financial management mode of industry-finance integration in public hospitals, and proved to have strong reference, widening the research boundary of the operation mode and scope of industry-finance integration. Through the case study, guided by the specific work content of the industry-finance integrated financial management mode in many aspects, the paper deeply explores the concrete path to realize the value creation of the industry-finance integrated financial management mode. Lay the foundation for the follow-up research work.

Key words: integration of industry and finance; Public hospitals; Financial management innovation

目 录

1.绪 论	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	3
1.2 研究思路与目的.....	4
1.2.1 研究思路.....	4
1.2.2 研究目的.....	5
1.3 研究内容、方法及技术路线.....	5
1.3.1 研究内容.....	5
1.3.2 研究方法.....	7
1.3.3 技术路线.....	8
1.4 预期创新.....	8
2.文献综述	10
2.1 业财融合文献综述.....	10
2.1.1 业财融合内涵.....	10
2.1.2 业财融合必要性.....	10
2.1.3 业财融合实现路径.....	12
2.2 医院财务管理文献综述.....	13
2.2.1 财务管理起源.....	13
2.2.2 医院财务管理.....	14
2.3 文献评述.....	17
3.相关概念与理论基础	19
3.1 相关概念.....	19
3.1.1 公立医院.....	19

3.1.2 公立医院财务管理	20
3.1.3 业财融合	21
3.2 理论基础	23
3.2.1 流程再造理论	23
3.2.2 信号传递理论	24
3.2.3 价值链理论	24
3.2.4 全面预算管理理论	25
4.案例分析	27
4.1 H 医院概况	27
4.1.1 H 医院简介	27
4.1.2 H 医院业务构成	27
4.1.3 H 医院组织架构	28
4.1.4 H 医院财务组织架构	29
4.1.5 H 医院财务运行概况	30
4.2 H 医院基于业财融合的财务管理创新行为	34
4.2.1 以业财融合为内核的财务管理专项行动	34
4.2.2 业财融合中的成本管理精细化	36
4.2.3 业财融合与全面预算管理	41
4.2.4 业财融合与绩效管理	46
4.2.5 业财融合与信息化建设	51
4.3 H 医院基于业财融合的财务管理创新效果分析	56
4.3.1 以业财融合为内核的财务管理专项行动	56
4.3.2 业财融合中的成本管理精细化	57
4.3.3 业财融合与全面预算管理	59
4.3.4 业财融合与绩效管理	62
4.3.5 业财融合与信息化建设	66
5.结论与展望	74
5.1 研究结论	74
5.2 计划和展望	76
5.2.1 下一步计划	76

5.2.2 不足和展望	77
参考文献	78
附 录	84
后 记	87
致 谢	89
在读期间科研成果目录	90

1.绪 论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

改革开放几十年来，医疗卫生服务体系逐步完善优化，而如今，推进健康中国建设，把人民健康始终摆在首位，成为新时代中国重要的发展战略。在十九届五中全会上，孙春兰强调“全方位实施健康中国战略”是一项重要的任务，当中医疗卫生体制改造尤为关键，而公立医院综合改革则是新医改方案的核心内容，它将直接影响到医改的结果。以人民健康为中心持续深化改革，是我国社会主义制度的重要体现。作为我国医疗卫生事业的主要力量，公立医院的良性发展是我国医疗卫生事业茁壮成长的根基。

在近十年的改革道路上，医改方案也在随着发展形势的改变而不断发生着深刻变化，作为医疗卫生行业主力军的公立医院正在从“量的积累”向“质的提升”转变，发展的重心已逐步转移到提高医疗服务质量、医疗服务水平和效率等方面，发展的核心内容逐渐转移到实现医疗服务供给侧改革上。自2020年开始，新冠肺炎疫情席卷而来，我国公立医院在党和国家的坚定领导下，屹立在疫情防控工作的最前线，竭尽所能保障人民的身体健康，在疫情防控战役中起到了至关重要的主导作用，是守护人民健康的正规军、生力军。同时公立医院还肩负着引领和带动优质医疗资源，提升医疗服务的质量和水平，保障人民群众的安全感和幸福感的时代责任，这就要求公立医院要更加重视自身的医疗、科研、教学、管理等方面的全方位发展，同时不断提高服务能力和质量，使得医院的综合实力维持在稳定较高水平，实现公益性和效益性的并存。随着新常态的经济发展趋势蔓延开来，公立医院在经营中所遇到的困难和挑战也日益增多，因此，每个公立医院都必须深入和认真思考，

以求在日益激烈的医疗市场中立足。这就要求公立医院提高医疗技术，运用精细化管理的科学方法，不断开拓创新，强化自身实力，探索构建现代医院管理新模式，在经济发展新常态下迎接医院未来发展的新挑战。

从上述背景中可以看出，当前，我国公立医院正面临着严峻的形势，亟需以新理念、新思路、新技术来指导其实现高质量发展，实现精细化管理，以应对不断变化的内外环境。在此境况下，财务管理作为公立医院管理工作的重要内容之一，也需要跟随改革的脚步进行提升和改进，以满足精细化管理的发展要求。从公立医院日常的经营活动中可以看出，财务管理工作其实贯穿了公立医院所有的业务活动，业务活动因为有了财务管理的干预和控制，从而更加科学、规范和高效率，而在业务和财务相互支持、相互促进、不断融合的进程中，财务管理的预测、分析、决策、控制和评价等职能也因其与业务密切相关，在发生着颠覆性的变化，有了更加丰满的研究背景和内容，财务和业务的边界逐渐模糊化。一种全新的发展模式正在孕育中。

2016年，财政部门颁布《管理会计核算基本准则》(财会〔2016〕10号)，强调了管理会计核算应当与单位的流程密切联系，以有效地将财务和业务融合在一起，实现财务工作的高效率和可持续性。随着传统管理思想的逐渐淡出，公立医院的财务与业务联系日益疏离，为此，政府推出了一项新的政策，以促进业财融合，并且指明了公立医院财务管理工作的方向，即采用先进的管理会计理论方法。“十三五”计划大纲指出，要推进业财结合，充分发挥管理会计的优势，提高财务的效率，从而创造更多的价值。2020年《有关进一步完善公立医院经营管理的引导若干建议》指出将“增强互联网信息技术保障”列入公立医院经营管理的重要任务，互联网信息化的推广与运用为业财一体提供了强大的技术，使得业财融合能够更加有效地实现，“互联网+医院”、“智慧医院”等崭新公立医院发展模式也逐渐成为现代医院发展的典型模式，取得了显著的效果。

在了解了公立医院的发展处境和发展路径以后，可以看到基于业财融合的财务管理创新发展模式的必要性，但公立医院作为非盈利性主体，与企业无论是在收入规模还是经营理念上，都存在很大的差异，医院的业务活动相较于企业也具有较高的知识门槛，管理人员在运用和理解上都存在较高的学习成本，并且不见得能取得较好的学习成果，财务管理作为一门学科也具有

一定的专业性，所以在实际工作和具体业务中，二者是否能真正有效的融合并创造价值，为公立医院发展提供助力，还需要与实际情况相联系，进行持续的探索、分析和研究。目前，在公立医院中财务管理的实践工作还处在刚起步的阶段，还没有积累足够的经验，医院财务管理有关的优秀案例也很少。而将公立医院完全市场化的医疗改革也是行不通的，所以在种种动因和条件下，公立医院需要尽快找出一条适合自身可持续发展的、使业务和财务能够真正有机、有效融合的财务管理创新之路。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

公立医院自创立以来便姓“公”，它的宗旨就是为群众的身体健康而服务，所以它必须坚持自身的公益属性。但在目前的现实情况下，不断攀升的医疗服务支出、看病难看病贵的供需矛盾、取消药品加成的政策推行、支出占比巨大的耗材费用、日益激烈的竞争环境，这为我国公立医院的发展带来了一系列难题。怎样将新常态下的发展理念完全贯彻下来，将发展质量放在第一位，不断提高自身的综合实力，这是运营管理、财务管理的重要任务和使命。本文的研究以业财融合为出发点，通过制度优化、流程再造、信息化建设等手段，探索出一套适合于公立医院财务管理的方案，为医院的精细化管理和决策提供重要可靠的数据支撑，用真实数据和案例为以上方案提供较为强有力的佐证。并还有一些有益的探索和补充。

(2) 现实意义

在过往的十余年中，医患矛盾一直是医院运营管理的巨大难题，这一问题产生的根源是患者沉重的就医负担和看病成本，药品加成取消以来，医患矛盾有了明显缓解，但却给公立医院的经营造成了巨大的生存压力，公立医院必须在创造全新价值上投入最大的关注，而如何创造价值，最直接的方法是提高收入、降低成本，这就对财务人员的业务能力提出了要求，然而由于客观环境、政策导向和自身情况等原因，大部分的公立医院在经营和财务管理方面的发展都比较缓慢，所以对业财融合的理解还很匮乏，即使有开展业财融合的举措，业财融合的粘合度也很低，从而不能充分发挥出业财融合的

积极作用，落后于国内其他的企业。

研究公立医院的业财融合，最直接来说的现实意义便是帮助医院创造价值，走出发展放缓、收入低迷的困境，将财务管理的各项要求嵌入到业务流程的各个环节，从业务与财务集成的角度出发，梳理、重组和优化业务流程，不断推进业务与财务的深度融合，并能时刻精确把握住医院运行情况和经济状况，最终实现医院的转型升级和高质量发展。从另外一方面来看，业财融合反过来对公立医院的财务现代化建设也具有重大意义，过往公立医院的财务管理往往具有政策先行的特征，财务工作仍停留在会计核算上，即“只低头算数，不抬头看路”，所以财务工作的角色仅仅是过去经营业绩的簿记者。在公立医院财务部门更多的是扮演事后监督的角色，获取的业务资料也具有严重的滞后性，而若是公立医院真正做到了业务和财务的高度融合，那么过去重收入、轻支出的理念也将不复存在，财务人员培养起来了“跳出财务看财务”的能力，充分发挥事前的预警作用，并在事后做好精确无误的财务核算工作，使财务转变成为管理队伍中创造价值的成员。总结来说就是，业财融合助力医院未来发展，也促进了医院财务管理水平质的飞跃。

1.2 研究思路与目的

1.2.1 研究思路

本文首先从业财融合的理论论述和政策依据等入手，结合目前的学术研究成果和普遍实施的路径，从而对业财融合有了一个整体的认识，进而发现目前研究公立医院业财融合或应用的方法和案例都较少，而业财融合作为一种全新的管理理念，是否能真正运用到公立医院财务管理中，具有较强的研究价值和指导意义。针对研究的重点—公立医院业财融合，选取已经取得一定成效的 H 医院开展的基于业财融合的财务管理创新举措作为研究对象进行深入分析，以案例分析的方式一步步剖析 H 医院业财融合财务管理模式的思想理念、具体表现、实施路径和效果反馈。最后结合目前工作开展的进程和财务管理中存在的风险点，提出未来发展的规划，旨在优化和完善业财融合的财务管理模式，为更多公立医院的发展提供参考借鉴。

1.2.2 研究目的

(1) 阐述业财融合指导财务管理的理论基础和研究现状。大多数研究认为业财融合能够给单位带来积极正向的效果，随着业财融合在各类型企业中的广泛应用并取得卓越的成效，越来越多的经济主体尝试采用业财融合的先进理念来作为经营的指导思想，这其中也包括事业单位，包括公立医院，然而公立医院在这条路上还未留下深刻的足迹，其运用的成效是否能有广泛而普遍的参考意义也存在疑问，本文深挖基于业财融合的财务管理创新的理论基础，并深入分析与 H 医院业财融合的具体表现之间的联系，公平客观的表述出公立医院开展业财融合财务管理创新的效果。

(2) 分析基于业财融合下财务管理创新的具体实现路径。结合后文的案例分析，从不同角度和层次探讨 H 公立医院业财融合各方面的具体实施路径，包括精细化成本管理、全面预算管理、绩效管理及信息化建设，从而揭示开展以上工作内容后 H 医院前后的变化和取得的不俗成效，再进一步剖析这种财务管理的模式是通过影响和改变哪些方面、何种路径来实现价值创造的。

1.3 研究内容、方法及技术路线

1.3.1 研究内容

本文在以往学术研究及实践背景的基础上，确定了以公立医院基于业财融合的财务管理创新模式为研究对象，接下来以 H 医院作为案例研究对象展开分析，最后结合案例分析结果和未来面临的境遇，提出了相应的计划和建设，也指出了一些存在的问题和解决方案。本文的主要内容如下：

第一章绪论。主要介绍了文章的研究背景、研究意义、研究思路、研究目的以及研究方法、技术路线，最后是文章预期想达到的创新效果。

第二章文献综述。主要是梳理和归纳了与本文主题相关的国内外、主要是国内的文献，并结合文章的大致结构进行提炼和评述，明确了该研究主题的研究现状和发展趋势，以确定本文研究的方向。

第三章相关概念理论。主要阐述了财务管理和业财融合的定义，并深

挖出流程再造、信号传递、价值链和全面预算管理四个理论基础，再结合上述定义理论来谈基于业财融合的财务管理创新具体涉及哪几个方面，结合案例的实际情况，分为全面预算管理、成本管理、绩效管理和信息化建设。这些正是本文研究的案例 H 医院管理会计视角下业财融合路径探索的基础理论及基本的研究方法。

第四章 H 医院业财融合案例的具体分析。首先介绍了 H 医院在各方面的概况，包括组织架构和财务概况，结合 H 医院的实际情况分析推进业财融合的必要性和在推进过程中遇到的难点和问题，H 医院迎难而上做出的创新举措和取得的成效。在全院开展基于业财融合的财务管理创新专项行动，构建宏观结构，使得全院上下目标一致，信息渠道顺畅的基础上；针对着力点各异的状况，设计了以下具体内容，一是开展精细化成本管理，以“不同目的，不同成本”为中心思想，对医疗服务过程中产生的各项成本进行归类分类，并对费用的核算、分摊和分析体系进行完善，找出成本动因；二是启动全面预算管理，将预算与成本紧密结合在一起，使预算工作的全过程，即预算编制、执行、控制和评价贯穿于每一项业务中，另外预算控制不应仅限于收入和费用项目，还应多关注经济业务背后的具体医疗业务，根据各科室的不同情况来开展预算工作；三是实施贯穿于业财管理全过程，包括质量、经济、效率、能耗等多种因素的绩效管理，重视绩效管理的目标导向和源头管理，重视长期绩效，建立科学的绩效管理方法、标准和监督体系，同时在实现绩效管理过程中进行有效的沟通反馈，使绩效评价结果得到双方的认可；四是全面推进全流程和全业务的信息化建设，将信息化作为工具，建立各个系统之间的关联性，让各个信息系统之间的数据共享得以实现，从而减少数据整合的难度，让数据的精度和及时性得到提升，通过上述四项举措，将财务工作真正嵌入到医疗业务中去，实现业务和财务真正的双向融合。

第五章案例分析得到的结论。通过第四章 H 医院业财融合开展情况和效果的分析研究，得出业财融合是公立医院可持续科学良性发展的必然趋势，公立医院应当结合自身情况，积极运用创新的财务管理思维，推进单位业财融合的发展，从而实现公立医院公益性和效益性并存战略目标，同时通过问卷调查结果得到的真实反馈，也能看到这套方案确实具备可行性。接着结合目前工作开展的情况提出未来进一步推进的发展规划，最后总结全文，也

提出自己研究后的思考和展望。

1.3.2 研究方法

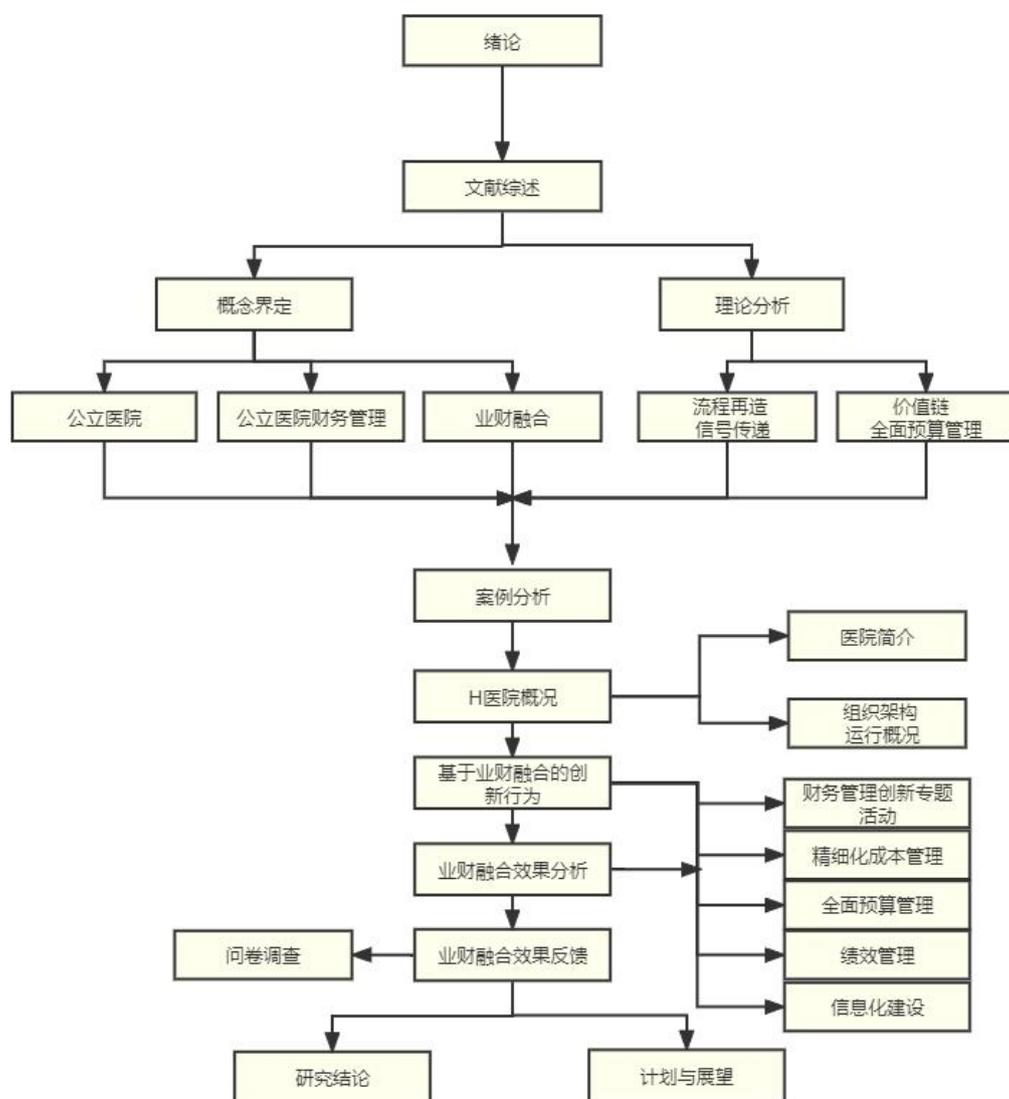
文章采用的研究方法有：规范研究法、案例研究法和比较分析法。

(1) 规范研究法：主要是在写作过程中查阅国内外著作、文章及其他相关资料。依据现有的理论、事实和需求，通过浏览、归纳、整理论题的研究进展、学术观点，再作出综合的阐述，以保证对研究问题有一个系统、全面和客观的认识，拓展研究的深度与广度，以期为案例部分的分析提供理论依据。

(2) 案例研究法：本文核心的研究方法，研究思路将一直围绕案例展开。案例选择的标准是具有独特性和代表性、且效果可清晰观察的案例，可以为文章的研究提供强有力的佐证，客观真实的案例分析得出的结论也更具有参考性和信服力。希望通过分析此具体案例，为公立医院的创新财务管理提供借鉴。

(3) 比较分析法：主要是比较分析业财融合财务管理模式运用前后医院对应的财务指标和运营能力的变化，以此评价业财融合模式的有效性，也能判断此管理模式能否真正给公立医院带来正面效应，文章通过定量和定性分析结合的方法进行研究，定量分析主要是利用医疗收入、医疗结余等指标来进行前后比较，定性分析主要是利用调查研究法获得医院各个角度的评价，如职工满意度、卫健委设立的各种评价体系来比较分析。

1.3.3 技术路线



1.4 预期创新

第一，揭示了公立医院业财融合财务管理模式的具体实现路径，拓展了业财融合在事业单位，特别是公立医院领域的研究边界。本文拟通过案例研究，以业财融合财务管理模式在成本、预算和信息化建设等多方面的具体成效，分析和展示公立医院业财融合财务管理模式创造价值的过程和路径，进而引出最终的研究结论，结合医院未来的发展方向针对性的提出计划和展望，

以期在未来更多的公立医院业财融合财务管理创新工作模式能够顺利落地，并提高管理效率，创造实实在在的价值和效益。

第二，以业财融合为驱动力，促进公立医院发展模式的升级转型，在不断变化的经营环境中实现良性发展，并最终走向成功。随着国家提倡创新的进程逐步加深，财政部等相关部门不断提到和强调财务和业务应有有机融合，各种各样的业财融合路径和运作方式也层出不穷，但是运营的效果良莠不齐，不但未给经济发展带来提速和提质，同时也造成了资源的浪费。提出此套业财融合财务管理模式的目的是希望为处于发展瓶颈期的公立医院找到重新焕发生机的发展路径，走上发展的良性循环道路，所以本文在案例研究的最后，也提到了此种财务管理模式遇到的问题，为公立医院后续继续推进业财融合财务管理模式提供更多的思考和准备。

2. 文献综述

2.1 业财融合文献综述

2.1.1 业财融合内涵

随着管理会计财务理念的广泛探讨和运用，国内外研究者对于管理会计衍生出的业财融合理念的研究积极性也不断高涨，各式各样关于业财融合的研究也越来越多。尽管对业财融合的研究在近几年才表现出了迅猛的发展，但在 20 世纪就有了业财融合思想的萌芽。Quaintance（1922）提出财务人员除了要对业务流程进行监督和核算之外，还要融入到企业业务活动的前端，对业务信息进行及时的掌握，进行业务流程的事前预测，为业务人员的工作进行提供一些有价值的建议，并提出了在管理会计理论中，将业务和财务进行结合的重要性。Hammer（1990）、Kaplan 和 Norton（2013）提倡将流程再造作为一个出发点来整合有关的业务活动，与此同时，将数据信息、组织架构等与业务过程相结合，并与信息技术相结合，对业务过程进行重塑，Valiris（1999）认为企业应该充分利用现代的信息技术，并与自身的实际情况相结合，对业财融合的方法进行持续的探讨和调整。以保证在激烈的竞争中拥有持续优势。以上学者的研究均以提升企业运营效率为目标，为业财融合的相关研究奠定了坚实的理论基础。

2.1.2 业财融合必要性

国内外研究者对于业财融合普遍持支持的态度，认为对企业有着积极作用。张燕（2015）提出，业财融合有利于提高企业的财务管理水平，使其从核算型会计到管理型会计转变，并且能够对企业运营中遇到的风险进行预

警，从而使其实现最大的效益。马贵兰（2016）指出，由于科技的进步，过去的财务核算主要依靠人工进行，现在则是利用会计信息化系统进行数据的处理。这预示着财务会计的工作方式在发生改变，越来越多的人开始关注管理会计，要想真正实现业财合一，就必须保证信息交换的高效及时。王学、干璐（2016）从财务部门的潜在职能出发，认为在战略制定、物资采购、对外销售、业绩考核等各环节，需要与各业务部门更好的交流与配合，并为业务部门提供相应的解决方案与对策。郭永清（2017）从企业信息化建设的角度，认为信息技术是实现信息共享的一个强大的助力，将业务运行、资金活动和数据资料处理过程通过信息技术进行集成化处理，企业能够将业务与财务有机地结合在一起，对信息和数据的共享处理过程进行改善，为事前、事中和事后的全流程提供可靠的信息。程平和施先旺（2017）以“三流合一”的业务流、现金流和信息流为切入点，以“会计沙盘模式”为中心，在业财融合的基础上，建立了一个业财融合的大核算模式，并根据公司的特征，建立了一个全新的数据库，使业务数据在公司的财务活动中得到最大程度的利用。刘光强，干胜道，段华友（2022）对利用区块链技术进行业财融合的未来趋势进行了研究，以期推动管理会计业财融合的智能化管理，建立一个智慧的财务系统，以达到效益最大化耗用最小化的目的。

从企业的宏观发展来看，业财融合有助于提高企业的投入与产出比率，从而提高企业的整体价值。Morrow 等（1992）在企业经营过程和信息传递的基础上，对企业经营过程进行了再规划，以减少开支，提高经营管理水平。Jansen M（2008）提出，企业可以将财务视角与业务视角相结合，在财务共享的基础上，进行业务流程的创新与变革，提高企业管理优化程度。Cakici（2011）曾提出，因公司内部各部门间的信息不对称，导致公司整体的波动，从而导致一定的经济结果，并提出了一个全面平衡的动态分析模型，认为实现业财融合对公司的发展至关重要，并且对其生产、销售和投资等环节也有积极的作用。IFSS（2013）和 Gill（2014）都认为，业财信息融合在企业活动的整个过程中贯穿始终，包括了商品销售、物资采购等。在信息化平台上展开业财融合工作，可以有效降低企业的运营成本，进而提升企业的管理效率和管理质量。闫华红，张莹莹（2017）建立了一个业务和财务一体化的信息平台，使财务部门在采购环节，生产环节，订单管理环节和产品线分析中，充

分发挥财务部门在公司的作用；并提出了在建立业财融合信息平台时，要对其进行不定期的评价，并制定相应的风险对策。张杰（2021）对业财融合的精细财务管理模式在轨道交通行业中的运用进行了剖析，并建议通过建立一个专业的业财融合管理团队，完善公司的体制和体制，引入先进的智能化技术，来推动业财融合与财务管理的精细化，从而提高公司的核心竞争能力。

2.1.3 业财融合实现路径

近年来通过信息化手段，助力业财融合实现，数字化财务管理体系转型、财务共享平台等成为发展新趋势。张庆龙（2018）认为建立财务共享中心是企业业财融合的开端，也是财务人员职能由核算型转变为业务型的起点。李桂荣、李笑琪（2020）阐述了在财务共享平台建设基础上，如何通过综合信息系统平台实现业务与财务的对接，助力企业业财融合的建设。通过分阶段建设共享中心、构造标准化信息管理平台、梳理业务财务流程，从而实现业务与财务的融合。田高良等（2021）以大数据为背景对业财融合内在机制展开研究，认为业财融合通过搭建一个共享的数据化平台，将业务流与资金流数据及时共享，围绕价值最大化的目标并结合业务、财务信息，进行战略规划、经营活动、价值创造等活动。现代管理理念认为，业财融合重塑了企业经营活动价值链，实现了经营业务与财务的端口对接，充分体现了公司价值最大化管理理念。

近年来医疗卫生领域也在频频关注业财融合的管理理念，公立医院也在逐步探索精细化运营管理新模式。现代医院管理的重心早已是运营管理，各种先进的管理会计工具和手段为运营管理提供了有效的切入点。在医改和取消药品加成等最新经济形势下，业财融合这种新兴的管理思维为其发展提供了可靠支撑，通过运用成本管理、全面预算管理、责任中心等管理会计方法，为公立医院发展量身打造一条切合实际的发展路径。吴玉清（2018）把医院运用的业财融合，形容为医院为提高管理效益、创造价值，利用管理会计和信息化工具，促进临床、医技、科研等部门与财务部门的相互融合而形成的现代管理模式。

2.2 医院财务管理文献综述

2.2.1 财务管理起源

财务管理理论的起源其实是从企业财务管理开始的，最早是美国 Green（1897）在其《公司财务》一书中，论述了公司的融资与财务管理，被认为是世界上第一部对公司财务管理进行探讨的书。Meade（1910）曾写过一本《公司财务》，其中就有关于公司融资重要性及融资手段的论述，这本书被认为是当代财务管理的奠基性著作。唐国钟（1997）认为，在实施财务管理的过程中，应该着重突出预算的特征，把成本管理作为财务管理的重点，但也应该注重对公司资金的管理，这样无论是在内容的深度、广度还是在时间上，都可以对财务工作进行精确的核算，从而为公司的运营决策提供一个精确的判断。在这之后，Hush（1998）在对企业财务管理能力进行研究的基础上，提出了企业财务管理能力的模式，这个模式从企业具体情况、预估财务管理水平及预估和实际的差异三个方面进行了分析，得出了企业之间不但有很大的不同，而且企业所拥有的财务管理能力也有很大的不同。

从以上所讨论的财务管理的发展历程中，我们不难看出，它是从企业的财务工作中孕育出来的，最初是被应用于企业的管理工作中，然后逐步从企业管理中提炼出切实可行的管理理念、方法和工具，并将它们应用到各不同类型主体的财务管理中。其中最具有划时代意义的就是随后而来的企业战略财务管理的理论。杨九铃（2011）认为，要想在激烈的市场竞争中获得成功，公司的财务部门必须结合公司的内外部环境，积极主动地进行创新与变革，并积极地借鉴新的财务管理理念与经验，注重公司财务管理规范化的构建，从而提升公司的经营业绩。卢德湖（2013）将企业资源规划理论与实践相结合，持续扩大公司财务信息的来源，运用信息化技术，对所收集到的信息进行综合分析，从中提炼出有效的信息，进而提升公司的财务管理能力和经营水平，提高公司的市场竞争能力。

2.2.2 医院财务管理

随着社会经济的发展，每个经济主体的经营活动都离不开财务管理这个环节，财务管理早已成为一门成熟的学科，财务管理在各类单位中更是起到举足轻重的作用，然而宏观经济环境瞬息万变，财务管理也在不断向前发展，企业运用财务管理尚且还有较大的发展空间，对公立医院而言更是存在较多可改进之处。

早在 1945 年，国外的研究就把财务管理引入到医院中，并且扩大了这个概念的范围，把原来的医院财务决策、资产状况、预决算和风险控制都纳入到了财务管理的范畴。在对医疗机构财务管理的研究中，Dewing and Lyon（1940）首次在医院财务报告编制过程中发现了业务问题，这也是第一次通过财务管理来审视业务工作。Newhouse J（2007）将新古典学派的思想用于对医院进行业务工作的指导，他认为，医院进行财务管理的最终目的是为了达到收入的最大化，应利用财务管理的专业性，让财务专业人士对其进行业务指导。Frank 等人（2010）在其《财务管理》一书中，提出了一套基于市场的投资风险评估法，并对其进行了预算编制、成本控制和财务报表的分析，这标志着医疗机构的财务管理开始向科学的方向发展。

20 世纪 90 年代，美国卫生保障部推出了一种全新的医疗付费制度，以此来改善成本管理和物价管理，受到政府的大力支持和要求，各大公立医院和诊所纷纷效仿这一制度，经营过程中的成本管理被作为最重要的工作内容，但是，过度强调成本虽然会导致整体成本不断下降，但医疗质量、水平和收益却无法得到提升。欧洲许多发达国家都在努力探索、研究和分析公立医院财务管理体系，并取得了显著的成果。其中，许多国家都采用了各种创新方法。例如，从 90 年代开始，英法等国家就实施了 DRG AH 付费制度。通过这种制度，可以有效减少医疗运营成本，进一步优化医院资源配置，进一步提高公立医院的技术水平和服务效率，为病人提供实实在在的福利。在此基础上，又提出了基于“单病种支付”的 DRG AH 支付体系。日本学术界将分科核算作为医院财务管理的核心，即根据不同医疗单位的类型开展差异化的会计核算。渡边量一指出，通过对近几年的经营数据指标的分析，可以更加准确地预测未来的发展趋势，从而更好地实现医院财务管理的目标。川郑孝一

认为对医院而言，医疗责任固然是第一重要的职责，但同时也不能忽视经济责任。

1979年，原中央军委卫生部常务副部长钱信忠发表了“卫生部门也要按经济规律办事”的重要讲话，强调了我国公立医院的经济管理工作要符合社会主义市场经济发展的规律。在此背景下，为了适应我国市场经济发展的迫切需求，许多财务人员都对此投入了大量的研究，在1993年我国建立了第一套相对完整的企业财务分析和业绩评价的指标体系，这套指标体系设计了八项财务分析指标，包括企业的偿债能力、营运能力分析等。后来随着国企改革的不深入，财务管理目标发生了彻底的变化，原有的财务分析指标体系满足不了大型企业的综合财务管理目标，进而将国外比较先进和流行的多种综合分析评价的方法技术引入到我国传统的企业财务绩效分析体系中，比如杜邦分析法、平衡记分卡等综合绩效分析方法。但由于我国的大型医院大多是由政府主管的事业单位和公立医院，其资产也不属于医院本身，是不以盈利为目的的公益机构，因此其财务管理模式相较于企业而言没有那么的活跃多样。

1999年，我国财政部和卫生部共同制定了《公立医院财政管理制度》和《公立医院会计制度》，这是第一次规定公办医疗机构应当按照医药收支进行财务核算，并且要求对业务收支进行成本核算，同时完善了医疗保险和基金的管理制度，为推动公办医疗机构的结构性改革和创新发展提供了有力的法律支持，使得我国公立医院财务管理的研究和发展更加科学化和规范化。

贾西津（2002）在《构建我国“非盈利”公立医院的社会组织架构》中指出，公立医院财务管理的核心任务之一是确保政府机构撤出非盈利医疗组织财务管理后，能够有效地履行社会责任，同时确保其卫生产品和服务既具有公益性又非盈利。并主张非营利性医院财务管理工作的公开、透明，实行社会风险监督管理是医院能够承担社会责任的重要保障。

魏亚平（2006）提出基于雷达图杠杆原理分析公立医院的财务成本习性，并基于雷达图绘制出了公立医院的财务成本习性分析体系，首先用雷达图选择财务成本习性分析的指标，然后利用雷达图进行分析方法的设计，通过绘制雷达图对其进行横纵向的比较。他认为利用雷达图的杠杆原理可以对公立医院财务管理中的突出问题进行分析和诊断，进而对医疗成本起到控制，对

提高公立医院的经济效益起到巨大的作用。

管勇（2007）明确指出了一个非营利组织的社会效益与财务的总体发展目标，即在实现公立医院整个社会效益最大化的基石上，实现其经济价值的优化，这个发展目标不仅仅是为了实现其社会效益，而是为了最好地满足市场经济的需要。

宋冬丽、王朝等（2010）指出，长期以来公立医院财务管理主要问题是公立医院财务人员注重会计核算，而对核算的方法、核算出的数据的有效利用和分析不够重视。针对这些突出问题，对我国公立医院的财务人员提出应树立财务分析至关重要的工作理念，并提高对公立医院财务分析工作及其重要性的深入理解和正确认识。

Jamision（2014）对医院的组织架构展开了分析和研究，结果表明，医院与政府等机构之间存在着许多相同之处，也就是它们都具备了组织机构的基本特征。在此基础上，提出了在医院引进企业化的组织结构，来引导医院的财务工作，建立更加企业化和市场化的财务管理制度。Joanna（2015）在上述组织结构理论的基础上，对其进行了深入研究，结果表明，在医院中，权力与结构之间的关系，已超越了组织理论的定义。由于医院与政府机构不同，其拥有自己的权力取向和权力起点，是一个目的明确但形式不明的机构，而且其权力的特点和发展趋势是分散的。

张强（2015）指出，财务管理是公立医院可持续发展的关键，公立医疗机构的财务管理体系作为一种管理工具和手段还存在着不够健全、不够成熟的缺陷，可以说，它才刚刚起步，不管是在方法上还是手段上，都存在着不足。而且，学术界如今有关公立医院财务管理的研究，大部分还只是理论上的，很少有实践上的探讨。研究不够细化深入是公立医院财务管理一个相当突出的共性问题。

侯汉锋（2022）指出，在新时期医院建设发展中财务管理是重要内容，现阶段通过大数据实施财务管理创新，能全面提升医院医疗服务成效，还能进一步加快医院财务管理网络化、数字化建设发展，促使医院服务事业发展成效全面提升。因此，当前要注重制定更为健全的财务管理机制，构建数据独立系统。强化财务信息管控能力，提升财务管理成效。

吕秀婵（2023）认为，在新的医疗改革政策影响下，医院作为我国医疗体系的中坚力量，面临着成本刚性增长、效益与发展不同步等方面的问题。基于此现状，医院应当加强财务管理改革，优化预算管理，加强预算执行控制，并且强化资金资产管理，提高资产资金利用率，进一步提高医院财务管理质量，实现医院经济效益和社会效益的协同提升。

2.3 文献评述

本文的文献综述主要从业财融合和医院财务管理两个方面进行阐述，在医院财务管理中首先从其源头入手，对其进行了分析和论述。通过对国内外学者关于公立医院业财融合的有关文献进行分析，可以看到无论是从财务管理，还是从业财融合的发展过程来看，西方国家因为比较早的实现了发展和变革，而且资本市场也比较成熟，所以，在理论和案例研究方面的结论也更加丰富。我国公立医院业财融合和财务管理的发展一定程度上受到国外研究的影响，也借鉴了一些先进的理念和方法。

第一，在业财融合方面企业的研究和探索明显更为深入和成熟，由于公立医院兼具公益性和效益性的特点，所以很少有成功的业财融合的经验。所以可以参考企业业财融合的方法和工具，并与医院的业务特点和发展阶段相结合，财务人员发挥主观能动性沉入到业务中去，并将先进的财务管理方法嵌入到业务流程中，实现业财深度融合。同时，财政部发布的管理会计体系和基本指引为业财融合奠定了理论和制度基础，对公立医院业财融合的推动做出了较大贡献，在将来学者们必然会踊跃投入到这方面的研究中来，探索公立医院的业财融合之路。

第二，通过分析可以发现目前对医院财务管理的学术研究主要集中于以下三方面：一是财务指标体系，研究点基本围绕财务管理质量，如满意度调查、患者医疗平均费用等。从市场化角度出发，对医疗现状进行全面评估，包括运营效率、公开指标和行业排名等多方面的考量。二是外部的评价，即从市场化角度对医疗现状进行整体评价，包括运营质量、公开评价指标和业内排名等。三是补偿机制，主要是通过实证分析，研究公立医院业务情况和效益情况，并对做出绩效贡献的个人或部门给予奖励和补偿。以上三种思路

都存在不够全面的问题，也未从长远的角度为医院的发展认真谋划，因此还存在着较大的研究空间。

总之，我国公立医院基于业财融合的财务管理研究还处于一个起步的阶段，财务管理研究的成果和观点比较单一，可能导致对公立医院的管理和医疗经营活动的发展产生不良影响，一定程度上也加剧了医患双方的矛盾和纠纷，产生消极的社会影响。但随着我国社会和人民关注的焦点集中在医疗制度和医保改革等问题上，社会各界、政府部门和医疗卫生行业人士对于公立医院自身的运营管理和发展状况、财务管理也会投入越来越多的关注。公立医院的业财融合也将在各方的推动下不断向前探索和发展。

总体来说，本论文以有关文献为依据，运用案例分析法，力图对以下三个问题进行探讨：（1）基于业财融合的财务管理创新举措具体涉及哪几个方面；（2）揭示了公立医院业财融合财务管理模式的具体实现路径；（3）业财融合财务管理创新模式在各个维度带来的实际效果究竟如何；（4）结合目前开展情况提出未来发展计划和展望。

3.相关概念与理论基础

3.1 相关概念

3.1.1 公立医院

在中国，公立医院指的是由政府部门统一领导，纳入财政管理预算，并享受财政专项补助的医院。简单来说就是国家主办的医院，主要业务为把基本医疗卫生服务作为公共产品提供给全民。公立医院按等级划分，分别为社区、县（区）级、市级三级。公立医院是中国医疗服务体系的主体，由于其公益性的功能定位，公立医院在我国的医疗卫生事业与体制中占据主导地位，它的宗旨是为了满足人民的健康需求，解决基本医疗问题，缓解患者就医的困难，但当前面临的最大挑战是如何提升其公益性，改变过去过分强调收入的理念，使其成为一个能够为群众有效治疗大病、重病和难病的基础医疗服务平台。公立医院应当始终以患者为中心，秉承公益性和社会责任的原则，进一步完善业务流程，规范医疗行为，深入推进管理机制的变革，建立完善的法人治理体制，构建政策、运行、监管互相制约的机制，以履行责任、公平竞争和充满活力为支撑理念，努力提升医疗服务水平，为病人提供更优质的就医服务。

2009年，国务院办公厅印发的《有关推进医药卫生体制改造的若干意见》为新型医改拉开了序幕，其中强调了公立医疗机构的基础性，并且明确指出，要努力为人民群众创造高品质的医疗，以此来推进社会健康发展。在新的医改方案中，将基本医疗服务的成本分成由政府、企业和个人三方分担。在基本卫生医疗体系中，政府可以提供更多的资金用于降低个人看病的负担。另外，新医改要求公立医院具有独立的法人地位，将医院行政和管理权利分离，实行各部门负责制，加强政府部门对公立医院的监督和指导。

新医改重点指出公立医疗机构的公益性，“以药养医”作为补偿方式一种，将逐渐淡出公众视野，最终实现医药分家。为了解决这一问题，“药品加成收入”将采取实施医药购销差异加价、设置采购服务费等措施，来逐渐取消。政府将大力投资公立医疗机构的基础设施建设，并为其担负的公益性等工作提供专项补助。此外，新的医改政策还将减少公立医疗机构的比重，引导社会采取多种途径积极参与公立医疗机构的改革和重组。积极参与推动公立医院改革试验，逐步适度减少公立医疗机构比例。从而使公立和非公立卫生机构相互促进，共同发展。将部分公立医疗机构转变成私营医疗机构，将会有效地突破政府的“独占”地位，并在合理的市场化条件下实现医疗机构的资源优化分配。

因此，对于公立医院来说，要获得长期可持续发展已刻不容缓，而其自身的经营管理能力是非常重要的，财务管理是经营决策管理中非常重要的一个环节，更要对当前的发展情况有充分认知，并与新医改的风向相适应，推动财务管理的观念和方式的变革，从而更好地促进公立医院的健康发展。

3.1.2 公立医院财务管理

公立医院财务管理是医院一项重要的管理工作，它不仅是医院经营发展的关键，而且还是提高其效率和综合能力的关键。建立健全的财务管理体系，能够有效地推进公立医院的发展，为公立医院的可持续发展提供有力的支撑。从本质上讲，公立医院由于其公益性，决定了其财务管理的模式首先是确保患者需求得以满足，而公立医院身处医疗卫生行业的市场化环境中，又决定了其盈利的属性。所以其财务管理方式就是依据国家的法律法规和政策，通过制定控制措施和建立监督体系来保证医院的财务活动稳定运行。

财务管理在公立医院中主要具有以下特征：

(1) 涉及范围广。财务管理与公立医院的经营活动有关，它是自上而下的，从行政部门到每个临床科室的业务工作，都跟财务管理的工作有着密切联系，在财务管理工作中，获得、使用和分配重要资金，都需要各个科室和部门的共同参与和合作，并且在参与的过程中，形成相互制约，协调发展的格局，从而引领医院财务管理的良性发展。

(2) 综合性。在工作过程中,按照经济主体的侧重点不同,财务管理的侧重点通常可以分为价值导向、实物导向和信息导向三种。伴随着市场经济的快速发展,财务管理工作也逐步表现出了以价值管理为导向的管理体制。利用价值载体,将经营过程、资金条件和经验结果融入到一个共同体系之中,让经济效益得到提高,从而保证了医院的运营和发展。公立医院的财务管理需要实物管理与价值管理并存,而且两者之间有着共同促进的密切联系。以货币收益为衡量对象的价值管理,是对实物形式的直观展现和相互贴合。在这一背景下,我国公立医院的财务管理已经实现了价值和实物管理的统一,并实现了两全其美的目标。

(3) 按照事业单位财务管理制度行事。在我国,公立医院由国家政府创建,并接受卫健委直属领导和卫生部的监管,它的主体本质上属于事业单位,所以,公立医院的财务管理制度要受到政府部门的制约和监督,国家财政部和卫生部联合制定了规章制度,明确了公立医院财务管理的性质和职能,对公立医院财务管理的工作流程和管理制度进行了规范。使公立医院的会计工作既要严格遵守国家有关法律法规,又要使其更具中国特色,更能适应其发展需求。

3.1.3 业财融合

最近几年,业财融合或业财一体化的提法变得愈来愈受欢迎。通过对有关资料的分析,我们可以看出,这两个名词都是在我国国情下产生的,是中国创造的财务专业术语。在国际社会,有关业财融合的讨论较少,在中国,业财融合是受到广泛认可和推崇的。对于业财融合的确切定义,业内众说纷纭,对业财融合与业财整合能否相提并论,也有一定的争论。首先,业财融合的理念源于管理会计,因此,业财融合可以被看作是一个管理会计的工具。2014年,财政部发布的《会计改革与发展“十二五”规划纲要》明确提出,要全面总结和运用管理会计这一重要工具,推动业务和财务的深度融合,加强业务和财务的相互联系,进一步提升预测、判断和分析能力,这为各类主体的发展以及业财融合提供了新的思路。随着我国企业规模的持续扩大,财务部门需要处理越来越多的数据信息,这种情况促进了业财融合理念的产生。

在实际操作层面，部分财务人员按照企业经营管理的需要，参与到企业经营战略的制订中来。比如在编制预算的时候，以财务为主导与各业务部门合作，是两方的协作的成果。在重要的经济问题上，管理部门经常会请财务人员提供专业的意见。从以上情况可以看出，财务人员主动参加业务探讨的主动性不够，管理成效并不理想。只有极少数的公司，在改革中获得了成功，比如汤谷良（2010）所说的海尔，以“人单合一”的模式，以每个员工为战略经营单元，实施了一系列的变革，并取得了不错的效果。

在对其它学者和专家的观点进行分析后可以看到，业财融合的理念并不只是业务与财务的表层联系，它利用信息化的手段，使财务与业务进行更深层次的、全方位的融合。业财融合强调的是一种双向互动的关系，随着业务逐渐渗入财务，财务也会逐步融入业务。业财融合被认为是管理发展的必然结果，它也是财务与业务发展到一定程度后的必然选择，是一种客观的需求，是一种有效防范和应对风险的措施，更是一种为决策提供数据支持的强大手段。在公立医院中，业财融合是指通过信息技术手段，将医疗机构的业务与财务活动有机地结合起来。将财务创造价值这一理念贯彻下去，对提高财务人员的自我认识有帮助。加强业务科室员工对财务工作的重视，以提升协同工作的效率，加速实现医院发展的战略目标。同时，将企业的价值增值过程体现在价值增值报告中，可以更好地挖掘企业的价值。推动企业财务与业务相结合，实现绩效考评的闭环。

建立一个现代化的财务管理体系，将财务和业务紧密结合，是公立医院管理的必要选择，也是在新时代中实现创新发展的重要举措。这种体系将管理会计工具和方法有机地结合起来，以提高管理效率和质量。通过整合医院资源、引入创新管理思维、实施有效的预算管理、实施有效的成本控制、运用有效的绩效考核机制等，将为公立医院的全面发展提供强有力的支撑，从而推动其管理水平的提升。

3.2 理论基础

3.2.1 流程再造理论

Hammer and Champy (1993) 提出一种激进式变革方式, 重新思考、重新设计组织所有的管理流程和作业流程, 去除不具有附加价值的流程, 以求组织在成本、品质、服务及速度等各方面的重大改进, 称为组织再造 (Reengineering)。组织再造也可以定义为重新思考, 以新的思路和模式来制定企业的作业流程, 这种情况下, 企业不仅能够在品质、服务上有较大改善, 同时还可降低运营成本, 故而学术界也称为企业流程再造 (BPR)。

流程再造理论的核心是变革传统的公司运营方式, 管理者基于对现有管理流程模式的系统分析及理性思考和对公司运营的判断分析, 找到目前公司经营运行中业务流程的风险点和控制点, 然后进行新的业务流程的再构造, 改变现有流程对公司的影响以及公司分工、公司运营模式等。流程再造, 需要通过制度的梳理排查以及信息化系统的辅助, 在深入分析、系统科学的调研、全面深入理解之后, 对管理运作方式进行简化、增加、变革或是再造。通过流程再造达到管理者预期效果, 构造业财一体评判体系, 将业务、管理、风险防控与财务指标对接, 据此对现有流程进行分析再造。因此, 以财务为核心的流程再造, 可以为公司创造新的竞争优势, 并对公司的经营活动进行有效的监督与服务, 从而提高公司的经营效率。

具体的流程再造有以下三步: 第一步, 在深入思考的基础上, 对企业要解决的问题进行了深入的剖析, 明确了其所要满足的特定要求; 第二步, 按照要求, 对企业的业务过程进行了重新设计, 并对其进行了全新的厘清; 第三步, 对新形成的业务过程进行测试, 并对其中的不足之处进行调整, 直到可以顺利匹配。

企业的流程再造要求企业所有成员都要参与其中, 只有在企业中得到更多人的支持, 把职工的积极性完全激发起来, 所有人都要积极地接受和配合流程的改变, 才能保证流程再造顺利的落地。流程再造可以使一个业务过程在进行分解后, 将其在多个资源或组织中进行分配。需要与各部门及所有员工进行良好的沟通, 以克服实施过程中的困难和阻碍。

3.2.2 信号传递理论

信号传递理论是由美国经济学家 Spence (1973) 首先提出的。他觉得如果雇主在雇佣工人时没有区别其生产效率, 那么就会在劳务市场上以较少的工资雇佣。使用生产效率低的工人, 会导致“劣币驱逐良币”的现象, 因此, 在劳动力市场中, 教育水平就变成了识别生产效率高低的信号。该模型同时也是最经典的信号传递模型。信号传递理论认为, 信息的量和决策的准确率是成正比的, 通常情况下, 信息的量越多, 决定的精确度就越高。在不同的渠道中, 可以获得的信息的数量和质量都存在着差异, 所以所拥有的信息也是不一样的。与此同时, 信息获得需要成本, 所以人们对于信息的获取能力和欲望也存在着差异, 所以这就造成了群体中的信息分配不均匀, 也就是所谓的信息不对称。

在企业里, 各个部门所得到的信息是不同的, 而且所得到的信息有先有后。财务部门与业务部门所掌握的信息一般都存在着很大的差异, 如果不能进行有效的沟通, 那么双方的信息就不能相互传递, 从而造成了信息不对称的现象。此时, 财务部门不能获取到重要的业务信息, 因此在向管理层提出决策建议的时候, 就只能以财务信息为基础来进行分析, 从而导致分析结论不能够贯彻到实际的经营中, 导致了分析结论对决策应该具有的参考价值下降。同理, 若没有充分的财务信息作为支撑, 也会导致业务活动与公司真实的境况相背离, 进而丧失业务决策为公司带来更大价值的作用。有效地利用此理论, 可以促进业财之间的信息交流, 为企业的管理者提供更为客观、全面的信息, 从而实现企业的最优管理决策。

3.2.3 价值链理论

价值链理论首先由 Porter(1985)在的《竞争优势》一书中提出。在他眼中, 公司的经营活动是相互关联的, 既相互独立, 又存在着一定的联系, 每个环节都会给公司带来与之对应的价值, 就像一条链条, 不断地进行着价值传递和运作。企业要想获得最大的利益, 就必须充分利用企业内部的协同关系和企业内部的资源。Rayport 在 1995 年提出了“虚拟价值链”的概念。在他看

来，在目前的企业中，除了实际生产销售环节的实物价值链之外，还有以信息数据为载体的虚拟价值链。如果对数据进行了合理的分析，并加以应用，那么虚拟价值链也可以为企业创造出价值。

由此企业财务管理有了价值链这一理论依据。利用价值链分析，将财务管理分解为多个逐步深入的环节，并对价值增值过程展开数据分析，实现业务流、信息流、资金流三流合一的先进管理方式，从而提升企业的价值链增值效率。与此同时，Rayport 提出的“虚拟价值链”概念，表明了信息化在企业运营中的重要地位，它可以促使企业主动地对信息系统进行改进，实现数据的及时准确传递。所以价值链理论，对于优化财务管理有一定的理论指导意义。

财务管理生命力在于价值创造。价值链是将公司的生产经营活动按照价值的增加，分为基本活动和支持活动两种类型，包括采购、产品服务、技术开发等，其核心是创造价值的活动。价值链本质是对业务活动进行财务评判，体现了业财融合的基本管理思路。公司通过识别增值环节，传递价值理念，提升企业价值创造能力，增加核心竞争力。

H 医院虽为不以盈利为目的的事业单位，但是面对目前的困境也需要通过价值创造来扭转颓势，为医院后续的发展积累深厚的资源，医院目前系两套会计体系运行，即预算会计的收付实现制和财务会计的权责发生制并行，在亏损无法弥补的情况下，仍会面临破产、被私有化等经济后果，且国家卫健委秉持“全额管理，定额补助，结余留用，超支不补”的原则，故公立医院的财务管理完全适用价值链的管理理论。

3.2.4 全面预算管理理论

美国于 1921 年通过《预算与会计法案》，而在 1922 年 McKinsey 的著作《预算控制》中，对企业实施预算控制作了更深入的阐述。从二十世纪三十年代开始，伴随着科技的飞速发展，公司在会计基本原理和行为科学的指导下，各企业开始采用一种自上而下、自下而上的参与式预算编制方法，以满足企业不同经营情况的需求，并逐渐研发出弹性预算、滚动预算、零基预算等方式。1992 年，Kaplan 和 Norton 发布了一篇论文名为《平衡计分卡-业绩

平衡与驱动的新方法》，指出了一种新的绩效评估方式，将非财务指标纳入考核，并将其应用于预算中，以全面预算管理实现战略目标。随着信息化水平的进步，预算管理的实施与操作变得更加方便，全面预算管理的理念也逐渐与公司管理层的管理观念相融合，并逐渐成为公司财务管理与控制的一种主要手段。

预算是指公司在战略目标的指引下，通过对业务与财务数据全面充分的理解与分析，预测和筹划未来的财务数据。全面预算强化预算管理基础性、统领性作用，以公司战略为导向、价值创造为核心、面向所有业务与财务活动、覆盖公司所有部门，实现控制关口前移。通过预算的编制、执行、考核，刚性约束协调各项资源使用、分配，提升企业经营业绩，实现企业的可持续发展。在预算编制和预算执行过程中，把财务指标分解到各个业务环节中，这是一种业财融合的经营理念。企业通过全面预算，一方面可以衡量自身的管理水平和对业务的把控程度，越是成熟的企业，在预算管理层面，做的会更加完善。另一方面可以及时改善和调整企业业务活动，从而引导业务活动有序顺利展开，帮助企业提高管理效率。

全面预算管理是企业提升财务管理水平、实现业务有效运作的一种重要管理会计方法，它将企业业务活动与财务管理活动密切关联起来，是企业实现业财融合的重要途径。在企业进行业财融合的过程中，财务可以协助业务进行预算闭环管理，可以为战略规划和业务运行中的项目决策、经营分析和评价考核等工作提供支持，还可以帮助企业对项目全生命周期的运营进行风险监控。企业应当在战略计划到经营活动的全过程中，融入全面预算的理念（牛莉莹，2018），在项目的全生命周期运行中应用预算闭环管理的理念，让财务和业务部门之间密切配合，一起参与到闭环管理的过程中，从而达到业务和财务的有效结合。

4.案例分析

4.1 H 医院概况

4.1.1 H 医院简介

H 医院由 1896 年创建的仁济女医院发展而来,主要业务为妇产科及儿科。在 1987 年,原卫生部批准了 H 医院的妇产科、儿科从原来的 H 医院中独立出来单独开办, H 医院是一所三级甲等妇幼专科医院,更是西南儿童区域医疗中心,是一所集医疗、教学、科研、人才培养等于一体的大学附属医院。1993 年,被国家卫生计生委、联合国儿童基金会和世界卫生组织等评为“爱婴医院”,1998 年被评为“国家三甲妇产儿童专科医院”,荣获 2018-2020 年度“全国最佳医疗服务示范案例”,2018、2019 两年,该院在国家三甲医院(包括妇幼保健院)的综合绩效评估中,获得了专科第一名。

医院肩负着成都市、四川省和西南地区妇幼急危重症的重任重症患者的诊治,会诊,转诊等一系列临床工作。2021 年度医院门、急诊 318.7 万人次,出院 8.8 万人次。手术操作 12.8 万人次,分娩 1.8 万人次。医院开设妇产科、儿科多种亚专业普通门诊、特需门诊、名老专家和著名专家门诊,还有专科专病的特色门诊,其中很多妇产科、儿科疾病的诊治水平已经处于全国前列。

4.1.2 H 医院业务构成

医院现核准床位 1580 张,其中 HX 院区 330 张, JJ 院区 1250 张,设有 25 个临床科室、7 个医技科室。妇产科学和儿科学是全国重点学科,妇科、产科、儿科新生儿专业、超声科是全国临床重点专科的建设项目,医院是全国孕产期保健、新生儿保健、更年期保健特色专科的建设单位。妇产科、儿

科学、母婴医学是博士学位授予点。妇产科恶性肿瘤的诊断和治疗、儿童血液病和儿童肿瘤的诊断和治疗以及早产儿支气管肺发育不良的预防和治疗系统的建立和完善是国家卫生健康委临床学科的重点课题。国家儿童区域（西南）医疗中心、四川省产前诊断中心、四川省人类精子库、四川省妇产科、儿科、妇幼检验、女性盆底功能障碍性疾病质量控制中心、四川省危重孕产妇和新生儿救治中心等机构及中心等挂靠我院。

4.1.3 H 医院组织架构

H 医院现有 2 个院区，除设 25 个临床科室和 7 个医技科室外，还在党委和院长的统一领导、各分管副院长和总会计师的共同管理下设有 8 个党群部门、9 个医疗职能部门、10 个公共行政部门、4 个后勤保障部门以及 2 个科研教学职能部门。各部门与临床科室紧密协同联系、合作，为患者提供优质完善的服务，为医院的科学管理和持续发展注入原生动力。医院内部组织架构采取矩阵式，以科室为单位，权责分明，分工明确。这也导致了医院内部各个部门之间泾渭分明，各自的工作都比较独立。这与 Joanna（2015）提到的在权力方面具有分散性的特征和发展趋势吻合，医院组织架构如下图所示。

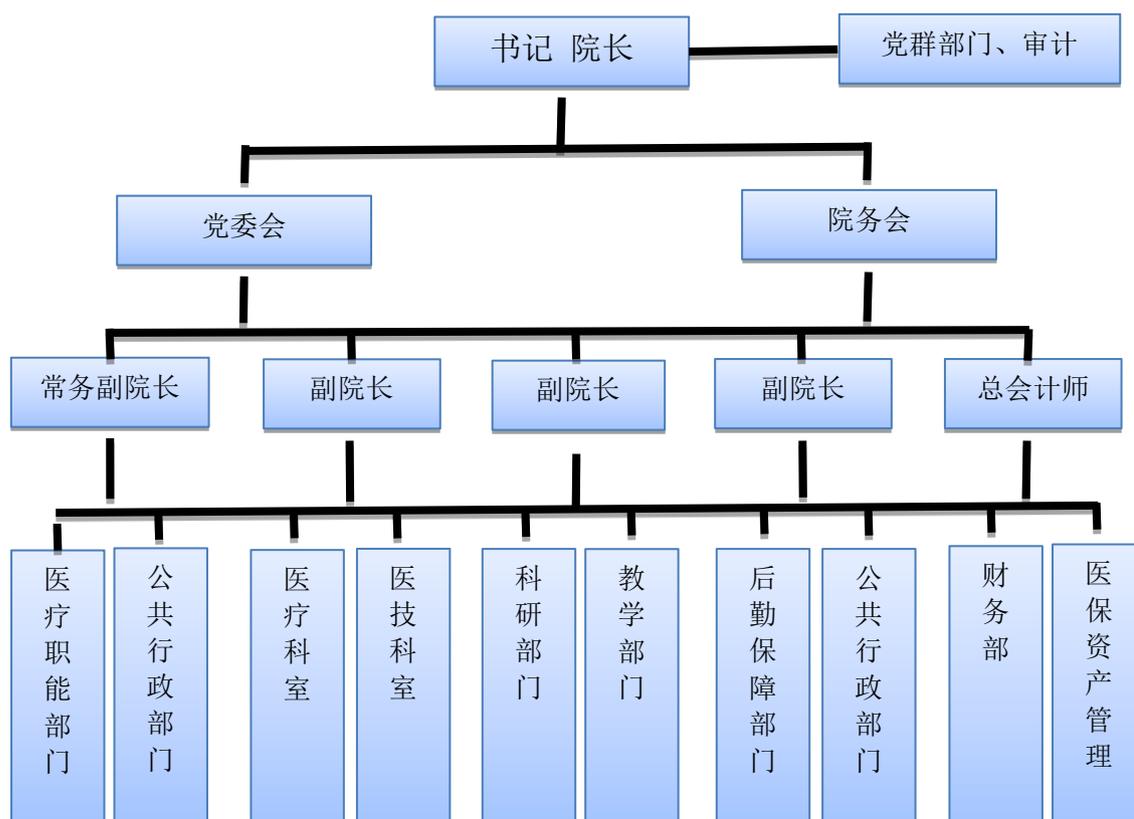


图 4-1 医院组织架构图

4.1.4 H 医院财务组织架构

H 医院财务的财务管理工作实行双院区一套账统一管理的模式，呈现出两个院区整体的收入和经营情况。H 医院在党委的领导下，实行院长责任制，院领导中的总会计师分管医院经济管理工作，财务部、资产管理部和医保部受总会计师直接领导。目前财务部分为财务办公室和住院结算处，住院结算处主要面向患者提供出入院结算等具体工作，财务办公室共有 35 人，分为 4 个工作组，分别为综合成本组、收入结算组、财务核算组和记账员组，其中收入结算组主要负责门诊和住院收入的结算工作，财务核算组负责所有成本费用包括设备耗材、药品、基建、人员经费、科研教学、日常零星等的记账和数据分析工作以及预算管理，综合成本组的工作内容为所有成本的核算、归集和对比分析，以及内部控制、物价管理和会计档案管理工作，记账员组主要是以科室、患者为单位，对住院患者在院期间的费用进行规范的记录

和计价，提供出院结算时需要的基础数据。根据医院的财务组织架构情况，将财务工作岗位进行了归纳梳理如下图所示。

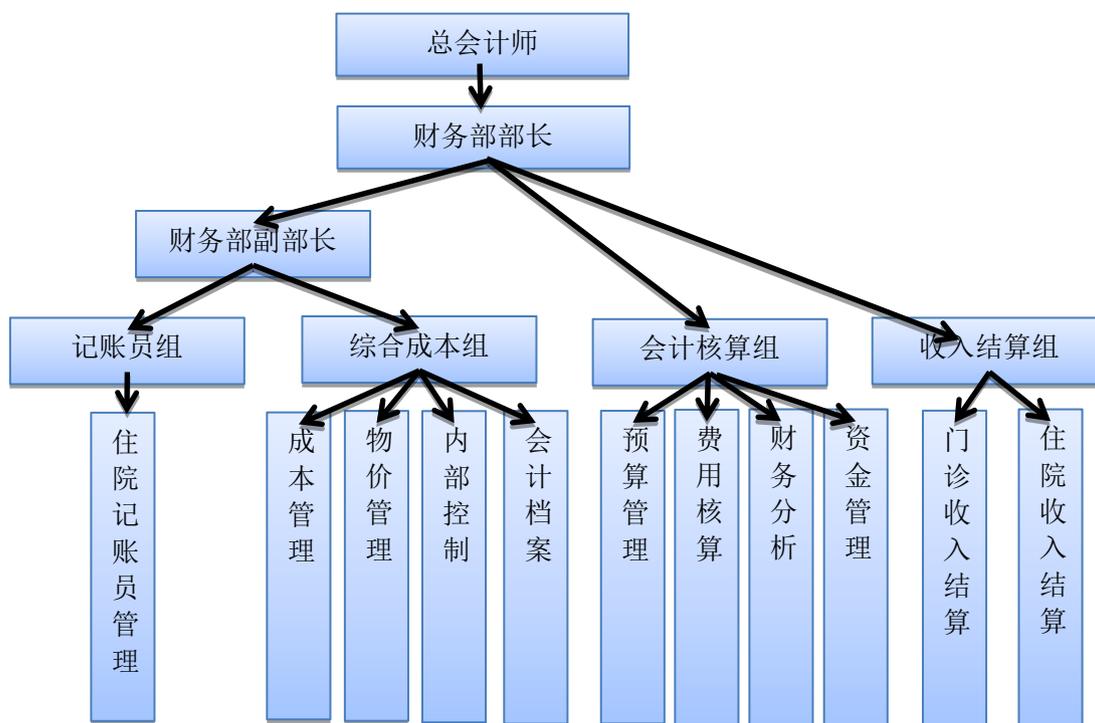


图 4-2 财务组织架构图

4.1.5 H 医院财务运行概况

(1) 财务基本情况

作为国家卫健委直属的部级医院，H 医院自建院以来发展迅速，在几项主要的专科领域的建设均取得了全国名列前茅的成绩，医疗收入和财政补助收入保持着每年不断攀升的良好势头，自 2018 年新院区建成投入使用后，床位增加 510 张，接诊患者量也随之大幅度增长。然而随着新医改的不断推进，药品加成的取消和药品集采制度的推进，国家要求公立医院在保持自身公益性的前提下自负盈亏，给公立医院的发展提出了较大的考验，虽然公立医院每年能取得一部分财政补助收入，然而由于医院随着市场需求而不断扩张和发展，财政补助收入远远不足以涵盖公立医院日常经营活动的资金需求，H 医院急需找到提升医院收益、使医院稳步前进的发展之道，以下数据反映了 H 医院 2017 年-2021 年的总收入和医疗收入。

表 4-1 H 医院 2017-2021 年收入与业务量情况表

单位：亿元

项目/年份	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
总收入	18.8019	20.8966	26.2714	28.0220	32.9640
其中：医疗收入	16.1251	18.9173	23.8909	24.9248	29.9984

表 4-2 H 医院 2017-2021 年业务量情况表

单位：万人次

项目/年份	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
门急诊量	238.21	276.30	294.92	309.88	322.60
手术量	6.16	8.55	9.71	10.83	11.67

数据来源：内部

从上表中可以看出，从 2017 年到 2021 年，H 医院保持了每年业务量、总收入和医疗收入的稳定增长，特别是 2018 年新院区开设以来，总收入增长 5.37 亿元，同比增长 26.70%，门急诊和手术人次也大幅增长，并在之后的两年也保持较好的增长趋势，使得总收入在 2021 年突破了 30 亿元，也与 H 医院近几年来不断扩大医疗规模、拓宽收入渠道的举措较为吻合，虽然 2019 年底开始因为新冠疫情，医院部分业务受到了影响，但是 H 医院在肩负国家队责任抗击疫情的同时，也对自己的经营目标不松懈，风险防控措施实施及时得当，保证了医院的平稳运营，最终仍然取得了不俗的经营成绩，也获得了患者和上级部门的充分认可。在三级公立医院绩效评价等评选中一直位列前茅，保持了 H 医院在专科领域的一贯水准。

然而众所周知的是，公立医院的成本相较于其他单位是非常高的，虽然公立医院作为事业单位不以盈利为经营目的，但是如今的政策和环境需要公立医院自身不仅要具备良好的创收能力，还要储备深厚的结余资金，以应对不确定的风险因素，H 医院作为专科医院虽然无法和三甲类的综合医院比较这些业财指标，但是作为三甲类部级医院，也应有自己雄厚的储备资金，才能支撑后续不断的发展，表 4-2 是 H 医院 2017-2021 年成本费用的构成情况。

表 4-3 H 医院 2017-2021 年成本费用情况表

单位：亿元

项目/年份	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
业务活动费用	17.4623	19.6453	22.8904	25.0998	28.0526
单位管理费用	1.3172	2.0445	2.6054	2.8230	3.9254
成本费用合计	18.7795	21.6898	25.4958	27.9228	31.9780
总结余（亏损）	1.0224	-0.7932	0.7756	0.0992	0.9860
医疗结余（亏损）	-0.3372	-0.7280	1.0005	-0.1750	1.2458

数据来源：内部

从上表中可以看出，随着医院收入的不断增长，成本费用也随之在不断攀升，与收入增长的趋势保持高度一致，其中业务活动费用，也就是医疗业务成本占比达到了 89%以上，稳步增长的收入虽然能够涵盖医院庞大的业务活动支出，然而医疗结余和总结余从 2017 年开始一直在减少，2018 年从盈到亏的原因在于新院区的开业使得运行成本大幅上涨，2019 年新院区的发展步入正轨，进入高速发展期，结余再次回归到正常水平，2020 年疫情开始肆虐，医院业务受到影响，门急诊收入大幅减少，使得结余再次回到了负增长，H 医院在此过程中感受到了这些内外部因素对医院发展的影响，在紧咬战略目标的同时积极分析自身的问题，认识到成本是医院急需解决的头等问题，分析各项经营指标和数据，找寻问题的根源所在，使得下一步开展工作的内容有明确的目标和指向性。表 4-4 是 H 医院业务活动费用的构成情况。

表 4-4 H 医院 2017-2021 年业务活动费用情况表

单位：亿元

项目/年份	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
业务活动费用	17.4623	19.6453	22.8904	25.0998	28.7526
其中：人员经费	7.2474	8.3439	10.4975	11.4876	12.6759
商品和服务支出	7.5679	8.4573	10.5666	11.0394	13.0344

数据来源：内部

从上表中可以看出，业务活动费用中最大的支出系人员经费，占比达到了 45%，并在 2017-2021 年五年间不断上升，在 2021 年达到了 12.6759 亿元，人员经费作为半固定成本支出，医院收入大幅上升时，人员经费也会随之增长迅速，而医院收入增长情况不尽人意时，人员经费也不会出现下降的情况，人员经费的“只增不减”给医院发展带来了较大的负担和严峻的考验，虽然人力资源是医院发展的动力来源，但是庞大的人员经费支出也应该成为医院重点关注和开展精细化工作的对象，提高人员经费的使用效率，避免出现资源浪费的情况。

商品和服务支出囊括了医院经营活动中的绝大部分支出，种类繁多，出处较多，比如占比最大的药品和卫生材料支出、资产购置的支出、后勤水电气能源的支出等，都是医院开展日常经营活动必要的支出，单单是简单的控制将会影响医院的日常活动，针对这样复杂的业务情况，医院也认识到应当具体问题具体分析，从每项业务、每项流程来一一入手，寻找合适有效的方式方法。综上所述，通过从各个具体的方面入手来进行分析、研究进而采取

措施就变得非常有必要。



图 4-3 H 医院 2017-2021 年成本费用收入增长率

(2) 业财分离现状

除上述财务基本情况外，H 医院也存在着一些不容忽视的业财分离的现状，若不予以重视势必会影响后续工作的开展。一是在很多业务中有涉及到资金管理，但却并未设置财务参与的节点，使得业务活动的财务管理脱节，比如说医院会有较多的外来经费收入，大多来自于非同级财政，主要用于开展特定目的的业务活动，但在前期项目申报时科室并不会告知财务也不需要经过财务审核，这将会导致项目获批后经费到账时，财务无法找到经费对应的归属，资金管理较为被动和滞后，财务也无法站在专业的角度提供项目资金执行合理性和可实施性的建议，最终可能影响项目效果，归根究底这是制度设计的缺陷；二是各业务信息系统独立存在，仅为满足某一科室需求，实现系统间数据对接的难度大，当需要数据对接时，只能人工手动操作，信息的时效性和准确性大打折扣，最终的结果则是导致业务和财务之间的信息不对称，财务无法全方面、实时的掌握全院的数据，影响财务分析甚至管理决策。

每个单位的财务数据是对其经营状况最真实的反映，H 医院从财务账务的收入、成本和结余等数据中敏锐的觉察到了发展面临的困境，也细致的捕捉到了客观存在的不利于业财融合的种种现状，从而开始对各项动因进行拆解分析，结合工作实际情况进行流程梳理，然而 H 医院作为卫生服务类的事业单位，其主营业务医疗服务具有较强的专业性，有较高的门槛和学习成本，这对医院的财务管理提出了较大的挑战，财务管理需要探寻全新的模式，运

营管理也要随之改变策略，财务人员看到了数据反映出的问题却不知该从何处下手，业务人员熟知业务内容并具备很高的业务能力但不知问题所在，两者急需一条直接、高效的桥梁相互连接，实现互帮互助从而共同解决问题，促进医院的发展，业财融合的发展模式无疑为上述问题提供了最好的解决路径和工作方法，业财融合需要财务方主动去迈出第一步。H 医院在认识到业财融合的先进性和迫切性后，果断采取措施，积极思考和探寻，构建适合医院自身的业财融合路径，做出了较多前所未有的创新行为，也在业绩上取得了立竿见影的成效。

4.2 H 医院基于业财融合的财务管理创新行为

4.2.1 以业财融合为内核的财务管理专题行动

根据信号传递理论，单位掌握的信息量与决策的准确性成正比，虽然信息获取要耗费相应的成本，但若仅考虑短期利益而忽视了信息不对称带来的无穷发展后患，那后续发展必定受限。这与 S.Meral Cakici（2011）提到的由于不同性质部门之间信息存在不对称性可能会引发一些经济后果的看法不谋而合，财务人员掌握各种维度的财务信息和分析结果，业务人员对临床业务活动及过程也了如指掌，但 H 医院的单位性质决定了，学习医疗业务知识确实有较高的学习成本和壁垒，这必将会因为信号传递难度高导致信息不对称，而业财融合的理念通过推动双方信息交互和信息整合，解决这一核心矛盾，从而使决策得到优化。

业财融合的本质是运用管理会计的工具实现业务和财务的有机整合，从而也重新审视现有流程的不足和改进之处，深度思考确定具体需求，开启流程的再造和优化。H 医院经过通盘考虑，确定了在保证医疗质量的前提下降低成本，同时保持收入稳定增长的目标，再围绕目标构建着力点推进业财融合，通过对成本、预算和绩效等方面的流程梳理，打开流程再造的思路，而这一切的起点是在医院总体战略目标的指导下，让全员都接纳业财融合。

为全力实现医院经济管理高质量发展，促进医院管理模式从粗放化向精细化转变这一战略目标，H 医院于 2021 年全年期间开展以业财融合为内核的

财务管理创新专项行动，旨在使业财融合的发展理念能够在全院范围内普及，推动业务人员融入到这一氛围中，主动积极的去学习和领悟更深层次的内涵，要使临床业务人员感受到业财融合不仅只是强硬的推行所谓先进的工具和方法，更重要的是全员观念的转变和眼界的拓宽，了解业财融合于自身工作有何具体的益处，进而主动积极的去参与和推动业财融合。第一步即是成立专项行动领导小组，明确了“顶层设计谋全局，部门协同抓落实”的指导方针，并依此制定具体实施方案。同时各分管院领导负责，落实责任分工和各项管理要求，总会计师具体指导专项行动的开展，财务部牵头负责分解任务、明确要求、跟踪进度等；各部门按照职能推进活动开展并设专门联络员，将各项要求贯穿于管理的每个层级、环节和流程。

确定了实施方案和工作重点后，牵头部门财务部便立即起草了专题活动任务分解表、任务完成时间表以及实施方案等，以期为该活动的开展打好前期基础，使得后续的步伐更加稳健和坚定。H医院以开展此次专项行动为抓手，围绕“规范管理、提质增效、强化监管”主题，多措并举，全面布局，通过开展“8专+X”（专栏、专访、专题调研、专项行动、专题报道、专项课题、专家讲堂、专业队伍）等系列“组合拳”活动，营造全员参与氛围，让经济管理的理念渗透到医院每一位员工内心去，全力打造具有H医院特色的财务管理创新范本。该项工作目前已取得阶段性成效。

专项行动首先展开的重点是贯彻业财融合、提质增效，改革创新、强化监管的理念，以期建立长效工作机制。H医院按照活动实施方案有计划分步骤推进，采取了以下创新举措：在医院官网设置活动专栏，对各项活动进行全面宣传报道，使全院员工了解这一专项行动；专访院领导、经济管理部门及部分临床医技科室负责人；由总会计师带领财务、审计、纪检监察、运管、医保等部门到临床医技科室进行财经政策宣讲、运营情况诊断分析、内部管理督查和专题调研，促进业务活动与经济活动双融合双提升；对科室在管理中的可复制、可推崇的典型案列进行宣传报道；举办预算、成本、价格、医保、科研经费、票据管理、政府采购等相关政策专家讲堂，提升业务水平和经济管理水平；制定队伍建设规划，打造一支业务过硬、团结奋进、追求卓越的高素质专业化经济管理队伍。

财务管理创新专题活动并不是一项阶段性的活动，而是一项持续性的工

作，前期的重点主要是先营造财务管理创新的氛围，让全院职工都能融入其中，并通过财务人员不断去宣传和解读让业务人员能够更愿意去配合业财融合的开展，后续开展的成本精细化管理、全面预算管理和绩效管理等工作，也建立在此活动的基础之上，没有专题行动的热场和铺垫，这些专项都难以推进并取得进展。并且在开展专项的过程中，专题活动也会持续去报道进展及宣讲值得学习推广的案例等，在医院内真正构建起了利于财务管理创新的大环境。

4.2.2 业财融合中的成本管理精细化

唐国钟（1997）曾强调成本管理是财务管理的核心，以前期开设的财务管理创新专题行动为基础，H 医院以战略目标和管理大思路为中心，结合流程再造和价值链管理理论，不断挖掘价值潜力，首先对成本管理发力。在原有成本工作的基础上加强成本管理的深度和颗粒度，持续完善成本核算制度，对医疗服务项目成本进行了细化核算，并对以病种、DRG 等作为核算对象的成本项目进行精细化管理，精准掌握经营活动中未得到重视的价值点，同时发现日常医疗活动中成本管控存在的问题，实现合理配置资源、降本增效的目标。

在成本管理调研过程中，发现了如下诸多问题：一是成本最终的归集和分类困难，在医院绩效考核中所占的权重较小，未将成本管控考核指标纳入科室 KPI 考核中，因此无法引起科室和员工足够的重视，二是工作开展拘泥于制度规定，成本核算的关注点停留在收入效益等有形财务指标上，忽略了人力资源、培训教育等无形资产的价值，人力资源成本存在随意性和盲目性，水电气等能源耗用存在一定程度的浪费等诸多问题，成本控制并不能通过简单粗暴的降低服务水准来进行，而需要瞄准“靶心”，通过恰当的方法，在整个价值链中寻找到一个有价值的节点，从而进行精确的控制，秉承着此理念，成本管理小组为此针对性的开展了创新活动。

（1）建章立制，构建成本管控体系

为了规范医院成本核算管理，构建科学合理的成本管控体系，医院于 2020 年底出台了《H 医院成本核算管理办法》，通过对工作职能和流程的整合，

实现了管理规章制度、流程、人员和职能的标准化，在此基础上构建了分级授权，分事行权的运作机制。与此同时，在树立先进成本管理思想、强化成本管理责任的前提下，医院还制订了成本核算工作手册和具体操作指南，明确了各个部门的职责，规范了成本核算机构、统一核算单元及编码设置、梳理信息采集基础资料等，并与会计核算、资产管理、预算管理等制度进行了衔接，形成了以成本系统为核心与 HIS 系统、物资系统对接的材料收费明细系统；以及以财务核算系统为中心的预算系统、成本系统对接的总账系统，通过 HRP，最终实现了全生命周期成本管理精细化。

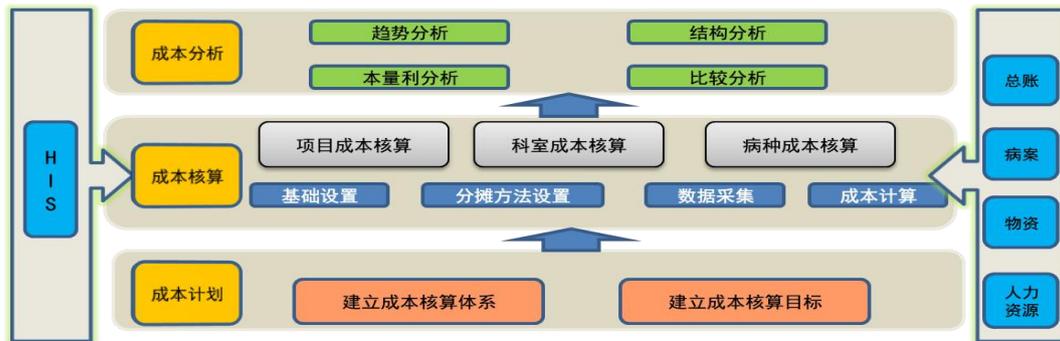


图 4-4 H 医院成本系统模块一览图

该成本核算系统有几点非常突出的应用特色，完全与 H 医院的实际业务活动紧密结合，打造了独属于 H 医院的成本信息化管理模式。在水电气费等能源耗用成本上，建立“成本→账务”的凭证生成功能，使得能源耗用的数据在账务上反映得更加准确可靠，并采用改进后的作业成本法，项目成本和病种成本也更加准确，在工作过程中，也将全院科室编码、科室名称统一，使得各科室在 HRP、HIS、病案等系统中能够准确对应识别。

（2）深入临床，挖掘成本管控潜力，发现价值亮点

为了准确掌握各科室医疗服务项目的实际成本及构成情况，医院财务部共计 59 次赴临床、医技科室，对两万多个医疗服务项目进行了调查，包括操作流程、执行时间、材料消耗、人员配置以及设备使用等。明确不同科室间的项目成本差异，为医疗资源的最优分配提供依据和指导。

在核算方法方面，传统的医院财务管理中的成本管理，基本停留在科室成本这一层面，成本核算不够精准，不能适应医院成本管理的需要。H 医院将流程再造理论的核心理念与之相结合，分析了医院成本核算的现状，整理

了成本核算的流程，对科室成本、项目成本、病种成本、制剂成本核算等进行了重组和重算，以发掘成本控制的潜能。



图 4-5 成本核算路径示意图

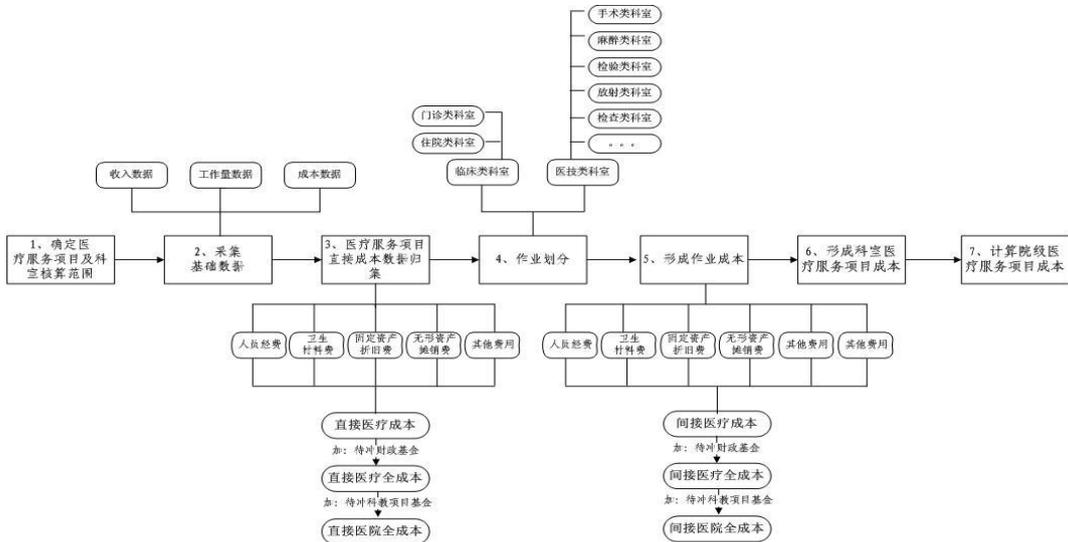


图 4-6 H 医院项目成本核算业务流程（作业成本法）

表 4-5 H 医院临床科室成本构成分析表

编制单位：	医疗成本		医疗全成本		医院全成本	
	行次	金额	比重 (%)	金额	比重 (%)	金额
栏次	1	2	3	4	5	6
人员经费	1					
卫生材料费	2					
药品费	3					
固定资产折旧费	4					
无形资产摊销费	5					
提取医疗风险基金	6					
其他费用	7					
合计	8					
床日成本	9		-		-	
诊次成本	10		-		-	

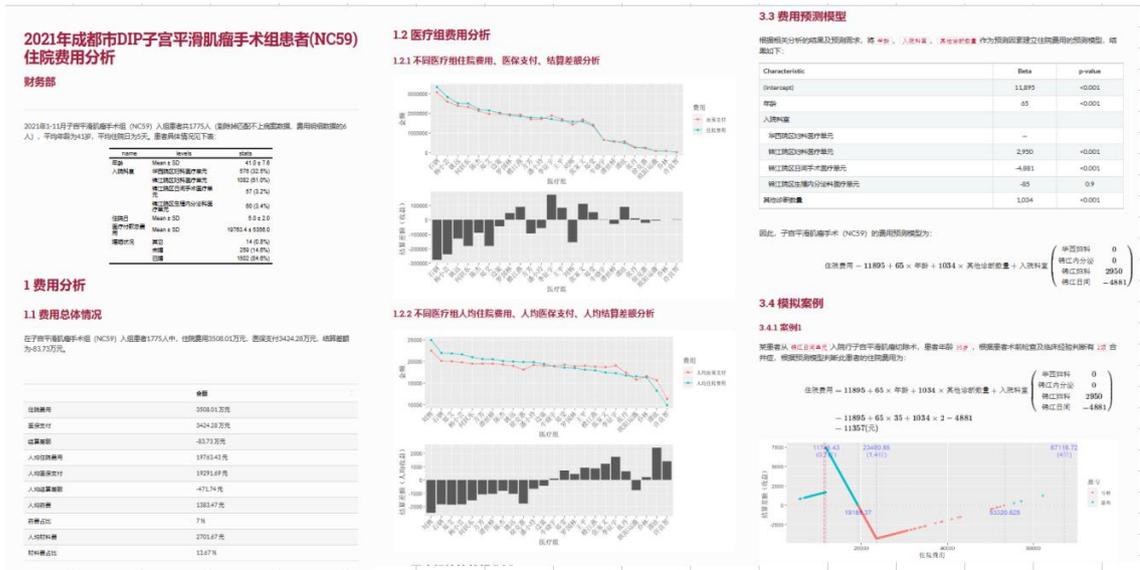


图 4-7 H 医院病种成本核算分析-NC59

(3) 践行节约理念，精准管控支出，落地解决问题

结合成本管理工作调研中发现的诸多问题和 H 医院实际情况，医院采取了一系列全方位的具体管控措施，包含以下几点：

a.拟定了《H 医院后勤管理部设备运行保障节能减排实施方案》、按照日常工作实际用途进行分析，将医疗用途的通用物资单独归类。按照实际用途重新划分此类物资对应的会计科目，落实落细医院成本支出，对成本核算及精细化管理提供可靠的数据来源、为了杜绝“舌尖上的浪费”，医院号召全院员工发起“光盘行动，从我做起”、“珍惜粮食”等图文标语，在全院就餐区域及病区移动餐车上随处可见，时刻提醒大家节约粮食，用切身行动去践行节俭的美德等一系列切实有效的措施，切实落实落地落细节能降耗、建设节约型医院的管理理念，不断提升医院的精细化管理水平。

b.推行责任目标管理。制定切实可行的成本管控目标，通过流程梳理，对各项业务活动作出财务评判，这样就能够将控制和降低成本费用的目标具体划分到各有关责任单位，使部门职责得到重塑和再造。增强对成本费用的事前、事中和事后控制，在事前设定好责任目标，并在事中适时对比实际成本和责任目标，以便更好地管控成本费用。事后，还应该总结和归纳这些信息。

c.结合价值链管理思想，对成本项目进行酌量性、约束性的分类，找出成本控制关键，并按酌量水平高低确定资金投入顺序，保证资源投入效益最大

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/486113010032010035>