

## 高质量发展对经济管理提出更高要求

《国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见》

### 目标

- **发展方式**：规模扩张→提质增效
- **运行模式**：粗放管理→精细化管理
- **资源配置**：注重物质要素→更加注重人才技术要素

通过5年努力实现  
公立医院高质量发展

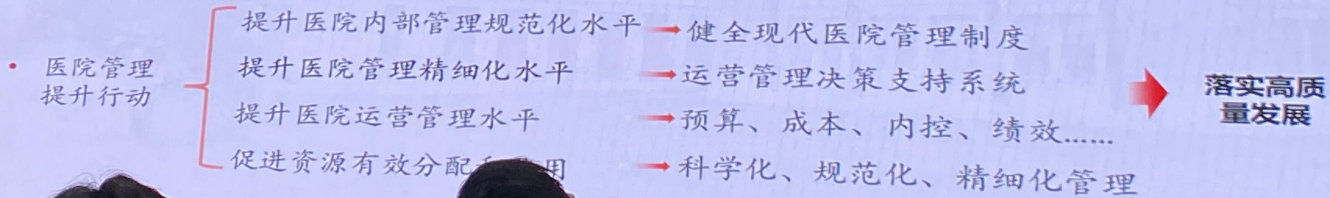
### 新效能

整合医疗、教学、科研等业务系统和人、财、物等资源系统，建立医院运营管理决策支持系统，推动医院运营管理的科学化、规范化、精细化。

### 新趋势

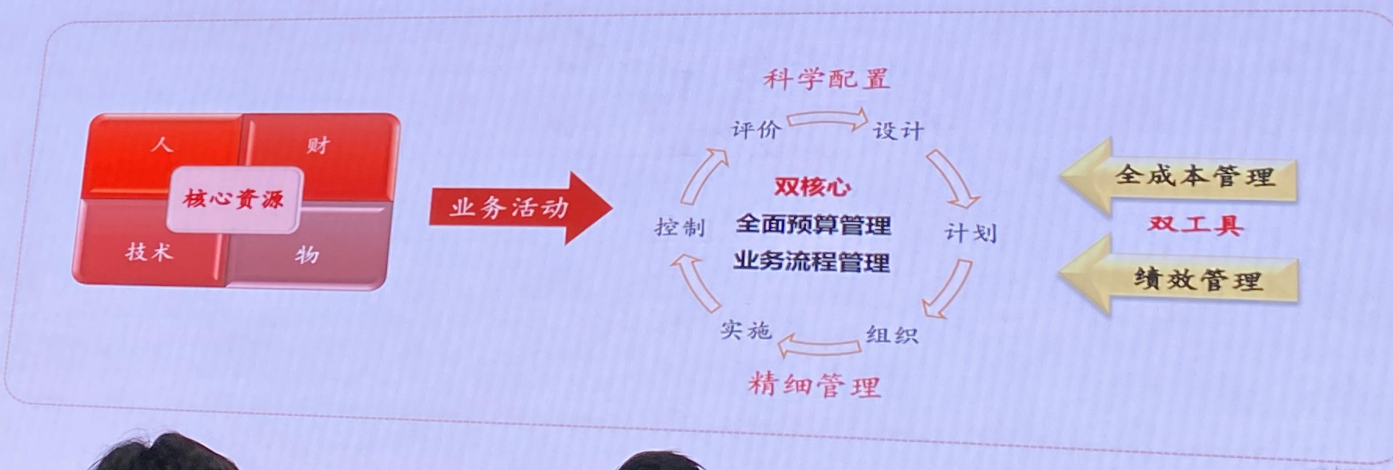
推进医学技术创新，推进医疗服务模式创新，强化信息化支撑作用（推进电子病历、智慧服务、智慧管理“三位一体”的智慧医院建设和医院信息标准化建设）

《公立医院高质量发展促进行动（2021-2025年）》



## 《关于加强公立医院运营管理的意见》

- ◆ 对医院内部运营各环节的设计、计划、组织、实施、控制和评价等管理活动的总称，是对医院人、财、物、技术等核心资源进行科学配置、精细管理和有效使用的一系列管理手段和方法。

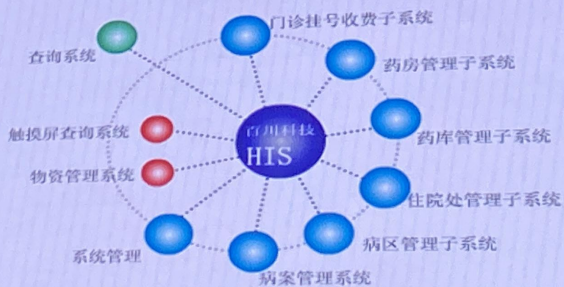


## 加强医院运营管理信息系统建设

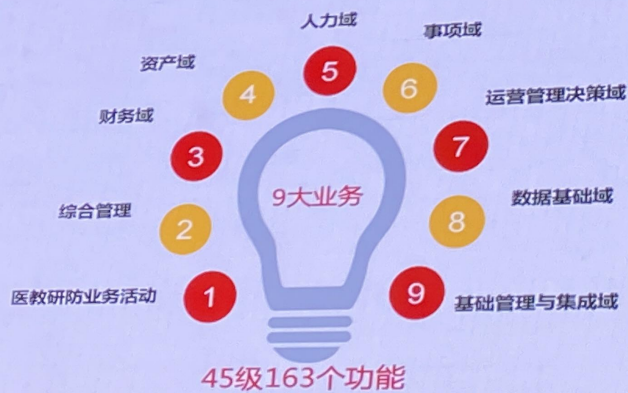
◆ 促进实物流、资金流、业务流、信息流四流合一。

◆ 确保数据信息的规范性、完整性和有效性，支撑运营数据的统计、分析、评价、监控等。

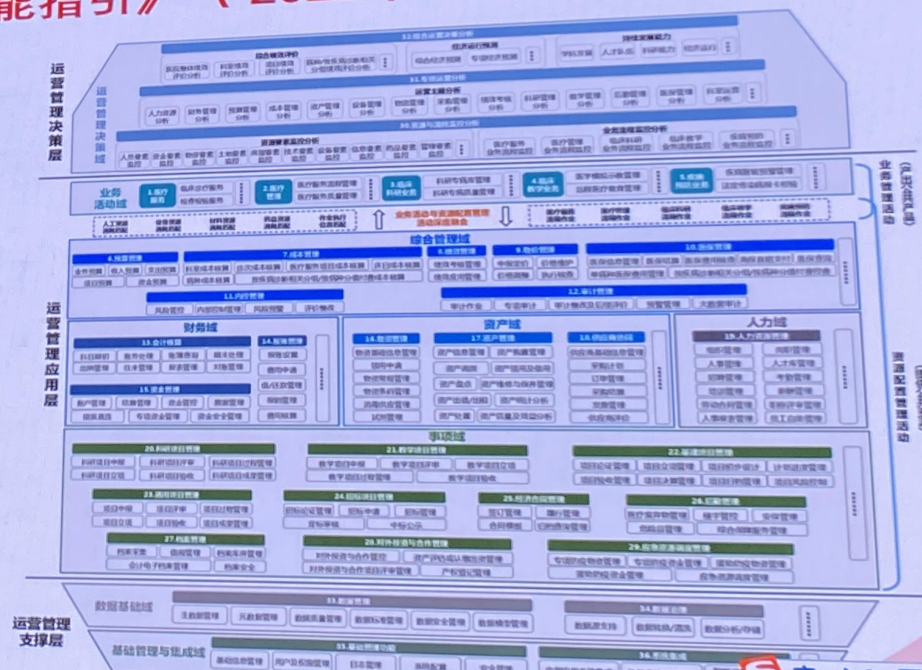
◆ 完善信息保护技术措施和制度。



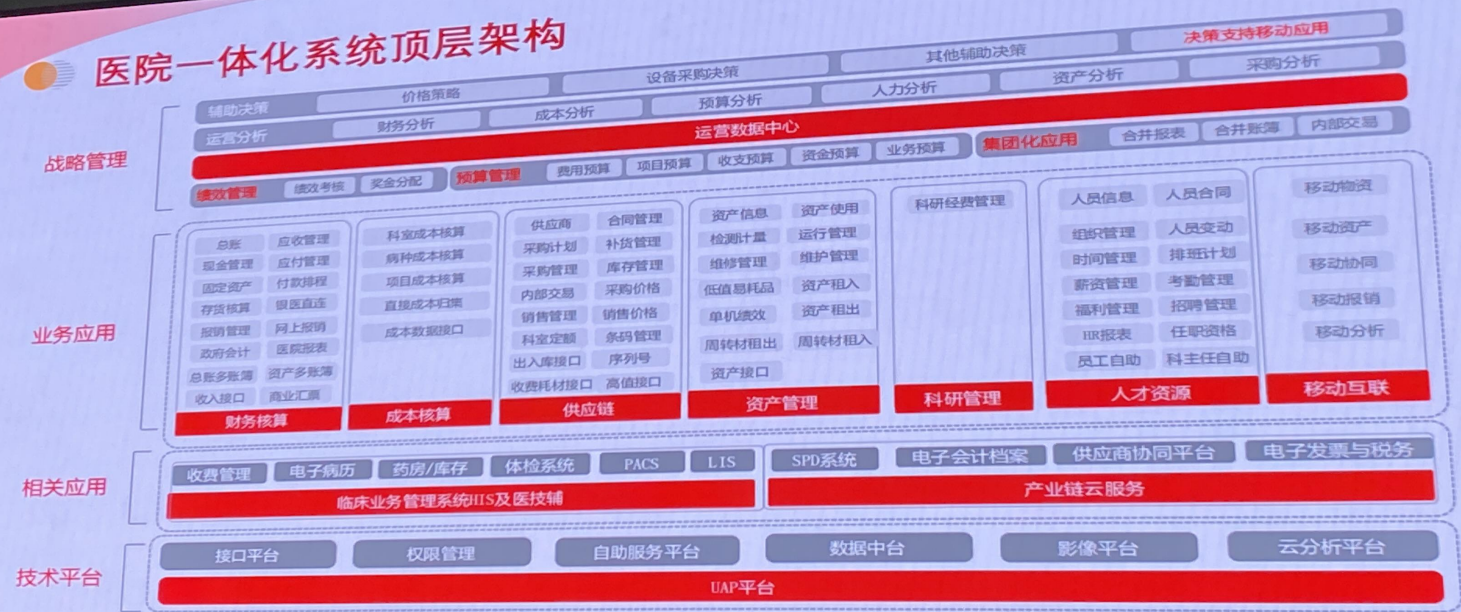
# 《公立医院运营管理信息化功能指引》（2022年）



◆ 引导各级各类公立医院运营管理信息化应用建设，提高运营管理科学化、规范化、精细化、信息化水平。

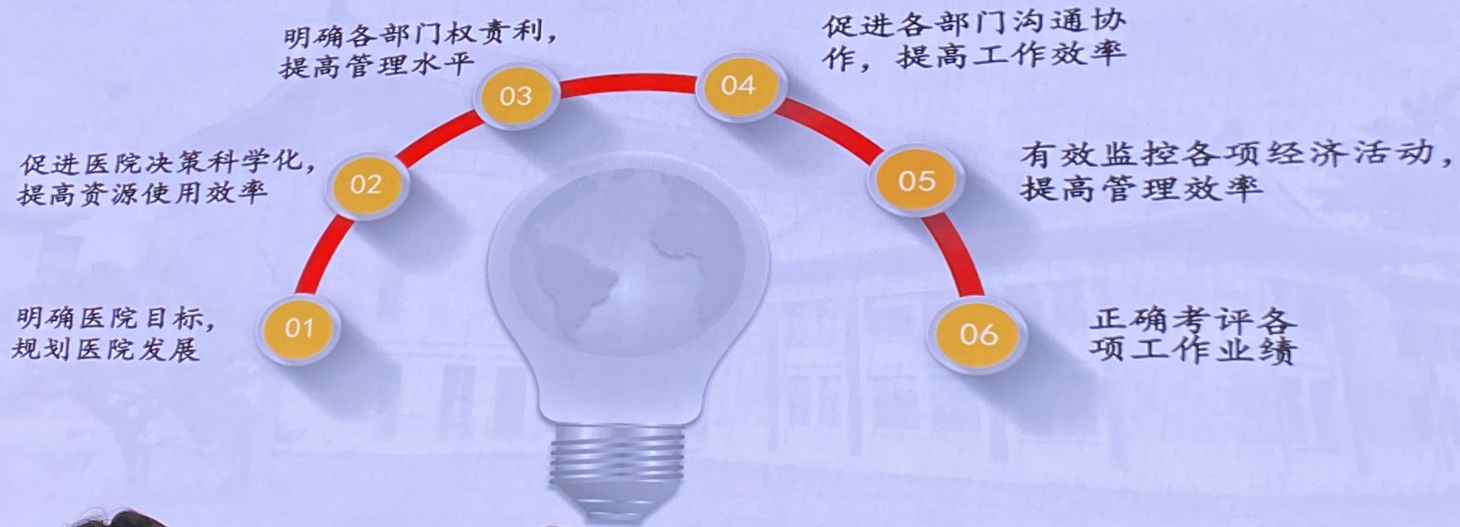


# 医院一体化系统顶层架构



◆ 要充分考虑业务之间的联系和数据同源、互联互通的需要，提升系统的可塑性和延展性。

## 全面预算管理目标



## 全面预算管理体系改进

### “旧”

- 预算重视程度、参与度不够
- 预算制度及组织体系不完善
- 科室不能充分掌握历史预算数据
- 预算编制准确度不足
- 预算执行缺乏约束性
- 预算管理信息孤岛

信息化

### “新”

- 高度重视，全员参与
- 完善预算制度体系，设立预算专员
- 三级预算管理体系
- “二上、二下”编制流程
- 预算管理信息平台
- 实现动态监控、分析

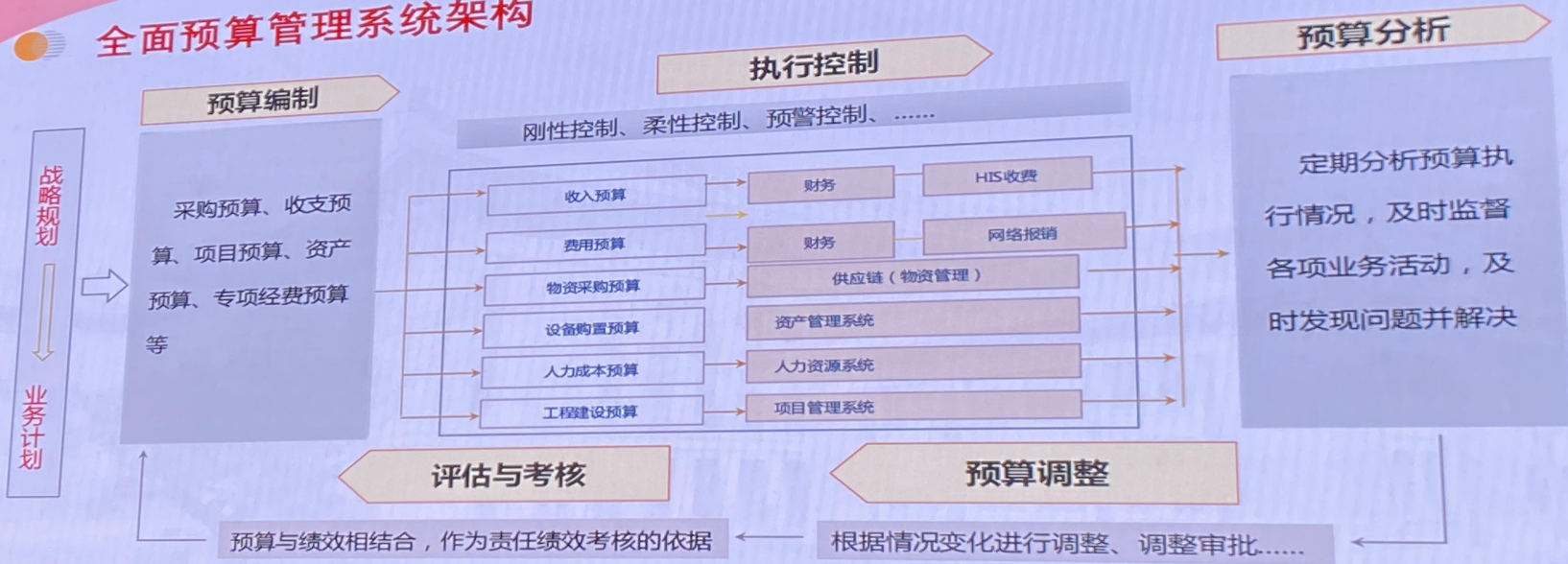
## 全面预算管理系统实践成效



- 1 预算系统与各业务系统共享数据，避免信息孤岛
- 2 提高预测准确性，资源配置更加合理
- 3 预算编制、动态监督控制、分析调整一体化
- 4 数据公开，预算编制过程透明化
- 5 预算执行数据的准确程度大幅提高
- 6 预算分析和管理控制功能日趋完善
- 7 推进内控体系建设，防范运营风险，提升管理效率



# 全面预算管理系统架构



以一体化系统为依托, 实现全面预算管理

## 全面预算管理信息系统功能对接

### 物资管理系统

采购预算、采购计划、  
入库流程管理

供应链  
系统

核算  
系统

预算  
管理

网报  
系统

### 网上报销系统

日常报销流程嵌入  
预算执行控制环节

### 全面预算管理系统

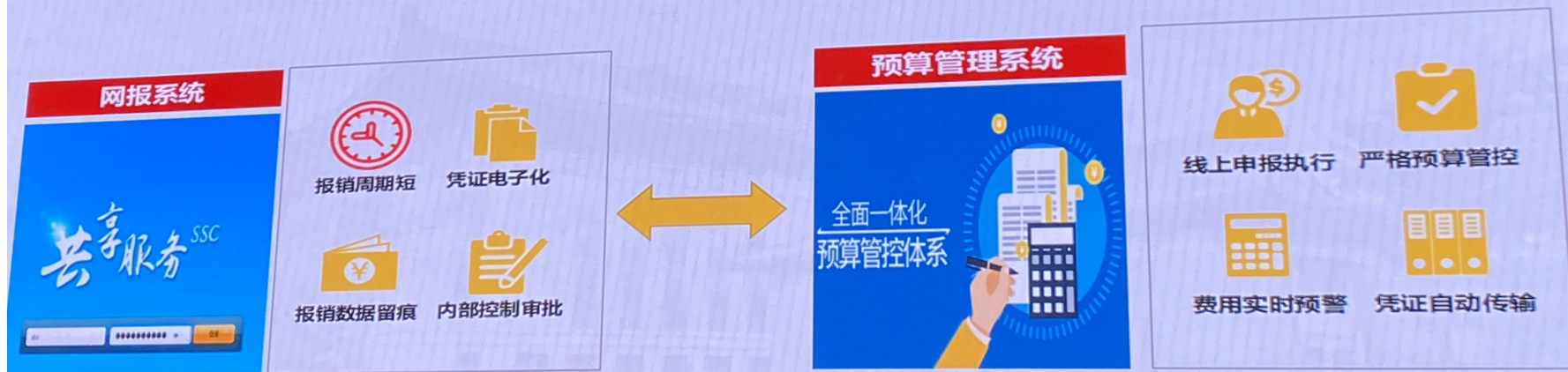
预算管理流程及基础数据嵌入系统

财务核算系统  
预算科目与会计科目一一对  
应，会计平台自动生成凭证



## 全面预算管理流程

### 预算执行与控制



通过网报系统对费用审批、报销、支付、核算等环节予以预算控制

## 全面预算管理系统实施效果

01 实现无预算外支出

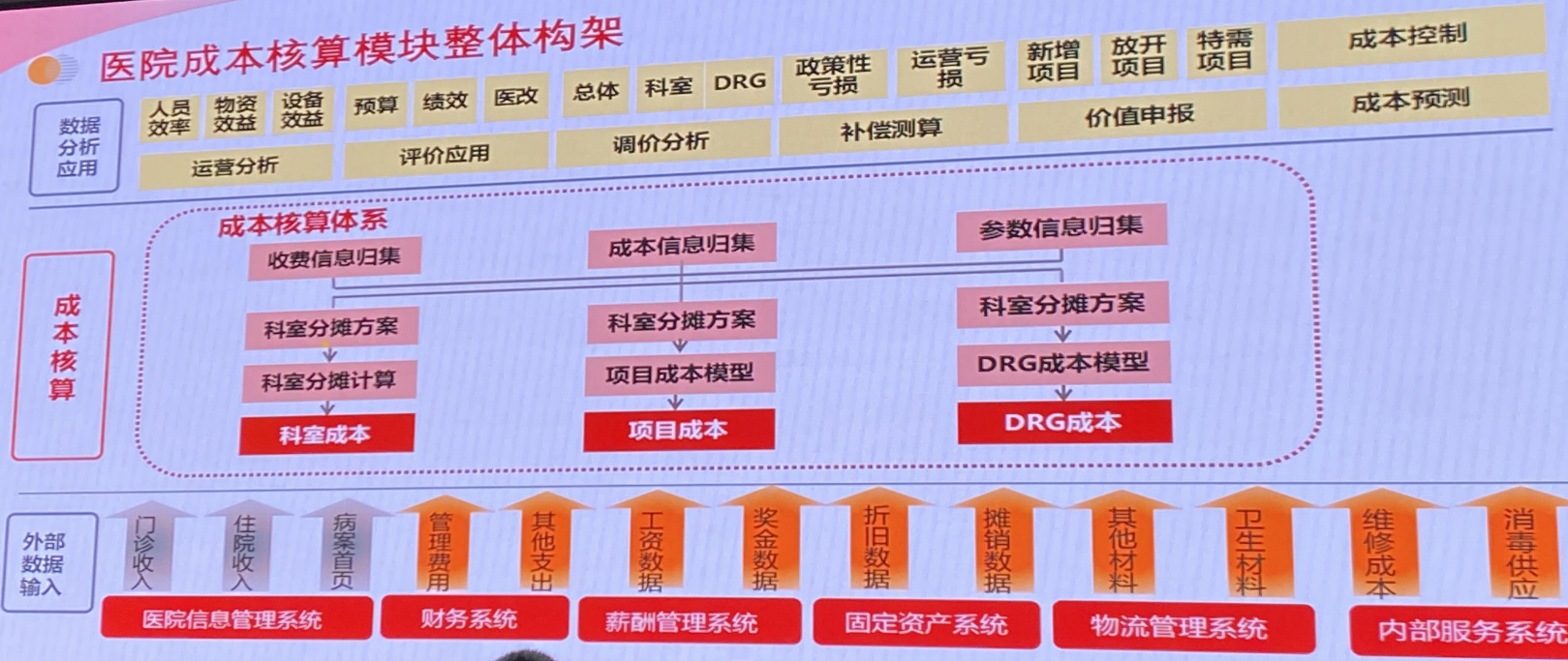
02 耗材结构持续优化

03 药品占比稳定下降

严格落实党中央过“紧日子”的要求，以全面预算管理为抓手，在强化预算执行约束、调整收支结构、优化资源配置等方面取得显著效果，为医院运营管理决策提供有利支持。

◆ 全过程预算动态监控效果明显

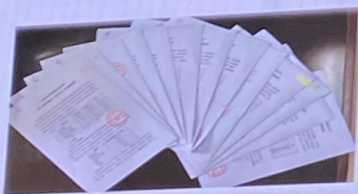
# 医院成本核算模块整体构架



◆ 我院在科室成本基础上进一步扩展应用项目成本，为DRG成本核算奠定基础



## 项目成本核算结果应用



### 医疗服务定价

- 单位时间人力成本
- 间接成本分摊计算
- 医疗服务项目资源消耗



已支持我院新增价格放开项目126项、300余项美容和备案项目的成本核算和价格申报



### 成本管控

- 项目标准成本管理
- 项目成本构成分析
- 支持医院运营决策



### 科室绩效考核

- 科室盈亏平衡分析
- 医疗服务项目绩效评价
- 临床学科优劣势分析



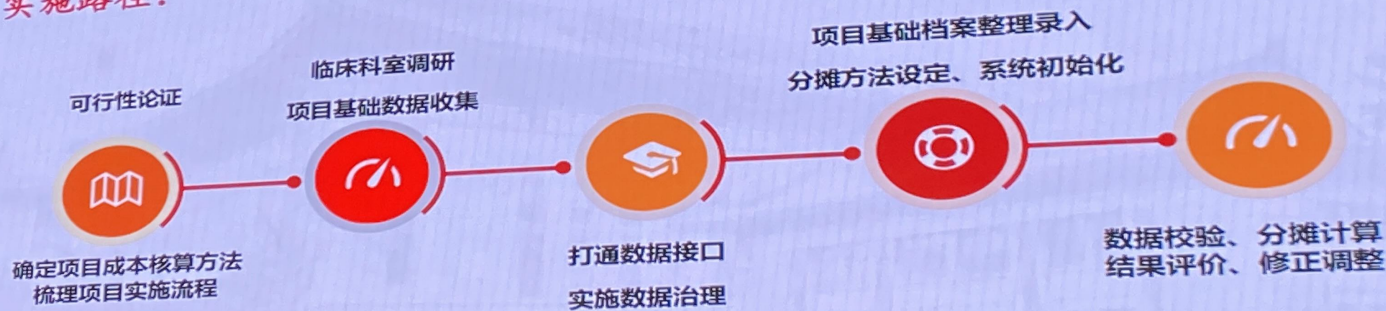
### 结果应用

序号	项目名称	次数	金额	成本	结余
1	重睑术(切开法)	21.4	11.13	10.02	1.11
2	眶隔脂肪重置术(皮肤入路)	25.2	9.07	8.16	0.91
3	眶隔脂肪复位术	7.8	7.27	6.54	0.73
4	眼部脂肪填充术	47.5	200.83	18.38	182.45
5	下睑袋切除术(经皮入路)	26	15.08	13.57	1.51
6	眼袋脂肪术(注射器法)	15	8.40	7.56	0.84
7	射频治疗眼袋(中)	1570	7.89	7.10	0.79
8	眼下切口上睑皮肤提升术	17	7.57	6.01	0.76
9	下睑袋切除术(经膜入路)	14	7.42	6.68	0.74
10	眼袋术后修整(外院术后)				
合计					

◆ 我院开展近千项医疗服务项目成本核算

**建设目标：**实现多维度成本分析管控、服务医疗服务价格制定，用于绩效评价，适应精细化管理需求。

**实施路径：**



**遵循原则：**科学合理、尊重调研、数据同源、智能核算、结果应用

## 可行性论证

### 数据基础

- 各业务模块集成于同一HRP平台
- HIS收入接口成熟、数据颗粒度细

### 产品功能

- 支持多种分摊核算方法、灵活性高
- 多维报表体系，能够满足管理需求

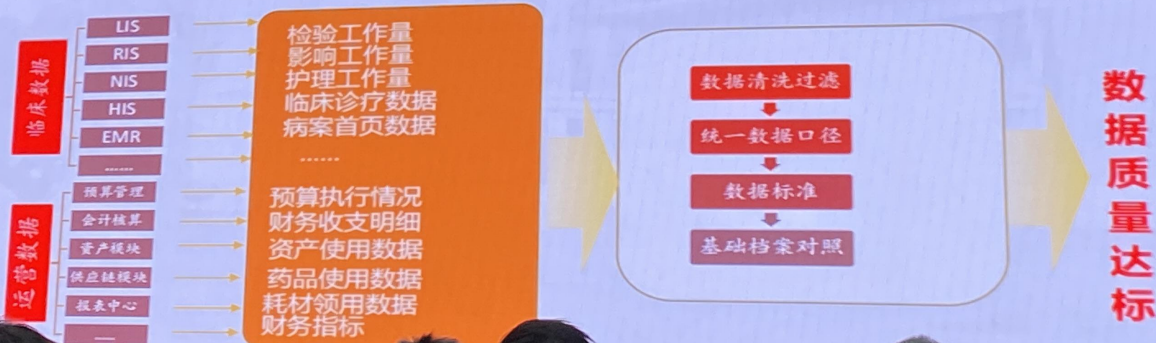
### 制度层面

- 《关于印发公立医院成本核算规范的通知》
- 《事业单位成本核算具体指引—公立医院》

业务数据完整可得

产品功能健全高效

有章可循科学合理





## 打通数据接口—实施数据治理

**HIS 收入明细**  
以HIS收入明细确定核算对象范围，为项目收益情况表提供收入相关数据

收入  
明细  
数据

HIS系统

项目成本核算

一体化

物资管理

固定资产

科室成本

薪资数据

人员工资明细  
核算期间内各科室、  
各类职称收入明细

材料出库明细  
各科室材料领用明细，区分  
可收费材料和不可收费材料

设备折旧明细

各科室折旧明细，为设备  
成本归集和分摊做准备

二级分摊成本

二级分摊后临床和医技科室  
成本构成明细

定期同步收入数据

按核算期间下载各类数据明细

## 政策背景

**2015.12.11**  
《会计档案管理办法》（79号令）

符合规定的外部会计资料，**可仅以电子形式归档保存**，形成电子会计档案。

**2020.3**  
《关于规范电子会计凭证报销入账归档的通知》（6号文）

规范各类**电子会计凭证**报销入账归档。

**2021.2.5**  
《国家税务总局关于在新纳税人中实施电子增值税发票有关事项的公告》

**电子专票正式实行**，至此**电子发票、财政电子票据、电子客票、电子行程单、电子海关缴款书、电子回单六项外部会计凭证代表均完成电子化**。

**2022.4.7**  
《电子会计档案管理规范》

规定了电子会计资料**形成、收集、整理、归档**和**电子会计档案保管、统计、利用、鉴定、处置**等工作的要求。

# 管理模式转变

传统模式

归档会计资料

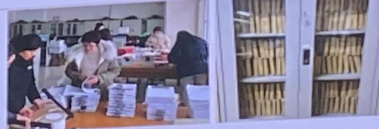
打印

纸质原始凭证

打印

电子原始凭证  
电子账簿

人工整理、装订、上架



实物储存

占用空间

实物借阅

审计核查

业务和管理流程：

业务流转

财务记账

档案采集

档案制档

储存利用

电子模式

扫描纸质原始凭证

电子原始凭证  
电子账簿

上传

上传

归档会计资料

系统采集、整理、归档、上架

采集插件

电子档案库

电子存储

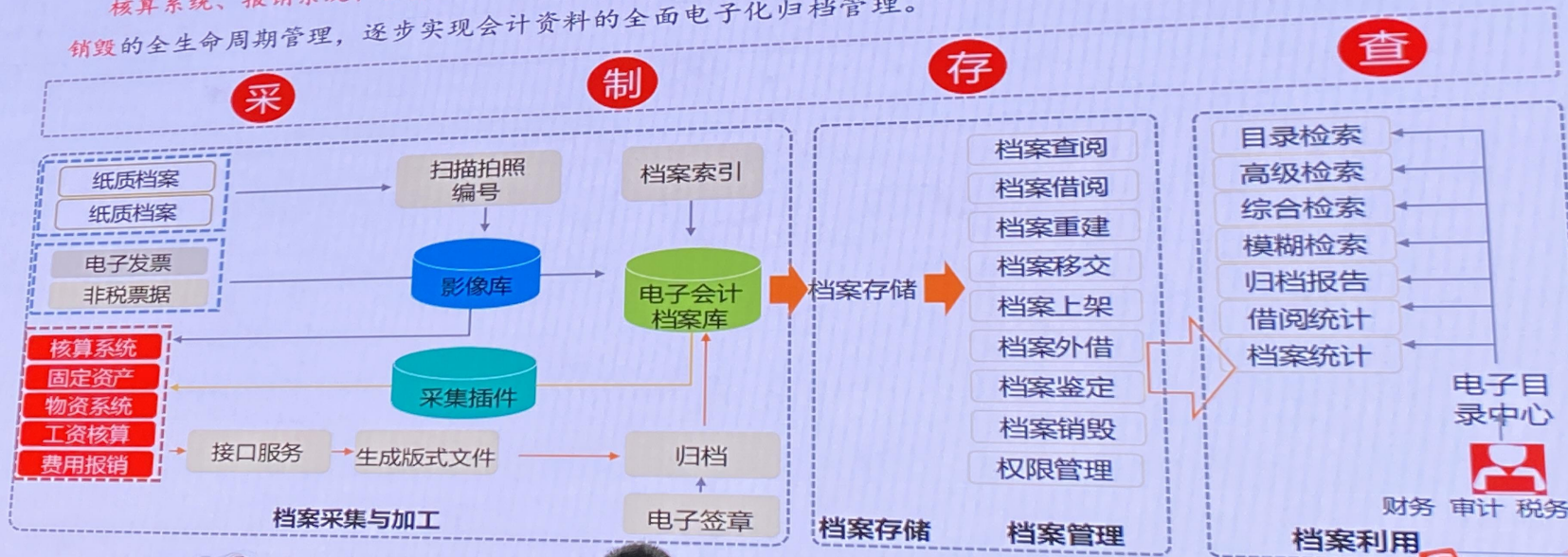
双重备份

高效检索

借阅管理

# 业务流程：“采、制、存、查”

核算系统、报销系统、物资系统、影像系统为资料来源，实现会计电子档案生成、调阅、查看、归档、销毁的全生命周期管理，逐步实现会计资料的全面电子化归档管理。



## 档案收集—数据接口实现收集档案资料

