

“过紧日子”背景下公立医院降费增效的工作探索与思考 ——以 G 医院为例

向桂云¹, 蒲瑞球^{2*}

1. 广西科技大学第一附属医院, 广西 柳州 545000

2. 广西壮族自治区脑科医院, 广西 柳州 545005

摘要：当前, 我国经济已进入低速增长期, 财政收入显著减少。中央政府不断强调节约开支, 倡导勤俭节约的生活方式。与此同时, 医疗保险支付体系也正经历重大改革, 例如实施医保 DRG (诊断相关分组) 控费政策, 旨在减少特定疾病的医保支付金额。在此背景下, 公立医院正面临运营资金紧张的困境。本文选取案例医院 G 作为研究对象, 深入分析了公立医院在降低成本、提升效率方面的必要性、策略、成效及相应思考。这对于公立医院在应对当前挑战、提高运营管理水平方面具有重要的参考价值。

关键词：勤俭节约; 公立医院; 降本增效

Exploration and Reflection on Cost Reduction and Efficiency Enhancement in Public Hospitals under the Background of “Living Frugally” —Taking G Hospital as an Example

Xiang Guiyun¹, Pu Ruiqi^{2*}

1. The First Affiliated Hospital of Guangxi University of Science and Technology, Liuzhou, Guangxi 545000

2. Guangxi Zhuang Autonomous Region Brain Hospital, Liuzhou, Guangxi 545005

Abstract: Currently, China's economy has entered a phase of slow growth, resulting in a significant decrease in fiscal revenue. The central government continuously emphasizes cost savings and advocates a frugal lifestyle. Simultaneously, the medical insurance payment system is undergoing significant reforms, such as implementing the DRG (Diagnosis-Related Groups) fee control policy, aimed at reducing the amount of medical insurance payments for specific diseases. In this context, public hospitals are facing the dilemma of tight operating funds. This article selects case hospital G as the research object and deeply analyzes the necessity, strategies, effectiveness, and corresponding thoughts of public hospitals in reducing costs and improving efficiency. This has important reference value for public hospitals in addressing current challenges and improving operational management levels.

Keywords: thrift and diligence; public hospitals; reduce costs and enhance efficiency

引言

作为社会保障体系的核心, 公立医院承担着为公众提供高质量医疗服务的重任。国家一方面要求医院提升服务质量, 需在医护人员培训、基础设施建设和先进设备引进等方面加大投入^[1]; 另一方面, 却通过缩减财政支持、实施医保 DRG 控费机制等措施, 严格限制单病种医保支付上限。这种双重压力使许多医院面临严峻的资金困境。根据国家卫生健康委员会 2020 年发布的《2018 年度全国三级公立医院绩效考核国家监测分析有关情况的通报》, 全国公立二级和三级医院中, 62.5% 的省份医疗盈余为负, 约 43.5% 的二级公立医院出现亏损, 凸显公立医院财务状况普遍堪忧。在此背景下, 公立医院必须合理配置资金, 优先满足最迫切的需求, 以实现降低医疗费用和提升服务效率的目标。这不仅有助于减轻患者经济负担, 还能确保医疗服务质量的持续提升。本文基于实际工作经验, 探讨公立医院降本增效的紧迫性、实践思路及建议。

作者简介: 向桂云 (1976—), 女, 土家族, 湖南武冈人, 本科, 高级会计师, 研究方向: 医院运营管理;

通讯作者: 蒲瑞球 (1972—), 男, 汉族, 广西蒙山县, 本科, 高级会计师、高级经济师职称, 主要研究方向: 医院经济管理、内部控制管理、成本核算、绩效管理等。通讯邮箱: 865231631@qq.com。

一、公立医院过紧日子的必要性

在我国经济增长进入中低速阶段、政府财政收入增速放缓的背景下，公立医院“过紧日子”十分必要，主要体现在以下三个方面：

（一）“过紧日子”是公立医院履行的政治责任

党的二十大后，国家倡导行政事业单位适应财政紧缩环境。公立医院作为政府主导的公益性机构，应积极响应政策，严格控制开支，杜绝浪费现象，让财政资金更有效地投入到医疗服务提升、技术创新以及患者救治环境改善上，这也是贯彻以人民为中心发展思想的直接体现。

（二）“过紧日子”是医院提升资金管理效能的直接体现

医疗资源有限，而社会对医疗服务的需求持续增长。财政紧缩政策促使公立医院更加审慎地规划资金和物资使用，减少浪费，避免重复采购，确保资源高效配置^[2]。这不仅有助于满足患者诊疗需求，还能增强医疗服务的普及性和公平性。此外，财政紧缩推动医院加强成本控制，优化内部管理流程，提高运营效率，在确保医疗质量的前提下实现收支平衡，避免财务困境影响医院的正常运转和长远发展。

（三）“过紧日子”是医院提质增效的内在需求

改革推进和医疗保障体系的完善，使公立医院营收结构发生重大变化。药品和耗材零加成、医保支付方式转变，加上人口结构变化，设备设施效益未充分发挥，同等医疗情况下，医院经营收入下降。此时，公立医院需要优化运营管理，开源节流、降本增效，提升自身竞争力，以满足民众对高质量医疗保障的需求，推动医院高质量发展。

二、开展降本增效的思路

医院推行降本增效措施时，需全面审视运营价值链，而非局限于个别领域或流程，每个环节均为成本控制的关键所在。因此，以医院价值链分析为指导，运用 PDCA 循环管理工具^[3]，构建降低成本、提高效率的实施路径。

（一）统一思想认识

对于公立医院而言，降低成本、提高效率不仅能够减少医疗经营成本和患者的经济与时间负担，还能增加医疗收益，提升社会服务水平。这一目标的实现直接关系到医院的竞争力和可持续发展能力。为此，医院必须秉持“过紧日子”“艰苦奋斗、勤俭节约”的理念，遵循“量入为出”的原则，以成本管理为核心，运用 PDCA 等管理工具^[3]，深入开展全要素、全过程、全员参与的降本增效活动。通过统一思想认识，从思想上重视成本控制，并以实际行动践行降本增效，为医院的高质量发展提供坚实保障。

（二）成立组织结构

成立“过紧日子、降低成本、提高效率”领导小组，由书记、院长担任组长，总会计师任副组长，其他院领导为成员，全面加强对降本增效工作的领导。同时，设立工作小组，由总会计师任组长，财务部门领导任副组长，各部门负责人为组员，具体

落实相关工作。工作小组运用 PDCA 循环工具，明确工作机制，科学制定降本增效工作方案，细化活动目标及职责分工，确保各项工作有序推进，为医院实现高质量发展提供有力支撑。

（三）全员参与

实现医院战略目标需要全体员工的积极参与。降本增效活动的主体是医院各岗位职工，其参与程度直接影响工作成效。全员参与是每位职工的责任。应充分发挥员工的主人翁意识，立足本职，关注细节，积极建言献策，探索创新医疗方法，将降本增效融入日常工作的每个环节^[4]。例如，将节约煤、水、电、油、纸的责任落实到与岗位职责相关的生产工作中，从点滴做起，为医院高质量发展贡献力量。

（四）确定成本管控重点与关键

成本管控重点主要是抓好医疗成本与安全生产管理等两方面工作。聚焦医疗成本方面，要深入医院内部管理各环节，剖析内控体系、运营、财务、成本管控等多方面问题，确定成本管控重点与关键。财务部门应依据运营数据剖析医疗成本结构与趋势，明确人员经费、药品及卫生耗材等成本构成，分析水电能源和办公经费支出情况。聚焦安全生产管理方面，医院作为守护人民生命健康的场所，安全生产管理极为重要，它既关系到患者生命安全，避免医疗事故带来的声誉损害和高额赔付；也关乎医护人员工作安全，降低职业暴露引发工伤事故带来的成本增加，“安全是最大的经济效益”，安全生产事故是最大的成本浪费。

（五）查摆问题

工作领导小组协调各部门，依据医院价值链、成本管控重点与关键查摆问题，识别各业务科室开源节流、降低成本、提高效率存在的问题。各职能科室秉持问题导向，深入剖析问题根源，精准施策，力求通过高度针对性的改进措施，有效实现降低成本、提升效率的目标。

（六）落实与考核评价

各科室根据改进措施，积极宣传和落实降低成本、提高效率措施。医院工作小组根据部门制定的降低成本、提高效率具体措施进行效果评价。评价周期分为月度、季度和年度；评价方式分为自评和工作小组核对评价两种。为了提高降低成本、提高效率的实施效果，制定相应的奖励制度。

三、降本增效实施成效

（一）构建降本增效领导组织架构

根据医院实施降本增效活动的策略，成立了以院长为组长，书记、总会计师为副组长的领导小组，其他成员包括其他副职领导及各职能科室负责人。同时，设立了以总会计师为首的专项工作小组。

（二）确立 PDCA 循环工作机制

在总会计师的指导下，工作小组明确了计划阶段（Plan）、执行阶段（Do）、检查阶段（Check）和处理阶段（Act）的工作任务。

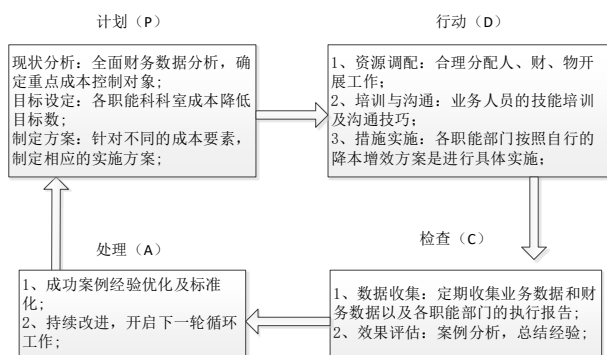


图1：PDCA 循环工作机制

（三）经济成效

首先，深入分析医院职工岗位构成，整合保洁、水电、保安等外包项目，通过岗位优化缩减人员经费支出，节约约300万元。其次，全面梳理各部门闲置资产，借助资源整合提升设备与设施使用效率，降低采购支出。第三，完善政府采购管理制度，规范采购流程，建立依法合规、高效运转的管理体系^[7]，严格执行采购目录标准，强化内部权力制约，确保采购工作规范运行。通过实地调研、合理定价等策略，年度节约采购资金超2000万元。最后，加强医疗物价管理及DRG成本管控，及时调整物价和医保回款，提升现金流运营水平，降低财务成本。

四、公立医院降本增效的几点思考

（一）优化资源配置，降低运营成本

公立医院应通过全面预算管理严格控制支出，确保资源配置和高效使用^[8]。借助信息化手段，建立医疗设备共享平台，充分利用闲置设备^[9]，减少重复购置成本。在床位管理方面，合理配置床位数量，加强使用率监测，提高周转率，确保资源充分利用。此外，精准采购医疗设备，根据实际需求和科室发展计划制定采购方案，优先选择性价比高、维护成本低低的设备，并建立效益评估机制。同时，优化人力资源配置，合理安排医护人员工作时间和班次，提升效率，降低人力成本。

（二）加强财务管理，降本增效

加强财务管理、实现降本增效的关键在于将财务管理方式从粗放式转向精细化。通过建立健全财务管理制度，落实全面预算管理，以成本控制、绩效考核和财务创新为重点，有效降低医院运行成本。首先，强化收入账务处理，确保信息准确，严格控制结算时间，及时核算收入，并严格报表计算管理，防止人为操控导致的误差。其次，加强收入对账管理，确保收入完整性。细化医保拒付费用分析及反馈机制，规范医疗行为，优化预约挂号、自助缴费及“先诊疗后付费”模式下的对账流程，确保收入数据准确无误^[10]。最后加强财务与银行之间的合作，借助公立医院的信用和无形资产价值，深化与金融机构合作，降低融资成本^[9]。

（三）加强耗材精细化管理，增强节约意识

医院应树立“过紧日子”思想，将“资源节约型医院”作为长期目标。首先，加强精细化管理，通过宣传教育提升医护人员节约意识，定期开展节约水电、勤俭办医等活动。其次，从制度

入手，制定易耗品使用规范，合理设定科室消耗标准，严格控制药品和耗材使用，减少浪费。同时，落实节水节电制度，确保节约用电和安全用电。最后，通过科学库存管理和采购策略降低成本，如推进SPD供应链管理，将耗材纳入信息化系统，实现精细化成本管控。

（四）加强医疗质量管理，确保患者安全

首先，建立健全医疗质量管理体系，加强对医疗行为的监督和评估^[6]，确保医疗安全和质量。其次，加强人力资源管理，建立科学的人力资源管理体系，合理配置医护人员，提高工作效率。积极推行继续医学教育，提升医务人员专业技能与服务水平，确保患者获得更安全、高效的医疗服务。

（五）实行成本考核奖惩，提高成本控制质量

实行成本考核奖惩制度，为医院降本增效提供质量保障^[10]。首先，明确医院各项工作的标准和目标。成本考核助力医院及时发现并纠正科室不合理支出，有效防止资源浪费。其次，考核结果与员工绩效挂钩，既约束员工职业行为，又培养成本控制习惯，增强成本意识，同时促进团队合作，营造节约氛围。

（六）加强信息化建设，实现财务与业务信息共享

加强信息化建设是公立医院降本增效的关键举措^[8,10]。通过推动财务信息与医疗业务、固定资产管理等数据的全面共享，打破信息孤岛，为成本分析和决策提供高效、准确的数据支撑。信息化建设还能优化资源配置，提升运营效率。例如，利用数据分析工具识别影响医疗收入的关键成本因素，为精细化管理提供依据。此外，信息化可简化业务流程，如实现线上支付、智能对账等功能，降低财务管理成本。因此，加强信息化建设是提升管理水平、实现高质量发展的重要基础。

参考文献

- [1] 任馨, 吴雪晖, 杜小青, 等. “过紧日子”背景下医院预算管理问题及对策[J]. 卫生经济研究, 2021, 38 (04): 78-79.
- [2] 李杏, 赵亮, 闫晓丽. 节能降耗推动降本增效——现代医院能源管理创新探索[J]. 中国总会计师, 2022, (02): 176-179.
- [3] 管珊珊. 基于平衡计分卡的医院绩效管理PDCA循环系统研究——以M医院为例[D]. 南方医科大学, 2012.
- [4] 郝雪梅, 黎彩虹, 彭颖. 持续开展降本增效提升公立医院运营质量的探索与思考[J]. 中国总会计师, 2022, (01): 113-115.
- [5] 由宝剑, 钱梦勇, 樊桂成, 等. 公立医院降本增效控制医疗卫生费用的几种方法[J]. 行政事业资产与财务, 2018, (13): 93-94.
- [6] 熊训英. 新医改背景下加强公立医院收入内部控制的探讨[J]. 财经界, 2014, (09): 151-152.
- [7] 杜娟丽. 公立医院招标采购管理问题及建议[J]. 山西财税, 2024, (03): 44-46.
- [8] 陆阳, 杨林, 戴剑峰, 等. 公立医院运营管理背景下医疗设备降本增效实践探索[J]. 中国医院, 2023, 27 (06): 98-101.
- [9] 江梦莹. “过紧日子”背景下财政资金的使用效率分析[J]. 行政事业资产与财务, 2023, (20): 28-30.
- [10] 刘诗蓓. 提升公立医院运营管理降本增效的做法与探索[J]. 现代企业, 2024, (02): 67-69.