

# 致力于财务赋能——基于业财融合的 运营管理路径探索

聊城市东昌府区妇幼保健院

## 第一部分 目 录

一、实施背景 .....	- 4 -
1、单位基本情况 .....	- 5 -
2、管理难点及问题 .....	- 5 -
3、目标和思路 .....	6
二、实施过程 .....	- 7 -
1、实施工作组织机构及运作方式 .....	7
2、参与部门和人员 .....	7
3、实施模式和流程 .....	8
4、在实施过程中遇到的主要问题和解决方法 .....	- 12 -
三、实施成效 .....	- 14 -
1、预算管理能力的提升 .....	- 14 -
2、运营管理能力提升 .....	- 14 -
3、数据融合能力的提升 .....	- 15 -
四、经验总结 .....	- 26 -
1、过程中的关键因素 .....	- 26 -
2、下一步推广工作 .....	- 27 -

## 第二部分 内容摘要

近年来随着医改政策的持续深化，叠加社会、经济环境的复杂因素，公立医院普遍面临着前所未有的运营压力。在这个转型阵痛期，如何按照国家政策指引走好由规模扩张到高质量发展之路，是彰显医疗服务价值、塑造医院未来竞争力的关键。

根据《国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见》（国办发〔2021〕18号）、《关于印发公立医院运营管理信息化功能指引的通知》（国卫办财务函〔2022〕126号）文件要求，结合医院运营管理实际，财务部门牵头制定了“预算管理”、“智慧财务中心”两个信息化应用的需要调研、开发及上线实施工作，为致力于财务赋能业务，推进业财融合发展起到了积极作用。

“预算管理系统”应用立足于编制、控制、考核等预算工作的闭环管理，通过“谁管什么事，就要管什么预算”的理念强化了归口管理部门的职能，通过“预算支出申请单”的方式实现了支出的事前控制，通过“激励系数与偏离系数”的杠杆作用实现了预算考核评价。目前，通过“预算管理”应用的实施，医院的预算管理文化已深刻融入经营管理活动，为预算目标的完成起到了保障作用。

“智慧财务中心”应用立足于服务科室运营管理，聚焦于“通过财务数据赋能运营管理”功能，主要整合了财务、HIS系统相关数据，采取可视化方式对数据分析结果进行呈现，帮助管理者

直观感知数据底层逻辑及趋势，提升数据洞察能力，为辅助决策提供支持。通过“智慧财务中心”应用的实施，加深了业务科室对运营数据的洞察与感知，为医院开展运营管理推进高质量发展起到了促进作用。

医院智慧财务是在传统财务基础上，利用“科技+财务”赋能运营管理，建起从数据产生到智慧决策的跨流程链接（李雪辉，2023年）。本案例在调研医院实际管理需求的基础上，通过开发、实施信息化工具在业财融合推进路径方面进行了初步探索。

### 第三部分 案例正文

#### 一、实施背景

##### （一）单位基本情况

聊城市东昌府区妇幼保健院坐落于美丽的“江北水城”——山东聊城，医院始建于1952年，经过71年的发展历程，是集保健、临床、康复、科研、教学为一体的三级乙等妇幼保健院。占地160亩，现有干部职工1260人，其中专业技术人员1156人，高级职称200人，硕士学历80人，博士3人。业务用房10万余平米，开放床位1000张。年门诊量65万人次，年住院3.3万人次。医院总资产7.3亿元，拥有万元以上设备1200余台，百万元以上30余台，千万元以上设备1台。

医院紧扣妇女、儿童两大主题，以产科、妇科、儿科为发展

主线，保健临床协调发展，中心化布局学科建设，形成了儿童保健部、孕产保健部、妇女保健部三大保健平台，打造了产前诊断中心、超声医学中心、麻醉镇痛分娩技术培训中心、微创介入治疗中心四大专科体系，多层次、立体化、全周期为妇女、儿童健康保驾护航。

医院先后荣获“全国三八红旗集体”、“国家级巾帼文明岗”、“全国妇幼健康服务先进集体”、“全国五四红旗团委”、“国家母婴安全优质服务单位”、“国家级服务标准化示范单位”等荣誉，赢得了社会广泛赞誉，是辐射鲁西南区域妇女儿童群体就医的首选医疗服务机构。

## （二）管理难点及问题

### 1、预算管理颗粒度粗，执行松弛失效

之前预算管理主要由财务部门在唱“独角戏”，归口管理部门的预算管理边界不清，对预算关注度低；预算编制方法简单，颗粒度粗；预算科室不关注、不了解科室预算及执行数据；缺乏事前控制，预算的编制与执行形同“两张皮”；缺乏有效的预算考核，预算松弛失效。

### 2、业务与财务数据割裂，缺乏数字化思路

财务部门惯于回头看过去，很少抬头看未来；只关注财务数据的可靠性，不关心与业务科室的相关性；只关注凭证，不关注经营；业务科室不了解财务数据，对科室经营状况不能及时把握；缺乏信息化工具，科室运营管理没有抓手；医院运营管理不缺数

据，缺的是方便、直观、综合性的可视化呈现。

### （三）目标和思路

#### 1、通过数字化建设推进业财融合的目标

##### （1）实现预算管理数字化的目标

通过设计、搭建预算管理模块，实现预算编制、执行控制、数据查询等功能，通过预算管理线下至线上的转移，最终实现基于预算管理工具促进业财融合的目标。

##### （2）通过智慧财务建设实现运营管理数字化的目标

通过设计、搭建智慧财务模块，进行院、科、职工三级应用需求功能的开发，实现医院运营展板、科室运营展板、职工薪资查询等功能的数字化呈现，通过运营管理数字化促进业财融合的目标。

#### 2、通过数字化建设推进业财融合的总体思路

公立医院的信息化建设工作相对是较为完善的，基本覆盖了临床、医技、供应链、财务、党建等业务场景及管理环节，但由于诸多信息系统的建设是在医院发展的不同阶段，依据业务需求及市场化选择等多种因素影响的结果，导致医院的信息工程很少有成熟度较高的“一揽子”解决方案，也形成了当下各个信息系统“数据孤岛”林立的局面，以及科室运营管理获取相关数据融合难、成本高的困境。从医院高质量发展的角度考虑，预算管理活动是牵引科室实现发展目标的有效管理工具，科室运营管理及分析活动是基础工作，在这个过程中如何发挥财务数据的功

能，通过推进业财融合实现财务向管理职能的转型，实现对业务的赋能具有重要的现实意义。据此，我们的建设思路包括：

（1）借鉴行业内成熟管理模式，适配医院管理实际，挖掘有用性及相关性较高的科室需求，设计预算管理及智慧财务中心的功能方案；

（2）实现方案的落地，开发预算管理应用和智慧财务应用，前者重点在于实现预算编制、事前控制、数据考核等目标，后者重点在于实现基于运营展板形式的数据呈现，提高科室运营数据的获取及分析能力，实现财务价值创造。

## 二、实施过程

### （一）实施工作组织机构及运作方式

医院的法人治理结构是党委领导下的院长负责制。对于本项通过深化预算管理，推进业财融合，实现医院财务赋能业务发展的课题，院党委和管理层高度重视，并作为年度重点项目进行安排部署，项目由总会计师统筹负责，成立专班立项实施，为项目的顺利开展提供了组织保障。

项目采用医院自行调研及开发的方式，历经七个月完成了项目上线试运行，并于2022年11月实现了首次预算线上编制上报。

### （二）参与部门和人员

项目在院党委的指导下，由总会计师统筹负责，成立了由财务部门牵头，医务、药事、人力资源、设备、总务及信息网络等归口管理部门协同的项目组，每个部门安排1-2人骨干力量参与

需求调研及方案固化，如期完成项目节点的任务安排。

### （三）实施模式和流程

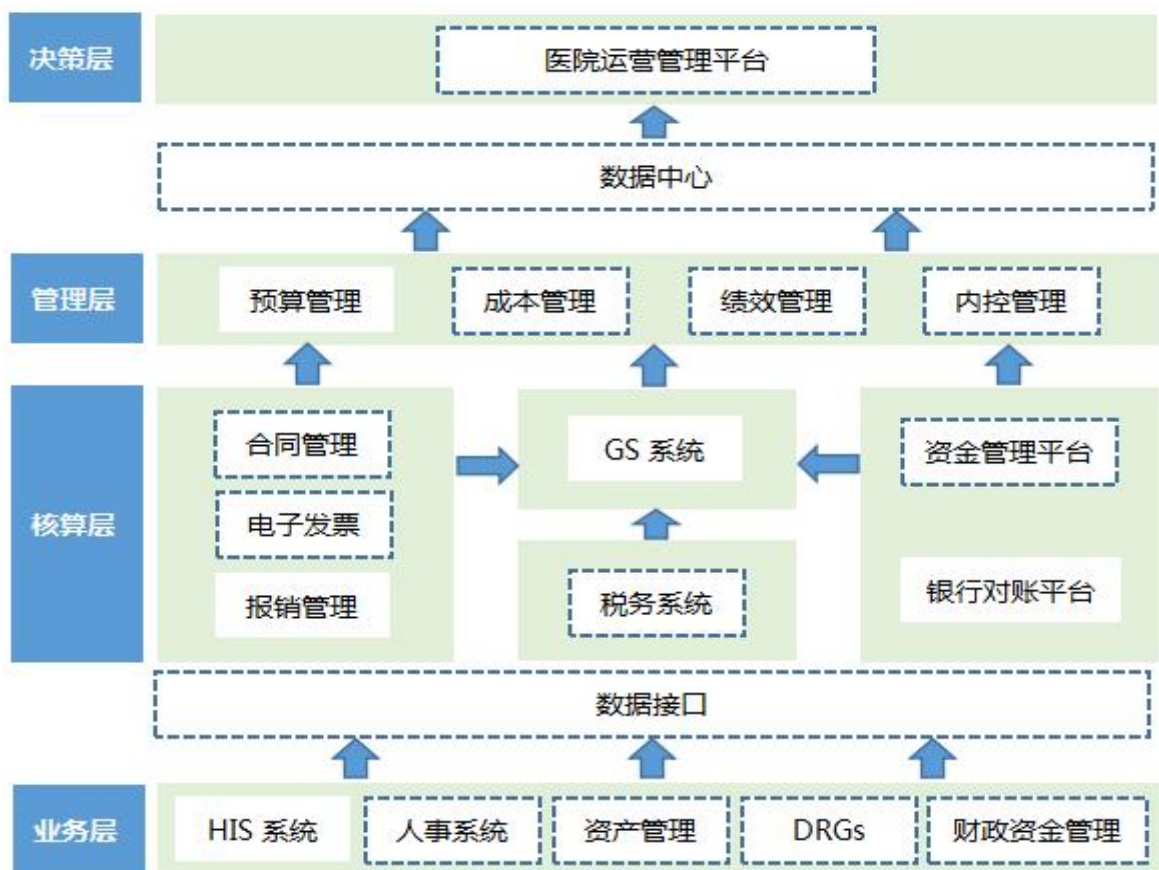
#### 1、借鉴行业成熟模式

预算管理及基于业财数据的运营分析应用是当前主流医院信息化供应商较为成熟的应用模块，我们在外出培训学习以及供应商的产品演示过程中对相应管理理念及功能性细节基本熟悉，对于具有相对先进性的解决方案进行了吸收，例如：在预算编制环节将预算项目分解为元数据的设计思路，为科室预算数据的多维度查询、预算指标的汇总及穿透查询等功能的解决提供了极大的便利性；在数据可视化展示环节用到的管理驾驶舱模式、基于科室运营数据展板的成长性、盈利性及流动性分析模型等也非常具有借鉴价值。同时，也会对于一些常规性的管理动作进行了适配性调整，例如：预算编制环节多上多下的编报模式对于我们医院的管理风格稍显冗余，对此我们在方案设计中调整为一下一上的简洁模式；预算执行中对于预算指标的核销一般是通过与财务系统联通，即在会计凭证审核记账后进行预算指标的核销，这种控制思路简单准确但具有滞后性，不利于预算事项的事前控制，对此我们在设计方案中增加了“预算支出申请单”的环节，虽然多了一个管理动作，但是起到了非常好的事前控制效果。事前及事中的有效控制是预算管理的灵魂，把这个关键理解提炼、固化到线上应用中去，实践证明是非常有效的。

#### 2、顶层架构设计



智慧财务数字化建设的目标是通过财务赋能来推进业财融合，这其中的内涵有两点：一是新技术对传统业务场景的再生，即通过信息化实现数据的线上处理，对管控与流程进行抽象与固化，关注的是效率与数据采集，这是信息化处理的过程；二是数字化对财务服务能力的再生，即通过数据治理将无序的数据形成数据资产及知识库，在数据中挖掘价值，这是数字化治理的过程。



医院“智慧财务”架构的设计从会计核算系统、财务管理体系、财务业务协同数字化三个方面分层次进行，上图通过业务层、核算层、管理层及决策层的关系进行了模块化解构，其中虚线框标注的模块为未来规划中的系统。财务科将以“智慧财务”架构为抓手切实推进医院运营管理的业财融合，助力医院数据中心的

建设，通过运营数据价值挖掘为运营管理赋能。

### 3、预算管理应用实施路径

#### (1) 预算编制路径

预算项目设计为业务量指标、收入指标、支出指标、资源指标、效率指标五类：

业务量指标是预算编制的起点，主要为门急诊人次、出院人次，根据医院预算年度发展规划，院党委研究下达主要发展指标，医务科据以对各业务板块业务量增长幅度进行统筹下达；

收入指标以业务量指标及次均费用计算生成。对于次均费用数据的预算控制，一是要参考历史数据及变动幅度；二是要纳入到妇幼保健机构绩效考核框架下进行约束管控。需要注意的是，检查、化验及部分治疗项目是一个医嘱多科室联合作业完成，对于医技科室及其他执行医嘱的科室，需要对其业务量指标及收入指标数据进行抵销处理，避免虚增预算数据。

支出指标主要是通过归口管理部门的职能进行预算填报及总额控制，通过对支出指标的分类设置，把近七十个支出指标纳入到“谁管什么事，就要管什么预算”的审核框架，例如人员经费中的基本工资、单位承担的社保统筹预算指标需要人力资源科根据人员规划进行审核控制；而绩效工资预算指标需要综合考核办公室根据绩效考核框架进行审核控制。这样既为职能部门增加了一个有力的管控抓手，也增加了业务科室与管理部门之间的数据融合。

资源指标是实现预算年度医院资源的配置，主要包括设备、设施及不动产投资，在归口管理部门的管控下，根据业务量预算、医院对业务板块发展的规划、资金预算等因素进行编制，前提是还需要对十万元以上规模的设备投资进行设备委员会论证通过。

效率指标是对预算数据的逻辑关系进行的校验及控制，例如业务量、收入、支出等预算指标在线填报后，会自动计算生成相应的药占比、卫材占比、医疗服务占比、次均费用、人员经费占比等指标，对比历史数据波动较大的指标给予警示，确保预算数据的合理性及符合妇幼保健机构考核等国考体系的要求。

## （2）预算控制路径

科学、客观、符合医院发展实际的预算数据编制是预算管理的基础，而过程控制则是预算管理的灵魂，尤其是在医院规模进入稳定期，成本费用居高不下、缺乏控制抓手的运营环境下更需要强有力的预算控制手段。实行事前、事中的预算过程控制必须要依赖于信息化工具，找到之前预算管理效果不理想的这个痛点后，我们设计增加了“预算支出申请单”环节，确保无预算不支出，在预算执行的起点进行精准控制，有力保障了费用支出的可控性。另外通过数据查询功能的设计，可以实现预算科室、归口管理部门对各会计期间预算及执行数据进行查询分析，便于科室及时掌握预算完成情况，及时调整运营策略进行纠偏。

## （3）预算考核路径

德鲁克曾说：无法量化的管理，就等于没有管理。如果预算执行结果不与绩效奖惩挂钩，那么预算管理的效果会大打折扣。参考滨州医院预算考核经验（田文美等，2020年），我们引入了激励系数与偏离系数，分别用于预算完成率高于100%科室的量化激励，以及预算完成率偏离程度大小的量化惩罚，两个指标一张一弛，以激励为主惩罚为辅。同时在此基础上，我们尝试增加了基于业务量预算的基础目标与发展目标两个档位，分别对应不同级别的激励政策，以引导激励业务科室实现更大的发展。

#### 4、智慧财务应用实施路径

现阶段，根据国家卫生健康部门对公立医院高质量发展的要求，结合医院当前运营环境，我们对于智慧财务应用设计开发的着力点聚焦在“通过财务数据赋能运营管理”主题，突出数据分析的可视化结果呈现，帮助管理者直观感知数据底层逻辑及趋势，提升数据洞察能力，为辅助决策提供支持。主要包括以下几个方面：

##### （1）院级管理驾驶舱

以院级数据为主题，呈现业务量趋势、财务状况、经营成果、预算完成情况、效率指标等分析结果。具体包括：

财务指标：财务状况指标（资产、负债、净资产、应收账款、应付账款等时点数据）、经营成果指标（收入、支出、结余等累计数据）、运营指标（资产负债率、结余率、预算完成率、人均创收）、趋势指标（收支结余对比趋势）；

业务指标：实时业务量指标（门急诊人次、出院人次、分娩

量、手术例数)、业务结构指标(药品收入占比、卫材收入占比、医疗服务收入占比、检查检验收入占比、门急诊和住院收入占比)、患者分布指标(全国行政区域分布、聊城市行政区域分布及数量)、趋势业务量指标(门急诊人次同比趋势、出院人次同比趋势、医疗收入同比趋势)。

## (2) 科室运营展板

以科室数据为主题,呈现财务、预算、业务量等存量数据的明细级完成及同期对比,支持科室查询到凭证级数据。具体包括:

收入指标(收入构成、收费类别等同比及趋势数据)、支出指标(支出构成、支出项目等同比及趋势数据、支出凭证附件联查)、结余指标(结余、结余率等同比及趋势数据)、业务量指标(门急诊、出院人次同比及趋势数据)。

## (3) 个人自助查询

以员工为维度,呈现本人薪资及经办的报销业务数据等,具体包括:

薪资数据(薪资项目明细、各月趋势对比数据)、报销业务(差旅费报销、其他支出报销)、固定资产(本人所在科室固定资产明细数据)。

## (四) 在实施过程中遇到的主要问题和解决方法

项目实施过程中的主要问题集中在两方面:一是数据治理困难;二是业务科室运营分析意识不强。这也是大多数医院在推进业财融合过程中所面临的普遍困难。对于第一个问题,涉及院内

众多信息系统，在现阶段我们的解决策略是抓主要矛盾，首先解决 HIS 系统的数据双向贯通问题，通过借助“健康聊城”APP 推广应用，建立了微信、支付宝及银联等支付渠道的 HIS 数据接口，在此基础上实现了收费项目、医嘱、挂号等业务数据接口，初步实现了相关数据的治理与呈现；对于第二个问题，关键在于如何提高业务科室对运营数据的关注度，我们的解决策略：一是成立院级运营管理组织，专职负责院科两级运营管理活动；二是开发运营分析工具，建立分析模型实时进行数据定向推送，让运营数据唾手可得，用可视化的方式提高业务科室对运营数据的关注度及洞察力。

### 三、实施成效

#### （一）预算管理能力的显著提升

通过预算管理应用的研发实施，我们总结出预算管理的“科学编制、过程控制、考核机制”底层逻辑，围绕这三个关键点，我们建立了“管什么事就管什么预算”、“预算支出申请单”、“激励与约束并存、基础与发展换档”的工作方法，形成了全院上下“无预算不支出”、“预算支出必问效”的管理氛围，为医院预算目标的完成起到了保障作用。

#### （二）运营管理能力的显著提升

医院成立运营管理组织和研发智慧财务应用对院、科两级运营管理能力的提升起到了极大的促进作用。一是运营管理活动有了专职人员来做，建立了管理流程，让管理工作有章可循；二是

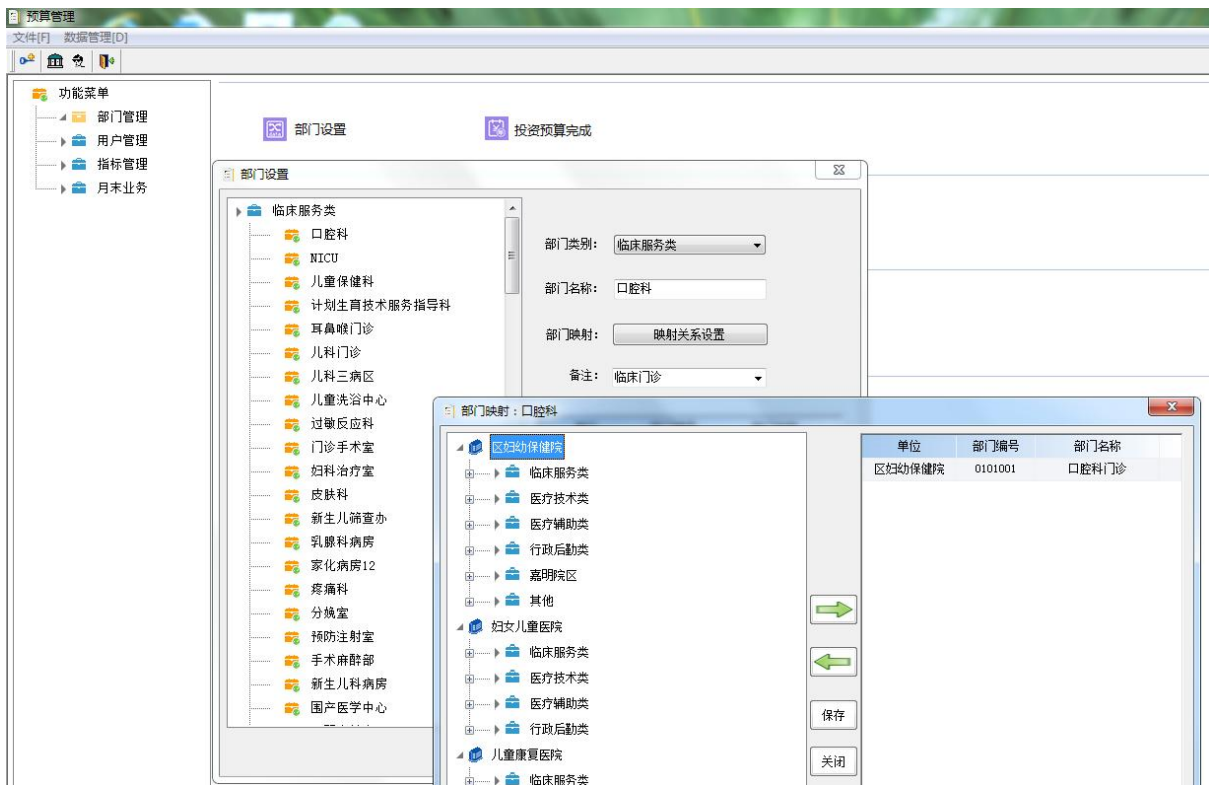
运营分析有了信息化工具抓手，充分释放出数据的内在价值，运营分析更接近业务实际，解决问题更有的放矢。

### （三）数据融合能力显著提升

通过项目实施医院研发出了“预算管理系统”、“智慧财务中心”两个应用，为财务赋能运营管理，推进业务与财务的双向融合提供了解决方案。

#### 1、预算管理系统

##### （1）预算科室与财务部门、HIS 部门的映射关系



##### （2）预算指标参数设置



序号	指标名称	类别	归口部门	预算年度	支出申请审核部门
101	门诊人次	工作量指标	医务科	2023	
102	出院人次	工作量指标	医务科	2023	
201	财政基本拨款收入	收入指标	人力资源科	2023	
202	财政项目拨款收入	收入指标		2023	
203	门诊收入	收入指标	医务科	2023	
204	住院收入	收入指标	医务科	2023	
205	门诊收入(医技开单)	收入指标	医务科	2023	
206	住院收入(医技开单)	收入指标	医务科	2023	
211	利息收入	收入指标		2023	
212	租金收入	收入指标	总务科	2023	
213	其他收入	收入指标		2023	
301	财政基本拨款经费	支出指标	人力资源科	2023	财务科
302	财政项目拨款经费	支出指标		2023	财务科
400	非效益工资	支出指标	人力资源科	2023	财务科
401	单位承担社保统筹	支出指标	人力资源科	2023	财务科
402	年终一次性奖金	支出指标	人力资源科	2023	财务科
403	绩效工资	支出指标	综合考核办	2023	财务科
404	办公费	支出指标		2023	招标采购中心
405	印刷费	支出指标		2023	招标采购中心
406	咨询费	支出指标		2023	招标采购中心
407	水费	支出指标	总务科	2023	财务科

内码: 788672A407B35269C5CE944FBC03E7C5

序号: 101

指标名称: 门诊人次

类别: 工作量指标

归口部门: 医务科

备注:

新增 删除 保存 关闭

### (3) 科室预算指标分解

序号	指标名称	归口管理部门
301	财政基本拨款经费	人力资源科
302	财政项目拨款经费	
400	非效益工资	人力资源科
401	单位承担社保统筹	人力资源科
402	年终一次性奖金	人力资源科
403	绩效工资	综合考核办
404	办公费	
405	印刷费	
406	咨询费	
407	水费	总务科
408	电费	总务科
409	邮寄费	
410	电话费	
411	网络费	
412	取暖费	
413	保安费	
414	绿化费	
415	物业费	一站式服务中心
416	差旅费	科教科
417	会议费	科教科
418	培训费	科教科
419	租赁费	
420	公务接待费	医院办公室
421	药品费(西药)	药品管理科
422	药品费(中成药)	药品管理科

年度指标分解

指标类别	年度合计	2023年1月	2023年2月	2023年3月	2023年4月	2023年5月	2023年6月	2023年7月
支出指标	0							

月度指标分解

预算年度	指标	月份	项目	次数	单价	金额(元)
2023	非效益工资	01	非效益工资	1	118,567.70	118,567.70
合计				1		118,567.70

增加行 删除行 保存\_月度分解指标 预算已封存 <全局权限>

历史数据参考

凭证日期	凭证编号	摘要	金额
2022-01-30	00083	计提工资	2,000.00
2022-01-30	00083	计提工资	1,000.00
2022-01-30	00083	计提工资	1,000.00
2022-01-30	00083	计提工资	1,000.00
2022-01-30	00083	计提工资	60.00
2022-01-30	00083	计提工资	15.00
2022-01-30	00083	计提工资	3,000.00

### (4) 预算支出申请单



预算支出申请单

单据日期	单据编号	预算指标	预算部门
2023-08-01	YS101202308010001	维修(不动产修缮)改造	检验科
2023-08-01	YS101202308010002	业务(其他技术服务)	总务科

聊城市东昌府区妇幼保健院  
预算支出申请单  
单据日期: 2023年08月01日 单据编号: YS101202308010002

申请人: 刁仁朋 申请部门: 总务科 预算年度: 2023

事由摘要: 嘉明院区生活用水检测

预算指标: 委托业务(其他技术服务费) 预算可用额度: 746,096.00 元

备注: 本次申请额度: 4,000.00 元

审核人: 审核部门: 审核日期: - -

单据类别: 手制

序号	项目	数量	单价	金额	备注
001	生活用水监测	1	4,000.00	4,000.00	
合计				4,000.00	

支出申请单日期: 2023-08-01 查询

新增 删除 修改 保存 关闭 复制单据编号

### (5) 预算调整程序

科室预算数据录入

预算调整  
预算部门: 口腔科 预算年度: 2023 新增调整 删除调整 保存 附件资料 关闭

预算年度	月份	预算指标	项目	次数	单价	金额(元)	单据类型
2023	6月	门诊人次	调减	1	-677.00	-677.00	调整
2023	6月	门诊收入	调减	1	3,700.00	-3,700.00	调整
2023	6月	非效益工资	调减	1	2,558.00	-2,558.00	调整
2023	6月	单位承担社保统筹	调减	1	3,777.00	-3,777.00	调整
2023	6月	绩效工资	调减	1	4,110.00	-4,110.00	调整
2023	7月	门诊人次	调减	1	-1,130.00	-1,130.00	调整
2023	7月	门诊收入	调减	1	1,049.00	-1,049.00	调整
2023	7月	非效益工资	调减	1	1,482.00	-1,482.00	调整
2023	7月	单位承担社保统筹	调减	1	1,830.00	-1,830.00	调整
2023	7月	绩效工资	调减	1	5,000.00	-5,000.00	调整
2023	8月	门诊人次	调减	1	96.00	-96.00	调整
2023	8月	门诊收入	调减	1	3,400.00	-3,400.00	调整

序号	预算项目	年度调整预算合计
		Lsbmystzb Ysqj01 Lsbmystzb Ysqj02 Lsbmystzb Ysqj03 Lsbmystzb Ysqj04 Lsbmystzb

### (6) 预算考核制度

## 预算考核实施细则

### 第一章 总则

第一条 为有效提高预算编报质量，保障预算目标的执行，根据医院《预算管理  
办法》的相关规定，结合医院管理实际制定本细则。

第二条 本细则的考核对象为预算科室，科室负责人为第一责任人。

第三条 预算考核遵循以下原则：

（一）目标原则：抑制预算编制松弛，激励科室运营发展；

（二）激励原则：预算考核结果与科室及职工利益挂钩，以奖励为主，扣罚为  
辅，体现责任与利益的统一；

（三）公开原则：预算考核程序、方法以及相关指标公开明确，预算数据客观  
真实，确保考核双方不产生分歧。

第四条 财政拨款业务暂不纳入预算考核。

### 第二章 预算考核的程序

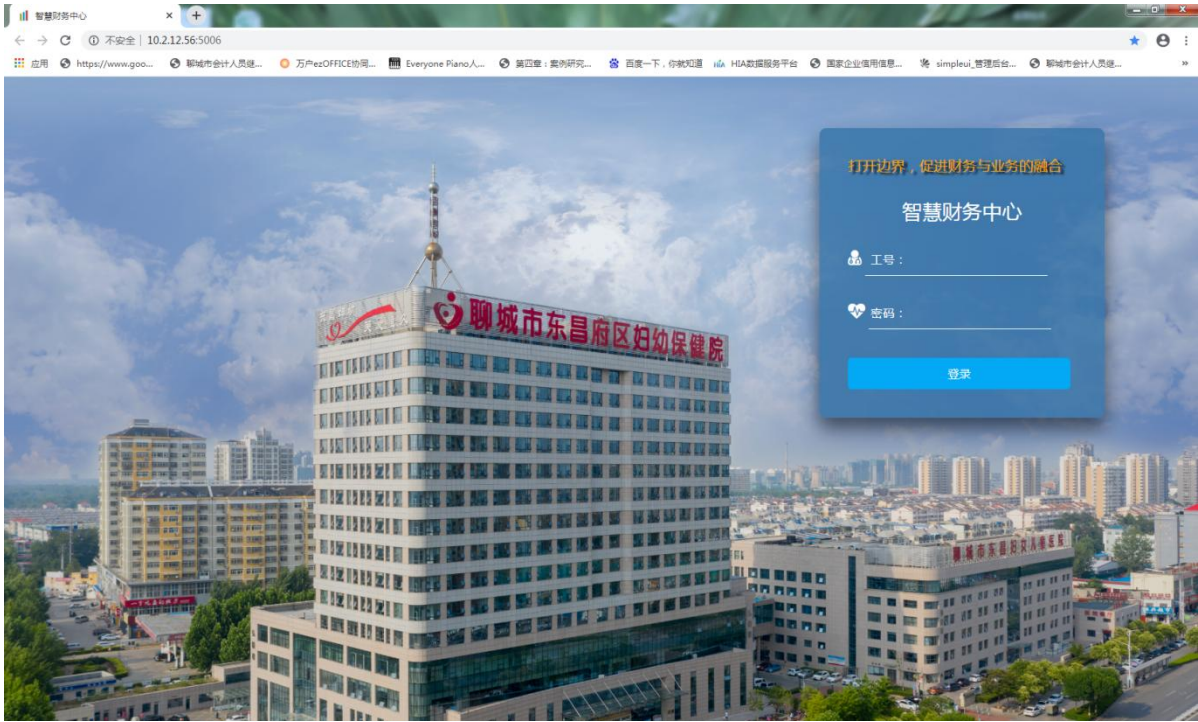
第五条 预算管理办公室负责组织实施预算考核工作。

第六条 预算考核在半年度、年度各进行一次。半年度为预考核，根据上半年累  
计预算指标完成情况进行考核奖惩；年度为最终考核，在上半年考核的基础上进行  
通算奖惩。

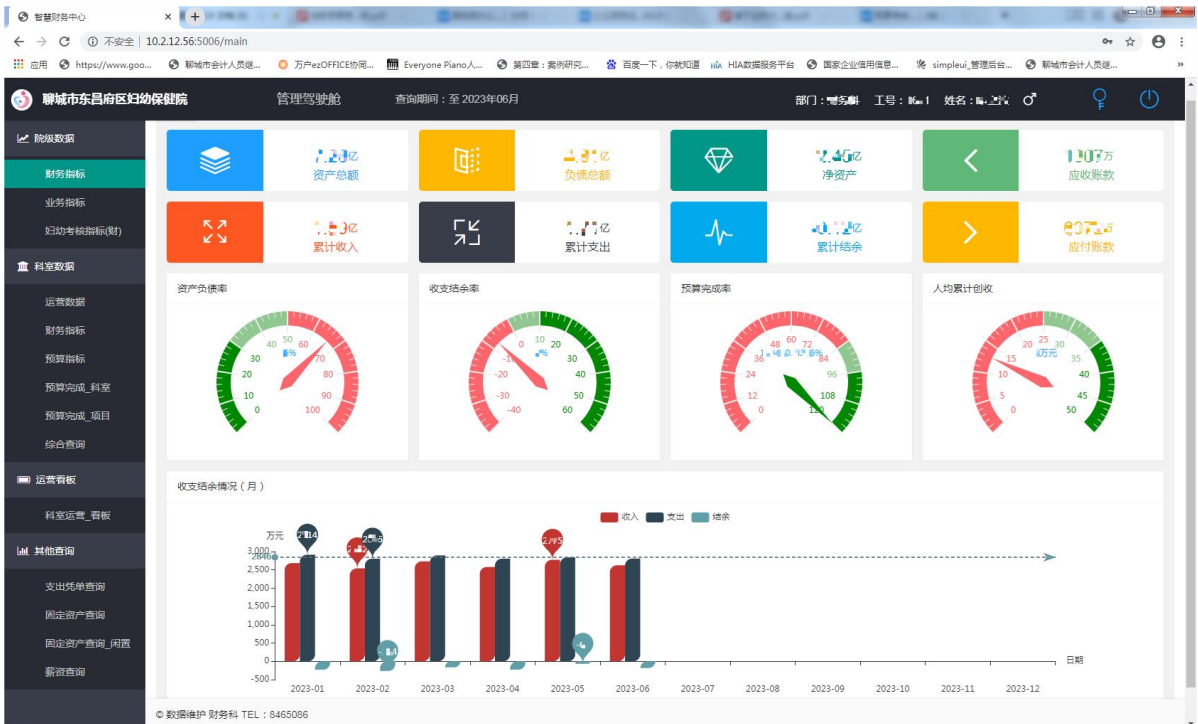
第七条 考核结果经医院预算管理委员会审核批准后报医院党委会审议，通过后  
由综合考核办在当月绩效一次分配中落实执行。

## 2、智慧财务中心

### （1）系统登录



## (2) 管理驾驶舱 (财务指标)



## (3) 管理驾驶舱 (业务指标)



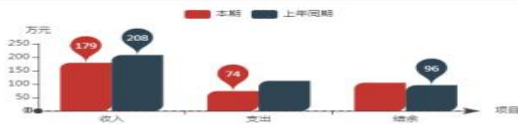


科室经营状况

科室收支结余对比 (财务数据)

财务数据期间	财政收入	医疗收入 (开单)	其他收入	总收入	总支出	结余
2023-01-2023-06	0.00	1 564.55	0.00	564.55	1	1
2022-01-2022-06	0.00	55	0.00	55	32	3
同比增减	0.00	-53.10	0.00	-53.10		

科室收支结余情况同比 (财务数据)



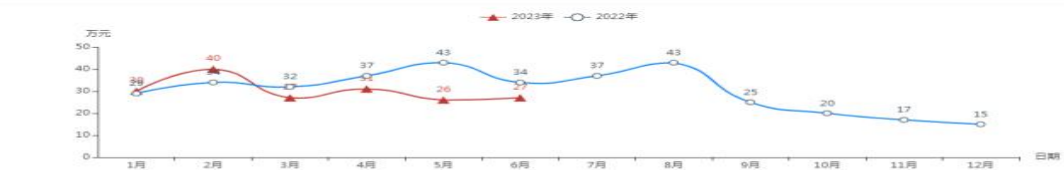
预算完成率 (收入)



预算完成率 (支出)



科室收入趋势对比 (财务数据)



科室收入对比 (财务数据)

科目名称	本期金额	上期金额	同比
事业收入-医疗收入-门诊诊收入-诊费收入	19,697.00	20	1
事业收入-医疗收入-门诊诊收入-检查收入	8.90	3.00	6.10
事业收入-医疗收入-门诊诊收入-化验收入	40	4.20	-581.80
事业收入-医疗收入-门诊诊收入-治疗收入	39.82	1.96	-14
事业收入-医疗收入-门诊诊收入-手术收入	20	60	-740
事业收入-医疗收入-门诊诊收入-卫生材料收入	12.4	44	-70
事业收入-医疗收入-门诊诊收入-药品收入-西药收入	7.35	7.45	10
事业收入-医疗收入-门诊诊收入-药品收入-中成药收入	0	103.50	1
事业收入-医疗收入-门诊诊收入-药品收入-中药饮片收入	48.00	0.00	48.00
事业收入-医疗收入-门诊诊收入-输血收入	0.00	1,112.50	
事业收入-医疗收入-门诊诊收入-其他门诊诊收入	1,386.70	1,446.80	-60.10
合计	664.55	7.65	10

科室支出对比 (财务数据)

科目名称	本期金额	上期金额	同比
业务活动费用-医疗业务支出-工资福利费用-基本工资-岗位工资	0.00	3.00	0.00
业务活动费用-医疗业务支出-工资福利费用-基本工资-绩效工资	0.00	6.00	-6.00
业务活动费用-医疗业务支出-工资福利费用-津贴补贴-行业津贴	0.00	18.00	-18.00
业务活动费用-医疗业务支出-工资福利费用-津贴补贴-物业服务补贴	7.00	9.00	0.00
业务活动费用-医疗业务支出-工资福利费用-津贴补贴-其他津贴补贴	0.00	60.00	-60.00
业务活动费用-医疗业务支出-工资福利费用-奖金-年终一次性奖金	0.00	30	30
业务活动费用-医疗业务支出-工资福利费用-绩效工资-基础性绩效工资	149.00	17.70	-17.70
业务活动费用-医疗业务支出-工资福利费用-机关事业单位基本养老保险缴费	57.44	48	1.04
业务活动费用-医疗业务支出-工资福利费用-职业年金缴费	56	0.04	257.52
业务活动费用-医疗业务支出-工资福利费用-职工基本医疗保险缴费	78.72	24	-1.32
业务活动费用-医疗业务支出-工资福利费用-其他社会保障缴费-失业保险	40	0.5	-1.55
业务活动费用-医疗业务支出-工资福利费用-其他社会保障缴费-工伤保险	1,786.36	0.04	1.78636
业务活动费用-医疗业务支出-工资福利费用-住房公积金	1,76	0.04	-7,169.28
业务活动费用-医疗业务支出-工资福利费用-其他工资福利费用-加班工资	92	9.95	-6.03
业务活动费用-医疗业务支出-商品和服务费用-差旅费	0.00	5.00	-5.00
业务活动费用-医疗业务支出-商品和服务费用-专用材料费-药品-西药	1.54	84	30
业务活动费用-医疗业务支出-商品和服务费用-专用材料费-药品-中成药	336.44	103.50	234.94
业务活动费用-医疗业务支出-商品和服务费用-专用材料费-药品-中药饮片	38.40	0.00	38.40
业务活动费用-医疗业务支出-商品和服务费用-专用材料费-卫生材料费-其他卫生材料	92	20	-28
业务活动费用-医疗业务支出-商品和服务费用-专用材料费-低值易耗品	0.00	40.00	-40.00
业务活动费用-医疗业务支出-商品和服务费用-专用材料费-其他材料费-通用物资	97	0	97
业务活动费用-医疗业务支出-商品和服务费用-专用材料费-其他材料费-后勤物资	90	53.90	36
业务活动费用-医疗业务支出-商品和服务费用-专用材料费-其他材料费-印刷物资	0.00	596.00	596
业务活动费用-医疗业务支出-商品和服务费用-专用材料费-其他材料费-专用工具	0.00	600.00	-600.00
业务活动费用-医疗业务支出-商品和服务费用-委托业务费	0.00	20	-20
业务活动费用-医疗业务支出-商品和服务费用-委托业务费-洗涤费	7.75	0.00	7.75
业务活动费用-医疗业务支出-商品和服务费用-提取工会经费	42	70	-28
业务活动费用-医疗业务支出-商品和服务费用-其他商品和服务费用-广告宣传费	565.00	0.00	565.00
业务活动费用-医疗业务支出-商品和服务费用-其他商品和服务费用-其他	0.00	70	70
业务活动费用-医疗业务支出-对个人和家庭的补助费用-其他对个人和家庭的补助费用-其他	0.00	600	-600.00
业务活动费用-医疗业务支出-固定资产折旧费	23	70.70	-47.70
业务活动费用-医疗业务支出-计提专用基金-计提医疗风险基金	19	49	-30
业务活动费用-财政项目拨款经费	0.00	65	-65
合计	7,282	6.40	113,031.25

## (5) 科室财务数据

智慧财务中心 | 科室财务查询 | 部门: 财务科 | 工号: 1621 | 姓名: 申立波

年度: 2023 | 查询

预算部门: 临床服务类

序号	项目	趋势	明细	本年合计	01月	02月	03月	04月	05月	06月
001	一、医疗收入			722,456	206,497	113,337	160,826	205,313	208,749	208,083
002	1、门诊收入			448,555	124,977	64,837	85,886	105,333	108,974	109,748
003	挂号收入			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
004	诊察收入			81,670	4,180	14,240	13,740	20,300	29,990	29,960
005	检查收入			6,090	1,100	1,200	1,700	14,200	1,500	1,890
006	化验收入			4,920	1,540	1,310	1,610	5,000	1,370	1,510
007	治疗收入			141,584	39,390	28,200	37,970	40,912	74,370	87,740
008	手术收入			77,920	19,450	16,110	19,690	31,705	47,800	52,000
009	卫生材料收入			171,514	12,802	8,861	13,577	22,300	37,731	45,257
010	西药收入			16,436	885	1,511	1,988	3,135	3,188	2,908
011	中成药收入			1844	1,511	1,96	3,7	0.00	0.00	0.00
012	中药饮片收入			0.00	0.00	0.00	48.00	0.00	0.00	0.00
013	输血费收入			1,160	3075	4,70	16,00	24,8	33.00	1,00
014	其他门诊收入			1,570	599	1,879	5,94	2,450	1,990	7,28
015	2、门诊人次			0.03	88	893	9	1,15	1,05	796

## (6) 科室预算数据

智慧财务中心 | 科室预算查询 | 部门: 财务科 | 工号: 1621 | 姓名: 申立波

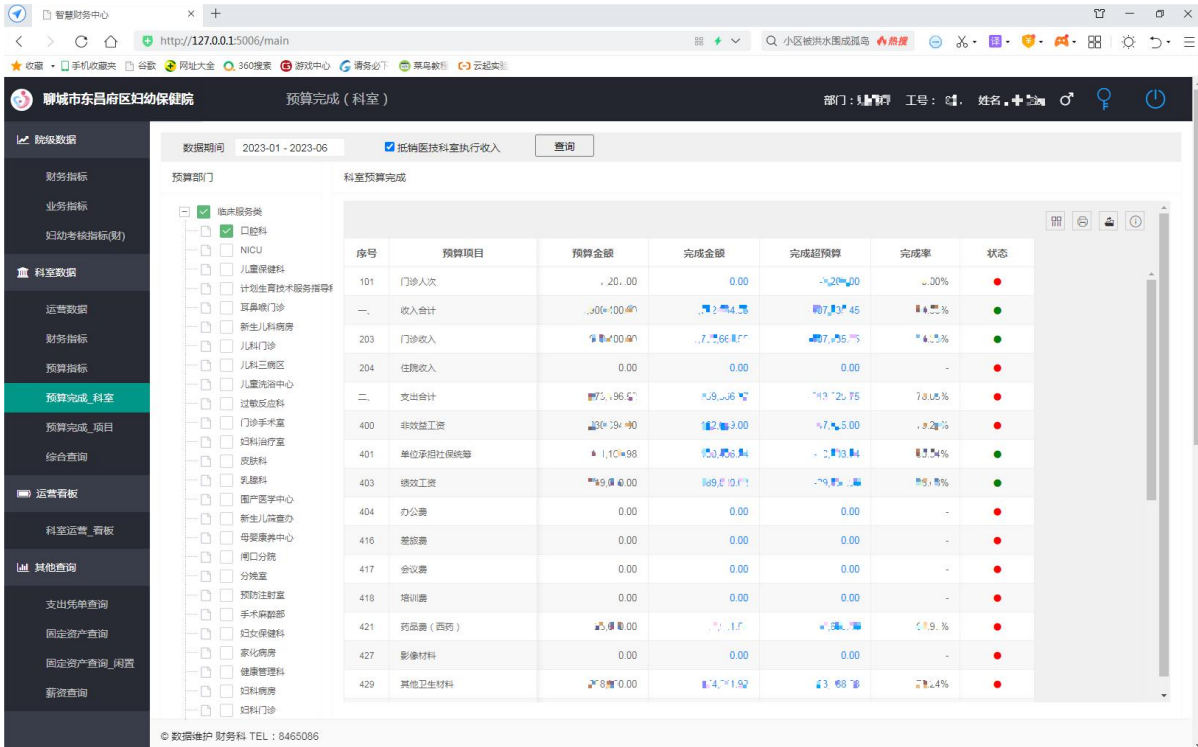
年度: 2023 | 查询

预算部门: 临床服务类

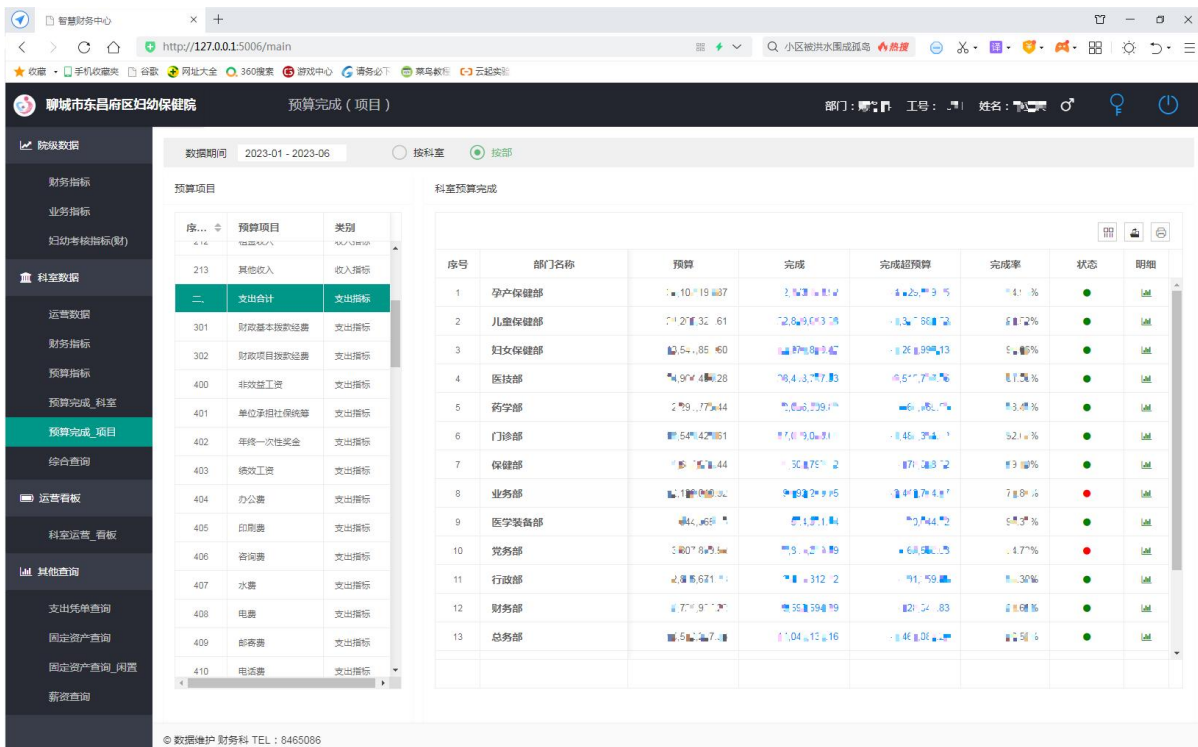
序号	预算项目	趋势	本年合计	01月	02月	03月	04月	05月	06月
101	门诊人次		0.00	0.00	0.00	44.50	17.00	1,06.00	95.00
一、	收入合计		577,400.00	166,000.00	85,000.00	134,000.00	177,000.00	177,000.00	178,000.00
203	门诊收入		448,555.00	124,977.00	64,837.00	85,886.00	105,333.00	108,974.00	109,748.00
204	住院收入		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
二、	支出合计		1,116,224.62	312,400.00	177,177.00	228,889.00	266,847.00	1,060,999.00	1,000,000.00
400	非效益工资		3,300,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,000,000.00
401	单位承担社保统筹		34,000.00	0.00	0.00	1,750.00	1,750.00	0.00	0.00
403	绩效工资		1,220,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
404	办公费		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
416	差旅费		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
417	会议费		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
418	培训费		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
421	药品费(西药)		1,310.00	4,700.00	4,100.00	1,000.00	1,000.00	1,300.00	1,000.00
427	影像材料		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
429	其他卫生材料		4,000.00	1,000.00	12,000.00	8,000.00	1,000.00	8,000.00	1,000.00

© 数据维护 财务科 TEL: 8465006

## (7) 科室预算完成情况



## (8) 预算完成情况(项目)



## (9) 科室运营展板

科室经营状况



## (10) 职工报销查询



智慧财务中心

http://127.0.0.1:5006/main

聊城市东昌府区妇幼保健院 支出凭单查询

部门: 财务科 工号: 102 姓名: 王立

单据编号	单据日期	单据类别	经办人	支付方式	收款单位	发票金额	付款金额	付款日期	支出科室	撤伙条	摘要
CLF10120230801001	2023-08-01	差旅费报销	王立	银行		4,880.00	0.00			否	智慧医院与后勤安全信息分
BXD10120230801003	2023-08-01	其他支出报销	王立	银行	预存款	1,000.00	0.00		预防接种室	否	
BXD10120230801002	2023-08-01	其他支出报销	王立	银行	王立娟	0.00	0.00		儿童保健科	否	专家劳务费-王立娟
BXD10120230801001	2023-08-01	其他支出报销	王立	银行	聊城锦亚商贸有限公司	0.00	0.00		司法鉴定...	否	付司法鉴定实验室电动门维修
CLF10120230731002	2023-07-31	差旅费报销	王立	银行		0.00	0.00			否	山东省医师协会妇科分会
BXD10120230731008	2023-07-31	其他支出报销	王立	银行	6月份家属餐厅餐费	0.00	0.00			否	
BXD10120230731007	2023-07-31	其他支出报销	王立	银行	杭州星超电子商务有限公司	198.90	0.00		物资库	否	付物资款
BXD10120230731006	2023-07-31	其他支出报销	王立	银行	保潔卫浴	0.00	0.00		物资库	否	付物资款
BXD10120230731005	2023-07-31	其他支出报销	王立	银行	聊城市东昌府区周佳服装有限...	0.00	0.00			否	付物资款
BXD10120230731004	2023-07-31	其他支出报销	王立	银行	聊城市东昌府区周佳服装有限...	0.00	0.00		物资库	否	付物资款
BXD10120230731003	2023-07-31	其他支出报销	王立	银行	山东建安消防技术服务有限公...	0.00	0.00		安全生产办	否	无线独立烟感探测器【南口分
BXD10120230731002	2023-07-31	其他支出报销	王立	银行	济南小耳米商贸有限公司	0.00	0.00		物资库	否	付物资款
BXD10120230731001	2023-07-31	其他支出报销	王立	银行	袁娟丹、珂雪	0.00	0.00			否	退母婴服务中心餐费(袁娟丹)
CLF10120230731001	2023-07-31	差旅费报销	王立	银行		1,750.98	0.00			否	山东省医师协会电生理和起搏
BXD10120230730019	2023-07-30	其他支出报销	王立	银行	义乌市康慧贸易有限公司	0.00	0.00		物资库	否	付物资款

共 14353 条 15 条/页

数据维护 财务科 TEL: 8465086

## (11) 科室固定资产查询

智慧财务中心

http://127.0.0.1:5006/main

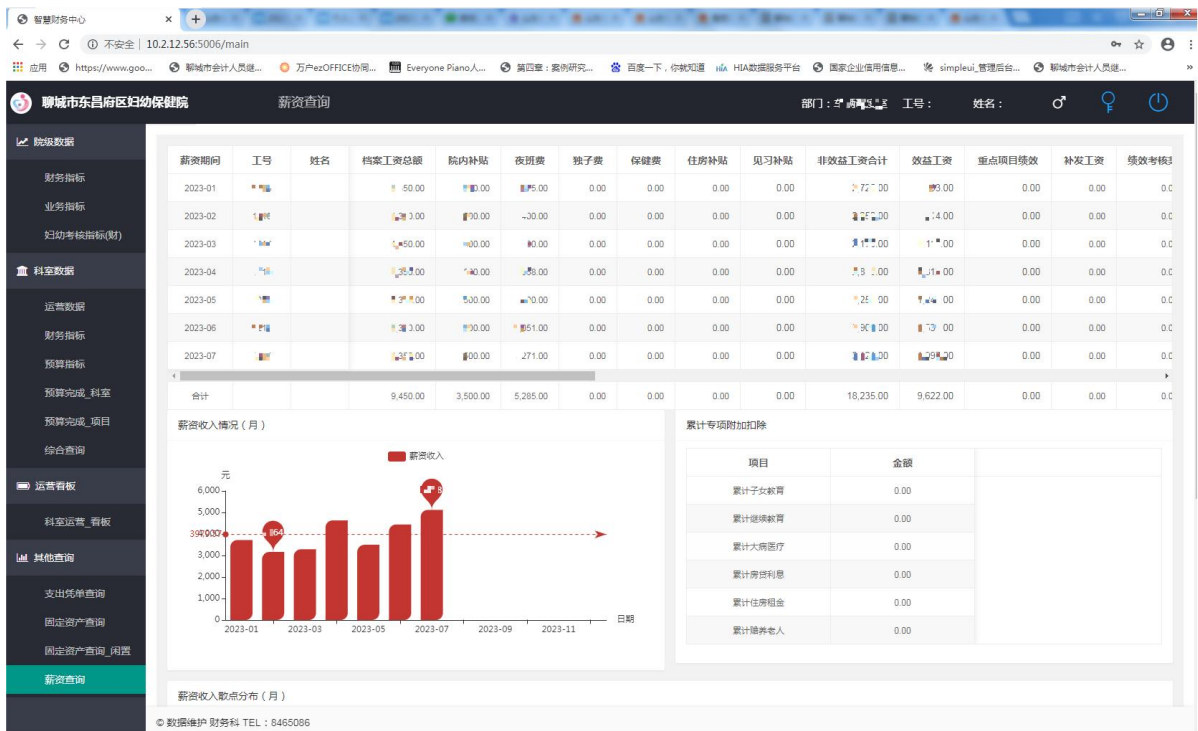
聊城市东昌府区妇幼保健院 固定资产查询

部门: 财务科 工号: 102 姓名: 王立

部门	资产编号	资产名称	品牌型号	设备号	入账日期	数量	使用年限	资产原值	累计折旧	资产净值	月折旧额	年折旧额	本年折旧
口腔科门诊	020100530	医用头灯	雅迪斯特A...	ADR10319...	2020-04-29	1	5	6,800.00	4,419.87	2,380.13	113.33	1,359.96	
口腔科门诊	020400040	半导体激光治疗仪	002-00102		2018-06-01	1	5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
口腔科门诊	020600113	电动吸引器			2016-08-31	1	5	1,000.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00	197.64
口腔科门诊	020600130	超声波牙科治疗仪			2017-10-01	1	5	0.00	25,900.00	0.00	0.00	0.00	0.00
口腔科门诊	021000005	西诺德X射线全景机			2015-05-01	1	6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.84
口腔科门诊	021600001	震捷特力洁牙机			2011-06-25	1	5	3,800.00	3,800.00	0.00	0.00	0.00	0.00
口腔科门诊	021600002	震捷手机			2010-10-25	1	5	2,932.00	2,932.00	0.00	0.00	0.00	0.00
口腔科门诊	021600003	博普长度测试仪			2010-10-25	1	5	6,800.00	6,800.00	0.00	0.00	0.00	0.00
口腔科门诊	021600005	NSK高速手机			2011-11-25	1	5	1,180.00	1,180.00	0.00	0.00	0.00	0.00
口腔科门诊	021600006	NSK高速手机			2011-11-25	1	5	1,180.00	1,180.00	0.00	0.00	0.00	0.00
口腔科门诊	021600007	NSK高速手机			2011-11-25	1	5	1,180.00	1,180.00	0.00	0.00	0.00	0.00
口腔科门诊	021600008	NSK高速手机			2011-11-25	1	5	1,180.00	1,180.00	0.00	0.00	0.00	0.00
口腔科门诊	021600009	NSK高速手机			2011-11-25	1	5	1,180.00	1,180.00	0.00	0.00	0.00	0.00
口腔科门诊	021600010	NSK高速手机			2011-11-25	1	5	1,180.00	1,180.00	0.00	0.00	0.00	0.00
口腔科门诊	021600011	NSK高速手机			2011-11-25	1	5	1,180.00	1,180.00	0.00	0.00	0.00	0.00
口腔科门诊	021600012	NSK高速手机			2011-11-25	1	5	1,180.00	1,180.00	0.00	0.00	0.00	0.00
口腔科门诊	021600013	NSK高速手机			2011-11-25	1	5	1,180.00	1,180.00	0.00	0.00	0.00	0.00

数据维护 财务科 TEL: 8465086

## (12) 薪资查询



## 四、经验总结

### 1、过程中的关键因素

#### (1) 认知是第一生产力

一切运营的表象都指向背后的管理风格，而管理风格与管理层认知密不可分。在国家卫健部门发布促进公立医院高质量发展指导意见、公立医院运营管理信息化功能指引等政策文件后，医院高管层非常重视，提出了“加强业财融合、推进运营管理信息化建设、利用数据分析技术辅助决策”的建设框架，由总会计师作为组织保障进行分工负责。

#### (2) 解决“数据孤岛”问题

业财融合最大的物理障碍就是医院几十个信息系统形成的数据孤岛问题，参照行业经验，解决这个问题分为两个层面：一

是通过接口实现数据贯通；二是通过数据治理形成医院的知识库，为运营分析提供数据基础。两个层次为递进关系，针对当前医院管理现状，我们紧抓主要矛盾，重点解决了财务数据和 HIS 系统数据的选择性贯通，为科室运营管理的顺利推进提供数据支撑服务。

## 2、下一步推广工作

### （1）拓展预算考核方法，解决预算松弛问题

业务科室在预算编制环节发挥较大的主观作用，以及上下信息的不对称，是造成预算松弛问题的客观原因，有效解决这个问题需要借鉴先进理论（例如：胡光祖教授提出的“联合确定基数法”），发挥管理智慧，通过实现自身收益最大化为制约条件的博弈机制来有效管理预算编制松弛问题。

### （2）提高效果预期，提高业务科室运营管理参与度

目前运营管理作为深化医院精益管理内涵、推动高质量发展的有力抓手，已成为公立医院日常管理工作的一项主要内容，相应的运营管理组织、信息化工具也日臻完善，但普遍面对的一个问题是业务科室运营管理意识较薄弱，下一步应通过科室运营数据可视化展板的方式，逐步提高业务科室对运营数据的感知，通过提高运营管理效果预期来激发业务科室主动参与的动能。

### （3）拓展管理工具，深化运营管理

在目前实现的预算管理、智慧财务功能的基础上，进一步加强内涵功能建设，包括基于 DRG 的成本路径管理、基于业务量考

核的绩效管理、基于临床业务数据的深层次运营管理、基于医院数字化战略框架的数据治理等，这既受益于信息化工作的普及性，也受限于信息化工作的复杂性。

## 第四部分 附 录

主要参考文献:

[1]李雪辉. 公立医院智慧财务系统建设与实施策略研究[J], 财务与会计, 2023, (10): 48.

[2]田文美, 石金昌, 李福忠, 王朝娟, 冯莹莹, 赵雯. “五位一体”财务管理模式助推滨州医院高效运营[J], 财务与会计, 2020, (18): 31.