

· 卫生管理 ·

# 基于 ERP 思想的公立医院财务一体化管理

王定宇<sup>1</sup>, 冯泽永<sup>2△</sup>

(1 重庆三峡中心医院财务管理中心, 重庆万州 404000; 2 重庆医科大学管理学院 400016)

doi:10.3969/j.issn.1671-8348.2011.22.004

文献标识码: B

文章编号: 1671-8348(2011)22-2284-02

企业资源计划(enterprise resource planning, ERP)是美国 Gartner Group 咨询公司在 1990 年首先提出的, 它把企业的物流、资金流及信息流统一起来进行管理, 以求最大限度地利用企业现有资源, 实现经济效益最大化。ERP 系统集现代计算机技术与先进的管理思想于一体, 成为现代企业的运行模式, 它强调信息的集成与共享, 表现出以下特点: 信息集成度高, 信息具有实时性、共享性、精确性以及面向流程性等。进入 21 世纪以来, ERP 在我国工业企业中应用相当广泛, 如果能够结合公立医院的实际情况, 将其引入医院经营管理, 用现代化的科学方法解决医院发展中的财务管理难题, 促进医院持续发展, 将会是有益的尝试。

## 1 国内外研究现状

20 世纪 90 年代以来, 国内外学者对 ERP 系统进行了相当广泛和深入的研究。Olson<sup>[1]</sup>从管理和决策的角度出发, 强调 ERP 系统的应用要服务于企业的战略。倪桂兰<sup>[2]</sup>认为 ERP 在企业的实施不仅仅是信息化改造过程, 更重要的是财务管理思想变革的过程。杨晓燕和申玲<sup>[3]</sup>分别从财务会计、管理会计、成本会计的角度研究了在 ERP 系统支持下如何实现财务管理一体化。施颖苗和贾常荣<sup>[4]</sup>从预算管理、筹资管理、成本管理、资产管理等方面对医院财务管理机制中的难点提出相应对策。

不过, 国内目前很少有人将 ERP 思想植入到医院管理中, 本文承袭一些国内外的研究成果, 努力探索用 ERP 模式来建立以财务管理为核心的公立医院管理系统, 为市场经济环境下的公立医院发展作出一些贡献。

## 2 建立基于 ERP 思想的医院财务管理系统的意义

**2.1 公立医院发展中的财务管理困境** 近年来全国公立医院, 尤其是三级医院业务发展迅速, 然而当发展到一定阶段后管理方面的很多不足逐步显现出来。从财务管理的角度来讲, 主要存在以下几方面的问题。(1)“模拟手工”财务系统: 医院根据各业务部门的需求, 把手工作业通过计算机来模拟实现, 系统往往面向功能模块的开发, 而没有把物流、信息流和资金流结合起来考虑, 不能做到三者的同步集成。(2)存在“信息孤岛”: 由于各部门的信息系统相对独立, 因而跨部门的信息不能共享, 横向的业务运作难以进行, 业务数据不能实时共享, 内部资源不能及时调用<sup>[5]</sup>。必然的结果就是高层财务分析和决策的偏离。(3)财务的管理功能没有充分体现: 目前, 大多数公立医院只是简单运用计算机进行会计核算, 没有实现会计信息深度挖掘利用, 进而服务于经营和财务决策; 没有实现财务业务一体化和财务信息的共享; 财务预算体系缺乏前瞻性, 执行中缺乏实时监控, 决算缺乏完整性; 财务监控不力, 强调事后监督, 缺少事前、事中的严格监管。

**2.2 在医院财务管理中引入 ERP 系统的必要性** ERP 系统一方面替代了很多复杂的和经常性的手工流程, 并且使这些流程标准化、协作和自动化。另一方面, ERP 使得企业数据和信息的采集完成了实时化, 对于企业的库存、交易和客户等各方面的数据都可以及时地更新和保存。因此, 把它引入医院财务管理中, 不仅可以解决医院发展中的财务管理困境, 而且可以促使医院组织结构扁平、信息沟通合理; 促使员工跟上现代化管理思维; 促使业务流程标准化和规范化; 实现安全的数据共享, 提高快速反应能力。

## 3 应用 ERP 思想解决医院发展的“瓶颈”

**3.1 ERP 的核心管理思想是对整个供需链的有效管理。**在市场经济下, “供”与“需”总是相对而言、相伴而生的。因此, 医疗改革大潮中公立医院的发展, 必须从客户(患者)的需求出发, 提供能解决客户需求的优质医疗服务, 才能在竞争中取得优势。

**3.2 ERP 支持对混合型生产方式的管理。**ERP 系统支持对混合型生产方式的管理, 其思想表现在两个方面: “精益生产(lean production, LP)”的思想和“敏捷制造(agile manufacturing, AM)”的思想。从目前国内大型医疗机构的发展趋势来看, 必须以 LP 和 AM 思想为指导, 把供需链上的客户、供应商、协作单位纳入作业体系, 形成利益共享的合作伙伴关系, 才能充分利用各种资源, 在日趋复杂的医疗服务中取得创新和突破。

**3.3 在供需链上除了“物流”、“资金流”和“信息流”外, 还有容易被忽略的“增值流”和“工作流”共 5 种基本“流”在流动。**ERP 实质上是通过供需链上 5 种基本“流”的集成优化管理来加强企业竞争优势, 提高企业经济效益。客户(患者)是在购买医院提供的医疗服务, 但实质上, 客户是通过购买医疗服务所产生的价值(解决病患)。医院为客户提供服务的过程, 也就是各种物料(医疗设备的效用、卫生材料、药品以及医护人员的工作)在供需链上移动, 是一个不断增加其技术含量或附加值的增值过程。

**3.4 ERP 系统体现了事先计划和事中控制的思想。**以 ERP 为基础的医院财务管理体系, 不但可以实现销售、采购、存货、人力资源等管理内容, 并且能按现有资源作出可接纳最大客户容量的“销售”计划; 在医院科研项目管理中还可以引入质量管理、实验室管理等内容。在现有的客户量的反馈信息中实时进行监控和修订原有计划。

## 4 以 ERP 为依托的医院财务管理体系框架设计

医院的经营管理与企业运作模式虽然不尽相同, 但从战略管理的角度来看, 只要抓好内部管理、客户、供应链和合作伙伴等方面, 就能提升竞争力, 实现价值最大化。从财务管理的视

△ 通讯作者, Tel: 13638334396; E-mail: fzy0678@sina.com。

角度来看,医院管理应用 ERP 的价值就在于通过某计划和控制等功能,结合流程优化,能有效地配置各项资源,降低成本,提高效率 and 效益,建立以资源管理和流程管理为核心的医院财务管理体系。

**4.1 集成信息资源,实现业务与财务的同步** ERP 系统的最大特点是财务信息和业务信息的集成,实行一体化管理。医院也可以参照企业的模式,选择合适的 ERP 软件,以此为框架构建能满足各部门需要的信息化管理平台。各个层面的操作员共用一个数据库,根据各自的权限进行日常操作。在这个统一的平台上,采集和处理的信息相当广泛,不仅包括财务信息,而且还有非财务信息,一并储存于统一的服务器;并且,资料保持一致性联动和即时更新,供各相关部门享用,这样就消除了数据的重复和冗余。并且,通过定义事务处理相关的会计核算科目与核算方式,在大部分主要业务发生的同时自动生成会计分录,保证资金流与物流的同步记录以及确保数据的一致性。

**4.2 构建集团化财务管理框架** 医院集团财务管理除了要处理一般企业所共有的财务管理事项外,还会面临一些特殊问题,其中包括如何协调处理集团总部与各分部财务上的债、权、利关系等。这就要求通过制定集团财务管理体系来解决这一特殊问题。

在 ERP 系统中,会计科目由集团总部进行统一设置,各分院和部门无权进行修改、添加,按业务发生的性质进行统一组织财务数据。对于往来类和成本费用类科目,可采用辅助核算模式,突破传统财务管理系统设置多级明细科目的思路。

ERP 环境下的医院财务管理系统以市场和客户需求为导向,优化内外资源配置,建立集团统一规范的财务核算体系和内控体系,建立有效的资金管理和运作模式;以全面计划预算或财务预算为基础,建立统一的预算管理体制和绩效考核体制;以财务预算为基础,建立统一的成本核算体系;依托完善的成本核算系统,建立精细的成本管理和绩效考核机制;提供符合战略发展需要的账簿查询、合并报表和报表分析体系等。

**4.3 强化全面预算管理体系** 传统的财务工作主要侧重于会计数据的事后收集和反映,在管理控制和决策支持方面的功能相对较弱。而 ERP 环境下的财务管理则是以统一化的数据为基础,侧重于计划、预测、分析的管理和控制活动;不再仅仅对财务信息进行事后反映,而是加强实时的财务管理,强调事前计划、事中控制和事后反馈。

ERP 系统改变了过去各个业务单元独立工作的局面,为医院各级预算编制提供了统一的管理平台及编制流程,将业务管理与财务核算集成一体,随时利用财务核算的数据结果对企业发生的经济业务进行记录、监控和预测。

**4.4 有效实施三级绩效考核模式** 绩效管理的目标应该与组织战略目标是一致的,将医院战略目标按照绩效管理的方法分解到不同层面,进而进行绩效评价,达到绩效管理的目标。通过确立关键绩效指标(key performance indicator, KPI)来建立沟通和评价被评价者绩效的标准体系,把医院的战略目标分解为可操作的工作目标。

定量化和行为化是 KPI 的两个基本特征,KPI 的建立要点在于流程性、计划性和系统性,包括企业级 KPI、部门级 KPI 和每个岗位的 KPI。没有 ERP 系统提供的医院各个环节的精确、实时和全面的信息,KPI 考核很难实现客观化、精细化。建立了集团化 ERP 体系以后,首先将组织目标量化为若干 KPI,再层层分解到部门和个人,最后通过个人、部门、医院绩效考核的反馈情况,不断修订各级 KPI,进入新的绩效考核循环,从而引导部门和个人行为向组织目标靠拢。

**4.5 提升财务管理功能** ERP 系统的导入实现了交易自动化,在财务管理工作领域中对各种内部和外部业务交易数据进行精确、及时的加工,基本的核算工作已由系统自动完成。这样,才真正实现了财务工作重心的转移,财务人员的工作更多的是对系统自动完成的财务信息进行审核、利用、分析、总结和预测,将更多的精力投入到财务“管理”中去,更多地承担起与医院经营管理密切相关的各种分析、决策等多种管理职能,从而为医院科学决策和持续发展提供更好的服务<sup>[6-8]</sup>。

## 5 结论与展望

本文在医院财务管理中引入 ERP 思想,并不是要在公立医院建立一套类似工业企业的标准化作业体系,而是借鉴 ERP 这个高度集成的信息系统模式,应用于医院财务管理中。将不同业务部门的信息高度交汇,实现物流、信息流、资金流的高度统一,并且,强调事前计划、事中控制、事后反馈的统一,提供一个集预测、计划、决策、控制、分析和考核为一体的集团化财务管理模式。在市场经济环境中,以客户需求为导向,充分利用有限的资源,力争创造最大化的社会、经济效益,促进公立医院持续、健康发展。

## 参考文献:

- [1] Olson DL. ERP 系统的管理问题[M]. 张小雨,译. 北京:东方出版社,2005:1.
- [2] 倪桂兰. 浅谈 ERP 在企业财务管理中的实践运用[J]. 商业会计,2007,1(上半月):63-64.
- [3] 杨晓燕,申玲. ERP 对企业财务系统的影响分析[J]. 财会研究,2007,9:57-58.
- [4] 施颖苗,贾常荣. 浅谈当前医院财务管理机制中的难点及对策[J]. 重庆医学,2008,37(1):12-13.
- [5] 吴宣树,陈巨涛. 项目管理方法在医院信息系统建设中的应用[J]. 重庆医学,2010,39(1):121-122.
- [6] 李俊俊. ERP 系统需要集成管理、全面应用[J]. 中国制造业信息化,2007,11:23-25.
- [7] 王凡林,蔡立新. 信息化会计管理研究[M]. 北京:经济科学出版社,2007:1.
- [8] 王新玲. 企业财务业务一体化系统规划与实施[J]. 财会学习,2008,32:24-27

(收稿日期:2010-09-28 修回日期:2011-03-18)

**启事:本刊对院士及 863、973 项目文章开通绿色通道,欢迎投稿。**