



浅谈国有医院改革中的现金流管理

西电集团医院 何妍

近年来,作为我国社会医疗主体部门的国有医院已经开始了方方面面的改革,但几乎所有的国有医院在推进改革的进程中都面临着现金流方面的问题。如果对这一问题不重视、不加以认真解决,国有医院的改革就有可能陷入困境。

一、国有医院现金流问题的表现形式

1. 现金流入总量不足。从现金流量表上看,现金流入总量不足就是指现金及现金等价物净额为负数,或虽为正值但数值偏小,也即国有医院在经营活动、投资活动、筹资活动中总的现金流入量不足以支撑现金流出量。国有医院经营活动中若现金流出的多、流入的少,那么就说明国有医院的“造血功能”出了问题;投资活动中的现金流出主要是为购置设备等长期资产,对外投资较少,基本上是只有流出、没有回流;筹资活动中的现金净流入则往往达不到所需的规模。国有医院改革中需要用钱却拿不出钱,这就是总量不足的问题。它将严重制约国有医院的发展速度,使国有医院丧失发展机遇,陷入裹足不前的境地。

2. 现金流入结构失衡。从现金流量表上看,现金流入结构失衡就是指现金及现金等价物净额虽为正值,但从经营活动、投资活动、筹资活动中流入的现金结构不合理。从实际情况来看,国有医院现金流入多集中在经营活动中,投资活动中现金流入很少,现金流出却占有相当的份额,筹资活动中获得的现金流入也非常有限。这三者的不平衡,造成国有医院在资金使用过程中常常出现拆东墙、补西墙的现象,更谈不上构筑合理、安全的资金链条。

二、国有医院现金流问题产生的原因

1. 国有医院社会化服务目标与自身经营发展目标之间的矛盾。医院不是企业,不能以盈利为目的,不能实行等价交换原则,医院提供的服务用福利价格计算价值,但各项开支却要按市场价格付出,这使得国有医院无法实现正常的经营利润,经营性现金净流量很有限。医院想要从投资活动、筹资活动等方面获得现金流入也是比较困难的,因为资金的本性是趋利的。同时,由于国有医院医疗价格与实际价格长期相背离,自身“造血功能”不健全,社会补偿机制不完善,国有医院势必会出现资金缺乏问题。

2. 国有医院获取资金的内在需求与政府政策制约之间的矛盾。投资性现金的流入涉及到医院产权制度的改革,其将促进国有医院投资主体多元化和经营模式多样化,是实现医疗机构自主经营、自我管理、自我约束和自我发展的前提所在,是国有医院解决困境的最有效途径,也将有利于解决当前一元化产权结构下产生的诸多问题。但国家对国有医院的

产权改革还没有形成一套成熟有效的政策法规制度,这就造成国有医院在改革中的无法可依及引进投资过程中的壁垒重重。在这种情况下,越来越多的国有医院选择了银行贷款,但医院向银行贷款受到很多政策因素的限制,这就使得国有医院改革中的资金瓶颈问题更加突显。

3. 国有医院财务管理的现状与医疗服务市场化要求之间的矛盾。在市场经济条件下,投入产出比、保本点、利润率、资金时间价值等概念是进行投融资决策所必须考虑的,但其对于医疗技术人员来说却又都是陌生的。这种意识的缺失就造成了很多项目缺乏严格的可行性研究,战略上的失败很难在战术上得以补救。

资产形成后就会有运营及成本核算的需求,应努力盘活存量资产,优化增产,使所有资产的贡献率都得到提高。而目前国有医院的成本核算只是核算国有医院在医疗服务过程中所支出的物料、劳务报酬以及有关费用支出的数额、构成等。国有医院对于其所拥有的各种资产、资源还远远没有实现系统管理的要求,财务人员只是充当了一个忠实记录员的角色,而没有在此基础上做出任何前瞻性的工作,如预测与计划、核算与控制、考核与分析等工作还很不全面。国有医院按照现有的资产管理水平还难以对医院现金流的生成和控制有所作为。“重项目投资轻市场调研、重内部核算轻系统管理”的投资管理现状使本已运行不畅的现金流雪上加霜。

三、解决国有医院现金流问题的建议

在社会主义市场经济条件下,国有医院的经营决策将越来越依赖于准确的会计数据、前瞻性的财务预测和周密的财务分析,决策的实施也将离不开财务部门合理的财务控制,而且还需要依据财务分析指标去评估其经营成果。只有达到了这样的财务管理水平,国有医院在改革中面临的现金流问题才会得以解决。国有医院是一个经济系统,最初流入的是现金,最终流出的也是现金,所以要编制和运用好现金流量表,通过它来了解国有医院现金流的构成情况,研究现金流对国有医院偿债能力、运营能力、收益能力、发展能力和增值能力的影响,并制定措施、加强管理。具体包括以下几个方面:

1. 经营活动的现金流管理。价格、库存、应收账款是财务部门经营性现金流管理的重点。因此,应制定合理的消耗定额,确定科学的现金、药品材料、后勤物资的库存量,确保医院流动资产的高效使用,而且还必须对库存物资、药品材料的储备量、周转天数、周转率进行严格的考核评价,最大限度地降低储备定额,减少资金占用。当前,国有医院运行的经济负荷不断加重,其生存与发展依赖于自身的医疗服务收入。国有医



企业集团财务战略的特征分析

长沙理工大学管理学院 赵华 中国石化长岭炼油化工股份公司 孙立国

企业集团财务战略的内涵及特征是指导财务战略管理实务的理论基础,其对于研究我国企业集团当前的财务管理理论和实务具有十分重要的意义。企业集团财务战略是指在企业整体战略统筹下,以财务战略环境分析为起点,以SWOT分析为手段,以价值分析为基础,以促使企业集团资金长期均衡有效地流转和实现最优化配置为衡量标准,以实现企业集团整体价值最大化为目的的战略思维方式、决策及控制活动。对于这一定义的准确理解,应强调以下几个方面:

在组织关系中,企业集团财务战略从属于企业集团整体战略。一方面,财务活动是企业活动的一个职能领域,企业集团财务战略是企业集团整体战略的一个子战略。另一方面,财务职能是企业集团发展中的核心力量,企业所有的经营活动都离不开资金的流转,离不开资本的运营,这就决定了企业集团财务战略必然会全方位、全过程地影响企业集团整体战略。如果它不配合企业集团整体战略的发展,必然会使企

业集团整体战略成为“空中楼阁”。因此,一个成功的企业集团整体战略必然有相应的企业集团财务战略与之配合。企业集团财务战略既从属于企业集团整体战略,又制约和支持着企业集团整体战略的实现,两者之间是辩证的关系。

企业集团财务战略分析应以一定的财务战略环境分析等背景为起点、以价值分析为基础。企业集团整体战略和企业集团财务战略都要进行环境因素和制度背景分析,两者紧密联系,但考察的角度不同。企业集团财务战略的环境因素和制度背景分析不仅要单独考察每一种环境因素和公司治理结构对企业集团整体战略中各备选方案价值的影响,而且要综合考察其对企业集团整体价值的影响。

财务战略分析以促使资金长期有效地流转和实现最优化配置为决策标准。资金是企业的血液,只有资金能长期均衡有效地流动并实现最优化配置,才能为企业带来整体价值的增加,才能行之有效地实现企业集团财务战略。

院所有的采购都是以市场价格进行的,而所有的劳务技术服务和药品的售出价格却是由政府计划控制的。目前,国有医院除了药品销售实行批零差价可获得部分经济收入外,大部分医疗服务项目收费均低于成本,这使得国有医院背负着沉重的价差包袱,并面临严重的发展后劲不足的问题。为明确反映医院经营耗费,应将医疗成本、药品成本划分为直接费用和间接费用(管理费用)。管理费用应在医疗支出和药品支出中逐项合理分摊,准确核算成本,尤其应将医疗服务和药品经营的支出分别进行成本核算,这有利于国有医院内部的微观经济管理,并为医院逐步建立合理的补偿机制及实现医药分业管理等改革奠定基础。

2.投资活动的现金流管理。投资活动方面的现金流出主要是指与医院医疗业务有关的固定资产投资。财务管理应注重提出关于固定资产投资的财务决策意见,一般分为以下步骤:第一,估算出投资方案的预期现金流量;第二,估计预期现金流量的风险;第三,确定资本成本的一般水平;第四,将投资方案的收入现值与所需资本进行比较,决定确认或否投资决策。国有医院的固定资产投资大、品种多,尤其是在大型设备的引进中,时有相互攀比、一哄而上的现象,缺乏事前的科学论证和可行性分析,造成了大量的资金浪费,影响了经济的良性循环。因此,国有医院在采购中必须公开招标,降低采购成本,缩短投资回收期。同时,还必须对固定资产定期清查盘点、核实账簿,以掌握新增固定资产净值占全部固定资产净值的比例及固定资产和流动资产的比例。

3.筹资活动的现金流管理。获得资本性现金投入,整合付款流程,建立多种筹资来源、合理举债,是筹资活动现金流管理的重点。

产权制度改革是国有医院获得资本性现金投入的主要途径。资本的注入不仅会增强国有医院的竞争力,而且会给国有医院的发展带来新的机遇。但国有医院面对如此丰盛的大餐,切不可饥不择食,而应当结合自身的实际情况,充分分析投资来源与医院发展战略的适应性,结合资金的利率,研究获得资本的成本,衡量收益和风险,制定适中的筹资决策。

目前,国家对国有医院的差额补助已经名存实亡,国有医院必须依靠举债来筹措发展资金,特别是当国有医院尚不具备产权改制的条件时,争取银行贷款成为当前国有医院筹措资金的主要渠道。但要注意的是,负债必须以偿还能力为前提,而不能一味地增大贷款规模。国有医院要根据赢利能力分析来衡量自身的经营状况,利用劳动效率和应收账款周转率、存货周转率来反映资金管理能力和净资产增长率来反映资金的使用效率。国有医院要结合自身特点并通过财务指标的综合分析来把握好资产与负债之间的比例。

融资租赁是国有医院筹资的另一途径。目前在经济发达国家,融资租赁已比较广泛地运用于医疗设备的购置上,但在我国医疗设备融资租赁尚处于起步阶段。需要强调的是,这种方式下花很少的钱就可以拥有某项资产的使用权,具有很大的灵活性,其不但可为国有医院的经营提供更大的弹性空间,也可使国有医院获得较好的经济效益。□