

业财融合视角下医院财务数字化转型的路径

王章萍

江苏南通海安高新区中心卫生院

DOI:10.32629/ej.v9i2.3372

[摘要] 本文基于业财融合视角,阐述了医院财务数字化转型的必要性与核心目标,剖析了当前转型过程中面临的主要障碍与挑战。在此基础上,从顶层设计、数据治理、流程再造、系统建设及人才培养等多个维度,提出了一套具体、可实施的数字化转型路径,旨在为公立医院构建以数据驱动、流程协同、价值导向的现代化财务管理体系提供理论参考与实践指引。

[关键词] 业财融合; 医院财务; 数字化转型; 路径

中图分类号: D412.67 **文献标识码:** A

The Path of Hospital Financial Digital Transformation from the Perspective of Business-Finance Integration

Zhangping Wang

Hai'an High-tech Zone Central Health Center, Jiangsu Province

[Abstract] Based on the perspective of business-finance integration, this paper expounds the necessity and core goals of hospital financial digital transformation, and analyzes the main obstacles and challenges faced in the current transformation process. On this basis, from multiple dimensions such as top-level design, data governance, process reengineering, system construction, and talent cultivation, a specific and implementable digital transformation path is proposed, aiming to provide theoretical references and practical guidance for public hospitals to build a modern financial management system driven by data, coordinated by processes, and oriented towards value.

[Key words] Business-Finance Integration; Hospital Finance; Digital Transformation; Path

随着医改步入深水区,公立医院面临着医保支付方式改革、药品耗材零加成、运营成本攀升等多重压力,传统的、以事后核算为主的财务管理模式已难以适应高质量发展的新要求。大数据、云计算、人工智能等数字技术蓬勃发展,为管理变革提供了强大动能。业财融合强调财务活动与医疗、科研、教学等业务活动的深度融合与信息实时共享,是实现医院资源配置与战略落地的重要保障。在此背景下,推动财务数字化转型,不仅是技术应用的升级,更是管理模式与思维方式的深刻变革。

1 业财融合视角下医院财务数字化转型的必要性

1.1 适应外部医改政策与监管深化的必然选择

新一轮医药卫生体制改革对医院运营的规范性、精细化和效率提出了更高标准。医保支付方式改革如DRG/DIP的全面推行,要求医院财务必须从简单的收入成本核算,转向对病种成本、临床路径效益的精准测算与过程控制。严格的医疗价格监管、全面预算绩效管理以及国有资产管理要求,都需要财务数据能够实时、准确地反映业务活动的经济实质。传统的财务系统滞后、

割裂,无法满足动态监测与合规管理的需求,数字化转型通过打通业务与财务数据流,实现业财数据同源、同步,是医院应对复杂政策环境、确保合规运营的必然路径。

1.2 驱动内部精益管理与决策升级的核心引擎

医院内部运营涉及医疗、护理、药学、设备、后勤等多维度业务,资源消耗巨大且流程复杂。传统财务管理侧重事后记账,对业务过程的资源配置效率缺乏有效监控与评价,导致资源浪费与跑冒滴漏现象存在。业财融合视角下的数字化转型,旨在将财务管理节点嵌入业务流程前端。通过构建覆盖预算编制、采购申请、物资领用、人力消耗、项目执行的全链条数字化管理闭环,能够实现资源消耗的实时追踪、成本动因的精准分析,为科室运营效益评价、项目投资可行性分析、病种结构优化等管理决策提供动态数据支持,驱动医院从粗放式增长向精益化管理转变。

1.3 应对技术革新与创新发展挑战的基础支撑

数字技术正重塑医疗服务模式,互联网医疗、智慧医院、临床科研大数据平台等建设方兴未艾。这些创新业务产生了海量、

多元、非结构化的数据,其投入产出评估、盈利模式分析、资源协同调度等都为财务管理体系提出了全新挑战。若财务系统仍孤立于业务创新之外,将导致创新活动的价值无法准确衡量,投资风险难以管控。财务数字化转型通过构建灵活、开放、可扩展的财务数据中台或平台,能够敏捷对接各类新兴业务系统,快速定义和采集业财数据,为创新业务的孵化、评价与规模化发展提供及时、相关的财务洞察与风险预警,支撑医院战略创新。

2 业财融合视角下医院财务数字化转型的目标

2.1 实现业务流程与财务流程的一体化与自动化

核心目标是打破业务与财务之间的流程壁垒,建立端到端的自动化处理链条。具体而言,是将财务审核、控制、核算规则以数字化的形式,预先嵌入到物资申领、采购招标、合同签订、费用报销、患者结算等业务操作流程中。当业务事件发生时,相关数据能够自动触发后续的财务处理动作,如自动生成会计凭证、进行预算控制、完成资金支付等。这不仅能大幅提升效率,减少人为差错,更能确保财务信息实时、准确地反映业务实质,使财务控制从事后走向事中与事前,实现流程的无缝协同。

2.2 构建全院级统一、实时、透明的数据共享与分析平台

转型的关键目标是消除信息孤岛,构建一个以财务数据为核心要素之一的一体化数据平台。该平台能够横向集成医院信息系统、实验室信息系统、影像归档系统、人力资源系统、物资管理系统等,纵向贯通战略、运营与作业层。通过统一数据标准与口径,实现业务数据与财务数据的自动采集、清洗、转换与融合。在此基础上,形成能够实时反映医院运营全景的数据仓库,并利用商业智能等工具,为不同层级的管理者提供多维度、可视化的分析报告,如科室损益表、病种成本分析、医保结算监测等,提升决策的透明度与科学性。

2.3 推动财务职能从核算记录向价值创造与战略支持转型

数字化转型的终极目标是重塑财务部门的角色与价值。通过将财务人员从繁复的基础核算与报表编制工作中解放出来,更多地投入到业务支持与战略分析中。财务人员能够基于集成的业财数据,深入临床一线,开展专项成本分析、资源配置效益评估、投资项目的财务可行性论证以及长期战略规划的财务模拟。财务部门从而转型为医院的业务合作伙伴、风险管理者和战略决策的智囊团,从被动记录历史转变为主动驱动价值,帮助医院优化资源布局、控制运营风险、提升整体价值,真正体现管理会计的核心作用。

3 当前医院财务数字化转型面临的主要问题

3.1 业务系统与财务系统间存在严重的数据孤岛与壁垒

医院内部信息系统往往在不同时期、由不同厂商分批建设,缺乏顶层设计与统一标准。临床业务系统、物资管理系统、资产管理系统与财务核算系统之间数据标准不统一,接口不畅通,形成多个数据孤岛。高值耗材的医嘱、库存、计费、财务成本数据分属不同系统,难以实时关联核对。这导致财务部门获取的

业务数据滞后、碎片化,需要大量手工搬运与核对,数据质量与时效性差,业财数据脱节,无法为融合分析提供可靠基础,是数字化转型面临的根本性技术障碍。

3.2 现有财务软件架构陈旧,难以支撑新型业财融合应用

许多医院核心的财务核算系统基于传统架构开发,主要功能侧重于会计科目管理、凭证处理与财务报表编制,属于典型的事后记录型系统。其系统扩展性、灵活性与开放性不足,难以与前端业务系统进行实时、深度的数据交互与流程协同。系统无法便捷地支持复杂的预算管理、项目全成本核算、DRG病种成本核算等管理会计需求。老旧系统的架构制约了新型业财一体化应用的部署与运行,成为制约财务数字化转型的关键瓶颈。

3.3 组织架构与业务流程尚未按照业财融合理念进行重塑

医院组织架构多呈条块分割,财务部门与业务部门分属不同院领导分管,沟通协调成本高。现有的业务流程设计以部门职能为中心,而非以价值创造为导向。采购流程由使用科室发起,经物流、财务等多部门流转,但财务控制节点往往在流程末端,对前端的采购需求合理性、合同条款风险介入不足。这种流程上的脱节使得数字化转型缺乏组织与流程基础,即使引入了新技术,也仅是对旧流程的自动化,无法实现真正的协同与价值提升。

3.4 兼具医学知识、财务管理与数据技能的复合型人才匮乏

财务数字化转型不仅需要IT技术人员,更需要深刻理解医疗业务规律、熟悉财务管理知识,并能运用数据分析工具解决实际问题的复合型人才。当前医院财务队伍知识结构相对单一,擅长传统会计核算,但对临床路径、医保政策、成本动因、数据建模等了解不深。业务科室人员普遍缺乏财务素养。这种双向的知识与能力鸿沟,导致在系统设计、流程优化、数据分析应用等环节,业务语言与财务语言无法有效对话,数字化项目难以精准落地并发挥预期成效。

3.5 数据安全、系统稳定与资金投入等风险与挑战并存

医院业财数据高度敏感,包含患者隐私、核心医疗数据、运营财务信息等,数据集中与共享必然加剧数据泄露、篡改与滥用的风险。系统集成度的提高,也使得局部系统故障引发更大范围的业务停顿。数字化转型是一项长期系统性工程,涉及软件采购、硬件升级、接口开发、运维服务与人员培训等持续且巨大的资金投入。在公立医院运营压力增大的背景下,如何评估投资回报、保障持续投入、并有效管理项目实施与技术风险,是医院决策者必须审慎应对的现实挑战。

4 业财融合视角下医院财务数字化转型的路径

4.1 制定顶层设计与规划,明确转型战略与实施路线图

医院应成立由院领导牵头,财务、信息、医务、护理、物资、医保等关键部门负责人共同参与的数字化转型领导小组。首先进行全面的现状诊断与需求调研,明确基于医院发展战略的业财融合核心目标。在此基础上,制定清晰的财务数字化转型总体规划,包括愿景、具体目标、核心建设内容、技术架构蓝图、投资预算、阶段划分与里程碑。规划应遵循统一规划、分步实施

的原则, 优先打通关键业务场景的数据流与审批流, 例如高值耗材从申领到核算的全流程, 以点带面, 逐步推广, 确保转型工作有序推进并与医院整体运营紧密衔接。

4.2 夯实数据治理基础, 构建统一的业财数据标准与中间平台

将数据治理作为转型的先导工程。建立医院层面的数据治理委员会, 制定主数据管理规范, 对科室、员工、供应商、药品、耗材、资产、会计科目等核心主数据, 进行统一定义、编码和维护, 确保全院一致。制定业务财务数据对接标准, 明确数据来源、口径、校验规则与交换频率。着手建设企业级数据中台或面向管理会计的数据仓库, 作为连接前端业务系统与后端分析应用的核心枢纽。该平台负责从各业务系统抽取、清洗、转换和加载业财数据, 形成标准、干净、关联的数据资产层, 为上层的数据分析、报表展示和决策模型提供高质量、一致性的数据服务。

4.3 以关键业务流程为突破口, 推动财务流程嵌入式改造与重塑

选择资源消耗大、管理痛点突出的关键业务流程作为数字化转型的试点。以医用耗材管理为例, 进行端到端的流程再造。在耗材字典中统一物资、会计、医保编码。将耗材申领、二级库房消耗与患者计费、科室成本核算实时联动。当临床使用耗材时, 系统自动触发库存扣减、患者费用计收, 并同步生成科室成本消耗数据。财务部门可设定库存定额与消耗预算预警规则。通过将财务核算与控制点前移至业务发生瞬间, 实现物资流、资金流、信息流三流同步。成功后再将模式推广至药品、固定资产、人力成本等领域, 逐步实现全成本核算的实时化与自动化。

4.4 建设或升级集成化的财务共享与智能分析平台

基于稳定的数据中台, 建设或升级覆盖全面预算、费用报销、会计核算、资金管理、成本管理、报表分析等核心功能的集成化财务平台。该平台应具备良好的开放性和可配置性, 通过标准化应用编程接口或中间件, 与医院各个业务系统实现松耦合式集成。在平台中, 部署智能化的数据分析工具, 开发面向不同管理场景的分析模型与仪表盘。为科室主任提供实时的科室

损益看板, 为医院管理层提供动态的医保盈亏分析报告, 为运营部门提供病种成本结构钻取分析。通过平台化、智能化的应用, 将数据资产转化为管理洞察力。

4.5 实施人才能力提升工程并建立持续优化的长效机制

制定分层次、多维度的财务与业务人员能力提升计划。对财务人员, 加强医疗业务知识、管理会计、数据分析和信息系统的培训, 培养业务型财务分析师。对业务科室负责人与骨干, 普及财务预算、成本控制、绩效管理知识。创新组织模式, 可设立财务业务伙伴岗位, 派驻财务人员深入临床科室, 提供贴身的数据服务与决策支持。建立数字化转型项目的长效运维与优化机制, 设立专门的运营团队, 收集用户反馈, 持续优化流程与系统功能。将数据质量、系统使用率、分析报告采纳率情况等纳入相关部门考核, 形成用数据说话、靠数据决策的管理文化, 保障转型成果的持续巩固与深化。

5 结束语

综上所述, 医院财务数字化转型是一项以数据为驱动、以价值为导向的系统工程, 是业财深度融合从理念走向实践的桥梁。面对内外部环境的深刻变革, 医院必须从战略高度进行统筹规划, 夯实数据基础, 重塑业务流程, 并配以适配的技术平台与人才队伍。这一过程虽充满挑战, 但亦是医院迈向精细化、智能化管理, 构建核心竞争优势的关键一跃。唯有坚定不移地推动转型, 方能使财务真正成为医院高质量发展的战略支柱与决策中枢。

[参考文献]

[1] 杨菲. 业财融合理念下公立医院财务数字化转型研究[J]. 齐鲁珠坛, 2024, (04): 24-27.

[2] 郭鹏凯. 业财融合视角下公立医院财务数字化转型的路径及应用探索[J]. 环渤海经济瞭望, 2023, (12): 142-144.

[3] 曹青青. 业财融合驱动下的医院财务管理数字化转型探究[J]. 投资与创业, 2023, 34(21): 42-44.

作者简介:

王章萍(1989--), 女, 汉族, 江苏海安人, 本科, 财务科长, 中级职称; 主要从事金融、医院财务管理方面的工作。