

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ & QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**LÊ TÙNG ANH**

**QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CÓ THU  
CỦA BỆNH VIỆN QUÂN Y 91**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ THEO ĐỊNH HƯỚNG ỨNG DỤNG  
NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ**

**THÁI NGUYÊN - 2020**

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ & QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**LÊ TÙNG ANH**

**QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CÓ THU  
CỦA BỆNH VIỆN QUÂN Y 91**

**Ngành: Quản lý kinh tế  
Mã số: 8.31.01.10**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ THEO ĐỊNH HƯỚNG ỨNG DỤNG**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. Nguyễn Thị Gấm**

**THÁI NGUYÊN - 2020**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan:

Nội dung bản luận văn là kết quả nghiên cứu độc lập của cá nhân tôi. Số liệu và kết quả nghiên cứu trong bản luận văn này là hoàn toàn trung thực và chưa được sử dụng hoặc công bố trong bất kỳ công trình nào.

Mọi sự giúp đỡ để hoàn thành bản luận văn đều đã được cảm ơn và trích dẫn nguồn gốc rõ ràng.

*Thái Nguyên, tháng 2 năm 2020*

**Tác giả luận văn**

**Lê Tùng Anh**

## LỜI CẢM ƠN

Sau thời gian học tập và nghiên cứu tại Nhà trường, cho phép tôi gửi lời cảm ơn trân trọng đến Ban Giám hiệu Trường Đại học Kinh tế & Quản trị kinh doanh, Phòng Quản lý đào tạo sau đại học, cảm ơn các thầy giáo, cô giáo, các cán bộ viên chức của Nhà trường đã giúp đỡ tôi trong quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thành bản luận văn này.

Tôi cũng bày tỏ sự biết ơn sâu sắc đến PGS.TS. Nguyễn Thị Gấm, người đã tận tình chỉ bảo giúp đỡ tôi có được định hướng đúng đắn trong quá trình nghiên cứu.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Ban lãnh đạo, cán bộ, nhân viên Bệnh viện quân y 91 đã tạo điều kiện cho tôi được tiếp cận và nghiên cứu thực tế về đề tài nghiên cứu, chia sẻ với tôi những ý kiến hay và kinh nghiệm quý báu. Sự giúp đỡ của tập thể Bệnh viện đã là một động lực to lớn giúp tôi hoàn thành bản luận văn.

Do còn những giới hạn về tài liệu và thời gian nghiên cứu, bản luận văn không tránh khỏi còn có những khiếm khuyết, rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy, cô và từ phía Bệnh viện, để bản luận văn này được hoàn chỉnh hơn.

Tôi xin trân trọng cảm ơn!

*Thái Nguyên, ngày 20 tháng 2 năm 2020*

**Học viên**

**Lê Tùng Anh**

## MỤC LỤC

|                                                                                                   |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| LỜI CAM ĐOAN .....                                                                                | i        |
| LỜI CẢM ƠN .....                                                                                  | ii       |
| MỤC LỤC .....                                                                                     | iii      |
| DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....                                                                        | vi       |
| DANH MỤC BẢNG .....                                                                               | vii      |
| <b>MỞ ĐẦU</b> .....                                                                               | <b>1</b> |
| 1. Tính cấp thiết của đề tài .....                                                                | 1        |
| 2. Mục tiêu nghiên cứu.....                                                                       | 2        |
| 2.1. Mục tiêu chung.....                                                                          | 2        |
| 2.2. Mục tiêu cụ thể.....                                                                         | 2        |
| 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....                                                           | 2        |
| 3.1. Đối tượng nghiên cứu.....                                                                    | 2        |
| 3.2. Phạm vi nghiên cứu.....                                                                      | 2        |
| 4. Ý nghĩa khoa học của luận văn .....                                                            | 3        |
| 4.1. Những đóng góp của luận văn .....                                                            | 3        |
| 4.2. Ý nghĩa khoa học của luận văn .....                                                          | 3        |
| 5. Bố cục của luận văn .....                                                                      | 3        |
| <b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CÓ THU CỦA BỆNH VIỆN QUÂN Y.....</b> | <b>5</b> |
| 1.1. Cơ sở lý luận chung về quản lý hoạt động có thu tại bệnh viện quân y .....                   | 5        |
| 1.1.1. Bệnh viện quân y .....                                                                     | 5        |
| 1.1.2. Quản lý các hoạt động có thu trong bệnh viện quân y .....                                  | 9        |
| 1.1.3. Quy định chung và công cụ quản lý các hoạt động có thu ở bệnh viện quân y... ..            | 11       |
| 1.1.4. Nội dung quản lý các hoạt động có thu .....                                                | 19       |
| 1.1.5. Những nhân tố cơ bản ảnh hưởng đến quản lý hoạt động có thu của bệnh viện quân y.....      | 29       |
| 1.2. Bài học kinh nghiệm trong quản lý hoạt động có thu của bệnh viện công ở nước ngoài .....     | 32       |

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.2.1. Kinh nghiệm trong quản lý hoạt động có thu của các bệnh viện ở nước ngoài.....                    | 32        |
| 1.2.2. Kinh nghiệm quản lý các hoạt động có thu của các bệnh viện công ở trong nước                      | 36        |
| 1.2.3. Bài học kinh nghiệm cho các bệnh viện quân y 91 .....                                             | 37        |
| <b>CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....</b>                                                            | <b>39</b> |
| 2.1. Câu hỏi nghiên cứu .....                                                                            | 39        |
| 2.2. Phương pháp nghiên cứu.....                                                                         | 39        |
| 2.2.1. Phương pháp thu thập thông tin.....                                                               | 39        |
| 2.2.2. Phương pháp tổng hợp và xử lý thông tin .....                                                     | 40        |
| 2.2.3. Phương pháp phân tích thông tin.....                                                              | 40        |
| 2.3. Hệ thống các chỉ tiêu về quản lý tài chính hoạt động có thu của bệnh viện .....                     | 41        |
| 2.3.1. Tiêu chí định tính .....                                                                          | 41        |
| 2.3.2. Tiêu chí định lượng.....                                                                          | 43        |
| <b>CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ CÁC HOẠT ĐỘNG CÓ THU TẠI</b>                                             |           |
| <b>BỆNH VIỆN QUÂN Y 91 .....</b>                                                                         | <b>45</b> |
| 3.1. Giới thiệu chung về bệnh viện Quân y 91.....                                                        | 45        |
| 3.1.1. Giới thiệu chung.....                                                                             | 45        |
| 3.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy của bệnh viện Quân y 91 .....                                               | 48        |
| 3.1.3. Chất lượng nguồn nhân lực của bệnh viện Quân y 91 .....                                           | 50        |
| 3.1.4. Kết quả tình hình thực hiện nhiệm vụ giai đoạn 2016 - 2018 của bệnh viện Quân<br>y 91.....        | 51        |
| 3.2. Thực trạng quản lý hoạt động có thu tại bệnh viện quân y 91 .....                                   | 52        |
| 3.2.1. Thực trạng các nguồn thu và chi của bệnh viện quân y 91 .....                                     | 53        |
| 3.2.2. Thực trạng cơ chế quản lý hoạt động có thu tại bệnh viện quân y 91 .....                          | 62        |
| 3.2.3. Đánh giá của cán bộ, nhân viên bệnh viện quân y 91 về công tác quản lý các hoạt<br>động thu ..... | 87        |
| 3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý các hoạt động có thu tại Bệnh viện<br>Quân y 91 .....     | 90        |
| 3.3.1. Các yếu tố khách quan.....                                                                        | 90        |
| 3.3.2. Các yếu tố chủ quan.....                                                                          | 91        |
| 3.4. Đánh giá chung về quản lý hoạt động có thu tại Bệnh viện Quân y 91 .....                            | 93        |

|                                                                                                                                                         |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.4.1. Kết quả đạt được .....                                                                                                                           | 93         |
| 3.4.2. Hạn chế và bất cập .....                                                                                                                         | 95         |
| 3.4.3. Nguyên nhân .....                                                                                                                                | 102        |
| <b>CHƯƠNG 4: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIÊN QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG</b>                                                                                          |            |
| <b>CÓ THU CỦA BỆNH VIỆN QUÂN Y 91.....</b>                                                                                                              |            |
| 4.1. Định hướng phát triển của ngành quân y và bệnh viện quân y 91 .....                                                                                | 104        |
| 4.1.1. Bối cảnh hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính các bệnh viện quân y.....                                                                           | 104        |
| 4.1.2. Định hướng phát triển của Bệnh viện Quân y 91 .....                                                                                              | 105        |
| 4.1.3. Mục tiêu và quan điểm hoàn thiện cơ chế quản lý tài chính các bệnh viện quân<br>y .....                                                          | 107        |
| 4.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản lý tài chính tại Bệnh viện đến năm<br>2025.....                                                              | 109        |
| 4.2.1. Hoàn thiện cơ chế thanh toán chi phí khám chữa bệnh bảo hiểm y tế .....                                                                          | 109        |
| 4.2.2. Xây dựng phương pháp đánh giá mức độ tự chủ làm căn cứ xác định phương án<br>tự chủ tài chính cho BVQY 91 .....                                  | 114        |
| 4.2.3. Xây dựng cơ chế huy động vốn đầu tư trang thiết bị, cơ sở vật chất cho các bệnh<br>viện quân đội trước yêu cầu chuyển sang tự chủ tài chính..... | 119        |
| 4.2.4. Hoàn thiện hệ thống định mức, tiêu chuẩn, chế độ và xây dựng quy chế chi tiêu<br>nội bộ phù hợp với mức độ tự chủ của bệnh viện .....            | 122        |
| 4.2.5. Hoàn thiện cơ chế phân phối, sử dụng thu nhập từ hoạt động khám, chữa bệnh<br>phù hợp với tình hình và khả năng của bệnh viện.....               | 126        |
| 4.2.6. Hoàn thiện cơ chế kiểm tra, kiểm soát tài chính bệnh viện .....                                                                                  | 127        |
| 4.3. Kiến nghị với Nhà nước và Bộ Quốc phòng.....                                                                                                       | 132        |
| <b>KẾT LUẬN .....</b>                                                                                                                                   | <b>133</b> |
| <b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>                                                                                                                         | <b>134</b> |
| <b>PHỤ LỤC .....</b>                                                                                                                                    | <b>137</b> |

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

|        |                            |
|--------|----------------------------|
| BHYT   | Bảo hiểm y tế              |
| BHXH   | Bảo hiểm xã hội            |
| BQP    | Bộ Quốc phòng              |
| BV     | Bệnh viện                  |
| BVQY   | Bệnh viện quân y           |
| DTNS   | Dự toán, ngân sách         |
| DTQĐ   | Dự toán quân đội           |
| DVYT   | Dịch vụ y tế               |
| ĐVSN   | Đơn vị sự nghiệp           |
| KBNN   | Kho bạc Nhà nước           |
| KCB    | Khám chữa bệnh             |
| KPTX   | Kinh phí thường xuyên      |
| KT-XH  | Kinh tế, xã hội            |
| NSNN   | Ngân sách nhà nước         |
| NSQP   | Ngân sách quốc phòng       |
| QĐNDVN | Quân đội nhân dân Việt Nam |
| QK     | Quân khu                   |
| QLTC   | Quản lý tài chính          |
| TTB    | Trang, thiết bị            |
| XDCB   | Xây dựng cơ bản            |



## DANH MỤC BẢNG

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bảng 2. 1. Thang đo Likert Scale.....                                                                  | 40 |
| Bảng 3.1. Chất lượng đội ngũ cán bộ bệnh viện Quân y 91 .....                                          | 51 |
| Bảng 3.2. Tình hình thực hiện nhiệm vụ giai đoạn 2016-2018 .....                                       | 52 |
| Bảng 3.3. Bảng tổng hợp các nguồn thu của bệnh viện 91 .....                                           | 54 |
| Bảng 3.4. Tổng hợp tình hình thu so với dự toán năm 2016-2018 .....                                    | 54 |
| Bảng 3.5. Ngân sách nhà nước cấp cho BVQY 91 giai đoạn 2016-2018.....                                  | 56 |
| Bảng 3.6. Nguồn thu từ BHYT của Bệnh viện 91 năm 2016 đến 2018 .....                                   | 57 |
| Bảng 3.7. Nguồn thu từ viện phí của Bệnh viện 91 giai đoạn 2016-2018 .....                             | 57 |
| Bảng 3. 8. Các nguồn thu khác của Bệnh viện 91 năm 2016-2018 .....                                     | 60 |
| Bảng 3. 9. Nội dung và tỷ trọng các khoản chi từ nguồn NSNN.....                                       | 61 |
| Bảng 3. 10. Đánh giá thực trạng công tác xây dựng dự toán thu tại BVQY 91 qua<br>kết quả điều tra..... | 87 |
| Bảng 3. 11. Đánh giá công tác quản lý các khoản chi tại BVQY 91 .....                                  | 88 |
| Bảng 3. 12. Đánh giá công tác kế toán - quyết toán tại BVQY 91 qua điều tra .....                      | 89 |
| Bảng 3. 13. Đánh giá công tác kiểm tra tài chính tại BVQY 91 qua điều tra.....                         | 89 |

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Hệ thống Bệnh viện quân đội (BVQĐ) ra đời từ năm 1946, trải qua hơn 70 năm phát triển, không ngừng lớn mạnh, tính đến nay, trong Quân đội có 34 BV. Cùng với sự phát triển, đổi mới không ngừng của hệ thống các bệnh viện công (BVC), các BVQĐ cũng từng bước thay đổi nhằm quản lý khoa học, chặt chẽ, hướng tới sự hài lòng của người bệnh.

Bệnh viện Quân y 91 (BVQY 91) là một trong những đơn vị sự nghiệp của ngành Y tế nhưng trực thuộc Cục hậu cần của Quân Khu I. Các nguồn thu tài chính chủ yếu hiện nay của BVQY 91 là Nguồn ngân sách nhà nước cấp (Ngân sách quốc Phòng); Nguồn vốn viện trợ, quà biếu tặng cho theo quy định của pháp luật; nguồn thu do thực hiện các hoạt động khám chữa bệnh (bao gồm cả nguồn thu từ nguồn thanh toán của BHYT).

BVQY 91 đã được Quân Khu giao quyền tự chủ tự chịu trách nhiệm về biên chế và tài chính. Căn cứ chấp hành Chỉ thị số 85/CT - BQP ngày 13/02/2018 của Bộ trưởng Bộ Quốc phòng về việc tự chủ về tài chính đối với các bệnh viện và các cơ sở khám chữa bệnh trong Quân đội với lộ trình là giảm dần tỷ trọng hỗ trợ của Ngân sách Quốc phòng qua các năm, đến năm 2021 sẽ tiến tới tự chủ 90% kinh phí thường xuyên ở các đơn vị. Vì vậy, dù muốn hay không muốn BVQY 91 cũng phải tham gia vào xu thế tự chủ mà Nhà nước đặt ra để sử dụng tối đa nguồn lực và phát huy quyền tự chủ. Trong cơ chế tự chủ thì nguồn thu từ Nguồn ngân sách nhà nước và Nguồn vốn viện trợ sẽ bị cắt giảm và thay thế vào đó là nguồn thu từ các hoạt động khám chữa bệnh sẽ tăng lên.

Trong thời gian qua, công tác quản lý các hoạt động có thu của BVQY 91 đạt hiệu quả cao trong việc thực hiện tăng thu và tiết kiệm chi tiêu khi nhà nước thực hiện trao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính cho các đơn vị sự nghiệp công lập theo Chỉ thị số 85/CT - BQP ngày 13/02/2018 của Bộ trưởng Bộ Quốc phòng. Bệnh viện sử dụng nguồn tài chính ngày càng hợp lý hơn theo hướng tăng tỷ trọng chi cho công tác chuyên môn cũng như tăng cường đầu tư cho mua sắm sửa chữa trang thiết bị phục vụ công tác khám chữa bệnh, nhờ đó từng