

医院全面预算管理优化分析

张 燕

四川省自贡市第一人民医院 四川自贡 643000

摘要：近年来，伴随着我国医药卫生体制改革的不断深入，国家对医院经济管理提出的要求也不断增加，在国家印发的诸多医改文件中，多次提到医院要实行全面预算管理。医院推行全面预算管理，不仅是对国家法律法规和医改政策的积极回应，更是政府加强财政预算管理的必然要求。随着民营医院数量不断增加，医院面临的竞争也越发激烈，医院实施全面预算管理是规范医院经济运行，降低经营成本，提升核心竞争力，实现医院高质量发展的重要手段。因此，医院加强全面预算管理十分重要。

关键词：医院；全面预算管理；优化

引言：

医院推行全面预算管理制度，旨在强化财务预算管理的约束作用。随着国家医改政策地推进，医院也开始逐步引入全面预算管理的模式。尽管这些年来，各个医院一直在进行着全面预算管理的工作，但是所实施的方案在可行性方面还有待改进。医院要想提高财务管理水平和经济效益必须建立起符合自身特点的预算编制体系。当前，部分医院仍按上级主管部门的规定进行预算编制，没有发挥出全面预算管理的巨大作用。究其原因，主要是因为部分医院缺乏科学有效的管理手段和方法，导致执行过程中出现了偏差，影响预算目标的完成。在政策推动下，医院通过发展模式的变革，获得了解决目前经营困境的契机。同时，医院也面临着激烈竞争和医疗服务价格放开等诸多挑战。为达到精细化管理、资金有效使用的目的，来提高管理的效益，有必要导入多种模式，去推动医院经济运行与发展模式的改革进程，使医院的发展走上良性的轨道。

一、全面预算管理

“预算”这一概念最早起源于西方，1921年才出现，美国开始强力推进预算制度建设，效果较好。在这种情况下，传统的财务工作已经不能满足现代企业经营决策的需求。此后，预算方面的研究也逐步开始。随着经济环境不断变化，预算理念也发生着相应的变革，预算由原来简单的编制向全面预算转变，这使得企业内部控制问题凸显出来，因此如何加强预算管理就显得尤为重要。James O. McKinsey (1922) 所著《预算控制论》中，详细地论证了内控视角下相关的理论和方法，推进了预算管理理论化形成的进程，使预算成为一种科学的企业管理工具。随着经济全球化程度越来越高以及信息技术的迅猛发展，传统的预算管理已经无法满足现代企业发展需求，而全面预算管理系统则成为一种全新的企业管理体系。Peter A. Pyhrr (1970) 提出的“零基预算”是在经过一系列研究后形成的，这一理论的基础是：预算是全局性的、长期性的。这一理论主张预算和企业的决策要紧密相融合，打破了企业预算的孤立状态。并在此基础上，他提出了预算管理新模式——战略预算管理，为企业提供了一个长期的战略目标和规划，并通过

实施该战略来实现其战略目标。Ansari S (1977) [16] 通过开展大量关于预算管理和权变理论相结合的研究后得出，正在开展的预算管理工作融入权变理论后，它的执行和控制的过程将更灵活、更具弹性的结论，滚动预算雏形应运而生。Glen A. Welsh (1988) 首先提出了全面预算的概念，他认为全面预算是企业最高管理者对企业下一经营周期的所有经济活动进行动态预测后的产物，在企业当中，财务指标是全面预算具体事项的动态体现，它是管理者制定下个经济周期目标任务先制定的工作目标值。Kaplan 和 Norton (1992) [1] 针对预算管理工作出现的一些问题，将平衡计分卡与全面预算管理相结合，提供了一些措施和方法，同时，为了避免考核指标单一，也可以将财务指标和非财务指标结合起来使用。

二、全面预算管理的作用

第一，促进企业可持续发展。整体企业规划目标是全面预算管理开展的基础，年度预算是企业的年度规划，是企业全面预算战略目标的一部分，其主要通过制定编制企业预算来细化企业总体战略目标任务，再通过预算的执行具体落实到各相关部门岗位人员。在执行过程中，绩效考核是用激励的方式调动企业员工的工作积极性，

并引导他们完成工作目标，由此以点及面朝企业总体规划目标的发展方向迈进，从而紧密结合个体与企业发展，确保企业健康良性发展。第二，优化组织内外资源配置。全面预算管理的编制、审批、执行、分析和考核是对前期企业业务发展过程的再梳理，同时根据当前企业实际情况通过预测等方法优化企业的资源配置，实现企业效能最大化。企业资源优先配置的是产出效益好的业务部门，而对于不创效益的部门，则努力节能降耗，以确保企业日常工作的正常开展。

三、医院全面预算管理优化策略

(一) 优化管理目标，树立业财融合理念

围绕国家对预算管理的总体要求，并结合医院经济业务特点及内部各部门的需求，形成医院预算管理的总体优化目标。(1) 结合预算及运营管理需要，培养复合型财务人员。通过与网络报销、财务核算等财务内部职能的融合及信息化对接，一方面减少部分财务基础工作人员，同时逐步增设预算管理多岗位，另一方面可借助机会培养财务人员，增强对业务部门工作内涵及关键点的了解，为医院后续开展运营管理储备人员。(2) 加强业财融合，提升预算管理。结合预算管理的各环节要求，查找管理薄弱点。围绕薄弱点进行深入研究，结合各部门的经济业务类型及特点，细化预算编制内容，并对预算执行的各流程进行完善，修订医院内部涉及的管理制度，并借助信息化，提升预算管理的水平。(3) 优化预算管理的内容，借助信息化增强预算管控。结合业务，调整优化预算编制的内容，并借助信息化的管理方法，为各部门时时提供预算执行情况，并进行网络报销系统的预算约束，并按层级、权限展示不同预算内容的具体执行情况，可提供汇总情况也可提供每笔具体执行情况。通过业财融合，推动各部门开展预算执行分析，促进预算工作落到实处。(4) 探索绩效目标管理，助推医院管理。引入预算绩效目标管理，采用花钱问效的管理模式，对大额项目及特定类项目开展绩效目标管理，设定目标，并开展绩效考核，督促医院各部门将有限的人、财、物、技用到合理的项目，提升医院的综合竞争力。引入业财融合，加强全面预算管理十分必要。医院可以从以下三个方面在医院树立业财融合指导下的预算管理理念，具体而言主要有三点：(1) 业务财务融合是医院开展全面预算管理的重要基础和指引方向。医院预算管理的组织架构不能停留在财务层面，需要囊括医院的职能部门和业务部门。由各职能部门和业务部门来发起增收节支的各个环节和关键点，财务部门辅助参与分析和管理工作，从而发挥全面预算管理的作用^[2]。(2) 业财融合与全面预算管理是一个业务的两个管理方面。业财融合实质上是

将经济业务的业务流与资金流融合在一起，而全面预算管理是希望通过资金流抓手对业务进行管控，业务融合与全面预算管理本质上是相同的，用业财融合来指导预算管理，可以促进预算管理工作与业务的紧密性、协同性和联动性。(3) 业财融合可以弥补传统预算管理的局限。医院的预算管理应嵌入或者渗透到业务管理中，促进管理人员有预算管理的理念，同时，也要把握好财务工作和业务管理工作的内容，既要讲管理的触角深入到业务中，又要避免陷入部门职责不清晰的困境中。

(二) 充实全面预算编制内容

第一，医院的预算编制内容除了业务预算和资本预算外，还要编制财务预算，即根据业务预算编制收入费用预算表、预计资产负债表、现金流量预算表。其中，收入费用预算表可以反映医院预计的经营结果，预计资产负债表可以体现医院的资产、负债、权益总额及结构，提醒公立医院适度举债，合理扩大规模，优化资产结构。现金流量预算表能够反映公立医院的预计现金流入和流出情况，有效评估医院的偿债和支付能力。第二，医院预算编制的周期在目前以年为单位的基础上，应按季度或月度分解编制预算目标，充分发挥预算的计划功能，便于今后按月度或季度监控预算执行情况。第三，医院预算编制应建立预算事项与部门经济科目的对应关系，财务科要加强对预算归口部门和业务部门的培训和指导，按资金用途细化到预算科目，再根据预算明细表汇总成为预算总表，便于预算执行时可以按预算科目进行控制^[3]。

(三) 加大全面预算监控力度

一是优化全面预算监控环境。医院应当建立全面预算管理内部控制工作制度，梳理预算业务的风险点及内部控制流程，制定预算业务内部控制员工手册，把预算管理的内部控制责任落实到每位职工。健全预算管理内部控制工作机制，明确预算控制的主体及职责，并在现有的全面预算管理组织机构中增设内部控制工作小组，定期检查和监督预算内部控制制度的合理性、预算工作运行的有效性。加强医院内部控制文化建设，强化预算管理关键岗位及人员的培训教育，提高预算管理人员的工作能力，持续改进预算管理内部控制工作质量；同时，定期开展全员性的内部控制学习和培训，帮助全院职工了解内部控制对于清廉医院建设、促进干部职工健康发展的重要性，不断提高职工的内部控制认识，降低职工参与预算控制工作的抵触心理，让每位职工从被动接受内部控制监管转变为主动参与预算内部控制监管工作，促进医院预算业务内部控制工作的有效开展。二是强化全面预算过程控制。医院应在事前、事中、事后强化全

面预算的控制力度。事前控制主要体现在预算业务审批环节,审批时应严格执行财务管理规定,在预算额度内对符合规定的业务活动进行审批报销。事中控制主要体现在资金支付环节,涉及资金支付的成本费用、资产及物资采购等业务,要确保每笔资金支付都有预算,防止无预算支出、超预算支出等情况的发生。事后控制主要是在预算执行的总结环节,医院应及时对预算执行情况进行总结,找出差异并分析原因,及时纠正偏差,总结经验教训,为以后编制预算提供依据和参考,提高预算的编制质量。三是加大全面预算内部控制的监督力度。为了增强预算控制的刚性约束力,医院的审计部门和纪检监察部门要充分发挥监督作用,定期开展监督工作,通过集中检查、专项审计、重点督办等方式开展监督和审查工作,加大审查和监督力度。同时,聘请独立的第三方机构(如会计师事务所)对公立医院的全面预算管理内部控制工作设计、运行的有效性进行评价,出具评价报告,确保全面预算管理工作有序地进行。

(四) 提高全面预算管理信息化水平

全面预算管理作用的有效发挥离不开信息技术的支持,当前医院全面预算管理工作涉及医院运营管理的方方面面,参与的部门多,流程复杂,工作量较大,对全面预算管理数据的精准性和及时性提出了较高的要求。所以,为保证全面预算管理工作的顺利推行,需要有先进的信息系统作为技术保障。医院应加强对信息化建设的资金投入,强化信息管理系统建设,提升预算管理的信息化水平,让医院的全面预算管理系统与财务核算、

HIS系统、OA系统、资产管理系统、合同管理系统、成本核算等院内软件实现互联互通,使预算编制和下达、执行和控制、调整和分析等环节在信息系统中形成闭环管理,有效整合医疗资源和信息,突破信息孤岛的障碍,让医院各个信息系统之间的医疗数据能够实现高效地交换和共享,减轻工作量,提高全面预算管理数据的准确性和及时性,提升医院全面预算管理水平^[4]。

(五) 优化预算调整流程,增强灵活性

医院一般不对预算开展调整,但是当出现外部政策调整及特别重大的事业发展计划调整时,医院启动预算调整程序,根据调整的原因类型,采用医院规定的程序调整预算并报同级业务主管部门。针对医院内部大部分人员不愿意调整预算的情况,对预算调整流程进行分类管理。根据预算调整事项的金额、调整外部原因,分为简易调整流程、应急调整流程及一般调整流程。简易调整流程主要针对政府相关部门拨付的50万以内的临时性计划外代收代付事项。调整流程为:申请部门发起,书面说明调整原因、调整金额并由分管领导审批同意后,报预算管理办公室,由办公室审查资金到账情况后,提交总会计师并同意后,可以同步调整预算收入和预算支出。应急调整流程主要针对除政府临时性计划外的其他50万以内的临时性业务事项。调整流程同简易调整流程。但三公经费和上级部门有考核限制性要求的支出只能调减、不可调增。原则上部门申请调增预算金额的事项从本部门内部其他事项预算中调剂使用,部门内部预算不能满足的,可申请从医院应急预算中调剂使用^[5]。

结 语:

受医改政策、市场竞争等因素影响,运营压力较大,医院在财务管理方面应付环境变化能力有限,特别是医院的全面预算管理的成效并不显著,科室参与度也不高。本论文分析全面预算管理,提出了一些针对性的优化建议。这样既扩大了业财融合与全面预算理论研究之间的界限,并给同类型医院在全面预算管理如何精益实施方面提供经验。

参考文献:

[1] 沈莉莉. 医院加强全面预算管理对财务管理工作

的意义[J]. 财经界,2022,(34):135-137.

[2] 刘菲. 医院全面预算管理的探索实践[J]. 财富生活,2022,(22):22-24.

[3] 赵秋梅,李若楠,马红燕. 公立医院全面预算管理存在的问题及对策研究[J]. 财富生活,2022,(22):64-66.

[4] 张纬. 数智化背景下医院全面预算管理系统的應用[J]. 商业观察,2022,(32):85-88+92.

[5] 邬江涛. 公立医院全面预算管理现状及改进思路[J]. 投资与创业,2022,33(21):164-166.