

公立医院全面预算管理现状及对策分析

王 玉

贵州省习水县人民医院, 中国·贵州 习水 564600

【摘 要】医疗卫生体制改革背景下的公立医院运营压力日益增加,完善预算管理是公立医院实现系统化转变的重要措施。目前,公立医院预算管理存在组织体系、考核制度、预算信息系统不完善,预算分析脱离现实以及编制程序不严谨等问题。加强公立医院全面预算管理应从健全预算管理制度、加强预算执行分析、完善预算编制流程、完善预算考核制度、完善信息化预算几个方面开展。本文通过对公立医院全面预算管理现状的分析,提出相应的解决对策,旨在为进一步完善公立医院全面预算管理提供参考。

【关键词】公立医院;全面预算管理;现状;对策分析

Analysis on the Current Situation and Countermeasures of Comprehensive Budget Management in Public Hospitals

Wang Yu

People's Hospital of Xishui County, Guizhou Province, China, Guizhou, Xishui 564600

[Abstract] Under the background of medical and health system reform, the operating pressure of public hospitals is increasing. Improving budget management is an important measure for public hospitals to achieve systematic transformation. At present, there are problems in the budget management of public hospitals, such as imperfect organizational system, assessment system, and budget information system, budget analysis out of reality, and imprecise preparation procedures. Strengthening the overall budget management of public hospitals should be carried out from the aspects of improving the budget management system, strengthening the analysis of budget execution, improving the budget preparation process, improving the budget assessment system, and improving the informationized budget. Based on the analysis of the current situation of the overall budget management of public hospitals, this paper proposes corresponding solutions, aiming to provide a reference for further improving the overall budget management of public hospitals.

[Key words] public hospital; comprehensive budget management; current situation; countermeasure analysis

预算管理可以进一步提升对医院内部的有效控制,提升资金使用的合理性。全面预算管理是医院运营的核心组成部分,对医院的资源配置、成本控制、战略规划等方面起到重要影响作用^[1]。预算管理水平决定着医院财务管理的水平,高质量的预算管理在一定程度上促进医院的整体发展。全面预算管理可以帮助医院明确长远的规划,控制各部门经济支出,保障医院良性发展。因此,必须理清医院全面预算管理中存在的问题,提升全面预算管理的水平。

1 公立医院全面预算管理概述

全面预算管理能够辅助医院做好远期的发展规划,实现对医院资金的合理配置,整合医院未来的发展目标,提升内部控制效果,保证公立医院的协调发展。

1.1 医院体系管理构成

公立医院预算支出:科室预算,包括管理部门的预算、医技方面的预算、临床部门的预算;办公室综合费用支出,包括办公设备、耗材等^[2]。科室无法提供预算支出的数据,需要由职能部门进行统一管理、统一预算。公立医院预算收入包含财政拨款收入、医疗卫生事业收入以及其他收入等。

1.2 公立医院全面预算管理的意义

1.2.1 保证医院资金的合理

全面预算管理可以帮助医院做好远期的发展规划,立足于医院实际对医院资源进行合理配置。根据各部门业务的具体情况对投入资金进行合理规划,保障医院资金能够合理使用。预算管理可以综合考虑医院各项投资,规避资金漏洞带来的经济的风险^[3]。

1.2.2 提升内部控制效果

医院财务状况与业务发展状况是医院发展的重点部分,是全面预算管理必须综合考虑的核心内容。预算管理工作通过科

学分析法,可以整合市场信息与政策信息,并将整合后的数据信息作为未来行动计划的参考,制定医院下一步的发展目标与实施计划。通过对信息数据的分析总结出经验与规律,并将经验指导运用到医院的下一步发展之中,使每一步发展计划都有切实的依据,对医院的运营进行控制管理,从而提升内部的控制效果^[4]。

1.2.3 协调医院的整体发展

全面预算管理可以全面掌握当前医院的发展情况,根据实际情况做出合理规划,指导医院各个阶段的发展目标,并将目标进行有机整合,形成更加立体的发展指导,促进医院的整体协调进步。公立医院加强全面预算管理,可以协调各个阶段的发展,帮助医院完成预期的发展目标,进一步提升医院的综合实力^[5]。

2 公立医院全面预算管理现状

预算管理水平决定着医院财务管理的水平,高质量的预算管理在一定程度上促进医院的整体发展。当前阶段公立医院预算管理存在的问题主要分为五点:第一,组织体系不完善,没有独立的预算部门,各部门权责不清,难以全面承担起预算管理的责任;第二,考核制度不完善,执行人员工作积极性较差,预算执行工作难以有序推进;第三,预算信息系统不完善,无法及时掌握预算的执行效果;第四,预算分析脱离现实,无法充分发挥预算管理的引导;第五以编制程序不严谨,使整个预算体系存在漏洞等问题

2.1 组织体系不完善

建立完善的预算管理体制是实行全面预算管理的基础^[6]。现阶段,部分公立医院还未建成完整的预算组织体系,没有独立的预算部门,各个部门的责任分割不清,难以全面承担起预算管理的责任。并且部分医院未按照相关的改革政策、医院发

展现状更新完善预算制度、优化预算流程。医院没有对预算业务人员进行专业的培训,导致人员对预算政策、相关规定不了解,预算业务能力不足,难以高效完成预算管理的工作。

2.2 预算分析脱离现实

为医院的运营提供指导是预算分析的一项重要功能,这就表示预算管理一定要贴合医院的实际情况,才能做出准确的判断^[7]。当前阶段部分医院的预算管理没有进行部门跟踪,难以发现偏离预算幅度较大的项目。除此之外,医疗行业具有一定的特殊性,预算管理执行可能会受到突发事件、政策法规等因素的影响。预算管理人员自身能力的不足难以进行科学的预算,并且与其他部门联系较少,难以全面把握医院各个部门的收支情况,影响对预算的准确判断,难以寻找预算金额与实际执行金额之间差异的原因,无法充分发挥预算管理的引导和预警作用。

2.3 编制程序不严谨

预算工作的执行落实依赖于严谨的预算编制,预算编制对医院资源的合理配置起到了非常重要的影响作用。医院预算人员与参与预算业务的科室进行预算编制前并未做好充分准备,没有对上半年预算目标与执行情况进行对比分析,未寻找偏离预算项目的原因,没有具体对预算执行的规律进行分析并作出发展计划,导致预算缺乏严谨性与科学性。并且多数公立医院的预算编制工作过于重视收支方面的预算,没有根据运营需要详细测算设备采购、医院改造、工程基建等方面的预算,使整个预算体系存在漏洞,为后续预算的顺利执行造成威胁。

2.4 考核制度不完善

预算管理的考核是有效提升预算效率的重要方式,能够促进预算工作良性发展^[8]。当前大部分公立医院的预算考核机制并不完善,甚至部分医院并未建立考核机制,难以将预算管理落实,并且执行人员工作积极性较差,预算执行工作难以有序推进。由于缺乏完善的考核机制,难以将预算执行与医院职工的自身利益联系起来,无法调动员工落实预算工作的主动性。虽然部分医院建立起考核制度,但是落实情况较差,没有将预算编制的速度、质量以及科学性各项完成度进行考核检查,也没有对违反纪律或者预算编制完成质量较差的情况进行适当处罚,导致预算编制人员工作懒散,执行力严重下,推进良性管理困难。

2.5 预算信息系统不完善

全面预算管理是一项综合性工作,涉及多个部门,做好预算编制需要大量的数据支持,传统的预算管理模式难以适用于现阶段的医院管理之中,因此,建立信息化的预算管理系统是公立医院良性发展的必然趋势^[9]。当前阶段许多公立医院,没有建立完善的信息系统,难以将医院的医疗活动、现金流动、投资活动等各方面的数据信息做好整合、归纳、分析,难以做好财务衔接,业务处理信息不足,导致业务工作繁琐复杂。各部门工作难以实现高效的信息共享,无法及时掌握预算的执行效果,降低预算工作的执行效率。

3 加强公立医院全面预算管理的对策

全面预算管理在医院运营中有着非凡的地位,对医院的资源配置、成本控制、战略规划等方面起到重要影响作用。全面预算管理保证预算发挥其关键作用,合理规避发展的危险因素,将收支控制在预算范围之内,完善部门管理,充分发挥预算管理的约束与警示作用。合理配置医院各项资源,实现预算管理的良性发展,提升职员推进工作的主动性与积极性,提升预算管理的有效性,实现医院各部门信息的共享,避免信息缺失导致的预算失误,继而促进医院的整体发展。

3.1 健全预算组织体系

为了保证预算管理发挥其关键作用,提升医院发展的针对性,必须建立更加完善的预算组织体系。公立医院可根据实际情况建立预算三级管理体系。一级预算由医院整体总预算组成,二级预算由部门活动预算组成,三级预算由科室活动预算组

成。实行预算管理期间将财务预算作为核心,将全院所有部门与科室的预算收支均纳入到全面预算管理体系之中。制定预算制度时需要综合考虑编制要求、编制程序、考核程序等,保证全面预算管理体系的完整性,并严格监督各部门执行预算制度的情况。

3.2 加强预算执行分析

想要实现全面把握预算执行状况,对各个部门的预算执行进行有效追踪,必须做好预算执行分析工作。医院预算分析使用制定计划、执行计划、检查执行、处理问题的循环流程进行。每个季度医院都应应对预算的执行情况做好监测,并对这个季度的预算执行状况进行分析并归纳执行经验。如果在监测过程中发现偏离预算幅度较大的部门,应立即联系相关部门做好信息反馈,协助相关部门寻找预算偏离的原因,并根据原因为相关部门提出解决对策,完善部门管理。监督各个部门合理控制成本开支,将其控制在预算范围之内,充分发挥预算管理的约束与警示作用。预算执行分析能够通过预算执行的效果提取出影响执行的因素,在接下来的预算执行中可以合理规避危险因素,保证预算管理工作的顺利进行。将预算执行与行政审批进行结合,可以有效对预算偏差进行纠正,实现预算管理的良性发展。

3.3 完善预算编制流程

预算编制影响着预算执行的效率,因此必行保证预算编制的科学性。做好相关的准备工作,是保证预算编制的科学性前提。预算管理人员应根据财务收支以及业务资料等数据进行综合分析,对职工人数、床位、门诊急诊人数等数据进行核对,通过数据做出医院营运数据图,并对下一阶段的医院业务发展进行预测。综合考量非经济影响因素,做出科学、合理的预算。除此之外,医院应进一步对预算编制的流程与内容进行完善,拓展预算范围,并保证预算编制的流程合理,满足医院内部预算管理的需要。

3.4 完善预算考核制度

绩效考核是提升职员工作积极性的有效方式。运用好绩效考核,可以有效提升职员推进工作的主动性,将工作成果与个人利益相连接,使职工保持活跃状态,认真负责做好相关工作。建立完善的奖惩制度,根据预算目标制定对应的奖励措施,对完成预算目标的职工进行绩效奖励,并制定适当的惩罚措施,对任务完成质量较差的职工进行处罚,并建立监督制度,保证考核制度可以顺利执行。医院应制定科学的考核依据,年终根据各部门预算执行的结果进行分集考核。并将考核结果公开至医院政务大厅,保证考核的公正、公开,如对考核结果有疑义可以申请复议,保证职工的权益。

4 结束语

公立医院是为社会提供医疗服务的主体,公立医院改革对国民生活有着重要影响。公立医院的预算管理可以提升资金利用率,促进医院和谐、稳定发展。完善预算管理是公立医院进行系统化转变的重要方式。全面预算管理可以帮助医院明确长远的规划,控制各部门经济支出,保障医院良性发展。加强公立医院全面预算管理应从健全预算管理制度、加强预算执行分析、完善预算编制流程、完善预算考核制度、完善信息化预算几个方面开展,进一步提升对医院内部的有效控制,实现对医院的资源的合理分配,促进医院的整体发展。

参考文献:

- [1] 张素君. 公立医院预算管理的现状及对策探讨[J]. 财经界, 2020(04): 65-66.
- [2] 曹晓莹. Z医院预算编制存在的问题和对策分析[J]. 行政事业资产与财务, 2020(06): 26-27.
- [3] 詹艳红. 浅谈公立医院财务内部控制现状和对策分析[J]. 辽宁经济, 2020(06): 76-77.

作者简介:

王玉, (1987-), 女, 汉, 贵州习水, 会计师, 本科, 财务管理专业。