

精益管理视域下医院全面预算管理的实践

贡嘎旺久

(西藏自治区人民医院 西藏拉萨 850000)

摘要：全面预算管理是一种全新的管理理念，在医院实践中，应用全面预算管理的核心理念，能够充分发挥医院资源配置的重要作用，促进医院实现可持续发展。然而在医院全面预算管理存在诸多问题，如何有效解决这些问题，是医院实施全面预算管理必须要重视的重要问题。本文从精益管理的视角出发，提出精益化医院全面预算管理的具体实践策略。

关键词：精益管理；全面预算管理；医疗服务

引言

作为公立医院改革的重要环节，全面预算管理对公立医院的持续发展起着重要作用。随着医疗体制改革的不断深入，公立医院的职能定位越来越清晰，未来将成为推动公立医院高质量发展的主力军。从全面预算管理的实践来看，公立医院全面预算管理工作存在一定的问题，比如预算编制不全面、预算执行不规范、预算监督机制缺失等，这些问题严重影响了医院经营效益和效率。因此，为了更好地发挥公立医院的公益性作用，促进其实现可持续发展，迫切需要改进全面预算管理工作。

一、精益管理与全面预算管理的基本内涵

在精益管理的视角下，医院的全面预算管理属于医院的重要工作，其与其他财务活动有本质区别。在医院开展全面预算管理工作，需要以业务活动为基础，充分发挥出预算管理的重要作用，能够使医院实现全面、系统、高效的资源配置。因此在进行全面预算管理时，需要将医院的业务活动与财务活动进行有机结合，实现二者之间的良性互动。所谓全面预算管理是指以整个企业为单位进行全面编制、执行、控制、分析与考核，将所有企业资源在不同企业间进行合理配置与优化组合，从而促进企业实现经营目标的一种现代科学管理模式^[1]。在实施过程中，全面预算管理工作涉及到企业所有业务活动和财务活动。因此在进行全面预算管理时，必须要遵循全面预算基本原则。即预算编制的科学性、预算执行的有效性、预算控制的规范性、预算分析的全面性和预算考核的公平性。在公立医院全面预算管理实践中，应坚持以业务为中心，以业务发展规划为导向，将业务活动与财务活动进行有机结合，使二者之间形成良性互动。

二、医院在实施全面预算管理过程中存在的问题

(一)医院全面预算管理制度不完善，导致预算编制的内容不全面。由于医院实行的是三级管理模式，导致在医院内部实行全面预算管理时，各部门之间缺乏沟通与交流，导致各部门对预算编制的内容和指标理解不够透彻，使预算编制无法适应医院发展需要。另一方面，医院在全面预算编制时通常使用零基预算编制方法，忽视了对业务活动进行详细的分析，导致实际预算编制的内容和指标与预期目标之间存在较大差异。此外，由于缺乏科学的考核评价机制，使得各部门参与全面预算管理的积极性不高。

(二)缺乏完善的预算编制流程对于医院而言，要想真正实现全面预算管理目标，就必须建立起完善的预算编制流程。首先是要确定医院未来年度的发展目标和规划目标；其次是要对医院各项资源进行充分利用；最后是根据医院业务活动开展情况以及外部环境变化等因素来确定下一年度实际业务活动的重点。然而在实际工作中，由于没有制定完善的预算编制流程及方法，导致无法从根本上实现全面预算管理。

(三)缺乏科学合理的全面预算考评机制对于医院来说，要想有效实施全面预算管理工作就必须制定完善的考评机制。首先是要建立起科学合理、客观公正、奖惩分明的考评体系。其次是要科学制定考评标准。当前我国医疗体制改革不断深化，医疗市场竞争日趋激烈，这就对医院管理提出了更高要求。在这种情况下，必须要建立起一套完善有效、科学合理、奖惩分明、客观公正、奖惩适度的考核机制。只有通过完善的考核机制才能有效保证全面预算管理工作的顺利开展。

(四)缺乏高素质、高水平的专业人才由于我国整体医疗卫生事业发展迅速，导致医院财务工作人员需要同时兼顾多项工作任务。这就导致在全面预算管理实施过程中对于财务人员提出了更高要求。财务人员不仅要掌握丰富的专业知识，还要具有较强的综合分析能力。然而在实际工作中往往存在着财务人员专业素质不高、综合分析能力差等问题。

(五)缺乏系统完善的全面预算管理信息化建设在医院全面预算管理过程中信息化建设是一项必不可少且非常重要的工作内容。首先是信息系统功能不够完善^[2]。其次是信息系统和医院业务活动结合程度不够，导致信息系统无法有效发挥作用；再次是信息系统内部数据不够准确、可靠、完整；最后是信息系统与医院业务活动脱节严重，使得全面预算管理工作缺乏针对性和科学性等。

三、精益化医院全面预算管理的实践策略

(一)完善全面预算管理体系

一是成立预算管理委员会。全面预算管理是由全体员工共同参与制定的，它不仅涉及到医院内部各个部门的工作，同时也与医院整体战略发展规划相关联。因此，医院必须要成立全面预算管理委员会，由院长担任委员会主任，财务处处长担任副主任。全面预算管理委员会要负责制定医院全面预算管理的战略目标，同时制定详细的财务预算指标和经济预算指标。二是健全考核制度。医院在制定全面预算时，要建立完善的绩效考核机制，将预算执行情况与各部门的绩效考核相结合^[3]。三是编制年度经营目标和经营计划。医院在编制年度经营目标时，必须要结合国家医改政策和国家医保政策，同时还要结合医院未来发展战略规划。在编制年度经营计划时，医院要结合未来三年发展规划，将年度经营计划细化，明确各部门的工作职责，同时要结合医院发展实际情况，将医院各项工作进行全面的安排和部署^[4]。四是完善预算管理组织机构。医院在编制预算时，必须要结合实际情况，建立健全预算管理组织机构，确保每个部门都能按照责任分工开展工作。

(二)建立有效的全面预算执行机制

预算目标的分解和落实。首先，医院应根据年度目标、预算指标制定合理的滚动预算，使其能更好地指导全年工作计划的实施；其次，医院应成立以院长为组长、各职能部门负责人为成员的预算管理委员会，负责全面预算管理的统筹和指导，定期召开专题会议对医院发展中遇到的问题进行分析和决策，为医院编制年度预算提供有力的决策依据；最后，医院应从上至下层层分解落实预算目标，明确各部门、科室、个人在预算目标中所承担的责任、权利和义务，使各部门、科室有充足的动力去完成预算目标，并建立完善的监督考核机制。预算执行情况的评价与考核。首先，医院应建立完善的监督考核机制，由纪检监察部门对预算执行过程中的不合理行为进行监督，确保医院预算执行情况的公开、公平、公正；其次，医院应明确各部门和个人在全面预算管理中的责任和义务，根据全面预算管理情况，对其进行奖惩并将预算执行情况作为年终绩效考核的重要依据，从而促进医院全面预算管理的落实；其次，医院应将全面预算执行情况纳入绩效考核范围，使医院所有人员都能积极参与到预算管理中来，从而充分发挥其积极性、主动性和创造性，提高医院预算管理的整体水平；最后，医院应建立健全预算考核机制，对各部门、科室及个人在全面预算管理中所作出的成绩进行综合评价，对出现的问题及时反馈，并给予相应的惩罚措施，使医院全面预算管理能得到有效落实。

(三)完善执行考核机制

医院要结合年度经营计划以及战略目标制定具体的考核指标，将考核结果与各部门绩效工资挂钩，并将考核结果反馈给相关职能部门。医院应要求各科室每月向医院上报全面预算执行情况分析报告，对存在的问题及时进行反馈并加以解决。各科室应定期向医院上报工作总结和计划总结，将计划、目标和实际运行情况进行对比分析，及时发现问题并加以解决，从而为全面预算管理的实施奠定坚实基础。医院要不断加强内部控制，不断健全完善相关内部控制制度，从而有效降低各项业务的风险，提高医院的经济效益。同时医院要积极响应国家医改政策和国家医保政策，及时调整医院全

(下转第 260 页)

(上接第 218 页)

面预算管理工作的。医院要结合自身实际情况,对全面预算管理工作进行调整,并完善全面预算管理相关制度,建立有效的风险管控体系,加强对全面预算执行情况的考核,提高医院运行效率和经济效益,促进医院高质量发展。

(四) 加强预算管理团队建设

一是要注重培训工作,不断提升相关工作人员对全面预算管理理念的认知水平和应用能力。二是要重视人才培养工作并不断创新人才培养模式和方法来提高全面预算管理团队综合素质与业务能力。三是要构建完善的薪酬体系,为全面预算管理提供强有力的制度保障。医院应在薪酬体系中设立全面预算管理岗位并将其作为重要指标,同时根据其工作内容和性质给予一定的薪酬奖励,以充分调动员工的工作积极性和主动性,从而推动医院全面预算管理的有效实施。四是要不断健全完善相关激励机制^[5]。医院应结合国家医改政策和国家医保政策不断完善考核制度,将考核结果与相关人员的个人收入相挂钩,从而激发医院工作人员的积极性和主动性,推动医院全面预算管理工作顺利开展,从而为医院发展提供强有力的人力资源保障。

(五) 强化信息化技术应用

一是要建立完善的信息管理机制。在构建信息化管理体系时要不断健全信息管理机制并加强信息管理能力建设,同时还要根据医院实际情况建立完善的信息系统以实现信息化技术应用于全面预算管理中的目的。在建立内部控制平台时要确保该平台具备良好的信息处理功能并能够实现系统间的互联互通,从而为各部门提供良好的沟通服务和业务协作环境并促进各部门间信息共享与业务协作,从而推动医院实现精细化管理目标。二是要加强信息技术的应用。医院应不断完善网络信息系统,从而推动信息技术与医院全面预算管理的有机融合,从而实现全面预算管理的信息化处理,促进医院全面预算管理水平和工作效率的提升,为医院发展提供强大动

力。三是要加强信息技术的开发和应用。在信息化管理体系建设过程中要不断完善网络信息系统,并促进该系统的功能发挥,从而推动医院全面预算管理工作的开展,为医院内部控制建设提供可靠的保障,推动医院实现战略目标。此外,医院应重视信息技术的开发与应用,从而为全面预算管理工作的顺利开展提供良好的环境支持,而医院应从实际出发,积极采用信息技术,并对信息技术进行优化与整合,从而实现对全面预算管理工作的精细化管理。

结语

全面预算管理作为一种全新的管理理念,能够充分发挥医院资源配置的重要作用,促进医院实现可持续发展。在医院全面预算管理实践中,虽然取得了一定的成效,但是仍然存在一些问题,如缺乏对全面预算管理的正确认识、预算编制不合理、预算执行力度不够等。这些问题会对医院的全面预算管理工作产生不利影响。因此,医院应当重视全面预算管理实践中存在的问题,加强对精益管理的认识,并将精益管理应用到医院全面预算管理实践中去,使医院能够真正将全面预算管理落实到位,使医院能够实现可持续发展,为患者提供更优质、高效的医疗服务。

参考文献:

- [1]郭梦婕. 医院全面预算管理存在的问题及对策探究[J]. 商业观察, 2022(1):70-72.
- [2]章新拓. 医改新形势下公立医院全面预算管理实践与思考[J]. 中国总会计师, 2022(10):4.
- [3]钱芬. 全面预算管理助力三级公立医院的高质量发展[J]. 中文科技期刊数据库(全文版)经济管理, 2022(8):3.
- [4]农雯琦. 公立医院实施全面预算管理的难点及解决对策[J]. 2021(2019-6):144-147.
- [5]邹玉林. 基于业财融合的医院全面预算管理研究——以 M 医院为例[J]. 投资与创业, 2021(18):3.