

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.22.063

预算绩效管理背景下公立医院预算管理路径探析

殷强

(哈尔滨市第四医院,黑龙江 哈尔滨 150026)

摘要:公立医院是保障国民生活质量和生命安全的重要医疗机构,在我国社会和谐稳定中发挥着重要的作用。在现有的公立医院的预算管理体系中,管理环境复杂、体制建设不健全、管理不到位等问题突出,这就影响了公立医院的日常运行效率。面对这样的情况,应该建立更加有效完善的公立医院预算管理路径。而预算绩效管理则是能够解决以上问题,并且能够与公立医院本身的预算管理相结合,从而将公立医院的预算管理变得更加规范有序的一种方式。构建这样一种在预算绩效管理背景下的医院预算管理路径能够提升公立医院本身的运作效率,实现全民医疗的目标。本文就在这样的背景下,研究了公立医院现有的预算管理环境、主要存在的问题和实现医院全面预算管理的路径,期待为医疗建设贡献一分力量。

关键词:预算绩效管理;公立医院;预算管理;路径

在现有的公立医院的预算管理中,存在效率低下、资源配置不合理、管理不到位等问题,从而让公立医院没有很好地发挥本身的作用。而绩效预算管理则是一种能够与公立医院现有的预算管理系统相融合的管理方式,是根据绩效来决定资源的分配,从而将系统中人为操作的部分彻底代替,更加公平合理的提升系统运行效率,建立完善的管理机制。因此,如何在预算绩效管理的背景下实现公立医院的预算绩效一体化建设、绩效与预算双监控就成了很多人思考的问题。而实现这些就需要在预算绩效管理的背景下对公立医院的预算管理进行创新,解决这些问题,将预算管理上升到更高的层次。

一、公立医院预算管理环境

(一)模式复杂多样

近些年随着国民生活水平的提升,对医疗健康越来越重视,这就导致了医疗健康的发展与革新^[1]。对于公立医院来说,这样的情况是机遇也是问题。面对国民对健康的重视,国家出台了一系列的医疗改革措施,如医疗支付、价格修改、供药机制、医疗与互联网技术结合等。这些医改导致了医院的医疗经营模式发生了重大变化,加大了预算管理的难度和风险。如何在这样的巨变中实现医疗预算的全面建设以适应现有的改革就成了公立医院思考的问题。在现阶段医院的预算管理体制和 workflows 都在努力寻找能够适应复杂预算管理环境的路径。而预算管理的不科学不合理很有可能让医院的运营出现重大的问题,难以承担起实现全面医疗的责任。

(二)外部预算缺乏约束力

公立医院在整个医疗体系中处于很特殊的地位。维持公立医院日常运营的资金一部分来自日常医疗收入,另一部分则来自国家财政补贴和科教项目,当然还有设备租赁和银行贷款^[2]。资金来源的复杂性导致了资金的不可控性。尽管国家财政补贴只占到公立医院资金的5%-8%^[3],但是也是很大的一笔数目。在这笔钱的监控中,财政和卫生相关部门很难做到有效监管,这就导致医院在长期运行中存在上报的预算与实际不符的情况发生。另外,对于公立医院来说,病人看病可以使用医保。而医保的报销和监控往往是在事后进行,这就导致在医保使用和报销之间存在时间差,而医院的预算管理在这样时间差内没有发挥作用,缺少对外部预算的约

束。于是在整个公立医院的预算管理中,外部审计和相关监察部门没有深入到医院内部,做好实际的监察工作,工作内容流于形式,对医保和财政资金的监察不到位。这些问题直接影响了公立医院的运行效率和医院对相关法律法规的执行贯彻。因此,要想实现一体化预算管理就要增大外部监管的力度,将外部预算落到实处。

(三)预算管理统一的规范

对于公立医院来说,特殊的性质导致预算管理规范的不统一性^[4]。公立医院是区别于私立医院的存在,是具有一定的公益性质的国家级事业单位。因此,在预算管理中要按照国家出台的《预算法》^[5],执行符合政府要求的预算规范。而医疗本身的业务又是具有企业性质的,需要按照《医院财务制度》的相关规定,进行预算管理。这就导致在公立医院的实际运行中,要遵照两套标准来进行自身的预算管理。这就导致了在实际运行中,医院的预算管理复杂多样又没有统一的参照标准。加上这些制度中预算管理的内涵和具体要义不完全相同,因此在具体的预算管理中往往会出现不知道按照哪个制度进行的困境。而大规模医改的背景下,对公立医院的预算管理又有了更高的要求。在这样的背景下,建立预算管理的统一规范就具有很重要的意义。

二、实现公立医院全面预算的路径

(一)建立完善的全面预算管理体系

在现有的公立医院的预算管理体系中,往往预算体系不完善,各预算不能很好地融合。医院的预算管理中包括政府部门预算和医保资金预算,而要做到全面预算就要将这些预算体系进行融合。在现阶段对全面预算的理解上,各医院有不同的理解方式。有认为全面预算就是全部人员参加的全过程的预算管理模式,也有医院认为是将政府部门的预算与医保资金的预算结合起来的预算方式。而对全面预算管理体系的不同理解直接导致了在操作过程中不同的预算方式和体系。而实现全面预算管理就需要统一全面预算管理体系的定义,将全面预算变成融合了医院业务预算和财务预算的融合预算体系。此外,在操作过程中,要根据医改的大方向,积极调整公立医院的制度落实方向,将本医院的预算管理与政府的会计核算相结合,同时要注重全面预算的执行实施。另外,

在执行全面预算的时候,要知道全面预算是从思想意识上要注重预算的思考角度和概括程度,而不是将各种预算放在一起。在预算的时候要将业务预算和财务预算的数据分开,但是数据之间要有关联性和融合性,这样避免在实际操作中出现预算混乱的问题,降低工作人员的工作压力。因此,要想实现全面预算管理,就要建立完善的全面预算管理体系,提升各预算之间的关联性。

(二)实施预算绩效评价引导

尽管在公立医院的预算绩效中一直有绩效评价,但是绩效评价并没有得到很好的应用,也很少将有效的信息进行反馈。这对于政府的监管职能行使非常的不利,同时也降低了相关规范对医院的约束力。因此,在实现全面预算管理的时候,就要关注医院的绩效评价,对绩效评价中现存的问题进行解决,提升医院的全面预算的实施力度,加强绩效的一体化建设。在完善绩效评价的时候要注重以下几个方面。首先,在评审之后,要及时地将评审结果公布出来,做到结果透明,过程透明。让大家在第一时间了解到评审有关的细则和影响评审的因素。其次,评审作为一项重要的考核,不仅仅针对医院的普通职工,更要对医院高层进行约束。因此,在进行评审时,要将公司高层纳入其中,并且将评审结果放在高层的考核中,让高层也面临考核压力,公平竞争。另外,评审本身不仅实现对医院员工的约束,也能够为医院的建设提供参考。因此,在现有的公司资源分配原则上加入评审结果,从而建立科学合理的资源分配体系,将医院的分配变得更加合理公平有效。最后,对于政府部门来说,很难深入医院进行了解和监察,而评审结果就是一个很好的反馈。将评审的结果加入政府部门对医院的评价标准当中,能够增强政府部门对医院的有效监管,增大对医院的约束力。只有实施预算绩效评价,才能将政府、医院、职工、资源联系起来,建立合理科学有效的全面预算管理体系。

(三)预算管理与绩效管理融合

将绩效引入到预算管理体系中能够让预算管理体系更加的科学合理,同时也能增强绩效管理体系的应用范围。而实现预算管理与绩效管理的融合就要以绩效做引导,将绩效的考评理念渗透到预算管理的整个过程中去。融合过程中,要将绩效评价的评审结果与预算管理的编制相联系。在预算管理中,最重要的就是要建立以绩效评价为目标的预算终点,同时根据这一终点分步骤分阶段建立计划。而在计划的建立中,要根据医院的实际情况,不能脱离现实去谈融合。此外,在融合的过程中要明确一些关键指标和参数,并且建立标准。对于整个计划的合理性和科学性,则要通过监控计划的实施过程和计划的进行进度来反馈。对于在计划实施中遇到的问题,要积极利用绩效评价和现有制度进行解决和纠正,只有这样才能够保证预算管理和绩效管理融合的顺利进行。最后,在进行资金分配的时候要将绩效评价的结果与现有的资金分配相结合,建立按劳分配、按需分配的原则,防止出现分配不合理的情况。通过这些措施,能够很好地解决预算管理和绩效管理融合的问题,建立良好的预算管理评价体系。

(四)将大数据与《政府会计制度》结合起来

在2019年度执行的《政府会计制度》中,明确提出要升级

各医院的预算管理。而在互联网技术发展迅速地今天,将预算管理与大数据结合起来已经成了发展趋势。在原有的预算管理体系中,有很多人为操作的环节,这些环节不仅烦琐而且很容易出错,这就为预算管理埋下了隐患。在现有的预算管理体系中,往往需要反应收入、支出、成本、结余等费用信息,而这些数据又与预算管理是相关联的。依靠人去寻找关联性,明确数据之间的问题很显然不合理,因此要将大数据与《政府会计制度》结合起来,建立预算管理与执行之间的数据库,增强预算管理的科学性和应用性。通过这种预算管理、业务、人力、资源的一体化,实现预算管理的动态控制,形成绩效评价、反馈的控制制度,提升医院的职能转换,奖励完善的全面预算管理制度。

三、结语

在原有的公立医院的预算管理中,在预算管理一体化和预算管理反馈方面有缺失,这不利于国家和民众对于医疗的要求。而要想实现全面预算管理,就要克服外部约束力不足和管理规范不统一的问题,从完善预算管理体系、建立绩效考评与预算管理之间的关联性、实施绩效评价引导和大数据融合等方面思考解决方案,增加公立医院的预算管理体系的一体化。只有克服现有体系的问题并且创新预算体系跟上医改的要求,才能提升公立医院的运行效率。

参考文献

- [1]袁方.预算管理在公立医院绩效考核中的应用分析[J].经济师,2014,000(005):257-258.
- [2]容心怡.关于公立医院实施绩效预算管理模式的探讨[J].财经界(学术版),2014.
- [3]江采芬.公立医院全面预算绩效管理着力点分析[J].行政事业资产与财务,2020(05):29-30.
- [4]吴泽玲.公立医院全面预算绩效管理的落地实施[J].商业会计,2020, No.676(04):77-79.
- [5]寇冠全.公立医院预算管理与绩效考核分析[J].财经界(学术版),2020, No.546(07):239-240.