

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.016

高质量发展背景下公立医院全面预算管理的问题及对策

周霞

(蓝山县中心医院,湖南 永州 425800)

摘要:全面预算是医院为了实现一定时期内的战略规划,对财务、业务和资本设定目标进行合理的筹划、测算和描述,并对其执行过程与效果进行核算、控制、调整、评价和考核的管理活动。随着市场经济不断发展和医改的不断深入,医院面临发展机遇的同时竞争压力也在逐步增大,全面预算作为提升医院竞争力、有效地配置和优化资源的先进管理方法,对医院强化内部科学规范的管理、提升运营效率、医疗质量和服务能力、满足人民日益增长的医疗服务要求,实现高质量发展开辟了有效的途径。

关键词:医院;全面预算;预算管理

国家要求医院以战略规划为依据,实行全口径、全过程和全员参与的全面预算,但是现阶段很多公立医院在全面预算实施过程中存在着诸多困惑和困扰,所以预算管理工作的有效性不高,这就使得我们要加大执行力度,促进全面预算发挥其真正的作用。

一、医院全面预算管理的重要性

(一)是公立医院改革的需要

公立医院改革的目标是遵守医疗服务行业的规律,理顺医疗服务价格,根除以药养医的沉疴,构建目标明确、高效率的公立医院服务体系。全面预算管理能够迅速将国家出台的医改相关政策和方针自上而下地落实到各级科室,实现医院管理向专业化、精细化、规范化的现代医院管理方式转变。

(二)是实现医院战略发展的需要

医院管理层站在战略的高度宏观把握、全局考虑来制定预算管理目标,才能真正实现医院的高质量发展。预算管理在战略规划与战略实施之间起着桥梁的作用,实行预算管理就是为了实现战略目标,通过对医院战略规划的逐步细化、分解并执行,将战略规划和战略实施联系在一起,以实现医院战略目标。^[1]

(三)是适应市场发展提升运营能力的需要

医院面临的现状为收入增幅趋缓且业务含金量不高、收费无自主定价权、人力成本不断增加、药耗加成零利润、医疗服务价格调整未补足,且医学的发展在给病人带来先进的诊疗手段的同时,也增加了病人的诊疗费用等。这些都带来了资金周转等困难,倒逼医院必须加强运营、强化内部管理,才能成为医院实现高质量发展的有效途径。因此,预算管理成为不可或缺的管理方法,并且发挥着积极的作用。

(四)是加强内部管理的需要

有效地实施全面预算管理,能使医院各部门各科室的工作融合在一起,提高工作效率,才能达到最

佳利用和有效配置医院资源的目的,促进规范化。同时,能够有效地划分责任,了解各部门及各科室完成工作的情况,以及找出和总结业绩不理想的原因。所以全面预算管理具有的战略性和系统性是其他管理工具无法代替的。

二、医院全面预算管理存在的问题

(一)预算编制准备不充分

首先,未设立合理的组织结构,未能发挥组织的整合、沟通和协调的作用,使管理信息渠道不畅通,而不能很好地整合组织,使组织成为一个互相依存、互相协调、相互补充的有机整体;不能很好地消除各种矛盾和冲突,未能使得各部门各科室人员之间思想和行动上的一致,从而不能互相配合顺利实现医院预算目标。

其次,医院在正式编制预算内容之前,既没有收集和整理相关法律、法规和政策,也没有充分了解和领悟上级主管部门的各类文件精神和要求,更未调研医院和各责任中心的实际情况下,仅以历史资料为基础就进行测算,闭门造车脱离医院战略规划编制预算管理目标,从而缺乏可行性。

(二)重视程度不够,思想观念未转变

多数人员认为预算是财务的工作,与本科室或本人没有多大的关系,不愿意参与到预算管理工作中去。医院管理层也认识不到预算工作涉及医院的各方面和各部门,是对医院各部门、各科室的财务及非财务工作管理的分配和考核;认识不到预算工作是医院综合性的、全面性的管理,是具有全面控制约束力的一种机制,是包括财务、人力资源等综合的系统的现代管理办法。大多数人员简单地认为,全面预算的编制就是通过加减乘除的运算测算出来的医院下一年度的收支。^[2]

(三)预算编制内容不全面

预算的各项目之间是环环相扣、相辅相成、前后衔接的,它们存在一定的勾稽关系,是一个完整的、

系统的、牵一发而动全身的管理体系。而且传统的财务指标不能动态地反映医院在运营过程中存在的问题,无法测评医疗质量、患者评价、服务能力等管理指标。有些医院在进行预算编制时,仅仅是对医院的业务收支情况进行编制,未考虑投资项目、现金流量、采购预算、财政补助、上级补助和资本支出等其他财务情况。对经济性以外的非财务预算指标也不重视,使得编制内容不全面。

(四)信息化程度不高

全面预算管理涉及医院所有的部门、科室和所有的岗位,并涉及各种类型的预算内容,需要用到各种编制方法、编制流程和控制程序,而且编制程序复杂,涉及的数据量庞大、维度项目结构关联性强,需要计算大量的数据,而传统的手工预算管理方法已经不能满足现代医院全面预算管理的需求,手工耗时并且繁琐,各个业务的数据容易被分割成信息孤岛,无法实现内部信息共享,但是很多医院因为多方面的原因并未采用现代信息技术,限制了全面预算管理发挥其有效的作用,严重影响预算管理的工作效率。

(五)全面预算编制方法单一

现阶段,部分医院的财务部门编制全面预算时,只使用单一的基数法。这个方法是以上一年或者前几年的数据为基础,再结合本年度的业务情况,以此预测预算期内的发展速度或预算目标。这种编制方法操作简单,在相对稳定的经营环境中短期内不会有较大的变化,但是由于缺少对诸多影响因素的考虑,比如市场经济的变化、医保政策的调整以及本科室业务活动特点和计划等,单一的方法就容易致使全面预算的编制缺乏科学性合理性。^[3]

(六)全面预算考核制度不完善

预算考核制度是实现全面预算工作的保障,是全面预算管理中承上启下的关键环节。因此,在实施全面预算时,就需要制定行得通有效果的激励考核制度,确保全面预算的有效实施。但是,很多医院并未建立相关的行之有效的激励考核制度,没有将预算执行情况、工作效率、成本控制与绩效考核相联系;或者部分医院制定了考核制度,但是未清晰界定预算执行主体的权、责、利,导致互相推诿或者寻找客观原因,使考核制度缺乏可行性及执行性,或者考核的形式维度单一,这样都不便于调动职工的积极性和创造性,使得全面预算管理流于形式,减弱了预算的约束力。

(七)预算调整“拍脑袋”随意性大

预算目标一旦确定就具有一定的刚性,所以预算执行中一般不予调整。但是因市场需求、行业发展、国家政策的变化,或因战略调整需要重新制定运营计划,或因不可抗力而导致的事件,或者因医院内

部因素的变化,或者预算管理委员会认为必须调整的其他原因,也有因为预算论证不科学不充分,以及各科室管理人员对科室管理不到位,使得预算目标数据不精准,导致出现预算执行过程中需要数次的调整等情况时,都应该按照规定的程序提出调整的申请,经过预算管理委员会审批后才能对预算目标进行重新修正。可有些医院在调整预算时存在着一定的随意性,未经预算管理委员会审批或未经主管部门审核或未报备财政部门,直接进行调整。

三、加强医院全面预算管理的对策

(一)提高对全面预算的重视程度

医院管理决策层要转变观念,充分认识到全面预算的意义和作用,并把预算目标作为医院管理的依据和标准,使其处于医院管理的核心地位,不仅要在财力、物力、人力各方面给予充分的支持,还要从权力方面给予有效的保障。并在充分的调研、全面的宣传和专业的培训之后,使预算成为一种文化,慢慢渗透到每位职工的观念中,使“无预算不开支、有预算不超支”的预算思想成为每位职工的行为准则和价值理念,以促进每位职工的积极参与和配合,保证全面预算工作取得预计的效果。

(二)充分做好预算编制的准备工作

首先,编制预算之前应先解读国家法律法规、财经政策和规定,如《会计法》《中华人民共和国预算法》《医疗机构财务会计内部控制规定》《三级综合医院医疗质量管理与控制指标》和上级主管部门对医院的要求、管理目标以及市场预测的相关资料,再调研和整理医院战略规划、年度工作计划和各责任中心制定的下一年度的工作计划,在充分掌握来年运营环境和条件的情况下再编制预算目标。其次,设置科学规范的预算管理组织体系。预算管理组织体系是保证预算的推行和实现预算目标的基本保障。通过明确各组织的职能、职责和各组成成员之间的关系,发挥其沟通的功能,使各部门之间每个人之间步调一致密切合作。

(三)完善预算编制的方法

预算的编制方法不是单一的,其中任何一种方法都不是万能钥匙,每一种方法都有其优缺点和适用范围,医院应当根据自身发展的特点,选择合适的编制方法。不仅能提高预算编制的效率,而且还能提高预算编制的准确性。比如,对固定资产折旧等固定业务活动的较稳定的成本适用固定预算法;对业务量与成本之间存在数量关系的区间业务量的成本适用于弹性预算法;根据基期水平对预算期内业务活动预测一个变动量的业务活动比如收入适用于增量预算法;不考虑以前期间的实际执行情况和完成情况,只对各项的成本效益进行考虑的基础上,按实际情况和财力分配的预算金额比如招待费适用

零基预算法;若考虑编制预算的永续性、工作量的大小和预算的精准性时,比如预算期的确定可以参考定期预算法和滚动预算法;以及收入还适用的概率预算法、业务活动成本适用的作业预算法等。^[4]

(四)健全全面预算管理制度体系

全面预算是一项系统的工程,涉及面广、技术性强,一个环节出现问题都会影响整个预算管理工作的顺利进行。所以,实施预算管理必须要有规章制度的保证,实现以制度规范全面预算管理工作。全面预算管理制度体系是预算管理综合性的规范合集,是有效实践的基本保障。在进行预算制度制定时,制度的内容需将遵循的原则、编制程序、编制要求、审批制度、执行制度、控制制度、调整制度、分析报告制度和考核制度等都应适当的融入其中,才能保证制度的完整性,使得全面预算管理的实施有法可依、有章可循。

(五)完善全面预算考核机制

在预算执行过程中存在例外审批、预算失控、预算失误等出现偏差的现象,只有通过预算考核,才能严肃预算管理工作,才能把预算管理落到实处,才能顺利推行预算管理的实施过程。为了保证预算顺利地实施,应该根据医院管理要求和自身特点采取多角度多方面多维度的关键指标考核方法,将预算执行结果、工作效率、成本控制和患者评价等情况与绩效挂钩,并对各个时间段的预算执行情况进行评比,给予先进科室和个人奖励,并对因主观原因过失造成偏差的责任中心进行适当责罚,不然预算就形同虚设。同时,健全完善的考核机制,还能以此激励和鞭策各部门各科室找出存在的问题及时解决,以提高管理水平和工作效率。

(六)建立预算信息化系统

预算信息化系统是在对市场的预测和医院的运营计划的基础上,对医院所有的业务进行全过程的跟踪、比较和分析,它贯穿在医院的整个经济运行过程,它将医院的会计核算、成本控制、物资采购、资产管理、医嘱、物价医保、内部审计、绩效考核等数据信息整合在一起,形成一个一体化的综合管理体系。通过全面预算管理信息化建设,能科学量化医院的战略目标,合理分解责任目标,实现多纬度的精益化管理。能使医院业务信息高度共享,提高预算编制的准确性和合理性,并通过及时分析并实时地反馈预算的执行情况,从而进行有效的预算控制。能避免人情管理的弊端,防止人为干扰的因素,同时管理层也能通过信息系统对预算指标的下达和执行来约束和控制执行层的经济行为,以防预算信息不被轻易修改和僭越,以此规范预算管理工作和维护其刚性。

(七)健全预算编制内容

预算编制内容的不完整也是影响预算实施效果的重要原因,因此,预算编制内容需要不断完善,使预算编制更好地顺应医院高质量的需要。首先,在编制预算的过程中,医院需要根据主管部门的发展规划、上年度执行情况、业务规划、医院资金投入、市场发展变化、本科室自身发展状况和价格调整等情况来健全预算编制内容。其次,对于其他内容的编制,比如医院应当将现金流业务也归于预算管理中,在医院运营活动中,有大批量的现金流业务,如水电物业各类管理、采购、人员经费发放等,所以应该将与现金有关的业务按经营、资本、筹资等业务进行分类后制定现金收支预算。这样在执行现金预算时,保证预算收入对预算支出的支付,监管该业务是否符合预算要求,是否有齐全的审批授权程序,是否有合法合规的结算方式,保证医院资金安全,实现收支平衡。同时,医院应根据战略规划结合医院自身能力精打细算严格控制资本预算,对投资项目和资本性项目必须进行全面的科学的论证和可行性分析。资本性项目应含借款的还贷额、利息和固定资产折旧等资本预算信息;另外单列采购预算可以通过制定此类消耗预算有效的控制各科室的消耗支出,达到杜绝浪费,控制成本的目的。然后,单纯的财务指标已经不能适应现代医院的管理需要,所以,医院应根据自身业务的特点和运营管理的要求设置运营服务量指标、医疗质量指标、工作效率指标、创新能力指标以及患者评价指标等非财务类预算指标,使医院在注重经济效益的同时重视社会效益。

四、结语

全面预算要围绕医运营管理开展,不仅要落实到归口管理部门,还延伸到医院的每个人、每个部门,而且要紧紧围绕国考指标,融合财务指标、结合医院发展目标,更要树立全局意识、服务意识、紧紧围绕学科发展,实现科学有效的管理,提高经营管理水平和服务能力,向社会各界提供安全优质的医疗服务,以达到医院总体战略目标。

参考文献:

- [1]李盼,潘利民.医院全面预算管理存在问题及对策浅析[J].河北北方学院学报(自然科学版),2022(2):38-39+45.
- [2]刘俊泽.医院全面预算管理中存在的问题及应对措施探讨[J].商讯,2021(36):140-142.
- [3]叶燕凤.医院全面预算管理实践思考[J].纳税,2021(32):165-167.
- [4]王苏红.医院全面预算管理的探索实践[J].中国产经,2021(19):185-187.