

# 浅谈医院全面预算管理存在的问题及对策

牛小燕

(河北省邢台市巨鹿县医院, 河北 邢台 055250)

**摘要:** 医院实行全面预算管理是现代医院管理制度的要求,也是等级医院评审的必备条件,更是实现医院规范化、精细化管理的基本保证。全面预算管理是计划年度内各项事业发展和工作任务,在财务收支、工作量、资金使用以及质量控制上的具体反映。但目前医院在实行全面预算管理的过程中存在着一些问题,需要我们不断的加以改进。

**关键词:** 医院;全面预算;管理

## 0 引言

全面预算管理是医院发展和强化财务管理的必然选择,医院的预算管理作为落实医院战略的具体行动方案,是医院对于未来整体经营活动的规划和安排。实行全面预算管理能够促使医院充分地挖掘并合理利用一切人力、物力和财力,从而取得最大的经济效益,实现医院的战略目标。

### 1 医院实行全面预算管理的必要性

#### 1.1 全面预算管理是医院发展战略的一个重要手段

在医院发展和运营过程中,需要借助全面预算这一手段,将医院发展战略具体化,将年度目标进行逐级分解,责任到人。根据医院的发展战略,制定具体工作方案以及时间安排,将日常工作和医院战略紧密结合,保持高度一致。只有这样,对日常活动进行有效监督,才能促进医院健康可持续发展。

#### 1.2 全面预算管理是医院实现“业财融合”的有效途径

目前大部分医院的财务人员对于医院的了解只停留在财务数字上,对医院的具体经营并不了解,这就导致财务人员不能很好地掌握医院整体生产经营和财务数字的关系,在财务分析时不能够深入到具体科室和业务上,无法给领导提供有力的决策依据。全面预算管理给了财务人员“下一线”的可能,通过全面预算管理,财务人员可以了解某个科室的具体业务,如门诊人次、出院人次、以及次均费用的波动等,真正实现业财融合<sup>[1]</sup>。

### 2 医院全面预算管理中存在的问题

#### 2.1 对预算管理工作不够重视

医院是以看病救人为主要业务并且绝大部分科室都是临床医技科室,而全面预算管理突出的“全面”需要全院上到医院领导班子,下到每一位职工的共同参与。各科室需要制定与本科室有关的工作量、患者负担、日常办公支出等各项指标,目前医院大部分科室对预算意识和成本意识不高,对全面预算的理解不到位,觉得预算是财务部门的工作,与临床医技或者是其他职能科室无关;财务人员对预算管理的知识掌握的不全面,对医院的各项业务不了解,不能够很好的指导各科室对预算编制工作的填报。这就导致在预算编制和执行过程中都不重视,预算与实际偏差较大。

#### 2.2 预算管理体系不健全

全面预算管理涉及范围广,需要全院全员全过程参与。由于医院在实行全面预算管理时,没有建立健全相关组织体系,各部门之间的责任分工不明确。导致在预算编制和执行过程中出现的问题,不知道找谁处理,不知道怎么处理,预算与实际工作脱节。这就需要建立科学、系统的管理体系<sup>[2]</sup>。

#### 2.3 预算范围不全面、指标设置不精细

全面预算管理工作涉及到医院的方方面面。而在预算编制阶段,并不能做到紧紧围绕医院年度事业计划进行,导致预算编制项目不全面。并且在预算指标的设置上,不够精细,只对收支情况大类做预算。例如,支出只列了人员经费支出,而没有具体细化到基本工资、绩效工资、社保等,不能够很好的发挥预算的作用;再就是医院科室多,涉及到的指标多,由于没有完整的预算管理体系,在实际执行过程中经常发生预算外支出以及错用指标的情况,造成预算分析不够精细准确。

#### 2.4 缺乏反馈机制

在季度、半年度、年度的预算执行情况报告中,由于大部分医院的预算管理办公室设在财务部门,财务人员对医院的生成经营不了解,对形成预算差异的原因分析的不够透彻,只停留在数字差异上,不能很好的将决算结果反馈给各科室,更不能给领导提供有力的决策意见。这就导致科室编制完预算后,根本不知道本科室编制的预算是否合理,就更无从谈起改进了。

### 3 医院预算管理中存在问题的对策

#### 3.1 提高全面预算管理意识

预算管理工作要引起全院全员的重视,首先需要医院领导的重视,领导要在全院大会上不断的强调预算的重要性,把科室预算的编制及执行情况作为年终科室工作汇报的一项必备内容,领导将重心放在了预算工作上,员工才会把预算工作重视起来;预算的具体管理部门、负责预算的具体人员,要不断的学习预算知识,提高工作技能,弄通其基本原理,联系科室实际,提高预算意识和管理能力;成立预算编制小组,定期在医院工作群中发布预算的相关知识,宣教预算对于开展科室工作的重要性,预算编制阶段,指导各科室对单元预算的编制工作<sup>[3]</sup>。

#### 3.2 建立健全全面预算管理组织体系

医院预算管理体系由一级医院总预算、二级归口部门预算、三级基层预算单元组成。

(1) 预算管理委员会。一级总预算是指成立由院领导、财务负责人、各职能部门负责人共同组成的预算管理委员会,一般由院长担任主任,总会计师为常务副主任,其他院领导为副主任,各相关职能部门负责人为成员。预算管理委员会是医院全面预算管理最终决策部门,负责审议有关预算管理制度、程序;审定年度决算,并提出考核奖惩意见。(2) 预算管理办公室。预算管理委员会下设由财务科、信息科、医务科、护理部组成的预算管理办公室,负责全面预算管理的日常工作。如指导各预算责任单元预算草案的编制;对各预算责任单元编

制的预算草案进行初步审查、协调、平衡和汇总后,编制医院的预算方案。在季度分析、年度分析时,可预算办公室成员可增加一到两名医生护士,作为预算办公室成员,协助预算办公室做一些业务方面的分析。(3)预算归口管理部门。二级归口部门预算,是指根据现有医院组织框架,按照管理职能分工梳理出主要归口部门,主要负责审核各预算责任单元归口管理支出预算,将审核通过的项目汇总上报预算管理办公室;定期进行归口管理支出预算的监督管理。(4)预算责任单元。三级基层预算单元,是指行政后勤、临床、医技、医辅等科室,是预算的执行层。主要职责为根据年度预算编制的总体要求以及历史预算执行情况及年度工作计划,编制本科室的预算草案;根据内部和外部环境变化提出本科室预算的调整方案。

### 3.3 建立预算指标体系并细化预算编制

全面预算管理是一个自下而上的过程。在实际工作中,支出指标最为繁琐,涉及的支出项目种类多,并且预算金额的不确定性大。在建立预算管理体系时,各预算单元将本科室平时的支出项目进行总结,上报预算管理办公室,预算管理办公室将对全院各指标进行分类并分解到各归口部门,完成自下而上的预算支出指标体系的建立<sup>[4]</sup>。

在编制预算时,各预算单元主任、护士长及预算员要认真分析历史数据,规划预算年度内的工作,在发展业务、提高技术水平、提高科室管理等方面,若涉及到业务量的增幅、次均费用的控制、设备的购置、人才的留用、各项消耗等内容,则要精打细算、合理计划、严格执行。针对可控成本材料,在不影响医疗业务正常开展的情况下,按数量和金额进行控制,加强成本控制;对于可控的、金额较大的、可预见的预算项

目,如:维修维保费,要具体到具体设备、工程、项目上,并标明预计支出季度,增强归口职能科室对预算资金支出的计划、可控性;对于合同或分批付款的预算项目,要详细说明支出时间以及每次支付金额,有利于预算的总结分析<sup>[5]</sup>。

## 4 结语

医院全面预算管理不是一个科室或者几个科室的工作,要做好全面预算管理,需要全院各科室通力合作,密切配合。各归口职能部门充分履行审核、审查职责,对需本部门归口管理的全院性项目在预算的编制过程中要有整体规划,对各预算单元所申报的预算项目进行编制审核及执行审核。预算管理办公室要强化过程管理,在执行过程中得到充实和完善,使之逐步由预算支出单一资金总量控制过度到资金额和项目数量双重控制,使全面预算管理更趋于全面,更趋于合理,更加精细,更具有规范性,为领导的决策提供可靠的依据,为医院的现代化管理奠定坚实的基础,促进医院健康可持续发展。

### 参考文献

- [1] 徐元元,田立启.医院全面预算管理[M].北京:企业管理出版社,2014.
- [2] 王再君.基于政府会计制度下医院全面预算管理问题探讨[J].财会学习,2020(12):93-94.
- [3] 王菊珍.论新医改背景下如何提高公立医院全面预算管理执行力[J].财经界,2020(2):61-63.
- [4] 王晓航.试析基于战略导向的医院全面预算管理探讨[J].财会学习,2020(19):12-14.
- [5] 黄玉英.刍议公立医院预算管理存在的问题及对策[J].首席财务官,2019(5):36-38.

(上接第122页)

## 3 改进措施

通过前文的分析可以得知,我国企业内部控制存在制度不完善、缺乏有效监督等两方面的主要问题,在主要问题中又存在若干小问题,这些问题的产生将大大降低企业的发展速度,下面将针对这些问题进行解决措施的探究<sup>[3]</sup>。

### 3.1 提高内控水平

本文是基于契约视角的企业内部控制进行的探究,在进行内部控制过程中应当加强契约理论在内部控制中的重要地位,企业应首先根据自身的发展情况对企业自身的内控成本进行改善,要提出新理念新措施,符合企业发展规律,并确保新制度新理念在内部控制工作中起到更加积极的作用。同时还要注重企业治理结构,将董事会、预算委员会等多种结构纳入契约之中,通过契约的改善提高企业治理结构的升级优化。提高内控水平还应当根据企业发展情况进行内部控制制度完善工作,使内部控制工作能够符合企业自身发展实际,提高企业的内控水平<sup>[4]</sup>。

### 3.2 提高审计监督质量

企业还应当建立起完善的内部控制监督机制,并且还应当加强内部控制的执行力度,在进行内部控制的过程中监督管理人员应当以实事求是的态度进行办公,对于工作实践中存在的问题进行总结,不断提高管理质量。而且内控审计部门还应独立于财务部门更有利于内控审计职能的行使,虽然内控审计不再是财务部门的一个分支,但内控审计部门的组建人员可以从财务部门人员选取,通过组建相对独立的内控审计部门之后,

就可以着手明确各个岗位的责任与职能,拟定本部门开展工作的一系列内控审计制度,并且在这个过程中企业还应当对企业的员工进行规章制度的培训工作,提高工作人员的职业能力及职业道德,在做好培训之后企业在日常工作中还应当对员工进行不定时的职业考核工作,对于审计内控规章及审计内控工作进行全方位的核查,切实提高企业的审计内控质量<sup>[5-6]</sup>。

## 4 结语

通过基于契约视角的企业内部控制研究可以得知,我国企业在进行内部控制过程中应当加强契约理论与企业内部控制相结合的工作质量,完善企业的内控审计制度,加强审计工作质量并利用其契约理论增强监控体系的建设工作,使企业获得更大的发展空间。

### 参考文献

- [1] 赵瑾.基于契约视角的企业内部控制研究[J].财会学习,2019(7):245,247.
- [2] 胡波.基于契约视角的企业内部控制探讨[J].财会学习,2019(29):240-241.
- [3] 林钟高,郑军.基于契约视角的企业内部控制研究[J].会计研究,2007(10):53-61.
- [4] 张翠华.基于契约视角的企业内部控制问题探析[J].商讯,2019(11):80-81.
- [5] 杨永刚.探究基于契约视角的企业内部控制研究[J].中外企业家,2020(9):66.
- [6] 谢蕾.契约视角下的企业内部控制分析[J].中外企业家,2019(21):17-18.