

业财融合下H医院全面预算管理优化研究

江华

(荣县人民医院, 四川 自贡 643100)

摘要: 医院发展中, 应用全面预算管理利于增强医疗机构行业地位, 还可保障医院有效开展财务管理工作。现阶段, 医院财务管理中, 精细化全面预算管理是重要方法, 因医院运行初期全面预算管理方法还不够完善, 医院相关部门要重视该问题, 选用科学方法并进一步改善, 以此全面优化内部预算管理, 推动医院实现发展的可持续性。基于此, 针对业财融合背景下H医院全面预算管理优化情况, 本文从以下几方面进行了简单分析。

关键词: 业财融合; H医院; 全面预算管理

中图分类号: F27

文献标识码: A

DOI: 10.12317/j.issn.1673-3169.2022.14.026

0 引言

H医院传统预算管理方式是以预算资金为主的, 从成本控制层面应用预测与分析方法, 严格管控医院各部门财务支出, 财务管理是重点, 而对医院实际业务考量并不多, 导致业务部门没有机会深入参与医院财务活动, 此种情况下财务预算执行效率得不到保障, 难以充分发挥其管控职能, 因此, 有必要推动业财融合下H医院全面预算管理的优化。

1 业财融合及全面预算管理概述

1.1 业财融合

新时期, 随着社会经济发展速度的加快, 国家进一步推进医疗体制改革。尤其是近些年, 针对居民医保、医疗与医药等领域国家相继制定了一系列新政策, 由此使得国内各级医院经营管理面临新的要求, 很大程度上加大了医院财务管理与全面预算管理工作难度。医院发展中, 业财融合主要指医院融合业务与财务管理活动的一种新型工作模式。业财融合背景下, 财务部门工作面临新的要求, 部门员工要做好本部门财务管理工作, 还要根据实际情况为业务部门提供准确而有效的信息与服务。在此情况下, 医院财务管理部门要转移其工作重点, 财务人员全面做好事后勤核算与监督, 还要对各环节活动做好事前预测与事中控制, 并向业务部门及时反馈相关数据信息, 便于业务部门依照数据反馈做好经营战略调整, 促使业务部门顺利开展各项工作, 保障医院全面实现资源高效配置目标^[1]。总体而言, 业财融合利于医院运营管理中充分融合财务管理, 便于财务管理人员及时了解内部运营管理情况, 以此增强财务人员财务核算意识, 精确而有效地做好预算管理, 还可促使业务与财务部门加强合作, 全面提升相关部门工作质量与效率。

1.2 全面预算管理

医院运营管理中实施全面预算管理, 即某一预算期内医院全面预测并规划内部业务活动与相关财务结果, 其利于医院合理配置资源, 很大程度还可帮助医院调整部分不规范医疗活动, 创造最大化效益。全面预算管理要求从理念上实现全员参与, 经营业务要全面覆盖, 管理流程方面实现全过程跟踪。在此基础上增强医院内部各部门交流沟通, 从整体上保障医院工作效率。医院财务部门组织全面预算管理活动, 严密监督并详尽分析某一活动预算执行过程, 及时评价预算执行结果并发现问题, 做好反馈与报告总结, 为资源或信息调用创造条件^[2]。

2 H医院全面预算管理中现存问题

H医院始建于1913年, 是融合医疗、护理、急救、教学、科研、康复、预防保健和社区服务为一体的三级乙等综合医院, 开放床位760张, 门诊急诊量达到60万人次。预算管理中, 本院2014年成立预算管理委员会并下设预算办公室, 其工作内容主要包含预算业务收入、医院支出及项目投资等。当前, 本院全面预算管理中还存在一些问题, 主要表现为以下几方面:

2.1 缺乏完善的预算管理体系

当前, 基于全面预算管理, 本院还未形成完善的财务一体化机构, 对医院预算执行效率带来了严重的影响。为了确保医院产业与金融市场实现一体化建设, 医院要进一步完善科室类别建设, 重视医院历史文化建设、运行组织结构发展、经营运作管理模式及工作人员综合素养等问题。本院传统文化与财务预算管理中, 通常会重点关注医院创业能力与综合管理方法, 却忽略了管理改进水平不高、投入产出不足等相关问题。医院整体组织体系中, 完善财务管理制度利于医院有效开

展预算管理工作,但本院传统管理制度需要进一步优化完善,以防因预算管理偏差导致医院无法正常运行。

2.2 业财工作缺乏统一的目标

医院各部门有相应的工作职能与目标,各部门员工要基于部门与个人利益,还要根据实际工作情况合理配置资源,但忽略了医院整体发展情况,导致部门决策适用范围小。医院业务部门主要工作职能在于诊断患者病情并做好治疗,追求业务量完成情况,如门急诊人次、实际占用天数、出院人数、手术台次和总收入等指标完成情况,关注重点与财务管理联系较小。对于财务部门而言,财务工作是关注的重点,如管控费用支出、预算执行与经济效益的实现等方面,重视资金管理,导致业务与财务部门间缺乏统一的工作目标。因两个部门工作目标不同,与医院总体发展目标不协调,使得各部门协同工作效率难以提高^[9]。

2.3 业财部门信息共享性比较低

本院业务与财务部门还未完全实现信息共享,两个部门管理系统是独立设置的。现阶段,部分医院不重视信息系统共享,系统集约化管理目标还未实现。本院也不例外,一般临床科室应用HIS系统,医院其他部门管理系统取决于部门专业,如财务部门应用很多信息系统,如财务核算、预算管理与合同管理等系统,各部门系统都可满足本部门业务处理需求,但各部门系统联系比较少,最终造成信息孤岛,导致医院数据使用效率不高。此外,财务核算系统的应用以事后核算为主,不重视业务事前与事中管控,也没有实现财务预算管理事前预测分析、事中控制与事后总结的目标。

2.4 财务管控能力不高

近年来,本院以传统财务管理模式为主,财务办公室是办公主要场所,财务人员知识结构简单,财务人员工作属性局限于财务会计范围,主要工作内容在于基本账目记录与数据核对,还未走出办公室进入临床治疗部门观察医护人员工作环境,深入了解病患需求。另外,医疗业务活动有很强的专业性,财务人员没有深入并正确认识医院业务知识,因其知识范围小而且财务管理能力不足,业财融合理念不够先进,对广泛而深度地开展业财融合工作带来了影响。

2.5 绩效考核力度较低

医院业绩考核中财务部门是主体,其组织绩效考核,还要做好搜集、整理并分析相关考核数据,财务人员还要负责统计并公示最终考评结果,整个绩效考核过程业务部门没有参与或参与度比较低等,此种绩效考核模式下,业务部门对绩效考评方式认同度不高,

甚至质疑考评结果,对绩效考评工作的深入与有效开展造成了束缚,无法充分发挥其价值。另外,财务部门在预算中设置考核指标时,因业务部门未深入参与,使得指标的设定仅是参考以往数据、结合医院目标计划权衡做出,实际工作中业务部门却对业务结构、资源配置、成本价格或收费标准等有重大调整,使得考核结果偏差较大^[4]。

3 业财融合背景下H医院实施全面预算管理的建议

3.1 建立健全预算管理体系

实施全面预算管理中,相关工作人员要全面认识业财一体化背景下本院全面预算管理工作面临新的要求,医院全面预算管理工作要建立新管理体系并做好维护,而且医院内部还要结合整体发展规划,从思想上增强全面预算管理意识。另外,医院内部还要明确全面预算管理工作责任,业财融合背景下综合分析医院部门工作职责范围,规范部门工作内容,同时对各部门实施联合办公形式以此全面做好各部门责任分工。医院内部还可构建专门监督小组,以此有效监督各部门工作内容,如果部门工作表现良好要提供适当的奖励,在此基础上全面提升医院内部员工工作热情。本院监督管理各部门工作内容时,相关工作人员也要重新制定绩效考核指标,分析各部门工作职责并分析各部门工作内容,结合实际情况拟定最优化的量化指标。

3.2 优化医院预算管理思路

业财融合背景下,本院开展全面预算管理工作时,要重视全面协调业务部门与财务部门工作内容,确保财务部门从资金方面为业务部门工作提供重要的支撑,还要注意业务部门能够打好管理基础促使财务部门有效控制资金,协调平衡财务部门与业务部门工作目标,促使医院有效开展全面预算管理工作。医院规划全面预算管理工作,要全面了解医院院区设置与科室架构等情况,财务人员要深入业务科室,充分了解业务部门工作开展情况,以此保障财务规划制定的科学与合理性。财务规划工作中,工作人员可全面融合财务绩效考核重要指标与相关业务指标,比如财务部门能够将门诊人次或出院人次等纳入财务考核体系中,反之业务部门也可将资产使用效益率指标用于业务绩效考核,在此基础上促使业务与财务部门保持相同的工作方向,构建业财一体化工作体系,全面做好内部预算管理。

3.3 有效融合业务流程

医院运营管理中,全面预算管理包含战略目标、成本控制、绩效管理及相关资源管理等相关业务活动,只有全面融合业务模块,才利于增强信息流上下互动与

左右联动,保障管理效果。要想进一步控制并融合全面预算管理,就要紧密联系现代计算机技术。当前,随着医院信息化建设程度的提高,经济活动形成的基础数据汇聚为数据库,而全面预算管理利于通过数据接口或直联方式,对有用数据做好采集、挖掘与汇总,以此为全面预算管理打好基础。全面预算管理中融合业务流程,要注意以下几方面工作:

(1) 基础数据统一规划为融合创造条件。医院要加强组织机构、人员信息、资产、物资、房屋及患者等相关信息基础数据库的建立,要重视信息的颗粒度,而且每条信息至少包含两个不同描述维度,不同基础数据库间还要利用关联字段做好串联。基础数据平台要保障数据有唯一的源头,在规定时间内安排专职员工负责向系统录入数据或自动采集,并将其储存在指定基础数据库。利用这些基础数据平台,对于全面预算管理与其他业务管理系统需要的数据,结合业务流程与管理流程需求,根据统一口径与流程规范做好加工处理^[5]。(2) 管理流程高度协同,拓宽融合路径。医院要改变原有以部门为基础建立运行管理流程思维,基于业务流程进一步分解细化,确保各部门与各岗位都能成为流程节点,明确工作依据、标准与权限开展业务活动,构建“流水线”业务模块管理途径。在此基础上应用事件驱动思路,根据资源动因与作业动因,有效联系业务与财务流程。此过程中,财务信息的直接触发开展业务动作,形成财务信息后反向制约并限制业务活动,以此全面协调财务、业务管理实现深度融合。(3) 风险管理贯穿其中,保障深度融合。业财融合背景下,本院全面预算管理中要牢固树立风险意识,根据风险管理要求,信息化系统中固化内部控制流程与关键控制点,确保原来以权利制约与岗位分置为主的内部控制转向以信息流控制等为前提的控制,保障各业务部门、上下游流程间明确界定权利与义务界限,规范操作的同时从源头上降低风险隐患^[6]。

3.4 加快培养复合型人才

业财融合背景下,医院要重视会计人员的转型,及时创新传统以基础会计工作为主的模式,深入了解医院各业务流程环节。一方面,合理构建良好平台促进业务与财务部门交流互动,两个部门间可相互通报信息数据,业财融合过程中分析各部门遇到的实际问题,双方共同协商一起解决难题。本院可根据实际工作要求,安排财务部门员工进入业务一线部门,以此深入了解临床工作环境,并明确患者实际诉求,以此更好地践行业财融合。另外,医院还要注意对业务部门进行预算

相关内容的培训,确保其根据本院预算管理需求合理制定预算目标、合理选择预算编制方法,还要具备科学编制流程的素养,准确把握预算执行控制点,以便业务部门反馈管理内容,确保业务部门快速掌握财务部门管理工作重点,从根本上提高部门预算控制能力,双方共同配合下重新完成预算管理流程梳理任务,为顺利开展预算管理工作提供重要的保障。

3.5 优化激励机制

业财融合理念下,为了贯彻落实预算管理,医院能否深入发掘预算约束力与激励效能是十分必要的。此种情况下,医院要根据自身实际发展情况,基于战略发展目标科学构建可行与高效的预算考评指标体系,确保所选考评方式的匹配性。预算考核评价过程中要注意预算编制的合理性,预算执行情况考核也是不容忽视的,将产出情况与效益效率作为考核重点。另外,在实际考核工作中,还要重视满意度考核,这也是预算考核评价中非常重要的内容。实际考核工作中,医院要根据实际情况严格筛选考核方法,应用平衡计分卡或KPI指标考核方法,做好责任部门考核。完成绩效考核后,通过设定合理的奖惩机制,调动医院员工参与全面预算管理积极性,提高业务科室重视程度,从而做好全面预算管理。

4 结论

综上所述,医院传统预算管理模式中财务部门作为主导,医院各业务科室参与度低,会使得预算执行脱离预算目标。业财融合背景下实施全面预算管理,要求医院要根据战略规划目标,紧密结合全面预算管理体系与本院实际发展目标,转移预算管理控制点到业务前端,以此精准管控业务活动。另外,将传统财务核算转到业务层面以更好地服务于各部门,促进业财深度融合,便于医院合理制定发展决策,从整体上提高本院经营管理水平,以实现可持续发展。

参考文献

- [1] 章娜.关于业财融合下的医院全面预算管理[J].中国乡镇企业会计,2020(04):21-22.
- [2] 沈娟.基于全面预算管理的医院业财融合探讨[J].现代经济信息,2020(12):102-103.
- [3] 田永生,吴君,于小卫.业财融合下公立医院全面预算管理的实现路径[J].卫生经济研究,2020,37(12):63-66.
- [4] 王诺贝.业财融合背景下实施医院全面预算管理的几点思考[J].中国医院建筑与装备,2021,22(03):68-70.
- [5] 李敏旭.全面预算管理在医院财务内控中的应用浅探[J].首席财务官,2021(17):74-75.
- [6] 钟路阳.业财融合下医院全面预算管理模式的改进策略[J].当代会计,2021(15):4-6.