

# 以成本控制为核心加强医院预算管理

李尊奉

(济南市中西医结合医院, 山东 济南 271100)

**摘要:** 随着我国医院经济的快速发展, 预算管理工作显得越发重要, 而成本控制是为了保证预算管理在医院适用范围内的重点工作, 在医院的预算管理中如何加强预算成本管理控制将成为预算管理过程中的核心内容。在推进医院的管理发展和变革过程中, 预算管理已经逐渐成为重要的影响因素, 通过做好医院预算成本管理, 不仅能有效增强我国医院的管理水平, 还能使其不断朝医疗信息化和现代化方向快速发展。

**关键词:** 医院预算管理; 成本控制; 绩效考核

**中图分类号:** R197.322

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12317/j.issn.1673-3169.2022.12.029

## 0 引言

随着现代医疗机构管理体系的市场化与多样化, 节流与开源已经显得愈加重要, 降低费用支出与有效增加收入同样重要。运行成本效益控制管理是推进医院经济效益管理过程中的一个重要组成部分, 是促进医院管理减少预算成本、降低费用支出的有效手段。因此, 医院管理层要牢固树立正确的运行成本预算效益控制观念, 努力做到成本预算与运行成本效益控制有机结合, 力求最终找到预算成本费用降低与运行成本效益控制的最佳有效结合点, 从而不断扩大各级医院的经济利润空间。

## 1 医院预算管理实施的价值

预算管理是保障医院经济效益的重要管理模式, 同时也是医院良性发展和战略体系落实的重要基础, 通过对预算管理进行强化, 能够对医院的资本运作进行良好的控制, 同时能够为医院资金流控制与收支、债务管理提供保障。此外, 随着当前我国现代医疗管理体制的不断完善和健康发展, 医院内部竞争环境压力不断增大。医院要是想能够实现健康发展, 就要从内外部两个方面结合进行医院预算工作管理职能强化, 通过合理构建医院预算运行管理体系, 让现代医院的预算管理工作质量能够从内外部结合方面进行, 通过医院预算运行管理的制度规范与医院成本风险控制的体系建设, 有助于促进我国现代医院管理体系的发展<sup>[1]</sup>。

## 2 医院预算管理中的成本控制现状

### 2.1 预算管理中对成本控制的认知度较低

目前很多医院的管理工作人员对建立成本管理控制机制认识仍然不足, 在组织开展医院预算管理的工

作时仅限于注重预算资金和经济效益, 在组织进行医院医疗器械设备如何采购和使用、项目管理开发的工作时候, 对采购项目可行性和医院成本投入量等的关注程度缺乏深入的科学研究和深入分析, 导致一些医院医疗器械设备如何采购和使用、项目管理开发工作缺乏有效的医院成本控制保障, 存在严重的医院资金、资源浪费现象。另外, 医院的财务管理层缺乏对医院成本管理的责任意识培养, 认为医院成本管理控制一直属于财务管理各个部门的一项工作, 这就直接使得由于目前缺乏医院管理层的大力支持, 各个部门的关于成本管理控制的工作落实的力度不够充分。

### 2.2 成本控制方法不合理

目前, 从现代医院成本管理者的预算管理方法来看, 都很难完全满足现代医疗管理体制下对医院成本核算的技术论和方法论的要求, 不利于现代医院的健康发展。现阶段主要还是采用事后成本基础管理, 没有严格实行前期动态化的成本基础管理, 并且只比较重视前期医疗设备运行过程的前期成本基础管理, 在前期医疗设备物资供应、后期医疗设备日常维护成本管理等各个方面, 医院成本控制管理力度明显不够, 造成高额的医疗结构性费用成本、隐性费用成本。医院成本核算控制缺少配套的成本基础管理工作, 核算管理时不够严格规范和缺乏科学性<sup>[2]</sup>。

### 2.3 成本控制与预算管理联系不紧密

目前我国医院的财务管理层缺乏对医院预算控制管理的高度重视, 在目前医院的预算管理机构中缺乏必要的预算管理体系建设, 医院管理层将医院预算控制管理职责全权下放给医院财务部门, 管理层不会直

接干预医院预算控制管理的实际开展和执行监督,导致目前医院大部分的预算工作部门根本缺乏与医院成本控制管理的紧密结合。因为医院预算控制管理体系和医院成本预算控制管理体系的严重缺失,导致医院预算成本编制与实际执行过程脱节,医院的预算成本管理控制体系浮于管理表面,导致医院成本管理控制被动,阻碍了医院的正常经营和健康发展。

#### 2.4 预算编制过于简单

对于医院年度预算考核管理与医院成本监管控制而言,要想有效保障其管理效果,也就需要仔细地到医院预算考核管理与医院成本控制项目进行预算编制,但对医院编制预算活动而言,其编制是一项非常复杂、耗时且工作过程复杂的编制任务。目前,医院在年度预算编制时,仅将医院发展的总体目标与医疗卫生事业健康发展总体目标相结合,忽视了医院的发展实际,预算编制流于形式<sup>[3]</sup>。

### 3 以成本控制为核心加强医院预算管理的对策

#### 3.1 加强对医院预算管理与成本控制的重要认识

医院要尽快转变传统的医院预算成本管理控制观念,在以医院成本控制管理为核心的观念基础上努力来推动实现对整个医院年度预算控制管理的有效加强,通过组织做好医院预算成本管理控制重要性的教育宣传,组织各医疗科室全体工作人员积极做好关于医院年度预算控制管理与医院成本控制的知识培训教育活动,通过组织做好医务人员的教育培训工作来推动实现整个医院所有工作人员的预算成本控制管理意识有效提升,让全院医务人员始终能够更加积极主动地参与到医院预算控制管理与医院成本控制之中,从而保障整个医院所有工作人员始终能够以一套科学的预算手段和管理方法来有效进行医院成本管理控制,进而推动实现新的医院预算管理目标。

#### 3.2 加快信息化建设

在进行预算成本管理的时候,运用现代预算信息化管理技术,不断加强成本预算编制和执行的合理性。在进行预算成本管理的时候,还要充分注重数据分析系统和管理集成系统的综合建设,进而能够增强预算成本管理与财务成本预算控制之间联系,能够有效实现良好的管理数据传输与信息共享,让成本预算控制下的决策科学性和管理有效性能够得到极大增强,进而能够实现对医院事业发展和战略目标实现的有效推动。

#### 3.3 编制成本控制指标

在医院合理编制年度预算时,根据医院年度总的

支出控制目标,确定全年医院公务招待费、公务用车、公务人员出国经费支出。根据医院年度科研及文化教育支出计划确定全院年度科研培训费、会议费、科研费用支出数。根据对外宣传业务行动计划还应确定全年差旅费、对外业务联络费等经费支出的基数<sup>[4-5]</sup>。

#### 3.4 基于成本控制来对医院的预算目标进行分解

对于医院预算管理部门而言,还要根据各业务科室和其他业务部门的经营管理状况和医院预算管理水平,以及人员收入结构和医疗设备支出收益配比情况不同来分别进行管理目标的设计构建。除此之外,在各科室目标的构建下,一定还要切实做好各业务部门预算管理目标的分解工作,立足医院成本支出控制目标,强调医院费用的实际开支,避免浪费,以医院预算管理目标分解方式来有效进行医院费用实际支出的预算核定,以“自上而下、自下而上”的医院成本支出控制目标分解核算方式来有效进行医院预算与费用实际支出偏差的缩小,进而有效提高医院预算管理目标的设计可操作性和预算合理性<sup>[6-7]</sup>。

#### 3.5 完善预算编制方法

在进行医院预算编制管理时,医院一定还需要基于实际工作情况,根据国家的预算相关政策标准并结合不同医院的业务特点来综合进行医院预算编制管理工作规则的研究制定,同时在预算编制管理与医院成本风险控制上,需要明确针对药品、机械、卫生仪器、科研经费、非常规医疗性经费开支等突出问题,要切实做好医院预算编制工作,保证预算编制工作的高效开展。

#### 3.6 完善全面预算管理工作

利用全面预算管理工作,医院能够统一经营理念,确定努力发展目标,有效调动医院科学管理的力量,从而提高医院经营管理工作的市场适应能力,从而实现现代医院核心竞争力的进一步增强。例如,利用全面预算管理工作,医院能够引导并帮助监管部门重新评估并制定服务方案、费用标准和产品价格,实现向民众提供快捷、便宜的优质的医疗保健服务,达到现代政府机构所需要实现的最高运营绩效,所以,现代医院以及监管部门均将利用全面预算管理模式,来谋划现代医疗机构的未来发展趋势,从而提升医院管理效率。

#### 3.7 要建立改革创新意识

必须更加牢固地建立起改革开放创新的思想,唯有改革创新医院才能发展壮大。因此我们需要顺应我国医院制度的进一步变革,对公立医院的运营方向在服务意识与范围等方面加以革新,并按照现代公立医

院的经营方法和模式进一步完善经营管理制度,推广成本核算法,实现了从单一抓医院的经营技术改革向现代公立医院全方位运营管理模式过渡。同时,要正确地处理好现有管理体制和完全成本核算制度间的矛盾。全面开展成本核算改革,需要在当前管理体制的强大框架下,要根据医院经营发展特点,量力而行,采用循序渐进的方式,一步步地开展。切记生搬硬套。

### 3.8 做好绩效考核的基础工作

绩效考核要面对大量的原始数据、多种测算指标和复杂的评价模型,为此,必须编制科室成本核算及绩效考核管理程序。通过医院收入、成本管理系统、人事系统等多个信息系统收集到的各种指标数据,及时分析、共享,提高绩效成本核算管理质量和效率<sup>[8]</sup>。

## 4 结语

总之,医院内部应深刻认清形势,合理利用医院现有财务资源,加强内部财务管理与会计监督。要以不断强化成本预算控制执行为基础,重视对医院成本预算总量及各单项的统计分析监督控制。除此之外,医院要认真总结、研究成本总量控制方法,各科室也要在

做到加强预算成本总量控制的同时,最大限度上降低广大病人医疗费用,为广大病人提供优质低廉的医疗服务,进一步促进自身的发展。

### 参考文献

- [1] 葛芸.探讨以成本控制为核心如何加强医院预算管理[J].商情,2016(19):112.
- [2] 蒋军军.以预算管理为抓手 强化医院成本控制[J].新经济,2015(35):121.
- [3] 王秀玲.新医改环境下公立医院成本管理方法探究[J].首席财务官,2019,15(17):46-47.
- [4] 甘毅.关于加强医院财务预算管理与成本控制的思考[J].财经界(学术版),2017(10):94.
- [5] 王辉.以成本控制为导向完善医院预算管理的措施分析[J].财会学习,2016(12):108-109.
- [6] 王军.浅谈全面预算管理在医院成本管理中的作用[J].首席财务官,2019,15(13):25-26.
- [7] 郭芳秀.论企业以成本控制为核心的预算管理模式构建[J].经济研究导刊,2020(24):57-58.
- [8] 蔡泽清.探析医院全面预算管理流程与成本控制重点[J].行政事业资产与财务,2014(2):2.

(上接第43页)

### 3.5 落实内控监督要求

#### 3.5.1 在商业银行内部建立内部审计机制

首先,商业银行需要设置专门的内部审计部门,对内部审计工作进行梳理,确保内部审计制度的独立性和权威性,由商业银行的董事会直接对内部审计委员会进行管理,确保商业银行的内部审计部门对各项工作进行全面审计,并针对所发现的问题第一时间向董事会汇报,避免内部成员舞弊行为给商业银行发展带来危害的可能性。其次,商业银行应该由总行对各分行进行审计,审计人员直接由总行负责,避免审计人员和各分行有利益联系的问题。再次,对于内部审计中发现的问题需要及时落实整改,并针对相关责任人落实奖惩机制,及时追究责任,对于由于员工工作失误产生的问题需要及时追责。最后,商业银行的审计人员数量和专业素养应该和商业银行的发展相匹配。商业银行需要注重对审计人员的培养工作,提高审计人员的专业素养和职业道德水平,确保相关人员具有完善的知识结构。

#### 3.5.2 优化内部控制评价机制

商业银行需要对内部控制执行的效果进行自我评价。商业银行内部应设立专门的合规部门,针对内部控制

各环节的执行效果进行全面检查与监督。同时,商业银行需要结合缺陷认定的标准,对商业银行内部各类缺陷进行细致分析,并将所发现的缺陷及时上报给银行的管理层,由管理层针对所存在的缺陷提出改进措施予以整改。

## 4 结语

商业银行的内部控制体系是商业银行管理工作的重点,也是商业银行实现稳定发展的必要前提。要使商业银行的内部控制体系对各项业务的具体环节的风险进行有效管控,提高内部控制的有效性与科学性。本文认为商业银行在未来需要结合经济的发展和银行自身的实际,进一步完善内部控制机制,以帮助商业银行实现健康发展的目标。

### 参考文献

- [1] 吴凤城.商业银行内部控制探析[J].行政事业资产与财务,2021(5):58-60.
- [2] 卢振宏.商业银行内部控制体系建设的思考[J].中国乡镇企业会计,2021(4):154-155.
- [3] 吕建美.我国商业银行信贷风险问题研究[J].首席财务官,2021(9):142-144.
- [4] 周拓.我国商业银行信贷风险管理研究[J].河北企业,2021(2):97-98.
- [5] 顾雪军.内部控制在商业银行中的应用[J].财经界,2021(4):43-45.