

# 探讨新形势下的医院财务预算管理与绩效考核

班红艳

(山东省寄生虫病防治研究所, 山东 济宁 272000)

**摘要:** 伴随人们生活质量的不断提升,对医疗质量以及医治水平也提出了更高要求。而医疗服务水平不仅关系着患者的身体健康,对于医院的可持续发展也产生了直接影响,特别是在当前的社会环境中,社会各界对于医疗行业的整体发展提出了更高的要求,面对市场经济环境带来的冲击,各民营医院内部的传统理念受到严重影响,其必须要积极提升内部的财务预算管理水平,提高医院在市场竞争中的竞争力,进一步促进医院整体管理质量的提升。对此,本文分析了医院财务预算管理及绩效考核存在的不足,并提出了加强医院财务预算管理及绩效考核的策略。

**关键词:** 医院; 财务预算管理; 绩效考核

## 0 引言

医院的财务预算管理,主要就是指对于各项经济活动进行科学合理的规划、实施以及管理,其中重点包括预算编制、预算把控、预算执行等环节,经过预算管理工作,能够保证医院的财务资金得到有效分配。在当前医院高速发展状态下,资金的合理安排与使用是一个重点问题,特别是在新医疗改革背景下,医院更要重视工作效率,提高工作效率和医生的专业水平,通过对医护人员的绩效考核来找出医院改革当中存在的些许问题,确定问题所在,优化医院财务预算管理,进而实现高质量、低成本的医疗服务,推动医院良好发展。

## 1 医院财务预算管理及绩效考核存在的不足

### 1.1 预算管理水平较低

伴随新医疗改革的到来,院方正正在改善“以药养医”等传统问题,这也进一步突出了预算管理工作的程度,而对于现在诸多医院来说,其并没有正确认识管理预算,通常将管理预算理解为财务部门要单独完成各个预算编制与范围内等工作,这样出现预算编制至存在于表面的问题,导致预算管理执行力不高,大部分医院在开展工作中,也没能按照预算内容执行,造成预算超支不受控制等严重问题,主要体现在以下方面:第一点,医院预算目标不明确,并没有切实落实到实际工作当中,很多医院在实施分层管理过程中,没有将预算有效分配到各科室中,再加上监督管理力度不足,导致财务人员的预算管理水平相对较低。第二点,财务人员没能充分了解医院实际发展情况,不仅无法充分发挥出预算管理工作的实际作用,也会导致医院医疗在服务水准与资源合理分配上受到了极大的影响<sup>[1]</sup>。

### 1.2 财务体制不够完善

目前,许多医院的财务人员存在着专业知识不足、学习新知识速度较慢等问题,而医院也不重视财务人员的学习态度,严重影响了医院财务人员的队伍建设,与此同时,院方财务人员还存在身兼数职的情况,其往往需要大量的时间以及精力来完成记账等基础性工作内容,根本无法发挥出财务监管的实际作用。而独立完善的财务体制作为实施正规预算的基础内容,但在目前情况来看,大部分医院的财务机制仍旧存在问题,导致院方在进行财务资金调动时出现超支预算的情况,并且引发超支预算的情况相对较多,其中包括医疗资源浪费,资金没有得到合理的分配等,另一方面则是院方在财务预算时,预算资金与当时实际状况不符合,没有在院方真实情况与战略部署的角度上出发,这才导致了预算使用率与利用率过低的问题出现,也对医院的经济效益产生了影响。

### 1.3 绩效考核实施困难

考核绩效对医院未来发展意义重大,而在当前情况看,医院的考核绩效存在许多问题,比如考核达标条件不合理、考核系统管理不足、过多看重科室的收支等等,无法适应医院现在的发展

情况。在实施考核过程当中,院方没有把科室之间的考核内容与医院实际发展情况进行融合,导致医院预算缺少有效的监督,各项内容也落实不到位,这就对医院财务方面的预算水平产生了影响,同样也阻碍了医院开展各项工作的质量与效率。

## 2 加强医院财务预算管理及绩效考核的策略

### 2.1 医院绩效考核办法举例

以北京第三医院为例,绩效考核和分配主要由岗位基础奖、月度奖、季度奖、年终奖、加班贡献奖、兼职奖组成。不同的分布机制发挥着不同的作用。其中,基本岗位奖是用来弥补基本供给不足的;月度奖金则是将效率为重点,用以提高医护人员工作积极性;季度奖、年终奖和加班贡献奖旨在注重效率,实现公平,进而实现医院的整体绩效目标。按工作量考核月奖金的考核方法,主要由门诊检查工作量、住院工作量、手术工作量和三项考核指标组成。门诊检查工作量考核,应当根据诊室检查医生的检查量,进一步对医生进行鼓励,鼓励医生多执行检查任务。而门诊和定期门诊体检总合格率100%。由于收费金额高,特需回访提高到50%。50%补充给相关护士和志愿者服务。还要积极鼓励对门诊检查工作量进行额外审查。检查次数是2006年至2008年三年内每月门诊检查量的平均值。同时,要做好压力管理工作,门诊室的房价将纳入该室的月度奖金、季度奖金评审,如果拥有5%或更多的体检,就不能接受专家门诊。当诊室休息率达到或超过10%时,扣除该科室主管当月的费用。未经允许必须进行体检的,经医学部主任批准,在门诊挂号,或者医生停止体检,代替医生或者同级高级医生就诊的,不包括体检。医生的体检率导致对医生的技术资料和职业名称进行检查。根据科室出院率、平均住院日、床位使用率等指标完成的情况,按每位出院病人的推荐标准对住院工作量进行检查,并鼓励尽可能多地治疗病人,这样才能有效地利用医院资源<sup>[2]</sup>。另外,取消2周住院率,严格防止频繁住院。业务量考核不鼓励在2006年(2006-2008年)科室平均业务量的基础上提高85%,分三步按比例达到85%,并提高了各项补充标准。鼓励过度操作,严格测量每段推荐量。严格检查操作开始时间,当月9:00后开间手术占门诊部室总开间手术量的10%,超过科室第一个月处罚科长津贴的50%,超过30%的,不含主管监事的主要津贴。两次操作的间隔时间限制在30分钟以内,参照上述标准执行扣分法的时间超过30分钟。如果操作时间短于9:00,可以在一周内在文件中起诉。

### 2.2 完善财务预算管理体系

目前,我国对医疗机构的投入力度不足,使得医院需要加大成本控制,降低成本,实现低投入高回报,提高效益。医院应当积极实行全成本核算制度,对医院各项财务支出进行控制和监督,明确医院管理活动中存在的问题,提高医院财务管理水平。预算管理是医院管理的重要工作之一,但是,目前大多数医院对预算管理的重要性认识不足,财务部门已经完成了预算编制和执

行等各项工作,预算管理流于形式,执行力不高。很多医院的实际还款无法对预算进行参考,资金也不受预算的影响。此外,在医院检查制度中,也缺乏预算管理,预算是预算,审核是考核,预算与绩效工资不挂钩。由于没有这样的预算管理权限,因此无法体现效果。新环境中,院方为了突破原来的限制实现发展,就要重新建立出完善的管理预算制度,首要任务是提高对预算管理的重视程度,对涉及到财务预算方面的责任进行划分,与此同时要对预算执行进行相应的规划,其中包含科室和医疗资源利用等相关工作,使预算管理能够有效地落实到实际工作中,从而避免出现责任推脱、问题不清晰等问题;其次,要建立起完善的体系,严格落实超支预算管理,将预算控制在合理的范围内,为了使预算能够充分依附于医院财务管理部门,就应当根据上级领导的规定制作年度财务报告总结,分析预算结果。预算结果出现问题的情况下,必须分析本年度医院的预算余额和上次账户,调查问题的原因,及时统计经营经验,采取对应的解决办法和措施。另外,还要制定下半年预算准备的基准,确保医院相关部门的能够进行科学合理预算管理,对预算实施结果进行审计,对医院效率和成本管理进行综合性审计。建立医院部门预算结构和性能联动机制,每季度按年度预算评估,奖励先进部门和个人,弥补因过失造成损失的个别部门。为了建立综合性的预算评价机制,提高经营者的意识和管理者的注意力,就要通过对应的预算监察对医院预算进行评价。本研究需要将各部门的实际费用、工作效率、性能评价纳入评价系统。另一方面,相关部门在实施审计机构时,有必要追究预算管理的问题点,及时解决,提高预算管理水平。

### 2.3 建立健全财务管理制度

从目前情况看,许多医院财务分析力度不足,财务报告只分析医院结余、资产负债的余额。从医院预算执行能力、资产管理能力、成本管理能力、发展能力、业务效率等方面进行分析,医院管理者的决策很可能出现差错。通过引入公立医院科学管理制度和管理机制,就可以提高医院科学管理水平,优化卫生资源配置和使用,提高医疗质量,提高服务能力,服务的规范性和医疗保障。为完善程序补偿机制、监督管理体系的实体性、公平性和效率的提高提供了支持方法。因此,在新医改背景下,将当前医院规范管理的知识运用到现代医院管理者的医院管理中,全面提高医院管理水平和政策决策水平,是十分必要的,能够为广大群众提供安全、良好的医疗服务<sup>[3]</sup>。医院还应当增强对财务预算管理能力的绩效考核,需要制定出完善的财务管理体系作为支撑,具体方面可以从两个方面入手:第一财务人员要依据新会计的制度、结合医院实际情况,制定出明确的财务制度标准,保证医院预算的管理考核能够顺利实施,第二要结合医院现状制造独立的内部控制措施,确保各个部门的职责加强监督管理,从内部解决财务制度在实践当中存在的许多问题,在医院的财务管理体系中,财务代表是一个重要的角色,几年来,医院医疗卫生体制不断深化,对财务人员素质要求很高,财务人员不仅要有基本的会

计程序,还要有职业判断、协调沟通和创新的能力。在近年来的发展进程中,医院的经济环境发生了变化,做医院财务人员也并不容易,医院也需要不断提高自己的业务水平,具备着敏锐的眼光,认清市场方向,并随着时间的推移不断更新自己的业务水平。

### 2.4 加强预算执行和监督

目前我国对于医疗方面投入欠缺,要想提高效益就要增加成本管控力度,降低医疗成本与费用,要做到低投资,高收益,在增加医疗市场份额的同时,使得医院内部的服务更加优秀,在院方实际条件下改善经营工作,加强对于财务人员管理技能的培养。同时,要充分利用财务预算管理工作,为了确保预算的有效性和实时性,必须在预算编制后继续维持财政水平和质量。另一方面,医院要建立健全的监督机制,加强资金管理,避免支出和资金的浪费,同时,应当建立起专业监督部门,有效执行监督预算整理工作,实现全面监督,加强各部门监督意识,确保医院各部门合理有效分配设立科学评价指标,改善医院金融预算管理的有效性。随着医改的深入,单病种支付、检验、化验、卫生用品收入等一系列措施逐步减少。医院的资金安排是否合理,以及大型医疗设施的购买等问题,直接影响着医院的生存和发展。因此,通过对医院资产管理能力、成本管理能力、发展能力、经营效益等方向的分析,充分阐明了医院的财务状况和管理状况。为医院未来发展规划提供有力支持。

### 2.5 建立科学完善的绩效考核制度

正式的考核评估是院方实施预算管理的重要条件,同时也是对医院科室之间的工作所展开的评估,与此同时,院方要建立起独立完善的绩效考核的规章制度,院方要根据自身情况来建立考核系统要做到公正、公平的考核体系,提高考核绩效的有效性,此外在设立考核机制时,要避免主观问题的发生,有效实施考核绩效能够让医院各个科室提高工作效率和质量,从而让医院得到更好的发展。

## 3 结论

综上所述,在新的财务会计制度下,建立和实施财务会计的内部控制在提高运营效率和综合管理水平中起着重要的作用。在系统建立和改进的过程中,要结合医院自身的发展,不断改进完善医院制度,提高系统的完整性和标准化,以及员工的综合素质。为人们提供更好的医疗和健康服务。要建立起适合医院当前发展的布局的考核制度以及财务收支系统,对医院经济收益进行合理的划分,进一步改善医疗服务问题。

### 参考文献

- [1] 李伟平. 新形势下医院财务预算管理与绩效考核的应用探讨 [J]. 经济管理文摘, 2019(21):191-192.
- [2] 马东平. 县级公立医院综合改革对医院运行效率的影响研究 [D]. 山东大学, 2015.
- [3] 谢肖华. 公立医院预算管理信息化体系与实施路径的研究 [J]. 首席财务官, 2019, 15(2):119-121.