

# 论全面预算在公立医院财务管理中的运用

■秦文华

(山西省肿瘤医院, 山西 太原, 030013)

我国公立医院财务部门工作创新时,应当提升财务管理工作水平,保证公立医院的整体经营效益与稳定性。在财务管理工作开展时,公立医院应当建构全面预算管理工作体系,发挥出全面预算管理工作的效能与价值,促使公立医院财务部门进入全新的管理工作阶段,挖掘财务部门工作的潜在价值。笔者认为,公立医院为有效发挥出全面预算的工作开展效能,应当在医院全面预算管理工作的开展过程中,主动明确预算管理职责、完善全面预算管理体系、突出预算监督管理、建立预算管理考评体系、细化规范预算编制的内容程序和方法、构建财务激励机制、实行信息化成本核算管理。通过明确多项工作,可以有效提升公立医院财务管理工作水平。

## 一、公立医院财务管理时开展全面预算的意义

### (一) 优化资源配置方案

公立医院进行资源利用时,资源配置方案的可行性与科学性,将直接影响医院各项工作开展的效能。公立医院财务部门在管理工作改革创新时,应该引进全面预算管理模式,实现对医院财务资源全面预算的管理控制,进而契合各个部门与岗位内容的特殊性,不断优化资源配置方案,使得医疗单元的资源得到充分利用,为民众提供高效率的医疗服务。

### (二) 提高整体工作效率

在公立医院相关工作开展阶段,工作开展效率将直接影响到医疗服务质量,进而影响到民众对公立医院服务的满意度。通过开展全面预算管理工作,可促使医院各个部门明确自身的财务管理目标,严格控制财务收支,促使各项工作效率的提升。

### (三) 促进管理模式改革

新医改环境下,公立医院的财务管理中,医院收支失衡的情况不断出现,给医院的整体发展造成一定影响。为此,在医院经营管理改革创新时,可契合全面预算管理模式,对医院的财务管理工作进行改革创新,建构契合医院经营发展的财务管理体系,有效促进公立医院管理模式的改革创新。

## 二、公立医院中的财务管理与全面预算管理的关系

以往的公立医院财务部门展开工作时,主要是

根据公立医院的行政管理指令执行相关工作,财务管理人员缺乏独立工作的权限,使得财务部门的工作效率停滞不前。具体工作开展时,财务人员不需要进行过多思考,被动地执行上级下达的指令,使得财务管理人员的风险意识淡薄,不利于公立医院整体的发展。

新时期公立医院财务管理工作开展过程中,为提升财务管理工作效能,应当合理应用全面预算工作策略,建构全面预算管理工作模式,促使财务管理工作进入全新阶段。在我国医疗体系的整体改革后,公立医院财务部门开展相关工作需要契合全面预算管理工作理念,对财务管理工作进行有效的改革创新。通过对财务管理与全面预算管理的关系进行分析比较可知,在全面预算管理工作的开展时,每一位财务人员都需要主动参与,发挥财务人员的工作主观意识,使得财务人员的工作价值与医院的价值相统一,发挥出每一位财务人员的工作潜能。新时期公立医院财务部门工作的开展,应当结合我国医疗事业的情况,对医院的整体发展进行战略规划,合理发挥全面预算管理的工作效能,挖掘公立医院社会服务的全部效能。

## 三、全面预算管理在公立医院财务管理中的运用对策

### (一) 明确预算管理职责

公立医院财务管理工作开展时,为充分发挥全面预算管理的工作效能,应当明确全面预算管理职责。为此,在实际工作开展中,应当发挥出预算委员会的工作效能,并契合国家相关的财政法律法规,对财务预算管理工作进行考核。为保证各项工作开展的可行性与有效性,应当不断细化公立医院预算管理工作目标,并制定针对性的管理方案,对各个部门的预算管理的计划进行审批。在预算委员小组完成审核后,应当由院长进行最终审核,保证全面预算管理方案后续执行的可行性。院长审核通过后,则需要交予公立医院财务部门,在具体工作开展过程中,落实全面预算管理工作。

在全面预算管理工作的开展阶段,管理委员会应当遵循全面预算管理的工作要求,对实际财务管理

工作进行检查,并及时根据实际工作开展情况提出相关改进意见,提高财务管理的整体工作水平。为有效调动工作人员的工作积极性与热情,在公立医院财务管理工作的开展阶段,应当采取合理的奖罚制度,细分全面预算管理工作的职责,营造良好的财务管理氛围,保证各项管理工作开展的可行性。

在全面预算方案执行过程中,应当组建专项的预算执行工作小组,在人员抽调时,主要从预算管理办公室、财务预算控制小组、预算监管队伍中抽调人员,保证预算管理工作的效果。全面预算管理小组需要对日常预算执行的事务进行全面负责,并根据公立医院的工作规划,制定医院的财政计划,并将相关的财政计划,及时上报到预算管理委员会。在双方进行审核修改后,进而形成公立医院的财务预算管理草案,并上报到主管部门进行审批,确保全面预算管理工作的可行性与有效性。

## (二) 完善全面预算管理体系

公立医院的财务管理工作改革创新时,为保证相关工作开展的可行性与有效性,在实际工作开展阶段,应当基于全面预算管理理念,不断完善全面预算管理组织体系。比如,部分公立医院运营时,在其内部成立专项的全面预算管理委员会,旨在对全面预算管理工作进行监督管理,保证全面预算管理工作的可行性。

鉴于全面预算管理工作的开展具有特殊性,在实际工作开展过程中,应当基于国家事业单位的相关财政管理标准,对公立医院的财务预算管理工作进行监管,并根据监管的最终结果,提出相关的工作意见,以保证公立医院财务预算管理工作的可持续、稳定地落实。

在公立医院财务管理时,应当在完善全面预算管理体系的同时,筹建预算管理工作小组,由医院的管理领导进行牵头,并下设具体的全面预算管理人员,进而实现对公立医院预算编制、审核、执行、监督、汇总等工作的管理。笔者认为,不同科室的主要责任人应当积极主动地配合预算管理活动,自觉肩负起相关科室预算管理的工作职责与义务,将预算管理工作落到个人,并及时反馈相关的财务预算管理工作的实际开展情况。在公立医院管理运营过程中,应当考虑公立医院的实际运行情况,及时对全面预算管理计划进行调整,以保证全面预算管理的时效性。

鉴于公立医院财务管理工作的开展要考虑其特

殊性与有效性,在实际工作开展过程中,应当增设相关的管理部门,并基于职能、科室的关联性,对职能相似的部门进行统一的预算管理,提高采购、后勤、诊治等工作之间沟通的效率,使各个科室的预算工作内容与公立医院的整体预算工作保持一致。此外,应当成立专项的监督小组,对预算管理工作进行全面监督,实现对预算制定的动态跟踪管理,保证全面预算管理工作的可行性。

## (三) 规范预算编制的内容、程序及方法

公立医院全面预算管理工作的开展时,为保证相关工作开展的有效性,应当不断规范预算编制的内容、相关程序、具体方法,主动规避预算工作的开展风险。在实际工作中,笔者认为公立医院应当突出对现金流量表、资本链的预测,分析医院运行中各个阶段的工作目标,进而对公立医院的资源进行合理配置,不断细化全面预算管理的工作内容,提高医院资源的整体利用效率,合理控制医院的收入结构比,推动我国公立医院的现代化转型发展。由此可见,在公立医院全面预算管理时,必须契合现代医院的发展要求,不断细化全面预算管理工作的相关内容,明确工作程序,并运用合理的方法,进而建构科学严谨的预算管理体系。

## (四) 加强对预算工作执行的监督和管理

为保证公立医院的预算管理工作的有效落实,应当不断加强对预算执行的监督管理效能。在实际工作中,应当在医院内部建构专门的监督工作体系,不断优化预算管理计划、健全监督管理制度,使执行监督管理工作发挥一定效能。

笔者认为,在全面预算工作开展时,为保证后续医院财务管理工作的有效性,应当突出对超预算支出问题的管理控制。在出现超预算支出问题时,必须组织相关部门进行商讨,并呈交超预算支出的对策报告,得到主管部门的审批后方可执行,避免再出现随意超支问题,否则会给公立医院的整体运行管理造成较大问题。为有效提升全面预算监督管理工作水平,新时期的公立医院财务管理工作应当合理应用现代信息技术,尝试建构信息化的管理系统,有效提升预算执行效果,为公立医院整体的高效率运行提供保障。

## (五) 建立医院预算考评体系

为保证公立医院财务管理全面预算工作开展的有效性,应当考虑公立医院的实际运营情况,建构科学严谨的预算考评体系,进而全面客观地了解公立医院的预算管理效果,进而根据预算管理的实际

情况及时对预算管理活动进行调整,以保证预算管理整体的可行性。建构预算考评体系时,必须契合公立医院的实际经营现状,保证预算考评体系运行的有效性,提升全面预算管理的工作成效。

鉴于我国公立医院的考评系统较为复杂,给全面预算考评工作的开展造成一定不利影响。为提升医院预算考评工作水平,公立医院可参照平衡计分卡的考评思想,从救治患者、财务部门、内务流程、管理创新等维度入手,保证预算考评工作开展的有效性。在具体工作开展过程中,应当根据实际工作的情况,对医院的预算管理考评指标进行灵活调整,在加减分的处理下,评价不同的指标,进而全面客观地了解公立医院财务管理的工作现状。

在实际财务预算考核工作开展过程中,应当对医院的总预算、科室预算,开展客观全面的考核与评价。通过对医院的总预算进行考核评价,可以基于宏观视域,对医院的预算执行现状进行把握,为医院的战略目标推进提供依据。在科室预算管理工作开展过程中,可基于微观视域,深入地了解医院预算执行的实际情况,促使各个科室工作的有序开展。鉴于公立医院预算考评体系运行过程中,对相关数据信息的要求非常高,在实际工作开展过程中,为保证公立医院财务管理工作的有效性与可行性,应当建构一套科学现代化的数据信息采集系统,完成高效率的信息收集、信息分析,为后续预算管理考评工作的开展提供依据,确保公立医院预算管理考评工作更加客观公正,促进医院全面预算管理工作水平的持续提升。

#### (六) 构建财务激励机制

笔者认为,在财务激励机制建构过程中,应当契合公立医院财务部门的工作现状,进而契合全面预算管理理念,编制科学严谨的财务管理激励体系。如某公立医院财务部门开展全面预算管理时,可以采取如下策略,保证激励机制运行的有效性。

第一,契合财务全面预算管理思想,建构财务管理责任中心,客观准确地界定公立医院的财务管理责任,使各个医疗项目的经济责任得到有效落实。第二,合理设定奖罚指标与考核周期,使月度奖罚、季度奖罚、年度奖罚之间存在一定的弹性,进而体现出“以奖促工”的工作原则,在奖罚措施下,激发工作人员的积极性,保证全面预算管理的有效性。第三,对责任中心的负责人进行KPI绩效考核,并契合精神奖罚、物质奖罚、行政奖罚等,调动财务管理责任人的工作主观能动性,进而营造

良好的工作氛围,保证公立医院各项服务工作开展的有效性。

#### (七) 实行信息化成本核算管理

在全面预算管理模式运行下,为保证公立医院财务管理工作的有效性,医院应当契合全面预算的管理目标,不断加强财务成本核算管理工作,并基于成本核算管理,及时发现财务预算执行的偏离度,进而对财务管理对策进行灵活调整。如公立医院进行医疗设备采购时,由于国内外市场环境的影响,因此部分医疗设备的市场价格上浮,且超出了医疗设备采购的财务预算指标,若不对其给予重视,将导致采购预算超额,给其他工作的预算管理造成一定的影响。为此,在实际医疗设备采购时,应当落实成本核算管理工作,对每一件医疗设备的成本进行核算,进而对财务预算的超额量进行严格控制,便于后续财务部门进行整体预算计划的调整。

为保证公立医院成本核算管理的工作效率,医院需要合理引进信息化技术,建构信息化的成本核算管理系统。在财务信息共享共建机制的支持下,开展各个项目的成本核算工作,并采取动态及时的管理对策,为全面预算管理工作提供现实抓手,保证全面预算工作的有效落实,发挥医院财务部门全面预算管理工作开展的现实价值。

#### 四、结语

综上,文中以公立医院财务管理工作为例,简单阐述了全面预算管理工作开展的现实路径,旨在说明公立医院财务管理改革创新的重要性。为推动我国公立医院高质量发展,应当契合全面预算管理理念,建构科学严谨的全面预算管理组织体系,细化预算管理工作职责,强化预算执行监督,创设预算管理考评体系,使全面预算管理工作发挥出最大效能,从而为公立医院的整体发展铺垫基石。

【作者简介】秦文华(1981—),男,山西太原人,本科,会计师,山西省肿瘤医院,研究方向为会计学。