

# 关于提高全面预算管理水平和加强医院财务内部控制的思路探讨

■ 陈 静

(贵港市港北区人民医院, 广西 贵港, 537000)

在进行医院财务内部控制工作的时候,全面预算管理起到了非常关键的影响作用,可以让财务各项工作规划的构建变更更具有针对性。在我国医院的发展过程中,全面预算管理工作所涉及的区域也再不停扩张,在规划与协作的前提下,全面展现着其自身的激励和管控优势。因此,如果想彻底改革优化医院内部的财务控制工作,就一定要先提升全面预算管理工作的整体水平。本文着重探讨了提高全面预算管理水平的有效渠道,希望能够协助医院加强财务内部控制。

医院作为特殊机构,在发展过程中并不以营利作为主要目的,而是旨在为人民群众提供优质的医疗服务。随着我国整体经济发展水平的不断提升,人们对医疗服务的需求也越来越高,目前很多医院所提供的医疗服务已经无法满足人们的需求。在医疗体制深化改革的背景下,医院面临着更为严峻的发展形势,对医院内部管理水平提出了更高要求。全面预算管理作为医院日常工作的重要组成部分,对其发展有着重要意义,除了具有计划和协调作用之外,还可让内部管理水平上升到更高的层次。因此,对全面预算管理和医院财务内部控制进行分析具有重要意义。

## 一、全面预算管理在医院财务内部控制中的影响

目前,随着我国社会经济的快速发展,预算管理在医院前进过程中的影响作用越来越大,预算管理模式也在逐步被引进到我国的医院内部管理中。但在实际工作中,大部分模式都必须严格根据政府机构的规定来执行。科室预算管控难以融入医院管理中,这就很容易导致科室预算与医院预算脱节,不助于对目标完成状况的精细化评估。因此,将严重妨碍医院内部财务管理工作的的发展。基于此,为全面提升预算管控水准,有必要把部门管理纳入到全面预算管理中。并在此前提下,便于掌握医院内部科室的财务收支状况,进而融合自身实际汇总结果,规范合理地构建出财务收支规划,提升医院在市场中的核心竞争力,让其实现健康发展以及常态

化发展。

## 二、医院全面预算管理与内部财务控制的现状

### (一)医院全面预算的编制方法

#### 1. 收入预算编制

在很长一段时间内,药品、耗材等都是医院的主要收入来源,而在医疗体制改革深化推进的背景下,取消了耗材和药品加成,并对医疗服务价格进行了调整。目前医院的主要收入为挂号费、住院费等,在收入预算编制方面,应充分体现上述各方面内容。比如门诊收入预算=门诊人数\*计划平均收费水平,通过该公式能够了解门诊收入预算和门诊人数、收费水平之间的关系。以此类推,医院住院收入预算的计算方式也大致相似。此外,在收入预算编制的过程中,要细分药品收入,可分为门诊与住院药品收入。由此可见,在收入预算计算方面,一定要采用合适的手段和方法,做到事无巨细,以免遗漏。

#### 2. 支出预算编制

在支出预算编制方面,目前常用的有零基预算法,在编制预算支出时,要以上一年医院的预算执行情况作为主要参考,并根据医院当前的实际发展情况为主。同时还要在预算编制中对预算年度收支情况进行分析,使预算编制更加科学合理。比如在编制人员经费预算时,就要参考上一年度的平均数以及平均薪资,在综合分析之后参考行业平均水平,以及国家的相关政策、财政补贴等,使人员经费支出预算更加科学合理。

### (二)全面预算管理的现状

目前,医院在前进过程中容易遭受各类因素的影响,难以全面展现出内部管控体系的影响作用。一方面,医院对全面预算管理的必要性并没有一个深刻的认识。另一方面,医院关注的是怎样获得经济利益,这将直接影响其功能的发挥。因为内部控制的整体效果与人力、物力、建材的实际消耗息息相关,如若管控成本出现不必要的损失,就很容易造成控制不健全或不全面等诸多问题,难以全面展

现出医院财务内部控制的主要功能。

### (三) 医院财务控制现状

#### 1. 对预算管理工作的重视度不高

医院预算管理工作是年度财务预算支出规划,需要参考医院整体发展目标和规划进行,全面思虑医院的责任、任务等因素。预算为部门预算的依据,可以协调和安排医院各项财务工作。目前,很多医院在编制进程中对预算管理工作的重视度不高,片面以为这只是财务部门的责任。对预算的明确、编制和管控应让其独立完成。

#### 2. 医院有关工作人员整体素养不高,不助于内控体制的建设

内部控制制度的高效运作,需要借用人力的作用,所以内部审计工作人员和管理人员的整体素养在某种程度上能够直接影响到后续的执行效果。但是,在医院中,一些内部审计员并没有一定的专业能力和职称,对财务理论知之甚少,整体素养低下。此外,这类人员也几乎没有机会参加培训和学习,相关工作人员间不互相学习和沟通,这就很容易引发内控体系的松散,责任感和操作感不强,业务不熟练,缺乏主动性和积极性等问题的出现。

#### 3. 有关部门不配合,不助于内控机制的落实

内控机制的落实必须要有严密的组织配合,需要财务部门等其他部门的参与,而落实内控机制则意味着各项工作的开展都需要严格根据要求进行,不停规范当前的工作流程。这样的情况,很容易增加各部门的工作量,工作时也会面对更多问题。从而难以全面激发起员工参与工作的主观能动性。甚至还会出现厌恶和抵触情绪,不助于内控机制的贯彻落实。

### 三、提高全面预算管理水平,加强医院财务内部控制的思路分析

#### (一) 构建内部控制机制和责任追究制度

第一,是要认真落实责任追究制度,增强与医院各项业务中有关管理者、审批人员和监管人员的联系。这类员工具有不同的权益,比如:检查监督权和审批权等,并且管理工作独立均衡,能够满足内部控制约束和岗位解离的需要,并将其作用全面展现出来。在进行医院资金审批管控时,详细划分了资金审批权限和审计权限;建立包括了:审计机构、财务机构和纪检机构在内的专业监督检查队伍。职责是监督医院内部控制机制的实施,建立医院财务部门的督导监察职责。

第二,是认真落实责任考核体制。严抓考核关

键控制环节中有关人员的工作完成情况,着重构建支出审批职责追究体制;各部门要加强支出管控,明确每笔支出的真实性和有关法律法规的适应性。对于方案不合规的现象,应追究申请部门负责人责任;如出现购买不合理的情况,则必须追究采购部门负责人的责任;对审批不规范的,要追究审批部门负责人的责任;手续不全但却允许走支出报销,则要追究财务部门相关人员的责任。

#### (二) 做好医院全面预算管理工作

第一,健全完善预算管理部门。完善的全面预算管理是医院预算控制的前提和有力保证。医院在构建预算管理层时,应严格根据医院真实的运营情况进行。领导为医院总负责人,内部成员主要包含了各部门领导和职能部门负责人。此外,还应建立决策机制。预算管理工作一般涉及两个方面:预算管理和预算落实。其中,预算管理组织主要包含了预算管控委员会、专职管控部门和预算管控工作人员,他们主要负责对预算的编制、审批、调整、整改和反馈等。而预算落实就是预算落实时期的职责部门,例如各部门、主管部门和后勤组等。

第二,正确编制预算,提升管理水准。编制全面预算为医院管控工作中的一项基本内容,可以保证日常运作的有序开展。全面预算管理是指对全部经济工作开展综合管理,并全纳入到预算管理的范围内,根据“谁的工作,谁负责”的职责设立责任中心。把目标责任落实到医院的各部门、各单位、各流程中,利用全面预算提前预判医院的整体运行情况。只有这样,才能彻底提升医院的管理水准和工作效率。

第三,医院全面预算管理与支出管控相结合。医院内部要严格执行上级下达的部门预算控制数,严格根据职能部门划分编制预算和审计预算,实行预算经费分级集中审批,始终秉持统一领导和分工负责原则,严格明确工作责任。为更高效地管控预算,医院支出要根据部门下发的项目和资金数额精准编制,如:基础设施建设、设备采购、改造项目等。管理层要加强预算监督和支出审计,严格执行年度预算,决不做无规划支付。

#### (三) 加强管控相关工作人员的整体素养

相关工作人员的整体素养管控机制涉及人员的政治素养、业务素养和专业素养等。为了满足内部财务控制标准的需要,医院必须提升相关财务工作人员的整体素养。为管控财务从业人员的整体素养,应在上岗前开展相关专业的培训,还要为在

职财务工作人员供给培训和学习的机会,全面保证财务从业人员的专业化,以此保障财务制度的规范性。在此前提条件下,进一步加强绩效考评工作,及时替换不合格的工作人员。另外,还应积极开展思想道德教育和道德修养综合考核,以此保证财务工作人员的政治素养和专业素养。此外,医院还要特别注重内部控制方面的工作,适当增添财务部门、门诊收费部门、住院收费部门的人员编制,健全完善财务管控制度,做好日常工作和经济活动,监督各部门始终按照相关规定办事。

首先,严格控制人才使用,严格选拔财务工作的领导和员工,严防以次充好的现象发生,确保员工的专业知识达到目标要求,严格考核员工的思想道德素养。其次,是定期开展在职财务工作人员的全方位、多层次的专业技能和素养培训,推进财务工作业务的规范化、合理化,培育其职业道德。最后,必须要注重复合型人才的培育,让其理解与掌握财务工作知识和现代化信息技术,为医院内控管理工作的全面发展供给有力的人才支撑。

#### (四)完善预算管理体系及组织机构

医疗体制改革的深入推进,主要目的是为了医疗卫生事业更好地满足当前社会发展需求,且能够对医院财务工作的开展情况进行监督和合理管控。目前关于医疗机构改革方面的政策正在不断修正和调整,医院应积极响应国家号召,在对年度预算执行情况进行分析的基础上,以医院年度发展规划作为主要参考依据,合理编制预算。具体包括基本支出以及项目支出预算,要讲以收定支、收支平衡、量入为出等作为主要原则,同时禁止财会人员弄虚作假、故意隐瞒事实。医院应优化内部组织结构,成立专门的预算编制小组,对财务情况进行考察分析,健全财务管理制度和内控管理体系,一方面是为了实现资金的合理利用,另一方面可提升资金的使用效益。此外,还要加大内部宣传力度,让医院各部门都融入其中,营造全员参与的良好工作氛围,具体的财务组织机构如下:在财务部中下设二级科室费用结算科,主要负责费用结算方面。其次,人力资源、运营管理等主要负责人员薪酬和绩效奖金方面,同时还可成立内部审计部门,将监督工作落实到位。

#### (五)加强审计监督

首先,在医院全面预算管理工作中,应以医院实际发展情况作为重要参考,完善内部管理控制制度体系,明确工作流程并将工作任务落实到每位工作

人员身上,使其明确自身工作范围和职责,了解管理权限。在此基础上,各部门之间能够独立运行,在财务工作中可以免受其他因素的影响,当发现财务内部控制管理中存在问题时能够第一时间解决。而且在这种模式的应用下,可大大减少财务人员互相推卸责任的情况出现。此外,应定期开展和财务人员有关的绩效考标准和制度体系,全面考察财务人员专业素质和综合能力。绩效考核指标应涵盖专业能力、职业道德、思想品德等各方面,对连续两个考核期垫底的职工予以批评教育,在必要的情况下可进行处罚,以起到警示作用。想要有效提升医院全面预算管理工作水平,提升财务人员专业能力和综合素质是必然举措。其次,要以医院财务体系作为切入点和突破口,充分发挥内部自我审计的监督作用。在财务体系的管控方面,应保证内部审计部门的独立性和权威性,完善监督机制,以更好地发现财务工作中存在的各方面隐患,并对原有制度体系进行不断完善和优化。可定期或不定期通过内部审计进行规划,提升该工作在医院长期财务规划中的地位 and 重要性,为后续工作的顺利开展奠定坚实基础。最后,还可完善财务报表制度,对财务数据收集、财务报表制作的每个环节进行严格管控,确保资产负债表、收入支出总表、业务收入支出明细表、现金流量表、净资产变动表等各方面数据的真实性和完整性,为医院全面预算管理的顺利开展奠定坚实基础。

#### 四、结语

全面预算管理工作的提高是加强医院财务内部控制的有效途径,全面预算管理能够高效调整医院的各类事务,维护医院内部环境的稳定。目前,随着我国医院的发展,传统死板的全面预算管理工作呈现出巨大的停滞性,已不能满足医院的实际运营要求。因此,必须加强全面预算管理工作,全方位、多维度加强财务管控,协助医院不停提升自身的市场竞争力。

【作者简介】陈静(1979—),女,广西贵港人,本科,财务科长,广西贵港市港北区中里中心卫生院,研究方向为财务管理。