

全面预算管理在医院财务内控中的应用

顾佳青

(上海中医药大学附属曙光医院, 上海, 200021)

一、引言

在经济体制改革全方位实施的背景下, 社会十分关注医疗服务行业的发展状况, 这对医院各项管理工作提出了更加严格的要求。医院在开展财务内控工作时, 要求财务管理人员必须结合具体状况, 科学合理地应用全面预算管理理念和方法。传统的财务管理方式和制度无法满足新时期医院创新发展的要求, 针对此种状况, 医院需要做好财务内控工作, 将全面预算管理融入各个环节的财务工作中, 以帮助医院有效防范和应对财务风险并减少经济损失。就“全面预算管理”方式而言, 其实际上是医院财务内控工作中常用的一种手段, 能够在预测和决策上充分发挥作用, 调配医院相关资源, 为医院未来发展提供保障。本文主要从全面预算管理方式以及重要性入手, 结合全面预算管理在医院财务内控中的应用现状展开阐述, 针对医院财务内控人员如何高效应用全面预算管理方式进行探讨。

二、医院全面预算管理概述

(一) 内涵

在现代化社会发展趋势下, 医院在开展财务管理工作的过程中有多种方式可供选择, 全面预算管理是其中之一。目前, 大部分医院在开展财务内控工作时充分利用了全面预算管理方式, 以提升医院财务管理的效率和质量。医院依托现代化会计管理工具制订经营管理计划的同时, 不能忽视医院经营的特殊性。全面预算管理模式, 要求医院财务管理人员严格按照预算目标、预算编制、预算执行、预算控制等多个不同环节的规定, 对医院未来的经营状况和财务状况, 进行数字化、明细化、表格化的表达, 进而使医院更加科学合理地落实全员、全过程的预算管理工作。

将全面预算管理方式与普通形势下的财务管理模式进行对比, 可看出前者是一种全方位、全过程、全员参与编制和实施的一种预算管理方式。医院在设置预算管理目标期间, 要求各个科室结合具体开展的经济活动, 提出科学合理的目标任务。在提出

图1所示全面预算方案之后, 各个科室需高效落实经济活动的事前预防、事中控制、事后管理工作, 为后续提升医院财务内控水平提供保障。

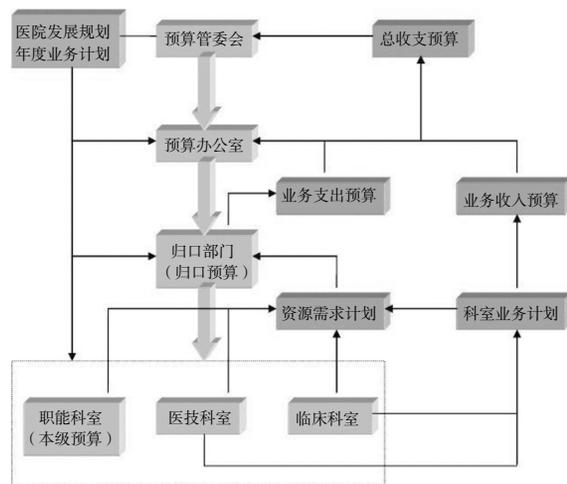


图1 医院全面预算管理方案

(二) 重要性

一是有利于细化医院整体发展目标、年度经营计划。医院财务内控工作涉及多项内容, 采用全面预算管理可以高效控制财务活动, 并推进医院所制订的抽象战略目标向具体化方向转变, 从而使医院每一个科室拥有明确的执行目标。

二是有利于增强医院各个科室之间的沟通, 对提高各科室的协调效率具有重要意义。医院科室非常多, 并且所属的类别不同, 如医疗服务类、医疗技术类、医疗辅助类等多个不同科室, 因为具体职能存在差异, 所以每一个科室的目标也会存在差异, 此种状况下协同工作难度较大。因此, 充分利用全面预算管理方式, 可以增强医院各个科室之间的沟通。例如, 在开展预算编制工作时, 全面预算管理可以将各个科室有效地联系在一起, 有利于做好统一管理工作。

三是有利于财务资源配置结构优化, 对提升医院财务内控管理水平也具有重要作用。在全面预算管理方式的要求下, 医院财务内控人员需要做好事前审批、事中控制、事后反馈等多项工作, 这既能为医院财务管理人员落实精准化管理工作提供

依据,也能合理优化财务配置结构,进而保证医院各个科室在动态财务环境下进行实时调节。除此之外,全面预算管理也可以使各项经济活动的资金使用状况、设备采购行为更加规范,为后续提高医院整体内控效率奠定基础。

三、全面预算管理在医院财务内控中的应用现状

管理会计相关理论和工具已逐渐朝着成熟化的方向发展,医院财务内控工作对财务管理人员的专业能力和综合素养提出了更高要求。大部分医院在实际开展财务内控工作时,都会应用全面预算管理办法,但是其中也存在预算目标设置不明确、预算编制质量不高、执行力不足等问题,一旦忽视这些问题,则不利于发挥全面预算管理的作用,甚至会对医院财务内控水平造成影响。现阶段部分医院的全面预算管理工作存在以下几个方面的问题。

(一) 预算目标设置不明确

医院应用全面预算管理办法开展财务内控工作时,最关键的一项工作就是科学合理设置预算目标。明确目标后,医院各个科室部门便可以根据本年度发展目标或是参照上一年的预算执行情况,精准确定本年度的预算目标。但是,就目前来看,一些医院在设置预算目标时存在问题,如预算目标设置缺乏明确性,未能结合科室本年度的战略发展目标和重点工作设置预算指标,甚至还有一些医院的预算目标设置是由财务部门独自完成的,但财务部门对医院各个科室的职能定位不够了解,如此一来会使最终设置的预算目标与医院实际发展状况不符。

(二) 预算编制质量不高

因为医院一些科室忽视预算编制环节的工作,所以无法保证预算编制的质量,也不能为医院高效落实财务内控和执行工作提供参考依据,出现这一问题的主要原因是医院各个科室与财务部门之间的沟通少且不及时。此外,还有一些医院在实际开展预算编制工作时,采用的是传统编制方法,没能全面分析现阶段医院发展状况,这同样也会使预算编制与预算执行脱节,进而不利于提升医院全面预算管理水平。

(三) 预算执行力度小

细致分析“预算执行”这一环节可知,在一个时间区域内,医院的预算执行涉及所有的经济活动

和人力资源管理等多项内控管理行为。一些医院在经营发展过程中,缺乏完善的内控制度和组织体系,导致实际开展的预算管理工作效率低,执行偏差大。比如,医院个别科室忽视全面预算,在开展预算编制工作期间过于注重表面形式,预算执行力明显不足。而医院在落实预算执行工作时,如果没有严格按照要求和审批程序开展各项工作,便很容易产生大量的预算外资金支出。不仅如此,如果医院预算编制与预算执行二者之间存在较大差异,再要缩小预算差距就会产生更改既定预算目标的问题,不利于提升医院各个科室部门的预算资金使用的规范性。

四、全面预算管理在医院财务内控工作中的应用策略

(一) 提升对全面预算管理工作重视度,明确预算目标

随着我国医疗事业发展水平的提升,医院的经济活动不断增加,在此背景下,如果医院忽视全面预算管理,就不能制订科学合理的发展目标,并且在对各科室的职能进行定位时,也无法保证科学准确性,进而影响医院全面预算管理的科学性。为了避免这些问题,一种有效的方式就是从思想观念上进行转变,提升对全面预算管理的重视程度,明确预算目标。比如,对战略主体的各项工作职责进行明确划分,保证战略指标落实到医院的各个科室和负责人。

为全面推进改革,医院在财务管理上应积极引入全面预算管理。第一,医院应在多地区成立医联体,扩大地区影响力,要和相关医疗机构进行对接,不仅要在业务上对接,也要相应进行医院文化和管理理念的输出。在此前提下,开展全面预算管理的可靠性、现实性及操作性可得到相应提高。第二,将全面预算管理融入医院中长期战略规划当中,医院可依据自身发展及实际情况调整全面预算管理工作,以适应市场的发展,进一步明确发展方向。

(二) 保证全面预算的专业性,编制高质量的预算数据

一些医院的预算编制缺乏全面性和系统性,这会直接影响医院全面预算管理工作的效率和质量。因此,为了避免医院预算编制存在随意性,医院应结合预算编制要求,采用具有现代化特征的会计管理方式,并充分利用计算机技术,落实医院全面预

算管理工作。

首先,医院制订科学合理的预算编制流程,同时要逐步加强预算管委会与基层预算执行部门之间的联系。其次,医院预算编制人员应全面掌握预算编制依据,充分考虑政策、行业、目标等多个方面的因素,保证预算编制工作规范严谨。最后,医院应建立专业能力强、综合素养高的财务管理人才队伍。财务管理人员应当在日常工作中结合具体状况,选用科学的预算编制方法。医院可以从定期开展专业培训工作入手为建立这一人才队伍。在保证医院财务管理人员自身具备较强能力的基础上,再对医院各个科室开展的经济活动进行量化处理,为高效落实预算编制工作提供数据支持,或者使用零基预算编制方法,结合医院战略规划、发展目标等进行预算编制,为后续提升预算的可执行性创造条件。

(三)完善医院财务管理制度,适当加大预算执行控制力度

作为整个预算体系中十分重要的环节,预算执行是全面预算管理的核心,对促进医院的发展、实现预算管理的整体目标有着重要作用。在预算执行的过程中,定期对预算的执行情况进行追踪与管控,有利于归口部门、业务部门及时了解与其相关的预算执行情况,能及时发现偏差,有效规避执行过程中可能出现的脱离预算的问题,为实现预算目标提供保障。医院的管理层也可以通过预算的执行情况掌握医院的整体运营情况,对医院日常运营中出现的问题及时处理,有利于医院的稳健运行。医院经营管理涉及多个方面,加强预算执行力度就是其中十分关键的环节,通过做好这项工作,可以为医院后续实现预算目标及财务内控目标奠定基础。但是,因为一些医院自身缺乏完善的组织体系,实际开展的预算执行工作无法满足财务内控要求,所以,要想完善医院财务管理制度和加大预算执行力

度,必须做好以下几点。

一是医院设置专门的预算部门,并应用专门的预算系统。比如,医院应用综合运营管理系统开展资金支出控制,构建费用报销平台,加强各个科室部门的职能划分和培训。二是结合我国医疗事业发展趋势,医院不断完善预算调整制度规范,既要确定医院预算调整流程和标准,也要提升医院资金使用效率。三是医院要逐步完善预算考核机制,发挥预算考核机制的监督作用。如此,不仅可以提升各个预算执行部门对各项预算支出的控制效果,还能保证各个科室相关经济活动的有序性。

五、结束语

我国医疗事业发展速度逐步加快,医疗卫生体制改革全面实施,大部分医院为了做好财务内控工作,开始尝试将全面预算管理融入其中,以在弥补财务工作各项不足的基础上,提升医院内控效率和质量。在内部财务管控工作中应用全面预算管理理念和方法,已经成为各大医院的一项重要内容。面对现代化发展趋势,医院在开展财务内控工作时,可充分利用全面预算管理理念和方法为医院的可持续发展奠定基础。实际上,全面预算管理不单单是一项财务工作,也是一项要求全院共同参与的工作。传统形势下的财务管理模式存在诸多不足,不利于医院提升财务内控管理水平。全面结合医院内部具体情况,细致分析并总结产生财务管理问题的原因,制订有针对性的处理方案,保证医院全员、全方位、全过程地开展预算管理工作,既可以保证医院各项资金安全运作,也可以提升医院在我国医疗行业中的核心竞争力。

【作者简介】顾佳青,上海中医药大学附属曙光医院。