

公立医院全面预算管理实施路径探讨

田 婧

(邢台市第三医院,河北 邢台 054000)

摘要:随着医疗体制改革进入关键时刻,公立医院面临的竞争环境越来越激烈,构建以全面预算管理为起点的医院综合运营管理体系迫在眉睫。本文通过探讨公立医院建立全面预算管理的实施路径,为建立健全预算管理体系,提高医院资源利用率,提升医院的综合管理水平提出建议。

关键词:公立医院;预算;管理;研究

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.29.089

近年来,随着我国医疗卫生体制改革的逐步开展,DRG/DIP 医保支付方式试行,取消药品加成,药品和高值耗材实施集中采购等改革措施的全面实施。全面预算管理成为建设现代化管理医院,提高公立医院财务治理能力的重要举措,国家为此出台了一系列的相关政策。

财政部、卫生部于 2010 年 12 月 28 日发布《医院财务制度》中指出公立医院要科学合理的编制预算,实施全面预算管理。建立健全预算管理制度,包括预算编制、审批、执行、调整、决算、分析和考核等制度。2015 年底 12 月 15 日财政部、国家卫生计生委、国家中医药局联合发布《关于加强公立医院财务和预算管理的指导意见》要求 2016 年底,所有公立医院要建立并实行全面预算管理制度。2019 年 1 月 16 日国务院办公厅印发并实施《国务院办公厅关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》为进一步深化公立医院改革,推进现代医院管理制度建设,将全面预算管理纳入三级公立医院绩效考核指标。2020 年 12 月 31 日国家卫生健康委、国家中医药管理局印发《公立医院全面预算管理制度实施办法》,为公立医院实施全面预算管理,提高资金使用和资源利用效率提供了详细的指导。可以看出公立医院开展全面预算管理,既是国家医疗体制改革的要求,也是医院提高自身运营管理水平需要,下面我们就公立医院实施全面预算管理的实施路径进行探讨。

1 建立健全预算管理体系

医院应当建立由全面预算管理委员会、预算管理办公室、预算归口管理部门和预算科室共同组成的三级预算管理体系。确保医院所有科室全部纳入预算管理体系。全面预算管理委员会作为预算管理工作的领导机构,成员由院领导组成。职责包括:负责制定医院预算管理制度;确立医院预算管理工作流程;根据医院发展战略和年度工作计划制定医院年度预算工作方案;审议医院年度预算草案和调整预算草案;审议年度预算执行分析报告和协调预算管理中的重大事项。预算管理办公室作为预算管理的日常机构,通常设置在医院的财务部门负责医院预算管理的日常业务。职责包括:拟定预算管理相关制度和流程;组织各预算归口管理部门和预算科室编制年度预算并加以指导;对各预算归口部门上报的预算进行初步的审核、协调和平衡;汇总各科室上报的预算形成年度预算草案;将通过的年度预算方案分解下达至各预算部门和科室;监督预算执行情况

况,并编制预算执行情况报告;组织编制年度决算报告;开展预算执行绩效考核评价等。预算归口管理部门和预算科室应包括全院所有业务科室和职能科室,负责编制本部门预算,具体负责各项预算的执行。

建立完善的预算管理体系,应做到两个全面,首先要覆盖预算管理全过程的制度。将预算的编制、审批、执行、控制、调整、决算、分析、考核全部纳入流程管理。做到预算管理制度流程化,预算管理流程岗位化,明确预算管理各岗位的岗位职责和权限并做好内控设计。其次是全部科室全体员工参与到预算管理的整个过程中,做到“横向到边、纵向到底”,医院全体成员应充分认识到医院全面预算管理工作的重要性,树立将预算管理同日常业务相融合的理念,熟练掌握预算管理的各项基本操作,对预算管理中的发生的问题积极进行沟通协调。

2 建立科学的预算编制方法

预算编制是预算管理工作的起点和重点,关系到预算执行效果的优劣,直接决定医院资源配置的方案,影响医院运行效率的高低。预算编制应将医院所有经济活动纳入预算编制的范畴。具体包括业务、收入、支出、成本费用、筹资投资等预算。

业务预算作为收入费用预算、筹资投资预算编制的基础和依据,主要反映医院开展的日常运营活动,包括工作量预算、财政专项预算、科教项目预算等。

收入预算包括医疗业务收入预算、财政补助收入预算、科教收入预算和其他收入预算。医疗业务收入预算,根据医疗收入项目的性质,分别按照门急诊人次、住院人数及病人的次均费用以及人次增长率进行估计。财政补助收入分为基本补助收入和专项补助收入,其中基本补助收入按照财政部门的核定金额进行估算,专项补助收入根据医院承担的公共卫生服务项目进行预算。科教项目收入中科研收入根据上一年度申报成功的科技项目进行估算,教学收入根据与合作单位签订的教学培养计划进行估算。其他收入如有明确合同的可根据合同金额进行估算。

支出预算包括人员、物资、药品、其他日常业务支出等。人员支出一般按照核定的工资标准以及预估的新员工增资部分确定;社保费用按照保险部门确定的工资基数和缴纳比例进行估算;物资支出一般与医疗收入相关,因而根据近三年来物资消耗占医疗收入的比例进行估算;药品收入的预算方法与物资

相同;其他日常支出中的水电煤消耗由总务部门根据医院预估的明年的门诊工作量、住院床日数进行估算;后勤设施维护、保洁、辅医、布草洗涤、保安等外包服务费用按照签订的合同金额进行估算;设备日常维修维护费用根据医院医疗设备的总数和核定的维修比例进行估算;网络信息系统运行维护费根据签订的服务合同金额进行估算;其他日常支出可根据事项性质按照零基预算或增量预算的方法进行估算。

筹资预算主要包括借款预算、融资租赁预算等,应根据医院的年度工作计划,按照实际可行的成本进行估算,所有筹资活动都必须符合国家相关法律法规、财经纪律的规定。

投资预算一般包括设备购置、无形资产购置、基础设施建设、大型修缮、大型对外投资活动的。所有投资预算均需经过医学装备委员会等医院相关委员会的论证,进行成本效益分析批准开展后,方可列入下一年度预算。对外投资还需经过上级主管部门及财政部门的批准方可进行。

3 强化预算执行监督,强化预算控制措施

预算执行情况监督作为事中管理的重要手段,对确保预算目标的达成具有重要的作用。财务部门应通过加强对预算执行情况的监督,避免由于归口科室预算审核工作松懈,部分科室出现变更预算支出范围,变相支出预算资金,将预算资金挪作他用的行为。建立机动资金用于应对突发性事件的发生,建立预算外资金使用申请审批制度,规范机动资金和预算外资金使用审批流程。充分利用信息化手段建立业务数据与预算执行结果的互联互通平台,将预算执行情况与年初预设的预算目标值进行对比,通过将预算数据与业务模块进行融合,及时发现预算执行过程中出现的问题,并精准定位到业务流程,及时发现执行过程中偏差,找出原因并采取相应的控制措施。预算控制措施的运用应考虑成本效益原则,有重点地对项目经费支出情况进行把控。对招待费、差旅费、培训费、会议费、车辆使用费、水电暖消耗等支出进行严格控制,禁止超预算支出。对于药品、卫生材料支出应考虑实际业务开展情况,必要时可使用机动资金弥补不足。预算控制既要突出重点,又要考虑主客观因素,避免影响临床科室工作积极性。

4 优化预算绩效考核

绩效考核作为公立医院最有效的激励措施,是实现全面预算管理不可或缺的手段。目前公立医院绩效考评普遍存在的问题是绩效考核目标设置不科学不合理,绩效考评较为宽松,考评结果在职工薪酬待遇评定方面的作用不大,从而导致预算绩效考核流于形式,没有起到引导职工行为的作用,使得职工对于预算管理缺乏热情。在设置预算绩效考核目标时,应充分听取临床科室的意见,部分考核指标可由临床科室自主申报,经预算管理委员会议议批准后执行。通过设置预算绩效考核目标引导业务科室行为,从注重医疗收入、工作量增长转变到注重提高医疗服务质量、降低成本资源的消耗。鼓励临床科室主动参与绩效考核工作。绩效考核结果需得到临床科室的认可。医院应将预算绩效考核贯穿于预算编制、执行、监督的全过程,合理设置预算绩效考核目标,除了设置预算编制的科学性、预算

目标值的合理性、预算执行的及时性等定性目标,还应设置资金使用效益、成本费用等定量目标。设置预算绩效考核目标应根据目标的重要程度赋予权重,加重对大额资金使用效果的考核权重。考核结果与员工的绩效工资挂钩,对在预算管理工作中表现优异的职工进行相应奖励,激发职工工作积极性。

5 加强预算管理信息化建设

将信息化建设渗透至预算管理的每一个环节,做到业务留痕,建立包含预算的编制、审批、执行、考核等多功能的预算管理信息体系。将预算管理信息系统与医院会计核算系统、固定资产管理系统、合同管理系统、资金支出控制系统、HIS 系统等其他信息系统进行数据联通。将信息系统嵌入业务管理环节,按岗位职责分配业务权限,严格按照业务流程进行管理。在预算管理系统建设初期,应首先进行基础数据采集,规范医院项目库建设,明确各归口科室管理的预算项目,预算编制通过预算管理系统进行,年初预算管理委员会议议将年度工作计划下达至各预算责任科室。各预算归口部门或临床科室将预算逐级上报汇总,并通过“二上二下”的方式最终确定年度预算。审议通过的年度预算方案通过系统直接下达给各预算执行责任科室,并将相关预算数据传递至各业务系统。以固定资产系统为例,年初预算下达后预算信息同步至固定资产管理模块,固定资产在采购时,需首先选取预算信息方可发起采购,采购完成后数据同步至合同管理模块,达到付款条件发起付款,付款完成后信息同步至预算管理模块,自动统计预算执行情况,可保证业务数据反馈及时,提高数据信息传递效率。通过预算管理系统各管理部门、各预算科室可随时查阅预算项目的执行情况。财务人员可对全院预算项目执行情况随时进行监控。通过设置预算执行预警值,及时发现预算执行过程中出现的偏差,分析差异原因,采取必要措施保证预算目标的实现。

预算管理以医院的发展战略为起点,确定医院预算管理的目标,通过建立完善的全面预算管理体系,制定预算管理流程,加强预算执行监督、控制,完善预算绩效考评制度,强化预算管理信息化建设投入,不断提升公立医院全面预算管理水平,提高医院资源使用效率。

参考文献

- [1]国家卫生健康委,国家中医药管理局.关于印发公立医院全面预算管理制度实施办法的通知[EB/OL].<http://www.nhc.gov.cn/cai-wusi/s7785t/202101/28b018f8c2749d3aa050822c72ab709.shtml>.
- [2]农雯琦.公立医院实施全面预算管理的难点及解决对策[J].会计之友,2019(06).
- [3]段绪坤,熊冰,王海涛,李涵博.大数据视角下的公立医院全面预算管理体系构建探析[J].财务与会计,2018(14).