

# 医院财务预算管理与成本控制探析

邓春华

(遂宁市中医院,四川 遂宁 629000)

**摘要:**近年来,随着我国人民生活水平的提高,人们对于自身健康更加关注,加之受人口老龄化及临时性社会医疗服务增加等因素的影响,整体社会对医院提出了更高要求,医院正面临着前所未有的挑战。因此,医院必须提高内部控制水平,实施有效的成本控制,以适应现阶段及未来一段时间内的发展需求。本文从分析医院内部成本控制与财务预算之间的关系入手,提出医院现有财务预算与成本控制中存在的问题,探究促进二者有效实施的手段,以期帮助医院提高管理效率,优化资源配置,为医院更好的平衡社会效益与经济效益提供新思路。

**关键词:**公立医院;预算管理;成本控制

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.17.059

## 1 引言

成本控制已经成为现阶段企业、单位重要的内部控制手段。医院成本控制目的是不断提升自身资金、资源利用效率,间接提高医院的内部控制水平,以此帮助医院更好地参与市场竞争。医院财务预算则是实现成本控制的重要手段,其主要包含医院现金预算、资本预算、预计收入支出、资产、利润、现金流等,其中大部分医院将现金流作为重点管控对象。预算编制应秉持以收定支,收支平衡,收支统管的原则,确保预算效能的发挥,力求为后续成本管控提供支持。当前,我国很多医院已经开始引入预算及成本控制机制,医院管理层及员工对二者有了一定程度的认识,在采购医疗器械、科室设置、人员床位配比等方面有所革新。但在实际工作中,仍存在财务预算制度不健全、预算编制不科学致使执行力度薄弱,对预算结果缺乏分析反馈等问题,医院成本控制效果差强人意。

## 2 医院实施财务预算与成本控制的必要性及二者间的关系

### 2.1 医院实施财务预算与成本控制的必要性

近些年,医疗体制改革进入了全新阶段,医院取消药品加成,医保覆盖范围进一步扩大,以及2019年以来的突发事件,医院负担了巨大的社会医疗责任。这一个个问题、难点都指向了成本控制。因此,医院必须从内部控制管理着手,优化资源、降本增效,践行“向管理要效率,以效益求发展”的理念。在众多内控手段中,成本控制是较为关键的一项管理内容,其通过预算的编制、执行、分析、评价及反馈为医院的下一阶段运营决策提供依据。成本控制和财务管理的实施过程是对医院运行的不断检验、校准,调整的过程,以使医院向着持续健康方向发展。

### 2.2 预算编制为成本控制提供指导方向

医院实施一切医疗活动、科研活动及经营活动必须依照预算编制作为基础。所以,预算编制的准确性、可执

行性就至关重要。医院在制定战略目标后,为了顺利实现目标,就要将总目标细分成各分支目标,并通过预算编制规范成本控制,通过层层分支目标的达成,进而实现整体目标。

### 2.3 财务预算使成本控制具体化,促进成本控制目标达成

成本控制更具抽象化、概念化,其本身不具有可实施性,其必须借助于相关工具具体成数据指标及实施手段才能得以实现。财务预算即可满足成本控制这一需求。医院为成本控制工作设立一个总体目标,为了该目标达成,医院先以该目标为导向实施预算编制,组织专人对预算执行进行实施并监督,通过对预算执行后的结果进行分析并形成报告反馈给成本控制部门,便于在下一预算周期对原有不够科学的问题进行调整,以最大程度接近目标要求,进而实现成本控制目标达成。

## 3 医院财务预算与成本控制现状分析

### 3.1 成本控制体系及预算管理制度不够健全

预算管理制度是医院实施预算的基础,医院应以该制度要求为框架实施后续所有预算工作。成本控制体系是医院实施内部控制的重要手段,但当前我国部分医院仍存在成本控制体系不健全,未建立完善的预算管理制度的问题。公立医院大部分开支依靠财政支持,其市场化进程仍处于初级阶段,对成本控制的重视不足,医院内部未建立健全的制度标准。首先,缺乏对预算方法的科学研究制定,未确立预算编制原则,预算编制的流程不够规范,预算编制涵盖的内容没有统一规定等。其次,其受传统医院管理模式影响,医院未建立独立的成本控制管理组织,医院日常成本控制及预算执行监督工作由院领导分管,受其专业性及自身所处环境影响,成本控制效果不尽如人意。再次,成本核算缺乏统一性、规范性。一些医院成本核算不科学,或是不同院区的成本核算方式不统一,

医院也未能在成本管理制度中对成本控制方法、程序进行规范要求,导致成本管理工作缺乏基础依据。

### 3.2 预算编制与成本控制目标不一致

医院实现成本管控是以预算作为有效手段,所以,预算编制的实施必须以成本控制作为依据和最终目标。但当前,我国部分医院实施预算编制时仍存在较多问题,使财务编制的科学性和可实施性稍显不足。第一,我国一些医院实施预算编制时,通常根据上级主管部门的编制要求,结合本医院上年度财务数据,通过对本医院当年医务人员、床位的增减情况,对照财政拨款数额实施预算编制,忽略了医院成本控制需求。第二,当前,一些医院所制定的成本指标仍欠缺精细度。医院往往在院级层面制定成本指标,但财务预算管理则已经深入到科级、项目甚至诊室,这就出现了细分领域缺乏与之相匹配的成本目标问题。第三,一些医院预算编制内容涵盖不完全,未将事业收入、租金收入、“三公”支出等统筹后编入预算中。预算编制对医院内部的实际要求与成本控制要求的全面性不符,影响成本控制有效性的发挥。

### 3.3 预算执行不力影响成本控制效果

预算是依照财政拨款及医院自身收入情况实施编制执行,如果预算执行不力则极易导致医院预算超支,医院举债,失去成本控制意义。医院财务预算管理的执行力不足可以从资金、会计核算及管理等方面分析:

第一,在资金管理方面。一些医院对预算执行未形成严格闭环管理,造成资金的用途、资金的使用额度未完全依照预算编制进行管理,造成某些项目专项资金的浪费或闲置。个别医院通过转卖回租、不按规定履行审批程序出租国有资产进行违规举债。第二,预算的执行不力还受医院财务会计核算缺乏规范性有着密切的关系。如,个别医院账面不符、账实不符,出现账面与实际资产不一致;会计账簿所提供的数据与财务报表不一致;财务凭证不全、不实;另有部分总支类型医院体系下,各分院与总院会计科目设置不一致,在整个医院体系内的设备、医疗材料借调未填写调账。第三,医院市场化进程缓慢,在实施内部管理中,缺乏有效的监管措施,致使预算执行受阻。很多医院内部缺少专门的审计监督部门,或审计部门只侧重财务信息的准确性、合规性,但对于预算的执行效果监督力量薄弱。

### 3.4 未形成预算执行结果分析反馈机制

财务预算管理的最终目的是通过促进成本控制效果,帮助医院优化资源利用提高运营效率,进而实现总体战略目标。对于医院的发展,财务预算除了直接起到降本增效的作用,更重要的是其能为医院整体运行情况提供阶段性的检验,根据预算执行的完成情况反映出该预算周期中,医院预算编制是否科学合理,以及医院运行中存

在的问题。但目前,仍有部分医院未建立预算的反馈机制,致使财务预算无法切实有效促进成本控制管理效能的发挥。一方面,一些医院受医改影响,仍无法从“以药养医”时代结束的困境中开拓出一条适合自身发展的路径,未找到新形势下医院增效的有效模式,在预算执行中,显现出降本动力疲软。另一方面,医院未建立起适用于预算执行结果分析的信息系统,致使医院在处理庞大的数据时,时效性及准确性仍存在欠缺。

## 4 医院财务预算与成本控制实施有效性路径探析

### 4.1 健全成本控制体系及预算管理制度

健全成本控制体系能够有效遏制医院预算管理中的风险隐患,帮助医院规范管理,有效实施内部控制。健全成本控制体系及预算管理制度应从以下几个方面着手:第一,成立独立的成本管理委员会,其负责组织各部门召开各类成本费用支出分析会议,拟定当年成本指标,监督全院成本控制及财务预算执行情况等。第二,完善成本控制制度。医院应进一步完善成本控制管理制度,从会计核算方式,成本控制方法、成本控制原则等方面在制度中进行明确。应实施科学有效的会计核算方式,并对各分院的核算方式进行统一,确保会计核算的准确性、全面性,进而帮助相关人员在院内开展有效成本控制工作;对成本控制方式的确定应从医院整体战略层面出发,从市场需求,市场价格变化、行业现状、医疗政策等方面综合考虑,对所有费用、支出谨慎分析,确保其必要性。第三,预算管理制度中,预算编制、预算执行、预算分析等未做到标准及要求的规范化、系统化,使得预算与实际运营状况不吻合,出现频繁调整的问题。第四,建立先进的信息化财务管理系统。当今互联网+、云计算的广泛使用促使企业办公效率及获取信息能力显著增强,医院应充分利用先进的信息技术,提高成本控制中基础数据的及时性及准确度。

### 4.2 以成本控制目标为核心实施预算编制

预算作为成本控制的重要环节,其必须以医院的成本控制目标为导向实施编制。

首先,成本控制目标的制定。医院应首先编制成本支出汇总表,该汇总表需按类别罗列医院所有支出项目,可分为人力资源支出、医疗采购支出、管理支出等。成本控制目标制定人员要通过逐项分析本院支出明细找出高成本支出占比项目,成本控制部门联合其责任部门、财务等相关项目支出进行分析,探究降本策略。

其次,实施预算编制。医院实施预算应从收入预算、支出预算两方面考虑。

一方面,收入预算。医院的收入主要包括财政拨款、上级补助及医疗收入等。在进行预算编制时,应将所有收入进行分解。如,医疗收入,将门诊收入,门诊人次及费用

分别计算,并将收入指标分解到科室、医疗小组等更细分领域,确保收入预算的科学性。

另一方面,支出预算:支出编制应遵循量入为出原则,以收入编制为基础,成本目标为核心,同时要考虑国家相关政策变化。医疗支出:对于人员费用支出应严格按照本年度人员增减计算编制;对于设备购置、维修的支出编制应充分研判该设备的实用性、必要性以及本院支付能力;药品支出应考虑药品综合差价率及现阶段大规模药品纳入医保并由国家进行药品价格谈判实施统一采购后的政策因素影响;对于接续上年度的再建工程要结合工程的完工情况将费用支出科学计算编入预算;其他支出预算编制也应综合考虑正确估算后实施编制。

医院的成本控制目标的制定应以各部门各科室的发展现状作为基础,因业务不同应体现出科室间的差异性,另外还要充分考虑风险因素,要特别对医院新增医疗科研项目进行风险预判,确保制定的成本控制目标具实际意义。

#### 4.3 加大预算执行力度,促进成本控制效能发挥

预算的执行是预算的核心环节,预算执行更是成本控制成功与否的关键步骤。在医院成本控制中,资金、现金流是重要的控制内容,此方面的预算执行不力将直接影响成本控制的效果。

第一,资金资产预算管控。现金流是医院重要的成本管控内容。在进行现金资金预算管控中,要把握现金收入及支出渠道,确保其合规性。医院必须对国有资产实施严格的审查审批制,对于私自挪用专项资金以及挪用后利用国有资产进行售卖后转租回租等问题要进行清查,并对相关人员追责,并设法追回资产、现金,减少国有资产流失。

第二,规范会计核算。医院在成本控制制度中已明确会计核算要求,对于账实不符及账面与报表不符的问题,医院必须在一个会计周期内,清查所有账目、实物信息,确保基础信息的准确性。

第三,强化监督考核力度。医院成本控制委员会应采取定期与不定期交叉使用的方式对医院的成本相关工作进行监督。同时,相关部门还应考虑与医院外部审计监督部门合作,从更专业角度对医院的成本控制及预算管理进行审查,给出修正意见。

#### 4.4 强化绩效考核,形成预算与成本控制的联动效应

加强绩效考核应从当前医疗政策深化改革作为出发点,医院已经从原有的强化医药收入增效转变为强化医疗技术增效。因此,首先,建立有效的绩效管理制度。医务人员是医院成本控制的实施者,要切实将医务人员的绩效与医院成本控制成果进行有机结合。使医务人员建立起“用技术增效益”的成本意识,应从提高医务人员医疗

技术出发,强化人员技术培训。其次,精简人员与高效输出成为了当前医院降本增效的主要矛盾,预算执行的反馈需要信息系统的支持,医院的运行是一个庞大的系统,通过对大量的数据信息进行分析、比较,才能反映出成本控制中的问题。所以,建立起一套完善的财务完善的财务预算管理系统就显得十分必要,医院要将涉及预算管理一系列预算编制,预算执行监督,预算分析反馈及考核等流程环节纳入系统中,通过利用大数据、云计算等手段为绩效考核提供更加准确的数据基础,减少人力支出,提高计算精确度,提升分析可信度,并以预算绩效考核结果服务于下一阶段的成本控制工作的实施。

#### 5 结束语

预算能够利用详尽的数据清晰反映出一个阶段内医院的整体运营、业务发展进度、资产变动,并通过预算执行分析出其是否与医院整体战略方向一致,为医院管理层实施内部管控及决策提供了数据支持。预算管理在成本控制中的应用能有效提高医院整体降本意识,因此,医院应以财务预算和成本控制为抓手,通过一系列手段措施,使其服务于医院的运营发展,最终实现战略目标的达成。

#### 参考文献

- [1]刘银.试论医院财务预算管理与成本控制[J].财经界,2021(33):64-65.
- [2]李海珊.浅谈医院财务预算管理与成本控制问题[J].行政事业资产与财务,2021(19):96-97.
- [3]刘杨婷.公立医院财务预算管理与成本控制问题分析[J].纳税,2021,15(19):135-136.
- [4]徐艳艳.公立医院财务预算管理与成本控制问题研究[J].今日财富,2021(8):119-120.
- [5]周鑫.医院财务预算管理与成本控制问题分析[J].财经界,2021(4):143-144.

作者简介:邓春华(1988-),女,汉族,四川遂宁人,中级会计师,本科,研究方向:财务与成本管理。