

民营医院全面预算管理体系建设问题以及优化策略

候亚维

(延安大学咸阳医院有限公司, 陕西 咸阳 712000)

摘要:近年来,随着医疗技术的不断发展,民营医院通过推进医疗改革以致于获得更好的医疗服务体验和规范有力的管理制度,但是在这种医疗改革的背景下对民营医院的运营管理也提出了更高的水平要求。全面预算作为财务管理的主导项目,关乎医院是否能走可持续发展的道路。在目前的医疗行业内,全面预算管理体系已经发展成了一套比较完备的管理体系,无论从基础理论知识还是实践操作,全面预算管理体系在民营医院起到了至关重要的作用。但是,民营医院内部在构建全面预算管理体系的时候碰到了一些需要优化的问题。本文将从民营医院全面预算管理体系的环节展开阐述,深度剖析民营医院在推进全面预算管理体系出现的问题并且分析成因,并且针对这些问题提出一些优化策略。

关键词:民营医院;全面预算管理;对策

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.21.040

1 引言

在国内的市场上,民营医院一直是推动医疗卫生改革的主动力量。在新时期的背景下,民营医院需要顺应医疗卫生改革的要求,在内部的管理层面上做出变化。舍弃一些老旧的、固执的以及落后的传统管理方法,因为传统的管理方法在新时期的背景下不仅不能为医院的运营带来高效的收益,而且消耗医院内部的资源。全面预算管理体系一直在各行各业发展战略目标的过程中占重要的地位,因此医院要跟随医疗改革的步伐,大力支持全面预算管理体系的发展,并且不断完善全面预算管理体系,探寻出民营医院展开全面预算管理的有效策略。

2 民营医院全面预算的重要环节

2.1 分解预算目标

全面预算管理体系依据医院发展的战略目标,利用预算编制跟进战略目标需要做的工作并且将工作流程做了详细的拆分规范了工作环节。全面预算管理体系将根据医院不同的科室、不同的部门根据各自对应的性质将预算目标和工作合理的分配到每一个部门和科室,而后这些部门和科室根据自身的特性展开预算编制工作。当所有的预算目标整合在一起的时候就实现了民营医院的可持续发展。全面预算管理体系分析各部门的性质将预算目标分解在每个部门的头上,实现了预算目标的可实施性和合理性,这种预算管理方法更加贴合医院实际的发展状况。

2.2 合理管理现金

由于医保报销政策不断优化,实行出院时网上报账、

医院先行垫付报销费用的政策。患者在出院时直接可以办理相关结算手续。在办理完报销后,患者会当场拿到住院统筹报销费用。所以现金在医院日常的运营过程中起着十分重要的意义。在全面预算管理体系里,预算人员根据每个部门以及科室对于现金需求的不同,提前展开预算编制,将预算好的现金发放至每个部门和科室。这种预算编制下控制现金流量的办法是非常科学的,避免了不必要的现金外流。

2.3 调整预算目标

全面预算管理覆盖着整个医院的经营管理活动,主导着战略目标的发展方向。但是民营医院作为公益性的企业,全面预算管理体系的预算目标要跟随国家政策 and 市场经济的变化而变化。在实际工作中,预算管理人员要实时注意政策的变化,保障预算编制的目标在不违背政策条件下为医院带来高额的收益。

3 民营医院开展全面预算管理模式的意义

3.1 有利于提高成本控制水平

民营医院不同于国内市场上其他行业的企业,医院必须保障医疗设备的先进和齐全。因此,医疗设备的投资在整个医院投资成本中占着比较大的比重,还要投资医疗设备的维修和翻新费用。因此,全面预算管理体系有责任做好对于大型医疗设备的成本预算,在保障医疗设备质量合格的条件下,科学的压缩成本空间。全面预算管理体系会及时地纠正一些超出预算内成本的生产经营活动,保障成本预算在合理的可控成本区间。

3.2 全面预算管理有利于民营医院开展绩效考核

全面预算体系的工作性能中包含对医院内部绩效考核的职能。全面预算管理体系在年初的时候将预算目标和工作指标分配给每个科室和部门,在年终用绩效考核办法检验各部门和科室是否完成了工作指标。针对过度偏离预算目标轨道的科室和部门,全面预算管理体系需要纠察其中存在的问题,并且针对工作绩效产生的原因做出评估,及时纠正存在的问题。全面预算管理体系的绩效考核一定要公平公正,不得因为高层管理者个人原因偏向任何一个部门和科室,这样才能激发出全体工作人员的工作积极性。

4 民营医院开展全面预算管理遇到的问题

4.1 民营医院全面预算目标缺乏科学性

目前一些医院制定的全面预算目标存在预算目光浅显的问题。部分民营医院仅仅把全面预算管理体系当作短期内制定成本预算的工具,这是一种错误的观念。全面预算管理体系要根据医院的长期发展战略目标制定预算编制目标,否则全面预算在对各科室各部门分配预算目标和工作指标的时候就会受到短期预算目标的影响。部分的民营医院在分配预算目标的时候没有考虑每个科室和部门的特点和性质,盲目的分配指标导致工作难度大无法开展预算财务工作,打压了财务人员参与全面预算工作的积极性。此外,民营医院内部对于成本预算过低,一味的压缩成本的预算方法无法保障医院正常运转,为各部门和科室人员开展预算目标工作带来了很大的难度,导致工作人员对全面预算管理体系产生负面情绪。甚至在一些科室,不展开全面预算工作,不采用医院管理层指定的成本预算方案。财务部门针对科室和部门的预算支出并没有积极报销,大多数都停留在对支出审核的阶段,这就拖慢了预算工作的进度。

4.2 缺乏对预算管理的重视

全面预算管理体系目前在部分民营医院的内部没有受到管理层的重视。虽然全面预算管理体系已经建设的比较完备了,但是没有落实预算管理体系,预算编制仅是流于表面的形式。在许多地方的民营医院还未成立专门的全面预算管理部门,全面预算管理只能依附财务部门生存,医院的管理层也将全面预算管理体系当作简单的预算工具,缺乏最基本的预算管理制度和编制方法,导致没有一个良好的预算管理环境。因此,全面预算管理体系缺乏强有力的执行力,政府许多的财务政策无法落实在医院内部,导致医院内部随意的开展全面预算工作,这主要是因为无论是医院的高层决策者还是财务部门的员工

都缺乏对全面预算管理体系的认识和重视,医院的高层决策者没有给予全面预算管理体系大力的支持,财务部门的工作人员不情愿参与到全面预算的工作当中去。此外,由于缺少支持和重视,导致医院内部的一些资源没有被合理的分配导致了资源的浪费,整体的全面预算管理水平是比较低的。

4.3 缺乏完善的全面预算管理体系

全面预算管理体系作为财务部门的一部分,本身带有监督和控制的职能。部分的民营医院在开展全面预算管理工作的時候,只将目光放在了预算职能而不注重监督和控制的职能。此外,一部分的全预算项目编制的不够详细,对于预算的认识不够深入,当预算目标分配在各部门和各科室负责的时候,难以形成科学的考核制度。全面预算管理体系的缺漏导致会影响医院的正常运营,甚至对医院的战略目标产生干扰。

4.4 全面预算管理工作缺乏格局

目前民营医院开展的全面预算管理工作缺乏熟知预算专业知识的财务工作人员,所以在开展全面预算管理工作就会非常局限。并且,医院目前的全面预算管理工作仅仅在财务部门的某一层面开展,预算模式和预算编制并不多样化,难以针对医院的运营预算问题做出多个决策方案,片面的预算管理方案难以兼顾每个部门的预算问题,只能择取比较重点的预算问题进行处理,这种片面单一的管理方法难以提升医院的运营效益。此外,随着医疗事业的不断发展,医院的许多科室以及部门对预算管理工作也提出了新的需求,由于全面预算管理工作的约束和控制难以满足这些新的需求,就难以为医院带来实质的效益。

5 民营医院全面预算管理体系优化策略

5.1 优化全面预算管理目标

目前的全面预算管理目标存在一定的不合理性,因此民营医院要从全面预算管理目标的编制和审批入手优化。首先,财务人员需要明确目前市场上的经济状况,假设一个预算目标考虑医院是否能完成假设下的预算目标,假设预算目标不能过低也不能过高要控制在合理的范围内,还要从医院的自身发展状况出发考虑,结合医院发展的实际需求调整假设预算目标。同时,财务人员还需要根据医院历史的预算目标和现在收入的实际情况进行分析,做出最佳的全面预算方案。

5.2 加强对全面预算管理的重视程度

如果民营医院没有树立起对全面预算管理的重视程

度,一旦医院遇到财务风险就会被动的陷入僵局。所以,医院必须加强对全面预算管理的重视程度,提升全面预算管理在实际的管理层的地位。树立起全面预算管理的理念,可以借助预算编制帮助医院完成医疗事业的转型和改革,这就需要医院的高层管理者建立全新的预算管理目标和合理的预算权责关系,当全面预算管理的制度被优化,就能对医院的发展状况做出指导性意见。同时,全面预算管理工作有条不紊地开展离不开医院对于预算工作资金上的支持,医院需要投入大量的人力和资金在全面预算管理的建设上面。医院需要意识到全面预算管理对于医院高效益运营的重要性,调动各个科室和部门积极的加入到对全面预算管理工作的建设当中去。此外,全面预算管理工作作为财务部门的一部分,医院也需要注重预算管理工作在综合管理部门的地位,顺应时代的发展来构建一个能为医院带来高效创收的财务管理体系。

5.3 搭建完善的全面预算管理体系

搭建一个完善的全面预算管理工作体系,就需要搭建好全面预算管理的根基。在医院的内部需要确立一套针对全面预算管理工作的绩效考核办法和监督机制,并且医院需要将这种考核和监督办法落实到医院的管理活动中。在具体的实行过程中,管理层和财务部门共同成立考核和监督小组,由管理层做预算管理评价小组,财务部门做监督小组,两个部门针对全面预算管理的履行状况和预算方式作出全面的评估,针对存在的问题分析产生的原因提出解决办法。这种管理方法很有效的帮助全面预算管理提升执行力度,强调了全面预算管理的重要性,并且对预算工作的过程进行了有效的监督,及时的消除在发展过程中出现的不良现象。监督和评估管理办法也提升了财务人员的工作素质。在很多的经营状况不太乐观的民营医院,内部全面预算管理体系是一个缓慢的完备过程,这种管理办法加速了全面预算管理结构的建设速度,评估和监督体系让全面预算管理制度成为较严谨的预算管理体系。此外,评估和监督体系还能监督综合的管理部门,为开展各项预算管理活动提供支持和帮助。

5.4 培养专业的财务管理人员

市场上对于具备专业预算知识和实践经验的财务人员需求量非常大,所以医院在构建全面预算管理体系要注重对人才的培养。目前,市场竞争的核心就是对人才的竞争,在医院也是如此,针对一些观念老旧的财务人员,要对他们进行培训,改变他们老旧的观念,接受全面预算

管理工作的模式和方法。医院要更加注重对年轻人才的培养和关注,抓住他们年轻的优势接收新鲜事物,通过对财务人员的后期培养来推动全面预算管理工作的发展。在未来,人力资源管理部门的人员都要根据民营医院的实际要求招聘更多的具备全面预算管理知识的人才,并且着重培养这部分人才,从人才上推动全面预算管理工作在医院内部的改革。此外,财务人员的考核嘉奖办法也很重要,医院内部引进先进的考核嘉奖制度有助于调动全体员工学习全面预算管理知识的积极性,让管理人员对医院做出工作调整的认同感,这也同时体现了全面预算管理的人性化,吸引更多的人才来学习全面预算管理的专业知识,对于表现优异的工作人员加大嘉奖的力度,这样才能和工作人员的付出与回报之间产生有效对等。

6 结束语

全面预算管理工作对于现如今民营医院的有效运转起着至关重要的作用,医院需要给予更多的支持,提高全面预算管理工作的执行力,避免全面预算管理工作仅是喊口号,流于形式主义。虽然全面预算管理办法已经搭建好完备的管理模式,但是在民营医院的内部还是存在许多问题,在很多方面和医院的运营管理活动都有需要磨合的地方。未来一段时间,民营医院要关注全面预算管理问题的有效分析,从而不断推进全面预算管理的改进,保证民营医院的稳健发展运营。

参考文献

- [1]钟玉霞.民营医院预算管理若干问题探讨[J].时代金融,2017(21):251-252.
- [2]黄婷.谈谈民营医院预算管理现状及发展[J].财经界(学术版),2017(10):42-43.
- [3]钟锐.浅谈医院的全面预算管理[J].现代经济信息,2018(28).
- [4]李涛.民营医院全面预算管理系统的构建探讨[J].当代经济,2016(17):33-34.
- [5]杨继红,陆丽琴.医院全面预算管理现状分析及改进策略[J].管理观察,2018(23):110-112.
- [6]艾文庆.医院预算管理现状与改进策略分析[J].中国国际财经(中英文),2017(04):126-127.
- [7]姜晶.公立医院的全面预算管理存在的问题与对策[J].现代经济信息,2017(22):78-79.

作者简介:侯亚维(1987-),女,汉,籍贯:陕西省宝鸡市,本科,会计,审计师。