

# 医院加强财务预算管理与绩效考核的探索

朱文富

(广南县中医医院,云南 文山 663300)

**摘要:**随着人民生活水平的不断提高,在治疗疾病的过程中,对医疗服务的质量和水平的要求越来越高,而医院为病人提供的医疗服务在人民的生活中起着举足轻重的作用。在市场经济环境下,公立医院受到私立医院传统观念的冲击正在不断提高经营水平,提高市场竞争能力,占据一定的位置,而资金利用效率是影响医院运作的重要因素。因此,要想提高医院的资金利用效率,必须加强医院的财务预算管理和绩效考核。

**关键词:**医院;财务预算管理;绩效考核;探索策略

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.22.064

随着医疗体制改,看病难、看病贵等问题逐渐得到缓解。要想继续保持这种势头,就需要加强政策规范、制度建设、资金投入和队伍建设,从多个层面为人民群众营造良好的医疗服务环境。财务预算管理是医院根据自己的实际状况,科学、有效地制定今后的发展规划。医院财务预算主要由年度财务收支计划、年度筹资模式规划、资金使用机构的预测组成。医院的财务管理需要各方面的配合,其核心是筹资、开发、分配和管理,但现阶段医院的财务预算管理与绩效考核方面都存在着一定的缺陷,需要对其进一步加强和完善。

## 1 医院财务预算管理与绩效考核概述

### 1.1 医院财务预算的含义

医院预算管理是指运用科学、高效的方法,对今后医院的规划与发展进行预算编制。而财务预算是指根据医院的发展情况,制定和规划每年的财政拨款收入、业务收支,包括资金结构、资金来源等。医院财务预算直接关系到医院的经营发展,涉及医院的各个业务,资金是其经营的核心,包括资金分配、资金筹措、资金使用等。

### 1.2 医院实施绩效考核的必要性

医院财务预算管理是贯穿于医院经营思想与文化的,以实施绩效考评为准绳,注重工作效能,以提高工作效益、提高医疗质量为主要目的,从而推动医院发展。坚持科技创新、发展创新、技术创新,通过绩效评估、机制评估等手段,对医院进行财务预算管理的整合与优化。当前,由于我国处于改革的关键时期,医疗事故频发,医院的绩效考核不合理、不科学现象频出,进而导致医院工作人员的工作积极性都很低<sup>[1]</sup>。

## 2 预算管理与绩效考核的关系

### 2.1 预算管理促进了绩效考核的规范性

#### 2.1.1 预算管理促进了绩效考核的项目建设

由于医院的实际财务工作较为混乱,所以对其进行的项目建设也较为烦琐,进而对其进行预算管理有助于提高绩效考核的项目建设水平。为了合理地控制预算,预算

管理需要对预算进行分类。按照预算管理的类别,可以通过建立目标明确的评价体系,在预算管理的基础上,建立相应的项目建设。这样,就可以根据预算管理中的大、小项进行参照,将业绩评价的各项指标具体化,使评价系统更具实效性。总之,预算管理可以为绩效考核项目的构建提供一个参照,从而使考核系统的整体构建得以实现。

#### 2.1.2 预算管理促进了绩效考核的流程建设

预算管理可以有效地推动医院绩效考核的流程建设,从而为医院的绩效考核提供有力的支持。在医院的工作中,要使绩效考核真正起到应有的效果,就需要一个统一的程序,这样才能更好地贯彻实施。而在财务系统中由于绩效考核是独立的,因此,流程建设的工作效率并不高。由于预算管理与绩效考核在基本目标上是一致的,各部门之间的工作过程也是相似的,所以要按照预算管理的具体工作程序来完善绩效考核的工作流程,进而能够使考核工作的过程统一。这样的话,就可以让考核的执行标准更容易实施,也可以让绩效考核的效果得到更好的体现。

#### 2.1.3 预算管理促进了绩效考核的规范性

另外,预算管理与绩效考核的重要作用是推动绩效考核工作的规范化进行。由于绩效考核的内容具有多元化特点,因此,在实践中要做到标准化就比较困难。当前的预算管理不管是运用的方式,还是统一的标准,都有其独特的特点,而这一特点又十分符合绩效考核工作的实际情况,因此,要积极地 will 将预算管理的方法引进到绩效考核中,从而达到项目标准的一致性。在统一的标准要求下,加强了绩效考核的规范化,使工作的专业化程度明显提高。

### 2.2 绩效考核实现了预算管理的科学性

#### 2.2.1 绩效考核统一了预算管理的标准

绩效考核是一种很好的衡量标准,它是一种有效的衡量工作效率和质量的方法,它的标准改进能够改善整体工作的质量。在绩效考核的作用下,预算管理可以从项目

的建立和方法的运用两个方面进行自我完善,使得预算管理管理水平进一步提高。也就是说,统一的绩效考核可以使预算管理的各个方面都有一个清晰的参照,从而达到统一的目标。

### 2.2.2 绩效考核明确了预算管理的方向

另外,绩效考核对预算管理的重要作用在于它为医院的预算管理指明了方向。在医院财政体系工作中,预算管理处于起步阶段,绩效考核是最后阶段。由于这种关系的存在,从目标导向的角度来看,绩效考核的最终结果会导致医院的预算管理出现一些偏差,从而使医院的预算管理朝着绩效考核的方向发展<sup>[2]</sup>。简单来说,就是在一个统一的财政制度下,通过绩效考核的诱导特性来纠正财务管理的取向。

### 2.2.3 绩效考核推进了预算管理的全面性

绩效考核在预算管理中的重要作用是推动预算管理的全面性建设。随着绩效考核的不断深入,标准化、过程化的不断完善,使得绩效考核的种类越来越多,考核的标准也越来越全面。在这一要求的反向作用下,预算管理的项目、分类等都会向着绩效考核的方向发展。由于绩效考核是全方位的,所以,在其影响下预算管理的全面性也会逐步得到推进,并最终实现整体的目标。

## 3 医院在财务预算和绩效考核中存在的问题

### 3.1 财务预算管理不足

如何有效地使用和配置有限的医疗资源,实现高品质的医疗服务,是医院有待解决的一个重大问题。新医改的实施,使以药养医的问题逐渐得到了解决,但是,随着制度的深入实施,其应用效果的成效却受到了深层的制约。其原因主要有:一是预算目标不清晰,大部分医院的经营目标仅限于预算,而在具体工作中并未落实预算。部分医院存在着现实的层次目标,但是由于各部门的预算管理职责不清晰,缺乏有效的监督手段,导致了预算管理工作的执行不力;二是没有根据医院的实际财务预算来进行全面的计划,医院的外部监督方式以财务预算资金为主,这对医院的运营具有正面的促进作用,但是它并没有真正地在医院的财务预算中发挥出相应的作用,从而影响到医院的整体服务质量和资源的分配。

### 3.2 财务体制的缺失

在财务预算管理方面,财政制度的健全可以使财务预算更加规范,但是,目前我国多数医院的财政制度并不健全,这就造成了大多数医院在进行财务预算管理时,往往会出现预算与实际不相符的情况。这种情况下,医院的腐败现象时有发生,造成了医疗资源的浪费、经费利用率低下、经费使用不合理等问题。医院的财务预算通常也有一些预算目标,但在实际预算中这些指标与实际情况不同,医院是公益场所,提高资金的使用率就显得尤为重要。但是,现阶段还存在部分医院没有制定一套行之有效、严谨的财务制度,导致医院工作效率低下,进而不但会影响到

医院的整体收益,而且会影响到全体员工的工作热情和兴趣<sup>[3]</sup>。

### 3.3 绩效考核的实施存在困难

事业单位的工作人员,工资是固定的,这部分收入占比较大,他们对绩效考核并不是很看重,反而会产生抵触心理,进而会影响到他们的工作热情,而且由于缺少政府的介入和引导,所以在执行的时候会遇到一些问题。要想绩效考核起到一定的效果,就需既要保证考核指标的先进性,又要与医院的发展密切联系,以适应医院的发展。当前,医院在推行绩效考核时,既没有考虑到医院的实际情况,也没有根据职工的情况和工作特点来设定考核指标,从而导致了工作人员的反感,对此项工作开展的不满,致使绩效考核的难度增加。

### 3.4 预算管理、绩效考核的指标设定不够科学

在医院的正常运作和发展过程中,预算管理和绩效考核的实施要符合相应的成本标准,并且要有确切的信息。在目前的预算管理和绩效考核中,成本指标的实施与预算的变动较大,相关的预算人员和绩效考核的工作人员并没有足够地关注这一点,这就造成了许多成本指标的制定不科学,成本标准也随之发生了变化,这就要求工作人员对目前的市场情况进行全面、系统的分析,以便及时地掌握成本指标的市场信息。然而,医院预算管理和绩效考核缺乏市场调研,成本预算的设置指标与实际情况存在很大的偏差,从而对医院的财务管理和绩效考核产生不利的影响。

## 4 医院加强财务预算管理与绩效考核的探索策略

### 4.1 整合财务管理体制,健全绩效考核

建立健全的财务管理体制,不仅能推动医院的健康发展,还能为医院的绩效考核和预算管理提供良好的环境。在实际操作中,建立健全的医院财务管理体系,是实现医院预算和绩效考核的有效途径。第一,在新会计准则下,医院要根据自己的实际情况,制定一套符合我国现行会计准则的财务管理体系,保证财务预算的正常运行。第二,要构建相关的内部控制制度,将各部门的职责进行合理的划分,将监督的功能细化到各个部门,形成相互监督、合作的工作机制,从而解决医院财务管理体制执行困难的问题。

### 4.2 严格监督预算管理,提升预算的执行力

只有在编制了预算之后,医院必须持续加强财务预算,使其真正发挥作用。为了保证财务预算的及时性和有效性,必须建立起一套科学的财务预算监督体系,避免出现不合理使用资金的情况。建立健全的监管机制,建立科学的评价指标,实现资金的合理配置。同时,在监督预算过程中,仅靠专业的监督机制是远远不够的,同时领导还要不断地激励各部门的工作人员建立强烈的责任心和监督意识,及时举报挪用、浪费资金的行为,必要时可以建立相应的奖励机制,分为物质和精神两个层面。同时,要

通过精细化的监督,使各科室、各部门的工作人员充分认识到精细化监管的重要性,合理安排人力、财力、物力、财务收支情况,保证财务预算管理的有效实施<sup>[4]</sup>。

#### 4.3 建立科学完备的预算管理和绩效考核体系

科学完善的问责制度是做好财务预算管理和绩效考核的前提,为了使各项工作都有据可查、规范化,需要全面考虑和加强顶层设计。一是要建立健全问责制度。要按照财务预算的具体情况,对预算的编制、责任落实、责任人、绩效考评、奖惩制度进行明确,做到人人有责、事事有人管。二是完善有关的财务预算体系。医院要根据工作需要,制定预算体系,并根据实际情况的变化,对预算内容、预算要求和相应的审核程序进行细化,从而有效地提高资源的使用效率。

#### 4.4 选择科学的预算编制方法

目前的预算编制主要有定期预算法、固定预算法、零基预算法、弹性预算法等,这些方法各有利弊。预算编制方法的选择要充分考虑到医院的运行情况,而预算编制选择的好坏直接关系到医院的预算能否顺利实施,乃至能否达到预期的效果。在预算编制上,要针对医院的经营特点和不同的预算目标,采取不同的预算办法,比如,因业务量变化而发生变动的项目可以采用弹性预算法进行编制,对于水、电、办公用品和低值易耗品等发生的重大变化可以采用固定预算法,员工经费及其他项目均按增量预算的方法进行。大型设备、厂房工程和其他工程量变动较大的设备检修,应按零基础预算和固定预算两种方式进行。同时,为了提高预算编制的功能性和科学性,应选择多种不同的预算编制方法。

#### 4.5 优化绩效考核制度

财务预算的有效性主要取决于绩效评估的合理性,而医院各个职能部门和科室的工作质量也要依靠绩效考核体系建立健全的绩效考核体系,必须综合考量各项指标。在确定指标时,要根据医院的具体情况,制定一个客观、合理的考核指标。在确定指标权重时,要对其权重进行适当的调整,以保证其权重合理,尽量减少主观因素的干扰<sup>[5]</sup>。合理的绩效考核体系是不断调整和修改的结果,并在制定过程中应充分考虑到其工作的特殊性。同时,要想用制度激励员工,不仅需要把工资和晋升挂钩,还要保证员工的工资和晋升空间,进而才能调动员工的工作积极性,从而提高医院的管理水平。

### 5 医院财务预算管理和绩效考核注意事项

#### 5.1 加大思想重视

医院在进行财务预算管理和绩效考核时一定要提高认识、转变观念,认识到预算管理与绩效考核在医院发展中的作用。只有如此,才能有效地保障各项措施的实施,并使医院的管理者能更好地贯彻实施有关的制度,使医院的内部资源得到最大程度的优化。医院的领导与管理者要不断优化自己的管理观念,在管理过程中对费用进

行有效的控制,使预算管理和绩效考核真正落实到各个环节,进而才能使医院的财务预算管理和绩效考核工作取得理想的结果,从而使医院的管理质量得到提高。

#### 5.2 完善管理组织

在医院进行财务预算管理时,必须对其进行适时的改进,以便在相应的管理制度和体制的支持下,使其工作更加顺畅。因此,要建立健全预算管理体系,合理配置人力资源,实现人员职能的有效发挥。同时,各个科室都要互相沟通,了解各个部门的具体发展,建立起一个良好的管理组织,进而保证各项工作的顺利进行。整个院系的各个部门,都要互相沟通,掌握各个部门的具体发展情况,并健全管理组织,才能真正实现财政预算管理和绩效考核<sup>[6]</sup>。

### 6 结论

从多个角度来看,目前大多数医院的财政支持渠道都在逐步下降,在这样的背景下,医院必须要适应市场经济的发展,加强自己的财务管理能力,迎接新的挑战。一个健全、科学、完善的财务预算管理体系,可以合理地安排医院的经费,避免浪费,增加资金使用的效率。另一方面,在制度的指引下,各科室和部门可以加强对资金的管理,让资金的使用更加合理,从而提升医院的服务质量和水平。

#### 参考文献

- [1] 熊佩. 探讨新形势下的医院财务预算管理与绩效考核[J]. 财经界, 2021(9): 124-125.
- [2] 曾莉莉. 新形势下医院财务预算管理与绩效考核的实践分析[J]. 财经界, 2021(28): 166-168.
- [3] 轩辕舒. 基于新形势下医院财务预算管理与绩效考核的强化研究[J]. 中国保健营养, 2019, 29(18): 339.
- [4] 喻海英. 基于新形势下医院财务预算管理与绩效考核的强化[J]. 现代经济信息, 2019(29): 178.
- [5] 张博雅. 医院加强财务预算管理与绩效考核的相关讨论[J]. 新商务周刊, 2019(1): 97.
- [6] 曾咏青. 公立医院加强财务预算管理与绩效考核的几点思考[J]. 中国乡镇企业会计, 2019(8): 69-70.

作者简介: 朱文富(1982-), 男, 壮族, 云南省广南县人, 大专, 中级会计师, 研究方向: 医院财务管理。