

新形势下医院预算与绩效管理一体化的应用

张 岩

(哈尔滨医科大学附属第一医院,黑龙江 哈尔滨 150000)

摘要:医院预算与绩效管理一体化,充分运用了预算的计划、指导,与绩效管理的监督、控制、评价等作用,统筹规划管理医院的财务、业务等工作,以实现医院经济运行的提质增效。但是在一体化实施过程中,出现了预算与绩效结合、融合不足等现象,导致预算绩效目标、执行等出现偏差,影响到一体化效用的发挥。所以,本文首先进行了一体化基础架构的分析,给出了一体化应用的现状,并进行一体化应用对策的阐述,提出了强化认识、完善体系建设、加强信息技术保障等措施,以促进医院预算与绩效管理一体化、信息化、科学化、高效化的发展。

关键词:医院预算;绩效管理;绩效管理一体化

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.30.059

医院隶属于公共卫生事业,但是其具备经济组织特征,经营管理面临着公共效益、经济效益的双重要求。在新的政策环境、新的经济形势,以及新医改持续深化的背景下,医院运营、生存压力加大。需进一步探寻研究医院预算与绩效管理一体化高质、高效应用的对策,全面提高预算与绩效管理的一体化水平,切实解决一体化应用中的不足,促进医院经济运行质效的提升。

1 医院预算与绩效管理一体化基础架构

医院预算与绩效管理一体化的顶层设计是预算编制、预算执行与监控、预算决算,底层设计包括了绩效目标设置、绩效监控、绩效评价,顶层设计与底层设计相互结合,实现预算结果的应用及反馈,最后经过预算结算与绩效评价的并行,完成医院预算与绩效管理的信息公开,从而形成预算与绩效管理一体化基础架构。

1.1 预算编制与绩效目标模块

预算编制是医院实行全面预算管理的基础,具有指导预算管理的作用。在一体化架构中,预算编制包括了财务与业务预算两个方面,还分为医院整体预算、各科室预算,以及医院的重大项目还有专门编制的项目预算。在其与绩效管理融合过程中,根据预算编制的各个单元,进行预算绩效目标及指标的设定,实现医院业务与财务的融合发展。

1.2 预算执行与绩效监控模块

医院科室众多,预算管理内容复杂,在预算执行阶段,为了保证绩效监控的实效性,借助医院信息化管理系统开展预算执行监控,以年度、季度、月度为时间点,提炼绩效指标,按照指标对预算执行进行动态化监控,评估预算执行情况,是否与预算绩效目标保持一致,如果出现偏差则立即进行干预。在发现执行问题后,分析问题发生的根本原因,然后进行预算编制内容的调整,提高预算的可行性。

1.3 预算决算与绩效评价模块

预算绩效评价需注重预算决算与预算过程,单一的评

价结果无法完整地展示出预算执行的最终效果。比如针对预算资金的使用前、使用中、使用后进行全过程的评价,明确资金的实际产出,评价结果更为的客观、全面。然后进行评价结果价值的挖掘,以为后续的预算绩效管理工作提供数据信息支持。

1.4 预算结果应用与绩效评价结果模块

绩效评价结果完整、真实、客观地反映出医院全面预算管理的情况。依托绩效评价指标体系,对医院的业务与业务过程进行评价,获取预算结果,探寻医院管理制度、运营机制中存在的问题,促进医院逐步完善管理制度,重新梳理管理流程,提高医院的管理水平。预算与绩效管理从医院的业务实际出发,理清了医院预算脉络,从预算绩效管理至预算成果应用,实现预算与绩效管理工作的相互融合与对接,畅通医院的业务流、资金流、信息流,两项工作互动互联,并通过预算与绩效管理的反馈,不断修正工作中的不足,形成一体化应用的闭环。

2 新形势下医院预算与绩效管理一体化应用现状分析

目前,医院在推行预算与绩效管理一体化过程中,实际应用通常是围绕其基础架构展开,实际应用中存在一定的不足,比较常见的是预算与绩效管理两者一体化水平不够,结合应用较为浅显,导致预算与绩效管理一体化作用发挥有限,影响到管理的质效,像是预算执行过程中缺少绩效的有效监督,预算编制不够严谨,设置的绩效目标与医院实际经济运行存在偏差等。

2.1 两者融合不够充分

预算与绩效管理一体化应用需要两者工作最大程度上的融合,但是在许多医院实际一体化应用中两者工作衔接、结合不够充分,预算管理 with 绩效管理存在工作上的脱节,未能真正的做到一体化应用。具体表现如下,一是预算编制融合不足,预算具有指导医院财务与业务工作的效用,而其绩效目标的设置,要充分考虑到医院中长期的经

营发展战略,实现自身的公益价值与经济价值,但是医院预算编制着重体现的是运营与财务指标,未能反映出自身的公益价值。预算绩效目标是预算编制的方向,同时也是一体化实施的前提,直接关系到后续的预算执行、预算决算,乃至预算结果的应用及反馈等,影响到一体化应用的效果;二是预算执行融合问题,一体化应用采取的是“双监控”模式,预算执行受到预算绩效的监督、控制、评价,形成对预算执行的督促效用,同时也监控着绩效目标的实现情况。但是目前部分医院在一体化中侧重预算执行的严格监控,绩效目标监控力度不够,甚至是缺失;三是预算考评融合度不够,预算考评属于激励措施,医院考评的主要内容是预算执行,侧重预算执行激励,针对绩效目标完成情况的考评较少,降低了绩效目标设置的价值。

2.2 目标导向出现偏差

医院属于公共卫生事业,公益价值最大化是其经营发展的重要目标之一,这也是预算与绩效管理一体化应用的目标,以此维持医院的公益性,但是医院同时还具有经济属性,需协调公益与经济利益之间的平衡。所以,医院预算与绩效管理一体化应用涵盖了公益与经济价值最大化两个方面的目标。从目前的一体化应用来看,倾向于经济与管理效益目标。比如,在一些医院预算管理制度中,着重强调的是经济管理,积极促进医院经济运行水平与效率的提升,以完成医院制定的年度战略目标。从而相对地忽视了公益目标,目标设置及导向偏差的存在,致使医院预算与绩效管理一体化应用结果与预期不一致,甚至牵连到一体化应用的制度设计,最终导致一体化应用效果不够十分理想。

2.3 信息化程度不够

医院施行绩效目标管理已经取得显著成效,部分医院先行先试,总结出一套切实可行的建议,但是在具体实行过程中,预算体系建设和绩效管理情况仍有较多可以提升的空间。一方面,部分医院能够完善绩效管理信息化,也能够改善医院预算管理范围,但是在二者的融合上缺少相关路径,比如信息化的融合程度不够,方式单一,让医院预算与绩效管理仍然存在“两张皮”现象。另一方面,部分医院预算与绩效管理除了完成相关软硬件建设以外,在落实到科室目标考核上指标不够明确,责任不够清晰,导致医院预算与绩效管理很难施行或者存在施行不到位的情况。另外,医院预算和绩效管理除了满足医院正常管理、财务管理外,还要考虑使用便捷性,比如医护人员对绩效管理的体验上是否顺畅,方式是否便捷,医院预算与绩效管理的融合是否有效利用了现有资源,还是增加了多余的开支,亦或者医院预算和绩效管理的结合是否能够促进医院特色、长远可持续发展,对医院未来发展有所帮助,这些方面,都是需要进行综合规划。只有这样才能充分发挥信息化的便捷、迅速优势,促进医院预算和绩效管理融合发展。

2.4 培训交流不足

不管是绩效管理的打卡软件,还是医院预算的工作流程,部分医院有坚定开展的决心,但是缺少相关政策的宣传和讲解,而医院本身任务繁重,每个医护工作人员都有具体的繁重工作内容,需要按时完成,在这种情况下,容易出现落实不到位的情况,或者有动员使用,但是一段时间后又归于原状。另外,部分医院缺少对医院预算和绩效管理融合的反馈机制和评价机制,未能及时收集使用体验,难以形成更新完善的动态机制,造成医院预算和绩效管理落实不到位。

3 新形势下医院预算与绩效管理一体化应用策略

3.1 加强一体化认识,抓准绩效评价实质

预算与绩效评价一体化,对医院预算进行全面、深度的监督和控制,充分发挥绩效评价的激励作用,促进预算管理各项工作的顺利、有效落实,避免预算编制、预算执行出现偏差。首先是评价指标体系的完善建设,从医院各个科室的实际业务入手,明确预算管理责任、预算执行目标、预算内容等,并量化评价指标,以指导和激励科室的预算执行,调动各科室人员工作的积极性;其次预算事关医院所有科室及科室人员,所有人员需强化一体化认识,明确其应用的重要性,及时转变传统的预算理念,抓准绩效评价实质,用好绩效评价指标体系,并设置合理、有效的预算目标,以目标为导向加强预算过程监控,构建事前、事中、事后评价体系,以为医院全面预算工作的开展奠定良好的基础;最后,预算与绩效管理常态化,将两项工作进行充分的结合,有序的衔接,确保预算目标与绩效目标的一致性,以绩效管理工作及目标督促预算工作的落实与目标的实现,构建出常态化工作格局,推进一体化在医院应用的持续深化。

3.2 完善体系建设,夯实一体化应用基础

3.2.1 专门组建监管部门

基于预算与绩效管理一体化应用的需要,专门组建预算监管部门,负责一体化预算编制、预算绩效目标设置、预算执行等的全面监控管理,为一体化应用奠定组织领导基础。比如,在预算编制过程中,监管部门负责预算规划、医院发展目标等的制订。预算监管部门下设多个机构,分别是预算编制机构、预算绩效评价机构、预算绩效监控机构、预算绩效反馈机构等,对医院实行全面的预算管理。

3.2.2 完善评价制度建设

评价制度是保障一体化应用的基础,由评价对预算进行全过程的约束,以评价为推动力,促进预算管理的提质增效。从预算编制阶段开始,至预算执行、预算监控、预算分析等,建立相应的制度规范要求,其中制度为基础保障机制,奖惩为激励机制,激发科室及人员的工作动力。首先要完善医院科室预算指标,设置目标需注重时效性、目标性、可控性、客观性、特殊性等,并根据医院各科室的实际,采取个性化、分级考核,保证评价结果的公正客观;其次是设置预算目标,在科室发展目标的基础上,进行收入、支

出、资产、人力成本等预算目标的确定;最后上指标体系建设的注意要点,预算指标需最大限度地切合科室实际,短期与长期结合、定量与定性指标结合,同时还要注意指标的论证,以为一体化的应用评价提供指标体系支撑。

3.3 强化技术保障,推进全面预算管理

3.3.1 整合医院管理系统

医院已经实现了全面的信息化,信息共享程度非常高,集成了医学、信息技术、计算机技术等,目前应用的有医院信息系统(HIS)、办公管理系统(OA)等。其中HIS系统覆盖了医院所有业务和业务全过程,并且设有预算管理与绩效管理模块,是预算绩效考评的数据来源。为了进一步推进全面预算管理,在医院原有信息化管理系统的基础上,引进医院资源规划系统(HRP),提升HIS管理功能,实现预算与绩效管理一体化的信息化、科学化发展。通过医院信息资源的整合,实现医院所有业务数据信息的共享,各个系统互通互联,在HRP系统中进行可视化展示,为预算绩效管理一体化奠定了技术基础。

3.3.2 落实信息化管理

基于一体化信息化管理的需要,进一步地细分科室预算责任,将责任落实至科室人员。借助预算与绩效管理系统对人员进行预算执行跟踪管理,评估预算目标实现情况,及时调整预算执行偏差,获取预算结果,提高预算监控的效率。同时,进行医院预算总目标的划分,并细分为科室的年度、月度目标,完成预算时间轴的设定,以此为依据进行预算绩效目标实现情况的监控和记录,科室及科室人员利用系统可确定自身的预算执行进度,及时修正自身的执行偏差。信息管理系统面向医院所有的科室、所有的人员,以科室实际业务与发展计划为依托,开展预算与绩效的精细化、科学化、扁平化管理,以各预算单元的预算目标为导向,以预算项目为基础,使用信息化管理工具,对预算各个单元进行实时跟踪、动态化管控,贯穿于预算与绩效管理一体化的全过程。

3.4 加强新形势下医院预算与绩效管理一体化培训力度

提升医院全员预算管理和绩效管理融合的理念基础,一方面,针对不同年龄职工、不同科室职工,开展多轮医院预算与绩效管理一体化相关培训,重点介绍两者融合的意义、方式、需要注意的应用要点,鼓励员工切实了解相关流程,熟练使用相关软件。另一方面,在宣传普及一段时间后,要从实际收入等方面,完善奖惩机制,并落实执行,只有执行起来的制度才更有说服力,但是这一过程中,要注重收集医护使用体验,以及一体化融合的不足,并积极做出反馈修正。

4 医院预算与绩效管理一体化应用的要点

4.1 专门打造一体化信息系统

信息化系统是现代医院运营中的一部分,医院内部高度的信息共享,可全面提高医院的经济运行效率。在一体

化应用中,根据预算与绩效管理的特点和实际需求,专门打造一体化信息系统,并与医院其他信息系统进行对接,加快预算数据收集的速度,动态化、实时监管预算执行,并及时获取预算反馈,促进预算与绩效管理全面覆盖医院业务,最终实现预算绩效管理设置的目标。

4.2 充分运用评价结果

预算与绩效管理一体化应用的评价结果,展示出预算执行成效的同时,反映出医院管理、运营、制度中的不足。充分运用评价结果,落实各科室及科室人员的责任,奖惩并行,确立一体化应用的权威地位。比如,将预算考评结果作为科室资源配置的依据,或者是作为薪酬激励的参考等,形成对科室及人员的激励作用。医院管理层要提高重视程度,深度挖掘评价结果的利用价值,并运用至医院的考核体系,确保一体化各项工作的落实到位。

4.3 持续优化改进调整

预算绩效管理一体化应用是一项长期的工作,在预算管理执行期间,受到外部政策环境,内部管理环境等多方面的影响,导致一体化与医院运营需要之间的偏差。所以,在一体化实施过程中,以全面预算管理为核心,进行预算绩效管理内容、管理技术、管理方式方法等的调整改进,保持优化的持续性,实现预算绩效管理最大化的公益价值与经济价值。一是完善一体化管理流程,根据科室发展状况及发展计划,进行绩效指标的调整,保证评价的时效性。二是以政策环境为指引,按照医院预算管理的实际需要,进行管理流程调整、细分,明确科室及人员责任。三是积极探寻一体化应用的策略,合理优化配置医院资源,促使资源创造最大化的价值。

5 结束语

医院预算与绩效管理一体化应用不是一蹴而就的,需要医院进行一体化应用的深度调研,深入分析自身一体化应用中存在的不足,搭建一体化应用架构,明确一体化预算与绩效管理相融合的思路与内容,以此制定一体化应用的策略,从而夯实医院组织领导、制度体系、绩效指标体系、信息化管理基础,为一体化应用创造良好的内部环境,实现预算与绩效管理在医院业务及业务开展过程中的深度应用。

参考文献

- [1]俞斯海.公立医院全面预算绩效管理体系构建[J].中国总会计师,2020(1):2.
- [2]王兵.新医改背景下公立医院预算绩效管理完善策略[J].财会学习,2021(29):3.
- [3]江采芬.公立医院全面预算绩效管理着力点分析[J].行政事业资产与财务,2020(5):29-30.
- [4]孙亮.基于预算,成本,绩效一体化的现代医院财务管理机制建设[J].科学与财富,2020(8):34.

作者简介:张岩(1989-),女,汉族,籍贯:辽宁省锦州市,本科,会计师,研究方向:会计学。