

新时期民营医院全面预算管理体系的构建与完善

蒲凌燕

(成都西囡妇科医院有限公司,四川 成都 610000)

摘要:民营医院面向社会提供医疗服务,维护人民的生命健康,随着民营医院的发展,我国公共卫生服务水平也不断提升,医院业务量快速增长。而民营医院要想实现可持续发展,不仅要注重质量管理,始终秉持“以病人为中心,用低廉的费用,提供优质的服务”的医疗理念,并且引进先进的医疗设备,提高医疗质量,而且还需要强化内部控制,实行全面预算管理,对医院内部各环节的成本要素进行管理,全面降低民营医院的成本支出,不断优化民营医院内部资本结构,提升民营医院的综合竞争力。本文基于民营医院的视角,分析了全面预算管理对医院的重要意义,并且阐述了新时期民营医院构建全面预算管理体系的具体对策,以期民营医院可以提高成本控制水平。

关键词:民营医院;全面预算;预算管理体系

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.11.124

1 引言

随着经济的发展,人们的生活条件得到了明显的改善,而人们对生命质量的追求和渴望也不断增长,民营医院得以迅速发展。而民营医院在发展的过程中,会遇到各种经营风险,如医院误诊、医疗投诉、医患关系紧张,并且有些民营医院甚至面临法律风险,影响了民营医院的正常经营活动。民营医院要想在行业里取得领先地位,就应当不断地进行创新和提高,加强医院质量管理,提高医疗质量。同时民营医院还应当加强预算管理,对医院各环节中的成本费用进行合理的预测,科学编制预算,并且在实际执行中加强绩效考核管理,提升民营医院预算管理的成效,推动民营医院良性发展。

2 全面预算管理概述

全面预算管理是指民营医院对一定时期内医院的各项业务活动和财务管理等方面进行总体的预测,编制相关的财务报表等,合理控制医院各环节中的成本费用,以期医院可以合理规避和应对各项风险^[1]。民营医院在制定预算管理目标的时候,应当深入贯彻医院整体的经营发展战略理念,并且根据医院的战略规划和年度经营计划,细化预算管理目标的内容,对医院的各项经济活动进行一系列的计划安排。同时民营医院还应当落实绩效考核,将预算管理目标的完成进度作为绩效考核的主要依据。而且民营医院还应当加强全过程的风险控制与管理,对预算的编制、审核、执行和后续的监督进行监控,分析预算执行的具体结果,达到化解和降低风险的目的。

3 民营医院实行全面预算管理的具体目标

3.1 强化内部控制,降低医院的运营成本

民营医院实行全面预算管理,制定预算管理的总体

目标,并且将目标进行层层细化,分解到医院的各个科室,医院可以根据每个科室的预算执行情况进行分析和评估,对具体的岗位人员进行绩效考核。同时民营医院还可以针对各个科室的预算实行情况进行监督,健全内部监管机制,优化预算管理的流程,对医院各科室的成本费用支出行为进行约束和管理,强化内部控制,提高民营医院的内部控制水平。而且民营医院加强预算管理,可以将医院的各个科室和部门都纳入到全面预算管理体系中,对医院内部的各项资源进行统一的安排和调配,可以避免重复采购和资源浪费,降低医院的运营成本。

3.2 提升医院的经营管理水平,助力医院实现整体的战略发展目标

民营医院在开展预算管理的过程中,制定和完善了相应的预算管理体系,推动了组织结构变革,使民营医院管理层可以树立全面预算管理的意识,并且积极参与到预算管理的编制、审核、执行和监督等过程中,医院领导可以实时了解医院的具体经营状况,为医院的决策者开展经营决策提供参考依据^[2]。同时医院在执行预算管理目标的实际经营管理环节中,领导层和财务人员都能全面了解医院在预算执行过程中的问题和不足,并且及时发现偏差,进而调整和优化医院的内部控制与管理对策,提高民营医院的经营管理水平。

而且民营医院将整体的经营管理战略理念融合到预算管理目标的执行、预算编制等环节中,因此民营企业的预算管理目标充分体现了医院整体的战略导向内容。民营医院在开展全面预算管理时,将预算管理目标以季度、月、周等形式进行分解,调动全体员工的积极性,逐步实现全面预算管理的目标,促使民营医院更快地实现整体

的经营战略目标。

4 民营医院在开展全面预算管理中的问题

4.1 预算编制方法不科学,影响预算实施效果

民营医院在预算编制环节中,一般都会采用“上下结合式”的方式,医院在每一年度的第三季度末或者第四季度初始阶段,就着手预算的编制工作,医院一般都是通过董事会的形式来确定下一年度的经营管理目标。而财务部不仅要到医院这一年度经营管理的财务数据和盈利状况进行统计和总结,同时还要对各科室的预算编制活动流程进行规划,各科室根据相应的编制流程,并结合本年度本科室的预算完成情况合理编制预算并上交负责人。在对预算草案进行改进和调整上报给财务部门和医院院长,经过几轮修改和审批之后,经过董事会同意形成最终的年度预算并下发执行。但是部分民营医院在预算编制过程中存在一些问题,影响预算的实施效果,具体表现在以下几个方面:第一,民营医院在预算编制中采取的方法不科学,一些医院会采取增量预算的方法,对医院上一年度的决算数据进行调整,但是这种预算编制方法未考虑医院内外部经营环境的变化,也未充分分析和评估下一年度医院特殊项目和重大项目的建设情况,对医院内部的实际状况缺乏了解,导致预算编制的内容缺乏准确性和合理性^[3]。第二,部分医院在编制预算的时候,调研工作不到位,导致医院的预算管理目标脱离实际,如医院在购置新的医疗设备的时候,未对医院内部的资产进行统计,造成重复采购,使医院浪费了较多的资源。

4.2 预算考评机制不健全,预算执行效果较差

民营医院对各科室员工进行预算考评,可以使全体员工都可以积极参与医院的全面预算管理,提升预算执行的成效。但是部分民营医院在预算执行过程中存在一些问题:第一,一些民营医院缺乏科学的预算考评机制,也未健全相应的奖惩机制,医院也不能对各科室的预算执行情况进行分析与评价,不能有效地激励医院职工,也不利于医院增强职工的凝聚力。第二,很多民营医院虽然健全了预算考评机制,但是其设置的预算考核指标不够科学,不能严格区分医院各科室的工作内容和性质,而且医院在进行考核的时候较为片面化,如医院只注重医药收入等重点指标的考核,却忽略了其他相关费用的考核,影响预算考评结果的公平性。第三,部分民营医院未加强事后反馈结果,缺乏对预算考评结果的应用,很多医院职工不能及时认识到预算管理过程中存在的不足和问题,也不能改进工作方法,致使医院的预算绩效考核制度流于形式,不能充分发挥其作用。

4.3 各部门各自为政,不利于统筹规划

民营医院划分为具体的各科室和部门,独立承担相应的义务和职责,各部门应当加强合作,提高部门之间的协调性,这样才可以加强各部门之间的沟通和交流,有助于医院统筹规划。但是现阶段部分民营医院各部门各自为政,各部门只负责完成对应的工作职责,但是不能积极配合预算管理部门的工作。而且预算管理部门在开展实际的管理工作中,其对医院内部的工作业务流程以及相关内容的了解不够。同时预算管理部门对医院内部的收支情况也不够了解,导致各部门之间缺乏高效的沟通机制,为医院进行统一管理增加了难度。

4.4 缺乏科学的预算管理制度

第一,部分医院对自身的定位不清晰,未根据医院内外部经营环境制定和完善预算管理制度,同时医院未将整体的战略目标理念融入到预算管理中,医院职工不能明确自身的岗位职责,难以保证医院预算管理工作的有序开展。第二,部分民营医院的内部预算组织机构设置不科学,未设置专门的预算管理委员会,医院决策者和领导层对医院的具体业务流程的了解也不全面。医院在实行预算管理的时候,一般都是由医院的财务部门负责完成相应的预算管理工作,而部分财务人员由于缺乏专业的预算管理理论知识,导致医院的预算管理目标难以实现。第三,医院的预算管理体系缺乏独立性,一般都是依附于医院的财务管理流程,民营医院并未将预算管理体系独立出来,进而设置相关的制度和流程,致使民营医院的预算管理工作难以顺利开展。

4.5 内部监管机制不健全

民营医院应当强化内部监管,健全相应的内部监管机制,优化内部监管流程,对医院各科室、部门在预算管理目标的执行进度进行监督,减少违规行为,提升医院预算管理的水平。但实际上,部分民营医院内部监管机制并不健全。第一,医院内部的监管机制不健全,医院未设置专门的监管机构,有些医院虽然设置了监管制度,但是一般都是由财务部门代为履行,财务部门不仅要完成日常的成本核算等工作,还要完成税务申报、发放工资等工作,其对预算的监管工作重视度不足,导致民营医院的内部监管机制流于形式。第二,部分民营医院的领导层对全面预算管理的认识不够深入,其不能参与到医院预算编制、审核、执行和监督的环节,也不能及时对医院预算管理工作进行反馈。而且一些内部监管人员责任心不强,在工作中不能严格按照内部监管的制度执行,导致医院的内部监管机制流于形式。

5 新时期民营医院全面预算管理体系的构建与完善对策

5.1 采取科学的预算编制方法,提高预算编制的科学性

第一,民营医院不仅应当根据医院的行业特点采取科学的编制方法,还要不断完善预算编制的方法,除了要继续坚持上下结合的编制方式,使医院内部各科室都可以积极参与到预算编制的过程中,并提出相关建议,为预算管理部门科学编制预算提供良好的环境。医院还应当进行创新,建立相应的试点科室,针对试点部门医院采取零基预算编制模式。医院以零点为基础,对试点科室的实际运营情况进行了解之后编制预算,这样试点的科室为了提高盈利水平,就会积极转变自身的服务意识和水平,提高医疗服务的品质^[4]。第二,民营医院还应当不断完善医院预算编制的内容,医院应当将财务分析指标纳入到医院的预算管理指标中,如预算执行率和资产负债率等,同时还应当将非财务指标也纳入进来,如医疗事故率、诊断符合率、患者满意度等,医院完善预算管理的指标,可以提高预算考核结果的公平性。

5.2 完善预算分析与考评机制,提高预算执行的成效

第一,民营医院应当完善预算分析制度,成立预算分析小组,定期对医院各科室的预算目标的完成进度进行分析,各科室应当积极配合分析小组的工作,积极提供本科室各项经营数据,并根据预算分析的具体对策进行整改,提高预算执行的成效。第二,医院还可以健全预算考评机制,制定严格的奖惩制度,以月为周期,统一对各科室的职工进行考评,并且在医院范围内开展全院的评比工作,使医院较快实现预算管理目标。

5.3 科学规划,实行归口管理

第一,民营医院应当根据医疗水平和业务量等情况,编制预算管理的总体目标,在总目标中充分融入医院战略理念,综合考虑医院整体的盈利状况等。随后民营医院应当以季度或者月为周期,分析医院的常规业务以及特殊阶段的季节性的病人接入等情况,合理制定医院在一段时间内的收支预算。第二,民营医院还要科学规划,针对医院的各个科室进行统一的归口管理,各部门应当对自身所负责的业务活动进行严格的约束,承担相应的责任,如人事部人员应当承担医院在人事管理方面的预算编制等工作,提高医院管理水平^[5]。

5.4 健全预算管理机制,提高预算管理的规范性

第一,民营医院应当健全预算管理机制,强化内部资金的管理,并且对医院的现金流量编制预算,全面掌握医院内部的资金流动情况,确保医院各科室可以严格执行

预算管理目标。第二,医院应当健全预算管理的组织体系,设置专门的预算管理委员会,对医院内部的预算全过程管理负责,对医院各科室的预算相关数据进行分析,并及时调整企业的业务流程,优化预算管理流程^[6]。

5.5 强化内部监督与管理,实现预算管理的目标

第一,民营医院应当构建内部监督和管理体系,医院不仅要成立监督部门,对医院内部的预算管理工作进行监督,同时还要督促各科室之间相互监督,并将监督的近况进行通报,加大全院的监督力度,提高监督的公正性和公开性。第二,医院还可以建立反馈机制,加强对各科室的实时控制,将各科室的各项活动都纳入到医院的监管之下,实行动态化管理,优化预算管理,实现民营医院总体预算管理目标。

6 结束语

综上所述,民营医院应当加强预算管理,对医院各科室的成本费用支出进行严格的管理,而且医院还需要优化预算管理的流程,如医院在编制收入预算的时候,各科室应当分别编制收入预算,并且统一归口到医疗部门进行数据的集散和核算等工作。同时医院还可以加强内部监管,对各科室的预算执行情况进行动态化管理,助力民营医院更快地实现战略规划目标。

参考文献

- [1]李兆清.阐述民营医院全面预算管理的问题及对策[J].中国产经,2022(04):108-110.
- [2]林福兵.探讨全面预算管理在民营医院中的应用[J].商讯,2021(22):156-158.
- [3]鲍可.民营医院全面预算管理的探索实践[J].今日财富(中国知识产权),2021(04):141-142.
- [4]于剑虹.医院全面预算管理问题及对策[J].经济管理文摘,2020(10):97-99.
- [5]王庆伟.新常态下民营医院全面预算管理体系建设研究[J].中国市场,2020(14):115-119.
- [6]丁春舫.民营医院全面预算管理体系建设探讨[J].商讯,2020(13):150-151.

作者简介:蒲凌燕(1975-),女,汉族,四川南充人,硕士,中级经济师,研究方向:预算管理。