



# 如何建立科学的医院预算管理体系

■ 李春 线春艳 王舜娟

医院预算管理是在医院战略目标的引导下,通过预算的编制、执行、控制、评价等一系列活动,全面提高医院管理水平和经营效率,实现医院社会效益最大化的一种管理手段。有了可靠的财务预算,医院的运营工作才有明确的目标,经营活动才能得到有效的控制,期末评价工作才有依据。

## 一、目前医院预算管理中存在的问题

由于受原来计划经济体制的影响,一些医院的管理者对预算管理理念认识不足,对预算工作不够重视,导致目前医院的预算管理存在很多问题。

1. 只有财政预算,没有医院内部预算。财政预算与医院内部预算是有很大区别的,财政预算是从政府管理医院的角度进行编制,一般都有统一规范的格式、时间和政策要求。而医院内部经费预算则完全是从医院内部财务管理和资金控制的需要出发进行编制,在具体操作上具有一定的自主性和灵活性,更符合医院的实际情况。

2. 只有院级总预算,没有部门预算。医院有内部预算,但预算的编制、执行等都只停留在院一级层面上,或仅仅只由财务部门来做,这样很容易造成预算的编制内容不全面,与实际工作脱节,预算管理目标无法落实,预算难以执行与控制,医院预算变成空中楼阁,无法真正发挥应有的作用。

3. 预算以会计科目为预算项目。医院的预算项目采用会计科目,以会计核算

口径为准有以下弊端:一是医院实行预算管理的目的之一就是要管好医院的现金流,保证资金供应又不至于闲置浪费,而会计核算的口径是以权责发生制为准,无法真实反映现金流的情况,不能满足预算管理的需要。二是预算指标是要在全院范围内编制及落实的,而不是只服务于财务一个部门,过于专业的会计科目不利于其他部门理解和应用,也不易于明确部门预算职责。

4. 预算编制方法不科学。预算编制不仅仅是简单的上报和下达,而是科学的预测分析过程。目前,医院多采用增量预算法进行预算编制,即以基期(一般是上期)各个预算项目的实际发生数为基础来编制预算期内各个预算项目的预算数。这种方法具有简单易操作的优点。但在业务量发生较大变化时,仍简单地在基期实际数的基础上进行加减,而没有实事求是地根据预算期的实际需要,精确地编制预算数,就会使预算的编制变得粗糙,最终导致预算管理减效或失效。

5. 医院预算执行控制与考核不力。在医院预算管理中,预算的编制、执行控制、考核每一个环节都同等重要,预算编制为医院制定了一个科学合理的收支计划,以实现对医院收支的“事前控制”,对预算执行环节的把关,可实现对医院资金流入、流出的“事中控制”。通过预算执行结果的考核评价可实现对医院整体经营活动的“事后控制”。疏忽其中任何一个环节,都会使整个预算管理

工作的成效大打折扣。

## 二、建立科学的医院预算管理体系

1. 建立完整的预算管理组织体系。由于预算编制工作量大、涉及面广、时间性强、操作复杂,为了有效地编制和执行预算,必须建立健全预算管理组织体系,把全院所有部门都纳入医院预算管理范围内,设立三级预算管理职能部门:一级预算部门为院长办公会,二级为职能管理部门,三级为临床、医技等基层科室。一级预算部门首先根据医院的总体规划目标,确定年度预算控制目标,再根据各二级预算部门的职能归属将医院的预算总目标进行分解落实,二级预算部门再根据三级预算部门的业务内容下发预算指标。预算编制按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的流程进行,并在编制过程中不断进行调整和修正,最终使基层预算目标与医院预算总目标达成一致。通过建立三级预算管理体系,将医院的管理目标层层分解落实,各层级职责明确,有助于消除分歧,统一行动,为实现医院预算总目标而努力。

2. 制定科学的预算管理项目分类和支出范围。传统的预算项目一般以会计科目作为其项目,一是无法真实反映现金流量,二是会计科目具有财务专业性,不利于医院各部门的管理。所以应从实际管理需要出发,将预算经费项目按照业务支出类别及各职能部门的管理属性进行分类,实现预算经费归口管理,明确职责,使项目内容通俗易懂,便于操作。同时要对每个预算项目设置支出范围,

# 力帆集团循序渐进的内控建设

■ 叶长春 邓玲

## 1. 寻求内控驱动力

力帆集团是一家以发动机、摩托车和汽车的生产、销售(包括出口)为主业,融科研开发、金融投资于一体的大型民营上市企业。在2007年拟上市之初,公司管理层意识到规范管理、防治风险的重要性,在年度大会上前瞻性地提出了“目标、授权、监督好”的管理理念,与强化企业内部控制的要求不谋而合,内控思想在公司中自上而下激发了驱动力。有了这一驱动力,企业建立内控体系就具备了强有力的后盾,也正是这一构想的提出给企业执行内部控制制度奠定了三位一体的内控框架:达成目标——为什么控制;风险——控制什么;各级组织——谁来

控制,即从发展战略、运营策略、监督体系三个层面构建了企业内部控制的基础。

## 2. 目标明确 长短结合

力帆集团时刻关注内外部形势的变化,审时度势,抓住每个发展机遇,逐步形成并完善了“长期战略方向(5年)、年度经营计划”的战略规划框架。公司长期战略规划时期为5年,同国家五年发展规划一致,这样设定是为了使企业的战略与国家政策相适应,增加战略目标完成的可能性。年度经营计划主要由公司董事会负责制定,根据公司的会计年度将短期战略区间设定为1年。即每年年末通过全面预算方式制定下一年度经营计划。年度经营计划由各事业部根据上一年度实际完

成情况再综合考虑未来业务变化等各方面因素制定,最后汇总由董事会审批。

公司经营层通过年度经营计划制定考核指标,并将考核指标层层分解到各事业部、职能部门,最后落实到每个员工头上,真正做到“人人头上有指标、事事都有责任人”。

随着集团的多元化发展,内部控制的目标和内容也呈现多元化趋势。力帆集团的内控策略是从大处着眼,以确保经营战略目标的实现为根本,在贯彻经营方针战略和提高经营效率的情况下,纠正错误、防止舞弊、保证财产安全、保证会计资料的真实完整等,通过各级目标内在的相关性及联动性来促进实现整体发

严格限定用途,杜绝不合理支出。核算口径采用现金收付制,保证医院能够及时、准确地掌握资金流向,从而保证资金供应。

3. 建立规范、严格的预算执行控制制度。预算一经确定就不能随意变动,以保证预算的权威性,医院的各项活动要严格按照预算要求进行,例外事项要进行单独论证审批。在预算的审批权限上要实行分级授权,明确职责;在支出范围上,要对每项经费设置支出范围,限定用途,杜绝不合理支出;对预算指标额度要科学核定,严格执行;对预算进程要实行月度计划申报,定期分析;规范预算调整流程,强调预算的严肃性和权威性。在预算执行过程中,要定期编制资金预算,实行资金月计划、

周调度的统一管理,及时发现并解决资金周转中的问题,保证医院各项业务正常开展。

4. 建立科学合理的预算评价考核体系。新《医院财务制度》第十六条规定:医院要加强预算执行结果的分析 and 考核,并将预算执行结果、成本控制目标实现情况和业务工作效率等一并作为内部业务综合考核的重要内容。全面预算管理是一项全员参与、全面覆盖和全程跟踪、控制的系统工程,为了确保预算各项主要指标的全面完成,必须制定严格的预算考核办法,依据各责任部门对预算的执行结果实施绩效考核,考核的目的是增加广大医务工作者的责任感和成就感,调动预算执行者的积极性,只有预算与考核同步实施才有可能起到控

制、约束与激励的目的。

5. 实现医院预算管理信息化。大型综合性医院预算管理涉及的部门多、数据量大、维度多、业务处理频繁,手工编制预算报表存在差错率高、效率低、反应时间滞后、数据不够详尽等问题。通过专业的预算管理信息软件,可以有效地节约时间与人力,提高预算管理的精细化水平。医院的预算管理系统不应仅是手工操作的复制与替代,还应能够满足医院更加多元化的需求,如预算执行进度的实时查询与分析、预算执行过程中的风险预警、预算信息的资源共享、预算系统与其他管理软件的衔接等功能。■

(作者单位:北京大学第三医院财务处)

责任编辑 达青