

公立医院现金流量预算管理建议

杜敬毅 刘莹

为提高公立医院现金流量预算管理水平和发挥现金流量预算对资金分配与整合的作用,笔者建议如下:

(一) 形成现金流量预算编制制度

公立医院将现金流量预算引入全面预算管理,必须先要构建一套完善的现金流量预算编制制度,使预算编制流程规范化,为预算执行、核销以及考核奠定基础。医院要对自身的战略目标进行准确定位,充分考虑医院的实际情况和发展规划,制定出未来期间的发展目标和战略规划。现金流量预算编制可以采用自上而下确定目标、自下而上精细编制、逐级核查、协调平衡的方法,根据合理的编制依据实现业务活动、投资活动和筹资活动三条预算路径的同步编制,确保现金流量预算体系的完整性。同时,还应配备现金流的调控机制,及时发现预算编制中存在的偏差,对预算指标过低或过高的情况相应做出调整。

(二) 健全现金流量预算执行控制机制

公立医院应健全现金流量预算执行的控制机制来确保预算执行力的充分发挥,提高预算管理的严肃性,保证其管理控制作用的实现。首先,医院要根据现金流量预算管理原则,设置合理的由预算执行至预算核销的控制构架,将预算指标层层分解,落实到各环节、各科室以及各岗位,明确个人岗位职责,每项流程都应形成控制点,确定责任人;其次,管理人员

要严格监控现金预算执行情况,确保预算执行的真实性和合规性,根据预算控制各项资金流入和流出的金额和时间,对于年初未下达预算和超出预算范围的业务和投资活动,必须履行审批程序,由院长办公会集中讨论通过方可执行;最后,要定期完成对预算执行情况的分析,至少应包含月度、季度和年度分析,根据预算执行率和执行差异金额,及时找出差异的原因,制定应对策略,推动现金预算的有效执行。同时,还要密切关注医院的结余质量、债权债务的结构变化等,既要保证医院应收款项的资金回流,又要提高医院闲置资金的使用价值。

(三) 建立现金流量预算考核体系
公立医院必须建立与自身实际情况相适应的现金流量预算考核体系,选取对现金流量和医院管理具有针对性和代表性的指标来对预算的运行效果进行评价。预算考核是预算管理事后控制的重要手段,是一项动态的评价活动,能够使医院管理者对现金流量预算实施的整体效益进行考评,同时与绩效评价相挂钩,使预算发挥约束和奖惩的双重作用。科学的预算考核体系可以有效地推动公立医院管理手段的转变,提高医院管理者的抗风险意识和能力。预算考核的效果在很大程度上是由考核体系的设计和实施的科学性决定的,因此一定要保证其科学合理、公开透明,考核指标既要有定量指标,也要有定性指标,定量指标还要包括

基本指标和修正指标等,不仅要分析预算数和执行数的差异,还要将当期执行数和往年同期执行数、医疗行业标准数等相对比。医院管理者要通过绩效考核全面评价和总结各科室的预算编制是否准确、执行是否合理、调整和追加是否合规等内容,以此来提高资金的使用效益,也为以后年度的预算编制及安排提供重要依据。

(四) 完善现金流量预算管理信息化建设

目前,我国公立医院的信息化建设水平仍然普遍偏低,管理信息系统的应用主要集中在电子病历系统、HIS系统、预约挂号系统、医保信息系统等方面,而对于包括预算、成本、绩效等在内的财务管理方面,信息系统应用则相对落后。由于大型公立医院产生现金流的活动繁多,所面对的来自政府、患者等多方面的挑战也不断增大,其迫切地需要运用科学化、精细化的管理系统来实现对现金流量预算的统计追踪和综合分析,例如对在预算期限内未流入的应收款项进行风险预警。在公立医院的管理环境中,完善信息化建设可以加强各科室之间的协调能力,优化医院的管理流程,最大效率地利用医院的各项资源,是现金流量预算管理工作的必备条件。

(作者单位:首都医科大学附属北京儿童医院)

责任编辑 李斐然