

醫院財務管理方法的商討

黃 云

对医院財務的管理方法，去年卫生系統財務檢查的總結过程中，山东省的县、專署与省都會展开过热烈的爭論。爭論的焦点是現行的“全額管理，差額補助”和“全額管理，定項補助”两个办法，到底哪个好？大多数同志意見是倾向于“全額管理，定項補助”办法，但他們也并未能完全說服主張“全額管理，差額補助”办法的同志。这一問題能引起这样广泛的注意，可見有进一步加以探討的必要。

值此中央号召“百家爭鳴”之际，笔者不揣冒昧，試就个人認識，略談一下这两方面的意見。

医院是保护人民健康的社會福利机构，它与企业不同，不能实施經濟核算制，也不能要求其上繳利潤。另一方面，目前医院治病还有一部分业务收入，这又与行政單位有所不同。既是福利机构，又有业务收入，这就是医院的特点。

規定医院財務管理方法是为了保証医院业务的逐步发展，以保护人民的健康。这是考虑医院財務管理方法的前提，也是首要原則。此外，根据我国目前的生产水平，在相当长时期内治病还須收費。那末，就应该把这笔收入收好、管好，以达到增加收入、减少开支的目的。怎样才能管好医院的財務呢？主要是依靠医院本身管理財務的积极性，同时并須輔之以必要的財政監督，如不發揮医院本身管理財務的积极性，便很难管好收支財務；而缺乏必要的財政監督，又容易陷于收支自流。但財政監督又不能过死、过严，不然就会影响医院管理財務的积极性。因此，既要發揮医院管理財務的积极性，又要便于財政監督，这应该是考虑医院財務管理方法的第二与第三項原則。

現在就試用这三項原則来分析“全額管理，差額補助”与“全額管理，定項補助”两种管理方法的利弊。

在核定預算補助數时，按差額補助办法是根据医院全部收支差額來核定補助額的；而定項補助办法，是根据預算指标对一定开支項目分配補助額的。在年終結余的处理上，差額補助办法要求一律上繳財政；而定項補助办法，則規定可以不上繳財政。

这两种差別利弊何在呢？

按收支差額來核定預算補助，虽然可以适应所有医院的需要，但由于对开展业务、組織收入、節約支出和掌握編制做得較好的單位，因收入較多、支出較少，便少給補助或不補助，甚至还須上繳；而对沒有

积极开展业务、人員超編，財務管理混亂、浪費較多的單位，因收入少、支出多、反而多給補助。这种補助方法獎勵了落后，不能促进医疗單位开展业务、管理財務的积极性。如有的医院院長說：“管好了，少補助；管不好，多補助。老实講，我就不大关心財務！”尤其是規定年終結余一律上繳，医院抵触情緒更大，如有的說：“平时对預算扣的紧，在开支中辛辛苦苦积累了一点錢，想作某些打算，年終財政部門又收去了。”有的干脆在年前搶着把結余花光，因而造成积压浪費；有的則造假帳，隱瞞結余。这些反映与作法，虽然有其不正确的一面，但也說明了差額補助办法确有一定的缺点。一般說來，管理得好的單位反对这个办法，而管理得不好的單位却贊成这个办法，这也說明，这个办法在客觀上不能促进各單位加强管理的积极性。

由于差額補助办法本身存在着不獎勵先进的缺点，因此医院在編造預算与申請撥款时，往往少报收入、多报支出；如財政部門具体地对各項收支进行审查核算，則难免管得过細、过严，財政部門对医院业务終是外行，这样做，总不免有主观主义成分。所以，差額補助办法实际上是上不容易管好的。

至于定項補助办法，因系按一定开支項目进行補助，年終結余不上繳，故对所有單位是一視同仁的。这样，管理得較好的單位，經濟狀況便可以好些；反之，也就差些。因此，也就可以促进單位积极开展业务、改进財務工作；同时，分配核定預算補助手續簡便，財政部門可着重控制年度預算，易于監督，从而也就避免了差額補助办法的上述缺点。但由于各医院原有人員技术、設備条件的不同以及所在地人民經濟生活水平的差异，在客觀上确也存在着的收入較多、有的收入較少的情况，如果都一样的按同一項目核定預算補助數，那末也就会有苦乐不均的現象，即原有基础好的，將更好，原有基础差的就不容易得到发展。这就不符合于全面发展的要求。这是定項補助办法的缺点，也是定項補助办法不如差額補助办法的地方。

綜合以上分析，就医院的性質及財務管理的三項原則說來，差額補助办法与定項補助办法各有优缺点，也就是說，都不够完善。

有沒有更好的第三种办法呢？我想，“全額管理，定項定額補助”（或者叫做“全額管理，定項比

例補助”）办法，可以充当其任。这个办法在定項補助办法基础上加以改进，使之可以避免其缺点。

什么叫定項定額補助呢？其具体做法如下：

一、在确定对医院的預算補助时，可以編制人員的工資总額为基础，根据預算指标的可能，按照医院性質（如綜合医院、專科医院等）、任务及原有技术設備基础、所在地人民經濟生活水平等条件，划分几种类型，分別規定几种不同補助比例。如預算指标，按照国民經濟计划在扣除医院的基本建設資金外，占全部医院編制人員工資总額的70%，則原有技术設備基础較好，所在地人民經濟生活水平較高的医院，可按其編制人員工資的60%或65%确定其補助数；一般單位可按70%，較差單位可按75%或80%确定補助数。同时，在同一类型單位中，实有人员超过編制者，不应增加補助；少于編制者，也不应减少補助。

二、在年度預算補助額确定后，由主管部門根据單位季度收支计划掌握撥款，財政部門則着重掌握年度預算補助数在季度間的分配是否合理，不再具体审核單位的收支计划。

三、年度結束后，經常費補助部分如有結余，可由單位提出使用计划，报主管部門会同財政部門研究同意后，用以解决医院某些必要的开支項目；如医院本身不需要，可由主管部門統一調劑使用，但均不得用于增加计划外的机构、人員及提高工資待遇，以免增加下年度的包袱。如果原分配補助額不足，則应由医院本身緊縮开支来解决，确无法解决时，則由主管部門在整个卫生事业費內調劑解决，財政部門也不另增加預算。

实行这个办法，对經常費的定項定額補助，既吸取了定項補助办法中發揮單位积极性与便于財政监督的优点，又能避免單位之間因原有条件不同而苦乐不均現象，因而也就包括了差額補助办法的优点。同时，按編制人員的工資来控制核算，还可促使医院自觉地掌握人員編制，提高工作效率。

以上所說的“全額管理，定項定額補助”办法的优点，我認为是肯定的。但要实行这个办法，必須首先确定人員編制，統一收費标准、开支标准与設備定額。准备好了这些条件之后，实行是完全有可能的。

發揮主管部門积极性 管好企业财务工作

會瑞森

四川省珙县的地方企业，在1956年以前，都是由基层企业直接与財政部門发生預算繳款和預算撥款关系，而不通过企业主管部門。只是当发生了預算繳、撥款关系时，附帶通知企业主管部門。这样，对企业單位繳、撥款的监督工作，全部都由財政部門担负起来了。

这样做的結果，虽然避免了資金的分散、积压和繳、撥款的不及及时，但是却形成了財政部門对于企业财务工作的包办代替，损伤了企业主管部門管理财务的积极性，給企业主管部門和基层企业造成“財政部門是管财务的，主管部門是管生产的”的印象。因此，主管部門便把凡屬於财务工作范围的事情，不論大小，都推給財政部門去办，甚至計算差旅費等具体问题也要求財政部門逐一答复。有的基层企业也認为“要錢要找財政部門才行，找着主管部門还是不頂事”，因此凡是涉及财务的問題，即使主管部門已經答复了，基层企业也要再問一問財政部門，有的連基本建設的施工詳图也报到財政部門請求审批。同时，財政部門也总認为主管部門不熟悉财务工作，怕这些

事情交給主管部門去办会出問題，便一概包攬起来。这样做的結果是养成了企业主管部門在财务工作上对財政部門的依賴，而放松了对基层企业的财务监督，于是浪費和混乱現象由之而生，如几个地方国营厂（矿）未經批准就把基建投資在項与項之間挪用了，結果工程完竣以后算不出成本。

为了糾正上面所說的不合理情形，县財政科和企业主管部門研究决定，从今年1月开始，財政部門不再与基层企业直接发生财务关系，一切有关财务工作的請示、报告以及預算繳、撥款都經過企业主管部門。这样改变以后，就發揮了企业主管部門的积极性，大大推动了企业财务的管理工作。如編报1956年的企业決算时，主管部門与財政部門研究后，就主动地布置督催；編造1957年财务收支计划时，主管部門不但布置了具体的編报办法，还主动地收集情况，及时与財政部門交換意見，使1957年的财务收支计划編造工作能够順利地进行。此外，主管部門也开始重視了对解繳利潤与折旧和使用基建投資等工作的监督，准备組織一个巡回工作组，协助各厂、矿建立财务管理制度，并且表示今年一定要协助各厂（矿）把财务制度建立好，克服以往的混乱現象。

以上事实說明，由財政部門来包办代替，而忽視發揮企业主管部門管理企业财务的积极性，是管不好企业财务工作的。只有財政部門与企业主管部門紧密合作，密切联系，共同研究，并發揮企业主管部門的监督作用，才能做得好企业财务工作。