

A 医院财务管理规范化建设实践

张春妮

A 医院为一家大型三级甲等公立医院，属于财政差额拨款单位。近年来，医院通过成立内部控制领导小组、运营管理委员会、全面预算管理委员会等专业委员会开展运营管理工作，不断强化财务管理，规范业务流程、防范运营风险，但仍存在一些问题亟待解决。

一、A 医院财务管理中存在的问题

1. 预算管理精细化不足，需要持续提升。A 医院是公益二类的差额拨款事业单位，医院收入来源包含财政拨款和事业收入。每年市财政等地方财政都会拨付一定数量的财政资金用于弥补医院承担公益事业的成本，对于这部分资金，医院按照财政资金的管理制度和办法执行，通常管理比较规范。然而，占据医院大比例的自有资金的预算管理还处于发展提升阶段，医院事业支出除了人员标准比较明确以外，医院的信息化库房、医工库房或总务库房存在预算管理较为粗放的问题。主要表现在：

一是预算编制层面。库房作为各类临床科室主要归口预算部门，在编制支出预算时，由于预算编制依据、标准不明确，对于临床科室预算需求缺乏科学论证和研判，出现同类事项支出标准不一情况，也使得预算支出绩效评价难以有效落实。

二是预算论证层面。库房等归口预算部门论证环节和程序尚未建立，

医院预算管理委员会尚未制定规范统一的程序约束各级部门申报预算行为。库房等归口预算部门简单参照历史年份数据推算下一年度预算，或者仅仅汇总预算，缺乏预算论证的环节，难以切实落实归口预算部门一级预算需求管理责任。

三是预算管理认识层面。随着强化预算管理要求逐年提高，一些部门和人员对于预算约束性的认识还存在不到位、不适应的情况，使得预算管理工作有时陷入被动局面。如对预算项目前期论证环节重视程度不够，造成在年度执行时出现项目建设内容增加、预算额度不足情况，往往需要临时调整，降低了管理效率，在一定程度上弱化了预算约束性。又如近年财政部推行预算管理一体化系统应用，提出预算额度和政府采购额度“双控制”的新要求，医院内部一些部门由于认识不到位，出现有预算无政府采购额度的现象，影响及时采买货物。

2. 资产管理不到位。由于部分历史原因，存在固定资产盘点不及时、无形资产入账管理不到位等问题。主要表现为：一些资产如房屋建筑、图书等未建立固定资产卡片账确认资产，导致账实不符；库房已报废资产未履行财务账面报废程序，导致不符；由于科技成果转化价值较低，一些发明专利等无形资产长期游离在账外，出现漏记资产的情况；个别固定资产保管员由于责任意识不强、能力素质不够，对于资产的基础管理较为薄

弱等。

3. 采购管理规范性不够。一是采购工作计划性不强。在临时采购方面需求较多，缺乏计划性。当不可预测事件或紧急情况发生后，医院为了完成必要工作任务，允许科室提交临时性采购需求，相关经费从机动经费保障支出。然而，实践中机动经费使用范围有扩大化的趋势。一些正常的工程、货物采购工作任务由于没有提前谋划，对临床需求了解不具体不全面，在执行时往往“倒逼”增加项目或预算，扩大了机动经费的使用范围。

二是采购管理内部牵制不到位。采购活动是医院经济活动运行的重要环节，也是风险控制的重点。实践中医院某些职能部门往往自需、自采、自评价，采购成本没有实现最优，既影响运营也滋生内部控制风险。

三是对采购项目执行效果缺乏追踪问效。当前医院的财政资金项目每年都接受事前、事中和事后的绩效评价，但是对于医院自有资金支持的设备采购和工程招投标项目的效益和效果如何，尚未组织开展全面的项目评价问效。

二、A 医院加强财务管理规范化建设措施

1. 以运营管理委员会、预算管理委员会等管理机制为抓手，进一步规范管理全院的财务管理活动。一是按照新形势新要求完善医院财务管理和内部控制机制。着力建设报销、合同、

预算、项目模块的业财系统,梳理预算、采购、合同、付款业务流程,将医院内部管理制度要求嵌套到业财系统中,理顺需求科室、采购、库房与财务间的业务关系,明确职责,降低风险。

二是强化预算的约束性功能,坚决做到无预算不支出,在执行时发现预算冗余或者没有对应具体项目,及时收回取缔冻结预算资金。同时做好年中预算调整工作,充分评估重点任务工作,协调安排资金用于支持和开展医院学科建设和综合能力建设的重点事项。

三是推动库房建立预算支出标准化制度,基本支出按照定员定额标准编制预算。如何配置有限的资金资源以保障医院重大战略目标的有效实施是预算管理和预算绩效管理的核心问题,并且只有在有效的、合理的资源配置基础上,才能实现更好的事后评价与监督,提升资金的使用绩效。因此,推动库房建立预算支出标准化制度并予以贯彻落实是强化预算约束和绩效管理的基础。

2. 进一步健全资产管理制度,以信息化建设助力提升资产管理水平。一是针对前述资产管理存在的问题,及时召开库房、采购、财务专题调研会议,分析问题根源和症结,提出有效解决途径;进一步明确各部门责任,建立和完善医院层面固定资产盘点制度和责任追究制度,包括完善单据、物品在部门间交接手续、台账管理、固定资产条码管理等内容,从源头上避免出现类似问题;对资产系统近二万条资产卡片和长期挂账往来款及长期投资进行清理核对,查找不符或挂账原因,寻找佐证资料,稳步解决长期存在的历史遗留问题。

二是扎实开展常态化资产盘点工作。召开年度资产盘点启动会、中期跟踪会、汇报会,通过盘点摸清医院

家底,及时发现资产管理中存在的问题。通过资产管理法律意识宣贯、科室约谈等方式促进问题解决,保障国有资产安全。对于突发事件,科室仪器设备借用调拨频繁容易出现混乱,应适时开展固定资产盘点对账工作,防止资产丢失。

三是开发建设资产全生命周期管理系统,利用信息化手段实现固定资产和无形资产业务、财务一体化管理,完善业务流程,加强关键环节管控。建立有机统一的医工库房、信息库房和总务库房管理系统,实现与财务系统的对接和核对,实现日常资产的入库、出库管理和全自动盘点功能,实时监控资产的使用和流动情况,确保账账、账实相符。另外,对于价值百万元以上固定资产开展效益分析,结合投入成本和运维费用,确定资产更新的最优时间节点。

3. 进一步强化采购管理计划性、规范性。一是在加强院内采购计划性方面,实行每年7月中旬就提前部署次年全院预算编制工作,要求各库房部门提前谋划、提前论证,明确各归口预算部门的工作时间表。逐步建立医院医工库房自有资金购置医疗设备项目库,通过项目库和财力安排小型设备预算资金。不断优化采购项目从申请采购、执行采购到完成采购的各个环节流程,提前对全年的采购项目做好分阶段实施工作。

二是针对医院现行不相容岗位分离制度长期以来未修订且不符合实际,以及覆盖面不全、未包含所有部门的岗位分离的现状,修订了《A医院不相容岗位分离制度》和《A医院采购实施细则》等制度。规范医院各部门重点岗位分离基础工作,明确预算、采购等十二大类具体业务不相容岗位要求。

三是进一步发挥采购预算绩效考核

的作用。采取打分考核+评估的方式,推动各类项目资金预算执行和预算绩效达到目标水平。充分发挥全面预算管理委员会的作用,对采购项目的取得成效进行合理评估,建立供应商黑名单制度,对于执行不力的供应商或建设方采取相应措施,确保维护医院利益。

4. 进一步加强预算、资产等财务管理制度的宣传贯彻工作,提高医院各级人员财务管理规范化认识。积极开展预算、资产、采购管理等财经管理制度、各类业务培训和法规教育,着力提高财务人员依法履职、依规办事水平。通过开展岗位练兵、培训培养等方式,挖掘和锻炼财务、后勤、库房、采购等职能人员能力素质,促进医院财务管理更好支持运营管理、财务人员向复合型运营管理人员转变。重点对相关临床、职能科室及经办人员进行培训和宣传,强化规范意识,营造全院自觉遵守财务制度的环境。

(作者单位:首都医科大学附属北京佑安医院)

责任编辑 任宇欣

主要参考文献

[1]程寿锦,徐立德.全面预算管理视角下公立医院预算管理案例分析[J].中国卫生经济,2021,(10):79-83.

[2]吕莹.新医改背景下公立医院固定资产精细化管理探讨[J].行政事业资产与财务,2022,(4):10-12.

[3]王东风,宋善伟.内控视角下阐述医院财务管理新模式[J].财会学习,2022,(3):9-11.

[4]余薇佳.基于内控视角的医院财务管理模式实现路径[J].经济师,2023,(2):246-247.