

et 网上投稿

et 网上订阅

录用查询

汇款查询

杂志栏目

● 经济研究

● 西部大开发

● 改革探索

● 新观察

● 理论经纬

● 三农问题

● 热门话题

● 企业论坛

● 区域经济

● 财经论坛

● 对外开放和贸易

● 综合论坛

● 经济全球化

● 产业集群研究

● 社会主义劳动理论探讨

● 面向21世纪的中国经济学

论文正文

## 关于医疗机构预算管理中存在的问题与对策

上传日期: 2008年4月9日 编辑: 现代经济编辑部 点击:338次

邵永涵 卢伟良 樊丽萍  
(浙江省金华市人民医院,浙江金华 321000)

**摘要:** 医疗机构因受计划经济时代管理体制弊端的影响,医院执行预算法规的意识淡薄,目前多数医院在预算管理中存在诸多问题。本文针对存在的这些问题进行了分析,并提出了依法健全预算管理制度预算管理机构、做好预算编制前准备工作、改进预算编制方法、预算执行控制等一些粗浅的对策。

**关键词:** 医院管理;预算管理;管理对策

医疗机构预算是指医院根据卫生事业发展规划和年度工作任务目标而编制的医院年度财务收支计划,是对计划年度内医院财务收支规模、结构和资金渠道所做的预测,是计划年度内医院各项事业发展规划和工作任务在财务收支上的具体反映。医院预算由收入预算和支出预算组成。收入预算包括财政补助收入、上级补助收入、医疗收入、药品收入、其他收入。支出预算包括医疗支出、药品支出、财政专项支出、其他支出。规范预算管理是防患未然有力的保障,能使问题解决在萌芽之中;规范预算管理是降低医院运行成本,惠及患者的一条有效途径;规范预算管理是降低医院经营风险,提升财务实力的重要保证;规范预算管理是新形势下医院必然的选择。本文就目前本区域医疗机构在预算管理中存在的问题与对策分析如下。

### 一、医院预算管理存在的问题

#### (一) 组织机构、制度建设薄弱

1、法律法规意识淡薄。卫规财发[2006]227号卫生部关于《医疗机构财务会计内部控制规定(试行)》的通知第五条明确规定:建立严格的预算编制制度。根据单位总体发展规划和年度事业发展规划内,科学合理地编制预算。建立由单位领导负责,财务部门牵头,相关部门参与,分工合作的预算管理工作机制。浙江省卫生厅编著的《医院内部会计控制操作指南》规定:医院应建立预算管理委员会,下设预算管理办公室具体负责预算管理工作。然而,医疗机构由于长期受计划经济时代管理体制弊端的影响,对预算管理机构建设、预算管理制度建设不重视,执行预算法律法规意识淡薄,普遍存在组织机构、制度建设薄弱。

2、预算管理机构建设现状。根据本人对本地区近30家医疗机构的调查统计表明,几乎没有一家医疗机构按法律法规的规定建立医院预算管理委员会。由于医院预算管理机构未建立,造成无管理机构负责预算工作协调、预算编制、预算指标的综合平衡、拟定预算目标、预算政策、预算执行等工作。由医院财务人员根据往年的财务支出情况及经验编制医院预算,使其所编制的预算不合理、科学,预算管理在组织上得不到有效的保障。

3、预算管理制度建设现状。医疗机构预算管理制度是医院管理制度重要的组成部分。也是编制预算、执行预算规范管理重要的制度保证。然而,有的医疗机构为了应付上级部门的检查,所制定的预算管理制度内容不全、职责不明,在预算管理中根本无法执行,制度成为摆设;有的医院根本未按法规的规定制定预算管理制度。从而使医院内部各部门在预算管理中职责、编制、预算执行、控制、预算考核、分析评价及奖惩等职责不明,预算管理工作在制度上得不到应有的保证。

#### (二) 预算编制前准备工作不周

1、未收集、核对基本数字。在编制预算前不收集、并核实各项基本数字。如职工人数、离退休人员数、会计报表、统计报表、相关标准定额、比率、历年工作量数据、预算年度业务计划和医院发展规划等。

2、未分析上年度预算执行情况。在编制前对上年度预算执行情况不分析、研究等,具体表现为:对上年度业务计划完成情况,未找查其内在的规律性及分析,对业务的发展趋势不作预测。未分析各项资金来源及发展变化,未分析预算与实际执行情况的主要差异及原因。

3、未对外部环境和内部运行机构分析。在编制前对外部环境和内部运行机制不分析,如外部环境的政府药品价格政策、医疗服务价格政策、医疗保险政策等;内部运行机制的人事制度、分配制度、劳动组织制度、经济运行制度和补偿制度等内容。因此,忽略了这些资料的分析。在编制预算时未考虑这些变化因素,使其预算编制工作失调,失去了编制预算应有的作用。

(三) 编制预算方法单一。在编制预算时,未根据不同项目分别采用定额预算法、比率预算法、标准预算法、零基预算法、弹性预算法,而采用单一的预算编制方法,使其单位预算不切实际,预算无法执行,其预算在单位管理中发挥不了应有的作用;有些预算编制人员图省事,盲目编制预算,在上年度预算执行结果的基础上,任意选择一个增长比率编制本年度财务收入预算,导致收入预算忽高忽低,既不真实又不可靠。

(四) 预算管理无考核。医疗机构对预算管理考核工作不重视,在季度、年度时,未以正式下达的预算指标为标准,以财务报告为依据,对实际完成预算情况与预算情况作比较,对内部控制管理成果及预算符合率是否达到上级主管部门的要求等未进行考核。对医院及各部门出现执行预算的偏差未及时纠正,使其医院预算目标不能圆满实现。

## 二、医院预算管理存在问题的对策

### (一) 依法健全预算管理制度、管理机构

1、健全预算管理制度。医疗机构应根据《预算法》、卫生部《医疗机构财务会计内部控制规定(试行)》的通知等法律法规,建立健全预算管理制度,明确预算管理机构的设置及权限、医院各职能部门在预算管理中的职责。并对预算编制、预算执行、控制、预算考核、分析评估、奖惩等做出明确规定。具体包括:预算编制、审订下达和执行反馈的程序;预算执行的约束力;预算分析、考核、评价的内容与要求;预算执行的奖惩措施等,建立完善的预算管理制度,从制度上保证医院预算管理工作的顺利开展。

2、建立预算管理机构。建立医院预算管理委员会、预算办公室(一般设在医院财务部门内),具体负责预算管理工作,各职能部门负责人参与预算管理工作。

3、明确岗位职责。(1) 预算管理委员会其主要职责:负责预算的工作协调、预算指标的综合平衡、预算目标的考核评定。(2) 预算管理委员会办公室其主要职责:负责拟订预算目标和预算政策,制定预算管理的具体措施、办法,编制、审核、平衡预算草案,协调、解决预算编制和执行中的问题等,下达预算指标,考核预算执行情况,督促各部门完成预算目标。(3) 各职能部门其主要职责是:负责本部门职责范围内业务预算编制、执行、控制、分析等工作,配合预算管理委员会办公室做好单位总预算的综合平衡、控制、分析、考核等工作。各职能部门应当加强沟通与联系,确保相关业务预算执行情况能够相互印证、相互监督等。(4) 财会部门还应根据《会计法》和国家统一的会计制度的要求进行会计核算,实施会计监督,通过定期编制财务会计报告,跟踪、反馈预算执行情况,并为预算的编制、调整、分析和考核等提供基础数据。

(二) 做好预算编制前准备工作。预算编制是一项细致、复杂、政策性很强的工作。科学、合理地编制预算,保证预算的质量,应必须做好预算编制前的准备工作。

1、做好收集、核实基本数字工作。在编制预算前收集、并核实各项基本数字。如职工人数、离退休人员数、会计报表、统计报表、相关标准定额、比率、历年工作量数据、预算年度业务计划和医院发展规划等。

2、认真分析上年度预算执行情况工作。分析、研究上年度预算执行情况是编制本年度预算的重要依据,因此,要正确分析上年度预算执行情况工作。具体包括:分析上年度业务计划任务对上年度业务计划完成情况、财务预算执行情况,找出其内在的规律性,分析预测业务发展趋势;分析各项资金来源及发展变化情况;分析预算与实际执行情况的主要差异及原因,作为本期预算编制的参考。

3、分析业务发展规划对医院收支的影响。如追加床位数、新购置大型医疗设备和计划进行的大型修缮等对资金的需求和对收支的影响等,预算期内各类人员实有数或定员比例的变动情况等。

4、查找政策影响本期预算因素。分析政策性影响收入因素:如政府出台的药品政策、医疗服务价格政策、医疗社会保障政策。政府出台这些政策,其主要目的是解决群众看病难、看病贵的问题。而这些政策的变动,直接影响医院收入的预算;分析内部机制影响因素:如人事制度、分配制度、劳动组织制度、经济运行制度和补偿制度等。以支出预算为例,如职工工资调整、社会保障交费比例提高、商品价格的上涨、职工福利待遇的提高等都会影响支出预算。因此,在编制预算时都必须予以充分考虑,剔除这些影响因素。

5、正确领会上级主管部门对预算编制的要求。为保证预算编制的规范性,在预算编制前正确领会上级主管部门对预算编制的要求,熟悉新的预算科目及其内涵,熟悉预算表格的内在联系和钩稽关系,以便高质量编制预算工作。

### (三) 改进预算编制方法

1、根据业务发生特点和规律采用不同方法。改进预算编制方法是确保预算质量的重要前提。摒弃“上年基础+本年因素”的老办法或盲目随意的编制方法。不同的预算项目有不同的业务发生特点和规律,在编制预算时不能采用单一方法来编制每一个预算目,而应根据不同的预算项目业务发生特点和规律分别采用不同的编制方法,即“可根据自身业务的特点综合应用”。

(1) 零基预算法:一些不经常发生的费用项目或预算编制基础变化较大的预算项目,如会议费、劳务费、租赁费、维修费、科研费、业务广告费、党群活动费、对外捐赠等采用零基预算法。

(2) 定额预算法:可以实行定额管理的预算项目,如临时工工资、职务补贴、印

刷费、办公用品、书报杂志、邮电费、交通费、差旅费、培训费、低值易耗品、其他材料、物业管理费、燃气燃料费、洗涤费、银行贷款利息等采用定额预算法。

(3) 标准预算法: 国家政策有规定的预算标准项目, 如薪级工资、岗位工资、津贴、社会保险缴费、加班费、离退休补贴、抚恤金、生活补助、住房补贴等, 采用标准预算法。

(4) 比率预算法: 对于某项指标的变动直接相关的预算项目, 如绩效工资、水电费、业务招待费、福利费、提取的修购费、药品费、卫生材料费、工会经费等, 采用比率预算法。在医院基本预算的基础上, 以适应业务变化的需要, 还应采用预算弹性法相辅。

#### (四) 预算执行控制

1、分级负责、归口管理。医院预算的执行在院长的领导下, 实行分级负责, 归口管理。医院的预算经财政局批准后, 医院预算管理委员会将各项预算指标归口到各职能部门进行管理, 提出管理目标、要求与责任, 并作为该部门年度考核的重要指标。

2、加强财务部门对职能部门指导。财会部门应加强对医院预算内部各职能部门的指导, 及时反馈各职能部门的预算执行情况, 采取各种措施, 督促各职能部门严格执行项目预算和定额管理, 合理控制预算使用进度, 保证预算期内各阶段的资金需要。

3、实施预算管理软件。医院应实施预算管理软件, 实时监控预算执行情况。通过将预算管理软件与医院HIS系统等接口连接, 实现资源共享, 通过现代信息技术监控手段, 实现对各职能部门预算执行的实时控制。同时, 各预算执行部门也能实时查询掌握本部门预算执行情况, 从而提高预算管理的主动性, 保证各项预算指标的执行。

4、加强支出管理。各职能部门应严格执行国家财务制度, 遵守财经纪律, 不得擅自扩大开支范围和提高开支标准, 不得随意改变预算项目用途和支出规模。预算期内如遇工作任务和客观环境变动或需追加预算时, 必须按程序办理预算调整和追加预算审批手续, 获批准后方可调整和追加预算。

5、预算考核。预算考核是预算管理的重要环节。对于预算执行结果进行考核能促进预算管理工作的不断完善, 是保证预算执行的有效手段。首先, 预算管理委员会通过考核后要及时从预算执行的正负差异中分析出主观因素和客观因素, 适时提出预算纠正预算偏差的对策, 必要时可调整个别期间的预算方案。其次, 以正式下达各部门的预算指标为标准, 以财务报告或月度、季度、半年、年度财务报告为依据, 对各部门实际完成情况与下达预算指标相比较, 考核内部控制管理成果及预算符合率是否达到上级主管部门的要求, 考核结果与各部门绩效工资挂钩, 对未达到预算目标的部门要给予相应的绩效工资扣罚, 对于达到预算目标的部门要给予相应的绩效工资奖励, 奖罚分明, 确保预算目标的实现。

综上所述, 随着我国经济体制改革在卫生部门的不断深入, 预算管理工作在医疗机构管理中显得越来越重要。只有依法建立健全医院预算管理组织、规章制度, 明确各级人员的职责, 不断提高预算管理人员的综合素质, 采用科学合理的预算编制方法, 加强预算执行控制与考核机制, 才能做好医院预算管理工作。只有通过预算规范管理, 合理、合法组织收入, 科学安排支出, 有效地降低就医成本和运行成本, 走优质、低耗、高效的发展道路, 最终落实医院的短期运营目标和长期战略目标, 促进社会、病人、医院三者利益的良性互动和良性循环, 才能实现“三赢”之目的。

参考文献:

[1]卫规财发[2006]227号文.卫生部关于印发《医疗机构财务会计内部控制规定(试行)》的通知

[2]胡守惠,冯仇美.医院内部会计控制操作指南.浙江文艺出版社, 2006年8月

[3]谢文.谈医院全面预算管理.中国卫生经济, 2005;(7)

作者简介: 邵永涵, 金华市人民医院, 财务科长, 会计师, 从事财务管理工作28年; 卢伟良, 金华市第二医院, 财务科长, 会计师, 从事财务管理工作25年; 樊丽萍, 金华市人民医院, 财务科副科长, 高级会计师, 从事财务管理工作30年。