

# 业财融合下公立医院全面预算管理的探究

杨红梅

重庆市垫江县人民医院 重庆 400830

**摘要:** 在深化医改的背景下,以业财融合为基础的全面预算管理已成为推动我国公立医院精细化管理的一个重要手段。文章重点对业财融合的概念并对目前我国公立医院实施全面预算管理的现状进行了深入分析,并根据实践,对如何提高公立医院的综合运营效率提出部分建议。

**关键词:** 业财融合; 公立医院; 全面预算管理; 策略

目前,随着我国经济体制改革的深入推进,对医院内的各部门而言,通过业财融合,能够全面地了解各部门的运作状况,并及时做出相应的调整,实现部门的发展目标<sup>[1]</sup>。全面预算管理是一种新的思路,它可以帮助我们重新审视预算管理的过程,加强预算的精细化管理,将预算管理的风险节点前移,走出一条可持续健康发展的内涵式发展之路。从这一点上,我们可以看出,以业财融合为基础的全面预算管理模式,是公立医院获得持续发展的唯一途径<sup>[2]</sup>。

## 1 业财融合下预算管理的起源内容简述

有关研究学者提出“业财融合”理念,倡导工作人员应将财务、会计与医院的价值联系在一起,在管理人员和企业职工之间分享信息,强调对未来的预测。公立医院业财融合,并不只是单纯地对每个企业进行独立的管控,还应为其提供更加科学、高效的支撑与服务。同时,也能更好地打通企业与财务之间的信息壁垒,使企业内部的各个业务单位与财务部门进行有效的沟通与互动。

## 2 当前全面预算管理下不合理问题分析

2.1 基于“业财融合”思想小医院财政机制优势尚未有效利用

在我国,实行总额制是一项系统工程。要充分利用全面预算管理的优势,需要建立健全的组织架构、流程构建、制度体系和考核指标体系。只有如此,才能最大限度地利用全面预算管理这个工具,提升公司的运作效率,增强市场竞争能力,达到医院发展战略的目的<sup>[3-5]</sup>。当前,我国医院的全面预算管理制度还不完善,一是医院的业财融合是一项重要的战略决策,它离不开管理层的有力支撑,还要求医院在组织结构、医院文化、管理模式等各方面进行调整与协调。目前,大部分的公立医院都把重点放在扩大自己的业务上,在管理方法和理念上都比较落后,没有对医院发展的运营数据进行深入的剖析,特别是在目前的医疗保险支付方式改革、分级诊疗

制度以及医政分离的大背景下,公立医院更是迫切地想要重建业财融合、信息共享的组织文化,从而推动医院的精细化发展<sup>[6]</sup>。

## 2.2 医院的内部运营理念和目标尚未达成一致

现阶段,我国的公立医院主要被划分为临床医疗部、医技部、医疗辅助部以及行政后勤部。各部门之间相互独立又相互依赖,共同为病人服务。在医院的发展过程中,由于各方的责任和利益,对有限的资源进行合理的分配和管理,这违背了医院的整体效益最大化的原则。因此,从投入到产出,都要考虑如何提高医院效率和经济效益。医院中的临床部门更倾向于关心科室的业务增长,如门诊的就诊次数、出院的人数以及平均的住院时长等因素。对于医疗辅助部和后勤服务部则相对较少考虑投入与产出关系<sup>[7]</sup>。财务管理部门,作为医院的运营管理部门,对于投入产出比、成本控制、项目预算执行率和科室绩效产出等方面给予了更多的关注。他们更多地研究了有限资源的配置,以及资金的使用效率和效益。临床医技科室更注重“增量”,而财会科室更注重“节流增效”,这导致了科室间的目标偏离了总体目标,无法充分发挥其协同作用。同时由于财务职能和业务管理相互脱节,导致财务人员无法真正发挥自身优势参与到决策中去,影响了医院经营管理水平和经济效益水平的提升。为了提升医院的总体运营效能,有必要加快各组织间的业务和财务整合,通过实施全面的预算管理策略来解决各部门间的利益矛盾,以找到一个最佳的平衡点,进而有效提升医院的整体运营效率<sup>[8]</sup>。

## 2.3 医院与金融信息系统和财政机制之间的沟通存在障碍,导致多个方面形成信息孤岛

现阶段,各科室的工作内容和业务模式不同,对管理信息系统的依赖程度不一。在临床实践中,HIS系统主要服务于临床医疗科。人事部门使用的是人力资源管理系统,物料管理系统则采用物料管理系统,而财务部

门则使用账务核算系统、预算系统和资产管理系统等。各子系统相互孤立地进行操作，相互之间缺乏沟通和协调，无法实现数据共享。各个部门使用的系统之间缺乏有效的接口，这不仅无法在各部门之间建立纵横联系，也无法将信息相互连接，从而导致部门的信息数据呈现碎片化状态，不能为医院的管理决策提供全面的信息支持。目前，我国医疗机构信息化程度较低，难以实现全面预算管理，因此，如何进行全面预算管理是一个难题<sup>[9]</sup>。

2.4 缺乏对财政预算的绩效评估，以及各个运行部门间的业财融合度不够

对医院实行全面预算管理，并对其绩效进行评价，是一项非常有意义的工作。当前，许多医院尚未全面实施预算绩效考核，或制定了计划，但实施效果不佳，致使绩效考核流于形式；也有可能是因为执行的预算业绩评估计划比较单一，缺少一个完善的预算业绩评估指标，导致临床部门参与度低、认同度低，没有体现出它的管理价值。在目前医疗改革的背景下，以业财融合为基础的预算绩效考核，需要改变以往单纯以单个预算执行率指标为基础的考核模式，将重点放在可量化的指标上，同时兼顾CMI、三四级手术的实施，建立一个综合、科学的预算绩效评估系统，促使各科室更多地重视本部门的经营目标，提升科室的运行效率。

### 3 业财融合视角下全面预算运行实行有效战略

#### 3.1 构建以战略为基础下的执行手段

预算作为实施医院整体战略的一种手段，而全面预算管理则是一个从战略认识到实施策略，再到实施策略，最后到战略理解的完整闭环过程。因此，在现代企业中，全面预算管理已成为企业财务管理的核心。企业财务管理的起点和终点构成了企业的战略追求。医院的财务战略就是为医院制定一个明确、长期且可持续的发展战略。医院的战略规划定义了医院的整体发展目标。这一规划将医院的战略目标细分为各个年度的目标，而全面预算管理则对这些年度目标进行了量化和数字化处理，并确保这些目标被明确地应用到各个部门的工作目标中，这包括了业务和财务两个关键指标。这两个指标相互融合，相互影响，共同推动了医院的长期战略目标的实现。医院的战略需要有一个科学有效的方法来制定，在这个过程中，要将战略与预算相结合，以实现对未来医院财务资源利用情况以及资金使用效率等方面的控制，确保医院各项决策的科学性。常言道，缺乏基于战略的预算是没有意义的，同样，没有预算支撑的战略也是不切实际的<sup>[10]</sup>。

#### 3.2 整合医院财政与内部部门的综合预算体系

为了进一步完善融合业务与财务的预算报告制度，我们需要对预算编制流程进行细致的优化，严格遵守预算主管部门的职责，并对医院的各项经济活动进行深入和系统的整理。遵循“部门管理什么就编制什么”的原则，我们应确保预算项目在每个部门都得到恰当的执行，并构建一个“业务部门-归口部门-预算管理委员会”的三级预算管理体系，从而将预算管理工作扩展到基层，确保预算管理的精确性。一是加强财务人员的培训与教育，提升财会人员的综合素质。根据本单位每年的工作计划，并依据自身的发展战略来规划预算，各个主管管理部门都应根据自己的职责和权限来进行操作，对自己的业务科室进行预算审批，一改以往财务部门一只手包办的状况，让全医院的各科室、所有职工都能参与进来，把自己的权力、责任都弄清楚，从而推动预算工作的深入开展<sup>[11]</sup>。

#### 3.3 提高职业素养，建设财务与运营信息交流平台

随着我国公立医院的规模逐渐扩大，现代医疗机构的管理体制也在逐步完善。作为医院内部管理的重要组成部分——财务管理也得到了相应的重视。随着发展的脚步，财务业务也在持续地进行变革。从目前的情况来看，大部分公立医院都还没有建立起完善的财务会计制度体系，导致财务工作不能发挥其应有的作用，阻碍了医院健康快速的发展。为了真正实现业务与财务的全面管理与合理发展。因此，在新医改政策下，如何做好财务会计管理工作显得尤为重要。这意味着医院需要加大对会计专业人员的培训力度，并构建一个完善的财务和运营信息交流平台，以确保两者之间能够实现高效的沟通和互动。

#### 3.4 以业财融合为基础的预算绩效评估系统构建

建立一套科学、合理的预算绩效评估系统，对推动全面预算管理、推动闭环运行、实现医院发展战略目标，都有着重要的理论与实践价值。要使预算的约束与激励功能得到有效的发挥，为了推动医院的战略性发展，有必要构建一套既科学又合理、与战略规划高度一致的预算管理体系，并对各个部门的运营活动进行详细的评价。在全面预算管理体系下，通过构建完善的预算编制体系和有效的控制体系来保证预算目标的实现。基于业务与财务的整合，我们以资产的运营效率和成本回报率为核心，结合门诊、出院、平均费用、住院天数和手术次数等关键运营数据，对医院的预算执行情况进行了定期的公开。这有助于调整医院的运营策略，降低预算管理中可能出现的风险，并使整体预算管理更为科学和合理<sup>[12-13]</sup>。

#### 4 结束语

传统医保基金是以财政为核心,而非临床科室,这与医院发展的战略目标存在着很大的偏差。在业财融合的视角下,公立医院实行全预算管理,是一条主线,围绕着医疗业务活动,把自己的战略目标与医疗业务活动紧密地联系起来,在它的支持下,对整个预算的全业务过程进行持续的优化,强化医院内各个部门之间的相互联系,使医院管理层、临床医技部门和行政后勤部门相互配合,提升公立医院的整体经济效益。

#### 参考文献

- [1]艾慕.业财融合背景下公立医院全面预算管理研究[J].中国农业会计,2023,33(22):24-26.
- [2]唐昕.业财融合下H医院全面预算管理优化研究[J].理财,2023,(08):37-39.
- [3]孙洁.业财融合背景下如何做好公立医院全面预算绩效管理[J].今日财富,2023,(12):143-145.
- [4]王云川.“业财融合”背景下的公立医院全面预算绩效管理[J].纳税,2023,17(31):79-81.
- [5]王珊.业财融合视角下的公立医院全面预算管理模式改进研究[J].财经界,2023,(25):87-89.
- [6]张禹晨.业财一体化模式下公立医院全面预算管理研究——以S医院为例[J].财会学习,2023,(23):150-152.
- [7]张翠云,胡敏,李文婧等.基于业财融合的公立医院全面预算管理初探[J].经济师,2023,(11):244-245.
- [8]王珊.业财融合视角下的公立医院全面预算管理模式改进研究[J].财经界,2023,(25):87-89.
- [9]崔英波,姜琪焱.业财融合下公立医院如何全面预算管理——以温州医科大学附属第二医院为例[C]//吉林省财政科学研究所.财金观察(2023年第1辑).吉林财经大学,2023:5.
- [10]张艳玲.基于业财融合的公立医院全面预算管理研究[D].湖北民族大学,2023.
- [11]祁佩佩.业财融合视域下公立医院全面预算管理的实施要略[J].纳税,2023,17(05):58-60.
- [12]徐悦.基于业财融合的公立医院全面预算管理应用[J].行政事业资产与财务,2022,(18):48-50.
- [13]赵正城,胡亚娣,蔡战英.业财融合下公立医院全面预算管理实践探索——以温州医科大学附属第二医院为例[J].会计之友,2022,(10):119-126.