

基于业财融合的公立医院全面预算管理研究 ——以浙江省C医院为例

陈 敏 徐旻闻

慈溪市人民医院 浙江 慈溪 315300

摘 要：随着国家医改深化，内外部环境发生巨大变化，公立医院在经济运行方面面临着极大的挑战。以往简单粗放型的管理模式已然无法满足公立医院的可持续发展，向高质量精细化的管理模式转型成了必然选择。全面预算管理是公立医院转型必不可少的管理工具，有利于公立医院合理配置资源、提高资金使用效率、优化内部控制制度、提高医院的综合竞争力。本文以浙江省C医院为例，从体系建设、预算编制、预算执行等方面介绍了在业财融合背景下的全面预算管理在C医院的实施情况，总结了相关实践经验，以期能为公立医院全面预算管理做出力所能及的贡献。

关键词：业财融合；全面预算管理；公立医院；预算编制；预算执行

1 研究背景

2009年，国家审时度势地启动了新一轮医疗卫生体制改革，随着医疗支付、医疗价格等医改工作的不断深化，公立医院迎来了前所未有的转型变化。在我国，公立医院大多属于公益二类，实行财政差额补助。近年来，公立医院的财政补助未出现明细增量，而新冠肺炎疫情的爆发和全球经济环境的变化，使公立医院收入可持续增长遇到瓶颈甚至发生收入锐减的情况，不少医院收不抵支，持续良性运营面临重大挑战。因此，医院管理者正面临着如何突破医改带来的困境、控制医疗支出、优化配置医疗资源、提升医院整体运营效率的重大课题。

全面预算管理围绕医院战略发展，全面覆盖医院人、财、物全部资源配置，这就是医院高质量精细化运营的需求，也是医院强有力的管理手段。^[1]2020年，国家卫生健康委同国家中医药局联合印发《关于加强公立医院运营管理的指导意见》（国卫财务发【2020】27号），强调公立医院运营管理的关键和核心是全面预算管理，加强财务管理是其中的重点工作内容^[1]。同年，两部门又联发《关于医院全面预算管理制度实施办法》（国卫财务发【2020】30号），要求公立医院构建全面预算管理制度，全面管理医院预算，全面管理财务预算，切实提升预算管理成效，真正实现医疗资源优化配置。

然而，公立医院业务错综复杂，要实现全面预算管理实非易事。目前，大部分医院预算管理空有形式而无实质，未能普及预算归口管理，业务预算和财务预算相互割裂。加之预算偏执口径粗放，导致目前的预算管理并没有起到规范收支、配置资源的预期效果。因此健全全面预算管理势在必行而又任重道远。

2 C 医院全面预算管理总体设计

2019年，以C院为牵头总院的医疗健康集团成立，开始了“1+7”的医共体集团化管理模式。然而，作为一家县级公立医院，目前C院的经济管理水平和整体财务管理水平仍存在一定的局限性。随着运营成本的逐年攀升，医院的运营压力也水涨船高，同时业务形态的多样化复杂化也对医院有限的经济资源配置提出了更高的要求。因此，为提升运营效益，必须充分利用现有的管理工具，以全面预算管理为抓手，串联医院管理的各个环节，持续提升医院高质量精细化的管理水平。

在这样的背景下，依托从2005年开始探索的预算管理的相关工作，2019年，C院出台了医院全面预算管理制度，从以财务部门为主导的编制财务收支预算过渡到全面预算实施，逐步形成院级总预算、职能归口预算二级预算体系。同时，优化全面预算管理组织架构，致力于打造业财融合一体化平台，打通业务部门和财务部门的壁垒，实现业务系统及财务系统的联通。医院确立了医院预算管理的发展新思路“将管理会计方法和业财融合深度结合，依托于先进的信息技术，重新塑造业务流程，通过对接整合信息系统，实现财务管理和业务管理的协同融合，真正发挥财务部门在支持决策、配置资源、控制管理、实施战略方面的真正价值”。这样就把医院自身的发展战略目标和规划予以量化，以医院业务发展为主线，有计划性地投放资源，避免走上盲目扩张的歧途，切实提升资源的经济管理水平和医疗资源利用效率。

3 C 医院基于业财融合的全面预算管理实施路径

3.1 成立预算管理委员会，加强业财融合

健全的制度是全面预算管理的必要保障。要让全面

预算管理落到实处,就需要构建自上而下全面覆盖的完整组织架构。C医院根据C市有关部门颁布的相关文件,发布《全面预算管理制度》、《医院全面预算管理委员会章程》,实行“归口管理、专人编报、逐级审批”的管理模式,明确规定由预算管理委员会集中管控预算管理一应事宜。财务核算是全面预算管理的核心,其重要性不言而喻。C医院特在财务科下设办公室。各职能部门归口管理预算,各责任中心集中执行预算。同时要求各归口管理科室设置预算专员,加强专员专业培训,采用预算归口科室负责人、分级领导以及预算管理办公室分级审核的方式,体现了“全员参与、全过程、全面性”的全面预算管理理念。

3.2 实施全面预算管理平台信息化建设,完善医院信息的互联互通

全面预算管理系统是建立在现代医院管理制度的背景下、结合医院及医院集团的业务特点与预算管理的要求,借助信息化工具而建立一套能满足医院发展战略需要的全面预算管理系统。系统紧密围绕医院战略目标,面向基层责任单元,全面控制预算管理的各个环节,提升预算管理的科学性、灵活性、全面性。

C医院搭建的全面预算管理平台,和医院HIS系统、物资管理系统、合同管理系统、科研管理系统、人力资源管理系统、财务账务系统共享数据,在事前、事中、事后各阶段全面管理预算支出,统筹安排各科室的财务收支,让每笔预算都能发挥最大效能,让医院既能收获经济效益,又能收获社会效益。在进行全面预算管理平台的开发设计期间,要重点保证数据的安全性以及平台的运行稳定性、兼容性以及可拓展性,确保相应平台在公立医院全面预算管理中能够实现其作用与价值的最大程度发挥。目前预算管理系统信息化建设主要做好与合同管理、费控系统、财务账务系统等信息数据平台的互联互通工作^[2]。

3.3 严控预算编制

预算编制管理在每个预算周期末编制第二个预算周期的预算时使用。全面预算管理涉及医院各个科室、各个环节和若干项目,是一项系统工作。医院预算编制的重点在于业务预算,业务预算涵盖直接材料预算、直接人工预算、物资购销预算、医疗成本预算、管理费用预算等。

医院的全面预算管理委员会层层分解整体战略规划,将具体任务下发给预算归口部门,由预算归口部门明确划分各业务科室的具体任务,业务科室在制定预算计划后,将其提交至归口科室统一编制预算,并上报给

预算管理办公室。预算管理办公室审查预算方案,并提出预算平衡建议。经过“二上二下”后,预算管理办公室汇总编制出医院的年度预算报告初稿,并将其上报给院务办公会。最后由预算管理办公室审批年度总预算,分解具体预算指标,为各部门分配具体的执行任务。

3.4 以业财融合为导向的预算执行与控制

在全面预算管理过程中,最核心、最关键的环节是预算执行控制。预算执行控制直接决定了预算管理实施效果。预算执行中的控制功能可以有效的将控制关口前移,大大提高预算管理的强度。

3.4.1 与合同系统的对接控制

虽然医院办公室有管理合同的职责,但在实际操作中,依旧存在不足,很多时候都会出现合同尾款逾期或合同到期未及时续订的情况。将合同管理系统接入全面预算管理系统中,按照“无预算不支出”的原则,对医院的各类合同进行严格把控。在实施已审批的预算方案前,必须立项申请,在经过招评标流程后,已批准的立项才能签订有法律效力的合同,合同支付时必须关联到合同会签单。严格做到没有预算不能立项,没有立项不能支付。

3.4.2 与报销系统的对接控制

C医院的全面预算管理系统支持多平台操作,手机端就能实现的报销和“最多跑一次”的报销理念深受大家欢迎,以往报销找相关领导签字需要“闻风而动”、“见机行事”、“见缝插针”,有时甚至还会跑空,导致报销周期无限延长。现在只需要线上提交、领导线上审批,最后将审批资料提交给财务科,一次完成,在提升报销效率的同时也提升了员工满意度。

3.4.3 与财务账务系统与财务账务系统

全面预算管理系统可以将通过预算管理平台发生的每笔收支自动生成凭证,提高财务科制单的效率和质量,让财务人员不再囿于繁重机械的凭证制单工作,为日后的转型升级做准备。全面预算管理系统的上线,使任何一笔报销都可以“雁过留痕”,业务科室通过开放性的预算管理平台,能快速高效地查询业务进展和历史资料。同时,平台上线的票据管理功能和银企直连功能,有效减轻了财务人员的工作强度。

3.5 严格预算调整,强化预算分析

一般不调整正式下达执行的预算,但作为医院的重要管理工具,要有应对突发事件的合理途径和预案,在保证预算刚性规范同时,也要适度保留预算的弹性,确保医院的业务可正常运行。

预算决策分析是预算管理的决策基础和决策依据。

医院定期对预算执行情况进行分析和反馈,是改进业务流程、提高执行率的重要手段。通过定性分析、定量分析各职能部门的业务数据,准确反映各预算责任中心的发展现状、客观预估各预算责任中心的发展潜力^[3]。这有助于医院管理者及时掌握预算执行情况,掌握整个经济运营状况,根据需要做出必要的调整。

4 C 医院全面预算管理的实践经验总结

C医院以全面预算管理系统为桥梁,打破信息孤岛的局面,整合医院相关的业务和系统,使之互联互通,相辅相成。通过信息共享、业财融合,提高业务和财务之间的信息交互效率,权衡各方利弊后对未来经营做出的科学规范的资金安排。全面预算管理是高效管理手段,是业务活动保障,也是经济活动控制方法,其对于医院的未来持续经营至关重要。

4.1 借助信息化,加大预算管理强度

信息系统在公立医院全面预算管理过程中起着关键作用,建立完善的信息系统,可以统一预算执行标准并线上掌握预算执行的实时进度,打通会计核算、物流控制、设备管理等多个系统之间的壁垒,实现预算全过程的监督和控制在。通过全面预算管理系统的事前审批功能,将预算关口前移至事前审批之时,防止事后报销时出现超预算的情况,加强预算强度,做到预算高质量管理^[4]。

4.2 流程专业化,规范预算管理运行

通过对全院职工前期的培训和实践,大家对医院全面预算管理的理念有了全新的认识,并逐渐意识到全面预算管理系统对医院和个人的重要意义。“最多跑一次”的实行大大缩减了报销时间、节省了报销精力。同时,将涉及到的报销标准体系置入全面预算管理系统,职工在报销的时候会自动进行匹配和计算,让报销有了统一的格式,很好的避免了人为差错。

4.3 加强内控,助力医院精细化管理

全面预算管理是全员性预算管理,也是全流程预算管理,更是全口径预算管理,其多个环节。通过与费用

报销、合同、资产、物资、薪酬等系统的联动,严格支付申请审核,达到日常经费报销“无预算不支出”的控制目的,实现预算过程管控,提升内部控制的水平。同时,打通各业务系统,以预算管理为抓手,实现预算管理和采购管理、财务管理、合同管理的一体化管控,既提升了管理效率,又防控了潜在风险,助力医院的可持续发展。

4.4 促使财务人员转型升级

预算管理系统的实施推动了业财融合,这对财务人员的专业能力提出了高标准要求,财务人员不仅要熟悉财务流程,也要深度了解业务流程,能游刃有余地处理各种财务问题和业务问题,从而更好地发挥财务管理的作用。因此,预算管理系统的引入使得部分传统会计核算岗位向管理会计岗位转型,财务人员需要从事后结果的财务管理向事前管理前移,从而促使财务管理价值创造。

结束语

全面预算管理在公立医院日常管理中的运用具有重要的实践意义。通过全面预算管理,可以更好地提升资源配置效率和资金使用效率,达成预期战略目标。未来,还需要进一步深化对全面预算管理的认识,强化平台的功能,探索更加科学、合理、高效的管理方法,以不断提高全院的经济运行水平,更好的为区域的医疗服务贡献自己的力量。

参考文献

- [1]郑贵秀等.“基于业财融合的公立医院全面预算管理研究——以成都市H医院为例.”《中国注册会计师》(2023):54-56.
- [2]赵晓晶.“业财融合背景下公立医院全面预算管理探究.”《财会学习》(2024):55-57.
- [3]田永生、吴君、于小卫.“业财融合下公立医院全面预算管理的实现路径.”《卫生经济研究》(2020):4.
- [4]艾慕.“业财融合背景下公立医院全面预算管理研究.”《中国农业会计》(2023):24-26.