

全面预算管理在医院财务内控中的应用

肖 路

(开封市中心医院 河南开封 475000)

摘要：“放管服”改革，激发了医疗市场的活力，也使得医疗行业的竞争日趋激烈。医院想要实现可持续发展，除了要提升服务、加强研发之外，还应注重内部的财务管理工作，合理控制财务风险。本文主要阐述了全面预算管理以及财务内控的概念以及意义，分析全面预算管理在医院财务内控中应用存在的问题，针对问题提出对应的优化策略，旨在促进医疗行业的发展。

关键词：全面预算管理；医院财务内控；意义；策略

引言：财务管理是每一个企业在发展环节非常关键的一部分，对于医院而言也是如此。医院在运行过程中，需要耗费大量的经营成本，如若能够对这些成本科学、合理进行控制，便有助于医院战略目标的实现。全面预算管理在医院财务内控中的应用，有助于医院了解自身的经营状态，作出科学的财务以及经营的决策，同时还能够防止医院运行环节出现的财务风险，提升医院的整体运营水平。因此必须加强研究全面预算管理在医院财务内控中应用的方法，合理的优化医院内部制度，促进医院的可持续发展。

一、全面预算管理以及财务内控的概述

(一) 全面预算管理的概述

1、全面预算管理的概念

预算是对企业财务系统控制的一种方法，其可以根据医院的实际状况，有效的对医院的人力、财务、物力等资源合理分配，以促进医院战略目标的实现。在预算管理中，可以对战略实施的进度有效进行监控，开支合理控制，对医院现金流量和利润进行预测^[1]。全面预算管理反映的是在某一个特定时间，一般不超过一个经营周期，是医院全部经营生产或者是活动的财务的计划。这个计划是促进医院目标利润实现的有效措施，在现代企业发展中，全面预算管理起到了非常重要的推动作用。全面预算是一个单位将奋斗目标具体化、协调各个部门工作的重要手段，其具有主动性、综合性以及效益性等特征。编制医院全面预算的原则是基于医院资料充分做好预测，健全组织机构，完善各项规章制度。

2、医院全面预算管理的特点

全面预算管理针对的是医院运行全过程、全方位的一种控制和管理活动。通过全面预算管理，可以合理的对医院的各类资源进行配置，帮助医院提升服务水平以及整体的效益。从医院这个属性来看，全面预算管理具备以下特点，第一全员性、全程性以及全面性。全员性指的是在整个预算管理中，员工是执行者和参与者，而全面性和全程性体现在全面预算管理涉及到医院方方面面、各个环节的内容。第二是资源的调控性。在医院运行中，全面预算管理可以起到对各类资源规划统筹的目的，也能够有效的分析预期的收益，对医院的运行做好日常的分析、研究和监督，对出现的问题第一时间进行解决。第三是目的性，应用全面预算管理有助于医院战略目标的实现。

(二) 财务内控的概述

内部控制是医院为了保证资产的安全和完整性，内部经营的有序性，设置的一种管理的措施和程序。财务内部控制指的是和资金相关的内部控制，如若按照通俗的角度去理解，即是筹钱、花钱、管钱以及挣钱这四个环节。筹钱即融资，是通过低成本高效率去筹得资金，财务内控就要基于这个目标控制筹集的资金，合理的选择资金的来源，如是股权融资还是银行融资等。花钱就是在医院中要做好内控，注重花小钱办大事，要通过制定制度的方式约束材料采购等，做好事有计划，事中有监督，事后有追查。管钱指的就是固定资产以及存货的管理，财务内控在这个领域的管理则是对原材料、产品、半成品以及产成品存货的定期盘点，保证其完整、安全。挣钱即为医院创造利润，通过设置产品出库控制、销售价格控制等相关控制程序，保证利润的最大化。

二、全面预算管理在医院财务内控中应用的意义

(一) 有助于医院内部建立规范的财务内控体系

医院的内控管理中，全面预算是非常重要的手段，将全面预算在医院内控管理中融入，可以起到规范、控制的作用。比如医院一直以来均是受传统管理制度的影响，故内部并不具备完善的财务内控流程以及管理机制，内控工作相对而言也是比较随意的，整体的质量并不高。通过在医院内部制定完善的全面预算的指标，将这些指标和内控控制标准有机结合，便可以提升整个管理的水平。

(二) 有助于协调医院财务内控管理中各个部门的关系

全面预算管理是基于医院的全局所设定的一个资金管理的活动，这项资金管理活动有助于资源的有效分配，协调好内控管理中各个部门之间的关系。比如在内控管理中，全面预算可以起到协调、降低医院成本费用的作用，也促进了各个管理部门和业务科室之间的有效沟通，对资源的合理调配，对业务和技术的交流，对药品费用及材料成本的合理控制，转变了传统医院中各个部门分离的状况，提升了资金的使用效率，加强了内部风险的有效控制，也为医疗服务质量的提升打下了基础^[2]。

(三) 有助于提升医院财务内控管理的质量

财务内部控制是指医院为了能够保证内部经营的有序性，资产的完整性所设置的一系列管理的制度和程序。简言之，就是对资金相关活动进行控制，提升整体内部的运营水平。全面预算管理和内部控制之间有着密不可分的关系，全面预算管理是从医院的大局出发，为各部门制定资金支出的一个额度，实现资金的合理化分配。比如在医院内部，会制定一个科学合理的财务预算，并根据财务预算严格进行执行，制定考核的评价、奖惩机制，激励各个部门的责任心，提升了各部门参与工作的效率，也便于财务内控人员及时的发现医院内部运行过程中存在的不足，及时的进行改进。由此也可以看出，全面预算管理有助于提升医院财务内控管理的质量。

三、全面预算管理在医院财务内控中应用存在的问题

(一) 医院内部缺乏对全面预算管理的正确认知

医院内部在运行的过程中，财务预算管理是非常重要的部分，但是很多医院对于财务预算管理的认知不够，缺乏对医院财务预算的重视度，这也导致在实际执行预算时出现了各种各样的问题。比如在医院中，无论是领导还是基层人员，普遍认为财务预算管理属于财务部门的管理内容，和自身部门的关系影响不大。在这种意识之下，财务人员无法根据各部门实际现状进行预算编制，在执行预算时，会出现各个部门不积极配合，导致预算管理难以在医院中发挥出积极作用。

(二) 医院并未建立完善的全面预算管理体系

全面预算管理体系是医院的财务管理者进行预算管理的一个重要的依据，需要管理者能够基于医院的实际情况，制定相应的管理机制，成立预算管理的部门，明确好预算部门的相应的职责和使命，合理的控制医院的运行工作。但是在目前很多的医院财务内控方面，预算管理通常是由财务部门去执行、监督，内部财务人员为了能够减轻财务预算的压力，通常会从利于自身的角度出发，确定预算的方法和内容，这也导致全面预算管理难以真

正的融合到财务内控的方方面面,大大降低了在大型决策中医院决策的准确性、全面性及高效性^[9]。

(三) 医院预算编制以及执行方式较为单一

很多医院在开展预算管理工作时,受传统财务管理影响比较大,即是以上级的标准为主,唯一的记录医院内部的各项财务收支情况,缺乏对医院财务收支预算影响因素的了解和认知,这就给医院财务管理编制带来了更多的不确定性。比如在进行预算编制时,必须要严格的按照不同部门的实际情况,合理的去分析,要重视各个部门的积极参与。但是在实际情况中,医院的财务部门在编制预算时,缺乏对各个部门运营情况的了解,各个部门也未积极的参与其中,编制缺乏合理性。其次在执行预算时,主要是以财务管理人员为主,由于并未制定完善的预算管理的体系,各个部门人员对预算管理也不重视,财务人员预算管理难度大。

(四) 医院预算管理人员缺乏专业的能力

在医院财务内控中,全面预算管理是非常重要的一部分,其必须要求有专业的人员去操作,才能够合理的分配医院内部的各个资源,避免医院运行过程中存在的财务风险。但是从医院预算管理的人员配置来看,还存在诸多的问题,比如预算管理人员的综合性能力不强,无法了解医院内部各个部门的业务,只懂得基本的财务预算工作。预算必须要和医院各个项目有机地结合在一起,才能够发挥出作用,但是人员工作能力、专业素养不高,必然会影响全面预算的效果。

四、全面预算管理在医院财务内控中应用的策略

(一) 在医院内部树立正确的预算管理的认知

全面预算管理关乎到医院财务的运行、资源的合理化配置以及医院核心竞争力的提升。为了能够真正的发挥出全面预算管理的作用,医院必须要树立正确的财务管理的意识,能够将预算管理和医院战略管理有机地结合在一起。在财务内控中,将全面预算管理引入,首先需要在医院内部通过宣传、整合的方式,让财务部门的人员以及预算管理人员,了解预算管理对医院发展的重要性,能够提升各部门对预算人员工作的积极配合。其次,应设立专门的预算管理机构。由机构人员统筹规划各个部门的资金使用,并监督资金使用的状况,结合财务发展合理规划,发挥出全面预算管理在财务内控中的作用。最后要建立相应的考评机制,将预算管理的成效和预算管理人员以及医院内部各个部门的领导者结合在一起,营造一个良好的全面预算参与和管理的氛围以及企业文化。

(二) 建立医院全面预算管理体系

全面预算管理体系的建立是医院落实预算管理的一个有效的措施。首先,医院需要基于自身的财务以及经营的状况,建立全面预算管理机构,在机构中可以设立预算管理委员会。在预算管理机构中,预算管理人员的工作是根据医院发展的目标以及工作制定各个部门的预算计划。预算管理委员会对预算管理人员制定的相关计划,严格的进行核查。从医院各个部门发展状况以及国家法律法规基础之上进行监督。另外制定严格的预算管理办公部门的工作制度,要明确预算管理办公部门各个人员的工作职责,流程,定期对人员进行考核,确保医院战略目标的实现。

(三) 基于医院实际现状编制全面预算管理的内容、方法

在医院内部,应制定完善的预算管理制度。预算管理制度中要包含基本的组织框架,需要编制的内容、方案、原则、方法,执行机制、考评监督等各项内容,只有这样才能保证预算管理工作的有序化开展。当然,在编制预算的相关内容时,要注重细化内容,这样才能够提升预算管理的高效性。比如将预测资本以及现金流量和预算目标相结合,不断提升资金的使用效率。其次医院有其本身的特性,其包含经营规模、常规就诊等各类数据,在编制全面预算管理内容时,应采用合理的编制方法,如可以从短、中以及长期的管理方案出发。在编制科室的预算时,可以将资金流量控制方式引入其中,对各个科室的预算严格控制。或者

是融入关键性内容控制法^[4]。工作人员还把握住医院全面预算管理中的关键性内容,如对医药收入、现金预算以及流量的预估,对现有的预算管理的方式进行完善,进一步对医院的财务进行管控。总之在医院内部需要对现有的全面预算管理的内容以及方法进行明确,保证一切工作有迹可循。

(四) 搭建信息化全面预算管理的平台,科学控制预算

在医院的财务内控中,可以搭建一个信息化的财务预算管理的平台。在该预算管理平台和各个部门的预算、预算使用情况、考核融合在一起,建立一个全面控制预算的信息化平台,减轻预算管理人员的工作压力。(1)在医院内部必须基于各个部门的实际现状,引进合适的软件。软件需要和医院部门相配套。一般市场中有专门医院使用的预算管理的平台,可以直接购买。如果条件许可的医院,也可以自主开发,提升软件的适应性。(2)注重平台中各个数据的传输。做好全面预算控制。在平台上会包含各个部门的预算设置,预算使用状况,预算使用评估,预算考核等内容,每一项内容都需要连接至各个部门,实现数据的直接传输。

(3)在各个部门的预算设置中,需要预算人员能够基于往年医院各个科室运行情况,合理预判短期、中期以及长期的预算资金,再和各个科室的领导者商讨,共同确定预算资金,交由上级领导审批。在预算执行中,通过信息平台,可以直接、清晰的观察到各个科室资金的使用情况和进度,如若出现超过所设置的预算资金时,预算管理人员就需要找到科室的负责人,向其询问原因。如是由于科室负责人不重视预算而造成的预算超支情况,则需要由科室的负责人以及相应的工作人员共同承担责任,将其纳入到科室负责人以及工作人员的绩效考核中,直接体现在薪资以及日常评价中。通过搭建全面预算管理的平台,对各科室资金使用状况合理进行控制,提升医院运行的水平。

(五) 加强预算管理人才的引进和培养

预算管理人员的质量决定了全面预算管理在医院财务内控中作用的发挥。通过上文的分析,了解到医院内部预算管理人员是比较缺乏的,因此在未来,医院必须要重视专业预算管理人员的引进,通过引进为医院补充新鲜的血液,为预算管理水平的提升打下基础。其次要注重在内部通过相应的措施去提升预算管理人员以及财务内控人员的专业能力和素养,比如可以定期的举办教育和培训活动,邀请专家开展讲座,组织财务管理人员外出学习,以此来不断的丰富预算以及财务控制人员的财务知识、管理知识。最后医院应制定相应的激励措施,对表现优秀且积极创新的预算管理人员进行奖励。奖励的内容包含物质以及精神的奖励,比如可以为这类预算管理人员实施奖金奖励、职位奖励,或者是在医院中进行表彰。当然,对于一些不重视自身工作的预算管理人员,则要鼓励其积极学习、深造,要求其能够主动的提升自身的业务水平以及工作能力。

结语:总而言之,在医院发展中全面预算管理是非常重要的,其关乎到医院内部各项资源的合理化配置以及医院的高效运行。当然,在具体实践的过程中,预算管理人员需要严格的按照内控的状况落实预算。比如要不断的完善医院内部的全面预算管理的体系、内容、方法,基于信息化搭建全面预算管理的平台,对预算实施科学化的控制,同时要加强对医院预算管理人员的引进和培养,从多方面发挥出医院全面预算管理的作用。

参考文献:

[1]范岳峰.公立医院全面预算管理现状分析及对策[J].财会学习,2021(36):40-42.
 [2]李盼,潘利民.医院全面预算管理存在问题及对策浅析[J].河北北方学院学报(自然科学版),2022,38(02):38-39+45.
 [3]刘俊泽.医院全面预算管理中存在的问题及应对措施探讨[J].商讯,2021(36):140-142.
 [4]吕巧玲.业财融合视角下医院全面预算管理的优化[J].财经界,2021(34):76-77.