

公立医院预算业务控制管理问题分析

姜玮尚

(石家庄市人民医院 河北 石家庄 050000)

[摘要] 预算业务控制是公立医院内部财务控制的一种重要方法。2020年10月1日起开始实施的修订后的《中华人民共和国预算法实施条例》，其中明确规定了预算收支范围、预算编制、预算执行、决算、监督执行、法律责任等内容。实行全面预算管理以来，公立医院普遍存在预算管理认识不足、预算编制不合理、预算执行不规范、预算管理考核不到位等问题。建立完整健全的预算控制是医院要实行全面预算管理的重中之重，它对于公立医院提高精细化管理，加强内部控制，提高社会效益和经济效益，促进医疗卫生事业的快速发展，具有十分重大的意义。

[关键词] 预算业务控制；公立医院；内部控制

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.05.483

一、目前公立医院预算业务控制的问题

(一) 公立医院对预算业务控制认识不足，预算编制未能应用于实际的医院管理中。

部分公立医院对预算工作缺乏主动性和目的性，财务部门与其他职能部门之间缺少沟通，或只有财务部门编制预算。预算编制的过程短时间紧，可能导致预算编制质量较低，预算项目不细，编制粗糙，随意性大，可能导致预算约束不够，没有真正应用于实际的单位管理工作，没有起到增强医院经营管理能力、提高运行效率的作用。

(二) 公立医院的预算业务控制行为不规范，对预算执行中遇到的问题不能及时解决和调整。

部分公立医院在预算机构建设方面相对欠缺，没有成立专门的预算管理机构，各项预算管理工作也相对散乱不成体系，单位内部预算指标分解批复不合理，可能导致内部各部门财权与事权不匹配，影响职能部门职责的履行和资金使用效率，这就导致预算编制与实际支出有偏差。预算执行过程中未按规定的额度和标准执行预算资金收支和预算追加调整随意无序，从而让预算管理工作的推进步履维艰。

(三) 预算管理分析及考核不到位，使预算业务控制失去了意义。

目前还有很多医院仍未建立起一个严密的管理流程，缺乏对预算执行过程的监控及预算执行分析和考评的机制，可能导致预算执行进度偏快或偏慢。预算管理各环节用力不均，预算管理偏重预算编制，忽略预算分析及考核。没有预算分析和考核，预算工作的效果无法评价，就无法调动每位员工的积极性及创造性，使预算业务控制失去了意义。

二、预算业务控制在医院的作用

预算业务控制涵盖预算的编制、审批、执行、调整、分析、考核的全过程，是医院内部控制的一个重要方面，涉及医院各部门及全部经济活动。医院预算业务控制所发挥的作用主要体现在以下几方面：

(一)、预算业务控制是管理科学化的有效工具，使每一个管理环节数据化。预算可以将日常工作按职能量化，提高医院精细化管理，通过预算编制、审批、执行、调整及分析，可以将医院管理数据化、程序化。

(二)、预算业务控制可以使各职能部门的经济活动协调一致，并正确评价各职能部门的工作成绩。通过预算编制明确各职能部门职能，制定明年工作计划和工作重点，使全院职工对明年工作目标及面临的问题达成共识。通过预算分析及考核使全院职工可以随时了解各部门的执行情况，并对出现的问题及时调整，起到鞭策的作用。

(三)、预算业务控制有利于医院深化改革，积极参与市场竞争。医改政策实施后，医院更应以预算为向导，建立合理的收支体系，将经济效益和社会效益相结合，快速接受和反映市场信息，根据市场的变化制定经营策略、方针政策，以达到建立一个自我约束、自我激励、自我发展和自我完善的现代医院。

三、如何加强公立医院预算的内部控制

(一)、提高公立医院对预算业务控制的认识，建立预算管理制度。

医院管理者应高度重视，使医院全员参与预算工作，摒弃预算只是财务部门单一任务的观念，全员重视、全员参与。建立预算管理制度，完善预算工作流程，采取高层次预算统驭低层次预算，低层次预算支撑高层次预算的方法，明确各层次预算的责任主体，通过责任主体的确认保证全员参与医院战略目标。

(二)、完善预算机构建设，确保预算由编制到执行、考核的组织保证。

成立预算管理委员会，由医院负责人负责，财务部门及相关职能部门共同参与，分工协作，密切配合。各岗位工作内容、人员安排要科学合理，量化到位，具体人员的工作目标、工作职责要尽可能详细明确，为预算提供由编制到执行、分析、考核的组织保证。

各职能科室设立预算管理员，由预算管理员负责本科室的预算管理工作，加强对预算管理员培训，预算管理员定期开展头脑风暴，交流沟通各科室预算情况。

(三)、加强信息化建设，建立预算管理系统，为预算管理提供保障。

随着医院信息化建设和医疗改革的发展，充分利用信息技术手段，实现预算管理信息化，是医院实现科学化管理的重要途径，也是提高医院经营管理水平的重要举措。通过预算管理系统，实现预算的编制、审批、执行、调整、分析、考核全过程信息化，为日常工作提供有效的依据。

(四) 强化预算监管，定期分析总结，建立“预算编制有目标、预算执行有监控、预算完成有评价、评价结果有反馈、反馈结果有应用”的全过程预算绩效管理机制。

医院预算管理委员会及管理层应定期召开预算分析会议，对医院预算执行情况的问题进行分析、研究，及时地从预算执行的差异中分析出主观因素和客观因素，适时提出纠正预算偏差的对策，必要时可调整个别期间的预算方案。

预算考核是促进预算管理不断进步，保证预算执行的有效手段。一方面将预算执行情况作为考核的中心和重点，加强内部绩效考核，调动全院人员的积极性，促进预算工作持续改进，提高质量与效果；另一方面要对预算项目的社会效益、经济效益、技术指标等方面进行考核与评估，从中找出差距，总结经验，提高预算管理水平，同时也对今后的预算项目的申报审批提供依据。

结束语

由此可见，加强对公立医院的预算内部控制，有利于公立医院全面实行预算管理；有利于贯彻执行国家医疗卫生政策；有利于防范财务危机，改进和完善财务管理。

参考文献

[1] 卫生部规划财务司组织编写. 医院财务与会计实务[M]. 企业管理出版社, 2012

[2] 徐元元, 田立启, 等. 医院全面预算管理[M]. 企业管理出版社, 2014.