

Exploration of Public Hospital Cost Budget Management

Jiangang Chen, Shimin Chen, Tiehong Sun

Shaoxing People's Hospital (Zhejiang University Affiliated Hospital), Shaoxing Zhejiang
Email: 13305850123@163.com

Received: Aug. 22nd, 2016; accepted: Sep. 10th, 2016; published: Sep. 13th, 2016

Copyright © 2016 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

Objective: To explore the management mode of hospital budget. **Methods:** To establish the hospital budget management mode based on cost control by the means of determining the target cost budget, implementing the cost control program and evaluating the cost implementation. **Result:** To control the whole process of hospital economic activities.

Keywords

Cost, Control, Budget, Management

医院成本预算管理的探索

陈剑刚, 陈士敏, 孙铁红

绍兴市人民医院(浙江大学附属医院), 浙江 绍兴
Email: 13305850123@163.com

收稿日期: 2016年8月22日; 录用日期: 2016年9月10日; 发布日期: 2016年9月13日

摘要

目的: 探讨医院预算的管理方式。 **方法:** 通过成本预算目标的确定、成本控制方案的实施和成本执行情况

文章引用: 陈剑刚, 陈士敏, 孙铁红. 医院成本预算管理的探索[J]. 国际会计前沿, 2016, 5(3): 17-20.
<http://dx.doi.org/10.12677/fia.2016.53003>

况的评价,建立以成本控制为核心的医院预算管理模式。结果:使医院经济活动的全过程得到及时控制。

关键词

成本, 控制, 预算, 管理

1. 引言

成本预算编制的主要目的是将医院的成本控制目标分解落实到各个部门,为成本控制提供依据。

2. 成本预算管理的重要性

医院财务预算的主要目的就是为了有效地控制支出,降低成本,同时提高医疗服务的效率。古人云:“预则立,不预则废”,医院成本控制需要建立在成本预算的基础上,否则,离开了标杆,很难实施成本管理。

但是经调查后发现,一些医院成本管理的重点是用于核算奖金,而并非用于成本控制,即所谓的重核算而轻管理;一些医院的成本核算主要是对已经发生的费用进行归集,被动地反映财务成果,无法对成本控制的执行情况及时地进行监督与考评,主要原因是未真正找到成本控制的主要方法。

预算控制是医院成本控制的主要方法,成本控制则可以通过成本核算的办法来强化预算管理,对不合理的支出结构进行调整,以实现医学资源的科学配置。因此,成本控制和预算管理相辅相成,可相互促进和制约。根据这种关联,就应以成本控制为核心,加强财务预算管理,为科学地制定预算管理目标提供技术支持,对偏离预算的项目进行有的放矢的调整;同时,加强预算管理,有效促进成本控制,并使成本控制指标不断地得到改进[1]。

因此,有必要建立以成本控制为核心的医院预算管理模式,其实质就是以成本预算为起点、以成本控制为核心、以预算执行率为主要考评指标的预算管理模式。

3. 成本预算管理的实施

成本预算管理包括三个方面内容,一是成本预算目标的确定,二是成本控制具体实施方案,三是成本执行情况评价。

3.1. 成本预算目标的确定

首先,确定成本预算的编制流程。

第一步,建立成本中心,结合医疗质量日常检查的结果,对医疗活动的流程进行详细解剖,并对有可能造成成本变动的因素进行分析,有利于减少不合理的成本,也有利于临床科室共同参成本控制与并确定单位工作量的成本。病区主要以床日成本为依据,门诊主要以病种人次成本为依据,从而为编制各专科成本预算确定了基础。

第二步,通过专业技术在全市竞争力的调查,了解我们的市场增长率和占有率、以及收费水平,分析我们所处的医疗市场的地位,并就进一步提高行业竞争力群策群力提出改善意见。具体做法是根据近三年的历史资料、同业水平、行业的市场状况、以及未来期间的发展趋势等因素,预测医院在未来期间的工作量,可以具体细分到专科的门诊人次和住院人次。

第三步,根据预测工作量和单位工作量成本,我们可以测算出未来期间医疗活动所消耗的成本总量,并对医院现有的人、财、物等资源配置情况进行评估,适时调整资源供应量,确保能够支撑与所承担工作量相匹配的资源消耗。

第四步，根据调整后的资源消耗总量和预测工作量，推算出单位工作量耗费资源的成本数据；再分配到单位成本的基数中去，形成单位成本标准。

最后，根据单位成本标准和专科工作量预测数值，推算并确定科室成本预算目标值。

3.2. 成本预算过程的控制

首先，确定成本控制的重点。目前，医院的人员成本和药品成本各占医院总成本的比例约为三分之一，卫生材料和固定资产折旧又各占百分之十左右，上述四项成本约占医院总成本的百分之八十以上，是医院成本控制的重点。

其次，实行分类分级管理。固定资产占医院总资产的 80%左右，是医院管理的重点之重点；而目前科室负责人对科室人员的增减只有建议权，决定权在于院领导。因此，上述两项成本的管理职责在于院级层面，药品和卫生材料的成本管理权限则属于科室层面，所以，院领导对前两项成本负责，科主任对后两项成本负责。

第三，树立成本效益考核的思想。业绩考核由利润为中心向成本为中心转变。为了合理控制人员成本，医院要求科室编制岗位说明书，明确工作任务和任职条件，并根据业绩评估的结果，合理确定岗位职数。医院还出台了奖励性绩效工资的方案，明确“增人不增资、减人不减资”的分配原则，同时，将医务人员的奖励性绩效工资与成本的预算执行情况挂钩，即实际成本与预算成本进行比较，节约与超额部分，均按同等比例进行奖惩。

第四，加强投资前评估分析。针对新的医院固定资产管理制度的制定，我们提出如下建议：在医院同定资产购置管理环节，医院应该成立购置管理专业委员会，负责固定资产购置工作；规范购置程序，明确各环节的具体工作内容，确保购置管理规范有序；明确论证内容，充分论证，避免盲目购置；规范招标采购工作，降低成本，确保质量[2]。

第五，创新成本预算的管理思路。实行“二次议价”和“药品比例”考核来控制药品成本，即药品通过省级招投标平台后，与中标供应商进行再次议价，努力降低药品进价成本。同时，设定药品比例来考核临床科室的合理用药情况，从而控制药品成本，对超标的金额按 40%的比例从所在科室的奖励性绩效工资中扣除。

高值耗材的管理关键在于规范，我们在对全院的高值耗材进行清理整顿的基础上，砍掉了三分之一重复的、质劣的耗材；同时，加大招投标管理力度，在询价问价的基础上，实行临床试用制度，得到临床认可后才能进入招投标程序。在成本控制上实行“定额管理”和“二级库管理”，通过扫描耗材的条形码，就可以从采购、入库、领用到计费，一一对应。

最后，确定成本考核的方法。一般是按月分解，可采取滚动预算编制方法，让其自然顺延，便于成本管理和控制。

3.3. 成本执行情况的评价

在成本预算管理过程中，成本预算考评对于成本预算控制起着反馈和调节作用。因此对成本预算执行情况考评为预算监督提供及时的预算执行信息，加强成本预算的过程控制。所以，定期和不定期的预算检查和维护是财务部门的主要工作之一。一般定期检查每季度进行一次，主要是检查预算的执行率。当发生超预算的异常情况时，解决的措施不是急于修改预算，而是对成本实施的情况进行分析，发现问题并提出改善方案，结合改善方案才能评估其对预算的真正影响。当有突发性的支出发生时，就要对预算进行不定期的检查，结合项目实际状况研究和提出后期措施以便较好地控制预算。

针对医院支出控制重点和难点，医院经常召开部门预算沟通专题会议，研究制定部分重点支出预算的

控制指标。与此同时，医院通过对超支的预算项目实施事前预警，使医院经济活动的全过程得到及时控制。

4. 注重成本预算的环节管理

1) 在层级设计上，先由医院决策层提出某年度总目标和各部门分目标。各部门根据一级管理一级的原则，编制本部门的预算方案呈报分管领导。分管领导再根据各下属部门的预算方案制订分管范围的预算草案，呈报预算委员会审查，进行沟通与综合平衡，拟定整个医院的预算方案；预算方案再反馈到各部门征求意见。经过自下而上、自上而下的几次反复，形成最终预算。

2) 重大投资项目的取舍决策，不仅仅关系到专业发展的需要，还会受到资金的约束，以及投入产出的影响。鱼与熊掌不能兼得时，这就需要建立健全医院预算编制委员会，统一协调医院的资源配置和资金使用。职能部门的良性互动与组织协调，是医院领导正确决策的重要保证。

3) 建立预算工作制度和流程，明确内容与责任人。院领导负责制订医院年度工作计划、统计部门负责数据整理与提供分析资料、临床科室负责科室工作量的预算、财务部门负责制订年度预算编制的依据和核算口径以及负责全院预算的汇总、相关职能部门负责制订人财物的预算等。这个环节是按次序进行的、环环相扣，质量与进度都必须得到保证，最好列出工作进度时间表。

4) 确定合理的预算编制方法，事前明确哪些项目适合“增量预算”、哪些项目适合“零基预算”。零基预算时需将成本分为变动成本和固定成本，核算出单位变动成本。并预测出在工作量饱和之后固定成本的变化趋势，有利于较准确地预测成本，更有利于加强成本管理[3]。

5) 预算需要通过分解来落实，分解需要有良好地沟通渠道，方法很重要，主要抓好两头：一头是重点科室，关系医院发展战略的，应该让其做大做强，只要经营思路正确，医院在配置上应给予大力支持；一头是经营状况不理想的、效率效益排位靠后的科室，医院要帮助他们理清发展思路，找准专业细化的空破口，采取胡萝卜加大棒的政策，加强考核力度。

6) 检查预算执行的好坏，主要是定期的考核评价与绩效奖惩，但更加注重的是以“PDCA”形式进行的问题反馈，以及循序渐进地进行质量的持续改进。

参考文献 (References)

- [1] 孙海芬, 杜书伟. 以成本控制为核心加强医院预算管理[J]. 中国卫生经济, 2007, 26(12): 58.
- [2] 刘国祥, 李斌, 徐小雪, 范乐勇, 付文琦, 张歆, 马棒, 王鹏鹏. 我国公立医院固定资产管理中存在的问题与对策研究[J]. 中国医院管理, 2010, 30(1): 31-33.
- [3] 孙铁红, 陈士敏. 医院财务预算的编制方法[J]. 中国卫生经济, 2011, 30(3): 73-74.

期刊投稿者将享受如下服务：

1. 投稿前咨询服务 (QQ、微信、邮箱皆可)
2. 为您匹配最合适的期刊
3. 24 小时以内解答您的所有疑问
4. 友好的在线投稿界面
5. 专业的同行评审
6. 知网检索
7. 全网络覆盖式推广您的研究

投稿请点击：<http://www.hanspub.org/Submission.aspx>