

# X 市医院全面预算管理提升运营效益的实践与探索

王涛 刘俊

云南省曲靖市第一人民医院，云南省曲靖市，655000；

**摘要：**全面预算管理是公立医院实现精细化运营和高质量发展的重要工具，本文以 X 市医院为研究对象，系统梳理了该院全面预算管理的实践路径与创新经验，重点探讨了医院如何通过优化组织架构、完善预算制度、实施全员参与的预算编制和分析，以提高预算执行的有效性。研究结果表明，X 市医院的全面预算管理水平逐步提升，预算与执行的偏差有所减小，从而推动了精细化管理和成本控制，提升了资金使用效益，全面实现了医院的社会效益和经济收益双提升。研究进一步揭示了战略目标分解、业财深度融合、动态绩效评价对医院成本控制与资源配置效率的促进作用，为公立医院全面预算管理实现运营提质增效，提供了可借鉴的实践范式。

**关键词：**全面预算管理；X 市医院；运营效益；预算编制；成本控制

**DOI：**10.69979/3029-2700.25.08.066

## 背景

X 市医院始建于 1938 年 6 月，是滇东地区首家西医医疗机构，目前已发展成为一所集医疗、教学、科研、康复、预防为一体的综合性三级甲等医院。X 市紧急医疗救援中心、X 市传染病医院挂靠在我院；下设口腔医院、北城医院，与 X 市多家县级人民医院组建了医疗联合体，已形成以主院为中心“一院多区一体化”发展格局。2015 年以来 X 市医院成立预算管理组织机构，建立健全预算管理办法，提升 X 市医院运营效益，经过 10 余年的发展，已形成“预算管理委员会→预算管理办公室→预算归口管理部门、科室的四级预算管理组织架构体系，按照公立医院发展“三转变”“三提高”的要求，加快发展速度、调整发展结构，全面预算管理成效凸显，实现医院社会效益和经济效益同步提升，2024 年医院实现总收入 18.64 亿元，同比上升 2.86%；实现业务收入 18.11 亿元，同比上升 4.19%。

## 1 管理会计应用基础

### 1.1 已建立起扎实的预算管理基础

医院 2015 年成立预算管理组织机构，建立健全预算管理办法，2019 年、2021 年分别调整充实了预算管理组织机构成员，建立完善预算管理组织机构，新修订预算管理制度，建立临床科室、职能部门、预算管理委员会三级预算体系，按预算管理的规范程序进行预算编制、审批和调整，年度预算经职代会审议通过后分解下达，定期召开经济运营分析，加强对经济运营的监管和指导。启动培训、学习资金使用定额管理控制。医院预算与执行偏差逐年减小，预算管理水平逐步提升。

### 1.2 预算指标科学性有待进一步提高

根据医院成本特点，多数变动成本的预算均采用增量预算的方式编制预算，而增量预算的基础数据依据是历年成本核算的结果。成本核算数据的不科学性可能导致预算指标缺乏可操作性。另一方面，我院有些新增项目的预算编制缺乏论证过程，也会造成预算指标缺乏实施性。

### 1.3 全面预算管理缺乏有效的绩效考评

完善的预算考评机制包括两方面，一方面要进行预算分析，找出预算超支和未完成的原因，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，同时也对今后预算项目的申报审批提供依据。我院尚不能很好地完成上述考核评价工作。

## 2 全面预算管理总体设计

### 2.1 实现预算全过程管理

基于医院战略发展规划和计划目标，涵盖医疗、教学、科研等全部业务，自筹、财政、科教等全口径资金来源，将人、财、物各类经济资源进行分配和管理，实现预算项目入库，预算编制、预算执行与控制、预算分析、预算调整、预算绩效考核的全过程预算管理。

### 2.2 搭建 HRP 财务业务一体化平台

建立以预算控制为主线的业务处理方式，通过收支预算、资本性预算及二次分配实现事后监督和事前控制。涵盖预算编制、预算审批、预算调整、预算执行、预算分析等内容，实现预算业务全流程闭环管理，资源流通

可跟踪、可监控、可视化，全面提升医院运营质效，有效促进预算精益化。

### 3 全面预算管理实践过程

按照全面预算管理体系构建的目标，医院分别从组织建设、制度建设、预算编制、预算执行、预算调整、预算绩效和预算管理信息系统建设等几个方面入手，建立“全员参与、全额纳入、全程管控”的全面预算管理系统。

#### 3.1 优化全面预算管理组织架构

医院为强化预算管理的参与和管控力度，设置预算归口管理部门层级，建立“预算管理委员会→预算管理办公室→预算归口管理部门、科室”的四级预算管理组织架构体系，使对医院人、财、物、技术等战略性资源，应由总院层面的职能部门统筹规划、统一调配，使总院预算归口部门能够站在全院的角度通盘考虑医院的战略规划和发展目标。

#### 3.2 完善预算管理制度

医院制定了《X市医院预算管理办法》《X市医院关于调整充实预算管理组织机构成员的通知》从预算管理的组织机构、预算管理范围和内容、预算编制、审批、执行、控制、调整、结转以及预算的考核等进行了全方位，全过程规范，并作为刚性约束指导日常预算管理工作。根据《办法》结合医院发展实际，制定医院每年度预算编制方案，所有收支纳入预算，实行全面预算管理；设置合理岗位，明确相关岗位职责权限，确保预算编制、审批、执行、评价等岗位相互分离。医院根据发展战略需要，按归口部门下达年度预算编制规则。预算办将编制目标分解给各科室，组织各科室编制科室预算。预算办对各科室报送的预算方案进行审查、协调、汇总后编制出医院预算草案，报预算管理委员会。预算管理委员会对预算草案进行调整、平衡后，形成正式年度预算方案，下达各科室执行。

#### 3.3 拓展预算组织

为实现传统预算到全面预算的管理转型，医院将原有的传统预算管理向下延伸至基层业务科室，建立起由建立“预算管理委员会→预算管理办公室→预算归口管理部门、科室”的四级预算管理组织架构体系，医院现有300余个核算单元，医院根据各核算单元的业务类型、服务对象及隶属关系将其划分为61个业务科室，作为四级预算的基层业务科室。

#### 3.4 以战略为导向的预算编制原则

以医院战略目标为导向、体现医院全方位要求的全面预算管理模式，需结合医院战略发展思路，定期向科室、员工渗透战略文化，通过管理会计工具——全面预算管理，分解战略目标，让全院、全员、全程参与医院发展与运营过程。

#### 3.5 预算编制

医院预算编制工作分为准备、编制、审批三个阶段。一是准备阶段。预算办对以前年度预算执行情况进行全面分析研究，根据上级主管部门和财政部门对预算编报的具体要求和医院下年度事业发展计划，对下一年度预算编制进行调研准备，包括收集整理有关资料、核定基本数据、测算各种影响医院收支的因素等，形成预算编制指导方针，报预算管理委员会批准。二是编制阶段。

预算办根据预算管理委员会预算编制指导方针，统一组织职能部门和各科室预算编制工作。根据医院预算归口管理原则，职能部门负责编制分预算。各预算草案编制完成后，由预算办统一审查、汇总、分析，根据事业发展计划和医院资金状况编制医院总预算草案，报医院预算管理委员会审批。三是审批阶段。医院预算管理委员会对医院总预算草案进行审议，审议通过并经院长办公会（或院务会）审批后报职代会审议后执行。

#### 3.6 预算审批

为确保年度预算符合医院发展战略，医院年度预算审批须经历“三上三下”的论证过程，“一上一下”为预算管理常设机构同各预算责任单元的协调与沟通，讨论重点为各预算项目的测算依据及其合理性；“二上二下”为各预算责任单元在预算管理委员会会议上的答辩、论证及预算管理委员会的审议的过程；“三上三下”为预算管理委员会委托财务处长在职工代表大会上报告年度预算及职代会表决审定批复预算的过程。医院预算管理委员会对医院总预算草案进行审议，审议通过并经院长办公会（或院务会）审批后报职代会审议后执行。

#### 3.7 预算分析

一是成立经济运营管理领导小组建立价值医疗的经济运行报告制度，每季度召开经济运营分析会，由分管领导带领财务部、医保办、价格办负责人深入临床一线，开展行政查房，从工作量、手术级别、收入结构、成本支出、欠费情况、科室贡献、医保政策执行等方面进行数据分析。2022年选拔81名临床运营助理，完成麻醉科、骨科等20余科室预算深入分析。2022年来，运营深入一线调研，查准查实堵点难题，精准施策，切实把医院经济运行的难点问题从“纸面”落实到“地面”。

二是建立经济运行报告制度，找准靶点，精准施策。医院建立了基于价值医疗的经济运行报告制度，定期由综合运营管理部向院长办公会汇报医院季度经济运行情况，每半年预算管理办公室向医院预算管理委员会汇报单位全面预算执行情况和预算调整事项，全方位、多角度分析医院经济运行情况，以问题为导向提出改进措施和建议，坚持公益性，注重价值提升，防范经济运行风险。做到医院经济运行公开，促进中层干部了解医院发展实情。

## 4 全员预算管理成效

### 4.1 预算管理水平提升，预算与执行偏差减小

根据《X 市医院预算管理办法》，结合医院发展实际，制定医院每年度预算编制方案，所有收支纳入预算，实行全面预算管理。按预算管理的规范程序进行预算编制、审批和调整，年度预算经职代会审议通过后分解下达，定期召开经济运营分析，加强对经济运营的监管和指导，预算与执行偏差逐年减小，启动培训、资金使用定额管理控制，医院的预算管理水平逐步提升。2024 年医院预算完成 95.1%，业务支出预算完成进度为 98.2%。

### 4.2 促进医院精细化管理

医院通过全面预算管理，将战略目标和发展计划分解为本期各部门或个人可完成的工作任务，并量化成清晰明了的数据指标，使工作方向更加明确，考核标准科学合理。整个预算管理涉及的范围包括业务运行、人力资本、固定资产、库存物资等内容；涉及的流程从事前的安排和分配延伸到事中的监督和控制以及事后的评价和应用。并且在预算管理过程中与绩效管理充分结合，使医院的预算有目标、执行有监督、完成有评价、结果有反馈、反馈有应用。预算管理更加完整，预算效果更加明显，实现了多维度、多角度、多层次的精细化管理。

### 4.3 对医院成本费用的控制作用

医院在年初对各部门布置工作任务的同时，也下达了资金预算。各部门为了高质量完成自身承担的任务，就必须精打细算，厉行节约，控制和降低成本费用。通过建立成本管理制度和完善内部控制体系，充分利用整合现有资源、充分探索以加强运营管理能力为目标的业财管理模式。精益核算，夯实成本管理基础。2022 年医院建立成本一体化管理项目，逐步开展 DRG 成本核算，与人力资源、物资供应链、固定资产管理系统等连接，实现成本数据实时对照，提升成本核算的数据质量。修

订《医院财务支出审批管理规定》，严控“三公”经费支出。截至 2024 年，医院严控一般性支出，其中，公务接待同比下降 49.61%。

### 4.4 对医院资金使用效益的提高作用

通过四级预算管理，强化资源统筹，增强高质量发展战略任务支出保障，优化收入结构，盘活低效闲置资产，依法依规组织收入，把过紧日子作为常态化思维方式和纪律要求，加强成本管控，严格压减非刚性支出，严控“三公”经费预算，将更多的资金用于支持医院发展和基本医疗保障。保持必要的支出强度，在“保重点工作、保基本运转、保工资绩效”的三保任务的基础上量入为出、统筹兼顾，增强医院资源配置能力，提高医院资源配置效率，全力保障医院高质量发展战略。

## 参考文献

- [1] 国家卫生计生委关于印发“十三五”国家医学中心及国家区域医疗中心设置规划的通知[J]. 中华人民共和国国家卫生和计划生育委员会公报, 2017(01): 6-11.
- [2] 丁方然. 北京市直属医院多院区财务管理模式研究[D]. 北京中医药大学, 2017. DOI: 10. 26973/d. cnki. gbjz. 2017. 000020.
- [3] 白维, 罗睿. 国家区域医疗中心建设新格局下医院财务管理优化探索[J]. 中国卫生经济. 2023 (6) : 81-83
- [4] 陈科宇. 区域医疗共同体财务管理探讨[J]. 合作经济与科技, 2021 (10) : (156-157)
- [5] 白雪. 医院财务管理创新路径及有效监管研究[J]. 中国乡镇企业会计, 2020(07): 87-88
- [6] 杨洋. 北京市直属医院多院区财务管理模式研究[D]. 北京中医药大学 2017
- [7] 薛源. 公立医院多院区财务管理难点及对策[J]. 财务与审计, 2022(11): 89-93
- [8] 李燕等. 一体化视角下公立医院多院区财务管理难点及对策[J]. 财务与管理, 2021 (23) : 11-13

作者简介：王涛（1977-），女，回族，云南曲靖，云南省曲靖市第一人民医院，本科，经济师，主要从事医院财务管理研究。

刘俊（1990-），汉族，云南曲靖，云南省曲靖市第一人民医院，硕士，知识产权师，主要从事医院卫生法律法规、医院管理研究。