

◁探索与研究▷

临床科室视角下探析全面预算管理的优化策略研究

何青¹, 陈春屹^{1,2}

(1. 四川大学华西第二医院, 成都市 610041; 2. 出生缺陷与相关妇科疾病教育部重点实验室, 成都市 610041)

【摘要】 随着医保支付制度改革的推进和药品耗材加成的取消, 医院未来的发展方向开始从传统的增收逐步向成本管控转变, 而成本管控的重要手段之一就是全面预算管理。其中, 临床科室全面预算的执行情况对医院整体预算管理尤为重要。本文以此为背景, 通过对四川省某大型三级甲等公立医院临床科室(以下简称X科室)日常的预算执行现状和存在的问题进行了深入探讨, 总结出在临床科室层面开展全面预算管理的重要性以及适应的、可行的全面预算管理方法优化策略。这些策略有望提高临床科室全面预算管理的效率和效益, 提升精细化管理质量, 也为其他医院临床科室全面预算管理的优化提供参考。

【关键词】 全面预算管理; 临床科室; 公立医院; 优化策略

【中图分类号】 R197 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1672-4232(2024)05-0020-04

【DOI编码】 10.3969/j.issn.1672-4232.2024.05.006

Research on Optimization Strategies for Comprehensive Budget Management from the Perspective of Clinical Departments/HE Qing¹, CHEN Chun-yi^{1,2}(1. West China Second University Hospital, Sichuan University, Chengdu 610041, China; 2. Key Laboratory of Birth Defects and Related Diseases of Women and Children (Sichuan University), Ministry of Education, Chengdu 610041, China)

【Abstract】 With the advancement of the reform of the medical insurance payment system and the cancellation of drug and consumables markups, the future development direction of hospitals is gradually shifting from traditional income increase to cost control, and one of the important means of cost control is comprehensive budget management. Among the controlling methods, the implementation of the comprehensive budget of clinical departments is particularly important for the overall budget management of the hospital. Based on this background, this paper conducted an in-depth discussion on the current status and the existing problems of daily budget implementation in the clinical department of a large 3a public hospital in Sichuan Province (hereinafter referred to as Department X), and summarized the importance of comprehensive budget management at the clinical department level and the adaptive and feasible optimization strategies of comprehensive budget management methods. And these strategies are expected to improve the efficiency and effectiveness of comprehensive budget management in clinical departments, enhance the quality of the refined management, and provide references for the optimization of comprehensive budget management in clinical departments of other hospitals.

【Key words】 comprehensive budget management; clinical department; public hospital; optimization strategy

四川省某大型公立医院作为一家国家卫生健康委员会预算管理的三级甲等医院, 探索建立了“上下结合、分级编制、逐级汇总”的全面预算管理制度。该制度虽能够充分考虑医院各个临床科室的实际情况, 综合运用各种管理工具和手段, 以实现精细化管理和优化资源配置, 进一步提升医院的服务质量和效益水平。但在实践中我们发现, 若临床科室能够处理好分配的预算项目, 有效的控制科室成本, 将最大程度激发科室潜力, 优化临床科室预算资金配置结构, 提高临床科室预算执行效率和效益, 最终也能提升医院整体竞争力。

1 临床科室全面预算管理有效执行的重要性

为规范预算管理运行, 加强预算的约束机制^[1], 2021年国家卫生健康委员会颁布《关于印发公立医院全面预算管理制度实施办法的通知》, 提出全面预算的概念, 要求医院实行全方位预算管理^[2], 指出医院所有临床、医技、后勤等科室都属于全面预算管理的执行

层, 应当在配合预算管理办公室、预算归口管理部门做好预算编制工作的同时搞好本科室预算管理工作, 做到职责到位、责任到人^[3]。

临床科室是以医院预算项目为核心, 贴合临床一线工作实际, 站在科室层面, 对医院总体预算目标进行细化分解, 将科室业务与医院财务预算管理有机结合, 最真实地反映科室的工作量和收支情况, 在科室范围内形成一定规模的财务控制系统的最小的预算执行单位。把科室预算执行效果运用到科室整体的绩效考核中^[4], 进一步明确科室预算任务和目标责任, 及时发现漏洞及内外部环境风险, 合理的调节与医院之间的收支平衡, 以促进临床科室绩效评估体系的完善。通过控制成本支出, 提高资源配置效率和经济效益^[5], 增加职工经济收入, 来激发起科室员工的工作积极性、主动性和创造性, 以期高效率实现临床科室预算目标, 提高临床科室预算管理水平。

2 X科室全面预算管理具体实践

为强化临床科室预算约束, 切实发挥预算管理的资源配置和支持保障作用, X科室将资产配置预算编

制工作和医院发展战略紧密结合,充分考虑到科室发展、改造建设以及学科建设规划等实际情况,制定出了符合自身实际情况的全面预算管理组织体系。

2.1 机构设置

X科室建立了由科室管理小组、预算管理员、设备管理员和固定物资清点人员组成的全面预算管理组织体系,预算责任分解落实到各级预算责任单元^[6](见图1)。

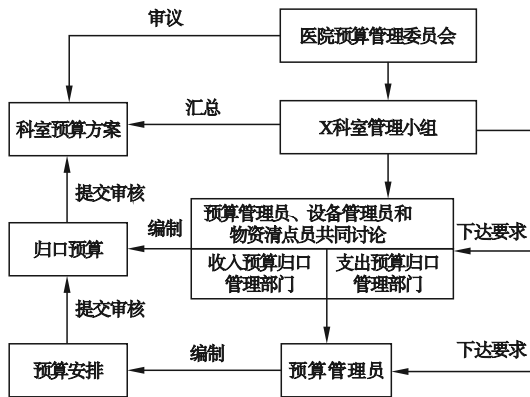


图1 X科室全面预算管理组织体系

2.2 X科室全面预算管理职能

X科室属于一般预算临床科室,为医院预算体系中最小责任单元,是全面预算管理执行层。X科室全面预算管理的主要职能包括:(1)科室负责人为预算责任人,对科室预算编制、通过、执行、反馈、分析、调整、结算以及考核的全过程负责^[7]; (2)结合往年预算数据,根据现有科室发展目标、工作任务和运行数据,科学编制科室内部预算^[8],经科室管理小组会讨论审议后报送归口管理部门; (3)定期总结,分析预算执行情况,确定预算差异,及时调整预算执行中的偏差,采取必要措施^[9],保证预算顺利执行; (4)经预算管理员、设备管理员、固定物资清点员的共同讨论,在归口管理部门指导下,开展本科室预算管理工作。此外,预算科室还需进一步加强与行政职能部门的联系,确保与预算归口管理部门建立有效沟通联络机制。

2.3 X科室日常运行经费执行情况

由于内部执行或外在疫情等原因,导致科室大部分预算并不能按照原有已批复的专项工作经费执行。

例如2021年的科室办公费和科室培训费等结余和不足都已超过20 000元,额度较大。而在2022年中,科室培训费、国内进修费(人才振兴计划)、文章发表费方面数据浮动明显,也都结余或不足在30 000元左右,学术类差旅费结余也接近10 000元,执行率过高或过低,两极分化明显(见表1)。

3 X科室全面预算管理中存在的问题

在新医改背景下,医院虽然在全面预算管理的过程中取得了显著成果^[10],但是在临床科室的实际操作过程中,却也凸显出一些不足之处。这些问题导致医院的医疗资源无法得到充分优化配置,阻碍医院全面预算管理实施效益。目前X科室在全面预算管理方面的问题主要有以下几个方面:(1)全面预算管理意识不强。具体表现为临床科室在制定预算时,未提前做好详细的调研和规划,绝大部分是参照前一年的预算数据来制定出下一年预算。这种做法忽视了临床科室的中长期的战略发展规划,对临床科室的长远发展产生不利影响。(2)执行过程反馈不及时^[11]。报销人员没有严格按照制度通知规定,执行当年申报的预算项目,存在预算累计、跨年申报以及报销时间较长等一系列情况,尤其是进修培训人员费用使得执行效果无法得到及时的评估和调整。(3)编制预算缺乏专业性。临床科室预算编制人员一般为科室管理小组成员,缺乏专业化的财务分析和成本控制管理知识,使得全面预算管理工作无法贴合医院具体要求执行,直接影响医疗资源的优化配置。(4)对全面预算管理认知片面化。临床科室预算执行人员在预算管理中侧重于自身经营发展中的财务,对医院全面预算管理理念的认识和了解程度不同^[12],直接影响到临床科室全面预算管理工作的开展效果。(5)临床科室与各行政职能部门的协同力度不足。财务部门信息系统目前只能涵盖到最基础的预算模块,不利于临床科室对预算整体进行分析,且项目归口太多,预算流程制定不清晰,造成预算执行效率低下。(6)存在业务财务脱节,业财信息共享

表1 2021-2022年X科室日常运行经费执行情况(元)

归口科室	预算项目	2021年			2022年		
		批复	执行	结余	批复	执行	结余
后勤管理部	办公费	40 000	5 083	34 917	5 703	6 820	-1 117
	印刷费	1 327	357	970	400	426	-26
人力资源部	科室培训费	27 146	46 659	-19 513	10 400	4 230	6 170
	国内进修费(人才振兴计划)*	0	0	0	30 000	0	30 000
科技部	学术类差旅费	1 269	1 600	-331	9 360	0	9 360
	文章发表费	4 150	6 300	-2 150	5 800	32 443	-26 643
宣传部	微信认证费	200	0	200	200	0	200
	宣传经费	3 200	0	3 200	0	0	0

注:*2022年列为专项工作经费。

困难问题^[5]。最典型的就是在报账阶段国内进修费被列为专项工作经费,报销人员依然按照原步骤要求误选项目类型,多次提交申请占用预算额度,而需要额度时,却导致预算不足无法提交申请,预算管控困难且耗费人力^[7]。(7)缺乏有效的评价变通管理。预算计划执行不可避免地会受到非可抗力外部环境、患者数量波动以及诊疗技术更新等因素的影响,需要及时评估和调整。(8)后期考核、激励机制缺乏。后期考核和激励机制可以激励医院一线积极投入预算管理工作,高效完成全面预算管理工作。以上问题使得临床科室全面预算管理工作难以实现,制约其发挥原有预想的作用。

4 讨论

4.1 加强对临床科室预算管理的重视程度是提高全面预算管理水平的关键所在

应强化全面预算管理意识,特别要强化科室领导层面的全面预算管理理念,将全面预算管理的思维和行动融入到科室日常管理中,加强对临床科室的预算管理宣传和培训,将对全面预算管理相关理念的宣传培训作为开展此项工作的第一要务。此外,须聚力提升全员临床一线职工,参与到科室成本管控,以预算绩效价值为导向,强调“钱随事走,无规划不预算”的预算原则,使临床科室职工逐步形成规划、计划、预算、执行、评价预算闭环,营造良好的预算执行氛围,让全体职工都能够真正了解临床科室全面预算管理执行的意义,自上而下涵盖到科室每个人,从而推动临床科室全面预算管理工作的顺利实施。

4.2 提高临床科室预算管理中处置问题的能力是实现全面预算管理的必要条件

预算管理的实质就是资源配置,首先在预算编制时要立足本科室发展目标、工作任务和实际工作,采取最科学的预算标准,制定能使预算编制达到既定目标、预算执行公开透明、预算完成符合流程、反馈评价结果优异,并能将反馈意见切实运用到实际的全过程预算管理机制^[13],实现预算与管理相融合,业务与流程优化,确保科室预算工作高质高效执行。其次预算执行过程中要围绕科室成本控制入手,严格控制临床科室预算内容执行,定期对科内预算执行情况汇总,区分执行中诸多因素构成,及时分析、调整、反馈并改进,形成“花钱必问效、无效必问责”日常支出预算评价体系,实行全过程、全员性、全方位的预算管理。最后预算反馈重点突出造成预算差异的原因分析^[14],要以预算实际上的发生数和与余数之间的差异对比为抓手,落实各单位关键考核指标,明确差异责任,不断健全预算管理制度,找差距、查不足、补短板,以提高临床科室预算管

理中处置问题的能力。

4.3 重视并优化组织结构和人员配置是保障全面预算管理的核心环节

临床科室预算编制人员作为医疗专业医务人员,具备良好的临床专业技能,能够熟悉临床科室各项数据指标,而财务人员虽然熟悉财务管理知识,但却对临床科室实际运营效果缺乏细致的了解,两者在促进临床科室预算执行效益方面缺一不可,共同完成编制科室预算。作为临床科室预算编制人员,要积极配合医院财务专业人员沟通协调,充分发挥各自专业领域知识,主动学习先进的预算管理模式理念,积极参与到预算知识的培训中,确保每一个预算项目都能落实到细节,执行到最小的预算单元^[15],要重视临床科室预算管理相关人员的培养,重点集中在预算实际流程操作,提升临床科室预算人才队伍建设,完善临床科室预算组织架构,以增强临床科室的预算统筹能力。

4.4 健全科室内部预算考核及监督机制是实现全面预算管理的重要保障

(1)坚持预算编制从“零”开始,不在上年基础上做增量,对数据进行实时阶段性监控分析,而不是年终再全面分析,使其数据清晰,便于考核;(2)对科室内部预算项目重新梳理,论证之前年度非常规、非必要、临时性支出,无立项依据新增事项,强化预算绩效导向,将绩效理念和方法深度融入预算编制全过程^[16],实行预算和绩效管理的一体化,提高预算编制的积极性,促进预算考核与监督机制的完善;(3)对科室的预算工作及日常情况进行检查监督,防止科室预算管理浮于表面、流于形式;(4)通过对医院的整体目标及发展方向的总体把握,依据外部政策方向变化,及时调整、监督和审查科室预算方案及实施情况。

4.5 信息化建设为全面预算管理整个周期性流程提供有效支持

完善预算信息化管理,建立覆盖财务科室与临床科室预算全过程的良好沟通机制,系统第一时间识别薄弱环节并对风险进行评估并发出预警^[15],临床科室能够借助信息化平台实地检测数据变化,及时了解自身的预算指标执行情况,对预算审批节点和审批结果及时修订,高效准确地处理数据,真正实现预算和业务数据信息共享,提高资产使用效率。同时比对预算执行现状,对当下所填报的预算项目进程深层次剖析,然后逐步分解,再从整体角度进行全面分析,以此科学的评估预算编制的合理性^[17]。全面预算管理信息化对科室预算的全过程,形成了一个完整的事前申请、事中改进、事后反馈闭环,进一步强化了对科室预算的控制力度,更好地体现预算控制的有效性^[18]。

综上所述,本文针对某大型公立医院临床科室的