

医 疗 卫 生 单 位 财 务 管 理 丛 书

Essentials of Budgeting
for Health Care
Organizations

医疗卫生单位
预算管理

程淑珍 著

中国卫生经济学会卫生财会分会审定



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

医疗卫生单位财务管理丛书

中国卫生经济学会卫生财会分会审定

医疗卫生单位预算管理

程淑珍 著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

医疗卫生单位预算管理/程淑珍著. —北京:企业管理出版社,2007.4

ISBN 978-7-80197-698-7

I. 医… II. 程… III. 医疗卫生组织机构—预算管理

IV. R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 039190 号

书 名: 医疗卫生单位预算管理

作 者: 程淑珍

责任编辑: 程秋芬

书 号: ISBN 978-7-80197-698-7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京中创彩色印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 233 毫米×157 毫米 16 开本 14 印张 175 千字

版 次: 2008 年 4 月 第 1 版 2008 年 4 月 第 1 次印刷

定 价: 41.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

《医疗卫生单位财务管理丛书》

编审委员会

主 任：赵自林

执行主任：何锦国

委 员：朱洪彪 徐元元

武 东 赵树理

王振宇 程 薇

陈 珂 崔学刚

伍李明 甄阜铭

董立友 李清明

王 洁 张 进

王戈红 李美鸿

序

当前,“看病难、看病贵”问题已成为社会关注的热点问题。解决群众“看病难、看病贵”问题是一个复杂的系统工程,需要全面深化医药卫生体制改革,创新卫生管理体制和医疗卫生机构运行机制。同时,加强医疗卫生机构财务管理、规范收支行为、防范财务风险、有效控制医药费用不合理增长也是解决“看病难、看病贵”问题的重要手段之一。为切实加强医疗卫生单位的经济管理,提高卫生财会人员管理能力,扩大视野,开拓思路,适应环境、条件变化,全面提升医疗卫生单位财务管理水平,卫生部规划财务司和中国卫生经济学会卫生财会分会共同组织编译了“医疗卫生单位财务管理丛书”。本套丛书共4本,围绕医疗卫生单位预算管理、财务管理、会计管理、业绩考评四个核心领域,根据管理学、会计学等基础理论,总结并提炼了国内外医疗卫生机构管理技术精华,博采众长、理论与实际相结合,系统完整的阐述了当前医疗卫生单位财会管理的新理念、新方法。

《医疗卫生单位预算管理》主要介绍了如何编制有效的财务规划和预算,并实施差异分析,以使单位了解其成本控

制和经营业绩的现状和差距。

《医疗卫生单位财务管理》主要介绍了如何系统地控制单位整个资金运作流程,完善财务规划,做好信用管理、风险评估、财务决算、资金分配及战略预算等重要工作。

《医疗卫生单位管理会计》主要介绍如何根据单位自身的特点和管理需要,自行灵活设定核算单元和核算办法,有效实施管理意图。

《医院 CEO 业绩考评》主要介绍了如何落实医院管理者责任,通过制定考评标准和指标,促使管理者真正履行各项管理职责。

本套丛书体系新颖,结构合理,力求将单位管理实践与会计理论有机地结合起来,具有较高的理论性和实用性,对提高医疗卫生单位的管理水平和决策水平将起到积极作用。本套丛书既适用于医疗卫生单位的财会人员、管理人员学习、借鉴之用,也适用于各院校卫生经济管理专业学生的教学参考。本书在编译过程中难免有疏忽和不妥之处,敬请批评指正。

《医疗卫生单位财务管理丛书》

编审委员会

前 言

预算管理是医疗卫生单位实行财务控制和业绩评价的主要工具和手段之一。如何有效地发挥这种工具的作用,国际上许多管理先进的医疗卫生单位进行了多年的实践和探索,形成了比较成熟的理念、模式和方法,值得我国医疗卫生机构及相关人员思考和借鉴。

《医疗卫生单位预算管理》一书,对这些先进的理论和方法进行了比较系统的分析研究,着重从风险、价格、成本与生产能力四个方面归纳总结了国际先进医疗卫生单位的预算管理工作。医疗卫生单位有经营风险,同时也有投资风险,因此在安排具体的预算方案时,需要进行全面的成本收益分析和现金流分析,本书探讨了相关的具体分析方法;服务的定价对医疗卫生单位来讲非常重要,如何既能获得适度的利润又能保持定价的竞争力,这也是本书研究的内容;成本是医疗卫生单位盈利能力的一个重要决定因素,本书讨论了医疗卫生单位的各项成本要素以及降低成本的一些具体举措;最后,生产能力决定医疗卫生单位的效率,本书探讨了生产能力的衡量、产量预测,也论及了人员效率问题。这四个方面的问题是医疗卫生单位的管理者必须面对和解决的首要因素,并且在解决时必须以未来为导向,只有这样,医疗卫生单位才能迅速适应环境的变化,满足市场需求。

本书通篇都着眼于可变预算,并以部门(医院的科室)层面的可变预算为基础,可谓独具特色。在控制医疗产业的成本和建立成功的预算控制体系中,最关键的个人就是部门管理者。部门管理者在机构的一线运营和高级管理层之间发挥着沟通桥梁的作用,他们最清楚各自所在部门的服务设施的利用程度和部门的资源所在,也最容易调动起整个部门的积极性,投入到部门预算的编制和实施工作中去,并协助完成整个医疗卫生单位的战略目标。因此,在医疗卫生单位的预算管理中,赢得部门管理者的支持和参与就非常重要。这与传统的医疗卫生单位在编制预算时采取的静态方法即固定预算有着本质的区别。在固定预算方法下,实际业绩与预算中所制定的标准很难具有可比性。因为实际产量或作业量与预算值可能有所差异,而一旦产量发生了变化,相关的标准收入或费用都应随之发生变化,此时如果仍以变化后的产量水平下的实际收入或费用与预算进行比较,并据此比较结果进行业绩评估,根本无法反映医疗卫生单位的经营现实,且会给医疗卫生单位带来严重的负面影响,使得整个预算编制以及在预算基础上的业绩评估都失去意义。

预算管理确实是一个重要的管理工具,但要使这个工具真正发挥作用,决定因素并不在预算本身,而在于编制和实施预算的各个主体。因此,本书强调:成功的预算管理本质上是一项“人”的工程,应充分发挥个体的积极性,尊重个体的创意和自由,形成一个和谐、有序的预算环境。这正是本书的精髓。相信通过阅读本书,读者定能掌握这门学问的精髓。

目 录

第 1 章

医疗卫生单位预算概述	(1)
预算的定义	(1)
战略性和战术性计划	(2)
预算的益处	(5)
预算的前提条件	(6)
董事会的作用	(7)
行政管理部门的作用	(8)
预算委员会及其作用	(9)
部门管理者的作用	(10)
预算日程表	(11)
预算手册	(14)
预算管理方法	(15)
预算的类型	(15)
预算的步骤	(18)

第 2 章

预算的基础和准则	(22)
使命陈述	(23)
目标和任务	(25)
预算假设	(26)
产出单位	(28)
费用的分割和分类	(29)
标准费用率和收入率:定义及应用	(35)
历史数据:作用和年度化	(36)
预算中其他相关因素	(39)
部门预算工作表模板	(41)

第 3 章

生产率和产出单位	(48)
部门产出单位的选择标准	(48)
宏观产出单位	(49)
微观产出单位	(50)
历史数据及其作用	(54)
标准价格的制定	(59)
标准变动成本	(61)
产量标准	(62)

第 4 章

产量预测	(65)
预测方法	(65)
历史数据及趋势	(68)

月产量分布	(69)
最小二乘预测法	(72)
绘制产量预测图	(76)

第 5 章

资本支出计划	(79)
资本支出的分类	(80)
产生资本性支出请求的原因	(82)
资本性支出的会计处理	(84)
评估资本请求中应考虑到成本要素	(84)
评估资本请求的数学方法	(86)
选择适当的资本请求	(88)
资本请求模板	(93)

第 6 章

收入预算	(98)
收入的分类	(98)
毛收入的扣除项目	(100)
采用标准收入率	(102)
使用电子数据表格	(104)

第 7 章

薪资预算	(107)
薪资预算的定义	(108)
薪资费用的分割	(109)
薪资费用的分类	(109)

固定薪资费用	(110)
变动薪资费用	(119)
雇员附加福利	(120)

第 8 章

非薪资费用预算	(122)
非薪资费用的分类	(125)
制定标准费率	(128)

第 9 章

预算的评估	(131)
成本—价格关系	(136)
成本计算:定义和作用	(136)
成本计算:在预算中的应用	(137)
部门贡献	(144)
盈亏平衡点分析	(145)
敏感性测试	(149)
安全边际	(149)
评估资本投资	(152)
预算平衡器和最终预算	(155)

第 10 章

现金流预测	(157)
五要素现金流预测模型	(158)
期初余额	(158)
现金流入	(160)

手头持有现金·····	(161)
现金流出·····	(161)
期末余额·····	(163)
预测病人应收账款·····	(163)
其他现金流·····	(170)
总现金流预测·····	(176)

第 11 章

总预算、控制预算和差异分析 ·····	(180)
合并所有预算·····	(181)
控制预算·····	(185)
业绩分析·····	(190)
业绩报告·····	(196)

第 12 章

医疗卫生单位预算中的人员管理 ·····	(199)
个人参与·····	(200)
集体凝聚力·····	(201)
抱负水平和成就动机·····	(201)
预算反馈·····	(202)
预算中的人事关系·····	(203)
人事安排与一线责任·····	(204)
预算:一项“人”的工程·····	(205)
预算的未来作用·····	(206)

第 1 章

医疗卫生单位 预算概述

预算是医疗卫生单位在进行财务计划和控制时运用得最为广泛的管理工具之一。就本质而言,预算是对将来的经营所预期的标准。根据这种标准,管理层就可以对单位的业绩进行评估。预算是管理层知识和经验的体现,是使用量化的财务指标对合理预期的表述。预算可以称得上是一门应用人学(Humanology)的大学问。

预算的定义

预算一般被定义为用数字形式描述未来指定期间的计划。这样,预算就是用来描述预期结果的一种报告。这些结果可能是财务形式的,如收入预算、费用预算和资本预算;也可能是非财务形式的,如直接人工预算、原材料预算、销量预算和产量预算。财务预算有时也被称为“货币化的计划”。

在本书中,我们把预算定义为描述一项或多项计划的系统化文档,这些计划是为单独监控的每一项活动、项目或环节而精心制定的。这些单独监控的成本中心或责任中心首先被纳入部门预算中,然后,再把部门预算合并到医疗卫生单位的总预算中。

从根本上说,预算是一项计划和控制技术,预算的成功与否,取决于参与预算项目的人员对该项目的关注程度。这就是前面所说的预算的“人学”因素。

在医疗卫生单位的预算中最常见的两种计划和控制模型分别是战略性模型和战术性模型。这些模型可以用来做财务计划、用于自动化流程的控制和实现危机最小化。为了实现这些目标,医疗卫生单位的管理者必须不断地根据未来市场的需求对所在医疗机构的现状进行评估。

战略性和战术性计划

战略性计划通常由组织最高管理层制定,如董事会和行政管理部门。在确立了组织的使命和目标之后,也必须同时确定为了实现这些目标所需的战略。在制定战略性计划的过程中,组织的注意力指向未来,因此能够更好地适应变化,确立发展方向。战略性计划的制定需要组织不断评估各种变化对组织及其业务活动的影响。战略性计划制定过程的关键之处有两点:一是对新环境的预期,这里的新环境会对组织现在或将来的经营产生影响;二是发挥组织自身优势或组织的服务对象优势,对新环境加以利用。

战略性计划不是决定未来做什么,而是在充分考虑未来的可能状况后,决定现在做什么。这些决策最终由高级管理层制定,但是计划制定过程不仅仅是高级管理层的责任。高级管理层必须关注低层管理者的想法和创意,也必须关注大众市场的需求和趋势。但是,高级管理层必须依靠整个管理团队的智慧才能做出最终的决策。

在一项成功的战略性计划中,处处都应当对变化趋势、市场需求及

科技进步保持关注,并且考虑组织应该采取何种措施应对环境变化。

战略性计划的定义包含以下内容:评估目前的经营环境;预测未来的经营环境;建立一整套目标,其中包括组织想实现的竞争地位;策划一系列短期的战术性计划,最好是年度发展计划。这种短期的战术性计划将引导组织达到长期的目标。

战略性计划过程可以等同于一系列图片。第一张图片描绘了组织目前所处的位置,另一张图片描绘了管理层期望组织在未来某一时点所处的位置。在这两张图片之间有一系列图片,展示了从开始状态到实现最终目标之间的过程。

当时间跨度为三年时,战略性计划模型可以用图1-1表示:

- 评估组织目前的位置。
- 确定组织的目标位置。
- 用三项战术性计划来描述战略,这三项战术性计划的实施可以使组织达到目标位置。

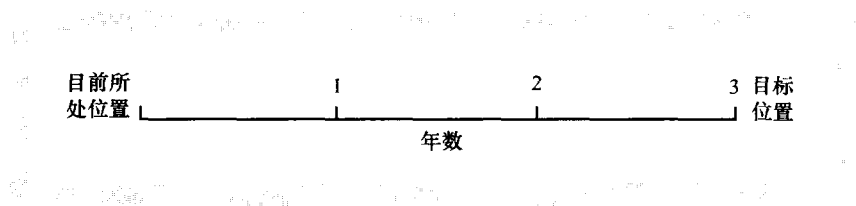


图 1-1 战略性计划模型

一般而言,战术性计划和控制是一系列年度战术性计划或经营预算的综合产物。这些计划或预算可以协助组织谨慎、适时地完成战略目标。在计划和控制的过程中,组织的经营(战术性的)预算逐渐确立。每个年度预算都是整个战略性计划的一个增量。这种战术性计划或预算计划过程可以用图1-2表示。

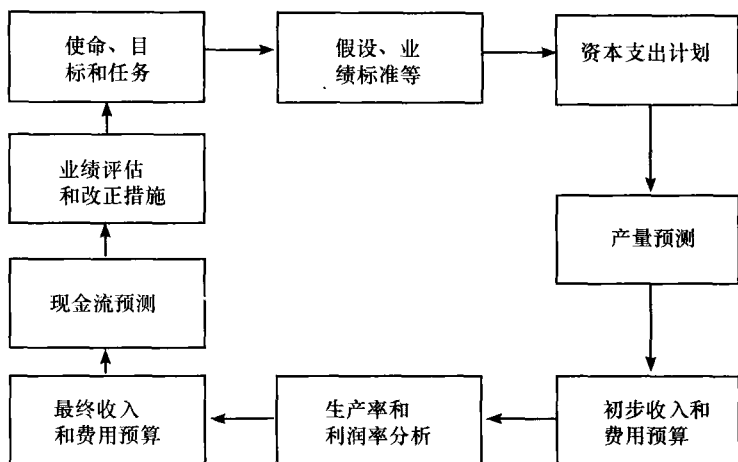


图 1-2 预算计划和控制模型

战术性计划要求：

- 确立组织的使命、目标和任务。
- 确定预算假设、标准变动费率和成本,可接受的业绩标准和其他相关指南。
- 确立资本支出计划。
- 进行产量预测。
- 制定收入和费用预算。
- 根据以上步骤的结果预测现金流。

在预算计划和控制模型中,业绩评估职能常常被管理层忽略或者被无效地实施。实施业绩评估的目的在于把实际业绩(即产量、销售额等)与预算值进行比较,从而能够迅速确定不可接受的业绩差异,并及时采取措施予以更正。在业绩评估过程中,应该使用计划制定