

现代医院新高级管理系列丛书

现代医院全面预算管理 理论·实务·案例

Modern Hospital's Comprehensive Budget
Management Theory Practice Case

主 编	由宝剑	
副主编	严 疆	肖 笃
	赵刘伟	田一宁
主 审	赵宜珍	李清明



西安电子科技大学出版社
<http://www.xduph.com>

现代医院全面预算管理案例

现代医院全面预算管理 理论·实务·案例

Modern Hospital Comprehensive Budget Management
Theory, Practice and Case Studies

中国
人民
卫生
出版
社

ISBN 7-117-10000-0

现代医院新高级管理系列丛书

现代医院全面预算管理理论·实务·案例

Modern Hospital's Comprehensive Budget Management

Theory Practice Case

主 编 由宝剑

副主编 严 疆 肖 笃 赵刘伟 田一宁

主 审 赵宜珍 李清明

西安电子科技大学出版社

内 容 简 介

随着新医改的不断深入,医院管理改革也迎来了全面发展的新时期。本书是根据 2010 年财政部、卫生部颁发的《医院财务制度》(财社[2010]306 号)和《医院会计制度》(财会[2010]27 号)编写的,着重强调了医院战略落地和医院全面预算管控。全书共十章,分别介绍了医院全面预算管理概述、医院推行全面预算管理的前提与基础、医院全面预算管理组织体系、医院全面预算管理制度体系、医院全面预算编制准备、医院全面预算编制、医院全面预算管理流程、医院全面预算项目管理及经济分析与评价、医院全面预算管理信息化等问题,最后本书总结了十三步轻松构建医院全面预算管理体系的方法。

本书是“第一本”贴近医院实际应用的“全面预算管理”参考书,突出实用性、实务性和实战性,通俗易懂;通读本书,借鉴案例,读者可以迅速搭建医院全面预算管理体系,构造完整的医院财务管理体制,提升医院核心竞争力。

本书内容适合医院中高级管理人员(尤其是院长、总会计师、财务主管等所有中高层管理者)、医院财经工作者、从事医院财务管理研究的相关学者及相关院校的学生学习、参考。

图书在版编目(CIP)数据

现代医院全面预算管理理论·实务·案例/由宝剑主编. —西安:西安电子科技大学出版社, 2012.10

(现代医院新高级管理系列丛书)

ISBN 978-7-5606-2931-5

I. ① 现… II. ① 由… III. ① 医院—预算管理 IV. ① R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 230301 号

策 划 毛红兵

责任编辑 毛红兵

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路 2 号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfxb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 陕西华沐印刷科技有限责任公司

版 次 2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

开 本 787 毫米×960 毫米 1/16 印 张 16

字 数 242 千字

印 数 1~4000 册

定 价 58.00 元

ISBN 978-7-5606-2931-5/R

XDUP 3223001-1

如有印装问题可调换

现代医院新高级管理系列丛书

顾问及编委会

【丛书顾问】 赵宜珍(北京大学第三医院财务管理专家)
李清明(中国卫生经济学会卫生财会分会副会长)

【成 员】(以下排名不分先后)

官英勇	严 疆	阮文豪	王长岱	李鸣德	丁利民	肖 笃
赵刘伟	王 雪	田一宁	刘 杰	丛大桥	杜语录	王晓红
由宝剑	李 磊	陆开敏	刘家乡	俸 芳	杜延庆	任少军
张 营	李鹏生	杨 椿	赵 岗	杨国麟	翟玉芝	王怀德
杨秋霞	薛延军	邢丽君	柏 鹤	杜 恂	李安平	田惠香
温博晨	王洪涛	方向明	闫 力	陈 芬	刘燕汝	

【成员单位】(以下单位按拼音排序)

长安大学经济管理学院	甘肃省第二人民医院
广西拓康科技有限公司	广西玉林市第一人民医院
河北省保定市第二医院	嘉峪关市第二医院
泸州医学院附属医院	陕西省妇幼保健院
陕西省人民医院	陕西省榆林市第二医院
陕西省肿瘤医院	武威市凉州医院
武威肿瘤医院	西安财经学院信息学院
西安交通大学医学院第一附属医院	西安邮电大学经济管理学院
新疆金算盘软件有限公司	

主 编 简 介

由宝剑，1976 年出生，辽宁丹东人，经济学硕士。现供职于西安交通大学医学院第一附属医院，先后从事医院成本核算、医院院科两级经济活动分析、医院全面预算管理、医院财务管理信息一体化建设及管理工作，关注及研究医院全面预算管理近 10 年，先后发表《论西部地区构建大型综合医院全面预算管理体系》、《论西部地区大型综合医院卫生耗材处理流程规范》、《论医院全面预算管理绩效考评》、《论医院全面预算管理体系优化与创新》、《论现代医院全面预算管理信息化建设》、《从超越预算看医院的全面预算管理》、《再论医院全面预算管理》、《推动医院管理进步引进及实施全面预算管理的方法和步骤研究》、《浅议医院发展战略的制定》等论文 20 余篇；参与编写教材 2 本、课题 3 项；指导部分医院成功建立全面预算管理体系；先后多次参与卫生局等下属医疗机构培训授课。

邮箱：you_baojian@163.com

电话：18629653718

邮编：710061

地址：陕西省西安市雁塔区雁塔西路 277 号西安交通大学医学院第一附属医院

主审及顾问简介

赵宜珍，1944 年出生，籍贯河北，高级会计师。现为北京大学第三医院财务管理专家，兼任天津市第五中心医院管理顾问，现任中国医药会计学会常务副会长、中国卫生经济学会卫生部分会常务理事及北京分会常务理事、中国医院协会信息专业委员会医院经济运行与财务管理信息组副组长。先后发表论文 10 余篇，主编参编多部教材；先后主持、参与多项省部级及学会课题，并获得过多项荣誉称号。

李清明，1945 年出生，籍贯河北，高级会计师。曾长期担任中国医学科学院财务处长、副总会计师。现任中国卫生经济学会卫生财会分会副会长，《中国卫生经济》杂志编委，科技部、卫生部专家库财务专家。参与历年来国家科研课题和科技重大专项项目的预算评审、财务验收工作；参与治理商业贿赂、小金库专项治理及领导干部离任审计等工作；先后在国家级杂志上发表论文 10 余篇。

前言

为了适应医疗卫生事业发展的需要，财政部会同卫生部积极响应中共中央、国务院关于加快医改的意见，于 2010 年 12 月末修订印发了《医院财务制度》（财社[2010]306 号）和《医院会计制度》（财会[2010]27 号），制定印发了《基层医疗卫生机构财务制度》（财社[2010]307 号）和《基层医疗卫生机构会计制度》（财会[2010]26 号）；2011 年年初，中国注册会计师协会制定印发了《医院财务报表审计指引》（会协[2011]3 号）。在以上五项制度中，《医院财务制度》、《医院会计制度》、《医院财务报表审计指引》相辅相成，构成了一套基本的医院财会以及行业财务监管规章，也正式拉开了以医院财务为主的内部经济管理改革的大幕。也就是说，以此五项制度的颁布为标志，医院的内部经济、经营管理正在逐步走向新的、规范化的轨道。

新《医院财务制度》第二章“单位预算管理”中的第十条指出：“医院要实行全面预算管理，建立健全预算管理制度，包括预算编制、审批、执行、调整、决算、分析和考核等制度。”以往医院管理者并不关注所谓“医院全面预算管理”，而只关注主管部门下达拨款任务的政府及部门预算。随着医改的不断深入和医院总会计师制度的推行，医院财经管理改革也向纵深方向发展，全面预算的管理方法也逐渐被提到议事日程上来。我们认为，当前只有会计核算和成本核算的医院财务与会计体系是不健全的，完整的医院财务与会计体系应如图 0-1 所示。

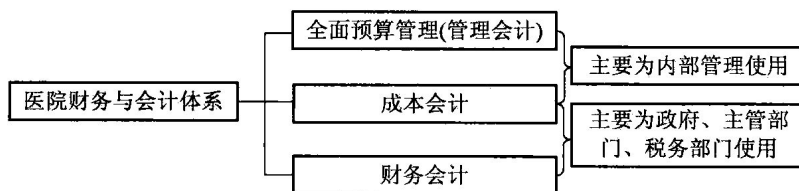


图 0-1 医院财务与会计体系图

医院管理的不断改革以及信息化建设的大力投入，已使现代医院具备了实施全面预算管理的各种条件。全面预算管理是一种战略管理工具，其利用预算对企业内部各部门、各

单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调企业的生产经营活动，完成既定的经营目标，它是企业全过程、全方位及全员参与的预算管理。虽然说这是企业通用的一种基本管理方法，但也适用于事业单位，尤其是公用事业机构。业内有人认为现在的医院管理与 20 世纪 90 年代的企业管理极其相似，而企业也是在本世纪初才引进全面预算管理工具的，因此，此时的医院财务管理引入全面预算管理方法是非常必要和及时的。

全面预算管理自从 20 世纪初叶在美国企业诞生以来，很快成为企业管理的标准作业程序。时至今日，全面预算管理早已成为西方发达国家企业必备的、基础性的管理制度，是西方投资者和企业家管理运营企业的一种必备的管理方法和手段。随着医改的不断深入以及新制度的陆续颁布，医院财务管理已经从粗放型管理逐渐演变为精细化管理，以全面预算管理、成本管理、绩效评价、风险控制等为主要内容，以信息化为基本手段的医院财务管理时代的大门已经向我们敞开。

进入 21 世纪第二个十年，恰逢新医改，全面预算管理这一科学的管理方法引起了国家财政、卫生主管部门、医院管理理论界和医院管理实务界的广泛关注和高度重视，而且也有成功运用的实例。

为什么要在医院推行全面预算管理？原因有三：第一，医疗行业融多行业经济运行特点为一体，极其复杂，难于管理，一不小心就会出问题，尤其是在经济和医疗质量上；第二，医院竞争异常激烈，需要采用新的管理模式和方法；第三，医院经济、财务管理基础较差，运维成本、资金需求量不断加大，也需要采用新的管理方法。基于以上三点原因，适时引进全面预算管理方法是非常必要和及时的。

可以预言，未来十年，必将是医院全面预算管理发展的黄金时期。

本书重点讨论现代医院的全面预算管理，具有以下两个显著特色：

一是全面系统、重点突出。全面预算管理是一项系统性的管理活动，涉及预算的编制、执行、控制、调整、分析和考评等诸多环节，并涉及医院管理的方方面面。本书对大家所不熟悉的全面预算管理中的一些重点业务作了详细的介绍，可以帮助读者迅速了解、掌握医院全面预算管理的理论和方法。因此，本书既是医院推行全面预算管理不可多得的实务书籍，也是医院理论工作者从事全面预算管理教学的重要参考书。

二是理论与实务、案例紧密结合。市场上各类财务管理书籍汗牛充栋，但多为汇编型书籍，其中也不乏理论研究型书籍，但真正适合医院财经管理者使用的书籍较为少见。本书从医院全面预算管理理论出发，辅以大量的实务操作和案例讲解，也就是说，领会了本书的真正含义之后，建立一套完整的医院全面预算管理体系就是一件非常简单的事情。

本书大纲由由宝剑同志拟定。第一章由由宝剑、肖笃同志撰写；第二章由由宝剑、严疆同志撰写；第三～五章，第七、八章，第十章由由宝剑同志撰写；第六章由由宝剑、田惠香同志撰写；第九章由由宝剑、赵刘伟、田一宁同志撰写。本书由北京大学第三医院赵宜珍高级会计师、中国卫生经济学会卫生财会分会副会长李清明高级会计师审定。

本书的出版得到了广西玉林市第一人民医院院长兼党委书记官英勇同志、广西拓康科技有限公司董事长阮文豪同志、西安电子科技大学出版社以及西安交通大学医学院第一附属医院的领导和同事的大力支持，在此表示衷心的感谢；同时也感谢我的家人以及关注我的各位朋友的默默支持与帮助。

为了写好此书，我们参考了大量的文献资料，对引用这些文献资料的作者在此也一并表示诚挚的谢意。

本书借医改及医院财经改革之东风应运而生，所述内容特别适合以下人员学习、参考：

- (1) 医院中高级管理人员，尤其是院长、总会计师、财务主管等所有中高层管理者。
- (2) 医院财经工作者。
- (3) 从事医院财务管理研究的相关学者。
- (4) 大专院校学生。

由于成书仓促，水平有限，不足之处敬请批评！

作 者

2012年7月

目 录

第一章 医院全面预算管理概述	1
第一节 医院为什么要推行全面预算管理.....	1
一 医院推行全面预算管理的背景.....	2
二 医院推行全面预算管理的意义.....	4
第二节 医院全面预算管理的概念及作用.....	5
一 医院全面预算管理的概念、涵义及分类.....	6
二 医院全面预算管理的特点、职能及作用.....	15
第三节 医院推行全面预算管理可采用的模式.....	18
一 企业全面预算管理模式.....	18
二 医院推行全面预算管理可采用的模式.....	23
第四节 医院全面预算管理思路.....	26
一 医院全面预算管理科目体系设置思路.....	26
二 医院全面预算管理内部核算单位体系设置思路.....	28
第二章 医院推行全面预算管理的前提与基础	30
第一节 医院推行全面预算管理的前提.....	30
一 高层领导的支持.....	30
二 思想理念的保证.....	31
三 人力资源的保证.....	31
四 组织机构的保证.....	32
五 规章制度的保证.....	32
六 全面预算管理构建的其他基础保证.....	32
第二节 医院推行全面预算管理的基础.....	33
一 医院预算定额管理.....	34
二 医院内部服务价格管理.....	44
三 医院归口管理.....	47
第三章 医院全面预算管理组织体系	51
第一节 医院全面预算管理网络.....	52

一	医院全面预算管理决策机构	52
二	医院全面预算管理管理机构	53
第二节	医院全面预算管理责任网络	54
一	医院最高层次预算责任单位——投资中心	54
二	医院最低层次预算责任单位——成本费用中心	55
三	医院全面预算执行责任	55
第三节	医院全面预算管理岗位设置	55
一	预算管理岗位	56
二	预算执行(控制)岗位	57
三	预算部门联络岗位	58
四	预算考评岗位	58
第四章	医院全面预算管理制度体系	59
第一节	国家、行业财经法规、制度	59
第二节	医院管理规章、财务管理制度	59
第三节	医院全面预算管理制度	60
一	医院全面预算管理通则	60
二	医院全面预算管理组织制度	61
三	医院全面预算管理编制制度	61
四	医院全面预算管理执行(控制)制度	61
五	医院全面预算管理调整制度	62
六	医院全面预算管理分析制度	62
七	医院全面预算管理考评制度	62
八	医院全面预算管理项目管理制度	63
九	医院全面预算管理定额管理制度	63
十	医院全面预算管理支出审批程序及管理办法	63
十一	医院全面预算管理部门负责人目标协议书	64
第五章	医院全面预算编制准备	77
第一节	医院全面预算管理总流程	77
第二节	医院全面预算编制的原则	78
第三节	医院全面预算编制的流程	79
一	自上而下式	79
二	自下而上式	80

三 上下结合式.....	80
四 工作模式流程——两上两下.....	81
五 预算编制工作具体流程.....	82
六 预算上级审批流程.....	83
七 预算下级编报流程.....	84
第四节 医院全面预算编制的周期及工作分配.....	84
第六章 医院全面预算编制	90
第一节 医院年度事业目标的制定与分解.....	90
一 医院年度事业目标概述.....	90
二 医院年度事业目标的制定与分解.....	99
三 医院年度事业目标与医院、部门年度计划.....	101
第二节 医院全面预算编制的方法及内容.....	103
一 医院全面预算编制方法.....	103
二 医院业务预算.....	106
三 医院资本预算.....	122
四 医院财务预算.....	125
五 部门预算.....	137
六 特殊预算.....	141
第七章 医院全面预算管理流程	142
第一节 医院全面预算执行与控制.....	142
一 医院全面预算执行.....	142
二 医院全面预算控制.....	142
第二节 医院全面预算调整.....	144
一 医院收入预算调整.....	144
二 医院成本费用预算调整.....	146
第三节 医院全面预算分析.....	147
一 医院全面预算分析方法.....	148
二 医院全面预算定期分析.....	149
三 医院全面预算差异分析.....	155
第四节 医院全面预算考评.....	156
一 医院全面预算考评原则.....	157
二 医院全面预算考评指标体系设计.....	158

第八章 医院全面预算项目管理及经济分析与评价	164
第一节 项目预算管理	164
一 项目预算管理原则	164
二 项目预算分类	165
三 项目预算管理基本流程	166
四 项目预算管理相关要求	175
第二节 项目预算可行性研究与事前经济分析	175
一 项目预算可行性研究与事前经济分析相关概念	176
二 项目预算可行性研究与事前经济分析步骤	179
三 项目预算可行性研究与事前经济分析内容	179
四 项目预算可行性研究与事前经济分析案例	186
第三节 项目预算事后经济评价	204
一 项目预算事后经济评价的步骤	205
二 项目预算事后经济评价的内容	206
第九章 医院全面预算管理信息化	207
第一节 医院全面预算管理信息化与 HRP	207
一 医院全面预算管理信息化与 HRP 建设背景	207
二 医院全面预算管理信息化与 HRP 构建	209
第二节 医院全面预算管理信息化建设	215
一 医院全面预算管理概况及存在的问题	215
二 医院全面预算管理信息化建设	215
第十章 大总结——十三步法轻松构建医院全面预算管理体系及其发展展望	225
第一节 十三步法轻松构建医院全面预算管理体系	225
一 医院推行全面预算管理势在必行	225
二 怎么在医院推行全面预算管理——十三步法轻松构建医院全面预算管理体系	226
三 总结	235
第二节 发展展望	235
一 超越预算	235
二 医院全面预算管理开展到成熟阶段的问题	236
三 展望——基于超越预算的观点构建医院全面预算管理体系	238
参考文献	240

第一章 医院全面预算管理概述

第一节 医院为什么要推行全面预算管理

目前,全面预算管理的理念与方法在国内外许多企业中已经得到了广泛运用,而且国内很多企业已经将全面预算管理作为企业日常管理的核心,并且取得了显著成效。近几年,这种方法已逐渐为许多公用事业单位所采用,其中也包括医院。

从 2009 年 4 月《中共中央国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》和《2009—2011 年深化医药卫生体制改革实施方案》发布以来,医院的管理改革便被提到议事日程上来。从加强和规范内部管理、提高绩效、节约成本等方面入手,许多医院应用了一系列管理措施,对医疗卫生事业的改革和医院的发展起到了很大的推动作用。

医院在管理方面有着双重任务:一方面要提供公益服务,承担部分社会管理职能;另一方面要靠自身经营来谋取发展,因此加强自身管理是非常迫切和必要的。加强自身管理和提供公益服务是相辅相成的,即医院在提高自身管理的同时,节约了卫生资源,也就强化了提供公益服务的效率和质量。

2010 年 12 月 28 日,财政部和卫生部联合印发了财社[2010]306 号《医院财务制度》,其中第二章“单位预算管理”第十条明确指出:“医院要实行全面预算管理,建立健全预算管理制度,包括预算编制、审批、执行、调整、决算、分析和考核等制度。”这就意味着,过去企业的全面预算管理方法已经不是企业特有的管理方法,它将逐渐应用到医院管理中来,其实全面预算管理本身也并不是企业管理的专利。

一 医院推行全面预算管理的背景

随着国家对医疗卫生事业的不断重视和大量资金的投入,以及医疗卫生市场的不断开发,医院之间的竞争日趋激烈。如何在激烈的市场竞争环境中求得生存和发展,是一个值得深思的问题。全面预算管理就是在这种背景下引入到医院管理中来的。

(一) 引入全面预算管理方法是提升现代医院核心竞争力的有效手段

随着医改政策的全面铺开,医院管理改革的呼声日益加大,传统的医院管理正在日益受到越来越严峻的挑战。全面预算管理方法是医院提升核心竞争力的重要手段。

核心竞争力(Core Competence)是 1990 年由美国经济学家普拉哈拉得和哈默在《哈佛商业评论》中所发表的一篇文章中提到的,他们认为:“核心竞争力是在一个经营实体内部经过整合了的知识和技能,是在经营过程中形成的不易被竞争对手效仿的能带来超额利润的独特能力。”

哈佛商学院教授迈克尔认为,核心竞争力是指某一组织在关键领域建立的独特竞争优势。核心竞争力是本组织所具有的其他组织所无法复制的产品优势和管理模式等,具有战略价值,不仅能提供顾客看重的价值,也能为该组织带来较为长期的超额收益。

如上所述,医院的核心竞争力是指医院在经营过程中长期积累形成的、独具特色和专业的、能够支撑医院现阶段经营和未来发展的竞争优势,并使医院在市场竞争环境中长时间赢得主动权的核心能力。

对于医院而言,应用全面预算管理方法至少可以从以下三个方面帮助医院提高社会效益、经济效益以及核心竞争力:

(1) 使医院的某一系统(例如全面预算管理系统)成为医院上下沟通的桥梁,保证医院在最短的时间里将正确的指令等传递给医院内部各部门和有往来供应关系的上级单位和客户,以便规范医院的管理工作。

(2) 使医院的管理流程规范化,并紧密连接内部子单位、上级单位和事业伙伴,从而减少医院的运营成本,节约资金,提高运作效率。

(3) 获取并分析内部子单位、上级单位、事业伙伴、医护人员以及其他合作伙伴的相关信息,并通过共享这一管理系统来帮助医院做出更好的决策,对提高医院的战略性地位有着至关重要的作用。

从市场经济环境来看,随着社会生产力的迅猛发展和商品供应的极大丰富,整个市场由卖方转为买方。同时,社会产品的同质化越来越严重,由此而造成的医院间的竞争也越来越激烈,因此医院开拓新的市场和客户的难度和成本也将越来越大。在这种情况下,如何进一步充分利用医院内部的已有资源,降低经营成本,开源节流,从而实现同样市场和条件下的成本最小化,就成为每个医院所必须高度重视的问题。

医院的成本控制与医院的预算管理制度是分不开的。以前医院的预算是一种行政事业单位的预算,其目的就是在政府的指导下,如何完成政府对医院下一个年度的收入及支出目标,医院长期以来依靠这个制度,得到一定的财政补贴,使医院得到了一个基本的运营。而我们在这里所说的预算管理是借鉴企业的全面预算管理方法,将医院所有的经济活动全部纳入预算管理体系。

从现实情况来看,一般医院全面预算管理的目的就是打造一个以成本为核心,使预算编制以成本为起点,预算控制以成本控制为主轴,预算考评以成本为主要考评指标的预算管理模式,当然,这要看医院的发展阶段。

在明确医院目前实际情况的前提下,通过市场调查和研究,将医院的潜力和预期留存发展基金进行比较,进而倒挤出医院的目标成本,结合政府的医疗价格定价标准,加以适当的量化和分类整理,形成一套系统的、完善的预算指标体系,进而将之分解落实到各级责任单位和个人,直至规划出达成每个目标的大致过程。

通过这一手段,也可以大量减少医疗卫生资源的浪费。预算的最终结果和医院医护人员的服务目标相结合,对于提高医院的整体服务水平和社会、经济效益将起到明显的作用。在可能的情况下,对于医院而言不仅要施行全面预算管理,而且要实行信息化的全面预算管理,找到挖潜、降低内部成本的方法,并进行迅速而有效