

上海国家会计学院院长李扣庆教授专文推荐
引领中国医院全面预算管理实践的指导手册

医院全面预算管理 理论·实践·信息化

方法符合医改政策 引导医院战略发展
创新操作应用工具 保持医院基业长青

Modern Hospital Planning
Management

Theory · Practice · Implementation

主 编 由宝剑
副主编 蔡志宏 赖明福



西安电子科技大学出版社
<http://www.xduph.com>

医院全面预算管理

理论·实践·信息化

Hospital Planning Management
Theory · Practice · Implementation

主 编 由宝剑

副主编 蔡志宏 赖明福

西安电子科技大学出版社

内 容 简 介

随着医改新政不断推出,医院管理逐步走向内涵发展阶段,未来也必将走向精细化管理之路。实施全面预算管理就是财务管理走向精细化管理的表现之一。

本书由引言和第一、二部分构成。引言引用了几个小故事,抛砖引玉,引出全面预算管理的一些基本理念。第一部分为医院全面预算管理理论与实践,包括医院全面预算管理概述、运行条件、组织体系、制度体系,医院战略与(年度)预算目标,医院全面预算编制,医院全面预算项目预算管理及经济分析与评价,医院全面预算执行、控制与调整以及分析、考评,“十三步法”轻松构建医院全面预算管理体系等内容。第二部分为医院全面预算管理信息化相关内容。

本书内容适合卫生计生主管部门相关管理人员、医院高中层管理人员,特别是院长、总会计师、财务主管、科室主任等所有高中层管理者及员工学习医院全面预算管理所用,更是医院财经工作者,从事医院内部控制、财务管理研究的相关学者以及大专院校的学生学习医院全面预算管理的必备参考书。

图书在版编目(CIP)数据

医院全面预算管理理论·实践·信息化/由宝剑主编. —西安:西安电子科技大学出版社,2017.7
ISBN 978-7-5606-4603-9

I. ① 医… 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(2017)第 141997 号

策 划 毛红兵

责任编辑 买永莲

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 xdupfb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 陕西华沐印刷有限责任公司

版 次 2017年7月第1版 2017年7月第1次印刷

开 本 787毫米×1092毫米 1/16 印 张 21.875

字 数 514千字

印 数 1~5000册

定 价 88.00元

ISBN 978-7-5606-4603-9/R

XDUP 4895001-1

如有印装问题可调换

序

我国是一个人口大国，优质医疗资源严重供不应求。不断提高医疗技术水平，提高医疗资源的利用效率，推进医疗服务领域供给侧改革，积极增加医疗服务的有效供给和降低公众的医疗费用负担，是社会对医疗机构改革和发展的热切期待。毫无疑问，积极运用包括全面预算管理在内的各种管理工具，提升医院财务管理水平，建立现代医院管理制度，是推进医疗服务领域供给侧改革的重要举措。

与许多企事业单位相比，我国医疗服务机构在财务管理领域仍有不少可提升的空间。可喜的是，在制度设计层面将医改不断推向深入的同时，我国医疗主管部门特别重视医疗领域财务管理人才队伍建设，许多医疗机构也在全面预算管理、绩效评价等方面进行了积极的探索，并取得了不少可喜的成果。本书是编者多年研究、探索医院全面预算管理取得的成果。其中，由宝剑同志是国家卫生计生委与我院合作举办的国家卫生计生委预算单位第一期经济管理后备领军人才培养项目的学员，在医院财务管理一线工作多年，勤于探索医院财务管理领域的理论和实践问题，积累了较为丰富的经验。

本书详细论述了全面预算管理的基本理论知识，清晰解读了全面预算管理的基础理论、医院的运用背景和常见问题，探讨了与医院全面预算管理密切相关的组织体系、制度体系和管理方法及流程、信息化应用等。书中强调的重视医院战略与(年度)预算目标的制定和科学分解、医院全面预算和薪酬预算及分配体系的设计、医院全面预算和政府部门预算的衔接等，为医疗卫生机构推行全面预算管理提供了有益的借鉴。

中国社会处于快速的转型发展进程之中。转型进程会有大量机会，也会面临很多挑战。唯有积极探索，锐意进取，才能成功应对挑战，把握机会。和所有亟待改革的领域一样，医疗财务管理领域也是如此。我们很高兴看到由宝剑等同志探索的成果，也希望有更多的优秀人才加入到医疗财务管理领域探索创新的队伍中来，加快推进医改进程，为普罗大众带来更多福祉。

上海国家会计学院(亚太财经与发展学院)党委书记、院长



教授

2017年4月

《医院全面预算管理理论·实践·信息化》

编审委员会

顾问：施秉银

委员：杨亚鹏 钱梦勇 樊桂成

王 彬 夏 军 田一宁

王翠娜 陈祥国

叶丽努尔·赛力克 王咏恩

胡 双 易 峰 汪明霞

林端标 程世明 白 冰

张琳琳

前 言

预算实践早于预算理论的发展，现代企业预算管理大致产生于 20 世纪初的美国，2000 年左右逐步引入中国企业界，医院预算管理实践较晚，于近年刚刚起步。

源自于 2009 年的医改以降低虚高的药品、耗材价格为基础，试图斩断“以药养医”的利益链，重构医疗卫生经济形态和医疗秩序。其间，种种医改手段倒逼医院管理改革，而药品加成取消、检查结果互认、事业单位养老、医疗保险改革等致使公立医院收入减少，运营成本大幅增加，公立医院进入成本管理时代。因此，公立医院必须精打细算过日子，这也是医疗改革在走向公益性的同时给公立医院造成的内部经济挑战，如何适应现状、应对挑战是管理者应该思考的现实问题，由此部分公立医院开始尝试全面预算管理方法。

全面预算管理是实现医院资源优化配置、提高运营绩效的科学管理方法，医院实施全面预算管理既是强化医院内控、改善运营效率的有效举措，又是医院保持公益性和为公众提供均等化医疗服务的需要。为了强化公立医院的全面预算管理，加强其经济宏观调控能力，规范经济秩序，公立医院应以整体战略规划和运营目标为中心，突出预算目标的整体性和综合性，充分结合本单位实际情况，建立一套完整的战略全面预算管理体系，以将战略落到实处。

本书重点讨论医院的全面预算管理方法，具有以下特点：

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、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做了详细的介绍，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。

二是方法成熟、案例经典。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，根据医院运行多年的实践经验摸索出一套较为成熟的方法，辅以大量的实务操作和案例讲解，让读者真正体会医院全面预算管理的日常工作。

三是信息化建设。全面预算管理的推行离不开信息化建设的支持。本书第二部分介绍了医院全面预算管理的信息化建设问题，引入了当前最为先进的多维数据仓库技术，堪称实现全面预算管理信息化的最优解。

2012 年 10 月，《现代医院全面预算管理理论·实务·案例》一书出版，历经四年实践检验，该书成为指导医院建立全面预算管理体系最具指导意义和最具实务操作意义的工具书，并在多家医院成功实践。本书在此基础上，对其内容和方法进行进一步优化，对实践中遇到的问题进行进一步解释，以更加符合实际、简洁易行的方法介绍让众多的公立医院在不走弯路的情况下，快速建立全面预算管理体系，节约医院资源、加强内部控制、符合医改和财政政策。

本书仍是“第一本”贴近医院实际应用的最具指导意义和实务操作意义、最能讲透“医院全面预算管理”的参考书，突出实用性、实务性和实战性，通俗易懂。通读本书，借鉴操作方法和案例，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系，完善医院内部控制手段，提升医院核心竞争力，使医院快速适应内外环境的变化，也更能适应诸多医改政策，特别是《公立医院预决算报告制度暂行规定》、《关于加强公立医院财务和预算管理的指导意见》、《国务院深化医药卫生体制改革领导小组关于进一步推广深化医药卫生体制改革经验的若干意见》的要求。

本书大纲由由宝剑拟定，引言到第十一章由由宝剑编写，第十二章由蔡志宏、赖明福、王翠娜、叶丽努尔·赛力克、陈祥国编写。

本书的出版得到了西安电子科技大学出版社、北京智达方通科技有限公司以及西安交通大学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！同时感谢所有支持过我们的朋友！

为了写好此书，我们参考了大量的文献资料，对这些文献资料的作者一并表示诚挚的谢意。另外，感谢国家卫生计生委领导给予的学习机会，感谢上海国家会计学院的老师、教授们的亲切指导，同时也感谢国家卫生计生委预算单位经济管理后备领军人才第一期同班的第一小组和第二小组的同学提供了战略管理的相关案例。

由于编者水平有限，书中可能还存在不足之处，敬请广大读者批评指正！

编者

2017年3月

目 录

引言	1
一、凡事预则立，不预则废	1
二、事前定则不困，行前定则不疚	3
三、运筹帷幄，决胜千里	4

第一部分 医院全面预算管理理论·实践

第一章 医院全面预算管理概述	8
第一节 医院为什么要构建全面预算管理体系	8
一、全面预算管理的发展历程	8
二、医院构建全面预算管理体系的背景	11
三、医院构建全面预算管理体系的意义	19
第二节 医院全面预算管理的相关概念及作用	20
一、医院全面预算管理的概念、涵义	20
二、医院全面预算分类	23
三、医院全面预算管理的特点	24
四、医院全面预算管理的职能	24
五、医院全面预算管理及信息化的相关作用	25
第三节 医院开展全面预算管理的常见问题	26
一、医院全面预算管理意识问题	26
二、医院全面预算管理基础体系问题	26
三、医院全面预算管理编制问题	27
四、医院全面预算管理执控及分析问题	27
五、医院全面预算管理调整及考评问题	28
六、医院全面预算管理信息化问题	28
第二章 医院全面预算管理运行条件	29
第一节 医院全面预算管理诊断	29
一、医院管理诊断概述	29
二、医院预算管理诊断	31
第二节 医院全面预算管理前提	34
一、高层领导支持	34
二、经营理念保证	35
三、人力资源保证	36

四、组织机构保证	36
五、规章制度保证	37
六、其他前提保证	37
第三节 医院全面预算管理基础	37
一、医院预算定额管理	38
二、医院内部服务价格管理	44
三、医院归口管理	50
四、医院其他管理基础	54
第三章 医院全面预算管理组织体系	56
第一节 医院全面预算管理网络	56
一、医院全面预算管理决策机构	56
二、医院全面预算管理机构	57
三、医院全面预算管理基础机构	58
第二节 医院全面预算责任网络	58
一、医院最高层次预算责任单位——投资中心	58
二、医院最低层次预算责任单位——成本费用中心	59
三、医院全面预算执行责任	59
第三节 医院全面预算管理岗位设置	59
一、预算管理岗位	60
二、预算执控岗位	60
三、预算科室联络岗位	61
四、预算考评岗位	61
第四章 医院全面预算管理制度体系	62
第一节 宏观、微观管理制度	62
一、宏观管理制度	62
二、微观管理制度	62
第二节 医院全面预算管理制度	63
一、医院全面预算管理通则	63
二、医院全面预算管理组织制度	69
三、医院全面预算管理编制制度	70
四、医院全面预算管理执控制度	72
五、医院全面预算管理调整制度	74
六、医院全面预算管理分析制度	75
七、医院全面预算管理考评制度	76
八、医院全面预算管理实施细则	77
九、医院全面预算管理项目管理制度	81
十、医院全面预算管理定额管理制度	85

十一、医院全面预算管理支出审批程序及管理办法	85
十二、医院全面预算管理科室目标责任书	86
第五章 医院战略与(年度)预算目标	90
第一节 医院战略管理	90
一、战略管理的涵义	90
二、战略的形成及层次	92
三、战略分析工具	93
四、平衡计分卡与战略	98
五、博弈论与战略	111
六、医院战略与(年度)预算目标的关系及衔接	115
第二节 医院(年度)预算目标的制定与分解	117
一、医院(年度)预算目标概述	117
二、医院(年度)预算目标的制定	120
三、医院(年度)预算目标的分解	127
四、医院(年度)事业发展规划、科室年度计划与医院(年度)预算目标	130
第六章 医院全面预算编制	133
第一节 医院全面预算管理总流程	133
第二节 医院全面预算管理模式选择	134
一、企业全面预算管理模式	134
二、医院全面预算管理模式	137
第三节 医院全面预算管理核算体系设计思路	140
一、医院全面预算管理科目项目核算体系设计思路	140
二、医院全面预算管理内部核算单位体系设计思路	141
第四节 医院全面预算编制的流程	142
一、自上而下式编制流程	142
二、自下而上式编制流程	142
三、上下结合式编制流程	143
四、预算工作模式流程——两上两下	143
五、预算编制工作具体流程	144
六、预算上级审批流程	145
七、预算下级编报流程	146
第五节 医院全面预算编制的周期及工作分配	146
第六节 医院全面预算编制的原则	149
一、可实现原则	149
二、真实性原则	149
三、战略性原则	149
四、全面性原则	150

五、综合平衡原则.....	150
第七节 医院全面预算编制的方法及内容.....	150
一、医院全面预算编制方法.....	150
二、医院业务预算.....	154
三、医院资本预算.....	174
四、医院财务预算.....	176
五、科室预算.....	184
第八节 医院全面预算与薪酬预算、分配.....	190
一、医院绩效管理与薪酬分配.....	190
二、医院薪酬预算与薪酬分配.....	192
三、医院薪酬分配设计——以全面预算为基线的薪酬分配模式.....	197
第九节 医院全面预算与政府部门预算的衔接.....	199
一、医院全面预算与政府部门预算.....	199
二、基于“全面预算”理念构建行业预算管理体系的方法.....	201
三、医院全面预算管理与政府部门预算的衔接.....	203
第七章 医院全面预算项目预算管理及经济分析与评价.....	205
第一节 项目预算管理.....	205
一、项目预算管理原则.....	205
二、项目预算分类.....	206
三、项目预算管理基本流程.....	206
四、项目预算管理相关要求.....	213
第二节 项目预算可行性研究与事前经济分析.....	213
一、项目预算可行性研究与事前经济分析相关概念.....	213
二、项目预算可行性研究与事前经济分析步骤.....	215
三、项目预算可行性研究与事前经济分析内容.....	215
四、项目预算可行性研究与事前经济分析案例.....	220
第三节 项目预算事后经济评价.....	234
一、项目预算事后经济评价的步骤.....	234
二、项目预算事后经济评价的内容.....	235
第八章 医院全面预算执行、控制与调整.....	236
第一节 医院全面预算执行.....	236
一、医院全面预算执行要点.....	236
二、医院全面预算执行中存在的问题.....	237
第二节 医院全面预算控制.....	237
一、医院全面预算控制的原则.....	237
二、医院全面预算控制的概念及手段、方法.....	237
第三节 医院全面预算调整.....	242

一、医院全面预算调整条件.....	242
二、医院全面预算调整.....	242
第九章 医院全面预算分析.....	246
第一节 医院全面预算分析概述.....	246
一、医院全面预算分析的目的.....	246
二、医院全面预算分析的方法.....	246
第二节 医院全面预算分析.....	247
一、医院全面预算定期分析.....	247
二、医院全面预算差异分析.....	252
三、医院全面预算分析与行业监管.....	253
第十章 医院全面预算考评.....	264
第一节 医院全面预算考评.....	264
一、医院全面预算考评原则.....	264
二、医院全面预算考评指标体系设计.....	265
第二节 医院全面预算考评与行业监管.....	269
一、医院全面预算考评与医院绩效考评.....	269
二、医院绩效考评主要内容.....	269
第十一章 “十三步法”轻松构建医院全面预算管理体系及其发展展望.....	271
第一节 “十三步法”轻松构建医院全面预算管理体系.....	271
一、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.....	271
二、全面预算管理案例.....	278
三、总结.....	285
第二节 发展展望.....	285
一、超越预算.....	285
二、医院全面预算管理开展到成熟阶段的问题.....	286
三、展望——基于超越预算的观点构建医院全面预算管理体系.....	286

第二部分 医院全面预算管理信息化

第十二章 医院全面预算管理信息化.....	290
第一节 医院全面预算管理信息化概述.....	290
一、医院全面预算管理信息化的背景.....	290
二、医院全面预算管理信息化的作用.....	291
第二节 医院全面预算管理信息化建设.....	291

一、医院全面预算管理系统与其他业务系统的关系	291
二、医院全面预算管理系统的选择	292
第三节 医院全面预算管理信息化体系	292
一、Intcube HPM 构建多维度医院全面预算管理信息化体系	292
二、医院全面预算信息化系统总体功能设计	293
三、医院全面预算信息化模型设计	294
四、医院全面预算编制及审批系统	296
五、医院全面预算控制系统	302
六、医院全面预算分析系统	307
七、医院全面预算系统接口	311
八、医院全面预算系统技术特性与优势	312
附录	314
附录 1 公立医院预决算报告制度暂行规定	314
附录 2 关于加强公立医院财务和预算管理的指导意见	332
参考文献	336

引 言

一、凡事预则立，不预则废^①

(一) 名医扁鹊兄弟的故事

根据典籍，魏文王曾求教于名医扁鹊：“你们家兄弟三人，都精于医术，谁是医术最好的呢？”

扁鹊答曰：“大哥最好，二哥差些，我是三人中最差的一个。”

魏文王不解：“请你介绍得详细些。”

扁鹊解释说：“大哥治病，是在病情发作之前，那时候病人自己还不觉得有病，但大哥就下药铲除了病根，使他的医术难以被人认可，所以没有名气，只是在我们家中被推崇备至。我二哥治病，是在疾病初起之时，症状尚不十分明显，病人也没有觉得痛苦，二哥就能药到病除，乡里人都认为二哥治小病很灵。我治病，都是在病情十分严重之时，病人痛苦万分，病人家属心急如焚。此时，他们看到我在经脉上穿刺，用针放血，或在患处敷以毒药，以毒攻毒，或动大手术直指病灶，使危重病人病情得到缓解，或很快治愈，所以我名闻天下。”

魏文王大悟。

(二) 名医扁鹊兄弟的故事与预算管理思辨

扁鹊认为自己属于传统管理中侧重以事后应急为主的“救火式”管理，但他也认识到，事前控制极为重要，应将问题扼杀在萌芽状态。我们知道，全面预算管理侧重于事前规划，对一个组织的未来重大业务活动进行预测、预算。有人指出，投资“一元钱”进行事前预防，就相当于事后处理危机的“五元钱”；事前预防“投入产出比”大大高于事故整改的“投入产出比”，最好的管理就是事前管理。扁鹊和其“治未病”的思路与全面预算管理的目标、职能所体现的思想不谋而合，即通过关口前移，以事先控制为主，未病先防，动态化地预测，从而实现由被动的“救火式”管理向主动的“预防型”管理转变，即事后救火不如事中控制，事中控制不如事前规划。

《黄帝内经》中也说：“圣人不治已病治未病。”唐代孙思邈则将病分为“未病”、“欲病”、“已病”三个阶段，提出“上医医未病之病，下医医已病之病”。他还提出了一些可以指导预算管理工作的理念：第一阶段，预防不得病，采取积极措施，预防其发生；第二阶

^① 优财CMA培训。扁鹊时代就有管理会计，你造吗[EB/OL]. <http://mt.sohu.com/20151127/n428522506.shtml>, 2015-11-27.

段，“见微知著”，对细微前兆早诊早治，将其消灭在萌芽状态；第三阶段，“已病防变”，及时切断病变途径。

如果将“治未病”的思想融入到预算管理工作中，一定会收到事半功倍的效果。“良医治未病”，全面预算管理的事前规划，是做事之前把可能出现的情况都考虑到，属于源头把关的“防火式”治理。相应的管理人员必须在事先做出正确、及时的预测，对内外环境变化做出动态的反应与预防，把可能发生的问题全部消灭在萌芽之中。同时，还要提高对问题的“免疫能力”，在问题处于萌芽时就把它消灭掉，防重于治是“治本之道”。管理人员要像扁鹊的大哥那样。治病于未发之前。发现苗头性问题，要像扁鹊的二哥那样，治病于初起之时，密切关注事态细微变化，努力将问题控制在初期阶段。如果发现问题端倪，就及时进行相应调整。

预则立，不预则废。没有预先的规划，就容易发生意外。对于预算，有些人认为计划不如变化，预算没用。但实际上，预算是一种较好的事前规划。虽然一个组织面临的是一个动态和不确定的环境，但管理人员必须在预测的基础上，通过计划、预算管理使风险得以控制。一旦制定了预算，也就为该组织控制提供了标准，哪些钱是可以花的，哪些钱是不可以花的。同时，预算有利于各职能部门步调协调一致，也可以量化各职能部门的努力方向和奋斗目标，以便于根据预算安排各项活动。

其实一个好的组织内部控制所要做的事情就是扁鹊的大哥和二哥所做的事情，一个组织等到百病缠身、奄奄一息的时候才想起管理控制，想起规范化管理，可能为时已晚，即便能够救回来，也会元气大伤，对未来的发展产生极为不利的影响。

故事中的人们对扁鹊评价极高，认为只有这样的医生才是最好的医生。大多数人看事情没有长远的目光，只能看到眼前，而不能看到事物发展的一般过程，不能以更为开阔的眼界来探究一个人生病的全部过程。殊不知，任何大病都是由一个微小的问题开始的。一个单位也是这样，从无到有，从小到大，都在经历着一个发展的过程。在这个过程的初期，由于选择正确，市场前景广阔，刚开始就步入发展快车道，一派欣欣向荣的景象，但是管理者并没有注意到内部管理的基础并不牢靠，过多使用随意性的人为指令，没有规范的管理流程，随着市场竞争的逐渐加剧，利润率或收支结余率不断下降，隐藏在红火表面之下的各种问题开始显现，人力资源问题、资金问题、费用问题等一个一个接踵而来。这个时候如果能够有所察觉，认识到问题的严重性，开始实施一系列管理控制措施，也许可以扭转组织发展的错误方向，回归正确的道路。可如果管理者仍然盲目地认为自己的组织没有问题，任由事态向着不可控的方向发展，那么在外部环境发生变化，产品毛利润或收支结余率不足以支持运营成本，融资条件受到限制时，必然会导致资金链断裂，该组织是否能够继续存在就成了首要问题。

全面预算管理是一个组织的战略规划、业务、财务一体化最有效的工具。有人问：为什么中国民营企业走不出“寿命短、长不大”的阴影？这主要是因为缺乏科学的战略规划。企业面对的致命风险，一是外伤，如恶意“消费者”、媒体围剿、被骗、造假等；另一种是内“病”，如内部沟通不畅、团队出走等。管理人员需积极应对，有效解决问题。要无病先防，使企业拥有足够的抵御风险的免疫力。同时，要“已病”早治，对露出苗头的风险要在第一时间解决；要建立完善的内部控制、风险防控机制和预处理机制，给企业安装危机雷达，强化风险判断和预警，及时分析内外部环境、竞争优势的变化以及对战略和规划目

标的影响,进而调整企业发展战略、战术等,增强企业的免疫力、应变力和竞争力,将危机消灭在萌芽状态,从而实现可持续发展。

二、事前定则不困,行前定则不疚^①

(一) 医院院长省钱与经费开支“先预算”管理

医院的建设需要瞬息万变,决定了经费开支的可控性较差。虽然一般年初都有经费预算计划,但在医院的实际工作中却很难完全执行下去,花钱大多都是“秋后算账”。这不但容易造成经费上的无效使用,还会造成资金周转困难。作为医院院长,在花钱时要想省钱,就必须遵守一切开支都要“先预算”的管理方法。

何谓“先预算”管理?所谓预算,是预计之意,专指医院在一定时期内的经费收支预计。这里的时期可以是一月,也可以是一季或一年。医院的预算,又有其特殊性:从时间上看,一般是以一年为一个时期;从内容上讲,一般偏重于经费的支出。

经费开支“先预算”,是指在经费开支前就要先进行经费支出的预计。也就是说,对经费的支出先预计,再支出。医院院长对这个概念一定要搞清楚:所谓“先预算”管理,其核心就是经费支出的预算必须是先(提前)预算的,没有提前预算就不能支出。不预算不行,在要开支的时候再预算也不行。

那么,医院通常在这方面都会遇到什么问题呢?

第一,虽然先有预算,但没有落实预算。随着医疗技术的发展,医疗技术和医疗仪器更新较快。在工作中常有一些新的仪器、新的药物、新的技术应运而生,对医院有相当大的诱惑力。虽然医院每年年初都要对新的一年的经费开支有一定的预算,但最后往往都有较大的突破,出现“拆了东墙补西墙”的现象。这就必然引起了资金周转紧张的问题。

第二,根本不先预算,只有临时性预算。出于多种原因,医院建设的发展变化很大,这就造成了先预算过的经费有时没有完全落实,如此就有相当一部分医院根本就不再先做预算了。发展投资无计划,碰上什么干什么,干开了再预算。虽然每件事情都有预算,但从全年及总体来说则是没有统一的经费开支计划,最终造成干到哪里花到哪里。有些医院半年不到,经费开支已经发生了失调,无法周转,出现了“寅吃卯粮”的局面,更别说省钱了。

第三,从来不做预算,到时再“秋后算账”。不管院长们信不信,有些医院在经费的支出问题上,确实从来不做预算。这里说的不做预算,不但是指年度没有计划,也特别是指在干某个项目时,也只有估计,从不预算。购买医疗仪器没有预算也就罢了,有些连搞基本建设也没有预算,建到哪里算哪里,花了多少算多少,往往是超支很多,但已经干完了,不付钱又不行。这是最浪费钱的一种做法,但现实生活中这种做法比比皆是。

试想,医院每年需要花费多少钱?如果不预算,要多花费多少钱?如果不先预算,要浪费多少钱?花钱前不先预算,怎么可能节省钱?

(二) 医院院长省钱与如何做好经费开支“先预算”管理

经费支出的“先预算”管理,从预算编制上并不复杂,难的是执行和落实。不先预算

^① 饶宇. 医院院长节省钱的方法[EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_bf8f54020102vsgs.html, 2015-5-13.

不行，先预算了而不去执行也不行。没有预算的干了不行，没有预算的绝对不干也不行。医院院长要省钱并做好“先预算”，就要从以下几个方面入手：

第一，明确“先预算”与花钱、省钱的关系。医疗工作是连续运转的特殊活动，所谓连续，就是从新年的第一天到最后一天，从每天的第一分钟到最后一分钟，是不允许有间断的。只要存在医疗活动，就存在着卫生服务，就存在着卫生资源的消耗。从某种意义上讲，花钱也是连续发生的。只要花钱，就要想办法省钱。虽然医院在建设发展中有许多特殊情况，但从总体上来说，基本是稳定的。因此，在经费的支出上，应该提前进行预算，以做到心中有数，“量入为出”。虽然有许多院长主张“负债经营”，但“负债经营”不适合于医院。就是确实看准了可以“负债”的投资，也应该是预算中的“负债”，不应该是干了再说，负多少债算多少债。如果连要花多少钱都心中无数的话，不要说省钱，只要不过多地花“冤枉钱”，也就算是万幸了。

第二，严格“先预算”、再支出的管理制度。先预算、再支出是一个经费管理制度，既然是制度，就要严格执行，否则，就起不到对经费预算管理的作用。分析以往经费支出混乱的原因，主要是由于有制度而不执行，或不完全执行，特殊情况太多所致。这样的经费预算有名无实，起不到管理作用。因此，要在花钱中省钱，就必须实行经费先预算、后办事、再支出的管理方法。要坚决做到没有先预算的项目不能安排，安排了的项目没有预算不能开工，办了事没有预算的不予结账。只有这样严格执行下去，才能使经费的预算管理落到实处。如果在执行制度的过程中老是“下不为例”，要节省钱也是绝对不可能的。

第三，处理好“先预算”与特殊情况的关系。在医院建设和发展的过程中，预料不到的特殊情况还是很多的，也就是说，预算外的有些项目往往也需要开支，例如有些医疗设备的添置，有些医疗用房的建造、维修，某种专业技术的引进等，因此在先预算的问题上不能搞绝对的“一刀切”。特殊情况需要预算外开支时，绝对不开支，就是机械地坚持先预算制度，也不见得合理，当然也不利于医院的发展。预算外经费在开支时，医院院长必须坚持一定的条件和原则：对预算外项目一定要进行充分的必要性认定和可行性研究，以免投资了可以不投资或缓投资的项目。对经费开支数目、时间和医院总体经费流动状况进行论证，以免造成经费的供应障碍，引起“负债”（过多负债）冲击主要项目。对预算外的项目一定要经过集体讨论后再追加，不能个人说了算。确立了的预算外追加的项目，在开工前也必须进行预算。就算是追加项目没有先预算，在实施时也必须做预算。

三、运筹帷幄，决胜千里^①

（一）战略规划+全面预算：申康中心帮公立医院打地基

“往前看规划，承接看预算，往后看运营”，这句话是申康中心财务处主任对申康中心制度架构的高度总结。经过十年践行，上海市市级医院已经基本形成了“编制战略规划——制定全面预算”的管理思路。

^① 郝兰兰. 战略规划+全面预算：申康中心帮公立医院打地基[EB/OL].<http://www.cn-healthcare.com/article/20151224/content-480638.html>, 2015-12-28.