

# 把医院预算纳入绩效考核的机制创新

凌翠玉 胡克(高级会计师)

(中山大学附属肿瘤医院财务处 510060)

**【摘要】**本文的创新点在于率先探讨把全面预算执行情况作为考核指标纳入绩效考核创新机制,两者相辅相成。本文研究的目的:对比国外医院以及先进企业的管理模式,探讨将医院全面预算纳入绩效改革的有效性。研究方法:理论分析。研究结果:把全面预算纳入新医改绩效考核创新机制将有助于医改的进一步推进。研究结论:全面预算纳入新医改绩效考核创新机制是建立现代医院管理、完善医院法人治理结构的有效途径。

**【关键词】**医院全面预算 绩效考核 完善治理结构

## 一、背景及概述

国家卫计委公布的2014年医疗改革工作要点明确提出了全面深化医改的八项要求。公立医院的改革首当其冲,成为深化医改的重点和首要任务。一是积极破除“以药补医”的机制,强化成本管理,将医院成本和费用控制纳入对公立医院的绩效考核。二是增加医院合理控费的科学补偿机制和适应行业特点的人事薪酬、绩效评价等制度,建立和完善现代医院管理制度,完善公立医院法人治理结构。可见,把成本管理纳入医疗机构绩效考核创新机制已被提上议事日程。随着财政补助力度的不断加大,解决医改的“硬骨头”迫在眉睫。

首先,关于全面预算管理,国外权威的“全球最佳实务数据库”认为全面预算是单位根据战略规划、经营目标和资源状况,运用系统方法编制的企业整体营业、资本、财务等一系列业务管理标准和行动计划,包括营业预算、资本预算以及财务预算三大方面,其中营业预算又分为销售预算、生产预算、成本预算以及费用预算。全面预算的作用是要落实企业长期战略目标规划,控制业务环节和部门的业务以及考核其业绩。可见,一个完整的预算应该包括预算的编制、执行、考核和评价。

其次,绩效管理是指一个包括计划、评估、反馈、改进等环节在内的完整的、系统的管理过程。医院绩效管理是对医院绩效实现过程各要素的管理,它通过对医院战略的建立、目标分解、业绩评价,将绩效管理的方法应用于医院日常管理活动中,以引导和激励员工的业绩实现、持续改进并最终实现组织的战略目标。

可见,把医院全面预算纳入绩效考核机制具有重要的现实意义。两者的无缝结合有利于全面预算工作的顺利进行,协调和优化配置医疗资源,改善物流和资金流,

最终达到提高医院经营质量、完善医院内部治理结构的目的;有利于绩效考核机制的创新,为考核提供科学的评价指标,调动医院管理人员的积极性,使其为建立现代医院管理制度和公立医院法人治理结构出谋划策,服务于广大患者。这符合新医改方向,二者相得益彰。

## 二、我国医院的全面预算以及医院绩效改革的现状

当前,医院的全面预算工作和绩效改革仍处于摸索阶段。两者的问题突出体现在以下几个方面:

1. 主观层面,全面预算的执行长期不受重视。这是因为相当一部分医院的全面预算执行效果长期与业绩考核“脱钩”,导致预算重编制、轻执行。因此,尽管预算编制的目的在于执行,但预算执行的具体指标并没落实到具体责任部门;同时,员工的预算管理意识较差,导致预算项目以及收支额度经常发生变动,预算不能成为医院的“硬约束”,失去了其应有的权威性和严肃性。

2. 客观层面,预算执行的实际数据缺乏坚实的成本核算基础,难以准确及时地应用于绩效考核。一方面,由于部分医院日常成本核算相对混乱、缺乏规范或者成本费用分类标准缺乏一致性,导致统计分析的难度大、可信性低,预算执行的实际数据缺乏准确性和说服力。另一方面,成本费用核算系统陈旧,统计数据往往缺乏时效性。因此,即使部分具有前瞻性的医院把预算执行情况纳入绩效考核,但实行时也难免碰及这“硬伤”。

3. 绩效考核的指标难以量化,普遍存在较大争议。虽然绩效考核指标是绩效考核的关键,但目前不少指标仍缺乏科学性和可量化性。比如,医院作为特殊行业,运行过程中在单病种、内部流程、患者、学习与成长等方面往往缺乏可量化的标准;或者考核标准过于简单而导致出现不少主观评价的现象,或者存在部分不相关标准。

### 三、国外医院、跨国成功企业关于全面预算与绩效考核相结合的启示

2011年新医院会计制度的出台,全面强化了现金流量、成本核算以及全面预算等内容。这标志着建立现代医院管理制度已箭在弦上,但仍需创新机制使其在破冰中不断前行。关于医院管理机制的创新,国外医院以及世界500强企业的成功经验显示了全面预算与绩效考核的有机结合,它对组织的发展起着极其重要的作用,这将给予国内医疗改革莫大的启示。主要有两点:

第一,国外医院普遍建立了把成本费用以及预算执行情况等纳入绩效考核的创新机制。比如,英国的NHS绩效评价框架、美国的ORYX评价方案、荷兰的绩效评价指标项目、澳大利亚国家卫生系统绩效委员会(NHPC)建立的国家医院绩效评价以及世界卫生组织WHO的欧洲医院绩效评价项目普遍运用了360度反馈法、平衡计分卡法、关键绩效指标法等科学的考核方法。他们把医疗费用、预算执行情况等财务状况以及安全、效率、医院管理、临床效果、关注员工等作为评价的综合维度;而且,建立了一整套使医院绩效评价得以有效执行的有力保障体系:一是建立严格的激励与约束机制,即根据医院评价结果的分值进行排名,对运行差的医院做出停业处罚;给予考核先进的医院更大的自主权和资金补助。二是建立人才评价的标准,将之作为员工职位调整的依据,如在评审中撤换不合格的首席执行官。

第二,以绩效为导向的企业全面预算管理在世界著名的500强企业中也不乏实例。这些现代企业的典范不仅十分重视预算的制定、执行以及详尽分析,而且将其纳入管理层绩效管理中。比如,20世纪80年代,美国大部分大型企业都采用了GE等公司实施的全面预算管理,并将其与高管的绩效挂钩,成效显著。采用全面预算管理之后,企业会根据战略目标形成一系列的预算指标,各部门会据此合理分配资源以达成这些指标,并最终实现战略目标。其中,通过费用控制这一环节,最终将成本费用考核落实到个人考核。再如,美孚石油公司将奖金、利润分享和股票期权计划同业绩目标相联系,而业绩目标正是来源于公司或部门预算及其执行数据。

#### 四、把医院全面预算纳入绩效考核的几点建议

1. 强化基础会计核算,加强成本核算系统的信息化建设。这将为预算执行的统计分析,进而为绩效考核奠定坚实基础。针对当前成本核算不准确的现状,要强化会计基础性工作,建立各科室、各耗材的分类标准和统一规范,在兼顾效率的前提下,科学细化明细科目的核算。同时,针对当前成本核算不及时现状,应强化信息技术建设工作,增强时效性以提高效率。信息技术的发展完善将为全面预算管理创造条件,不仅让财务人员的反应速度

大幅度提高,而且将使管控范围扩大,满足医院管理对财务数据时效性与准确性日益增加的需求。

2. 加强预算执行情况的分析力度,增强数据的权威性及战略指导作用。通过对预算的制定、经营预测以及预算执行情况分析,及时发现医院经营管理中存在的问题,将有助于医院管理层把握医院运行的战略方向,降低经营风险,实现医院全面预算管理的有用性以及权威性。对此,应建立切实可行、具体可操作的全面预算管理体系。具体应做到:①年初经相关职能部门的反复论证制定全年预算并落实具体责任至经济责任人。②根据实际需要,按月或按季度监测预算的实际发生数,分析产生差异的原因。同时,把实际数据融入全年总预算,调整全年预测,根据每期最新的预测结果及相关财务指标、经济指标指导医院管理层的决策。比如根据预测发现的风险点,预先采取某些风险控制的防范措施。③年末根据预测的准确性以及与年初的差异度,对第二年度资源进行优化分配与规划,即把全面预算的执行情况作为下一年度资源分配和日后风险控制工作的重要依据之一。

3. 全面预算执行情况应作为绩效考核的主要影响因素。针对目前医院绩效考核指标缺乏客观性、科学性的现状,可以把预算的执行率与预测的准确率等作为科学的指标之一进行考核。具体要求有两点:一是将其作为一项经常性的激励与约束机制,以调动部门及个人的工作积极性,使个人的才华智慧与医院的长远发展目标相一致。绩效考核时除了关注数量,更需要重视质量,改变当前部分绩效考核主要以工作量及人员性质等加权计算的做法。相反,应通过把全面预算及其执行情况纳入考核指标进一步实现“质”的考核,即根据执行情况考核管理人员的管理水平、分析深度以及管理工作改进的效果。以数据与效果为导向的绩效评价体系将使相关指标客观化科学化。二是将其作为客观人才评价机制的一个有力工具。应建立相关经济责任人的业绩档案,将其纳入评聘职称、竞聘升迁的客观指标和重要依据。特别是随着医院总会计师制度日后不断的推广,这可作为客观的任职效果指标之一,并逐步建立清晰的法人治理结构。

#### 主要参考文献

1. 肖琦. 公立医院绩效管理发展及现状问题分析——以某公立医院为例. 当代经济, 2012; 2
2. 汤建凤. 医院成本核算中的本量利分析. 财会月刊, 2012; 2
3. 乔鹏程, 朱卫东. 医院成本核算新规的制度设计不足. 财会月刊, 2012; 22
4. 谢蕾, 伍林生. 公立医院绩效考核与绩效工资改革的难点及对策. 重庆医学, 2011; 6
5. 谢文. 谈医院全面预算管理. 中国卫生经济, 2005; 7