

医院预算管理办法

为了加强医院预算管理，提升医院的管理水平，强化内部控制，防范经营风险，根据医院的管理工作实际情况，结合发展战略计划，特制定医院全面预算控制管理办法，对预算的编制、审批、执行、调整、决算、分析、考核等环节提出具体工作方案。

第一章 预算编制管理

一、预算管理机构

（一）设立由单位负责人担任领导，分管院领导及相关职能科室负责人为成员的预算编制委员会，对医院的预算控制管理情况进行集体领导决策。

（二）预算编制工作由财务部统一组织，预算执行部门共同参与，分工协作，密切配合。编制、审批、调整、执行、考核不得由同一部门或同一人办理预算业务的全过程。

（三）为了确保预算控制工作落到实处，单位负责人对本单位预算内部控制制度的建立健全和有效实施负责。

二、预算编制的原则

（一）收支统管原则。各项收支必须全部纳入统一预算管理。

（二）以收定支、原则。编制预算应依据上年度的预算执行情况，结合当年事业发展规划，合理预测本年度的收支，

（三）收支平衡原则。在一定时期内医院预算收入与预算支出之间应实现等量关系，坚持以收定支，略有结余，不得编制赤字预算。

（四）统筹兼顾，保证重点的原则。安排预算是，既要考虑的各个方面的合理需求，又要对重点工作予以保障。

（五）归口管理的原则。有归口成本支出项目的各个职能管理部门负责编制其归口的各项支出预算，汇总上报财务部，由财务部统一审核编制预算。

（五）统一性原则。按照计财部统一设置的预算表格、程序及规定编制预算。

三、预算编制的基本要求

（一）全面分析上年度预算执行情况。通过分析、研究上年度及以前年度的预算执行情况，掌握医院财务收支和业务规律的变化情况，总结经验，汲取教训，预测预算年度的收支增减趋势，为编制年度预算奠定基础。

（二）准确掌握相关基础数据。通过核实医院人员、资产、业务量等基础数据，如在职和离退休职工人数、门急诊人次、床位编制和实有病床数，计划年度政策性增支因素的标准或定额等，提高预算编制质量。

（三）正确测算各种因素对收支的影响。一是分析测算预算年度内国家有关政策对医疗机构收支的影响，如医疗保险制度改革、实施区域卫生规划、发展社区卫生、增设收费项目、提高收费标准对收入的影响，增加工资补贴等。二是分析单位战略发展计划对医疗机构收支的要求，如新增病床、新进大型医疗设备和计划进行的大型修缮等对资金的需求和对收入的影响等。

(四) 准确掌握财政部门和主管部门对医院收支预算的编制要求。熟悉相关预算科目及其内涵,熟悉预算表格的内在联系和申报流程及时间要求。做好充分准备,确保预算编制切合实际,具有可操作性。

四、预算编制的内容

(一) 收入预算的编制。

根据医院战略目标,将医院期望达到的收入、门急诊人次、实际占用床日、药占比等收入指标根据各医疗科室预算年度的实际情况并结合科室自身规划分解到各医疗科室,在得出各医疗科室的收入后汇总成全院的收入预算。

1、门诊收入和住院收入汇总编制医疗收入预算。门诊收入=预算年度的门急诊人次(质管部编制)*每门急诊人次收费(根据双控双降的要求进行);住院收入=预算年度的出院人次*每出院人次收费(根据双控双降的要求进行)。

2、财政补助收入预算的编制

根据财政局下达的指标,每年单独编制财政补助收入预算并上报财政局。

3、科教补助收入预算的编制

科研科根据科技局下达的指标,每年单独编制科教补助收入预算并上报科技局。

(二) 支出预算的编制。

根据国家有关政策规定,医院战略发展计划、工作任务、人

员编制,有关开支范围和开支定额(或标准),物资供应及价格变化等因素编制。没有支出定额的,要根据实际情况测算编列。

将医院所有科室按照成本核算系统的核算科室进行划分,对核算科室发生的直接成本按照成本核算系统的成本构成情况分为人力成本、药品成本、材料成本、折旧成本,无形资产摊销和其他成本,医疗风险基金。具体预算方法为:

1、人力成本:人事部门对各科室工作人员进行明确的岗位设置,实行定编定岗,财务部根据各预算科室的实际人员情况对各科室的人力成本作出合理预算。

2、药品成本:以收定支,根据各科室医疗收入预算乘以年度药占比计算医院各科室药品收入预算,扣除药品进销差价来确定医院各科室的药品成本预算。

3、材料成本:以收定支,根据各科室的医疗收入预算和年度各科室材料成本占纯医疗收入的百分比计算各科室的材料成本支出预算。(难点:各医疗科室使用的材料成本应占科室医疗收入的比重没有一个标准值,无法进行考量,应借助预算管理软件对各科室所使用的医疗耗材进行细致分析,从而对各医疗科室的材料成本作出合理预算。)

4、折旧成本,无形资产摊销:根据各年度实际情况进行增量预算。根据医院提取的金额,结合专项预算中设备和应用软件采购总额预算编制。

5、其他费用:

(1)办公费、印刷费。(主要总务耗材办公用品，印刷品)

由物资办负责控制管理。由物资办制定办公用品领取使用管理办法和各科室的具体控制额度。各科室所需物资，统一从物资办领取，物资部根据归口管理编制预算，财务部根据年度预算按季度实行总额控制。

(2) 水费、电费、邮电费、取暖费、物业管理费等费用由总务科根据以前年度和公共事业收费标准进行总额控制。

(3) 差旅费，因公出国出境费用

差旅费是指上级主管部门要求及医院安排必须参加的工作会议，还包括科研、教学目的的差旅，分别由院办、科研科、教育科根据以前年度和战略发展目标进行总额控制。

(4) 维修费用

维修费用中包括设备日常维修费，房屋日常维修费、网络信息运行维护费，分别由其归口部门器械科、总务科、微机中心进行归口预算的编制和管理。

(5) 租赁费

租赁费中主要包括房屋租赁和设备租赁，只涉及到少数使用科室，可以使用科室按以前年度标准进行定额预算。

(6) 培训费

由各科室根据科室年度战略计划，报财务科，科研科，教育课年度培训计划，进行定额预算。

(7) 公务接待费

主要用于包括各职能部门招待用餐、馈赠礼品等开支，按照部门分别由党委办公室、院长办公室统一管理。各部门需要招待费开支的，须先根据党委办公室、院长办公室对招待费审查管理办法，报送党委办公室、院长办公室审查签字，由党委办公室、院长办公室统一办理费用报销手续。

在院内职工食堂的用餐招待费，分别由党委办公室、院长办公室统一管理。

（8）低值易耗品

主要包括器械低值易耗和总务低值和被服低值，分别由招标办和物资管理部制定领取使用管理办法和各科室的具体控制额度。各科室所需物资，统一从物资办领取，招标办和物资部根据归口管理编制预算，财务部根据年度预算按季度实行总额控制。

（9）其他材料

主要包括清洁用品、修缮材料和被服材料，由物资管理部制定领取使用管理办法和各科室的具体控制额度。各科室所需物资，统一从物资办领取，物资部根据归口管理编制预算，财务部根据年度预算按季度实行总额控制。

（10）科研费

主要包括科研项目经费，包括科研课题、论文、专利费报销等，由科研科负责编制各科室的科研项目预算，财务部根据年度预算实行总额控制。

（11）教育费

主要包括教育项目经费，由科研科负责编制各科室的科研项目预算，财务部根据年度预算实行总额控制。

（12）宣传费

主要包括宣传科的为医院做宣传的经费，由宣传科进行定额管理。

6、医疗风险基金预算。

根据医疗收入的千分之三提取。由医务科负责监督。

（三）战略发展项目预算编制。

医院的购置设备、改造医疗环境、修缮房屋、自筹基本建设资金等项目，由招标办、总务科，根据业务发展需要，进行可行性论证，本着保证重点、兼顾一般、先急后缓、先重后轻的原则编制预算。

五、预算编制的程序

由财务部对各预算执行部门上报的预算进行收集、分类、汇总，根据审批权限范围报相关领导、机构进行审批。财务根据审核调整意见下达需调整部门进行调整，再次上报审批，直至预算方案确定。财务部在整个预算编制过程中做好协调、沟通工作。具体工作流程如下：

（一）预算编制委员会于每年九月初，根据医院的发展战略的要求，提出下年度总体预算目标，确定预算编制政策。

（二）财务部结合财政部门和上级卫生行政主管部门的编制

规定，提出预算编制要求，以书面的形式下达各预算执行部门。

（三）各预算执行部门根据上年度预算完成情况和本年度工作安排，编制本部门下年度预算，经分管院领导签署意见后报财务部。所有非正常性支出项目需进行可行性分析论证后方可申报预算。

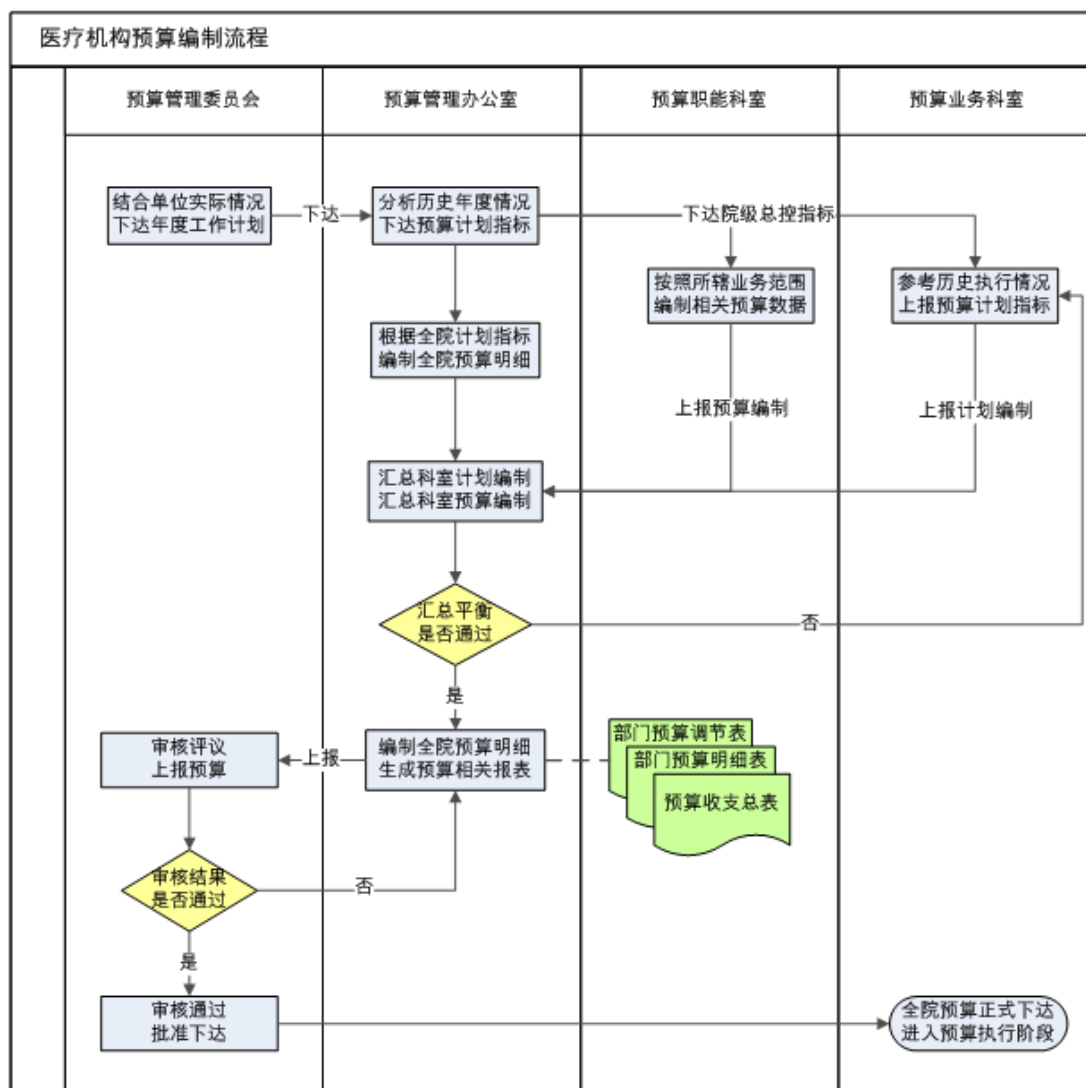
（四）财务部对各预算执行部门申报的预算进行收集、分类、汇总，初步审核后，报分管财务工作的院领导审查后形成预算草案。

（五）财务部向预算编制委员会提交预算草案，预算编制委员会对所申报预算逐项审核、讨论，综合平衡，全盘考虑，提出修改意见，确定预算草案。

（六）财务部将确定的预算草案报党政联席会讨论后通过单位年度预算方案，预算方案需经职工代表大会通过后，报上级主管部门审批。

（七）财务将审批通过后的年度预算以书面形式下发各相关预算执行部。

编制流程图示如下：



五、其他规定

1、各预算执行部门须妥善保存本科室经费执行簿，不得丢失损坏，年底交计财部存档，以旧换新。

2、各归口管理的职能部门根据医院审批的年度部门预算，做出本科室预算执行控制管理办法，以确保预算执行。

3、为保证工作需要各预算执行部门应合理调配使用部门预算经费，坚持核定定额，超额不补原则。如确需调整增加预算额度，需根据医院的有关规定办理调整审批手续。

4、其他规定与本规定不一致的，以本规定为准。本规定由

财务部负责解释。

第二章 预算审批管理

一、医院年度预算必须经过集体讨论通过后，才能向上级部门报送审批。

二、预算编制（或调整）与预算审批、预算审批与预算执行、预算执行与预算考核等预算业务不相容岗位相互分离。

三、对战略发展项目和重大项目必须经过单位组织的可行性分析论证程序，领导集体决策或职工代表大会通过。

四、职工代表大会应在每年年初审议财务部门关于上年度预算执行情况的报告；审议单位本年度预算方案、事业发展规划等；监督检查预算的执行情况。

五、由财务部门按照预算申报规定程序逐级上报上级预算管理部门进行审批。

六、若需要对审批后的预算进行调整，应将预算调整方案按规定权限逐级上报审批。

七、财务部门应严格执行已批准的预算。

八、审计监察部门有权对预算的真实性、合法性和可靠性进行监督。

第三章 预算执行管理

一、预算执行的原则

（一）年度预算指标下达以后，预算执行部门应严格遵守预

算，不准突破预算指标，特殊情况需调整的，需遵照相应的预算调整程序后方可调整预算；调整预算未经批准，不得执行。

（二）预算执行部门负责人对本部门的预算执行负责，根据年度实际工作需要，本着节约原则安排和使用预算资金，严格执行财务支出审批制度和程序，积极配合预算执行的监督和检查。

二、预算执行的程序

财务部应认真执行已审批的预算，严格控制无预算支出。

（一）建立预算执行责任制，分管院领导对所分管部门预算的执行进行监督，预算执行部门负责人为本部门预算执行的第一责任人。

（二）年初财务部根据经批准的年度预算方案分别向各科室下达部门预算，同时为各部门设立预算经费执行账簿，逐项、逐笔登记各部门预算项目、额度以及执行变动情况。

（三）在财务部为预算执行部门建立预算分户，对报销项目逐项逐笔审核，序时记录。各预算执行部门在办理收支业务时，应持预算经费执行簿办理相关审批手续，并经财务部预算审核后，方可办理报销结算等业务。

第四章 预算调整管理

预算调整是指预算执行过程中由于政策的变动、临时事项的发生和预算差异分析等原因，需要对后期的预算数据、支出范围及内容进行调整或增减，以提高预算的可操作性，合理配置资源。

一、预算调整的原则。年度预算指标下达以后，应严格遵守

预算,不准突破预算指标,需要调整的预算须按规定程序报批。

二、预算调整的程序。预算调整需要经过申请、审议和批准三个主要程序。

(一)首先应由预算执行部门提出书面预算调整申请,填写预算调整申请单,说明理由及调整方案。

(二)财务部门根据预算执行情况提供调整前后的预算指标对比,对提出的预算调整申请进行审核,并提出审核意见。

(三)预算的调整由相关院领导在审批权限内逐级审批。批准人应提出同意或不同意调整的书面意见,然后下发给申请部门遵照执行。

四、财政性支出须报财政部门审批才能调整。

第五章 预算分析管理

一、建立预算分户账。对各部门的预算执行情况进行考核分析,做好预算调控工作。

二、预算分析的内容

(一)按预算执行部门分户账进行统计,分析各部门预算完成情况。

(二)充分考虑影响支出的各种因素,对预算执行数与预算目标数之间的差额进行比较,并分析原因。

(三)将当期预算执行数与上年同期预算执行数相比较,并与年初预算、预算批复进行对比分析,找出产生差额的原因。

三、定期检查分析财务预算执行情况并形成书面报告。

第六章 预算考核管理

通过预算绩效考核，全面总结评价各部门预算的编制是否准确，执行是否合理、准确、科学，调整是否合规等内容，以提高资金使用效益。

一、预算绩效考核的内容

（一）制度建设、管理措施评价。主要包括各预算执行部门预算编制、执行、调整过程中的规范化、程序化建设等方面。

（二）资金使用情况评价。主要包括资金的申请、批复、使用范围、使用金额等方面。

（三）资金使用效益评价。尤其是大型项目的资金使用，主要包括预期目标完成情况、完成的质量、及时性和项目完成后产生的社会效益和经济效益等方面。

二、预算绩效考核的方法、程序

（一）由预算编制委员会进行预算绩效考核。

（二）年底由财务部门按部门分项目统计出各部门预算执行情况，并上报预算编制委员会。

（三）由各预算执行部门向预算编制委员会汇报该部门预算管理措施及制度建设情况、预算资金使用情况 and 资金使用效益情况。

（四）预算编制委员会根据预算实际执行情况与预算目标相对照，对预算部门进行综合打分

（五）根据考评结果，对绩效优良的部门通报表扬；对绩效

差劣的部门采取通报批评等方式予以警示。

（六）预算编制委员会将预算绩效考核项目结果在一定范围内公布，接受监督。