

医院全面预算管理的困境与突破——财务科主导下的优化策略研究

何婷

上海市徐汇区中心医院 上海

【摘要】全面预算管理是医院精细化运营、高质量发展的核心工具，在医保支付改革与公立医院经济管控趋严的背景下，医院预算管理普遍存在战略脱节、编制粗放、执行软化、业财分离、考核虚化等问题。财务科作为医院经济管理核心部门，肩负统筹规划、过程管控、数据支撑与绩效评价的关键职责。本文以财务科为主导视角，梳理当前医院全面预算管理的主要瓶颈，从组织架构、编制模式、执行管控、信息融合、绩效联动五方面提出落地性优化路径，旨在构建“战略引领、业财融合、全程闭环、精准高效”的预算管理体系，提升医院资源配置效率与经济运行质量，为公立医院可持续发展提供理论参考和实践借鉴。

【关键词】公立医院；全面预算管理；财务科主导；业财融合；精细化管理；绩效联动

【收稿日期】2026年4月19日

【出刊日期】2026年5月20日

【DOI】10.12208/j.ijcr.20260248

The dilemmas and breakthroughs of comprehensive budget management in hospitals: a study on optimization strategies led by the finance department

Ting He

Shanghai Xuhui District Central Hospital, Shanghai

【Abstract】Comprehensive budget management is a core tool for the refined operation and high-quality development of hospitals. Against the backdrop of medical insurance payment reform and increasingly stringent economic control of public hospitals, hospital budget management generally suffers from problems such as strategic disconnect, extensive budgeting, weak execution, separation of business and finance, and superficial performance evaluation. As the core department of hospital economic management, the finance department bears the key responsibilities of overall planning, process control, data support, and performance evaluation. This paper, from the perspective of the finance department, identifies the main bottlenecks in current comprehensive budget management in hospitals and proposes practical optimization paths from five aspects: organizational structure, budgeting model, execution control, information integration, and performance linkage. The aim is to build a budget management system that is “strategically guided, integrates business and finance, has a closed-loop process, and is precise and efficient”, thereby improving the efficiency of hospital resource allocation and the quality of economic operation, and providing theoretical reference and practical guidance for the sustainable development of public hospitals.

【Keywords】Public hospital; Comprehensive budget management; Finance department-led; Business and finance integration; Refined management; Performance linkage

前言

随着我国医药卫生体制改革持续深化，DRG/DIP付费、医保控费、财政补偿机制调整对医院经济管理提出更高要求。全面预算管理作为贯穿医疗、教学、科研、后勤全流程的资源配置工具，是医院实现战略落地、成本管控、风险防范与绩效提升的重要抓手。当前多数医院预算管理仍停留在“重编制、轻执行、弱考核”的传统阶段，财务部门多被动核算，缺乏主动统筹与全程管

控能力，预算与业务、绩效、战略“三张皮”的现象突出^[1]。在此背景下，明确财务科主导定位，破解预算管理现实困境，搭建全链条、闭环式、数字化的预算管理体系，对规范经济秩序、提升运营效能、保障医院高质量发展具有重要理论价值与现实意义。

1 现实困境

1.1 认知组织问题

普遍存在预算责任意识淡薄、全员参与度低的问

题。预算管理常被视为财务部门的专项工作，临床及业务科室参与不足，认为与自身无关。多数医院未能建立权责清晰的预算管理委员会及“院级-科室-项目”三级责任体系，导致财务部门孤军奋战，缺乏与医务、设备、药学、信息等关键业务部门的有效协同，预算编制脱离实际业务，后续执行阻力大。

1.2 编制科学性不足

预算编制的科学性与战略匹配性明显不足，编制方法长期依赖“基数加增长”的增量模式，导致资源配置僵化，未能灵活运用零基预算、项目预算、滚动预算等科学工具。预算目标常与医院中长期发展战略、重点专科建设规划及医保支付政策导向脱节，过分关注收支规模而忽视成本效益，偏重年度静态数据而轻视长期动态规划，难以有效支撑学科发展与运营转型^[2]。

1.3 执行管控薄弱

预算执行过程中刚性约束普遍不足，过程管控严重缺失，导致无预算、超预算支出频发，预算调整程序不规范、随意性大。同时，缺乏有效的动态监控与预警机制，财务部门难以及时、准确掌握预算执行进度，多扮演事后核算角色，无法进行有效的事中干预。这使得资金使用常与项目进度、业务需求脱节，尤其在财政专项资金、大型设备购置、高值耗材采购等重点领域管控薄弱，存在资源浪费与运营风险。

1.4 业财信息滞后

业财融合深度不足与信息化支撑滞后，是制约预算管理效能的技术瓶颈。医院预算管理系统与 HIS、EMR、HRP、成本核算、物流及资产管理系统之间通常相互割裂，形成“信息孤岛”，数据无法实时共享与自动校验。财务与业务数据口径不一，预算编制多依赖人工填报与估算，效率低且误差大，难以支撑精准的成本效益分析与科学决策，数字化、智能化管控能力严重不足^[3]。

1.5 考核机制失效

预算考核评价机制趋于形式化，激励与约束双重失效。预算执行结果通常未与科室及人员的绩效评价、奖金分配、资源调配及干部考核有效挂钩。考核指标过于单一，往往只注重预算执行率，而忽视了资金使用的效益性、合规性与战略贡献，缺乏深入差异分析与责任追溯。这使得考核流于形式，无法形成“编制-执行-考核-改进”的闭环管理，预算的刚性约束与战略引领作用难以真正发挥。

2 定位职能重构

2.1 核心定位转变

面对医院全面预算管理的各类现实挑战，亟需明确并强化财务部门在全面预算管理中的核心主导地位，推动其职能实现根本性、系统性重构。财务部门需彻底摆脱传统“事后核算”的单一会计角色，深度融入医院运营全流程，转型为医院经济管理的价值整合者与业务合作伙伴，全面承担全面预算管理的统筹中心、执行中枢与数据核心职责，引领预算管理工作提质增效^[4]。

2.2 组织协调职能

主动牵头搭建由院级领导挂帅、财务、医务、设备、药学、信息等多部门协同联动的预算管理委员会，推动建立并落地“院级-归口管理部门-科室/项目”三级预算责任体系，主动打破科室间行政壁垒与业务隔阂，搭建高效跨部门沟通协作平台，统筹协调预算管理各环节工作，凝聚全员预算管理合力。

2.3 标准制定职能

牵头梳理并完善全院预算管理制度体系，统一预算编制口径、填报规范、审批流程、管控标准与分析模板，细化预算编制、执行、调整、考核等各环节操作细则，为全院各科室预算管理工作提供清晰、可落地的制度依据与专业操作指南，保障预算管理工作标准化、规范化推进^[5]。

2.4 编制统筹职能

主导年度预算目标分解、科室预算审核、全院数据汇总与资源综合平衡工作，精准对接医院中长期发展战略、重点专科建设规划与年度核心工作，科学统筹人力、物力、财力等各类资源配置，确保预算编制贴合业务实际、契合战略方向，实现资源利用效益最大化。

2.5 过程管控职能

依托信息化管理工具实时追踪、监控预算执行进度与支出情况，针对医疗耗材、设备购置、专项经费等关键指标及异常支出建立动态预警机制，定期开展预算执行差异深度分析，严格规范预算调整的触发条件、审批流程与权限，推动预算管理从事后被动核算转向事中主动管控与纠偏。

2.6 绩效评价职能

主动联合医院绩效管理、人力资源等部门，构建科学的预算考核评价模型，将预算执行率、成本控制成效、项目运营效益、战略目标达成度等指标，全面纳入科室与个人绩效考核体系，开展全维度预算管理效益评估，强化考核结果反馈与应用，推动预算管理工作持续优化改进^[6]。

3 管理优化策略

3.1 完善组织架构

财务部门应牵头推动成立由院长任主任、总会计师具体负责、各主要职能部门与临床科室负责人共同参与的预算管理委员会，并实质性建立“院级-归口管理部门-科室/项目”三级预算责任网络。明确各临床、医技及行政科室主任为本部门预算管理第一责任人，并配备兼职预算管理员。财务部门内部应设立专业预算管理岗位。同时，修订并强力宣贯相关制度，将预算管理成效明确纳入科室运营考核，强化全员预算责任意识。

3.2 创新编制模式

主导推行“以零基预算为基础、以项目预算为抓手、以滚动预算为补充”的多元组合编制模式，打破对历史基数的路径依赖。编制工作必须以医院发展战略为导向，将中长期目标分解为可量化、可考核的年度科室预算指标。预算测算需深度融合业务数据，如结合DRG/DIP病组成本、临床路径、设备使用效益、药耗占比管控目标等进行精准计算。对于重大资本性支出、学科建设项目等，必须建立严格的事前论证与效益评估机制，确保资源优先投向战略领域和高效益项目^[7]。

3.3 强化执行管控

建立“事前审核、事中监控、事后分析”的全流程管控机制。通过将预算控制节点深度嵌入报销审批、采购申请、合同签订等核心业务流程，实现“无预算不支出、超预算先审批”的关口前移。利用信息技术搭建预算动态监控平台，对药占比、耗材占比、人员经费、专项项目进度等关键指标设置预警，异常情况自动推送。建立月度分析、季度通报、年度考评的常态化机制，及时开展执行差异的深度分析，并严格规范预算调整的审批权限与程序。

3.4 推进业财融合

主动牵头推动预算管理系统与医院信息系统、成本核算系统、物流及资产管理系统等实现深度对接与数据贯通，实现业务数据自动采集、预算指标实时比对、执行情况自动核算。在此基础上，构建面向管理层的“预算管理驾驶舱”，通过可视化图表动态展示全院及各部门的收支结构、执行进度、成本效益等，为科学决策提供实时数据支撑。通过信息化、自动化提升效率、精度与深度，打破信息孤岛。

3.5 健全考核闭环

必须与绩效管理部门紧密合作，共同设计建立融合“预算执行率、成本控制率、运营效益指标、战略目标达成度”的综合考核评价体系。将预算考核结果切实与科室绩效奖金、下年度资源分配、科室负责人考核评

优直接挂钩。对预算执行良好、成本控制有效、资源使用高效的科室给予激励；对执行不力、严重超支或效益不佳的科室，实施约谈、通报乃至核减预算等约束措施。强化考核结果的应用与反馈，形成“战略-预算-执行-考核-改进”的闭环管理，驱动整体运营绩效持续提升^[8]。

4 保障实施要点

4.1 制度保障

制度是预算管理落地见效的基石，财务部门牵头完善预算编制、审批、执行、调整、分析、考核全流程配套制度与实施细则，统一数据统计口径、规范各环节操作流程，明确财务、临床科室及各职能部门在预算管理中的权责边界，建立预算管理与业务运营相衔接的配套机制，确保预算全生命周期管理工作有章可循、有据可依、闭环推进。

4.2 人才保障

人才是预算管理提质增效的核心，一方面推动财务人员能力转型，通过专题培训、案例研讨、技能实操等方式，提升财务人员业财融合能力、管理会计专业技能和数据分析应用水平，培养懂财务、通业务、精管理的复合型预算管理人才；另一方面面向临床科室主任、护士长及兼职预算管理员开展常态化、针对性培训，讲解预算编制方法、执行管控要点及绩效评价标准，全面提升全院各科室预算协同管理能力，打造专业联动的预算管理队伍^[9]。

4.3 文化保障

文化是关键，医院高层应率先垂范，在全院范围内积极培育“全员预算、全程管控、讲求绩效、价值创造”的经济管理文化，转变“重业务、轻管理”、“重收入、轻效益”的观念，让各科室意识到预算是优化运营、实现目标的管理工具，从而形成全员参与、主动管理的良好氛围。

4.4 监督保障

监督是防范预算管理风险的重要防线，财务部门联合内部审计、纪检监察部门建立常态化、多层次的预算监督审计机制，定期对重点临床科室、重大建设项目、重点经费支出的预算执行进度、资金使用合规性及投入效益开展独立监督与专项审计，建立问题台账并实行销号管理，及时发现、纠正预算执行中的偏差与不规范行为。同时强化预算执行结果的反馈与问责，有效防范经济运营风险，确保医院资金安全、规范、高效运行，保障预算管理目标落地实现^[10]。

5 结语

全面预算管理是公立医院迈向精细化、高质量运

营的“牛鼻子”工程。要系统破解当前预算管理中存在的战略脱节、执行软化和业财分离等核心困境,必须强化并落实财务科在全程管理中的主导地位与专业职能,推动其角色从“价值记录者”向“价值管理者”和“价值创造者”深刻转型。通过构建以战略为引领、以组织体系为支撑、以业财融合为路径、以信息技术为引擎、以绩效闭环为驱动的现代化全面预算管理体系,能够有效提升医院资源配置的精准性与使用效率,强化成本管控与风险防范能力,从而为医院的可持续发展提供坚实的运营保障与决策支持。

参考文献

- [1] 胡磊,阮欣怡,徐辰辉.业财融合视域下全面预算管理在饲料企业中的应用困境及优化策略[J].中国饲料,2025,30(24):97-100.
- [2] 何颖.医院全面预算管理现存困境与突破路径探究[J].投资与创业,2025,15(12):66-42.
- [3] 王杨.公立医院全面预算管理实施现状及优化策略的分析[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2023,10(03):4-13.
- [4] 王守森,叶丹,林珑,等.外伤性急性弥漫性脑肿胀发病机制与救治问题的重新思考[J].中华神经创伤外科电子杂志,2025,11(06):341-345.
- [5] 陈曦.公立医院全面预算管理的现实困境与对策分析[J].经济与社会发展研究,2025,24(07):92-94.
- [6] 彭琪.医院全面预算管理的实践与思考[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2023,24(18):131-144.
- [7] 隆秀峰.民营医院全面预算管理的困境与优化策略探究[J].金融文坛,2022,26(11):24-26.
- [8] 陈建梅.新时代背景下医院财务管理中业财融合问题及优化建议[J].经济与社会发展研究,2023,37(25):53-55.
- [9] 李艳.公立医院全面预算管理实施现状及优化策略[J].现代营销:上,2022,18(09):49-51.
- [10] 顾佳捷.公立医院全面预算管理信息化建设的困境与思考[J].中国乡镇企业会计,2024,35(13):158-160.

版权声明: ©2026 作者与开放获取期刊研究中心(OAJRC)所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

