

常州市武进人民医院文件

武医发〔2020〕100号

武进人民医院关于 修订全面预算管理制度的通知

各科室（病区）：

为进一步规范收支管理，强化预算约束，提高公共资源利用效率，增强各部门的计划组织和预算管理水平，实现医院的战略目标，提升医院的核心竞争力，根据国家有关法规政策及财务规章制度，现将新修订的《武进人民医院全面预算管理制度》印发给你们，请遵照执行。

附件：武进人民医院全面预算管理制度



常州市武进人民医院
2020年11月16日

附件：

武进人民医院全面预算管理制度

为进一步规范收支管理，强化预算约束，提高公共资源利用效率，增强各部门的计划组织和预算管理水平，实现医院的战略目标，提升医院的核心竞争力，根据国家有关法规政策及财务规章制度，特制定本制度。

第一章 全面预算管理委员会

主任：奚剑波、金建华

副主任：徐学忠、郝冬琳、狄 璠、徐志良、张泽峰、
杨晓兰

成员：各职能科科长

领导小组下设预算办公室，办公室设在财务科，有财务科科长担任办公室主任，副科长担任办公室副主任。

第二章 全面预算管理要求

一、总则

全面预算管理是按照医院制定的发展战略目标，确定年度经营目标，逐层分解、下达于医院内部各个经济单位，以一系列的预算、控制、协调、考核为内容，将各个经济单位经营目标同医院战略发展目标联系起来，对其分工负责的经营全过程进行控制和管理，并对实现的业绩进行考核与评价的内部控制管理系统。全面预算管理是对预算的编制、审批、执行、调整、决算、

分析及考核等管理方式的总称。

（一）本制度是医院年度全部经营活动的依据，是医院经营管理制度的核心，贯穿于医院经营管理活动的各个环节，是提高医院整体绩效和管理水平的重要途径。其主要任务是：

1. 实现全员参与，协调各个经济单位的目标和活功，使员工对医院的理念、价值观等有一致的认同，充分调动各个经济单位的积极性和主动性。

2. 实现长期规划和短期规划相结合，使医院的长期发展战略体现在全面预算管理之中。

3. 实现管理过程与管理结果相结合，通过全面预算管理对医院预算期内全部经营活动进行总体规划、对管理过程进行控制、对经营活动结果进行考评。

（二）医院采用“三级预算管理”体系，按照“预算归口管理、三级目标统一”的原则，由一级医院总预算、二级归口职能部门预算和三级责任中心预算组成，实行以财务预算为主线，将医院所有收支全部纳入预算管理体系的全面预算。一级医院总预算由预算管理委员会负责，二级部门预算由归口职能部门负责，三级责任中心预算由各临床、医技、医辅责任中心负责。

（三）医院实行年度预算制度，全面预算每年编制一次，预算年度与会计年度相同。

二、全面预算管理原则

（一）全面预算管理工作应认真贯彻执行国家和医院的各项方针和政策，以保证医院各项管理工作有序进行为目标，合理分

配和使用预算资源，充分提高社会效益和经济效益。

（二）全面预算管理应本着实事求是的原则，在科学预测和决策的基础上，编制先进可行的预算指标；要建立控制和反馈系统，加强对预算控制执行合法性、合理性的监控。

（三）预算执行情况要作为医院各部门绩效评价的标准，与预算执行单位负责人奖惩挂钩。要通过预算管理建立激励与约束机制，调动各部门、医院员工共同参与预算管理的积极性。

（四）全面预算管理工作实行院长负责制，分级实施，全员参与。财务科从事日常管理，各部门协助分管和严格执行，共同监督控制，保证预算目标的实现。

三、全面预算范围和内容

（一）全面预算是对医院整体资源有效分配和运用的综合表现形式，各项经济活动都要纳入预算管理，明确预算目标，进行预算控制。它主要包括经营预算、资本性支出预算和财务预算。

（二）经营预算反映业务发展目标及其各项构成要素。需根据业务发展、患者需求、市场竞争情况确定业务发展目标，包括门诊人次、住院人次等业务量目标。

（三）资本性支出预算主要指固定资产投资预算，包括房屋购建项目、更新改造项目、设备购置项目的投资预算。需根据医院规模、市场需求及资金承受状况确定全年固定资产投资规模、投资时间、投资项目、金额及筹资方式。

（四）财务预算分为财务收支预算、资产负债预算和现金流量预算。需根据经营预算、资本性支出预算及其他支出预算，以

具体金额确定医院各项相关经济指标，包括业务收入预算、业务成本预算、管理费用预算、资产负债预算和现金流量预算等。

四、全面预算管理的组织机构及职责

（一）全面预算管理的组织机构包括预算管理委员会、预算管理办公室和预算责任单位。

（二）预算管理委员会作为医院内部预算最终决策部门，主要职责如下：

1. 负责审议通过有关预算管理制度、政策和程序，确定各项预算的牵头部门，制定各部门在预算管理中的职责等。

2. 组织有关部门根据医院战略目标及年度发展规划，进行财务预测，确定一级医院总预算。

3. 审议、批复年度预算总目标及各部门编制的预算草案。

4. 监督、检查预算执行情况。

5. 定期召开医院预算执行情况分析会议，解决预算编制和执行中存在的问题，协调预算编制和执行过程中的矛盾，实施控制与监督，促进预算的顺利执行。

6. 审定年度决算，并提出考核奖惩意见。

（三）预算管理办公室是处理全面预算管理日常事务的综合管理部门，主要职责如下：

1. 传达预算的编制方针、程序，具体指导各部门、各责任中心预算草案的编制。

2. 根据预算编制方针，对各部门、各责任中心编制的预算草案进行初步审查、协调、平衡和汇总后，编制医院的预算草案，

报预算管理委员会审查。

3. 对已批准的年度预算分解下达执行。

4. 为各部门、各责任中心的预算管理提供咨询。

5. 监督、控制各部门、各责任中心的预算执行情况。

6. 编制预算执行报告和预算差异分析报告，提交预算管理委员会审议。

7. 遇有特殊情况，向预算管理委员会提出预算修改建议。

8. 协助预算管理委员会协调、处理预算执行过程中出现的问题。

（四）划分预算责任中心。各职能部门、临床、医技、医辅责任中心为预算责任单位，是预算管理的执行层，主要职责如下：

1. 根据年度预算编制的总体要求，及时搜集和整理编制部门预算方案所需的各种基础资料。

2. 根据历史预算执行情况及年度工作计划，编制本部门的预算草案。

3. 检查、分析本部门预算的执行情况并及时反馈，做好本部门预算的执行、分析、控制、监督、评价等方面的具体工作。

4. 根据内部和外部环境变化提出本部门预算的调整方案。

5. 协调本部门内部资源及部门之间的预算关系。

6. 提出本部门预算执行结果的考核意见。

第三章 全面预算管理程序（程序文件）

一、全面预算的编制

（一）全面预算编制的依据如下：

1. 国家有关法规政策。严格按照《事业单位财务规则》和《行政事业单位会计制度》、《中华人民共和国预算法》等相关法律、法规及财务规章制度编制预算。

2. 医院经营发展战略和目标。

3. 医院资本经营等重大经营事项安排。

4. 医院财务政策和会计制度。

5. 医院对预算编制的具体要求。

(二) 全面预算编制的原则：以收定支、收支平衡或略有结余、统筹兼顾、保证重点，不得编制赤字预算。

(三) 医院预算编制采用自上而下、自下而上相结合的方法。

(四) 预算编制程序：

1. 预算管理委员会依据医院发展战略及要求，提出总体参考性目标。

2. 预算管理办公室根据总体参考性目标测算预算总草案，上报预算管理委员会审议后下发到各二级预算部门。二级预算部门依据医院预算总目标的要求、预算执行情况以及部门年度发展计划，研究制定二级预算初稿，上报预算管理委员会。

3. 预算管理委员会对二级预算初稿进行审查、汇总，并批复下达。

4. 二级预算部门根据下达的预算初稿，逐级分解下达本部门及所属三级预算部门的预算额度。

5. 三级预算部门依据二级预算的要求以及部门年度发展计划，编制三级预算初稿，上报二级预算管理部门。

6. 二级预算部门对三级预算初稿进行审查、汇总，上报预算管理委员会审批。

7. 预算管理委员会审议、批准预算，并下达执行。

(五) 预算编制时间：每年10月开始，12月结束。

二、全面预算的审批

医院预算编制完成后，应经医院决策机构审议通过后上报主管部门。主管部门根据行业发展规划，对医院预算的合法性、真实性、完整性、科学性、稳妥性等进行认真审核，汇总并综合平衡。财政部门根据宏观经济政策和预算管理的有关要求，对主管部门申报的医院预算按照规定程序进行审核批复。

三、全面预算的执行与分析

(一) 医院要严格执行批复的预算，并将预算逐级分解，落实到具体的责任单位和责任人。

(二) 加强预算执行情况分析，建立预算定期公告制度。按季度编制预算执行情况报告，掌握预算执行情况的动态和差异，对预算执行中的异常情况报告进行重点分析，并提交医院领导层决策，及时采取措施，保证医院预算整体目标的顺利完成。

四、全面预算的调整

(一) 为保证预算的严肃性，强化预算的约束力，一般不予调整预算。如果发生以下特殊事项，对医院的经营活动和财务收支产生重大影响，使下达的预算确实难以实现的，允许对预算进行调整(见附件预算调整申请表)

1. 医院体制改革。

2. 业务经营范围变更。
3. 国家宏观政策大幅调整。
4. 市场经济形式发生重大变化，医院经营目标必须进行调整。
5. 国家政治经济生活中发生不可抗拒事件。
6. 大型自然灾害的影响等。
7. 医院内部重大政策调整等。

(二) 年度预算需要做调整的，相关部门需于当年6月底前将调整预算申请上报财务科。财务科无法平衡解决的，报请预算管理委员会，调整年度预算。

五、全面预算的监督与考核

(一) 医院应建立严格的预算控制体系，实施有效的过程控制。各科室部门负责人是预算管理的直接责任人。

(二) 预算的执行结果最终反映为绩效指标的完成情况，因此预算的考核应与医院绩效考核相结合。预算考核分为季度动态考核和年度综合考核。季度动态考核重在检查、督促预算正常执行，以通报预算执行情况为主；年度综合考核内容全面，重在奖励先进，惩罚落后，以经营指标考核和全面预算完成情况为主。

(三) 对预算执行中控制不严，违反预算管理规定的，医院根据情节轻重给予处理，必要时追究其有关责任。

预算调整申请表

变更类别	预算内调整 <input type="checkbox"/>	超预算调整 <input type="checkbox"/>	预算调减 <input type="checkbox"/>					
预算项目	原预算金额	已执行金额	调整后金额	调整金额	调整原因	归口部门意见	分管领导意见	院长意见
合计								

制表人：

部门负责人：

时间：

常州市武进人民医院办公室

2020年11月16日印发
