

医院全面预算管理流程及成本控制的关键点

第一篇：医院全面预算管理流程及成本控制的关键点

医院全面预算管理流程及成本控制的关键点

【摘要】以医院全面预算管理特征入手，分析在医院开展全面预算管理的主要流程，并探讨成本控制的关键点，从而不断提高医院财务管理质量及效率。

【关键词】医院；全面预算管理；管理流程；成本控制

一、引言

目前，我国市场经济全面建设和发展，医疗卫生体制改革不断深化。在此种发展背景下，大中型公立医院不仅要承担内部环境和外部环境变化的影响，还要面临经营管理机制的重大变革。为此，要将现代化企业经管模式及预算管理体系引入到医院管理中，结合医院经营特征，实现资源优化和良好配置，减少医疗成本支出。

二、全面预算管理特点分析

全面预算管理能够为医院发展集约型管理模式提供支持，并将医院短期、中长期经营管理目标量化为具体指标，通过比较实际执行情况与目标之间的差距，实现事前、事中及事后良好控制。对收入、成本进行严格控制是全面预算管理工作的主要目标，当中以成本控制最为重要。在医院探索全面预算管理伊始，即对其预算关键环节开展高效监督和管理，可达到比较良好的效果。同时，通过降低医院成本，可显著提高医疗服务水平。也就是说，全面预算管理与医改精神相契合，能够适应我国医疗改革的相关要求，对提升医疗资源利用程度、减少医疗资源成本具有促进作用。图 1 为医院全面预算管理主要流程

三、医院全面预算管理流程

1. 预算编制

在开展全面预算编制时，要按照职能对所有参与的部门进行划分，即预算管理办公室、预算职能科室及预算业务科室等。其中，预算管理办公室主要由医院财务部门及审计部门组成，预算职能科室由总务处、科研部门、人事部门及教育部门组成，预算业务科室则由临床科

室及医疗技术科室等相关部门组成。根据多年实践工作，总结预算编制流程主要步骤：①结合医院战略目标及实际发展状况，综合医院预算相关历史数据，由预算管理办公室制定年度预算总控制指标；②预算管理办公室要对现阶段医院医疗资源配置情况进行了解，结合财务指标、患者需求，对预算指标开展量化处理，并将其下达给职能科室及业务科室；③预算职能科室对支出性预算进行编制，预算业务科室则根据科室实际情况，对工作量预算情况进行编制，并交由上级部门进行严格审核；④预算办公室要将职能科室、业务科室上报的预算指标进行总结、归纳，并将其编制成医院全面预算报表；⑤将全面预算报表上交给院领导审核，合格后将指标下达给相关部门。

2. 预算执行

预算执行阶段在医院全面预算编制及预算评价中发挥承上启下的作用，因此其决定预算考核的准确性。预算编制审核通过后，即具有一定的约束性，因此每个参与全面预算管理的部门及个人在收到预算执行指令后，均要严格按照预算编制的主要内容及预算标准执行相关工作，且在实际工作中禁止随意对预算编制指标进行调整。预算管理软件与医院财务系统紧密联系在一起，能够对医院经济活动进行实时监控，进而明确预算项目执行情况，使预算执行进度控制更具针对性。在软件系统中设置相应的预警机制，通过这种事前预警体系的构建，能够有效避免相关项目超出预算。同时，在医院内部建立完善的预算信息沟通平台，并将各个科室预算执行情况发布在此平台中，进而对各部门预算执行工作产生督促作用。针对超出预算的部门，要及时做出警示，并召开研讨会，寻找科学合理的解决策略。

3. 预算调整

在预算项目执行的整个过程中，若发生医院内外部环境改变，或出现由不可抗力引起的紧急情况，导致预算项目无法满足实际需求时，要评估环境改变对预算工作的影响，确定事件性质，且必须做出重大改变后，方能进行预算调整。整个调整必须通过科学论证，并且需要医院领导及相关部门的批准。预算调整的方式主要分为两种，一是整体调整；二是局部调整。整体调整立足于全员角度，往往涉及

到医院整个预算流程的编制。而局部调整则是针对某个部门或某个环节，可根据实际情况进行简化处理。现阶段，需要进行局部调整的部门及环节越来越多，一定程度上是对预算管理调整工作的考验。如何正确、有效进行整改，是预算管理值得深思的问题之一。

4. 预算考核

财务管理部门、人力资源管理部门、审计部门、医务管理处及护理部均是全面预算管理工作中需要重点进行考核的对象，这些部门同时也负责制定预算考核的主要执行规则及考核内容，并在此过程中建立完善的预算管理体系，进而配合医院全面预算管理工作的协调与监控。财务部门要对其他职能部门的预算管理执行情况进行监督和管理，同时按照规定开展相应的考核活动。唯有不断强化全面预算管理效率及评价质量，方能充分调动全院上下更好的参与到预算管理工作中来，进而促进全面预算管理向着制度化方向发展，并不断树立预算管控的权威性，为全面预算管理发挥自身作用夯实基础。

四、医院全面预算管理成本控制关键点分析

1. 健全成本控制体系

全面预算管理工作并非仅为一个部门或单一科室服务的，而是涵盖整个医院管理工作，因而需在实际工作中形成完整成本管控体系。建立健全管理制度，制定相应的管理方法。针对易出现问题的环节，要加以重视。同时，制定考核方法，明确奖惩规则。只有形成上行下效的管理机制，才能为成本管控工作提供保障，也能够不断规范广大医护人员的服务行为。

2. 提高预算配合度

实际上，预算编制、执行、调整及考核工作均具有强制性特点，且具备一定的客观性。但是，全面预算管理成本控制工作的执行主体是人，积极调动相关人员的主观能动性是开展成本控制的关键。同时，保证相关人员的密切配合，同样非常重要。为此，要制定与之相对应的奖惩措施及政策，将管理人员的绩效考核与激励机制相挂钩，表现突出者进行奖励，表现较差者则对其进行相应的惩处。只有这样，才能最大程度调动相关人员的工作积极性和主动性，促进成本控制工作

的顺利实施。

3.考核预算执行结果

预算执行过程中，要将预算指标视为参考标准，严格按照相关规定实施预算执行，进而对费用支出开展合理管制。针对预算超标问题，要及时查找原因，并加以解决。同时，做好充分记录，为日后预算管理提供一定参考。预算考核是全面预算管理中比较重要的阶段，其不仅能够准确反馈预算管理效果是否满足相应标准，同时能够反映出整个预算执行过程存在的优点和缺点，进而为下个年度预算编制工作提供科学的依据。年末预算考核固然重要，但是常规性考核工作，如季度性考核、月度考核同样值得关注。在进行预算考核工作时，要及时发现问题，并在此基础上加以解决，最终形成内容丰富、方法可行的预算执行计划，实现成本控制的最初目标。

五、结束语

综上所述，全面预算管理是医院得以生存的重要保障，而成本控制则是医院未来发展的必然要求。将全面预算管理模式应用到医院财务管理中，不仅仅是为了获得经济社会效益，更多的是利用成本控制获取更多实际医疗回报，进而为我国医疗卫生体制改革提供便利条件，并为广大就诊患者提供更多医疗资源，争取得到医疗价格下调的机会，为患者提供更为全面的医疗服务。因此，要重视医院预算管理工作，并在实际工作中不断强化管理流程，重视管理工作关键点，实现良好成本良好管控。

参考文献：

[1]张永珍.公立医院全面预算管理流程及成本控制分析[J].医院管理论坛, 2013, 19(01): 53-54+64. [2]蔡泽清.探析医院全面预算管理流程与成本控制重点[J].行政事业资产与财务, 2014, 09(02): 69-70. [3]邓旗.浅谈医院全面预算管理对成本控制的重要性[J].行政事业资产与财务, 2013, 07(20): 163-164.

第二篇：房地产全面预算管理与成本控制

房地产全面预算管理与成本控制

主讲：杨凡

第一章：房地产企业全面预算管理系统的建立 【提出问题】

什么是地产公司的全面预算管理？为什么要进行全面预算管理？如何进行全面预算管理？

房地产企业如何建立全面预算管理系统？全面预算为什么会成为流于形式的数字游戏？ 【讨论问题】

全面预算形象的比喻应该是“一张网”，在这张网内进度管理是“横轴”，代表各时间节点达成的目标；成本管理是“纵轴”，代表各时间节点达成目标所付合同的费用。不管外界的情况如何变化，都能在这张网中找到所对应的位置。

房地产全面预算管理与成本控制课程培训，内容涉及房地产企业如何建立全面预算管理系统，房地产企业如何建立全面成本管理系统等，旨在使学员掌握全面预算管理的整体解决方案，掌握国内最为领先的全面计划预算管理模式，掌握房地产成本管理的流程，组织，表单，分析工具等技能。

关键词：房地产预算管理 成本控制 预算 成本管理控制

第一部分：从业务角度入手，做好全面预算管理 一. 什么是全面预算管理？ 【统一概念】：全面预算是什么？

全面预算就是成本控制？

全面预算是销售预算、成本预算、费用预算等的预算综合？ 全面预算是工作计划的数字化反应？ 这几种理解都对，但是都不全面！关键词：

本控制的思路，又是各项预算表格的综合，更是计划的数字化反应。

它有两个维度：

一、从表现形式看—全面预算是各种预算表格的集成

按时间维度划分：可以分为静态项（目标利润预算）、动态（资金预算、月度资金预算）；

按控制项目划分：可以分为销售收入预算、工程成本预算、管理费用预算、销售费用、财务费用预算、税金预算、资本性支出预算等。

二、从管理环节分—全面预算是计划、预算、考评的循环

（一）、计划：分为一级计划（集团关键节点计划）、二级计划（项目主项计划）、三级计划（各专项计划及辅助计划，包含设计专项计划、报批报建计划、采购计划、工程专项计划、营销与客服计划）等；

（二）、预算：预算编制、预算调整、预算分析；

（三）、考评：目标设定（计划目标与预算目标）、结果衡量（时间、质量、成本）、绩效体现（固定工资、季度奖金、分红、项目提成）等。

二. 为什么要实行全面预算？

【统一思想】：预算管理是全面预算会计、会计反映监督和内部控制三方面的统一 其中，全面预算包含以下内容：全面预算项目，全程预算控制，全员预算规则

会计反映监督包含以下内容：没有业务没有预算，没有预算没有业务，客观反映及时反馈 内部控制包含以下内容：业务规范化 流程制度化 权责明确化

【统一思想】四大功能是：

规划（**Planning**）、管理者认真考虑完成目标的方法，使企业目标、企业资源、国家政策有效对接，保证企业战略目标按既定轨道得以如期实现。

控制（**Control**）、全面预算明确的目标，地产的预算管理以项目成本控制为基础，现金流量控制为核心，且信息共享，保证了财务部门与业务部门的统一，真实反映企业营运状况，为决策提供支撑。

沟通协调（**Communication coordination**）、预算编制，是上下左右沟通、协调的过程和结果，并分解到员工的桌面，使战略真正落地，实现战略到执行的一体化。

激励约束（**Incentives constraints**）、预算与薪酬制度的对接可以体现奖罚分明的原则，强化企业业绩管理。

案例：一个房企老板的成本管理担忧； 案例：xxx 置业公司计划运营管理内训总结 三. 如何做好全面预算管理 **【统一行为】**： 1.全面预算保障条件：资源保证（人，财，物，时）；

人：人力资源配置，专业人员各司其职，各部门或各种职能均要参与到预算编制与管理中来；

财：预算资金预留；

物：信息系统建设，ERP 系统在经营计划、工程成本、销售客服、财务等各领域的集成；

时：工作时间保证，留下充足的时间做好事前“预则立”的工作，并在预算运行事中做好将实际数与预算数比较、纠偏、调整的工作，在期末做好决算事后考评工作。

管理保证（组织，流程，制度，科目）；

组织保证：设置合适的组织架构，保证预算的上传下达、横向沟通、修改调整、考核评价；

流程保证：先梳理基于信息系统且匹配组织架构的全面预算管理流程，这是全面预算管理成功的关键；

制度保证：将梳理后的流程以及各岗位在全面预算管理中的职责描述和未完成预算指标的工资薪金考评方案全部以制度形式列明；

科目保证：公司的各种科目统一，财务部、工程部、合约部用同一种语言行事。其中组织机构案例（主要以万科、龙湖、万达、华润置地、万通集团等企业的组织架构特点说明），另在专业方面简介一下：科目体系，核算科目，目标成本模板，合约规划模板等）

2.全面预算流程编制

确定项目目标利润；编制项目主项计划；编制预算。

纵轴——目标利润预算；目标成本预算综述

横轴——三级计划模板及控制要点（主项，专项，楼栋）；（1）、制定目标——确定项目定位与目标利润率；

（2）、制定计划——制定集团关键节点计划、项目主项计划、项目专项计划、楼栋施工计划。（3）、组织实施；（4）、绩效管控；

3.静态预算与动态预算

简介项目目标利润，预算，月度预算 静态预算项目分解控制 4.静态预算流程编制

案例分析：公司项目预算分许（收入，支出，利润预算等） 5.动

态预算流程编制

四、项目利润预算控制方式

项目利润预算是静态的预算，它由收入减去成本、费用以及税金最终形成企业的利润。具体每一项预算控制方法：

- 1、销售收入；
- 2、土地成本；
- 3、前期费用；
- 4、工程成本；
- 5、营销费用；
- 6、管理费用；
- 7、财务费用；
- 8、税金。

第二部分：房地产全面预算管理体系分享与交流 房地产企业全面预算管理的“困惑”

现状：偏重财务视角推行全面预算管理的房地产企业，其全面预算管理绝大多数已沦为流于形式的“数字游戏”。

症结：财务与业务“两张皮”，预算管理缺乏运营管理支撑 全面预算为什么会成为流于形式的数字游戏？（四个问题讨论）

- 一、综述：如何理解房地产全面预算管理
- 二、房地产全面预算管理—计划篇
- 三、房地产全面预算管理—实务篇
- 四、房地产全面预算管理—保障篇

案例 1：LH 地产集团公司的全面预算管理特点和学习借鉴点； 案例 2：龙湖集团 xxx 项目启动会之成本管理部分

第二章： 房地产企业成本管控系统的建立 第一部分：开发项目前期成本管理的重要性 【提出问题】

什么是成本管理？为何进行成本管理？怎么进行开发项目前期的成本管理？为什么采取了很多种的方法，但找不到有效的途径控制成本？

控制成本就是降低质量，降低标准吗？ 控制成本的重点在哪里？

企业何时进行成本控制？【讨论问题】

成本管理的定义、范围、管理方式； 成本管理的作用和效果； 实行成本管理的保障条件；

新常态下成本管理的思路，流程和方法； 目标成本指定的阶段和作用；

目标成本与动态成本的管理及责任成本； 简单介绍房地产成本管理的三大阶段及趋势：

如：始自2003年以万科为代表的成本核算阶段—关注造价，强调算得快、算得准；如：从2006年起以龙湖地产为代表的强调成本控制阶段—关注目标，强调目标成本控得住；以及从2009年起开始形成的成本策划阶段—关注收益，强调成本结构的不均匀分布；（图示说明三大阶段各有侧重，主要体现在事后，事中和事前控制的主要手段）

重点阐述设计阶段的成本管控要领

第二部分：成本管控术—成本策划：企业利润的节流阀与监控者

【提出问题】

成本管理操作过程中的困惑：

成本部门“单兵作战”较多，各部门的协同不够；

目标成本测算准确度不高；

合约规划实际指导意义不大，流于形式； 控成本还是保品质？这是个问题！变更签证太多，怎么管？ 动态成本数据不能准确及时获取； 资金计划预不准，难以真正做到资金平衡； 房地产企业成本管理控制

要点【讨论问题】

房地产企业成本管理控制要点： 控目标、控合同、控付款、控动态

控目标——（分享案例）Z企业“不同阶段目标成本编制”

概念设计阶段、方案设计阶段、初步设计（扩初设计）阶段、施工图设计阶段及构件深化设计阶段目标成本形成及成本重点控制对象； 目标成本修订调整指导原则； 目标成本编制原则与调整流程；

控合同——公司董事长或者总经理在进行合同审批时，如何判断合同价格是否合理？ 预算够不够？

vs 与成本核算； 合约规划对成本控制的作用；

合约管控案例分享：X 企业“成本管理的三大储备” 控付款—无计划不付款

付款计划，基于审定工程量，定期刷新合同付款计划并与计划联动； 月度资金计划每月汇总生成，上报集团审批后，达成率纳入部门考核； 合同付款：无计划不付款，合同付款申请、审批严控计划外审批付款； 控动态—实时对比 指导定价 目标成本→动态成本→产品动态单方 目标成本：成本控制线、上线 VS 基线

动态成本：实时、动态反映“预计最终成本”，合约规划余量的蓄水池作用，动态成本月度回顾→预警、强控

产品动态单方：指导定价、横向对标

第三部分 房地产规划设计阶段投资控制要点和策略； 策略一：实行设计方案招投标，优化设计 策略二：实行限额设计，有效控制造价 策略三：加强对图纸的会审与审查

策略四：深入运用价值工程。运用价值工程的优势： 策略五：采用合同措施，有效控制造价

案例：xx 集团设计阶段成本管理控制的经验教训 成本不是算出来的，是规划出来的；• 开发商项目成本管理的特点—突破承建市场的造价控制观念，建立投资控制的理念；□ 全成本管理——全面、全过程、全员；• 传统“成本管理”的误区，现代成本管理理念；

核算型的成本管理已濒临淘汰，控制型的成本管理已不能满足市场的要求，成本管理必须向价值创造型转变——核心就是产品“价值工程”研究。项目各阶段成本管理各阶段成本管理重点内容，要点与案例； 案例：三步“控住”工程项目成本；成本控制的“三把锁”

主讲专家：杨凡老师：

南京大学房地产 EMBA 客座教授，15 年房地产企业从业经历，东南大学工学硕士，南京大学 EMBA 硕士。深圳明源地产研究院的资深研究院，全经联专家委员会创新讲师。《房地产全面预算管理与成本控制》是杨老师十余年地产管理与咨询经验的浓缩，各种流程、组织、表单、分析工具可以帮助学员企业迅速掌握技能，建立适合自己

杨老师主持过 10 多家大中型房地产集团公司的管理顾问工作，在地产集团公司的战略和组织管理领域、计划运营管理领域、设计管理领域、全面预算和成本控制管理领域拥有深入的研究和系统化管理解决方案，目前就职于国内一家大型国有房地产企业的高管，3 家地产集团公司和 1 家上市公司的管理咨询顾问。

□ 2008 年起受聘深圳明源地产研究院研究员，2013 年成为全经联商业地产专委会委员，并被评为优秀创新讲师。

□ 现供职于某国有投资集团公司，曾任江苏亚东建发集团总工办副主任，总工程师，南京百胜麒麟建设发展有限公司副总经理，苏宁环球集团南京浦东建设开发有限公司副总经理，江苏国信集团成本采购中心总经理等职，杨老师从事地产开发 15 年多，在商业和住宅地产实操、产品设计和市场研发方面有丰富经验。擅长项目决策，执行和监管方面的统筹协调工作，在一、二级开发实践中有较好业绩。精通房地产项目全过程运作，深谙房地产全面预算和成本管控的价值体系、流程、制度和具体管理方法。

Ctrl+ 鼠标左键【点击访问诺达名师官方网站】

浅谈房地产全面预算与成本控制管理

前国内外房地产开发商面临如何求生存、求发展，是摆在房地产开发企业开商面前的一个重要课题。房地产企业的核心竞争力主要在于两点，一个是产品的差异化竞争，一个是产品的成本竞争。在相同的开发环境中，除了开发适销对路的适应市场需求的产品，加大产品的差异外，最重要的是价格，尽可能地减少建设成本，降低产品市场价格，最大限度地提高企业的投资收益，这一点一直倍受众多房地产开发企业的热切关注，既为热点又是难点。如何降低工程成本，提高企业工程投资收益？有效地控制工程造价是关键。在建设项目总投资中，占投资比例最大的是土地费用和建筑安装工程费用，基本能占总造价的 80% 以上，由于土地成本属于不可控因素，因此控制好建安成本就成为成本控制的关键，而房地产项目的前期定位、设计和工程招

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/186112211210010031>