

南方医科大学口腔医院 (广东省口腔医院) 文件

院字〔2021〕125 号

南方医科大学口腔医院 全面预算管理制度（修订）

为进一步加强医院全面预算管理，规范和加强各科室、归口管理部门的预算行为，科学合理筹集、分配和使用医院预算资金，进一步促进医院事业的发展，根据《中华人民共和国会计法》《中华人民共和国预算法》《政府会计准则-基本准则》《公立医院全面预算管理制度实施办法》（国卫财务发〔2020〕30号）等法律法规和规章制度，结合本院实际情况，特修订定本制度。

第一章 总 则

第一条 全面预算管理，是指医院对所有经济活动实行全面管理，全部纳入全面预算管理范围。包含两方面内容：一是业务主管部门对医院预算和财务实行全面管理，医院作为预算单位，

所有收支全部纳入预算范围；二是医院内部建立健全全面预算管理制度，以医院战略发展规划和年度计划目标为依据，充分运用预算手段开展医院内部各类经济资源的分配、使用、控制和考核等各项管理活动。医院所有收支应全部纳入预算管理。预算能够细化医院战略规划和年度运作计划，是对医院整体运营活动一系列量化的计划安排。

全面预算管理是对预算的编制、审批、执行、控制、调整、分析和考核等管理方式的总称。

第二条 全面预算管理旨在实现经济业务的有计划开展，体现了经济管理的约束与激励机制，有利于优化医院资源配置，通过明确医院各级部门经济管理的责权利，充分调动科室管理积极性，推动医院事业可持续健康发展。

第三条 医院通过全面预算管理来监控发展目标的实施进度，实现经济业务的可控、有序开展，通过对预算执行情况的分析和评价，实现绩效管理。在医院预算目标的引导下，各科室、各归口管理部门要围绕预算目标开展医疗活动，完成年度运营目标管理考核规定的任务。

第四条 医院需进一步完善全面预算管理制度，配备相应的预算管理机构 and 人员，配备相应的硬件与软件，通过在各级部门加强全面预算管理的业务培训，推动全面预算管理在医院的发展，构建基于预算的医院经济管理模式。

第二章 全面预算组织体系

第五条 医院全面预算管理工作的领导机构：全面预算管理委员会。

（一）全面预算管理委员会组成人员

主 任：医院负责人

副主任：分管财务工作的院领导

委 员：医务科、人事科、财务科、审计科、药剂科、党政办、科教科、总务科、设备科、信息中心、保健中心、预防科、海珠广场院区、番禺院区、盘福院区等相关职能部门负责人

（二）医院全面预算管理委员会职责

1. 审议通过医院全面预算管理的相关政策、规定、制度等；
2. 结合医院事业发展规划，预测医院年度全面预算目标；
3. 审议全面预算管理办公室上报的全面预算方案和预算调整方案，提出修改意见，并提交医院院长办公会议以及党委会审批；
4. 将经过审批的全面预算正式下达；
5. 审议预算编制和协调预算执行中的重大问题；
6. 审议预算执行报告、决算报告等全面预算管理工作中的重大事项，提出考核奖惩意见。

第六条 医院全面预算管理工作机构：

（一）全面预算管理办公室

是全面预算管理常务机构，隶属于全面预算管理委员会，主要牵头负责全面预算管理日常工作。全面预算管理办公室设在财务科，财务科负责人担任全面预算管理办公室主任。全面预算管理办公室具体职责是：

1. 拟定各项预算管理制度；
2. 组织、指导预算归口管理部门和相关预算科室编制预算；
3. 对预算草案进行初步审查、协调和平衡；
4. 汇总编制医院的全面预算方案，检查预算执行情况并编制报告；
5. 组织编制医院决算报告，对重大资金项目开展预算绩效考核评价，并向全面预算管理委员会提交报告。

（二）全面预算工作执行机构：

全面预算工作执行机构由预算归口管理机构、预算科室两个机构组成。负责预算管理的人员为各归口管理部门主任，各科室负责人为本科室预算管理员，各科室应另设立兼职预算员。

1. 全面预算归口管理部门

预算归口管理部门包括收入预算归口管理部门和支出预算归口管理部门。预算归口管理部门的主要职责，包括：牵头会同各预算科室编制归口收入、支出预算，并监督归口收入、支出的预算执行情况。

收入预算归口管理部门，主要包括医务、财务、科研教学、

医保、保健、预防等业务管理部门，负责编制医院归口收入预算。

支出预算归口管理部门，包括人事、总务、设备、药剂、信息、科研教学、财务、审计、保健、预防等业务管理部门，覆盖医院全部支出业务，且责任分工清晰明确。

2. 全面预算科室

全面预算科室包括医院所有临床、医技、医辅、海珠广场院区、番禺院区、盘福院区等科室医技行政后勤等全部预算责任单元，是全面预算管理执行层。

预算科室的主要职责包括：在全面预算管理办公室和预算归口管理部门的指导下，开展本科室预算编制和执行工作。

第三章 全面预算管理的目标与任务

第七条 全面预算管理要实行目标管理，预算目标是根据医院战略行动计划和年度目标的要求，配合战略实施和保证日常业务开展所应完成的工作目标。

第八条 医院应根据发展战略目标，确定本年度运营目标，逐层分解到各归口管理部门和各科室，以一系列的预算、控制、协调、考核为内容，自始至终将各部门各科室的运营目标和医院的战略发展目标联系起来，对其分工负责的运营活动全过程进行控制和管理，实现业绩考核与评价，推动医院事业发展。

第九条 医院预算目标分解应自上而下分解并下达，医院发展战略目标为长期目标，长期目标应分解到中期目标，再分解为

年度目标，最后分解到每月。预算目标分解的过程，也是医院目标到部门、科室目标的过程。

第十条 全面预算管理的基本任务是根据医院战略目标，确定医院年度运营目标并组织实施；明确医院各科室、归口管理部门的职责与权限，发挥各级预算部门和预算科室职能作用；合理配置医院各项资源；对医院经济活动进行管理、控制、分析和监督；为考核评价医院运营财务业绩提供有效依据。

第四章 预算编制及审批

第十一条 医院预算编制的期间为自然年度。

第十二条 医院预算编制是实施全面预算管理的关键环节，预算编制质量的高低直接影响预算执行结果。预算编制要在医院全面预算管理委员会制定的编制方针指引下开展。

第十三条 医院预算编制遵循的原则：

（一）统一领导、分级管理原则。医院预算编制由医院全面预算管理委员会统一领导，由全面预算管理办公室负责组织实施，由各科室、归口管理部门具体负责编制。

（二）完整性原则。医院实行全面预算，所有经济事项均纳入全面预算管理。

（三）依法理财原则。预算编制要符合国家法律法规，体现国家有关方针政策和经济社会发展规划，做到收支测算准确完整，预算安排真实合法。

（四）以收定支、收支平衡原则。坚持量入为出，勤俭节约，收支平衡。

（五）统筹兼顾、保证重点原则。医院要对各类资金统筹调度，合理安排，优先保障基本支出，根据医院财力组织项目支出。

第十四条 预算编制方针应包括：

- （一）医院年度运营目标；
- （二）医院运营导向；
- （三）公用支出定额标准；
- （四）医院年度需使用经费的事项、项目。

第十五条 预算编制要求

预算编制要体现约束与激励机制，医院总预算确定后，需分解落实到各归口管理部门、各科室。只有将责任目标层层分解到每个部门和每个科室，才有实现的坚实基础，只有明确各自的责权利，才能调动医院内部各部门的积极性。因此，预算编制需遵循以下要求：

（一）预算内容需与各科室、各归口管理部门业务活动性质相一致；

（二）预算的水平需与各科室、各归口管理部门业务活动规模相一致，保证责权利对等；

（三）预算需明确财务计划目标的实现，相互之间应能协调一致；

（四）预算的确定需充分发挥各科室、各归口管理部门的积极性，考虑其合理要求。

第十六条 医院预算编制内容

按照全面预算管理体制确定的收支范围，预算包括收入类预算和支出类预算。收入类预算包括事业收入预算、财政拨款收入预算和其他收入预算等。支出预算包括事业支出预算、其他支出预算，其中事业支出预算包括财政拨款支出预算、科教资金支出和其他资金支出等。

（一）事业收入预算：事业收入是医院在开展医疗、教学、科研活动中取得的各项收入，包括医疗收入、科教项目收入等。

医疗收入是医院开展医疗服务活动取得的收入，包括门急诊收入和住院收入。门诊收入又包括挂号收入、诊察收入、检查收入、化验收入、治疗收入、手术收入、卫生材料收入、药品收入、其他门急诊收入等。住院收入又包括床位收入、诊察收入、检查收入、化验收入、治疗收入、手术收入、护理收入、卫生材料收入、药品收入、其他住院收入以及结算差额等。

科教项目收入是医院取得的除财政补助收入外专门用于科研、教学项目的补助收入。

（二）财政拨款收入预算：包括基本收入预算和项目收入预算。

（三）其他收入预算：其他收入是医院开展医疗业务、科教

项目之外的活动所取得的收入，包括培训收入、租金收入、食堂收入、投资收益、财产物资盘盈收入、捐赠收入、确实无法支付的应付款项等。

（四）财政拨款支出预算：包括基本支出预算和项目支出预算。

（五）科教资金支出预算：是医院取得的除财政补助收入外专门用于科研、教学项目的补助收入预算以及医院自有资金用于科研、教学项目的预算。

（六）其他资金支出预算：是医院开展医疗服务活动发生的支出。按经济分类包括工资福利支出、商品和服务支出、对个人和家庭的补助费用、资本性支出和其他费用。其中工资福利支出包括基本工资、津贴补贴、绩效工资、社会保障费、住房公积金等。商品和服务支出包括办公费、印刷费、水费、电费、邮电费、物业管理费、差旅费、会议费、培训费、工会经费、租赁费、公务接待费、维修维护费、咨询费、专用材料费、劳务费、委托业务费、公务用车运行维护费、其他交通费、税金及附加费用以及其他商品和服务支出等。对个人和家庭的补助费用包括离休费、退休费、抚恤金、医疗费补助、奖励金、其他对个人和家庭的补助费用等。资本性支出包括专用设备购置支出、办公设备购置支出、基础设施建设支出、交通工具购置支出、大型修缮支出及信息网络及软件购置更新支出等。

（七）其他支出预算是指医院发生的，无法归属到医疗业务成本管理费用中的支出的预算。包括培训支出、食堂提供服务发生的支出、捐赠支出、大厦支出以及党建支出等。

第十七条 医院预算编制应按照国家预算编制的有关规定，对以前年度预算执行情况进行全面分析研究，根据年度事业发展规划以及预算年度收支的增减因素，测算编制收入支出预算。

第十八条 医院收入预算编制要根据医院年度事业发展规划以及预算年度影响预算收入各项因素增减变化情况，全面统筹考虑。

第十九条 医院支出预算编制要根据业务活动需要和可能，做到“量入为出、量力而行”，实现收支平衡。首先要保证人员经费以及日常业务正常运行的公用性支出，然后本着“先急后缓、先重后轻”的原则，妥善安排项目支出。对于金额较大项目应进行可行性研究和论证，根据项目的必要性、可行性、合理性以及项目概算等进行评审并集体决策通过后，方可作为编制预算的依据。

第二十条 医院预算编制步骤，预算编制工作分为准备、编制、审批三个阶段。

（一）准备阶段

全面预算管理办公室对以前年度预算执行情况进行全面分析研究，根据上级主管部门和财政部门对预算编报的具体要求和

医院下年度事业发展规划，对下一年度预算编制进行调研准备，包括收集整理有关资料、核定基本数据、测算各种影响医院收支的因素等，形成预算编制指导方针，报全面预算管理委员会批准。

（二）编制阶段

全面预算管理办公室根据全面预算管理委员会下达的预算编制指导方针，统一组织预算归口管理部门和各临床科室的预算编制工作。根据医院预算归口管理原则，各归口管理部门除了填报本科室的支出预算外，须汇总编报预算科室的业务归口管理的预算，各业务归口管理具体划分如下：

1. 医务科归口：主要是医疗收入的预算，测算方法：根据医疗技术革新和环境等因素的影响，找出增长点，测算门诊次均费用、门诊人次，住院每床日费用、出院患者占用总床日数，四个指标的变化幅度，从而分别得出门诊收入和住院收入的预算。医务科在编制归口预算时，可上医疗技术管理委员会讨论。

2. 药剂科归口：负责医院药品支出预算。药剂科编制归口预算时，可上药事管理委员会讨论。

3. 设备科归口：负责医院办公耗材、卫生耗材支出预算，全院水电费预算，负责填报各类设备购置预算，设备维修维护费预算，设备科在编制归口预算时，可上设备、器械与耗材管理委员会讨论。

4. 科教科归口：负责填报全院科研教学项目收支预算、培训

项目收支预算，负责住院医师培训项目预算，以及其他与科教项目有关的预算。

5. 总务科归口：负责全院保洁、绿化费、基建工程、装修费预算，大型修缮预算、负责食堂收支预算，其他与行政后勤保障事务有关的支出预算。总务科在编制归口预算时，可上总务管理委员会讨论。

6. 信息科归口：负责全院信息化系统建设预算、软件运维支出预算。

7. 人事科归口：根据医院战略计划安排和预算科室上报情况，对人员的增减变化作出测算，并根据人员增减和政策影响等因素预算全院基本工资、绩效工资、津贴补贴、社会保险（单位部分）、职业年金（单位部分）、住房公积金（单位部分）支出预算、其他工资福利（含离退人员、实习人员的补助）、医疗费及安保费的预算。人事科在编制归口管理预算时，可上绩效改革小组会议讨论。

8. 党政办归口：负责党政工作经费收支预算、工会经费收支预算，负责全院公务用车经费支出预算，全院的会议费、差旅费、培训费、印刷费支出预算，以及其他与党务工作、行政管理工作有关的经费预算。

9. 预防科归口：负责与口腔疾病防治有关的项目收支预算。

10. 编辑部归口：负责牙防杂志及其他有关刊物的收支预算。

11. 口腔健康保健中心归口：负责与口腔健康保健有关的收支预算。

12. 财务科归口：负责利息收入预算，医院各类税费、银行手续费等的支出预算。

各项预算草案编制完成后，由全面预算管理办公室负责汇总各归口管理部门的收支预算，根据全面预算管理委员会下达的预算控制数，统一审查、分析测算平衡，并划分财政资金与自有资金收支，编制医院总预算草案，报医院全面预算管理委员会审议。

（三）审批阶段

医院全面预算管理委员会对医院总预算草案进行审议，审议通过后报院长办公会、党委会审批，报医院职工代表大会及上级主管部门备案。

第二十一条 预算编制的程序。

医院预算编制实行“归口+二上二下”的相结合的编报和审批程序。具体编报和审批流程如下：

（一）一上：全面预算管理办公室下发预算编制通知，归口管理部门下发预算编制任务至各预算科室（分院区视同一个预算科室），各预算科室编报本科室预算，经本科室负责人审核，按业务类型上报归口管理部门。各归口管理部门测算调整并填报本科室归口管理的项目，提交全面预算管理办公室，由全面预算管理办公室汇总测算后，提交全面预算管理委员会审议；

（二）一下：全面预算管理办公室根据全面预算管理委员会审议的预算总控制数，拟定各部门控制数，下达至各归口科室；

（三）二上：各归口管理部门根据预算控制数修改本归口预算方案，提交至全面预算管理办公室审核，全面预算管理办公室汇总测算协调后拟定全面预算草案，再次提交全面预算管理委员会审议；

（四）二下：全面预算管理办公室根据全面预算管理委员会审议的预算草案，提交至院长办公会和党委会审批通过后报备医院职工代表大会，形成正式的医院年度预算方案，经上报主管部门审批后再次下达至各归口科室。

第五章 预算执行及调整

第二十二条 全面预算的执行

正式预算形成后，医院须严格执行，由全面预算管理办公室组织实施，全面预算管理办公室要将预算指标层层分解，落实到具体的预算执行部门或个人。医院的预算具有权威性，是控制医院日常业务、经济活动的依据和衡量其合理性的标准，医院在预算执行过程中应定期将执行情况与预算进行对比，及时发现偏差、分析原因，采取必要措施，以保证预算整体目标的顺利完成。

（一）建立健全预算执行责任制，全面预算管理委员会和全面预算管理办公室对医院总预算执行进行监督，分管院领导对所分管的业务归口预算的执行进行监督，归口管理部门对本部门预

算执行进行监督。

（二）加强事前控制。年度预算指标下达以后，归口管理部门、各临床科室需严格按照预算项目申报的支出内容，专款专用，不办理无预算、超预算的支出。特殊情况需调整的，需遵照相应的预算程序请示后方可调整预算，调整预算未经批准，不得执行。对于非经常性项目支出，各预算科室在用款前，先将用款事项以书面形式上报归口管理部门审核，经归口管理部门确定有预算并且不超预算后，再按规定走请款和支付流程。

（三）定期分析执行情况。各预算归口管理部门应当定期向全面预算管理办公室报告预算执行情况，接受监督，并对预算差异较大的情况进行分析和上报。全面预算管理办公室定期组织开展预算执行情况分析，通过召开预算执行分析会议等形式，及时通报各归口预算执行情况，研究解决预算执行中存在的问题，提出建议或改进措施，形成书面报告，提交全面预算管理委员会研究决定。

第二十三条 医院应按照国家预算管理的相关规定和省财政部门、上级主管部门的有关要求，定期向上级主管部门报送预算执行和重点项目执行情况。

第二十四条 全面预算的调整。经财政部门 and 主管部门批准的预算一般不予调整。因事业发展计划有较大调整或者根据国家有关政策需要增加或减少支出对预算执行影响较大时，医院应当

按照规定程序提出调整预算建议，经全面预算管理委员会审议，报院长办公会议及党委会审批，按规定程序调整预算。预算调整需要经过申请、审议和批准三个主要程序。

（一）首先应由用款部门提出书面预算调整申请，填写预算调整申请单，说明理由及预算调整方案，报由归口管理部门审核；

（二）归口管理部门定期统一汇总上报全面预算管理委员会审议；

（三）全面预算管理委员会审议通过后，报院长办公会议和党委会审批，审批通过后下达。

（四）财政性支出须报财政部门审批才能调整。

第二十五条 收入预算调整后，相应调整支出预算。

第二十六条 预算调剂。预算执行的过程中，存在各预算科目间支出不平衡的情况。因此，在不影响一级预算科目金额的前提下，可以在同一个一级预算科目下的两个或多个二级预算科目之间进行预算调剂。归口管理部门及全面预算管理办公室应当提出调剂预算的建议，报分管院领导审核后，经全面预算管理委员会审议，由全面预算管理办公室统一进行预算调剂，并将调剂后的预算方案下发各归口管理部门。

第六章 年度决算

第二十七条 医院应当按照要求组织开展年度决算工作，编制部门决算和财务决算，确保及时完成年度决算工作。

第二十八条 医院部门决算和财务决算应当提交全面预算管理委员会审议，经院长办公会、党委会审核同意后报上级业务主管部门。

第二十九条 医院应当按照政府综合财务报告编制工作规定的格式、内容和要求编制财务报告，并纳入部门财务报告合并编制范围。

第七章 预算分析及考核

第三十条 全面预算管理办公室负责预算执行分析。全面预算管理办公室须加强预算分析管理，提高预算执行的有效性。

（一）全面预算管理办公室对各归口管理部门、各预算执行科室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：

1. 分析各归口管理部门、各科室预算完成情况；
2. 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；
3. 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）定期检查分析预算执行情况并形成书面报告。

第三十一条 预算执行的结果应纳入医院整体绩效考核工作中，由全面预算管理办公室根据执行结果及时报送全面预算管理委员会，全面预算管理委员会根据执行结果提出奖惩意见，并

作为加强全面预算管理和安排以后年度支出预算的重要依据。

第三十二条 预算的考核具有两层含义：一是对医院运营业绩进行评价；二是对预算执行者的考核。预算考核是发挥预算约束与激励作用的必要措施，通过预算目标的细化分解与激励措施的付诸实施，达到提升医院经济管理的目的。

第三十三条 预算考核是对预算执行效果的一个认可过程。预算考核应遵循以下原则：

（一）目标原则。以预算目标为基准，按预算完成情况评价预算执行者的业绩。

（二）激励原则。预算目标是对预算执行者业绩评价的主要依据，考核必须与激励制度相配合。

（三）时效原则。预算考核是动态考核，每期预算执行完毕应立即进行。

（四）例外原则。对一些阻碍预算执行的重大因素，考核时应作为特殊情况处理。

（五）分级考核原则。预算考核要根据组织架构层次或预算目标的分解层次进行。

第三十四条 全面预算管理须逐步强化预算执行情况和绩效考核之间的联系，提高预算执行的严肃性。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。建立完善预

算收入支出绩效考核制度，考核结果作为以后年度预算编制和安排预算的重要参考以及实现科室奖惩的重要依据。

第三十五条 预算绩效考核包括下列内容：

- （一）全面预算管理工作的质量和效率；
- （二）预算执行情况和执行效率；
- （三）预算资金的使用效益和效果，预算绩效目标的落实情况。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。

第三十六条 绩效考核采取定性和定量相结合的方式，考核方法主要采取比较法、因素分析法、成本效益分析法等。

第三十七条 医院应根据绩效考核结果，及时调整优化以后年度预算支出结构，进一步加强财务管理，提高资金的使用效益。

第三十八条 预算绩效考核的程序。

（一）由全面预算管理委员会提出预算绩效考核方案，医院绩效管理部门具体实施；

（二）年末全面预算管理办公室对归口管理部门、各科室按不同项目形成预算执行情况报告，向全面预算管理委员会汇报；

（三）归口管理部门向全面预算管理委员会汇报本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)全面预算管理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)全面预算管理委员会或财务部门将预算绩效考核结果在一定范围内公布,接受监督;

(六)医院绩效管理部门根据考核方案及考核结果,对预算执行科室实现奖惩;

(七)全面预算管理办公室和各归口管理部门总结分析预算实际执行情况,总结经验,为下年度预算作好准备。

第八章 附 则

第三十九条 本制度由全面预算管理委员会制定并监督实施。本规定未作规定或没有明确规定的事项须经全面预算管理委员会批准,然后执行或办理。

第四十条 原医院相关制度与本办法不一致的,按本办法执行,本制度自2021年11月12日起实施。

南方医科大学口腔医院(广东省口腔医院)

2021年11月12日

南方医科大学口腔医院（广东省口腔医院）

2021 年 11 月 16 日印发

校对：财务科 陈晓红