

### 2.3.1 构建层次结构模型

在构建层次结构模型时,建议将绩效评价体系划分为目标层、维度层、指标层三个层次。其中,目标层为三甲医院的整体绩效评价,维度层是财务、患者、内部流程、学习与成长四个维度,指标层则为各维度下的具体评价指标。

### 2.3.2 构造判断矩阵与一致性检验

医院管理专家、临床科室主任、财务管理人员等可以组成专家小组,再根据各维度、各指标的相对重要性,采用1-9标度法构造判断矩阵进行检验。而1-9标度法当中,1表示两个因素同等重要,3表示前者比后者稍微重要,5则表示前者比后者明显重要,7意为前者比后者强烈重要,9是前者比后者极端重要,2、4、6、8便表示上述相邻判断的中间值。

### 2.3.3 权重计算与整合

基于判断矩阵,还可以采用特征根法计算各维度、各指标的权重。即先计算判断矩阵的最大特征根及其对应的特征向量,将特征向量经过归一化处理便是各因素的权重。最终形成的绩效评价模型,既能体现各维度的相对重要性,又明确了每个指标在整体评价中的贡献度,得以为后续的绩效评价提供了量化依据。

## 3 基于平衡计分卡的三甲医院绩效评价模型应用

### 3.1 规范评价实施流程,确保数据真实与评价高效

模型应用的首要环节就是规范评价实施流程,即从数据收集、处理到评价结果生成,要形成标准化的操作规范,以此保证数据的真实可靠以及评价过程的高效有序。就数据收集阶段来说,需要明确各指标的数据来源与责任部门,如财务指标由财务科负责提供,患者满意度数据则由门诊办公室与住院部负责收集,而内部流程指标由医务科、护理部等部门协同提供。同时还可以利用医院信息系统建立绩效评价数据平台,该平台可以实现数据的自动采集与实时更新,有利于减少人工录入带来的误差。若在数据处理阶段,则需要对收集到的数据进行审核、清洗与标准化处理,剔除其中的异常值,并统一数据的统计口径,使数据具有较高的准确性与可比性。而评价实施阶段,应基于模型中各指标的权重与标准化数据,采用加权求和法计算绩效综合得分,并且生成详细的评价报告,如此才能为医院管理层提供清晰的绩效画像<sup>[1]</sup>。

### 3.2 建立动态调整机制,适配政策变化与医院发展

医药卫生体制改革在不断地推进,三甲医院的发展战

略与目标也会随之进行调整,意味着基于平衡计分卡的绩效评价模型需建立动态调整机制,才能确保模型持续地适配于政策变化与医院发展需求。为此要定期的对模型进行评估与修订,一般每年开展一次全面评估,当遇到重大政策调整或医院发展战略转型时,则及时地启动调整程序。调整的内容则包括维度权重的重新分配、指标的增减与修订等等。但值得一提的是,动态调整机制的建立需广泛地征求医院各部门、专家学者、患者代表等多方意见,还要结合政策文件与医院年度工作报告,对模型进行科学地调整,如此才能使绩效评价始终与医院的发展方向始终保持一致,确保其能充分地发挥出导向作用。

### 3.3 拓展结果应用场景,推动评价与管理深度融合

绩效评价结果的有效应用才是发挥模型价值的关键,此时便需要拓展应用的场景,将评价结果与医院管理的各个环节均进行深度地融合,进而实现以评促改、以评促建。一方面是在绩效考核与薪酬分配方面,可以将绩效评价结果与科室及个人的绩效考核挂钩,将其作为薪酬调整、评优评先的重要依据,以此激励科室与员工提升绩效水平。另一方面是在资源配置方面,可以根据各科室的绩效表现,合理地分配人力、物力、财力等资源,即向绩效优异的科室倾斜,提高资源的利用效率。此外是在战略规划与目标设定方面,可以通过分析绩效评价结果,找出医院在各个维度存在的短板与优势,而这将成为制定下一年度发展战略与目标提供依据。

## 4 结语

基于平衡计分卡的三甲医院绩效评价模型的应用,有助于规范医院管理流程、提升服务质量、增强核心竞争力,它为三甲医院实现高质量发展提供了有力的支撑。实际在应用的过程中,医院需要结合自身的特点不断地优化模型,建立起动态地调整机制,并拓展结果的应用场景,以确保模型的适用性与有效性。

### 参考文献

- [1] 马琳,王芳,梁沛枫,等.平衡计分卡在互联网医院绩效评价指标体系构建中的应用[J].中国药物经济学,2022,17(05):120-123.
- [2] 尹彤.基于平衡计分卡的公立医院绩效评价体系构建与应用[D].东北财经大学,2023.
- [3] 李依依.基于平衡计分卡的R公立医院绩效评价体系构建与应用研究[D].重庆理工大学,2021.

# Discussion on the dilemma and innovative practice of fund management in public welfare institutions

Jingbo Liang

Jilin Family Planning Publicity and Education Center, Jilin, 132011, China

## Abstract

Public welfare institutions play an irreplaceable role in social governance, public services, and social welfare provision. However, with the gradual optimization of fiscal revenue structures, increasing public participation, and strengthened public oversight, their fund management faces numerous challenges. This paper analyzes the critical dilemmas currently confronting fund management in public welfare institutions and proposes targeted innovative strategies. These measures aim to optimize institutional resources, enhance service capabilities, and achieve the goals of standardized and scientific operation of public funds.

## Keywords

public welfare institutions; fund management; challenges; innovation; practice

## 公益性事业单位资金管理的困境及创新实践探讨

梁静波

吉林市计划生育宣传教育中心, 中国·吉林 吉林 132011

## 摘要

公益性事业单位在社会治理、公共服务和社会福利供给中发挥着不可替代的作用,但是在财政收入结构逐步优化、社会参与度不断提升与民众监督力度不断加强的今天,其资金管理面临着诸多挑战。基于此,文章将对现阶段公益性事业单位资金管理所面临的重要困境进行分析,并有针对性地提出创新实践策略,以期能推动单位资源优化、服务能力提高,促使公共资金规范化与科学化运行目标的实现。

## 关键词

公益性事业单位; 资金管理; 困境; 创新; 实践

## 1 引言

公益性事业单位是社会治理体系和公共服务体系的重要组成部分,通常是由单位自身或通过向公益性社会团体的捐赠取得业务运转所需的资金,包括使用财政拨款或者专项资金、接受社会捐助等方式筹集资金的途径。其资金管理是否科学合理除了影响事业单位的效益和发展外,同时对于社会公共事业的发展和国家财政有一定的影响。对我国公益性事业单位的资金管理开展深入与探讨不但能够提高单位资金使用的合法性、高效性与安全性,而且是国家政府良好实现其财政职能的基础。由于公共财政改革逐步深入,对于资金使用效率和透明度的要求也逐步提升,由此对公益性事业单位资金管理提出了新的挑战。在此情形下积极探索公益性事业单位的资金管理困境及创新实践具有较高的现实意义。

## 2 公益性事业单位资金管理的困境

### 2.1 资金来源渠道单一,稳定性不足

长期以来,公益性事业单位的资金获取渠道以财政拨款为主,固定不变的资金获取方式虽然保证了最基本的运转,但是不利于事业单位拓展更多的资金来源渠道,增强了其对财政资金的依赖性,造成了事业单位资金获取体系的脆弱性与抗风险能力较弱的问题<sup>[1]</sup>。由于财政拨款额度、进度受宏观经济形势、政府财政收支情况和方针政策等多方面的影响,当出现紧缩或者结构调整的时候,会影响事业单位的进款,给单位资金供给带来不确定性。并且财政拨款单一的方式会影响单位的中长期规划与项目的持续,易导致单位出现“计划与资源错位”的风险。还有一些单位通过募捐或者是专项补助的方式增加单位的经费收入,但总体而言这种方式占比不高,加上资金投入的随机性、阶段性以及波动性较大,无法形成对单位长期稳定的支持。还有些公益项目并不具有社会资本吸引力,所吸引的社会资本较少,从而出现了“财政主导—社会支持不足”的难题。

【作者简介】梁静波(1973-),中国吉林蛟河人,本科,高级经济师,从事财务研究。

## 2.2 预算编制僵化，执行弹性不足

公益性事业单位预算编排绝大多数都按年度项目制和定额制的方式进行，这虽然确保了一定范围内的资金安排符合制度要求和在可控范围内，但是难免会出现预算安排固化的问题。编制预算时大部分都是按照上年度经费执行数为基础，对于未来的环境变化及可能出现的各种不确定性因素考虑不多，因此使得预算缺乏科学性以及不确定性。如果在年度执行中有临时性任务或者突发公共事件发生，原定预算通常无法满足具体工作需求，从而发生资金配置与业务需求脱节的问题。在预算执行过程中，由于预算审批层级多、耗时较长，资金的调剂、支出的调整效率不高。部分单位在使用经费时，如果碰到政策调整或是增加临时性工作任务，通常都要求逐层申报与审批，程序多、层级高、时间跨度大，给项目进程带来了极大的影响。特别是财政资金拨付进度无法与具体工作进度相符时，就会出现项目前期资金少、末期资金集中拨付的情况，这就使得单位要集中在年末集中消化预算，形成“突击花钱”现象，不但导致资金使用效益下降，还会加大所面临的财务风险。此外，因为预算科目设置是相对固定的，资金之间不能灵活调剂使用，难以实现资源在不同业务之间的科学调配<sup>[2]</sup>。因为在编制预算过程中强调刚性约束，如果在实际支出环节出现科目设置和实际情况不相符的现象，就可能会导致一些资金沉淀或无法使用，但急需资金的环节却无法获得保障的问题。

## 2.3 内部监督薄弱，信息公开不足

公益性事业单位内部监督存在的问题主要体现在以下两个方面：第一，有些单位虽然有财务监督部门，但由于没有事中监管，只是事后检查，没有形成全过程

监督 and 实时化的监管模式，以至于前期的资金审核工作和中期资金监控缺乏有效的制衡机制。且财务和业务部门存在信息壁垒，业务部门不能及时掌握资金收支情况，造成预算编列的项目和经费与实际使用的项目和经费存在较大的差别。第二，部分制度执行存在流于形式的现象，监督职能未能形成闭环管理。在具体实践环节工作人员往往没有多维度验证财务数据是否真实与完整，部分环节只有某一人员或部门把控，极易出现职责不清、监督不到位的问题。此外，一些公益性事业单位虽然对外披露了部分财务数据，但是大多数是将大类数据进行了汇总，而未能对项目资金的流向、用途等情况进行说明，不利于相关群体知情权与监督权的实现，无法为了解资金的运行情况提供全面信息，让外部监督主体准确把握资金运行状况，影响了社会公众的监督作用。

## 2.4 绩效考核体系缺乏科学性，导向作用弱化

通常情况下公益性事业单位设置的绩效考核主要是注重资金的合规性以及支出进度的监控，并未全面考量资金投入产出和社会效益等方面的情况。大多数单位的考核指标仅停留在数字计算层面，例如计算预算完成率、经费执行率

等，不能直观地体现公共资金用于公共产品和服务供给过程中的成效。指标体系设计过于程序化，绩效评价结果本身并无太多参考价值，无法为后续的资金分配和资源配置提供依据。在评价方法上，缺乏科学、量化的指标体系与多维指标，考核指标、内容多以定性为主，以至于有些单位在开展绩效评价时往往通过“自评+形式审核”的方式进行，没有独立客观的第三方参与，评价结果有失偏颇。同时，绩效评价结果与后续资金分配没有挂钩，难以起到引导、约束的作用。另外，一些单位的考核内容与自身业务并不完全匹配，对于一些内容复杂的项目侧重考虑短期内结果如何，对长期效果的关注较少，大部分单位都愿意申报见效快，相对能够体现自身绩效的工作来完成绩效任务，不愿投资于周期较长、产出更为可观的领域。这种“短期化”倾向使资金投向和资金分配失序。

## 3 公益性事业单位资金管理的创新实践策略

### 3.1 构建多元化筹资机制，提升资金体系韧性

为了解决目前公益性事业单位资金来源过度依靠财政拨款的问题，可以通过制度创新和机制设计，探寻多元化的筹资方式。首先，政策范围内可以设立单位专项发展基金或者公益信托，将更多的社会资金、慈善机构、企业的慈善捐款，以长期的、固定的形式引入公益性事业单位，从源头上降低资金供给临时性和波动性带来的不稳定问题。并且还可通过设立配比捐赠、政府引导基金等方式扩大财政资金杠杆，吸引更多社会资金进入<sup>[3]</sup>。其次，通过线上数字化公益融资平台加强公益项目与项目主办方之间供需双方的高效对接，利用互联网公益众筹、区块链资金跟踪等方式实现资金多元化渠道募集，并加强平台中资金的透明度，让民众更好地了解钱从哪里来又用到哪里去。再者，鼓励公益性事业单位不偏离公益主业的基础上开展与主营业务相关的适度创收活动，比如依托专业服务、知识输出或文化资源运营等方式实现合理收益，以此作为单位部分经常性经费的补充来源。以形成财政投入、社会捐赠以及市场补充三类资金来源互为促进并行的综合性资金来源体系，降低对财政的依赖程度。

### 3.2 引入滚动预算与智能化调控机制，增强执行灵活性

对于公益事业单位在编制预算中前瞻性不足以及执行刚度过强的问题，可以基于传统年度预算制度，合理应用，以达到“年度预算+中期规划”双轨并行的目的。首先，在应用滚动预算过程中，可将其周期设置为季度或半年度，并联系外界环境变化以及执行状况来实施调整，保证在出现政策变动、任务变更或是突发事件时单位资金能够灵活响应与配置。其次，执行预算过程中，可以应用数字化技术来打造智能化资金调控平台，利用数据建模以及动态监控来合理调整执行进度、项目绩效等内容，将资金调配的效率提高<sup>[4]</sup>。