



## 管錢高手

# 為支應醫院未來發展精打細算

文／會計室 主任 孔繁銘

**資**金像人體的血液，不能突然短缺，否則就會發生危險。許多事業機構常因一時的週轉不靈而倒閉，本院不是公立醫院，沒有政府的預算補助，也不是企業財團的相關事業，沒有人會挹注龐大基金，對資金的安全性，更是上緊發條，保持高度警覺。

本院是學校的附設醫院，創辦之初僅有少量捐助的基金，而後靠著自己打拚，一點一滴的累積力量，有效運用，方才打造出今天的局面。雖然二十餘年來，也曾面臨資金緊張的壓力，所幸均處理得當，及時化解。

如何做好資金管理？各大醫院的作法大同小異，現就會計學理和工作實務經驗，分別從資金的收入、資金的支出、資金的預算三方面簡單說明：

## 資金收入

醫院資金的主要來源是經常性的醫療業務收入，包括門、急診和住院，其中絕大部份是健保給付，另一小部份是自費現金。健保給付要注意的是總額斷頭、浮動點值，以及給付時間的穩定性。不論健保給付或自費現金均存入醫院的銀行帳戶，會計室按月編制銀行往來調節表，將會計帳冊和銀行的存款餘額相互勾稽，以確保零誤差。現行健保政策限制了醫院的成長，許多醫院的盈餘大幅降低，甚至因為因應不當，面臨生存困境，所以會計部門還必須審慎預估未來的資金流入量，量入為出，否則將來支應醫院重大的發展計劃時，很可能陷入財力不足的窘境。

## 資金支出

醫院的資金支出分為經常性支出和資本性支出兩類。經常性支出包括每月例行性的經營費用，如人事費、衛材費、藥品費和管理費，亦可簡單的歸納為廠商貨款和員工薪資兩大項。這些支出應和經常性收入呈現穩定的比例，若比例異常，就得探討原因。醫院各項支出，必須審核相關的程序和憑證，還要注意三節獎金的發放是否安排妥當，因為這是一年當中比平常月份較多的資金支出。

資本支出包括採購儀器、購置土地、重大工程的興建等，金額通常很可觀，而且有時要經歷兩三年才完成，預算規劃尤其重要，務必慎重考慮本身財力條件和未來的資金流量。

## 資金預算

醫院對未來若有重大的發展計劃，需要龐大的資本支出時，會先考慮預算，根據目前的資金收支狀況以及未來趨勢，審慎評估能否讓計劃進行順利，評估方式以穩健保守為原則，也就是資金收入不能高估，資金支出不能低估，不能遺漏，同時相關預算還應每年編制，年度中經常檢視，俾便適時調整。

以上資金管理是在穩定狀況下應注意的，若出現突發狀況，收支異常，預算與實際相差甚大，在支付重大款項時可能出現缺口，這時便需要一道安全防線，也就是銀行，作為融資的後盾，因此與數家銀行保持良好的往來關係，簽有可隨時貸款的額度合約極為重要。