

# 探究公立医院内部控制的优化路径

龚登攀

湖南中医药大学第一附属医院 湖南 长沙 410007

**【摘要】**近年来,随着社会和经济快速发展,公立医院已是我国医疗市场的主要组成部分,面临的竞争也越来越激烈。公立医院要提高自身竞争实力就必须提升内部控制水平。在提高公立医院内部控制管理水平时,需从健全公立医院的内部控制制度入手。从目前形势来看,多数公立医院内控制度还不健全,这就制约了医院管理水平提升。本文先论述了完善内部控制体系的要求和重要性,进而对公立医院内部控制体系中存在的问题展开分析,最后就如何完善公立医院内部控制体系进行了探讨,期望在此基础上能对我国公立医疗机构的内部控制优化起到一定的借鉴作用。

**【关键词】** 公立医院; 优化; 内部控制; 问题; 策略

**【中图分类号】** R197.322

**【文献标识码】** B

**【文章编号】** 1003-6709(2023)13-0184-03

公立医院与个人健康状况、患者的生存品质息息相关,在我国人民对卫生保健认识不断加深的同时,也为医院经营与管理带来了诸多压力。作为一家有着悠久历史的公立医院,肩负着沉重的社会使命,因此,必须建立一套完善的内控运作体系,以确保自身长久稳定地经营与发展。在公立医院内部管理过程中,内部控制起到了非常关键的作用,可以为医院有关管理者或部门提供完整、可靠的资料,为医院管理与发展政策制定打下良好的基础。此外,内部控制还可以最大限度地分配医院的各种资源,提升医院经营效率,推动医院迅速发展。

## 1 公立医院内部控制的要求

“新医改”政策出台后,诸多公立医院都建立起了一套行之有效的内部控制体系,并在内部控制体系下强有力地实施,从而使公立医院在运营和管理上的缺陷得以迅速发现,并迅速修复。与此同时,通过对内部各项工作进行管理,可以将医院经营情况清晰地反映出来,从而减少财务风险,达到提升公立医院经济效益和社会效益的目标。

在具体实践过程中,公立医院内部控制的要求包括如下几个方面:(1)符合国家政治要求。党的十八届四中全会提倡在权力比较集中的部门和岗位进行全面管理,如财政资金分配使用、国有资产管理、政府投资、政府采购、公共资源转让、公共工程建设等方面要实施分权、分岗设权、分级授权、定期轮换,加强内部控制,防止权力滥用的规定。党的二十大报告中明确提出要坚决打赢反腐败斗争攻坚战持久战,采取零容忍态度反腐惩恶。要完善内控制度,有效抵御医院腐败。

(2)医院经济运行要求。由于医院经济行为的多样化和经济活动的复杂性,公共医疗机构需要通过对其进行有效的内部控制来保证其经济运作,从而提高其整体管理水平。在公立医疗机构经济管理的背景下,将内部控制与财务、业务融合,能规范医院管理,达到提质增效、强化监督的管理效果。(3)公立医院内控建设要求。从经济行为层面看,内部控制的构建应当合理合法。在财产上,要保证财产的安全。从财务信息角度看,内部控制的构建应确保财务资料的真实性。在医院的经营和服务中,要突出效益。同时,还要对欺诈、贪污等行为进行有效的预防,发挥其预防和控制的作用。

## 2 公立医院内部控制的价值

### 2.1 有利于提升医院财务行为合法性

习近平总书记强调指出,坚持不敢腐、不能腐、不想腐一体推进,同时发力、同向发力、综合发力。在某种意义上来看,良好的内部控制可以成为一种制度的“牢笼”。构建健全的医院内部控制体系,有利于形成对医院权力行使的约束与监督机制,防止医院内部出现权力滥用现象。

### 2.2 有利于确保医院财务资料真实性

医院财务信息可以将医院各项经济业务活动的过程和结果都体现出来,一份准确、全面的财务资料,可以让医院的管理人员更好地理解医院的历史和现状,进而对今后发展做出更好的决定。此外,良好的内部控制机制,能对会计人员行为进行约束和监督,防止出现虚假财务信息,从而提高会计工作质量,确保医院财务信息的真实性和可靠性。

作者简介:龚登攀(1978.3—),男,湖南双峰人,研究生,中级会计师,研究方向为内部控制。

### 2.3 有利于保障医院资产安全性

医院资产种类主要有现金、银行存款、对外投资等,资产是医院运行的物质依据和资金保证,资产不安全就不能有效地发挥作用,将严重影响医院的运行。然而,完善的内部控制机制可以防止资产流失、资产过度浪费及违法处置资产,从医院内部提高资产的使用效率,这对医院可持续发展十分关键。

### 2.4 有利于提高医院工作效率与效益

医院内控体系能将管理关口前移,将风险扼杀在萌芽状态,进一步降低成本,减少医院损失,提高医院效益。与此同时,内部控制也是非常复杂的系统,覆盖了整个医院的所有经济业务活动。因此,这就要求在医院中,所有相关部门和岗位都要进行有效配合,对每个部门的责任权限进行清晰界定,对管理流程进行规范,这对提高医院总体工作效率、提高病人的满意度都有极大帮助,进而可以加强医院竞争能力,达到其经济管理的目的。

## 3 公立医院内部控制的现状

### 3.1 医院领导层认识不佳

《公立医院内部控制管理办法》中,明确提出“以党委为主导”“以党委书记和原则为第一责任人”的内部控制原则。作为一个处于组织最上层的医院领导者,其管理阶层在医院发展中起着举足轻重的作用,直接关系到医院的管理水平与效率。医院在日常发展和管理过程中,领导层人员若未充分认识到经营管理的不规范行为,将导致医院在经营活动中产生违规经营现象,而造成医院经营失误、财务舞弊等问题。同时,在一些公立医院中,还存在着“宣不到位、传不到心、落不到行”的情况。工作人员对内部控制的理解不清晰,依旧存在着“说起来重要、干起来次要”“重医疗、轻管理”的现象,普遍忽略对风险的管控,导致医院内部控制评价报告结果不能从总体上提升内部控制效果。

### 3.2 内部控制制度不健全

充分健全的内控体系应具有如下两方面特征,一是必须在内部进行会计控制,二是要对医院的内部经营进行有效的控制。医院内部控制工作并非固定不变,而是随着市场环境的变化而发生。从当前的情况来看,部分公立医院由于对内部控制管理不够重视,也就忽略了内部控制管理制度的建立与完善,即使有内部控制管理制度的医院,在实际实施的过程中也常常是流于表面,使得内部控制管理制度不能起到真正的效果,影响公立医院的正常发展。

### 3.3 医院预算控制不科学

大多数公立医院都由财务部来承担总预算,财务部门是全面预算管理的主导部门,其主要责任是组织医院的全面预算工作。但是,在医院的运营中,财务部门与各业务部门的信

息不对称,使得工作人员无法对医院的具体运行情况有一个全面的了解。在我国,很多医院的医疗费用目标和战略规划之间并未形成有机的联系。首先,由于医院预算部门没有对下一年度的医院进行总体计划,未对整个年度的总预算进行全面的分配,使得财政部门在预算案中很难获得更多的资料,造成了预算案的片面化。其次,还有一部分医院,由于不能对国家的政策做出反应,或是对国家的经济政策认识上出现了偏差,从而影响到了预算的执行。最后,市面上还缺少与之有关的公共医院预算管理的信息管理系统,大部分公共医院都没有自己研发的能力。因此,在实施预算管理时,很难得到信息数据的支撑,只能依赖财务人员利用办公自动化软件来完成,这就造成了很多困难。

### 3.4 医院内审独立性较弱

现金管理是一项关系到医院可持续经营与发展的重大战略决策,由于公立医院内部控制被管理层所主宰,导致内部控制审计和运作工作流止于表面形式,公立医院对内部资金的约束力大打折扣,难以保障医院现有资金合理应用。与此同时,在公立医院进行内部控制时,忽略风险管控,极有可能导致现有资金被非营业占用,无法发挥资金的实际作用,甚至有可能导致医院的资金出现严重损失,影响财务管理效果。

## 4 公立医院内部控制的对策

### 4.1 加强医院领导层的认识

一方面,要注重宣传和教育,让医院领导层对内控的认识更加深刻。公立医院将内控制度的建立与经济活动、业务活动的开展相结合,将内控制度的建立和内控工作的开展相结合,把内控工作作为重点,在内控工作中形成人人参与的良好环境,实现内控工作的全覆盖式发展,切实抓好内部控制工作。同时,将日常的宣教与集中宣教相结合,秉持内在化、外在化的内控思想,不断提高运行和管理水平。

另一方面,提高医院内部控制的认知。为了有效地建立和完善公立医院的内控体系,公立医院在发展过程中要对原有内部控制观念加以变革,从上到下地引导医院内部全员对先进内部控制意识和观念进行学习。一是公共医院领导层必须认识到内部控制的重要性,并且要理解内部控制的有关原理。二是要进行一系列的培训,让所有的工作人员都认识到,内部控制系统的建立和健全关系到每一个人的切身利益,这样才能有效地提高公共医院的内部控制系统,让公共医院所有工作人员都能主动加入内部控制系统建设工作中,为公共医院的内部控制系统的建立和健全作出贡献<sup>[1]</sup>。

### 4.2 构建完善的内控制度

公立医院要提高自身内控管理水平,就必须有健全的内部控制体系和内部会计体系。因此,公立医院管理层在完善



内部控制体系时,应该从现实的角度出发,注重内部控制系统的管理功能,并将其贯彻到公立医院的各个部门,完成对公立医院的合同签订和资金管理。此外,还要注意根据市场经济的发展趋势,适时地调整内部控制管理制度,以提高公立医院的内部控制管理水平。在完善内部控制管理制度时,要遵循如下原则:一是合法性原则,即内部控制管理制度的完善要以遵守国家相关法律法规为基本原则,以此为重要的前提,才能保证内部控制制度的有效性。二是谨慎原则,不管在哪个行业,都要进行内部控制,以避免可能出现的风险。因此,在制定内部控制体系时,公立医院必须要谨慎,这样才能更好地保护好自己。三是综合性的原则,在建立内部控制体系时,必须将内部控制体系的各个环节都包括在内,这样才能确保内部控制体系的有效运行。所以,在构建内部控制体系时,应该尽量做到全方位的覆盖,以免有疏漏。

#### 4.3 科学进行预算的控制

首先,加强预算制标准化和科学化。预算管理的目的应与医院的发展战略相一致,在实施策略的过程中,要使预算的编制与执行相结合,使其成为一个有机的整体。预算管理委员会应该以医院的战略目标和现实发展为依据,将战略目标划分为短期目标,再建立与之相适应的预算管理目标体系,对外部风险因素进行充分的考量,对各个科室和医院的发展轨迹进行全面的认识,并以医院的实际运营情况为依据,对其展开深入的分析,并与各个科室的资金需要相结合,对预算目标进行合理的设置。

其次,大力推进公立医院预算信息化管理。在公立医院信息系统建设中,需要实现多维、高质量的数据可视化,将所有业务信息系统都进行连接,构建出统一的组织机构代码,将HIS、预算管理、采购、报销、仓库进出管理、财务核算、成本核算等进行整合,确保病案统计等业务系统数据与预期指标一致。随之,利用一个健全的信息系统,来提高预算编制、评估、分析、评估和具体实施的精度,从而达到事前、事中和事后的全面预算管理目标。

最后,制定一套标准而又行之有效的绩效评价体系。预算管理与绩效评价并非割裂,二者之间存在着密切的关系,预算管理是绩效评估的基础,而绩效评估又是预算管理得以有效实施的保证。在编制预算时,要把业绩评价与预算实施相结合,这样才能更好地推动预算的实施,更好地实现对医院的有效控制,更好地提升医院的整体预算管理。要构建出一套行之有效的绩效评估体系,以年初的预算目标为基础,把预算指标分派到相关的职责部门,并设定好绩效评估的指标,这样才能保证对员工绩效的评价有一定依据<sup>[2]</sup>。

#### 4.4 提高内审部门独立性

一方面,建立内审职能部门,发挥内部审计监督功能。公立医院内控工作要顺利进行,就必须有内外两方面的评价和监督,为了提升内控建设的效果,每个医院都要建立一个具备监督功能的内审部门。公立医院在发展时需加强内控及组织协调职能作用,及时对公立医院内控进行评价、监督。内部审计部门直属于院长,会向院长报告医院的内控建设工作,并在对其进行审核的过程中,对其进行评估,从而增强审计部门的独立性和科学性。医院应该构建并完善内部控制的岗位职责,并定期聘请内控顾问或委托外部审计来检查医院的内控工作的质量和有效性,并对所发现的可能存在的问题进行及时解决。具有监督功能的内部审计部门既能够对相关工作进行切实有效地监督,又能够对相应工作进行规范,并帮助医院加强内部管理。

另一方面,真正提高公立医院审计工作的独立性,减少对其他部门的依赖,这样更有利于保证内部控制工作的实际效果得到提升。具体实践时,要创新内部审计模式、内部审计制度,这是支持公立医院审计工作全面发展的必要方式。同时,审计人员要科学地使用信息技术,运用现代化管理理念和手段,对内部审计工作进行精细布局,保障审计工作独立,并促使此项工作能高效率进行。要用审计的精神来支撑自己,用创新的准则来支撑自己的事业,用自己的力量来树立信誉。此外,建立完善的审计师培训评估体系,对其进行分级评估并制定相应的评估标准。强化公立医院内部审计人员的工作技术应用能力,提高其岗位的胜任水平,只有自身有实力才能体现价值,得到人民群众的认同和尊敬<sup>[3]</sup>。

## 5 结束语

综上所述,医院内控制度是医院各项业务活动的基本制度,提高医院的整体效益、促进医院健康发展具有十分重要的意义。在医疗卫生制度不断变革的背景下,内控对医院的生存与发展越来越重要。因此,要使一家公立医院能继续健康地发展,就需要构建健全的内控制度,使医院的经营管理水平全方位提高,从而更好地为病人提供优质服务。

## 参考文献

- [1] 张红军. 公立医院内部控制体系建设思考[J]. 质量与市场, 2023(5):100-102.
- [2] 温芷逸. 公立医院财务内部控制问题和优化对策[J]. 中国产经, 2023(6):58-60.
- [3] 李海兵. 公立医院内部控制制度建设的思考分析[J]. 财会学习, 2023(6):158-160.