

公立医院支出业务内部控制现状及完善

赵顺娣 李润泽

2020年12月31日,国家卫生健康委员会和国家中医药管理局联合发布《公立医院内部控制管理办法》,对公立医院内部控制体系建设提出具体要求。支出业务作为医院经营管理的重要环节,影响范围广,涉及资金量大,如不加强管控极易出现舞弊风险。笔者结合在公立医院参与内部控制建设的经验,谈谈目前公立医院支出业务内部控制的现状,并提出完善建议。

一、公立医院支出业务内部控制现状

(一)支出业务复杂,内部控制难度较大

医院支出业务分布零散、发生频繁且涉及金额巨大,管理与控制的难度较高。从成本核算的角度来看,公立医院支出包括医疗业务成本、财政项目补助支出、科教项目支出、管理费用等,几乎所有部门均涉及支出业务,多而分散的支出业务不仅不利于财务部门的归口管理,也导致内部控制难度加大。

(二)分类不够科学,流程设计缺乏

口径,主要指应收账款和合同资产)。“两金”压控也是近几年国资委推进建筑企业高质量发展的重要工作。

在分项目计算上述指标的基础上,进一步站在企业法人层面进行资金分析。结合下一步施工计划所带来的资金需求和业主拨款的资金来源节点,进

依据

目前国家尚未统一规范医院支出业务的内部控制分类,各医院对支出业务的分类差距较大。现有的分类方式包括依据金额大小、支出用途、支出变化幅度、成本核算要求等,这些分类方式多从预算管理、会计核算角度而未从支出业务风险控制的角度出发,造成支出业务内部控制分类过于粗放或是过于细化,不利于支出业务内部控制流程的设计与落地实施。过于粗放的支出业务内部控制分类造成一般风险与存在特定风险点的支出业务混杂,业务流程的设计无法兼顾存在特定风险的业务,导致部分业务缺乏内部控制流程环节的设置;过于细化的支出业务内部控制分类则增大了业务流程设计的工作量,在业务流程执行过程中增加了操作的复杂性,进而加大了内部控制成本,不符合成本效益原则。

(三)审批权限设置不够规范,内部控制执行效果较差

目前公立医院支出业务存在流程不统一、审批权限设置不规范的情况,造成支出业务审批流程较为复杂,不

同支出业务审批环节相互混淆,不利于对支出业务存在的风险进行统一管理。支出业务流程不统一主要表现在:支出业务在部门内缺乏审核流程和内部控制文件的支撑,导致一些部门在支出业务中存在习惯性操作的情况,认为本部门仅负责提出支出申请,其余工作都应由归口部门(即财务部门)负责。审批权限设置不规范主要表现在:存在过于集权或过于分权的情况,过于集权限制了业务部门负责人的权利,造成大事小事都需要经过领导层层审批,加大了领导的管理压力;过于分权则造成业务部门负责人具有过多的审批权利,容易产生舞弊行为。

二、完善公立医院支出业务内部控制的建议

(一)准确诊断

对医院支出业务进行准确诊断是为了发现各项支出业务中的风险以及现有业务流程中的薄弱环节,以便依据相似或重要风险点按内部控制要求对支出业务进行分类,并在流程设计环节根据分类分别设置关键

包括反映劳动成果、劳动消耗、财务成果、资金利用等方面的指标。上述指标是深入了解施工企业经济运行情况,对工程项目进行节约化管理,提高经营管理水平的有效工具。

(作者单位:中铁十四局集团资金中心)

责任编辑 武献杰

控制环节。

在对支出业务进行准确诊断时，要做到以下几点：按内部控制要求对医院当前支出业务进行评价，同时结合医院管理制度对支出业务操作流程和可能存在的风险进行分析；在了解支出业务流程和可能存在的风险后，进行实地测试检验风险是否存在、业务流程中是否还存在其他问题；在判断各支出业务可能存在的风险后，将存在相似风险点的业务进行合并，同时根据合并后的类别分析存在的风险大小确认关键控制点。比如，对专项经费支出业务进行诊断，发现该类业务的主要控制风险是项目经费是否实现专款专用，因此内部控制小组通过查证、访谈以及穿行测试的方式，准确诊断经费报销申请部门是否在提出申请的同时提供经费使用证明、审计报告或项目成果，报销时是否留存相关证明性文件作为控制文档。

（二）科学分类

对支出业务按内部控制的要求进行科学分类，既要有利于业务流程设计发挥内部控制的作用，也要兼顾效益和效率，使医院各类支出业务能够参照内部控制流程规范执行，同时对存在特定风险点的支出业务进行重点管控。根据医院支出业务风险和成本效益原则，可将医院支出依据业务性质科学分类为日常报销支出、工资及绩效支出、专项经费支出、采购支出和基建项目支出。

日常报销支出是指在支出预算中依据业务活动确定预算金额而无明确计划的业务和偶发性支出业务，包括“三公”经费、日常管理费用、后勤保障支出等。日常支出一般是经常性金额较小的支出或是金额不确定的偶发性支出，该类业务可能因审批金额、权限设置不当存在越权审批或无审批的风险。

工资及绩效支出每个月均涉及绩效工资和津贴的核算与调整，该类业务的风险在于工资的调整与审核流程中存在舞弊情形。

专项经费支出包括科研、委培等经费，该类业务的风险主要在于是否实现了专款专用、是否存在超出范围的经费使用以及结余经费乱支的情况。

采购支出指在年度预算中具有明确的支出计划、本年度一定会发生或已签订合同的支出业务，在预算编制或合同签订过程中已进行详细的论证且经过层层审批，因此在支出环节中风险较小。该类业务的风险主要存在于相关部门负责人和财务部门的审核环节。

基建项目支出和采购支出类似，同样具有明确的预算与计划，但基建项目支出涉及金额较大，工程款的支付与施工进度是否匹配和依据金额大小的审批权限设置是风险控制的重点。

（三）优化流程

支出业务流程的优化应以支出业务分类为基础，针对某类支出业务中存在的风险，根据重要性原则明确关键控制点并设置控制环节。对同类支出业务设计统一的业务流程、采取相同的控制措施，避免支出业务流程设计过多造成工作人员无法掌握具体的业务流程，导致可操作性较差，给医院带来较大的管理压力。此外，业务流程的长度也应严格控制，即在保证内控效果的前提下应尽量精简审批流程，提升业务执行效率。

以基建项目支出业务为例，流程设计应侧重施工进度与工程款是否匹配的审核，以及审批金额和权限的设置是否合理，因此基建项目支出业务流程中应包括监理单位、外部审计机构和医院基建部门对施工单位工程量

的审核，同时还应依据金额大小合理设置审批权限。

三、完善医院支出业务内部控制需注意事项

（一）遵循内部控制原则

一是医院支出业务内部控制的建立与完善应坚持全面性、重要性、制衡性和适应性的原则，做到所有支出业务均可参照内控体系下的业务流程执行、管理和控制，对高风险支出业务设置相应的控制环节，严格审批流程。二是相关部门应明确本部门在支出业务中的职责范围，实现合理分工，岗位和权限设置应注意不相容岗位相互分离，同时应定期轮岗，以实现相互制约和监督。三是支出业务内部控制体系应根据外部环境和医院支出业务的具体情况及时进行调整，以避免漏洞的产生。

（二）优化流程兼顾效率

支出业务流程的控制环节并非越多越好，较多的控制环节需要医院付出更多的管理成本，违背了提高资源配置和使用效益的内部控制目标。基于此，支出业务流程优化应坚持成本效益原则，在保证控制效果的前提下尽量简化，对于能够起到控制作用的业务流程不应人为增加审批程序，在优化流程的同时要兼顾业务执行与控制效率。

（作者单位：江苏大学）

责任编辑 刘黎静

主要参考文献

[1] 马莉. 医院支出预算指标体系的建立和分析[J]. 中国卫生经济, 2015, (3): 86-88.

[2] 徐力新, 冯欣. 对建立医院支出预算控制指标体系的探讨[J]. 中国医院管理, 2010, (11): 14-16.