

加强数字内控体系建设 提升医院运营安全保障水平

刘雅娟 陈冲 丁宁

摘要：上海新华医院构建数字化内控管理体系，建立健全医院内控管理制度，规范日常经济行为和业务行为。建立医院运营管理系统（HRP），引入全面预算、成本核算管理工具，关注医院运营成效的同时，关注医院经济运营安全，通过信息互联互通实现医院运营管理一体化、流程化、智能化管理，将医院内控管理制度、方法、权责等内容有效嵌入信息系统，有效帮助医院规避经济运营风险，保障临床诊疗服务质量安全。

关键词：智慧管理；一体化建设；内控管理；医院运营管理系统；全面预算；成本核算

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)16-0029-04

上海新华医院是上海交通大学医学院附属医院，创建于1958年，是新中国成立以来上海自行设计建设的首家综合性医院。多年来，医院以“坚守公益性，形成持续发展合力”作为工作重点，通过建立健全现代医院管理制度，探索现代医院运营管控新思路，建立医院内部治理结构和机制，加强内部经济管理，增强成本管控和质量管控的能力，提高了医院总体的运营管理和管控水平。

内控管理涉及范围广、内容多，工作协同链条相对比较长，相关因素也比较复杂，加之医院公益性强，业务技术含量高，质量要求高，经济管理复杂，传统的经验内控下信息孤岛式的管理无法满足当代医院的内控管理需求。引用现代内控管理方法和手段，在医院运营管理系统建设过程中同步数字化内控管理体系建设，成为适应现代智慧医院管理、

保障医院经济运营安全的必然选择。

一、总体框架

上海新华医院以医院管理目标为基本出发点，按照内控管理的基本理论方法体系和管理过程要求，面向医院综合运营管理相关业务以及人、财、物资源使用配置管理，以现代信息技术为支撑的医院综合运营（HRP）管理系统作为执行工具，建立数字化内控管理总体框架（见图1）。以上海新华医院的业务特征和重点关注问题为主要内容，实现医院数字化内控管理，为达成运营管理目标提供保障。以医院实现管理目标为工作的基本出发点，一方面通过运营主线管理医院人、财、物等医疗资源，实现高效运营作为医院发展的动力；另一方面通过内控管理主线，关注医院运营风险，保障医院经济运营安全。保障医院在运营过程中遵循国家法律法规及相关行业

政策；保证医院财务报告的数据可靠性和及时性；保证医院医疗资源高效使用和资产的安全；保证医院经营的效果和效率。

医院综合运营（HRP）管理系统，一方面是医院运营管理中业务过程管理的重要工具，另一方面也是医院数字内控管理体系建设的重要组成部分。在数字化医院运营管理系统建设过程中，通过信息互联互通，实现医院运营管理一体化、流程化、智能化管理。通过HRP管理系统嵌入制度规则、明确人员权限、实现风险控制、提供精准数据，在内控管理的不同流程阶段满足医院内控管理要求，保证医院内控管理顺利开展。

二、内控制度建设

为有效防范和管控运营风险，改善服务水平，提高工作效率，上海新华医院将内部控制制度建设作为医院管理工

作者简介：刘雅娟，上海中康医院发展中心，上海交通大学医学院附属新华医院；

陈冲，熙软科技有限公司；

丁宁，熙软智慧医院管理研究院执行院长。

作的一项重要内容,通过内控管理规范日常经济行为和业务行为。医院遵循国家政策要求,按照《行政事业单位内部控制规范(试行)》《公立医院内部控制管理办法》的管理要求,结合医院业务特点和实践经验,建立了《上海新华医院内部控制管理办法》。

上海新华医院内控制度(见图2)包括组织建设、岗位及职责管理、风险评估管理、决策机制管理、业务及审批流程管理、内部审计及奖惩处理等内容,对政府采购、资产管理、资本性支出项目、合同管理、科研教学项目、医疗业务、信息管理、互联网诊疗、医联体建设等实现全方位的内控管理。在内控制度建设过程中主要遵循如下原则:

一是合法合规,适应环境。医院内控制度建设应遵守国家法律法规及行业政策要求,保持医院的公益性,保障医疗业务的高质量及安全性,以及运营风险可控。

二是职责分离,制衡监督。按照不相容岗位分离原则,将重点工作进行职责分解和授权,由不同成员共同完成业务处理、业务制单、审核审批、监督检查等工作,通过相互制约、监督检查保障过程安全。

三是成本效益,质量安全。关注医院成本效益情况和临床服务质量安全,是避免医院运营风险的重点之一。

四是精细深化,强调重点。在内控制度建设过程中,一方面应使精细化管理深入到具体业务细节,另一方面也需要强调工作重点,平衡投入产出,关注精细化管理的必要性和合理性。

五是信息辅助,数字依据。以信息化建设作为医院风险内控管理的辅助手段,有利于实现深化精细化管理,保证信息的准确性、及时性、可靠性。

六是全面持续,与时俱进。新技术、新方法、新业务模式不断出现,新风险和问题也相伴而生。在大胆创新的过程

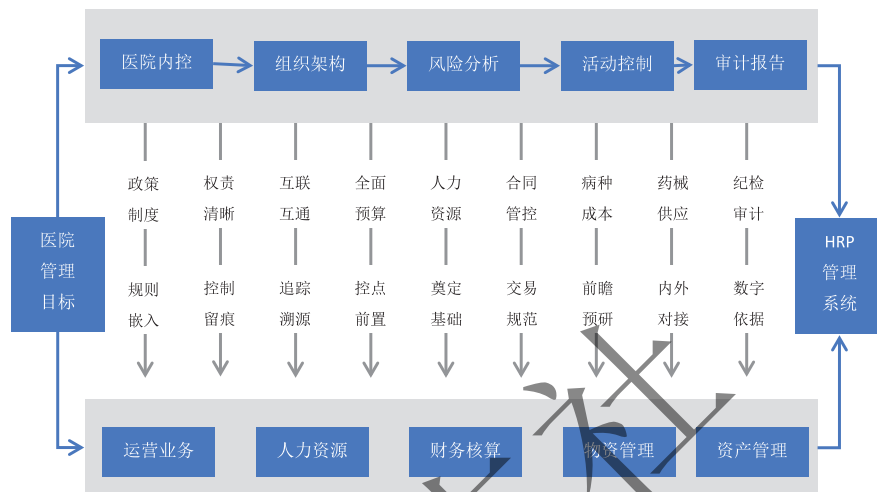


图1 数字化内控管理总体框架

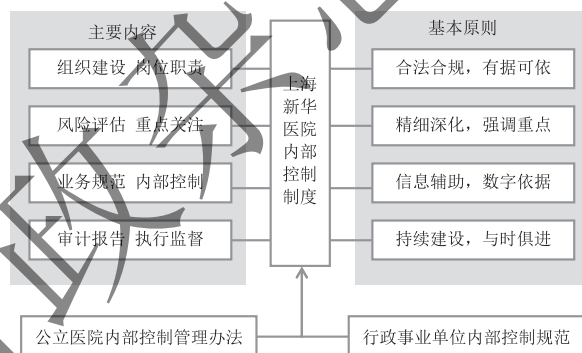


图2 上海新华医院内部控制制度

中,防范新问题和新风险也成为工作中的一项重要任务。

三、风险分析与评估

由医院内部审计部门牵头,在专业咨询公司的支持下,面向医院财务部门、人事科、大数据中心、设备科、科研处、后勤部门等相关部门,全面梳理医院运营管理业务流程和关键环节,评估判断潜在的运营风险因素,生成风险分析报告,并以此作为数字化内控体系建设的重要依据。

在主观风险分析方面,关注医院职能及管理岗位的相关利益要点,控制因主观原因引发的违法违规行为。及时发现并评估人才选拔使用、人员执业技能

和品质培养、重大利益的自由裁量权、决策和执行有效分离、建立监督机制、绩效及奖惩等方面可能存在的风险。

在客观风险分析方面,梳理分析医院内控制度建设情况,控制由于制度不健全、工作效率或质量不足带来的经济运营风险问题。及时发现并评估因规则不明确和责任认定不清引发的管理断层、管理透明化不足而产生的监管不到位、流程衔接不畅带来的信息对接不一致等问题中可能存在的风险。

在综合主观风险分析和客观风险分析结果的基础上,对存在的风险内容进行分级分类处理,制定相应的风险应对策略。在平衡风险对医院经济运行可能带来的危害程度、医院对风险的可承受



图 / 中国财政摄影家协会

程度、风险应对策略资源投入、应对策略其他工作影响等因素的基础上,调整优化风险应对策略。

四、数字化内控实现过程

(一) 医院运营管理系统平台化建设

一是建立医院运营管理信息系统平台,实现人、财、物等医疗卫生资源的统一管理。建立运营主数据标准,梳理业务流程,打通部门之间、业务系统之间的信息通道,实现信息互联互通。实现运营精细化管理,从业务源头对业务信息实现数字化管理。通过全面精准数据信息,支撑医院多维管理,为内控管理奠定坚实基础。

二是将政策制度嵌入信息系统。通过系统约束和提示,规范业务执行过程中操作人员的业务行为,使其自觉符合合规操作。通过规避操作的随意性和不确定性,减少由于主观因素引发的风险。

三是清晰权责划分,建立并完善医院、职能部门、业务科室等多级组织架构建设,明确岗位职责,实现定岗定编。工作内容按照项目化清单进行分解,将任务落实到具体部门和具体责任人。

四是执行过程系统留痕,通过人员的部门设置、岗位设置功能,配置人员操作的功能权限、数据查看权限、数据操作权限、审批权限等,通过系统实现责任透明化管理。在任务执行过程中,系统实时保存操作痕迹,权限用户可随

时调阅查看过往操作过程,从而实现操作痕迹透明化管理。

五是通过管控点前置实现过程管控,将内部控制要点作为流程的关键节点,嵌入数字化业务管理工作流,通过信息核对、不相容岗位审核、管理审批等内控管理机制实现过程中的运营管控。存档流程信息和业务信息,实现业务执行过程追踪查询,在提升工作效率的同时保障安全。

六是通过数据溯源和分析进行风险识别,以经济管理为核心健全医院运营管理结构化数据和非结构化数据,实现财务由财务报表、财务账本、总账凭证、原始业务凭证、原始业务单据、电子发票、业务发生相关信息的全程追溯,为风险识别分析和评估、审计管理提供客观、公允的数据基础。

(二) 全面预算系统实现内控点前置

建立医院全面预算管理机制,通过医院预算管理软件系统实现总体规划、任务分解、过程控制、综合分析的全闭环管理,按照医院、职能部门、业务科室三级组织结构落实医院综合运营总体管控责任。根据医院总体规划和三级公立医院考核要求制定医院总体工作目标,按照业务类、收支类、资源类对医院预算内容进行总体管理。从人力资源配置、房屋设备资源配置、物资耗材使用、工作量、收入、支出等多个运营维度平衡医院全面预算,保障医院收支平衡,

合理安排使用事业发展基金。

在预算执行过程中,实时追踪工作指标和收入的完成状况,及时发现任务风险并进行提示和预警,采取相应的管理措施(如调整经营策略)。此外,通过预算控制节点前置实现医院资源消耗支出事前控制。在物资请领、申请报销、申请采购、申请付款等多个支出环节嵌入预算执行情况判断,设置提示预警和限制执行两种不同的控制力度,有效控制不合理的资源消耗和费用支出。

(三) 病种成本核算预研医保付费制度改革

建立医院成本核算管理体系,从医院、科室、病种等维度关注医院运营状况。从医院、科室两级组织机构关注医院资源配置、成本消耗、社会效益、资源消耗价值补偿程度,落实医院和科室运营管理责任,及时调整科室经营策略,在保障医疗安全的同时,通过控制成本保障经济安全。按病种(DRG)付费已经成为医改必然趋势,结合上海新华医院管理特点,采用成本费率法进行病种(DRG)成本核算,清晰掌握各科室、病组及每月的实际诊疗成本。对医保付费改革对医院经济运营的影响进行预研分析,掌握实际病种成本情况,为临床医师提供诊疗经济化建议,在保证医疗安全的同时控费降本。

(四) 运用数字化手段提升纪检工作质量

通过数字化纪检管理系统,实现纪检工作常态化管理。对纪检工作实行流程化、标准化管理,明确纪检工作目标、检查对象、检查内容、执行人、检查过程、检查方式等内容,以数字化模板方式进行规范化、标准化管理,保证纪检工作质量。从HRP管理系统中提取过程信息,进行业务过程追踪溯源,提取数据内容信息,生成电子表格存证。存档纪检内容信息,检查结果信息,生成纪检报告,作为问题处理重要依据。逐步

优化纪检流程,调整检查主题内容,及时发现并解决问题,保证医院运营安全。

(五) 数字化运营风险内控综合应用

一是数字结构化人力资源管理,统一整合医院组织机构、岗位设置和人员信息,实现人员、权责、工作任务的一致化管理。

二是专项管理闭环以规避项目风险。对医院资本性支出项目、科研项目、教学项目、合作项目、非常规工作任务按照专项模式进行管理,按照项目全生命周期设立项目立项、预算、招采、合同、计划进度、执行监督、经费管控、项目档案、验收移交等关键流程管控节点,实现项目闭环全过程管理。

三是引入数字化合同管理,规范交易行为。在专项管理的总体框架下,对采购项目、对外合作项目、外包服务项目等实行数字化合同管理。在合同起草、审批、签订阶段,引用合同参照模板提示、维护关键合同信息,保障签订合同内容合法合规,从源头上避免合同风险;在合同执行过程中,联动合同执行管理要点提示执行进度、付款进度等内容,关注合同执行情况。此外,还应管理合同变更信息,及时掌握合同最新情况。

四是供应链管理实现内外对接,引入互联网技术,建立医院和供应商共享的采购管理平台,数字化联通院内物流管理和供应商的供应业务,实现医疗耗材从源头到使用端的“大供应链”管理。加强采购过程监管,从质量、效率、成本三个角度保障供应安全。

五、实施成效

(一) 落实运营责任,提升管理主观能动性

通过数字化组织架构建设、定岗定编定酬、岗位技能管理等措施,保障人员和岗位匹配程度,明确部门间工作协同关系,提升总体工作效率。通过人才储备和培养,实现“一岗多能”,提升人

员总体能力水平,增强员工工作积极性,提升管理主观能动性。以科室作为独立的经济运营单元,将运营管控职能分解下达到部门,培养科主任的收入成本效益理念和全面预算管理理念,以成本核算报告、预算报告为工具抓手,积极带动科室成员提升科室运营效益。

(二) 落实“双控双降”工作目标

在高效运营的管理过程中,通过数字化内控体系并行建设找准工作要点,落实“双控双降”工作目标,优化三级公立医院考核运营指标。在成本分析和预算管控的基础上,以医保基金为抓手,通过控制不合理费用实现医疗费用合理增长;通过重点控制均次费用增幅,控制医疗收入增长率;通过重点控制人员经费增幅,控制医疗成本增长率,体现医院公益性;通过降低药品收入增幅,降低药占比;通过降低耗材收入增幅,降低耗占比,有效调整医院成本结构。

(三) 资源配置管理趋向合理化

通过全面预算管理和资源效益分析,在预算编制过程中有效平衡投入、产出和效率等相关因素,实现“资源请求”模式到“资源配置”模式的转变。提升项目效益与医院整体发展匹配度,解决收入预算编制信息不对称问题,精细化把控成本,保障资源有效投入,提升预算执行效率,规避预算调整随意性和“拍脑袋”现象。

(四) 药耗设备降本增效显著

在药品、耗材和设备的管理业务流程中将管理责任具体落实到物资管理部门和各业务科室、护理单元,通过精细化管理落实考核制度。对可收费耗材实现“一物一码”全流程溯源管理,通过消耗收入配比管理等手段控制“跑冒滴漏”带来的非临床消耗成本;对不可收费耗材按照标准工作量匹配控制合理消耗量,实现消耗成本控制;对设备应加强维修维护成本控制和设备闲置控制,提升设备使用效率和使用安全。在保障

质量的同时,有效降低了医疗耗材、办公耗材、药品、设备的管理成本和使用成本。

(五) 专项资金使用规范安全

通过数字化专项管理实现了医院专项资金规划、使用、监管等方面的规范性管理。涉及科研部、护理部、人力资源部、医务部、临床医学院、临床研究与创新中心、医院发展战略研究所等立项单位的3500多个项目已经纳入到规范化专项管理体系之中。通过专项预算审批、资金来源管理、合同签订控制、项目经费支出控制等管理有效控制专项资金使用,提升了专项资金管理效率,保证了医院专项资金的使用安全和使用效率。

(六) 规避财务风险

数字化内控体系建设确保了国家有关法律法规和单位内部规章制度的贯彻执行,规范了医院会计行为、保证了会计资料的真实完整性,堵塞了管理漏洞,防止并及时发现、纠正错误及舞弊行为,保证了医院国有资产的安全、完整,解决了账账分离、账物分离带来的问题。

责任编辑 张璐怡

主要参考文献

- [1] 刘雅娟.资源利用视角下的公立医院成本分析与策略实践——以XH医院为例[J].中国卫生政策研究,2018,(11).
- [2] 刘雅娟.XH医院病种成本管理信息系统构建与探索[J].中国医院,2020,(6).
- [3] 刘雅娟.医院医用低值耗材精细化管理浅探[J].新会计,2018,(3).
- [4] 平准.企业内部控制基本规范详解与实务[M].北京:人民邮电出版社,2021.