

公立医院内部控制体系建设探析

李彤冰 刘昕雅

一、公立医院内部控制管理中的问题

(一) 风险意识淡薄, 风险评估工作落实不到位

部分公立医院尚未建立起风险评估的管理思维, 风险防控手段和方法的系统性、科学性不够, 无法从根本上防范化解内部运营管理的风险挑战。究其原因, 主要是医院管理者风险意识淡薄, 没有意识到风险评估和管控的重要性, 对风险的分析和识别能力不足, 没有注意到问题表象背后隐性的、深层次的风险点, 往往在风险发生后才能采取相应的控制措施, 对风险的管控具有一定的滞后性。

(二) 顶层设计不合理, 部门设置科学性不足

没有用科学规范的内部控制管理方法完善单位内部控制的顶层设计, 在部门设置及人员配备上仍延续传统思维。信息时代, 信息的互联互通及平台化建设等信息科技的应用重新定义了管理和服务的内涵与外延, 管理职责及元素重组、流程再造已成为必然。

(三) 内部控制体系不健全, 未形成闭环管理

内部控制制度体系的整体性、系统性不足, 制度之间缺乏衔接性。例如, 医院“三重一大”管理规定、重大经济事项管理规定、院级会议制度等议事决策机制的科学性、规范性、一致性不够, 且在落实上存在认识不统

一、落实不到位现象; 人员薪酬、绩效奖励、医教研等相关激励机制体系标准化建设不足; 资产管理、合同管理、招标采购、审计、财务报销等制度缺乏统一性、衔接性, 未形成闭环链条式管理等。业务管理部门各自为政, 无法形成监管合力, 导致单位内部制约机制失效。

(四) 高质量管理人才不足, 无法充分适应管理要求

目前对临床医疗人才的挖掘培育已纳入医院管理的首要任务, 但对管理人才的关注和重视仍严重不足, 普遍存在高质量专业管理人员匮乏现象, 在管理队伍建设等方面没有建立起规范化体系。

二、公立医院加强内部控制管理建议

公立医院内部控制建设应当以目标为导向, 以风险评估为出发点, 以现有体系为着力点, 以内控体系建设为关键点, 建立健全内部控制制度体系, 实现医院业务全流程管理。在挖掘业务层面内部控制风险的同时, 更应着力关注单位层面内部控制建设, 从根本上改进内部控制的环境和基础, 促进服务效能和内部治理水平不断提高。

(一) 强化风险意识, 提高公立医院领导层的管理能力

从医院领导层抓起, 从医院管理培训入手, 对医院领导者进行管理专业方面的系统培训, 使其将实践中的

问题与理论学习相结合, 更好解决实际问题; 以建立单位主要负责人任期管理目标责任为抓手, 规范并加强考核监督, 充分发挥领导者在内部控制管理中的职能作用。

(二) 强化风险管理, 建立健全风险评估机制

将风险评估融入到内部管理的每一环节, 运用PDCA循环管理工具, 将发展战略规划、风险管控标准渗透到医院全过程管理中, 通过目标设定和风险识别、风险分析、风险应对等环节充分防范和管控医院运营过程中的各项风险。一是进行目标设定和风险识别, 根据医院发展战略和医院现状评估、分析业务需求, 设计内部控制框架。全面梳理业务流程框架, 识别关键节点, 以目标为导向评估风险发生的概率、影响度, 确认需要优化的业务流程和环节, 消除控制冗余、弥补控制不足。二是进行风险应对, 根据风险分析结果决定风险应对态度和可承受能力, 进一步梳理制度, 优化人员授权和制度流程, 构建权力运行清单, 实现风险的规避、降低或转嫁。

(三) 完善顶层设计, 加强组织管理, 建立良好的控制环境

建立健全内部控制组织体系、完善管理职责、为医院运营管理创造良好的控制环境是公立医院内部控制建设的首要任务。内部控制是一项系统性极强的工作, 需要基于医院整体的战略目标定位规划顶层设计, 设立高效



图 / 中铁大桥局

有序的工作机制，实现全院各部门跨专业、跨科室的协调联动，确保内部控制的有效执行，实现医院战略目标。

首先，应当建立内部控制建设领导小组，充分发挥领导层在医院内部控制建设过程中的统领作用，确保医院内部控制体系的有效建立和实施。其次，要设立完备的内部控制建设日常工作组和内部控制监督检查机制，明确各个业务板块的牵头部门和职责。同时针对医院行政业务管理特点，实行专业化和职责细分，在考虑工作效率、管理成本及协同性等要求的基础上，对细分的管理职责需求及元素进行整合重组，实行科学高效的部门设置及职责划分。结合现有人员的专业及综合能力、未来人才建设规划等，分别实行大部制、小部制等方法措施，提高人力效益和管理质量。

(四) 建立健全内部控制体系，确保决策机制的完善与高效

建立科学有效的内部控制体系需要公立医院以管理和服务的出发点和目标为根本基点，从根本上进行流程重建，在单位层面建立权责一致、制衡有效、执行有力的内部控制体系，实现决策、执行和监督工作的相互分离和制衡，确保分事行权、分岗设权、分级授权，规范内部权力运行。

建立健全监督决策机制是公立医

院内部控制建设的重要任务。医院应当履行集体决策和授权审批程序，建立“三重一大”制度、重大经济事项等集体决策制度，优化内部工作机制，对议事决策内容、流程进行规范，确保医院决策机制的规范、科学、高效。

内部控制组织机构日常工作机制应当沟通顺畅、联动协调，保证医院内部控制体系的整体性、系统性、一致性。各管理组织的组成人员及职责分工是工作有效和高效的关键，各管理组织的工作职责划分及流程衔接是科学决策的基础。对于医院各专项业务模块的管理，应当设立专职管理部门或牵头部门，以及各专项工作管理领导小组、日常工作组、专业委员会等管理机构，合理设置各管理组织的组成人员及职责分工，确定工作流程及议事机制。专业层面的论证议事以专业委员会为主体提出专业管理建议，日常工作的组织协调由管理工作小组为管理主体，负责多部门多职责的协同管理。专业委员会、日常管理专业工作组的初步意见和建议提交领导小组、院级会议进行决策，建立高效、协同、规范、科学的管理协同议事决策机制。

(五) 加强人才队伍建设，培养高质量管理人才

公立医院应当做好管理人才的培

养和储备规划，建立管理人员的配备、评价、培训、轮岗等机制，对管理人员的专业基础、管理经验、综合能力等进行综合评判，根据不相容岗位相分离原则因岗设人，明确细化部门职责、岗位职责，以岗位说明书精准各管理职能岗位的工作标准、要求、进度等，达到提高工作效率和管理质量、精减人力的目标，最大限度发挥人员的效益和作用，保证内部控制制度体系的有效实施。

(六) 加强信息化建设，提高信息系统支持能力

信息化、“互联网+”、智能技术的应用是医院整合资源、提高管理质量的基础条件。公立医院应当大力加强信息技术对医院内部控制管理的支撑保障能力，将内部控制流程嵌入信息管理系统，确保管理措施高效实施，减少人为操作对内部控制流程的不利影响，实现自动化、规范化、透明化，但同时也要注意防范信息化带来的风险和挑战，如网络安全漏洞、自身体系建设过程中的错误设计等。

(作者单位：山东大学口腔医院)

责任编辑 任宇欣

主要参考文献

- [1] 郑大喜. 基于 COSO 框架的公立医院价格内部控制研究[J]. 中国卫生经济, 2020, (3): 46-50.
- [2] 刘丹. 公立医院内部控制框架设计及主要经济活动控制研究[D]. 北京: 北京中医药大学, 2012.
- [3] 唐晓玉. 我国行政事业单位内部控制制度研究[D]. 北京: 财政部财政科学研究所, 2013.
- [4] 戴银莲. 公立医院经济业务内部控制评价体系探讨[J]. 中国内部审计, 2021, (11): 87-92.