

# 财会监督背景下 公立医院内部控制优化探讨

郑明端

**摘要：**本文针对财会监督背景下，公立医院内控制度执行不到位、监督反馈机制不健全、与其他管理制度相互独立等问题，提出制定行之有效的内控制度和流程，优化内控组织架构，建立健全权力运行制衡机制，将内部控制与运营、预算、成本费用管理相结合等建议，以优化内部控制环境，有效防控内部运营风险，形成全方位财会监督工作格局。

**关键词：**财会监督；内部控制；公立医院；权力运行制衡机制；协同联动

**中图分类号：**F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)01-0043-02

《关于进一步加强财会监督工作的意见》指出，进一步加强单位内部监督，结合自身实际建立权责清晰、约束有力的内部财会监督机制和内部控制体系，落实单位内部财会监督主体责任。2023年12月，财政部、国家卫生健康委、国家医保局、国家中医药局联合印发《关于进一步加强公立医院内部控制建设的指导意见》(以下简称《指导意见》)，要求公立医院坚持公益性原则，建立健全科学有效的内部制约机制，有效防控公立医院内部运营风险。本文针对财会监督背景下如何加强公立医院内控提出几点建议。

## 一、制定行之有效的内控制度和流程，依法依规监督和问责

按照财会监督关于“坚持依法监督，强化法治思维”的要求，医院应结合实际情况，加强内控制度和机构建设，补齐制度建设短板，依法依规开

展监督，严肃问责。

1.梳理与优化制度和流程。对公立医院现有的内控制度流程进行全面梳理，识别存在的问题和风险点。在此基础上，对流程进行优化和改进，提高内控效率和有效性。比如，公立医院应建立严格的财务内控制度，涵盖预算管理、收支管理、资产管理、成本核算等方面。通过规范财务管理流程，确保医院资金的安全、合规和有效使用。

2.加强信息化建设。充分利用现代科技力量，构建先进的内控管理系统，自动化、智能化地执行内控流程，显著提升管理效率与准确性，增强内控管理的透明度，使每一环节均可追溯查询，减少人为错误与舞弊风险。

3.风险评估与监控。定期开展深入的风险评估，精准捕捉内控体系中的潜在风险点。同时，构建高效的风险监控网络，对内控流程实施全天候、无死

角的实时监控，并设置预警系统，确保风险隐患一经发现即能得到迅速响应。

## 二、优化内控组织架构，建立健全监督和反馈机制

组织架构建设是内控制度实施的保障，现有医院组织架构多是职能型，部门与部门之间为横向联系，如果出现部门与整体、部门与部门之间的利益冲突，执行内控工作可能出现障碍。《指导意见》要求公立医院建立健全公立医院议事决策机制。为实现内控目标，医院需要在原有组织架构的基础上增加纵向设计，重新构建适合内控的组织机构，设计事务层、管理层、决策层机制体系，分别对应工作小组、各种专业管理委员会、党委会和院长办公会三个组织形式。第一层次属于职能部门协调机制环节，对应的组织形式是内控各个工作小组，其中心工作是分别做好医院内控建设、完善制

度、风险控制和财务稽核等。第二层次属于集体领导机制环节,对应的组织形式是预算管理委员会、合同管理委员会、医学装备委员会。第三层次属于治理机制环节,对应的组织形式是专业管理委员会和党委会,其中心工作是推进重大项目、重大经济事项管理。机构体系的重新建构打破了医院职能部门之间的横向壁垒,同时,把内控与其他财务工作结合起来,避免重复劳动和内控工作流于形式。

同时,建立健全监督和反馈机制,明确内部监督机构职责和权限,加强对医院内控执行的监督和检查。建立有效的反馈机制,及时收集和分析内控执行过程中的问题和建议,为改进内控提供依据。

### 三、建立健全权力运行制衡机制,强化对公权力运行的监督

按照财会监督“坚持问题导向,分类精准施策”的工作要求,对医院存在的易发、高发问题和突出矛盾进行分门别类,分阶段精准施策,建立长效机制,应用内控措施强化对公权力运行的制约和监督,提升监督效能。

医院内控与权力运行制衡机制存在密切关系,目标都是确保医院的合法、规范、高效运行,为病人提供优质、安全的医疗服务。权力运行制衡机制可以将权力分散到多个层级,各个层级有不同职责和权限,互相制衡、监督,防止权力过度集中,确保医院的良好运行和病人的利益得到保障。

具体措施包括以下四个方面:一是设立独立的监督机构。可以设置医院监察委员会或内审部门,负责监督医院各项工作的合法合规性和效率。二是密切监管高层管理人员。对于医院高层管理人员的任命、晋升和调整,

应该实行公开透明的按职务层级及级别管理的制度。同时对高层管理人员加强监管,确保其权力不被滥用。三是建立举报机制。为加强对医院内部问题的监督,应建立匿名举报制度,监督医院权力的运行。四是推行绩效考核制度。考核应以医院绩效为基础,包括医疗质量、服务质量等方面。可以制定明确的考核标准和考核流程,做到公开、公正、透明,确保医院管理人员按规定履职。

### 四、各项管理协同联动,形成全方位财会监督工作格局

按照财会监督“坚持协同联动,加强贯通协调”的工作要求,医院上下联动、分级负责、统筹协调,构建高效运转的财会监督工作机制,与其他各项工作有机联系、互相协调,形成多层次、全方位的财会监督工作格局。

1.内控与运营管理相结合。内控与运营管理目标一致,两者相互支持、相互促进。规范的内控制度和流程有助于减少不必要的手续和环节,提高医院运营效率;有助于提高医疗服务质量,确保医院服务的安全、高效、标准化;运营管理有助于完善内控机制,通过深入了解医院的业务流程和运营状况,可以发现和解决内控中存在的问题,并提出改进和完善建议。

2.内控与预算管理相结合。医院内控和预算管理紧密相关。内控侧重于规范医院行为、保障经济效益、防范风险,确保信息的真实性、完整性;预算管理主要维系日常运营。医院内控制度的建立和实施能够规范和规避医院经费管理中的风险,提高财务透明度,为医院的长远发展奠定良好基础。预算管理则是医院内控制度的重要内容,预算编制和执行过程需要考

虑内控制度,发现问题及时纠正,从而保障预算的合理性和有效性。

3.内控与成本费用管理相结合。医院内控和成本费用管理具有目标一致性、手段互补性和效果关联性。内控通过规范、监督和管理医院各项活动,保证诊疗、财务等方面合法合规,降低医疗风险和损失,提高服务质量。成本费用管理则着眼于医院的经济效益,通过合理的成本控制、采购管理等手段优化医院成本管理,提高经济效益和财务自主能力。一方面,内控为成本费用管理提供制度保障。通过制定完善的内控制度和流程,为成本费用管理提供制度保障。这些制度和流程确保了成本费用的真实、完整和合法合规,为医院提供准确、可靠的财务信息,为成本费用管理提供支持。另一方面,成本费用管理推动内控体系的完善。成本费用管理要求医院对各项成本费用进行严格控制和分析,找到成本节约的潜力和改进空间。在这个过程中,医院不断完善和优化内控体系,以确保成本费用的合法合规和效益性。这种互动关系使得医院内控与成本费用管理相互促进,共同推动医院运营效率的提升。

责任编辑 任宇欣

### 主要参考文献

- [1] 刘丽, 续慧泓. S省行政事业单位内部控制报告研究[J]. 财务与会计, 2023, (3): 13-16.
- [2] 张永强. SN化工内部控制流程优化思考[J]. 财务与会计, 2023, (3): 38-41.
- [3] 胡庆慧, 谢虹. 公立医院践行内部控制研究[J]. 卫生经济研究, 2018, 36(9): 64-66.