

民营医疗机构内部控制的现状及优化策略分析

李世刚

(上海九和堂中医药有限公司,上海 201108)

摘要:随着我国市场经济的发展和医疗卫生体制全面化改革的影响,我国民营医疗机构的发展迎来了前所未有的发展机遇,但同时也面临着巨大的挑战。民营医疗机构要想更好的持续发展和合规经营,就更需要完善科学的内部控制体系,以提高抵御风险的能力,降低财务和经营风险的发生。本文以民营医疗机构为主体,分析目前我国民营医疗机构内部控制的现状和不足,并且针对这些现象进行探究,提出相应的改善措施。

关键词:医药企业;内部控制;财务风险;现状与对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.02.281

1 民营医疗企业内部控制现状

1.1 内部控制制度不健全

当前我国许多民营医疗机构虽然已经建立起与自身发展相适应的内部控制制度,但是由于某些制度的不健全,在具体的实施过程中存在与制度相脱节的现象,导致在日常的管理中对问题的预测警报不及时、不准确。在具体执行过程中,由于执行人员的素养或认知程度不高,通常把内部控制归纳于财务管理的一部分,导致部门人员意识淡薄,效率不高,另外由于内控控制成本投入问题,执行程序繁琐,实施前期可能影响到了某一环节的管理效率,就会片面的认为整体运行效率不高,在管理中容易忽视或轻视对其的优化和完善。再加上部分医疗企业股权结构单一,董事会与监事会没有发挥其决策和监督作用,企业审批通常存在“一言堂”“一支笔”,这些现象都使得内部控制制度难以真正发挥其应有的作用,进一步弱化内部控制职能作用。

1.2 内部评估和监督体系不完善

目前很多企业内部控制制度的执行力不高,一定程度上也是由于企业的监督机制没有实施到位。主要体现在由于缺少内部审计工作,企业的流程管理和岗位权责设计没有得到相应的监督,所以当

问题出现时就很难有效问责。另外,内部的风险评估也不完善,随着医疗改革的深入,我国民营医疗机构的经营环境也在发生改变,比如在加入 ICH 以后,我国民营医疗企业在药品研发及技术创新方面的投入较之前有了比较大的增加,存在因为对药品一致性评价很难达到预期的风险;在企业投标方面,随着“以药养医”局面的破除也增大了投标环节的不确定性,存在药品销售环节难以达到预期的风险^[1]。

1.3 内部控制流程不健全

在具体的实施过程中,由于各职能部门和岗位职责不明确,很多不相容职务没有进行分离,没有形成相互制约的管理体系,比如信息录入员与仓库验收员混淆,票据审核员与出纳员混岗、出纳员和记账员职责没有进行分离、记账员和仓库管理员为同一人等。另外授权审批制度在具体实施中也没有完全落实,在具体执行中存在口头审批或者先执行后签字等情况,也影响到了业务规范^[2]。

1.4 内部信息不畅通

信息技术的发展给民营医疗机构的发展带了新的节点,使得内部管理更加方便快捷。但是部分民营医疗机构由于重视投资回收期 and 短期利益,忽略或者减少了对信息化建设的投入。目前多数医疗

HIST 业务系统, 缺乏财务共享平

台, 业财不融合, 而且各部门之间的信息沟通不畅, 整体协同效率低下, 没有形成良好的信息传输和反馈渠道, 不但使得运营效率低下, 整体运营成本居高不下, 并且还增加了隐性的运营和管理风险。

2 完善医疗企业内部控制制度的措施

2.1 完善内部的控制制度

建立健全内部控制体系, 把内部控制体系深入到民营医药机构生产与经营的各个环节中。在财务管理方面, 要严格控制流程, 不断学习经验改进流程, 根据自身特点制定出相应的切实可行的方案。对于不同的岗位, 将不相容职务进行分离, 出于成本因素考虑需要将部分岗位合并的, 也需要严格遵守不相容岗位相分离原则, 并配套相应的复核监督岗位, 以此来保障日常的财务管理工作有序开展。同时, 建立健全内部审计制度, 对还没来得及预估的风险进行二次防范, 把潜在的经营和财务风险降到最低。另外, 实务中, 企业还应通过组织培训、薪酬体系、激励机制、考核体系等方式调动员工的积极性和参与度。建立健全法人治理结构, 形成董事会、监事会和经理层三权分立体系, 配备专业的医药技术委员会参与决策, 以此让决策更加规范和科学^[9]。

2.2 注重风险评估和监督工作

组建专业的风险管理小组, 定期开展风险讲座, 将风险管理不断融入到企业文化当中。在风险评估中, 既要关注到国家医药监管的政策变化, 也要考虑到资金周转、生产安全和战略目标制定等内部风险。比如, 在新产品入市之前, 要全面评估和考量产品销售风险, 包括供应商资质、销售策略、产品价格竞争优势、企业仓储条件和销售量预期等。建立长效的风险管理机制, 制定合理的预防控制策略。另外, 建立健全内部监督机制, 设立相应的内部审计部门, 规避由于企业内部监督力不强导致的企业风险。值得注意的是, 监督工作不是短期的任务, 需要建立长效机制作为保障, 要贯彻于医疗企业的生产管理当中, 企业对于监管的频率也要进行合理设计, 可以适时进行突击检查, 提高部门的警觉性。

2.3 加强业务流程的控制进行

科学合理的投资能够给企业带来巨大的利益, 在做重大决策之前要对投资风险进行全面的分析和预测, 并制定相应的应对预案。在具体实施过程中要对各个环节进行把控和监督, 按照流程严格执行。比如, 在采购与付款业务方面, 首先要审核供应商资质和背景调查, 相关资料要符合国家监管要求, 同时企业本身也要制定供应商管理目录, 及时对供应商履约情况及风险进行更新和评价。在采购过程中要制定合理的采购计划, 根据总体用药计划、企业库存情况以及实际需求等, 分析管理成本、采购成本、效期控制等。按照规定由相应需求部门或管理部门提出采购申请, 定期对纳入供应商采购目录的产品进行询价和比价, 以及替代新品的考察等; 在付款环节, 按照约定的付款账期、折扣和条件组织进行付款申请和审批流程控制, 同时做好账目记账和核销管理工作。另外, 要高度重视质检工作, 由于药物的特殊性, 药物安全直接关乎生命健康, 对于药瓶的包装、运输和储存等各环节都不能放松警惕, 制定严格的药品盘点制度, 并做好相应数据保存, 为后续的责任认定提供依据; 在销售与收款业务方面, 要规范医生开单和仓库发货流程, 避免错发、多发、漏发现象的发生, 同时更要加强药品效期的管理, 杜绝将过效期或临近效期的药品出库, 及时做好购退、记账和收回退货款流程控制^[10]; 在费用

报销方面, 要设置预算和标准进行双向控制, 以及严格按照审批流程和审批权限进行控制, 避免舞弊和滥用权利行为的发生; 在资金管理方面, 应严格按照资金预算和计划使用资金, 并合理利用浮游资金和闲置资金, 在取得资金投资收益的同时更要注重资金的安全性, 对资金使用情况进行阶段性分析, 在保证资金安全的基础上, 提高资金利用率。

2.4 加强民营医疗机构的内部信息沟通

为了提升企业的经营效率和会计信息质量, 医药零售企业要设置有效的信息沟通机制。首先, 从企业内部入手, 重视对信息化建设人才的培养, 将财务系统、资金系统与仓储系统、业务系统、人力资源系统进行整合对接, 建立起上下贯通的信息沟通渠道, 搭建财务共享平台, 提升信息共享效率; 另外, 提高对移动应用、SAP 等信息平台的使用, 让信息平台可以深入到各个业务领域, 从采购、仓储到出库销售的各个环节都能在信息平台上共享, 以此提高业务的规划化和程序化。

3 结束语

综上所述, 我国民营医疗机构想要在目前的经济和政策环境下良好持续发展和依法合规经营, 需要加强对自身的内部管理, 建立内部控制体系, 通过完善风险评估、应对和内部管理监督制度、优化业务流程、重造治理结构、搭建信息系统平台等方式, 不断优化内部控制管理体系, 才能在医疗改革的时代背景下, 实现高效发展。

参考文献

- [1]叶鹏. 民营医疗机构内部控制建设探索[J]. 当代会计, 2019(10): 105-106.
- [2]陈智华. 民营医院财务会计日常内部控制管理问题浅析[J]. 商讯, 2020(18): 28-29.
- [3]倪玲娟. 内部控制在民营医院的实施探讨[J]. 财会学习, 2020(06): 239+241.
- [4]李启红. 民营医院内部控制存在的问题与对策研究[J]. 投资与创业, 2019(07): 190-191.