

关于加强公立医院内部控制探讨

林倩羽

(钟山县妇幼保健院,广西 贺州 542699)

摘要:随着我国社会经济的迅猛发展,医疗体制的不断完善,公立医院面临着越来越多的竞争和挑战。这就要求公立医院必须把经营管理水平提升起来,建立行之有效的内部控制机制,才能适应日益严峻的医疗市场。本文分析了公立医院内部控制存在的问题,对加强公立医院内部控制提出了一些建议,希望对现实中的公立医院有些帮助。

关键词:公立医院;内部控制;建议

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.06.075

内部控制在公立医院日常运行过程中,起着举足轻重的作用。良好的内部控制的运作,可以节约公立医院的运营成本、降低风险、提高收益、提高社会影响力和市场竞争力。但是,目前公立医院的内部控制制度并不完善,有的公立医院虽然有内部控制制度,但监管执行力度不够或流于形式,所以加强改进公立医院的内部控制建设,刻不容缓。

1 公立医院内部控制存在的问题

(1)公立医院领导对内部控制不重视。只重视医疗业务,认为医院作为医疗机构只要提高医疗技术水平,提升诊疗质量就能获得预定的经济收益。对内部控制缺乏系统全面的认识,不重视内部控制工作,内部控制也没有落实到日常工作中并被严格执行。公立医院领导作为内部控制工作的主导者,虽然参与制定内部控制制度,但是并没有积极参与实施,使得内部控制形同虚设,没有发挥应有的作用。没有开展内部控制自我评价,未及时发现医院运营中存在的一般缺陷、重要缺陷和重大缺陷,没有及时的采取应对措施,给公立医院的形象和效益造成无法挽回的巨大的负面影响。

(2)内部控制制度不健全。目前我国尚未明确出台内部控制的相关制度,公立医院在制定内部控制制度时,没有考虑内部控制的全面性、重要性、制衡性、适应性原则。也没有加强内部监督,比如日常监督和专项监督。人员岗位职责分工不明确,一人多职或多人一职现象较多,权责界限不清、缺乏严谨的内部控制管理机制,从而造成公立医院内部控制环境混乱,难以达到公立医院内部控制体系发展的要求,严重阻碍了公立医院的健康发展。

(3)没有成立专门审计机构,内部控制落实不到位。公立医院只重视医疗,忽视了对内部审计部门的建立和内部控制部门的管理。公立医院内部控制的工作一般由财务部门担任或兼任,对内部控制的监管力度不强,监督约束机制未落到实处。没有内部审计机构对财务部门的监督,财务部门收入、成本的核算未得到应有的监督,因此公立医院的账面收入与实际收入相差甚远,成本费用未得到很好的控制,误导了管理层的决策。

(4)信息化系统建设不完善。在公立医院中,虽然建立了信息系统,但是管理分散、权限过分集中、各个科室分别统计自己的数据、资源不共享、统计口径不统一,造成数据统计不准确,给内部控制工作的效率性和安全性带来负面影响。信息沟通途径不畅通,管理层与员工之间、各个科室之间,也缺乏有效的沟通和信息传递方式,不利于工作过程中的协调与配合,影响内部控制建设的有效实施。

(5)预算管理机制不规范。财务部门编制预算时闭门造车,未对预算进行可行性论证,未和领导层及相关科室充分沟通协商,未根据公立医院的实际情况作相应的调整,只是根据上年的决算数据稍作修改,因此编制出来的预算未达到指向明确、细化量化、合理可行的要求。由于预算编制的不合理,预算执行主观随意性很大,使资金运营效率降低。

2 加强公立医院内部控制的建议

(1)公立医院领导要高度重视内部控制建设。建立院长负责制^①,从上而下建立全体员工对内部控制重要性的认同感,倡导全体员工

积极参与内部控制建设并承担相应的职责。医院管理层从实际情况出发,建立完善的内部控制体系,把内部控制建设作为一项长久的战略任务,覆盖公立医院的各种业务和事项。把内部控制建设和医院的战略目标有机结合起来,让全体员工认识到内部控制建设是一项系统工程,需要人人共同参与并落实到日常工作中去。只要全体员工认识到内部控制的重要性,必然会积极主动的参与内部控制建设。

(2)加强公立医院单位层面内部控制。^①科学设置内部控制关键岗位,确保不相容岗位相互分离、相互制约、相互监督;制定各级管理人员和关键岗位员工定期轮岗制度,明确轮岗的范围、周期、方式等,形成相关岗位员工的有序轮岗,全面提升员工素质。^②财会部门与其他业务部门加强信息沟通,定期开展必要的信息核对及传递,以便实现重要经济活动信息共享。^③积极推进信息化建设,对信息系统建设实行归口管理,在日常办公、财务管理、资产管理等领域,全面实行信息化。将经济活动及其内部控制的流程和措施嵌入公立医院信息系统中,减少人为操纵的隐患,确保信息安全^④。

(3)加强公立医院业务层面内部控制。主要在预算业务、收支业务、采购业务、资产业务、建设业务、合同业务这六个方面加强管理和控制。^①对于重大的经济事项,比如大额资金使用、大宗物资采购、大型修缮、基本建设项目、信息化项目等,在预算编制环节采取立项评审方式;^②对收支业务实行归口管理,明确由财务部门归口管理各项收入并进行会计核算;^③对采购业务按照“先预算、后计划、再采购”的原则,根据公立医院的实际需要和相关标准编制政府采购预算,实行预算控制计划、计划控制采购、采购控制支付的管理模式;^④明确各种资产的归口管理部门、资产使用和保管责任人,建立资产信息管理系统、台账,定期清查盘点资产,确保账实相符;^⑤对建设项目由公立医院领导班子集体研究决定,禁止任何个人单独决策或者擅自改变集体决策意见。^⑥对合同履行情况实施有效监控,在合同履行过程中,因对方或者公立医院自身原因导致可能无法按时履行的,应当及时采取应对措施^⑦。

(4)建立反舞弊机制。建立举报投诉制度和举报人保护制度,设置举报专线,确保举报、投诉成为公立医院有效掌握信息的最佳途径。通过建立员工信箱、投诉热线等有效途径,鼓励员工举报、投诉公立医院内部的违法违规、舞弊和损害医院利益的行为。通过召开职工大会,让公立医院全体员工知道举报投诉制度和举报人保护制度,并制定举报有奖制度,人人参与反舞弊工作,切实保护医院的利益不受侵犯^⑧。制定完善的内部控制制度来实现公立医院对管理层及各科室的控制,防止相关人员询私舞弊。

(5)加强绩效考核管理。把职工对单位的贡献和绩效工资紧密联系,提倡多劳多得,充分调动职工的积极性和工作热情,让全体员工全身心的投入到工作中去。制定奖惩措施,将绩效考评结果作为确定职工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗和辞退等的依据。设立院长信箱,让病友、病友家属参与评选本次住院或就诊“最满意的医务工作者”“最满意的护士”“最满意的医技人员”等活动。月底根据病友及其家属评选出来的结果,按票数从高低评选出本月最佳医生、护士、医技若干名,给予精神和物质上的奖励,从而鼓励员工树

立“爱岗敬业,视病人如亲人”的信念,把自己最好的一面展示在病人服务上,体现自己最佳的工作效率和效果⁹。

(6)建立内部审计机构。公立医院建立独立于医院其他部门的内部审计机构,该机构受院长的直接领导,只对医院管理者负责,以便保证内部审计机构的权威性⁹。建立完善的内部审计工作人员入职制度,通过公开招聘、竞争上岗等多种方式选聘优秀的审计人员,建立选聘人员试用期和岗前培训制度,对试用人员进行严格考察,试用期满考核合格后,才可以正式上岗。对在职的审计人员进行定期培训,不断提高专业水平、学习先进的管理技术、提高审计质量,为公立医院建造高素质的内部审计机构。让该机构对内部控制中存在的问题进行综合分析,并提出最佳解决方案和改进建议。

(7)建立完善的内部控制制度。明确规定各个科室的职责和权限,避免权责过于集中或者分散、避免不同科室之间的职能交叉和资源的浪费,形成各司其职、各尽其责、相互协调的工作机制,落实责任追究制度。指定财务部门或者其他部门,作为内部控制的牵头部门,组建高效的内部控制机构(比如收入内控小组、耗材内控小组等),制定行之有效的执行方案。制订严格的奖惩制度,将内部控制工作落实到日常工作中。对于医院的“三重一大”事项,必须集体决策或者联签。定期对内部控制的有效性进行全面评价,形成评价报告⁹。对于公立医院内部控制中存在的问题,及时整改。建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制,明确风险预警标准,对可能发生的重大风险或突发事件,制定应急预案,明确相关责任人员,规范处理程序,确保突发事件得到及时妥善的处理。

(8)抓好医疗质量管理,重视人才建设。^①建立公立医院质量考核体系。日常动态考核与月、季集中考核相结合,每季度通报考核结果,提出下季度考核重点,跟踪督查改进效果。^②加强医技科室管理,在医技科室大力推行限时检查、限时报告,缩短就诊病人等待时间。实施B超、CT、放射、特检等集体阅片会诊制度,避免漏诊、误诊情况的发生,提高检查、检验报告的质量⁹。^③重视护理质量控制管理,每月按计划进行护理质控活动,针对质控中存在的问题,制定相应的整改措施,不断提高护理水平。^④从当年毕业的医疗专业毕业生中,择优选取专业胜任能力和职业道德修养能力俱佳的人才到公立医院工作,及时发现骨干苗子,加以重点培养,选送到国内知名医疗机构培训、进修,搞好人才梯队建设,促进临床、医技、护理等人才梯队合理配置。

(9)加强资产管理。公立医院应建立资产管理制度,对于购置大型医疗设备,要进行充分的可行性调研并由医院的管理层集体决策。提高资产配置的合理性,各科室的医疗设备预算要和科室收入、工作量等指标匹配。克服医院“重采购,轻管理”的通病,避免资产闲置浪费。采用条形码技术,对大型设备、固定资产贴上标签,便于资产管理部门进行动态监管,既可以做到账实相符,也可以对使用、保养等情况动态监管⁹。建立资产内部监督机制,定期对各项资产进行

账实核对。固定资产每年进行一次全面的清查盘点,切实做到帐帐相符、帐实相符。

(10)加强预算控制。财务部门编制预算时,要和领导层及相关科室进行良好的沟通,使编制出来的预算细化到具体执行科室和具体项目,具有较强的操作性和可控性。收入预算要遵循项目合法合规、内容全面完整、数字真实准确的原则。支出预算要量入为出,分清轻重缓急的事项并给予适当的调整。在预算执行中进行充分的动态监测,及时把执行预算情况与公立医院的实际经营状况有机联系,避免“编一套、做一套”。建立预算执行分析机制,定期通报各个科室预算执行情况。分析、研究预算执行中存在的问题,及时制订出应对措施,提高预算执行的有效性,从而使公立医院的经济收益达到最大化。

3 结束语

完善的内部控制制度,对医疗技术的进步、医疗质量的提升具有保驾护航的作用。只有加强全体员工的内部控制意识,使每个职工都能自觉地按照内控制度的要求来规范自己的行为,才能保障内部控制建设在公立医院的日常运行得到有效的开展。公立医院只有综合运用全过程、全方位的管理模式,即综合运用经济手段、行政手段、法律手段,才能真正建立健全自己的内部控制制度,才能更好为广大群众提供优质、高效、便捷的医疗服务,最终增强自己在医疗市场上的竞争力,从而促进医疗卫生事业的健康、持续发展。

参考文献

- [1]徐晓林.浅议医院内部控制制度存在的问题及对策[J].财会通讯,2011(06).
- [2]崔英杰.探讨新医改背景下的公立医院内部控制问题[J].财经界,2016(20).
- [3]骆良彬,乔丹.行政事业单位内部控制体系构建的几个重点问题[J].财务与会计,2016(13):64-65.
- [4]覃柳新.公立医疗机构财务内控管理体系建设研究[J].金融经济,2016(18).
- [5]马莉珠.加强公立医院财务会计内部控制机制建设的思考[J].中国卫生经济,2012(06).
- [6]李琼,来克.论内控管理对医院信息化体系的指引和落地[J].中国总会计师,2017(10):100-101.
- [7]王桂荣.论加强医院内部控制制度建设[J].审计理论与实践,2011(09).
- [8]栗莉.新医改下公立医院固定资产内部控制研究—以A医院为例[J].纳税,2019(6):161-163.
- [9]祁佩佩.从内部控制基础性评价谈公立医院内控建设中发现的问题及对策[J].中国乡镇企业会计,2019(1):198-199.

作者简介:林倩羽(1977,10-),女,汉族,贺州市钟山县人,中级会计师,本科学历,研究方向:降本增效。