

公立医院内部控制风险因素及应对策略探索

左婷婷

(重庆市巴南区人民医院,重庆 401320)

摘要:现阶段,随着国民经济发展水平的提高,医疗卫生事业实现了很好的发展。医疗改革体系中公立医院发挥着重要的作用,对民众提供优质医疗卫生服务并保障其身体健康非常关键。公立医院为了实现正常运营,要加强财务管理收入支出规范运营行为,预防内部控制可能出现的各类风险。基于此,针对公立医院内部控制风险因素与策略相关知识,本文从以下几方面进行了简单地分析,希望对相关领域研究有帮助。

关键词:公立医院;内部控制;风险;应对策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.08.160

1 引言

公立医院具有一定的特殊性与公益性,保障社会医疗服务,综合思考运营管理。公立医院实际运营管理中,要重视提高自身管理效率与效益,进一步扩大运营规模。随着时代的进步,国家深入推进医疗卫生体系改革,由此医院运营管理面临新的要求。因一些公立医院内部控制体系不够规范,与医院内部实际管理要求不相符,医院运营管理中无法有效防范并管控各类风险因素,医院正常运营受到影响,因而公立医院要注意该问题。

2 公立医院内控制意义

随着医疗改革的深入,公立院所处内外部环境发生了很大的变化,内部控制体系的建立可很好地提高医院管理水平。内部控制有效管理体系,可充分体现医院实际运营情况,还可保障医院合理而规范地安全开展运营管理活动。事业单位内部控制深受政府关注,从2014年开始,财政部门提出事业单位要全面推进内部控制管理。事业单位中作为重要构成,医院运营管理中要根据实际情况,建立健全内部控制体系并落实到位,全面监管运营情况,防范并管控经济活动风险,及时找到问题构建防线,以防风险影响医院整体运营与发展。内部控制执行力度与效率直接影响医院内部各项体系运行,可提高医院综合竞争能力,保障发展的稳定性。公立医院运营活动中,内部控制体系是重要参考依据,因而医院要根据实际情况,所有员工共同参与内部控制,合理合法地开展各项运营活动高效使用资金,完善财务数据的真实性以防发生徇私舞弊,保障医院实际运营与服务效率,从整体上提高医院管理水平,顺利实现战略发展目标,为公众提供优质医疗服务。

3 概述公立医院内部控制

3.1 内涵

内部控制主要指为了实现控制目标,制定制度、实施措施并执行程序,单位有效防控经济活动风险。内部控制目标则是指有效保障企业在法律允许范围内开展经营管

理活动,保障资产安全,真实而完整的编制财务报告,保障企业单位实际运营效益与效果,更好地实现战略发展目标。公立医院管理中,内部控制是采取有效措施应对风险,规范自身行为实现控制目标。

3.2 内部控制重要性

(1)随着医疗改革的深入,针对事业单位与医院管理,国家制定了一系列指导性意见。医院传统粗放式管理与国家公立医院定位要求不相符。建立完善的内部控制体系,可提高资源使用效率减小成本,规范各类经济业务活动,保障医院全面实现战略发展目标。

(2)医院内部发展的根本要求。作为事业单位,公立医院是公办性的,具有明显的公益性,救治患者并提供服务是首要任务。相较之一般医院或企事业单位,公立医院也属于社会经济主体,通过产品服务获得社会效益,社会经济市场发挥着约束力,但公立医院面临更加复杂的风险。日常经营管理中,公立医院要追求经济与社会效益,加强内部控制可很好地通过系统与精细化管理从整体上保障医院发展。

3.3 内部控制特点

公立医院属于公益性社会组织,有不同的发展目标与日常运营管理。首先,公立医院最高战略目标是公益性,尽管公立医院是财政差额补助企业,日常医疗活动中获得成本补偿,满足人民群众医疗需求是其主要任务。其次,公立医院不能独立开展经营活动,还要依照政府规定进行区域规划、制定医疗服务价格、采购及盈余分配等事项。再次,相较之一般企业,公立医院经营管理活动比较复杂,部分公立医院承担医疗与科教社会职能,医疗服务的专业要求与标准比较高,医患间信息不对称。另外,公立医院还要面临运营与医疗技术方面的风险。相较之企业生产制造与销售活动,医学属于经验科学,取决于医疗技术水平,医院为公众提供服务时职业风险比较大。基于这些特殊性,内部控制目标与特点方面公立医院不同于企业,即保障医疗服务效率与效果、为患者提供优质服务

前提下,高效而安全地应用资产,依照法律规范获得真实性信息是十分必要的。

4 公立医院内部控制风险

4.1 单位层面存在的风险

公立医院内部控制还存在一些风险,主要表现为:

(1) 公立医院部分领导对内部控制重要性还未形成正确认识,出现重临床轻内控的倾向,此种情况下部分公立医院没有设置独立的内部控制部门,部门无法充分发挥内部控制的作用,以此容易使公立医院内部控制流于形式。(2) 公立医院缺乏有序的治理结构,各项经济活动执行、决策与监督缺乏有效的分离,还需要进一步完善议事决策机制。(3) 公立医院内部组织机构设置不够科学,各部门间缺乏合理的职能分配,不相容岗位缺乏有效监督与制约,有的关键岗位还未形成有效的轮岗与责任制度。(4) 公立医院信息化建设速度慢,医院内部各项经济活动与内部控制缺乏良好沟通交流机制,医院内部控制效率受到影响。

4.2 业务层面存在的风险

公立医院运营管理中,从业务层面来讲,内部控制是指采取有效方法控制医院具体业务与相关事项。现阶段,从业务层面来看,公立医院内部控制风险通常表现为:

(1) 预算业务风险。预算编制过程中部分公立医院编制的科学与准确性比较差,预算执行没有秩序,由此增加了医院财务管理风险。(2) 收入支出风险。针对医疗项目,部分公立医院收费不合理,存在处罚或社保拒付等方面的风险;医院部分科室随意办理收款业务,不受财务部门直接监管;有的医院会计人员没有全面分析收支业务,而且监控不全面,也会引起经济纠纷。(3) 资产业务方面的风险。现阶段,有的医院货币资金管理岗位还未形成完善责任制度,此种情况下容易出现舞弊甚至账实不符。使用、配置与处理无形资产与实物资产时,相关人员管理控制不严,没有结合实际制度清查与盘点公立医院所有资产,导致公立医院出现账账或账物不符;公立医院投资决策流程与标准不相符,投资成功率不高,严重影响医院经济效率。(4) 建设项目方面的风险。项目立项前,部分公立医院没有严格依照标准提出合理论证及可行性研究,极易浪费资源;项目竣工验收环节,没有合理选用竣工决算方式,独立第三方审计缺失导致决算报告失真。(5) 科研项目方面风险。项目预算过程中,部分公立医院实际预算不符合实际需求,导致经费分配不合理,科研申请不符合审批流程标准,科研经费缺乏规范的使用与报销流程。

5 公立医院内部控制风险防范策略

5.1 健全医院治理结构构建良好内控环境

(1) 医院设置内部控制组织结构。根据医院业务属性,参考不同事项行政与管理要求,秉承权责对等原则与内部控制实际需求,合理划分组织机构、设置岗位与职责权限,统一管理各项经济业务活动。

(2) 建立内部控制机制。完善议事决策机制,经济活动中确保决策、执行与监督相互分离。权责对等,制定岗位不相容的分离机制,对医院内部机构职能及分工进行科学划分,以此明确各部门与岗位权限职责。执行分离措施加强监控关键岗位人员,制定定期轮岗与稽查制度进一步完善岗位责任机制。而且,内部控制风险预防与管控方面医院各部门要保持沟通协调,合理制定联动机制。

(3) 健全内控制度。医院运营管理中,要保持高速经济责任与风险意识,建设内部控制制度加强各管理环节控制,医疗业务活动中明确各项流程、岗位职责与权限审批,确保医院合法开展各项经济活动,确保合理制定并有效执行内部控制制度,加强防控各类风险。

(4) 增强内控风险理念。完善人资管理,确保公立医院员工有良好的素质与品行,充分认识内部控制作用与失控危害,从而自觉执行各项内控制度,构建良好环境保障内部控制效率。

另外,医院要加强文化建设,合理制定激励约束机制进一步完善治理结构,保障激励的多元化、差异化、人性化与长期性。为员工组织业务技术培训,充分激发其工作主动性与创新性。

5.2 完善财务风险防控体系

公立医院完善财务风险预防体系时,要基于相关法律法规保障合理开展经营活动,提高资金安全性。所以,公立医院要基于真实财务数据建立风险预防体系,基于全面与制衡性原则,结合医院实际运营管理情况,有效制定风险预防体系,内部控制体系中充分发挥预防机制的作用。首先,权责层面,公立医院要结合各职能部门与科室情况有效规划工作任务并明确权责,确保各部门充分发挥岗位职能作用。其次,资产安全监管过程中,医院要为资产监管人员提供相应的权限,加强保护资产,如果没有获得批准或证明不能申请资金使用。另外,医院还要制定定期检查制度做好资产检查,认真盘查资产进出记录,不定期变更医院保存方法,为医院资产安全提供重要的保障。

5.3 增强内控意识加强内控培训教育

公立医院运营管理中,所有医务人员是内部控制的执行者,因而所有人员行为直接关系到内控工作效率,医院要增强全员内控意识,领导到基层员工自上而下充分了解内部控制,严格依照内控制度规范个人行为,有效执行内部控制。首先,加强宣传内部控制,医院领导层要发挥榜样作用,带头示范而且各部门负责人身先士卒,提高内部控制的思想意识,通过内控成果提高运行效率。其次,有效组织培训创新各类培训方式,利用专题或多媒体小视频、专家讲座、学习座谈及问卷调查等方式,以内部控制与风险管理为主题开展轮训活动,鼓励内部所有员工积极参加并主动学习,全面提高自我能力,正确认识内部控制管理的重要性,医院运营管理中做好重新定位。最

后,加大文化建设力度,构建良好环境,基于医院领导带领下组织全员参与、执行与全过程管理,认知从理论层面升华到精神理念,全面渗透为医院所有员工打好内控思想基础,在医院内部形成良好内控文化氛围。

5.4 提高医疗质量减小风险发生几率

为了增强公共卫生服务能力,有效缓解紧张的医患关系,公立医院要从实际出发加强医疗风险控制,保障医疗服务质量尽可能减小风险。

(1)完善医疗质量安全机制,减小医保拒付与处罚风险。日常运营管理中,公立医院要确保医疗质量委员会充分发挥其作用,建立风险预警机制设置风险预警岗位,针对以往严重医疗事故建立相应的资料库做好实例分析,对风险做出及时识别与预防。另外,公立医院要结合绩效考核,将医疗质量与服务满意度评价等作为考核重点,保障医疗质量管理实现标准、专业与精细化目标,全面推进医疗服务改革保障质量,杜绝一切虚假就医、用药不规范、医疗过渡甚至收费不规范等不合法行为,保障就诊流程的规范性,为社会公众建立严肃而公平的医保制度。

(2)综合分析医院被投诉案例,费用与态度是存在的主要问题。一方面,认真核实并整改医院集中投诉性问题,增强医务人员服务意识,能够换位思考构建良好就医与工作环境。另外,还要借助各平台及时发布专业而可靠的就医信息,加强宣传引导,与患者保持双向沟通,获得患者更多理解与信任,以此充分解决信息不对称问题,保障患者就医体验。

(3)全面实施预算绩效管理,尽可能实现全员参与与全面覆盖目标。绩效管理旨在配置优化资源、节省成本控制保障公共服务质量,预算编制、执行、决算与监督整个过程深度融合绩效管理理念与方法,保障医院安全而有效的开展经济运行活动。合理构建奖惩机制参与绩效考核,形成“花钱必问效、无效必问责”的有效机制。

(4)医院整体资金与资源中,固定资产有很大的占比,而且伴随医院发展与业务量的增加,固定资产数量日益增多,注意资产全生命周期管理与使用效率,创新“重买轻管”理念。采购大型医疗设备前,公立医院要注意项目立项与考察,根据门诊与住院实际业务量、需求量,依照成本效益原则进行规划。采购资产后,全过程管理并跟踪管理、使用、维护与报废等整个过程,责任落实到人定期检查其使用效率,确保医疗设备充分发挥其作用,保障资金分配的经济、效率与效益性。

5.5 有效构建内控风险管理框架

首先,公立医院运营管理中,相关管理人员内控管理意识要强,整个运营管理活动中贯穿内部控制管理工作,在各业务活动中分散并融合,结合具体工作流程科学设定内部控制,加大内部控制管理。其次,医院根据实际情况与风险管理要求,为内部控制规范设定风险管理框架。内部控制中设定风险管理框架时,要将风险管理作为主

体综合分析风险,有效识别现有风险因素,合理构建内部控制风险管理框架。内部控制过程中,科学设定风险管理框架,还可为医院各项管理工作提供有效的参考,准确识别、分析、评估并处理各类潜在风险,准确把控并监管各类风险,为医院安全运营管理奠定良好的基础。

6 结束语

综上所述,公立医院运营管理中,内部控制建设是长期而艰巨的任务,医院自上而下要统一思想共同完成此项工作。同时,还要借助制度明确工作流程,设置业务部门明确各岗位职责与权责。同时,医院纪检检查与审计部门还要全面监督医院内控实施与“三重一大”等制度落实情况,科学构建全流程与闭环式管理模式,保障公立医院实现可持续发展。

参考文献

- [1]刘丽丽.公立医院内部控制风险因素及应对策略探索[J].财经界,2021(36):23-24.
- [2]胡明珠.基于风险管理的公立医院内部控制体系构建[D].西北师范大学,2020.
- [3]陈晶晶.基于风险管理的公立医院内部控制的优化探讨[J].商讯,2021(13):149-150.
- [4]鲁妍.探讨公立医院内部控制风险分析及应对措施[J].财会学习,2021(29):187-189.
- [5]余文敏.公立医院内部控制体系构建的风险管理[J].财会学习,2021(29):190-192.
- [6]翟会峰.公立医院内部控制研究[J].大众投资指南,2020(03):162-163.
- [7]靳来华.公立医院内部控制风险分析及应对措施研究[J].经济管理文摘,2020(18):99-100.
- [8]冯淑莹.基于新医改背景下的公立医院内部控制的问题与应对措施[J].农村经济与科技,2020,31(02):167-168.
- [9]孙琛.浅析公立医院内部控制问题及对策[J].商讯,2020(07):157+159.

作者简介:左婷婷(1989,11-),女,汉族,籍贯:重庆市,学历:本科,职称:会计师,研究方向:预算管理、内部控制、内部审计、成本管理。