

# 公立医院内部控制的困境及应对策略

刘红星

(汝南县人民医院 河南 驻马店 463300)

**摘要:** 由于中国市场经济的蓬勃发展,中国广大公众对医疗保健服务水平要求也日益提升。在强烈的市场竞争环境下,也要求中国公立医院不得不全面投入其中。而由于日益增多的医患冲突、医疗纠纷,也要求中国公立医院不得不尽快提升医学服务质量,以大幅度降低患者的医药费用。本文主要根据公立医院管理的特点,通过总结当前内部控制存在的问题,从多元化的角度提供具体的处理对策。以供参考。

**关键词:** 公立医院; 内控; 管理

**引言:** 在如此的环境下,中国公立医院要想全部依靠我国贷款来实现自身发展壮大与扩张,早已变成了不可能的话题。公立医院为迅速增强综合实力,大量引入了各类新式的医用设施和新技术设备,再加以不合理用材管理和用药,结果造成了我国公立医院的自身生产成本持续上升,成本结构也出现了不良转变。

## 一、公立医院内部控制概述

### (一) 公立医院内部控制的范畴

公立医院内部控制,是指公立医院为确保医学的财产信息安全与整体性,提高信息的准确性与可信度,依据有关的法律法规以及国家有关的各种财务政策及其规定,对公立医院内的所有科室和部门的经营、诊疗服务及其会计工作本身实施监督与管理,并以此实现了提升公立医院的经济效益与社会效益的双重目的的全面内部控制。

### (二) 公立医院内部控制的重要性

内部控制也是一种进行合理保证的过程,它的开展大大提高了医疗财务报告的可信度,并利用以企业成本会计为主的系列办法,从而对医院的医疗活动的成果与效益有了一种总体上的掌握,并对不足之处采取了相应的措施改进,以实现了降低成本,增加经营效益的目的。公立医院内部控制的良好执行,会促使公立医院内部建立完善的自律约束制度,推动了公立医院对国家有关各项政策与规章制度的完善落实。同时为满足新型医改的需要,在公立医院中设置完善的内部质量管理体系也是十分有必要的,它将能够推动公立医院进一步的走向质量效益型内涵发展的路子,并且推动了公立医院的诊疗水平和技术条件的不断改进,在提升医院医疗服务质量与效益的前提下推动了公立医院的发展,进而减少了竞争的风险<sup>[1]</sup>。

## 二、公立医院内部控制的困境

### (一) 内部控制意识薄弱

在公立医院中,完善的内部控制意识是实现有效内部管理的最主要前提条件,是进行现代化管理的关键要求。而目前在公立医院的医疗卫生系统内控意识也普遍淡漠,并且习惯了行政指挥,不注重内部控制,或者以为内部照章办事就算是进行了合理的内部控制。而且,由于目前中国的公立医院的最高管理层次,大多由部分来自第一线的医院技术骨干和专业带头人所构成,因此他们都掌握了比较熟练的医学技能、系统的基础医学知识以及大量的临床经验,不过由于他们中大部分人都没有进行过有关公立医院内部管理与监控等方面的系统的知识的训练,也缺乏对必要的财务成本核算和运营管理的专业知识作铺垫,这就造成了他们对内部控制的重要性了解不够,在某些时候甚至会忽略这个环节的存在。

### (二) 内部控制管理体系还不够完善

目前,公立医院已经形成了内部控制的有关法规,只是由于许多规章制度已经残缺不全,其内容并不能随着行业的发展和客观环境的变化而进行有效的修改和补充,其建设也没有跟得上新

医改和新型社会财政建设的脚步,在严重落后的时候还可以导致在一个时期内对内部控制的执行并无法规依据,从而导致内部控制失去连续性。另外,当前许多医疗保健设施的内部控制管理体系也只是从一项或若干方面入手建立了规章制度进行管理,如有的规章制度侧重于法规约束,却没有具体的程序控制;有的规章制度仅包括了内部方面,内容又与实际不相适应,也没有操作性,但现实生活中总存在着某些难于把握的重要事项,这时内部管理的实施就要么流于形式、形同虚设,要么就根本无法实施下去<sup>[2]</sup>。

### (三) 审计组织设立不当

内部审计组织的主要工作是对内部控制过程实施评价、监控与控制。但现实生活中部分公立医院没有设置专职的审计部门,有些直接将审计部门划归在财务组下,这些工作人员既要负责财务工作也负责审计工作,部门的不独立使得工作人员也逐渐的将这些工作都遗忘了。现在的审计部门的工作人员,在运行的过程中往往都会存在着不认真行使内部审计的职能和权力、不贯彻的会计方针和政策、不恰当地使用设计的手段、不详细、正确的编制审计报告、不规范的依据严格的流程开展审计项目等,而这些都可能造成审计部门功能的低效率作用,甚至失效。

### (四) 缺乏风险评估机制

医院对风险管理意识还不足,没有形成完整的、科学合理的经营风险机制。又比如,院长对经营风险的判断、衡量还没有具体的尺度,这样也就不能准确反映院长对经营风险的承受能力了。在对经营风险的辨识方面,院长仅仅依靠着院长的主观判断和对风险管理方面的一些模糊认识来进行的,还没有采用比较科学的方法来确定医院可能的经营风险范围。这就从另一角度表现出院长在对经营风险的辨识方面还存在着很大不足,这就对医院在未来时期里风险管理的顺利开展非常不利了。又比如,在对经营风险范围的判断上医院还没有全面性,仅仅是对已经发生的经营风险范围作出了简要的判断,还没有制订出经营风险范围的具体适应能力。从危机的合理回避层面,该医院对抗危机的实力不足<sup>[3]</sup>。

### (五) 信息沟通缺乏完善性

及时而合理的内部沟通将有助于保证数据的真实性与完整性,健康而合理的内部管理则有助于迅速增强中国公立医院在国际市场竞争中的核心竞争力。就目前公立医院的情况而言还存在一些的问题。比如,部分医务人员对之间的沟通形成了喊口号、应付了事的情况,以及该医院内各科室之间的沟通没有把医生利益置于首位。

## 三、对公立医院内部控制困境的处理对策

### (一) 提高管理人员的内部管控意识

医院主要负责人,即管理者的控制理念和综合素养是对医生进行合理的内部控制的重要要素,其内部控制水准也决定了对整

个医生的控制管理的水准。所以,医院的管理人员要在提高自身知识和内部控制水平的情况下,进一步的提高自身的管理道德水准、综合素养以及内部控制的水准。首先,医院的管理人员必须进行系统的内部控制知识的学习和训练,并对其学习和训练情况加以考评,直至达到相应的程度后方可终止学业。然后,医院的管理人员还必须进行与内部控制活动相关的各项会计法律和规章制度的培训,提高管理人员对内部控制的理解,从而明确了内部管理的重要性。最后,做好内部控制系统的宣传,使医院的其他员工对内部控制系统一定程度上的掌握与理解<sup>[4]</sup>。

### (二) 建立完善的医院内部控制制度

医院的内部控制管理是一个完整的过程,建立健全的内部控制体系可以促进各项管理工作的规范、有序的进行。在内部控制体系的建立中应明确规定不同部门的职能与权力,以减少对各个机构间的职责交换与对人力资源的占用,并建立各司其职、各尽其责、彼此控制、互相配合的内部运行与管理机制。把医院现行的各种管理规定中的有关内部控制的规定汇集起来统一组成规定。同时,还要进一步的根据当前的发展状况和需要,对内部规章制度加以补充和细化,使之符合管理的要求。

### (三) 构建科学的风险评估机制

合理而完整的评价风险是确保公立医院内部控制成功执行的基础条件,随着市场经济的发展,随着世界政治经济局势的变动,公立院所面对的运营环境更加复杂多变,相应的风险也更加多。在业务的各个环节上稍有不慎都可能产生重大的医疗意外,若没有及时和客户进行有效的交流,很可能产生更为严重的恶果。这就需要公立医院需要建设健全的风险评价制度。不过,由于长期以来,该公立医院受各种原因的负面影响而缺少风险意识,也没有有效识别风险的发现,对处理经营风险的心态也没有积极作用,如果长此下去该公立医院将面临更大的损失,甚至还会威胁到公立院的社会信誉。所以,该医院需要尽早确立清晰的风险管理目标,并把每一目标再细分到不同的工作岗位,邀请专家开展风险评估制度的建设,以消除一些潜藏的经营风险。此外,还要制定风险应对政策措施。这就需要医生在对原本医院的经营风险加以分析之后,再通过大数据分析的结果来制定处理经营风险的对策,从而把因经营风险所造成的经济损失控制在可以接受的范围以内。所以,医院尽快建立专业的医疗纠纷、医疗赔偿等第三方调解机制,对医疗争议双方实行独立协调,以有效承担高风险的法律后果<sup>[5]</sup>。

### (四) 规范内部控制活动

公立医院要规范内部控制活动,具体涉及如下四个方面的内容:

第一,完善的业务管理。在实施新会计制度时,公立医院必须严格实行内部预算管理,把整个医院医疗业务过程都纳入计划控制范畴之中,严控计划以外的开支,对不在计划范围内的开支,不能够拨款审批。在编制计划方案阶段中,此时计划管理人员必须根据院内所有诊疗科室的运营状况,通过零基预算和滚动计划来制定实施方案,才可以使制定出来的方式更为合理,促进计划的合理实施,并完善计划管理工作制度。

第二,健全资产管理体系,在医院内高层领导中要赋予对资产管理更多的关注度,并明确单位的资产管理任务。医务人员也要注重对资产的资产盘点、资产流动等这几个环节,进行精细监督。建立了相关的资产管控流程后,在采购资产阶段,就需要针对院内的各项经营需求,组织人员进行对资产的投入研究、以及资产投资效率的研究。之后成立了资产管理科,并且在院内需要按照不同的各科室的资产管控任务,建立了相关的资产管控目标

责任制,来确保资产可以得到运用与保护,除了提升资产效率外,也要避免各资产流失的问题产生。

第三,为加强成本费用控制管理,医院要进一步优化完善单位的成本费用管理系统,通过作业成本法,进行了对全医院业务活动的细致成本核算分析,以体现出全医院的实际资本耗费情况,为全医院更加精准地实施成本费用管理提供了全面、正确的决策依据,以在最大程度上降低资源成本耗费,进一步完善了成本费用管理约束。

第四,在公立医院内,要建筑设计好财政内控的内部评估制度,并对公立医院项目内部控制管理工作和考评,另外内部评估内容中也包括了财政内部控制的目标是不是科学合理。规章制度应用情况能否切合单位的实际,以及内控制度实施情况和财政监控能力如何才可以获得更明显的发展等,各财务部门财务内控机制、制衡规定已是基本生效,并定期对其的内控工作状况进行绩效评估,将考评结果与各个部门的科室及各岗位人员的各项工作绩效奖金水平相联系,同时也要在各部门的预算和员工晋升上挂钩,以提升院内全员投入内部控制的工作积极性,从而提高内部控制执行成效。

### (五) 畅通内控沟通渠道

医院要尽快推进医院融合,逐步加大与各业务科室和财务部门之间的合作,以做到信息的资源共享,同时还要监测数据的有效共享,以提升数据的管理效能和服务质量管理水平。构建对院内病人的跟踪体系,建立了内部信息系统和与外界系统的信息沟通平台,社会公众可通过该网络平台,去检索所提供的大数据,从而增加了对院内各项诊疗业务活动项目的数据分析。进一步要健全公立医院内的内控信息公开制度,如此才可以有效解决过去公立医院数据不真实的问题。其中,影响公立医院内部财务真实性就会影响财务管理工作的完整性,同时还会影响到内部资本的运用情况,所以必须进行完善的内控制度建立。在公立医院内进行信息的披露,同时进行内部信息的公开,就中长期而言,内部信息公开将可以实现整个医疗环境发展,使所有医务人员都认识到单位的内部经营情况。医院要着重关注信息化建设,特别是做好信息系统平台安全建设,增加政府对信息化体系建设的资金投入,积极培养专业化信息技术人员,并逐步完善财务系统及内控体系。在各个系统内部,要进行大数据信息共享,同时也要重点给医疗人员进行技术培训,最后在院内形成了一个全面科学的内控系统。对于公立医院,政府必须在网络甚至是宣传栏上披露公立医院运营信息,并加强对信息公开的科学监督。

结语:总的来说,目前我国的公立医院的内部控制还不是很完善,所以在面对众多困境下,选择良好的方法策略对医院的内部控制进行优化是非常重要的。通过上述的几种对策,可以有效提高公立医院的内控管理水平,从而提高医院的综合性发展。

### 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]刘志亮.浅析公立医院内部控制的难点及应对策略[J].中国市场,2020(10):102+106.
- [3]史良.公立医院内部控制的困境及策略探讨[J].行政事业资产与财务,2020(01):79-80.
- [4]翁莉.基于风险管控的公立医院资产内部控制体系建设[J].会计之友,2022(10):105-112.
- [5]高静.公立医院内部控制建设研究[J].投资与合作,2022(04):129-131.