

# 公立医院内部控制建设研究

杨德红

(汝南县第三人民医院 河南 驻马店 463300)

**摘要:** 在近些年我国居民的生活质量得到了显著的提升,在物质文化需要得到满足的基础上人们对于健康的关注程度越来越高,在这样的情况下对医疗卫生服务的需求也在不断的增加。公立医院属于医疗卫生服务体系中一个非常重要的组成部分,其不仅仅保障着人们的身心健康,同时也影响着社会经济发展与社会和谐稳定。做好公立医院管理有助其作用、价值的更好发挥,而内部控制则属于医院管理过程中一个重要的方法与途径,在医院经营管理中占据着重要的地位,但是我国公立医院开展内部控制的时间尚短,很多内部控制方法、策略都来源于借鉴,不一定符合实际情况,因此为了更好地实现公立医院的内部控制作用,就要根据实际情况进行针对性改善,实现公立医院内部控制更好建设。

**关键词:** 公立医院; 内部控制; 建设

**引言:** 近些年来医疗机构的数量有所增加,在这样的情况下公立医院作为公益性的医疗结构其所面对的市场竞争压力越来越大,想要更好在激烈的市场竞争中得到发展,对于公立医院来说其内部管理水平的提高至关重要。对于公立医院来说内部控制是一个非常重要的经营管理内容,在保证公立医院正常开展各项业务、经营活动的过程中发挥着不可替代的价值与意义,可以通过制度管理与约束保证公立医院各项活动的有序进行,有助于财务信息真实性保证,对于保障公立医院资产安全、完整有着积极作用。基于此就要了解公立医院现行内部控制的现状与不足,进一步分析公立医院内部控制建设策略。

## 一、公立医院内部控制建设概述

内部控制指的是在一定环境之下,相关单位、组织、企业为了更好地经营管理、充分对各种资源进行获得、使用以达到预计管理目标在内部制定与实施的各种制约和调节的方法和程序。内部控制不仅仅可以帮助相关单位、组织、企业实现经营目标,保证资产的完整性、安全性,同时也更好贯彻、落实经营法阵,保证了生产经营活动的经济与效率性。公立医院内部控制建设是以公立医院为主体,将控制目标作为核心的一种管理、控制活动<sup>[1]</sup>。公立医院属于公益性医疗机构,其与一般营利性组织存在着一定的差异,这也就是意味一般营利性组织在实施内部控制建设过程中的相关经验、模式与方法等无法应用于公立医院,也就是说在实际工作中就要根据公立医院的实际情况实施公立医院内部控制建设。

## 二、对于公立医院来说内部控制的作用

近些年来公立医院的经营压力不断的增加,做好公立医院管理工作是非常重要的,而在具体管理中内部控制是一个非常重要的组成部分,可以有效实现公立医院医疗卫生服务以及经济活动的有效监督与控制,有着不可替代的作用和价值。首先,公立医院实现内部控制建设可以更好规范每一个部门、工作人员的行为,保证了各项经营活动的有序开展,有助于会计资料真实、完整性的提高,促进了公立医院的稳

健、可持续发展。其次,可以及时识别、规避各种经营管理风险,保证各项管理工作的开展均有章可循,对潜在风险进行识别与分析,更好的对各种风险进行有效把控。最后,内部控制建设有助于公立医院资源的合理配置,实现了每一项资源的合理配置,减少、避免了资源浪费情况的出现,降低了医疗成本,有助于医疗服务水平与公信力、竞争力的提升。

## 三、公立医院内部控制现状

### (一) 内部控制环境并不理想

目前,我国公立医院在实施内部控制过程中一个比较突出的现状就是内部控制环境并不理想,无法保证内部控制建设的水平与质量。对于公立医院来说内部环境包括的内容涉及多个方面,既包括治理机构、权责分工、内部审计以及企业文化等多个方面的内容,而实际工作中这些内容做的并不全面。首先,公立医院的相关管理人员、工作人员缺少对内部控制重要性的认知。其次,权责分工并不明确,很多公立医院存在一人两职甚至多职的情况。最后,公立医院缺少完善的用人机制,很多内部审计工作人员素质、能力均有限。

### (二) 内部控制组织架构缺失

内部控制建设是一项系统性的工作,其不仅仅需要医院相关负责人的支持,同时也要成立工作部门、小组,确定具体额工作热暖,从而更好发挥其在财务、内审、资产管理等方面的作用。但是,目前在公立医院在实际工作中认为内部控制建设只是某个部门的工作和责任,并不能清楚的认识自己在内部控制建设中所发挥的作用与价值,在相关组织架构设定中过于强调财务部门的职能,甚至认为内部控制就是由这一部门负责的,这样的组织机构是不够完整的,可能导致相互推诿责任情况的出现。

### (三) 内部控制的信息化不足

近些年来,我国科学、信息技术的发展均相对较为快速,信息化技术方法、手段被较为广泛的应用于各个方面,不仅仅提高了工作的效率,同时也保证了相关工作的准确性。但是目前大多数公立医院并没有将信息化技术、方法应用于内

部控制建设的过程中,其依然运用传统的方法实施内部控制建设工作,这样的内部控制现状并无法提升实际内部控制工作的效果、质量。虽然部分公立医院建立了内部控制建设的信息化办公模块,但是却以分散式的模块系统为主,模式较为落后,不具备有共享性,给数据安全埋下了隐患,对内部控制工作的更好开展有着不利的影响。

#### (四) 内部控制制度不够健全

对于我国大多数公立医院来说其开展内部控制建设的时间还相对较短,对于这一工作的认识程度还远远不够,在这样的情况下就会导致内部控制制度的缺失。虽然我国目前大多数公立医院均认识到了在开展内部控制建设过程中相关制度的重要性,并提出了相关制度,但是其往往缺少合理性、全面性以及适应性,缺少制度加持的内部控制建设工作无法获得预计的效果,可能导致缺少执行力,使得内部控制工作流于形式等情况的出现,这样内部控制制度不健全的情况影响着具体工作的高效开展<sup>[2]</sup>。

#### (五) 内部控制建设人才缺失

无论公立医院对于内部控制建设有怎样的认知都不能否认的一个事情是其属于企业经营管理活动的一个重要组成部分,而这一工作的开展需要专业性强、素质高的人员参与和开展。尤其是在知识经济时代下,公立医院在内部控制建设的过程中更需要高素质、高能力的工作人员。但是,我国大多数公立医院的人才现状是熟悉现代管理知识的工作人员较好,其在参与内部控制建设的过程中难以真正发挥作用,也就是说内部控制建设人才存在短缺的情况,无法保证内部控制建设工作的顺利、高效开展。

#### (六) 缺少内部控制监督机制

在公立医院内部控制建设的过程中有完善的监督、评价机制是非常重要的,有助于内部控制工作的更好开展。但是,目前公立医院在实施内部控制建设的过程中并没有建立其监督、评价机制,在具体工作的开展中往往缺少统一的标准,部门公立医院并没有实现内部控制建设监督,其他公立医院虽然设立了监督机构但是往往监督与评价工作都流于形式,无法实现对于管理层的约束与监督,导致内部控制难以发挥作用。

### 四、公立医院内部控制建设策略

#### (一) 优化公立医院的内部控制环境

想要更好在公立医院中开展内部控制建设工作首先要做的就是优化公立医院的内部控制环境,在具体工作之中需要做好以下几个方面的内容。首先,要提高公立医院中相关工作人员、医护人员,尤其是高层管理对于内部控制建设的重视程度,让其了解良好内部控制工作开展对于公立医院更好经营管理的重要意义,并加强这一工作的支持,为内部控制

工作的实现提供基础。其次,也要明确不同工作人员的权利与义务,保证可以明确的落实责任,避免相互推诿情况的出现,为内部控制建设开展提供基础。最后,也要注重对于内部控制工作人员素质、能力的培养,建立一个完善的用人机制,保证其可以真正参与内部控制建设,熟练掌握相关知识、技能,提高其工作责任感<sup>[3]</sup>。

#### (二) 强化公立医院的内控组织建设

公立医院在内部控制建设的过程中要将自身业务流程特点作为出发点,更加具体和针对性的实现组织机构的建设。首先,要以相互牵制作为基本原则实现组织机构建设,明确不同部门、岗位的具体工作,规范相关工作的执行,及时发现并纠正其工作中的差错,减少管理方面的漏洞。其次,也要充分发挥内部控制的作用,不同部门之间要相互牵制,实现不相容岗位的分离。最后,也要合理界定认识、资产、财务等方面的权责关系,在法人治理结构的基础之上可以成立监事会,并保证内部控制机构的独立性,明确不同部门在实际工作中的作用,避免财务部门“一家独大”情况的出现,通过完善的组织建设促进内部控制工作的高质量开展。

#### (三) 加强内部控制中的信息化建设

内部控制属于各个组织、集体与企业 in 实施经营管理中必不可少的内容,其工作流程、重点内容基本一致,但是针对不同性质、经营模式以及工作流程的机构来说其内部控制工作还是存在一定差异的。因此,公立医院在实施内部控制的过程中就要针对性实现信息化建设,不能盲目的去选择一些比较先进、全面的信息化软件,而是要从医院的实际情况、需要作为出发点,实现对于内部控制工作的更加深入分析,了解其工作的内容与基本流程,并将具体的分析结果作为基础更好实现内部控制信息化建设的落实。对于公立医院来说其与一般组织、集体所选择的内部控制信息化系统存在着一定的差异,需要保证具体的系统选择满足医院的需要,而HRP系统就是其中较为常见的一种,其将预算管理为主线,核心为资金管控,并将人力资源、固定资产设备、成本核算以及供应链等作为基本管理内容,实现了公立医院运行过程中对于人、财、物的精细化、系统化管理,这样的信息化管理技术可以满足公立医院的实际需求,有助于内部控制工作效率、准确性的提高<sup>[4]</sup>。

#### (四) 健全公立医院内部控制的制度

在实施公立医院内部控制的过程中实现相关制度的完善、健全是非常重要的,在具体工作中要做到以下几点。首先,建立奖惩制度,根据内部控制工作内容进行责任明确,将具体责任落实到个人,并与其绩效工资挂钩,进行相应激励。其次,要建立责任制度,每一位工作人员所负责的相关工作内容均要由责任生命的签署,保证相关问题出现后可以

准确追责、问责,更好落实内部控制工作。随后,也要建立预算管理制度,完善对于财务预算的编制与执行,并根据不同部门的实际情况进行阶段性的目标调整,提高预算管理工作的效果与质量。

#### (五) 组建高水平内部控制人才队伍

针对我国大多数公立医院内部控制建设中人才短缺的现状,为了公立医院内部控制工作的顺利、高效开展,组建一支高素质、高能力和高水平的内部控制人才队伍是至关重要的。首先,在医院现有管理人员中挑选一些学习能力、上进心较强的对内部控制相关的知识进行学习和培训,并在培训后开展考核,保证其所掌握的知识、技能可以满足内部控制建设对于人才的实际需求。同时,也要注重对于人才的引进,可以通过招聘的方式快速找到可以适应公立医院内部控制建设实际需要的专业性人才,由他们共同组建其一支内部控制人才队伍,保证各项工作均可以顺利、高效开展<sup>[5]</sup>。

#### (六) 建立内部控制评价与监督机制

在实现公立医院内部控制建设的过程中建立完善的评价与监督机制是非常重要的,可以保证各项工作的顺利、高效开展,避免徇私舞弊以及敷衍了事等情况的出现。因此,公立医院就要建立起内控评价与监督机制,细致、完善的分析出具体的评价、监督标准,并将其作为基础实现内部控制工作的监督、评价。在具体工作中要将评价、监督作为内部控制工作的一个常态性工作,实现内部控制建设目标完成情况、相关方法策略与手段的实际效用等进行针对性的评价,并根据具体结果进行及时改进,不断的完善、创新内部控制建设,

保证其作用可以得到更好发挥。

结语:总而言之,在市场竞争压力越来越大的今天,公立医院想要提高核心竞争力并得到稳健发展建立科学、规范的内部管理体系是必然趋势。内部控制属于公立医院内部管理体系中一个非常重要的组成部分,其既可以保证公立医院相关活动正常、有序开展,同时也可以提升公立医院的核心竞争力,提升公立医院的医疗质量、技术水平,保证了其财产的安全性,促进了公立医院经济、社会效益的提高。而在实际内部控制工作开展的过程中需要保证每一项内部控制制度均与公立医院的实际情况相符合,在这一过程中就要从公立医院的实际情况出发,认识到其内部控制存在的不足,进而从多个方面、角度出发分析公立医院内部控制建设策略,促进公立医院的现代化发展。

#### 参考文献:

- [1]史华.基于精细化管理背景的公立医院内部控制建设探讨——以某三甲公立医院为例[J].财富时代,2021(11):164-165.
- [2]邓亚芳,王天一,郭永丽,等.医改背景下公立医院内部控制建设应用研究[J].中国总会计师,2021(10):66-68.
- [3]刘莹.公立医院内部控制建设现状及完善措施——以北京儿童医院为例[J].财务与会计,2022(02):70-72.
- [4]刘明沛.新医改政策下公立医院内部控制建设路径研究[J].商业观察,2021(23):26-28.
- [5]李丹.公立医院内部控制建设现存问题及对策研究[J].老字号品牌营销,2022(08):62-64.