

探究如何健全公立医院内控管理

黄莹

(赣州市人民医院 江西 赣州 341000)

[摘要] 医疗建设是民生大计, 一直受到社会的广泛性关注。本研究主要对如何健全公立医院内控管理展开了探讨。通过分析健全公立医院内控管理的必要性, 以及现阶段公立医院内控管理存在的问题, 发现有效的内控管理有利于公立医院向上发展, 但是目前相关工作没有落实到位。基于此, 提出了相应的策略。

[关键词] 公立医院; 内控管理; 策略

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-627X.2020.02.2104

依据相关报道内容, 未来我国新一轮医疗改革的关键与阶段性目标, 主要是实现两个根本转变: 其一是推动公立医院加强内部运行管理, 实现机构从盈利性运行向公益性台阶上升。其二是医疗体系要进一步完善、优化, 从原本的“以治病为中心”走向“以人民群众的健康为中心”。基于此, 公立医院在新医改背景下对其内控管理进行革新是非常有必要的。公立医院内控管理不仅关乎其运行方式和经营方法的科学性与实效性, 还公立医院提升医疗服务和市场竞争实力对具有重要意义。因此, 本文就如何健全公立医院内控管理进行了探讨。

一、健全公立医院内控管理的必要性

(一) 有利于公立医院提升诊疗水平

公立医院的内控管理机制是以财务管理作为基础, 融入多项管理制度和政策形成约束效力, 用以保障公立医院财产安全以及应对多种运行风险。公立医院基于内控管理通过有关部门开展专项工作, 按照财务管理制度对医院内部各类业务活动进行全面监管, 能够有效保障资金等资源的合理分配与规范使用。并且, 随着医疗体制改革下各类民营医院的建设规模逐渐扩张, 公立医院所面对的市场竞争压力越来越大、竞争形势比较激烈。如果公立医院切实把控好内控管理工作, 确保每一项工作都落实到位, 且各个环节彼此衔接能够形成持续性作用力, 则有利于提升财务行为的约束效力, 以及推动公立医院内部资源配置高度合理化。内控管理对于公立医院规避违法违规行为还有较强的指导作用, 包括强化工作人员增强财务风险的防控意识、财务运营管理能力等^[1], 从而为全面提升诊疗水平奠定良好基础。

(二) 有利于公立医院规范经营管理

公立医院内控管理的主要目的在于为医院达成整体经营目标而创造稳定环境与有利条件。从公立医院内控管理的主要内容进行分析就可以发现, 其有利于规范公立医院日常经营管理工作中的各类行为, 确保所有业务的合法合规。具体表现有: 确保公立医院内部资产的安全保障以及使用的有效性; 确保公立医院内部财务信息的真实性、时效性以及完整性; 确保公立医院的编订制度、执行控制措施具备强制管理效力, 并且能够实现公立医院依托相关制度措施推进经营方针的贯彻执行; 确保公立医院内部职能部门结构的合理性, 以及相关工作安排职责划分明确, 并且保证各个业务环节相互联通; 确保公立医院内部制定和施行的调整、约束、评价和监督等一系列活动, 都充分满足相关政策要求, 能够促进

公立医院向上发展, 为人民群众提供更加便利、优质的医疗服务。

(三) 有利于公立医院占据市场主导地位

内控管理对于公立医院提升自身市场竞争实力、把握住市场主导地位的价值, 主要体现在以下两个方面: 其一是内控管理有利于公立医院增强自身优势。例如公立医院可以通过加强内控管理发掘运营问题, 以此推动业务活动、管理手段与方法、管理机制等内容进行革新, 从而在改革过程中不断提升公立医院的整体业务水平能力以及质量水平。进而在市场竞争中将公立医院的优势发挥出来, 帮助其占据市场主导地位。其二主要集中在公立医院可借助内控管理规避运营风险。公立医院基于内控管理可以在各类业务上都设置相应的管理制度, 并配套相关的执行规范流程, 这能够直接促进公立医院内部运营管理水平的上升。并且公立医院可以通过内控管理升级风险评估机制。通过对业务活动的关键性内容设置相应的控制点, 可以有效预防一些影响较大的风险, 减少公立医院的损失。

二、公立医院内控管理存在的问题

(一) 原有体制下的遗留问题没有解决

原有体制能够为公立医院的运行与管理提供相关固化的空间与结构, 所以公立医院展开相关工作比较容易推进。甚至可以说相较于其他行业而言, 公立医院具有应的优越性。一方面, 从社会行业产业结构的定位来看, 公立医院的社会支持度和尊重程度都相对较高, 这不仅为公立医院本身所携带的信效度, 同时也是因为原有体制将公立医院的地位进一步凸显出来。另一方面, 原有体制下的公立医院内部职位工资薪酬相比其他职业较高。在我国推行医疗改革并取消药品加成之前, 公立医院内控管理的难度相对较大, 高利润的药品收入虽然能够满足公立医院内部对于经济效益的需求, 但是不利于民生问题的解决。从原有体制下公立医院的遗留问题来看, 主要是医改政策打破了公立医院的平衡状态, 使得公立医院原有的优势不再能够为公立医院带来可观效益。而当公立医院没有实现结合市场变化与需求转变其功能职能, 对内控管理进行优化升级时, 则影响到自身市场竞争力的彰显^[2], 容易处于被市场淘汰的地位, 在大多数时候需要依靠政府补助来维持运行。

(二) 监督制度缺乏立体评价影响落实

内部审计是公立医院内控管理的重点内容之一, 对于公立医院的财务信息披露等方面具有关键性作用。但是有一

些公立医院并没有设置独立的审计部门，或者即使是设立了专门的审计部门，也因为各种原因没能真正将审计监督作用全面发挥出来。部分公立医院因为缺少专业且相对独立的牵头部门负责内控管理建设、制度设计与实施、加强监督等内容，导致公立医院的内控管理出现“难产”等现象。例如，有些职能部门虽然设立了相应的内控管理及监督制度，但是没有真正落在实处实施。或者是当内控管理制度实施之后，由于缺乏立体化的监督与评价，导致内控管理工作的进程相对缓慢且难以推进。另外，公立医院的审计部门人员构成或存在一定的问题，主要集中在未能够实现专业化和独立性两个方面。看起来就像是公立医院为了达到设立科室解决人员就业问题的目的而已。当审计部门人员开展监督工作时，未能够严格按照规章制度审查其他部门的执行情况，出于“人情世故”不敢监督、不会监督，以至于内控管理的效率与质量难以得到保障。

（三）内部权责划分模糊削弱制度实效

公立医院运营存在一定的特殊性，从机构的社会功能与定位来看，公立医院需要在保障实现公益性、非营利性占据主要份额的前提下，同时要保障自身在市场竞争中也有一席之地。因此，公立医院内控管理所面对的组织结构也相对复杂。从公立医院的内部工作人员结构来看，大致可以分为行政职能特点以及有技术级别特点两大类。而一些公立医院由于没有就人员结构进行升级以及职责再细化梳理，以至于内部权责划分比较模糊且岗位职责难以厘清。这就导致公立医院内部非常容易出现问题，例如工作任务安排出现两极分化，工作人员忙得非常忙，闲得非常闲。另外，还有一些公立医院的内部运行与经营管理出现了私人领域特点。通常指“一人独大”等现象，并且具有这种特点的公立医院在内控管理方面更容易出现监督不到位、制度如同白纸、运行管理科学性不足等问题。这状态下的公立医院，其内控管理的制度失去了效力与原本的意义，成为服务个人私利的工具，还会引发其他工作人员的不满等心理形成恶性循环。

三、健全公立医院内控管理的策略

（一）推动内控管理手段与方法重建

公立医院内控管理可以通过转变工作模式、工作方法与推动落实的手段，来带动公立医院内部经营管理优化升级，进而推动公立医院完全适应新体制、新环境与市场。首先，公立医院可以在保证自身公益性的前提下积极学习现代企业的管理理念、管理方法与管理制度。其次，公立医院需要结合自身实情、资源条件和发展目标，设置与自身实际相匹配的内控管理运营部门，由其专门负责指导、开展、监督和落实内控管理的一切工作事宜。最后，公立医院要推进内部信息化建设的进程，确保信息资源的整合以及与其他单位、机构的信息联通。进而为协调各科室的内部运营、服务收费管理等工作创造有利条件。例如，四川大学华西医院等早就设立了其内部专门的内控管理部门，并且还设置了专科专职的运营助理岗位进行指导与推动落实。该部门除了要保障日常的内部运行与经营管理分析工作，还要负责监督绩效管理、

资产管理、设备评估、医保等工作，从大大小小的事务中提升公立医院的业务水平^[3]。

（二）健全内控监督制度与绩效考评

公立医院内控管理的审计工作是不断推动其发展、壮大的重要条件，并且对于发掘公立医院内控管理存在的问题与完善相应的制度具有导向作用。公立医院需要保证内部审计工作的独立性与专业性，是为了保证公立医院内部运行及监督管理的实效性。公立医院需要从事后审计转向全过程审计，改变以往内部审计事后审计、追责、整改的思维模式。同时，还需要调整内部审计工作的侧重点。公立医院需要完善相关配套监督管理制度，并加强制度审计与绩效审计。而且要保证实际工作具备意义并将公立医院内控管理的作用凸显出来，则需要工作主体保持独立性、专业性，不被“情感”、“人情世故”所影响。因此，公立医院需要从执行者角度提出革新措施，健全立体化评价体系。公立医院可以按针对性和可操作性设置考核指标体系，然后结合科室特点进行定量指标、定性指标分析，把握各项考核数据构成的科学性以及精准性，然后结合绩效审计进行综合性与针对性兼顾的立体化评价。

（三）内控管理组织体系专业化独立化

公立医院需要明确院长是内控管理的主要责任人，并且院长自身需要正视个人岗位职责。建议公立医院就院长职位设立四个或以上副职岗位，由分管院长们同时推进内控管理及监督工作，在保证共同负责内控管理任务的基础上细分具体职责。保证对公立医院内控管理在人力、财力、物力、资源各方面给予强有力的支持，以及内部控制建设的有效开展、有序实施。公立医院还应成立内控管理的领导小组负责下达与推动落实，同时由地方卫健委指派专门的监督人员担任组长监督职位，按照季度下派不同人员进行监督反馈。然后，副院级领导担任副组长，各职能管理部门负责人任成员，共同参与内控管理工作推进落实。而财务科或单独的内控管理部门作为具体办事机构，负责财务审计、制度审计、绩效审计等特殊性工作。各层级管理部门制定相应的内部管理制度、措施、流程，各尽其责、各司其职。

四、结语

综上所述，为解决岗位职责划分不清、“一言堂”等问题，公立医院需要健全内控管理组织体系，并保障监督管理工作的独立性，以及人员考核评价的专业性与全面性。

参考文献

- [1]周景青.公立医院内控管理系统建设及应用效果研究[J].今日财富(中国知识产权),2020(01):106+108.
- [2]吴可书.医改背景下公立医院的财务精细化管理的方法及对策[J].环球市场信息导报,2017(44).
- [3]张瑞华.加强精细化管理 健全公立医院财务支出内控[J].财会研究,2016(03).

作者简介:

黄莹(1991—),女,江西省赣州市人,研究生,中级。