

DOI: 10.12361/2661-3263-06-02-129650

# 基于风险管理的公立医院内部控制优化策略

韩 可

重庆市卫生健康委, 中国·重庆 400000

**【摘要】**在公立医院改革的大环境下, 医疗卫生事业发展发生重大变化, 需要面临可持续发展的压力, 对于公立医院的运营管理工作也提出了更高的要求。同时, 应该认识到, 公立医院既属于非盈利性组织, 也是公益性事业单位, 要提高运营管理效率, 则需加大内控力度, 通过内部控制工作的开展保障各类资金资源的高效合理应用。在医院事业发展中, 可以将内控工作作为内部管理的核心内容, 并且做到与风险管理工作的有效结合, 来改善内部管理, 提高内控管理的实效。与此同时, 二者的有效结合也可起到提高医院运营管理水平和医疗服务质量的重要作用, 实现医疗机构高质量发展。但从目前公立医院的发展现状来看, 还面临众多风险问题, 下文便对公立医院内控风险的成因进行分析, 并且从风险管理的层面入手, 探究优化公立医院内控管理的有效策略。

**【关键词】**风险管理; 医院内部控制; 内控环境; 风险评估

## Internal control optimization strategy of public hospitals based on risk management

Ke Han

Chongqing Municipal Health Commission, Chongqing, China 400000

**[Abstract]** In the general environment of the reform of public hospitals, the development of medical and health undertakings has undergone significant changes and needs to face the pressure of sustainable development, which also puts forward higher requirements for the operation and management of public hospitals. At the same time, it should be recognized that public hospitals are not only non-profit organizations, but also public welfare institutions. In order to improve the efficiency of operation and management, internal control should be strengthened to ensure the efficient and reasonable application of various capital resources through internal control. In the development of hospital business, internal control work can be taken as the core content of internal management, and it can be effectively combined with risk management to improve internal management and improve the effectiveness of internal control management. At the same time, the effective combination of the two can also play an important role in improving the level of hospital operation management and medical service quality, and realize the high-quality development of medical institutions. However, in view of the current development status of public hospitals, there are still many risk problems. The causes of internal control risk in public hospitals are analyzed below, and effective strategies for optimizing internal control management in public hospitals are explored from the perspective of risk management.

**[Keywords]** Risk management; Hospital internal control; Internal control environment; Risk assessment

在现在公立医院高质量发展进程中, 需要根据新医改的基本要求, 努力攻克在运营管理方面的难题, 并且健全内控管理体系。公立医院作为公益性机构, 其内控工作和风险管理也相对特殊, 存在资金管理风险大和医患关系紧张等问题, 其中资金管理风险主要是由于对财政拨款占比较低, 公立医院不得不考虑地方性债券、政府贴息

贷款等债务, 导致资产负债率呈上升趋势; 医患关系则与医院医疗服务质量存在密切的联系, 内部控制作为医院内部管理的核心内容, 对于医患关系具有重要影响, 其不仅涉及对资金、资产等的管理, 还涉及对各种业务和医疗服务工作的控制管理, 主要目的是通过协调各部门工作关系来形成组织合力, 逐步提高医疗服务质量, 增强老百姓就

医满意度。因此,当前医疗卫生事业发展的重点工作应侧重于促进风险管理与内控工作的结合,以提升公立医院的社会效益和运营效率。

## 1 公立医院内部控制风险问题

### 1.1 医疗质量管理风险

医疗质量管理风险主要包括因医患关系紧张引发的医院行为风险,或是因医疗事故引发的医疗纠纷等,在医疗服务过程中存在很多不确定性因素,患者的病情发展是一方面,医护人员的工作行为是另一方面,无论哪一方面出现问题均可能对患者带来损害,致使引发医疗纠纷。尤其是现阶段的新医改背景下,对医疗服务质量提出了高标准的要求,如不能提高医疗服务质量,严控医疗事故的发生概率则可能进一步影响医患关系,对医疗卫生事业的健康发展十分不利。

### 1.2 公立医院运营管理风险

医院虽然属于非营利性组织,但同时也会受到市场环境的影响,在医药政策更新和医疗行业秩序逐步规范的基础上,医院要想获得长期发展,则需根据医院自身的发展实际,建立起中长期的发展规划,从科研工作、设备升级、诊疗技术等多个方面入手,不断强化自身的医疗服务质量,使其在医疗服务市场中具备较好的影响力。此外,也需根据医疗市场的发展环境对医院运营策略作出调整,但在此过程中,如果运营决策失利则会引发运营管理风险。

### 1.3 财务管理风险

公立医院财务管理工作需要面临众多影响因素的威胁,致使出现财务管理方面的偏差,产生财务风险问题。如,医院为实现自身发展进行改扩建或购置医疗设备等需要大量资金,但财政资金和事业收入有限的情况下,只能靠举债的方式筹措资金,从而增加筹资风险;在实际情况中,病人欠费的情况屡有发生,也对资金造成了一定的回笼风险等,这些均会对财务管理工作带来不利影响,不仅导致流动资金减少,还可能对后期的运营带来不利影响。

## 2 医院内控风险问题的成因

### 2.1 缺乏内部控制环境

部分公立医院在发展中,对制度和绩效评价给予了一定的关注,希望通过制度约束和绩效评价工作的开展规范医院运营和管理秩序,保障医院业务和各项工作的良性开展,但却忽视了内控工作的重要性,致使在医院内部未能形成较好的内控环境,导致内部控制工作难以发挥约束和管理作用,产生内控职能被弱化的问题。此类问题的产生,导致内控工作趋于形式化,不能对医院的日常运营管理工作形成有利的指导。究其原因是由于医院管理层对内控工作的关注度不高,内驱力不足,因此不能给出明确

的工作指导,下层员工也不能对内控工作的重要性产生正确的认识。此外,医院的内控管理工作责权划分不清,且未能形成较为健全的内控管理机制,在组织结构设计中存在缺陷和不足,导致内控工作不能发挥长期有效的监督作用。

### 2.2 风险评估与预警工作不到位

公立医院日常运营中涉及大量设施设备和医疗物资采购的情况,大部分情况下会带来固定资产增加,在此方面的资金投入相对较大。一些医院在开展上述工作时,未能结合医院运营发展实际进行科学分析和论证,也没有制定较为合理的采购计划,上述行为很可能引发资金占用风险和资产闲置风险等。此类问题均是医院风险评估和预警工作不到位的体现,如能在设施设备等固定资产购置之前,对其中的风险因素进行全面梳理与分析,并且制定科学可行的采购计划则可有效降低风险发生率。

### 2.3 内部审计工作较为薄弱

审计部门是公立医院内部相对独立且对医院各项运营和管理事项进行监督的职能部门。在实际审计工作中,既要保障各类财务信息、管理信息以及内控信息的真实性,也要负责对医院日常运营和业务行为的全面监管,并对医院运营质量进行科学评价。如内部审计工作不利,出现审计方面的漏洞,则难以真正发挥内控工作的监督和管理作用。不仅不能控制医院运营和财务风险,还可能影响业务落实质量,对于医院的医疗服务质量带来不良影响。

### 2.4 内部控制活动覆盖不全

医院运营的公益性以及业务内容的特殊性要求其要全面做好预算管理和成本管理工作,目的是实现对各类资金资源的最大化利用,降低因资金利用问题引发的财务风险。实践证明,只有加强内控管理工作,全面落实内控制度方能及时发现潜在风险,并将风险问题消除于萌芽中。但实际上,有很多医院存在内控制度落实不到位,覆盖不全面的问题。常见表现为,在预算管理,存在预算编制不全面,不科学和预算考核不严谨等问题,致使预算管理工作不能发挥应有的指导作用。此外,在采购环节中,因缺乏系统统一的管理,致使采购制度的约束作用不强,不能保障采购成本的合理控制,出现采购价格虚高的问题。

## 3 风险管理视域下的公立医院内控优化策略

### 3.1 营造良好的内控环境,明确岗位工作职责

一方面,要全面提升医院员工的风险识别与防范意识,使风险管理理念深入人心,可以将风险管理理念融入到医院文化建设中,从文化建设的层面上强化员工风险意识,使其在日常工作中能够主动关注和分析风险问题,充分发挥全体员工的主观能动性,确保全员参与到风险管控工

作中,从根源上降低风险发生率;另一方面,优化组织结构,并明确岗位工作职责,在医院的岗位设置中,更多的是关注医疗服务质量问题,很少与运营管理工作建立有效的联系,导致医疗服务业务与运营管理脱节的状态,此种运营模式很可能引发运营管理风险。为能有效控制风险问题,则需对现有的组织结构进行有效优化,如可以从业务内容的层面入手,优化与业务相关的部门,做到同类型业务资源管理工作形成合力,或组建专门的运营部门,这既可减少组织建设投入,也有助于优化组织结构,去除一些冗余的内容,简化结构形式。此外,要做到对特定责任的有效拆分,目的是保障职权分配的合理性,杜绝因权责交叉引发的系列风险问题。

### 3.2 做好风险评估与预警,健全风险管控体系

(1) 加强风险评估投入,认清自身的风险承受能力。医院方面可以结合以往的风险管理经验和相关的财务数据对于风险隐患进行全面分析,并根据医院自身的发展现状,明确各类风险因素可能会产生的影响,做好风险因素的定量和定性分析,将潜在风险划分为具体的等级,为风险控制和管理工作指明方向。为进一步强化风险评估和控制效果,可对医院发展中面临的风险问题进行分类,并且形成专门的风险评估和控制小组,促使其主动参与相关的业务和运营活动,主动识别风险,目的是从源头上控制风险问题。

(2) 建立风险预警机制,基于风险评估等级,制定风险预警值,确保风险管理工作的有序开展。当风险预警值得到明确后,在日常工作中则可通过主动收集各类风险数据,监测风险数据的变化趋势,如超出或者接近预警值,则需快速启动预警机制,直接将风险数据提供给风险管理小组,由专业的风险管理人员对风险问题做具体分析,并明确风险成因,以便及时采取措施加以处理。为保障风险预警机制的有效落实,则需在医院内部建立起对应的信息交流平台,为风险数据和信息的收集提供便利。

### 3.3 加大内部审计投入,强化内控工作实效

第一,要实现内部审计人员的优化配置。优先选用一些审计经验丰富,审计业务能力扎实的人员参与工作,且加大对审计人员职业素养的培养,确保审计工作队伍无论是业务能力还是素质水平均符合内控监督的基本要求;第二,在内部审计部门的基础上可以另外组织内部审计监督小组,主要负责对内部审计工作落实状况的监督管理,可由高层领导担任小组组长,由从业多年的优秀审计人才参与审计监督过程,争取及时发现审计工作中存在的不足,严格控制审计工作落实质量;第三,健全审计工作制度,指导审计人员科学落实审计任务,对审计工作行为进

行有效约束,并且主动提交审计报告;第四,认真梳理审计流程,补充审计工作内容,使审计工作发挥应有的监督和约束作用,有效强化审计工作职能。

### 3.4 以业务为导向开展内部控制活动,提高内控工程覆盖面

于预算管理层面而言,可以通过强化预算管理制度,对预算编制、执行和绩效评价等业务流程进行全面梳理,形成系统性的管理流程,确保在实际落实预算编制工作时均能有章可循,规范预算编制行为。在预算编制环节中,除了要求财务部门参与以外,其他相关部门也需参与其中,保障各类信息的及时同步,提高预算编制内容的全面性;于成本控制工作而言,需要对于医院日常运营中的各类数据进行全面汇总,为成本控制工作形成可靠的数据支撑。同时,要积极落实全成本核算工作,将各个科室的诊疗项目和变动成本等均纳入成本核算之内,积极推动DRGs,通过提高成本核算的准确性增强成本控制实效。

#### 结语:

公立医院运营过程中需要面临较为复杂的市场环境,且在实际运营中也存在诸多不确定性因素,致使形成部分风险隐患,如不对此类问题加以关注,对风险问题进行合理控制,则会为医院带来大量的经济损失,甚至影响公立医院形象。内部控制工作作为监督和管理医院运营管理行为的重要工作抓手,在实际落实工作时,要从风险管理的层面入手,做好风险识别和预警等工作,确保医院风险问题被消除于萌芽中。为能实现上述内控管理目标,则要主动与风险管理工作建立联系,通过整合风险管理和内部控制工作来强化内控体系的管理水平,使其为医院运营和业务等工作的开展形成有力的约束和管控,有效规范公立医院运营管理行为和业务行为,促进医疗卫生事业的高质量发展。

#### 参考文献:

- [1] 尚艳明,杨淼云,李建鹏.基于风险管理下公立医院内部控制体系优化探究[J].商业观察,2021(26):85-87.
- [2] 季沛芸.基于风险管理的H公立医院内部控制体系优化研究[D].南京理工大学,2021.
- [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] 陈晨.基于内部控制视阈下医院物资采购管理的优化策略[J].中国产经,2020(09):123-124.

#### 作者简介:

韩可(1985.05—),女,汉族,四川人,研究生,中级会计师,方向:医院内部控制。