

公立医院提升内部审计质量管理体系研究

付奥运

镇雄县人民医院，中国·云南 昭通 657200

【摘要】随着我国医药卫生体制改革的深入推进，公立医院面临着日益复杂的运营环境和更高的治理要求。内部审计作为医院治理体系的重要组成部分，其质量直接关系到医院的风险防控、运营效率与合规管理。本文旨在探讨公立医院提升内部审计质量管理体系的关键路径，通过系统分析当前内部审计工作的核心环节，提出从审计流程标准化、审计队伍专业化、审计技术智能化三个维度构建全面质量管理体系，旨在为公立医院实现内部审计的价值增值、保障医院高质量发展提供理论参考与实践指导。

【关键词】公立医院；内部审计；质量管理；审计流程；审计技术

引言

公立医院作为我国医疗服务体系的核心，其运转影响着国家发展和民众生活，公立医院既要保证医疗服务的高质量提供，又得应对预算管理、成本控制等一系列挑战，运营风险明显浮现，内部审计充当“免疫系统”，职责从传统的财务合规审查延伸到对医院运营管理等方面进行全面评估与监督。然而目前众多公立医院的内部审计工作存在缺乏独立性、流程不标准等状况，阻碍了效能释放，全面研究提高内部审计质量管理水平的办法与路径，对优化医院治理、确保资产安全、助力战略目标实现有着重要的现实意义，本文将立足夯实基础、强化核心、创新驱动三个方面，打造逻辑清晰、紧密相连的内部审计质量提升途径。

1 夯实审计质量管理基础：推进审计流程标准化

1.1健全审计制度与规范体系

公立医院若想构建科学高效的内部审计体系，需率先在顶层设计上做好周全谋划，筑牢制度根基，核心任务是严格遵照《中华人民共和国审计法》《卫生系统内部审计工作规定》等国家法律法规及行业指导准则，结合医院自身规模、业务特性和管理诉求，有系统地构建一套涵盖内部审计章程、全面工作手册以及具体操作指南的规章制度体系^[1]。该制度框架的核心价值体现为，能明确划分内部审计部门在医院治理结构中的职责与权限，切实保障其独立性和客观性，还明确审计工作的范围、频率及审计结果的报告途径，进而为所有审计活动合法、合规且权威地开展提供基本准则。

制定好总体性的制度框架后，接下来的重点是把原则性

要求转变为可操作、可评估的具体规则，这便要求依据医院运行涵盖的不同审计范畴与业务种类，实施精细的流程规划与标准拟定，就领导干部经济责任审计而言，应明晰审计事项、评估指标和操作步骤；进行大型基建修缮项目审计工作，要明确涵盖预算、招标、合同签订直至竣工决算整个流程的跟踪审计要点；开展内部控制审计时，应细化控制环境、风险评估、控制活动等要素的审查方式与判定标准，借助对各类审计业务实施标准化与流程化操作，可保证每项审计工作从规划、执行到报告都有清晰、一致的规范可依，极大提高审计工作的专业质量、效率和连贯性。

1.2优化审计项目全过程管控

把全面质量管理的理念与方法融入单个审计项目从开始到完结的整个生命周期，是增强审计工作价值的核心，在开展审计的前期筹备阶段，质量管理呈现为深度的风险评定与缜密的审计安排，审计部门应采用系统方法，准确识别医院运营中的高风险地带与关键控制要点，依此合理调配有限的审计资源，制定全面的审计方案，保证审计工作从起始就对准最关键的管理短板和潜在风险处，做到精准施策。

审计实施期间，质量管理关键是严格落实既定审计程序，规范工作底稿的编制和分级复核流程，每位审计人员都要保证所获审计证据有足够证明力且来源恰当，所有判断与结论均有坚实的底稿记录予以支撑，步入审计报告阶段后，需设立严密的分级复核与质量管控机制，对报告呈现的事实、引用的法规、问题的界定以及给出的管理建议开展多轮审核，保障最终成果客观公平、论证严谨且建议

切实可行。在后续跟踪环节，质量管理没有画上句号，而是转变为对审计所发现问题整改状况的持续监督与成效评估，以此推动被审计单位切实改善，最终打造出一个从计划、执行、报告到整改呈螺旋式上升的闭环管理体系，真正实现内部审计“治已病、防未病”的积极作用。

1.3 构建多维度的质量评价机制

构建一套科学且具有动态性的质量评价体系，是驱动内部审计工作实现持续改善与优异绩效的核心推力，一个完备的体系应整合内部考核与外部评估这双重机制，构建内外协同、多维度的监督反馈循环，内部考核作为基础且常态化的自我监督手段，主要方法有安排审计人员对已完成项目的工作底稿、审计证据和结论开展交叉审核，同时审计部门负责人或质量监督专员会定期对重点项目开展抽样检查，这种内部“体检”的目的是快速察觉并矫正审计流程中的偏差，推动经验交流与专业判断达成一致。

单纯依赖内部视角极易形成“盲区”，故而引入外部评估机制不可或缺，可体现为主动接受上级卫生行政主管部门开展的专项工作检查或同行相互检查，借助外部专家视角和丰富行业经验评估自身工作好坏，更高级的举措是引入独立的第三方专业机构，依据国家或国际内部审计专业标准开展系统的质量评估或认证^[2]。该评价体系把定性职业判断和定量绩效指标相融合，该评价体系能客观全面地体现审计工作的整体质量、效率与成效，精准找出优势与不足，为后续制度完善、流程优化以及能力建设给出清晰、具体的行动指引，最终推动审计质量持续提升。

2 强化审计质量管理核心：推动审计队伍专业化

2.1 完善审计人才选拔与培养机制

为构建符合现代医院管理标准的内部审计队伍，需率先破除传统的部门隔阂，从更广阔视角拓展选人用人途径，内部审计的意义已大幅超越传统的财务账目审查，其工作覆盖医院运营的各个方面，人才选拔不能仅聚焦于财务背景人员，要积极从临床科室、运营管理、物资采购、信息化建设直至医保结算等业务一线，引入既精通专业又熟知医院实际运营的复合型人才，多元化的人才组成结构，让审计团队得以具备理解复杂医疗业务、评估运营风险、分析海量数据的能力，进而提供更具深度与价值的审计服务。

吸纳众多贤才之后，打造一套具备系统性和持续性的培训体系是保障团队专业胜任能力的核心，该体系应包含

法律法规更新、审计技术手段、医疗行业专属政策以及前沿信息技术等多方面内容，且通过定期培训、案例研讨、对外交流等方式加以实施。要积极激励并扶持审计人员报考国际注册内部审计师、注册会计师等具有权威性的职业资格认证考试，把获得证书与职业发展路径关联起来，唤起他们持续学习的内在驱动力，进而全面提升整个团队发现、剖析和解决复杂问题的综合能力，为医院高质量发展筑牢监督保障。

2.2 构建科学的绩效评价与激励体系

打造一套聚焦审计质量的绩效考核与激励机制，是引导内部审计活动、增强组织价值创造能力的重要管理手段，这套机制需坚决扭转以往或许存在的只重数量、忽视质量的现象，考核指标设计要精准着眼于审计工作最终成效，既要注重审计程序是否得以严格且规范地落实，更要全面评估审计发现是否触及管理层面的关键问题、审计建议是否具有前瞻性和可实施性，以及最终对被审计单位工作改进的实际推动效果，利用这些综合性指标，实现审计工作价值的量化与可视化。

更关键的是，要构建起强效的激励约束机制，保障考核结果具有实质性效果，需把上述质量考核结果和审计人员在绩效薪酬、职级晋升、评优评先等方面的个人核心发展利益紧密相连，营造“质量优则奖、质量劣则惩”的清晰导向，直接的利益关联可有效促使审计人员积极钻研业务、力求完美、大胆揭示深层次问题，实现从“要我做”到“我要做”的转变^[3]。在整个审计部门直至医院整体层面，构建起全员关注质量、全员追求卓越的积极组织环境，进而促使内部审计工作质量实现持续的螺旋式攀升，为医院治理现代化增添更大价值。

2.3 坚守职业道德与强化独立性保障

独立性是内部审计工作的核心要素，是公正客观开展监督与评价工作的必要基础，医院管理层需从治理结构层面出发，依靠正式的制度规章和日常管理行动，清晰界定并大力保障内部审计部门的独立性和权威性，这清晰地体现为：保证内部审计部门在组织架构中处于较高层级，一般要直接向医院党委、董事会或主要负责人汇报工作，以此在体制层面防止被审计业务部门的干扰；确保其具备必需的资源、自主的预算，以及无限制地获取所有相关活动、记录、财产和人员信息的权力，审计部门才会有勇气揭露

问题，其报告结果才会具备应有的震慑力与公信力。

在保障组织独立性的过程中，审计人员自身的客观性是独立性的另一关键支撑，这需借助持续深化的职业道德建设来夯实，医院需加大对审计人员职业操守教育力度，不断提升他们的风险意识、责任意识与保密意识，必须明确规定每位审计人员在实际工作中，务必坚守客观、公正、保密的基本准则，主动抵御各类可能干扰其专业判断的利益冲突或不合理压力，以事实为根基，以法规和标准为准绳，这种深入内心的职业操守，和组织给予的制度保障相互配合，一同筑牢审计质量坚不可摧的根基，保障审计结论可承受检验，真正发挥“免疫系统”功能。

3 创新审计质量管理驱动：实现审计技术智能化

3.1 搭建一体化审计信息平台

医院要加大资源投入力度，全力搭建一个功能完善、高度整合的一体化内部审计信息平台，该平台需全方位涵盖审计项目管理、多源数据采集整合、智能分析预警以及审计报告自动生成等关键业务流程，核心要点是达成平台和医院HIS系统、财务核算系统、药品器械物资管理系统、人力资源系统等核心业务系统的深度对接与数据流通，消除长期存在的信息隔阂与数据孤立状态。这一举措可为内部审计部门开展持续且动态的非现场审计构建坚实的技术支撑，达成对医院经济运营活动全流程、全维度的监控。运用统一的数据接口以及标准化的数据处理流程，可保证审计所需数据的完整度、准确度和及时性，极大增强审计工作的效率和深度，为审计模式转型升级筑牢根基。

3.2 深化大数据分析与应用

内部审计工作应紧贴技术革新潮流，主动运用大数据、云计算等前沿技术，医院需重点研发契合医疗行业特性与自身管理要求的各类统计分析及风险预警模型，系统借助对海量历史数据和实时业务数据开展多维度、深层次的关联剖析与趋势预判，系统可自动且精确地揪出异常交易模式，识别潜藏的合规与运营风险点。这表明审计方法即将发生根本性的革新：从以往依靠经验进行抽样审计的方式，转变为依托全量数据实施数据驱动式审计；事后查找问题、落实责任，拓展至事中实时监管、事前风险预警与防控，这种转变可大幅扩大审计监督的覆盖范围，让审计洞察力更敏锐、判断更精准，为医院提高治理效能、保障资产安全、优化资源配置提供

有力的数据支撑和决策指引。

3.3 探索智能化审计工具与实践

为契合未来发展走向，医院内部审计要积极钻研且应用前沿的智能技术手段，采用机器人流程自动化技术，把它运用到规则清晰、重复性强、工作量大的审计工作流程中，例如开展不同系统间数据一致性核对，以及对大量凭证进行自动抽查和初步审核等。这可使审计人员摆脱繁杂、重复的事务性工作，让其把更多的时间与精力投入到需要专业判断、深度分析以及提供决策支持的高价值活动中，可主动探寻自然语言处理技术在审计实操中的应用情形，比如在合同审计中快速抓取关键条款并进行合规性核查，抑或是对大量政策资料、会议纪要等进行智能审查以找出潜在风险，借助此类探索，持续累积经验，逐步增强内部审计工作的自动化、智能化水准，最终达成审计效率与审计质量的同步跃升。

总结

提高内部审计质量管控是公立医院契合新时代发展、达成治理现代化的关键行动，本文所提路径着重强调三者的有机融合：流程标准化作为保障质量的“轨道”，为审计活动提供规范参照；队伍实现专业化是推动质量提升的“引擎”，影响着审计的深度与高度；技术智能化像“加速器”，推动质量提升，拓宽审计广度且增进效率。三者彼此依存且相互促进，公立医院管理层需看重内部审计价值，从战略视角谋划投入，系统地落实上述路径，增强内部审计质量，让其成为医院高质量发展的“护航者”与“增值者”。

参考文献：

- [1] 丁月蓉. 公立医院提升内部审计质量管理路径研究 [J]. 经济师, 2024 (11): 107-108.
- [2] 曹日旺. 公立医院内部审计路径及质量控制研究 [J]. 财讯, 2020 (28): 0005-0006.
- [3] 高天颖. 新形势下公立医院内部审计的现实困境与实施路径 [J]. 市场周刊·理论版, 2023 (18): 0099-0102.

作者简介：

付奥运（1994.09—）女，汉族，云南省昭通市镇雄县人，本科，审计师，研究方向：公立医院运营管理、内部审计、内部控制。