

建设以风险为导向的医院内部控制体系

吕伟梅

山东阳光融和医院有限责任公司，山东潍坊，261061

摘要：内部控制体系的建设，首先确定目标，不同目标所带来的风险不完全一样。根据目标再进行风险识别与评估，找出影响医院目标实现的关键风险点并加以分析。根据识别的风险点，进一步完善相关业务的内部控制制度，促进医院目标的实现。在内部控制制度运行一段时间后，督查运行效果，并与预期效果进行差异分析，根据差异分析再次完善内控制度，进而完善风险管控系统，形成风险管控的闭环，通过内部控制将风险管理理念深切渗入企业的文化、机制、流程、操作规范当中去，耦合到每一个人的思维中去。

关键词：内部控制体系；制度建设；以风险为导向；医院财务管理

中图分类号：TU246.1

文献标志码：A

0 引言

所谓内部控制，是指一个企业为了实现其设定的经营目标，合理保证财务信息的真实性、经营活动的效率和效果以及对法律法规的遵守，而采取的自我约束和评价的一系列制度、程序与措施的总称^[1]。

在《中央企业全面风险管理指引》中，将战略经营目标作为全面风险管理的方向，通过在工作各个节点和生产经营过程按照相关流程进行操作，规避相关风险，形成良好的风控意识，健全完善全面风险管理体系，包括风险管理策略、风险理财措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统，从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证^[2]。

风险管理与内部控制相互补充相互牵制，规范且合理有效运行的内部控制的是医院平稳且长期发展的基石，为防范风险提供了保障，切实有效的内部控制制度合理保障了医院各项经营目标的实现，为医院筑起“免疫长城”。

1 构建以风险为导向的医院内部控制体系的必要性

企业因财务失控而破产、滥用职权爆发财

务危机以及因贷款引发信用危机等事件，都体现了失效的企业内部控制、存在漏洞的风险管理体系引发的巨大危机，同时也给各地监管机构敲响警钟，对内部控制的重视提到了制高点。

2002年，美国推出了“新的上市公司准则”《萨班斯—奥克斯利法案》，加大了对内部控制体系的监控力度，要求所有上市公司在年度审计中包含内控审计，内部控制报告与企业年报同步提交；2004年，《企业风险管理整合框架》被美国COSO委员会发布，对全面风险管理的概念做了详细阐述，要求将全面风险管理理念嵌入到内控中；2008年中国财政部会同审计署、证监会等印发的《企业内部控制基本规范》，2010年发布的《企业内部控制配套指引》，内部控制的基本规范连同配套指引，体现了我国企业内部控制体系不断完善不断优化。在企业意识到不相容职务存在时，内部控制便出现了，在企业发展到需要职业经理人时，内部控制得到了发展，资本市场逐步成熟，基于对众多投资者的保护，内部控制逐步成熟稳定。内部控制和风险管理，是真正为企业创造价值的管理工具，虽然内部控制已渐入人心，但还是有些企业人员对其束手无策，企业管理层应不断学习不断进步，要矢志不渝地将内部控制与风险管理的建设进行到底^[3]。

目前医院处于飞速发展的成长期，在实现经

营目标的过程中，医院内外部环境日益严峻，面临的风险日益增加，存在着由于内控意识淡薄或体系不完善引发的“成长综合症”，面对风险，企业只有不断完善内控系统，来提高应对风险的能力，以此来防范风险，得控者则强，失控者则弱，无控者则乱^[4]，内部控制体系的建设成为医院今后发展道路上迫在眉睫的事情。

2 构建以风险为导向的医院内部控制体系的思路

优化医院内控环境——确定目标——风险识别与评估——建立内控体系——持续完善内控体系，是建设以风险为导向的内部控制体系五步曲。

2.1 优化医院内控环境

优良的内部控制环境是建设和运营内控系统的重要基础，内控环境对内部控制的实施起到决定性作用，内控环境的好坏，直接决定了内部控制运行是否有效。强化医院内部风险管控理念，让其贯穿于从战略制定到战略落地的各项活动中。

医院内部控制制度建设并不是内控部门或者质控部门单枪匹马独自战斗可完成的，内部控制制度的建设需要各部门各科室的支持与合作，让全员参与到推动内控工作建设中来。治理层和管理层应加快推进内部控制体系建设的步伐，应清楚地意识到合理的内控体系对医院发展的必要性，从内控什么、为谁而控、如何去控、控到什么程度等四方面入手，以全面性、重要性、制衡性、适应性和成本效益性为原则，努力提高管理层和医院员工的内部控制和风险管理意识，在工作过程中遇到问题，能主动意识到内部控制并考虑到内部控制的有效性，在医院内形成一种良好的风控文化，由“被动内控”变“主动内控”，实现质的变化。

2.2 确定目标

风险因目标的存在而存在，因目标的不同而不同，首先要明确内控目标，根据目标识别出相关的风险，然后针对风险所对应的程序制度进行完善，以将风险控制在可接受范围内。因此，在

建设内部控制的整个体系中，应将确定企业的风险目标作为首要工作。

目标的设定应根据医院的风险管理偏好设定合理保证医院高效运行、杜绝舞弊、财务信息质量等目标。为了保证医院经营目标的实现，医院在确定目标时应将各种风险的影响作为主要因素进行评价。

内部控制目标具体包含五个方面：合理保证医院经营管理合法合规、防止和发现舞弊与错误、保障资产安全与信息完整、保障财务报告质量及相关财务信息完整可靠，经济高效的实现医院目标^[5]。

2.3 风险识别与评估

首先确定医院的风险观，只有确定了风险观，才能在内部控制体系建设中把握住方向。每个医院因为面临的外部环境，内部环境和企业文化不一样，风险观就不尽相同。在内部控制体系建设中，从医院的风险观出发，分析医院面临的主要风险及应对风险的能力，进而明确内控系统建设的方向和的具体要求，继而对风险进行识别和评估^[6]。

风险的识别与评估是医院风险管理的首要任务，是医院全面、系统和客观评价、识别自身相关业务活动中可能存在的风险，合理确定适当的措施控制风险的过程。医疗行业是一个高技术、高风险、高难度的行业，既有医疗风险，又有非医疗风险，服务对象的特殊性决定了风险具有多样性和不确定性；风险识别与评估是医院内部控制体系建设工作的关键。

风险的有效控制措施包括风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等。风险规避是指医院通过减少或调整有风险的相关经济活动以将风险降至可接受的范围内；风险降低是指在考虑了成本效益原则后通过适当的措施来控制风险以达到降低损失；风险分担是指将风险转移给企业外部人员，例如通过业务转包或购买保险等方式将风险转移；风险承受是指以能承受风险指数为准，在精密核算成本及收益，按照医院利益最大化原则，决定承担风险^[7]。

根据医院的运行特点，从两方面讲述风险的

识别方法:

(1) 涉及付款的相关业务。目前医院所有的付款申请,在财务部审核完成后流转至稽审办进行复审,加强付款申请单的稽核,以稽核付款申请单为抓手,不仅加强了医院内部财务监督的力度,同时提升了医院会计信息质量。

在稽核付款申请单时,根据申请单后面的附件,了解经济活动的具体程序,识别经济活动中的潜在风险,根据识别的风险点申请实施专项审计,根据审计过程中发现的问题及识别的潜在风险,对制度流程进一步完善。例如,在审核付款申请单时,发现附件中的合同编号不完整、合同内容不完整或收到与合同相关的法院传票,就要意识到在合同的管理方面存在风险,根据识别的风险点执行专项审计,最后根据审计结果对制度流程提出优化改进措施。

(2) 不涉及付款的相关业务。医院风险识别的途径主要包括不良事件报告与分析、患者及家属的不良情绪及满意度调查、医疗纠纷和事故分析、职业暴露原因分析、医疗后勤安全性分析报告、医疗设备耗材分析报告等方式,通过谈话、研讨和对标等工作对医院现有的风险进行归纳和梳理,明确医院在内控体系建设中面临的主要风险,根据风险的危害程度和发生概率高低,评估经营管理中的重要风险,进一步分析医院现有的风险状态、了解医院现有的应对风险的能力。

医院的识别是一个动态的、持续的过程,医院会持续地引进新技术、新设备、新耗材,病人的病情会不断的更新替代,新的风险会难以掌握,将风险管理的理念植入每一位员工的灵魂深处,使每位员工能积极的识别对应工作和流程中的风险,让如何去防范和应对风险成为员工工作时的一种本能,不断提高员工对风险的识别能力。

2.4 建立内控体系

内部控制体系的建设,应当以识别的风险为基础,抓制度、抓流程、抓控制点,尽量完善相关制度流程降低风险发生的概率。以内部控制体系为载体,对医院开展经营管理,将以风险为导向的内部控制体系融入到医院的日常经营管理

中,为风险管理提供合理保证。

将医院识别出的重要风险落实到业务层面,以梳理出的风险点为主要突破口,确认现在流程存在的风险,确认关键风险点的控制措施和规范标准,确保每一个关键风险点均有相关的风险控制措施,进而对流程进行梳理和完善。内部控制依托于流程,通过不断的优化流程,完善流程,在制度流程中充分体现风险管理因素,形成标准流程和规范流程相匹配的企业管理制度体系,进而保障了业务流程的规范化和标准化,形成一套对医院各种风险超前预防、超前监控、相互牵制的有效机制。

在建立内控体系时,可以运用信息技术手段强化完善内部控制,开发与医院经营环境、内部控制系统相匹配的信息系统,能促进内部控制系统与信息系统的完美搭配,通过信息系统实现对经济活动的有效牵制,减少人为因素的影响。在信息系统的研发过程中,可根据医院的相关业务流程、关键风险点和相关牵制点,实现人工难以实现的系统监测。

例如在风险识别与评估过程中,发现合同管理存在风险,可进一步完善合同的管理办法,例如:建议编制合同编号管理办法,按照合同性质进行分类并统一编号,以防止合同的遗失;完善合同会审制度,组织财务部、稽审部、法务部和业务关联部门进行审核,并报院领导签批,加强对合同的审核,全方位、无死角;建议各科室建立合同台账,加强合同的登记管理,合同台账设置提醒功能,在合同约定付款日(收款日)或合同到期日前,提前报备,减少相关法律风险。

2.5 持续完善内控体系

成立内部控制评价小组,引入自我评价及监督机制是促使内部控制有效执行的重要手段,内控系统在医院内部有效实施后,医院要组织专人对内控制度的运行情况进行监督检查,综合运用员工谈话、调查问卷、穿行测试、实地考察、抽样等方式,系统测试内部控制的有效性,并就是否有效发表意见。鉴于内部控制体系建设过程的复杂性和长期性,运行结果和预期效果会存在一定的差异,根据差异分析,对内控系统进一步完

善,只有不断优化内控系统的有效运行,才能确保内控系统真正具有实用价值。

保持内部控制的有效性就需要不断优化内部控制系统,内部控制只有通过每年定期或不定期的自我评估,不断的识别缺陷、改善流程,促使内控体系有效性不断提高,确保内控系统持续监控、不断改进不断完善,才能让内部控制系统来更好地为医院提供服务。

作为现代医院管理的一个重要工具,内部控制的是否有效运行直接影响管理效果,一个有效的内部控制系统是保证医院高效经营,高速运转的基础,运行有效的内部控制在医院的长期可持续发展中起到了关键性的作用。

3 构建医院内部控制体系的效果

实施内控体系,将事后审计变为事前主动对风险进行识别评估进而完善流程制度,由被动接受变主动防范,将风险损失降至最低。内部控制体系坚持以医院经营目标为导向,贯通医院上下,以防范和规避风险为目的,合理保障医院各项经营目标的落地。

医院通过制定内部控制制度,不断让员工认知医院的风险观,并让员工意识到风险无孔不入、随时出现,风险管理责任重大,提升全员风险管控意识,在医院内部形成重制度,重流程、重证据的风险意识,提升了医院应对经营环境变化的能力,提升了医院的安全诊疗环境,有效地防控合同法律风险,提高了医院的治理水平。通过制定与完善制度和流程,从整体上将各部门的工作流程进一步规范,尽量降低“想当然”和人为原因对结果的影响程度,避免管理上出现形式主义,确保了管理制度的规范性及内控有效性,促使医院的经营管理不断完善,不断优化^[7]。

风险管理和内部控制,完美地诠释了企业管理的内涵,在企业管理中遇到的各种问题,可以在风险管理和内部控制中寻找答案,找到解决之道。通过内部控制将风险管理理念真切落实到企业的文化、机制、流程、操作规范当中去,深入

到每一个人的工作中去。

在现行医院管理中,完善的内部控制促进了相关经营活动的自我约束,为医院的经营管理保驾护航。在医院建设内部控制的整个过程,应始终将风险观贯穿始终,以风险为导向的内部控制体系是医院实现全面规范管理的基础,内部控制的不断完善,不断优化,让医院全面风险管理水平不断提升。

4 结语

医院开展了以风险为导向的内部控制体系建设,可提升全院职工的风险管控意识,将内部控制由无到有,由点到面发展开来;医院整体的管理水平由内部控制来保驾护航,医院开展了以风险为导向的内部控制体系建设,强化了管理层的内控意识,提升了医院内部控制的规范性进而提升管理水平,进一步明确了医院各层级的职责,在制定和完善各项流程与制度的同时,尽量降低“想当然”和人为原因对结果的影响程度,避免管理上出现形式主义,确保了管理制度的规范性及内控有效性,极大地促进了医院管理的规范化、程序化和标准化。

参考文献

- [1] 郜婷婷.全面风险管理导向的公立医院内部控制体系优化研究——以江苏省为例[D].江苏:南京中医药大学,2015.
- [2] 李毅.以风险为导向的医院内控体系建设研究[J].财经,2018(17):140-141.
- [3] 帅维.全面风险管理导向的Z医院内部控制体系优化研究[D].广西:广西师范大学,2020.
- [4] 马爽.论医院内部控制体系的建设与完善[J].首席财务官,2021(18):253-254.
- [5] 吴芳.完善公立医院财务内部控制体系的几点思考[J].中国乡镇企业会计,2021(9):145-146.
- [6] 董波,伍洁洁,周金灿,等.公立医院内部控制建设的成效与不足——基于某市18家公立医院的调研分析[J].现代医院,2021,21(3):405-408.
- [7] 吴文平.论医院如何完善内部控制体系建设[J].行政事业资产与财务,2016(25):47-48.