

医院财务内部控制的风险管理与防范措施

●皇甫百爽 牛苗青 刘福民



[摘要] 财务内部控制,是医院提升自身发展实力、追求优质稳健发展的有效手段,也是进一步提升医院财务整体水平,维护医院经济效益与社会效益的重要环节。在医院财务内部控制开展的过程中,不可避免地会产生风险隐患,而如何加强风险管理,防范风险,是应当重点思考的问题。本文简要阐述了医院财务内部控制对财务风险的管理控制作用,分析了医院财务内部控制的风险隐患。之后从多个角度入手,提出院财务内部控制的风险管理与防范措施,以期提升医院综合发展实力提供可靠借鉴。

[关键词] 医院;财务内部控制;风险管理;风险防范

随着新医改的推进,公立医院市场环境发生了变化,原本“以药养医”“以耗养医”的局面将不复存在,医院的收入渠道进一步缩窄。与此同时,我国放低了民营医院的入门门槛,促使民营医院快速发展,公立医院面临着更大的竞争压力。在这种复杂背景下,公立医院运营资金缺口逐渐增大,原本的财务管理工作模式僵化,面临更大的财务内控风险。因此,应当加强对医院财务内部控制风险的识别、管理与防范。建议以科学的应对措施消除风险隐患,以健全的机制加强风险控制,不断提升医院的财务内控风险管控能力,为医院的稳健长效发展提供保障。

Q 医院财务内部控制对财务风险的管理控制作用

财务内部控制,是医院提升财务管理能力和内控质量的有效手段。在复杂背景下,各医院在不断调整财务内部控制模式,致力于加大内控力度、多角度落实财务管理与监督,从而降低自身风险隐患,规避可能发生的风险。从医院长效稳健发展的角度来说,医院的财务内部控制对于财务风险的管理而言具有重要作用。

第一,良好的财务内控环境能够有效抑制风险。在医院财务内控工作开展阶段,需要建立完善的财务内控体系,制定相关制度与工作条例。制度与工作流程的完善,能够促使医院内部环境得到优化,而内部环境的发展程度直接决定了医院对整体风险的防控能力。开展财务内控,有助于不断完善医院的内部环境,同时,能对医院医护人员、工作人员起到一定的约束、督促作用,促使医院风险隐患得以弱化,风险产生的动机逐渐减少。

第二,良好的财务内控具备风险评估机制,能够及时识

别与应对风险。若医院缺乏对风险的评估,则很难及时控制风险,导致医院既定目标无法达成。在财务内部控制工作的过程中,工作人员会根据内控目标、战略目标分解,要求对医院的经营成本、运营资金、医院资产等进行管理,并且及时识别财务活动中的各项风险隐患,及时采取合适的方式进行处置。

第三,有效的财务内控活动能够减少风险产生的概率。财务内部控制活动的开展,有利于医院各医疗卫生服务任务的顺利推进,促使各项任务都不偏离原定的轨道,共同推进医院战略目标的达成。在实际过程中,医院财务内控会根据阶段性战略目标,明确提出这一阶段的各项要求,对医院运营、投资活动进行可行性评估与经济效益分析,判断其是否需要进行风险控制,采取何种措施才能够有效控制等。按照这样思路开展的财务内控活动,既可以辅助医院完成既定的战略目标,也可以从根源上减少风险发生的概率,从而实现风险的管理与防范。

Q 医院财务内部控制的现存问题

近年来,医院优化财务内部控制模式,积极引入先进理念革新财务内控手段与方法,开展多样化的财务内控活动。但是,在具体实施的过程中,仍然存在一些问题,影响了财务内控工作实效,不利于落实风险管理与防范措施。医院财务内控的现存问题,具体内容如下。

(一)内部控制组织结构发展不完善

根据医院现阶段的财务内控组织结构的建设情况来看,大部分医院采取的是“院长负责制”,就是指院长负责财务内控的指导工作,院长职位之下设置多个副院长职位,分别

负责不同部门的管理与控制。这种财务内控组织结构能够加强对财务管理工作、财务活动的控制,加大内控力度。但是,这种结构的劣势也很明显——多个副院长职位的工作内容边界较为模糊,各部门职责不够清晰。比如,在临床科室与临床教育部的管理方面,容易出现权限模糊,引起管理混乱,不仅会影响两名副院长的内控管理价值,也会影响两个部门的工作效率。

一般情况下,医院临床科室之下会设置内外科等三十多个科室,这些科室统一由一名副院长负责管理。这名副院长负责对这些科室的业务完成情况进行监督,工作任务繁重、工作压力较大,这也会影响医院财务内部控制的实效性。再者,部分医院内部控制监督小组是由后勤保障部门人员构成的,由医院的管理层统一领导。这就导致监督小组的权利与职能与其他部门平等,且受到的制约较多,缺乏足够的独立性,很容易受到上级干预,难以充分发挥监督、督促的作用,不利于推进财务内控工作,从而影响财务内控的风险管理效用。

(二)缺乏完善的风险评估机制

在医院财务内部控制工作中,关键环节是风险的评估与应对。风险评估能够直接影响医院内其他工作的开展,良好的风险评估可以辅助医院及时识别风险隐患,第一时间规避风险、控制风险,从而维护医院的经济效益与社会效益。根据现阶段医院财务内控的风险评估实施情况,可以发现部分医院并没有有效评估各个环节的风险,风险评估工作滞后。

随着新医改政策的逐步推进、医疗卫生领域的日益复杂,医院所面临的内外风险隐患愈发多元化。比如,医院的运营会受到社会体制变化、宏观经济环境、有关部门管理等因素的影响,产生相应的风险。再比如,医院的运营会受到市场交易、供需关系变化、医疗服务不确定性、治疗费用回收周期变化等一系列因素的影响,从而产生相应风险。这些风险不仅仅涉及环境,也涉及医院内部人员的素质、患者的素质,难以从根源上进行控制。医院缺乏有效的风险评估机制,就会导致医院面临更多的风险,使医院受到不同风险的影响,陷入经营危机。

(三)内部监督效用不足

内部监督,是确保医院财务内部控制有序开展的手段,也是贯彻落实相关规范、践行准则要求的必要措施。根据医院开展财务内部控制工作的实施情况来看,其内部监督的效用没有充分发挥出来,具体可以体现在两个方面。一方面,医院内部缺乏健全的日常监督评价体系。部分医院现阶段的内部控制规定中,只有一些空泛的内控评价条例,比如,监督部门的工作内容与权限、监督范围、审计范围等,但是缺乏具体的、明确的内部控制评价标准。同时,也缺

乏评定内部控制不足的相关依据。这就导致医院的内部监督流于形式,缺乏对财务内控全过程的有效监督与约束作用。另一方面,医院内部审计部门负责对财务内控工作进行检查与评价。然而在实际过程中,内部审计、内部控制评价是内部控制的一部分,且内部审计、内控评价受到医院管理层的管理,因此,内部监督在较大程度上受到上级干预,其监督作用能否发挥取决于上级的观念与态度。此外,部分医院的内部审计小组人员是由财务审核部门、医务管理部门调配的,这些人员非专业内部审计人员,缺乏专业的知识储备与工作经验,在内审过程中经常会出现没有严格落实内审流程的情况,促使内审出现问题,影响内审的监督效用。

Q 医院财务内部控制的风险管理与防范措施

按照上述分析,医院的财务内部控制对于风险管理、风险防范而言具有重要作用。但是当前的医院内部控制工作存在一些问题,影响了财务内控的有效性,继而影响了财务内控在风险管理与防范方面的作用。因此,要想有效管理、防范风险,就要从财务内控角度出发,兼顾组织结构、文化建设、风险评估、财务管理与内控监督,具体措施如下。

(一)完善相关组织结构,打造良好内控环境

完善的财务内部控制组织结构,对于贯彻落实财务内控理念,改善医院内部控制环境而言具有重要作用。医院持续优化财务内控组织结构,可以更有效地协调各部门、科室之间的关系,有助于落实各科室管理者的责任,也有助于财务内控开展有效监督,从根源上杜绝内部出现违规行为,为之后发挥财务内控效用、加强风险管理奠定良好的基础。根据医院财务内控原有组织结构,可以在继续推行院长责任制的基础上,下设总会计师,负责分管财务部门的工作,包括:医院的会计核算、医院的预算管理与资金管理等工作。总会计师直接向院长负责,将财务相关职能与后勤职能划分开,这样既可以明确医院内各职务的划分,也有助于落实会计核算与财务管理工作。同时,相较于副院长分管财务,总会计师具备更丰富的财务工作经验、更多的专业知识储备,可以为之后有序开展财务内控工作提供保障。在此基础上,设置单独的内部审计部门,将其设定为一级部门,直接向医院的有关部门汇报,将审计与医院组织结构分离出来,凸显审计小组的独立性,进一步完善医院财务内控组织结构,打造良好的内部环境。

(二)建设内部风险管理文化,奠定风险应对防范基础

医院财务内部控制具备管理风险、防范风险的作用。医院要想充分发挥财务内控的风险管理与防范作用,可以建设内部风险管理文化,以文化氛围影响各部门、科室人员的

工作理念、工作态度,促使其积极配合各项财务内控工作,主动承担风险防范责任,进一步夯实医院的风险防范基础。在风险管理文化建设的过程中,医院可以采用这几种方法:(1)根据医院阶段性战略目标,制定不同的内部控制规则,提出文化建设的信息内容。在医院建设风险管理文化时,需要规划先行,充分考虑内部文化氛围与医院发展战略之间的一致性。相关工作人员可以先在医院内部展开调查,了解医院各科室人员对风险、风险管理的看法,根据调查结果明确文化建设方向,科学开展文化建设规划,制定文化建设方案。(2)秉承积极服务理念,展现医院以患者为本、医者仁心的医疗服务文化,减少医疗风险的发生,实现风险管理。在医院日常经营过程中,难免会发生医患纠纷,而良好的服务理念可以引导医护人员的工作,降低医患纠纷发生的概率,从而规避相关风险。在实际过程中,应当定期组织会议交流,以讲解、讲座的方式传递医疗理念。医院也可以利用现代化技术了解患者的需求,了解职工的意见,根据搜集到的信息对工作做出调整,引导良性医患关系的建立。

(三)立足内控关注财务风险,形成风险管理制度

随着医疗卫生领域的发展,医院所面临的内外环境愈发复杂,其财务内控风险呈现多样化特征。这就需要医院具备较强的风险管理意识,根据实际情况与相关规范制定风险管理制度,为风险管理提供依据。一方面,医院应当认识到财务内控工作各个环节所存在的风险隐患,比如,业务流程中存在的风险隐患、存货管理中存在的风险隐患、投资决策中存在的风险隐患等。医院要制定“全体员工主动识别风险”的相关制度,将这一制度要求融入各个科室、部门的日常工作要求规范中,促使各部门员工都可以动态识别风险,及时传递风险信息。另一方面,建议医院根据《行政事业单位内部控制规范(试行)》文件,结合医院运营特点,进一步梳理医院的财务运行流程,提出具备规范要求与医院特点的财务内控风险管理制度,包括:风险应急制度、风险防控制度、风险动态跟踪制度。

(四)建立风险评估体系,及时应对财务内控风险

建立风险评估体系,旨在精准评估风险,识别风险的隐患与危机,从而采取合理应对措施,将风险隐患从根源上消灭,从而提升财务内控的高效性,进一步维持医院的经营发展状态,促进医院高质量发展。面对日益复杂的外部环境与日益激烈的行业竞争,增强医院的风险评估意识尤为重要。医院管理层应当具备正确的风险观念,从事前环节入手,重视风险评估。建议医院内部成立风险评估小组,由

专业的财务内控人员构成,负责对医院经营发展中常见的风险隐患进行监控,及时发现风险苗头,对风险的类型与等级进行评估,确保之后采取的风险管理措施符合风险情况。医院要明晰短期、中期与长期发展目标,把握各阶段目标的内在联系。在明确总体战略目标、经营目标、医疗服务目标之后,应当分别从时间、内容两个维度对目标进行分解,制定具体的风险评估制度、风险评估保障措施。

Q 结束语

综上所述,医院财务内部控制风险管理至关重要,加强风险管理与防范,不仅可以有效提升医院的财务内部控制水平,也有助于增强医院的核心发展实力,为医院高质量稳健发展提供支持。今后,在医院财务内部控制工作中,应当始终将风险管理、风险防范作为主要任务,立足医院整体优化财务内部控制的组织结构,同时,加强内部风险管理防控的文化建设,建立风险识别与防范机制,更要将风险管理融入财务活动中,从多个角度入手贯彻落实风险防控,持续增强医院的财务内控有效性。

参考文献

- [1]王淑敏,王波.大数据背景下公立医院财务风险防范与控制措施[J].财经界,2024(04):126-128.
- [2]李欣.医院财务风险管理与会计控制研究[J].中国产经,2023(24):173-175.
- [3]杨靓.医院内控管理与财务风险防范的措施探讨[J].财会学习,2023(36):155-157.
- [4]贾欣.基于信息化背景的医院财务风险管理分析[J].中国管理信息化,2023,26(22):54-56.
- [5]陈奕远,汪惠婷.试析医院财务内部控制与风险管理对策[J].财会学习,2023(28):146-148.
- [6]杜骅.基于财务风险的医院内部控制研究——以某省级医院为例[J].财经界,2023(27):138-140.
- [7]张玉.基于风险管理的公立医院财务内部控制优化策略探析[J].上海企业,2023(07):50-52.

作者简介:

皇甫百爽(1987—),女,汉族,山东青岛人,本科,会计师,青岛市中心医院,研究方向:医院财务。

牛苗青(1991—),女,汉,山东青岛人,本科,经济师,青岛市中心医院,研究方向:财务。

刘福民(1987—),男,汉族,山东菏泽人,本科,会计师,青岛市中心医院,研究方向:财务。