

# Research on the optimization of hospital financial management risk under the perspective of internal control

Xiaoyu Wang

Inner Mongolia Autonomous Region Fourth Hospital, Hohhot, Inner Mongolia, 010000, China

## Abstract

From the perspective of internal control, this paper focuses on the primary risks in hospital financial management and proposes optimization strategies. The aim is to identify key risk points in current hospital financial management due to deficiencies in internal control, such as a weak environmental foundation, ineffective budget management, revenue and expenditure loopholes, disordered asset management, and inadequate information communication. Based on these findings, the paper suggests systematic optimization measures. Research indicates that by improving organizational structures and systems, strengthening budget management, standardizing revenue and expenditure processes, enhancing asset lifecycle control, building efficient information mechanisms, and improving audit supervision, hospitals can effectively fortify their financial security, enhance resource allocation efficiency, and boost risk resistance capabilities.

## Keywords

hospital financial management; internal control; risk management;

## 内部控制视角下医院财务管理风险优化对策研究

王晓宇

内蒙古自治区第四医院, 中国·内蒙古 呼和浩特 010000

## 摘要

在内部控制视角下, 本文聚焦医院财务管理面临的主要风险以及其优化路径, 目的在于对当前医院财务管理中因内控存在缺陷而引发的关键风险点加以识别, 像环境基础薄弱、预算管控失效、收支漏洞、资产管理失序以及信息沟通不够顺畅等, 并据此提出系统性优化对策。研究发现, 借助健全组织架构以及制度体系的举措、强化预算闭环管理的方式、规范收支业务流程的手段、完善资产全周期管控的途径、构建高效信息机制的做法以及提升审计监督效能的措施, 能够有效地筑牢医院财务方面的安全防线, 提升资源配置效率与风险抵御能力。

## 关键词

医院财务管理; 内部控制; 风险管理

## 1 引言

财务管理是在一定的整体目标下, 关于资产的购置(投资), 资本的融通(筹资)和经营中现金流量(营运资金), 以及利润分配的管理。医院财务管理的稳健与否直接和机构运行效率以及公共服务质量紧密相关, 当前财务管理领域中, 部分医院的内部控制所应起到的保障作用并没有充分发挥出来, 存在诸多潜在风险隐患, 对医院的经济安全以及可持续发展形成了威胁之势。在此背景下, 本文从内部控制的视角出发, 深入剖析医院财务管理当中的风险环节, 并且探索出切实可行的优化路径, 这对于提升医院精细化管理的水平、保障国有资产能够安全完整、对运营成本实现有效控制, 进而最终提升医疗服务的能力而言, 有着极为重要的现实意义。

【作者简介】王晓宇(1971-), 女, 中国内蒙古呼和浩特人, 本科, 高级会计师, 从事财务研究。

## 2 内部控制视角下医院财务管理面临的风险

### 2.1 内部控制环境基础薄弱

管理层未能充分认识风险管控的战略价值, 对财务领域潜在隐患的预判与警惕存在明显不足, 导致相关控制要求在日常决策与资源分配中难以获得足够重视, 使得风险管理文化难以真正融入医院运营肌理。组织结构层面职责划分的模糊性构成显著挑战, 部分业务条线存在交叉重叠, 清晰的责任归属链条未能确立, 跨部门之间的协同屏障无形中降低了信息流转效率及监督执行的效力, 流程运转因权责不清而受阻。核心岗位特别是涉及资金调度、预算管理和关键审批环节的设置, 未能有效贯彻相互制约的基本原则, 授权体系可能不够严谨科学, 致使某些关键控制节点的独立性受到挑战, 监督稽核的实际效果流于表面。

### 2.2 预算编制与执行控制风险突出

在预算管理实践中, 有些医院暴露出编制环节缺乏充

分论证和精细化测算的倾向,预算指标未能紧密结合临床业务发展需求与资源实际配置能力,导致资源配置与运营目标之间存在潜在偏离。预算执行过程中约束机制效力不足的现象值得关注,部分支出项目脱离既定预算框架运行,财务部门难以对资金流向实施有效追踪与动态监控,预算控制的实际效力遭到削弱。预算调整环节则表现出程序规范性的缺失,临时性、非制度化的预算变更行为缺乏严谨的论证流程和必要的分级授权审批,以至于模糊了财务管理的责任边界,为资源配置效率的降低埋下隐患<sup>[1]</sup>。

### 2.3 收入与支出管理环节漏洞

退费环节隐含管理疏漏,相关制度设计或许未能周密覆盖各类特殊情景退费申请,包括患者主观要求或医疗服务未能按约提供的情况,退费单据审核与后续处理周期过长也可能增加管理复杂度,给医院带来不必要的资金占用甚至潜在纠纷。采购与付款流程的合规性面临直接挑战,部分医院在大批量的医用耗材或设备采购中依然存在需求评估与供应商准入标准执行不够严格的情况,合同签订后实际交付验收与原始协议条款出现偏差的情况容易被忽视,使得采购行为本身的经济性与合规性都受到冲击。

### 2.4 资产全生命周期管理风险

资产投入使用后的效能评估机制往往不够健全,缺乏科学的运行效益分析与共享调配平台,导致部分高价值医疗设备利用率处于较低水平,长期闲置或低效运转的设备不仅占用宝贵的资金空间,也错失了服务更多患者的机会。资产处置阶段的问题集中在缺乏规范的评估鉴定流程和透明的处置渠道,部分待报废资产未经专业价值评估或必要的技术鉴定便进入处置环节,处置方式的选择有时未能充分权衡资产剩余价值与处置成本,资产流失风险伴随而生。

### 2.5 财务信息质量与沟通风险

在医院运营过程中,不同业务系统间的数据交互存在技术壁垒,使得医疗服务的临床路径信息、物资供应链状态与财务收支数据往往运行在相对独立的信息通道中,信息连通性的不足增加了整体运营视图还原的复杂度。前端业务数据进入财务核算环节时面临录入误差挑战,原始凭证的采集与汇总流程中手工操作占比偏高,部分特殊场景如医保结算差异调整或跨院区费用分摊时人工干预节点较多,原始数据的完整性及一致性在传递链条中易受影响。管理信息的时效性价值可能受损,财务部门按月编制常规报表的周期设定,有时无法契合特殊医用设备投资效益分析、突发公共卫生事件响应等时间敏感的管理场景需求,运营动态的滞后解读削弱了资源配置调度的前瞻性<sup>[2]</sup>。

### 2.6 内部监督与评价机制流于形式

医院内部审计部门在组织架构上的行政隶属关系有时可能影响其独立行使监督职能的客观性与权威性,审计人员在财务审查或专项调查时难以完全排除来自被审计对象或关联部门的潜在干扰,其提出的专业判断和建议的深度

与力度可能因此受到限制。对于审计过程中揭示的财务管理内部控制缺陷,后续的分析追溯有时停留在表面现象而未能深入挖掘问题产生的制度性根源或流程关键控制点的失效原因,导致缺陷认定与风险评估的精准性不足。

## 3 内部控制视角下医院财务管理风险优化的核心对策

### 3.1 健全财务内控组织架构与制度体系

在组织架构设计层面,医院需重塑财务管理的权责分配逻辑,清晰界定从院长办公会到一线核算岗位的职责边界,将预算审批、成本管控、资产调配等关键职能嵌入不同管理层级的岗位说明书,形成层级明确的授权矩阵。医院还应组建具有垂直管理特征的财务内控小组,该小组需独立于临床业务科室运行且直接向院务会负责,其使命在于监督收费窗口的现金管理规范性、药品库存的账实符合度以及大型设备采购的预算执行偏离情况。围绕制度体系建设,重点应当打通收入管理的全流程控制链条,构建包含门诊收费系统自动稽核、住院预交金动态监控、退费业务双人复核在内的闭环管控机制,对于医疗服务价格公示执行、医保结算数据比对等容易产生管理缝隙的环节设置标准化操作模板。

### 3.2 强化预算全过程闭环管理控制

财务部门应主导构建基于业务活动实质的预算编制模型,深入临床科室与职能单元开展资源需求调研与成本效益分析,将历史运营数据、学科发展规划以及医疗政策变动趋势作为编制依据的核心要素,推动预算指标与医院战略目标及资源承载能力形成紧密衔接。预算批复后必须嵌入信息系统的刚性控制规则,对超出预算额度的采购申请或费用报销流程自动触发拦截机制,财务人员依据预算科目实时匹配实际支出项目并标记异常偏离,业务科室如需调整预算需提交详细的可行性报告并履行跨部门联审程序后方可释放支付权限。预算执行数据的动态采集应当覆盖所有成本中心,财务部门按月生成可视化执行差异分析报告,重点追踪高值耗材、设备维保等波动性项目的消耗规律,及时向管理层提示预算偏离风险并辅助资源配置决策<sup>[3]</sup>。

### 3.3 规范收支关键业务流程控制

在收费稽核环节,医院部署智能收费监控平台,整合HIS系统的临床诊疗项目信息与财务收费条目数据库,设置医嘱执行时点与收费数据生成的自动匹配规则,对患者预交金不足预警、项目重复计费检测等异常交易执行实时锁定,门诊收费员每班次结束必须生成系统勾稽完整的现金缴款报告。财务部门应当确立支出审批权限矩阵,根据业务紧急程度设定采购支付的分层签批路径,设备购置超十万元的支付申请触发采购委员会在线会签流程,药品供应商付款必须附药剂科入库确认单和合同履行评价表,发票验证环节嵌入税务联网查证功能避免虚假票据流入报销环节,所有支出行为的审核留痕档案自动归集至审计追踪系统。采购委员会需

要主导供应链管控流程再造,建立涵盖医疗设备全生命周期管理的电子招标平台,医用耗材采购合同必须标注有效期与最小订货批量触发自动提醒机制,对高值植入性器械实施一物一码的溯源管理并在验收入库时同步生成财务应付暂估数据,历史采购价波动超过设定阈值触发价格审查机制,供应商供货清单与二级库房实际消耗量的定期交叉核验常态化运行。

### 3.4 完善资产管理与风险控制措施

资产管理部门应当牵头执行覆盖全院所有固定资产与高值流动资产的年度实地盘查程序,为每项资产粘贴唯一识别的射频标签并同步更新资产卡片信息至财务系统,登记内容需包含技术参数、存放地点、使用状态及保管责任人等关键属性,实现实物资产与财务账卡的动态一致匹配。资产交付使用科室后须建立分级管理台账与运行日志制度,操作人员每日记录设备使用时长、维护保养及故障情况,资产管理部门定期调取设备开机率与检测量数据生成闲置预警报告,针对连续三个月低于效能基准线的设备启动院内调配评估流程以提高资源运转效率。资产报废处置必须履行技术鉴定与价值评估双重审核,使用科室提交处置申请时需附设备性能检测报告,资产管理部门联合技术专家确认其经济寿命终结状态,审计部门对评估机构选聘及残值竞价过程实施独立监督,最终处置方案经院级审批后公开招标并完整归档交易文件。

### 3.5 构建高效财务信息沟通与报告机制

在信息中心技术支撑下,建立覆盖全院的业财主数据平台至关重要,整合电子病历系统、物资管理模块与财务核算软件的核心字段定义,统一医疗服务项目编码与会计科目映射规则,实现门诊退费记录自动生成会计冲销凭证、高值耗材领用数据实时触发成本归集。管理会计团队需要设计动态数据监控模型,基于预算执行偏差率建立住院收入波动预警指标,对药品库存周转异常滞后的病区自动推送存货积压报告,医保回款周期超过合同约定天数时系统标红提示应收账款风险等级,所有异常数据生成多维分析图谱直达科室经营分析会。财务运营团队应当重构管理报告输出逻辑,按日编制包含特需医疗服务占比变动趋势的门急诊收入简报,月度运营分析报告增加大型设备单机效益追踪模块和病种成本结构对比视图,对于突发公共卫生事件应急物资采购开辟专项数据通道,使院长办公会能够同步获取防护服库存消耗

速率与应急资金支付进度联动的决策看板<sup>[4]</sup>。

### 3.6 提升内部审计监督效能与整改落实

医院审计委员会需确立直接向院党委会汇报工作的垂直管理路径,审计项目负责人的任命与薪酬福利由上级管理机构独立核定,审计人员在开展财务收支或内部控制专项检查时拥有不受干预的查证权限与信息调阅权。审计范围规划应当涵盖所有资金流量超过设定阈值的业务单元及高风险领域,依据年度风险评估结果制定滚动式审计计划清单,常规财务审计每两年覆盖全院科室的同时穿插药品耗材采购、科研经费使用等专项深度核查。针对审计报告揭示的管理缺陷,被审计单位负责人需在十个工作日内提交加盖公章的具体整改方案并明确里程碑节点,审计委员会办公室同步建立电子化整改追踪台账,按月比对实际完成进度与承诺措施的吻合度,对逾期未完成事项自动触发预警提示。纪检监察部门介入核实整改结果与原始问题描述的实质性差异,确认存在敷衍整改或虚假整改的情形时,依据问责制度条款提出对相关责任人的处理建议,将纪律处分与干部考评、职称晋升形成硬性关联,审计整改回访记录最终归档为干部履职评价的关键证据链。

## 4 结语

对于医院财务管理风险的识别、防范以及化解而言,核心保障在于健全有效的内部控制体系。当下在内控环境、预算执行、收支管理、资产管控、信息沟通以及监督评价等方面均存在突出风险,医院亟需构建起职责清晰、流程规范且监督有力的财务内控长效机制。将预算闭环管理切实落实到位,对收支的关键节点予以严格把控,针对资产全周期强化监管力度,把信息壁垒有效打通,同时保障审计的独立性以及整改能够取得实效,方能切实让医院财务管理的风险防控水平得以提升。

### 参考文献

- [1] 刘凤娟. 医院财务管理在高质量发展视角下的财会监督与内部控制研究 [J]. 财经界, 2025(14): 123-125.
- [2] 姚菲. 内部控制视角下医院财务管理风险优化对策研究 [J]. 商业文化, 2024(24): 125-127.
- [3] 杨敏霞. 内部控制视角下加强公立医院财务监督的探讨 [J]. 经济师, 2024(11): 261-262.
- [4] 赵虎平. 内部控制视角下如何加强医院财务信息化建设 [J]. 经济师, 2024(09): 249-250+253.