

Analysis of common problems and countermeasures in internal control management of primary medical and health institutions

Jinbao Zhou

Ning'er County, Puer City, Yunnan Province, Puyi Township Health Center, Puer, Yunnan, 665000, China

Abstract

With the deepening of healthcare system reforms, primary healthcare institutions have assumed crucial roles in delivering essential medical services and public health care. However, these institutions commonly face systemic challenges including overemphasis on clinical operations and technical expertise while neglecting management and financial oversight, coupled with inadequate institutional frameworks. These issues significantly compromise operational efficiency and service quality, thereby hindering their comprehensive development. This study identifies existing problems and proposes targeted solutions to enhance internal control capabilities within primary healthcare institutions.

Keywords

Primary Healthcare Institutions; Internal Control Management; Internal Control Systems

浅谈基层医疗卫生机构内部控制管理中的常见问题与对策

周金保

云南省普洱市宁洱县普义乡卫生院, 中国·云南普洱 665000

摘要

随着医药卫生体制改革的不断深化, 基层医疗卫生机构承担基本医疗服务和基本公共卫生服务的重要任务。在发展过程中, 基层医疗卫生机构普遍存在重业务、重技术, 轻管理、轻财务, 各项制度建设不完善等共性问题, 严重影响到医疗卫生机构的运营效率与服务品质, 制约着其全面发展。通过对存在的问题进行剖析, 并针对存在的问题提出了解决办法, 提高基层医疗卫生机构内部控制管理能力。

关键词

基层医疗卫生机构; 内部控制管理; 内部控制制度

1 引言

基层医疗卫生机构包含社区服务中心、社区服务站、街道卫生院、乡镇卫生院、卫生室等医疗机构。虽然在全国医疗卫生系统中地位相对较低, 却面向基层民众承担基本医疗服务和基本公共卫生服务的重要任务。同时, 我国拥有大量的基层医疗卫生机构, 它们的管理水平和服务品质直接关系到国家医疗卫生事业发展水平。

2 基层医疗卫生机构加强财务内部控制管理的重要性

2.1 有效促进财务制度的落实

内部控制是基层医疗卫生机构为实现控制目标, 通过制定制度、实施措施和执行程序, 对业务活动风险进行防范和管控, 是在原有的规章制度基础上进行创新融合, 对原有

规章制度流程化、岗位职责化, 从而有效促进财务制度更好的落实。

2.2 有效保护国有资产的完整性及安全

基层医疗卫生机构内控的目标: 合理保证单位经业务活动合法合规, 国有资产安全和使用有效。只有健全的内部控制制度并得到有效地实施, 才能更好地保护基层医疗卫生机构国有资产的完整性及安全性。并加强廉政风险机制建设, 有效防范关键岗位的腐败行为。

2.3 提高医疗服务水平, 提升员工素质和凝聚力

随着医疗保险 DRG 付费结算改革的推进, 基层医疗卫生机构通过内部控制制度规范诊疗操作流程、加强诊疗记录管理等, 减少诊疗事故和操作失误, 依照法律法规、诊疗标准高效安全地开展工作。基层医疗卫生机构通过完善的内部控制体系, 将各项工作责任细化到各科室和各岗位, 制定完善的内部控制工作流程, 规范员工行为, 凝聚思想, 助力员工达成共识, 并激励全体员工积极参与内控工作, 努力提升自身的职业道德和工作素质, 增强团队凝聚力。同时, 基层

【作者简介】周金保(1986-), 中国云南宣威人, 本科, 会计师, 从事财务管理研究。

医疗卫生机构通过畅通业务科室和财务人员的沟通渠道,帮助双方更好地了解业财状况,推动基层医疗卫生机构良性发展,大幅度提高自身工作效率。

3 基层医疗卫生机构财务内控管理存在的问题

3.1 内部控制管理意识薄弱、内部控制管理体系不完善,治理机构设置不科学

1. 基层医疗卫生机构对内部控制意识不强,认为内部控制工作就是对财务的监督和审核,把这项工作做好是财务人员的事情,财务人员只需强化内部控制监督就可以了。即使建立了相关内部控制管理制度,也大多浮于表面、难以落地实施,无法进行有效的跟踪和监督。

2. 内部控制制度不完善。在实际工作中,基层医疗卫生机构的内部控制制度的建设主要由财务科负责,业务科室参与度不高,业务活动与财务工作相分离,导致建立的内部控制制度无法涵盖所有的重要管理领域和业务流程,造成管理盲区和风险漏洞。同时内部控制操作指南、流程不够明确和规范,导致内部控制制度的各项要求无法有效地贯彻落实。此外,基层医疗卫生机构未根据外部环境和政策法规的变化以及机构内部变革的需要,及时更新调整内部控制制度和操作流程,导致内部控制制度缺乏灵活性和适应性。

3. 治理机构设置不科学。基层医疗卫生机构人员较少,部分工作人员身兼数职,岗位职责分工难以明确;且未对关键岗位工作人员是否具备相应的资格和能力进行评估,未实行轮岗等机制。虽然对关键岗位进行定期监督检查,但整改监督落实不到位,存在走程序现象。其次,内部控制工作成果与考核奖惩机制未能有效对接,影响员工的工作积极性。

3.2 内部控制流程有待改善

1. 采购内部控制流程不完善。基层医疗卫生机构的采购方式主要为:政府集中采购、平台上采购、招标采购。有些采购人员不遵守内部控制管理制度和操作流程,主观随意购买,在采购金额超过规定限额时,不向领导报告,导致领导不能及时作出决定。

2. 合同内部控制管理不完善。基层医疗卫生机构合同内容广泛,形式多样,涵盖服务、物资和设备等多个方面。业务人员的专业素质不高,也不具备专业的法律知识,没有对合同进行专门的审核,这很可能会对签订合同产生不良影响,加大财务风险。其次,没有做好合同的集中、分类管理,且管理混乱。

3. 预算编制与执行内部控制流程不完善。在预算编制过程中,业务科室参与度不高,全部由财务科操作,造成预算数据、预算绩效指标单一、项目范围不全面等问题,导致预算项目资金的执行与预算目标存在偏差。

4. 资产管理内部控制流程不完善。在资产盘点过程中,只有资产管理人员进行实物盘点,资产使用人员和保管人员未参与盘点,未能真正落实资产使用人员和保管人员的责任。

3.3 内部控制执行力不足。

基层医疗卫生机构完成了内部控制制度的建设,但内部控制工作的推进中,更多的是流于形式,无法真正地发挥作用。此外,由于基层医疗卫生机构的培训不足、宣传不到位,卫生技术人员对内部控制不熟悉,不主动深入理解内部控制流程,容易操作失误,存在风险隐患,难以提高整体内部控制管理水平。

3.4 内部控制风险评估机制不完善

基层医疗卫生机构内部控制管理人员对风险不够重视,也没有建立起一套系统的风险应对管理体系,没有制定相应的应急控制办法,总是在发生了风险问题以后才进行查缺补漏,但为时已晚,给基层医疗卫生机构医疗收入带来了很大的影响。例如:医疗保险 DRG 付费结算认识不到位,诊疗标准、诊疗记录不规范,产生违规扣款、罚款的风险。

3.5 缺乏内部控制监督管理机制和评价机制

基层医疗卫生机构缺乏有效的内部控制监督和评价机制,其内部的执行效果无法及时得到监督和评价,容易导致制度失效。另一方面,即使基层医疗卫生机构建立了监督评价机制,但因缺少专业的内部审计人员,监督评价的结果过于单一,出现忽视某些重要风险领域的现象,其内部控制的监督评价缺乏全面性和系统性。其次,基层医疗卫生机构完全依靠财政部门和纪委等外部监督,外部监督具有局限性,属于事后检查,检查次数和深度有限,不能及时发现并解决问题,很难通过几次检查对内部控制制度的设计及运行作出合理评价。

4 基层医疗卫生机构内部控制管理的改进对策

4.1 强化基层医疗机构负责人的内控意识,提升内控人员的素质。

1. 财会〔2012〕21号《行政事业单位内部控制规范(试行)》第六条“单位负责人对本单位的内部控制的建立健全和有效实施负责”。基层医疗卫生机构的负责人对单位的内部控制的建立健全和有效实施负责,负责人要摒弃落后的思维方式,树立正确的医疗服务意识,深入探索先进的内部控制理念;还要发挥带头作用,组织协调内部控制工作,充分调动各业务科室在内部控制管理中的主动性,让每位员工充分了解内部控制的重要性,由上至下引导工作人员积极参与单位内部控制,实现全员参与。充分发挥财务内控人员在日常工作中的监督管理作用。在年终,组织财务内控人员对本单位内部控制进行自我评价,根据本单位内部控制的实际执行情况,编制内部控制报告,真实反映本单位内部控制建设与实施情况,并提出相应的整改措施与建议。

2. 提升内部控制人员的素质。一是定期组织内控制度专项培训,使全体员工加深认识,全面提升员工的责任感和使命感。同时,针对财务、内控等核心岗位人员,开展更为精细的专业技能提升培训,以增强其业务处理能力与综合素养,确保其能够胜任岗位要求。二是要加大信息化系统操

作流程和应用技巧的培训力度,使大家熟练掌握软件使用方法,高效完成工作,全面提升管理质效。三是明确责任分工,建立清晰的责任划分体系,做到责任到人。此外,定期开展内部巡查和自查活动,对内控管理中存在的问题和不足,及时发现并纠正。

4.2 科学设置治理结构,确保内部控制制度健全规范有效,内部控制流程规范可行

基层医疗卫生机构要摸清预算业务、资产管理、资金收支、政府采购、建设项目、合同管理等业务流程,熟知各业务流程间的关联性,结合全面性、重要性、制衡性、独立性及成本效益性的原则,建立规范的内部控制制度。在治理机构设置及权责分配、业务流程等方面应规范授权范围和审批流程,按照分事行权、分岗设权、分级授权的原则科学设置相关岗位,实行内部关键岗位互相牵制、互相监督的内部控制机制。建立日常行为规范和内部运行机制,建立责任追究制度,以确保内部控制制度有效执行。单位应当根据管理需要,适时地对关键岗位的人员实行岗位重新分配;不能实行重新分配或重新分配成本过高的岗位,应当采取替代性的控制措施,以避免出现违规行为,确保内部控制制度真正发挥有效作用。基层医疗卫生机构应根据各业务活动的工作流程,编制业务流程图,使内部控制制度更清晰立体,一目了然。

4.3 严格落实内部控制制度

为了严格落实内部控制制度,基层医疗卫生机构要有明确内部控制的目标和标准,制定量化的考核指标,建立相匹配的奖惩机制,将内部控制的责任落实到个人。并根据考核结果给予员工相应的奖惩,激发员工的工作积极性和主动性。对违反内部控制制度的行为要进行处罚,追究员工个人责任,提升内部控制制度的威慑力和实际效力,确保员工能够严格按照规章制度、流程办事。其次,应定期组织全体员工参加内部控制知识培训,通过召开工作会议等方式,组织学习相关法律法规和政策文件,帮助员工深入了解内部控制工作流程,明晰其应承担的职责,不断提高业务能力。

4.4 树立风险意识,健全内部控制风险评估机制

在医疗保险 DRG 付费结算改革的推动下,医疗机构间的竞争日益加剧。基层医疗卫生机构在经营过程中会遇到各种风险,领导干部必须建立风险意识,要加强治理研究,健全内控制度,加强对风险的预防,减少经营过程中的潜在风

险。领导干部要和各个业务工作人员进行交流,现场进行调查,找出风险点,并根据单位的具体情况,制定出相应的控制措施,同时还要对风险水平高的风险点进行定期的检测,以验证控制方法的有效性。基层医疗机构应根据自己的发展情况,工作流程进行系统的风险评价,设定关键风险的指标体系,建立健全的内部控制风险评价体系,每年对其经营活动进行至少一次的风险评价,对发现风险点和问题,应及时采取相应的对策予以纠正。并将其纳入绩效评价体系中,以确保各科室的经营活动能够高效地进行。

4.5 强化内部控制监督评价职能。

基层医疗卫生机构内部监督科室负责对单位内部控制的运行情况进行监督和评价,定期或不定期监督检查单位内部控制制度的执行情况,关注具有重大风险的关键岗位和环节,及时发现并解决内部控制运行中存在的风险和问题。在进行内部控制的有效性评价时,内控监督科室要从日常工作的开展、与各科室业务人员的沟通、与同行业其他单位的交流、对政策文件的学习等方面获取信息,科学有效的进行内部控制评价,编制内部控制评价报告,并根据评价结果持续完善内部控制体系,提高基层医疗卫生机构的医疗服务质量。此外,内控监督科室可以借助外部监督的力量,如主管局、财政局、纪委监委,客观且深入地发现单位在内部控制运作中存在的问题并及时解决。必要时,基层医疗卫生机构可邀请第三方专业机构对内部控制设计及运行的有效性进行评价。

5 结语

构建有效的内部控制体系,不仅是基层医疗卫生机构深化医药卫生体制改革的有效手段,还是提高管理水平的重要工具。因此,必须引起足够的关注,依靠内外部监督和评价结果,不断规范内部控制制度和操作流程,完善基层医疗卫生机构的内部控制体系,更好地促进医疗行业的发展。

参考文献

- [1] 张永浩.基层医疗机构财务管理及内部控制制度研究[J].现代经济信息,2019,(10):310.
- [2] 张秀丽,韩琪.行政事业单位内部控制管理存在的问题及优化策略分析[J].天津经济,2025,(05):68-70.
- [3] 高晓红.基层医疗卫生机构财务内部控制管理的现状与对策[J].现代经济信息,2016,(20):184+187.