

◁信息管理▷

公立医院内部控制信息化建设实践与探索

杨亚萍, 尤勇

(无锡市妇幼保健院, 江苏省无锡市 214000)

【摘要】 本文从发展内控信息化建设的必要性入手,以无锡市妇幼保健院为例,提出了“以全面预算管理为主线”多系统联动升级的医院内部控制信息化体系建设思路,并重点阐释了全面预算管理信息化系统建设的经验。该系统建立了标准统一的医院管理基础数据,实现了全员参与的线上预算编审过程及对各项业务的预算控制,可以直观地进行预算分析与绩效考核,并优化了多层次的成本核算管理。文章旨在探索一条推进公立医院内部控制信息化建设工作、实现公立医院高质量发展的有效路径。

【关键词】 预算;内部控制;信息化建设

【中图分类号】 R197 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1672-4232(2024)04-0072-05

【DOI编码】 10.3969/j.issn.1672-4232.2024.04.021

Practice and Exploration of Informatization Construction of Internal Control in Public Hospitals/YANG Ya-ping, YOU Yong(Wuxi Maternal and Child Health Care Hospital, Wuxi, Jiangsu 214000, China)

【Abstract】 Starting from the necessity of developing the informatization construction of internal control, this paper takes Wuxi Maternal and Child Health Hospital as an example, puts forward the construction idea of multi-system joint upgrading in informatization system of hospital internal control based on the "comprehensive budget management as the main line", and emphasizes the experience of constructing a comprehensive budget management informatization system. The system establishes the standardized and unified hospital management basic data; It realizes the online budget review process with full participation of all staff and budget control for various businesses; It can intuitively conduct budget analysis and performance evaluation, and optimize multi-level cost accounting management in order to explore an effective path to promote the informatization construction of internal control in public hospitals and achieve high-quality development of public hospitals.

【Key words】 budget; internal control; informatization construction

近年来,随着医药卫生体制改革的不断深化,对公立医院科学化、规范化、精细化管理提出了更高要求,特别是明确提出了加强公立医院内部控制管理以及加强预算管理、内部控制信息化建设等要求^[1-2]。如何围绕医院发展战略,通过信息化进一步强化内部控制,建立科学有效的内部制约机制,促进医院服务效能和内部治理水平不断提升,是现代医院管理制度建设亟待解决的课题^[3]。全面预算管理是完善医院内部约束机制、规范医院管理的重要手段,成为了医院内部控制的主要切入点^[4]。综合运用信息技术,构建覆盖人、财、物全部资源^[5]，“以全面预算管理为主线”多系统联动升级的内控信息化体系,是深入推进医院内部控制建设工作、规范医院经济和业务活动、强化内部权力运行制约、提升医院综合管理水平和运行效率的有效路径。

1 公立医院预算管理及内部控制信息化建设的现状与问题

现阶段,许多公立医院已完成了内部控制体系建设的基础性工作,但如何通过信息化手段保障内部控制体系有效运行尚未形成有效的方案,也未付诸于实践。许多公立医院在实施医院资源规划(HRP)系统,但是HRP系统无法全面实现《公立医院内部控制管理办法》的内容及控制要求^[6]。

公立医院预算管理存在着以下的问题,需要系统解决:一是预算编制缺乏广泛参与、方法不科学。医院预算的责任部门是财务部门,其他部门往往参与程度不足,各科室之间缺少沟通与交流^[7],预算编制与预算执行、预算考核相脱节;未将业务预算深入分解到医院各科室,院科两级预算无法有效衔接、双向反馈;预算编制方法只根据往年变化趋势惯性修改,预算管理的战略规划与资源分配作用无法有效发挥。二是预算管理缺乏刚性约束、监督评价机制缺失。预算管理浮于表面,医院支出实行人工审批,缺乏现代化的管理手段,从而无法避免原本无预算的项目列支或预算超支现象的发生,预算控制力度薄弱^[8]。预算调整流程也较为模糊;重预算而轻考核,未建立相应的预算监督管理机制,且以柔性考核为主,导向性与力度显著不足。三是信息化建设滞后、存在技术和信息“孤岛”。医院预算管理信息化建设滞后,业务系统与财务管理无法互联互通,最终形成信息孤岛^[9];没有规范的制度控制来保障信息系统的有效运行,信息化数据资源在业务管理中没有得到有效利用。

2 构建以全面预算管理为主线的医院内部控制信息化体系

2020年底,无锡市妇幼保健院正式启动了内部控

制信息化综合管理平台项目建设。与传统的信息化实施不同,医院创新采用了“内控咨询+信息化”的项目模式,首先借助第三方内控咨询公司专业力量,全面梳理医院现有管理体系,以医院面临风险为出发点,以管理能力提升为导向,因地制宜,精准施策,针对性地完善优化内部控制体系,从而确保将内控理念与要求深度融入系统设计。在此基础上,以全面预算为主线,再由信息化实施公司将医院财务系统与其他关键业务系统予以深度整合,运用现代信息化技术,按照“顶层设计,统一规划,分步实施”的原则,构建“业财融合、内部控制、数据共享、智能互联”的管理新模式。

2.1 多系统联动升级的内控体系总体设计思路

医院以预算管理为主线,以资金管控为核心,以过程控制为重点,建立起“预算编制有目标、预算执行有监督、预算完成有评价、评价结果有反馈、反馈结果有应用”的全面预算管理制度,并在此基础上,同步升级建设合同管理、科研管理、资金支出控制、科室成本核算等系统,加强与医院信息系统(HIS)等系统之间的互联互通,有效发挥全面预算在医院内控管理中的龙头作用,促进实物流、资金流、业务流、信息流一体化(见图1)。

其中,全面预算管理系统以医院的战略目标为出发点,以预算为核心控制经营活动开展,通过内控信息化项目建设的推进,医院建立“全额、全员、全过程”的全面预算管理体系(见图2)。

(1)全额:全面涵盖收入预算、费用预算、业务预算、部门预算等各类预算。

(2)全员:在医院内构建医院级、归口管理级、业务科室级三级预算管控体系,确保全员参与。

(3)全过程:涵盖预算编制、预算实施与控制、预算分析、预算绩效考核等预算管理的全过程。

2.2 基于内控导向的预算管理系统实施路径

按照从战略目标、管理、产出、效果四个方面的内容入手,医院以“政策导向、问题导向、点面结合”的工作思路,拟定预算管理落地建设工作的实施方案。主要包含:建立组织保障→构建预算体系→梳理关键流程→实施信息系统→实施效果评价。具体做法为:

(1)以“咨询+信息化”模式确保各项工作高效推进。引入第三方咨询服务,通过开展业务调研、业务诊断、方案设计、流程设计、方案执行、业务优化等工作,协助医院“定目标、定原则、定方法、定模型、定系统”,在业务咨询的基础上用信息系统固化医院运营管理模式、业

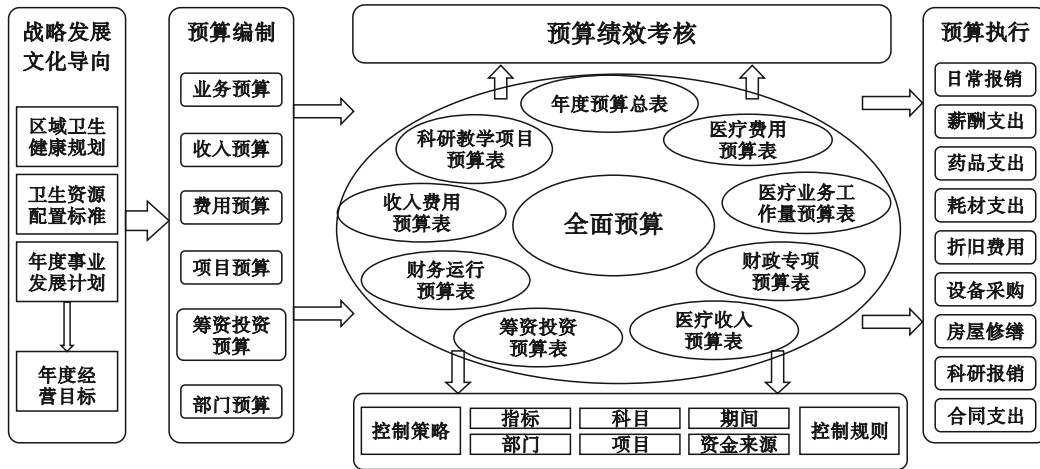


图1 内部控制信息化体系总体设计思路

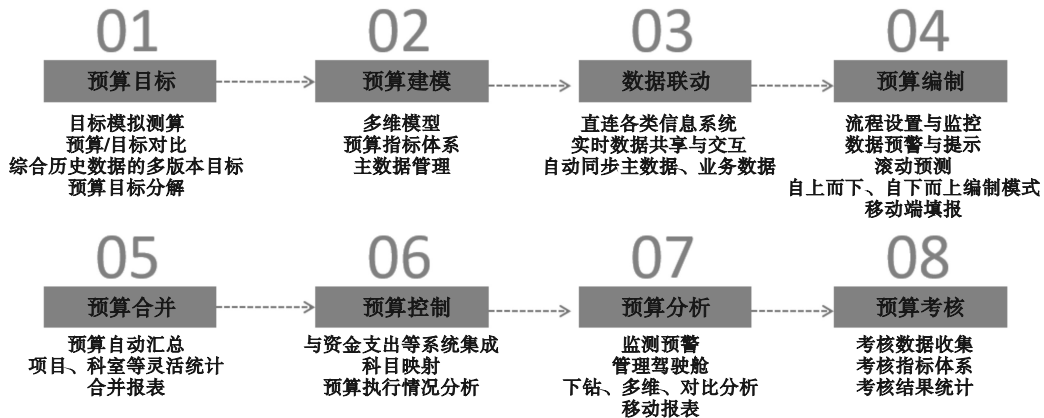


图2 预算管理系统细化思路

务流程、业务表单、分析报表,确保项目建设高效推进。

(2)以严格的项目管理机制确保目标可及。医院正式启动内控管理信息化项目建设,实施过程中严格遵循项目实施方法论,包括项目团队管理、决策与报告机制、沟通协调机制、质量管理机制、问题跟踪机制、风险控制机制、需求变动机制、文档管理机制,确保项目风险可控、管理有序、目标按期可实现(见图3)。

(3)以全员培训将全面预算贯彻到位。持续的培训是管理目标普及、系统理念落地、业务操作准确的重要保障。管理层的培训侧重于管理理论、业务逻辑、业务流程等方面;执行层的培训侧重于政策掌握、系统操作方法、模型定义及实际应用等方面,并将培训的节点贯穿于项目实施过程,包括并不限于整体培训、专场培训、操作培训、手把手指导等方式。

2.3 基于内控导向的预算管理系统实施成效

截至目前,医院已完成预算管理为主线的内控管理体系建设,基本实现了“打基础、建体系、上系统”的目标,医院的预算管理体系初见雏形,为后续全方位内控管理体系优化工作的开展奠定了基础。具体而言已经达成以下效果:

(1)建立了标准统一的医院管理基础数据。统一了预算科室、预算指标、预算报表、预算审批流程等数据标准,确保预算相关数据信息的标准化、完整性和有效性,打通信息孤岛,使每一笔资金往来都有章可依、有迹可循,实现对资金流动全过程的监控。同时,通过对各项基础数据的梳理,进一步形成了医院一体化管理的数据体系,对未来数字化医院管理打下了坚实的基础。

(2)实现了全员参与的线上预算编审。通过规范各预算报表和指标、明确各预算业务的归口科室和编报科室、制定各业务的审批流程,运用信息化手段将预算编制的内部控制要求进行固化,落实各级预算编制

责任,基于业务科室工作计划统筹确定预算管理目标,实时监控预算编制情况,校验、提示不合理数据,有效减少内控风险,提高预算编制的工作效率。具体的预算编制业务流程如图4所示。

(3)确保了对各项业务的预算刚性控制。全面预算管理的实施贯穿于医院日常经济业务运行过程之中,提前明确了应该做哪些事、哪些钱可以花、哪些钱不能花。预算系统与资金支付等系统的集成,全面加强了预算执行的事中控制,使医院每一笔费用的发生和费用的报销均关联年度预算,归口科室在审批支出时,自动提示相关预算项目的预算额度,使超出预算情况无法通过审批,真正建立起“无预算不开支”的刚性预算执行体系。

(4)强化了直观的预算分析与绩效考核。实时获取预算发生数据,形成自下而上汇集数据、各系统互相支持的局面,实现整个预算管理流程的可视化和可追溯化,利用下钻分析、多维分析、对比分析等方式,方便各级预算管理部门及时掌握预算执行及绩效目标实现情况,由果及因,灵活调整经营活动,对医院资源配置和科学规划提供更加直观的决策依据,充分发挥预算分析的应用价值,切实做到“花钱必问效、无效必问责”。

(5)优化了多层次成本核算管理。医院对于成本核算的理解与实践也提升到了新高度。此前,医院的成本核算更多聚焦于科室层面,将人工耗费、材料领用作为每个科室分配的基础,无法整合医院的总体数据进行精确分析。预算管理系统实施以后,预算管理的事中和事后分析,为医院的成本内控提供更明确的方向。完善后的科室成本核算系统将运行结果按成本分类、运行层次和医疗产出单位,建立不同层次、不同项目的目标成本管理,开展全面绩效评价,改变了以往局限于一域的成本核算视角,以此推动医院的高质量发展。



图3 内部控制信息化项目建设示意图

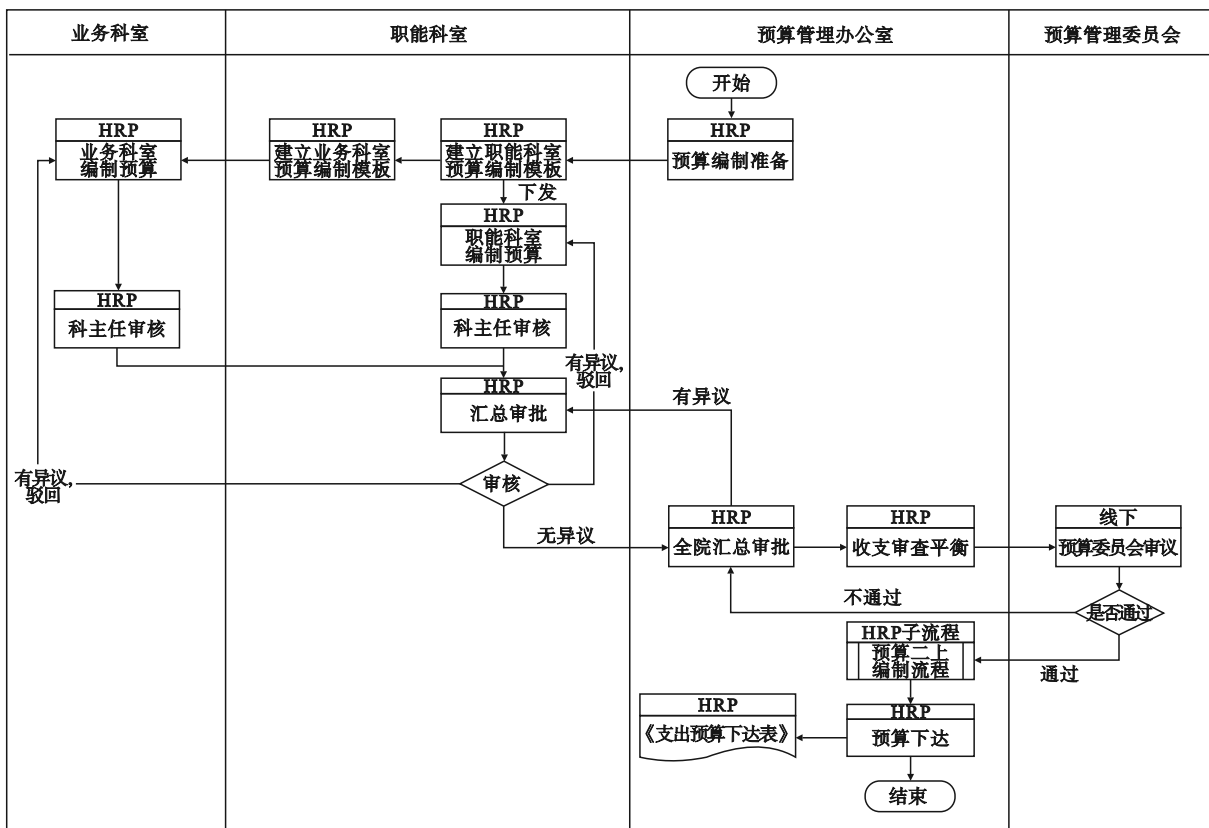


图4 预算编制业务流程图

3 以预算管理为主线的医院内控信息化实施保障

医院在开展以预算管理为主线的内控信息化建设时,要做好以下几方面,为确保其有效实施提供保障。

3.1 医院管理层的重视和带头执行

全面预算管理体系是一个战略目标量化分解、经营策略执行以及对结果控制的过程^[10]。医院管理层的带头执行,有利于确保预算管理体系的建设符合医院发展方向和战略目标。医院管理层应自上而下推动全面预算工作,强调预算的重要性,严格落实预算制度,加强全面预算考评和问责,及时进行预算工作的奖惩并形成常态化管理。

3.2 相关部门的配合与大力支持

全面预算管理各业务环节的有序推进,都离不开相关部门的配合与支持,每一个预算项目,也都需要明确归口管理部门并落实责任到人。为形成良好的联合管理氛围,医院建设全面预算管理委员会—全面预算管理办公室—预算归口管理部门—预算科室四级组织体系,从而进一步强化预算执行、分析与考核机制,确保计划达成与落实(见图5)。

3.3 配套预算管理制度的优化完善

管理制度是思想,信息化系统是手段。在预算管

理系统启用之前,对医院内部的预算管理相关制度和业务流程进行梳理、规范与完善,建立符合最新预算政策、符合内部控制要求、符合医院管理实际情况的院内预算管理制度体系,全面覆盖预算编制、预算执行与控制、预算分析及绩效考核等领域,确保系统上线有据可依^[11]。

3.4 信息系统的互联互通、数据共享

通过构建全面预算管理信息系统,同步建设合同、科研管理等预算周边系统,并与医院 HIS、会计、固定资产、物资耗材等系统实现有效对接,推动实现各系统之间的互联互通,实现预算数据直接从信息系统汇总提取,减少人为干预,加强信息平台化、集成化建设,完整反映业务制度规定的活动控制流程,提高医院管理和运行效率。

4 结论与展望

区别于传统的信息化实施,医院创新采用了“内控咨询+信息化”的项目模式,量身定制,探索“以全面预算管理为主线”多系统联动升级的内控信息化体系建设工作,有利于为建立更加完善的内部控制体系积累经验。医院内部控制信息化管理平台的实施,推进了医院财务管理数字化变革,规范了医院业务层面管理

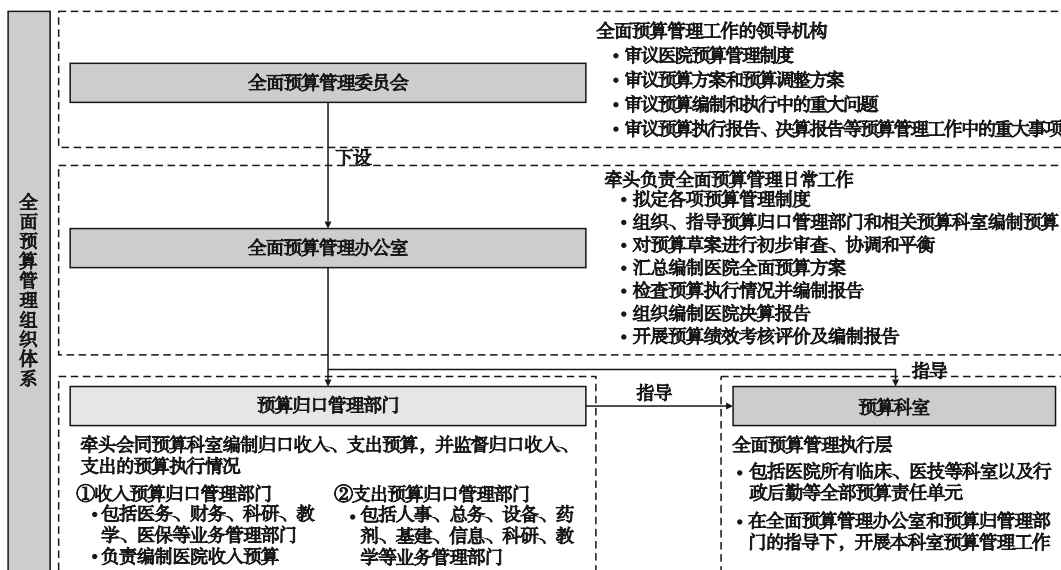


图5 全面预算管理组织体系工作流程图

流程,促进了医院的业务财务融合,细化了医院的运营数据,降低了资金使用风险,全面提升了医院的精细化管理水平,切实推动了医院的高质量发展,为实现医院的战略目标奠定了良好基础。医院将进一步全面完善升级医院各业务内控系统,统筹优化医疗资源配置,改善物流和资金流,最终达到提高医院运营质效的目的。

参 考 文 献

[1] 刘瑞乾. 行政事业单位内部控制规范建设应把握的重点[J]. 交通财会, 2020(9): 53-56, 74.

[2] 郭馨娜. 《关于全面推进行政事业单位内部控制建设的指导意见》解读[C]// 财金观察. 长春: 吉林省财政科学研究所, 2020: 191-201, 208.

[3] 国家卫生健康委, 国家中医药管理局. 关于公立医院内部控制管理工作的通知(国卫财务发[2020]31号)[EB/OL]. (2020-12-31)[2021-01-01]. <https://wenku.baidu.com/view/a1c0fa327a563c1ec5da50e2524de518964bd3e2.html>.

[4] 李卓谦. 国办印发《关于推动公立医院高质量发展的意见》[N]. 民主与法制时报, 2021-06-08(1).

[5] 张艳, 王璇, 金梦, 等. 基于整合观的公立医院内部控制评价指标体系研究[J]. 卫生经济研究, 2022, 39(9): 64-67.

[6] 李彤冰, 刘昕雅. 公立医院内部控制体系建设探析[J]. 财务与会计, 2022(18): 68-69.

[7] 胡雪峰. 公立医院预算管理信息化体系与实施路径的研究[J]. 中小企业管理与科技(中旬刊), 2020(8): 35-36.

[8] 何晓波, 周景青, 王滨元. 公立医院内部控制信息化建设与思考[J]. 医院管理论坛, 2021, 38(3): 95-96, 15.

[9] 庞雁. 浅析公立医院财务信息化建设[J]. 行政事业资产与财务, 2023(10): 117-120.

[10] 于方予, 王玥. 全面预算管理体系优化探讨[J]. 合作经济与科技, 2023(17): 129-131.

[11] 张庆龙. 公立医院全面预算管理制度实施的几点思考[J]. 财务与会计, 2022(2): 73-74.

通信作者: 尤勇(1979-), 男, 本科, 高级会计师; 研究方向: 医院财务管理。

收稿日期: 2023 - 07 - 25

修回日期: 2023 - 09 - 12

(编辑 马兰)



欢迎订阅

惠赐稿件

邮发代号: 8-90

电子信箱: xdygled@126.com

本刊启用网上投稿系统, 欢迎访问 <https://glyy.cbpt.cnki.net> 在线投稿。

欢迎扫描二维码了解更多。