

◁人力资源管理▷

公立医院薪酬管理内部控制问题及对策

冯经尧

(广东省人民医院,广州市 510080)

【摘要】 公立医院在我国医疗卫生服务体系中占据主体地位,是我国医疗卫生服务最主要的提供者。结合当前公立医院薪酬管理内部控制存在的问题及不足,对照公立医院高质量发展的目标和要求,提出完善建议和优化策略:一是构建符合内控要求的薪酬管理机制,完善人员、岗位设置,优化内部授权审批;二是推进薪酬管理内部控制信息化建设,实现与医院内控平台系统及医院信息系统、财务、绩效、预算等各相关管理系统互联互通,数据共享共用,减少人为干预和控制;三是健全内部公开及监督体系,畅通薪酬管理问题反馈、投诉渠道,提高薪酬核算、分配及发放的科学性、民主化、透明度。

【关键词】 公立医院;薪酬管理;内部控制

【中图分类号】 R197 **【文献标识码】** B **【文章编号】** 1672-4232(2024)03-0052-04

【DOI编码】 10.3969/j.issn.1672-4232.2024.03.015

1 公立医院内部控制优化的必要性

公立医院在我国医疗卫生服务体系中占据主体地位,是我国医疗卫生服务最主要的提供者,随着公立医院改革持续深入推进,国家对于公立医院提出了更高的要求,在强化风险控制、保障健康稳健运行的前提下,通过加快转变管理模式和运行方式,推动实现高质量发展。

1.1 公立医院高质量发展的基础保障

公立医院高质量发展要求不论在发展方式上还是运行模式上,都要实现转变,通过内部控制优化,保障公立医院优质高效提供医疗卫生服务,提升防范化解

重大疫情和突发公共卫生风险的能力,为建设健康中国提供强有力支撑^[1]。

1.2 防范公立医院运行风险的重要手段

近几年来,受疫情冲击以及医保支付方式改革,医保基金监管从严,不规范的医疗服务行为及违规的医疗收费得到治理,多种因素叠加,导致医院的业务量及医疗收入下降。同时医院院内感控从严、支援疫情防控任务繁重,防控成本支出大幅增加,使医院运营成本上升。医院医疗收支结余下降,各级政府财政补助跟不上,许多医院会出现亏损额扩大,无疑加剧了医院的经济紧张。加强内部控制,建立健全体制机制,对于科学、精准防范公立医院财务、业务、运营及廉政风险^[2],

取的儿科医师胜任力特征要素具有一定代表性,然而研究范围仅局限于上海市三级甲等医疗机构,缺少对三级以下医疗机构儿科医师的研究,因此本研究得出的儿科医师基准胜任力模型高度较高,在研究后期应予以补充和参考。

参 考 文 献

- [1] 杨雪.引起儿科医患纠纷的常见因素及其分析与对策[J].大家健康(学术版),2015,9(17):282.
- [2] Boyatzis, RE. Competencies in the 21st century [J]. J Manag Dev, 2008, 27(1): 5-12.
- [3] McClelland DC. Testing for competence rather than for "intelligence" [J]. Am Psychol, 1973, 28(1): 1-14.
- [4] 靳瑾.医院行政职员岗位胜任力模型构建研究[D].石家庄:河北医科大学,2018.
- [5] 张芳,谢向辉,张金保,等.卓越儿科医师胜任力模型建立与验证[J].中国医院,2017,21(10):50-52.
- [6] 刘捷,赵滨,王晓路,等.三级医院护士长胜任力模型的构建及信效度评价[J].护理学杂志,2016,31(18):68-72.
- [7] 苏芳,左延莉,吴彩媛,等.广西乡镇卫生院全科医生岗位胜任力

模型的构建研究[J].中国全科医学,2015,18(16):1893-1900.

- [8] 魏东,贾丽,马玲,等.新疆临床医师岗位胜任力的现况及其评价[J].新疆医科大学学报,2016,39(5):657-659,662.
- [9] 李海.胜任力模型研究综述[J].国网技术学院学报,2020,23(4):27-32,45.
- [10] Jeffery S, Ronald A, Mariangela B, et al. The practice of competency modeling [J]. Pers Psychol, 2000, 53(3): 703-740.
- [11] 方金鸣,陶红兵,彭义香,等.全科医生岗位胜任力模型构建[J].医学与社会,2020,33(1):129-133.
- [12] 叶红梅,秦环龙,张戟,等.基于胜任力模型的医匠人才培养模式实践[J].中国卫生质量管理,2019,26(5):125-127,135.
- [13] 王雨嘉,王爱华,焦莉平,等.基于文献计量法的国内外儿科住院医师胜任力研究现状分析[J].中华医院管理杂志,2020,36(5):412-416.
- [14] 张申,肖锦铖.全科医生胜任力模型构建及测评研究[J].现代科学仪器,2021,38(1):175-178.

通信作者: 吴小沪(1962—),女,大学本科,副研究员;研究方向:医院管理。

收稿日期: 2023-06-27

(编辑 徐佳)

实现健康可持续运行十分重要。

1.3 公立医院运营提质增效的必然要求

从规模扩张转向提质增效是公立医院高质量发展的必然要求。如何实现提质增效,要求公立医院在组织和业务层面,对现行管理机制、制度流程、风险防控进行全面系统梳理,将不合理、不规范的流程、环节进行优化,消除潜在风险,才能达到提质增效的目标。

2 公立医院薪酬管理特点

公立医院作为公益事业单位,执行事业单位工资制度。但是公立医院改革实施以来,国家陆续出台了公立医院薪酬制度改革文件,允许公立医院在核定的薪酬总量内采取多种方式自主分配,既可以继续完善目前执行的岗位绩效工资制度,也可积极探索实行年薪制、协议工资制、项目工资等其他灵活多样且符合医院发展需要的分配形式^[3]。目前大多数公立医院执行的仍然是事业单位工资制度,在该制度下公立医院薪资管理主要存在以下几个特点:

2.1 执行兼具制度刚性和自主分配灵活性

在现行岗位绩效工资制度下,公立医院薪资项目包括基本工资、政策性津补贴、绩效工资(包含基础性绩效工资和奖励性绩效工资),其中基本工资、政策性津补贴、基础性绩效工资为固定标准项目,由各省制定统一执行的发放标准,并要求不得超标准发放,具有很强的制度刚性。对于奖励性绩效工资,习近平总书记在2016年全国卫生健康大会上提出“两个允许”的重要指示精神,允许公立医院科学制定符合医疗卫生行业特点及医院实际的绩效工资内部分配制度,同时鼓励探索年薪制等多种分配形式,也给予了公立医院较大的自主性和灵活性,目的是充分调动医务人员工作积极性。

2.2 薪酬结构多样化与复杂性

公立医院薪酬管理涉及到医、护、技、药、研究、管理多个系列及岗位,每个岗位的薪酬结构、考评体系侧重点都不同,需要根据不同职位的工作内容、岗位要求和绩效表现等来确定薪酬。

2.3 薪酬保密性与员工高关注度的矛盾

薪酬数据涉及到每一位员工的切身利益,是员工高度关注的内容,非常敏感。但是,薪酬政策、数据往往具有较高的保密要求,无法做到完全公开、透明。两者之间的矛盾如何协调?要求公立医院薪酬管理通过明确的薪酬政策和考核机制,使薪酬发放更加公开、公平、公正,逐步实现更程度的标准化和透明化。

3 公立医院薪酬管理存在的问题及风险

3.1 人员胜任能力不足

部分医院领导对薪酬管理重视程度不够,在薪酬管理相关岗位人员配备上,对于任职条件、专业水平、能力素质等要求不达标或与岗位不匹配,导致相关人员从事薪酬管理工作胜任能力不足,对薪酬管理有关政策理解不到位、执行不准确,从而带来一定的政策合规性风险。许多医院对医疗、科研人才的培养非常重视,但对包括薪酬管理在内的医院行政管理人才的关注和重视程度不足,特别是高质量管理人才相对不足,未建立规范及科学的管理人才培养体系^[4]。

3.2 岗位设置不合理,不相容岗位未分离

薪酬管理包括薪资核算、审核、发放等内容,根据内部控制要求须设置对应岗位负责,并明确各个岗位职责。但受限于人员、岗位等诸多医院存在的现实困难,实际岗位设置时往往存在下列问题:(1)单一岗位掌握过多权力。比如某个薪酬管理岗位同时负责薪资核算、绩效评估、薪资调整等原本应分离的职责,导致权力过于集中,易引发权力滥用和不公平问题。(2)冲突利益的岗位聚集。相关薪酬管理岗位设置在同一部门或同一人员中,容易出现利益冲突,影响薪酬管理的客观性和公正性。(3)职责不明确或交叉重复。薪酬管理岗位职责和其他相关岗位职责交叉、重复,导致工作效率低下、资源浪费。

3.3 内部授权审批权限不明确

公立医院薪酬核算发放内部授权审批权限不明确,主要体现在:(1)缺乏明确的审批流程和规范。薪酬核算发放的审批权限没有明确定义,导致审批流程不清晰,容易出现权限混乱和流程不规范的情况。(2)无法确定审批责任人。由于审批权限不明确,可能导致不清楚谁有权对薪酬核算发放进行审批,造成审批责任人不明确,难以追溯审批结果和责任。(3)审批延误或错误。审批权限不明确可能导致审批过程中延误或出现错误。没有清晰的权限界定会导致审批人员无法及时处理审批流程,从而影响薪酬发放的准确性和及时性。(4)审批结果难以核实。缺乏明确审批权限的情况下,审批结果难以核实。无法确定每一步审批是否符合规定,也无法确保审批结果的真实性和合法性。公立医院薪酬核算发放内部授权审批权限不明确可能会导致审批流程混乱、延误和错误,同时也会影响审批结果的准确性和可信度^[5]。

3.4 薪酬管理制度不健全,缺乏执行依据

公立医院执行国家及所属地区事业单位薪酬,具

有较强的指导性和普适性。然而各个医院都存在不同的情况和要求,须制定符合本医院实际的薪酬管理制度、实施细则,保证每一个薪酬项目及发放有依据,减少人为干预和主观判断,提高薪酬发放的客观、公平、公正。

3.5 薪酬核算发放信息化程度不高

目前,部分医院信息化基础薄弱,甚至仍使用手工核算薪资,已构建薪酬管理系统的,也未能实现与医院信息系统、人力资源、绩效核算、财务核算、预算管理等不同管理业务系统之间的互联互通。信息化程度不高,会带来一系列问题和风险:(1)数据收集和处理方式落后。薪酬管理信息化程度不高时,往往还依赖于纸质或Excel表格等传统的方式进行数据收集和处理,缺乏自动化和集成化的管理系统。这导致数据的收集和整理工作耗时、易出错,同时也难以实时掌握数据的准确性和完整性。(2)薪酬计算和核算流程繁琐。在信息化程度不高的情况下,薪酬计算和核算往往需要手工进行,包括计算员工工资、社保、公积金、个人所得税等,并且需要逐一核对和核算,这不仅增加了工作量,还容易出现计算错误和遗漏的风险。(3)薪酬管理决策依赖人工判断。信息化程度不高时,往往依赖于人工经验和主观判断,缺乏科学的数据支持和分析。这可能导致薪酬决策的偏差和不公平性。(4)绩效管理和薪酬挂钩效果不佳。在信息化程度不高的情况下,薪酬与绩效的挂钩通常比较简单粗暴,缺乏有效的管理和评估机制。这可能导致绩效激励的效果不明显,难以调动员工的积极性和创造力。(5)薪酬数据保密性难以保证。信息化程度不高时,薪酬数据往往以纸质或电子表格的形式存储,容易遭到非法获取、篡改或泄露。缺乏专业的系统和安全措施,难以保证薪酬数据的保密性和安全性。

3.6 信息内部公开程度不够

薪资关系每个员工切身利益,薪资数据非常敏感,具有较高保密要求。薪资文件往往是保密文件,在一定范围内具有较高的保密要求,上级部门传达时往往以会议传达、口头传达等方式贯彻落实。但同时,薪资数据也具有高度的关注度,员工特别是年轻员工、低收入人员对薪资数据敏感度、关注度更高。但许多医院在薪酬信息内部公开方面存在诸多不足:(1)缺乏透明度。医院对于薪酬政策、薪资结构和薪酬决策的信息未能向员工完全透明,员工不清楚他们的薪酬是如何决定的,也无法了解同职位不同级别或同级别不同员工之间的薪酬差异原因。(2)缺乏沟通机制。医院未设立有效的沟通渠道,无法及时向员工传达薪酬政策的调整、薪资结构的变化或其他与薪酬相关的信息。员工对于薪酬管理的决策过程和运作机制知之甚少,导致信息不对称。(3)隐私保护不够。员工的薪酬信息未

能得到妥善保护,可能会被不相关的人员或部门知悉,这可能引发员工之间的不满或猜疑,影响团队合作和员工士气。(4)缺乏激励机制。由于员工无法了解其他人的薪酬水平,他们可能对自己的薪酬是否合理存在疑虑,这可能降低员工的工作积极性和投入度,对绩效激励产生负面影响。

4 公立医院薪酬管理内部控制优化策略

4.1 构建符合内控要求的薪酬管理机制

4.1.1 加强对薪酬管理人员的培训和考核。提高薪酬管理人员的专业素养和责任意识,加强培训和考核,确保其在薪酬管理中的合规操作。

4.1.2 对不相容岗位实施相互分离措施。合理设置薪酬核算、审核、发放岗位,明确归口管理部门(如人事、财务等)及各岗位的职责权限,实施相应的分离措施^[6],确保薪酬核算和审批、薪酬审批和薪酬发放等不相容岗位相互分离,实现相互制约、相互监督。

4.1.3 加强薪酬管理内部授权审批控制。明确薪酬管理相关岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相关责任,建立严格的薪酬发放审批程序,包括多级审批、内部控制审计等,防止薪酬发放中的滥用和错误^[7]。建立薪酬管理特殊事项、大额开支集体决策和审批制度。对薪酬管理业务流程框架进行系统、全面梳理,识别存在风险的业务流程及环节,优化冗余环节、弥补控制不足。结合医院实际,组织风险应对,进一步梳理相关制度,明确人员授权和优化各项制度流程,构建权力运行清单^[8],相关工作人员应当在授权范围内行使职权、办理业务,从而规避或降低风险。

4.1.4 建立健全医院薪酬管理政策和流程。制定明确的薪酬管理政策,包括薪资结构、薪酬发放标准和流程等,确保薪酬管理的合规性和透明性;规范薪酬数据管理,建立准确、及时、完整的管理机制,确保薪资数据的安全和保密性。同时,要对薪酬数据进行核对和审计,以确保数据的真实性和准确性。

4.2 推进薪酬管理内部控制信息化建设

医院应当充分利用数字化、智能化手段推进医院薪酬管理内部控制信息化建设,构建包括人力资源管理、薪资核算、薪资全面预算管理、科研资金管理、税务管理、薪资管理运营决策支持平台等模块及功能的一体化管理系统(见图1)。同时将考核、核算、发放、审批及其内部控制相关流程嵌入系统中,实现医院薪资核算的自动流转,减少或消除人为操纵因素的不利影响,逐步实现薪酬数据标准互联、业务流程规范科学、业财系统互通共享、数据集成自动流畅、运营决策智能高效^[9]。

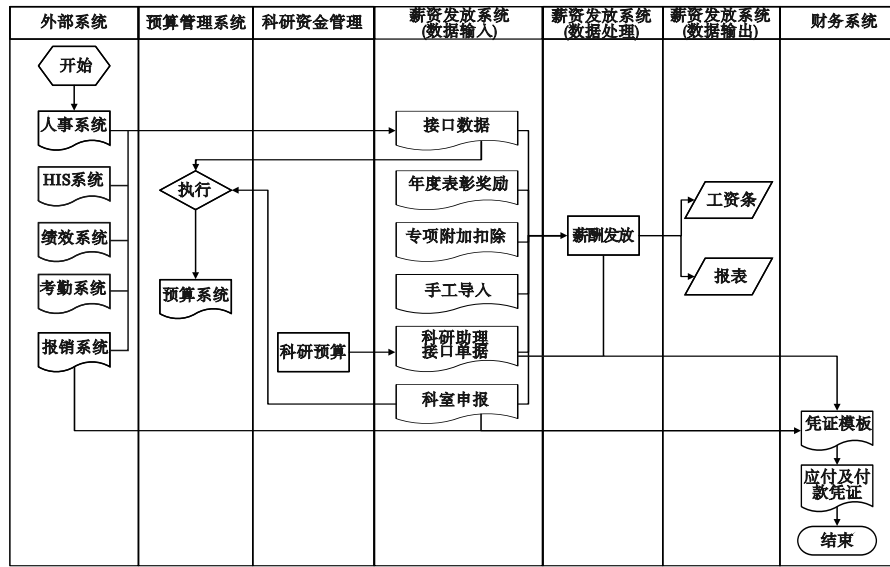


图1 医院薪酬管理系统的架构设计示意图

4.3 健全内部公开及监督体系

4.3.1 建立健全员工参与和监督机制。鼓励员工参与薪酬管理的规划和执行,建立员工投诉机制和监督渠道,及时处理员工的薪酬纠纷和投诉。作为医院薪酬管理部门,执行过程中不能简单化、形式化,不能以保密为由让员工丧失知情权。薪酬管理如能在透明度、沟通、隐私保护和激励机制等方面得到改善,将有助于提升员工对薪酬管理的满意度和信任度,增强组织的凝聚力和竞争力。建立科室民主管理小组,让各层级、各岗位类别人员参与进来,对科室绩效考核、薪酬分配方案等科室重要管理事项进行充分讨论、集体决策、公示公开,形成更加民主、科学、透明的氛围。

4.3.2 加强内部控制监督和审计。建立专门的内部控制监督和审计机构,对包括薪酬管理在内的医院管理各个环节进行监督和审计,发挥对内控体系的独立监督,及时发现问题并进行整改。

各医院要结合自身实际,系统、持续加强和优化公立医院薪酬管理内部控制体系建设,全员参与、共同努力,增强内控意识,提升内控水平,完善内控体系,真正起到提高风险防范能力和运营管理水平的作用^[10],以确保薪酬核算、分配及发放的公正性和透明度,提升公立医院的精细化管理水平,促进医疗事业可持续、健康发展。

参 考 文 献

- [1] 彭清.多举措推进公立医院人才队伍建设[J].人力资源,2023(4):37-39.
- [2] 刘莉莉.医院会计的未来发展方向[J].财会学习,2023(5):105-107.
- [3] 李芮.五部门联合印发《关于深化公立医院薪酬制度改革的指导意见》[J].中医药管理杂志,2021,29(17):2.
- [4] 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.
- [5] 蹇思慧,王小翠.高质量发展背景下公立医院内部控制建设研究[J].卫生经济研究,2023,40(3):86-89.
- [6] 丛理玉.从《行政事业单位内部控制规范(试行)》看事业单位内部控制制度的重要性及其有效执行[J].交通财会,2018(2):53-55.
- [7] 董雯洁.公立医院工资薪金管理存在的问题与对策研究[J].经济研究导刊,2021(22):129-131.
- [8] 刘丽丽.公立医院内部控制风险因素及应对策略探索[J].财经界,2021(36):23-24.
- [9] 张文玉,付爽.医院内部控制问题与对策[J].合作经济与科技,2023(2):140-142.
- [10] 陈新友.公立医院内部控制体系研究[J].财会研究,2013(3):67-69.

通信作者:冯经尧(1984-),男,硕士研究生,高级会计师;研究方向:医院财务管理、薪酬与绩效管理。

收稿日期:2023 - 07 - 07

修回日期:2023 - 07 - 18

(编辑 徐佳)