

◁ 医院经营 ▷

# 基于风险因素分析法的公立医院内部控制风险管理

王琛, 苏梓涵, 王铨涵, 叶青, 魏凡茹, 葛冠群

(西安交通大学第一附属医院, 西安市 710061)

**【摘要】** 以西北地区某综合性大型公立三甲医院为例, 基于风险因素分析法, 构建了医院内部控制风险库, 并逐步构建起风险识别与分析—风险评估—风险预警—风险应对—风险监控与评价的风险闭环管理模式, 从而实现对医院内部控制风险的有效管理, 为医院内部控制风险管理提供参考。

**【关键词】** 公立医院; 内部控制; 风险评估; 风险管理; 内部控制风险库

**【中图分类号】** R197 **【文献标识码】** B **【文章编号】** 1672-4232(2025)02-0054-03

**【DOI编码】** 10.3969/j.issn.1672-4232.2025.02.015

“十四五”期间, 公立医院迈入高质量发展的新阶段。机遇与挑战并存, 公立医院在改革发展进程中, 面临着一系列的新风险新挑战, 除了传统的医疗风险、技术风险、医疗纠纷风险、财务风险等, 公立医院的组织架构风险、工作机制风险、运营管理风险、合法合规风险、信息安全风险、人力资源管理风险等也逐步显现<sup>[1]</sup>。因此, 进一步提升公立医院内部控制工作的有效性, 全面识别并采取切实有效的举措来防范化解风险, 对于提升公立医院内部治理水平、保障其安全稳定及健康可持续发展具有重要的意义<sup>[2-3]</sup>。

本研究以西北地区某综合性大型公立三甲医院为例, 基于风险因素分析法, 以第三方会计师事务所的外部评估和医院内部自评相结合的方式, 以风险导向为原则, 以风险评估为基础, 识别医院面临的主要风险, 从风险发生的可能性及对医院的影响程度两个维度进行风险分析, 形成医院内部控制风险库, 并根据评分得到风险的高、中、低等级。对识别的风险进行分析和排序后, 确定关注重点和优先控制的风险, 了解风险成因并加以剖析。围绕医院发展战略, 结合发展实际和内外部环境, 分别对高风险、中风险和低风险选择风险承担、风险转移、风险控制、风险规避等适合的风险应对策略, 并提出和实施风险管理解决方案。从而实现对医院内部控制风险的有效控制, 同时也为同行医院的内部控制风险识别、分析及应对提供有益参考。

## 1 对象与方法

### 1.1 研究对象

围绕“合理保证经济活动合法合规, 合理保证资产安全和有效使用, 合理保证财务信息真实有效, 有效防范舞弊和预防腐败, 提高医疗服务的效率和效果”的目标, 对医院内部控制单位层面和业务层面 12 个领域(预算管理、收支管理、政府采购管理、资产管理、建设

项目管理、合同管理、医疗业务管理、科研项目和临床试验项目管理、教学管理、互联网诊疗管理、医联体管理、信息系统管理)内部控制建设和运行过程中可能出现的潜在风险进行评估<sup>[4-6]</sup>。

### 1.2 研究思路及技术路线

风险因素分析法是一种常用且重要的安全分析方法, 旨在识别和评估系统中潜在的风险和漏洞, 从而采取相应的措施来有效防范化解风险, 在医院领域已被广泛应用于医疗风险防控、护理风险分析与防范、财务管理、耗材管理、后勤保障管理等多个方面。本研究的医院内部控制风险管理工作实施路线见图 1。

### 1.3 研究方法

以第三方机构外部评估和医院内部自评相结合的形式, 外部评估以资料查阅、现场访谈、问卷调查、穿行

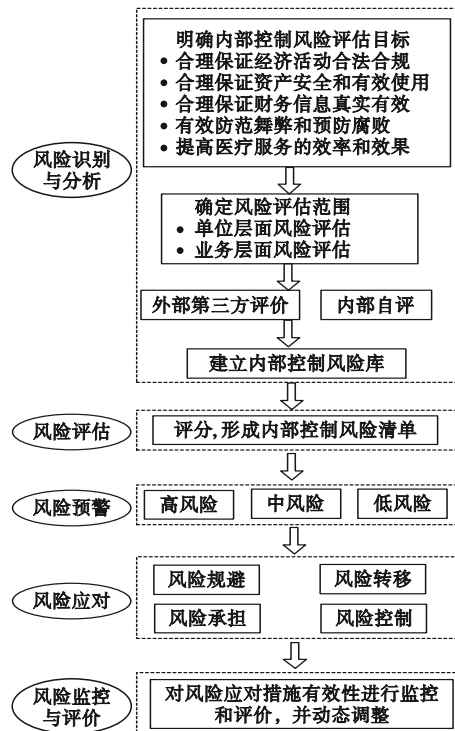


图1 医院内部控制风险管理工作实施路线

测试等方法为主,内部自评以成立风险评估小组为主,采用风险因素分析法。

从风险发生的可能性及对医院的影响程度两个维度进行评分。风险发生的可能性根据风险的发生概率分别设定为0~5分:今后1年内发生1次以上为极高(4,5],今后1年内可能发生1次为高(3,4],今后2~5年内可能发生1次为中等(2,3],今后5~10年内可能发生1次为低(1,2],今后10年内发生的可能少于1次为极低(0,1]。对医院的影响程度从经济活动合法合规、经济利益影响/财产损失影响、财务信息真实完整三个方面,分别分为极大(4,5]、较大(3,4]、中等(2,3]、较小(1,2]、极小(0,1]共5个等级评分。

按照以下公式计算出每个风险的得分,并据此对风险做出重要性排序。

风险发生可能性 =  $\sum$  评估小组成员风险发生可能性打分/评估小组人数

风险影响程度 =  $\sum$  评估小组成员风险影响程度打分/评估小组人数

风险总分 = 风险发生可能性 $\times$ 风险影响程度

风险总分(0,4]为低风险,风险总分(4,16]为中风险,风险总分(16,25]为高风险。

## 2 结果

### 2.1 风险评估整体结果

通过对单位层面和内部控制12个业务领域的风险进行了较为全面的分析,根据风险总分,得到各类风险的最终排序结果,最终形成了医院的内部控制风险清单,并得到风险的高、中、低等级。本次共识别风险390项,其中高风险31项,中风险222项,低风险137项。详见表1。

### 2.2 高风险结果

综合排位前十的风险和高风险内容,主要涉及一院多区管理、互联网诊疗管理、医保基金使用管理、资产(捐赠资产、无形资产、对外投资)管理以及信息系统管理等方面。

本研究得到的内部控制风险评估的高风险领域,基本上与医院目前发展形势相匹配,同时与上级主管部门的各类审计检查及专项工作督导检查发现的主要问题类型基本趋同。

## 3 分析与讨论

### 3.1 内部控制风险评估是医院运行的重要保障

公立医院内部控制是医院在分事行权、分岗设权、分级授权的原则基础上,建立起来的一种相互协作而

表1 案例医院风险评估整体结果

风险类别	风险名称	高	中	低	合计
单位层面风险	组织架构风险	0	5	0	5
	工作机制风险	1	4	1	6
	关键岗位风险	0	4	0	4
	关键岗位人员风险	0	11	0	11
	会计系统风险	0	1	4	5
	人力资源管理风险	0	6	1	7
	多院区管理风险	1	0	0	1
	成本管理风险	24	12	0	36
业务层面风险	预算业务风险	1	11	29	41
	收支业务风险	1	13	10	24
	采购业务风险	0	23	8	31
	资产管理风险	1	39	32	72
	建设项目风险	0	29	1	30
	合同管理风险	0	39	23	62
	医疗服务风险	1	2	0	3
	科研项目管理风险	0	0	11	11
	教学管理风险	0	0	5	5
	互联网诊疗业务风险	0	5	2	7
	医联体管理风险	0	0	3	3
信息系统风险	1	13	1	15	
其他风险	药品管理风险	0	5	6	11
总计		31	222	137	390

又相互制约、相互监督的内部运行体系与机制,不仅要覆盖经济活动领域,还要包括医教研等业务活动领域。因此,全面识别并有效防范化解内部控制风险,是医院安全平稳运行和健康可持续发展的重要保障。

本研究基于风险因素分析法,建立起医院内部控制风险库,涵盖了单位层面和业务层面的390项风险,基本实现了对医院内部控制风险的全面掌握。通过内部控制风险库,可以全面了解各类潜在风险的性质及影响,提高医院对风险的预警和应对能力,从而采取针对性的措施来应对,达到风险的事前预防,最大限度减少风险带来的潜在的损失和影响。

### 3.2 风险评估要客观真实地反映医院目前的内部控制环境

医院内部控制风险评估的主要目的在于全面识别并有效管理风险,而非消除风险,风险也会随着内外部环境的变化而发生相应的变化。风险识别是风险管理的首要环节,全面、系统、客观的风险因素识别对于风险管理至关重要。因此,内部控制风险库的内容并非越少越好,风险等级并非越低越好,内部控制风险库反映的是医院目前的发展过程中可能面临的各类风险的全面性,风险等级的高低在一定程度上代表着需对该项风险的关注度。

要实现尽可能全面地识别风险,各领域应广泛、持续不断地收集与本领域风险和风险管理相关的内部、外部初始信息,包括历史数据和未来预测,例如本院在该领域曾经发生过的重大事故、不良事件及其根本原因分析,医院虽未发生过但同行医院在该领域出现过

的风险事件,围绕医院下一步发展战略有可能发生的风险等。在全面收集信息的基础上,定期召开评估小组会议,对收集的风险管理信息和部门各项业务管理及其重要业务流程进行评估,及时更新内部控制风险库,调整相应的风险管理策略。

### 3.3 加强对风险管理的效果评价和动态调整

风险评估的有效性如何,最终还是需要通过效果来评价。风险评估的效果评价主要侧重于,一是评价识别风险的充分性,即医院是否存在重大未识别风险和不适用或未更新的风险;二是评价衡量风险的恰当性,结合医院实际工作开展情况及发现的问题等,从风险发生的可能性及风险对医院的影响程度两个维度再次评估,分值是否存在低估或高估风险的情况;三是评估风险防控措施的有效性,即对已识别风险制定的风险应对措施是否恰当有效,是否存在应对措施不当、未贴合医院实际情况、缺乏可操作性等情况,特别是对于高风险项目,制定的风险应对措施是否有效防范化解了潜在风险;四是评估整个风险管理的有效性,以重大风险、重大事件和重大决策、重要管理及业务流程为重点,采用压力测试、返回测试、穿行测试等方法对风险管理的有效性进行检验。

风险评估的效果评价是持续改进和加强风险评估针对性及有效性的重要依据,因此,要定期开展对风险评估的效果评价,从而根据评价效果及时进行相应的动态调整,以应对不断变化的医院内外部发展环境和挑战<sup>[7-8]</sup>。

### 3.4 不断完善风险管控和监督体系

通过风险评估,在对医院风险全面了解的基础上,要完善相应的风险预警和风险应对机制。对于高风险项目,要详细剖析风险成因,并围绕医院发展战略,结合发展实际和内外部环境,采取风险规避、风险控制等策略,尽可能避免或降低风险,并加强监管力度,及时进行风险预警。对于中风险项目,可采取风险控制、风险转移等策略,应及时监测并特别关注由于国家政策及行业规范的变化,导致发生频率及影响烈度发生改变的风险,即可能受到影响而导致风险级别提高由中等变为高的风险。对于低风险项目,可采取风险承担、风险控制等策略,将风险把控在可控范围内。

同时,通过加强部门协作联动,建立完善内部控制监督的联动机制,将内部控制风险管理作为评优考核、监督问责的重要依据,将内部控制建立及实施情况与内部审计、纪检监察等其他内部监督机制有效联动,形成监督合力<sup>[9-10]</sup>。

### 3.5 建立健全医院内部控制风险闭环管理机制

建立风险闭环管理机制,通过不断的评估监测和持续改进,是提高风险管理的有效性和针对性的有力

举措。医院内部各科室是本科室内部控制和风险管理工作的责任主体,对所辖业务风险进行识别、评估和控制,建立起“第一道防线”;各归口职能管理部门,从整体层面把握医院风险管理目标,指导和监督各部门开展全面风险能力工作,建立起“第二道防线”;内部审计部门和纪检监察部门履行监督评价职能,通过核查已识别风险的充分性、风险等级的恰当性及风险防控措施的有效性等内容,建立起“第三道防线”,实现对“一、二道防线”的风险防控活动的再监督,形成管理闭环模式,从而不断提升医院风险管理水平<sup>[11]</sup>。

通过系统的组织架构和明确的职责分工,各部门各司其职、分工协作,医院已初步建立起主要负责人、分管院领导、科室负责人齐抓共管的风险管理工作格局,逐步构建风险识别与分析—风险评估—风险预警—风险应对—风险监控与评价的风险闭环管理模式。

## 参 考 文 献

- [1] 孙嘉慧.风险管理视角下公立医院内部控制研究[J].财经界, 2023(18):54-56.
- [2] 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.
- [3] 王爱青,贾尚楠.公立医院全面实施内部控制管理研究[J].中国医院, 2021, 25(5):62-63.
- [4] 关于印发公立医院内部控制管理办法的通知:国卫财务发[2020]31号[EB/OL].(2021-01-06)[2024-05-23]. <http://www.nhc.gov.cn/caiwusi/s7785t/202101/1b6d1b06b398486082263107bb074801.shtml>.
- [5] 财政部 国家卫生健康委 国家医保局 国家中医药局关于印发《关于进一步加强公立医院内部控制建设的指导意见》的通知:财会[2023]31号[EB/OL].(2024-01-04)[2024-05-23]. [http://www.mof.gov.cn/gkml/caizhengwengao/wg2023/wg202312/202402/t20240208\\_3928620.htm](http://www.mof.gov.cn/gkml/caizhengwengao/wg2023/wg202312/202402/t20240208_3928620.htm).
- [6] 王琦.基于风险管理的公立医院内部控制优化研究[J].财会学习, 2024(10):149-151.
- [7] 周青,陈晓云,单苗苗,等.公立医院内部控制环境风险评价指标体系构建研究[J].中国医院, 2023, 27(2):6-9.
- [8] 周华川,张智若,孙玉军.公立医院内部控制制度实施效果评价指标体系构建探讨[J].中华医院管理杂志, 2020, 36(10):870-875.
- [9] 付华,戴小喆,郑大喜,等.财会监督视角下公立医院内部控制的功能定位与实现路径[J].中国卫生经济, 2024, 43(1):82-85, 88.
- [10] 刘平,张秀娜,沈惠芝,等.公立医院内部控制、内部审计与纪检监察协同研究[J].中国总会计师, 2024(2):97-99.
- [11] 杨生元.内部审计视角下M公立医院内部控制优化研究[D].郑州:郑州大学, 2023.

通信作者:葛冠群(1982-),男,博士研究生,副主任医师;研究方向:医院管理。

收稿日期:2024-07-25

修回日期:2024-08-21

(编辑 徐佳)