

基于全流程管理的公立医院 智慧内控建设



日照市人民医院

第一部分 目 录

第二部分 内容摘要	1
第三部分 案例正文	2
一、案例实施背景	2
(一) 医院基本情况	2
(二) 智慧内控建设的必要性	3
(三) 智慧内控建设的目标	3
二、实施过程	4
(一) 强化前期调研, 完善顶层设计	4
1. 做好前期调研评价	4
2. 完善系统顶层设计	4
(二) 健全内控制度, 规范事前控制	5
1. 科学搭建组织架构	5
2. 建立健全各项制度	6
(三) 实施风险评估, 做好事中防范	7
1. 全面梳理业务流程	7
2. 定期实施风险评估	8
(四) 打造信息平台, 强化评价监督	10
1. 打造数据信息平台	10
2. 强化内控监督机制	11
三、实施成效	11
(一) 持续推进内控建设, 实现从“立规矩”向“见成效”转变	11
(二) 明确内控建设目标, 实现医院内控一体化风险监督与管控	12
(三) 构建业财融合新体系, 实现内控智慧监管能力全面提升	12
(四) 落实预算管理主线思维, 实现智慧内控事前、事中、事后控制	12
四、经验总结	13
(一) 实施智慧内控建设要贴合行业特点与单位实际风险点管控需要	13
(二) 推进实施 PDCA 内控建设模式是不断优化内控建设的关键	13
(三) 实施辩证思维是推动内部控制工作走向有序、高效的保证	14
(四) 科学编制内控报告才能真正发挥内部控制报告的作用	14
第四部分 附 录	15

第二部分 内容摘要

随着我国经济进入高质量发展阶段，需要通过更多的政策法规与案例指导来完成高质量发展要求下的公立医院内部控制建设工作。自 2012 以来，国家财政部先后发布了《行政事业单位内部控制规范（试行）》《关于全面推进行政事业单位内部控制建设的指导意见》等一系列规范指导行政事业单位内部控制建设的法规文件，为公立医院内部控制建设工作指明了方向。2020 年国家卫健委、中医药管理局联合印发《公立医院内部控制管理办法》（国卫财务发〔2020〕31 号），在遵循财政部内部控制建设相关要求的基础上，将公立医院业务层面的内部控制建设扩展到十二项业务领域，标志着全力推进公立医院高质量发展下的内部控制建设进入新阶段。

我院紧跟财政改革步伐，认真落实国家财经政策和行业法规文件精神，紧扣大数据时代智慧内控建设要求，结合医院内控建设实际需要，积极探索创新内控建设手段与方法，做到理论与实践相结合，工作中与各科室实际业务对接，经过反复讨论反馈，梳理我院内控建设重点，坚持以规范经济活动及相关业务活动有序开展为主线，以内部控制量化评价为导向，以信息化为支撑，突出规范重点领域、重要事项、关键岗位的流程管控和制约机制，将内控建设四项原则扩增为五项原则，增加了成本效益原则。同时从将内部控制制度、内部控制手册、业务流程表单等嵌入信息系统入手，定期开展内控风险评估，及时发现突出问题风险，进而制定策略措施，提出解决问题方案，通过监督评价手段推进实

施持续改进的 PDCA 内控建设模式，全面建立起适应新形势新要求的公立医院智慧内控体系，促进医院服务效能和内部治理水平不断提高，全力助推公立医院高质量发展。

本案例通过对我院智慧内部控制建设方式、方法、过程及成效介绍与展示，以期对其他公立医院完善内部控制建设提供借鉴与参考，亦对其他部门单位内部控制建设工作提供帮助。

第三部分 案例正文

一、案例实施背景

（一）医院基本情况

日照市人民医院始建于 1949 年 1 月，是济宁医学院附属医院，也是全市唯一的集医疗、教学、科研、预防、保健、康复于一体的三级甲等综合医院。现院区占地 206 亩，建筑面积 27.3 万平方米，资产总额 25.86 亿元，共有开放床位 1641 张，设 93 个临床、医技科室，在岗职工 3071 人。医院实行党委领导下的院长负责制，下设院科两级管理框架，建立起决策、执行、监督三权分立，即相互协调又相互制衡的运行机制。医院根据医疗行业特点，于 2016 年 3 月即成立医院内部控制领导小组，制定、启动相关工作机制，并在财务科设内控办公室，负责内部控制建设的牵头与实施推进。目前财务科共 12 人，研究生学历 6 人，本科学历 6 人，高级职称 6 人，注册会计师 1 人，国际注册会计师（ACCA）1 人，国家卫健委经济管理领军人才 1 人，省卫健委财会高端专家 2 人，日照市高端会计人才 2 人。

（二）智慧内控建设的必要性

近年来，随着医药卫生体制改革的不断深入，建立现代医院管理制度以及三级公立医院绩效考核等方案的实施，对公立医院规范化、精细化、标准化管理提出了高质量要求。在这样的背景下，2020年12月31日，国家卫生健康委、国家中医药局联合印发了《公立医院内部控制管理办法》（国卫财务发〔2020〕31号），该《办法》充分考虑我国公立医院的行业特殊性 & 业务活动的最新变化和发展趋势，增加了“医疗业务”“科研业务”“教学业务”“互联网诊疗业务”“医联体业务”“信息化建设业务”等内控建设内容，这标志着对公立医院经济及业务活动的优化管理、内部运营风险的防控、内部制约机制的健全、内部治理水平的提升和服务效能的强化提出了更新的规范性建设标准。而作为非营利性公立医院，业务活动复杂，资金规模庞大，尽快建立起与本行业、本单位治理体系和治理能力相适应的、权责一致、制衡有效、运行顺畅、执行有力的智慧内部控制体系，对全面规范内部权力运行、促进依法办事，持续改进内部控制缺陷，实现公立医院精细化管理，助推公立医院高质量发展是十分必要的。

（三）智慧内控建设的目标

加强公立医院智慧内控建设，是全面落实现代医院管理制度、推进公立医院高质量发展的有力抓手，是全面提升内部资源配置效率和经济管理的重要手段。基于此，我院招标引入内部控制信息系统，秉承“以预算管理为主线，以资金管控为核心”的工作思路，以强化公立医院内部权力运行制约，防范经济运营风险，有效防范舞弊和预防腐败为目的。按照顶层设计、统筹规划、

分步实施、重点突破的总原则。以 HRP 系统为保障，构建医院智慧内控一体化信息平台，通过统一规则，统一流程，统一标准，实现医院预算、财务、业务等系统与内控信息系统相互融合。通过数据同源，优化流程，实现系统模块的全过程管理，最终建立起双向循环的全过程智慧内控管理新模式，促进我院进一步强化内部控制建设，有效防范风险，保证医院资产资金安全，提高资源配置和使用效益，全面推动我院走向高质量发展的健康之路。

二、实施过程

（一）强化前期调研，完善顶层设计

1. **做好前期调研评价。**为适应大数据时代智慧内控建设要求，医院内控办公室按照统筹规划，分步实施的原则，首先展开对医院内控建设总体状况评价和对内控信息系统软件的前期调研工作，通过对医院内控组织架构、内控体系建设、内部控制制度、内部控制流程、内部控制手段与方法的总体评价，结合我院智慧医院建设的总体情况，按照《公立医院内部控制管理办法》对医院信息化内控建设要求，内控领导小组会议作出决议，要求内控办公室要组织落实好内部控制建设信息化各项工作。医院将就药品物流、移动互联网、大数据平台、人工智能四个方面形成创新亮点，逐步实现经济运行内控管理平台集成化，真正改变以往“信息碎片化”内控管理现状，做到边调研、边学习、边梳理、边完善、边规范、边执行，尽快建立权责明确、运行有效、执行有力、管理科学的内控信息化体系。

2. **完善系统顶层设计。**我院认真落实过紧日子思想，统筹考虑成本效益原则，将医院预算、内控、智慧财务统一拟定招标参

数，招标引入用友预算、内控、智慧财务一体化信息系统，参数拟定以框架引入，自行研发为主，就内控系统方案设计及功能开发、建设思路、总体建设目标作出规划与要求。内部控制建设信息化研发建设的重点主要是做到可实现跨系统跨平台运行，同时兼容多种类型的数据库系统且具有分布式事务功能。实现多层加密，让数据传输有极高的安全保障。支持目前主流数据库系统及主流操作系统对医院所有业务相关制度、流程、及管控点的梳理和内部控制手册的更新编制，继而将以上内容实现信息化强嵌入管理，并实现与整体预算、财务管理系统的互融和有效控制。

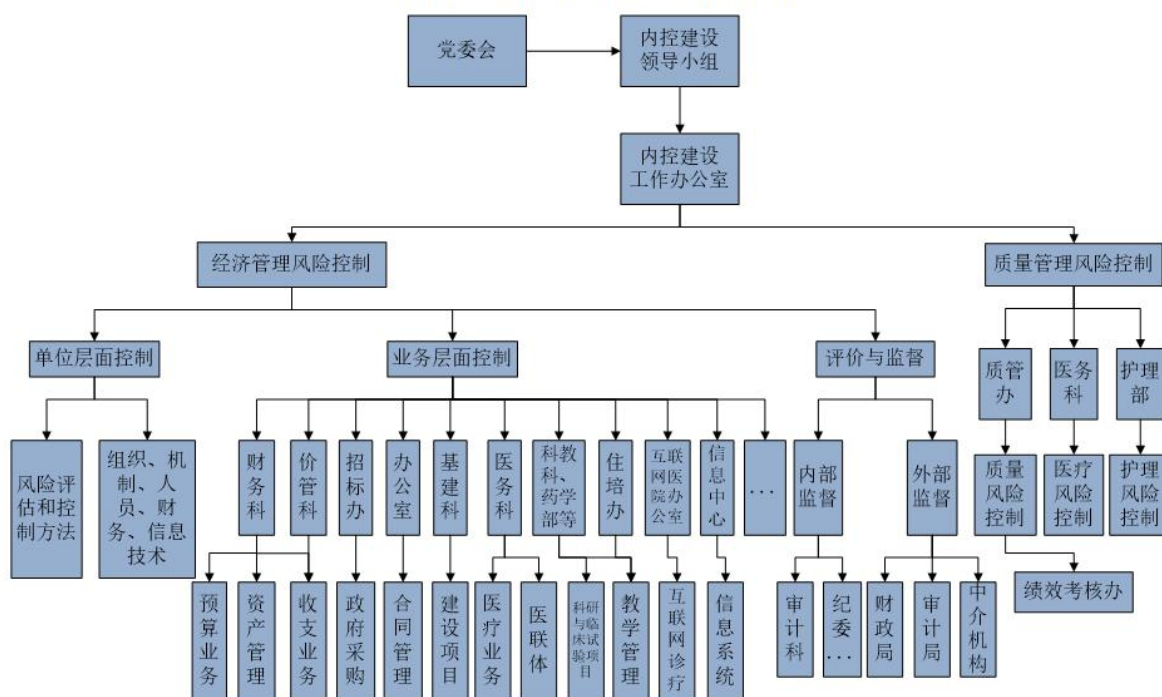
（二）健全内控制度，规范事前控制

1. 科学搭建组织架构

组织架构作为医院内部环境的组成部分，对内部控制活动具有十分重要的影响，既是有效实施内部控制活动的基本保障，也为加强内部控制建设提供重要支撑。

医院设立由党委书记和院长担任组长、总会计师担任常务副组长、各分管副院长担任副组长、各职能科室负责人为成员的内部控制领导小组，领导小组在财务科下设办公室，负责内部控制工作的具体实施、推进和协调工作，并且明确规定了内部控制领导小组、领导小组办公室及各成员科室职责，同时设内部控制工作小组，负责承办内部控制领导小组交办的任务、协调督办各项专项工作等。通过搭建完备的内部控制组织架构体系并嵌入信息系统，明确智能化授权范围与路径，明晰决策、执行、监督三权分立的内控组织体系，为医院智慧内控建设的顺利推进筑牢了组织架构基础。

内部控制组织架构体系图



2. 建立健全各项制度

规章制度是内部控制的重要载体，也是内部控制工作有效开展的重要前提。而内部控制制度的建设并非是对原有制度的推倒重建，而是对现行管理制度的梳理、修订及完善，医院在贯彻落实《行政事业单位内部控制规范（试行）》及《公立医院内部控制管理办法》的基础上，将制度梳理工作分为3个层面，分别为国家和省级层面相关制度、市级层面相关制度以及医院层面相关制度。同时倡导全院全员积极行动，认真解读国家、省市政策文件内容，全面修订医院内部制度与工作职责，先后修订完成涵盖医疗、护理、医技、医辅、管理等方面的管理制度576项，形成新版内控制度汇编，例如：医院财务科参照《政府会计制度—基本准则》《政府会计制度—具体准则》、新修订的《事业单位财务规则》《公立医院内部控制管理办法》等国家、行业政策法规

对所有医院内部经济类管理制度进行适时修订，形成既符合内控要求又适应医院业务开展和发展需求的完整的内控管理制度体系。并通过将电子版内控制度汇编嵌入内控信息系统，实现制度修订更新动态管理与查阅执行，保证内控建设各项工作的科学化、标准化和规范化，为持续推进智慧内控建设打下坚实基础。

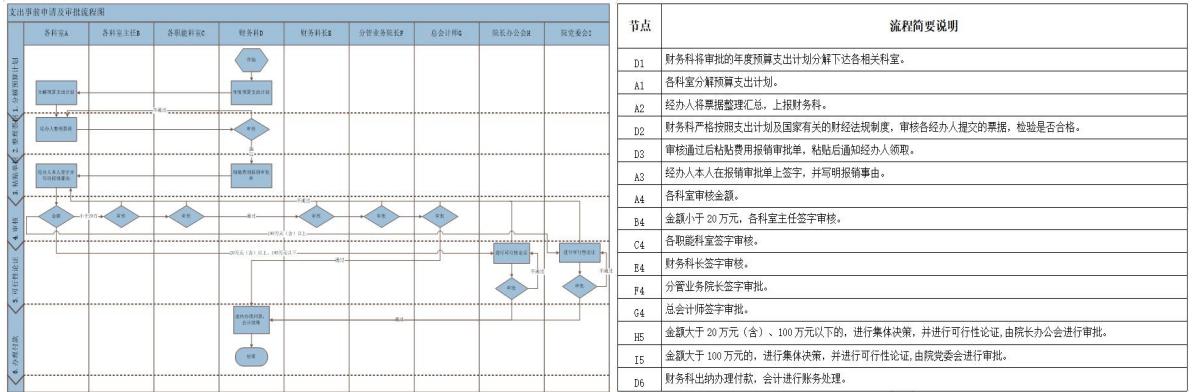
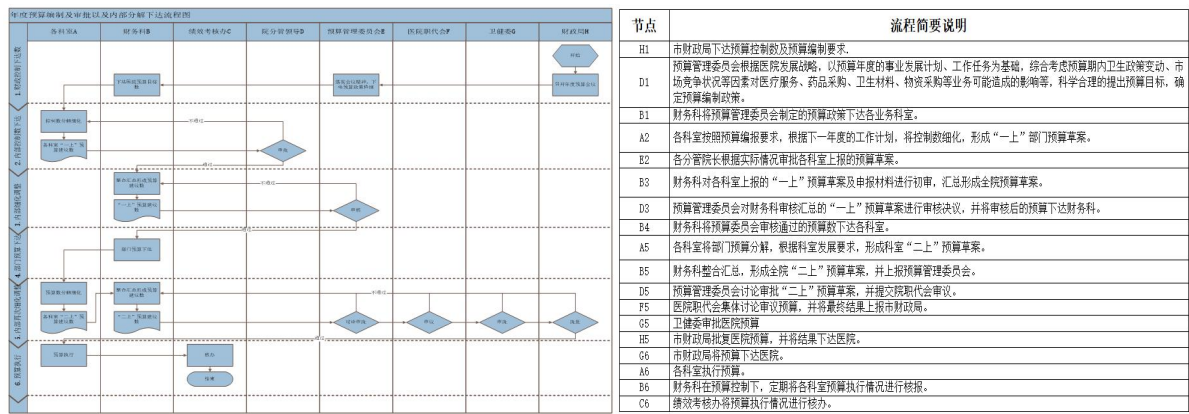
（三）实施风险评估，做好事中防范

1. 全面梳理业务流程

对于公立医院而言，通过运用流程梳理再造，深入研究和梳理各项具体业务的内部控制流程，有利于发现当前控制过程中存在的缺陷，对症下药，并对现有流程进行改造优化和信息系统嵌入，以实现控制业务流程风险目标，完善医院智慧内控体系。

为建立内控业务全流程覆盖的智慧化管理，我院根据智慧内控建设需求，由内部控制办公室牵头，外请专家现场调研，对各职能部门、相关业务部门日常职能行使与业务管控环节，进行面对面的访谈交流，对医院的内控管理现状及业务流程进行全面的“串联式”与“并联式”梳理，梳理每项业务开展的全过程，并将各类业务的衔接点进行“多点次、覆盖性”梳理与信息采集。各科室积极参与，结合各项制度进行进行调研论证，实施流程梳理与再造。流程图设计既反映医院实际业务流程流转情况，又满足分事行权、分岗设权、分级授权的内控管理要求。除针对《公立医院内部控制管理办法》中提出的预算、收支、政府采购等十二大业务外，进一步延伸到医院各项日常业务，通过梳理内部控制工作的重点，采用 SOP 编码体系从业务层面入手，运用二进制编码方式，建立内部控制工作流程从总流程到子流程完整的 SOP

编码体系，并针对 SOP 编码体系配套绘制的矩阵流程图，采用 office visio 绘图软件绘制完善内部控制工作流程图 200 余项，每项流程图均对各业务节点进行详细说明，通过图形的方式表现内部控制各部门之间的关系和相互作用，在更加直观、清晰、简洁的方式下展现和规范了业务工作流程及标准。而绘制内部控制流程图的过程，不仅是匹配控制点与风险点的过程，更是控制措施与流程节点的契合，从而通过各流程在信息系统的嵌入控制来保证内部控制制度的落实，促进形成各司其职、各负其责、相互制约、相互监督的内控工作机制，为医院健康发展提供有力保障。



2. 定期实施风险评估

科学的风险评估作为内部控制的关键环节之一，是开展控制活动的依据，对提高医院内部控制有效性具有重要意义。通过风

险评估，不仅可以判断医院当前各项业务内部控制风险的影响程度，还可以识别各项业务风险发生的可能性，有效定位具体的风险隐患，为内部控制风险的应对指明方向，使内部控制风险的防范措施能够有的放矢。

医院通过内控系统表单嵌入，定期开展部门权力风险分析、职能部门岗位风险分析和业务风险点及控制点分析，列出本部门的风险清单，分析风险成因、发生的可能性以及造成的影响大小，以此合理划分风险等级确定风险点，加强监督检查，选择风险应对策略等相关措施办法，从而为进一步推进完善医院的内部控制建设指引方向。

日照市人民医院部门权力风险分析汇总
(2022年度)

一、院级领导	风险表现	风险等级	防控措施
决策权 党委书记	在干部任免、人才队伍建设等方面不贯彻民主集中制，可能造成用人失误、权力失控，以权谋私的廉政风险。	高	坚持民主集中制原则，带头落实“三重一大”决策制度和各项规章制度，自觉接受群众的监督。
决策权、审批权 院长	在“三重一大”方面不贯彻民主集中制，可能造成决策失误、权力失控，以权谋私的廉政风险。	高	坚持民主集中制原则，带头落实“三重一大”决策制度和各项规章制度，自觉接受群众的监督。
管理权 党委副书记、副院长、分管宣传、统战、纪检监察等	在人事、招标投标、信息等方面不贯彻民主集中制，可能造成决策失误、权力失控，以权谋私的廉政风险。	高	坚持民主集中制原则，带头落实“三重一大”决策制度和各项规章制度，自觉接受群众的监督。
管理权 副院长（分管门诊、医技、公共卫生等）	在医疗、公共卫生服务管理工作中不贯彻民主集中制，可能造成决策失误、权力失控，以权谋私的廉政风险。	高	坚持民主集中制原则，带头落实“三重一大”决策制度和各项规章制度，自觉接受群众的监督。
管理权 纪委书记	在纪检监察、党风廉政建设等方面工作中不贯彻民主集中制，可能造成权力失控，以权谋私的廉政风险。	高	坚持民主集中制原则，带头落实“三重一大”决策制度和各项规章制度，自觉接受群众的监督。

医院职能部门岗位风险分析
(2022年)

部门名称	岗位名称	风险等级	防控措施
院办公室	院办主任	中	工作人员严格执行文件管理、印章管理制度，根据相关要求及时、有效处理文件传达等工作。
	院办副主任	中	工作人员严格执行文件管理、印章管理制度，根据相关要求及时、有效处理文件传达等工作。
	院办科员	中	工作人员严格执行文件管理、印章管理制度，根据相关要求及时、有效处理文件传达等工作。
人力资源部	人力资源部负责人	中	严格执行招聘流程，做好招聘各环节工作，确保招聘工作公开、公平、公正。
	招聘专员	中	严格执行招聘流程，做好招聘各环节工作，确保招聘工作公开、公平、公正。
	薪酬专员	中	严格执行薪酬管理制度，做好薪酬发放工作，确保薪酬发放准确无误。

各科室业务风险点及控制点分析
(2022年)

风险点分析	控制点分析
预算控制风险点及控制点分析	
风险点描述	控制措施
1. 预算编制不准确	严格执行预算编制流程，确保预算编制准确无误。
2. 预算执行不到位	严格执行预算执行流程，确保预算执行到位。
3. 预算调整不及时	严格执行预算调整流程，确保预算调整及时。

一、财务科

项目	自查项目	自查日期	自查人	是否遵守	备注
1	收款业务	2022.03.04			
1.1	是否专人专用工号，离开工作场所时是否退出工号？			√	
1.2	是否按照要求对外提供凭证，是否及时更新密码？			√	
1.3	是否妥善保管现金、支票、收据、发票？			√	
1.4	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.5	收取现金是否及时，是否及时入账，核算准确、金额与实际一致。			√	
1.6	是否妥善保管现金、支票、收据、发票，是否及时入账。			√	
1.7	是否妥善保管现金、支票、收据、发票，是否及时入账。			√	
1.8	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2	付款业务				
2.1	是否专人专用工号，离开工作场所时是否退出工号？			√	
2.2	是否按照要求对外提供凭证，是否及时更新密码？			√	
2.3	是否妥善保管现金、支票、收据、发票？			√	
2.4	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.5	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.6	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.7.1	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.7.2	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	

二、审计科

项目	自查项目	自查日期	自查人	是否遵守	备注
1	内部审计	2022.03.01			
1.1	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.2	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.3	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.4	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.5	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.6	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.7	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.8	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.9	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.10.1	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.10.2	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.11.1	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.11.2	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.11.3	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2	内部控制				
2.1	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.2	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.3	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.4	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.5	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.6	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.7	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.8	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.9	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.10	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.11	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.12	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.13	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.14	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.15	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.16	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.17	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.18	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.19	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.20	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.21	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.22	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.23	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.24	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.25	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.26	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.27	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.28	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.29	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.30	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.31	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.32	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.33	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.34	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.35	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.36	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.37	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.38	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.39	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.40	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.41	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.42	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.43	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.44	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.45	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.46	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.47	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.48	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.49	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.50	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	

四、基建科

项目	自查项目	自查日期	自查人	是否遵守	备注
1	基建工程	2022.03.08			
1.1	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.2	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.3	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.4	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.5	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.6	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.7	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.8	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.9	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.10.1	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.10.2	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.11.1	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.11.2	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
1.11.3	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2	内部控制				
2.1	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.2	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.3	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.4	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.5	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.6	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.7	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.8	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.9	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.10	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.11	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.12	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	
2.13	是否按照要求及时足额缴存、使用票据？			√	

各业务科室不定期对本科室内控情况进行自查，将自查逐渐日常化，从上到下提高对内控的认识程度，达到内部控制规范化建设的全员性和全覆盖性，从而筑起我院内部控制防范体系，推动我院各项管理工作向着更加制度化、规范化、科学化、标准化迈进。

（四）打造信息平台，强化评价监督

1. 打造数据信息平台

完整的内控体系建设方案，不仅要建立行之有效的管理制度，还要把制衡机制嵌入日常各项业务流程中，要想获得这种效果，就不能只是单纯地依靠制度约束，还需要结合信息技术产生权限约束机制，借助“制度+信息”双重手段，实现多方面的控制目标，因此内控信息化建设是保证内控制度落地见效的有力抓手之一。

基于此，我院通过构建智慧内控集成信息化平台，运用信息化、大数据的思维，通过内部控制信息系统与原有信息系统提取式或嵌入式的集成，将工作制度、风险点、业务流程嵌入信息系统中，实现对医院内部控制环境、发展运营风险评估、日常经济业务活动以及内部监督的信息化，并在信息化管理中实时整合内部控制数据，进行分析，规避可能发生的风险。通过内部控制信息化建设将内部控制达到由“人控”到“机控”的转变，将“制衡性”和“流程性”固化在各业务流程中，实现对各项业务的自动约束和动态监控，从而有效减少人为因素对内部控制流程的不利影响，确保控制措施高效实施，提高内控建设工作质量和效率，真正促进医院高质量发展。

2. 强化内控监督机制

在内控信息系统平台，内控办根据内控建设政策法规制度规定和单位的实际情况，明晰各职能科室监督职责，财务科对内部控制体系的建设与执行负责，确定内控建设公开的内容、范围、方式和程序，在信息系统平台发布公开，接受全院全员监督；医院审计科可通过对系统平台内控制度汇编和内控流程的适时更新核对内控流程的适用情况，实现对医院内控建设的监督评价，同时从内部控制手册、业务流程表单等嵌入信息系统各节点入手，定期开展内控风险评估，及时发现业务流程中的突出问题风险，进而制定策略措施，提出解决问题方案，形成系统自动生成的内部控制建设评价报告，通过监督评价手段助推内控办建立持续改进的 PDCA 内控建设模式。注重发挥纪检监察和内部审计机构对工程建设、大型维修项目、重大财务收支、设备、材料招标采购等关键业务的全程流程跟踪，进行事前、事中、事后的全方位监控监督，使我院内部监督控制体系更加完善，对智慧内控建设起到了很大的促进作用。

三、实施成效

（一）持续推进内控建设，实现从“立规矩”向“见成效”转变。医院以全面落实《公立医院内部控制管理办》为抓手，以规范单位经济和业务活动有序运行为主线，以内部控制量化评价为导向，以信息技术为支撑，突出规范重点领域、关键岗位的经济和业务活动运行流程、制约措施，逐步将控制对象从经济活动层面拓展到全部业务活动和内部权力运行。将电子版内控制度汇编和内部控制手册嵌入内控信息平台并设计动态更新模式，便于

全院全员展开多层次、多方位的内部控制知识培训与学习，实现我院全体干部职工内控意识观念层面的转变与提升。

（二）明确内控建设目标，实现医院内控一体化风险监督与管控。医院以高质量发展为统领，以深化医疗体制改革，新一轮信息化浪潮为契机，以改善信息技术手段，健全制度流程为出发点，以三权分立为导向，“高起点、高标准、高水平”地推进医院智慧内控平台建设。以先进的平台技术将医院的组织管理机构、政策、程序、措施制度融合到信息管理流程中，保证经济活动合法合规以及资金、资产的安全真实完整，全面夯实内控一体化风险管控。

（三）构建业财融合新体系，实现内控智慧监管能力全面提升。医院将“业财融合”理念和“内部控制”的概念结合起来，加快与内部控制建设相互呼应的信息化升级改造，更新理念，突破单个项目思维，立足整体分析把握，从业务流程评估分析入手，坚持问题导向，加大医院各部门业务数据之间、业务数据与财务数据的综合比对和关联分析力度，提高数据分析的深度和广度。充分利用有关数据软件，研究运用“大数据”分析，逐步形成“总体分析、发现疑点、分散核实、系统研究”的数字化智慧内控方式。

（四）落实预算管理主线思维，实现智慧内控事前、事中、事后控制。在将预算的编制、执行、分析、考核与评价等一般流程实现信息化管理的基础上，进行拓展设计，研发出与采购合同、成本核算、财务核算、OA办公等软件系统的相互关联与衔接功能，优化全面预算流程，做到预算刚性约束功能前置，以信息化表单，

报告模板嵌入管理模式，并与其他信息管理系统的互融和有效衔接，夯实以业、财、研、防、管等需求为向导，深度融合财务、服务、科研、预算、收支、资产等管理系统，打造业财融合型内控信息管理平台。通过财务数据风控预警分析，全过程绩效跟踪，提高事前、事中、事后控制的智能性。

四、经验总结

（一）实施智慧内控建设要贴合行业特点与单位实际风险点管控需要。医院智慧内控信息平台建设必须贴合医疗行业的实际情况，建立在服务于医疗事业高质量发展的前提下，强调医院业财联动的全员参与设计，通过“业财融合内控+资源共享”服务理念实现内控系统与各临床、职能业务科室的联动，做到事前、事中、事后内控信息传递链条的全程参与，通过构建全流程化的内控管理体系，不断完善组织架构和岗位分工，优化业务流程，实施有效风险评估以及打造先进的信息技术平台，促进医院各项业务运行更加安全规范，对于管理部门也能实时监控到每一个环节，为全方位、全过程、全覆盖的智慧内控建设奠定基石。

（二）推进实施 PDCA 内控建设模式是不断优化内控建设的关键。医院要加强内审制度建设，严格履行内控建设评价职责，并按照《公立医院内部控制管理办法》规定要求，及时对医院内部控制建设实施情况作出评价报告。通过监督评价可以发现内控建设的不足之处和薄弱环节，并做到以问题为导向，不断改进内控工作手段与方法，落实持续改进的 PDCA 闭环管理，促进构建起医院良好的经济运行机制与生态环境。同时，将内部控制制度实施情况与干部考核、追责问责结合起来，促进自我监督、自我

约束机制的不断完善，构建符合医院工作实际，具有较强操作性和适应性、完备的内部控制长效机制，通过“以评促建”的方式持续改进内控建设工作。

（三）实施辩证思维是推动内部控制工作走向有序、高效的保证。从总体上看，内部控制管理体系的建立和健全是一项复杂的、整体的、系统的工程。不同行业、不同部门之间，因单位规模、机构设置、业务性质的不同，在整个内部控制管理体系的建设中，内部控制体系建立与健全并没有固定的经验可以照搬。只有实施辩证思维，分行业、分类别建立内部控制标准体系，甄别行业内及行业间的可比性，全面诊断在内控体系设计和执行中存在的问题，真正建立一套完整有效、可落地执行的内部控制体系，才能应对内部控制管理中出现的新问题，保障内部控制管理体系朝着有序、高效的方向发展。医院作为特殊的行业，有其经营管理的特殊性，医院内部控制管理是一个动态过程，需要持续改进，不断适应环境的变化，只有坚持高质量发展理念，持续学习国内外同行业先进经验。针对内控管理中出现的新问题，积极探索理论与技术创新，进行分析、对比、不断改革与完善内控制度与办法，才能推动医院内部控制工作再上新台阶。

（四）科学编制内控报告才能真正发挥内部控制报告的作用。近年来，财政部密集出台了一系列行政事业单位内部控制建设的法规政策文件，为各部门单位实施内控建设提供了标准、指明了方向。其中，2017年出台的《行政事业单位内部控制报告管理制度（实行）》，明确要求各行政事业单位要按年度编报内部控制报告。各部门单位只有不断加强对内控报告编报工作的组织

领导，健全工作机制，制定工作方案，明确责任主体与责任人，强化协调配合，全面梳理现有制度、流程，排查问题风险整改情况，才能为编报高质量内控报告提供支持。同时要在做好内控报告编报的基础上，实现系统报告评价问题的整改与完善，将报告中梳理的规范制度、流程与医院实际工作相结合，不断改进内控工作的不足与缺陷，按照内控报告的各项规范要求，在全面学习基础上，对医院层面和业务层面现有的工作制度和业务内容进行全面梳理，查找风险点，制定风险防范应对措施。充分发挥内部控制报告全面性、重要性、制衡性、适应性和有效性的指导作用。

第四部分 附 录