

公立医院绩效核算内部控制存在问题及应对策略

许月丹 吕倩

山东大学附属威海市立医院 264200

【摘要】公立医院作为我国医疗卫生体系的重要组成部分，其绩效核算内部控制的有效实施对于提升医院管理效率、保障医疗服务质量具有重要意义。然而，在实际操作中，公立医院绩效核算内部控制仍面临诸多问题，限制了医院整体绩效的提升。因此公立医院绩效核算内部控制存在的问题需要引起高度重视，并采取有效措施加以解决。本文通过研究分析其中存在问题，提出一系列应对策略，可以有效提升公立医院绩效核算内部控制水平，推动医院持续健康发展。

【关键词】公立医院；绩效核算；内部控制；存在问题；应对策略

There are some problems in the internal control of public hospital performance accounting and its coping strategies

Xu Yuedan Lv Qian

Weihai Municipal Hospital affiliated to Shandong University 264200

【Abstract】 As an important part of China's medical and health system, the effective implementation of performance accounting internal control of public hospitals is of great significance for improving the efficiency of hospital management and ensuring the quality of medical service. However, in practice, the internal control of performance accounting in public hospitals still faces many problems, which limits the improvement of the overall performance of hospitals. Therefore, the problems existing in the internal control of performance accounting in public hospitals need to be paid great attention to, and effective measures should be taken to solve them. By studying and analyzing the existing problems, this paper puts forward a series of coping strategies, which can effectively improve the internal control level of the performance accounting of public hospitals and promote the sustainable and healthy development of hospitals.

【Key words】 public hospital; performance accounting; internal control; existing problems; and coping strategies

前言

绩效核算作为医院内部管理的重要环节，不仅直接关系到医院的经济效益，更深刻影响着医疗服务的质量与患者满意度。然而，在实际操作中，公立医院绩效核算内部控制仍存在诸多问题，这些问题不仅制约了医院的可持续发展，也影响了医疗资源的优化配置和服务效率的提升。鉴于此，探索公立医院绩效核算内部控制的有效策略，对于提升医院管理水平、保障医疗服务质量、促进医院健康发展具有重要意义。因此，本文旨在深入分析公立医院绩效核算内部控制存在的主要问题，并结合实际情况提出针对性的应对策略，从而为公立医院完善内部控制体系、提高绩效核算水平提供参考。

一、公立医院绩效核算内部控制重要性

首先公立医院绩效核算内部控制是确保绩效数据准确性和公正性的基石，绩效核算涉及医务人员的薪酬、晋升以及医院的整体运营效率，因此，数据的准确性和公正性至关重要^[1]。内部控制通过制定严格的核算流程、明确核算标准以及实施有效的监督机制，能够最大限度地减少人为错误和

偏差，确保绩效数据的真实性和可靠性。

其次内部控制对于提升公立医院资源配置效率具有重要意义，通过绩效核算，医院管理层可以清晰了解各部门的运营状况和医务人员的工作表现，从而做出更加科学、合理的资源配置决策。内部控制能够帮助医院识别出运营中的低效环节，引导资源向更高效、更有价值的领域倾斜，进而提升医院的整体服务水平和经济效益。

然后公立医院绩效核算内部控制在强化医院风险防控能力方面发挥着关键作用，医疗行业面临诸多风险，包括财务风险、医疗纠纷风险等^[2]。内部控制通过建立健全的风险评估机制和监控体系，能够及时发现并应对潜在风险，降低医院运营过程中的不确定性，保障医院的稳健运营。

最后内部控制还有助于促进公立医院战略目标的实现，通过将战略目标与绩效核算体系相结合，内部控制能够确保医院各项工作都紧密围绕战略目标展开。这有助于医院管理层更加清晰地把握医院的发展方向 and 重点，及时调整工作策略，推动医院战略目标的顺利实现。

二、公立医院绩效核算内部控制存在问题

公立医院在推行绩效核算的过程中，需要构建一套完善

的内部控制体系来保证绩效管理的有效性和公正性。然而，在实际操作中，公立医院的绩效核算内部控制可能会遇到一些问题。

（一）内部控制环境薄弱

公立医院作为非营利性的公共机构，其内部控制环境与企业相比往往存在差异。一方面，部分医院管理层对内部控制的重要性认识不足，缺乏建立和完善内部控制体系的动力；另一方面，员工对于内部控制制度的认同度不高，可能导致执行力度不够^[5]。

（二）信息沟通机制不畅

有效的信息沟通是内部控制的重要环节，但在实践中，公立医院内部可能存在信息传递不及时、不准确的情况。比如，临床科室与管理部之间沟通不畅，导致绩效数据的收集和反馈出现延迟或者失真，影响了绩效考核的准确性。

（三）绩效指标设置不合理

公立医院绩效核算的一个核心问题是如何科学合理地设定绩效指标，如果指标设计过于简单或过于复杂，都会影响到绩效评估的公平性和有效性^[6]。例如，过分强调经济效益而忽视了医疗服务质量和患者满意度，这样的指标体系就很难全面反映医院的工作成效。

（四）监督与审计机制缺失

缺乏有效的监督与审计机制也是公立医院绩效核算内部控制中的一个突出问题，没有定期且独立的审计可以发现并纠正绩效管理体系中存在的问题，长此以往可能导致错误积累，甚至滋生腐败行为。

（五）信息技术应用不足

随着信息化技术的发展，利用大数据、云计算等手段可以有效提升公立医院绩效核算的效率和质量。但现实中许多医院仍然依赖传统的手工记录方式来进行数据处理，这不仅耗费人力物力，还容易造成数据错误和遗漏。

如此一来，公立医院在实施绩效核算过程中面临的内部控制问题主要集中在内部控制环境、信息沟通机制、绩效指标设置、监督审计机制以及信息技术应用等方面。解决这些问题需要医院管理层高度重视，并采取有效措施逐步完善相关制度建设，以确保绩效核算工作的顺利开展。

三、公立医院绩效核算内部控制的问题应对策略

（一）强化内部控制环境

强化内部控制环境有助于构建一个健康有序的财务管理体系，确保医院的各项收支活动严格遵守法律法规及相关政策要求。通过明确职责分工、完善审批流程等措施，可以有效预防和减少经济活动中可能出现的风险，保护国有资产安全^[5]。

一是建立明确的绩效核算政策和程序，制定一套清晰、全面的绩效核算政策和程序，明确核算的标准、流程和方法，确保所有部门和员工都遵循统一的规定。医院可以制定《绩

效核算管理办法》，其中详细规定核算的周期、数据来源、核算公式、审批流程等，确保每一步都有明确的操作指南。二是加强风险防控，建立完善的风险评估机制和防控措施，对绩效核算过程中可能面临的风险进行识别和评估，制定相应的应对策略。医院可以定期进行绩效核算风险评估，识别出如数据泄露、人为错误等潜在风险，并制定相应的预防措施和应急预案。三是强化与战略目标的结合，将绩效核算与医院的战略目标紧密结合，确保核算体系能够支持医院长期发展战略的实现。医院在制定年度绩效核算方案时，应充分考虑战略目标的要求，如提高医疗服务质量、降低运营成本等，将这些目标转化为具体的绩效指标，并纳入核算体系中。

（二）完善信息沟通机制

内部控制是保障医院经济活动合法合规、资产安全和使用有效、财务信息真实完整的重要手段。完善的信息沟通机制能够确保内部控制活动的顺畅进行，使医院各部门之间、上下级之间形成紧密的联系和协作，在绩效核算方面，这有助于减少信息不对称，防止舞弊和腐败行为的发生，保障绩效核算结果的客观性和公正性。

一是建立多渠道信息交流平台，构建包括内部网站、即时通讯工具、定期会议以及专项报告在内的多渠道信息交流平台，确保绩效核算相关信息的全面、快速传递^[6]。医院可以设立专门的绩效核算信息系统，各部门员工通过登录系统查看个人及部门的绩效数据，同时系统支持留言和反馈功能，方便员工提出疑问或建议。此外，定期召开绩效核算沟通会议，邀请相关部门负责人面对面交流，解决信息沟通中的障碍。二是明确信息沟通责任与流程，制定详细的信息沟通责任制度，明确各部门、各岗位在信息沟通中的职责和权限，同时建立标准化的信息沟通流程，确保信息传递的准确性和及时性。医院可以制定《绩效核算信息沟通管理办法》，明确规定财务科负责绩效数据的汇总和分析，人事科负责人员信息的提供，各临床科室负责绩效数据的初步核对等。同时，建立信息上报和反馈的时限要求，如临床科室需在每月5日前提交上月绩效数据核对结果。

（三）有效绩效指标设置

有效的绩效指标能够清晰地传达医院的管理意图和战略重点，引导各部门和员工围绕医院的核心目标开展工作。通过设定具体的绩效指标，如门诊量、住院率、手术成功率等，医院可以更加精准地监控和评价各业务单元的运行状况，及时发现并解决运营中的问题，从而提升整体的运营效率。

一是结合医院战略目标与实际情况，绩效指标应与医院的长期战略目标紧密相连，同时考虑医院的实际情况，包括资源状况、患者需求、员工能力等，确保指标的针对性和实用性^[7]。如果医院的战略目标是“成为区域医疗中心”，那么可以设置“增加高端医疗设备使用率”和“提升专家门诊量”等绩效指标，以支持这一目标的实现。二是采用平衡计分卡方法

策略内容：运用平衡计分卡方法，从财务、患者、内部

流程、学习与成长四个维度设置绩效指标,确保指标的全面性和平衡性。在财务维度可以设置“控制医疗成本增长率”;在患者维度可以设置“提高患者满意度”和“缩短患者等待时间”;在内部流程维度可以设置“优化诊疗流程”;在学习与成长维度可以设置“员工培训计划完成率”。三是明确绩效指标设计原则,设计绩效指标时,应遵循 SMART 原则(具体 Specific、可测量 Measurable、可达成 Achievable、相关性 Relevant、时限 Time-bound),确保指标具有明确性、可衡量性、可实现性、相关性和时限性。在设置“提高患者满意度”这一绩效指标时,可以具体化为“在接下来的一年内,通过改善服务态度和环境,使患者满意度提升至 90%以上”。

(四) 建立监督审计机制

监督审计机制能够对绩效核算的全过程进行独立的监督和审查,确保核算方法的科学性、数据的真实性以及结果的准确性。这有助于消除人为干扰和不正当因素,使得绩效核算结果更加公正、客观,能够真实反映医院各部门和员工的绩效表现。

一是构建独立的监督审计体系,设立直属医院高层领导的独立审计部门或委员会,确保其拥有足够的权威性和独立性,以便对绩效核算进行客观、公正的审计。并制定明确的审计职责、权限和工作流程,确保审计部门能够高效、有序地开展工作。二是制定详尽的审计计划与程序,根据公立医院的运营特点和绩效核算的实际需求,制定全面的审计计划和程序。同时审计计划应明确审计的目标、范围、频率、方法和时间表,确保对绩效核算的各个环节进行全面、系统的审计^[8]。三是强化审计人员专业能力与培训,招聘具备丰富审计经验和专业知识的审计人员,确保他们能够胜任绩效核算的审计工作。定期对审计人员进行专业培训,更新他们的知识结构,提升他们对绩效核算内部控制的理解和审计技能。四是实施严格的审计执行与报告制度,审计部门应按照审计计划和程序,严格执行审计工作,确保审计的公正性和客观性。审计结束后,应及时出具审计报告,详细列明审计发现的问题、提出的改进建议以及整改要求。此外审计报告应提交给医院高层领导,并抄送相关科室和部门,确保问题

得到及时关注和解决。

(五) 加强信息技术应用

在公立医院绩效核算内部控制中,加强信息技术应用具有深远的意义,信息技术能够自动化处理大量数据,显著减少人工操作,从而提高绩效核算的效率。通过先进的算法和数据分析工具,信息技术能够更准确地计算和分析绩效数据,减少人为错误和偏差。此外数据可追溯性得到加强,任何数据变动都能被追踪和记录,有助于发现和纠正潜在的问题。

一是引入先进的信息技术系统,公立医院应积极引入先进的绩效核算信息技术系统,如 ERP(企业资源规划)系统、HRP(医院资源规划)系统等,以自动化和集成化方式处理绩效数据。这些系统应具备数据收集、处理、分析和报告等功能,能够实时提供准确的绩效信息,支持医院管理层做出科学决策。二是建立数据共享与交换平台,公立医院应建立数据共享与交换平台,实现不同科室和部门之间的数据互联互通。通过该平台,各科室和部门可以实时共享绩效数据,提高数据的透明度和可追溯性,减少数据孤岛和重复劳动。三是提升医护人员的信息技术能力,公立医院应加强对医护人员的信息技术培训,提升他们的信息技术应用能力。医护人员应熟练掌握绩效核算信息系统的使用方法,能够准确录入和查询绩效数据,提高工作效率。

结束语

鉴于此公立医院绩效核算内部控制在保障数据准确性和公正性、提升资源配置效率、强化风险防控能力、促进战略目标实现以及增强内部管理透明度和公信力等方面都具有不可替代的重要性。因此,公立医院应当高度重视绩效核算内部控制的建设和完善工作。本文通过研究分析公立医院绩效核算内部控制存在问题及应对策略,提出了相应的观点,希望促进公立医院绩效核算内部控制的提升。

参考文献

- [1]司悦,张媛媛.公立医院绩效核算内部控制存在问题及应对策略[J].现代审计与会计, 2023(12): 34-37.
- [2]刘宋宝.公立医院绩效核算内部控制存在的问题及对策研究[J].中国价格监管与反垄断, 2023(10): 70-72.
- [3]邓璟.公立医院绩效核算内部控制存在的问题及对策研究[J].质量与市场, 2022(11): 103-105.
- [4]张贺,王韞秀.公立医院运营可控成本核算与绩效考核的整合研究[J].现代医院管理, 2023, 21(2): 74-76.
- [5]马丽敏.妇幼保健院内部各科室成本核算及绩效管控分析[J].中国经贸, 2024(10): 153-155.
- [6]王鸿雁,王琳娜,汪君.公立医院运营可控成本核算与绩效考核的整合研究核心思路分析[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理, 2023(9): 161-164.
- [7]冯裕雯,王丽颖,王斌.基于正畸学科特点的绩效核算分配体系探索与实践[J].中国卫生标准管理, 2024, 15(2): 43-47.
- [8]翟波,和兵,张伯平,肖强.医院平台科室同质化管理下绩效核算模式探索[J].现代医院管理, 2024, 22(2): 60-63.