



迪博内部控制与风险管理系列丛书

现代医院管理系列

 **HOSPITAL**  
ECONOMIC OPERATION  
INTERNAL CONTROL PRACTICE

# 医院经济运营 内部控制实务

建立现代医院管理制度的实现路径

涂远超 胡为民 徐元元 田立启◎著



契合国家医改新政

满足医院管理长远目标

凝聚多家医院内控体系建设经验、过程和实操



 中国工信出版集团

 电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>



迪博内部控制与风险管理系列丛书  
现代医院管理系列

 **HOSPITAL**  
ECONOMIC OPERATION  
INTERNAL CONTROL PRACTICE

# 医院经济运营 内部控制实务

建立现代医院管理制度的实现路径

涂远超 胡为民 徐元元 田立启◎著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

医院经济运营内部控制实务：建立现代医院管理制度的实现路径 / 涂远超等著. —北京：  
电子工业出版社，2017.11

ISBN 978-7-121-32895-4

I. ①医… II. ①涂… III. ①医院—运营管理—研究 IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 252598 号

责任编辑：刘露明

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：26.25 字数：435 千字

版 次：2017 年 11 月第 1 版

印 次：2017 年 11 月第 1 次印刷

定 价：88.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：(010) 88254199, [sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)。

## ——专家顾问委员会成员——

(按姓名拼音排序)

陈晓红 (中国人民解放军总医院原副院长)

封国生 (首都医科大学附属北京朝阳医院理事会理事长、党委书记、教授)

赫捷 (中国医学科学院肿瘤医院院长、中国科学院院士、教授)

王辰 (中日友好医院院长、中国工程院院士、教授)

王拥军 (首都医科大学附属北京天坛医院院长、教授)

## 编审委员会成员

(按姓名拼音排序)

蔡晓峰 (中日友好医院总审计师)

藏芝红 (中国医学科学院肿瘤医院总审计师)

操礼庆 (安徽省立医院总会计师)

陈艳兰 (湖北省中医院办公室主任)

邓雅芳 (北京朝阳医院总会计师)

董立友 (中日友好医院总会计师)

杜敬毅 (北京儿童医院总会计师)

高 社 (解放军卫生经济学会秘书长)

郭 欣 (深圳市迪博风险管理技术有限公司总裁)

郭群英 (北京天坛医院财务处处长)

郭晓英 (深圳市迪博风险管理技术有限公司副总裁)

韩 倩 (吉林大学第二医院总会计师)

韩斌斌 (河南省肿瘤医院总会计师)

侯常敏 (北京同仁医院财务处长)

胡为民 (深圳市迪博风险管理技术有限公司董事长)

黄玲萍 (上海申康医院发展中心财务部负责人)

- 黄龙梅（北京清华长庚医院财务总监）
- 姜福康（陆军总医院总经济师）
- 李 春（北京大学第三医院总会计师）
- 李月明（北京协和医院总审计师）
- 刘 波（华中科技大学同济医学院附属协和医院总会计师）
- 刘 辉（中国中医科学院西苑医院总会计师）
- 任 俐（成都市第一人民医院总会计师）
- 苏 红（昆明医科大学第一附属医院总会计师）
- 孙家林（北京医院总审计师）
- 田立启（青岛大学附属医院总会计师）
- 涂远超（湖北省中医院院长）
- 王 彬（吉林大学白求恩第一医院总会计师）
- 王增甲（河南中医药大学第一附属医院高级会计师）
- 向炎珍（北京协和医院总会计师）
- 徐元元（中国医学科学院肿瘤医院总会计师）
- 杨锦彤（中国医学科学院阜外心血管病医院总审计师）
- 叶 松（湖北省中医院副院长）
- 尹 熙（湖北省中医院财务处处长）
- 张 进（四川大学华西第二医院总会计师）
- 张仁华（北京朝阳医院经营顾问）
- 张永征（山东千佛山医院总会计师）

## 专家推荐

近年来，随着市场经济的快速发展和医疗卫生体制改革的不断深化，医院发展所面临的内外部环境发生了巨大变化，医院运行过程中的经济风险、医疗风险等不断增加，医患矛盾日益突出，医院在经营与管理方面面临着越来越大的挑战和压力。《医院经济运营内部控制实务》这本书将在以上领域为医院提供引导和帮助。



中日友好医院院长、中国工程院院士、教授

《医院经济运营内部控制实务》的出版，将为公立医院内部控制建设及现代管理制度建设起到指导作用。本书为医院建立健全全面预算管理、全成本核算、财务报告、绩效管理等制度提供了操作指南，符合《行政事业单位内部控制基本规范》的监管要求和医院提升管理水平的需求。



中国医学科学院肿瘤医院院长、中国科学院院士、教授

2017年7月25日,国务院正式发布了《关于建立现代医院管理制度的指导意见》,对全面深化公立医院综合改革、建立现代医院管理制度做出部署。在此形势下,医院必须不断加强和完善自身内部控制建设,防范改革过程中可能出现的各种风险,保障各项医改工作的顺利实施和医改目标的最终实现。因此本书的出版,切准了一个独特的时代节点,非常符合医院的实际需求。



首都医科大学附属北京朝阳医院理事会理事长、党委书记、教授

医院的管理层应该努力构建完善的内部控制体系,全面提升医院综合管理水平,在医院内全面推进内部控制规范的实施。本书操作性极强,对医院构建内部控制体系、实行全面风险管理起到了指导和参考的作用。



首都医科大学附属北京天坛医院院长、教授



# 前 言

公立医院是我国事业单位中典型的专业型组织，在我国医疗服务体系中承担着主体责任。近年来，在社会经济和科技进步的大环境下，在医疗卫生体制改革的不断推动下，我国公立医院在规模、医疗水平和医院管理等方面都有了较大提升。但不可否认，服务效率低下、人员激励不足、药品采购回扣、就医难、就医贵、医患矛盾突出等一直困扰医院管理的顽疾尚未根本清除。多数医院的管理水平与当前社会经济的快速发展，以及人民生活水平和医疗需求的提高还存在一定的差距。

新一轮医疗卫生体制改革正是在此背景下实施的。自 2009 年以来，随着新一轮医改的不断深入，国家先后出台了一系列重要的政策文件，如实行药品集中采购、取消药品加成、调整医疗服务价格、改革人事薪酬管理制度、推行药品购销两票制、建立健全全面预算管理制度、建立健全成本核算制度、健全医院绩效评价体系、建立现代医院管理制度等，这些对我国公立医院的管理和经营提出了更高的要求。其中，2016 年 1 月财政部、国家卫生计生委和国家中医药局等联合发布的《关于加强公立医院财务和预算管理的指导意见》明确提出，到 2018 年年底，全面预算管理制度、全成本核算、财务报告制度和注册会计师审计制度、财务信息公开制度在全国所有公立医院推开，总会计师制度在全国所有三级公立医院全面落实。2017 年 7 月最新出台的《关于建立现代医院管理制度的指导意见》明确提出，到 2020 年，基本形成维护公益性、调动积极性、保障可持续的公立医院运行新机制和决策、执行、监督相互协调、相互制衡、相互促进的治理机制，促进社会办医健康发展，推动各级各类医院管理规范化、精细化、科学化，基本建立权责清晰、管理科学、治理完善、运行高效、监督有力的现代医院管理制度。

加强内部控制建设，能够全面提升医院综合管理水平，实现医院管理的升级。自2014年《行政事业单位内部控制基本规范》（2012年）实施以来，为了进一步推动行政事业单位内部控制建设，财政部又相继印发了《关于全面推进行政事业单位内部控制建设的指导意见》（2015年）、《关于开展行政事业单位内部控制基础性评价工作的通知》（2016年）和《行政事业单位内部控制报告管理制度（试行）》（2017年），要求各地区、各部门行政事业单位以量化评价为导向，通过“以评促建”的方式，不断加强单位内部控制建设，到2020年基本建成与国家治理体系和治理能力现代化相适应的，权责一致、制衡有效、运行顺畅、执行有力、管理科学的内部控制体系。而这正与建立现代医院管理制度的要求不谋而合，也是全面落实建立健全医院全面预算管理、全成本核算、财务报告、绩效管理 etc 制度的有效路径和先进手段。

通常来说，公立医院的管理涉及医疗管理和经济管理两个主要部分。鉴于医疗活动的专业性和技术性较强，涉及的科室种类繁多复杂，须由医院医疗专业管理部门负责制定。本书仅针对医院预算、收支、成本、固定资产、采购、基建、科研经费、合同等各项经济活动内部控制进行论述。

本书包括导论及第一至第八章。

导论从三个方面概述了医院加强内部控制建设的意义，说明医院为什么需要加强内部控制建设。除满足党中央和财政部等监管机构的合规要求外，加强内部控制也是医院适应不断深化的医疗卫生体制改革和防控风险提升内部管理水平的需要，对于建立健全现代医院管理制度具有重要的促进和保障作用。

第一章阐述了医院内部控制的内涵及特点、理念和框架及设计思路和方法。重点讲述了内部控制的“目标—风险—控制”基本理念，并将医院内部控制体系框架总结为包括风险评估、单位层面内部控制、业务层面内部控制和评价与监督四个部分。在此基础上，重点对单位层面内部控制和业务层面内部控制的组成部分进行了总结和概括。

第二章是对医院内部控制建设流程的概述。本章在医院内部控制实践的基础上，将医院内部控制建设流程总结为准备、现状评估、设计优化和运行维护四个阶段，重

点介绍了每个阶段的主要工作内容和关注要点，为医院开展内部控制体系建设提供了详细的指导。

第三章主要阐述医院风险评估的基本程序和关注要点。本书从目标设定、风险识别、风险分析和风险应对四个方面介绍了医院风险评估的基本程序，重点讲述了各个环节的核心内容、涉及要素和主要方法，并遵循“目标—风险—控制”的基本理念对风险评估工作可能面临的主要风险及各程序环节的控制目标和关键控制措施进行了总结和概括。

第四章是对医院单位层面内部控制设计的阐述。单位层面内部控制是医院内部控制的顶层设计，它为业务层面内部控制提供了一个良好的“生存土壤”，直接决定了业务层面内部控制的有效实施和运行，对医院内部控制整体效果的发挥和控制目标的实现具有重大影响。本章将医院单位层面内部控制的构成要素总结为组织机构、议事决策、关键岗位权责分配、关键岗位人员、会计系统、信息系统、绩效管理等七大要素，并对每个要素的主要控制内容及其控制目标、主要风险和关键控制措施进行了重点阐述和说明。

第五章阐述了医院业务层面财务资产类活动内部控制的设计。财务资产管理是医院内部管理的重要部分。根据现代医院管理制度建设要求，医院应当健全财务资产管理制度。财务收支、预算决算、会计核算、成本管理、价格管理、资产管理等必须纳入医院财务部门统一管理。本章主要对医院预算业务、收支业务、成本核算和固定资产管理等四项业务活动的内部控制进行了设计，重点阐述了各项业务活动的基本业务流程、控制框架，以及各控制要素的控制目标、主要风险和关键控制措施。

第六章阐述了医院业务层面业务活动类内部控制的设计。该类业务活动是指医院为确保各项工作正常开展而实施的具体经济活动，主要包括采购业务、基建项目、科研活动等。本章主要对医院采购管理、基建项目、科研经费和合同管理等四项业务活动的内部控制进行了设计，重点阐述了各项业务活动的基本业务流程、控制框架，以及各控制要素的控制目标、主要风险和关键控制措施。

第七章是对医院内部控制评价与监督的概述。评价与监督是促进内部控制有效运

行和不断完善的重要措施。本章主要从内部监督和外部监督两个方面对医院内部控制监督体系进行了描述，重点介绍了医院内部控制评价的组织、内容、程序、方法及报告，为医院开展内部控制自我评价提供指引。

第八阐述了医院内部控制信息化建设的主要内容。信息化是确保内部控制规范真正落地、提升内部控制效率和水平甚至实现智能化决策和管理的必要手段。本章重点介绍了医院内部控制信息化建设规划的基本原则、主要内容和组织实施，医院内部控制管理信息系统的十大功能模块，以及医院内部控制信息系统应用到具体业务活动中的关注要点和预期应用效果。

本书的特点是实用性、操作性较强，可以给医院，尤其是公立医院的内部控制建设起到很好的指导作用。需要注意的是，本书中关于医院内部控制建设的方法论和实务操作并非是一成不变的，具体实施过程中，医院应当根据自身的实际情况和业务发展需要，实时地进行变通。同时，本书对于从事医院内部控制咨询、审计服务，以及从事医院内部控制研究的专业机构或人士，都有很高的参考价值。

最后，感谢各位专家顾问和编审委员对本书的指导和大力支持，感谢迪博公司张丽、张湘潇、郑喜、刘克飞、王凯丰、林木忠、陈琪、于庆峰等同事为本书编写提供的支持，感谢其他为本书出版做出贡献的各位朋友！由于受时间、精力等各方面因素的制约，书中如有不当和疏漏之处，欢迎业界专家和广大读者批评指正！

作者

## 作者介绍

### 涂远超

医学博士，专业技术二级岗教授，主任医师。湖北省中医院暨湖北省中医药研究院、湖北中医药大学附属医院院长、湖北中医药大学副校长、湖北省中医联盟理事长。中国老年医学学会中医药分会第一届委员会副会长，中国医院协会中医医院分会第一届委员会常务委员，中国医院协会医保管理专业委员会第二届常务委员、中国中西医结合学会第八届活血化瘀专业委员会常务委员、湖北省医院协会医保管理专业委员会主任委员。2004—2005 年在中欧国际工商学院、2016 年在哈佛大学学习。

### 胡为民

深圳市迪博风险管理技术有限公司创始人，深圳市迪博内部控制与风险管理研究院首席研究员，财政部第一、二届管理会计咨询专家，财政部第三届内部控制标准委员会咨询专家，中共中央直属机关内部控制咨询专家，中国会计学会第八届理事，中国会计学会内部控制专业委员会委员，中山大学、中央财经大学兼职导师。曾主持或参与国家自然科学基金、财政部等内部控制相关课题 9 项，出版内部控制相关著作 10 余部，在《会计研究》等刊物发表论文多篇。曾应国家卫计委医院管理研究所的邀请出席第二届医院评价与品质促进高峰论坛并发表主旨演讲，曾应中直机关局的邀请在中央党校为中央各部委的相关负责同志做“行政事业单位内部控制”的专题讲座，曾多次应国务院国资委、中国证监会、中国银监会的邀请为相关负责同志做内部控制与风险管理的专题讲座。

## 徐元元

正高级会计师，现任中国医学科学院肿瘤医院总会计师兼院长助理，首届政府会计准则咨询专家、公立医院院长职业化能力建设专委会医院财务管理分委会副主委、北京国家会计学院兼职硕士生导师、中国卫生经济学会常务理事、中国内部审计协会常务理事，曾任中国卫生经济学会卫生财会分会会长。在国内外一级刊物及全国性医院管理学术会议上发表了多篇有影响力的论文，先后多次参与卫生部的课题研究、巡查等工作，多次担任各类专业培训主讲老师。参与修订《医院会计制度》和《医院财务制度》并参与两制度讲解的编写，总纂《医院财务与会计实务》《医疗机构财务会计内部控制规定讲座》，主编“现代医院管理丛书”之《医院经济运行精细化管理》《医院全面预算管理》《医院会计管理》等著作，编译“医疗卫生单位财会丛书”（四本）。

## 田立启

副教授、高级会计师、硕士研究生导师。现任青岛大学附属医院总会计师，青岛大学医院管理研究所常务副所长，青岛大学社会医学与卫生事业管理教研室主任，中国医院经济管理学会常务委员，中国卫生经济学会医院财务分会常务理事，山东省医改专家委员会委员。参与制定了我国医院新的财务与会计制度。出版专著《医院财务与会计实务》《医院管理会计》《医院经济运行精细化管理》《医院全面预算管理》《医院会计管理》。发表论文40余篇。目前承担财政部课题“中国医疗卫生单位管理会计应用水平研究”工作。

# 目 录

导 论	医院加强内部控制建设的意义 .....	1
第一章	医院内部控制的要求 .....	8
第一节	医院内部控制的内涵及特点 .....	9
第二节	医院内部控制的理念和框架 .....	14
第三节	医院内部控制设计 .....	20
第四节	医院内部控制的方法 .....	34
第二章	医院内部控制建设流程 .....	40
第一节	内部控制建设准备阶段 .....	42
第二节	内部控制现状评估阶段 .....	51
第三节	内部控制设计优化阶段 .....	57
第四节	内部控制运行维护阶段 .....	68
第三章	医院风险评估 .....	70
第一节	医院风险评估概述 .....	71
第二节	医院风险评估的基本程序 .....	73
第三节	医院风险评估的关注要点 .....	91
第四章	医院单位层面内部控制设计 .....	101
第一节	组织机构内部控制设计 .....	102
第二节	议事决策内部控制设计 .....	114

第三节	关键岗位内部控制设计 .....	122
第四节	关键岗位人员内部控制设计 .....	130
第五节	会计系统内部控制设计 .....	138
第六节	信息系统内部控制设计 .....	149
第七节	绩效管理内部控制设计 .....	161
<b>第五章</b>	<b>医院业务层面内部控制设计——财务资产类</b> .....	<b>173</b>
第一节	预算业务内部控制设计 .....	174
第二节	收支业务内部控制设计 .....	196
第三节	固定资产管理内部控制设计 .....	222
第四节	成本核算内部控制设计 .....	235
<b>第六章</b>	<b>医院业务层面内部控制设计——业务活动类</b> .....	<b>252</b>
第一节	采购管理内部控制设计 .....	253
第二节	基建项目内部控制设计 .....	282
第三节	科研经费内部控制设计 .....	311
第四节	合同管理内部控制设计 .....	330
<b>第七章</b>	<b>医院内部控制评价与监督</b> .....	<b>346</b>
第一节	医院内部控制的内部监督 .....	347
第二节	医院内部控制的自我评价 .....	351
第三节	医院内部控制的外部监督 .....	362
<b>第八章</b>	<b>医院内部控制信息化</b> .....	<b>365</b>
第一节	医院内部控制信息化概述 .....	366
第二节	医院内部控制信息化建设规划 .....	369
第三节	医院内部控制管理信息系统的主要功能 .....	379
第四节	医院内部控制管理信息系统的应用 .....	396
	<b>参考文献</b> .....	<b>399</b>



导 论

# 医院加强内部控制建设的意义