

医院合同审计管理流程体系的结构性障碍与优化路径研究

王美钰

泸县人民医院 四川 泸州 646100

摘要：医院合同审计作为内部治理的重要组成，直接影响着资源配置效率、法律风险管理的水平。但在实施过程中，该系统也容易因为系统制度不统一、流程不衔接、技术人员支持不足等因素影响执行效果，阻碍管理规范化进程。对此，以流程导向为核心，探讨系统治理的变革路径，通过制度建设、流程优化与资源整合的协同推进，带动系统实现全面升级，促进协议审查达到标准化发展、精细化管理的最终目标，实现医疗机构管控水平的不断提升。

关键词：合同审计；流程体系；结构性障碍；医院管理

引言

随着医院治理结构的不断进步，合同是医院的外部资产和外部服务连接的重要桥梁，合同审查与管理水平也直接关系着医院的医疗服务成本管控、法律风险防范以及医院内部信息的透明度。上级监管部门监管日趋严格，业务渠道增多、审核职责加大，合同审查也远远落后于当前的管理要求。医院当前普遍存在制度落后、流程不统一、数据孤岛、人力匮乏等问题，影响医院合同审查工作的系统性和高效性。为克服这些问题，本文围绕医院合同审计管理流程体系展开结构性分析，重点剖析合同审计流程中存在的障碍问题，给出了切实有效的改进策略，构建结构清晰、可持续运行的合同全流程管理体系。

1 医院合同审计管理流程体系概述

医院合同审计管理流程体系是保障合同活动规范运行的重要组成部分，贯穿于合同的立项、评审、签订、履行、变更和终止等关键环节。该流程体系的核心是合规性、全面性及预防性的风险防控机制，目标在于明确各环节的控制节点与职责分工，并实现对全过程的跟踪与管控，以实现对整个合同过程的有效管理。鉴于整个体系涉及的合同种类多样，有的是医疗器械，有的是药品，有的是人员招聘，有的是物业保洁等，流程体系的科学性与系统性将直接影响医院运营的安全与效率。为了提升审计的范围和准确性，医院将管理制度纳入信息技术系统，实施平台型管理，这样既可以预警又可以实现过程监管和事后追踪。构建统一规范、环节衔接紧密的合同审计管理流程体系，是实施医疗机构加强管理建设及降低商业经营风险的重要基础。

2 医院合同审计管理流程体系的结构性障碍

2.1 制度设计缺乏统一规范

医疗机构合同审核和管理制度不健全、规范缺失等

问题较为多见。一方面，医疗机构合同审核制度不够全面，往往以合同审批流程设定基本框架，且缺少合同起草、执行监督、变更控制、绩效评估等工作程序。各类合同审核规范不具体，比如针对较高风险、合作时间较长的合同，缺少分级审核机制及专门条款审核指引，导致审核范围过大、审核过程较为随意。合同审核相关的职责划分模糊，审计、财务、法务等职能边界不清，信息沟通和责任分工容易出现重叠甚至缺失状况，影响规章制度作用发挥和执行力度。一些医疗机构制度更新滞后、缺少动态调整机制，导致审核不能与实际需求相契合、与日常运行脱节。缺乏统一的运行指导规章，各部门各行其道，导致合同审核呈现零散型管理模式，合同审计流程易形成碎片化管理。管理制度的薄弱已成为影响医疗机构合同审核深度与合规水平的关键因素。

2.2 流程执行存在衔接障碍

在实际工作流程中，医院合同审计环节会出现环节割裂、关联较差的情况，导致合同审计范围不够全面、时效性较差，在部分合同期间履行没有建立全面的监督机制，导致审计组织机构无法及时获取执行信息，从而增加了风险识别与防控滞后的可能性。在审批环节中可能会出现多个节点设置问题及流转缓慢现象，尤其是在涉及多个科室的共同审核的环节，由于责任划分问题或者信息传递缓慢等原因造成审计进程停滞。合同修改或补充协议没有统一的备案和审计条款设置，导致新增内容或关键修正内容无法同步纳入原合同的审计管理范围，反而增加了合同的潜在风险。在审计结果的反馈与处理过程中，常出现信息不完整和整改跟进不到位的情况，由于审计流程中存在环节缺失，部分事项无法形成完整的处理方案，影响了后续工作的改进与推进。整个流程的信息脱节和缺乏标准的规章设置，导致审计工作脱离合同执行环节而独立开展，无法实现审计监管的全

流程覆盖，流程衔接中的系统性障碍容易导致合同审计链条断裂，难以实现有序贯通，进而削弱其在风险防控中的实际效能。

2.3 支撑资源配置存在短板

医院合同审计管理中支撑资源不足，已成为制约流程落实与执行质量的关键因素。审计工作主要采用人工处理纸质单据，不能形成统一的信息数据库，信息更新速度慢、沟通协同效率低。不同系统对接不良，审计工作下的合同信息不能正常流转到财务及采购等部门，导致操作性风险增加。从员工配备来看，审计岗位缺乏相应人才的专业技术支持，同时也没有完善的培养体系，很难胜任复杂的合同风险辨析与条例审查。技术与人员配置之间的矛盾，显著削弱了合规审查管理的实际执行效能。

2.4 监督体系运行缺乏协同

在现实工作中，医院合同审计监控管理存在明显的协同障碍，导致审计管理无法做到全过程贯通和高频率响应。当相关业务环节如法制、财务、招标等尚未形成责任划分、任务衔接流程的相互界面，则产生了责任不明、流程断联和执行重合的问题，如重要环节没有必要的会签和会审，则导致审计意见难以实时嵌入到合同决策中，降低了监督检查的完整性。有些部门甚至在合同后续执行阶段存在“审计盲点”或“事后盲点”的风险，缺乏主动识别问题和预警反馈的能力。而且，相关业务部门在合同风险识别、问题移交及纠错建议落实等环节未建立有效的周期机制与闭环流程。容易出现监督结论悬空、整改流于形式等情况。信息化手段应用不足进一步加剧了协同弱化，如审计信息分散在不同系统或被多个主体掌握，丧失了实时监控的功能。这种协同机制的缺失已成为制约合同审计发挥系统监督职能的重要障碍。

3 医院合同审计管理流程体系的优化路径

3.1 健全制度体系规范标准流程

应制定流程清晰、结构简洁，覆盖所有合同环节，并对责任分配、会议议题、流程规则进行阐述的规定，形成明确易读可操作的管控规定和工作指引。设置规则审核干预参数、分类审核参数、管控节点。控制判断精度、程序化，引入审计要素清单与合同类型匹配机制，强化风险识别效率，法规应用全覆盖业务系统。联动流程平台，推动制度刚性落地。立法要兼顾各部门参与，适应多部门财务、法务、采购等领域需求，提升适用范围和协同效果，创建动态变化方式，及时根据业务变化调整管理制度，强化制度适应能力，为开展合同审查工

作提供了科学、稳定和有效的制度支撑。

此外，医院还可以采用一种新的方式来实现标准化的流程，即各个部门多头合作修订“合同审计操作细则”，将合同分为7个种类，针对不同种类的合同制定相应的审查路径与评价标准。将所有的规则都嵌入至电子平台上，决策实现由系统自动化处理，对关键操作环节实施自动化校验，确保内容完整、授权合规。对于高风险等级的契约进行双重审查，即审计部、法律部的共同审查，并出具全面的审查报告，进一步提高合约中的潜在风险识别率。所以，医院可以通过制度重构与技术融合，实现高效规范的合同审计管理运行。

3.2 优化流程架构提升执行效能

为了提升合同审计实施的质量和效率，从流程结构入手来对整个体系进行整体优化处理，以促进审计的各阶段高速顺畅衔接和标准化运转。制作统一流程模板以定位审计参与点位、审核维度与反馈要求，从而形成条理清晰的审计路线。对节点的设置，要考虑合同类别差异和风险等级差异，采取等级流动的方式来尽可能地细化投放资源。把流程节点引入信息平台，可以实现自动提示授权、及时跟踪记录，进而加快了流转速度。同时，也要强化对各部门之间的协同联动的规定，保证每个职能有人负责，规避运转中断和信息滞后的弊端，从而能够给合同审计的高效运转提供相对稳定的制度支撑。除此之外，还可以引入动态流程优化方法，根据实际情况数据分析研判节点是否合理并及时调整，从而能够使审计流程更加符合合同管理变迁的需要，常能保证其灵活性以保持对复杂环境的应变能力。

此外，医院可以在流程重构中引入业务流程管理系统，对合同审计流程进行统一建模，对不同类别的合同设定不同的路径处理方式，根据合同金额大小和合同的风险级别来分配节点。在此基础上，平台还具有分工协作的功能，不同部门可以在平台上一同查看合同，进行合同审查信息的查询以及审查过程的追踪，以此减少合同传输和沟通的纸张浪费以及重复沟通次数。缩短合同审查时间，减少流动频次，进一步审计实施效率，从而流程逻辑优化与系统支撑协同，增强合同审计的整体执行力。

3.3 强化支撑机制完善资源配置

通过软件平台建设、专业人才培养与信息资源整合，强化合同审计的实践支撑，打造多维度协同的支撑体系。利用信息系统建设，将审计内容贯穿于合同审批系统，实现环节管理、权限分配、留痕管理。通过设备工具优化和智能设备对重点合同条款、风险条款进行识

别,强化审计效能。针对人员配置,组建责任岗位,招聘具备法律、财务、审计经验的专业人才,配置均衡、权责明确的审计团队。常态化开展系统操作培训,确保对信息系统功能及管理要求掌握到位。通过数据管理规则固化,形成统一合同库、分析体系,强化风险管控和规律趋势预测,全方位提升支撑能力。

此外,医院可以探索合同审计支撑体系建设,开发基于流程驱动的智能审计系统,包含合同录入、高风险标注、流程监控、履约提醒等功能,并组建合同审查工作组,工作组成员包括内审人员、法律人员、信息技术人员,对合同开展流转管理与问题处理工作,档案管理采用集中归档和定期汇总方式,每季度出具包含风险数据统计的提示报告,以辅助管理层决策,从而提高合同审计效率,增强高风险合同识别能力。医院通过平台、人力与数据的有效协同,将提升合同审计工作的专业化水平与系统保障能力。

3.4 完善监督机制增强协作效能

为了提升合同审计的协同效率,应当建设一体化全流程贯通的联动监控体系,理顺各部门在各环节的职责定位和协作方式,构建常态化互动沟通渠道实现信息共享、节点联动、成果统一,才能使审计、财务、法务等各部门协调联动。审计环节中应设置具备各部门可视性与交互性的成果输出模块,便于信息共享与协同处理。监督体系可延伸至绩效考评环节,将履职情况纳入量化指标体系,强化责任落实的导向作用。应用信息化手段,深化实施对审计结果的闭环处理、追踪执行和跟踪反馈,确保监督延伸涉及所有合同审计环节,构建横向协作顺畅、纵向流程贯通的协同工作格局。

此外,医院可以建立多部门协作制度模式,由审计

部门主导,与财务、法律、运作部等各部门联合开展合同审查与履约核查的专项工作团队。通过信息系统建立“协同审计板块”,确保各环节均可追溯、信息实时推送、问题高效沟通。提升处理过程的透明度和效率。平台中还设有修复进度跟进功能,相关责任人可实时更新处置进展,所有处理流程将定期汇总,供主管部门审核。通过以上举措,医院将提高审计建议采纳率,增强部门间协同监控的作用。

结语:合同审计管理是内部控制运行过程中的重要环节,其制度的是否完善直接关系到风险控制效率与资源分配效率的高低。通过识别制度设计、流程执行、资源配置与协同机制等方面的结构性障碍,构建标准明确、执行有力、支撑充分、运转高效的审计管理体系。长远来看,随着信息化建设和管理理念的不断深化,医疗机构应不断完善内部职责机构,着力构建覆盖全面、要素齐备、过程可控的合同审查体系,实现实质管理公开合法。

参考文献

- [1]董淑燕.基于内部审计视角的公立医院经济合同管理研究[J].中国卫生产业,2023,20(13):123-127.
- [2]李文翠,许潇栋,吴伟伦,等.基于CiteSpace的公立医院内部控制研究热点与前沿分析[J].现代医院,2023,23(1):94-99.
- [3]李萍英.公立医院经济合同内部控制审计探讨[J].中国农业会计,2024,34(3):71-73.
- [4]肖文娟.内部审计促进公立医院采购风险防控的路径探析——以A公立医院为例[J].现代医院,2023,23(1):75-79.
- [5]罗燕伟.公立医院院内采购流程的设计[J].中国医院建筑与装备,2023,24(7):64-66.