

# 基于 COSO-ERM (2017) 框架的医院经济合同 风险管理与实践研究\*

陈 鹏<sup>①</sup>, 黄龙梅<sup>①</sup>, 梁 丽<sup>①</sup>, 张 凡<sup>①</sup>, 李思童<sup>②</sup>, 辛有清<sup>①</sup>

**摘 要** 在医院经营过程中,经济合同发挥着达成各项交易的载体作用。经济合同管理既是医院规范化管理的重要组成部分,也是院内风险防控常用且重要的管理手段。文章基于 COSO-ERM (2017) 建立公立医院经济合同风险分析框架,对医院经济合同管理风险进行分析,提出经济合同管理的对策与建议。经首都医科大学附属北京友谊医院的实践检验,基于 COSO-ERM (2017) 框架的医院经济合同风险管理,能够有效增强医院风险管理意识,通过识别风险并加以控制,有效提升了经济合同管理质量与效率,规范了经济合同管理流程,推进了医院高质量发展。

**关键词** 公立医院; 风险管理; 经济合同管理; COSO-ERM (2017) 框架

**中图分类号** R1-9; F2 **文献标志码** B **文章编号** 1003-0743(2023)04-0078-04

**Risk Management and Practice Research of the Hospital Economic Contracts Based on COSO-ERM (2017) Framework/ CHEN Peng, HUANG Long-mei, LIANG Li, et al.// Chinese Health Economics, 2023,42(4):78-80,86**

**Abstract** In the process of hospital operation, economic contract plays the role of carrier to reach various transactions. Economic contract management is not only an important part of standardized hospital management, but also a common and important means of hospital risk prevention and control. Based on COSO-ERM (2017), it establishes an economic contract risk analysis framework for public hospitals, analyzes the risk of hospital economic contract management, and puts forward countermeasures and suggestions for economic contract management. Through the practice test of Beijing Friendship Hospital, Capital Medical University, the hospital economic contract risk management based on COSO-ERM (2017) framework can effectively enhance the awareness of hospital risk management, effectively improve the quality and efficiency of economic contract management by identifying and controlling risks, standardize the economic contract management process, and promote the high-quality development of the hospital.

**Keywords** public hospitals; risk management; economic contract management; COSO-ERM (2017) framework

**First-author's address** Beijing Friendship Hospital, Capital Medical University, Beijing, 100050, China

**Corresponding author** XIN You-qing, E-mail: xyouqing@bfh.com.cn

经济合同是指在经济活动中平等权利主体之间为实现一定经济目的,明确相互权利义务关系而订立的协议。随着医药卫生体制改革的深化,医院面临的运营环境日趋复杂,尤其是在区域医疗中心建设和多院区发展格局构建过程中,潜在风险增加,要求相关经济业务事项的合同约定更加全面、完整和系统,合同管理在医院运营过程中的重要性越发凸显。建立现代医院管理制度、加强医院精细化管理水平,也对经济合同的规范化、严谨化提出了更高要求,经济合同的管理能力是医院治理能力和法制建设能力的重要体现,是医院防范经济风险、化解危机的基本手段。本研究在对医院经济合同管理进行深入了解的基础上,基于 COSO-ERM (2017) 框架,以风险管理角度对医院经济合同管理的现状进行分析,并提出针对性建议。

\*基金项目:北京市属医院科研培育项目(PG2023002)。

①首都医科大学附属北京友谊医院 北京 100050

②北京大学第一医院 北京 100034

作者简介:陈鹏(1994—),男,硕士学位,研究实习员;研究方向:公共卫生管理,医药卫生方针政策与法律法规研究;E-mail:402869135@qq.com。

通信作者:辛有清,E-mail:xyouqing@bfh.com.cn。

## 1 研究方法

本研究以风险管理为导向,以 COSO-ERM (2017) 全面风险管理框架为指导,通过实地调研首都医科大学附属北京友谊医院(以下简称样本医院)的工作现状和 workflows、对相关科室核心人员进行访谈,并结合上述结果与“治理和文化,战略和目标确立,执行,审查和修订,信息、沟通和报告”五要素风险管理框架相结合,对样本医院进行风险识别。按照风险识别结果给予管理对策,并最终予以实践,形成风险闭环管理。

## 2 COSO-ERM (2017) 框架及可行性分析

### 2.1 COSO-ERM (2017) 框架

COSO-ERM 框架是美国反虚假财务报告委员会于 1992 年发布的企业风险管理框架,并于 2004 年和 2017 年进行修订<sup>[1]</sup>。目前,COSO-ERM (2017) 现代企业内部控制是具有权威性的框架,在全球得到广泛推广和应用。

### 2.2 COSO-ERM (2017) 框架可行性分析

2017 年新修订的企业风险管理框架进一步优化了风险分析框架,将原有聚焦于风险本身的管理流程与组织的战略和目标进一步融合,将风险管理工作嵌入

组织文化、管理能力和工作实践等各个环节，真正从组织文化、战略目标和核心价值出发，以提升价值和业绩的目的；通过对组织目标有影响且不确定因素进行识别和管理应对，实现组织的目标和价值。可以说，由“治理和文化，战略和目标确立，执行，审查和修订，信息、沟通和报告”五要素构成的CO-SO-ERM (2017) 框架能够有效帮助组织更好地进行风险管理，同时该框架不仅适用于营利性机构，也能够更好地应用于非营利性机构的管理中。

### 3 基于COSO-ERM (2017) 的风险分析

#### 3.1 经济合同的管理模式不适应现代医院管理制度的需要

尽管经济合同管理工作引起越来越多的医院管理者的重视，但是经济合同的管理模式仍较为落后，主要依靠业务科室或业务人员的实务经验和交易习惯开展经济合同的审查与管理。这种凭经验、人际关系甚至依靠交易习惯和信任完成合同签订与合同管理的模式造成了风险控制靠随机和自觉，增加了风险的不可控性和不可预知性。经济合同管理模式的不完善及风险文化的不成熟已不能适应现代医院管理制度的需要。这在一定程度上造成了医院经济运营管理的弱化以及经济运营法律风险的增加。

#### 3.2 经济合同管理制度建设影响医院运营目标的实现

医院的经济运营管理能力和管理水平直接关系到医院的生存和发展，制度的完备程度也决定运营管理能力能否顺利实现。经济合同作为经济运营管理中的重要部分，其管理制度建设水平还不能满足医院运营发展的需要，并且经济合同的管理制度尚不完备。在 hospital 的发展过程中，新合作、新研究、新设备、新的服务模式数量及种类增加，若没有更有力的制度去约束则医院运营发展的风险无法得到控制。

#### 3.3 专业人才的缺乏限制经济合同管理的效果

专业人才的缺乏很大程度限制了医院经济合同管理的效果。在实际管理过程中，人力不足、管理精力及专业能力欠佳是较为突出的问题。在人力方面，目前医院缺乏提高合同质量的专业人员，甚至无人专门负责合同工作，医院合同管理多数基于业务科室分工，由具体业务人员负责相应合同的管理。在人员精力方面，合同管理由业务科室具体业务人员负责，其工作重心与主要精力放在具体业务工作完成与质量控制方面，对于合同签订的认识仅为业务工作的启动环节；且由于医院合同签订部门集中于采购、后勤、基础建设、科研等部门，业务人员负责多项工作，难有足够精力完成合同管理。在人员专业能力方面，合同管理人员大多不是专业出身，缺乏系统的合同管理、法律等专业知识，不了解合同管理的内容、流程<sup>[2]</sup>，难以达到较好的管理效果。

#### 3.4 审查修订过程与经济合同管理内涵仍不匹配

医院对于经济合同的管理是以医院工作流程、业务开展需要、医院收益程度、合同文本合规性等方面进行管理。但现阶段主要依赖医院的外请律师或法务部门进行审查，造成了医院对律师审查合同与审核制式合同与格式条款的过度依赖，并且因律师的工作繁忙造成医院业务进度拖延的情况也时有发生。

经济合同是业务双方意思表示的“固化”，接踵而来是当事人享有的权利、承担的义务及其法律责任，因此，作为合同签订当事人的医院才是合同权利义务的真正主角，律师仅是在此基础上进行完善的配角。在合同审查过程中，律师的审查是以具体交易需求为目标导向，合同标的物的内容、数量、价格、付款总额及期限等条款属于当事人决策范围，律师只对合同是否明确进行审查<sup>[3]</sup>。此外，律师对合同签订过程中涉及医院运营、成本等具体问题并非十分了解。医院对于律师的过度依赖无异于是将律师放在合同管理甚至是业务管理的核心位置，这将很大程度妨碍医院的合同管理与业务管理，阻碍了医院合同管理与业务管理效率的提升。

#### 3.5 信息交互与沟通的不足制约经济合同管理

3.5.1 医院经济合同管理过程中信息化水平不足。经济合同管理通常少有使用专业的软件管理，仅用常规的办公软件对合同的关键节点和关键信息进行记录。医院由于合同数量多，加之合同信息化管理水平不足，难以对合同实施动态监管，且难以对收付款、标的物的验收等关键节点有效控制，使得关于经济合同的信息沟通不畅。

3.5.2 医院经济合同缺乏多科室联动管理。医院的经济运营管理工作是多部门共同参与完成的，参与经济合同的管理部门具体涉及业务部门、采购部门、财务部门、审计部门等。各部门在管理过程中的角色不同、职权不同、要求不同。在管理过程中，各部门各自为战的情况较多，多部门联合管理较少，进而可能导致部分工作需要反复，这在一定程度上降低了管理效率，同时拉长了工作的进程。

## 4 实践与效果

#### 4.1 创新经济合同管理组织架构，夯实制度基础

为进一步推进医院经济运营管理工作，重点推进经济合同管理工作，样本医院创新管理架构，打破原有的以部门为中心的合同管理架构，由院内职能部门中具备法学、工学、经济学等专业背景的工作人员组成了人员配备合理的院内合同管理专项工作团队，通过对合同审核、医院发展需要，结合专项律师团队法律层面提供的审核意见，完成经济合同管理（表1）。

除完善管理组织架构外，样本医院进一步完善了内部控制体系，并根据医院工作实际情况，完善了

《友谊医院内部控制分册——合同管理》及《友谊医院合同管理制度》，从而进一步预测风险、梳理管理流程框架，完善医院经济合同风险管理工作流程。

表1 合同管理专项工作团队组织架构

审核层面	人员组成
总体把关	总会计师
是否符合医院发展方向	党办、院办、绩效
是否符合业务管理规定	财务、人事
内部监督	审计、纪检
是否符合法律法规	律师团队

#### 4.2 构建经济合同管理团队工作体系，完善工作机制

在原有管理模式的基础上进一步在合同管理专项团队中对各科室设置合同主审部门和会签部门，主审部门以业务为导向，系统把握业务事项与相关合同的整体；会签部门从不同专业角度提供补充意见，多部门会签机制能够有效使业务管理工作和经济合同管理工作相互融合，相互促进。因此，本研究构建新的经济合同管理团队工作体系（表2），进而完善工作制度。（1）明确分工合作机制。明确合同业务归口部门、合同项目组、法律顾问和医院决策机构职责和分工；（2）完善会审会签机制。建立合同项目组成员部门与合同业务部门会审会签对口作业，保证每类合同均有项目组成员部门全流程对接；（3）建立例会联审机制。通过定期召开工作团队例会，各成员共同对院内各科室的合同进行沟通交流，工作团队结合医院发展要求、各类工作管理要求、律师团队意见共同判断管理风险及法律风险，并针对各类风险给予管理及法律相关建议，在此情况下，极大程度地保证了经济合同管理的合理性、有效性。（4）强化监督稽核机制。审计部门和纪检部门开展合同管理全流程稽核，形成长效机制。

#### 4.3 坚持业务为导向，强化关键风险环节管理

样本医院结合不同业务类型和关键业务环节，分类制定了合同事项评估和审核要点，明确管理的关键环节，并从以下方面稳步推进事前、事中和事后全流程管理。（1）事前强化立项论证，开展投资效果评价方案评估，抓住价格评估和招标文件编制环节，有效

表3 合同小组审核前后变化

审核前	审核后
基于业务的管理与基于法律的审核存在脱节	合同管理专项团队与律师团队协同联动管理，整合力量，破除专业壁垒，实现医院管理和法律齐抓共管
管理流程、审批流程不清	明确业务归口部门专人负责科室合同管理，合同小组会签审批流程的管理流程
存在合同倒签的情况	加强对既往出现倒签问题的监督与提醒，通过合同事项与合同签订的多维管理，避免合同倒签
合同支付与资产入账存在差异	完善多部门会签，畅通业务部门与财务部门的沟通渠道、提升监管效果

表2 团队管理体系前后对比

项目	团队管理前	团队管理后
管理部门	业务科室独立管理	业务部门与合同管理专项团队协同管理
管理流程	独立管理、独立审核	团队主责部门主审，会签部门、律师团队从不同角度提供补充意见并对合同会签审核
监督稽核	定期完成监督稽核	审计、纪检部门对每一份经济合同全流程监督稽核

控制立项预算；（2）事中规范采购流程和合同签订程序，抓住采购谈判和合同文本关键风险控制，有效控制采购成本；（3）事后通过支付监督、审计执行稽核，抓住项目执行进度和合同支付履行匹配度管控，有效推进项目实施和经济风险防控。

#### 4.4 合同监管体系实施效果

通过合同规范化管理，推动了论证、招标采购和项目实施，样本医院各项工作有章可循，有据可依，实现经济合同内部控制的程序化、常态化，切实有效地堵塞漏洞，规避经济活动风险，合同倒签问题得以全面改善，保障医院经济活动的健康开展（表3）。

通过合同规范化管理，样本医院行政管理的前置性及统筹性进一步加强。通过对同类型历史合同的比对、多家合作方的价格比选，合同价格及浮动变化因素得到严格把控，医院精细化管理水平进一步提升。通过对第三方委托服务公司进行岗位设置及需求梳理等，样本医院年度运行成本减少了15个百分点。

项目团队成员在专业知识培训、跨领域专业探索、日常合同审核实践过程中，互通有无、各取所长、知识共享，系统掌握了医院各项业务活动的基本情况和规律，对个人跨领域专业知识获取提供了实践平台，为医院培养出了一个高效协作、业财融合的跨领域管理团队。

通过不断实践及完善优化，样本医院合同管理系统除满足日常全过程管理，还建立了合同管理大数据库，对合同管理各节点、时点的行为数据进行保存分析，使精准管理成为现实。这种管理方式可辅助经营决策，提高合同管理效能、资产管理联动等，便于追踪、预警、统计分析管理，是增强财务风险管控力度

（▶▶下转第86页▶▶）

对知识要素的重视,提高医院绩效管理水平和,从而助力医院财务管理工作质量的提高。

#### 3.4 重视财务管理人力资源建设

医院财务人员的自身素质、专业水平、应变能力等均会影响医院财务管理质量,财务人员的专业性与责任心更是直接影响到医院医疗服务质量与患者的生命财产安全,同时也一定程度代表了医院整体医疗质量。因此,医院应加强医院财务工作者的人员培训力度以提高其专业能力,建立完善的培训机制对经济学知识、管理学知识、财务操作技能、财会知识等进行系统培训,以提高医院财务工作者对自身相关专业知识的掌握程度。除此之外,医院还应强化财务人员的职业道德素养,提高工作过程中的财务人员的工作责任心,以保证各环节工作均有序进行,同时应执行严格的培训考核制度,以此来评估财务人员培训效果。

#### 3.5 充分利用信息化技术,提高财务管理水平

财务信息化管理系统的运用是提高医院财务管理效率的有效手段<sup>[10]</sup>。医院可通过建立一套智能化信息化财务管理系统有效规避系统性风险,通过智能信息化财务管理系统能够提高医院对不同疾病患者医疗资源使用数量的识别、分析与处理能力,实现医院财务管理的信息化与智能化。此外,通过智能信息化财务管理系统还能对医疗成本进行精确核算与监测,有效掌握医院的药品收费与使用、器材使用、各科室医疗服务等情况,同时对医院财务人员、医务人员的绩效进行分析与管理,确保医保支付费用的准确核算,降低财务相关风险,提高医院资金管理效率,提高医院医疗服务质量。

综上,在DRG、DIP为主的多元复合式医保支付方式改革背景下,各级医疗机构承担了更多的医疗费用

管控责任,加大了医疗机构的资金管理压力与财务风险。医院应当根据自身实际情况优化调整资金管理模式,为医院的良性运营与可持续发展保驾护航。

#### 参 考 文 献

- [1] 何文,申曙光. 医保支付方式与医疗服务供方道德风险——基于医疗保险报销数据的经验分析[J]. 统计研究, 2020,37(8):64-76.
- [2] 袁惜方,尚培治,张冬儿,等. “双通道”模式下不同支付方式对医保预算的影响分析:以耐受体肺结核治疗为例[J]. 中国卫生经济, 2022,41(5):32-35.
- [3] 李伟,陈红斗,林爱华,等. DRG与DIP两种医保支付模式对药品费用结算影响的比较分析[J]. 中国医院药学杂志, 2022,42(7):762-764.
- [4] 陈韧,彭彬,李震洋. 医院应用DIP管理系统实施按病种分值付费改革的实践[J]. 中国卫生信息管理杂志, 2021,18(5):584-598.
- [5] 李伟,陈红斗,林爱华,等. DRG与DIP两种医保支付模式对药品费用结算影响的比较分析[J]. 中国医院药学杂志, 2022,42(7):762-764.
- [6] 陶芸,陈驰昂,韩勇. 我国按病种分值付费实施效果分析及对DRG试点医院的启示[J]. 中国医院, 2021,25(6):16-19.
- [7] 柏提古丽·才力克,姜小明,胡曙疆,等. 医保支付方式改革对新疆某三甲医院的影响及对策[J]. 中国医药导报, 2020,17(14):43-46,56.
- [8] 牛亚冬,张亮. 2009—2018年国内医疗保险支付方式效果评价研究分析[J]. 中国医院管理, 2020,40(7):35-38.
- [9] 谭清立,高江源,林岱衡. 药品集中带量采购政策与我国医保支付制度的协同作用探讨[J]. 中国药房, 2021,32(2):146-151.
- [10] 杨阳,张煜琪,朱豫虹,等. DIP付费下公立医院耗材费用精益管控实践研究[J]. 中国卫生经济, 2022,41(4):78-83.

[收稿日期: 2023-01-13] (编辑: 张红丽)

(◀◀上接第80页◀◀)

的有效手段。

#### 4.5 借助信息技术完成转型,实现管理可视化

通过前期合同管理现状问题和难点的调研,样本医院明确了信息系统实施方案,进一步完善合同管理信息系统。通过合同管理信息化建设,样本医院已实现了合同电子化会审会签、修改留痕及版本对比,合同进度及台账管理,付款进度与资产入账管理,同时增添了各时间节点到期提醒等系统功能,实现经济合同管理全流程信息化管理。截至目前,样本医院极大地提高了合同管理的时效性,加强了流程管理的规范性。

## 5 总结

本研究基于COSO-ERM(2017)框架的五要素理论对经济合同进行风险管理,该框架能够充分识别经

济合同管理过程中存在的管理风险。通过结合实际,样本医院根据风险识别的结果采取全流程的合同管理工作、完善以职能科室为核心的院科两级合同管理体系、借助信息化平台实施合同管理等针对性管理措施,能够有效提升经济合同管理质量,提升医院管理效率、治理能力和法制建设效果。

#### 参 考 文 献

- [1] 王凯. COSO-ERM(2017)视角下辉山乳业内部控制体系优化研究[D]. 济南:山东大学, 2018.
- [2] 邵萍萍. 公立医院经济合同管理与控制的实践研究[J]. 时代经贸, 2020(22):69-70.
- [3] 吴江水. 完美的合同——合同基本原理及审查与修改[M]. 北京:北京大学出版社, 2020.

[收稿日期: 2023-01-13] (编辑: 彭博)