

公立医院建设项目内部审计全流程管理研究

王雪娇

河北医科大学第二医院, 中国·河北 石家庄 050000

摘要: 构建建设项目内部审计全流程管理是公立医院完善内部控制、防范基建投资风险、推进精细化治理的重要路径。本文以公立医院基建项目为研究对象, 通过概述内部审计全流程管理的概念及意义, 梳理当前公立医院基建内部审计发展现状, 剖析审计队伍专业能力不足、审计范围覆盖不全、审计制度体系不健全等突出问题, 进而从优化审计人才队伍、拓宽审计监督覆盖面、健全审计制度规范等方面提出针对性优化对策, 旨在推动公立医院内部审计关口前移, 为公立医院规范基建项目管理、提升国有资金使用效益、实现高质量发展提供参考与借鉴。

关键词: 公立医院; 内部审计; 全流程管理; 项目

Research on the Full-Process Management of Internal Audit for Public Hospital Construction Projects

Wang Xuejiao

The Second Hospital of Hebei Medical University, China Hebei Shijiazhuang 050000

Abstract: Building a full-process management system for internal auditing of construction projects is an important approach for public hospitals to improve internal controls, prevent risks in construction investment, and promote refined governance. This article takes public hospital construction projects as the research object. By outlining the concept and significance of full-process internal audit management, it reviews the current development status of internal audits in public hospital construction projects, analyzes prominent issues such as insufficient professional capabilities in audit teams, incomplete audit coverage, and imperfect audit system frameworks, and then proposes targeted optimization measures from aspects such as improving audit personnel teams, expanding audit supervision coverage, and perfecting audit system standards. The aim is to advance the internal audit processes in public hospitals and provide references for standardizing construction project management, improving the efficiency of state-owned capital use, and achieving high-quality development in public hospitals.

Keywords: Public hospital; Internal audit; Full-process management; Project

0 引言

内部审计作为风险管理和内部控制的重要组成部分, 其核心在于客观识别和评估风险, 确保经营管理的合规性和效率。公立医院作为我国医疗卫生服务体系的核心主体, 兼顾公益属性与市场化运营特征。近些年, 随着公立医院基建规模的不断扩大, 医院面临的风险随之增加, 尤其是基建领域的投资超概算、工程质量不达标、招标采购不规范、资金使用低效以及廉政风险等问题日益凸显。因此, 如何将内部审计融入建设项目全过程成为当前公立医院完善内部控制体系、强化精细化治理、实现高质量发展的重要课题。

1 内部审计全流程管理概述

内部审计全流程管理是将内部审计监督、评价、服务职能贯穿于被审计对象全生命周期的系统性管理活动, 核心在于打破“碎片化、滞后性”审计模式, 构建“事前预

防、事中控制、事后评价、整改闭环”的全链条审计体系。结合公立医院建设项目特点, 内部审计全流程管理是以医院基建项目为审计对象, 将审计工作嵌入项目立项决策、勘察设计、招标采购、施工管控、竣工结算、资产移交等每一个关键节点, 围绕项目合规性、资金使用效益、工程质量、风险防控等核心维度, 开展全方位、全过程、常态化的审计监督与管理, 确保基建项目严格遵循政策要求、符合医院发展规划、实现投资效益最大化与风险可控化。

实践证明, 强化内部审计全流程管理具有重要意义: 首先能够革新传统内部审计模式, 推动内部审计关口主动前移, 推动内部审计由事后纠正向事前风险防范、事中动态监控转变, 进而从源头防范化解风险。其次有助于健全医院内部控制体系, 确保项目平稳推进。公立医院建设项目普遍存在“三多一大”问题——投资规模大、建设周期长、专业环节多, 这使得项目建设过程中的风险隐患极易

滋生。通过构建建设项目内部审计全过程管理则可以规范业务流程,强化权责约束与流程制衡,从源头防范管理失范、流程不规范等问题。最后有助于严控基建投资成本、规避财政资金使用风险,依托全流程审计审核预算、严控变更、精准核量核价,有效遏制工程造价虚高、投资超概算、资金闲置浪费等现象,提升财政专项资金和医院自有资金的配置效率与使用效益。

2 公立医院建设项目内部审计全流程管理的现状及存在的问题

近年来,国家高度重视内部审计工作,出台诸多政策,明确要求将内部审计嵌入项目全生命周期;地方层面同步跟进制度落地,例如2023年河北省出台《河北省内部审计规定》进一步明确行政事业单位应当健全内部审计机构,对重大建设项目实行全过程跟踪审计。在国家及地方政策持续引导下,公立医院逐步提高了对基建内部审计的重视程度,建立了内部审计机制,将审计监督融入建设项目管理过程,在规范项目运作、防范基础风险方面发挥了一定作用。从审计实施范围来看,绝大多数公立医院已将竣工结算、财务收支纳入常规审计范畴,重点开展工程结算造价审核、资金拨付合规性审查。例如,河北省某医院在新院区建设过程中,已将基建项目纳入内部审计监督范围,在项目竣工阶段重点开展工程量复核、定额套用核查、取费标准审核,有效核减高估冒算、重复计费 etc 不合理造价支出。同时,部分医院引入第三方审计机构协同参与,弥补了内部审计专业人员不足的短板。比如,河北省多家三甲公立医院针对新院区建设、整体改扩建等投资规模大、技术工艺复杂的基建项目,通过公开招标方式聘请具备工程造价审核资质、工程审计专业能力的第三方咨询公司,全程参与项目招标控制价审核、现场跟踪鉴证、竣工结算复审等工作,借助第三方机构在工程技术、造价审核、行业规范解读等方面的专业优势,有效缓解了医院内部审计人员储备不足的现实问题,进一步提高了基建项目审计结果的客观性、专业性和公信力。

虽然,公立医院内部审计全流程管理工作取得巨大成效,但从行业整体发展看,公立医院建设项目内部审计全流程管理仍存在不少问题:

2.1 审计队伍专业能力不足,难以适配全流程审计需求

公立医院建设项目内部审计全流程管理对审计人员的专业素养要求较高,但当前多数公立医院内部审计队伍存在专业结构单一、专业能力不足等问题,难以适配全流程

审计工作要求。一是专业结构不合理,审计人员多以财务专业背景为主,缺乏工程管理、工程造价、基建项目管理等相关专业人才,对基建项目的技术标准、施工流程、造价核算等专业知识了解不深入,导致审计过程中难以发现技术层面、工程管理层面的深层次问题。二是专业能力有待提升,部分审计人员对最新政策法规、工程建设规范、审计技术方法掌握不熟练,尤其是数字化工具的应用能力不足,难以适应全流程、精细化审计的要求;同时,部分审计人员缺乏主动学习意识,对基建项目全生命周期的风险点、管理难点缺乏主动研究,审计工作的针对性和有效性不足。

2.2 审计范围覆盖不全,关键环节监督缺位

公立医院建设项目全生命周期涉及多个环节,但当前多数公立医院内部审计范围未能实现全环节覆盖,存在明显的监督盲区。一是部分关键环节审计缺失。虽然公立医院高度重视内部审计全流程管理,但是在具体执行过程中存在重心后置问题,最冲突的现象是内部审计工作放在竣工结算、财务收支末端环节,而对于立项决策、投资概算编制等前期环节不重视,缺失源头审计把关,导致项目容易出现设计标准超标、概算编制虚高等问题。例如,某三甲医院在门诊楼改建过程中,前期未引入内部审计参与立项评审与概算审核,设计阶段未对装修标准、配套设施配置进行经济性把关,存在过度装修、冗余设计、设备配置超医疗实际需求等情况。二是事中环节审计监督薄弱,部分医院内部审计缺乏针对性,未能结合基建项目的风险特点,聚焦招标采购合规性、工程变更签证合理性、竣工结算准确性等核心风险点,审计工作流于形式,难以发现深层次问题。例如,在招标采购环节,部分医院审计仅关注招标流程的表面合规性,对围标串标、虚假招标、评标不公等隐性问题缺乏有效监督,滋生廉政风险。

2.3 审计制度体系不健全,全流程管控缺乏制度支撑

当前多数公立院所构建的内部审计现有制度多为通用性框架条款,针对性、可操作性和政策衔接性不足,难以对基建审计全流程形成刚性约束。具体表现为:一是缺乏专项全流程审计制度规范。医院现有内审制度大多侧重日常财务收支和科室经营审计,未专门制定公立医院建设项目全生命周期内部审计管理办法,对立项决策、勘察设计、招标采购、施工变更、竣工结算、资产移交各阶段的审计内容、工作流程、审核标准、岗位职责没有明确细化,审计人员开展工作无固定依据,随意性较强,全流程审计难以标准化落地。二是部门协同审计机制缺失。基建项目

涉及院办、基建科、财务科、采购科、后勤保障等多个部门,但医院未通过制度明确各部门在全流程审计中的配合职责、信息报送要求和协同联动流程,出现审计调取资料受阻、现场核查配合不足、信息共享不畅等问题,严重制约内部审计全流程监督的完整性和时效性。

3 公立医院建筑项目内部审计全流程管理的对策

结合公立医院所存在的问题,医院需从队伍建设、审计覆盖、制度完善等四个维度,制定针对性优化对策,构建全流程、精细化、闭环式的内部审计管理体系,切实发挥审计价值,助力医院高质量发展。

3.1 强化审计队伍建设,提升全流程审计专业能力

针对审计队伍专业结构单一、能力不足的问题,公立医院需聚焦“专业适配、能力提升、梯队建设”,打造一支兼具专业性、综合性的审计队伍,满足全流程审计需求。一是优化队伍专业结构,补齐专业短板。重点引进工程管理、工程造价、基建项目管控等相关专业人才,弥补现有审计人员多为财务背景的短板。例如针对多院区建设趋势,医院需加强顶层设计,提前引进“财务+工程+政策”复合型人才储备机制,确保每个基建审计项目都有专业人员跟进。二是加强专业培训,提升内部审计人员综合能力。为打造高素质队伍,公立医院需建立常态化培训机制,定期组织审计人员学习最新政策法规、工程建设规范、造价核算方法、数字化审计工具应用等内容;通过案例研讨、现场实操、外出交流等方式,提升审计人员对项目全生命周期风险点的识别能力、政策解读能力和实操能力。重点强化事前决策审计、事中过程监督的相关技能培训,转变审计人员“重结算、轻前期”的思维惯性,培养全流程审计意识。

3.2 拓宽审计覆盖范围,实现全生命周期闭环监督

为解决医院内部审计全流程衔接问题,医院需将审计监督贯穿项目全流程,实现从立项到资产移交的全链条管控。一是前移审计关口,强化源头管控。将内部审计嵌入项目前期环节,重点参与立项论证、投资概算编制、设计方案审核等工作,对项目可行性、设计合理性、概算科学性进行严格把关,从源头规避设计超标、概算虚高、功能脱节等问题。例如,在项目立项阶段,审计人员参与可行性研究报告评审,核查项目定位是否符合医院发展规划、是否契合医疗实际需求;在设计阶段,监督设计方案的经济性、实用性,避免过度设计和资源浪费。二是强化事中环节实质性审计,防范过程风险。针对招标采购、施工管

理、工程变更、进度款支付等核心事环节中环节,开展常态化跟踪审计。在招标采购环节,深入核查招标流程合规性,重点排查围标串标、资质造假等隐性问题;在施工阶段,定期深入现场,核查施工进度、签证规范等情况,及时发现并纠正施工过程中的违规行为,严格把控进度款支出与工程形象一致。

3.3 全审计制度体系,强化全流程管控支撑

结合公立医院基建项目特点,医院需进一步完善审计制度体系,明确审计标准、流程和责任,为全流程审计提供坚实的制度支撑,确保开展建设工程项目审计规范化、标准化。一是制定专项审计制度,明确全流程审计标准。结合《河北省内部审计规定》等政策要求,制定针对公立医院建设项目的专项审计管理办法,明确立项决策、勘察设计、招标采购、施工管理、竣工结算、资产移交等各环节的审计内容、审核标准、工作流程和责任分工;细化审计操作规范,明确不同环节的审计重点、风险点和审核方法,让审计工作有章可循、有据可依,避免审计工作的随意性。二是建立部门协同机制,打破信息壁垒。明确院办、工程项目管理部门、财务部门、采购部门等相关部门在审计工作中的职责,建立跨部门协同审计机制,明确信息报送要求、资料提供时限和配合义务;搭建统一的信息共享平台,实现审计部门与各业务部门的数据互通,确保审计人员能够及时获取项目相关资料,提升审计效率和精准度。例如,要求工程项目管理部门及时向审计部门报送项目进度、变更情况等信息,财务部门提供资金使用明细,确保审计工作全面覆盖、高效推进。

4 结语

公立医院基建项目内部审计工作,是规范项目运作、防范廉政风险、保障国有资产安全、提升医院治理水平的重要举措。当前,我国公立医院基建审计虽取得一定成效,但在队伍建设、审计覆盖、制度完善、技术应用等方面仍存在不足。未来,需以政策为导向,聚焦审计队伍专业化建设,拓宽审计覆盖范围,完善制度体系,推动内部审计从“事后纠错”向“事前预防、事中管控、事后复盘”的全流程转变,充分发挥审计的监督、评价和增值作用,为公立医院高质量发展、公益属性落地提供坚实的审计保障,助力医疗卫生事业持续健康发展。

参考文献:

- [1] 画晓倩. 强化全流程管控 严把内部审计质量关[J]. 中国商人, 2025(14): 178-180.
- [2] 黄晓桦. 数字经济背景下的研究型审计实现路径[J].

消费与品牌传播, 2025(28):139-142.

[3] 利玮琦. 全流程管理视域下公立医院内部审计规范体系的路径研究[J]. 审计与理财, 2025(12):30-32.

[4] 张理水. 基于协同治理的公立医院内部审计质效提升路径研究[J]. 卫生经济研究, 2026(2): 90-93.

[5] 舒春梅. 公立医院基建工程内部审计工作的难点与

改进建议[J]. 中国卫生经济, 2022(6):89-92.

[6] 孙飞. 公立医院内部审计数智化建设探索研究[J]. 消费导刊, 2025(20):38-41.

作者简介: 王雪娇(1988.11-), 女, 河北保定, 本科, 工程师, 研究方向: 建设工程项目审计。