



探討公立醫院內部控制監督機制之精進作為

本文試就高雄榮民總醫院現行監督機制，探討產生之問題及未來努力方向如下：一、因應項目不足，擬具公立醫院適用之整體層級自行評估有效性判斷參考項目。二、為減少作業重複，整併 ISO 內部稽核與內部控制制度之內部稽核作業。三、缺乏評鑑所需財務內控共通性作業範例，建議訂定。四、醫療評鑑未檢核內部控制機制，建議逐步推動納入評鑑。

謝燕僖（高雄榮民總醫院主計室主任）

壹、前言

良好的內部控制是優質政府治理的基礎，4年來政府持續推動內部控制工作，落實監督機制則為現階段首要工作。

高雄榮民總醫院（以下簡稱高榮）除了全力配合政府醫療政策及依各項規定執行業務外，每四年更需接受醫學中心嚴格評鑑的挑戰；另為 ISO 9001 認證所需，每半年辦理一次 ISO 內部稽核；又依行政院

規定自 102 年度及 103 年度起分別辦理內部控制制度內部稽核及自行評估；以上監督機制可否整併、精進是本文探討重點。

貳、現行公立醫院監督機制作法

高榮訂有內部控制制度，制度所列監督機制包括例行監督及內部控制稽核，例行監督係透過醫療品質、病人安全、服務品質及風險管理的推動以

確保醫療服務內容有效運作，主要與醫療評鑑相關，因此確保醫療服務品質亦是內部控制制度的一環。

一、內部控制制度內部稽核及自行評估作業

目前控制作業流程主要是參採 SOP 及行政院頒共通性範例而訂，每半年進行一次內部稽核檢查，主辦單位簽准稽核計畫、稽核人員檢查並填報內部控制制度稽核檢查表，主要

作遵循性的查核，尙未能衡量績效目標達成程度，主辦單位針對稽核檢查建議事項追蹤其改善情形；下半年檢查結束，提出年度內部控制制度內部稽核報告，陳報稽核結果表、缺失事項追蹤改善表、及具體興革建議追蹤情形表，並要確認至缺失或建議事項改善完成，以確保內部控制持續有效運作。每年度辦理一次內部控制自行評估作業，作業層級由各單位自行評估、填寫評估表留存，並於執行內部控制稽核時，提交稽核委員進行審查；整體層級則依規定之判斷參考項目評估，確保內部控制制度的有

效性。內部控制制度自行評估架構如附圖。

二、ISO 內部稽核作業

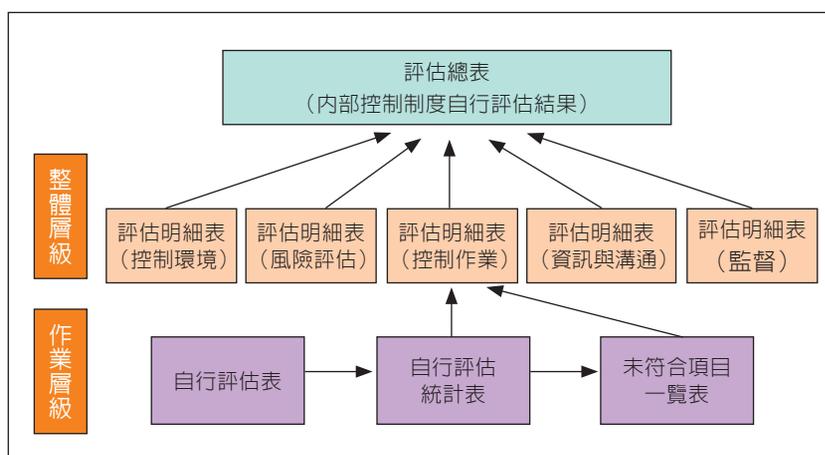
高榮訂有標準作業文件（以下簡稱 SOP），以確保醫療品質及各項行政作業品質，為持續 ISO 9001 認證資格，依規定每半年需辦理 1 次內部稽核計畫，時程則配合認證機構至醫院書面及實地檢查前辦理，稽核人員為曾參與本院舉辦相關條文說明會暨內部稽核訓練，且具備合格完訓證書者。稽核範圍包括前次外稽觀察事項改善情形及另選擇一定數目之 SOP，針對外稽觀察事項改

善情形，皆須透過 PDCA 提出改善措施，並由稽核人員加強稽核。另稽核人員檢查各單位對 SOP 之遵循情形，偏向遵循稽核，無涉績效稽核及不法情形；本項內部稽核主要係藉由監督全院醫療及行政所有 SOP 的遵循，確保醫療品質及有效的經營管理程序，進一步確保達到醫療評鑑各項評量基準，因此亦是內部控制制度例行監督的一部分。

三、醫學中心評鑑「財務內控及外部查核機制」

醫學中心評鑑基準條文分經營管理及醫療照護二篇共 188 條，包括各項確保醫院總體經營績效及醫療照護品質的基準，若把醫療評鑑所有評量項目當作應遵循的作業流程，因評鑑開始前 2 年，即已依據評鑑條文開始檢視準備，且隨著評鑑日期的接近更密集的檢討，評鑑前亦有自評及外部專家試評，以上可視為醫療評鑑廣義的內部稽核。評鑑條文 1.1.5：「健全之會計組織及

附圖 內部控制制度自行評估架構圖



資料來源：黃叔娟（2014）。



制度，並有財務內控及外部查核機制」，目的係建立健全會計制度與相關財務內控及外部查核機制，定期檢討改善，提升財務管理成效及確保醫院財務健全，其評量重點是「內部稽核制度與稽核結果之書面資料會計師簽證報告與依據簽證報告進行之改善結果」。主要係評鑑財務內控與外部查核機制，因此所指「內部稽核制度與稽核結果」較侷限於財務方面的稽核，其稽核結果的呈現與內部控制制度之內部稽核未盡相同。換句話說，評鑑機制係透過各個條文之評量項目檢核經營管理及醫療照護相關規定，並未對訂定之內部控制制度作檢核。

參、現行監督機制產生之問題

一、整體層級自行評估判斷項目不足

現行內部控制制度自行評估原則所訂整體層級有效性判斷參考項目，主要係考量一般機關自行評估所需，然醫療業務與一般行政業務大不相同，

可能不足以涵蓋醫院自行評估內部控制制度所需之項目，有待增訂醫院適用之判斷性項目。

二、ISO 內部稽核與內部控制制度之內部稽核有所重複

高榮的 ISO 內部稽核作業前即已運作多時，後才配合政府內部控制的推動，訂定內部控制制度、辦理內部稽核及自行評估工作，二項內部稽核作業多所重複。另因內部控制制度內部稽核委員專業不足，不易做到績效稽核及發現可能不當或不法情事，但這應是政府部門未設內部稽核專責單位的通病。

三、缺乏評鑑所需「財務內控」共通性作業流程

公立醫院現多參採主計總處頒訂共通性作業範例訂定內部控制制度作業流程，係針對預算業務、會計業務、統計業務等事項而訂；評鑑條文 1.1.5 以發揮會計全面性功能為主，依其評量項目，所需財務內部控制作業流程涵蓋的面向更廣、更為整體性，因此碰到評

鑑年度便須重新檢核評量項目達成程度，未能每年透過內部稽核作業予以監督。

四、醫療評鑑未檢核內部控制制度

公開發行公司建立內部控制制度需依「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」辦理，內部控制制度執行情形，除主管機關定期查核，亦為公司治理評鑑的評鑑指標之一。而醫療評鑑係為確保醫院醫療品質及健全經營，評鑑條文係公私立醫院適用，目前僅列入「財務內控」，尚未評鑑醫院是否訂定內部控制制度及其執行情形。

肆、監督機制未來努力方向

一、擬具公立醫院適用之整體層級有效性判斷參考項目

為協助推動有效的內部控制制度，應建立醫院適用之內部控制制度自行評估整體層級有效性判斷參考項目，主計總處已會同相關機關適度擇納

「醫院評鑑基準及評量項目」，擬具「公立醫院內部控制制度整體層級有效性判斷參考項目」，俟衛生福利部依最新評鑑基準及項目調整後，公立醫院即可參採，將更落實醫院的內部控制制度自行評估。

二、ISO 內部稽核與內部控制制度之內部稽核整併

因醫院特性，ISO 及內部控制制度二項內部稽核作業各有其目的、主辦單位，甚至各有督導的管理會等，可以考慮將 2 項作業予以整併；至於內部控制作業流程則非僅以行政院頒共通性作業項目為主，可依據風險評估而擷取部分風險係數較大的 SOP 納入，則完成內部控制制度的內部稽核，亦同時完成 SOP 內部稽核。若二項作業整併，則 ISO 內部稽核人員與內部控制內部稽核人員持續的再教育宜再涵蓋績效稽核方面專業的訓練。

三、建議訂定評鑑所需「財務內控」共通性作業範例

目前公立醫院為數不少，建議主管機關可參採醫院評鑑「財務內控」之需要，制訂共通性作業範例，俾據以參考訂定控制作業流程，將評鑑所需財務內控納入醫院內部控制制度的一環，藉著每年的內部稽核作業，檢視該作業流程執行情形，不但有助於醫院評鑑，亦更能落實內部控制制度。

四、逐步推動將醫院內部控制機制納入評鑑項目

醫院經營唯有在財務健全下方能確保醫療品質無虞，公立醫院在政府內部控制運作機制下，須訂定內部控制制度、辦理內部稽核及自行評估作業，如果公立醫院建立內部控制制度有其必要性及成效，則私立醫院理當亦有建立內部控制制度的意義，內容以經營管理相關規定的健全為主，衡量其內部稽核及自行評估作業的落實程度。俟推動稍具成效後，逐步列入試評條文、符合不符合條文、再到重點條文、甚至必要條文，藉由醫院最重視的醫療評鑑來建立醫院內部控

制制度，協助達成營運之效果及效率、遵循法令規定、保障資產安全及提供可靠資訊的目標。

伍、結語

公立醫院的經營，無論醫療照護或經營管理皆須有良好的控制制度，除須通過嚴格的醫療評鑑外，尚須通過一些外部認證及遵行政府規定內部控制制度的運作，期待公立醫院能落實各項自我監督機制，完成國家賦予促進民衆健康與福祉的使命。

參考文獻

1. 何永智（2015），各機關內部控制制度自行評估原則及政府內部稽核應行注意事項修正情形，主計月刊，709 期，98-102。
2. 黃叔娟（2014），政府內部控制之推動，內部稽核季刊，87 期，46-53。
3. 104 年版醫院評鑑基準及評量項目（草案）—適用於急性一般病床 100 床以上醫院，財團法人醫院評鑑暨醫療品質策進會網站，2015 年 5 月。❖