

上海国家会计学院

上国会公管〔2022〕050号

DRG/DIP 时代医院精益运营与成本绩效管理研修班

招生简章

近两年间，公立医院的发展，除了受到新冠疫情的重大考验，也正遭遇精细化运营和可持续发展的新挑战。三级公立医院绩效考核正在深度塑造医院管理之道。对公立医院而言，绩效考核无疑是促进管理提升的重要抓手，通过补短板、强弱项，可有效提升医院精细化管理水平。同时，随着医院运营压力持续加剧，成本管控将成为较长时期内医院管理的重点。以绩效国考为指挥棒，将指标逐级落实到科室和个人，是医院在当下拿到国考优秀成绩单，最大化学科效能产出的重要举措。此过程中，医院还应持续推进医院医务、财务、后勤等多部门与临床科室的联动，在业财管信融合模式下，搭建可推广的基于DIP/DRG绩效激励与成本管理的联动机制，通过以绩效变革为激励导向，以成本管理为价值指引，开展成本核算，精益成本管控，将优势病种和核心病种纳入医务人员绩效考核，契合医改政策要求，调动医护人员积极性，推动形成医院运行精益高效、医保资金合理使用、患者费用有效降低的“三方共赢”良好态势。

上海国家会计学院作为财政部直属的事业单位，常年坚持高层次、应用型的办学理念，通过对高水平财会人员的培养，积极服务财政中心工作，服务于现代化经济建设。现拟于10月推出“**DRG/DIP 时代医院精益运营与成本绩效管理研修班**”，旨在通过系统化的梳理，更好的总结政策层面的要求，聚焦“精益医疗、精心服务、精进管理”三个领域，突出“提高质量、提升效率、减少浪费、消除隔阂”四个维度，围绕“决策、运行、培训、实施、评价”五项机制，促进医院落实“**持续降本增效**”管理主题，助力医院高质量发展。本期培训采用“**理论讲授+典型案例分析+会议现场互动+管理经验分享**”模式。

一、培训时间、地点（**线下培训+线上同步直播**）

2022年10月21日-23日 上海国家会计学院（20日全天报到）

二、培训对象

- 1、各省、市卫健委(局)、医管中心主管财会、审计的负责人或业务骨干；
- 2、全国各医院院长、分管财务副院长、总会计师、总审计师；
- 3、全国各医院财务、运营、经管、绩效、成本核算、内控、审计、人事、物价、医保、收费、信息、资产、设备、医学工程、招标采购、后勤保障等职能部门负责人与业务骨干；
- 4、医学类高校和科研院所的财务、会计专业骨干师资。

三、师资力量

本课程由上海国家会计学院精心组织的专门师资团队授课,包括国家部委相关处室专家、会计师事务所审计专家、国内知名高校财务处负责人,国家卫健委医院系统巡查专家,授课老师皆具有深厚理论功底及丰富实践经验。

刘雅娟:上海申康医院发展中心委派新华医院总会计师,正高级会计师,财政部全国高端会计人才(行政事业类),上海国家会计学院“医院运营管理研究中心”研究员,硕士生兼职导师,中国卫生经济学会卫生财会分会常务理事、副秘书长。

贲慧:江苏省人民医院(南京医科大学第一附属医院)总会计师,博士,正高级会计师,教授。国家卫计委卫生计生行业经济管理第一批领军人才,《中国卫生经济》杂志编辑委员会委员,中国医学装备协会运营与绩效分会会长,中国医药会计学会医药财务政策分会副会长,中国卫生信息与健康医疗大数据学会专委会常务委员,中国总会计师协会卫健分会理事,国家医疗保障局区域点数法总额预算和按病种分值付费(DIP)专家库专家。江苏省价格协会副会长,江苏省医院协会经营与财务管理专业委员会副主任委员,江苏省卫生经济学会卫生财务与管理信息化专业委员会副主任委员,江苏省会计学会常务理事、学术委员会委员,江苏省会计专业高级资格职称评审专家库成员,江苏省财政厅管理会计咨询专家。南京医科大学硕士生导师,北京国家会计学院兼职师资,上海国家会计学院兼职硕士研究生指导教师,南京审计大学硕士研究生校外实践导师。

郑阳晖,广东省人民医院总会计师,正高级会计师、注册会计师、注册税务师。全国卫生健康行业经济管理领军人才,广东省会计领军人才(管理会计方向)。中国卫生经济学会卫生财会分会副会长;广东省医院协会医院财务管理专委会主委;广东省审计学会常务理事;广东省会计学会常务理事(第九届第十届);广东省卫生经济学会首届卫生财会专业委员会主委;广东省医院协会首届评审评价咨询委员会副主委;广东省管理会计师协会首届会长助理;广东省高级会计师第

一、第三评审委员会委员。中山大学、中央财经大学、暨南大学等5所高校会计硕士、审计硕士校外导师。

陈志军，上海交通大学医学院附属上海儿童医学中心总会计师，正高级会计师、中国注册会计师。国家卫生健康行业经济管理领军人才。中国医药会计学会医药财务政策分会副会长，中国总会计师协会卫生健康分会副秘书长，中国卫生经济学会财会分会理事，中国医院协会经济管理专委会委员，上海市卫生经济协会理事、上海市政府采购评审专家。上海财经大学、上海国家会计学院、上海大学、上海师范大学硕士研究生导师。

李颖琦，上海国家会计学院教授，审计系主任，医院运营管理研究中心主任。享受国务院政府特殊津贴，全国会计领军人才（学术类），财政部内部控制标准委员会咨询专家。中国会计学会内部控制专业委员会委员，中国医药会计学会学术委员会副主任。

费峰，上海市第十人民医院绩效管理处处长，教授级高级经济师，高级会计师，上海财经大学硕士研究生导师。“国家卫生健康委预算单位经济管理后备领军人才”培养计划出题人和任课、论文指导老师。浸淫于医院经济管理领域三十余年。先后著有《医院绩效激励机制设计指南》《医院成本管理会计》《医院成本控制与管理》《医院成本分配与核算》《医院预算管理 with 财务决策》等专著。

四、课程内容

专题一：公立医院成本控制与运营管理

1、公立医院经济风险

（1）战略决策风险：战略决策风险、制度干预风险

（2）资金安全风险：收付款、退费、支票及印鉴章保管与使用、资金保管风险等

（3）招标采购风险：采购合规性风险、采购价格风险、资产管理风险等

（4）经济运营风险：收入合规风险、成本控制风险等

（5）对外合作风险：对外合作风险、投融资风险等

（6）政策影响风险：政策性影响风险

（7）信息安全风险：信息控制风险、信息安全风险等

（8）其他风险：疫情等不可抗力风险

（9）案例分享-医院内部控制风险清单

2、成本核算与成本控制

(1) 案例分享：某医院项目成本核算实践经验分享（作业成本法）

(2) 案例分享：某医院病种成本核算实践经验分享及改进建议

(3) 案例分享：某医院成本控制经验分享

①严准入-梳理制度流程，加入关键节点

②降库存-引入 SPD ③降单价-依托阳光平台

④控领用-数据分析为辅，控制临床不合理领用行为

⑤升服务-指定服务标准，提高单位服务产出

⑥临床科室绩效成本控制与指标

3、公立医院运营管理

(1) 运营管理体系建设 (2) 强化医院预算管理

(3) 申康医院发展中心院长绩效考核-结构类、效率类绩效考核指标任务分

解

(4) 临床科室绩效管理(医疗质量与效率)

(5) 临床运营指标数据监控

(6) 病种质量管理-各科 CMI、RW 和 DRGs 数据，与绩效挂钩

(7) 临床路径优化-提高入径率，精准控费

(8) 案例分享：病种绩效专题分析

4、财务分析与报表解读

专题二：医院运营管理体系构建及案例分析

1、医院运营管理体系构建

(1) 医院运营管理政策背景及对医院的挑战

(2) 医院运营管理的概念、要求、目标

①运营管理的核心-全面预算管理体系（全面、弹性、协同）

②案例分享：某医院全面预算管理体系建设经验分享

③医院运营管理的核心-业务流程管理

④案例分享：设备精细化管理

(3) 医院运营管理组织体系构建--案例分享：某医院运营管理办公室职责

(4) 医院运营管理的重点任务

2、医院运营管理案例分析

(1) A 医院超声检查预约等待时间长难题

(2) 耗材管理中的降本增效(SPD 供应链视角)

3、医院运营管理的几个延伸思考

专题三：公立医院运营管理实践探索—巧用管理工具，打好运营管理组合拳

1、公立医院运营管理现状

2、医院运营：政府在行动

(1) 公立医院管理的方向：“三转三提” (2) “国考”监测情况分析

(3) “经济管理年”医院 16 项重点工作详解

(4) 国家对于公立医院运营管理的定义：首次明确了公立医院运营管理的定义

3、运营管理：医院怎么做

(1) 公立医院运营管理的重点难点

(2) 财务管理理论中的价值模型--三因素模型

(3) 公立医院运营策略的思考：增收（增量、增收）、节支

(4) 医院运营管理的顶层设计：战略层、战术层、业务流程层、方法工具层、核心资源层、基础支撑层（组织体系、制度保障、信息系统、人才建设、运营中台）

4、医院运营管理环境分析：如何挖掘数据背后的故事，支撑经济运行决策

5、经济运行分析的内容和方法

(1) 智能分析、仪表盘分析—纵向比较、横向比较

(2) 分析内容：财务状况分析；物资设备分析；业务能力分析；技术、时间、信息分析

(3) 分析程序与工作流程

(4) 分析方法多元化：定性和定量分析结合，全面分析和重点分析结合，业务分析和财务分析结合，因素分析和综合分析结合

6、医院运营分析实践

(1) DRG 运行管理与分析；

(2) 经济效益分析：营运能力、产出能力、发展能力、偿债能力

(3) 社会效益分析：服务产出能力、医疗质量安全、工作效率、创新能力、患者评价；

(4) 综合评价分析：收入敏感性分析、门诊本量利分析、关键指标（KPI、平均住院日、药品卫材周转率、应收医疗款周转率）分析。

专题四：医院绩效激励方案设计实务操作

1、绩效三棱镜：效益、效率与效果

(1) 评判结果与评判依据的 3E 标准 (2) 埃默森工资制

(3) 绩效管理的视角：利益相关者

2、绩效管理三维度

(1) 目标精当 (2) 指标恰当 (3) 力度妥当

3、绩效激励方案的基本原则：平衡、平衡、再平衡

(1) 短期绩效与长期绩效、考核时间的平衡。

(2) 指标易得性与精确性的平衡 (3) 奖与罚的平衡

(4) 激励强度的平衡、考核的松或者紧的平衡

(5) 直接与曲折的平衡、执着与变通的平衡

(6) 峰顶与谷底的平衡、普适性与特殊性的平衡

(7) 各类科室、人员、项目之间的平衡

4、绩效衡量的基本元素：指标

(1) 指标遴选、遴选原则、目标值的确定

(2) 指标运用、标准化与评分方法

5、绩效激励方案若干要求

(1) 绩效激励方案须通俗且严谨 (2) 严防方案的非预期结果

(3) 没有规矩不成方圆 (4) 对科室绩效指导重于发钱

(5) 不要让数据骗人 (6) 把好公平握好尺度

(7) 各类科室的绩效激励思路 (8) 多元激励不等于多头发奖

6、案例介绍

(1) 绩效分配改革的历史经验和实践过程

(2) 绩效薪酬分配改革的顶层设计 (3) 绩效分配体系设计与案例分享

7、**医院绩效方案解读

(1) 临床科室通用方案解说 (2) 临床科室方案例释

(3) 医技科室通用方案解说 (4) 护理单元通用方案解说

(5) 二次分配通用方案解说 (6) 二次分配方案例释

(7) 组织架构、预算与业务流程

8、绩效奖金分析案例

(1) *年医院奖金情况总体分析 (2) 个人奖金分析

(3) 奖金分配的公平性分析 (4) 科室内部分配分析

(5) 绩效政策调整及建议

9、运营分析

- (1) 业务量静态分析 (2) 业务量动态分析 (3) 业务量综合分析
- (4) 加入均次费后的业务量分析
- (5) 收入分析 (6) 成本分析(院级、科室、项目、病种)
- (7) 标杆医院比较分析

10、案例探讨

- (1) 基于超越预算原理的医院季度激励方案设计研究
- (2) 基于员工股票期权原理的医院年度激励方案设计研究
- (3) 基于目标管理原理的手术医生激励方案设计研究

专题五：DRG/DIP 支付背景下医院精益成本管控体系构建(此课程不支持回放)

1、政府要求与自我驱动并重的运营管理新思维

2、支付方式改革下，成本管理思维的改变

- (1) 全数据分析与小数据分析：医保支付与医疗收入增长的逻辑
- (2) 成本管理思维：目标成本管理下的过程管理
- (3) 成本管理目标：持续改善成本(让所有人向费用最优的人比较)

①案例分享：次均药品、次均耗材的管控目标

②案例分享：不同科室同一病种成本分析

③案例分享：医生之间的比较：次均药品、次均耗材

④案例分享：管控药耗，提高次均边际贡献

⑤案例分享：新技术、新项目发展与医保控费的平衡

2、支付方式改革下，医院内部绩效考核方法的改变

- (1) 思考：符合医改要求的绩效考核模式
- (2) 绩效总额的设定：纳入绩效总额范围
- (3) 医保奖励款作为专项奖金发放是否妥当？
- (4) 医院主要负责人薪酬约束机制如何设置？
- (5) 《医疗保障基金使用监督管理条例》中过度医疗与绩效考核的关系？
- (6) 如何将医保政策执行情况的考核落实到绩效方案中

①案例 1：麻醉科医保绩效考核方案

②案例 2：医技科室医保绩效考核方案

③案例 3：临床科室医保绩效考核方案

3、《公立医院成本核算规范》下成本核算的方法和步骤

- (1) 分布进行 VS 同步推进：重塑项目和病种核算工作流程

- (2) 转变病种成本核算思路，实现不同病种统计需求下的灵活归集
- (3) 案例 1：病人成本核算方法--基于诊疗过程的病人全成本核算
- (4) 案例 2：同一科室病种结构和效益分析
- (5) 案例 3：不同科室同一病种效益对比分析
- (6) 案例 4：同一病种不同治疗方式效益对比
- 4、成本管理思维、核算方法对员工行为的影响
 - (1) 案例 1：手术室三个阶段成本核算方法经验分享
 - (2) 案例 2：内部转移价格的制定
 - (3) 案例 3：消耗性物料控制的方法和思路
 - (4) 案例 4：医疗设备的全生命周期管理与核算
 - (5) 案例 5：结构性成本动因分析

专题六：以战略目标为导向、以资源配置为核心、以绩效考核为抓手—新华医院全面预算精细化管理实践

- 1、医院预算管理的问题
 - (1) 预算需求“敞口”
 - (2) 业务部门“缺位”
 - (3) 责任边界“模糊”
- 2、实施预算顶层设计、系统推进预算管理
 - (1) 6S 全方位管理体系
 - (2) 四位一体全流程管理体系
 - (3) 全员参与三级预算管理模式
- 3、紧扣资源配置核心，增强预算管控能力
 - (1) 三类预算：业务类、收支类、资源类
 - (2) 归口管理：“让专业的人做专业的事”
 - (3) 重大投入项目“项目库”
 - (4) 预算管理的逻辑
- 4、预算过程控制与目标落实
 - (1) HRP 一体化人财物管理平台
 - (2) 预算、核算、决算一体化转记账模式
 - (3) 多维度预算使用情况适时反馈
- 5、预算考核力度与管理长效机制
 - (1) 临床、医技等业务科室预算考核
 - (2) 归口管理部门预算考核、行政管理部门预算考核

五、会务咨询

联系人：李老师（会务组）

手机：18906415326（微信同号）

联系人：干老师（学院）

手机：15901702706

六、收费标准及缴费方式

1、培训费：人民币 3600 元/人

2、住宿费：单人间 280 元/晚/间（学员公寓），餐费 120 元/人天，住宿费按实结算（现场缴纳）。

3、请将培训费汇至以下账户：

学院开户行：中国建设银行上海徐泾支行

单位名称：上海国家会计学院

汇款账号：31001984300059768088

七、结业及考核

完成全部课程，颁发上海国家会计学院结业证书（标注学时），可在当地财政主管部门认证会计人员当年继续教育学时。

附件一：课程安排

附件二：报名回执表



上海国家会计学院公共管理培训部

2022 年 10 月 印

附件 1、课程安排

日期	时间	主讲内容	主讲老师
10月21日 (周五)	上午	公立医院成本控制与运营管理	陈志军 上海交通大学医学院附属上海儿童医学中心总会计师
	下午	医院运营管理体系构建及案例分析	李颖琦 上海国家会计学院教授 医院运营管理研究中心主任
10月22日 (周六)	上午	公立医院运营管理实践探索—巧用管理工具,打好运营管理组合拳	贲慧 江苏省人民医院总会计师 正高级会计师,教授
	下午	以战略目标为导向、以资源配置为核心、以绩效考核为抓手—新华医院全面预算精细化管理实践	刘雅娟 上海申康医院发展中心委派新华医院总会计师
10月23日 (周日)	上午	DRG/DIP 支付背景下医院精益成本管控体系构建	郑阳晖 广东省人民医院总会计师 正高级会计师
	下午	医院绩效激励方案设计实务操作	费峰 上海市第十人民医院绩效管理处处长,教授级高级经济师

附件 2：报名回执表

DRG/DIP 时代医院精益运营与成本绩效管理研修班

报名回执表

单位名称				纳税人识别号	
学员姓名	性别	科室	职务	手机号码	电子邮箱
费用总计	万 仟 佰元整			小写	¥：
线上班： <input type="checkbox"/>	线下班： <input type="checkbox"/>			请在相应 <input type="checkbox"/> 内勾选 <input checked="" type="checkbox"/>	
报名程序： 填写好此回执表请发至会务组，线上班 培训费报名后电汇至上海国家会计学 院。 住宿：学员公寓（现场缴纳） 单人间：280元/晚，餐费 120元/人天， 住宿费按实结算			请将培训费汇至以下账户： 学院开户行：中国建设银行上海徐泾支行 单位名称：上海国家会计学院 汇款账号：31001984300059768088 温馨提示：汇款时请备注“成本与绩效”， 并将汇款截图发至会务组。		
报名咨询： 会务组联系人：李老師 手机：18906415326（微信同号） 报名邮箱：18906415326@163.com					