厦门国家会计学院

**公立医院高质量发展系列培训**

**——上海新华医院运营管理案例教学培训课程**

各有关单位：

为进一步贯彻《关于加强公立医院运营管理的指导意见》，公立医院运营管理要以全面预算管理和业务流程管理为核心，以全成本管理和绩效管理为工具，对医院的人、财、物、技术等核心资源进行科学配置，精细管理，有效使用，从而引导并推动公立医院高质量发展。同时，面对医院高质量发展新要求下，医院管理者、财务负责人在医院的高质量发展中发挥着重要的作用，需要在熟悉当前的宏观政策和现行医改政策的同时，增强战略决策能力，以绩效变革为激励导向，以全面预算为抓手，以成本管理为指引，提升精益运营管理水平。同时还要在保证质量的前提下不断完善流程，提高管理效率，从而真正实现医院运营管理与业务管理的深度融合，推动医院的高质量发展。

 厦门国家会计学院联合上海交通大学医学院附属新华医院（以下简称“上海新华医院”）拟于2024年4月25日-28日举办“公立医院高质量发展系列培训——上海新华医院运营管理案例教学培训课程”，本期培训班将围绕公立医院的业财融合、数智运营、精益管理等方面构建课程体系，旨在通过系统化的总结并推广上海新华医院在精益管理实践中的经验和成熟做法，更好的将理论与实践结合，推动公立医院核心业务工作与运营管理工作深度融合，将现代管理理念、方法和技术融入运营管理的各个领域、层级和环节，持续提高公立医院的医疗质量、运营效率及满意度评价，真正的实现公立医院高质量发展。

上海交通大学医学院附属新华医院是上海唯一一家全学科布局的大型三甲医院，每年为超过400万门急诊人次、15万出院人次提供医疗服务。医院也是全市最早开展精益管理体系构建和智慧财务体系建设的市级医院之一，多年来，新华医院的运营管理以业财融合为核心，病种成本管理、临床专科运营助理等管理成果先后曾先后获得上海市科技进步三等奖、第四届“上海医改十大创新举措”提名奖、国家卫健委公立医院高质量发展典型案例、中国医院最佳绩效实践案例、公立医疗机构经济管理年“百佳特优案例”等荣誉。在智慧财务体系建设方面，新华医院历经十年磨剑，成功建设了以全面预算和成本管理为代表的管理应用端与业务流程端、以运营决策数据中心为核心的运营决策端，建立起业务数据化、数据资产化、资产价值化的闭环模式，管理经验在全国30多家医院成功得到推广应用。

**一、培训对象**

各级医院院长、分管财务、运营的副院长、总会计师；各级医院财务、审计、运营等相关职能部门负责人及骨干等。

**二、培训班时间、地点**

培训时间：2024年4月25日-29日（25日报到,29日返程）；

培训地点：上海市

**三、收费标准及缴费方式**

1、培训费：3600元/人（含培训费、场地费、结业证书等费用）；

缴费模式：报到当天现场转账或提前转账均可，培训费培训班结束后由厦门国家会计学院向学员开具培训费发票，收款账号如下：

单位名称：厦门国家会计学院

开户银行：中国工商银行厦门城建支行

汇款账号：9558854100001034332

（汇款时请备注：上海新华医院案例教学）

2、食宿费标准：食宿标准每人每天380-420元。食宿费用标准以开课通知为准；

3、食宿费报到时现场缴纳给住宿酒店，发票由酒店开具；

**四、结业证书**

培训班结束后由厦门国家会计学院颁发结业证书。

**五、报名咨询**

联系人：尹老师  18166891225

     田老师  18210920489

 邮 箱：xueyuanfuwu2024@163.com

厦门国家会计学院

2024年4月

**附件：课程大纲及师资团队**

|  |
| --- |
| **板块一****顶层设计：我国医药卫生体制改革、医保体制改革路径及对公立医院经济运行的影响及思考** |
| **主要内容：**我国医疗卫生体制改革围绕着“看病难”和“看病贵”两大难题，着力解决医疗卫生事业发展不平衡、不充分的矛盾，从而实现医疗卫生发展和社会经济发展水平、人民健康需要相适应，提高人民群众的健康卫生水平。 “看病难”源自我国医疗体制架构的不完善，“看病贵”源自医疗收入结构、使用和支付方式组织的不完善。近年来国家着力推进医药卫生体制改革，推行一系列改革举措，对公立医院运营管理产生深远影响。2020年中共中央国务院颁布《关于深化医疗保障制度改革的意见》，明确建立“1+4+2”的总体改革框架，2021年国办发布的《“十四五”全民医疗保障规划》，明确提出要从全民医疗保障向全民健康保障积极迈进。健全多层次医疗保障体系，优化医疗保障协同治理体系，充分发挥医保基金战略性购买作用，推进医疗保障和医药服务高质量协同发展，促进健康中国战略实施。公立医院如何顺应改革路径，明确定位、提前布局，谁最先破局，谁就赢得未来发展的先机！ |
| **课程大纲****1.我国医药卫生体制改革的发展路径****2.我国医保体制改革的发展路径**① 医疗保障的意义：“以税养医”、“以费养医”的制度选择② 全民医疗保障体系建设、改革框架和改革逻辑③ 医保基金从“被动支付” 到“战略购买”的关键内容④ 医保支出风险、医保基金监管及应对策略**3.支付方式改革的发展路径**① 多元复合式医保支付方式改革的内容② 推行DRG与DIP的优缺点比较③ 支付方式改革对医院运行机制的影响及医院行为变化④ 公立医院支付方式与薪酬制度改革协同推进⑤ 整合型医疗卫生服务体系建设**4.公立医院顺应改革的战略框架调整**① 制定“明定位、调结构、控成本、强管理”为核心的战略调整框架② 加强医院精细化管理，开展流程再造（服务模式创新），建立激励相容的薪酬制度； ③ 重塑定位与战略，发挥医院在医联（共）体中的作用； ④ 积极参与到与医保部门的协商谈判过程中，不断促进医院高质量发展。 |
| **板块二 精益管理：****共建、共管、共治理念下的公立医院精益运营管理体系构建、探索与管理会计工具实践** |
| **主要内容：**2021年6月4日，《国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见》（国办发〔2021〕18号）重磅发布，明确了十四五公立医院发展的新内涵，体现了提质增效的强导向。对于高质量发展导向的落地，国家也发布了《关于加强公立医院运营管理的指导意见》（国卫财务发〔2020〕27号），为公立医院指明了如何通过加强现代医院管理，实现高质量发展。这一政策首次明确指出公立医院「运营管理」的重要性，强调业务管理与经济管理的“融合”，强调流程管理与绩效考核的“系统”，强调价值创造与成本效率的“双升”。新华医院早在2015年开始了现代医院运营管理的探索之路，先后完成了全面预算管理体系和战略成本管理体系搭建、“组团式”临床专科运营助理模式的搭建，同时运营管理体系搭建到管理导向精准传导，在2018年绩效国考中取得全国16名的成绩，国考结果的背后是多年来一步步扎实的实践，从绩效薪酬改革到绩效考核体系精细化，从运营干事队伍建设到学科经营辅导，其中的实操经验希望可以为医院管理工作者提供借鉴与思考。 |
| **课程大纲****1.公立医院运营管理背景：竞争激烈的多元化医疗市场、不同需求的监管主体、环环相扣的内部运行机制****2.公立医院运营管理特点：收支政策不相匹配、业务结构决定经营状况、经济运行评价指标多、运营管理多部门协同****3.公立医院运营管理存在的典型问题****4.公立医院精益化运营管理体系构建****5.新华医院全面预算管理管理实践**①实施预算顶层设计，系统推进预算管理* 建立6S全方位管理体系
* 建立四位一体的全流程管理体系
* 建立全员参与的三级预算管理模式

②紧扣资源配置核心，增强预算管控能力* 三类预算：业务类、收支类、资源类
* 归口管理：“让专业的人做专业的事”
* 重大投入项目“项目库”
* 预算管理逻辑：“资源跟着业务走”、“投入跟着规划走”
* “大钱要评估、小钱建制度”

③强化预算过程控制，确保预算目标落实* HRP一体化人财物管理平台
* 预算、核算、决算一体化转记账模式
* 多维度预算使用情况适时反馈

④强化预算考核力度，搭建管理长效机制* 临床、医技等业务科室预算考核
* 归口管理部门预算考核
* 行政管理部门预算考核

⑤部分资源类预算全流程管控案例分享：设备购置、信息化投入等**6.战略成本视角下的医院成本精细化管理探讨**①战略成本管理与价值链②价值链的内涵、管理视角与典型表现* 成本动因分类
* 作业成本动因解析
* 战略成本动因解析
* 与“价值医疗”之间的关系

③医疗服务价值链（基本价值链与患者价值链）④管理策略与实践* 基于作业成本动因的应用优化案例解析
* 基于执行性成本动因的应用优化案例解析
* 基于结构性成本动因的应用优化案例解析

⑤新华医院临床专科运营助理管理实践与探索* 医院运营管理存在的问题
* 着力体系建设，夯实管理基础
* 打破人才界限，打造运营团队
* 创新工作机制，形成管理合力
* 临床专科运营助理考核评价体系建设
* 临床专科运营助理取得的成效：“喇叭”、“眼睛”、“桥梁”

⑥绩效国考背景下的样本医院运营绩效管理实践* 新华医院运营管理体系的发展路径
* 绩效考核体系的核心要求与优化原则
* 现有考核体系诊断
* 周期性运营分析与监测

⑦医疗绩效薪酬制度改革实践* 绩效薪酬改革的核心要求与优化原则
* 现有绩效分配制度诊断
* 绩效分配模式转变与测算
* 绩效分配制度优化
* 绩效分配监测与分析
* 医技服务价值评价体系与绩效优化
* 基于RBRVS搭建医技服务价值评价体系
* 科主任精益化绩效管理

⑧智慧财务体系建设与数据治理实践* 医院财务管理改革与发展
* 智慧财务建设的战略考量
* 智慧财务与业务的融合之道
* 基于医疗价值提升的全景性分析
* 智慧医院视角下的运营数据中心建设案例分享

**7.思考与讨论** |
| **板块三 风险防范：****公立医院内部控制与合规管理体系建设新思路新策略** |
| **主要内容：**2020年，国家卫生健康委会同国家中医药局联合印发了《公立医院内部控制管理办法》（国卫财务发〔2020〕31号），要求规范公立医院经济及相关业务活动，有效防范和管控内部运营风险，建立健全科学有效的内部制约机制，全面推进公立医院内部控制建设，建立健全科学高效的内部权力运行制约和监督体系。公立医院作为非营利性事业单位，业务活动复杂，资金规模大，亟需深入推进内部控制建设工作，增强内部控制意识，规范内部经济和业务活动，强化内部权力运行制约和稳步推进依法治院的进程。新华医院创新在医疗系统中首家成立了法律、合规、风险、内控一体化管理体系，一体化管理框架使医院合规与内控建设实现事前、事中、事后措施环节相扣，一体化管理体系有助于精简管理机构、优化管理流程、减少管理环节、节约资源、提高管理效率。医院在以“强内控、防风险、促合规”为目标，建立以内控体系建设与监督制度为统领，各项具体操作规范为支撑的“1+N”内控制度体系的建设上做出了探索，其中的实操经验希望可以为医院管理工作者提供借鉴与思考。 |
| **课程大纲****1.政策依据与背景意义**① 政策推动② 医院运营管理和内部治理的内生需求**2.《公立医院内部控制管理办法》解读**① 概念与主要思路② 主要内容**3.医院内控总体建设情况**① 法律、合规、风险、内控一体化管理体系的创新探索② 内控建设思路、步骤、阶段性成果**4.医院内控建设案例分享**① 合同管理合同管理存在的问题合同风险防控的“品管圈”② 科研试剂耗材采购管理科研试剂耗材管理存在的问题科研试剂耗材采购（平台、分散）流程和管理职责③ 专项经费管控明确专项经费管理职责与权限专项经费信息化管控平台的风险拦截④ 捐赠管理捐赠管理存在的问题捐赠评估与审计制度**5.体会与思考**① 内控体系建设中管理人员应发挥的作用② 内控体系建设中的几点体会 |
| **板块三 数智运营：****数智化运营构建医院发展新质生产力** |
| **主要内容：**数智技术是新质生产力的重要技术支撑，发展新质生产力是实现医疗机构高质量发展的重要动力。目前医院高质量发展面临着发展方式、资源配置及运行模式的问题与挑战，需通过对新质生产力中的新发展要素（数据驱动）、新技术手段（数智技术）、新运行模式（智慧运营）进行优化组合，实现价值医疗与精益管理。上海新华医院需对数智化运营体系建设进行不断探索，构建了从流程驱动到数据驱动、从信息化迈向数智化的运营管理体系建设路径。 |
| **课程大纲**1. 新质生产力推动高质量发展

①新质生产力的新发展要素：数据要素驱动②新质生产力的新技术手段：数智化技术应用③新质生产力的运行模式：智慧运营2.医院数智化运营体系建设探索①医院智慧管理建设路径②规范管理：数据治理 流程规范③流程管理：互联互通 业财融合④ 战略管理：数字运营 智慧决策3. 上海新华医院运营管理信息化建设实践①总体规划及建设路径②分模块讲解信息化具体应用形式（HRP系统及ODR运营数据中心）③建设成果总结 |

**师资团队**

|  |  |
| --- | --- |
| 053121.png | **汪绪良**正高级会计师、上海优秀会计人才、中国注册会计师、中国注册资产评估师、英国皇家特许会计师，澳大利亚注册会计师，上海申康医院发展中心委派上海交通大学医学院附属新华医院总会计师。长期从事医院经济运行管理实践和卫生经济研究工作，具有工商管理与法学的复合学科背景，有会计师事务所、国有上市公司财务高管的工作经历，2017年起先后在瑞金医院、新华医院担任总会计师，全面协助院长负责所属医院的财务与经济运行工作，对于公立医院经济管理、医药卫生方针政策与法律法规研究有着独到见解。 |
| **微信图片_20220516093233.jpg** | **杨少春**财政部全国会计高端人才，国家卫健委“卫生健康行业经济管理领军人才”，高级会计师。现任上海交通大学医学院附属新华医院财务部主任。长期从事医院财务管理理论与实践工作，发表论文30余篇，参与编著出版专著4部，承担省部级及以上课题6项，获得军队科技进步奖、上海市科学技术成果奖各1项。先后荣获全军十一五“卫生经济管理先进个人”、上海卫生系统十佳后勤工作者提名奖，担任总会计师协会卫生健康分会常务理事,上海市卫生经济学会常务理事，兼任上海国家会计学院硕士研究生导师。 |
| 040105.png | **邵红**上海交通大学医学院附属新华医院运营绩效部主任、合规部主任，财务管理专业，经济师。从事财务管理工作十余年，经行政、党务多部门轮岗锻炼，先后担任财务支部书记、门诊总支书记、医院专职纪委副书记、纪监审办公室主任、门急诊部副主任、便民服务中心主任、合规部主任等职务，积累了财务管理、物价收费、临床管理、医院法务、合规审计等行政与党务管理的工作经验，牵头并探索了基于全面预算控制下的医院合同全流程管理的新模式。担任上海市法学会卫生法学研究会理事,上海市医院协会第二届绩效管理专业委员会副主任委员。 |
|  | **陈冲**熙软科技有限公司创始人、董事长，中国医院协会经济专业委员会委员申中国卫生经济学会卫生财会分会理事，中国总会计师协会卫健分会常务理事。长期从事医院运营管理与财务业务信息化建设工作，参与多家大型医疗机构的运营管理信息化与数智化的方案设计与系统建设工作。创立熙软科技以来，为数百家医疗机构提供运营管理与业财融合信息化服务。 |
|  | **宋雄**高级会计师，新华医院财务部副主任。国家卫健委“卫生健康行业经济管理后备领军人才”、上海市优秀会计人才，上海财经大学硕士生导师，上海市科委专家库专家，中国卫生经济青年编委。长期从事医院财务管理理论与财务业务信息化实践工作，以第一作者/通讯作者发表论文十余篇，参与编著出版专著3部，荣获上海市科学技术成果奖1项（第二完成人）。 |
|  | **陈辉**新华医院财务部财务管理办公室负责人。会计师，在医院财务管理岗位工作多年，主要负责医院成本核算的落实与推进，同时在医院运营数据信息化建设、成本精益化管理项目实施等方面有较为丰富的工作经验。 |

**公立医院高质量发展——上海新华医院案例教学培训课程**

|  |  |
| --- | --- |
| 单位名称 |   |
| 学员姓名 | 性别 | 职 务 | 电 话 | 传 真 | 手 机 | 电子信箱 |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **报名程序：** 报名请将报名回执表填写完整后通过微信或邮件等方式发给课程顾问。开课前一周下发开课通知。因存在不确定性，学员请收到开课通知后再安排往返交通订票。 |