

附件 3

## 2021 年度部门整体绩效评价报告

部门名称（公章）：深圳市龙华区中心医院

填报人：祁芬芳

联系电话：28015467

## 一、部门基本情况

### （一）部门主要职能。

深圳市龙华区中心医院是集医疗、预防、保健、科研、教学为一体的三级综合性医院、区属医院、广东医学院非直属附属医院。主要服务周边近百万人口的医疗、预防和保健工作，社区内传染病、职业病和非传染性慢性病的防控，社区人群的健康教育工作以及应对各种突发性公共卫生事件。

### （二）年度总体工作和重点工作任务

2021年是中国共产党成立100周年，是“十四五”开局之年，是我们医院攻坚克难、砥砺奋进的一年。在区委区政府、区卫生健康局的坚强领导下，我们坚持党建引领，扎实开展党史学习教育，全力抓好疫情防控，加快推进医院创三甲、改扩建，重点抓好医疗质量与安全，以及学科、人才、技术、服务提升，统筹推进科研教学、安全生产、文明城市创建等任务落实，促进各项工作取得新进展、迈上新台阶，实现在防疫抗疫中业务与质量的“双提升”，推动医院的平稳健康发展。

### （三）2021年部门预算编制情况

根据《中华人民共和国预算法》、《深圳市实行中期财政规划管理实施方案》及《龙华区财政局关于编制2021年龙华区部门预算和2021年-2023年中期财政规划的通知》等文件要求，结合我院实际情况，合理规范地编制预算，设立完整、清晰、可衡量的绩效目标。

### （四）2021年部门预算执行情况。

2021年深圳市龙华区中心医院部门预算收入135,647万元，其中财政预算拨款27,355万元，事业单位经营收入108,292万元。2021年财政实际拨付4,5861.99万元（政府投资项目、基本公共卫生经费及重点学科、高层次团队经费等其他专项经费年初没有在我院部门预算中，全部纳入区卫健局预算）。2021年我院医疗收入110,229.71万元，预算执行率101.79%，主要是2021年病种分值费，导致医疗收入预算执行率偏高。

2021年部门预算支出135,647万元，2021年我院总支出134,171.60万元，预算执行率98.91%。

### **1. 资金管理**

我院根据财政部门的工作要求，参加区财政部门组织的预决算编制工作布置会并听取业务讲解和系统培训，增强预决算报表完整性与真实性，及时准确地对预决算信息公开，专项资金在使用过程中严格按照相关的资金管理办法合理使用预算资金。

### **2. 项目管理**

从项目的申报、审批、实施、验收及付款环节都有相关的制度，并且我院在每个环节都认真落实。我院所有政府投资项目实行提前报备管理制度，符合相关政策及法规规定，符合医疗卫生发展规划和本单位发展规划；实施过程中，我院具体负责项目建设全过程的质量、安全、进度、造价管理；我院在制度上进一步规范招标工作，建设工程招标应坚持公开、公平、公正、择优的原则，着重提高招标效率，加快推

进项目实施，重大和重点医疗项目，对项目设计方案的合理性和科学性进行充分论证，对项目建设的进度、质量、安全、资金使用等负责；在验收阶段，必须出具验收报告。

### **3. 资产管理**

从制度上规范资产管理，建立健全医院资产管理方面的规章制度，明确固定资产委员会职责和权限，确保各不相容岗位相互分离；对固定资产从购置审批、入出库、保管、使用、处置各环节实行监管，参与设备购置论证，负责全院固定资产的报废申报审批工作；合理调配闲置资产，提高资产设备的使用率，联合归口管理部门对大型设备使用效益进行定期分析，完全符合财政部门要求。

### **4. 制度管理层面**

为提高医院服务效率，进一步规范医院财务预算、收支、运营、核算及审计管理，加强成本核算和控制，提升财务管理水平和资金使用效益，我院根据相关政策、法规，结合本院实际情况制定了系统的财务管理制度，其中包含财务核算制度、报销制度、预算制度、成本核算制度，建立健全预算管理、绩效管理、信息公开机制，加强医院财务管理和监督，严格按照财务审批流程，促进各项工作规范开展。

2021 年我院从资金管理、项目管理、资产管理及制度管理等方面加强预算的管理，取得了一定成效，但针对我院成本执行率偏高情况，后续我院应提质增效、降本增效，细化成本核算工作。

## **二、部门主要履职绩效分析**

## **（一）主要履职目标**

2021 年部门主要履职工作目标，例如提供基本公共服务、促进产业发展等。

按照“质量建院、技术立院”的方针，提供基本医疗服务，大力推进我院健康服务，提升医疗质量和安全，规范学科建设，促进患者就医体验有较大的提升。同时推进社康服务建设，构建由医院、3 家区域社康中心、28 家社康中心组成的“大-中-小”分级医疗服务体系。

## **（二）主要履职情况**

2021 年深圳市龙华区中心医院部门预算收入 135,647 万元，财政预算拨款 27,355 万元；事业单位经营收入 108,292 万元。2021 年财政实际拨付 4,5861.99 万元(政府投资项目、基本公共卫生经费及重点学科、高层次团队经费等其他专项经费年初没有在我院部门预算中，全部纳入区卫健局预算)；2021 年我院医疗收入 110,229.71 万元。

财政项目资金管理符合国家财经法规、财务管理制度以及有关专项资金管理办法的规定，资金拨付有完整的审批程序和手续，项目的重大开支经过评估论证，符合部门预算批复的用途，未发现截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。

1. 我院积极落实医改政策，逐步实现同工同酬，调动医务人员积极性，预算项目“基本医疗补助”总额 86,233.50 万元，其中财政预计拨付 2,3172.79 万元，主要用于人员工资福利、药品费、材料物资购置费。

2. 租赁费 1319.92 万元，资金全部由财政资金保障，主

要是社区健康中心业务用房租赁费，我院每月按照合同约定支付相关费用。

3. 政府投资项目年初 816 万，主要是用于 114 工程及基础设施建设支出。

4. 中医药研究及博士站建设经费 640 万元，资金全部由财政资金保障，主要用于人员专业能力提升，中医馆的环境改造、进站博士后科研开题费、中期答辩费、辅导培训费、导师服务费、劳务费、科研专项开支。

5. 不断加强人才队伍、学科水平及科教研内涵，全年拨付财政资金 127.5 万元，主要用于人员进修、人文教育、技能竞赛，提高诊疗水平。

6. 预留机动经费 1,700 万元，资金全部由自筹资金保障，主要用于未能预测一次性项目支出。

### **（三）部门履职绩效情况**

从预算使用的经济性、效率性、效果性、公平性等方面，分析部门履职和主要工作任务是否完成，项目是否顺利达成目标，达到了什么样的效果。重点对部门履职和预算使用产生的经济效益、社会效益、生态效益和公众满意度进行分析评估。

1. 经济效益：推行“主诊医师负责制”和“全院一张床”的服务模式，充分调动医务人员积极性，释放医师的创造力，充分利用医疗资源，将“以患者为中心”的理念真正落到实处。2021 年我院门急诊人次 307.25 万人次，同比增长 14.98%；出院病人 33152 人次，同比增长 11.13%；手术

人数 28555 人次，同比增长 38.25%；四级手术 977 例，同比增长 70.51%；微创手术 2081 例，同比增长 48.75%；CMI 值达到 1.09，优于 2020 年的 1.03；总收入 15.85 亿元，其中医疗收入 11.02 亿元，分别增长 10.68%、30.41%。

2. 社会效益：我院加强基层医疗水平，提高社会服务质量，完善地区基础设施、解决看病难，住院难的问题。

3. 公众满意度：我院加强满意度督查整改、优化流程、改善环境、加强医患沟通、规范诊疗等系列措施，提升了患者就医体验。继续深入推行 6S 精益管理、开展第六届全国文明城市创建工作，打造了清爽、整洁的环境和文明高效的就医秩序。

### **三、总体评价和整改措施**

#### **（一）预算绩效管理工作主要经验、做法。**

##### **1. 财政保障足额经费，促进服务数量稳定增长**

2021 年财政经费均及时、足额拨付至我院，确保我院的稳定运营。在经费的保障和各级医护人员的努力下，我院医疗服务量逐步增长，服务效率稳定提升。

##### **2. 规范执行政策，逐步回归公益**

从整体来看，财政补助政策的实施逐步破除了公立医院逐利机制，有利于医院的长期健康发展，有益于公立医院回归其公益属性。此外，公立医院都严格按照药品价格零加成政策的要求，除中药饮片外，做到药品零售价按照购入价卖出，让利给患者，特别是可以为需要长期服药的慢性病患者节省可观的费用，减轻患者负担，群众满意度上升，公立医

院回归其公益属性得到彰显。

## **（二）部门整体支出绩效存在问题及改进措施。**

### **1. 项目存在的问题**

部门整体绩效评价体系不完善。党的十九大提出“全面实施绩效管理”，为加大预算绩效管理工作力度，2021年市政府已将预算绩效管理纳入政府绩效考核体系，绩效评价指标体系建设作为基础工作也是考核的主要内容，2021年处于部门整体绩效考核实施的期初阶段，相关评价指标缺乏具体的制度规定，部门整体绩效评价体系尚不完善。

## **（三）后续工作计划、相关建议**

### **1. 提高补助标准，切实推行补贴差异化**

（1）提高基本工作量补助标准。近年来各级政府高度重视医疗卫生事业发展，对取消药品加成产生的政策性亏损及医院发展进行补助，公立医院运营的公益性显著增强。为实现健康龙华目标，打造卫生强区，基于物价上涨因素、高层次人才引留用需求以及基本医疗服务能力与经济发展相适应的要求，建议进一步加大对公立医院的财政补助投入，逐步将重心从基本建设转向日常运转补助，提高基本工作量补助标准，推进医院持续健康发展，更高质量发挥其公益性。

（2）凸显基层社康中心的补偿优势，继续适当调高社康中心基本工作量补助标准，实现社康中心医院补贴差异化管理，使得医院更有动力通过政策导向，促使医院将病人下沉至基层社康中心，最大限度发挥分级诊疗的制度效益。

### **2. 完善整体绩效评价体系**

我院将继续推动科学的预算绩效管理，规范财政资金的实施方案和相关细则，明确主体职责，提高预算资金使用的科学性。根据深圳市公立医院改革的总体目标，结合本院的实际情况建立统一的预算绩效目标和指标体系，充分考虑目标的可量化、可考核性。

