

2020 年度长沙市第四医院整体支出 绩效自评报告

单位名称：长沙市第四医院

一、部门概况

（一）部门（单位）基本情况。

长沙市第四医院始建于1956年，是一所隶属于长沙市卫生健康委员会的公立医院。医院集区域内临床医疗、疾病预防、疾病康复、医学教育、医学科研等功能为一体，向区域内居民提供代表本区域高水平的综合性医疗服务，接受下级医院转诊，承担医学院校一定的人才培养、教学和科研任务，应对公共卫生和突发事件，参与紧急医疗救援。

（二）部门（单位）整体支出规模、使用方向和主要内容、涉及范围等。

2020年总支出64057.3万元，较上年同期增加1073.77万元，增幅1.7%。现列举2020年医院支出变动较大项目并分析原因。

1. **人员经费：**27324.94万元，较上年同期增加1362.76万元，增幅5.25%，占总支出的比为42.66%，较上年同期增长1.44%。人员经费增长的主要原因是提高了职工福利待遇，且职工人数增加，导致人员经费支出增加。

2. **药品费：**16073.27万元，较上年同期减少2034.92万元，降幅11.24%，主要是由药品销量减少以及国家和湖南省药品集中采购带来的药品降价导致。

3. **卫生材料费：**10237.63万元，较上年同期增加817.33万元，增幅8.68%，百元医疗收入（不含药品收入）消耗的卫生材料费为22.21元，较上年同期的21.43元增长0.78元，增幅3.64%。主要是新业务新技术的开展及防疫物资的消耗产生的影响。

4. 能耗支出：611.46 万元，较上年同期减少 34.77 万元，降幅 5.38%，每万元医疗收入的能耗支出为 93.97 元，较上年同期的 100.96 元减少 6.99 元，主要原因是我院采取了相关节能措施，能耗得到了有效控制，电费下降 7.36%、油费下降 18.84%。

5. 固定资产折旧费：2487.91 万元，较上年同期减少 173.44 万元，降幅 6.52%，主要原因是 2020 年设备新旧程度下降，折旧到期设备较上年同比增加 342.72 万元，导致年度折旧额减少。

6. 计提偿债基金：按收入的 15%比例提取 932.02 万元，较上年同期减少 309.4 万元。

二、一般公共预算支出情况

（一）基本支出

我院财政补助基本支出系保障我院人员经费发生的各项支出，包括用于基本工资、津贴补贴、伙食补助费、绩效工资、五险一金缴费、用于个人和家庭的补助等人员经费，无“三公”经费的使用现象。基本支出 631.13 万元，其中用于工资福利支出 599.31 万元，对个人和家庭的补助 31.82 万元。

（二）项目支出和管理情况

1. 项目支出情况：截至 2020 年 12 月 31 日，财政拨款经费 2182.15 万元，项目支出 1484.82 万元。2020 年我院专项资金使用率达 98.16%，较去年提高了 5 个百分点。

2. 项目管理情况：

（1）根据《长沙市第四医院专项资金管理办法》，限时收回滞留资金。为加强医院专项资金的管理，提高资金使用效益，确保各

项财经纪律和制度的落实，根据制度要求，对现有的专项资金进行了全面清理，收回了呆滞配套资金。落实日常管理，有效完成项目对接。每月按时完成了财政拨款用款计划和直接支付的申报，每周不定时查收财政拨款经费，匹配对应指标拨款文件，明确项目对接负责人，及时下发经费通知单。

(2) 加强沟通指导，提高资金使用效率。每季度定时通报经费使用情况，派专员到临床医技科室与各项目负责人进行一对一、面对面的沟通及指导，帮助其明确要求、圈定范围、熟悉流程，并后期全流程跟进与督促。

三、部门项目实施情况

医院在建项目有滨水新城院区，建设情况如下：

1. 投资完成情况：截至 2020 年 12 月滨水新城院区基本建设累计完成投资 4.85 亿元，2020 年 1-12 月份完成投资 5158.67 万元，其中建筑安装工程投资 3566.59 万元，设备投资 1547.76 万元，待摊投资 44.32 万元。

2. 总体投资情况：滨水新城院区达到开业状态预计总体投入 16.6 亿元，其中建设工程投资概算为 11.85 亿，信息化建设、医疗设备、家电家具配套设施及人才引进项目概算为 4.75 亿元。

3. 资金来源：截至 2020 年 12 月，我院已投入股本金 1.51 亿元，长沙市医健建设发展有限公司已发放项目贷款资金 4.86 亿元。新院项目预计 15.44 亿元将纳入“健康长沙”PPP 项目范围，但医院需同步分期配套的股本金 3.27 亿元及未纳入 PPP 项目的 1.16 亿元，仍存在巨大的资金缺口。

四、资产管理情况

2020 年度主要完成了以下几项资产管理工作的：

1. 2019 年度资产年报上报工作

2020 年初，完成了 2019 年度资产年报的上报工作，对上年度的资产管理工作进行年度总结出具资产分析报告，提出资产管理工作中不足，总结经验、教训，并提出资产管理工作的建议。

2. 资产报废处置工作

2020 年度向上级部门提请处置资产 447 件，资产原值 830.32 万元，以下文核销资产 1 件，原值 98 万元。及时处理了医院的闲置报废资产，减轻了医院废弃资产的储存压力。同时提前报废处置外科大楼立体车库，消除了其安全隐患。

3. 资产日常管理工作

截止至 2020 年 12 月，新增固定资产卡片 795 张，新增资产原值 9285.91 万元，并按月处理资产的折旧、摊销工作。

完成院内资产变更、报废流程 260 余项，并根据科室需求，提供科室资产清单及折旧明细，并对根据政策测算相关设备折旧费用。

迎接 2020 年度资产巡查工作，并根据上级部门的要求，上报相关资产数据。

4. 资产信息化建设工作

2020 年度我院上线设备保修系统，协助资产管理科室将设备保修系统功能扩充，完善建立固定资产管理信息系统，督促资产管理科室完成设备条码的贴具，以实现资产扫码清查的功能，加强院内资产管理。积极与工程师对接，逐步实现资产的信息化的智能化管

理，初步实现资产数据的实时更新与共享。

5. 资产清查管理工作

2020年11月启动年度资产清查的初期工作，于12月底完成了全院的资产清查工作，加强对全院资产的管理，防止国有资产的流失。

五、社会保险基金预算支出情况

2020年从各个险种来看，社保及住房公积金支出完成预算的情况比较稳定。其中，养老保障费832.20万元，较预算的985万元，节约152.8万元，占比15.51%。职业年金缴费395.52万元，较预算的470万元，节约74.48万元，占比15.85%。医疗保障缴费559.45万元，较预算的700万元，节约140.55万元，占比20.08%。其他社会保障缴费57.50万元(其中：失业保险36.36万元，工伤保险21.15万元)，较预算的100万元，节约42.5万元，占比42.5%。住房公积金缴费1426.16万元，较预算的1500万元，节约73.84万元，占比4.9%。

六、部门整体支出绩效情况

1. 经济运行稳中有进。为了缓解疫情对医院业务的影响，我院职工从3月起取消了周六休假，全力投入复工复产和三甲创建工作。经过共同努力和攻坚克难，3月开始业务情况明显好转，环比增加收入1389万元，增幅达50%；4月环比增加收入883万元，增幅达21%，到5月份就已接近正常业务水平，日均门诊人次1113人，是2月的4.4倍，日均住院病人1307人，是2月的1.1倍。业务迅速回稳，同时医院严控成本支出，4月开始实现了收支结余，5月开始恢复正

常业务水平，5-12 月医疗收入同比增幅达 11.6%；全年总收入超过上年水平，增幅达 1.69%。在这场疫情大考中，医院保证了经营的卓稳有序运行和持续健康发展。

2. 职工待遇保障到位。受疫情影响，医院业务受挫，但仍尽最大努力保障职工待遇。一是确保职工工资福利及时发放到位；二是在核算基础上分别于 2 月、3 月增加了奖励性绩效，并重点关爱一线抗疫人员，在普通职工调控绩效的基础上给予 3 倍数额发放；三是及时足额发放了疫情防控一线医务工作者及其家属的补助补贴；四是为每位职工发放预防新冠肺炎的中药颗粒；五是响应国家“鼓励消费、提振经济”的号召，提前发放 2100 元的节日福利。六是增加了公积金计提基数，每月人均增加公积金 482 元。

经核算，2020 年人员经费占医疗业务和管理成本的 43.66%，较上年同比增长 2.28 个百分点，人均工资奖金社保福利较上年同比增长 1.34%，充分体现了医院对全体职工的关心与爱护。

3. 收入结构趋向良好。医院严格按国家要求执行医疗机构药品集中采购工作，药品集采量扩大，基药使用量增加，2020 年药品收入占医疗收入比例为 25.83%，较上年同比下降 3.34 个百分点，药占比控制良好。2020 年初部分医疗服务项目价格调整，医院在此基础上不断提升医疗机构服务能力，多措并举挖掘经济增长点，合理利用资源控制成本，助力医院拓宽业务和拓展病源。2020 年医疗服务性收入占比为 33.81%，较上年同比上升了 0.19 个百分点，说明医院在提升医疗服务收入上取得了一定成效，医院整体收入结构呈良性发展趋势。

七、存在的问题及原因分析

1. **门诊总量占比较低。**门诊量是衡量医院经营状况的重要指标，可以一定程度上反映出医院的病源聚集力和诊疗水平，直接关联医院的住院人数及手术量等工作指标。经对比，医院 2020 年门诊收入占医疗收入的比例与市级医院相比还有很大的差距。医院应设法打造权威医生品牌，树立门诊技术形象，开创新思维，探索新业态，拓展门诊资源，提高门诊收入占比。

2. **运营成本压力较大。**自 2016 年起取消药品加成后，应医改要求，2020 年 1 月 1 日起取消耗材加成，持续减轻了居民就医负担，有效缓解了“看病难、看病贵”的问题。然而因药品、耗材加成的相继取消，价格调整滞后，财政补偿缺口大，很大程度上减少了医院收入来源，且近年各主管部门强化了医保监管工作，医保基金申报与使用更趋规范，明确了医保“控费”思路，使得医院难以通过增加医保收入而提升医疗收入。另外，医院建设的投入、人才引进的需求、福利待遇的保障以及 PPP 项目资本金的配套等等都需要资金的保障，给医院运营带来更大的负担。因此我们必须做好资金运作与筹措，以保障医院健康持续发展。

八、下一步改进措施

1. **发展新业态，提高医院运营效率。**2020 年 7 月 15 日国家发改委联合 13 部门发布了《关于支持新业态新模式健康发展激活消费市场带动扩大就业的意见》中强调：规范推广慢性病互联网复诊、远程医疗、互联网健康咨询等模式。同时，受疫情影响，广大人民群众越来越接受和享受互联网就诊的操作模式和带来的便利，患者的

就医思维观念和习惯发生了转变，网上咨询、网上问诊、网上医疗等需求已大幅提升，医患直通趋势加快。所以，医院应深入推进“互联网+智慧医疗”建设，积极开展线上问诊业务，探索远程医疗服务，充分发挥和盘活医务人员时间价值，提高诊疗效率，实现精准服务，从而开拓和凝聚病源，推动医院发展。

2. 重视学科建设，发挥优势富集效应。学科建设水平作为医院整体水平的综合性指标，直接反映了医院在医疗、科研、教学各方面的水平，并关系到医院的社会竞争力。因此，集中力量建设一批具有先进医疗水平和研究能力的高质量学科，成为当代医院发展的重要任务。医院应根据自身重点学科发展现状和态势，优化顶层设计，完善结构体系，集中力量在一些重点领域、关键技术方面取得突破，提升服务能力，拓宽辐射范围，进一步带动和形成科室间共荣互进的学科生态体系，在医院实现重点学科引领发展，同类学科聚合发展，相关学科融合发展的良好局面。

3. 精细运营管理，提升医院管理水平。医院正处于规模扩张型与集约效益型两种运行模式之下，精细化、科学化运营管理是促进医院可持续健康发展的有效手段。探索设置临床科室运营助理，组建专业的运营管理团队，通过参与科室绩效、流程、项目管理的研究，对科室人力、财力、物资、空间等资源进行评估，及时发现运营问题并予以改善，促进科室医疗服务能力不断增长、成本管控不断完善，形成一套适合科室个性化发展的精细化运营管理模式，推动科室的良性发展，从而实现医院资源配置最优化，利用效率最大化，最终达到医院管理水平和运营效益的双提升。

4. 发挥人才效能，促进服务转型升级。为实现新院顺利开业，储备人才须逐步到位，届时人力成本开支巨大，但同时也是医院人才队伍建设的重要机遇期。面对建设投入和规模扩张的双重压力，加强人才队伍建设，发挥人才集中效能显得尤为关键。医院一方面要把控人才配置进度，做好时间规划，实现新进人才与新院开业无缝对接；另一方面要加紧人才内涵建设，做到“内外兼修”，建立“内部培养为主，外部培养为辅”、“滚动进出”的方式进行系统培养。在医院人力资源相对充足的时期，创新人才培养机制，形成人尽其才、才尽其用、人才辈出的良好局面，促进医疗技术飞速提升、医疗服务转型升级。

5. 坚持精打细算，实现资源挖潜增效。2021年是“一院两址”落成的开篇之年，在新院开创初期，老院价值空间有限，成本压力愈大的形势下，医院必须走“内涵式”经营之路。我们要深入挖潜，找到每一个可以利用的资源，要提高效率，得到每一个可以获得的机会。一是严控一般支出，尽可能的利用现有资源并节约使用，做到材料物尽其用、设备正确使用，减少日常消耗支出，提高设备完好率。二是优化存量资源，通过存量资源的优化配置，生产要素的优化组合，管理流程的优化运作，使库存最优、成本最少，从而减少资金占用，实现资源提质提效。三是合理安排资金，按轻重急缓的程度，做好资金支付的节点安排，按需定量采购，分批分步支付，做到每月“以收定支”，降低资金风险，缓解资金压力。

6. 积极协调各方，争取政策资金支持。新院项目（一期）计划于2021年投入运营，达到开业状态预计需投入16.6亿元，其中土

建、信息化、医疗设备三项共计 15.44 亿元已纳入“健康长沙”PPP 项目，由医疗投负责投资建设。未纳入 PPP 项目部分的 1.16 亿元，以及医院应同步配套的资本金 3.27 亿元，是医院面临并必须解决的巨大资金压力。为加快推进该项目建设，保障该项目如期投入运营，医院一方面要创新思维，多渠道筹措项目资本金，另一方面需积极协调，争取由市医疗投在“健康长沙”建设 PPP 项目中统筹调剂安排资金，多措并举，推动项目建设落成。

7. 打造“智慧财务”，完成财务信息一体化建设。以财务为主线建设医院的 HRP 及运营分析系统，包括费用报销与票据管理、计税管理、专项经费管理、人力资源管理、经济运营分析系统、全生命周期固定资产管理以及大型设备效益分析，并与现有的财务、预算和成本软件形成一体化，构建成精细化的运营管理体系。为医院控制医疗费用不合理增长、降低运行成本、实现绩效目标等提供数据支撑。

8. 强化经济管理，保障医院优质运行。完成经济管理年活动方案第二阶段工作，重点围绕医院成本管理、运营管理、内部控制、绩效管理等环节，补短板、强弱项，以预算绩效管理目标为导向，健全全成本核算体系，强化运营管理信息集成。组织各部门密切配合，确保整个活动高分、高效、高质完成，以推进医院的内涵建设和高质量发展。

长沙市第四医院

2021 年 2 月 25 日