

# 部门（单位）整体支出绩效评价报告

项目名称：2022年上海市普陀区石泉街道社区卫生  
服务中心整体支出绩效评价

项目单位：上海市普陀区石泉街道社区卫生服务中心

主管单位：上海市普陀区卫生健康委员会

委托单位：上海市普陀区财政局

评价机构：上海中洲会计师事务所有限公司

二〇二三年八月

主评人：钟国芬

主评人联系电话：021-62765151

评审组成员：叶瑾、徐静雯、赵俊杰、罗董丽、王文莹、翁雪瑞

初审人：徐静雯

复审人：叶瑾

终审人：钟国芬

# 目录

<b>目录</b> .....	<b>1</b>
<b>摘要</b> .....	<b>2</b>
<b>一、 单位基本情况</b> .....	<b>17</b>
(一) 单位概况 .....	17
(二) 单位管理制度 .....	19
(三) 单位资金预算及支出情况 .....	22
(四) 单位固定资产情况 .....	27
<b>二、 单位绩效目标</b> .....	<b>28</b>
(一) 单位战略目标 .....	28
(二) 中长期战略规划 .....	29
(三) 单位职能、职责 .....	30
(四) 单位近三年工作计划及重点项目 .....	39
(五) 单位整体支出绩效目标 .....	41
<b>三、 评价思路</b> .....	<b>47</b>
(一) 评价思路及关注点 .....	47
(二) 评价方法 .....	50
(三) 评价过程 .....	52
<b>四、 指标体系</b> .....	<b>54</b>
(一) 评价指标的构建思路及分值分布 .....	54
(二) 评价等级 .....	56
<b>五、 评价结论和绩效分析</b> .....	<b>56</b>
(一) 评价结论 .....	56
(二) 绩效分析 .....	58
(三) 成本预算绩效分析 .....	79
<b>六、 主要经验做法、存在的问题和建议</b> .....	<b>84</b>
(一) 主要经验及做法 .....	84
(二) 存在的问题 .....	85
(三) 建议和改进举措 .....	87
<b>七、 其他需要说明的情况</b> .....	<b>91</b>

## 摘要

### 一、 概况

上海市普陀区卫生健康委员会下属上海市普陀区石泉街道社区卫生服务中心（以下简称“石泉社区卫生服务中心”）建于 1956 年，位于普陀区东南部的石泉路街道，是上海市示范社区卫生服务中心、上海市住院医师规范化培训社区教学基地、同济大学医学院附属社区卫生服务中心、上海市文明单位。下辖普陀区唯一一所老年护理院，下设分中心一个、并设有镇坪、兰田、铜川三个标准化社区卫生服务站，为辖区 3.53 平方公里内 10.73 万居民提供集预防、保健、医疗、康复、健康教育和计划生育指导“六位一体”的社区卫生服务。同时普陀区老年护理院核定床位 310 张，实际开放近 350 张，2012 年中心落实上海市市政府实事工程——组建安宁疗护科，将原老年护理院的六楼改建成安宁疗护病区，开设了 20 张安宁疗护病床，为晚期肿瘤病人提供专业化、人性化服务。根据主要职责内设机构和人员编制方案，石泉社区卫生服务中心设置内设 6 个机构，包括：中心办公室（人事科、信息科、档案室）、医务科（门诊医疗、住院医疗、社区医疗、医技科、康复理疗）、护理部（门诊护理、住院护理）、预防保健科（预防保健、妇儿保健）、财务科（收费挂号、出入院）、总务（维修、仓库）。现有在编人员 180 人，在岗人员 199 人（在岗在编 174 人）。

2022 年石泉社区卫生服务中心以全面学习贯彻党的二十大精神和市第十二次党代会精神和习近平总书记重要讲话和重要指示批示精神，牢固树立大卫生、大健康理念，以健康中国战略为统领。坚持稳中求进的工作总基调，坚持创新发展理念，坚持推动高质量发展，坚持深化改革，坚持正确的卫生与健康工作方针，以促健康、转模式、强基层、重保障为着力点，本着以人为本，切实方

便群众就医，改善就医条件的理念，不断拓展社区卫生服务功能，构建多元化社区卫生服务机构网络，优化社区卫生服务供给，打好疫情防控的关键战役，切实守护社区居民的健康，努力满足社区居民日益增长的基本医疗和公共卫生服务需求，为人民群众提供全方位全周期健康服务。

石泉社区卫生服务中心 2022 年财政支出年初预算为 19,803.29 万元，调整后预算为 17,973.22 万元，支出决算为 17,100.33 万元，预算执行率为 95.14%，其中基本支出 16,526.50 万元（人员经费支出 6,581.71 万元，日常公用经费支出 9,944.79 万元），项目支出 573.83 万元。

## 二、评价结论与绩效分析

本次单位整体支出绩效评价时段为 2022 年 1 月 1 日至 12 月 31 日。通过数据采集、社会调查等方式，运用绩效评价指标体系，对石泉社区卫生服务中心 2022 年度单位整体支出进行客观评价，最终评分结果为 81.7 分，绩效评级为“良”，其中：（1）投入管理类指标从预算投入管理、财务管理、资产管理、人员管理和业务管理等五方面考察，单位管理类指标总分 30 分，实际得分 22.6 分，得分率为 75.33%；（2）产出指标类从单位整体履职及重点工作产出数量、质量及时效三方面考察，产出指标总分 35 分，实际得分 28.25 分，得分率为 80.71%；（3）效果类指标从经济指标、社会效益两方面考察，单位效果类指标总分 25 分，实际得分 22.85 分，得分率为 91.4%；（4）影响力类指标从长效管理制度建设、满意度两方面考察，单位影响力类指标总分 10 分，实际得分 8 分，得分率为 80%。

在投入管理方面，部门预算编制依据基本充分、合理，预算执行率较高，三公经费控制良好，有待加强预算绩效全过程管理；财

务管理制度健全、资金使用、预决算信息公开合规，但会计信息质量及政府采购程序合规性待进一步加强；人事管理考核制度健全，考核制度执行有效，人员编制控制率较好；有明确的资产管理制度，需进一步加强资产处置工作；业务管理制度基本健全，项目管理、合同管理及档案管理等制度执行有效性有待提升。

在项目履职及当年重点工作产出方面总体产出基本实现，部分基本医疗、基本公共卫生、家庭医生建设工作等有待提高产出管理。其中：家庭病床建设有待拓展、中医药服务尚待提升，基本公卫中慢病管理等工作产出有待加强，通过宣教等手段提升安宁疗护建设、门诊患者预约诊疗等工作推进，提升家庭医生签约覆盖率，加强行风督察整治，提高履职产出的实现。

单位整体实施效果良好，基本经济指标已实现，整体运转情况良好，社区卫生服务工作效率较上一年度有所提高，通过提升医疗服务质量、医疗队伍建设，进一步提升服务水平，并加强服务工作的宣传力度，提高健康服务工作等知晓度，扩大人群健康教育，提升居民健康水平。

单位整体影响力基本符合预期，工作实施满意度较高，通过医联体联动等路径夯实人员队伍建设工作，进一步健全长效管理机制建设，提高项目可持续建设活力。

### 三、主要经验及做法

#### （一）科学防控，打好新冠肺炎疫情防控的每一战

2022年初因新冠疫情形势风险急速加剧，防控压力持续增加，普陀广大医务工作者白衣执甲，逆行出征，始终奋战在疫情防控的第一线，为大上海保卫战取得重要阶段性胜利，为本区疫情防控取得阶段性成效，做出了积极的努力和贡献。石泉社区卫生服务中心在疫情防控工作中严格按照区卫健委统一部署，充分发挥联防联控

工作机制，凝心聚力做好新冠肺炎疫情防控工作。切实落实居家和集中医学隔离管理工作，配合社区落实防控措施，承担集中医学观察点“江苏饭店”的医疗管理工作，派出百余人次，根据规范完成密切接触者的采样、环境采样、医疗咨询、心理疏导等工作。设立专人 24 小时负责封控地区的医疗保障任务，共进行医疗转运 400 余人次，提供临时上门服务近百人次。利用数字哨兵、核验核酸信息把好“入口关”，发挥“发热哨点”的作用，落实“五早”防控措施同时严格工作人员防护工作，加强日常管理工作。石泉社区卫生服务中心在居委会的配合下，继续开展多形式的疫苗接种工作。累计接种近 15 万剂次，为更好地抗击新冠疫情，构建免疫屏障。

## （二）“以人为本”贯穿疫情防控工作的始终

在封控期间为最大程度满足居民们的就医、配药需求，为社区居民做好医疗保障工作，根据居民提交给居民会的就医需求，比如临近预产期的孕妇解答疑难、为血透、化疗居民安排车辆和定点医院、为高烧的婴幼儿开启绿色通道、为突发疾病患者接洽接诊医院，为非常规药品寻找配药渠道等；同时保障全流程、全闭环的转运工作，为有就医需求的居民做好 24 小时的保障服务，一心在抗疫一线为居民们守护“生命通道”，尽己所能为社区居民解决困难。石泉社区卫生服务中心有老年护理院、设立开放床位为区内社区卫生中心之首，疫情期间积极配合上级领导的工作布置，对病房周密防控，住院部医护人员克服自身种种困难坚守岗位为住院病患提供无微不至的照护，做好家属以及患者的安抚工作，通过定期视频连线的方式让家属与住院患者云相见，以减轻家属与病患忧虑，也让家属更了解住院病患健康状况。有条不紊，事前预案详细周到不遗留每一个细节，确实保障全病房住院老人的安全。全体职工不计得失不计报酬，积极响应、参与在各类核酸采样和疫苗接种工作，加班加点在抗疫一线努力做出自己作为医务工作者的微薄贡献。在核酸

采样、疫苗接种等工作中，注重年资新老、能力强弱的搭配，体现能级对应，以达到最优配置，确保各项抗疫工作高效、优质地完成。闭环管理过程中，中心及各科室通过不同方式调动医护人员的积极性，在全力完成防控管理任务的基础上，合理调整医护人员休息、给予思想引导、心理疏导与情感激励等措施，齐心协力完成了一次又一次的疫情防控任务。

#### 四、存在问题

##### （一）预算编制工作存瑕疵，部分预算执行率偏低

石泉社区卫生服务中心预算编制存在瑕疵，如当年医疗收入-职业年金预算编制时误将个人部分的职业年金 **141.60** 万元纳入预算，故该项预算执行率仅为 **63.67%**，偏差较大，预算编制精细化不足，预算复核管理未到位。

##### （二）预算绩效管理落实不足，未及时对实施条件未达标的项目采取对应措施

石泉社区卫生服务中心单位整体绩效目标编制时未充分将履行工作纳入单位整体支出绩效目标设定；评价小组在项目情况调研过程中发现，石泉社区卫生服务中心为保障办公用房需求租赁了管弄路 **252** 弄 **4** 号建筑面积 **792** 平方米的办公用房，因场地环境条件等因素未达使用需求，自 **2021** 年 **3** 月空置至今未作启用，**2022** 年度年已支付年度租赁费用 **80.94** 万元，累计已支付 **161.88** 万元，项目实施可行性论证欠充分、因实施条件不足未能正式投入使用，未充分落实项目支出的绩效跟踪与纠偏，并未进行有效调整处理。截至评价报告日，石泉社区卫生服务中心已与石泉街道就更换达标办公用房一事达成一致，并终止管弄路 **252** 弄 **4** 号租赁协议。

### （三）权责发生制会计核算政策执行略有不足

财务会计权责发生制执行落实不足，如 2022 年 12 月记账凭证第 128 号，支付 2023 年度法律顾问费 1.80 万元，费用计入当期，会计信息质量待提高。

### （四）存在少量收取无法律法规依据的保证金情况，合同审核与档案管理执行待加强

少量货物采购合同中存在收取无法律法规依据的保证金，合规性不足；部分合同规定于合同签订一定天数后支付款项，条款与项目实际完成进度及效果未挂钩，或存在履约风险，合同签订过程中条款审核不充分，采购、合同管理需严谨；同时合同档案未进行台账管理并进行统一归档，档案管理待加强。

### （五）医用耗材相关资产管理制度不完善，存在部分资产存在账实不符

医用耗材等未细化实物管理制度要求，总务科根据业务科室的采购需求完成相关采购工作并清点验收，实物直接拨至需求科室作领用，实际物资耗用系根据诊疗工作等需求逐步消化，现有制度缺乏医用耗材等二级库管理，对于实物实际使用、结存情况的管理不严密，资产管理制度未充分落实。固定资产账面存在已无实物、尚未报损处置的资产共计 515.01 万元，系 1997 年与中山北路街道医院“撤二并一”并账时转入的账有实无资产，无实物资产占固定资产比重 8.08%。

### （六）中医药服务、家庭医生建设产出待提高，医疗服务质量等成效有待提升

家庭病床建床率、门诊中药饮片处方占门诊总处方比例略低；受疫情影响高血压与糖尿病患者规范管理率未达预期，安宁疗护床

位使用率待提升，医疗服务收入比下降，万元收入能耗支出率超上年同期；因居民就医习惯和自主选择，签约医疗机构组合内就诊比例和签约社区就诊比例、门诊患者预约诊疗率低于目标值。

### （七）内控制度未根据管理发展新需求进行修订

近年为做好疫情防控管理等，加强院感、社区疫情防控闭环管理等方面要求，石泉社区卫生服务中心已建立相关内控管理制度，但未根据发展变化与新需求进行修订，项目长效管理机制有待完善。

## 五、改进措施

### （一）加强预算编制审核，提升自有资金预算编制精确度

建议项目单位在编制预算时，参考近年预算执行情况、根据现有人员规模结合下年度计划实施内容，更准确地预估预算提高预算编制的合理，同时结合自身预算管理制度，从预算必要性、合理性、绩效性及预算精度等方面落实好预算审核，优化预算管理工作，提升自有资金的预算编制精确度，减小预算调整幅度，提高资金使用效率。

### （二）充分落实绩效全过程管理，切实发挥预算绩效管理约束作用

建议将履职工作纳入单位整体支出绩效目标设定、评价中，建议根据职能履行、履职效果进行分类并设置符合客观实际的、可考核、可衡量的目标进行考核。并按照“谁支出、谁负责”“谁使用、谁监控”的原则，通过定期开展项目数据分析和跟踪检查，动态掌握和了解资金支付进度及项目实施进度、绩效目标实现程度等，及时反馈绩效监控中发现的问题。将绩效监控与预算管控相结合，建立绩效监控结果应用机制，对支出进度慢以及偏离绩效目标的项

目，及时督促加快支出进度，及时整改纠偏，确保如期实现绩效目标，对于不再实施的项目及时调减当年预算，收回资金，防止资金沉淀，提高财政资金使用效益。建议石泉社区卫生服务中心尽快协调办公用房租赁项目的落实条件，确保正常工作运行所需，避免资金浪费。落实好绩效全过程管理，后期项目管理需切实做好事前评估、事中动态跟踪、事后绩效评价，发挥预算绩效管理约束作用，将绩效评价结果应用于预算管理中，为预算编报提供有力依据，提高预算编制质量、优化预算资源配置，提升财政预算科学化、精细化管理水平，提高财政资金使用效益。

### （三）落实政府会计制度核算要求，提升会计信息质量

规范权责发生制的核算管理，以取得收取款项的权利或者支付款项的义务为标志来确定本期收入和费用的会计核算基础，更准确地反映整体财务状况、运行情况和单位中长期可持续性等信息，提升会计信息质量与预算管理水平。

### （四）规范政府采购保证金管理，加强合同及档案管理控制

根据法律法规等有关规定，全面排查梳理没有法律法规依据的保证金、应退未退的履约保证金等，并做好清退工作，规范政府采购保证金管理。同时做好合同审核，对于合同内设条款的合规、合法性及权利义务等内容做好审核，加强合同全过程管理，以事前防范为主、事中控制及事后补救为辅，维护合法权益，严格合同拟定至履约的相关审核控制，减少项目实施风险。同时加强档案管理，根据经济业务性质分类梳理、收录相关合同并建立台账，建议相关档案进行统一管理。

### （五）完善医用耗材的资产管理制度，切实执行实物资产管理制度

需进一步加快医用耗材等二级库的建立、落实台账管理等，确保实物资产账、表、实物一一对应，加快完善医用耗材实物管理制度，有利于总务科掌握医用耗材等实际使用情况，有助识别、明确采购需求及成本管理。并建议按照资产管理的相关要求，定期做好资产盘点清查，确保实物资产账、卡、物相符，并及时梳理盘点清查结果，对有账无实物的资产应根据《关于进一步加大简政放权力度促进市级事业单位国有资产管理工作》(沪财资〔2019〕16号)、《普陀区行政事业单位国有资产处置管理办法》(普财〔2019〕25号)等文件要求，备齐相应材料、履行资产报损审批手续规定进行报审或备案，凭结果及时进行账务处理、更新资产台账信息，做到账实一致。

## （六）服务主动向前，提升居民医疗服务利用率

建议主动对接属地街镇、居委，加强重点人群的管理，对适合开展家床的群体主动提供家床服务，对尚不必住院治疗或出院后仍需一定治疗的患者，提供延伸服务开设家床服务，拓实网底功能，合理调整团队布局，优化服务流程，发挥非家庭医生的全科医师群体的支持作用，临近中心本部的居委由中心非团队全科医师承担家床工作，依规开展合理的家床服务，灵活调整建床时间，大力推进中医适宜技术进社区，逐步提升中医家床比例，进一步提高家庭病床建设完成率。通过营建宣传氛围，在属地街镇、居委、楼宇通过讲座、座谈、海报等形式加强预约服务的宣传；优化预约提示，如公众号、挂号凭证上加注，做好预约电话或网站介绍、公布预约就医流程、落实预约专窗；通过各接诊医生主动对接患者，倡导、引导患者有序预约就诊，通过提供全流程预约服务的科室，如专病、口腔、针灸、推拿、中医等试行推广预约服务，进一步提升门诊患者平均预约诊疗率。常住居民签约提升建议进一步梳理签约对象信息，动态调整无效内容，做好实时信息维护工作，充分利用健康档

案的作用，了解签约对象的需求，主动为确实有需求的社区居民服务，加强与签约对象的沟通与随访，让居民更加了解家庭医生的用途，服务范围以提升签约覆盖面；同时发挥专病优势，以社区专病门诊为抓手，充分利用二三级医院的优势，提升服务能级，从而使居民群众能够更加信任自己的家庭医生。充分发挥社区卫生服务中心的社区健康守门人的优势，以六位一体（预防、保健、医疗、康复、健康教育及计划生育技术指导）为着力点，提升服务意识，主动观察签约居民就医习惯，及时沟通组合调整事宜，加强宣传引导，引导社区居民用好分级诊疗。发挥延方作用。利用延伸处方的优势，为签约对象提供更广泛的药品供给；优化站点布局，方便社区居民就近就医，同时加强与相关二三级医院对接，方便签约对象优先到上级医院专家门诊、诊查治疗，加快中心建设。积极创建康复示范中心，为签约对象提供优质、便捷的康复服务，进一步提升签约社区就诊比例。建议做好能耗优化的规划与管理，在服务感受保障的基础上做好节约能耗工作，摸排现有高耗能的设备、设施情况，后续设施设备新增与更新需将低能耗纳入考量范畴。

### （七）根据管理新需求及时做好长效管理机制的更新与优化

建议从石泉社区卫生服务中心业务与自身发展的实际出发，以审计、巡察整改为契机，以管理制度变更或管理新要求为切入点，全面细致地梳理制度设计与制度执行中的缺陷，通过深入调研、识别风险、梳理整合、征求意见、座谈讨论、优化流程、完善修改、科学修订等程序，动态优化内控管理工作。

## 六、 其他需要说明的情况

### （一）关于成本预算绩效管理方面的难点

本项目主要难点系因现有的成本核算方法和路径条件不成熟，作业活动耗用资源难以准确分配到责任层级的相关成本对象，分析

基础数据信息缺失对成本预算绩效工作质量会产生严重影响，难以对成本分析的提炼与总结规律，反映和监督人力投入和物资消耗，不利于单位管理人员预测、决策和分析运行情况，对形成具适用性、科学合理的定额标准建议造成困难，成本效益分析难度较大。具体情况如下：

### （1）尚未健全成本核算机制

现有核算角度主要从支出性质和经济分类角度进行归集。未从单位职能目标角度结合专业业务活动进行系统核算并建立成本核算规则，成本核算体系不健全。同时在成本控制机制建立中未将成本管理责任、核算工作落实到科室，并通过对科室运行情况形成分析机制并加以控制。

### （2）成本核算的归集与分配方式要求未明晰

成本控制层次不足，业务和成本的对应关系不清晰，尚未将各项支出权属纳入核算管理范围、制定合理的分摊规则。现阶段对应科室直接费用、间接费用划分明确性不足，如各类药品、材料收发存详细记录不足，难以根据实际使用将费用落实到科室；人员费用未充分根据履职情况划入科室成本；能耗费用、折旧摊销等未根据实际使用科室、结合服务医疗内容等进行合理分摊。且现阶段部分日常费用申报时未明确实施主体。对成本归集准确性、科学合理性形成难点。

### （3）信息化数据利用与建设不充分

社区卫生中心执行的会计制度下会计科目繁多，成本核算更加复杂，需要相关的信息化软件对数据分析进行支撑，如付费系统实际拥有开单医生所属科室信息、开出诊疗服务、药品等收费数据，但相关数据未与财务系统接通，也未汇总相关信息数据给财务人员，造成各项收入、成本数据不能及时进行核算。固定资产系统实

际数据信息应已包括资产原值、折旧及科室使用人，实际运用中也未根据实际使用人或业务用房的面积等条件进行合理分摊。信息化数据利用不足，核算信息化建设不全面。

#### （4）项目业务内容和成本边界不够清晰，厘清难度较大

项目成本分析的第一步是确定应纳入分析范围的全口径成本。比如财政与事业支出部分内容有随意性，如通用设备购置部分纳入财政资金支持、部分使用医疗收入；如何界定大型维修费、如何界定公用经费界限等，边界不清晰。

### （二）关于成本预算绩效管理方面的建议与思考

#### （1）进一步健全成本核算机制的建设工作

建议石泉社区卫生服务中心结合基层卫生服务机构的业务特点，在内部管理和外部管理的特定成本信息需求，明确成本核算部门和成本相关部门的职责，合理确定成本核算对象和范围、成本核算定义、数据记录要求等，树立起自上而下成本控制理念与意识。根据职能目标确定相关业务活动（包括医疗、公卫等），进一步将科室成本、医疗服务成本等作为成本核算对象。如按照各科室进行成本核算，进一步计算各科室活动成本、门诊诊次成本、住院床日成本。建议社区卫生服务中心逐步将成本费用核算至科室发生成本、诊次成本、床日成本。进一步做好成本核算机制建立工作，健全成本核算机制，促使单位合理控制成本、优化资源配置、提升管理水平，夯实绩效管理基础的同时为衡量整体与各部门的运行效率、核心业务实施效果等提供有效成本信息。

#### （2）明晰成本核算的归集与分配方式要求

成本核算包括人员经费、药品费、卫生材料、折旧摊销及其他医疗费用。按照核算对象划分直接成本和间接成本；按属性分清固

定成本和变动成本。以科室单元为独立核算账户，归集其独立计量的所有收入和各项成本费用；公卫服务等多科室人员交叉实施的，或可考虑按照作业法将工作分为若干个作业、将执行中耗费的资源分配到作业并计算作业成本、将作业成本分配到各个服务项目中，即基于标化工作量划分相应投入；对于慢病等医疗服务大的、医疗资源消耗较为公平的，可适当考虑根据病种对应诊疗方案，自上而下按照病种标准服务量等方法进行分摊。进一步明确核算规则，如当成本核算对象为医疗活动时医疗全成本应该涵盖医疗活动相关的全部能耗；如折旧费用应该根据实际使用对象划分属于医疗服务成本或管理成本并根据服务对象合理分摊；如能耗费在有条件的基础上，大型医疗设备应单独计费或按机时与功率合理测算。通过明确分配口径、核算方法，开展科室成本核算、项目成本核算等精细化管理，实现成本控制、减少浪费、优化配置、提高效率、减轻病人负担，保障医保参保人员权利，提升医务人员待遇。也为实现基层医疗服务的健康、可持续。

### （3）重视数据基础，深化信息化数据贯通

建议利用好现有信息化系统有关数据，为成本核算提供数据基础，包括医院的资金使用管理药品耗材管理，设备购买、使用等等日常消耗，为各科室的成本和所需的总成本提供基础。各科室通过系统统计能够清楚看到该单元资源的消耗情况，根据所得情况制定一个科学、合理的管理方案，对医院的成本进行监管，减少资源浪费。同时，应与成本核算对象所对应的会计明细科目或辅助核算项目保持数据同源性和一致性。

### （4）明确业务内容和规范成本边界

从严编制财政与事业支出部分预算，将业务活动中的医疗活动作为基本的成本核算对象，进一步细化科研活动、公共卫生等预防

活动（以下称非医疗活动）等成本并做好边界定义与划分，避免混用不同来源资金，混淆公用经费界限，提升成本核算准确性。

#### （5）成本控制结果进一步利用

建议将成本控制理念融入决策、管理与执行中如设备购置、更替时，根据实际工作需求合理规划购置需求，将设备能耗功率等纳入决策考量范围；在日常管理中根据部门划分成本控制职责，降低日常运作中不必要的浪费。全员全流程参与，实现成本控制前移，费用控制后移，在预期收益可实现的基础上降低运行成本。

## 前言

绩效评价是全过程预算绩效管理的重要手段，根据《关于印发〈上海市市级预算部门（单位）整体支出绩效管理办法（试行）〉的通知》（沪财绩〔2019〕19号）等文件的规定，我所受上海市普陀区财政局（以下简称“区财政”）的委托，对上海市普陀区卫生健康委员会下属上海市普陀区石泉街道社区卫生服务中心2022年度单位整体支出开展绩效评价工作，我们根据设定的绩效目标，运用科学、合理的绩效评价指标、评价标准和评价方法，对单位决策、单位管理、单位产出和效果进行客观、公正地评价。我们根据绩效评价工作方案确定的内容和要求完成了评价任务，并按照相关要求撰写完成了本报告。

## 一、 单位基本情况

### （一）单位概况

党的十七大、十九大分别提出了“人人享有基本医疗卫生服务”、“实施健康中国战略”的目标，将人民健康作为民族昌盛和国家富强的重要标志，完善国民健康政策，为人民群众提供全方位全周期健康服务。通过大力发展社区卫生服务，构建以社区卫生服务为基础、社区卫生服务机构与医院和预防保健机构分工合理、协作密切的新型城市卫生服务体系，加强基层医疗卫生服务体系和全科医生队伍建设。坚持预防为主、防治结合的方针，倡导健康文明生活方式，预防控制重大疾病。优化城市卫生服务结构，方便群众就医，实现“小病在社区、大病到医院、康复回社区”有序服务程序，全面取消以药养医，健全药品供应保障制度，进一步减轻费用负担，建立和谐医患关系，促进和谐社区建设具有重要意义。

社区卫生服务中心是本市社区健康服务体系的重要组成与服务主体，是本市医疗卫生服务和公共卫生应急管理系统的网底，也是政府履行提供基本卫生服务职能的平台。社区卫生服务中心以街镇为单位设置，按照服务人口、服务半径等因素设置分中心、服务站与村卫生室。探索与符合条件的社会办全科诊所（含中医，下同）、康复和护理医疗机构等社会资源合作，构建便捷可及、安全高效的社区卫生服务体系，成为提供居民“家门口”健康服务的重要载体。根据《中共中央国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》、《上海市人民政府办公厅印发<关于进一步推进本市社区卫生服务综合改革与发展的指导意见>的通知》等文件精神，把社区卫生服务作为卫生发展的重要环节和改善民生的优先领域，坚持公益性质，强化政府主导，整合社会资源，凸显社区卫生服务中心平台功能。以服务半径和服务人口为依据，完善基层基础医疗服务网络，每个街

道（镇）应设有 1 所社区卫生服务中心。常住人口超过 10 万的，每新增 5~10 万人口，增设 1 所社区卫生服务中心或分中心；服务人口在 10 万以内，服务面积超过 50 平方公里的街道（镇乡），应合理增设社区卫生服务中心或分中心。以全科服务为核心，医防融合、全专联合为导向，主要承担门诊服务、住院服务、公共卫生服务、康复服务、护理与居家服务、健康管理服务、中医药服务、站点（村卫生室）服务。

上海市普陀区石泉街道社区卫生服务中心（以下简称“石泉街道社区卫生服务中心”）建于 1956 年，位于普陀区东南部的石泉路街道，是上海市示范社区卫生服务中心、上海市住院医师规范化培训社区教学基地、同济大学医学院附属社区卫生服务中心、上海市文明单位。下辖普陀区唯一一所老年护理院，下设分中心一个、并设有镇坪、兰田、铜川三个标准化社区卫生服务站，为辖区 3.53 平方公里内 10.73 万居民提供集预防、保健、医疗、康复、健康教育和计划生育指导“六位一体”的社区卫生服务。同时普陀区老年护理院核定床位 310 张，实际开放近 350 张，2012 年中心落实上海市市政府实事工程——组建安宁疗护科，将原老年护理院的六楼改建成安宁疗护病区，开设了 20 张安宁疗护病床，为晚期肿瘤病人提供专业化、人性化服务。根据主要职责内设机构和人员编制方案，石泉社区卫生服务中心设置内设 6 个机构，包括：中心办公室（人事科、信息科、档案室）、医务科（门诊医疗、住院医疗、社区医疗、医技科、康复理疗）、护理部（门诊护理、住院护理）、预防保健科（预防保健、妇儿保健）、财务科（收费挂号、出入院）、总务（维修、仓库）。现有在编人员 180 人，在岗人员 199 人（在岗在编 174 人）。

2022 年石泉社区卫生服务中心以全面学习贯彻党的二十大精神和市第十二次党代会精神和习近平总书记重要讲话和重要指示批示

精神，牢固树立大卫生、大健康理念，以健康中国战略为统领。坚持稳中求进的工作总基调，坚持创新发展理念，坚持推动高质量发展，坚持深化改革，坚持正确的卫生与健康工作方针，以促健康、转模式、强基层、重保障为着力点，本着以人为本，切实方便群众就医，改善就医条件的理念，不断拓展社区卫生服务功能，构建多元化社区卫生服务机构网络，优化社区卫生服务供给，打好疫情防控的关键战役，切实守护社区居民的健康，努力满足社区居民日益增长的基本医疗和公共卫生服务需求，为人民群众提供全方位全周期健康服务。

## **（二）单位管理制度**

为了确保各项工作的顺利实施，石泉社区卫生服务中心结合单位实际情况，制定单位工作规则，对单位工作进行规范指导。单位各项工作由主要领导布置任务，分管领导带领相关科室完成任务后，再进行逐级汇报。单位工作规则内容如下：

### **1、决策类**

“三重一大”制度，该制度明确了重大事项决策、重要干部任免、重大项目安排和大额度资金的使用等相关内容。

### **2、日常管理类**

#### **（1）行政办公制度**

该制度明确了办公规范、通用工作标准、会议制度、调研制度、传阅制度、发文规范、印鉴使用等内容。

#### **（2）财务管理制度**

该制度明确了财务管理、经费使用管理、固定资产管理、赠送礼品和收受礼品登记管理、公务卡管理等内容。

#### **（3）人事管理制度**

该制度明确了内部考勤、假期、干部职工重大事情通报、廉洁自律等内容。

#### （4）办公室工作制度

该制度明确安排各种行政工作、制度建设、科室外工作考核、环境面貌、信息及劳务分配、对信息科、投诉接待科、档案室、行政值班室的管理等内容。

#### （5）信息管理制度

该制度明确了信息设备管理及信息安全、内部信息管理，各种信息的收集、分类、分析和反馈等内容。

#### （6）档案管理制度

该制度明确了档案管理、大事记编写等内容。

#### （7）其他制度

包括保密制度、后勤管理制度等。

### 3、业务管理类

#### （1）医务科工作制度

该制度明确了医务科负责医疗、科研、教学等医政管理工作，负责管理协调各临床科室与医技科室的医疗业务工作，组织重大抢救和院内外会诊，检查分析各科室工作质量，进行医疗质量管理等内容。

#### （2）全科团队工作制度

该制度明确了科团队负责开展预防、医疗、保健、康复、健康教育、计划生育技术指导等工作，开展常规诊疗、规范操作，严格执行首诊负责制等，掌握辖区基本健康状况，并进行统计分析与利用。

#### （3）预防保健科工作制度

该制度明确预防保健科负责落实各项防病措施，落实预防接种、传染病防控、对辖区内儿童、孕产妇、65岁及以上老年人健康管理、肺结核病患、慢性病、严重精神障碍患者予以健康管理。



### （三）单位资金预算及支出情况

#### 1、历年支出预算及决算情况

石泉社区卫生服务中心 2019-2022 年预算执行情况详见表 1-1。

表 1-1 2019-2022 年预算及实际执行情况表（单位：万元）

期间	年初预算	调整预算	支出决算	预算执行率
2019 年	16,474.44	17,723.56	16,668.80	94.05%
2020 年	19,297.36	17,065.74	17,043.06	99.87%
2021 年	21,626.93	17,834.00	17,593.55	98.65%
2022 年	19,803.29	17,973.22	17,100.33	95.14%

#### 2、2022 年单位预算执行整体情况

##### （1）单位总体预算及执行情况

根据《上海市普陀区财政局 2021 年预算核定书》，石泉社区卫生服务中心 2022 年财政支出年初预算为 19,803.29 万元，调整后预算为 17,973.22 万元，支出决算为 17,100.33 万元。石泉社区卫生服务中心 2022 年预算执行情况详见表 1-2。

表 1-2-1 2022 年预算收入执行情况（单位：万元）

项目	年初预算	调整预算数	执行金额	执行率
财政拨款收入	896.27	4,262.29	4,262.29	100%
上级补助收入				
事业收入	18,841.00	13,332.64	13,332.64	100%
其他收入		312.27	312.27	
本年收入-小计	19,737.27	17,907.20	17,907.20	100%
年初结转结余	66.02	66.02	66.02	100%
收入-合计	19,803.29	17,973.22	17,973.22	100%

①年初结余为 2021 年重点人群核酸检测（本院职工）结余结转 66.02 万元。

②年初预算内财政拨款收入主要系带薪休假、职业年金等人员经费，事业收入主要系药品、公用经费及其他费用，石泉社区卫生服务中心年初预算编制一般综合人员增减情况、绩效总量，以及上一年度公用、医疗服务等实际发生情况进行。年中根据绩效考核结果、区卫健委工作安排及实际运行情况调整相关预算收入类别，如绩效工资等调入财政拨款收入、疫情防控专项经费等非同级财政拨款预算收入调入其他收入。

表 1-2-2 2022 年预算支出执行情况（单位：万元）

项目	年初预算	调整预算数	执行金额	执行率
基本支出	<b>11,270.45</b>	<b>17,399.38</b>	<b>16,526.49</b>	<b>94.98%</b>
人员经费	6,209.21	7,454.59	6,581.72	88.29%
日常公用经费	5,061.24	9,944.79	9,944.79	100%
三公经费				
其中：公务接待费				
项目支出	<b>8,532.84</b>	<b>573.83</b>	<b>573.83</b>	<b>100%</b>
基本建设类项目				
行政事业类项目	8,532.84	573.83	573.83	100%
支出-合计	19,803.29	17,973.22	17,100.33	95.14%

## （2）项目支出预算及执行情况

2022 年石泉社区卫生服务中心财政支出调整后预算 17,973.22 万元，实际支出 17,100.33 万元，预算执行率 95.14%。项目支出调整后预算 573.83 万元，实际支出 573.83 万元，预算执行率为 100%。项目（财政资金）明细执行情况详见表 1-3。

表 1-3 2022 年度项目明细执行情况（单位：万元）

项目经费	项目经费名称	二级项目明细	年初预算	调整后预算	实际支出	预算调整原因
药品			8,000.00	0.00	0.00	基本性支出
分中心运营费			432.00	0.00	0.00	基本性支出
一次性项目	石泉社卫房屋租赁	石泉社卫房屋租赁	34.82	80.95	80.95	调整实施安排
	新型冠状病毒肺炎防控专项	新型冠状病毒肺炎防控专项-1		426.86	426.86	调整实施安排
		新型冠状病毒肺炎防控专项-4	66.02	66.02	66.02	
小计			8,532.84	573.83	573.83	

①年初预算申报中分中心运营费等项目实际属于基本项目支出内容。“新型冠状病毒肺炎防控专项—4”系上年重点人群核酸检测（本院职工）结余结转 66.02 万元转至评价年度结算。

②2022 年石泉社区卫生服务中心专项项目支出年初预算 8,532.84 万元，其中年初预算中药品与分中心运营费系基本性支出，非项目性支出，石泉社区卫生服务中心在后期预算调整时，结合疫情防控任务等专项工作任务一并进行调整，调整后预算 573.83 万元。

### （3）2022 年度预算结余情况

收支与结余明细情况具体详见表 1-4。

表 1-4 石泉社区卫生服务中心 2022 年预算收支与结余明细情况

（单位：元）

项目	2022 年度执行金额	占比
一、本年预算收入	179,071,953.07	
财政拨款预算收入	42,622,852.86	
其中：	财政基本拨款预算收入	37,544,702.86
	财政项目拨款预算收入	5,078,150.00

项目	2022 年度执行金额	占比
<b>事业预算收入</b>	<b>133,326,373.64</b>	
其中：	医疗预算收入	133,261,323.64
	公共卫生收入	0.00
	科教预算收入	65,050.00
<b>上级补助预算收入</b>	<b>0.00</b>	
<b>非同级财政拨款预算收入</b>	<b>0.00</b>	
<b>其他预算收入</b>	<b>3,122,726.57</b>	
其中：	利息预算收入	98,146.63
<b>二、本年预算支出</b>	<b>171,003,309.63</b>	
<b>事业支出</b>	<b>170,509,848.50</b>	
其中：	医疗预算支出	131,926,443.88
	公共卫生预算支出	19,673,518.45
	科教预算支出	49,324.50
	单位管理费用	18,860,561.67
<b>其他支出</b>	<b>493,461.13</b>	
<b>本年预算收支差额</b>	<b>8,068,643.44</b>	
其中：	医疗预算支出	13,302,529.53
	公共卫生预算支出	-5,249,611.59
	科教预算支出	15,725.50
<b>年初结转和结余</b>	<b>660,200.00</b>	
其中：	医疗预算支出	
	公共卫生预算支出	660,200.00
	科教预算支出	
<b>结余分配</b>	<b>8,728,843.44</b>	
其中：	医疗预算支出	13,302,529.53
	公共卫生预算支出	-4,589,411.59
	科教预算支出	15,725.50
<b>结余</b>	<b>0.00</b>	

注：其他收入含利息收入 9.81 万元、护工管理费收入 84.65 万元，其他主要系疾控、应急方面的非同级财政拨款预算收入。

表 1-5 石泉社区卫生服务中心历年医疗收入

单位：万元

项目	2022 年度	2021 年度	2020 年度	2019 年度
<b>1、门诊收入</b>	<b>8,269.00</b>	<b>8,781.89</b>	<b>8,877.15</b>	<b>8,962.78</b>
其中：药品收入	6,430.27	6,268.67	6,732.40	6,207.69
门诊药比	77.76%	71.38%	75.84%	69.26%

项目	2022 年度	2021 年度	2020 年度	2019 年度
2、住院收入	3,739.24	4,844.40	4,515.22	4,255.98
其中：药品收入	1,146.32	1,303.76	1,192.29	1,153.80
住院药比	30.66%	26.91%	26.41%	27.11%
医疗收入合计	12,008.24	13,626.29	13,392.37	13,218.76
收入药比	63.09%	55.57%	59.17%	55.69%

2022 年实现医疗收入 12,008.24 万元，除当年受疫情影响外，近三年基本实现医疗收入逐年递增。2022 年度药品收入 7,576.59 万元，药品支出 7,490.75 万元，差额 85.84 万元，主要系中药饮片加成。

#### (4) 历年预算支出情况

石泉社区卫生服务中心 2019 至 2022 年度预算支出具体详见表 1-6。

表 1-6 石泉社区卫生服务中心历年预算支出

单位：万元

项目	2022 年度支出数	2021 年度支出数	2020 年度支出数	2019 年度支出数
一、工资福利支出	6,522.81	5,469.39	5,176.43	4,785.38
其中：社保缴费	947.09	929.88	924.72	1,110.09
二、商品和服务支出	10,338.86	11,957.88	11,494.92	11,154.46
其中：专用材料支出	8,711.08	9,854.31	9,816.55	9,085.41
三、对个人和家庭的补助	166.72	93.31	157.47	65.99
四、资本性支出	71.94	72.97	214.24	662.97
支出合计	17,100.33	17,593.55	17,043.06	16,668.80

#### 4、历年三公经费执行情况

2019 年至 2022 年期间石泉社区卫生服务中心无三公经费预算，2022 年资金规范性抽查未查见实属三公经费使用范畴的相关经费支出。

## （四）单位固定资产情况

2022 年年初固定资产原值为 63,030,183.94 元、数量 3,519 件，本年度固定资产新增 719,389.89 元、数量新增 88 件，当年无减少，2022 年年末固定资产原值为 63,749,573.83 元、数量 3,607 件。2022 年固定资产变动情况详见表 1-7。

表 1-7 石泉社区卫生服务中心 2022 年度固定资产变动情况

项目明细	年初	增加	减少	年末
资产原值（元）	63,030,183.94	719,389.89	0.00	63,749,573.83
数量（件）	3,519	88	0	3,607

按资产种类分，资产情况详见表 1-8。

表 1-8 石泉社区卫生服务中心固定资产详情

序号	类别	原值（元）	数量	占比
1	房屋及构筑物	13,724,183.80	4	21.53%
2	车辆设备	520,758.50	5	0.82%
3	专用设备	27,043,054.65	1,111	42.42%
4	通用设备	20,757,464.82	2,068	32.56%
5	图书、档案	37,716.24	1	0.06%
6	家具、用具、装具及动植物	1,666,395.82	418	2.61%
总计		63,749,573.83	3,607	100%

注：房屋及构筑物账面含部分产权人非本单位，包括：①石泉总部（管弄路 271 号）4 号楼土地占地面积 893.00 平方米，所有权人是上海普陀区教育局；②镇坪路点（中山北路赵家宅 100 号）1,973.00 平方米，所有权人是上海普陀区卫生局，由于历史遗留原因至今未调整权利人。

根据资产使用情况分，在用固定资产共 2,857 件，价值为 58,599,464.19 元，闲置固定资产共 819 件，价值为 5,150,109.64 元（已无实物，详见附件十七）。固定资产使用情况详见表 1-9。

表 1-9 石泉街道社区卫生服务中心固定资产使用情况

序号	使用情况	价值（元）	占比	数量
1	在用	58,599,464.19	91.92%	2,857
2	闲置	5,150,109.64	8.08%	819
总计		63,749,573.83	100%	2,857

注：

①本次评价，我们对在用固定资产进行了抽样盘点，抽样范围内未见盘亏或闲置等情况，盘点记录详见附件十。

②闲置资产 5,150,109.64 元已无实物，系 1997 年与中山北路街道医院合并时转入的“账有实无”固定资产，长期挂账。

## 二、 单位绩效目标

### （一）单位战略目标

石泉社区卫生服务中心以全面学习贯彻党的二十大精神和市第十二次党代会精神和习近平总书记重要讲话和重要指示批示精神，牢固树立大卫生、大健康理念，以健康中国战略为统领。坚持稳中求进的工作总基调，坚持创新发展理念，坚持推动高质量发展，坚持深化改革，坚持正确的卫生与健康工作方针，以促健康、转模式、强基层、重保障为着力点，本着以人为本，切实方便群众就医，改善就医条件的理念，不断拓展社区卫生服务功能，构建多元化社区卫生服务机构网络，优化社区卫生服务供给，打好疫情防控的关键战役，切实守护社区居民的健康，努力满足社区居民日益增长的基本医疗和公共卫生服务需求，为人民群众提供全方位全周期健康服务。

## （二）中长期战略规划

### （1）单位“十四五”规划

根据普陀区“十三五”时期发展的总体目标和要求以及普陀卫健委“十四五”规划的具体内容，为进一步落实《健康普陀 2030 实施方案》，推进普陀区“科创驱动转型实践区，宜居宜创宜业生态区”建设，全面推进社区卫生健康事业的发展。通过深化社区卫生综合改革，积极整合资源，对现有的服务资源进行优化，进一步提升中心综合服务能力。培养高素质的人才队伍，做好梯队建设。深入推进安宁疗护内涵建设，开拓新的护理理念，使安宁疗护在运行管理、功能实现、服务模式、内容等方面全面提升，借助同济大学医学院的平台、“仇宝华家医工作室”和“泉馨堂”专家工作室等专家团队优质资源，创新服务模式、扩大服务范围、丰富服务内容，拓展具有石泉特色的社区卫生服务将石泉的品牌效应不断升华。继续强化公共卫生管理联动机制，提升中心公共卫生的管理及应急保障能力，做好公共卫生重点项目，强化防治结合，构建健康网格化管理。巩固上海市文明单位创建成果，加强职工文化和精神文明建设，持续保持行风建设严查严管高压态势，确保中心的健康发展。继续落实家庭医生服务制，在稳步提升签约率的情况下，重点做好签约的后续服务。加强慢性管理与健康管理，让石泉地区的百姓享受健康的生活。加强公共卫生应急能力，构建健康网格化管理。以人才队伍建设为核心，以培养学科带头人创建特色学科为目标，全面提高医、教、研、防的综合实力，打造成为有特色的社区卫生服务中心。

### （2）单位年度工作计划

将进一步围绕“十四五”卫生健康服务体系建设的要求，对标“全国优质服务基层行”和上海市社区卫生服务综合评价指标体

系，借助同济大学医学院的平台、“仇宝华家医工作室”和“泉馨堂”专家工作室等专家团队优质资源，以深化社区综改为动力，以质量治理为中心，以科技创新为突破，将“立足服务、突出特色、培养人才、全专结合、树立品牌”作为中心未来发展的战略目标，促进中心全面、协调、可持续发展，以更完善的家医管理服务为社区居民健康保驾护航。做实做细社区疫情防控工作，紧抓院内感染防控措施执行，加强人员培训，强化底线思维与安全意识，做好应急准备，发挥社区公共卫生“网底”作用，做好疫情常态化防控；以医疗质量为核心，强化医疗管理工作；以“双签约”特色服务为助力夯实签约成果，坚持中医中药进社区，推动医养深度融合以探索社区养老一体化服务，完善服务规范推进安宁疗护工作，打造安宁疗护服务体系，继续全面落实国家基本公共卫生服务项目；利用同济医学院的丰富医疗资源，积极开展各级课题工作，加强教学基地建设从而提高临床医疗水平，加大人才引进和培育力度，全力打造一支高素质社区卫生人才队伍。规范医保工作，做好双控工作，发挥医保的调控引导作用，加快信息化建设进程，实现管理科学化、现代化，打造更精细化服务中心。切实提升社区居民就医体验、提高整体健康水平。

### **（三）单位职能、职责**

#### **1、单位职能**

石泉社区卫生服务中心是财政补助事业单位，主要提供基本医疗服务，提供基本药品，进行一般检查，面向本机构服务辐射区域的居民提供基本公共卫生服务，开设老年护理病房及舒缓疗护床位，满足医疗需求。是集预防、治疗、保健、康复、健康教育和计划生育指导六位一体的社区卫生服务机构。

#### **2、单位组织架构及职责**

石泉社区卫生服务中心按本区卫生发展规划和初级卫生保健工作计划承担相应任务，做好日常门诊、住院病人的医疗服务和康复等工作，贯彻执行卫生法律法规，做好传染病防治和疫情报告工作，注重以预防为主方针，提高公共卫生突发事件应急处理能力；健全大健康服务体系应对人口老龄化；提升基本公共卫生服务质量、区域医疗服务能级；构建医疗大数据、健康信息化建设；促进中医药事业发展；努力营造卫生健康领域的人文关怀、价值理念和文化氛围；加强学科和人才队伍建设，强化基层卫生服务能力；完善精细化管理制度化建设。

石泉社区卫生服务中心依据《上海市事业单位岗位设置管理实施办法》（沪委办发〔2009〕40号）、《上海市人力资源和社会保障局关于进一步优化本市卫生事业单位专业技术岗位设置管理的意见》（沪人社专〔2020〕311号）以及《关于印发<上海市社区卫生服务机构设置和编制标准实施意见>的通知》（沪编〔2008〕133号）等规定的岗位设置原则，结合本单位实际，制定事业单位岗位设置方案，机构设置与人员情况如下：

### （1）机构设置及主要职责

内设6个机构，包括：中心办公室（人事科、信息科、档案室）、医务科（门诊医疗、住院医疗、社区医疗、医技科、康复理疗）、护理部（门诊护理、住院护理）、预防保健科（预防保健、妇儿保健）、财务科（收费挂号、出入院）、总务（维修、仓库）。各职能部门主要工作职能详见表2-1。

表2-1 各职能部门主要工作职能

序号	部门名称	主要职责
1	中心办公室	i.、ii.、iii.、x.、xi.
i.	人事科	
ii.	信息科	
iii.	档案室	

序号	部门名称	主要职责
<b>2</b>	<b>医务科</b>	<b>i.、v.、vi.</b>
i.	门诊医疗	
ii.	住院医疗	
iii.	社区医疗（含镇坪、兰田、铜川三个标准化社区卫生服务站）	
iv.	医技科	
v.	康复理疗	
<b>3</b>	<b>护理部</b>	<b>i.、iv.、vi.、vii.</b>
i.	门诊护理	
ii.	住院护理	
<b>4</b>	<b>预防保健科（分中心）</b>	<b>i.、iv.、vi.、vii.、viii.</b>
i.	预防保健	
ii.	妇儿保健	
<b>5</b>	<b>财务科</b>	<b>i.</b>
i.	收费挂号	
ii.	出入院	
<b>6</b>	<b>后勤保障科</b>	<b>i.、iii.、ix.</b>
i.	维修	
ii.	仓库	

主要职能包括：

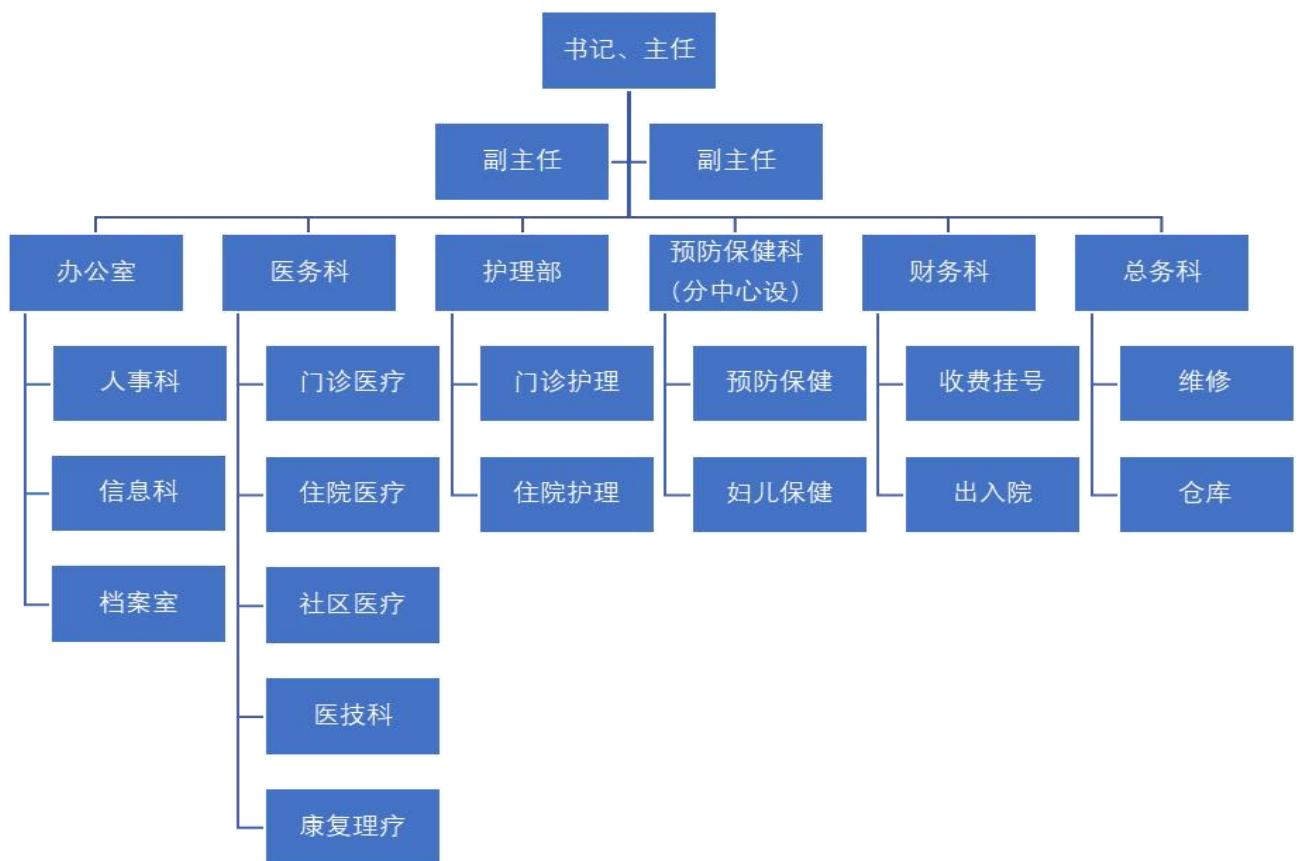
- i. 贯彻执行国家、市、区有关卫生健康工作的法律、法规、规章和方针、政策；拟订本中心卫生工作规划、制度、方案、计划，并组织实施相关工作；协同推进社区卫生服务综合改革；发挥社区卫生服务中心平台功能。
- ii. 负责制定并组织实施本中心发展计划，组织实施中心体系建设，制定中心机构设置标准、运行和服务规范。
- iii. 负责本中心医疗卫生科室、医疗技术临床应用、医疗卫生从业人员、大型医用设备资质管理；负责中心医疗服务监督管理，建立医疗质量评价和监督体系，组织开展医疗质量、安全、服务监督和评价等工作；负责医患纠纷行政处理工作；组织职工无偿献血。

- iv. 负责制定石泉社区传染病和慢性非传染性疾病防治方案、计划，协同有关部门对重大疾病实施防控和干预；依法监测传染病，逐步增加和完善对部分慢性非传染疾病的监测，强化预警机制；开展卫生和计划生育工作宣传，组织实施全民健康教育与健康促进工作。
- v. 负责制定并组织实施本中心中医药工作发展计划，开展中医药技术推广应用，促进中医药事业和中西医结合，加强中医药人才培养；根据国家基本药物制度和基本药物目录负责医疗机构内部药事管理。
- vi. 负责石泉社区卫生和计划生育应急工作，编制应急预案，制定应急措施；负责突发公共卫生事件监测预警和风险评估，指导实施突发公共卫生事件预防控制与应急处置协助完成本地区重大活动的医疗卫生保障和重大突发事件的医疗卫生支援。
- vii. 负责石泉社区妇幼保健、生殖健康、出生缺陷筛查和干预等工作；组织实施社区家庭计划指导工作，协同推进综合治理出生人口性别比偏高问题和婴幼儿早期发展、特教儿童健康评估等体系结合。依法规范计划生育药具管理工作。
- viii. 负责石泉社区人口计划生育工作；协调实施石泉社区人口卫生和计划生育信息共享和公共服务工作，推进人口计划生育基本公共服务均等化。
- ix. 负责指导监督管理本中心安全生产工作。负责本中心总务后勤和基建的监督和管理。
- x. 负责本中心信息化和统计工作，组织开展或参加医学卫生和计划生育领域的交流与合作、对口支援工作。

- xi. 负责本中心人才队伍建设工作，开展卫生专业技术职务评聘的有关工作，负责卫生专业技术人员的继续医学教育管理，完善本中心住院医师规范化培训社区基地建设工作。
- xii. 承办区政府、区卫生健康委交办的其他事项。

具体组织构架详见图 1-1。

图 1-1 石泉街道社区卫生服务中心组织架构



## (2) 人员情况

根据石泉社区卫生服务中心主要职责和人员编制方案，石泉社区卫生服务中心人员编制为 200 名，其中正副科级领导职数 4 名、非领导职数 196 名。截至 2022 年 12 月 31 日，石泉街道社区卫生服务中心实际在岗在编人员 174 名。石泉社区卫生服务中心 2022 年核定编制及实际在编人数详见表 2-2（在编在岗情况、在编技术岗

位情况)、非在编人数详见表 2-3, 截至 2022 年 12 月 31 日各科室在编人员组成见表 2-4。

表 2-2 2022 年科室及技术岗位核定编制及实际在编人数 (单位: 人)

序号	服务科室	医		护		药		技		其他 卫技		非卫技		合计		总计	
		中 高 级 职 称	初 级 职 称														
1	中心办 公室	设置	4	0	3	0	1	0	0	0	0	2	0	10	0	10	
		实有	4	0	3	0	0	1	0	0	0	1	2	8	3	11	
i.	院办	设置	4		1		1							6	0	6	
		实有	4		1			1						5	1	6	
ii.	人事科	设置			1							1		2	0	2	
		实有			1								1	1	1	2	
iii.	信息科	设置			1							1		2	0	2	
		实有			1								1	1	1	2	
iv.	档案室	设置												0	0	0	
		实有										1		1	0	1	
2	医务科	设置	50	2	3	4	9	5	12	7	0	0	0	0	74	18	92
		实有	32	6	3	4	3	11	4	14	0	0	0	0	42	35	77
i.	医务科	设置	7		1										8	0	8
		实有	3		1										4	0	4
ii.	门诊医 疗	设置	25	0											25	0	25
		实有	12	3											12	3	15
iii.	住院医 疗	设置	11	0											11	0	11
		实有	10	1											10	1	11

序号	服务科室	医		护		药		技		其他卫技		非卫技		合计		总计	
		中高级职称	初级职称														
iv.	社区医疗 (镇坪、兰田、铜川3个 标准化站点)	设置	5		2	1	1	2						8	3	11	
		实有	5		2	1	1	2						8	3	11	
v.	医技科	设置	2				8	3	7	3				17	6	23	
		实有	2				2	9	3	7				7	16	23	
VI	康复理疗	设置		2		3			5	4				5	9	14	
		实有		2		3			1	7				1	12	13	
3	护理部	设置	0	0	47	17	0	0	0	0	0	0	0	47	17	64	
		实有	0	0	28	34	0	0	0	0	0	0	0	28	34	62	
i.	门诊护理	设置			12	4								12	4	16	
		实有			8	8								8	8	16	
ii.	住院护理	设置			35	13								35	13	48	
		实有			20	26								20	26	46	
4	预防保健科 (分中心)	设置	7	1	13	4	0	0	0	0	0	0	0	20	5	25	
		实有	5	3	8	7	0	0	0	0	0	0	0	13	10	23	
i.	预防保健	设置	4	1	12	2								16	3	19	
		实有	2	3	7	5								9	8	17	
ii.	妇儿保健	设置	3		1	2								4	2	6	
		实有	3		1	2								4	2	6	
5	财务科	设置	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	6	2	6	8

序号	服务科室	医		护		药		技		其他 卫技		非卫技		合计		总计		
		中 高 级 职 称	初 级 职 称															
		实 有	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	6	6		
i.	财务科	设置											2	2	2	4		
		实 有											4	0	4	4		
ii.	收费挂号	设置											3	0	3	3		
		实 有											1	0	1	1		
III	出入院	设置											1	0	1	1		
		实 有											1	0	1	1		
6	后勤保障科	设置	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1		
		实 有	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1		
i.	维修	设置								1				1	0	1		
		实 有								1				1	0	1		
ii.	仓库	设置												0	0	0		
		实 有												0	0	0		
合计		设置	61	3	66	25	10	5	12	7	1	0	4	6	154	46	200	
		实 有	41	9	42	45	3	12	4	14	1	0	1	8	92	88	180	

表 2-3 2022 年非在编人员服务情况 (单位: 人)

服务科室	人数	其中: 中高级职称卫生技术人员
护理部	3	
预防保健科	1	
门诊医疗	12 (退休返聘 8)	3 (退休返聘 2 中级)
康复科	1	
药剂	1	
收费组	4	
信息组	2	
办公室	1	
合计	25 (退休返聘 8)	3 (退休返聘 2 中级)



表 2-4 2019-2022 年按科室分类在编人员组成情况 (单位: 人)

序号	所属科室	核定编制				在编人数				
		2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	在编率
1	医疗	84	84	60	60	53	52	50	50	83.3%
2	护理	105	105	91	91	85	90	89	87	85.6%
3	药剂	21	21	15	15	15	15	15	15	100%
4	医技	25	25	19	19	20	20	19	18	94.7%
5	其他卫技	0	0	1	1	0	0	1	1	100%
6	非卫技	16	16	10	10	9	9	8	9	90%
合计		251	251	200	200	182	186	182	180	90%

2021 年 4 月区机构编制委员会通知区卫生体系各事业单位年检编制控制数, 石泉社区卫生服务中心核定编制人数下调至 200 人。

#### (四) 单位近三年工作计划及重点项目

##### 1、2019 年度工作计划及重点项目

继续推进社区卫生服务综合改革, 完善社区卫生服务模式, 通过准确测算标化工作量, 为企业发展提供可靠数据支持, 继续完善 1+1+1 转诊, 提供健康全程服务关系, 启用家庭医生助理, 对居民的诊前、诊中、诊后进行管理, 按照 GP 工作站的分配任务, 完成好各项工作; 抓公共卫生工作, 不断提升防病工作水平, 继续加大对公共卫生工作的硬件投入, 同时继续引入专业人员, 提高公共卫生服务人员的整体服务水平, 为社区居民提供更完善、更高质量的公共卫生服务; 进一步规范医保工作, 理性控制药比, 做好双控工作; 继续做好安宁疗护工作, 打造安宁疗护服务体系; 继续加大人才引进力度, 完善职工队伍梯队建设; 做好安全防范工作, 确保无重大事故发生; 做好分中心与兰田服务站开业工作。

##### 2、2020 年度工作计划及重点项目

通过家庭医生助理, 对居民的诊前、诊中、诊后进行管理, 按照 GP 工作站的分配任务, 完成好各项工作; 梳理签约居民基本情况, 并稳步提升签约率, 扎实做好签约后续服务, 完成 90% 以上的

签约居民的健康评估工作，居民有效签约率 90%以上；通过智能分诊系统，将居民分诊至签约医生处，签约医生定点就诊率在 25%以上；通过长处方、延伸处方等签约惠民政策，吸引签约居民在定点社区就诊，定点社区就诊率在 45%以上；三是通过多点平台支持，进一步提升居民就诊便捷性。依托区卫健委“统一预约、统一支付”平台，提高就诊的便捷性。继续加大对公共卫生工作的硬件投入，同时继续引入专业人员，提高公共卫生服务人员的整体服务水平。继续做好重大公共卫生项目开展 60 岁以上老年人免费接种肺炎疫苗,大肠癌筛查，老年人免费体检等工作并保持在全区前茅。做好传漏报质控，做到传染病疫情报告率 100%、及时率 100%；继续加强疫情监测，发现疫情及时、规范处置各类传染病疫情，做到及时率 100%。积极开展 35 岁以上患者首诊测压工作，提高首诊测压率至 92%，达到卫健委要求高血压管理率 48%，糖尿病健康管理率≥40%。为社区居民提供更完善、更高质量的公共卫生服务。中心将继续加大老年人免费体检的宣传力度，在中心于站点均开展体检，提高老年人健康管理率。加强重点孕妇管理，做好妊娠结局随访，产后访视工作。进一步规范医保工作，理性控制药比，做好双控工作；依托同济大学医学院资源，继续扩大科教研成果；结合区卫生计生委打造的“1+1+1”安宁疗护服务体系，以区安宁疗护中心为引领、结合中心实际情况，在转介机制、规范化建设等方面继续进行积极的探索实践。继续加强扫黑除恶专项斗争，优化诊疗环境；落实安全生产责任制，全面实施垃圾分类工作；加强政治思想工作，落实党风廉政建设；继续加强精神文明工作，巩固文明指数测评；按期做好工会与团支部换届选举工作。

### 3、2021 年度工作计划及重点项目

贯彻《普陀区关于加强公立医院党的建设工作的实施方案》要求，建章立制，抓好思想政治工作和医德医风建设，全面提升党的

建设科学化水平，为推进中心改革发展提供组织保证；结合“四史”学习以及建党 100 周年活动，开展各项主题活动；继续做好新冠肺炎疫情防控工作，充分发挥社区卫生的防控优势。继续做好上海绿地普陀智选假日酒店 4 号集中隔离点管理工作。规范发热哨点诊室的就诊流程，做好核酸采样点的工作，继续做好对疫情重点地区来沪人员的流行病学调查。继续提升社区卫生综合服务能力。积极落实社区康复中心及社区医院建设；严格落实医疗核心制度，强化医疗业务管理，提高医疗服务质量；优化医疗服务流程，深入实施改善医疗服务行动；进一步规范医保工作，控制好医保各项指标；狠抓学科建设，打造高素质人才队伍。利用同济医学院的丰富医疗资源，积极开展各级课题工作，加大人才建设的投入；在转介机制、规范化建设等方面继续进行积极的探索实践，继续做好安宁疗护工作，打造安宁疗护服务体系；继续强化公共卫生管理联动机制，提升中心公共卫生的管理及应急保障能力，做好公共卫生重点项目，强化防治结合，构建健康网格化管理；积极推进全专联合，家庭医生双签约，创石泉服务品牌；结合区卫健委“1+4”文件精神，坚决打击行业不正之风；精神文明和政风行风建设再上新台阶，确保“三创”工作的完成。；进一步加强信息安全管理，完成 EHR 复评审工作；落实公立医院党建任务，开展各项主题活动；继续加强党风廉政、意识形态责任制工作；重视安全生产，做好垃圾分类工作。

## （五）单位整体支出绩效目标

本次石泉社区卫生服务中心绩效目标的设定，将按照绩效目标设定的一般原理，以“十四五”规划为基础，依据单位职能，参照单位工作计划，设计单位绩效目标。

### 1、总体目标

根据《“健康上海 2030”规划纲要》、《上海市卫生健康发展“十四五”规划》、《普陀区关于实施〈健康上海行动（2019-2030）〉行动方案》（普府办〔2020〕51号）、《关于印发普陀区关于推进健康普陀行动的实施方案（2020-2022）》等文件精神，通过运营经费补贴保障非营利医疗机构的公益性，确保石泉街道社区卫生服务中心能满足基本医疗服务需求为目的，承担一般常见病、多发病、诊断明确的慢性病的诊疗和居民健康管理、医养结合等综合服务。

## 2、2022 年单位年度绩效目标

将进一步围绕“十四五”卫生健康服务体系建设的要求，对标“全国优质服务基层行”和上海市社区卫生服务综合评价指标体系，借助同济大学医学院的平台、“仇宝华家医工作室”和“泉馨堂”专家工作室等专家团队优质资源，以深化社区综改为动力，以质量治理为中心，以科技创新为突破，将“立足服务、突出特色、培养人才、全专结合、树立品牌”作为中心未来发展的战略目标，促进中心全面、协调、可持续发展，以更完善的家医管理服务为社区居民健康保驾护航。做实做细社区疫情防控工作，紧抓院内感染防控措施执行，加强人员培训，强化底线思维与安全意识，做好应急准备，发挥社区公共卫生“网底”作用，做好疫情常态化防控；以医疗质量为核心，强化医疗管理工作；以“双签约”特色服务为助力夯实签约成果，坚持中医中药进社区，推动医养深度融合以探索社区养老一体化服务，完善服务规范推进安宁疗护工作，打造安宁疗护服务体系，继续全面落实国家基本公共卫生服务项目；利用同济医学院的丰富医疗资源，积极开展各级课题工作，加强教学基地建设从而提高临床医疗水平，加大人才引进和培育力度，全力打造一支高素质社区卫生人才队伍。规范医保工作，做好双控工作，

发挥医保的调控引导作用，加快信息化建设进程，实现管理科学化、现代化，打造更精细化服务中心。切实提升社区居民就医体验、提高整体健康水平。

### 3、2022 年单位年度绩效目标申报情况

石泉社区卫生服务中心单位整体绩效目标申报情况如下：

表 3-1 2022 年度单位整体绩效目标申报表

一级目标	二级目标	三级目标	指标目标值
投入管理指标	预算编审管理		
	预算执行管理		
	部门结转结余资金管理		
	国库管理		
	预算绩效管理		
	预决算信息公开管理		
	财政监督管理		
	政府采购管理		
	资产管理		
产出指标	数量指标	业务量提升	提升
	质量指标	创建康复中心提升中心康复能力	提高
	时效指标	保证中心康复中心完成验收	按时完成
效益指标	经济效益指标	业务收入	增长
满意度指标	服务对象满意度指标	职工居民满意度测评	≥90.00(%)

### 4、2022 年单位年度绩效目标分解

石泉社区卫生服务中心编制的单位整体绩效目标申报表内指标及目标未覆盖单位履责任务和重点工作内容、相关指标量化不足，尚有完善空间。评价小组在梳理并确认了年度工作安排的基础上，与石泉社区卫生服务中心经沟通确认，形成了单位年度总目标和年度分目标。同时，根据区财政局、区卫健委相关文件的规定，以及单位履责任务与年度重点工作，进一步细化分解成单位年度绩效目标，具体如下：

表 3-2 调整后 2022 年度单位整体绩效目标表

绩效目标	总目标	年度目标
	根据《“健康上海 2030”规划纲要》、《上海市	将进一步围绕“十四五”卫生健康服务体系建设的要求，对标

标	卫生健康发展“十四五”规划》、《普陀区关于实施〈健康上海行动（2019-2030）〉行动方案》（普府办〔2020〕51号）、《关于印发普陀区关于推进健康普陀行动的实施方案（2020-2022）》等文件精神，通过运营经费补贴保障非营利医疗机构的公益性，确保石泉街道社区卫生服务中心能满足基本医疗服务需求为目的，承担一般常见病、多发病、诊断明确的慢性病的诊疗和居民健康管理、医养结合等综合服务。	“全国优质服务基层行”和上海市社区卫生服务综合评价指标体系，借助同济大学医学院的平台、“仇宝华家医工作室”和“泉馨堂”专家工作室等专家团队优质资源，以深化社区综改为动力，以质量治理为中心，以科技创新为突破，将“立足服务、突出特色、培养人才、全专结合、树立品牌”作为中心未来发展的战略目标，促进中心全面、协调、可持续发展，以更完善的家医管理服务为社区居民健康保驾护航。做实做细社区疫情防控工作，紧抓院内感染防控措施执行，加强人员培训，强化底线思维与安全意识，做好应急准备，发挥社区公共卫生“网底”作用，做好疫情常态化防控；以医疗质量为核心，强化医疗管理工作；以“双签约”特色服务为助力夯实签约成果，坚持中医中药进社区，推动医养深度融合以探索社区养老一体化服务，完善服务规范推进安宁疗护工作，打造安宁疗护服务体系，继续全面落实国家基本公共卫生服务项目；利用同济医学院的丰富医疗资源，积极开展各级课题工作，加强教学基地建设从而提高临床医疗水平，加大人才引进和培育力度，全力打造一支高素质社区卫生人才队伍。规范医保工作，做好双控工作，发挥医保的调控引导作用，加快信息化建设进程，实现管理科学化、现代化，打造更精细化服务中心。切实提升社区居民就医体验、提高整体健康水平。		
绩效指标	一级指标	二级指标	三级指标	年度目标值
	产出指标	数量指标	门诊和住院服务完成率	门诊诊治常见病、多发病病种数 $\geq 100$ 种（单病种年诊疗人次 $\geq 100$ ）、住院收治病种数 $\geq 10$ 种（单病种年诊疗人次 $\geq 30$ ）
			家庭病床建设完成率	总建床数占辖区内实有人口 $\geq 5\%$
			合理用药指标完成率	开具延伸处方数占门诊总处方数比例 $\geq 3\%$ 、非基本药品种类（不含延伸处方）占所配备基本药物种类数 $\leq 20\%$
			康复医疗服务完成率	开展红外线治疗、低频脉冲电治疗等项目 $\geq 10$ 个；能开展认知知觉功能障碍训练、运动疗法等项目 $\geq 2$ 个
			中医药服务完成率	门诊中医药（饮片和中成药）处方数量占全中心总处方数比例 $\geq 50\%$ 、门诊中药饮片处方占门诊总处方比例 $\geq 5\%$ 、中医非药物疗法治疗比例 $\geq 10\%$
			口腔服务完成率	规范开展口腔常见医疗卫生技术服务，牙体牙髓病、牙周黏膜病等基本医疗技术 $\geq 2$ 个；有能力完成复杂牙拔除术、正畸修复等技术服务 $\geq 2$ 个；提供儿童口腔保健、龋齿检查、学生口腔筛查、窝沟封闭服务 $\geq 4$ 个
			儿童免疫规划疫苗接种率	$\geq 98\%$
			肺结核患者健康管理完成率	$\geq 95\%$

	质量指标	0-6岁儿童健康管理完成率	≥95%
		孕产妇健康管理完成率	≥95%
		65岁及以上老年人健康管理完成率	≥70%
		慢病管理完成率	高血压患者健康管理率≥55%、糖尿病患者健康管理率≥40%；高血压患者、糖尿病患者规范管理率≥90%
		严重精神障碍患者管理	严重精神障碍居家患者健康管理率≥50%、严重精神障碍患者每年按规范要求进行管理≥97%、严重精神障碍患者报告患病率≥4.5%、在册患者面访率≥85%、居家患者接受社区康复服务率、在册精神分裂症患者服药率≥85%、在册患者规律服药率≥70%
		深化医养结合服务完成率	安宁疗护床位设置数量≥10张；安宁疗护床位使用率≥70%；为晚期恶性肿瘤患者提供安宁疗护服务比例≥40%
		安宁疗护建设完成率	安宁疗护床位设置数量≥10张；安宁疗护床位使用率≥70%；为晚期恶性肿瘤患者提供安宁疗护服务比例≥40%
		石泉办公用房需求保障情况	100%
		社区疫情防控工作完成率	100%
		家庭医生签约覆盖率	常住居民签约人数占辖区内常住人口比例≥40%、常住居民中重点人群签约人数占辖区常住服务对象中重点人群比例≥70%，失能老人签约率≥90%
		家庭医生签约服务效率	签约居民中完成健康档案基本信息和健康评估的比例≥80%，签约医疗机构组合内就诊比例≥80%，签约社区就诊比例≥60%，签约家庭医生定点就诊率≥50%，签约居民中高血压患者、糖尿病患者接受家庭医生管理的比例≥70%，家庭医生为签约老年人提供有效服务比例≥70%
		“三基考试”（技能练兵）考核完成率	≥90%
		12345、12320等有责投诉处置率	100%
		门诊和住院服务医保违规率	0%
		门诊患者平均预约诊疗率	≥30%
		合理用药率	含抗生素的处方、静脉点滴处方占门诊处方总数比例≤10%

		中医诊疗人次占总诊疗人次的比例	≥30%
		慢病管理控制率	高血压管理患者年内最近一次随访血压达标率≥40%; 糖尿病患者管理人群血糖控制率≥40%、管理人群血压自动上传率、糖化血红蛋白检测率≥30%
		石泉租赁办公用房场地达标率	100%
		社区疫情防控工作事故率	0%
		家庭医生服务保障情况	平均签约居民人数平均 1000-2000 人
		“三基考试”(技能练兵)培训合格率	≥90%
		12345、12320 等有责投诉及时办结率	100%
		平均住院天数	≤上年同期
		传染病疫情规范处置及时率	100%
		辖区内怀孕 13 周之前建册率	≥95%
	时效指标	石泉办公用房需求保障情况	100%
		社区疫情防控工作及时率	100%
		“三基考试”(技能练兵)培训及时率	100%
		12345、12320 等有责投诉及时办结及时率	100%
	经济效益指标	基本药物使用金额比例	≥85%
		医疗服务收入占比	≥去年同期值
		医疗支出效率	≤去年同期值
		万元收入能耗支出率	≤去年同期值
		百元医疗收入消耗的卫生材料费用比例	≤去年同期值
	社会效益指标	社区卫生工作效率提高程度	≥90%
		社区卫生服务水平提高程度	≥90%
		社区卫生服务质量提高程度	≥90%
		居民健康水平提高程度	≥90%
		服务工作知晓率	≥90%
	可持续影响指标	长效管理制度建设	健全且执行有效
		职工满意度	≥90%
满意度指标	服务对象满意度指标	就诊人满意度	≥85%

### 三、评价思路

#### （一）评价思路及关注点

单位支出绩效评价是围绕单位职能，洞悉单位人、财、物资源与单位职能匹配情况，从而从更加宏观的层面把握单位的单位职责履行情况，从整体支出效益分析中更加精确地查找问题，进而有的放矢地进行改进。**2022**年度上海市普陀区石泉街道社区卫生服务中心单位整体支出绩效评价，通过收集石泉社区卫生服务中心单位职能、单位管理、单位职能履行等信息，分析单位整体支出对单位基本运转及单位职能履职的保障作用，总结经验做法，找出资金使用和管理中的薄弱环节，提出改进建议，提高财政资金的使用效率。

本次绩效评价的对象为上海市普陀区石泉街道社区卫生服务中心单位整体支出。评价时间段为**2022**年**1**月**1**日至**2022**年**12**月**31**日。评价范围包括全口径资金管理情况、产出及效益等。主要包括：单位职责的履行情况、单位年度计划完成情况、单位内控有效性以及单位职能的实现程度，包括单位工作的整体效果，各项目标的实现程度，就诊居民及单位职工的满意程度等四方面的内容。

本次评价目的为围绕石泉社区卫生服务中心年度职责履行程度和单位战略目标推进程度，分析该单位资源配置有效情况和各部分要素之间有机关系，从单位宏观层面把握整体运作的有效性和资金运用效益。通过收集单位基本情况、预算制定与执行情况、单位战略目标及组织架构等信息，从年度工作计划编制的完整性、工作安排的合理性、单位工作完成情况、重点工作完成情况、工作质量达标率、单位年度绩效目标实现程度、单位整体效益分析中总结经验，更加精确地查找问题，进而有针对性地进行改进，为今后完善部门管理提供可行的参考建议。

##### ● 关注点

为更好的完成石泉社区卫生服务中心 2022 年度单位整体绩效评价工作，根据“预算=责任=目标=绩效”的绩效理念，评价小组将如下内容列为评价重点：

#### （1）履职与重点工作目标完成情况

依据石泉社区卫生服务中心职能、年度工作重点及年初制定的工作计划，结合当年度的工作开展情况对履职及重点工作目标的完成情况和单位整体运行情况进行评价。因此针对履职工作类别将产出分为“基本医疗”、“基本公共卫生”、“家庭医生建设”等，并根据 2022 年重点工作设置社区疫情防控工作、办公用房需求保障等产出指标。

#### （2）预算管理及资金使用情况

依据现行法律法规及内部的财务管理制度，对 2022 年度石泉社区卫生服务中心预算资金的编制、管理及使用情况进行评价，包含基本支出和项目支出控制情况、资金使用合规情况、结余结转资金管理等。重点包括了“预算编制合理性”、“预算绩效管理情况”、“政府采购合规性”、“资金使用合规性”等投入管理类指标。

#### （3）单位绩效情况

根据单位职责及年度工作计划对工作完成效率、完成质量以及受益对象的满意度进行评价，通过查阅项目相关资料，结合评价小组满意度调查结果对现行工作成效进行评价。从资金投入效益角度设置“医疗服务收入占比”、“医疗支出效率”、“万元收入能耗支出率”等经济效益指标；结合问卷等社会调查了解受益人对单位履职成效的评价，设置了“社区卫生服务水平提高程度”、“社区卫生服务质量提高程度”等社会效益指标。

#### （4）制度建设与队伍建设情况

结合石泉社区卫生服务中心的单位职能设定和人员岗位职责考察管理人才队伍、管理制度的建设情况，对内部管理制度的健全性

及与工作实际需要的适应性进行评价，同对团队架构设置是否科学、合理，队伍建设能否与工作需求相适应等方面进行评价。通过长效管理制度建设指标的考核，评价人员队伍建设完备性、后续管理机制的建立与执行情况。

### ● 评价依据

本项目评价主要依据为《关于印发〈上海市市级预算部门（单位）整体支出绩效管理办法（试行）〉的通知》、《上海市普陀区预算部门（单位）整体支出绩效管理办法（试行）》等财政支出绩效评价规范文件和评价委托合同。与石泉社区卫生服务中心 2022 年单位整体支出评价项目有关的规范文件，主要有：

#### （1）业务相关依据

- 1) 《中共中央国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》（中发〔2009〕6号）；
- 2) 《关于进一步推进本市社区卫生服务综合改革与发展的指导意见》（沪府办发〔2015〕6号）；
- 3) 《上海市深化医改重点行动计划（2020-2022 年）》；
- 4) 《“健康上海 2030”规划纲要》；
- 5) 《上海市人民政府印发〈关于推进健康上海行动的实施意见〉的通知》（沪府发〔2019〕16号）；
- 6) 《健康上海行动（2019-2030 年）》；
- 7) 《上海市卫生健康发展“十四五”规划》（沪府发〔2021〕10号）；
- 8) 《普陀区关于实施〈健康上海行动（2019-2030）〉行动方案》（普府办〔2020〕51号）等。

#### （2）绩效评价相关依据

- 1) 《财政部关于印发〈财政支出绩效评价管理暂行办法〉的通知》

(财预〔2011〕285号);

2)关于贯彻落实《中共中央国务院关于全面实施预算绩效管理的意见》的通知(财预〔2018〕167号);

3)《中共上海市委上海市人民政府关于我市全面实施预算绩效管理意见的实施意见》(沪委发〔2019〕12号);

4)《关于印发〈上海市市级预算部门(单位)整体支出绩效管理办法(试行)〉的通知》(沪财绩〔2019〕19号)

5)《上海市普陀区预算部门(单位)整体支出绩效管理办法(试行)》等。

### **(3) 其他文件**

1)《普陀区公立医疗机构全面预算管理工作实施意见》(普卫计〔2015〕43号);

2)普陀区社区卫生服务机构绩效评价指标体系(2022版);

3)《关于印发普陀区关于推进健康普陀行动的实施方案(2020-2022)》;

4)《2022年普陀区卫生健康工作要点》;

5)关于批复2022年财政支出预算的通知;

6)石泉社区卫生服务中心工作制度汇编;

7)石泉社区卫生服务中心工作小结及工作计划等;

8)项目合同、凭证、明细账、业务相关材料等。

## **(二) 评价方法**

本次绩效评价依据“决策→投入→管理→产出→效果”的逻辑发展顺序,遵循重要性、相关性与针对性的原则设置评价指标,以对项目情况进行客观、量化评价。绩效评价数据主要来源于市区相关文件要求、卫健委各业务平台历史记录,评价小组通过实地调研、案头研读、访谈调查等方式获取所需数据,主要包括单位中长

期规划、年度工作计划、单位管理制度、业务运行资料、项目财务和业务数据等，对各评价指标所需的数据来源详见各评价体系附件。我们根据既定方案，进行了访谈工作及资金使用情况的抽查工作等，对项目的规划情况、管理情况、开展情况等做了调研，对单位决策、管理落实、履职成效等内容取数，从而全面掌握单位整体支出情况。对单位履职成效的满意度、知晓度等，按照问卷调查方案进行数据采集。对石泉社区卫生服务中心医护职工、管理人员及就诊患者采取现场派发问卷的形式进行满意度等取数。

● 本次绩效评价选用的主要评价方法如下：

(1) 因素分析法：用于评价项目管理类指标，对项目管理中发现的不足进行因素分析，发现相关的内外因素，追溯问题产生的原因，明确责任归属，为后续纠偏完善提供参考；

(2) 比较法：计划数据与实际数据比较，用于为部分指标标杆的确定提供参考依据；制度条款与执行情况比较，用于评价项目相关方是否严格按照既定制度，有效履行了管理职责，如“项目管理制度健全有效性”、“财务管理制度健全有效性”等；

(3) 公众评判法：对本项目各相关职能单位为对象、进行问卷、访谈等形式的调研，了解其对单位整体运行情况的看法和建议，分析其对项目的满意度，直接反映项目的现实状况和具体效果。

● 本次绩效评价的主要实施路径如下：

(1) 案卷研究。通过获取石泉社区卫生服务中心概况、与单位相关的、最新的三至五年中长期规划资料，确定单位职责和重点工作最初范围，初步确认当年度单位整体支持的绩效目标。

(2) 访谈调研。采用现场或电话访谈等形式，对石泉社区卫生服务中心主要负责人及各科室负责人进行调研，详细了解当年工作计划开展实施的细节，以及其他条线工作任务及要求，确认年度工

作计划与战略目标、中长期规划及各业务条线工作的管理要求，从而选择确定评价要素指标。

**(3) 现场核查。**通过对石泉社区卫生服务中心进行现场核查，为调查取证提供确凿证据。通过核查档案资料、财务数据、固定资产等内容，为管理落实有效性、预算管理规范性、资产管理规范性等评价提供支撑。同时，着重考察项目资金使用的实际用途与预算一致性、资金支出凭证以及相关证明材料是有效性与合规性、政府采购项目是否按规定方式及流程执行等规范性。

**(4) 满意度与认知度调查。**通过向主要受益对象进行问卷调查，获取相关数据信息为评价提供数据支撑。通过调研获取单位影响力、履职成效等方面满意度、知晓度数据。

向石泉社区卫生服务中心各业务单位获取了评价所需的基础数据，并根据收集到的基础数据和调研记录，整理完成基础数据表及调研报告，之后按照绩效评价指标体系的标准进行评分，制作完成指标评价底稿。

### **(三) 评价过程**

为确保项目的顺利完成，我所为本次绩效评价工作成立了项目组，具体负责项目的实施，项目组成员包括主任会计师 1 名，副主任会计师 1 名，部门经理及高级助理人员 4 名，共 6 人。

2023 年 5 月中旬，评价小组积极与项目单位联系，在区卫健委、石泉社区卫生服务中心的配合下，我们完成了项目的前期调研和资料采集工作，了解石泉社区卫生服务中心的基本情况，包括单位职责、单位规划、工作计划及完成情况、管理制度、资金情况等，在前期充分调研的基础上，设计完成了指标体系和绩效评价方案，明确了评价目的、方法、思路、指标体系、评价标准、社会调查方案等，并与项目单位沟通，结合项目实际情况，根据与委托方

评审意见沟通，对绩效评价方案进行了修改完善。之后，评价小组按照工作方案，经过数据采集、问卷调查、访谈、基础数据收集与分析，对项目受众展开问卷调查等工作，按照绩效评价指标体系的标准进行评分，报告撰写等环节，完成石泉社区卫生服务中心 2022 年单位整体支出绩效评价工作。

### 评价工作的时间节点及工作进程

第一阶段：准备及初步撰写评价方案阶段（5月12日-6月9日）

- (1) 成立项目评价工作组，制定项目工作计划；
- (2) 参与项目评价工作协调会议，与委托部门交接并听取评价要求及重点；与被评价单位交接，获取资料并确定相关部门的联络人员以方便后续获取其他资料凭证和帮助支持；
- (3) 组织现场走访了解项目单位概况、资金使用情况，管理组织架构，收集评价所需的初步资料；
- (4) 评价小组确定评价思路，联合相关部门参与人员设计项目评价指标体系及评价方案；确定指标的标杆值、统计口径和评分标准；
- (5) 向委托方汇报项目进展情况；
- (6) 评价小组结合项目单位实际情况、结合其意见，设计项目调查方案，确定项目调查问卷，完成评价方案初稿报送至项目单位确认；
- (7) 将项目方案报送至委托方。

第二阶段：评价方案评审及修订阶段（6月12日-6月30日）

- (1) 参加委托方组织的方案评审会，汇报方案制定情况及推进计划，交流前期工作中发现的问题，听取修改建议；
- (2) 修改并确定项目评价指标体系和评价方案。

### 第三阶段：调研与撰写评价报告（7月1日-8月10日）

- (1) 按照评价方案细化评价工作计划，依据评价指标体系收集相关数据，根据需要开展问卷调查和项目调研等工作；
- (2) 根据前期所获资料和经评审的实施方案，项目评价小组整理调研资料、讨论观点、补充调研，项目负责人撰写项目评价报告，主评人负责报告的总纂及完善；
- (3) 召开小型工作沟通会，评价基本问题与评价情况与被评价方进行信息沟通；
- (4) 将绩效评价报告（评审稿）报送至委托方。

### 第四阶段：报告评审及修改定稿（8月11日-8月30日）

- (1) 参加委托方组织的报告评审会，汇报评价情况与结论，听取修改意见与建议，进一步深化提炼观点、分析问题原因，修改报告，完成绩效评价报告（终稿）报送至委托方；
- (2) 协助委托方处理后续事宜。

## 四、指标体系

### （一）评价指标的构建思路及分值分布

本次评价指标体系框架的设计思路主要有如下两方面：一是以财政部共性指标框架为基础，单位职能为核心，全面反映单位整体支出相关工作与资源配置内容。在参考财政部《预算绩效评价共性指标体系框架》、《关于印发〈上海市市级预算部门（单位）整体支出绩效管理办法（试行）〉的通知》、《上海市普陀区预算部门（单位）整体支出绩效管理办法（试行）》的基础上，搭建单位整体支出绩效评价指标体系框架，一级指标和二级指标基本按照共性框架内容予以设计，指标包含投入管理指标、产出指标、效益指标、影响力指标等四个方面，三级指标根据石泉社区卫生服务中心当年工作计划内容做出相应调整，体现单位业绩内容，并按照评价内容的繁

简程度，进一步延伸至四级指标；二是以单位履职为导向，在梳理出计划任务和资源配置关键要素的基础上，选择评价重点。整体支出绩效目标应反映单位为履职所分配、使用、管理的财政资金预期产出和效果，并以相应的绩效指标和指标值予以细化、量化。

评价指标体系以单位的主要职责贯彻始终，重点围绕单位的投入管理情况（预算编审管理、预算执行管理、单位结转结余资金管理、国库管理、预算绩效管理、预决算信息公开管理、财政监督管理、政府采购管理、资产管理等），单位履职任务完成情况（包括履职数量、履职质量、履职时效等），单位职能实现的绩效情况（经济效益、社会效益等），以及社会公众或服务对象对单位履职的满意程度及可持续性影响等四个方面进行评价，并通过指标明细程度体现侧重点。具体分类指标设计思路如下：

**（1）投入管理情况：**从资金投入、财务管理、人员管理、资产管理、业务管理五方面对单位管理情况进行考核，设置了预算编制合理性、预算执行率、三公经费控制情况、预算绩效管理、财务管理制度健全性、会计信息质量情况、资金使用合规性、政府采购合规性、预决算信息公开情况、人员编制控制率、人事管理考核制度健全性及执行情况、资产管理制度健全性、资产管理制度执行有效性、固定资产使用率、业务管理制度健全性、业务管理制度执行有效性等 15 个三级指标对单位管理情况进行考察，分值权重设置为 30 分。

**（2）产出指标：**从部门、单位职能、中长期规划及年度工作计划等三方面，考核单位履职任务完成情况，包括履职数量指标，即单位计划完成的各类重点工作和任务的数量，履职质量指标，即重点工作和任务需要达到的质量标准和要求；履职时效指标，即重点工作和任务的计划完成时间要求等。设置目标和具体指标，既可以

集中反映某项重点任务的单项绩效指标，也可分析提炼形成某类重点任务综合绩效指标，分值权重设置为 35 分。

**(3) 部门职能实现的绩效情况：**体现单位职能履行要达到的效果，包括预期达到的经济效益、社会效益等。从经济效益、社会效益对单位履职活动消耗效果及对社会发展所起的积极作用或产生的有益效果进行考核，分值权重设置为 25 分。

**(4) 影响力：**从社会公众或服务对象对单位履职的满意程度、能力建设及可持续影响等方面对单位绩效进行综合评价，分值权重设置为 10 分。

## **(二) 评价等级**

绩效评价结果等级划分标准为：优（90-100 分）、良（80-89 分）、中（60-79 分）、差（0-59 分）四档。

# **五、 评价结论和绩效分析**

## **(一) 评价结论**

根据经专家评审修改后的工作方案开展绩效评价工作，按照《2022 年度石泉社区卫生服务中心单位整体支出绩效评价指标体系表》，通过数据采集、问卷调查及访谈等形式，对石泉社区卫生服务中心 2022 年度单位整体支出进行客观评价，最终评分结果为 81.7 分，绩效评级为“良”，其中：（1）投入管理类指标从预算投入管理、财务管理、资产管理、人员管理和业务管理等五方面考察，单位管理类指标总分 30 分，实际得分 22.6 分，得分为 75.33%；（2）产出指标类从单位整体履职及重点工作产出数量、质量及时效三方面考察，产出指标总分 35 分，实际得分 28.25 分，得分为 80.71%；（3）效果类指标从经济指标、社会效益两方面考察，单位效果类指标总分 25 分，实际得分 22.85 分，得分为 91.4%；

(4) 影响力类指标从长效管理制度建设、满意度两方面考察，单位影响力类指标总分 10 分，实际得分 8 分，得分率为 80%。指标得分简表详见表 4-1，扣分汇总及因素简表见附件十一。

表 4-1 绩效指标得分简表

一级指标	权重	二级指标	权重	得分
A 投入管理	30	A1 预算投入管理	7	5
		A2 财务管理	7	6
		A3 人员管理	2	2
		A4 资产管理	4	2.6
		A5 业务管理	10	7
B 产出指标	35	B1 产出数量	22	18
		B2 产出质量	7	5.25
		B3 产出时效	6	5
C 效果指标	25	C1 经济指标	15	12.85
		C2 社会效益	10	10
D 影响力	10	D1 长效管理制度建设	4	2
		D2 满意度	6	6
合计	100		100	81.7

在投入管理方面，部门预算编制依据基本充分、合理，预算执行率较高，三公经费控制良好，有待加强预算绩效全过程管理；财务管理制度健全、资金使用、预决算信息公开合规，但会计信息质量及政府采购程序合规性待进一步加强；人事管理考核制度健全，考核制度执行有效，人员编制控制率较好；有明确的资产管理制度，需进一步加强资产处置工作；业务管理制度基本健全，项目管理、合同管理及档案管理等制度执行有效性有待提升。

在项目履职及当年重点工作产出方面总体产出基本实现，部分基本医疗、基本公共卫生、家庭医生建设工作等有待提高产出管理。其中：家庭病床建设有待拓展、中医药服务尚待提升，基本公卫中慢病管理等工作产出有待加强，通过宣教等手段提升安宁疗护建设、门诊患者预约诊疗等工作推进，提升家庭医生签约覆盖率，加强行风督察整治，提高履职产出的实现。

单位整体实施效果良好，基本经济指标已实现，整体运转情况良好，社区卫生服务工作效率较上一年度有所提高，通过提升医疗服务质量、医疗队伍建设，进一步提升服务水平，并加强服务工作的宣传力度，提高健康服务工作等知晓度，扩大人群健康教育，提升居民健康水平。

单位整体影响力基本符合预期，工作实施满意度较高，通过医联体联动等路径夯实人员队伍建设工作，进一步健全长效管理机制建设，提高项目可持续建设活力。

## （二）绩效分析

### 1、投入管理类指标

投入管理类指标从石泉社区卫生服务中心投入管理、财务管理、资产管理、人员管理和业务管理等五方面考察，单位管理类指标总分 30 分，实际得分 22.6 分，得分率为 75.33%。A 类指标得分情况详见表 4-2。

表 4-2 A 类指标得分简表

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标/四级指标	权重	得分
A 投入管理	30	A1 预算投入管理	7	A11 预算编制合理性	2	1.5
				A12 预算执行率	2	2
				A13 三公经费控制情况	1	1
				A14 预算绩效管理情况	2	0.5
	30	A2 财务管理	7	A21 财务管理制度健全性	1	1
				A22 会计信息质量情况	1	0.5
				A23 资金使用合规性	3	3
				A24 政府采购合规性	1	0.5
				A25 预决算信息公开情况	1	1
	2	A3 人员管理	2	A31 人员编制控制率	1	1
				A32 人事管理考核制度健全性及执行情况	1	1

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标/四级指标	权重	得分
		A4 资产管理	4	A41 资产管理制度健全性	1	0.5
				A42 资产管理制度执行有效性	1	1
				A43 固定资产使用率	2	1.1
		A5 业务管理	10	A51 业务管理制度健全性	5	5
				A52 业务管理制度执行有效性	5	2
总计					30	22.6

**A11 预算编制合理性：**经对预算安排梳理分析，石泉社区卫生服务中心根据普陀区财政局的关于预算编制原则、编制内容、编制要求等开展预算编制工作，按人员经费、公用经费按照测算标准编制。2022 年度人员经费编制按上一年度在编在岗人员薪酬发放情况及社保缴费比例，按核定编制人数进行预算编制（非编人员同工同酬所有薪酬、缴纳的社会保险金等）；公用经费参照 2021 年度财政批复核定的预算结合 2022 预算指南编制；项目支出中，药品费按前三年支出数结合当年的医保指标进行测算，同时根据分中心物业运行、办公用房保障等发展需求提出预算计划，年中根据实际工作推进情况及时调整项目支出预算，根据工作推进计划，增加新冠防控相关补助经费等。本年人员经费预算执行中部分内容偏差较高，主要系职业年金基数计算时将个人部分 141.60 万元纳入预算，该项内容预算执行率为 63.67%。本年预算收入下调主要是受疫情影响医疗服务收入下降，同比下调预算支出；此外根据绩效考核结果、区卫健委工作安排等调整年初预算收入结构。本项目支出明细结构基本合理，预算编制有基础数据支撑，编制基本合理、内容清晰符合要求。根据评分规则，扣 0.5 分，得 1.5 分。

**A12 预算执行率：**2022 年石泉社区卫生服务中心财政支出预算为 19,803.29 万元，年中预算调整后全年预算为 17,973.22 万元，支出决算为 17,100.33 万元（石泉社区卫生服务中心 2022 年预

算执行情况详见表 1-2），执行率为 95.14%。预算执行率良好，得满分，2 分。

**A13 三公经费控制情况：**2022 年度石泉社区卫生服务中心三公经费未安排预算，经资金情况检查未见预算外三公经费支出的使用，控制情况良好，得满分，1 分。

**A14 预算绩效管理情况：**2022 年度石泉社区卫生服务中心单位整体支出绩效目标表系从年度重点工作计划出发进行设定并落实自评。但未充分将履行工作纳入单位整体支出绩效目标设定、评价中，建议根据职能履行、履职效果进行分类并设置符合客观实际的、可考核、可衡量的目标进行考核；绩效全过程管理不充分，办公用房租赁项目因实施条件不足未能正式投入使用，石泉社区卫生服务中心未充分落实项目支出的绩效跟踪与纠偏，做好绩效目标实现程度和资金执行进度实行“双监控”，暂缓或停止问题项目预算拨款或通过调整实施措施进行纠偏。根据评分规则，扣 1.5 分，得 0.5 分。

**A21 财务管理制度健全性：**石泉社区卫生服务中心已建立财务管理制度，财务管理办法中明确管理原则、管理内容、管理要求，对预算编制、经费控制、审批程序、报销、公务卡使用等做了详细规定，财务制度健全，得满分，1 分。

**A22 会计信息质量情况：**经凭证抽查发现存在财务会计核算时，权责发生制落实不充分的情况，如 2022 年 12 月（记账凭证 00128 号）支付 2023 年度法律顾问费 1.80 万元，计入当期费用支出，未根据合同受益期进行权责发生制的核算，财务制度执行略有不足。根据评分规则，扣 0.5 分，故得 0.5 分。

**A23 资金使用合规性：**评价小组对当年资金使用情况进行抽查，抽样范围内资金的使用符合财务管理制度的规定，资金拨付附有完整的审批程序和手续，项目重大开支经会议讨论，资金的使用不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况，符合部门、部门预算批复或合同规定的用途，得满分，3分。

**A24 政府采购合规性：**2022年度石泉社区卫生服务中心政府采购支出总额 54.99 万元，其中：采购货物支出 16.06 万元、采购服务支出 38.93 万元。评价小组对当年采购进行抽查，抽样范围内注意到石泉社区卫生服务中心设备采购中收取质量保证金，如与苏州冷王网络科技有限公司签订的智慧冷链疫苗后补式冷库解决方案收取交易价 5% 的质保金，质保期期满后一个月内退还。根据财政部在《关于促进政府采购公平竞争优化营商环境的通知》（财库〔2019〕38号）中明确，采购人、采购代理机构不得收取没有法律法规依据的保证金。石泉社区卫生服务中心部分采购货物存在违规收取保证金的情况，根据评分规则，扣 0.5 分，故得 0.5 分。

**A25 预决算信息公开情况：**按照普陀区信息公开的要求对预决算信息公开，主要公开内容有：按照普陀区信息公开的要求对预决算信息公开，主要公开内容有：2022 年单位预算报告、2021 年单位决算、绩效目标申报等信息，故得满分，得 1 分。

**A31 人员编制控制率：**石泉社区卫生服务中心核定编制 200 人，其中正副科级领导 4 人、非领导职数 196 人。截至 2022 年 12 月 31 日，实际在岗在编人员 174 名，其中正副科级领导 4 人、非领导职数 170 人。在编人员控制率 90%、在岗在编控制率 96.67%，人员编制控制率良好，得满分，1 分。通过对各科室负责人访谈，反映放射医技、康复治疗师、康复师等数量尚未充分满足现实工作的发展需要。

**A32 人事管理制度健全性及执行情况：**石泉社区卫生服务中心有考勤、外出等管理办法，人员聘用解聘制度、职工教育培训制度、岗前教育制度、社区服务中心服务公约、医德教育和考核制度、工作人员及技术人员考核制度及绩效考核、薪酬发放等建立相关制度，该类制度均正常实施，得满分，1分。

**A41 资产管理制度健全性：**石泉社区卫生服务中心建有固定资产管理、药房、药库管理等资产管理制度。对资产购置、验收、使用/领用出库、处置及固定资产清查等均已明确管理要求，但存在医用耗材等未细化实物管理制度要求，即总务根据业务科室采购需求完成相关采购工作并清点验收，相关耗材等直接拨至需求科室作领用，实质使用是根据诊疗工作等需求逐步耗用，现有制度缺乏二级库管理，对于实际使用、结存情况的管理不严密，根据评分规则，扣0.5分，得0.5分。

**A42 资产管理制度执行有性：**经调研及结合抽盘，石泉社区卫生服务中心固定资产均已落实固定资产卡片管理，实物资产均贴有固定资产管理标签（资产编号、名称型号等）；年末按资产管理制度要求执行了盘点程序，对盘点情况进行实盘记录并由各科室及盘点人员签字，资产清查管理执行有效，得满分，1分。

**A43 固定资产使用率：**石泉社区卫生服务中心不含房屋及构筑物及车辆外的固定资产价值为**4,950.46**万元。本次评价采用抽样盘点的形式，抽样比例约**30%**，抽样范围内无闲置资产。但固定资产内存在已无实物、尚未报损处置资产共计**515.01**万元，系**1997年11**与中山北路街道医院合并时转入，并账阶段未做好资产清查，后因无实物难以处置，占固定资产比重**8.08%**（固定资产在用情况详见表1-9）。根据评分规则，扣0.9分（ $9*2\text{分}^*5\%$ ），得1.1分。

**A51 业务管理制度健全性：**石泉社区卫生服务中心结合工作实际，对各项规章制度进行梳理、修订与完善，形成涵盖决策、日常管理（含安全、监督、信息等）、业务管理等方面的相关工作制度，包括“三重一大”制度、行政办公制度、财务管理制度、人事管理制度、办公室工作制度、信息管理制度、档案管理制度、医务科工作制度、全科团队工作制度、预防保健科工作制度等方面内容。业务管理制度健全性良好，得满分，5分。

**A52 业务管理制度执行有效性：**经调研，评价小组发现在合同管理中存在部分合同规定于合同签订一定天数后支付款项，条款与项目实际完成进度及效果未挂钩，或存在履约风险；合同档案未编制合同统计清单进行台账管理，部分小额合同存于业务科室未统一收集管理；评价小组在年度履职与重点工作任务考核过程中注意到，石泉社区卫生服务中心为保障办公用房需求向上海普陀大楼物业有限公司租赁了管弄路252弄4号办公用房，建筑面积792平方米，因为场地环境条件等因素未达使用需求，自2021年3月空置至今未做启用，2022年度年已支付年度租赁费用80.94万元，累计已支付161.88万元，项目实施可行性论证欠充分、后续项目管理中未及时对存在的问题进行协调处理。项目管理、合同管理及档案管理三项制度执行未到位，根据评分标准，扣3分，得2分。

## 2、产出类指标

产出类指标从单位履职及当年工作计划重点产出数量、产出质量及产出时效等三方面考察，产出类指标总分35分，实际得分28.25分，得分率为80.71%。B类指标得分情况详见表4-3

表 4-3 B 类指标得分简表

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重	得分
B 产出指标	35	B1 产出数量	22	<b>B11 基本医疗</b>		
				B111 门诊和住院服务完成率	1	1
				B112 家庭病床建设完成率	1	0
				B113 合理用药指标完成率	1	1
				B114 康复医疗服务完成率	1	1
				B115 中医药服务完成率	1	0.5
				B116 口腔服务完成率	1	1
				<b>B12 基本公共卫生</b>		
				B121 儿童免疫规划疫苗接种率	1	1
				B122 肺结核患者健康管理完成率	1	1
				B123 0-6 岁儿童健康管理完成率	1	1
				B124 孕产妇健康管理完成率	1	1
				B125 65 岁及以上老年人健康管理完成率	1	1
				B126 慢病管理完成率	2	1
				B127 严重精神障碍患者管理	1	1
				<b>B13 其他医疗重点工作</b>		
				B131 深化医养结合服务完成率	1	1
				B132 安宁疗护建设完成率	1	0.5
				B133 石泉办公用房需求保障情况	1	1
				B134 社区疫情防控工作完成率	1	1
				<b>B14 家庭医生建设</b>		
				B141 家庭医生签约覆盖完成率	1	0.5
				B142 家庭医生签约服务效率	1	0.5
				<b>B15 培训工作</b>		
				B151 “三基考试”（技能练兵）考核完成率	1	1
				<b>B16 投诉处置</b>		
				B161 12345、12320 等有责投诉处置率	1	1
	B2 产出质量	7	<b>B21 基本医疗</b>			
			B211 门诊和住院服务医保违规率	0.5	0	

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重	得分
				B212 门诊患者平均预约诊疗率	0.5	0
				B213 合理用药率	0.5	0.25
				B214 中医诊疗人次占总诊疗人次的比例	0.5	0.5
				<b>B22 基本公共卫生</b>		
				B221 慢病管理控制率	1	1
				<b>B23 其他医疗重点工作</b>		
				B231 石泉租赁办公用房场地达标率	0.5	0
				B232 社区疫情防控工作事故率	0.5	0.5
				<b>B24 家庭医生建设</b>		
				B241 家庭医生服务保障情况	1	1
				<b>B25 培训工作</b>		
				B251 “三基考试”（技能练兵）培训合格率	1	1
				<b>B26 投诉处置</b>		
				B261 12345、12320 等有责投诉及时办结率	1	1
				<b>B31 基本医疗</b>		
				B311 平均住院天数	1	0
				<b>B32 基本公共卫生</b>		
				B321 传染病疫情规范处置率	0.5	0.5
				B322 辖区内怀孕 13 周之前建册率	0.5	0.5
				<b>B33 其他医疗重点工作</b>		
				B331 石泉办公用房需求保障情况	1	1
				B332 社区疫情防控工作及时率	1	1
				<b>B34 培训工作</b>		
				B341 “三基考试”（技能练兵）培训及时率	1	1
				<b>B35 投诉处置</b>		
				B351 12345、12320 等有责投诉及时办结及时率	1	1
				<b>总计</b>	<b>35</b>	<b>28.25</b>

## （1）产出数量

**B111 门诊和住院服务完成率：**2022 年度石泉社区卫生服务中心门诊开展常见病、多发病诊疗诊治病种数 232 种，达门诊诊治 60 种以上的目标值；累计收治住院患者病种数 17 种，达当年累计收治住院患者的病种 10 种以上的目标值，门诊和住院服务完成率，得满分，1 分。

**B112 家庭病床建设完成率：**截至 2022 年 12 月 31 日，石泉社区卫生服务中心家庭病床总建床数 530 张，辖区内实有人口数 107,621 人，家庭病床总建床数占辖区内实有人口的比例为 4.92%<sub>0</sub>（530 张/107,621 人\*1000%），尚达家庭病床建设完成率  $\geq 5\%$  的目标，故根据评分规则，不得分。

**B113 合理用药指标完成率：**开具延伸处方数 11,306 张，门诊总处方数 322,814 张，开具延伸处方数占门诊总处方数比例为 3.50%（11,306 张/322,814 张\*100%），达  $\geq 3\%$  目标值；非基本药品品种类（不含延伸处方）41 种，非基本药品种类占所配备基本药物种类数 7.90%（41 种/519 种\*100%），达  $\leq 20\%$  的目标值；按照区药品监管平台完成处方点评和问题处方管理工作，根据数据表（合理用药附表）石泉社区卫生服务中心每月门诊处方点评率  $\geq 1\%$  且点评处方绝对数  $\geq 100$  张，达标。合理用药指标均已达标，得满分，1 分。

**B114 康复医疗服务完成率：**2022 年度石泉街道社区服务中心已开展了红外线治疗、低频脉冲电治疗、中频脉冲电治疗、中医定向透药治疗、超短波治疗、微波治疗、超声波治疗、牵引、可见光、脑电治疗、激光治疗、气压治疗共 12 项康复服务；开展认知知觉功能障碍训练、关节松动训练、运动疗法共 3 项，根据评分规则，康复医疗服务完成率已达标，故得满分，1 分。

**B115 中医药服务完成率：**2022 年度石泉社区卫生服务中心门诊中药饮片处方 9,899 张、中医中成药处方数 151,629 张，共 161,528 张，占门诊总处方比例 50.03% (161,528 张/322,814 张 \*100%)，达门诊中医药（饮片和中成药）处方数量占全中心总处方数比例  $\geq 50\%$  目标值；但门诊中药饮片处方占门诊总处方比例未达  $\geq 5\%$  的目标值，现阶段为 3.07% (9,899 张//322,814 张\*100%)；中医非药物疗法治疗 261,199 次（《上海市医疗机构医疗服务项目和价格汇编》(2010) 内项目编号 4 开头不含 48 的各项目收费记录次数），中医非药物疗法治疗比例达 10% 及以上的目标值。根据评分标准，扣 0.5 分，得 0.5 分。

**B116 口腔服务完成率：**2022 年度石泉社区卫生服务中心开展牙体牙髓病、牙周黏膜病等基本医疗技术 2 个，已达 2 个及以上的目标值；复杂牙拔除术、正畸修复等技术服务开展 2 项，已达 2 个及以上的目标值；提供儿童口腔保健、龋齿检查、学生口腔筛查、窝沟封闭服务 4 项，已达 4 个及以上的目标值。口腔服务完成率，得满分，1 分。

**B121 儿童免疫规划疫苗接种率：**根据儿童免疫规划应种疫苗 18,197 剂次、实种 18,197 剂次，免疫规范疫苗报告接种率 100% (18,197/18,197\*100%)，儿童免疫规划疫苗报告接种率达  $\geq 98\%$  目标值。得满分，1 分。

**B122 肺结核患者健康管理完成率：**辖区同期内经上级定点医疗机构确诊并通知基层医疗卫生机构管理的肺结核患者 16 人、已管理的肺结核患者 16 人，肺结核患者管理率 100% (16/16\*100%)；同期辖区内按照要求规则服药的肺结核患者 23 人，已完成治疗的肺结核患者 23 人，肺结核患者规则服药率 100% (23/23\*100%)。得满分，1 分。

**B123 0-6 岁儿童健康管理完成率：**2022 年度辖区内活产数 412 人，接受 1 次及以上访视的新生儿 412 人，新生儿访视率 100% ( $412/412*100\%$ )；辖区内 0-6 岁儿童 3505 人、应管理的儿童数 3505 人，接受 1 次及以上随访的 0-6 岁儿童 3505 人，按相应频次要求管理的儿童数 3494 人，年度辖区 0-6 岁儿童系统管理率 99.68% ( $3494/3505*100\%$ )，0-6 岁儿童系统管理率 100% ( $3505/3505*100\%$ )，均已达 95%。得满分，1 分。

**B124 孕产妇健康管理完成率：**2022 年度辖区内应管理孕妇 404 人、应管理重点孕妇 291 人、重点孕妇管理 291 人，重点孕妇管理率 100% ( $291/291*100\%$ )；按照规范要求在孕期接受 5 次及以上产前随访服务 404 人，孕产妇系统管理率 98.06% ( $404/412*100\%$ )；产后 28 天内的接受过访视 404 人、1 次产后访视的产妇 404 人，辖区内产后 28 天内的接受过  $\geq 1$  次产后访视的产妇人数，辖区内产后 28 天内的接受过 1 次及以上访视的产妇访视率 100% ( $404/404 \times 100\%$ )，重点孕妇管理率、孕产妇系统管理率、辖区内产后 28 天内的接受过 1 次及以上访视的产妇访视率  $\geq 95\%$ ，达标。得满分，1 分。

**B125 65 岁及以上老年人健康管理完成率：**2022 年度辖区内常住老人 23,576 人，对辖区内常住的 65 岁及以上老年人规范开展健康管理服务（包括生活方式和健康状况评估，体格检查，辅助检查和健康指导）17,561 人，老年人健康管理率 74.49% ( $17,561/23,576*100\%$ )，达老年人健康管理率  $\geq 70\%$  目标值；接受中医药健康管理的老年人数 21,888 人，老年人中医健康管理率 92.84% ( $21,888/23,576*100\%$ )，达老年人中医健康管理率  $\geq 70\%$  目标值。得满分，1 分。

**B126 慢病管理完成率：**2022 年度辖区内应纳入管理的高血压患者 22,082 人、纳入管理的高血压患者 13,508 人、已管理的高血压患者 13,508 人、按随访计划规范随访的高血压管理对象 11,488 人，应纳入管理的糖尿病患者 11,717 人、纳入管理的糖尿病患者 5,064 人、已管理的糖尿病患者 5,064 人、按随访计划规范随访的糖尿病管理对象 3,929 人。高血压患者健康管理率 61.17% ( $13,508/22,082*100\%$ )，达标 55% 及以上的目标；糖尿病患者健康管理率 43.22% ( $5,064/11,717*100\%$ )，达 40% 及以上的目标；高血压患者规范管理率 85.05% ( $11,488/13,508*100\%$ )、糖尿病患者规范管理率 77.59% ( $3,929/5,064*100\%$ )，均未达到 90% 的目标值。根据评分规则，共扣 1 分，得 1 分。

**B127 严重精神障碍患者管理：**2022 年度辖区内居家在管患者 531 人，所有登记在册的确诊严重精神障碍患者 600 人，每年按照规范要求进行管理的确诊严重精神障碍患者 600 人，所有登记在册的严重精神疾病居家患者中至少有一次随访时健康体检为“是”的患者数 482 人，当年 1 月 1 日起随访记录中服药依从性至少有 1 次为按时按量、不按时按量或医嘱无需服药的患者 543 人，严重精神障碍患者每年按规范要求进行管理率 100% ( $600/600*100\%$ ) 已达  $\geq 97\%$ 、严重精神障碍患者报告患病率 5.58% ( $600/107,621*1000\%$ ) 已达  $\geq 4.5\%$ 、在册患者面访率 94.67% ( $568/600*100\%$ ) 已达  $\geq 85\%$ 、在册患者规律服药率 90.5% ( $543/600*100\%$ )  $\geq 70\%$ ，已达标；故得满分，1 分。

**B131 深化医养结合服务完成率：**2022 年度石泉社区卫生服务中心开展了探索多种形式的医养结合、与辖区内养老机构签约服务全覆盖、与养老机构内老人 1+1+1 签约全覆盖、为养老机构内老人提供诊疗服务、家庭病床建床、健康宣教、健康体检、开设绿色通道

道、为内设医疗机构的养老机构提供多点执业五大类服务项目并予以服务公示，全面完成深化医养结合服务 5 大任务。故得满分，1 分。

**B132 安宁疗护建设完成率：**石泉社区卫生服务中心结合自身实际，设足安宁疗护床位 20 张，达设置数量  $\geq 10$  张目标值；实际开放床日累计 7,300 天、实际占用床日数 4,063 天，安宁疗护床位使用率 55.66% ( $4,063/7,300*100\%$ )，未达  $\geq 70\%$  的要求；2022 年度辖区内晚期恶性肿瘤死亡 280 人、开展居家或机构安宁疗护服务人数 137 人，为晚期恶性肿瘤患者提供安宁疗护服务比例 48.93% ( $137/280*100\%$ ) 达  $\geq 40\%$  的要求；当年三级服务体系及转介机制 21 次，已达转介数达到  $\geq 20$  次的标准。根据评分规则，得 0.5 分。

**B133 石泉办公用房需求保障情况：**2022 年租赁管弄路 252 弄 4 号房屋用于办公用房、保障办公用房需求，计划租赁面积 792 平方米，实际租赁方提供面积 792 平方米。石泉办公用房租赁计划实施完成度达 100%，得满分，1 分。

**B134 社区疫情防控工作完成率：**2022 年度石泉社区卫生服务中心完成新冠疫情防控排摸 54,139 人次，辖区内病例 4,061 人，管理密切接触者、次密切接触者 12,753 人次，根据不同人群采样要求完成 55,848 人次的采样任务，发热哨点开放。社区疫情防控工作完成率 100%，得满分，1 分。

**B141 家庭医生签约覆盖完成率：**2022 年度石泉社区卫生服务中心常住居民签约 41,898 人，常住居民签约人数占辖区内常住人口比例 39.05% ( $41,898/107,292*100\%$ )，未达  $\geq 40\%$ ；常住居民中重点人群签约 28,257 人，辖区常住服务对象中重点人群 28,257

人，重点人群签约率 100%（ $28,257/28,257*100\%$ ），已达 $\geq 70\%$ 。根据评分规则，得 0.5 分。

**B142 家庭医生签约服务效率：**2022 年度石泉社区卫生服务中心签约居民总数 41,898 人，其中高血压确诊 13,508 人、糖尿病确诊 5,064 人、签约老年人 30,869 人，完成健康档案基本信息和评估的有效签约居民 41,898 人，签约居民中接收高血压、糖尿病管理的人数分别为 11,689 人、4,415 人，为签约 65 岁以上老年人有效服务 22,291 人。签约居民有效签约比例 100%（ $41,898/41,898*100\%$ ），签约居民中完成健康档案基本信息和健康评估的比例 $\geq 80\%$ ；签约医疗机构组合内就诊比例 69.48%（ $184,444/265,464*100\%$ ），未达 $\geq 80\%$ ；签约社区就诊比例 40.35%（ $107,114/265,464*100\%$ ），未达 $\geq 60\%$ ；签约居民中高血压患者、糖尿病患者接受家庭医生管理的比例均达 86.71%（ $(11,689+4,415) / (13,508+5,064) *100\%$ ），已达 $\geq 70\%$ 目标；家庭医生为签约老年人提供有效服务比例 72.21%（ $22,291/30,869*100\%$ ）已达 $\geq 70\%$ 。根据评分规则，得 0.5 分。

**B151 “三基考试”（技能练兵）考核完成率：**2022 年度石泉社区卫生服务中心在编卫技人员总计 171 人，参加区内统一“三基考试”（技能练兵）的卫技人员 166 人，达 $\geq 90\%$ 的目标值。得满分，1 分。

**B161 12345、12320 等有责投诉处置率：**2022 年度石泉社区卫生服务中心 12345、12320 等转单有责投诉等共 128 件，完成处置 128 件，投诉处置率 100%。得满分，1 分。

## （2）产出质量

**B211 门诊和住院服务医保违规率:** 2022 年度医疗保障行政执法现场检查中, 根据“上海市医保智能监管系统”中自主筛查、规则筛查、随机抽查数据进行核查, 检查发现该院门诊结算中存在重复收费、过度诊疗、其他违规行为。其中, 重复收费涉及 1612 人次, 违规金额 8,060.00 元; 过度诊疗涉及 4 人次, 违规金额 1,690.00 元; 其他违规行为(医师超执业范围)涉及 1 人次, 违规金额 54.00 元; 其他违规行为 5 人次, 违规金额 989.00 元。本次检查违规金额共计 9,339.00 元。因违反《医疗保障基金使用监管条例》第十五条, 属于《上海市基本医疗保险监督管理办法》第三十八条第二项、第三项、第七项所列的违规行为, 受到上海市普陀区医疗保障局行政处罚, 存在医保违规情况, 根据评分规则, 不得分。

**B212 门诊患者平均预约诊疗率:** 2022 年度医院就诊系统中居民预约门诊达 70,939 人次, 预约实际就诊量的履约为 56,638 人次, 年度总门诊量 342,124 人次, 门诊患者预约诊疗率 20.73% ( $70,939/342,124 * 100\%$ ), 未达门诊患者平均预约诊疗率 $\geq 30\%$ 的目标。根据评分规则, 不得分。

**B213 合理用药率:** 2022 年度门诊处方总数 322,814 张, 其中含抗生素的处方 23,987 张、静脉点滴处方 40,462 张, 分别占比 7.43%、12.53%。抗生素的处方占门诊处方总数比例达 $\leq 10\%$ 的目标值; 静脉点滴处方超标, 主要系住院老人静脉点滴处方需求较高。根据评分规则, 得 0.25 分。

**B214 中医诊疗人次占总诊疗人次的比例:** 2022 年度中医门诊(挂号)量 148,282 人次, 中医诊疗人次占总诊疗人次的比例 43.34% ( $148,282 \text{ 人次} / 342,124 \text{ 人次}$ ), 达 $\geq 30\%$ 目标值。故得满分, 0.5 分。

**B221 慢病管理控制率：**年内最近一次随访血压达标 9,857 人，高血压管理患者年内最近一次随访血压达标率 72.97% ( $9,857/13,508*100\%$ )，达 $\geq 40\%$ 目标值；年内最近一个季度糖化血红蛋白或血糖达标 3,466 人，糖尿病患者管理人群血糖控制率 68.44% ( $3,466/5,064*100\%$ )，达 $\geq 40\%$ 目标值、一年内检测过糖化血红蛋白的糖尿病管理患者 3,333 人，糖化血红蛋白检测率 65.82% ( $3,333/5,064*100\%$ )，达 $\geq 30\%$ 目标值。故得满分，1 分。

**B231 石泉租赁办公用房场地达标率：**经了解，2022 年租赁管弄路 252 弄 4 号房屋因环境条件等因素未达可充分保障办公用房的需求，当年度该租赁用房实际处于空置状态。石泉租赁办公用房场地未达标，不得分。

**B232 社区疫情防控工作事故率：**当年度未发生防控工作事故。故得满分，0.5 分。

**B241 家庭医生服务保障情况：**2022 年度石泉社区卫生服务中心家庭医生共计 31 人，签约居民 41,898 人，家庭医生平均签约居民人数 1,352 人，处于家庭医生平均签约居民人数平均 1000-2000 人的合理水平，可满足家庭医生服务，具备服务质量的保障性，得满分，1 分。

**B251 “三基考试”（技能练兵）培训合格率：**当年卫技人员参加区内统一“三基考试”（技能练兵）的合格比例 100%，达比例 $\geq 90\%$ 的目标值。得满分，1 分。

**B261 12345、12320 等有责投诉及时办结率：**考核石泉社区卫生服务中心接 12345、12320 等转单有责投诉均已完完成处置并办结，有责投诉办结率 100% ( $128/128*100\%$ )。得满分，1 分。

### (3) 产出时效

**B311 平均住院天数：**2022 年度石泉社区卫生服务中心出院患者总天数 361,548 天，出院患者总人次 415 人次，平均住院日为 871.2 天，因承担护理院病床，故平均住院天数远超 90 天的目标值。根据评分规则，不得分。

**B321 传染病疫情规范处置率：**2022 年度辖区内发生的霍乱等重点传染病、传染病聚集性/暴发事件报出传染病 0 例，无传染病聚集性事件发生；发生传染病 195 例，访视人次数 216 人次。传染病疫情规范处置率 100%。得满分，0.5 分。

**B322 辖区内怀孕 13 周之前建册率：**2022 年度辖区内活产数 412 人；怀孕 13 周之前建册人数 392 人，早孕建册率 95.14% ( $392/412*100\%$ )，达辖区内怀孕 13 周之前建册率 95% 的目标。得满分，0.5 分。

**B331 石泉办公用房需求保障情况：**已按年度计划及时执行租赁，得满分，1 分。

**B332 社区疫情防控工作及时率：**2022 年度根据疫情防控工作管理要求，石泉社区卫生服务中心接疾控任务即刻对疫情接触人群进行排摸、完成病例、密切接触者、次密切接触者等管理工作并按采样时间要求完成相关采样工作。得满分，1 分。

**B341 “三基考试”（技能练兵）培训及时率：**已于当年及时组织卫技人员，如期参加区内统一“三基考试”（技能练兵），及时率 100%。得满分，1 分。

**B351 12345、12320 等有责投诉及时办结及时率：**石泉社区卫生服务中心接 12345、12320 等转单投诉，按相关制度规定均于当

月完成处置并办结，有责投诉办结及时率 100%  
( $128/128*100\%$ )。得满分，1分。

### 3、效果类指标

单位效果类指标从经济指标、单位社会效益两方面考察，单位效果类指标总分 25 分，实际得分 22.85 分，得分为 91.4%。C 类指标得分情况详见表 4-4。

表 4-4 C 类指标得分简表

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标/四级指标	权重	得分	
C 效果指标	25	C1 经济指标	15	C11 基本药物使用金额比例	3	3	
				C12 医疗服务收入占比	3	1.9	
				C13 医疗支出效率	3	2.63	
				C14 万元收入能耗支出率	3	2.32	
				C15 百元医疗收入消耗的卫生材料费用比例	3	3	
	10	C2 社会效益		C21 社区卫生工作效率提高程度	2	2	
				C22 社区卫生服务水平提高程度	2	2	
				C23 社区卫生服务质量提高程度	2	2	
				C24 居民健康水平提高程度	2	2	
				C25 服务工作知晓率	2	2	
总计					25	22.85	

### (1) 经济指标

**C11 基本药物使用金额比例：**2022 年度石泉社区卫生服务中心全部药品总金额 73,379,540.22 元，基本药物使用金额比例（不含延伸处方）64,271,976.62 元，基本药物使用金额比例为 87.59% ( $64,271,976.62/73,379,540.22*100\%$ )，达 85% 及以上目标，较去年有所提高，在临床药物治疗过程中，使用同类药品时，在保证药效前提下已优先选用国家基本药物。基本药物使用金额比例及处方比例逐年提高。得满分，3 分。

**C12 医疗服务收入占比：**2022 年度石泉社区卫生服务中心医疗服务收入 36,783,812.69 元、业务收入 120,082,422.67 元，占业务收入比例 30.63% ( $36,783,812.6/120,082,422.67*100\%$ ) < 去年同期值 48.48%。根据评分规则，扣 1.1 分，得 1.90 分。

**C13 医疗支出效率：**2022 年度石泉社区卫生服务中心医疗收入 120,082,422.67 元、医疗支出 159,380,549.61 元，医疗支出占医疗收入比例  $132.73\% (159,380,549.61/120,082,422.67 \times 100\%)$  > 去年同期值 116.55%。根据评分规则，扣 0.37 分，得 2.63 分。

**C14 万元收入能耗支出率：**2022 年度石泉社区卫生服务中心万元收入能耗（指水、电、煤、油、气支出）支出 1,690,618.20 元，万元收入能耗支出率  $1.41\% (1,690,618.20/(120,082,422.67/10000)*100\%)$  > 去年同期值 1.09%。根据评分规则，扣 0.68 分，得 2.32 分。

**C15 百元医疗收入消耗的卫生材料费用比例：**百元医疗收入消耗卫生材料（其中医疗收入中不含药品收入）费用 15,751,551.00 元，百元医疗收入消耗卫生材料费用比例  $29.85\% [15,751,551.00/(120,082,422.67/100) \times 100\%]$  ≤ 去年同期值 31.56%。得满分，3 分。

## （2）社会效益

**C21 社区卫生工作效率提高程度：**职工对社区卫生工作效率提高评价达 94.26%。按评分规则，得满分，2 分。

**C22 社区卫生服务水平提高程度：**评价小组对在职工员、本院、分中心及 3 个卫生站点就诊人投放不记名问卷调查，结果反映相较 2021 年，2022 年度受访者认为社区卫生服务水平综合有较好的提高，其中在职工员评价结果为 94.33%、就诊人评价结果为 94.77%。按评分规则，得 2 分。

**C23 社区卫生服务质量提高程度：**评价小组对在职工员、本院、分中心及 3 个卫生站点就诊人投放不记名问卷调查，结果反映

相较 2021 年, 2022 年度受访者认为社区卫生服务质量综合提高, 其中在职工评价结果为 94.47%, 就诊人评价为 94.69%。按评分规则, 得满分, 2 分。

**C24 居民健康水平提高程度:** 通过对院内职工开展不记名问卷调查结果反映, 相较 2021 年, 2022 年度职工认为社区卫生工作对居民健康水平提高力达 94.68%。按评分规则, 得满分, 2 分。

**C25 服务工作知晓率:** 评价小组对本院、分中心及 3 个卫生站点就诊人投放不记名问卷调查, 对药品医疗器械价格公示、健康宣传栏、健康指导、健康体检、健康知识讲座的社区卫生服务中心开展的服务及公示等工作的知晓度进行调查, 经过深入访谈了解到相关部分受访人对上述公示、宣教等服务工作不关心, 部分受访人表示宣传工作开展毫不知情, 上述工作综合知晓率为 95.63%。按评分规则, 得满分, 2 分。

#### 4、影响力类指标

单位影响力类指标从长效管理制度建设、满意度两方面考察, 单位效果类指标总分 10 分, 实际得分 8 分, 得分率为 80%。D 类指标得分情况详见表 4-5。

表 4-5 D 类指标得分简表

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标/四级指标	权重	得分
D 影响力	10	D1 长效管理制度建设	4		4	2
		D2 满意度	6	D21 职工满意度	3	3
				D22 就诊人满意度	3	3
合计		10			10	8

**D1 长效管理制度建设:** 石泉社区卫生服务中心结合自身实际, 为提高制度运行的有效性建立相关内控管理制度, 但未根据发

展变化与新需求进行修订，存在一定欠缺；本社区卫生技术人员 171 人，占总比 95%，达卫生技术人员占职工总数比例 $\geq 80\%$ 的目标值，家庭医生 31 人，达每万常住人口配 3 名及以上的标准，人员配置基本合理。按评分规则，得 2 分。

**D21 职工满意度：**职工对现行管理制度满意度、组织领导能力满意度、工作环境满意度、学习与培训机会满意度、对学习培训工作效果满意度、对单位整体运作情况满意度均为 92.46%，综合满意度达目标值。得满分，3 分。

**D22 就诊人满意度：**就诊人对就诊环境、医疗技术水平、医护服务质量态度、医疗设施设备、基本药品供应、诊疗效果及整体运行水平综合满意度达 92.50%，已达目标值。得满分，3 分。

### （三）成本预算绩效分析

#### 1、绩效分析

石泉社区卫生服务中心单位整体绩效主要反映单位为履职所分配、使用、管理的财政资金预期产出和效果。因此单位整体绩效产出围绕着履职数量指标，即单位计划完成的各类重点工作和任务的数量；履职质量指标，即重点工作和任务需要达到的质量标准和要求；履职时效指标，即重点工作和任务的计划完成时间要求等。单位整体绩效效益围绕着单位履职活动以尽量少的劳动耗费取得尽量多的经营成果或同等的劳动耗费取得更多的经营成果，单位履职活动对提高居民健康水平、卫生服务发展所起的积极作用或产生的有益效果。我们将石泉社区卫生服务中心履职工作分为基本医疗服务、基本公共卫生服务、家庭医生建设、其他医疗重点工作等，并围绕国家、市、区卫生健康发展要求设置相应绩效评价的目标值。结合《上海市市级财政支出成本预算绩效分析操作指引（试行）》要

求，结合单位整体支出绩效评价情况，编制绩效分析表，详见附件十三《绩效分析表》。绩效评价系全成本口径，即整体运行成本实施成效，故评价结论见正文“五（一）”，最终评分结果为 81.7 分，绩效评级为“良”。

## 2、成本核算分析

全成本口径核成本，即运用科学、合理、可行的成本核算方法，对项目支出的历史成本进行分析，摸清成本核算与分摊方法，分析影响成本的关键因素和成本变动趋势。本次项目资金主要来源有财政资金、医疗收入等事业收入。评价中我们对其进行全口径成本统计，利用到作业成本法、比较法、因素分析法和公众评判法。根据石泉社区卫生服务中心作业活动耗用资源的情况，将资源耗费分配给作业，再依照成本对象消耗作业的情况，把作业成本分配给成本对象。即通过成本动因找寻单位成本，梳理总体成本情况，作为后续分析的数据资料。基于石泉社区卫生服务中心成本核算管理与信息化等基础，本次分析将石泉社区卫生服务中心的成本分为医疗服务耗用成本、单位运行保障耗用成本两块进行分析，厘清医疗服务工作投入人员成本、公用经费等情况，结合职工人数、门诊人次等对成本结构梳理，详见附件十四《成本核算分析表》。

## 3、成本效益分析

### （1）单位成本效益分析

受限于石泉社区卫生服务中心成本核算基础，我们将作业动机划分为医疗服务性支出、运行保障性支出及项目性支出。结合作业成本法与最低成本法、社会效益法等方法对履职成本效益分析。

2022 年度石泉社区卫生服务中心提供门诊人次医疗服务 339,418 人次、住院使用 99,629 床日，耗用于门诊的药品耗用成本

共 6,125.75 万元、住院药品耗用成本 1,146.31 万元，即每门诊人次耗用药品 180.48 元、每住院床日耗用药品 115.06 元。根据单位平均在职职工人次，每职工平均门急诊人次达 1,875 (339,418 人次 /181 人)、每职工平均住院床日达 550 (99,629 床日/181 人)。

当年度医疗收入总额 120,082,422.67 元，其中门诊收入 82,690,027.87 元、住院收入 37,392,394.80 元 (门诊收入中药品收入 64,302,669.42 元、住院收入中药品收入 11,463,175.68 元)，药品收入占业务收入比重 61.59%。每职工平均医疗收入 663,438.80 元 (120,082,422.67/181 人)，每门诊人次收费水平为 243.62 元 (其中每门诊人次药品收费水平为 189.45 元)，上年每门诊人次收费水平为 203.86 元/人次 (其中每门诊人次药品收入水平为 145.52 元)，较上年有所提高，主要系疫情管控长处方增加；住院每床日收费水平 375.32 元 (其中每床日药品收费水平为 115.06 元)，上年住院每床日收费水平 398.00 元 (其中住院每床日药品收费水平 107.11 元)，每床日收费水平较上年有所下降，主要系疫情封控期间床位收治量减少较多，疫情激增期病房针对病种用药需求提升引起住院药品收费水平有所上升。

#### (1) 历年比较情况

评价小组收集了石泉卫生服务中心 2022 年度至 2020 年度医疗收入、药品收入，统计门诊人次及住院使用床日，对近年医疗服务效益进行比较。2022 年度石泉社区卫生服务中心每职工平均门急诊人次达 1,875、每职工平均住院床日达 550，每职工平均医疗收入 663,438.80 元；2021 年度每职工平均门急诊人次达 2,380、每职工平均住院床日达 672，每职工平均医疗收入 752,833.73 元；2020

年度每职工平均门急诊人次达 2,110、每职工平均住院床日达 679, 每职工平均医疗收入 712,360.33 元。比较情况表见附件十五。

2022 年度医疗门诊量受疫情防控措施影响, 较 2021 年门诊人次及相应医疗收入均有所下滑, 分别为 -21.21%、-5.84%, 门诊药品收入较上年上浮 2.58%、每门诊人次收费水平较上年上浮 19.51%, 主要系为减少居民就诊配药频次的长处方开具量上升, 但受诊疗服务需求量缩减影响门诊医疗收入仍有所下降。住院床日及相应医疗收入均有所下降, 分别为 -18.15%、-22.81%, 主要药品收入较上年下降 12.08%、每床日收费水平下降 5.70%, 主要系防控解封后及疫情暴发期住院部病人减少, 但住院主要为长满病长者, 因此用药水平较平均, 但该类病人疫情防控救治投入较大, 因此用药等需求较大。

2021 年度较 2021 年疫情初期已进入常态化水平, 较 2020 年门诊人次回升 8.61%、长处方开具下降因此门诊医疗收入略有下降为 1.07%, 门诊药品收入较上年下降 6.89%、每门诊人次收费水平较上年下降 8.92%, 诊疗服务需求量有所上升。2020 年初疫情初期住院人数有一定波动, 床周转较高, 2021 年住院床日受床周转影响下降 4.68%、但住院主要人群系长慢病长者用药需求稳定相应医疗收入较上年提升 7.29%, 主要药品收入较上年提升 9.35%、每床日收费水平上升 12.56%。

### (3) 横向比较情况

石泉社区卫生服务中心包含老年护理院, 设有床位 310 张, 服务结构中住院收入占比高于区内其他社区卫生服务中心, 本次我们选择了上海市普陀区长征镇社区卫生服务中心对项目成效进行横向

比较，主要系相较其他区内社区卫生服务中心的床位设置，长征社区卫生服务中心设有 **190** 张床位，服务结构与石泉社区卫生服务中心结构较为相近。比较情况表见附件十五。

长征社区卫生服务中心平均在职职工人次 **146** 人，同期每职工平均医疗收入 **684,943.37** 元，药品收入占业务收入比重 **63.53%**。社区常住居民总数 **153,693** 人，同期门诊人次医疗服务 **275,315** 人次、住院使用 **70,080** 床日，门诊与住院均次收费高于石泉社区卫生服务中心，主要原因有①门诊医疗服务项目开展具有差异性。2家社区卫生服务中心门诊药费门诊收费比分别为 **77.75%**、**77.21%**，长处方开具量对于门诊收费差异影响有限。从可提供的医疗服务项目分析，长征社区卫生服务中心拥有康复示范中心、其中医科、口腔科业务量大于石泉社区卫生服务中心，相关诊疗医疗服务费收入有一定差距；此外长征社区卫生服务中心因辖区内人口体量差异，计划免疫、接种、儿保高于石泉社区卫生服务中心。②住院群体差异性，石泉社区卫生服务中心含老年护理院，其住院人群主要是高龄老人，治疗需求上以基础住院诊疗服务为主，相关人群需要的诊疗服务有限且老年护理床位收费较低。但石泉社区卫生服务中心住院药费占住院收入比例为 **30.66%**，高于长征社区卫生服务中心 **28.43%**，主要系高龄老人静脉点滴处方需求较大。

#### 4、支出标准分析

本次评价基于现有核算基础，成本大体分为人员经费、公用经费及项目支出投入。人员经费标准系基于单位编制结构、人员职级情况及主管部门绩效核定。故我们在基本支出公用经费投入方面进行分析，根据现有公用经费构成情况，不含专项或明确为医疗服务

业务部分，建议根据现有在编、在岗人数，综合历年水平，石泉社区卫生服务中心公用经费为年人均 **3.93** 万元，具体见附件十六《支出标准建议表》。

## 六、 主要经验做法、存在的问题和建议

### （一）主要经验及做法

#### 1、科学防控，打好新冠肺炎疫情防控的每一战

2022 年初因新冠疫情形势风险急速加剧，防控压力持续增加，普陀广大医务工作者白衣执甲，逆行出征，始终奋战在疫情防控的第一线，为大上海保卫战取得重要阶段性胜利，为本区疫情防控取得阶段性成效，做出了积极的努力和贡献。石泉社区卫生服务中心在疫情防控工作中严格按照区卫健委统一部署，充分发挥联防联控工作机制，凝心聚力做好新冠肺炎疫情防控工作。切实落实居家和集中医学隔离管理工作，配合社区落实防控措施，承担集中医学观察点“江苏饭店”的医疗管理工作，派出百余人次，根据规范完成密切接触者的采样、环境采样、医疗咨询、心理疏导等工作。设立专人 24 小时负责封控地区的医疗保障任务，共进行医疗转运 400 余人次，提供临时上门服务近百人次。利用数字哨兵、核验核酸信息把好“入口关”，发挥“发热哨点”的作用，落实“五早”防控措施同时严格工作人员防护工作，加强日常管理工作。石泉社区卫生服务中心在居委会的配合下，继续开展多形式的疫苗接种工作。累计接种近 15 万剂次，为更好地抗击新冠疫情，构建免疫屏障。

#### 2、“以人为本”贯穿疫情防控工作的始终

在封控方法期间为最大限度满足居民们的就医、配药需求，为社区居民做好医疗保障工作，根据居民提交给居民会的就医需求，比如临近预产期的孕妇解答疑难、为血透、化疗居民安排车辆和定

点医院、为高烧的婴幼儿开启绿色通道、为突发疾病患者接洽接诊医院，为非常规药品寻找配药渠道等等；同时保障全流程、全闭环的转运工作，为有就医需求的居民做好 24 小时的保障服务，一心在抗疫一线为居民们守护“生命通道”，尽己所能为社区居民解决困难。石泉社区卫生服务中心有老年护理院、设立开放床位为区内社区卫生中心之首，疫情期间积极配合上级领导的工作布置，对病房周密防控，住院部医护人员克服自身种种困难坚守岗位为住院病患提供无微不至的照护，做好家属以及患者的安抚工作，通过定期视频连线的方式让家属与住院患者云相见，以减轻家属与病患忧虑，也让家属更了解住院病患健康状况。有条不紊，事前预案详细周到不遗留每一个细节，确实保障全病房住院老人的安全。全体职工不计得失不计报酬，积极响应、参与在各类核酸采样和疫苗接种工作，加班加点在抗疫一线努力做出自己作为医务工作者的微薄贡献。在核酸采样、疫苗接种等工作中，注重年资新老、能力强弱的搭配，体现能级对应，以达到最优配置，确保各项抗疫工作高效、优质地完成。闭环管理过程中，中心及各科室通过不同方式调动医护人员的积极性，在全力完成防控管理任务的基础上，合理调整医护人员休息、给予思想引导、心理疏导与情感激励等措施，齐心协力完成了一次又一次的疫情防控任务。

## （二）存在的问题

### 1、预算编制工作存瑕疵，部分预算执行率偏低

石泉社区卫生服务中心预算编制存在瑕疵，如当年医疗收入-职业年金预算编制时误将个人部分的职业年金 **141.60** 万元纳入预算，故该项预算执行率仅为 **63.67%**，偏差较大，预算编制精细化不足，预算复核管理未到位。

## 2、预算绩效管理落实不足，未及时对实施条件未达标的项目采取对应措施

石泉社区卫生服务中心单位整体绩效目标编制时未充分将履行工作纳入单位整体支出绩效目标设定；评价小组在项目情况调研过程中发现，石泉社区卫生服务中心为保障办公用房需求租赁了管弄路 252 弄 4 号建筑面积 792 平方米的办公用房，因场地环境条件等因素未达使用需求，自 2021 年 3 月空置至今未作启用，2022 年度年已支付年度租赁费用 80.94 万元，累计已支付 161.88 万元，项目实施可行性论证欠充分、因实施条件不足未能正式投入使用，未充分落实项目支出的绩效跟踪与纠偏，并未进行有效调整处理。截至评价报告日，石泉社区卫生服务中心已与石泉街道就更换达标办公用房一事达成一致，并终止管弄路 252 弄 4 号租赁协议。

## 3、权责发生制会计核算政策执行略有不足

财务会计权责发生制执行落实不足，如 2022 年 12 月记账凭证第 128 号，支付 2023 年度法律顾问费 1.80 万元，费用计入当期，会计信息质量待提高。

## 4、存在少量收取无法律法规依据的保证金情况，合同审核与档案管理执行待加强

少量货物采购合同中存在收取无法律法规依据的保证金，合规性不足；部分合同规定于合同签订一定天数后支付款项，条款与项目实际完成进度及效果未挂钩，或存在履约风险，合同签订过程中条款审核不充分，采购、合同管理需严谨；同时合同档案未进行台账管理并进行统一归档，档案管理待加强。

## 5、医用耗材相关资产管理制度不完善，存在部分资产存在账实不符

医用耗材等未细化实物管理制度要求，总务科根据业务科室的采购需求完成相关采购工作并清点验收，实物直接拨至需求科室作领用，实际物资耗用系根据诊疗工作等需求逐步消化，现有制度缺乏医用耗材等二级库管理，对于实物实际使用、结存情况的管理不严密，资产管理制度未充分落实。固定资产账面存在已无实物、尚未报损处置的资产共计 515.01 万元，系 1997 年与中山北路街道医院“撤二并一”并账时转入的账有实无资产，无实物资产占固定资产比重 8.08%。

6、中医药服务、家庭医生建设产出待提高，医疗服务质量等成效有待提升。

家庭病床建床率、门诊中药饮片处方占门诊总处方比例略低；受疫情影响高血压与糖尿病患者规范管理率未达预期，安宁疗护床位使用率待提升，医疗服务收入比下降，万元收入能耗支出率超上年同期；因居民就医习惯和自主选择，签约医疗机构组合内就诊比例和签约社区就诊比例、门诊患者预约诊疗率低于目标值。

7、内控制度未根据管理发展新需求进行修订。

近年为做好疫情防控管理等，加强院感、社区疫情防控闭环管理等方面要求，石泉社区卫生服务中心已建立相关内控管理制度，但未根据发展变化与新需求进行修订，项目长效管理机制有待完善。

### （三）建议和改进举措

1、加强预算编制审核，提升自有资金预算编制精确度

建议项目单位在编制预算时，参考近年预算执行情况、根据现有人员规模结合下年度计划实施内容，更准确地预估预算提高预算编制的合理，同时结合自身预算管理制度，从预算必要性、合理

性、绩效性及预算精度等方面落实好预算审核，优化预算管理工作，提升自有资金的预算编制精确度，减小预算调整幅度，提高资金使用效率。

## 2、充分落实绩效全过程管理，切实发挥预算绩效管理约束作用

建议将履行工作纳入单位整体支出绩效目标设定、评价中，建议根据职能履行、履职效果进行分类并设置符合客观实际的、可考核、可衡量的目标进行考核。并按照“谁支出、谁负责”“谁使用、谁监控”的原则，通过定期开展项目数据分析和跟踪检查，动态掌握和了解资金支付进度及项目实施进度、绩效目标实现程度等，及时反馈绩效监控中发现的问题。将绩效监控与预算管控相结合，建立绩效监控结果应用机制，对支出进度慢以及偏离绩效目标的项目，及时督促加快支出进度，及时整改纠偏，确保如期实现绩效目标，对于不再实施的项目及时调减当年预算，收回资金，防止资金沉淀，提高财政资金使用效益。建议石泉社区卫生服务中心尽快协调办公用房租赁项目的落实条件，确保正常工作运行所需，避免资金浪费。落实好绩效全过程管理，后期项目管理需切实做好事前评估、事中动态跟踪、事后绩效评价，发挥预算绩效管理约束作用，将绩效评价结果应用于预算管理中，为预算编报提供有力依据，提高预算编制质量、优化预算资源配置，提升财政预算科学化、精细化管理水平，提高财政资金使用效益。

## 3、落实政府会计制度核算要求，提升会计信息质量

规范权责发生制的核算管理，以取得收取款项的权利或者支付款项的义务为标志来确定本期收入和费用的会计核算基础，更准确地反映整体财务状况、运行情况和单位中长期可持续性等信息，提升会计信息质量与预算管理水平。

#### 4、规范政府采购保证金管理，加强合同及档案管理控制

根据法律法规等相关规定，全面排查梳理没有法律法规依据的保证金、应退未退的履约保证金等，并做好清退工作，规范政府采购保证金管理。同时做好合同审核，对于合同内设条款的合规、合法性及权利义务等内容做好审核，加强合同全过程管理，以事前防范为主、事中控制及事后补救为辅，维护合法权益，严格合同拟定至履约的相关审核控制，减少项目实施风险。同时加强档案管理，根据经济业务性质分类梳理、收录相关合同并建立台账，建议相关档案进行统一管理。

#### 5、完善医用耗材的资产管理制度，切实执行实物资产管理要求

需进一步加快医用耗材等二级库的建立、落实台账管理等，确保实物资产账、表、实物一一对应，加快完善医用耗材实物管理制度，有利于总务科掌握医用耗材等实际使用情况，有助识别、明确采购需求及成本管理。并建议按照资产管理的相关要求，定期做好资产盘点清查，确保实物资产账、卡、物相符，并及时梳理盘点清查结果，对有账无实物的资产应根据《关于进一步加大简政放权力度促进市级事业单位国有资产管理工作的通知》（沪财资〔2019〕16号）、《普陀区行政事业单位国有资产处置管理实施办法》（普财〔2019〕25号）等文件要求，备齐相应材料、履行资产报损审批手续规定进行报审或备案，凭结果及时进行账务处理、更新资产台账信息，做到账实一致。

#### 6、服务主动向前，提升居民医疗服务利用率

建议主动对接属地街镇、居委，加强重点人群的管理，对适合开展家床的群体主动提供家床服务，对尚不必住院治疗或出院后仍需一定治疗的患者，提供延伸服务开设家床服务，拓实网底功能，

合理调整团队布局，优化服务流程，发挥非家庭医生的全科医师群体的支持作用，临近中心本部的居委由中心非团队全科医师承担家床工作，依规开展合理的家床服务，灵活调整建床时间，大力推进中医适宜技术进社区，逐步提升中医家床比例，进一步提高家庭病床建设完成率。通过营建宣传氛围，在属地街镇、居委、楼宇通过讲座、座谈、海报等形式加强预约服务的宣传；优化预约提示，如公众号、挂号凭证上加注，做好预约电话或网站介绍、公布预约就医流程、落实预约专窗；通过各接诊医生主动对接患者，倡导、引导患者有序预约就诊，通过提供全流程预约服务的科室，如专病、口腔、针灸、推拿、中医等试行推广预约服务，进一步提升门诊患者平均预约诊疗率。常住居民签约提升建议进一步梳理签约对象信息，动态调整无效内容，做好实时信息维护工作，充分利用健康档案的作用，了解签约对象的需求，主动为确实有需求的社区居民服务，加强与签约对象的沟通与随访，让居民更加了解家庭医生的用途，服务范围以提升签约覆盖面；同时发挥专病优势，以社区专病门诊为抓手，充分利用二三级医院的优势，提升服务能级，从而使居民群众能够更加信任自己的家庭医生。充分发挥社区卫生服务中心的社区健康守门人的优势，以六位一体（预防、保健、医疗、康复、健康教育及计划生育技术指导）为着力点，提升服务意识，主动观察签约居民就医习惯，及时沟通组合调整事宜，加强宣传引导，引导社区居民用好分级诊疗。发挥延方作用。利用延伸处方的优势，为签约对象提供更广泛的药品供给；优化站点布局，方便社区居民就近就医，同时加强与相关二三级医院对接，方便签约对象优先到上级医院专家门诊、诊查治疗，加快中心建设。积极创建康复示范中心，为签约对象提供优质、便捷的康复服务，进一步提升签约社区就诊比例。建议做好能耗优化的规划与管理，在服务感受

保障的基础上做好节约能耗工作，排摸现有设备、设施中的电耗子，后续设施设备新增与更新需将低能耗纳入考量范畴。

## 7、根据管理新需求及时做好长效管理机制的更新与优化

建议从石泉社区卫生服务中心业务与自身发展的实际出发，以审计、巡察整改为契机，以管理制度变更或管理新要求为切入点，全面细致地梳理制度设计与制度执行中的缺陷，通过深入调研、识别风险、梳理整合、征求意见、座谈讨论、优化流程、完善修改、科学修订等程序，动态优化内控管理工作。

## 七、其他需要说明的情况

本项目主要难点系因现有的成本核算方法和路径条件不成熟，作业活动耗用资源难以准确分配到责任层级的相关成本对象，分析基础数据信息缺失对成本预算绩效工作质量会产生严重影响，难以对成本分析的提炼与总结规律，反映和监督人力投入和物资消耗，不利于单位管理人员预测、决策和分析运行情况，对形成具适用性、科学合理的定额标准建议造成困难，成本效益分析难度较大。

### 1、关于成本预算绩效管理方面的难点

#### （1）尚未健全成本核算机制

现有核算角度主要从支出性质和经济分类角度进行归集。未从单位职能目标角度结合专业业务活动进行系统核算并建立成本核算规则，成本核算体系不健全。同时在成本控制机制建立中未将成本管理责任、核算工作落实到科室，并通过对科室运行情况形成分析机制并加以控制。

#### （2）成本核算的归集与分配方式要求未明晰

成本控制层次不足，业务和成本的对应关系不清晰，尚未将各项支出权属纳入核算管理范围、制定合理的分摊规则。现阶段对应科室直接费用、间接费用划分明确性不足，如各类药品、材料收发存详细记录不足，难以根据实际使用将费用落实到科室；人员费用未充分根据履职情况划入科室成本；能耗费用、折旧摊销等未根据实际使用科室、结合服务医疗内容等进行合理分摊。且现阶段部分日常费用申报时未明确实施主体。对成本归集准确性、科学合理性形成难点。

### （3）信息化数据利用与建设不充分

社区卫生中心执行的会计制度下会计科目繁多，成本核算更加复杂，需要相关的信息化软件对数据分析进行支撑，如付费系统实际拥有开单医生所属科室信息、开出诊疗服务、药品等收费数据，但相关数据未与财务系统接通，也未汇总相关信息数据给财务人员，造成各项收入、成本数据不能及时进行核算。固定资产系统实际数据信息应已包括资产原值、折旧及科室使用人，实际运用中也未根据实际使用人或业务用房的面积等条件进行合理分摊。信息化数据利用不足，核算信息化建设不全面。

### （4）项目业务内容和成本边界不够清晰，厘清难度较大

项目成本分析的第一步是确定应纳入分析范围的全口径成本。比如财政与事业支出部分内容有随意性，如通用设备购置部分纳入财政资金支持、部分使用医疗收入；如何界定大型维修费、如何界定公用经费界限等，边界不清晰。

## 2、关于成本预算绩效管理方面的建议与思考

### （1）进一步健全成本核算机制的建设工作

建议石泉社区卫生服务中心结合基层卫生服务机构的业务特点，在内部管理和外部管理的特定成本信息需求，明确成本核算部门和成本相关部门的职责，合理确定成本核算对象和范围、成本核算定义、数据记录要求等，树立起自上而下成本控制理念与意识。根据职能目标确定相关业务活动（包括医疗、公卫等），进一步将科室成本、医疗服务成本等作为成本核算对象。如按照各科室进行成本核算，进一步计算各科室活动成本、门诊诊次成本、住院床日成本。建议社区卫生服务中心逐步将成本费用核算至科室发生成本、诊次成本、床日成本。进一步做好成本核算机制建立工作，健全成本核算机制，促使单位合理控制成本、优化资源配置、提升管理水平，夯实绩效管理基础的同时为衡量整体与各部门的运行效率、核心业务实施效果等提供有效成本信息。

## （2）明晰成本核算的归集与分配方式要求

成本核算包括人员经费、药品费、卫生材料、折旧摊销及其他医疗费用。按照核算对象划分直接成本和间接成本；按属性分清固定成本和变动成本。以科室单元为独立核算账户，归集其独立计量的所有收入和各项成本费用；公卫服务等多科室人员交叉实施的，或可考虑按照作业法将工作分为若干个作业、将执行中耗费的资源分配到作业并计算作业成本、将作业成本分配到各个服务项目中，即基于标化工作量划分相应投入；对于慢病等医疗服务大的、医疗资源消耗较为公平的，可适当考虑根据病种对应诊疗方案，自上而下按照病种标准服务量等方法进行分摊。进一步明确核算规则，如当成本核算对象为医疗活动时医疗全成本应该涵盖医疗活动相关的全部能耗；如折旧费用应该根据实际使用对象划分属于医疗服务成本或管理成本并根据服务对象合理分摊；如能耗费在有条件的基础上，大型医疗设备应单独计费或按机时与功率合理测算。通过明确

分配口径、核算方法，开展科室成本核算、项目成本核算等精细化管理，实现成本控制、减少浪费、优化配置、提高效率、减轻病人负担，保障医保参保人员权利，提升医务人员待遇。也为实现基层医疗服务的健康、可持续。

### （3）重视数据基础，深化信息化数据贯通

建议利用好现有信息化系统有关数据，为成本核算提供数据基础，包括医院的资金使用管理药品耗材管理，设备购买、使用等等日常消耗，为各科室的成本和所需的总成本提供基础。各科室通过系统统计能够清楚看到该单元资源的消耗情况，根据所得情况制定一个科学、合理的管理方案，对医院的成本进行监管，减少资源浪费。同时，应与成本核算对象所对应的会计明细科目或辅助核算项目保持数据同源性和一致性。

### （4）明确业务内容和规范成本边界

从严编制财政与事业支出部分预算，将业务活动中的医疗活动作为基本的成本核算对象，进一步细化科研活动、公共卫生等预防活动（以下称非医疗活动）等成本并做好边界定义与划分，避免混用不同来源资金，混淆公用经费界限，提升成本核算准确性。

### （5）成本控制结果进一步利用

建议将成本控制理念融入决策、管理与执行中如设备购置、更替时，根据实际工作需求合理规划购置需求，将设备能耗功率等纳入决策考量范围；在日常管理中根据部门划分成本控制职责，降低日常运作中不必要的浪费。全员全流程参与，实现成本控制前移，费用控制后移，在预期收益可实现的基础上降低运行成本。

上海中洲会计师事务所有限公司

2023 年 8 月 30 日