

# 上海市同济医院财政支出项目 绩效评价报告

项目名称：上海市同济医院医院后勤智能化管理平台项目

项目单位：上海市同济医院

主管部门：上海申康医院发展中心

委托部门：上海申康医院发展中心

评价机构：上海立信资产评估有限公司

二零一八年六月

# 目 录

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 摘 要.....                 | 1  |
| 一、项目基本情况 .....           | 4  |
| (一) 项目概况 .....           | 4  |
| (二) 绩效目标 .....           | 8  |
| 二、绩效评价工作情况 .....         | 9  |
| (一) 绩效评价目的 .....         | 9  |
| (二) 绩效评价工作方案制定过程 .....   | 9  |
| (三) 绩效评价原则、评价方法 .....    | 9  |
| (四) 绩效评价实施过程 .....       | 10 |
| (五) 绩效评价的局限性 .....       | 11 |
| 三、评价结论和绩效分析 .....        | 12 |
| (一) 评价结论 .....           | 12 |
| (二) 具体绩效分析 .....         | 12 |
| 四、主要经验及做法、存在的问题和建议 ..... | 22 |
| (一) 主要经验及做法 .....        | 22 |
| (二) 存在的问题 .....          | 22 |
| (三) 建议和改进措施 .....        | 22 |

## 摘要

为加强上海申康医院发展中心（以下简称“申康中心”）财政预算支出的管理工作，提高财政资金使用效益，受申康中心委托，上海立信资产评估有限公司对上海市同济医院医院后勤智能化管理平台项目进行绩效评价工作，形成绩效评价报告。

### ● 概述

医院后勤管理是医院管理链中的重要环节，后勤工作是全院工作正常运行的基础和保障。后勤智能化管理平台是以信息化管理为基础，以现场设备的实时运行采样数据为依据，以提高能源使用效率，提升后勤管理水平为目标对医院的后勤工作进行统一管理、统一指导的工作平台。

上海市同济医院（以下简称“同济医院”）承担了上海市西北地区 400 余万居民的医疗保健和一、二级医院疑难危重病人的会诊任务。为进一步提升后勤管理水平，提高医院后勤管理工作效能，经申康中心审核批准，根据《关于上海市同济医院后勤智能化管理平台一期建设项目的批复》（申康发〔2015〕107 号）同济医院开展了“2015 年医院后勤智能化管理平台项目”，项目初始计划总资金 720.25 万元，其中财政专项资金 500 万元，同济医院自有资金 220.25 万元。

### ● 评价结论

运用由项目组设计并经相关部门确认的评价指标体系及评分标准，通过数据采集、问卷调查及访谈，对医院后勤智能化管理平台项目绩效进行客观评价，最终评分结果为 85 分，绩效评级为“良”。

## ● 经验教训和建议

### 一、 主要经验及做法

通过建设医院后勤智能化管理平台，同济医院在具体的后勤管理工作中，运用数字化技术手段，实现对医院后勤管理的各个环节的实时监测，及时发现后勤设备故障并对其进行维修。通过数字化手段进行高效的数据采集、处理分析，为医院后勤业务工作构建协同管理的业务平台，实现资源优化配置，提高医院后勤管理工作效率和保障水平。

### 二、 存在的问题

#### 1. 项目预算编制不够细化，预算管理有待进一步加强

经项目组检查预算编制的相关资料后发现，项目单位在编制预算时，未能对预算编制的单价、数量进行准确细化，在预算管理过程中存在不足。

#### 2. 项目管理制度不够健全有效

为保证项目顺利进行，同济医院设立了招标、采购制度等相应项目制度，但未建立项目实施相关管理制度，实施制度在整个后勤平台建设具有重要意义，同济医院对项目建设中的进度、质量缺乏管控，项目管理制度不够健全。

#### 3. 医院后勤智能化管理平台覆盖不够全面

根据社会调查结果，医院后勤智能化管理平台尚未实现对全院进行覆盖，没有完全达到项目建设预期目标，在后勤管理平台上未能对医院的每栋建筑、每个楼层、每个科室的能源数据全部呈现，还需进

一步扩大安装范围，才能实现全院覆盖，提高使用效益。

### **三、建议和改进措施**

#### **1. 以需求为导向，合理安排预算**

建议项目单位在后续类似项目实施前，进一步加强项目前期调研工作，对各种可能影响项目实施的情况进行预测分析，在立项时编制详细预算，请相关专家对设备配置、单价、数量等情况进行评审论证，使预算编制的数量及单价有据可依，提高预算编制的准确性。

#### **2. 完善项目实施制度，保证项目顺利实施**

根据医院整体制度建立项目实施过程中的管理制度，对项目实施的流程与监督进行管理。再根据项目实施制度编制，针对项目的具体方案，在方案中具体对项目实施进度进行规范，全面管理项目的实施进度与效果，并确定相关责任人员跟进，签订合规有效的政府采购合同，以保障制度的有效执行。

#### **3. 加快医院后勤智能化管理平台建设工作，实现管理平台相关工作全院覆盖**

医院后勤智能化管理平台涉及到医院运行保障的各个方面，应对整个医院进行全覆盖，依托管理平台将后勤管理与整个医院的运行联系起来，达到对所有设备的监控与其他后勤工作的全面衔接。建议项目单位进一步完善医院后勤智能化管理平台相关工作的覆盖范围，为整个同济医院的运行提供更加优质的后勤服务。

# 上海市同济医院医院后勤智能化管理平台项目

## 绩效评价报告

为加强上海申康医院发展中心（以下简称“申康中心”）财政支出管理，提高财政资金使用效益，充分发挥财政资金的支持作用，根据《上海市预算绩效管理实施办法》（沪财绩〔2014〕22号）的要求，申康中心对上海市同济医院（以下简称“同济医院”）医院后勤智能化管理平台项目展开绩效评价。上海立信资产评估有限公司受申康中心委托，对本项目进行具体评价工作，形成绩效评价报告。

### 一、项目基本情况

#### （一）项目概况

##### 1. 立项背景及目的

医院后勤管理是医院管理链中的重要环节，后勤工作是全院工作正常运行的基础和保障。科学合理地管理好后勤工作，能保障医院的医疗、科研和教学工作的正常运转和健康发展，对提高医院的综合竞争力具有重要的作用。后勤智能化管理平台是以信息化管理为基础，以现场设备的实时运行采样数据为依据，以提高能源使用效率，提升后勤管理水平为目标对医院的后勤工作进行统一管理、统一指导的工作平台。

同济医院占地 62 亩，建筑面积近 10 万平方米，拥有万元以上设备 2287 台，现有员工 1900 余名，开放床位 1100 张，是国家临床药物试验机构、卫生部专科医师培训基地、上海市住院医师规范化培养和全科医师培养临床基地。承担了上海市西北地区 400 余万居民的医疗保健和一、二级医院疑难危重病病人的会诊任务。

为进一步提升后勤管理水平，提高医院后勤管理工作效能，经申康中心审核批准，根据《关于上海市同济医院后勤智能化管理平台一期建设项目的批复》（申康发〔2015〕107号）同济医院开展了“2015年医院后勤智能化管理平台项目”，项目初始计划总资金720.25万元，其中财政专项资金500万，同济医院自有资金220.25万。

## 2. 资金来源及使用情况

根据项目批复，医院后勤智能化管理平台项目由13个部分组成，项目计划总预算资金为720.25万元，其中财政专项资金500万元，同济医院自有资金220.25万元。根据政府采购合同和实际情况，招标确定项目建设金额为719万元，监理费3.01万元。根据政府采购合同、明细账与银行凭证，项目实施日期为2016年3月~9月，实际支出为686.06万元，支付率为95.02%，剩余未支付资金为合同约定的质保金。

表1 项目预算执行明细表

单位：万元

| 序号 | 子项目名称         | 合计     |
|----|---------------|--------|
| 1  | 同济医院后勤智能化管理平台 | 83.87  |
| 2  | 同济医院后勤信息管理系统  | 235.33 |
| 3  | 网络通讯系统        | 15.38  |
| 4  | 中央控制软件        | 55.17  |
| 5  | 空调风机系统        | 116.12 |
| 6  | 冷源系统          | 28.79  |
| 7  | 生活水系统         | 8.54   |
| 8  | 集水井系统         | 22.54  |
| 9  | 空压负压系统        | 5.77   |
| 10 | 锅炉系统          | 19.27  |
| 11 | 液氧监测系统        | 2.20   |
| 12 | 电梯监测系统        | 3.40   |

| 序号 | 子项目名称  | 合计     |
|----|--------|--------|
| 13 | 电力计量系统 | 122.62 |
| 14 | 监理费    | 3.01   |
|    | 合计     | 722.01 |

### 3. 项目实施情况

医院后勤智能化管理平台项目经申康中心审核批准立项后，采用政府购买方式进行实施，委托上海申康卫生基建管理有限公司公开招标，确定中标单位为上海鸿尔建设工程有限公司。项目于2015年12月完成招标，2015年12月完成合同签署，2016年3月2日开始施工，6月10日测试验收正式结束，2016年9月竣工验收进入审价决算阶段。

项目具体实施内容为：系统中心软件平台建设；后勤信息管理系统中各信息模块的建设；后勤设备智能化管理系统中各设备管理模块的建设；空调风机系统、冷源系统、生活水系统、集水井系统、空压负压系统、锅炉系统、液氧监测系统、电梯监测系统、电力计量系统中的设备购买安装及配套模块建设。

### 4. 组织及管理情况

#### (1) 项目组织情况

申康中心作为预算主管部门，负责统筹安排各医院年度预算、组织市级医院开展招标及拨付资金工作、委托第三方机构对项目进行监理。

同济医院为项目预算主体，负责提出立项申请、编制项目实施计划、确认具体实施内容，同济医院总务处与提供建设服务的单位对接具体软件建设与硬件设备购买等工作，定期汇报项目实施进度，组织项目验收。

上海申康卫生基建管理有限公司为委托招标单位。

上海鸿尔建设工程有限公司作为提供建设服务单位，负责进行现场勘查、制定技术方案、按计划进行施工，完工后对平台进行调试运行，并配合竣工验收工作。

### (2) 项目实施流程

同济医院设立总务处负责项目的具体实施，向申康中心提出立项申请，批准立项后确定预算金额。项目设立后委托上海申康卫生基建管理有限公司进行招标。确定中标单位后，由提供项目建设服务的单位进行方案的设计与规划，最后由同济医院负责组织验收。项目实施过程中申康中心聘请第三方机构监理，对整个平台建设过程进行监督。

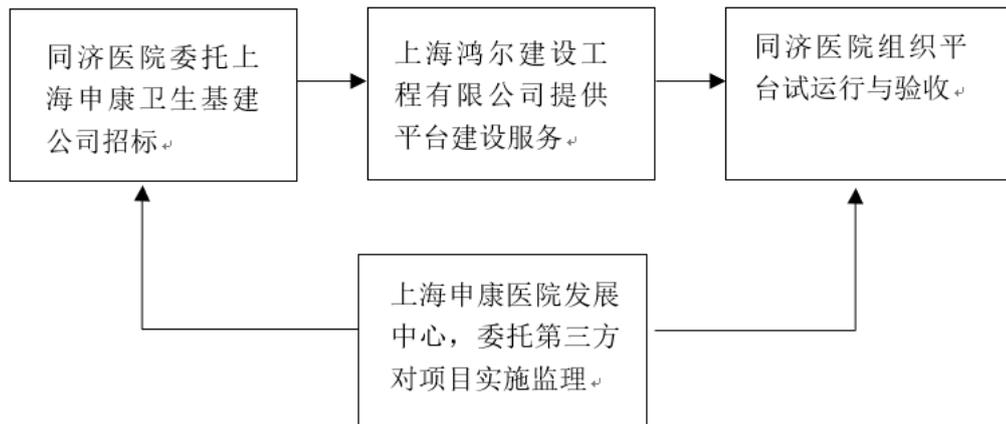


图 1 项目实施流程图

### (3) 资金拨付流程

同济医院后勤智能化管理平台项目预算由同济医院根据医院后勤智能平台建设计划编制申请，申康中心汇总编制年度部门预算，统一上报市财政局，市财政局审核确认后予以批复，将相关资金拨付至申康中心。

同济医院委托代理机构完成招标，与中标供应商签订购销合同；相关硬件采购与模块建设验收后，同济医院按照合同约定支付相关款

项，并依据相关发票、验收合格证明等材料向申康中心申请资金，经审核批准后，申康中心将财政资金拨付至同济医院。

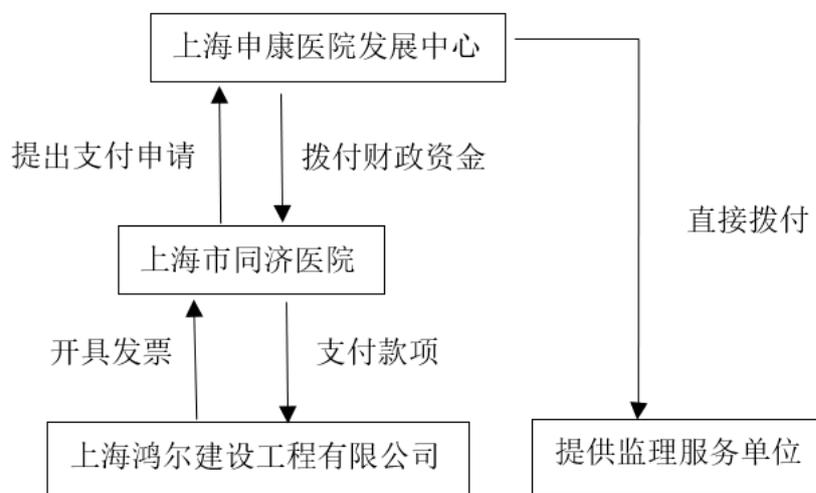


图 2 资金拨付流程图

## （二）绩效目标

### 1. 项目总目标

通过对医院后勤智能化管理平台的建设，达到后勤管理智能化、并与医院门户管理和能效数据分析相关联的目的。在具体的后勤管理工作中，运用数字化技术手段，实现对医院后勤管理的各个环节的业务信息，进行高效的数据采集、处理分析，为医院后勤业务工作构建协同管理的业务平台，实现资源优化配置，提高医院后勤管理工作效率和保障水平。

### 2. 阶段性目标

#### （1）产出目标

平台建设完成率为 100%

平台建设按时完成

平台验收合格率为 100%

#### （2）效果目标

后勤智能化管理平台使用率 100%

故障信息处理及时性

对运行设备监测有效性

后勤服务质量改善度 85%以上

医院工作人员满意度 95%以上

## 二、绩效评价工作情况

### （一）绩效评价目的

本次绩效评价的目的在于全面了解同济大学医院后勤智能化管理平台项目管理过程是否规范、产出目标是否完成以及效果目标是否实现等方面的内容，总结经验，查找不足，为项目在以后年度的开展提供可行性参考建议。在此基础上，重点分析项目预算编制的合理性、成本支出的真实性和控制有效性，以评价财政资金的使用效率和效果。

### （二）绩效评价工作方案制定过程

根据前期调研结果和对相关文件资料的研读，结合项目计划实施内容，形成项目绩效评价指标体系和方案初稿，并就方案的可行性、合理性与项目承担单位进行请教，聘请专家评审，根据反馈意见以及专家意见进行修改，形成了最终的项目绩效评价指标体系和绩效评价方案。

### （三）绩效评价原则、评价方法

#### 1. 绩效评价原则

本次绩效评价遵循以下基本原则：

（1）科学规范。绩效评价注重财政支出的经济性、效率性和有效性，严格执行规定的程序，采用定量与定性分析相结合的方法。

（2）公正公开。绩效评价客观、公正，标准统一、资料可靠，

依法公开并接受监督。

(3) 绩效相关。绩效评价针对具体支出及其产出绩效进行，评价结果清晰反映支出和产出绩效之间的紧密对应关系。

## 2. 绩效评价方法

本次绩效评价采用的方法是指标评价、数据采集和社会调查。

医院后勤智能化管理平台项目绩效评价指标体系按照逻辑分析法设计，包括项目决策、项目管理、项目绩效三类指标，主要围绕资金使用、项目管理、资源配置等方面，客观分析项目的产出和效果，进而提出完善意见。整个评价框架构成体现从投入、过程到产出、效果和影响的绩效逻辑路径。指标体系为评分所用，需要基础表、问卷调查和访谈的支持。为完成绩效指标的分析评价工作，由项目组依据指标体系设计了基础表、调查问卷和访谈提纲。

基础表发放给项目承担单位协助填报并对数据的真实性负责，项目组对数据进行核实确认、汇总分析。为确保评价工作的客观性和科学性，在数据复核过程中发现的项目承担单位填报的数据与相关资料有差异的，项目组将做进一步深入调查。问卷调查将采用重点抽样的方式进行，选取医院后勤工作人员及其他医院工作人员为调查对象，共发放调查问卷 50 份。同时，采用座谈会的形式对项目实施单位进行访谈。

在评价过程中还将根据实际需要，应用现场勘察、档案法、市场比较法等获取的相应数据，设计评价模型进行定量分析评价，处理数据。

## (四) 绩效评价实施过程

项目组严格按照工作方案中确定的评价思路，通过研读相关文件

资料、填写基础数据表格、问卷调查、访谈等方法收集相关数据。具体实施过程如下：

### **1. 数据填报和采集**

2018年5月，项目组就所需采集的数据与同济医院总务处进行沟通，并收集项目资金使用情况、目标完成情况、项目管理制度与执行情况以及项目能力建设情况等相关资料，所有数据经核查后汇总。

### **2. 社会调查**

2018年5月，项目组采用半开放型访谈的形式对同济医院后勤工作人员进行了访谈，了解了项目组织、实施和管理的具体情况。

根据工作方案中确定的调查对象、调查内容和抽样方式，2018年6月，项目组以问卷调查的形式对医院工作人员开展满意度调查，共发放问卷50份，实际有效回收50份，有效回收率100%。

### **3. 数据分析及撰写报告**

2018年6月，项目组根据绩效评价的原理和申康中心的要求，对采集的数据进行甄别、分析；同时，提炼结论、撰写报告，并与项目单位保持充分的沟通，确保每个观点均有理有据后，形成最终的绩效评价报告。

#### **（五）绩效评价的局限性**

根据同济医院后勤智能化管理平台实际运行情况，受后勤智能化平台对后勤设备进行的实时监测时间限制，同济医院出现设备故障情况较少，在效果考核的过程中可考核的效果数据规模较小。另外，调查问卷和访谈的主观性会对此次绩效评价产生一定局限性。

### 三、评价结论和绩效分析

#### （一）评价结论

##### 1. 评价结果

运用由项目组设计并经相关部门确认的评价指标体系及评分标准，通过数据采集、问卷调查及访谈，对医院后勤智能化管理平台项目绩效进行客观评价，最终评分结果为 85 分，绩效评级为“良”。各部分权重和绩效分值详见表 2。

表 2 项目绩效评分汇总表

| 指标 | 项目决策类 | 项目管理类 | 项目绩效类 | 合计  |
|----|-------|-------|-------|-----|
| 权重 | 10    | 30    | 60    | 100 |
| 得分 | 10    | 18    | 57    | 85  |

##### 2. 主要绩效

基于指标评分、问卷调查、以及对若干关键绩效环节的访谈调研和资料整理，得出综合评价结论如下：同济医院后勤智能化管理平台项目总体组织比较规范，项目目标完成情况良好，综合业绩良好，项目立项过程完整规范，绩效目标明确合理，政府采购流程完整规范，项目满意度达标。

#### （二）具体绩效分析

##### 1. 项目决策（10 分）

项目决策类指标由 2 个二级指标和 5 个三级指标构成，权重分 10 分，实际得分 10 分。各指标业绩值和绩效分值如表 2-1 所示：

表 2-1 项目决策类指标评分结果汇总表

| 指标名称         | 指标权重 | 业绩值 | 绩效值 |
|--------------|------|-----|-----|
| A1. 项目立项     | 6    |     | 6   |
| A11. 战略目标适应性 | 2    | 适应  | 2   |

|                 |           |    |           |
|-----------------|-----------|----|-----------|
| A12. 立项依据充分性    | 2         | 充分 | 2         |
| A13. 项目立项规范性    | 2         | 规范 | 2         |
| <b>A2. 项目目标</b> | <b>4</b>  |    | <b>4</b>  |
| A21. 绩效目标合理性    | 2         | 合理 | 2         |
| A22. 绩效指标明确性    | 2         | 明确 | 2         |
| <b>合计</b>       | <b>10</b> |    | <b>10</b> |

**(1) A11. 战略目标适应性：**通过对医院后勤智能化管理平台的建设，达到后勤管理智能化、并与医院门户管理和能效数据分析相关联的目的。在具体的后勤管理工作中，运用数字化技术手段，实现对医院后勤管理的各个环节的业务信息进行高效的数据采集、处理分析，为医院后勤业务工作构建协同管理的业务平台，实现资源优化配置，提高医院后勤管理工作效率和保障水平。通过项目实施，能够支持部门战略目标的实现，符合发展政策和优先发展重点。

该指标满分 2 分，得 2 分。

**(2) A12. 立项依据充分性：**根据申康中心后勤规划统一部署，设立项目，项目组了解了同济医院后勤管理相关规划，同济医院后勤智能化管理平台的立项有充分的依据，符合上海市、申康中心的相关规定，符合同济医院相关发展规划和决策，后勤管理平台立项依据完整有效。

该指标满分 2 分，得 2 分。

**(3) A13. 项目立项规范性：**项目按照规定的程序申请设立，提交的文件、材料符合相关要求，事前已经过必要的前期调研、可行性研究、专家论证、风险评估、集体决策等，同济医院内部审批流程完整，提出的立项申请已经获得申康中心批准，整个立项过程完整合规。

该指标满分 2 分，得 2 分。

(4) A21. **绩效目标合理性**: 项目绩效目标为建设医院后勤智能化管理平台, 以信息化管理为基础, 以现场设备的实时运行采样数据为依据, 以提高能源使用效率, 提升后勤管理水平为目标的对同济医院的后勤工作进行统一管理、统一指导的工作平台, 提高医院后勤管理水平, 预算安排与建设平台项目内容的关联性高。

该指标满分 2 分, 得 2 分。

(5) A22. **绩效目标明确性**: 根据立项、预算批复与项目资金安排, 项目计划采购设备种类数量、软件模块建设的功能、内容与资金量一一相对应, 绩效目标明确。

该指标满分 2 分, 得 2 分。

## 2. 项目管理 (30 分)

项目决策类指标由 2 个二级指标和 10 个三级指标构成, 权重分 30 分, 实际得分 18 分。各指标业绩值和绩效分值如表 2-2 所示:

表 2-2 项目管理类指标评分结果汇总表

| 指标名称            | 权重        | 业绩值  | 绩效值      |
|-----------------|-----------|------|----------|
| <b>B1. 投入管理</b> | <b>9</b>  |      | <b>7</b> |
| B11. 预算执行率      | 3         | 100% | 3        |
| B12. 预算编制合理性    | 3         | 不够合理 | 1        |
| B13. 政府采购规范性    | 3         | 合规   | 3        |
| <b>B2. 财务管理</b> | <b>9</b>  |      | <b>9</b> |
| B21. 财务管理制度健全性  | 6         | 健全   | 6        |
| B211. 财务管理制度完整性 | 3         | 完整   | 3        |
| B212. 财务管理制度有效性 | 3         | 有效   | 3        |
| B22. 财务监控的有效性   | 3         | 有效   | 3        |
| <b>B3. 项目实施</b> | <b>12</b> |      | <b>2</b> |
| B31. 项目管理制度健全性  | 3         | 不够健全 | 1        |

| 指标名称             | 权重 | 业绩值  | 绩效值 |
|------------------|----|------|-----|
| B32. 项目管理制度执行有效性 | 3  | 不够有效 | 1   |
| B33. 项目实施计划完整性   | 2  | 不够完整 | 0   |
| B34. 台账记录规范性     | 2  | 不够规范 | 0   |
| B35. 项目合同管理有效性   | 2  | 不够有效 | 0   |
| 合计               | 30 |      | 18  |

(1) B11. **预算执行率**：根据申康中心下达的预算批复，项目预算总额 720.25 万元，其中财政资金 500 万元，自有资金 220.25 万元，根据实际支出明细情况，已与第三方提供建设服务的公司签订了 719 万元的政府购买合同，并已支付 3.01 万元的监理费，预算全部执行。

该指标满分 3 分，得 3 分。

(2) B12. **预算编制合理性**：根据预算编制相关资料，项目单位预算编制时未对预算进行细化，没有经过专家评审。仅根据预算批复金额进行招标，确认合同明细金额。预算编制的单价、数量不够准确，预算编制工作有待进一步加强。

该指标满分 3 分，得 1 分。

(3) B13. **政府采购规范性**：所有采购项目均填报《采购需求表》，说明项目用途和功能、项目采购要求、采购时间要求，并申请委托代理机构，在招标采购活动中严格遵守《中华人民共和国招标投标法》、《政府采购货物和服务招标投标管理办法》、《中华人民共和国政府采购法实施条例》、《机电产品国际招标投标实施办法》（试行）（商务部 1 号令）等相关规定，招标程序完整、中标流程合规、合同签订及时，整个政府采购流程完整规范。

该指标满分 3 分，得 3 分。

(4) B211. **财务管理制度完整性**：根据项目组核查情况，同济

医院的财务管理按照国家新《医院财务制度》严格执行,明确了收入、预算管理,专项资金管理,采购业务控制等项目相关的财务管理制度,财务管理制度健全。

该指标满分 3 分,得 3 分。

**(5) B212. 财务管理制度有效性:** 同济医院后勤智能化管理平台项目属于政府采购项目,项目单位依据专项资金管理制度,对后勤智能化平台建设专项资金实行项目负责制、招标投标制、建设监理制、合同管理制和审计制,风险控制环节完整,财务管理制度有效。

该指标满分 3 分,得 3 分。

**(6) B22. 财务监控的有效性:** 根据项目组资金核查情况,项目按照批复及合同规定进行合同款项支付,委托第三方对整个项目进行审价,每笔资金支付时审核流程完整,财务管理制度监控有效。

该指标满分 3 分,得 3 分。

**(7) B31. 项目管理制度健全性:** 为保证项目顺利进行,同济医院设立了招标、采购制度等相应项目制度,但未建立项目实施相关管理制度,对项目建设中的进度、质量缺乏管控,项目管理制度不够健全,存在缺失,根据评分标准,扣 2 分。

该指标满分 3 分,得 1 分。

**(8) B32. 项目管理制度的执行有效性:** 同济医院后勤智能化管理平台项目招标、采购等制度执行有效,招标程序完整、中标流程合规、合同签订及时,整个政府采购流程完整规范。但项目实施制度在整个后勤平台建设中具有重要意义,项目管理制度缺失导致未有效执行,根据评分标准,扣 2 分。

该指标满分 3 分,得 1 分。

**(9) B33. 项目实施计划完整性：**根据提供建设服务单位的实施方案，同济医院后勤智能化管理平台项目计划 90 天完成，但平台实施计划不够具体细化，在整个方案制定中未将项目实施的内容、进度、监督等内容一一对应，项目实施计划不完整，根据评分标准扣 2 分。

该指标满分 2 分，得 0 分。

**(10) B34. 台账记录规范性：**根据项目单位提供的招标文件、项目合同、进度汇报、明细账等材料，项目组经查阅后认为本项目相关的台账记录不够完整，相关竣工验收报告、项目进度汇报等资料并未全面整理归档，根据评分标准扣 2 分。

该指标满分 2 分，得 0 分。

**(11) B35. 合同管理有效性：**根据同济医院提供的项目合同、招标文件、审价报告、延期申请说明等材料，项目组发现合同中并未约定项目开始与完成时间，合同管理有效性缺失根据评分标准扣 2 分。

该指标满分 2 分，得 0 分。

### 3. 项目绩效（60 分）

项目决策类指标由 2 个二级指标和 8 个三级指标构成，权重分 60 分，实际得分 57 分。各指标业绩值和绩效分值如表 2-3 所示：

表 2-3 项目管理类指标评分结果汇总表

| 指标名称            | 权重        | 业绩值  | 绩效值       |
|-----------------|-----------|------|-----------|
| <b>C1. 项目产出</b> | <b>25</b> |      | <b>25</b> |
| C11. 平台建设完成率    | 8         | 100% | 8         |
| C111. 硬件设备采购完成率 | 4         | 100% | 4         |
| C112. 软件建设完成率   | 4         | 100% | 4         |
| C12. 平台建设及时性    | 8         | 及时   | 8         |
| C121. 设备购置完成及时性 | 4         | 及时   | 4         |

| 指标名称              | 权重        | 业绩值  | 绩效值       |
|-------------------|-----------|------|-----------|
| C122. 软件模块建设完成及时性 | 4         | 及时   | 4         |
| C13. 平台建设合格率      | 9         | 合格   | 9         |
| C131. 设备购置验收合格率   | 4         | 合格   | 4         |
| C132. 平台运行验收合格率   | 5         | 合格   | 5         |
| <b>C2. 项目效果</b>   | <b>35</b> |      | <b>32</b> |
| C21. 后勤智能化管理平台使用率 | 5         | 100% | 5         |
| C22. 对运行设备监测有效性   | 10        | 有效   | 10        |
| C221. 监测覆盖率       | 5         | 全覆盖  | 5         |
| C222. 监测连续性       | 5         | 连续   | 5         |
| C23. 故障信息处理及时性    | 10        | 及时   | 10        |
| C231. 发现故障及时性     | 5         | 及时   | 5         |
| C232. 排除故障及时性     | 5         | 及时   | 5         |
| C24. 后勤服务质量改善度    | 5         |      | 2         |
| C241. 后勤服务覆盖率     | 3         | 未全覆盖 | 0         |
| C242. 后勤服务质量提高度   | 2         | 满意   | 2         |
| C25. 医院工作人员满意度    | 5         | 满意   | 5         |
| <b>合计</b>         | <b>60</b> |      | <b>60</b> |

(1) C111. 硬件设备采购完成率：根据项目实施情况，同济医院完成了空调风机系统、冷源系统、生活水系统、集水井系统、空压负压系统、锅炉系统、液氧监测系统、电梯监测系统、电力计量系统中虚拟化服务器、存储服务器、机架式光纤盒、KVM 切换器、楼宇交换机、送风压力传感器、DDC 控制器等所有硬件设备的采购工作，根据评分标准得满分。

该指标满分 4 分，得 4 分。

(2) C112. 软件建设完成率：根据项目实施情况，同济医院完成

了系统中心软件平台、后勤信息管理系统中各信息模块、后勤设备智能化管理系统中各软件的建设工作，根据评分标准得满分。

该指标满分 4 分，得 4 分。

**(3) C121. 设备购置完成及时性：**根据项目实施情况，同济医院医院申请将项目延期至 2016 年，并获得批准，2016 年后续项目正常实施。根据竣工验收报告与竣工验收单，同济医院后勤智能化管理平台建设中的硬件采购均已经过完整的采购流程，在项目实施计划的规定时间内及时完成。

该指标满分 4 分，得 4 分。

**(4) C122. 软件模块建设完成及时性：**根据项目实施情况，同济医院后勤智能化管理平台项目 2015 年 12 月完成招标，2015 年 12 月完成合同签署，于 2016 年 9 月竣工验收进入审价决算阶段。根据软件建设计划、合同、竣工验收报告与竣工验收单，同济医院后勤智能化管理平台建设中的各软件模块均已在规定期间内建设完成，建设及时。

该指标满分 4 分，得 4 分。

**(5) C131. 设备购置验收合格率：**根据项目竣工验收报告与实际运行，空调风机系统、冷源系统、生活水系统、集水井系统、空压负压系统、锅炉系统、液氧监测系统、电梯监测系统、电力计量系统中各设备购置均已验收合格，项目整体合格率根据评分标准得满分。

该指标满分 4 分，得 4 分。

**(6) C132. 平台运行验收合格率：**根据项目竣工验收报告与第三方提供建设服务单位的试运行报告，同济医院后勤智能化管理平台项目中系统中心软件平台、后勤信息管理系统中各信息系统、后勤设备

智能化管理等所有软件系统中所有软件模块均已运行无碍。整个平台运行顺畅，已成功对医院后勤管理进行监测，及时发现设备故障，平台运行验收合格。

该指标满分 5 分，得 5 分。

**(7) C21. 后勤智能化管理平台使用率：**针对后勤智能化管理平台使用率指标的考核，项目组对同济医院后勤管理人员进行了访谈，设置了后勤人员工作中涉及到的运行平台使用率的相关问题，根据访谈记录与后勤智能化平台运行服务记录，平台建成投入使用后每个模块都已投入使用，并无闲置，平台使用率达到 100%。

该指标满分 5 分，得 5 分。

**(8) C221. 监测覆盖率：**根据平台建设规划与平台检测记录，后勤智能化管理平台已对计划监测的后勤管理设备达到基本覆盖，通过对医院后勤智能化管理平台的建设，达到了后勤管理智能化、与医院门户管理和能效数据分析相关联的目的。

该指标满分 5 分，得 5 分。

**(9) C222. 监测连续性：**在具体的后勤管理工作中，运用数字化技术手段，实现了对医院后勤管理的各个环节的业务信息收集，进行高效的数据采集、处理分析，为医院后勤业务工作构建了协同管理的业务平台，实现资源优化配置，提高医院后勤管理工作效率和保障水平，对后勤设备进行了实时监控，24 小时检测后勤设备是否有故障发生。

该指标满分 5 分，得 5 分。

**(10) C231. 发现故障及时性：**根据平台建设规划与平台检测记

录，运行平台投入使用后共发生五次设备故障，分别为 2 号楼 B1 冷冻机房 1 号蒸发器故障 2 次、分别为 2 号楼 B1 冷冻机房 2 号冷凝器故障 2 次、6 号楼 5 层新风机 2 号过滤网故障 1 次，五次故障发生时后勤人员均已立即知晓。

该指标满分 5 分，得 5 分。

**(11) C232. 排除故障及时性：**根据平台建设规划与平台检测记录，与维修记录，在故障发生时后勤管理人员通过电脑与手机等终端及时分析故障的来源与其他具体情况，第一时间安排相关人员实地到位解决，所有故障全部及时排除。该指标满分 5 分，得 5 分。

**(12) C241. 后勤服务覆盖率：**根据同济医院 2015 年智能化管理平台项目的满意度调查问卷，所有参与调查的人员均认为医院后勤智能化管理平台相关服务未对整个医院进行全覆盖，智能化管理平台后勤服务对整个医院运行的支撑存在不足，未对医院各楼层以及所有科室进行服务。根据评分标准，该指标不得分。

该指标满分 3 分，得 0 分。

**(13) C242. 后勤服务质量提高度：**根据同济医院 2015 年智能化管理平台项目的满意度调查问卷，86%的受访者认为开展项目后，后勤服务质量提高很多，根据评分标准，该指标得满分。

该指标满分 2 分，得 2 分。

**(14) C25. 医院工作人员满意度：**根据问卷调查，本次绩效评价过程中向医院工作人员发放调查问卷 50 份，全部有效回收。通过对满意度问题进行统计，平均满意度为 99.04%。

该指标满分 5 分，得 5 分。

## **四、主要经验及做法、存在的问题和建议**

### **（一）主要经验及做法**

通过建设医院后勤智能化管理平台，同济医院在具体的后勤管理工作中，运用数字化技术手段，实现对医院后勤管理的各个环节的实时监测，及时发现后勤设备故障并对其进行维修。通过数字化手段进行高效的数据采集、处理分析，为医院后勤业务工作构建协同管理业务平台，实现资源优化配置，提高医院后勤管理工作效率和保障水平。

### **（二）存在的问题**

#### **1. 项目预算编制不够细化，预算管理有待进一步加强**

经项目组检查预算编制的相关资料后发现，项目单位在编制预算时，未能对预算编制的单价、数量进行准确细化，在预算管理过程中存在不足。

#### **2. 项目管理制度不够健全有效**

为保证项目顺利进行，同济医院设立了招标、采购制度等相应项目制度，但未建立项目实施相关管理制度，实施制度在整个后勤平台建设具有重要意义，同济医院对项目建设中的进度、质量缺乏管控，项目管理制度不够健全。

#### **3. 医院后勤智能化管理平台覆盖不够全面**

根据社会调查结果，医院后勤智能化管理平台尚未实现对全院进行覆盖，没有完全达到项目建设预期目标，在后勤管理平台上未能对医院的每栋建筑、每个楼层、每个科室的能源数据全部呈现。

### **（三）建议和改进措施**

#### **1. 以需求为导向，合理安排预算**

建议项目单位在后续类似项目实施前，进一步加强项目前期调研

工作，对各种可能影响项目实施的情况进行预测分析，在立项时编制详细预算，请相关专家对设备配置、单价、数量等情况进行评审论证，使预算编制的数量及单价有据可依，提高预算编制的准确性。

## **2. 完善项目实施制度，保证项目顺利实施**

根据医院整体制度建立项目实施过程中的管理制度，对项目实施的流程与监管进行管理。再根据项目实施制度编制，针对项目的具体方案，在方案中具体对项目实施进度进行规范，全面管理项目的实施进度与效果，并确定相关责任人员跟进，签订合规有效的政府采购合同，以保障制度的有效执行。

## **3. 加快医院后勤智能化管理平台建设工作，实现管理平台相关工作全院覆盖**

医院后勤智能化管理平台涉及到医院运行保障的各个方面，应对整个医院进行全覆盖，依托管理平台将后勤管理与整个医院的运行联系起来，达到对所有设备的监控与其他后勤工作的全面衔接。建议项目单位进一步完善医院后勤智能化管理平台相关工作的覆盖范围，为整个同济医院的运行提供更加优质的后勤服务。

上海立信资产评估有限公司

二〇一八年六月