

## 光正眼科医院集团股份有限公司 2021 年度总经理工作报告

2021 年，光正眼科医院集团股份有限公司（以下简称“公司”）经营班子全面贯彻落实董事会的战略部署，积极克服各种困难，推动各项工作有序开展，现就公司 2021 年经营工作完成情况、2022 年经营思路和奋斗目标作以汇报。

### 2021 年工作总结

#### 一、主要经营指标

一年来，公司经营班子在董事会的支持带领下，直面防疫常态化带来的挑战与机遇，奋勇向前，按照公司股东大会、董事会的各项决策，推进执行公司战略转型规划及经营管理目标。

2021 年度公司实现营业收入 104,447.69 万元，其中：

大健康行业收入 75,962.07 万元，较上年同期增长 11.84%，占营业收入的比重为 72.73%；

钢结构行业收入 18,968.19 万元，较上年同期增长 25.66%，占营业收入的比重为 18.16%；

能源行业收入 9,517.43 万元，较上年同期增长 4.69%，占营业收入的比重为 9.11%。

公司 2021 年度净利润为 4,218.47 万元，其中归属于母公司所有者的净利润为 4,266.87 万元。

#### 二、主要经营举措

##### （一）坚定战略布局深入践行

公司坚定产业转型信念，持续整合辅助产业，优化资源配置，加大对眼科医疗业务的投入，专注于大、中型城市眼科医疗服务细分市场业务布局。收购义乌视光眼科医院有限公司，参股安徽沃瑞眼科医院有限公司、苏州眼耳鼻喉科医院有限公司，投资设立上海光正瞳博士光学科技有限公司、上海光正新视界瞳亮眼科医院有限公司、上海新视界明悦眼科门诊部有限公司等，充分发挥优势地区资源，践行“超一线城市优先布局”战略。

##### （二）优化业务结构效果初现

2021年，以经营效益为目标的管理理念深入贯彻，在保持白内障专科、屈光专科优势业务的基础上，大力发展屈光、视光业务，进一步完善眼底病学科建设，实现学科均衡发展。在眼科业务各机构的共同努力下，公司优化业务结构成果显著。

### **（三）加大科研投入持续赋能**

2021年，公司始终高度重视医疗的“科、教、研、服”工作，不断加大科研投入。利用院士专家工作站助推优质医疗资源共享，支持并组织医生积极投身科研项目，打通“科教研”一体化，促进科技成果转化，提升医研能力。持续加强与蔡司、强生、爱尔康和 STARR 公司等战略伙伴的合作，关注高、新医疗技术发展，升级医疗设备；关注弱势群体，开设了针对中老年人眼疾的老视门诊；积极推进北京大学医学部教学基地、全国白内障培训班、“视界之星”全国眼科医师人才培养计划等教学培训项目的持续赋能，为公司内部医师及全国基层眼科医师提供了宝贵的专家带教实训机会，帮助优秀眼科人才实现跨越式成长。

### **（四）推广管理机制形成体系**

基本建立了“目标+预算的资源配置机制，会议+计划的管控机制，数据+报表的分析机制，标准+流程的运营机制”四大机制为主要管理手段的管理体系。将预算管理引入经营，融合手机移动端 APP 管理，实现高效快速的信息传递、审批决策。标准化运营水平明显提升。

### **（五）持续激励机制凝聚团队**

进一步践行公司长效激励机制，深入创新股权合作模式，在新购医院、新开门诊、视光中心等项目中，与核心管理团队和技术专家开展股权合作，深化协同发展，打造共赢平台。公司的长效激励机制，对稳定人才队伍、提高创业积极性和主动性起到了积极的作用。

### **（六）担当社会责任贡献力量**

2021年，疫情防控常态化，全国各地虽无大范围疫情爆发，但局部疫情偶发情况贯穿全年，公司各机构医护人员自发自愿参与到属地抗疫、防疫工作中，在各地疫苗接种、核酸检测中贡献力量，驰援抗疫，众志成城。持续践行公益活动，携手长宁科协开展“糖网项目科普”公益活动，在济南警备区开展“情暖重阳节 敬老健康行”公益活动，对社会公众科普眼疾知识，对疑难病例进行会诊和手术。担当社会责任，不忘医者初心。

## 2022 年工作计划

2022 年，发展环境仍面临不少风险挑战，但经济长期向好的基本面没有改变。公司将紧紧抓住这一有利时机，围绕发展战略，紧盯经营目标，以高质量发展为主旨，主要从以下方面着手促进公司持续稳定健康发展：

### 一、坚定落实战略规划目标

公司将持续推进资源整合与优化分配、城市分级诊疗体系建设、名优眼科品牌深度合作及诊疗环境设备升级等方面的工作，开拓业务辐射区、发展业务规模。进一步优化内部业务结构，满足患者多层次、个性化的就诊需求，持续打造精品眼科医疗机构。同时，持续加大对医学研平台建设、激励体系优化、人才培养与引进等方面的投入，培养出更具竞争力的经营管理与专业技术人才队伍，为公司持续、健康、高质量发展奠定坚实基础。

### 二、进一步提升经营管理能力

公司将进一步健全完善各项管理制度和流程，消除监管盲区和制度漏洞。全面落实目标+预算的资源配置机制，会议+计划的管控机制，数据+报表的分析机制，标准+流程的运营机制为核心的管理体系。加强顶层设计，调整管理架构，理清管理界面。按照有利于发展、提高运转效能的原则，提升企业整体管理水平。同时进一步加强成本管理，深挖内部潜力，助力公司高质量发展。

### 三、持续科研投入，加强培训交流

成立以专家引导的各学组建设，在专业技能、学术水平、科研基地建设等方面稳步布局推进。2022 年，公司将持续加大科研投入，鼓励医疗机构、医生开展科研立项、培训、交流，持续开展人才梯队建设和医院内涵建设，推进“科教研”一体化，持续关注高、新医疗技术发展，开展各级学术交流与实训活动，帮助优秀眼科人才实现跨越式成长，提升医研能力。

### 四、强化总部赋能，提升经营效率

公司将依托现有核心运营团队、病种项目组组建大运营中心，进一步加强对各机构赋能、指导、培训、服务、专业技术支持体系等方面的建设，主要从以下两方面促进发展：一是根据公司战略与市场环境的实际情况，跨区域整合各院区优势资源，逐步建立区域规模优势，强化品牌统一管理；二是积极推广优秀医院创新成功的经验做法，共享先进的医疗技术及经营、服务、管理理念，提升经营管理效能。各病种项目组织业务专家、资深人士组建培训团队深入各院区现场进行业务指导，切实提高院内营销、运营科室的能力。

### **五、不断提升医疗质量管理水平**

公司始终将医疗服务质量放在经营发展的首要位置，严格执行国家相关诊疗规范与技术指南要求。公司将不断完善医疗管理体系，狠抓医疗质量管理，持续规范诊疗行为，大力加强医护培训，进一步提高医疗服务水平，不断提升患者就医感受和满意度。同时强化医护部建设，构建医疗风险管理体系，以完善制度建设、检查督导、评审评议、培训指导等多种方式，切实提高医疗安全及医疗质量水平。公司将开展护理分层培养，积极推进护理服务专科化、精细化管理。大力开展医护人员培训，牢固树立以患者为中心的服务意识，提升医护人员整体素养。狠抓服务规范落实，创新服务细节，持续提升患者就医体验。

### **六、投身社会公益，践行社会责任**

作为专业眼科医疗集团，公司致力于改善全民眼健康水平，始终保持初心。公司十多年来一直助力公益事业，坚持贯彻落实公益计划，不断开展公益活动。新一年，我们将继续坚持公益，以“提供高品质的医疗服务，提升社会的眼健康水平”为使命，助力“健康中国”的国家伟大蓝图顺利实现。

光正眼科医院集团股份有限公司

董 事 会

二〇二二年四月二十二日