

光正眼科医院集团股份有限公司 2022 年度总经理工作报告

2022 年，公司经营班子全面贯彻落实董事会的战略部署，努力克服各种困难，推动各项工作有序开展，全力以赴将宏观因素不利影响降到最低。现就公司 2022 年经营工作完成情况、2023 年经营思路和目标作如下汇报。

2022年工作总结

一、主要经营指标

2022 年，国内整体经济增长放缓，全年 GDP 增速 3%，明显低于 5.5%左右的年初预期值，医疗服务行业更是面临尤为严峻的挑战。一年以来，公司经营班子在董事会的支持与带领下，努力克服各种困难，推动各项工作有序开展，推进公司战略转型规划及经营管理目标的落地，全力以赴将宏观因素不利影响降到最低。

2022 年度公司实现营业收入 76,744.46 万元，比上年同期 104,447.69 万元减少 26.52%；其中：

钢结构行业收入 14,158.61 万元，较上年同期 18,968.19 万元，下降 25.36%，占营业收入的比重为 18.45%；

能源行业收入 6,373.49 万元，较上年同期 9,517.43 万元，下降 33.03%，占营业收入的比重为 8.30%；

大健康行业收入 56,212.36 万元，较上年同期入 75,962.07 万元，下降 26%，占营业收入的比重为 73.25%。

公司 2022 年度净利润为-7,780.18 万元，其中归属于母公司所有者的净利润为-7,821.76 万元。

二、2022 年主要经营举措

（一）深入践行“聚力眼科医疗业务，加快辅助产业整合”的战略方向，坚定战略布局

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布局。报告期内，公司着力深化上海市场布局，新建上海光正新视界瞳亮眼科医院、上海新视界明悦眼科门诊部，通过新增中心医院与门诊部，公司强化了对上海市场的渗透。

（二）强化医疗质量标准与质量管控体系建设，切实保障医疗质量和安全

公司始终将医疗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，不断完善医疗管理与风险控制体系，通过制度建设、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。报告期内，公司开展了对《眼科疾病诊疗规范及流程》《医院各项规章制度(医教版)》等医疗相关规范、管理制度的优化，组织并完成了《最新眼科疾病临床诊治指南与专家共识汇总手册》汇编；公司认真落实医疗质量和医疗安全的《18项核心制度》，健全院内、科室的分级质量管理体系，每月通过《处方点评表》、《病历质量考核评分表》、《医疗质量检查统计表》《医、护、院感管理质量检查表》《医疗服务简报》、《医院月报工作表》等各类报表监测、分析、考核、评价各科室的医疗质量与医疗服务水平，做到问题实时动态发现、及时整改。此外，公司先后开展了医疗质量管理年活动、平安医院创建活动、防范医疗纠纷专题研讨等一系列活动，并依托企业优势专家资源，通过线上线下相结合的方式，开展医疗质量控制会议、医疗质量持续改进分析协调会议、医疗质量管理工作等会议，组织医疗质量管理、医院感染管理等一系列考核培训或评比，从而大力加强医护培训，持续规范诊疗行为，不断提高医疗服务水平，提升患者就医感受和满意度。

（三）科研学术投入，推动医教研协同发展

公司始终高度重视医疗的“科、教、研、服”工作，持续进行科研投入，推动医教研协同发展。报告期内，国家眼部疾病“双中心”（“糖尿病视网膜病变临床研究中心”、“光明中心”）正式在公司落户，对医院的科研工作、学科建设，起到了强大助推作用；光正新视界“院士专家工作站”顺利通过考核，公司以此为平台，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，从体制机制上突破非公机构“教研”困难问题，打通“科教研”一体化，促进科技成果转化，提升医研能力；此外，公司成功主办了第五届全国眼科浦江论坛暨国家级继续医学教育同济眼底病论坛等学术会议，分享眼科前沿高端新技术、新理论、新方法，为全国各地的眼科精英搭建交流合作、共同发展的桥梁；联合同济大学附属同济医院眼科共同举办了“眼科疑难病例交流会”6期（累计已超过40余期），定期开展疑难病例讨论，并结合“以老带新”的模式，促进年轻医生快速成长，提升医院的学术与技术水平。

（四）加强屈光、视光等消费医疗布局，优化业务结构

眼科医疗服务行业中，白内障业务逐步进入稳定增长期（增速10%左右），而屈光、视光等消费医疗仍保持20-30%的高速增长。公司紧跟市场变化，在保

持白内障专科优势业务的基础上，大力发展屈、视光业务；到 2022 年，公司眼科业务板块中，屈光收入占比已从 2018 年的 25%左右提升到 44%，视光收入占比已从 2018 年的 7%左右提升到 16%。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。

（五）推动流程化、标准化建设，强化成本控制，提升内运营效率

报告期内，公司依托国际知名咨询公司，深入开展基于组织经验沉淀的流程化、标准化建设，通过将优秀组织经验进行提炼、沉淀，推动核心流程的优化，推进经营效率的提升；同时，公司深入落实“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”四大机制，并着力强化成本控制，推动各项成本指标落实到具体负责人；总体来看，报告期内，公司标准化运营水平、成本费用控制能力有所提升。

（六）持续激励、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。

（七）担当社会责任贡献力量

公司持续践行公益活动，报告期内，成立青少年儿童眼健康关爱专项基金，聚焦青少年儿童近视防控，对家庭经济困难的患有斜视、弱视、先天性白内障、先天性青光眼等眼病的儿童给予治疗援助；同时，公司响应国家“健康中国”战略号召，与各地公益慈善机构合作，在各类眼健康公益项目中的眼病帮扶覆盖，将眼健康送进校园和家庭，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。

2023 年工作计划

一、公司的发展战略

自公司转型眼科以来，持续落实“聚力眼科医疗业务，加快整合辅助产业”战略，业务结构得到明显改善，转型升级成果得到验证。

未来三年，公司将坚定既定战略，一方面，加快辅助产业整合；另一方面，集中资源加大、加快对眼科医疗业务的投入与布局：区域战略上，走区域聚焦规模化发展路线，重点布局长三角、京津冀、珠三角、胶东半岛、成渝五大核心城市群，高线城市重点发力，“1+6+N”（一城、六院、N家）模式深耕。病种战

略上，未来三年，公司将持续推进“以白内障与眼底为基础，以屈光为中心，以视光为目标，干眼、眼表、眼综合等全面发展”的路线，持续推进眼科板块业务结构优化。此外，公司还将进一步借力资本市场，围绕核心业务进行战略性投资与合作，整合产业资源，延伸产业链布局，加快推动落实“内生+外延”策略，为公司做大做强眼科业务的战略目标提供有力的支持。

二、2023 年公司的经营目标

根据国内外经济环境发展现状、市场发展趋势，结合公司自身实际情况，2023 年，光正眼科计划争取实现销售收入 113,887.08 万元，净利润 3,855.63 万元，其中归属于母公司净利润 3,673.72 万元。

上述经营预算并不代表公司对 2023 年度的盈利预测，不代表公司 2023 年度的盈利预测，不构成对投资者的实质性承诺。预算目标能否实现涉及到经济环境、市场需求、行业发展状况等诸多因素，存在较大不确定性，敬请广大投资者谨慎决策，注意投资风险。

三、具体经营举措

2023 年，经济社会外部发展环境向好，公司面临新一轮发展、上升的有利时机；公司将抓准时机，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

2023 年，公司将坚定实施“聚力眼科医疗业务，加快整合辅助产业”的核心战略，以及“区域聚焦规模化发展”的区域战略、“以白内障与眼底为基础，以屈光为中心，以视光为目标，干眼、眼表、眼综合等全面发展”的病种战略。一方面，在核心高潜区域扩大眼科医院、诊所的投资布局，加强市场渗透、扩大经营规模；另一方面，设立六大事业部，以事业部为抓手，推动全公司范围的资源整合与分配优化，提高协同效率；推进基于组织经验沉淀的标准化、流程化建设，提升医疗服务质量、提高经营效率；强化入口建设，保障经营目标落地支撑点充分，落实各病种发展目标、优化眼科版块业务结构。此外，公司将持续加大对医学研平台的建设，强化人才引进、培养与梯队建设；拓展与供应商的合作，推动诊疗环境与设备升级；完善医疗质量管控体系，提升医疗服务质量，满足患者多层次、个性化的就诊需求；加强企业文化建设，为公司持续、健康、高质量发展奠定坚实基础。

（二）组建六大事业部，强化总部赋能，提升经营管理质量与效率

2023 年，公司组建白内障眼底事业部、视光事业部、屈光事业部、眼表眼

综合事业部、机构事业部、网络事业部六大事业部，选任经验丰富、责任心强的事业部经理，全面推动各专业的健康高效发展。一方面，公司以事业部为核心，扎实推进基于组织经验沉淀的标准化流程化建设，将优秀经验沉淀为流程与标准，并通过对各机构的赋能、指导、培训与服务，提升其标准化运营水平；另一方面，事业部还将定期/不定期组织赋能团队、各病种业务专家，深入各院区现场进行业务指导，切实提高院内运营能力与医疗服务质量；同时，根据公司战略与外部环境，跨区域整合各院区优势资源，深化区域规模优势，强化品牌统一管理。

（三）完善医疗质量管控体系，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。2023年，公司将进一步完善医疗质量与医疗安全相关制度，深入落实医疗风险管理体系，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。另一方面，将着力深化医管中心职责，细化医务、院感、护理职能，不断完善相关标准与规范，大力开展医护培训，持续规范诊疗行为。

（四）加强学术科研投入，提升学术交流氛围

一方面，加大专家人才引进力度，完善、补充各学组人才队伍，确定各学科带头人，并以专家学组为依托，在专业技能、学术水平、科研基地建设等方面稳步布局推进。另一方面，公司将加强与国内知名公立医院、知名大学的合作，通过成立联合实验室、开展联合学术研究、组织学术交流与实训活动等方式，保持乃至引领行业对高、新医疗技术的关注，建立平台，帮助优秀眼科人才实现跨越式成长，提升公司医研能力。

（五）大力引进人才，完善人才培养体系

2023年，公司将着力引进与培养一流屈、视光专家人才，不断完善医护条线人才培养与晋升机制，为处于不同职业发展阶段的医护人才/运营人才量身提供不同种类的培训；此外，公司将完善员工职级体系与职级标准，建立并落实职级评审机制，力争做到全部人才“入等入级”，通畅晋升通路，让员工拥有更加广阔的职业发展前景。

（六）扩大现代化管理手段应用，推进数字化医院建设

2023年，公司将着力构建智慧化、数字化医院，一方面，加强患者管理系统、患者眼健康档案系统的升级完善与应用推广，提升运营效率，优化患者体验；另一方面，将依托IT信息技术手段，推动运营管理的数字化转型，通过实时动

态的经营数据监控、分析，实现运营策略的动态调整，提升经营效率。

（七）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

总经理：周永麟

二〇二三年四月二十七日