

降低消耗

节约开支是挖掘医院内部潜力的有效途径

卜尚松

近几年来,医疗成本大幅度上升,而医疗收费偏低,国家预算补助又少,产生了医疗消耗大于补偿的矛盾。在这种“负”价值补偿机制下,我们浙江省上虞市人民医院积极挖掘医院内部潜力,将着眼点放在控制医疗成本上,在降低消耗、节约开支方面做文章,具体做法是:

(一)划分费用责任单位

医院费用管理工作复杂,难度大。但关键在于科室和全体职工是否关心、支持和参与。为此,我们逐步建立了以行政科室(班组)为基础,按照相对独立,具有一定的工作职能,并能承担经济责任的原则,将全院划分成50多个费用责任单位,责任单位内部有条件的再进一步划分到“小组”和“岗位”。费用责任单位由科室负责人兼任责任人,全面负责本责任单位全年费用的计划安排、费用报销、物资领用、分配和节奖超罚。责任人指定一名费用核算员(兼职)具体记录本单位消耗药品、卫生材料、公杂费、差旅费、水电煤(气)费、电话费、业务印刷费、职工培训费、设备折旧和低值易耗品摊销、修理安装费、劳务服务费等费用的实耗数据,做到每月核对,对大起大落的费用及时分析,并提出“降”、“节”措施,使医院费用管理工作落实到基层和职工。

(二)建好费用台帐

由于医院会计核算只要求反映全院统支的“目”、“节”级费用科目,无法划分每一个费用责任单位的费用消耗。为此,

我们在财务科设置了一名总核算员,并建立了分责任单位12个费用项目的“消耗”、“费用”台帐,明细记录各责任单位发生的各项费用的报销,医用药品、材料、物资和水电煤(气)、电话费的耗用,占用的低值易耗品和固定资产,以及按内部价格计算的洗涤、消毒和安装维修费等等。台帐将现金(转帐、汇款)报销的费用逐笔记录,其余数据按照管理部门每月月末上报数据入帐。做到不错不漏,医院会计、责任单位及时核对、分析、检查。

台帐反映的数据是医院经济技术责任制的组成部分,每月考核,并作为院部对科室和职工进行奖惩的主要依据之一。

(三)严格控制“六”费

(1)严格控制公杂费开支。我们多次修订了公杂费定额管理办法,将办公用品、杂什用品、五金交电、清卫工具等零星日常消耗性用品全部划入公杂费范围,按工作量、人员编制、包干场所等因素核定定额,规定凭公杂费领物本领用,节余直接奖励45%,超支扣罚90%。

(2)严格控制差旅费开支。实行全院统一管理,分线负责,先审批、后出差,凭审批手续办理借支和报销。对科主任、护士长以上干部出差,出差时间在一周以上,出差总费用超过百元这三种情况,由院长亲自审批。并规定超过标准的住宿、市内交通、车船费一律自负。

(3)严格控制水、电、煤(气)费。对责任单位中的水、电、气耗用大户分别安装水、电、气表,据实计入成本,节奖超罚。严禁公水、电、气私用。职能部门的管理人员和行政领导还经常巡查,发现浪费重扣重罚。

(4)严格控制电话费开支。将全院百余只分机安装自动记录费用系统,外拨电话先登记再通话,以便核对。电话费一律据实记入责任单位成本。门卫处设立私人专用电话机,私用电话一律记帐收费。对宿舍装有医院电话分机的中层以上干部,实行按级别确定电话费每月最高限额,超支自负。

(5)严格控制业务印刷费开支。制定业务印刷费管理办法,领用实行专人管理,按定额勤领少领,多余退库,据实记入责任单位成本。对新增或变更等批量印刷,实行事前附样报批制度,限最多不超过一年用量付印,防止积压和浪费。对打印复印资料按尽量节约的精神办理,可印可不印的一律不批不印。

(6)严格控制医用药品和卫生材料消耗。实行定人(护士长)管理,以支定收,节奖超罚,每月兑现。对科室

剩余药品定期组织回收,属于在院病人的一律冲回病人帐款,无主和节约多余的作医院收入。废旧纱布等卫生材料,由洗衣房等职能部门派人回收,消毒后充分利用,多年来,我院年度废品回收金额达 15 万元左右,废物利用金额超过 10 万元。

(四)加强两项管理

(1)加强采购供应管理,降低采购成本。我院的仪器设备、药品、各种材料和物资的采购供应工作有数量大、质量要求高、品种规格多、渠道环节多、占用资金多等特点。因此,必须按照经济规律办事,及时了解和掌握市场信息。我们严格执行医院事业计划,采取主要领导把关,委派懂行、遵纪守法和廉洁奉公的职工组成专门班子负责采购供应工作,做到渠道正、供货及时、占用资金少、质量优、价格廉、回利多。1993 年,由于我院药品采购人员的努力,单是争取医药经营部门让利就达 270 多万元。

(2)加强资产管理,严防资产流失。我们制定了一系列资产管理制度和办法,一是对全院的固定资产、流动资产,责任单位、管理部门、财务部门三方每月进行一次交叉核对,每年还进行一次全面的资产大清查;二是建立科室分类财产物资配置帐,用折旧、摊销形式计提占用费,并将购置、使用、维修保养等管理责任落实到科室和个人。三是规定个人借用医院的家具和物资,

每月按价款的 1% 支付租金直至归还,长期不还的从该人工工资中扣回价款;四是对债权债务逐月清理、及时催收和结算,对门、急诊留观病人和住院病人采用押金制,并及时催收补交押金;五是对记帐病人的医疗费用从帐单抓起,预交、记帐、结转、结帐步步紧扣,交叉核对;六是对住院日期超过一个月的病人实行分月结帐。实行这些办法以来,我院的病人医疗欠费率基本保持为零。

(五)做好职工的思想教育工作

医院党政和工会将“降耗”、“节支”工作列入议事日程,齐抓共管。他们经常对科室和职工进行“艰苦奋斗、勤俭办院”的教育,提倡过紧日子。每年开展节约一滴水、一分钱、一度电、一张纸、一块纱布、一粒药等竞赛活动,明确要求全院每个职工年人均节支 100 元,使全院职工养成一种节约光荣、浪费可耻的良好风气。

通过多年的努力,我院的“消耗”、“费用”和工作量、业务收入之比逐年下降。1992 年我院的“人均收支结余”名列全省同类医院前茅。1993 年又上了一个新的台阶,新增了 CT、彩超、800 毫安 X 光机、PACE 中央监护仪、血球计数仪等价值 1 000 多万元的资产,业务范围扩大,应诊能力增强,医疗质量提高,职工收入增加,初步形成了医院经济运行的良性循环。



国有工业企业扭亏增盈的基本对策

(一)走向市场是国有工业亏损企业的根本出路

——以市场为导向,调整经营战略,开展多元化经营。

——树立市场观念,按照市场需求组织生产经营。

——打破只有盈利企业才能对外开放的观念,大胆利用自己的优势,招商引资,改造企业。

(二)转换企业经营机制是扭亏增盈的动力源泉

——改革产权制度,使企业成为法人财产的主体。

——把利润承包与人均占有国有资产挂钩,实行联利联管经济责任制。

——划小核算单位,实行“一厂多制”。

——实行一业为主,多种经营。

——加强内部管理,向管理要效益。

——对长期亏损、扭亏无望、资不抵债的企业,实行破产。

(三)大力开发制造适销对路产品是企业生存发展的命脉。

——依靠科技进步,加速产品更新换代。

——调整产品结构,开发拳头系列产品,提高市场适应能力。

——把心劲用在质量上,以质取胜,赢得市场。

(四)配好领导班子、选好厂长是扭亏增盈的决定因素。

(丁芑摘自 1994 年 6 月 6 日《经济日报》)