



运用企业化管理方法，加强医院经济管理

作者：江苏省泰州市工农兵医院

关键词：企业化管理 经济管理 核算

从一九八〇年一月开始，我院以口腔科为点，进行了企业化管理试点工作，经过一年多时间的实践，初步探索了一些医院的医疗活动和其他活动中的经济因素及其规律，这对我们进一步提高医院经济管理水平，从理论与实践的结合上提供了一些有效方法和途径。

一、实行个人定额责任制

口腔科有医务人员十七名，其中医生九名，学员五名，护士一名，药剂一名，会计一名。我们以该科一九七九年的工作为依据，制订了一九八〇年医生个人定额责任制考核指标（分甲、乙、丙三等），落实到每个医生。

表一 一九八〇年口腔科医生个人定额责任制指标

项目		甲	乙	丙
1、出勤率		98%	96%	94%
2、门诊人次		12人次/日	10人次/日	8人次/日
3、医疗质量：补牙与拔牙比例		1：2.5	1：3	1：4
4、增收节支：收支比例		10：1	9.5：1	9：1
业务收入	工资41元/月以上医生	2800元	2600元	2400元
	工资35元/月以上医生	2600元	2300元	2000元
	工资35元/月以上医生	1800元	1600元	1400元

一年多来的实践证明，这种个人定额责任制管理方法推动了医疗效果和经济效果的提高，九名医生一九八〇年工作实绩比一九七九年大幅度上升。其中医疗质量（指补牙与拔牙比例）提高33.33%，工作效率（指门诊人次）上升20.5%。业务收入（指治疗、手术和镶装收入费）增加72.6%。卫生材料成本消耗（仅指治疗、手术和镶装直接原材料）下降18.4%。



二、实行口腔科单独核算制

我们参照企业化管理有关产值、成本核算、利涖等方面考核控制方法，对口腔科拟定了单独核算管理方案。



方案中的收入包括治疗、镶牙费、药品费和挂号费。支出包括人员工资及劳务费用、药品及卫生材料成本费用、水电燃料及医闻杂支费用、医疗设备维修费用，以及医疗器械、被服物资、固定资产折旧费，收支成本核算后得出盈亏情况，按积累多少提取奖金百分比。通过年终测算证明已取得了显著的效果，减少了原材料消耗，增加了收入。



从上表可以看出，口腔科实行科室核算制管理后，经济善发生了明显的变化。一九八〇年比一九七九年业务总收入增加45.55%，纯积累增加85.5%，医务人员工资奖金福利上升45.7%，另外购习医疗器械费用增多95.9%，而医闻器村报损与维修费用一九七九年734.84元，八〇年322.14元，下降54.8%。

三、对企业化管理的初步探讨

第一、我院口腔科个业化管理的实践证明，医院的医疗活动和经济活动仍然受社会主义商品货币交换关系的支配，只不过其活动的形式和产品成果与工厂企业有所不同罢了。工厂企业生产的是成型商品，而医院主要是修复生产力。但口腔科不能否认它也有一些商品成份（如镶牙装义齿）。另外，医院的质量指标、卫生材料消耗、医疗器械磨损等方面虽然与工厂企业的产值、质量指标、成本核算有区别，但也不能不承认也有相似之处。如医院的药品及部分卫生材料同样具有商品的性质，只不过其出售的形式不是卖习，而是以医疗服务的形式出现，不可否认它也受到商品货币关系和价值规律的支配。从医院内部来看。口腔科的镶牙技工具有一部分生产劳动的特色，制剂室更是有工厂企业生产的性质。否认客观经济规律也在支配医疗卫生事业的活动，不讲效率，不计成本，不计折旧，不讲积累，必将使医院越办越穷，甚至可能发展到连医务劳动者自身劳动力简单的再生产也不能维持。如果我们在医院一些部门实行企业化管理的方法，必将对医疗卫生事业的经济状况从理论到实践上发生深刻的变革，从而加速必变当前医院物质条件比较落后的面貌。

第二、社会主义按劳分配的原则。物质利益规律同样在支配医院的社会活动。近两年医院实行了经济管理和奖金制度，初步调节了这个矛盾，收到了一定成效。但是由于医院不同于工厂企业，有它自身的特殊性，许多具体措施和管理方法还未得到解决，砸了“大锅饭”，还有“小锅灶”，软指标定了不少，就是硬指标不好搞。定额指标纸上谈兵，考核方法流于形式，奖金分配也只好搞平均主义。在医院之间、科室之间、个人之间，“多超不多奖，少超不少奖，不超也得奖”的状况普遍存在。“甚至差的比好的奖得多”的奇怪现象也并非绝无仅有。发展下去必然挫伤广大群众的积极性，我院口腔科前后两年对比，在人员、设备条件基本上一样的情况，为什么医务人员的工作效率、医疗质量、业务收入大大提高呢？这就是企业化管理的优越性发挥了作用，初步解决了“按劳分配”的问题。当然在奖金分配的方法上仍有必要继续控索和改革。

第三、经济管理要坚持为医疗质量和医疗效果服务的方向。搞好医院经济管理，目的是力求以最少的消耗取得最大的医疗效果，力求更好地合于使用人力、物力和财力。提高医疗工作效率，为全面科学管理服务。

我院口腔科有一台X光机，前几年长期搁置不用，八〇年医务人员主动开展拍片业务，发挥医疗设备的作用。一年就收入105.90元，该科医疗器中西医原来没有专人负责保管，丢失了谁也不负责任。七九年丢失和报损医疗器械334.83元，八〇年采取了专用器械各人领用保管，公用器械护士保管的方法后，丢失器械现象仅发生两起，并按制度作了赔偿。到年底医疗器械清查，属正常报损的118.28元，下降64.7%。

实行定额责任制以来，医务人员的技术水平有了提高。病牙保存率明显上升。七九年拔补比例为4.23:1，八〇年下降到2.82:1，有的医生还到了1.97:1的好成绩。去年有六名初级医务人员参加了地、市晋升考核，其中一名晋升为医师，四名晋升为医士。门诊人次八〇年比七九年上升20.5%，也说明了医疗技术水平和服务质量的提高。

第四、医院经济管理要克服抓钱发奖的单纯经济观点，坚持为减轻病人负担，坚持为群从提供更多更好的医闻条件，一句话要坚持社会主义办院方向。坚持经济管理三大原则，认真执行国家规定的收费规定的收费标准和药价政策。

口腔科的大量数据说明，该科业务总收入比七九年增加45.55%，但群众的平均费用却减轻了。如镶牙收入七九年9,234.00元，全口和局部牙共装1,767付，平均每付5.22元，八〇年一至九月镶牙收入8,658.70元，每付下降费用0.64元。治疗（含拔牙、补牙等）七九年收入700.43，治疗7,608人次，平均每人次0.959元，八〇年收入11,704.10元，治疗15,990人次，平均每人次0.731元，每人次费用下降0.220元。处方药费平均费用七九年为0.709元，八〇年仅0.506元，下降0.203元。

事实证明，我们在经济管理中加强思想政治工作，对医务人员进行全心全意为病人服务观点的教育，加上经常性的考核、检查和督促，及时发现一些存在问题，纠正错误倾向，经济管理是可以沿着正确的方向前进的。

运用企业化管理方法来管理医院经济，有待于继续探索和研究，特别是运用经济学的基本原理，探索医院的特点和经济活动规律，更是一个不可忽视的任务。我院口腔科的企业化管理试点工作，仅仅有了一个良好的开端，还存在不少值得研究的问题和薄弱环节，有待于调整，充实完善，以进一步提高我们的经济管理水平。

版权所有：中国卫生经济学会

通讯地址：北京市海淀区学院路38号，北京大学医学部院内218信箱 邮编：100083

电话：8610-82802901 8610-82802636 8610-82802479 电传：8610-82802636

京ICP备05045620号