

· 药事管理 ·

医院办药厂的体会和探讨

沈阳军区后勤第三分部 梁发云 郭继财

近几年来我们坚持改革开放的方针，努力适应我军指导思想战略转移，指导医院在完成正常收治任务的同时，注意从实际出发，利用地处长白山的优势，坚持走实业发展的道路，在医院办药厂上取得了较好的成效，增强了自我发展的能力，促进了医院的建设。目前分部医院建成比较大的中药厂5个，各厂连续三年年收入超过百万元。现拥有固定资产3725万元，1988年收益757.3万元，改善了基层物质文化生活条件，科室全部配发了彩电，基本上解决了医院干部的住房问题。共拿出500多万元，购置了几十种先进的医疗设备，提高了诊治水平，还投资百万元，用于自动化建设。用于补助正常医疗经费不足123万元、智力投资23万元。通过办药厂培养了一批懂管理、有现代经济头脑的“军人企业家”。1988年6月份，总后赵南起部长到分部视察工作时，肯定了我们的做法。回顾几年来的工作，我们有以下几点体会：

一、因地制宜，开发有自身特色的生产项目

发挥自身优势走实业发展之路，是我们办厂的指导思想。我们分部驻地偏僻，只有因地制宜办好药厂，才是我们生产经营应选择正确道路。

办药厂说起来容易做起来难。我们通过详细的考察，科学地论证，要办好药厂，必须发挥自身优势，扬长避短。分部所属医院驻在长白山麓，中草药资源比较丰富，有药材加工得天独厚的自然条件；有空闲营房、库房和场地；有通用的机械设备，具备了办

药厂不可少的物质条件；医院、军马防治研究所所有各类卫生专业技术骨干，具备了多方面的人才条件。

有了优势条件，坚定了分部医院办药厂的信心。分部提出“充分发挥自身优势，开发利用自然资源，搞好生产经营”的口号，医院落实快，办起了药厂，从而获得了较好的经济效益和社会效益。

二、舍得投入，保持药厂长远发展的后劲

为了防止和纠正药厂生产中存在的急功近利的倾向，使生产经营具有活力，保持发展后劲，分部采取了以下几项措施：

(一)在衡量一个医院的生产经营成绩时，注重看长远效益。分部从1984年起，实行了医院主要领导3年任期目标制，在检查考核他们工作时，既看年度目标完成情况，又看为今后工作打下什么基础。

(二)对大的生产项目进行重点扶持。分部成立资金调节中心，对建设周期长、收益大的项目和想扩大再生产又缺乏资金的药厂，以贷款的形式，从财力上给予扶持。二二八医院的山宝药厂准备生产四种口服液，由于缺乏资金，难以上马，分部给其贷款30万元，很快建成了口服液车间，产品投入市场后效益可观。

(三)注意人才培养保留技术骨干。由于部队人员流动性大，要使医院发展，必须保留、培养、引进人才。我们有计划地选择管理人员进行深造，提高了他们的素质。几年来随着药厂的发展，各医院培养和保留了一支会管理、善经营、懂业务的人才队伍，为药

厂生产经营打下了坚实的基础。

(四)对药厂的收益实施财务控制,使积累和消费保持适当比例。我们将药厂的收入纳入预算管理,年收益用于扩大再生产不得少于30%,免税部分必须留给药厂作为生产经营发展基金,从而纠正了“杀鸡取蛋”的现象,使药厂有足够的资金扩大再生产规模,改善生产条件。军马防治研究所的凯旋药厂1988年建成一栋生物工程实验大楼,从而改善了科研条件,生产能力提高了两倍。二〇八医院今年筹备300万元,新建一栋7000平方米的八层药厂大楼。其它医院的药厂也新建、扩建、改建了厂房,并使用了微机管理,提高了生产机械化、自动化水平。

三、改善管理,增强医院药厂的竞争能力

我们分部医院在办药厂的过程中,面临一个突出问题,就是如何以较好的效益,在商品经济的竞争中站稳脚跟,克服用行政手段管理经济,实行军企分开,企业独立经济核算,更重要的一条就是抓医院科研成果转化,走“以科研促生产,以生产养科研”的路子。二〇八医院研制的治疗慢性肝炎新药“灭澳灵”获全军科技进步二等奖。这一成果在投入生产后,年获利近200万元。二三八医院研制的蛇毒生物制剂“抗栓酶”,获国家医药管理二等奖、全军科技进步二等奖。医院实行养蛇取毒、药品生产、临床治疗“三位一体”,取得了较好的社会效益和经济效益。在办药厂的过程中为了改变低层次管理现状,加强企业管理,1987年经地方评定有三个药厂被评为“小型巨人企业”。在1988年全国药品质量大检查中,全分部药厂一次检查全部合格,有七种产品分别获军区、省、市优质产品称号,有八种药品远销香港和东南亚地区,其中“灭澳灵”获南斯拉夫国际博览会荣誉奖。

四、遵纪守法,保证药厂生产的健康发展

随着生产经营的规模和范围的不断扩大,涉及到政策法规方面的问题日益突出。几年来我们注意摆正并处理好生产经营与遵纪守法的关系,使药厂生产经营活动正常发展。

(一)依据法规把关定向。分部在对各药厂拟上的生产项目进行论证时,坚持把国家的政策法规做为方案的重要标准。

(二)运用法规监督生产环节。一是把严签证注册关。分部要求各药厂不搞无照经营,无准字号非法生产。二是把严业务洽谈关。在药厂生产经营过程中,采购原料,推销产品,合资办厂,严格按《经济合同法》办事,避免了经济损失。三是把严产品生产质量关。不准购入来路不明的原材料,不准偷工减料,不准销售假劣产品。四是把严纳税关。分部自开展生产经营活动以来,截止1988年,累计向国家交纳税金1297万元,有5个企业被评为纳税先进单位。

(三)以法规为准绳,维护自身的合法权益。药厂的生产经营,离不开执法部门的监督和指导。我们在处理同地方执法部门的关时,一是注意向他们学习请教,这几年我们先后请地方执法部门到部队讲课30多次,举办六期法律常识轮训班,使药厂的经营人员强化了法律观念。二是积极争取合法权益,对地方执法部门检查后提出的问题我们坚持“错了就改,有理就争”的原则,维护了部队的合法权益,增加了收入,减少了损失。

五、总结经验,及时解决药厂中暴露出的问题

随着商品经济的迅速发展,竞争机制的引入,经济改革的不断深入,药厂在生产中暴露出的问题也越来越突出,主要表现在:

(一)资金短缺。目前药厂存在的一个普遍问题是流动资金紧张,甚至不能维持简单的再生产。资金短缺原因是销售出去的药品不能及时收回货款。前几年货款60至70天

周转一次,而现在90至120天周转一次,导致资金周转周期延长。二是由于国家财政从银行提取贷款受到限制。三是原材料涨价,成本高,自然降低了利率。药厂的流动资金流速慢,周期长,生产受到一定程度的影响。分部有个芸芝浸膏厂,由于外欠款收不回来,企业没有流动资金而被迫停产。

(二) 能源紧张 现在药厂用电基本上是地方线路供应,由于能源紧张,停电频率高,药厂经常待电。

(三) 信息不灵 由于企业没有相应的信息机构,更缺少先进的信息工具,对市场行情掌握不及时,不准确,所以在原材料的储备、新产品开发等方面常常处于被动局面,一定程度的降低了企业的经济效益。

(四) 产品短化,销售不景气 目前我们分部药厂生产42种药品,基本上属于推销货,缺乏强有力的竞争力,此种现状是造成销售不景气,药款不能及时回收的主要原因。

(五) 人员素质差 现在药厂的干部及工人大多数没能经过正规的培训,以三江药厂为例,11名中层干部中多由工人代职,其中有5人是现役军人家属,随时都有可能调离药厂,不可避免地存在着“短期行为”。

为了尽快解决药厂存在的问题,促进企业的发展,我们认为应重点解决药厂的三个关键问题。

1. 加强干部队伍建设。实行军企分开,企业相对独立,这就要求企业内部有一支强有力的干部队伍。干部的来源渠道可从三个方面考虑:(1) 对外招聘,将懂管理善经营的人才吸引来厂,采取任人为贤的招聘办法。(2) 军内脱改,挑选适合于搞企业的现役军官和文职干部脱改入厂,担任各级领导职务。(3) 自行培养,在药厂内选

准有培养前途的苗子,采取送院校学习深造和在厂顶岗过渡的办法进行培训。自己培养的干部对企业的长远发展更具有积极意义。

2. 加强职工队伍建设。职工是企业的基础,实行军企分开,必须将职工队伍建设列入议事日程:(1) 按编制逐步配齐正式职工员额。(2) 加强对临时工管理。(3) 精简非生产人员。要采取送出去学习和在职培训方式,逐步提高工人的文化素质和专业技术水平,充分发挥工人的积极性和创造性使工人真正成为企业的主人。

3. 要增加企业的竞争能力。药厂的经济效益如何,很大程度上取决于企业内部竞争意识的强弱,在商品经济中只有敢于竞争,善于竞争,才能站稳脚跟,不断前进。

首先要重视新产品的研究开发,现在分部所属药厂生产的品种,基本上都是“大路货”,销路不畅,没有拳头产品,这必然影响药厂的经济效益。要扭转这种状况,必须加强新产品的研制,制定计划,舍得投资,争取今后每年有新品种,充分发挥长白山药源丰富的优势,研制治疗药品、老年药品和小儿用药,做出自己的拳头产品。

其次要改善经营手段,加强销售力量。打开产品销路,必须选拔精兵强将搞销售。采取多途径、多渠道的方法,走出去推销,请进来看药订货,拓宽销售渠道。同时组织专业技术人员做好售后服务工作。

三是加强对药品市场的预测,要根据药厂的实际,成立相应的信息小组,采取各种方式对市场进行考察,定期研究分析市场行情,为药厂生产提供可靠咨询。

我们在医院办药厂的工作中,先走了一步,取得了较好的成绩,还有待于进一步的研究、巩固和提高,更好地为军民服务。