

## 我院灭菌制剂室实施目标管理的研究

郭 卫 刘 卫

(解放军第 88 医院 泰安 271000)

**摘要** 根据目标管理的基本原理,我单位对产品成本、产品质量组成实施目标管理。通过目标管理的实施,经济效益和产品质量都有较大提高。

**关键词** 目标管理;产品成本和质量;大输液

## Study on management by objectives of sterilized preparation in our hospital

Guo Wei, Liu Wei

(The 88th Hospital of PLA Taian 271000)

**ABSTRACT** According to the principle of management, we carried out management by objectives on production cost and quality. As a result, both economic benefit and production quality have been greater improved.

**KEY WORDS** management by objectives, production cost and quality, infusion solution

目标管理由美国管理学者彼得·德鲁克较早倡导<sup>[1]</sup>。其基本原理是以目标化为各项管理活动的指南,根据工作目标来控制每个部门、每个职工的行动。目标管理的实施过程为目标设定、目标实施和成果评价。我们根据目标管理的科学性和可行性于 1995 年在我单位对产品成本、产品质量组织实施目标管理。在不增加设备、产量波动不大的情况下,取得较好的成品。

### 一、目标成本管理

为了降低大输液的生产成本,我们采用了目标成本管理方法。其实施程序为:1. 采用高低点法<sup>[2]</sup>,预测目标成本;2. 将目标分解到班组长级组员;3. 采用 PDC 循环<sup>[3]</sup>,进行目标成本控制。

(一)目标成本的预测 通过调查灭菌制剂室的固定资产、原材料费用、工资费用及一般费用开支,结合产品产量,认为每半年固定成本(a)为 8600 元,1994 年上半年产品产量(x<sub>1</sub>)为 93610 瓶,单位变动成本(b<sub>1</sub>)为 0.793 元/瓶,下半年产品产量(x<sub>2</sub>)为 1687000 瓶,单位变动成本(b<sub>2</sub>)为 0.814 元/瓶。根据我院实际情况,认为产品产量变化不大。经市场调查和分析认为 1995 年上下半年单位变动成本分别为 0.850 元/瓶,0.882 元/瓶,1996 年分别为 0.918 元/瓶,0.965 元/瓶,1997 年分别为 1.010 元/瓶,1.060 元/瓶。用高低点法( $y = a + bx$ , y - 总成本)预测各年度上下半年成本,结果见表 1。

表1 预测成本与实际成本比较表(单位:元)

年份	上半年				下半年			
	预测成本	实际成本	成本差异数	成本差异度(%)	预测成本	实际成本	成本差异数	成本差异度(%)
1994	-	82833	-	-	-	145922	-	-
1995	88169	87356	813	0.92	157393	155907	1486	0.94
1996	94534	93414	1120	1.18	171396	169031	2365	1.38
1997	103146	101584	1562	1.51	187422	-	-	-

(二)目标成本的分解 根据大输液的生产程序及各个班组、组员所担负的工作和责任,将影响成本的3个因素(原材料费用、工资费用、一般费用)划定责任范围,落实到班组长及组员,实施奖惩制度。

(三)目标成本控制 采用PDCA循环进行目标控制,以降低成本,提高经济效益。按照PDCA循环的4个步骤,我们拟定计划(plan):1.对市场进行调查,对有可能涨价的原材料可适当大量购进;2.在确保质量的前提下尽可能购进最廉价的原材料;3.在生产各个环节上节约使用原材料;4.尽量减少一般费用开支;5.合理使用废品。严格按以上计划实施(Do),如1996年底葡萄糖原料价格上涨之前我们一次购进6吨,仅此一项节约成本6000余元。3年来成本节约共约18640元,见表2。

表2 三年来成本节约数值表(单位:元)

年份	市场调查	购买原材料	生产节约
1995	2100	1700	400
1996	6800	1900	380
1997(至今)	4300	800	260

其中,市场调查是指原材料涨价前大批量购进与涨价后之差;购买原材料是指所购价格总费用与平均价格总费用之差;生产节约指生产实际费用与计划费用之差。

实施中,我们按月检查(check),收集节约成果,列出月节约成本数,找出存在的问题,以便以后更好地实施成本控制,即为处理(Action)过程。

(四)三年来实施目标成本管理的评价

1995年1997年上下半年的成本差异数(见表1)同期比较逐渐增大,成本差异度(见表1)均有递增。可见,通过目标成本管理的实施,有效地控制了产品成本的提高,经济效益逐步提高。

## 二、产品质量目标管理

通过对大输液产品质量可能出现的问题及造成问题发生原因的分析,绘制鱼刺图,见图1,图2。如发现问题可参照鱼刺图找出原因并进行解决。

分析1995至1997年产品质量,结果见表3。

表3 产品质量分析表(%)

	澄明度	成品率	成品合格率	优级品率
1995年	88.5	86.3	98	47
1996年	91.3	89.7	99.5	51
1997年	95.2	93.1	100	65

综合表3的数据,可见用鱼刺图法对大输液产品质量的目标管理使产品质量连年提高。

总之,通过实施目标成本管理和产品质量目标管理,调动了各个方面及全体职工的积极性,经济效益有了提高,保证了以优质的产品满足了临床使用。

## 参考文献

- [1]左传沧,姜厚臻,冯海英主编.现代工业企业管理学.第1版,东营:石油大学出版社,1993:226
- [2]左传沧,姜厚臻,冯海英主编.现代工业企业管理学.第1版,东营:石油大学出版社,1993:236~238
- [3]张钧等主编.医院药局管理学.第二军医大学.1984:132~135

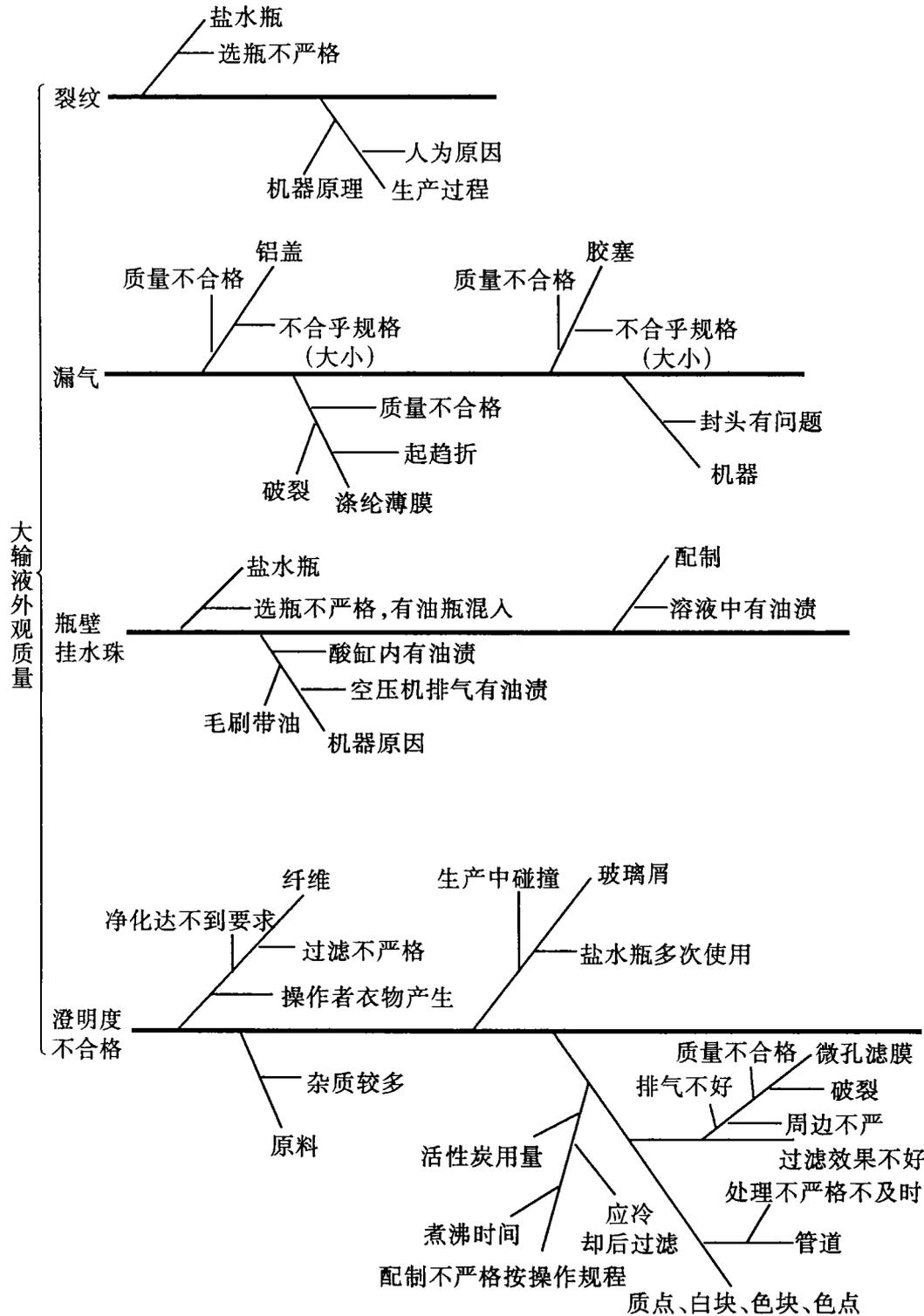


图 1 大输液外观质量鱼刺图

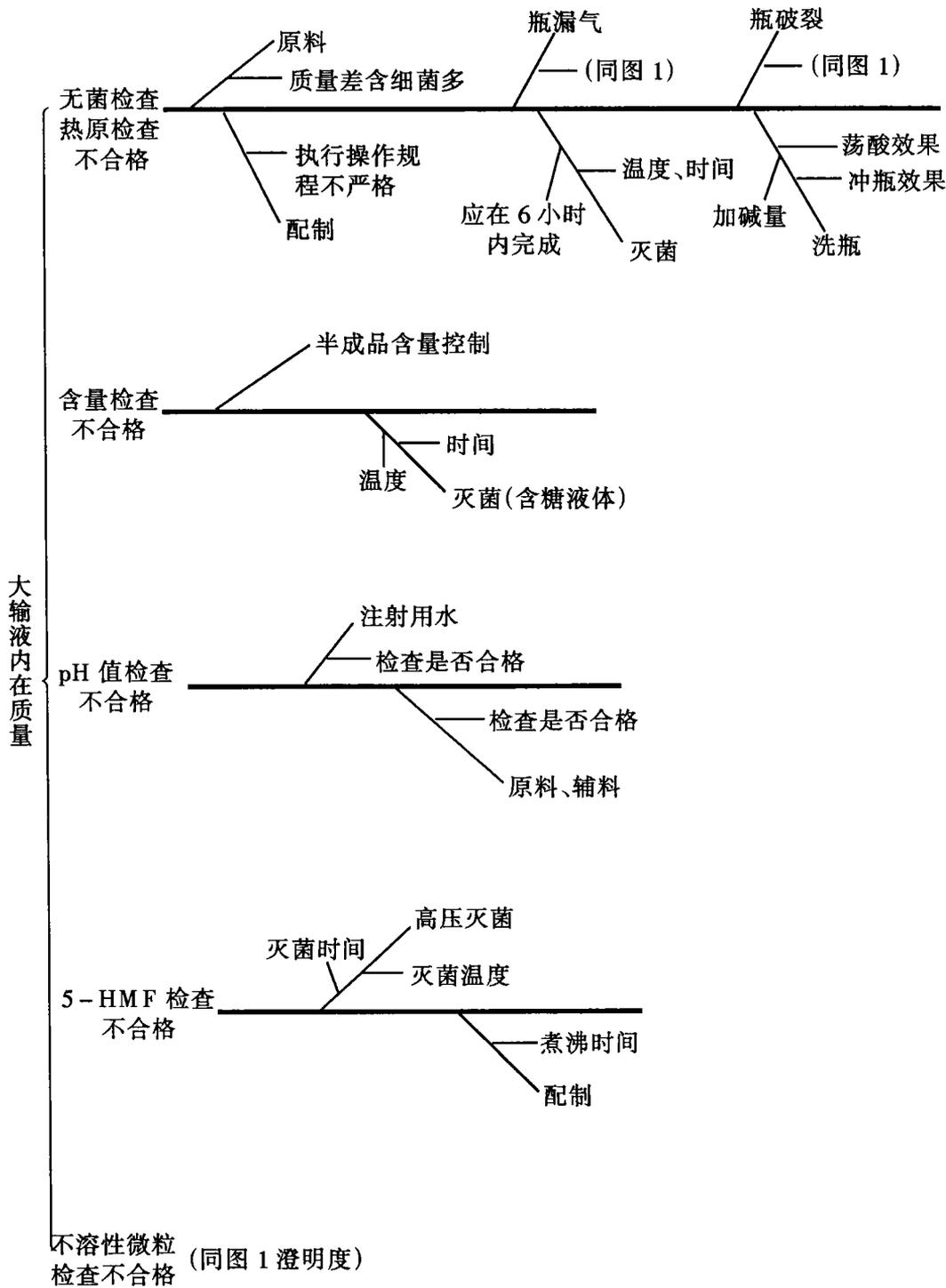


图 2 大输液内在质量鱼刺图