

[6] 王国强. 静脉滴注穿琥宁引起小儿腹泻 32 例临床分析[J]. 浙江

中医杂志,1995,30(8):377.

· 药事管理 ·

# 降低药品采购成本的改革与创新

昌家令

(湖北医药集团有限公司,武汉 430030)

[关键词] 药品采购;改革;创新

[中图分类号] R95;F035.4 [文献标识码] C

[文章编号] 1004-0781(2002)06-0392-02

随着医药行业微利时代的到来,医药企业正面临着提高最低利润力的压力。这些年,湖北医药集团销售总量不断增长,相应采购量亦不断增长,这项支出占企业总成本的 80% 以上。如何降低药品采购成本是一个值得深入研究的问题。

## 1 降低药品采购成本的改革思路

### 1.1 利用鱼骨图分析产生问题的情况,组织程序方面的因素

湖北医药集团有限公司由十几个子、分公司组成,整个财务核算是分灶吃饭,这样就客观上造成了重复库存和采购成本过大。原来的采购状况见图 1。

图 1 医药商业原来采购状况

由于上述原因造成采购成本过大,其毛利空间则相对缩小。针对这种情况,我们首先实行组织结构的调整,设立采购中心,将原来分散的计划采购部实行统一采购,为避免在降低采购成本时企业的增长点和盈利基础受到影响,用计划的方式同时实现以下两个目标,见图 2。

图 2 医药商业采购实现的两个目标

医药企业的市场竞争达到了白热化的程度,我们没有能力通过提高给客户的价格去增加或维持利润,只有通过降低采购

硕士,从事企业管理工作。

进价,提高毛利,但这个度一定要把握好,同时亦需考虑供应商的承受程度。

1.2 通过采购种类的管理进行策略性控制 我们经常按药品的治疗类别对其销售状况进行依次的排序,并将其与前期销售状况进行增减幅度的比较,有针对性地与供应商谈判,这样的结果是降低了采购成本,创造了显著的经济效益。几年来我们实施的原则是:供应商是贸易伙伴,而不是采购伙伴;要善于接受供应商的信息反馈和管理;要设计出一种公平的、充满活力的机制使当事人双方共享成本减少所获得的利益。

现在,新特药的经营佳期越来越短,我们设计出了一整套控制采购成本的方法。①利用销售状况的市场测试,投标和谈判,使供应商关注成本和顾客的价值需求。②采用一套有效的供应商绩效评估体系确认出供应商的实力和弱点。③拜访、考察供应商,以确定出着重发展的供应商并保护他们在供应链中所承担的责任。

1.3 制定有效的成本管理计划 公司在实施采购成本管理时,应注意 4 个连续的阶段,见图 3。

图 3 实施采购成本管理时的 4 个连续阶段

起初是“价格浮动”,这时说明公司并没有注意和掌握供应链,几乎没有价格控制。供应商有膨胀倾向的价格增长是很常见的,并常会在小事情上发生冲突,因为供应商与采购商的关系是有冲突的。“价格降低”才是真正的成本管理开始的标志,这是确定供应商的实力和弱点的直接办法。并且降低价格还需要采用一些策略性的方法,如减少供应商谈判和成本分析,这将实现供应商价格的部分减少。“成本降低”和“成本消除”是明显不同的,它们意味着企业要采用更多的战略管理,越来越复杂的利润分析,能力发展,调整和改进利润计划流程,其目标是实现完全透明的共同控制的采购商——供应商发展计划,以从该供应链中降低成本。

[收稿日期] 2002-03-11

[作者简介] 昌家令(1958 - ),男,湖北荆州人,高级经济师,MBA

## 2 具体措施

市场竞争的加剧迫使企业创新,企业发展策略要求企业创新,在降低采购成本的行动中,我们把握以下几个方面的工作。

2.1 订立减少库存的短期目标,确定供应链中主要的“瓶颈”部分 减少库存的目标是既强调商品的周转次数又体现较高的市场供应满足率。比如 2001 年我们注意到感染性疾病的发病率开始下降,抗生素类药物的总销售额约占我们公司总销售额的 27%,首次低于 30%,在抗生素类药物中头孢菌素类药销售额占 50%,而老品种青霉素则下降为 27%,新型大环内酯类抗生素占 15% 左右,而以前畅销的四环素等老抗生素基本上退出了大城市的销售市场。因此我们减少了青霉素、四环素的库存量。而总量供应又没有受到任何影响。

2.2 制订供应商的选择标准 审查原有的供应商选择标准,根据新情况用市场经济的规则制订新的更合适的供应商选择标准,并将它们运用到供应链合理化及其评价中。

2.3 在新产品的经营中,确定一些需要更紧密合作的供应厂商 随着中国加入 WTO,2003 年后外资将进入药品分销渠道,同时医药产品的关税将大幅度降低,国内制药企业、批发商业

将面临着前所未有的竞争与挑战。这几年,我们改进过去的传统的营销体制(如营销买断制、挂帐销售法),注重建立在利益桥梁基础之上的区域点经销制。尤其是在新产品的经营中确定了一些密切合作的供应商,如石家庄华北制药、深圳三九、西安杨森、北京诺华、上海施贵宝等,从而较大幅度占有新产品的市场份额。

此外,我们还结合 GSP 认证工作选择合适的库存管理方式;对酞、水、油、膏、粉、散剂类的小药品采取招标的形式减少复杂性的采购工作。

## 3 对创新活动的评价

通过上述活动,使我们在成本方面、与供应商的公开关系方面以及共享利益的主要方法等方面保持完全的透明度。我们这种已变革的做法,不仅没有引起供应商的反感,反而供应商的数量比过去增加,合作广度和深度都有所增进。由于成本降低,市场占有率随之扩大,营销员的工作主动性增强,企业的竞争力明显提高。当然这种变革不可能是一劳永逸,随着环境的改变,形势的发展,必须常变常新,不断地创新,这就要求企业有一个良好的文化氛围。

# 林可霉素的不良反应

张树梅,侯爱萍

(济南钢铁集团职工总公司总医院药剂科,250101)

[关键词] 林可霉素;不良反应

[中图分类号] R978.19

[文献标识码] B

[文章编号] 1004-0781(2002)06-0393-01

## 1 口周麻木

患者,女,因急性支气管炎给予 5% 葡萄糖注射液 250 mL 加林可霉素 1.8 g,静脉滴注,滴至约 150 mL 出现口周麻木,未作任何处理,3 h 后症状消退。第 2 天,重复上述治疗,症状再现<sup>[1]</sup>。陈兆祥<sup>[2]</sup>报道 3 例,用林可霉素 1.2 g 加入 5% 葡萄糖注射液 250 mL,静脉滴注。15 min 后,患者出现口唇、舌头发麻,恶心,咽部发紧,停药后,症状逐渐缓解。

## 2 药疹

张玉其<sup>[3]</sup>报道 1 例男患者因鼻塞、咽痛,给予林可霉素 2.4 g 加 10% 葡萄糖注射液 250 mL,静脉滴注。滴完后 1 h,患者出现寒战,高热,面部及四肢瘙痒伴皮疹,迅速扩大到躯干,面部及全身皮肤弥漫性红肿,散在黄豆大淡红色斑丘疹或暗红色疱疹,双侧眼结膜高度充血、畏光,分泌物增多。用抗过敏药及头孢菌素、小诺霉素等抗感染药并补充水和电解质,症状得以缓解。吕晓红等<sup>[4]</sup>报道 1 例男婴,因口腔溃疡注射林可霉素 0.3 g·d<sup>-1</sup>,qd,第 2 天腹部出现少许散在淡红色丘疹,略高出皮肤,米粒大小,部分融合成片,第 3 天皮疹由腹部蔓延至全身,第 4 天停药,未用任何抗过敏药物。皮疹持续 5 d 后自行消退,无脱屑。

## 3 结膜炎

患者,男,16 岁,因左足拇趾感染给予林可霉素 1.2 g 加入

[作者简介] 张树梅(1965-),女,主管药师。

0.9% 氯化钠注射液 250 mL,静脉滴注,qd。第 1 天药物滴完后 1 h 双眼奇痒难忍,5 h 后症状消失,第 2,3 天用药后症状再现。体检:双眼睑、结膜充血水肿,少量浆液性分泌物。诊断:药物性结膜炎。停用林可霉素后症状未再出现<sup>[5]</sup>。

## 4 休克

患者,女,因急性化脓性扁桃体炎,用林可霉素 1.2 g 加入 5% 葡萄糖氯化钠注射液 200 mL,静脉滴注,15 min 后患者腹部不适,呕吐少许胃内容物 1 次,5 min 后,患者面色苍白,大汗淋漓,四肢抽搐,意识丧失,脉搏、心跳微弱。立即抢救,10 min 后患者意识恢复,面色好转,生命体征逐渐正常<sup>[6]</sup>。

## [参考文献]

- [1] 张 慧. 静脉滴注林可霉素后出现口周麻木 1 例[J]. 中国新药与临床杂志,1998,17(2):126-127.
- [2] 陈兆祥. 静滴林可霉素致过敏反应 4 例[J]. 中国医院药学杂志,1997,17(1):45.
- [3] 张玉其. 林可霉素致剥脱性皮炎 1 例[J]. 医药导报,2000,19(3):273.
- [4] 吕晓红,侯 涛,顾世照. 肌肉注射林可霉素致药疹 1 例[J]. 医药导报,2000,19(1):68.
- [5] 陈 鑫,夏志源,牛 琳,等. 林可霉素致结膜炎 1 例[J]. 中国医院药学杂志,1999,19(4):253.
- [6] 伍春蓉,高棠玲. 林可霉素致过敏性休克[J]. 医药导报,2000,19