



看茶陵“健康答卷”闪亮点

株洲日报全媒体记者/陈洲平 通讯员/庞媛 彭书婷 阳童

“健康是福”道出了人们对健康的期待。期待的背后，则是一个复杂的社会系统工程。

党的二十大报告提出，推进健康中国建设，把保障人民健康放在优先发展的战略位置，建立生育支持政策体系，实施积极应对人口老龄化国家战略，促进中医药传承创新发展，健全公共卫生体系，加强重大疫情防控救治体系和应急能力建设，有效遏制重大传染病传播。

民之所望，政之所向。2022年以来，茶陵县卫生健康工作以人民健康为中心，聚力基层医疗能力提升、老年友好型社区建设、疫情防控、公共卫生体系健全等重点任务，实施了一系列利当前、惠长远的举措，交出了一份令群众满意的“健康答卷”。

1 省级医院医联体：让群众有“医靠”

去年6月19日，江西省莲花县居民程思思趁着周末，带着母亲去茶陵县人民医院求医，上午10时驱车出发，11时15分就到了驻茶湘雅医院专家诊室。“没想到现在享受省级医疗服务这么容易，回去后建议有需求的亲朋好友来茶陵看病！”从专家口中得知母亲病情有好转，程思思满脸的喜悦掩不住。

像程思思一样感慨医疗便捷的居民，在湘赣边还有很多。茶陵，作为湘赣边区域合作示范区建设主战场之一，自2021年3月19日，茶陵县人民医院与湘雅医院正式签约组建医联体以来，该县确立了借助省级医疗力量，建设区域医疗中心，打造内陆改革开放新高地的方针。

去年1月14日，茶陵县中医院签约挂牌为湖南省人民医院定点指导医院，并被授牌“湖南省现场救护第一目击者培训基地医院”；去年初，茶陵县妇幼保健院与省妇幼保健院深化合作达成一致意见，加强专业科室的对口教学帮扶。如今的茶陵，正在崛起3个高质医疗品牌。

得益于不断深化与省级医院的合作，如今，茶陵县人民医院、县中医院、县妇幼保健院

正成为湘赣边居民看病的首选。至今，茶陵县人民医院已累计迎来了7批“湘雅”帮扶专家，多个学科创造了湘赣边多个第一、多个首例；茶陵县中医院已安排26名中层干部赴省人民医院参加“中层骨干执行力提升培训班”集中轮训，多台手术实现零的突破……

这样的升级，还在向茶陵县基层卫生院、湘赣边辐射，为了帮助老百姓解决看病难问题。该县持续深化县域内医联体组建，下活全县医疗“一盘棋”。去年5月27日下午，2022湘赣边区域合作示范区建设推进大会在江西萍乡召开。会后，茶陵与莲花、永新等县加强联系，表示将深化医保、医共体等工作的合作，真正促使医疗资源共享。

【点评】经济社会欠发达地区如何崛起，茶陵县摸索出了一条可行途径——巧借外力，联大靠强。随着该县深化与湘雅医院、省人民医院等省级医院的合作，借助知名医院优势，把县人民医院、县中医院的特色科室、特色医疗中心建起来。如今，茶陵高质量区域医疗中心建设步伐不断加快，正迸发内陆改革开放高地新活力。



湖南省人民医院与茶陵县中医院组建医联体签约仪式。陈洲平摄

2 老年友好型社区：让养老变“享老”

2022年10月19日，国家卫健委和全国老龄办联合发布2022年全国示范性老年友好型社区名单，其中湖南45个社区、株洲4家入选。茶陵县云阳街道云盘社区、思聪街道三华村、湖口镇小潭村三家村(社区)上榜，老年友好型社区建设走在全省前列。

茶陵老年友好型社区建设成效如何?让我们走进几个乡村(社区)看看。

去年重阳佳节，思聪街道三华村老年协会牵头举办了一场“重阳嘉年华”活动中，老人们共聚一堂，享用了丰盛免费的午餐，随后门球赛、棋牌赛等各类活动持续开展，现场欢声笑语不断。

老年协会，是乡村(社区)最富有活力的民间草根组织，是村(社区)老人活动的重要载体。近年来，茶陵县以创建示范老年协会为抓手，加大投入力度，目前已有34个村(社区)老年协会达标。

在湖口镇小潭村，“养老服务员”谭年发，每周都要前往村里84岁失能老人陈尾姑家中，为其维修家电、打扫卫生……靠着县财政支持和村里人捐赠，小潭村每年投入3万元购买养老服务，让全村20多位失能老人享受舒适生活。

据了解，从2014年起，茶陵县全面推进居家养老服务，县财政安排专项资金用于每个村购买养老服务、建设村(社区)老年人日间照料中心。这一做法曾被央视报道过，向全国推广。

除了做好常态老年活动、提供舒适养老环境，茶陵老年友好型社区建设还以追求更优质的生活“破圈”出彩，为新时代老年人服务赋予新内涵。

如小潭村多次组织老年人参与电商技能培训，村内企业安排100余名老年人务工；云阳街道云盘社区利用社区改造契机着力打造“15分钟生活圈”居住区，让老年人的出行、购物、娱乐更加方便、安全。

如今，老有所居、老有所养、老有所乐、老有所为的目标在茶陵正变为现实。

【点评】构建老年友好型社会是党和国家的既定方针，是家事也是国事。乡村(社区)是老年人生活的主要场所，打造老年友好型社区是建设老年友好社会的重要支点。对这项工作，茶陵县遵循尊老、敬老、爱老的价值理念，以老年人需求为根本，涌现出越来越多的“老年友好型社区”，一个更加体贴、舒适的老年友好型社会正在加速成型。

3 家庭医生上门来：让健康有“守护”

严塘镇上合村村医唐爱华从医26年，一直为村民提供基本医疗、大病转诊、公共卫生、健康管理等服务。

村里的留守老人多，从2014年开展家庭医生签约服务以来，唐爱华每年定期为他们开展健康体检，还为四类慢病签约对象进行健康随访，并利用联旭健康App将健康数据进行录入，与湖南居民健康卡档案相关联，实现数据共享，在外务工的家属也可通过湖南省居民健康卡公众号的家庭健康档案管理中，了解老人近期的身体状况以及用药、就诊记录等情况。

在茶陵，像这样享受到家庭医生上门服务带来便利的老人还有很多。自家庭医生签约服务实行以来，茶陵县卫健局不断探索建立完善家庭医生签约服务制度，组建县、乡、村三级医生签约服务团队，为群众提供高效便捷的健康管理和基本医疗服务，真正做到应签尽签、签约履约，让家庭医生成为群众

满意、社会认可的健康“守门人”。

目前，茶陵县共组建家庭医生团队113个，家庭医生601人，共签约197611人，签约覆盖率40.18%，其中脱贫人口(监测户)签约6万余人，四类慢病签约9114人，严格落实应签尽签，愿签尽签要求。该县还对65岁以上老年人、四类慢病、孕产妇、残疾人、脱贫人口、0-6岁儿童等重点人群签约率和管理率实现全覆盖，并为群众建立健康档案并进行动态管理，提供随访服务，送医上门，打通服务群众健康“最后一公里”，去年该县这项工作以零问题顺利通过2022年省乡村振兴考核。

【点评】当前，我国医疗卫生服务正在从以治病为中心向以人民健康为中心转变，大卫生、大健康的理念随之日渐深入人心。家庭医生签约服务开展以来，茶陵通过健全长效机制、强化服务举措、用好信息技术等手段，引导医疗卫生工作重心下移、资源下沉，真正让家庭医生当好百姓的“健康守门人”。

4 凝心聚力抓防疫：让生命有“保障”

近日，茶陵县在全县范围内免费发放首批7000份“防疫健康包”，重点保障老年人群的基本防疫物资需求。

这批“防疫健康包”优先向65岁以上合并8类基础疾病(冠心病、脑卒中、高血压、糖尿病、慢阻肺、慢性肾病、肿瘤、免疫功能缺陷)的老年人群发放。其中“防疫健康包”包括：新冠病毒抗原检测试剂(2份)、解热镇痛类退热药洛索洛芬钠片(6颗)、N95口罩(5只)、“防疫温馨提示”及药品说明书(1份)，将由各乡镇卫生院、社区卫生服务中心等组织发放。

随同每份“防疫健康包”发放的，还有一份“防疫温馨提示”以及使用说明，借此倡导居民要加强日常个人防护，做好自己健康第一责任人。“防疫温馨提示”中均附有当地家庭医生姓名及联系方式，便于群众咨询，及时得到服务。

小小“防疫健康包”，折射出的是茶陵疫情防控暖心、安心作为。

在“新十条”颁布前，茶陵县严把输入

关、摸排关、防控关，全县派出精锐力量投身驻点守卡、重点人群摸排、重点项目及学校等重要场所一线，众志成城守好家门，并保障好居民生产生活。

在“新十条”颁布后，茶陵高标准做好常态化疫情防控工作，特别是提升发热门诊和急诊科的救治能力，扩容床位，最大程度满足人民群众住院就医需求；加强新冠感染医疗服务能力建设，形成县、乡、村三级联动的医疗服务体系，畅通县乡村三级转诊机制；保障药品供应，坚持“中西医结合”，大大提高了救治疗效，全力保障全县人民群众生命安全和身体健康。

【点评】坚持人民至上、生命至上，是党中央对疫情防控工作提出的明确要求。面对新一轮的疫情，茶陵县在不折不扣把各项优化措施落实到位的同时，拿出更多有温度、有实效的纾困举措，采取更加精准高效的措施，瞄准群众日常生活需求发力，让疫情防控有力度更有温度。

干部能力提升年 智库·经济课堂

▶22168591
责任编辑:谢中良
美术编辑:左 骏
校对:张 武

案例 稻盛和夫如何用管理会计系统挽救日航?

2010年，日航宣布破产，对正复苏的日本经济造成巨大打击。在此之前，日航已经连续8年负债累累，一直在日本政府的支持下艰难维持，当亏损达到2万亿日元的时候，日航到了无法维持的地步。

在此背景下，78岁的稻盛和夫在日本首相的邀请下出任日航重建日航。考虑到自己时间上不能100%的投入到日航重建中，稻盛和夫提出“零薪”出任日航董事长。

作为一个航空业的门外汉，加上78岁的高龄，所有这些，都让外界对稻盛和夫能否挽救日航充满疑虑，评论认为这是绝不可能完成的事情。然而，仅仅用了一年时间，稻盛和夫就让这一巨亏的企业重获新生。

稻盛和夫到底用了怎样的策略让日航起死回生，冲向更高的高度呢?稻盛和夫自称是管理会计，那么，什么是管理会计，它与传统会计有何区别?本期商业案例为您揭秘稻盛和夫如何用管理会计系统挽救日航。

问题 日航存在的五大问题

在日航破产前，已经存在五大问题，即运营成本高，财务管理落后，企业管理粗放，责任划分不清，官僚作风严重。

管理会计是阿米巴的核心，阿米巴经营系统是稻盛先生独创的管理会计系统，它可以及时反映日航各条航线、各个航班的收支状态，通过数字化经营提高日航效益。

具体来看，阿米巴就是把企业切成最小单位，通过经营哲学建立共同愿景，每个单位都实行自行规划，独立核算以及数字化经营。通过全员培养经营意识，充分授权规则，同心同德实现全员奔跑，依靠全员智慧和努力完成企业的经营结果和目标。

运营成本高方面，日航体制严重僵化、机构臃肿、管理层长期依赖政府买单，市场意识淡薄，为帮助政府拉动就业，开辟了许许多多无利可图的航线，导致企业负担日益加重。员工在惯性思维的影响下，也过着“做一天和尚撞一天钟”的日子，企业内部无人认真思考如何提高日航的业务效率。

资深管理会计专家、知名财经畅销书作家邹志英总结了日航运营成本高企的四大原因，“第一，劳动力成本高，日航为员工支付的薪资福利是同行业其他企业的2倍。第二，航线成本高，日航有150条国内航线，其中130条航线的搭乘率低于70%，同时日航还接手了国内的赤字航线。第三，飞机成本高，一方面，老化快

的飞机增加了维修难度和成本；另一方面，日航能耗大的大型飞机数量占比较高，造成了成本过高。第四，日航员工成本意识淡薄，思想僵化，没有改善获利的决心和动力。”

正是持续增高的运营成本，导致了日航净利润不断下降，而机构臃肿、人浮于事的状况最终导致企业的巨额亏损。

其次，财务管理落后是日航存在的第二大问题，稻盛和夫刚进入日航时就发现，经营者手上拿到的业绩报告竟然是三个月前的经营结果，而且，日航财务无法根据每条航线、每个航班的损益情况出具报告，导致经营者无法做出准确的商业判断。

对此，稻盛和夫指出，“财务是经营的中枢核心，不懂财务就不会经营，日航如果不建立即时反映各条航线的、各个航班收支状态的体系，将无法提高公司的整体效益。”

第三，对于企业管理粗放，邹志英认为这里面暗藏了很多问题，同时也会造成很大的危害，“比如日航管理粗放，说明领导意识有问题；员工士气涣散，说明企业文化有问题；员工做事动力不足，说明企业激励机制有问题；服务质量下降，说明企业不重视管理培训，员工内心滋生了骄傲自大的情绪。这对企业的生产效率、管理效益、盈利水平、产品或服务质量和员工士气都将带来危害。”

第四，责任划分不清也是日航的一个重要问题，日航的经营干部们不会用数字说话，做事经常推脱、逃避责任；绩效责任意识淡薄，没有人对公司及部门的亏损负责。

“事实上，责任划分不清看起来问题不大，但会给公司造成三大危害，一是浪费现象严重，‘跑冒滴漏’不断；二是员工相互踢皮球，无人承担责任；三是部门各自为政，山头林立。而所有这些问题，最终指向的是企业的盈利能力和生存能力。”邹志英表示。

最后，官僚作风严重是日航最大的问题。稻盛和夫曾经说过，“企业没有危机感，才是最大的危机！在日航，管理者和员工之间各行其是，日航内部不同部门之间各自为政，员工办事拖沓、效率低下，缺乏危机意识。这些问题累积起来，最终给日航带来三大危害，即员工不主动承担责任，工作效率低下，企业决策质量低下。”

接下来，稻盛和夫提出了挽救日航的具体措施，这包括推进日航的意识改革，明确日航的企业目的，导入管理会计系统。

系统 系统进行“开源”和“节流”

在各种降本增效之后，稻盛和夫开始通过



稻盛和夫。图片来源于网络

建立分部门、分航线、分航班的核算系统进行“开源”和“节流”。这就是阿米巴经营管理系统。

稻盛和夫认为，要想帮助日航步入正轨，扭亏为盈以及实现永续经营，就必须摸清日航那条航线赚钱、那条航线不赚钱。因此，日航必须导入阿米巴管理会计系统，用其核算最小单位，对航线与航班的损益情况做出正确的商业判断。

在《人人都需要的管理会计思维》一书中，邹志英指出，“为了顺利推进财务管理变革，日航必须做好四件事，一是要要求会计部门及时出具报表；二是训练管理者用数据做商业判断；三是制定及时止损的决策；四是建立阿米巴经营管理系统。”

事实上，在稻盛和夫刚进入日航时，就发现会计部门提供给经营者的业绩报告严重滞后，管理者无法根据报表判断哪条航线赚钱或不赚钱。

于是，稻盛和夫要求会计部门必须在1个月内提供完整且详细的经营业绩报告，报告要体现各部门、各航线和各航班的损益情况。

举例来说，从日本飞往中国台湾共有两条航线：第一条航线是从东京羽田机场飞往台北松山机场；第二条航线是从东京羽田机场飞往桃園的桃园机场。从管理会计角度来看，日航的经营管理者需要在最短的时间内看到这两条航线的盈亏。在此之后，经营管理者要明确，如果赚钱，可否增加航班；如果亏损，有没有改善的方法。

接下来，要制定及时止损的策略。邹志英用管理会计的思维梳理稻盛和夫整个重建日航的过程发现，稻盛和夫制定了三个及时止损的决策，即停飞亏损航线、卖掉大飞机和裁员。停飞亏损航线方面，仅在2010年，日航的国际航线停飞率达到了40%，国内航线停飞率达到了30%。同时，为了大幅降低各种成本，日航卖

掉了很多大飞机，购进百余架小飞机，以适应实际的市场需求。

“事后，日航飞机搭乘率的变化反映了这一决策的正确性。从2008年10月至2010年10月，日航飞机的搭乘率从66%增长到78%，增加了12%。”邹志英告诉记者。

此外，为了降本增效以及激发员工的危机意识，稻盛和夫做出了“裁员”决策，截至2010年底，日航已裁员16000人。尽管一开始所说是为稻盛和夫接受邀请重建日航的目的之一是为了保住3万员工的饭碗，但这是不得已的管理举措。事实上，在日航重振旗鼓之后，很多之前被裁掉的员工重新回到了日航。这是后话。

在各种降本增效之后，稻盛和夫开始通过建立分部门、分航线、分航班的核算系统进行“开源”和“节流”。这就是阿米巴经营管理系统。

“举例来说，在飞机维修和机场的各个部门，稻盛和夫将组织划分为‘小阿米巴’，对其费用实施精细化管理，同时发动全员对每条航线的经济效益献计献策。在这种环境下，每一条航线都成为了利润中心，无论是机师、空姐，还是相关人员，都成为了这条航线财务数字的一分子，大家都投入到了经营改善的活动中，因为航线盈亏和个人的绩效是联动的。”邹志英告诉记者。

在上述一连串的措施之下，短短3个月时间，日航就涅槃重生，账面收支实现了扭亏为盈。第一年(2010年4月至2011年3月)，日航获得从未有过的营业利润——1884亿日元(约合150亿元人民币)，超出计划额近三倍。第二年(2011年4月至2012年3月)，尽管受到日本大地震的严重影响，但日航的营业利润却再创新高，达到了2049亿日元(约合163亿元人民币)。

2012年，稻盛和夫离开日航，但日航的利润依然在世界航空业排名第一。2009年，日航进入世界500强排行榜，排名第474位。

点评 要擅用管理会计工具

从负债2.3万亿日元到世界500强，稻盛和夫依靠阿米巴管理会计缔造了又一个经营神话。

然而，很少有人知道，稻盛和夫一开始在会计上是外行，京瓷的创业和经营上的要求让他必须弄清楚会计是什么。因此，他以“做人何为正确”为原则来考虑会计问题，不拘泥于会计制度规范，而是直逼会计的本质。那就是要用会计的思维来指导企业具体的商业判断和决策行为。

为了让会计数据能够直接指导经营，他摒弃了传统的财务报表，提出要实时看到真实数据，同时要全员掌握企业的经营情况。随着京瓷的发展壮大，稻盛和夫关于会计的理念和思考，上升为管理会计的思维。

清华大学经济管理学院教授、财政部管理会计咨询专家于增彪表示，“管理会计是资源配置的基础，是业绩评价和奖金分配的依据，具体表现为企业的奖惩制度，即将企业成本、预算及其他非财务指标与奖惩资源结合起来，直指企业的战略目标和经营者的决策行为。”

的确，随着全球化时代的到来，现代企业面临的内部环境和外部情况复杂多变。与此同时，面对当前复杂严峻的国内外经济形势，企业需要考虑的变量多达几十甚至上百种。如何做出正确的决策，考验企业对经营数据的掌握情况。

在这方面，日航的案例堪称典范，稻盛和夫在挽救日航的过程中，做出的一件非常重要的事情就是理清企业经营的真实数据，弄清楚数据之间的真实关系。

事实上，借助阿米巴打造玻璃般透明的经营模式，实现会计与阿米巴相互支持，把企业成本中心划分为一个个利润中心，正是上述思考模式的应用典型。通过让全员掌握企业的经营情况，培养员工从“老板干”，转变为“为自己干”，极大地提升了企业的效益，最终为经营神话的缔造奠定了坚实的基础。