

# 医药企业全面预算管理的困境与对策研究

杨蕊竹

(北京华氏康源医药科技有限公司, 北京 100000)

**摘要:** 随着健康中国行动的全面实施, 医药企业市场逐渐形成多元化竞争格局, 为保障医药企业的稳定发展, 于竞争激烈的行业环境中拔得头筹, 应当全力推进企业管理模式改革创新, 充分提升自身行业竞争力。全面预算管理在实施过程中, 依托于预算, 实现了医药企业年度经营计划与发展战略的有效衔接, 在预算执行过程中通过对业务流程的全面控制, 促进企业发展目标的实现。因此, 医药企业应当全方位梳理内部管理流程, 优化组织架构优化, 充分利用信息技术, 实现全面预算管理价值的有效发挥, 助力自身稳定运营。基于此, 本文以医药企业全面预算管理实施的重要意义着手, 深入探究现阶段医药企业实施全面预算管理进程中的薄弱环节, 制定与之相对应的改进策略, 旨在助力医药企业借助全面预算管理优势, 提升管理质量。

**关键词:** 医药企业; 全面预算管理; 企业管理

**中图分类号:** F812.3

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12317/j.issn.1673-3169.2022.19.031

## 0 引言

现阶段, 医药企业面临前所未有的发展机遇和挑战, 为保障自身稳定经营, 应当充分明确管理模式及流程中存在的不足, 有针对性地进行完善优化。全面预算管理作为一项管理工作, 有利于医药企业建设现代化管理制度, 实现管理水平的提升, 进一步优化内部资源配置水平, 科学管控风险。同时, 能够为医药企业各部门沟通协调提供平台, 有效强化企业内部组织协调能力, 促进企业发展战略目标的实现。

## 1 医药企业推动全面预算管理有效实施的积极作用

### 1.1 助力企业实现自身发展战略目标与竞争目标一致

全面预算管理能够助力医药企业实现发展战略目标的具体化、量化, 为企业的各项运营管理活动的开展提供必要指引, 进而明确企业经营的总目标。而后, 依托于科学的预算指标, 实现发展战略目标的细化分解, 更好地支撑企业各部门间业务活动的开展。同时, 全面预算管理的有效实施, 还能助力企业实现自身各项资源配置的优化, 促进全流程管控工作的有效落实, 为经营活动提供科学指导, 切实提升企业经济效益<sup>[1]</sup>。

### 1.2 优化企业内部治理结构, 提升工作效率及质量

全面预算管理能够助力医药企业选择畅通的沟通渠道、保持良好的沟通效率, 通过协同合作打破传统模式下各部门各自为政的工作现状, 促进预算统筹协调作用的全面发挥, 助力工作效率与质量的充分提升。企业在实际的运营管理进程中, 可基于自身发展规模, 设置预算管理委员会, 组织领导预算工作, 也可以发挥统筹下属部分的功能, 进一步强化各部门参与度, 从而强化运营效率。同时, 全面预算管理能够促进企业采购、生产、销售各个环节的有效联动, 推动各部门相互

协调、相互监督机制的有效实施, 帮助管理层更为全面且充分地把握企业运营状况。

## 2 医药企业全面预算管理应用困境

### 2.1 企业预算管理意识相对薄弱

现阶段, 全面预算管理意识淡薄是影响预算管理落实成效的主观因素之一, 部分医药企业在发展运营过程中, 对自身运营现状把控不足, 缺乏良好的全面预算管理认知, 在具体实施环节, 仅将其交由财务部门全权负责推进, 落实预算编制工作。使得企业其他部门缺乏应有的参与度与积极性, 造成企业员工预算管理思维不足, 缺乏应有的成本效益理念。部分医药企业也并未实现岗位的合理划分, 员工在实际工作过程中缺乏科学指引, 导致全面预算管理并未发挥出应有价值, 造成医药企业内部资源利用率不足, 在一定程度上阻碍了企业的发展<sup>[2]</sup>。

### 2.2 缺乏相应的预算组织机构

现阶段, 部分医药企业受理念束缚, 对于现代化的全面预算管理理论基础缺乏重视度, 将自身关注重点放在会计核算、资金管理、成本控制等方面, 其工作内容相对繁杂, 难以充分兼顾全面预算管理各个环节, 导致部分执行环节出现职能缺失问题, 使得医药企业全面预算管理的规范性与合理性不足, 对于预算的全流程监督也未能有效落实, 阻碍了企业战略目标的实现<sup>[3]</sup>。

### 2.3 预算编制较为粗放

科学的预算编制是保障预算执行有效性的重要前提, 因此, 医药企业在开展预算编制活动时, 应当充分了解现阶段各部门运营状况, 基于企业发展战略目标指引, 确保预算编制工作实施的科学性。然而, 部分医

药企业在实际的工作实施环节,关注侧重点在于短期效益之上,缺乏长远战略规划。同时,由于对企业现阶段运营状况了解不够充分,预算编制与实际运营状况联系不够紧密,造成预算执行成效难以满足预期。不仅如此,部分医药企业预算编制流程的规范性不足,在实际执行过程中并未严格遵循“两上两下”预算编制程序,预算编制相对而言过于粗放,缺乏科学性。此外,预算编制方法选择对于预算编制结果及后期执行而言,也有着直接的影响,现阶段虽然大部分医药企业已经采用了零基预算编制方式,但依旧有部分企业沿用增量预算编制方式,难以保障预算编制准确性。

#### 2.4 预算执行过程的监督管控落实不足

现阶段,部分企业缺乏良好的预算执行监督机制,难以保障预算执行的刚性,使得预算绩效考核机制落实不到位。在制定预算编制时,被考核部门基于自身发展需求考虑,会尽可能留有余地,因此成本费用预算指标相对而言较为宽松。与此同时,为了有效规避次年预算限额,部分部门通常会在预算年度内将指标额度消耗完,因此极易产生资源浪费问题,与预算成本管控原则相背离。此外,部分企业的预算分析工作落实不到位,预算对比分析实施不够充分,信息反馈机制尚待完善,难以保障各项信息及时反馈至相关单位及考核部门,预算超支现象频发。不仅如此,部分企业的预算管理并未实现与绩效考核机制的有效衔接,难以促进员工积极性的全面提升。针对预算考核问题缺乏良好的责任划分,业绩考核指标设置科学性不足,与预算绩效考核工作落实初衷相背离,难以促进绩效激励作用的发挥。

### 3 医药企业全面预算管理的改进对策

#### 3.1 调动全员积极参与全面预算管理的实施

医药企业推动全面预算管理的充分落实,需要严格遵循全员参与、全过程控制、全方位管理的原则,在预算管理范畴之中充分纳入企业生产经营各项活动,包含采购、生产及销售的各个环节以及医药企业人力资源管理各个方面。为保障预算目标制定合理性,严格遵循企业发展战略指引,管理层应当充分发挥自身职能,调动各部门工作积极性提升,积极参与全面预算管理实施,明确全面预算管理在医药企业内部的落实。同时,要结合企业组织机构设置情况划分细小单位,将预算目标在各单位中分解与落实,既要强调企业上下部门、平行部门之间的联系,还要保证各组成成员都能够参与预算实施过程,提升科学性与全面性。此外,医

药企业执行预算目标的过程中,应当充分分析上一阶段企业预算执行状况,明确其中存在的不足,遵循发展战略规划指引,确保预算目标与企业发展目标相一致。与此同时,还应当实现预算目标制定与医药企业短期目标、长期效益的有机结合。

#### 3.2 建立健全预算管理组织机构

为保障全面预算管理实施的有效性,医药企业应当基于工作落实需求,实现预算管理组织体系的建立健全。首先,企业需要对自身运营发展状况进行全面分析,设置预算管理委员会,充分发挥其预算管理决策职能。在实际的工作开展过程中,预算管理委员会主要负责基于企业年度总目标,编制预算管理目标,并结合实际情况,对其进行合理的修改与调整。审核部门在运营过程中,主要负责审核整体预算草案,将通过审核的预算草案及时上报至管理层进行审议,通过审议批准后,下发至各部门实现落实推进。同时,要落实全流程监督管控,对于预算执行过程中存在的超预算情况进行全面分析,明确问题所在,及时落实整改工作,并对年度预算执行状况报告进行全方位审核分析。其次,医药企业应当基于自身需求,增设预算管理办公室,接受预算管理委员会直接管理,在实际的工作推进过程中,主要负责对预算目标进行细化分析,并及时下达至各部门实施。针对各部门预算草案的不合理支出,及时进行调整、平衡控制,确保整体预算编制契合企业运营现状及发展需求。此外,还需对利润预算、资产负债表及本部门费用预算等进行编制,并保障合理性。不仅如此,还需要与人力资源部门保持良好的沟通,共同协作,促进预算绩效考核机制价值的全面发挥。与此同时,要落实预算分析机制,对医药企业各部门实际运营数据进行全面汇总,准确分析预算实际执行状况,明确其中存在的不足。依托于健全的预算管理组织机构,推动监督工作的落实,确保全面预算管理价值的充分发挥。

#### 3.3 科学编制预算方案

预算编制对全面预算管理而言是执行起点,其对于预算执行效果有着最为直接的影响,因此医药企业应当重点关注预算编制的科学性,在实际的预算编制工作开展时,严格遵循以下原则:第一,以医药企业年度经营总目标为指引,确保预算编制契合企业发展需求,促进经营目标的实现;第二,实现全员参与,提升预算编制合理性,促进预算编制紧密关联医药企业各项工作计划;第三,以销售为起点,促进医药企业年度

运营目标的充分实现。首先，要明确预算编制内容，例如生产部门对生产预算及本部门费用进行编制的过程中，应当树立正确的意识，科学选择生产配方及工艺流程，这样会对物料耗费产生直接的影响。例如，生产设备使用年限的逐渐增加，会使得设备维护费用、维修费用逐渐上升。倘若引进新的设备及生产流程，为保障应用的合理性，需针对员工开展培训活动，因此培训费用也会相应增加，而且随着市场经济形势的变化，高级技术工人薪酬水平也会增加。不仅如此，在编制采购预算时，需要充分考虑集中采购、分散采购两种采购方式选择对采购成本的影响，确定最佳方案。研发预算编制过程中，应当考量不同品种、不同研发方式选择对研发费用的实际影响；销售预算编制过程中，充分考量销售渠道、销售方式的选择对广告投入及销售收入产生的影响。因此，各部门应当结合自身实际工作开展现状，落实预算编制工作，强化预算编制合理性，选择科学合理契合医药企业发展需求的预算编制方式，实现零基预算、弹性预算等多种预算编制方式的合理利用，结合医药企业各部门运营管理及业务特点，确保预算编制结果满足企业发展现状及需求。

### 3.4 提升预算编制流程的规范性

科学规范的预算编制流程是保障预算编制结果全面性、合理性的重要前提，医药企业应当充分落实调研分析工作，对现行预算编制流程进行优化改进，在具体实施过程中，严格执行“两上两下”基本编制流程，由预算管理委员会对医药企业年度预算目标进行下达，各部门在运营过程中，全面分析上一阶段实际预算支出状况，合理预测下一阶段预算支出状况，并形成预算表格，及时上报至预算管理办公室，由预算办公室落实审核工作，审核完成后再次上报至预算管理委员会。预算管理委员会全方位评估后，再次进行审核，提出合理的修改意见，并对预算控制数进行明确，各部门基于预算管理委员会意见，对预算表格进行充分调整，最后编制正式预算，再次上报至预算管理委员会进行审核，通过审批后方可进行汇总，形成单位预算，再汇报至管理层，申请预算资金。

### 3.5 强化预算执行的管控，健全预算绩效考核体系

为促进预算执行流程规范性的有效提升，医药企业应当强化预算执行监督管控机制。首先，要保障资金支出流程的合理性，严格落实审批流程，严格遵循无预

算不支出原则，确保企业资金使用的安全性，避免资金使用不当风险的产生。对于预算外资金支出，要结合实际情况，充分落实先审批后开支原则，并作出详细的预算，在医药企业内部严格执行无预算自行开支费用，在报销环节不予报销的制度。其次，要建立预算执行动态监督管控体系，以部门为单位实现预算的有效控制，预算管理委员会落实定期检查工作，强化预算执行刚性。此外，医药企业要促进预算绩效考核机制价值的全面发挥，基于员工实际工作落实状况，保障指标设置多维度、全面性、合理性。医药企业在考核过程中要选择科学的考核方式，可采用KPI绩效考核法，从多个维度出发对员工进行考核，保障考核结果的公正性。

### 3.6 培养综合型的预算管理人才

医药企业应当强化自身复合型人才培养，制定科学的人才培养计划，切实提升员工综合素质。一方面，要重视对于预算管理人员进行法律知识方面的普及，确保工作开展的合法合规；另一方面，要重视预算管理关键点注意事项的讲解，确保员工工作执行过程中的规范性，促进全面预算管理在企业内部的高效开展，提升员工理论知识储备，确保员工工作能力满足现阶段医药企业全面预算管理的实际需求。

## 4 结语

随着科技的不断进步，医药行业将改变传统生产模式，逐渐迈入自动化、智能化的生产方向，基于此，医药企业应当努力提升自身医药研发及生产水平，严格把控药品质量，保障生产效率。企业要重点关注全面预算管理实施，促进内部管理环境的优化，在实际的运营环境，以科学的绩效考核为手段，对企业各环节增值点进行充分发掘，有针对性地加大资源投入力度，促进医药企业战略发展目标的实现。同时，要借助全面预算管理的有效实施，合理预测企业未来发展方向，为管理层决策提供良好支撑，从而有效规避企业的经营风险，帮助医药企业在当前行业竞争背景下，提升内部管理质量，实现健康稳定经营。

### 参考文献

- [1] 陈华,黄吉丰.基于平衡计分卡的医药企业全面预算管理研究——以H公司为例[J].品牌研究,2021(11):219-223.
- [2] 刘凤亮.医药企业全面预算管理的困境及对策研究[J].品牌研究,2021(21):45-47.
- [3] 薛淑慧.分析医药企业开展全面预算管理的难点及措施[J].财经界,2021(5):83-84.