

医药商业企业全面预算管理问题与优化策略分析

■ 刘 辰

(河南省医药有限公司, 河南 郑州, 450009)

近几年,我国医药行业全面实施“两票制”,推行“4+7”带量采购,这些政策叠加起来对医药行业产生了明显影响。医药商业企业的利润空间不断被压缩,疫情影响导致企业资金占用时间增长,企业之间的竞争日渐激烈,医药商业企业面临巨大的发展挑战。医药商业企业需要寻求控制运营成本并提升经营效益的路径。预算管理是企业制定战略发展目标过程中,为了对自身的生产经营活动进行全面预测制定的科学且合理的财务及非财务管理活动,相比传统的预算管理工作,全面预算管理更具系统性和全面性特征,符合医药行业在医疗卫生改革政策下的发展需求。

一、医药商业企业全面预算管理概述

(一)全面预算管理流程

全面预算管理是现代企业发展过程中形成的成熟管理系统,也是企业开展内部管理控制工作的主要方法。20世纪,美国通用汽车公司率先采用全面预算管理方式强化自身管理程序,做到最初计划、协调发展到兼具控制、激励与评价,深入贯彻落实企业的经营发展战略,充分发挥出全面预算管理的作用。全面预算管理的主要流程可以被划分为三个阶段,分别为编制阶段、执行阶段和考评阶段。编制阶段的管理工作包含制定预算目标;执行阶段的管理工作包含对预算指标进行分解,分析预算指标,做好预算指标控制并进行预算调整;考评阶段的管理工作主要指通过动态获取全面预算管理过程中的各项经济活动数据,分析企业经营期间所遭遇的风险并制定纠偏措施,以此保障企业预算管理目标顺利达成。上述阶段的各项业务环节呈现出相互关联和相互衔接的特点,满足企业控制经济活动的需求。如图1所示为全面预算管理流程图。

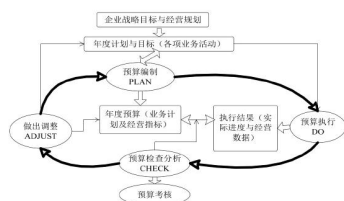


图1 全面预算管理流程图

(二)医药商业企业全面预算管理重点

医药商业企业在我国属于特殊类型企业,受到的政策及法规管制较多。医药商业企业开展全面预算管理工作,管理重点如表1所示。

表1 医药商业企业全面预算管理重点

管理重点	具体解释
库存商品预算管理	医药商业企业开展的全面预算管理需要从销售预算开始,借助以销定采的方式制定采购预算目标。在整个医药行业的供应链中,上游企业属于医药生产企业,而下游则是医院或药店。因此,医药商业企业主要的责任是对医药货物进行集散与配送,具备物流的特性。药品属于特殊商品,我国对药品的流向有明确的管理要求,需要经过GSP认证以后,医药商业企业才可以与之合作并帮助其进行药品的购进和运输等。而医药商业企业本身存储的药品类别众多,因此占用了企业大量的流动资金。开展全面预算管理工作需要着重管理库存商品,只有这样才能有效改善采购业务预算目标。 医药商业企业目前使用的比较常规的库存商品预算管理方法有ABC分类法,该种方法的使用过程如下。企业将最近一年平均采购资金进行排序,资金采购量位于前20%作为A类存货实行重点管控,逐品种严格考核供应商的信用政策和折扣政策,采用经济订购批量法确定每个周期采购药品的批量及周期,以此确定恰当的药品采购量。在此过程中,医药商业企业还需要注意药品的消耗情况,确保采购流程严格遵从预算计划,如此一来,A类商品避免出现积压问题,也不会因消耗过大而出现断货情况。将采购量位于后20%的产品划分为C类产品,这类产品的类别众多,金额也相对较低,对其开展管理工作可适当简化程序,并增加储备量。处于A类产品和C类产品之间的产品属于B类产品,采用一般分类管理方式,该情况可以控制资金成本的增加,且实现经营效益提升的目标。
资金流预算管理	医药商业企业的主要客户对象为公立医院。为确保药品的供应顺利,企业需要垫付药品从厂家到医院这一过程中的资金。而公立医院通常会以六个月为账期,结账方式则是六个月银行承兑汇票。该种情况意味着医药商业企业需要承担的应收账款会不断增多,而企业本身面对复杂的市场环境需要不断调整推广、开发等工作流程,承担的营销费用也随之增多。各项资金累计在一起,会造成企业资金流的巨大负担。医药商业企业需要做好资金流预算管理,强化应收账款方面的内部控制力度,如此才可以保证费用结算更加规律,避免大量坏账的产生。

(三)全面预算管理对医药商业企业的重要性分析

我国从2007年开始酝酿新医改,经过十多年的探索,已经顺利进入攻坚期,新医改政策对医药行业产生的影响越来越明显。2018年期间,我国在全国范围内推行“两票制”,医药商业企业之间的并购速度加快,企业之间的市场竞争力度不断加大。在医药商业企业集中度不断提升情况下,企业要想寻求生存空间,甚至是不断扩大自身规模,就要引入全面预算管理工具,以此强化内部控制力度。全面预算管理工作倡导内部员工全员参与到预算管理中,覆盖了企业开展的各个经济业务活动,整个预算管理流程中都被动态跟踪,以便获取最精准的数据,进而对企业的各项资源进行优化配置。全面预算管理条件下的医药商业企业可以将采购部门、销售部门、财务部门以及人力资源部门等各个部门资源协调管理,以此达成最终的战略经营目标。

二、医药商业企业全面预算管理问题

在实际开展全面预算管理工作时,医药商业企业本着行业特殊性,需要严格遵从“谁使用、谁发生、谁预算、谁负责”的原则。但也是因为这些原因,医药商业企业的全面预算管理会遭遇如表2所示的几点常见问题。

表2 医药商业企业全面预算管理常见问题

管理重点	具体解释
管理机制不健全	尽管全面预算管理在我国的各个行业中已经具有十多年的应用实践经验,但依然有很多企业的管理者本身并不理解全面预算管理,甚至是对该种管理方式存在偏见。部分医药商业企业的领导者就是如此,认为全面预算管理获取的也是一般的数据报表,这些数据表格本身就是财务部门的责任,只需要全权交由财务部门负责。企业领导者的该种思维忽视了全面预算管理的全员参与特性,而财务部门为了尽快完成工作任务,只就企业内部经营数据进行分析,忽视了对市场规律以及产品销售情况的分析。除此之外,在承担责任方面,企业的职能部门比较担心的是自己承担企业的财务风险,因此主要以少报收入、多报费用的方式来进行数据报备。从预算编制阶段就已经进入讨价环节的状态,如此形成的全面预算管理流程不仅出现预算松弛的情况,其他职能部门之间的协调工作也并不合理。
无法适应环境需求	新医改过程中,各项政策都已经趋于系统化,医疗卫生行业受到的影响日益明显,医药商业企业作为医疗卫生行业中的中坚力量,本身的预算水平不足,必然无法适应环境变化需求。纵观医药商业企业的经营发展状况,不少企业都缺乏信息系统支持,开展预算管理工作时比较看重历史指标。而全面预算管理工作需要经历的流程众多,完整的预算流程需要花费较长周期,如果未对行业环境和市场环境做出调研和预判,企业制定的全面预算管理就无法适应环境需求,全面预算管理工作也将流于表面形式。

续表

管理重点	具体解释
绩效评价体系不完善	大部分的医药商业企业并未建立完善的预算管理体系,尤其是筛选的考核指标并不具备医药行业的个性化特征。企业看重报表编制工作,开展的绩效考核工作也倾向于编制财务报表,并未制定严格的奖惩制度。员工在该种全面预算管理绩效评价体系下看重短期目标的达成,重视短期绩效指标的实现,忽视长远绩效指标的达成,随着时间推移,企业的员工逐渐被市场淘汰,无法在工作岗位中发挥自身潜能,全面预算管理工作也无法顺利执行下去。

三、医药商业企业全面预算管理问题的优化策略

鉴于上述分析结果,本文认为医药商业企业要想顺利达成全面预算管理目标,需要有针对性的优化全面预算管理问题。

(一)健全全面预算管理组织结构

医药商业企业成立全面预算管理委员会,委员会成员由企业的高层管理者组成。委员会主要负责全面预算管理的组织工作,制定完善的全面预算管理制度,并审批全面预算管理方案。而企业内的其他职能部门需要选拔高潜能人才,这些人才共同组成预算小组,并根据企业制定的年度预算计划,对比公司历年经营指标,选择恰当的全面预算编制方法及标准。例如,针对企业当中占据销售费用最高的费用,先确定该项费用的预算百分比,并根据市场环境的不变化,针对该项费用预算采用弹性预算机制,如此才保障费用预算设置的合理性。

除此之外,于直接销售费用,企业需要按照具体的销售额度进行计算,确保对销售部门发放的固定费用与销售额之间脱离关系,不将二者混为一谈。财务部门编制的预算报表需要完成对各个职能部门的统筹编制,而委员会则需要对财务部门提交的预算报表进行审批,确保各项预算指标均合理合规的情况下,恰当分配企业各项资源,并做好预算执行的跟进工作,力图将预算管理制度落实到具体岗位。除常规职能部门的预算工作外,医药商业企业的重点预算项目也需要持续改进预算管理系统,重点观察项目资金预算,做好费用预算执行监督工作。

(二)全面融合预算控制机制

对全面预算管理结果产生影响因素很多。但对医药商业企业来讲,我国不断调整医药政策,诸如“两票制”“带量采购”等都会成为影响企业发展的重要因素。开展全面预算管理工作需要抓住管理重点,以刚性预算和柔性预算结合的方式达到严格管理企业的目的。企业要针对重点预算管理项目和

非重点预算管理项目,采用两套不同的管理流程,尽可能删减预算管理审批流程,实时跟踪关键性指标,按照月份、周等时间段形成实时跟踪数据,并对关键性指标发展做出合理预测,以此提升全面预算管理中事前管理控制力度。对企业中的重要项目支出,需要仔细做好数据核对工作,判断费用支出的合理性,以刚性控制方式区分项目支出细则。如此一来,企业能通过全面预算管理工作逐渐提升市场地位,并达到提升利润空间的目的。

(三)完善全面预算管理评价体系

建立完善的评价体系是为了更好地引导全面预算管理工作。绩效评价结果是判断预算管理目标是否可行的基础。因此,健全全面预算管理工作的评价体系需要深入业务环节,挖掘业务层面的数据信息,并细化评价指标。医药商业企业的绩效评价指标需要结合企业的战略发展目标,形成基础指标、辅助指标和否决指标三个层面的评价指标。各项指标结合起来可以更好地了解企业经营发展全貌。而全面预算管理工作在该种情况下不仅能保证预算编制更加准确,而且能规范预算执行流程。在获取及时预算分析结果以后,企业可以从长远发展角度确定全面预算管理的特别责任事项,规避企业可能面临的经营风险问题。绩效评价体系的主要目的是做

好关键作业工作的过程评价与跟踪管理,提升员工在绩效评价工作中的效率,可以对企业的职能部门做出引导,从而为实现战略发展目标提供更加优质的服务。

四、结语

全面预算管理作为迎合当前社会发展需求的管理体系,被广泛地应用到医药商业企业财务管理工作中。将全面预算管理运用到医药商业企业中,可以给企业创造更好的经济效益。然而,医药商业企业在落实全面预算管理工作时,依然存在诸多问题有待处理。因此,这就要求我们结合不同的问题,提出相应的优化措施,在将全面预算管理自身作用高效发挥的同时,推动医药商业企业健康发展。

【作者简介】刘辰(1988—)男,河南洛阳人,硕士研究生,中级,河南省医药有限公司,研究方向为财务管理。



(上接第23页)

平台本身具有资金储存、资金借用等相关功能,其中消费借款功能在很大程度上刺激了消费。但是,该种模式也可能促使年轻人消费超前,经常透支消费。因此,第三方支付平台要做好消费宣导,对绿色消费,合理消费、科学消费进行安全宣导,了解安全消费的应用效果,保证各项消费安全。

最后,要加强消费者对第三方支付手段的认识。目前,我国第三方支付手段的普及率已达到较高水平,但部分偏远地区由于不了解第三方支付手段与不信任该方式,因此,地方政府应落实“普惠金融”等相关惠民政策,加强消费者相应的信息教育,从而降低消费者对于互联网消费的感知风险,

增加消费需求。

五、结语

本文针对第三方支付及消费进行分析,从理论和实践两个方面验证了第三方支付对消费的促进作用。而在第三方平台广泛发展的背景下,要求现代第三方平台发展应该与消费同步发展,并且在第三方平台发展中应该解决安全问题,保证消费安全,同时居民在使用第三方平台进行消费的过程中,更需要保证合理消费、科学消费、绿色消费。

【作者简介】高英(1982—)女,浙江杭州人,本科,中级经济师、中级统计师,传化支付有限公司,研究方向为经济和统计。