

浅析医药制造企业财务管理关键点研究

尹 玲

重庆药友制药有限责任公司, 中国·重庆 401120

【摘要】在“十四五”规划的指引下,我国医药工业行业迎来了前所未有的发展机遇,但同时,随着国家集中带量采购政策及价格治理等医药政策的陆续出台,药品价格空间急剧压缩,医药制造企业面临着市场竞争压力增大、利润下降、企业绩效需求提高等问题,这不仅是制药企业经营者的严峻考验,也是财务管理者的巨大挑战。作为制药企业的财务管理者,除熟悉企业经营和专业本身的法律法规之外,还应对行业相关法律法规及政策有一定程度的了解。本文就医药制造企业财务管理关键点进行了研究,除浅谈财务管理制度建设、全面预算管理之外,将侧重探析重点业务板块的财务管理思路 and 关键点,希望能与同行们共同交流探讨。

【关键词】财务管理制度;全面预算;销售;成本;研发

前言:

在“十四五”规划的指引下,我国医药工业行业迎来了前所未有的发展机遇,但同时,随着国家集中带量采购及价格治理等医药政策的陆续出台,药品价格空间急剧压缩,医药制造企业面临着市场竞争压力增大、利润下降、企业绩效需求提高等问题,这不仅是制药企业经营者的严峻考验,也是财务管理者的巨大挑战。作为医药行业的财务管理者,除熟悉企业经营和专业本身的法律法规之外,如《公司法》、《民法典》、《会计法》,《企业会计准则》等,还应对医药行业相关法律法规和医药政策有一定程度的了解,如《药品管理法》、集中带量采购、医保目录调整,挂网药品价格治理政策等。本文就医药制造企业财务管理关键点进行了研究,除浅谈财务管理制度建设、全面预算管理之外,将侧重探析重点业务板块的财务管理思路 and 关键点。

1 财务管理制度建设

财务管理制度建设是企业或组织为了确保其财务管理活动的有效性、合规性和透明度而建立的一系列规则、流程和控制措施。一个健全的财务管理制度对于企业的长期稳定发展至关重要,它有助于降低财务风险、保证会计信息的质量,并满足法律法规的要求。

设计企业财务管理制度时,可参考下列原则作指导:

一、合法性原则。所设计的财务管理制度,须符合《公司法》、《会计法》、《企业会计准则》和医药行业法律法规等要求,须与国家相关法律法规相协调。二、适应性原

则。企业财务管理制度设计既要遵循国家的统一规范,又要充分考虑企业本身的生产经营特点和经营管理要求,使其具备较强的可操作性,切忌盲目照抄照搬。三、权责利相结合原则。企业财务行为涉及面广,对企业生产经营行为影响大,企业财务行为组织得是否合理,财务关系处理得是否恰当,直接关系到企业经营效益的提高,因此,财务管理制度的制定应体现财务经营管理权、责、利的结合,即首先赋予适应的权限,并按照履行财务责任的状况给予应有的物质利益。财务管理制度包括但不限于预算管理、资金管理、资产管理、会计核算等方面。每个企业应根据自身的规模、行业特点和发展阶段,构建适合的财务管理制度。同时,随着外部环境的变化,企业也需要不断审视和更新其财务管理制度,以适应新的挑战。

2 全面预算管理

全面预算是企业对未来一段时间内收入和支出的预测,一般以一个年度为预测期间。合理的全面预算可以指导企业各个业务部门紧盯预算目标,保持产品稳健增长,严控成本费用,保证企业平稳发展。

合理的预算需要基于历史数据、市场趋势和企业的实际情况。制定预算的关键步骤主要包括:一、对未来收入的合理预测,既要考虑到企业历史发货水平和产品终端流向的实际情况,也要考虑到医药行业政策的风向变化,预测其对企业产品收入的影响。二、对物料成本的严谨预测,需要根据合理的库存结构和周转率,预测产品生产量,综合考量物料采购的难易程度、效期和未来价格趋势,测算

产品所需物料的采购量、采购单价及采购金额。该阶段预测需与供应链部门通力合作，对大宗物料的供应情况进行详细摸排，以严控物料成本的开支。三、对各项费用的严格把控，部分企业会忽视对费用的详细记录，导致预算时没有详细资料做参考，没办法严格把控业务部门申报的预算，故而应重视对各项费用基础数据的扎实记录和分析，这是做好费用预算的基础。通过与各业务部门共同分析每一项费用支出的必要性、消耗量和价格，挖掘节省费用的空间，优化资源配置。四、维持健康的现金流是财务稳定的关键。除了产品收入、物料成本、费用等日常经营活动的现金流外，还要特别考虑在建工程、研发投入等方面的现金开支，预算应考虑到资金流入和流出的时间点，以保证在任何时候都有足够的流动资金来应对日常运营需求和突发事件。

预算不是一成不变的文件，而是一个动态的过程。定期审查实际业绩与预算之间的差异，可以帮助及时发现问题，采取改进措施，确保预算目标的实现。良好的预算管理还需要透明的信息交流机制，所有业务部门及利益相关者都应该清楚了解预算的内容及其背后的逻辑，这样才能获得他们的支持和配合。

3 销售活动中的财务管理

作为制药企业的财务管理者，熟悉医药行业政策和产品销售情况，有助于更深入地做好销售收入的分析和预测。一、熟悉医药行业政策，如药品集中带量采购，国家医保药品谈判，挂网药品价格治理政策等，同时加强与销售部门的交流，有利于深入了解政策落地实施情况及对产品的影响程度。二、了解产品的市场竞争情况，包括产品整体市场容量、竞品销售及在研情况等，有利于更清晰地描绘产品基础画像。三、掌握分析底层销售数据。制药企业的药品需要先发货到配送商业公司，再由商业公司发货到医院、药店等零售终端（简称“终端流向”），终端流向能反应更真实更详细的业务情况，有助于财务管理者更深程度了解和理解产品的市场情况。

在销售活动内部控制上，应主要关注以下几点：一、产品价格管理。每个药品在各省有挂网中标价，扣除商业公司收取的配送服务费后的价格，为制药企业的发货价。各家商业公司根据配送区域、配送金额的不同，收取的服务费扣点可能并不一样，作为财务管理者，应定期分析发货

价格的差异，根据配送区域或金额的变化，可适时协同销售部门与商业公司谈判配送服务费扣点。另外，对于长期以低价发货的商业公司，应定期分析其必要性，优化价格体系。二、客户信用管理。对于大型的配送商业公司，基本上是采取信用发货的方式，通常需结合上一年度的发货金额、回款情况和本年度的预计销售情况，授予商业公司本年度的信用额度和信用天数。根据产品实际销售情况，对于超信用额度或超期限回款的商业公司，应定期调整其信用额度或信用天数，以保证信用管理有效执行。三、应收账款管理。应收账款的回收直接影响企业现金流，只有“落袋为安”，才能实现销售闭环。作为财务管理者，须重视应收账款的回收，应定期通报超期欠款情况，敦促销售部门采取措施，及时收回货款。四、产品库存管理。作为制药企业的财务管理者，不仅应关注放在企业库房的库存产品，还应特别关注放在商业公司库房的库存产品，特别是季度末或年底，销售部门为完成销售任务，可能会存在商业公司压货太多的情况，应及时掌握这部分库存，以防发生退货，同时通过与生产部门信息互通，有利于生产部门优化生产计划，提高存货周转。

4 产品成本极致化管理

当前，随着国家集中带量采购和价格治理等医药政策的陆续出台，药品价格空间急剧压缩，制药企业面临着市场竞争压力增大、利润下降、企业绩效需求提高等问题，需要通过极致成本管理降本增效，提升企业竞争力，实现可持续发展。

对于成本控制，可以重点关注以下几个方面：一、提升全体员工成本控制意识。成本管理贯穿于企业生产经营各个环节，需要企业管理层和执行层全体参与。首先，企业管理层要充分理解成本控制对企业经营管理的作用，并大力宣传成本管理理念，树立成本管理工作权威性。其次，要注重提高基层员工的成本管控意识，建立完善的成本培训机制，并制定相应的规章制度，设立奖惩机制，调动员工积极性，从根源上杜绝成本浪费。二、完善采购环节成本控制机制。采购环节是成本管理的源头，其价格高低，质量优劣直接影响产品成本和质量。首先是采购渠道的拓展，随着电商环境的日益成熟，除传统的线下采购渠道之外，可以积极拓展线上采购渠道，规范采购模式，提高采购效率。其次，重视基础数据的收集、整理和分

析。对于年度采购金额较大的物料,可以通过招投标或询价方式积极拓展新的供应商,降低采购价格。除大宗原辅包材外,对制药企业常用耗材,如色谱柱、滤芯、试剂试液、丁腈手套、五金配件等,应秉持“每一分采购成本的精简,都是企业利润增长的基石”的采购宗旨,定期比价,同时关注是否有国产替代进口品牌的可能性,是否可以用较低价格的不同型号替代,使用部门是否存在浪费等降本空间。最后,企业要对供应商建立信誉评价机制,及时更新和优化供应商信息,优先合作信誉较好的供应商,保证采购物料的质量和合理低价。三、关注产品收率的提升,合理减少停工时间,适当缩短生产周期。制药企业的产品收率对产品成本的影响至关重要,对低于标准收率的产品应督促生产部门及时查找分析原因,提出改进措施,积极提升收率。为保证生产顺利,应协同业务部门定期盘查并及时解决机器设备、原材料需求等问题,减少停工时间。同时,可以在车间建立生产状态看板,及时跟进每个车间的生产进度,合理配置资源,尽量缩短生产周期,节约生产成本。

5 研发费用管理

在“十四五”规划的指引下,我国医药工业行业迎来了前所未有的发展机遇。研发投入持续增长,新药、高端医疗器械等创新成果层出不穷,这不仅是对医药企业的考验,更是对项目管理及研发费用控制能力的严峻挑战。医药研发是一场持久战,从药物发现到上市,每一步都充满了不确定性。临床试验的变数、技术难题、高昂的研发成本等都让研发之路异常坎坷。在这个过程中,如何高效管理研发费用,成为医药企业不得不面对的重要课题,也是财务管理者应该重点关注的业务板块。

研发业务因为涉及药学专业知识,财务人员理解起来难度很大,但对于研发工作做些什么,怎么做,比如预研、立项、小试、中试、临床研究、稳定性研究、申报、发补等各流程内容,需有一定程度的了解。超强的学习能力,可以增强与研发人员沟通的信心,可以让财务管理者在研发人员心目中树立专业形象,使之愿意与财务人员沟通,利于财务管理工作的开展。对于研发费用管理,可以重点关注以下几个方面:一、绘制项目基础画像。通过立项报告,可以熟悉了解所有研发项目的适应症、市场情况、原料供应商等基础信息,通过查阅项目进度报告,可以实

时掌握研发进度,这些信息均能帮助财务管理者有一个基础的项目画像,利于更好地做好研发费用管控。二、多口径、溯源分析研发费用构成。对于研发费用,大部分关注点是以项目为口径来看费用构成,但部分间接费用是通过工时分配至各项目,如人力成本、折旧费等,项目口径可能不太直观看到底层费用构成,所以换个口径直接看费用科目构成,更利于财务管理者看清研发费用,对占比较大的费用重点管控,统筹管理。利用多口径的统计分析,还可以通过招投标或询价方式积极拓展新的供应商,降低研发成本。三、精细化的项目预算管理。定期对预算执行情况进行统计分析,对于超预算的项目,应及时协同科研部门深挖原因,提出改进措施,及时调整预算。对于不可直接归属于项目的研发费用,如人工成本、折旧费等,通常按研发工时和工作量进行分配,这个过程需要财务、人力和科研部门的协调,对各部门的研发工时或工作量进行详细统计,将各个部门应分配费用按其研发工时或工作量进行科学分配,不可粗狂分配,导致归属到项目的费用不够精准,无法深入管控研发费用。

尽管当前医药市场竞争加剧、利润空间收窄、企业绩效要求不断提升,财务管理者仍应坚定信心、迎难而上,与企业经营者并肩作战,共同应对挑战,确保企业在激烈的市场环境中稳健前行,实现可持续发展。

参考文献:

- [1] 徐彤. 医药制造企业财务管理信息化风险及防范措施分析[J]. 2024.
- [2] 胡月晨. 对医药制造企业财务管理信息化建设实践的研究[J]. 首席财务官, 2024, 20(18): 136-138. DOI: 10.12317/j.issn.1673-3169.2024.18.046.
- [3] 韩银双. 医药制造企业财务管理信息化风险及应对措施[J]. 市场周刊·理论版, 2023(15): 0025-0028.
- [4] 宾五毛. 新医改环境下医药企业财务管理相关问题探讨[J]. 中国科技投资, 2024(14): 121-123.
- [5] 赵丽洁. 浅析医药制造企业财务管理关键点研究[J]. 大武汉, 2023(10): 31-33.
- [6] 张琳. 医药制造类企业纳税筹划存在的问题与对策[J]. 国际会计前沿, 2024, 13(6): 7. DOI: 10.12677/fia.2024.136095.