

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.065

# 生物制药企业全面预算管理与控制

吴娟

(百泰生物药业有限公司,北京 100176)

**摘要:**生物制药企业是现代医药产业的重要支柱,关系到人民的生活和国家的发展。在市场经济体制改革和发展背景下,生物制药市场初步形成了多元竞争格局。我国生物制药企业想要在激烈的竞争环境中占有一席之地,获得长远发展,除了紧跟国家产业发展形势,积极享受国家鼓励政策外,还需要从内部加快企业管理改革,形成自身竞争优势。全面预算管理作为企业内控的有效手段,对生物制药企业实施管理改革有重要作用。现阶段,我国生物制药企业有很多已将全面预算管理应用到实际管理当中。通过恰当的预算和内控管理更能积极推进企业的总体战略目标的实现,生物制药企业要重视全方位预算管理和内部控制管理,从全面内部预算控制管理的战略角度,去不断完善内部预算控制的管理制度、体系和管理过程,达到企业绩效稳定持续提升,不断提高企业的绩效。本文主要针对当前生物制药企业,通过对企业内部预算控制管理的意义和要求进行分析,从而得出有效的企业预算管理规范,希望通过该文章可以目前国内有管理改革需求的生物制药企业提供一些参考和解决问题的办法。

**关键词:**生物制药企业;全面预算管理;内部控制

对企业预算的管理和控制,是解决企业大多数问题的有效途径,也是一种关乎企业战略目标与发展的管理方法,是企业有效的管理工具,对现代企业来说是必不可少的。全面预算管理之所以大受欢迎的原因,就是因为全面预算可以把企业遇到的大多数问题集中在一个体系中,化零为整,对于企业解决问题、提高效率、提升管理有着重要的意义,还能够对企业管理中的难题进行系统性的调整,并依据企业运营发展趋势的具体情况,对其内部会计资源和非会计资源开展相对应的调整配备,从而保证其运营管理总体目标和发展战略发展规划的如期完成。生物制药是医药行业的新兴朝阳行业,近年来生物制药企业发展较快,前景良好。随着行业的快速发展,如今社会上的制药企业竞争非常激烈,无论大小公司都面临着非常激烈的竞争,并且随着人力价格的上涨以及材料价格的浮动,很多中小型企业承受不了巨大的压力,出现财务问题,想要良好的运行下去,生物制药企业就必须有一定的财务控制能力,由此预算管理作为一种高效、低成本的财务管理,在制药企业中非常流行,可以很好地推动企业在社会中的发展。

## 一、生物制药企业实施全面预算管理的意义

### (一)有利于企业战略目标的实现

生物制药企业一般具有相应规模,研发和生产经营环节较为复杂,生物制药企业为了事项长远发展目标,一般都很重视研发和生产经营活动,而研发和生产经营活动的有序开展离不开有效地管理方式。而企业开展各项活动最终要实现的也是企业的战略和经济效益。企业在社会洪流的发展过程中,还会遇到各种挫折和挑战,这些挑战可能是机遇和发展,遇到这些挑战和机遇的时候,全面预算管理的作用就会显现出来,可以保证企业在资金流不稳定的时候,保持一个高水平的运营状态,不至于被财务危机击垮,并且结合企业自身的经营情况,它还有利于企业在社会中立足,全面预算管理,根据企业自身的发展情况,制定标准准则,逐层下达目标,深入公司的每一个地方,紧紧围绕企业的战略目标下达任务。<sup>[1]</sup>

### (二)有利于提升生物制药企业管理水平

对于生物制药企业的全面预算管理,作为一项非常复杂的管理活动,在平常的生产运营管理活动中也不可或缺,并且涉及的范围比较广泛,包括公司主体、子公司和各个岗位各个部门,作为一项深入公司的管理准则,它包括的内容非常广泛,对公司资源进行合理的调配,在管理过程中使员工的工作热情更加高涨,在工作中更为积极主动,同时提高创造力。实践中还存在全面预算管理工作与企业相关工作缺乏协调性的情况,在流程上,当企业的预算管理工作没有与当前的发展规划和经营决策工作相协调时,会造成预算管理和经营决策较差的协调性,影响预算管理工作的具体,使预算工作无法对企业的发展经营决策进行调整与优化,导致企业在预算管理工作中没有达到预期绩效。加强全面预算管理工作有利于使企业内部发展工作从内容、模式、信息共享等方面进行协调和适应,确保预算管理工作在实施过程中具备良好的管理质量,与经营决策管理相辅相成,协调共进,共同提高整体管理水平。

### (三)有利于提升生物制药企业应对风险的能力

在目前的生物经济大环境中,生物制药这一行业处于一种非常不稳定的状态之中,是高投入高风险的行业,并且在市场竞争非常激烈的当下,企业管理的危险无处不在,企业需要对市场环境进行监控预测,使管理制度更加完善,进行全方位的设计定位及营销,提升应对危险事件的能力,才能保持企业在市场中稳定健康运行,增强企业的市场竞争力和综合效益,使企业保持健康、稳定和持续的发展。<sup>[2]</sup>

## 二、生物制药企业的特点及对全面预算管理的要求

生物制药企业大多数归属于高科技产业链,在生产运营步骤层面具备高科技企业的广泛特性:生物制药企业归属于高新技术行业,在新药开发层面必须较高的资金投入,只有增加资金投入及加速产品研发,尽早进入到销售市场,才可以产生生物制药企业的竞争能力。生物制药企业的产品研发周期时间较长,药物从产品研发到进入到销售市场的周期时间也

较长,资金占用时间较长。生物制药企业内部管理涉及生产、研发、销售、采购、物流、人力资源等多个部门的协作和内控管理。对于生物制药企业来说,发展越快,投入越大,风险也越高。生物制药企业的这些特点,对企业的全面预算管理也提出了较高的要求,在全面预算的定编、实行、剖析层面,须以资产监管为关键,把费用预算管理与企业的产品研发、设备购置、生产制造、销售市场等经营活动充足融合起来,保证全面预算管理可以深层融进到业务流程主题活动当中,从而以全面预算管理为方式,对制药业企业的各类业务都能够完善管理,也能更好地达到企业预算的预期效果,以保证企业能达成各项任务和指标。<sup>[1]</sup>

### 三、生物制药企业全面预算管理和内部控制的协同作用

内部控制也是企业管理的一个重要方法手段,内在控制在管理和实现战略方面发挥着重要作用,现在运行过程中也会遇到自己认为的问题,当出现这种情况的时候,企业从自身的实际情况出发,首先了解企业自身的问题在哪里,开展有目的性的处理,从全面预算管理层面而言,根据所主要表现出来的难题,掌握难题的本质,健全企业内部的计划方案,不断完善管理体制,完善企业的内部制度和规范,从而使企业运行更加稳定和谐。

把全面预算管理和内部控制相比较来说的话,他们既有共同点也有差异点,相同点是它们都是通过控制企业的实施过程,来达到完善企业制度,企业安全稳定运行的目的,同时它们也都可以促进企业经济稳定发展,提高企业竞争力。在公司开展的全面预算以及对于内部管控方面,他们的运行过程都是对全公司以及他们的分公司子公司的全部部门员工进行管理的,这样的管理方式有利于管理者对公司更加细致深入的了解,还可以更强的提高企业的运行效率,在企业管理全过程中,全面预算管理和内部控制并不处在同样的等级,它们中间的关联是互相融洽,互相促进,它们在其中的许多作用慢慢相辅相成在一起,全面预算和内部控制是不可缺少的,缺一不可,全面预算为内部控制给予了必要条件,内部控制支撑全面预算的运作,内控和全面相结合的管理功效巨大推动了经济发展高效率的提升,二者的相互影响还可以提升企业抵御风险性的工作能力和提升管理水准,促使企业可以不断、身心健康的发展趋势。

生物制药企业在实施全面预算管理的同时,也要注重其与内部控制的协同作用,通过全面预算管理对企业的内部控制进行完善,结合企业战略目标,从实际情况出发,企业将目标下分到不同的公司,又由公司分配给子公司,子公司下派到下属的部门,由部门分解到员工,这样可以保证内部控制覆盖到企业的每一个员工,这样的战略目标可以高效地达成企业战略,公司上下齐心协力,共同完成目标,良好的内部控制管理系统可以对生产运营活动中的每一个环节进行内部系统控制,确保每一个环节都不出现问题,同时,结合全面预算机制,对生产过程进行预算监控,发现问题,找出差异,并且实施,完美解决企业中出现的各种问题。<sup>[4]</sup>

### 四、生物制药企业如何实施全面预算管理和控制

#### (一)明确生物制药企业预算管理目标

一方面,在生物制药企业经营发展中,为了顺利完成企业绩效目标,有效推进全面预算管理,必须确立预算管理目标,

在确定预算管理目标过程中,还应当结合企业经营发展状况,得到各部门人员的认可和支持,将制定预算目标分配到各个部门,落实到各相关负责人,避免人员相互推卸责任,做到全公司、各部门、全员都参与到企业的全面预算管理当中,各部门相互配合,能够建立良好的预算管理环境,确保全面预算管理工作落地实施,发挥其应有的作用,为企业创造价值。

另一方面,生物制药企业制定预算管理目标后,同时要加强全面预算的过程和结果管理,以最终实现管理和控制目标。这就要求加强全面预算管理的执行措施,提高预算执行力,把预算管理指标发给各职能部门并进行层层分解,在执行中到企业管理层级进行深入调查和分析,不断完善各个经营环节的预算管理职责机制。明确各预算主体职责,严格执行预算管理中各控制标准和流程,实现对预算管理过程的把控。定期对预算执行情况进行调查追踪,及时发现预算执行中存在的各种问题,对预算偏差进行分析研究,找出预算管理的漏洞和改进的方法,根据实际情况及时做出修正和调整,有效发挥考核激励功能,保证预算目标实现。

#### (二)优化生物制药企业全面预算管理的制度

预算管理规章制度对于有效实施管理和控制具有重要的指导意义,有利于全面预算管理的稳步推进执行。全面预算管理制度应重视一下几个方面。

##### 1. 建立规范的全面预算管理组织和规章制度

根据生物制药企业的运营模式和组织架构,根据各部门的具体情况、工作环节、人员职责等在企业内部设立健全的全面预算组织架构,包括预算决策、预算组织、预算编制、预算执行、绩效考核等部门;各部门通过有效沟通和交流,建立符合企业经营发展的各组织、各部门、各业务、审批权限以及内控的管理规章制度,严格对预算开支把关,确保完成预算的科学规范开支。

##### 2. 严格全面预算管理流程制度

全面预算管理在企业内部,应该严格按照分级制度上下结合分级的原则,将全方位预算总体目标分解和落实到各预算责任主体,各预算主体依据预算指标填报预算计划方案。在预算实行环节,优化全方位预算管理方法规范,对预算开展事先、事中、事后管控,实行全过程、全方位管理,确保全方位预算管理关键目标的实现,确保预算总体目标的完成,提升预算业绩考核。<sup>[5]</sup>

##### 3. 执行全面预算绩效考评制度

在预算绩效评估方面,对总体目标、成效、财务和非财务指标都应进行分析评价,对预算实行进行有效监管,对预算结果进行适时恰当考评预算和意见反馈、运用预算绩效考核管理体系制度,确保全方位预算管理目标的如期完成。

#### (三)优化生物制药企业全面预算管理体系

在优化生物制药企业全面预算管理体系方面,应该重点完善以下几方面:

首先,全面预算管理方法要完成全方位联动,将方案、市场销售、成本费用、资产预算全方位联动,保证生物制药公司预算编制科学、有效;将生物制药公司的费用预算明确责任,保证全面预算管理目标实行贯彻落实;重视资金预算,做好资源分配和资金分配预算,根据企业的年度预算,指导和控制季度、月度的资金计划,更有利于业务预算的有序开展和执行。

其次,健全生物制药公司全面预算管理方法的基本步骤。根据生物制药运营战略定位,明确全面预算管理目标,并将目标进行分解。在预算编制阶段各部门应协同工作,鼓励企业内部每个部门一同参加预算编制,采用由上而下、由上而下、上下联动的方法,以零基预算、增量预算、弹性预算、财务预算及其滚动预算等多种多样方法共同编制预算。在预算执行分析考核阶段,将生物制药企业内部的全部预算执行情况进行统计分析,及时掌握预算执行状况,以及需要做出的预算调整和改进。

最后,扩展推进生物制药公司全方位预算体系管理作用。预算收入支出操作层面,除预算编制、审核、公布、执行、调整、差异分析、考评等详细的预算管理控制系统外,还需要重视结合业务流程、资产、资金、人员管理于一体,将预算管理系统与公司的ERP管理系统、财务核算系统、办公系统、资金管理系统、风险管理系统、采购管理系统、生产运营系统等各种电算化、数字化系统相结合,使预算管理系统实现在生物制药企业的发展落地,发挥合理布局资源、成本费用管理、加强流程和业务监管及风险防控的作用。<sup>[6]</sup>

### 五、结语

在生物制药企业管理方面,全面预算起着非常重要的作用,理应受到充分的重视与关注。生物制药企业全面预算管理不仅关系着企业的财务管理质量,更加关系着企业的业务开展是否能够科学有序。全面预算管理不仅需要重塑管理思维,还需要从管理制度及加强过程监控等各个方面入手,这样

(上接第154页)

职责落实到位才能使国有资产管理工有据可依,并具备可操作性。

#### (三)注重人才培养

扩充管理人员团队。通过招考和引进的方式,录用专业人才,保障国有资产管理需求。其次,分设资产管理部门或者岗位做到国有资产管理工作相对独立。资产申请与审批、采购与验收、登记与保管做到岗位分离。因科研事业管理人员编制有限,无法实现人员增配的单位,建议鼓励科研人员走上管理岗位,主动承担管理工作。通过与科研人员沟通,同时在晋升机制上保障专业技术人员晋升空间,管理工作纳入总工作量并入年终目标考核。这样从根本上解决国有资产管理工作中人员质量和数量上的问题,即弥补管理人员不足,又有利于为单位培养出综合性人才。

#### (四)加强监督,开通反馈渠道及修改流程

明确管理组织及职责,加强内部监督。同时鼓励单位职工共同参与到国有资产管理监督中去,使内部监督真实有效。建立内外监督机制,做到固定资产管理全流程监督,定期盘点或抽查,保障账实相符。引入社会监督力量,一方面帮助单位发现管理漏洞,改进管理制度。另一方面做到单位国有资产管理情况透明化,防范舞弊风险。配合财政国有资产管理等部门对单位国有资产管理的不定期抽查,按时完成资产报告上报工作。三方合力共同保障国有资产安全。

完善信息反馈及沟通渠道,实现单位内部控制。建立单位内部控制信息沟通渠道,及时有效的沟通有利于真实反映制度执行的相关情况,能更好地协助单位完善国有资产管理中的风险防范。正确、有效的利用反馈信息提高国有资产管理制

度才能确实建立长效的全面预算管理机制。如果企业将全面预算发展的好的话,对于企业的良性运行发展有着非常重要的作用,在提高企业竞争力,优化资源等方面表现也非常好,全面提高企业经济发展力,对企业良性发展有着非常重要的作用。全面预算管理方法在生物制药类型的企业中有着非常重要的作用,能够帮助企业更好地参与到市场的竞争环境中,帮助企业在现今竞争激烈的社会中有立足之处,提升企业竞争力的同时,获得更大的经济效益,最终促进药业企业走可持续发展的道路。

### 参考文献

- [1]曹洁菁.加强企业内部控制着力推进全面预算管理[J].商场现代化,2015(30):72-73.
- [2]马海玲.生物制药企业全面预算管理存在的问题及提升路径[J].企业改革与管理,2016(01):121-123.
- [3]严琦.基于全面预算管理下企业内部控制存在问题及对策[J].财会学习,2020(18):247-248.
- [4]张辉娟.全面预算管理在生物制药企业应用探讨[J].中外企业家,2020(18):60-61.
- [5]王伯峰.制药企业全面预算管理的制度与系统设计[J].企业改革与管理,2018(12):131-132.
- [6]刘慧芳.新形势下中小制药企业财务管理问题研究[J].商讯,2020(21):18-19.

作者简介:吴娟(1981-),女,汉族,山西吕梁人,本科,会计师,研究方向:财务管理。

度的质量。建立制度修改流程,随着国家政策的不断变化,提高单位国有资产管理制度的实用性与适应性。

### 四、结语

公益一类科研事业单位作为承担国家基础科研的相关工作,为社会创造的价值不能用金钱估量,但它的一切活动与国家自然生态环境息息相关,所以国家对其的投入很有必要。长时间以来科研单位国有资产管理的尺度就很难把握,“放松了”经费使用混乱、学术不端、重复课题研究事件频出;“捏紧了”科研成果又受经费管理的制约,难出成果。科研工作很大程度上充满未知性,国家一直在不断探索怎样管理科研经费才能在科研需求与经费管理中找到平衡。而科研事业单位想要得到长远的发展,必须时刻紧跟国家的步伐,把握国家政策,不断改进和加强国有资产管理等相关工作,让国有资产发挥更大的价值,以求在科研领域里获得一席之地。

### 参考文献

- [1]陈持平.关于加强行政事业单位国有资产管理的思考[J].中国集体经济,2020(06):54-55
- [2]邱焱.浅析事业单位国有资产管理的问题及对策[J].商讯,2020(09):171+173.
- [3]张艾花.事业单位国有资产管理存在问题及应对措施[J].财经界,2020(08):95.
- [4]龙丹.行政事业单位国有固定资产管理存在的问题及对策研究[J].财经界,2020(09):22-23.
- [5]沈林.行政事业单位国有资产管理存在的问题及对策[J].财经界,2020(09):15-16.