

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.28.062

企业目标成本管理在医药企业的应用分析

孟兆艳

(青岛东海药业有限公司, 山东 青岛 266400)

摘要:伴随着生物技术第三次革命浪潮的到来,医药行业进入到新一轮发展的关键时期,恰逢战略发展机遇期,面临国际医药企业先进的技术经验以及健全的管理体系,我国制药企业在国际市场中仍面临巨大的挑战和竞争压力。成本管理对于医药企业来说格外重要,有效的成本控制和管理才能更好为医药企业的发展提供支持和发展动力。本文阐述了目标成本管理对医药企业的重要作用,分析了医药企业目标成本管理存在的主要问题,并提出了医药企业优化目标成本管理的具体建议。

关键词:目标成本;成本管理;医药企业

改革开放以来,我国医药企业得以迅速发展,涌现出一批超百亿元的大型医药企业,伴随着2014年以来医改政策的实施,部分医药企业的利润被逐渐压缩,医药行业也迎来了重新整合发展的趋势,部分医药企业也面临被时代淘汰的压力和风险,在此背景下,医药企业的成本管理和控制显得尤为重要。医药行业属于技术密集型产业,企业研发需要大量的技术、人才和资金支持,由于我国医药产业起步相对较晚,国内医药企业的竞争力相对弱于发达国家的医药企业。面对当前的市场竞争和政策环境,医药企业亟须强化目标成本管理,通过合理的成本管控降低无效支出,提高企业的资源配置效率和经营效率,在提升企业盈利能力和利润水平的基础上,为企业持续不断的研发创新提供支撑。

一、目标成本管理概述

(一)成本与目标成本管理

成本主要是指企业生产或者提供劳务的过程中所需要的原材料、设备、劳动力等所有生产要素的价格总和,作为商品价值或者是价格的组成部分之一,成本是企业为了实现更高的经济价值而必须做出的牺牲。

成本高低直接影响企业提供产品和服务的质量,也关系着企业的利润水平,为了兼顾客户以及市场的需求和导向,丰田企业最早提出目标成本控制的概念。所谓目标成本主要是指企业根据市场调研了解并掌握客户对产品和服务的需求,预判产品和服务的销售价格,根据企业自身设定目标利润额,从而倒推确定出企业提供某项产品或服务的目标成本。目标成本管理可以使企业在保证一定利润的前提下,提供既定功能和质量的产品。与传统的成本管理方法相比,目标成本管理更适合当前企业的发展,可以使企业更好地适应外部市场的竞争环境。传统成本管理方法是成本决定着产品和服务的价格,而目标成本管理方法可以在满足客户需求的前提下实现价格决定成本,在利润和销售价格的双重压力下,目标成本管理可以促使企业生产过程中各供应链以及各个部门成员参与进来,从而一起努力实现对成本的有效控制。^[1]

目标成本管理主要有六大特征:第一,在保证企业既定利润的前提下提供高品质的产品和服务是企业的核心竞争力,目标成本管理可以帮助企业更好的关注产品设计,在保证企业利润的前提下,最大限度地满足客户的需求;第二,以预计

销售价格为驱动,确定企业的目标利润和目标成本,根据产品或服务的价格变动其目标成本也是变化调整的,其成本控制更具动态性和实时性;第三,以市场客户需求为导向,确定产品的功能和质量,目标成本管理的前提是通过市场调研确定预计售价,市场调研可以帮助企业更好地了解用户的需求偏好以及竞品的优势和劣势,可以帮助企业更好地进行产品定位;第四,目标成本管理涉及企业经营的各个环节和阶段,需要全公司多部门合作参与实现;第五,目标成本管理要求产品生产过程中企业上下游供应链全程参与并协同配合,通过内外部供应链的合作配合实现价值创造;第六,目标成本管理涉及产品生产的各个环节,可以实现产品自生产到最终废物处置的全生命周期的成本降低。^[2]

(二)目标成本管理对企业发展的作用

1.有助于更好地满足客户和市场需求

目标成本管理要求企业必须进行市场调研以了解产品预计的市场价格以及该企业提供的产品和服务在未来市场中的情况预估,市场调研的过程也可以帮助企业更好地了解客户对产品和服务的功能以及品质诉求,掌握市场中竞品的优势和劣势,帮助企业更好的完善和优化产品设计,同时降低生产成本。因此,目标成本管理可以大幅提升企业产品的核心竞争力,通过对客户以及市场需求的全面调研和分析,可以优化企业产品生产的各个环节,不仅能优化和提升企业的经济效益,又能更好地迎合市场和客户需求。

2.有助于提高企业核心竞争力

目标成本管理是将产品生产的成本细化到各个部门,对企业内部的最小经营单位进行目标成本管理,通过全体员工以及各个部门的协同合作,降低产品生产过程中各个环节的成本,从而实现最终降低产品成本的目的。同时,目标成本管理模式可以帮助企业更及时地掌握市场情况,及时调整产品的生产成本,可以帮助企业有效管理生产过程中的资源损耗,降低不必要的成本支出,提高企业经营效率,从而促进了企业核心竞争力的提升。

3.有助于促进企业实现全方位、深层次成本管理

目标成本管理的实施和应用,可以使企业生产、运营以及管理过程更加透明,从原材料采购到产品销售、从产品研发到人员管理等,可以最大程度的延伸管理的触角,将成本管理渗

透到企业的各个部门和环节,同时也可以促进企业生产、运营、管理等环节和部门的工作协同,目标成本管理可以对产品生产、销售、售后服务等各个环节的成本进行合理调配和优化,并不是一味地压榨某项单一的成本,通过对各个环节成本的科学控制和管理,在降低成本的同时,可以帮助企业提供更加优质的产品或服务。^[1]

二、医药企业目标成本管理存在的主要问题

(一)目标成本管理意识不足

改革开放以来,我国医药企业得到了快速、迅猛的发展,很多医药企业在当时也形成了相对垄断的市场格局,长期垄断的市场环境致使大部分医药企业缺乏成本管理的意识。但是近年来,伴随着“两票制”、“4+7集中采购”等医药体制改革的进行,医药企业高利润的时代结束,药企的经营利润逐渐压缩,企业之间的竞争压力也越来越大。但受传统经营理念的影响,大部分医药企业的管理者尚未意识到成本管理的重要性,大部分员工对成本控制和管理没有概念,从而导致医药企业成本管理的进程比较缓慢。企业成本管理最好的效果需要全公司各个部门和全体员工的积极参与,缺乏成本管理意识就无法调动企业各个部门以及全体员工的主动性和积极性,无法从产品生产的全流程入手,降低各个环节的生产成本。目前众多医药企业为了降低成本,大大挤占和降低研发费用的投入和支持,医药企业作为技术和研发密集型企业,研发方面的投入降低虽然短期内可以降低企业成本,但从医药企业长期发展来看十分不利。单纯降低研发费用的方法不具备可持续性,同时会削弱企业的核心竞争力,也会导致企业在激烈的市场竞争中逐渐被淘汰。

(二)成本管理缺乏战略目标理念

在医改的大背景下,企业的利润被不断压缩,同时也面临医药企业药品研发标准的提升,导致医药企业生产成本不断提高,尤其是伴随着通货膨胀的出现,大部分药企的采购成本、人工成本不断上涨,生产成本在总成本中的占比越来越高,严重制约了企业经济利润的提升,限制了企业的可持续发展。目前医药企业普遍缺乏战略成本管理理念,缺乏对药品生产、销售以及售后服务环节的全流程成本管理。医药企业的生产成本主要包括原材料成本、人员成本、生产过程中的费用、生产所需要的水、电等动力成本,面对物价水平的提高,医药企业的生产成本不断增加,但是医药企业并没有将成本管理细化到各个环节,合理分配生产成本,导致了众多不必要的资源浪费。同时,伴随着竞争压力的增加,医药企业销售过程中的费用也不断增加,销售渠道维护费用居高不下,由于缺乏战略成本管理理念,医药企业在成本控制方面还比较局限,仅仅局限在降低自身内部的生产成本,没有更好的调动供应链上下游的协同合作。^[2]

(三)目标成本管理制度不健全

缺乏健全的目标成本管理制度是医药企业目标成本管理相对缺失的重要原因。由于成本管理意识不足,医药企业成本控制和管理的模式也比较单一,主要表现在以下几个方面:第一,缺乏相应的成本预算制度,企业的市场调研不充分,缺乏对市场环境和竞争环境的正确判断,导致企业在目标成本制定的过程中比较随意,致使目标成本管理名存实亡。第二,

缺乏健全的内控机制,医药企业的产品生产环节比较复杂,不仅涉及原材料的采购、产品生产以及销售,还涉及大量的研发投入,医药企业缺乏健全的内控机制,企业在产品研发、试验等阶段面临巨大的投资风险,各个部门相对独立,导致研发、生产、销售环节严重脱节,无法实现资源和资金的合理配置,导致成本居高不下。

(四)成本考核激励体系不完善

绩效考核制度是激励员工工作积极性的关键,健全的考核激励体系是激励和动员全员参与目标成本管理的有效机制,也是企业实现目标成本管理,提高其管理效率的前提和保障。医药企业有其研发和生产的特殊性,需要根据其自身特点制定符合医药企业发展现状的绩效考核机制,不能生拉硬套其他类型企业的成本管理绩效考核机制。目前,大部分医药企业在考核激励机制制定方面,指标体系不够健全,缺乏与目标成本管理相关的评价指标,单纯地从功利性的角度制定考核机制,导致各个部门以及员工在工作的过程中完全疏忽对成本的约束和控制,不足以激励全员实施目标成本管理的能动性。

三、优化医药企业目标成本管理的建议和措施

(一)提升全员目标成本管理意识

医药企业需要从管理层入手,加强对管理层成本管理意识和知识的培训和宣贯,首先需要让企业的管理层意识到目标成本管理的重要性,其次需要加强对管理层目标成本管理相关理论和方法的培训,让管理层切实了解到目标成本管理对于企业发展的重要性。其次,还要加强目标成本管理对全体员工的宣传和培训,提高全体员工的职业和专业素养,加强对员工的职业培训,使全体员工参与到目标成本管理和控制的工作当中。第三,企业还应该加强企业文化的教育和培训,树立良好的企业文化,保持良好的企业文化氛围,增强员工对企业发展的认同感、目标感和责任感,调动员工参与目标成本管理的积极性和主动性。^[3]

(二)树立战略成本管理理念

树立战略成本管理理念,是实施目标成本管理的前提,企业需要加强对管理者全面成本管理意识的培训和教育,需要让管理者意识到药品的成本不仅仅只是生产制造的费用和成本,还包括从研发环节到原材料采购环节再到销售和售后服务环节的全流程成本。由于医药企业的特殊性以及其肩负的特殊的社会责任和使命,医药企业更需要在保证目标利润的前提下保证药品的品质和质量,医药企业管理者更需要具备全局观念,综合考虑产品的研发、生产以及后续成本,进行最优化的资源配置。因此,树立战略成本管理理念,全方位的控制和降低企业成本,才能真正促进企业经济效益和效率的全方位提升。

(三)健全目标成本管理制度

首先,医药企业应借助电子信息技术的发展以及大数据的普及应用健全自身的预算管理系统。预算是企业进行目标成本管理的起点,精准的预算计划可以为成本管理工作提供重要的支撑,通过信息化的预算系统可以更好地追踪产品研发、生产、销售各个环节的成本和费用支出,辅助企业进行各

(下转第164页)

实施起来具有一定的难度。而节约支出则不一样,它主要来自于企业内部方面的成本管理就能达到目标,相对增加收入来说它自主性比较大,企业能够控制和实施。一般来说,一个项目中装饰材料的总价占整个装饰工程总造价的主要比例,一般大约会占到整个装饰工程总造价的60%至70%左右,因此,企业对采购的装饰材料价格管理就显得尤其重要。由于在现如今市场经济体制的环境下,材料供应商的供应链环节多,每种材料的经营层次环节多。再加上建筑材料价格没有完全放开,以及建筑装饰材料品种多而杂乱、更新变化快等原因,造成了市面上建筑装饰材料价格不统一;另外,由于装饰材料它的产地不一样、生产厂家不一样,产出质量也就有所不同,价格也会有所差异,有的价格相差几倍,有的甚至几十倍。因以上原因,列出如下方案:第一,企业材料采购管理部门要加快建立起完善的建筑装饰材料供应商信息网,详细记录供应商及其装饰材料的各种情况,进一步扩大各地区之间各方面的信息交流,来保证建筑装饰材料信息来源的广泛性、准确性、及时性,以此提高装饰材料价格的准确性和适用性。第二,企业材料采购管理部门还应该根据市场上建筑装饰材料行情变化,对各类建筑材料进行定期询价,以最新价格实施对建筑装饰材料预算价格的动态管理。第三,企业员工需对照企业采购单对购进材料的数量及质量进行监管,向供应商收取真实的质检报告及与购进材料型号与数量相符的票据等,

(上接第161页)

个环节的目标成本管控,有效提升目标成本管理的效率和效果。其次,企业还应该建立资源计划系统、信息化的执行系统等,与预算系统实行并行管理,通过预算系统可以方便员工以及各个部门上传一定时间段的各环节生产预算,在配合资源计划系统进行合理的资源分配,同时通过执行系统实时监控资金的使用情况,通过电子化的系统管理机制,可以让企业更及时地掌握成本管理过程中的问题和不足,及时调整管理方向和管理方案,以确保最优的管理效果。

其次,为了更好地推动全员目标成本管理工作,医药企业还应建立统一的对标信息平台,首先,对各个部门的数据库进行资源整合,保证公司内部各个部门、公司内部与外部供应链之间的核算、统计、经营数据保持统一的口径。应该将国际上同行业的各项指标数据录入数据库,并保持数据的及时更新,通过对标数据库,企业可以及时跟踪管理和分析自身成本管理过程中的不足和问题,及时进行调整和优化。通过信息对标数据库,可以帮助企业及时掌握自身以及同行业的采购成本、销售成本、研发成本等信息,可以帮助企业及时发现成本管理的漏洞,协助企业细化目标成本管理体系。

(四)优化内部绩效考核机制

目标成本管理的绩效考核不应该仅仅关注最终的执行结果,考核还应该考虑前期的预算制定是否合理,成本分析是否准确等等。同时,考核指标体系的制定还需要考虑各个部门和各个环节的参与,不能仅仅局限在生产部门进行考核,应该从产品生产的各个环节入手,针对不同部门和环节制定不同的考核机制,这样才能调动全员参与目标成本管理的积极性和热情。同时,企业还应建立双向沟通的反馈机制,充分考虑

如有必要还应对购进材料进行抽样检测,并且应定期对供应商进行考核管理。财务部门员工也应对购进的材料进行数量价格的核查。第四,企业对材料供应商应按供应商考核制度办法进行严格的管理,应定期对供应商进行考核并且记录备案。^[5]

四、结语

综上所述,装饰施工企业要想在未来激烈的市场竞争中占据有利的位置,唯有持续完善成本管理工作中的不足之处,将成本管理的每一步具体实施步骤落实到工作中去,从而达到有效控制项目成本的目的,为促进我国建筑装饰行业快速发展奠定扎实的基础,使它走得更稳,走得更远。

参考文献

- [1]王迅英.建筑企业成本管理存在的问题及对策[J].纳税,2021,15(23):171-172.
- [2]黄肇庆.浅析建筑装饰企业成本管理存在的问题及对策[J].中国集体经济,2019(03):34-35.
- [3]肖鹤清.建筑企业成本管理存在的问题及对策探析[J].纳税,2020,14(05):257-258.
- [4]刘世洪.建筑施工企业工程项目成本管理的问题与对策[J].建材与装饰,2020(16):190-191.
- [5]郭长民.建筑装饰企业资金管理问题与对策思考[J].当代会计,2021(02):73-75.

管理层和普通员工的想法和工作实际,针对考核结果,企业应该以员工为主导,及时听取员工反馈,不断调整和优化考核机制,为目标成本管理体系的优化提供良好的补充和支持。^[6]

综上所述,面临越来越激烈的市场竞争环境,开展目标成本管理是医药企业实现可持续发展,增强国际竞争力的关键。目标成本管理涉及企业生产、销售等全流程环节的方方面面,不仅需要企业加强自身的目标成本管理意识,树立全面成本管理理念,更需要企业健全目标成本管理制度,优化目标成本管理的激励考核机制,积极调动全员参与目标成本管理的积极性和主动性。同时,为了强化企业的目标成本管理,企业还需要加强对管理层以及员工的理论和职业技能培训,目标成本管理最终离不开全体员工共同努力。

参考文献

- [1]王月姣.浅析医药企业成本管理及目标成本控制[J].中国产经,2020(23):175-176.
- [2]刘再昌.论目标成本管理在医药生产企业中的运用[J].时代金融,2017(17):151+154.
- [3]薛芳琴.基于价值链的医药企业成本管理问题分析[J].财经界,2020(36):34-35.
- [4]徐萧萧.新医改背景下的医院成本管理探究[J].财富生活,2021(04):72-73.
- [5]黄蕾.试论公立医院成本管理的现状及改进措施[J].商讯,2021(12):133-134.
- [6]吴杰.企业经济管理中的目标成本管理的应用初析[J].全国流通经济,2020(15):77-78.