

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.11.038

医疗技术企业全面预算管理的问题及对策分析

周倩

[中健幽兰智慧科技(北京)有限公司,北京 100036]

摘要:随着我国医疗体制改革的不断深化,以及自《4+7城市药品集中采购文件》发布以来,我国医保体系开展的多轮集中采购,“以量换价”的模式开始逐步被医疗相关行业所接受。在此背景下,被纳入集采范围的药品、医疗器械价格大幅下降,相关市场集中度也不断提升,这加剧了相关医疗行业的竞争程度,对于医疗技术企业而言,在不断强化医疗技术创新的同时,也要通过施行全面预算管理,来实现成本管控与竞争力提升。

关键词:医疗改革;医疗技术企业;全面预算管理

自疫情暴发以来,全球对相关医疗科技服务、医疗器械、医药研发制造的需求不断扩大,不仅许多上市龙头药企市值飙升,其上下游产业及配套服务的销售规模也不断扩大,这给许多医疗技术企业创造了巨大的发展机遇。但随着疫情逐渐稳定以及市场预期回调,加之国家多次集采给医药价格带来的下行预期,也使得许多医疗技术服务企业面临着严峻的挑战,对于企业预算管理的要求也日益提高。当前,许多医疗技术企业仍没有施行全面预算管理,对于新预算管理模式、新预算管理方法的接受度并不高,预算超支、预算执行不到位的情况普遍存在,对医疗技术企业财务管理以及整体经营发展都造成了一定不良影响。医疗技术企业如何通过全面预算管理,在继续保持市场竞争力的同时,强化预算执行与管控能力,降低经营管理成本,实现企业在新形势下的长久可持续发展,是当前亟待解决的问题。

医疗技术企业之所以要实施全面预算管理在一定程度上是大环境使然,当前医疗技术行业发展主要有三个特点:

一是市场需求量不断增加,市场潜力巨大。一方面随着疫情在全球蔓延,海外市场需求增加,同时为了缓解疫情防控期间的医疗物资短缺,许多国家都降低了对于相关医疗技术产品与服务的准入门槛,使得中国企业更容易进入相关市场。另一方面随着我国逐渐步入老龄化社会,对于相关医疗技术服务的需求也日渐增长,且有不断扩大的趋势。这都给相关医疗技术企业创造了巨大的发展机遇,也要求其根据市场对原有战略规划及预算行为进行调整。二是同业竞争加剧,随着市场需求的增加以及国家政策支持力度的提升,越来越多的企业也开始涉足医疗技术行业,这也增加了原有医疗技术企业的竞争压力,在竞争激烈的市场中,不断提升自身服务品质与产品质量外,运用更标准化与规范化的管理也十分重要。三是集采范围扩大,行业集中度提升。随着我国医保体系改革,国家集中采购规模不

断扩大以及内外部价格监管的严格程度提升。医疗技术行业的长期高价格将成为过去式,以量换价的行业发展模式将成为必然趋势。在此背景下,整个行业必将不断整合革新,行业市场环境将不断优化,在市场机制下淘汰规范性、专业性、技术力、成本管控不足的医疗技术企业,行业市场份额将集中于能有效控制成本、管理规范头部企业^[1]。

一、医疗技术企业施行全面预算管理必要性分析

(一)有助于企业市场竞争力提升

从前文的背景分析可以看出,当前医疗技术行业革新加速,市场竞争日益激烈。通过在企业内部施行全面预算管理,有助于企业在充分分析内外部环境的基础上,编制与企业战略目标、经营发展现实情况相协调的预算规划,以此提升企业预算与经营发展的契合度,进而提升内部管理效率,降低内部管理成本,为企业各项销售与经营活动提供切实支持,使企业有限的资源得到最大化地利用与配置,大幅增强企业在市场竞争中的生存能力。

(二)有助于企业风险防范能力增强

在当前背景下,许多医疗技术企业采取了以价换量的经营方略,短期来看这确实有助于医疗技术企业培育自身客户基础,扩大市场销售规模。但从行业发展的长期规划来看,这也极易产生企业间不计成本的价格竞争,或造成部分产能过剩问题,给企业经营发展带来巨大风险。因此,相关医疗技术企业有必要做到未雨绸缪,通过实施全面预算管理的形式,对自身研发投入、采购、销售各环节进行提前规划与监测,对未来可能发生的各类潜在风险进行合理预判并制定相应风险管理措施与处置对策,以提升企业自身对于风险的把控能力,避免未来因产能过剩或资金链断裂等问题导致各类经营风险集中爆发,对企业正常的经营发展造成阻碍。

(三)有助于企业成本控制能力提高

成本管理是全面预算管理中的一个重要环节,

特别是在当前国家对于医疗产业相关价格管控愈发严格的情况下,医疗技术企业如何合理分摊高额研发成本,控制产品价格,持续保持自身成本优势十分重要。

通过实施全面预算管理,能有效改善原有传统预算管理模式下,企业对于各项成本把控能力不足的问题,通过严格的预算编制与执行流程,将各类成本进行合理分配规划,通过全局管理尽可能地减少非必要成本的产生,增强企业对于各项成本支出的全流程把控,以使得企业能持续保持市场竞争中的成本优势^[2]。

二、医疗技术企业全面预算管理的问题

(一)企业对全面预算管理认识不足

整体来看,医疗技术企业普遍存在重技术研发、重产品营销,而不重视财务管理工作的情况,整个企业对于全面预算管理的认知还有所不足。

一方面,企业管理层在对企业进行经营管理时,没有将全面预算管理作为其管理重点。既缺乏相应的专职管理部门或岗位与业财融合协同机制,也缺乏监督预算规划执行落实情况的制度措施。使得许多企业的全面预算管理浮于表面,只是形式上存在,没有发挥实质上预算规划统筹的作用。

另一方面,医疗技术企业的业务执行部门也缺乏全面预算管理意识,认为预算管理是财务部门的责任,自身只要做好相关工作业绩,因此在业务拓展与营销过程中对于相关成本预算控制力度不足,超预算规划的情况屡见不鲜。

(二)企业预算目标与战略目标不契合

区别于传统的预算管理,更多的是关注于财务数据指标情况,全面预算管理包含了事前对于内外部环境分析研判,事中的全流程监控以及事后的分析评估。站在企业经营发展的全局视角,对企业各项资源进行整合并合理规划配置,助力企业长期战略目标实现的财务管理模式。但在许多医疗技术企业中,企业预算目标与企业战略目标二者并不契合,例如为了短期扩大销售,将预算资金大规模向销售费用倾斜,而忽视了作为医疗技术企业立足之本的技术研发创新。导致企业可能在短期获得较高的账面收益,但长期失去了技术核心竞争力,最终产品和服务被市场所淘汰。甚至有时企业战略目标已经发生了调整,但相应预算目标并未更改,两者背道而驰。这不仅无法为企业实现自身战略目标提供切实有效支持,而且也容易造成企业自身资金、人力、产能的浪费。

(三)预算编制方法科学性不足

前文叙述中可以看出,全面预算管理已非单纯的财务资金管理,而是一项兼具财务性、业务性、战略性的综合管理内容。因此在全面预算管理中,对

预算的编制有着较高的要求。但是许多医疗技术企业在编制自身预算时,科学性有所不足。

一方面,编制依据不科学,更多的只是根据上一年预算执行情况来进行预算编制,既没有充分考虑外部环境发生变化可能造成的影响,也未将内部业务发展方向改变可能带来的收支变化纳入测算,使得整体预算编制较为固化,并不能适应当前医疗技术行业飞速发展的需要。

另一方面,预算编制审核不严格,财务管理人员由于缺乏具体业务实践经验,在许多业务预算指标额度的具体设定上,存在一定主观性,对于部分业务开支的合理性审核难度较大。这也容易造成许多不必要的预算支出在预算编制中被合理化,形成企业资源的浪费,影响资金的使用效益。

(四)预算执行的监督考核机制不完善

在全面预算管理中,对预算执行的相应监督考核是保障全面预算管理发挥其管理作用,并实现预算管理目标的重要手段。在对于预算执行的监督考核方面,医疗技术企业普遍缺乏对于预算执行全流程的动态监督考核。主要体现在以下几个方面:

一是在具体监督考核指标上,仍采用传统财务管理考核方式,聚焦于成本、费用等常见财务指标,对于管理水平、预算执行完成率、风险管控等非财务指标关注较少。二是在具体预算执行过程中,未清晰明确各部门与岗位责任,存在预算管理责任不明晰,相互推脱的情况。同时,由于未将预算执行情况同岗位绩效收入挂钩,对于执行过程中偏离预算目标或超出预算规划的情况,缺乏行之有效的预算管理措施,也不能对预算规划进行适时调整。三是在事后评价与考核阶段,没有以问题为导向,存在走过场走形式的情况,事后评价考核结果无法暴露前期预算执行过程中存在的问题与不足,也无法为后续全面预算管理的完善与改进提供客观参考。

三、医疗技术企业加强全面预算管理的对策

(一)与医改相关政策相结合,形成全面预算管理意识

企业发展离不开政策支持,作为新兴的医疗技术类企业,更是要在国家政策指引下,依循国家医疗体制改革的政策路径发展。因此,医疗技术企业在实施全面预算管理的过程中,要深入融合医疗体制改革相关政策,提升自身全面预算管理意识。

一方面,要根据相关政策指引,从采购、定价、销售等环节着手逐步完善企业预算管理制度,通过制度建设明晰全面预算管理的各个关键节点,明确预算管理目标,进而将预算管理覆盖到企业经营发展的各个环节。

另一方面,要强化医疗技术企业自身内控管理,设立专门的预算管理部门或岗位,由专人来负责对

于全面预算管理各环节的把控,提升全面预算管理的执行效率与效力,保障各项规章制度的顺利实施。

(二)与医疗行业动态相契合,强化预算与战略目标联系

全面预算管理过程并不是企业自身闭门造车,而是要充分的与整个医疗技术行业动态相结合,在充分厘清行业发展运行规律后,制定与企业战略目标相契合的预算目标规划。在对于预算目标的设定上,可以根据企业战略定位与行业周期规律采用“三级递进法”来进行设置。即将企业预算目标分为:底线、进取、挑战三个递进层级。以当前医疗技术行业龙头迈瑞医疗为例,其1991年创立时我国在医疗技术领域还存在很大空白,行业相对较为不景气,当时企业以稳固发展为主,则预算目标规划以首要完成底线目标,尝试完成进取目标而设定,主要战略方向在着力打造自身企业在生命信息与支持、临床检验及试剂、数字超声、放射影像四大领域的核心竞争力。在2001随着我国开放进程的加快,大量境外纷纷投资资金进入,行业稳步增长,此时企业战略导向为积极拓展市场与经营规模,在预算资金管理上以底线目标为起点,完成进取目标而设定,逐步在国内确立领先地位。在企业资产稳定增长的基础上,通过进取目标的设定为企业获得超额利润或更高的投资回报。最后,迈瑞医疗通过设立调整目标,对企业发展定下了更高的标准。一方面作为激励相关管理与具体业务人员的重要举措,另一方面也促使企业保有持续创新发展的原动力,于2006年实现纽交所上市,在2018年又回归A股成为市值超3000亿的医疗龙头。

(三)与科学编制手段相配合,提升编制预算内容质量

医疗技术企业在预算编制过程中,也要积极运用更为科学有效的预算编制方法与手段,提升自身预算编制内容的质量。在预算编制前期,要做好相关调研工作,不仅要参考前期预算执行情况,也要结合市场动态、客户需求、自身业务目标变化等因素来进行制定。同时,也要多深入业务一线,加强同业务部门沟通交流,确定其真实预算需求,合理的设定相关预算指标规模。在预算编制时,也要根据具体经营情况选择适宜的预算编制方法。例如,对于医疗技术行业业务波动性较大,预算管理受影响因素偏多,就不能盲目套用一般预算编制中使用的“固定预算法”,而是要采用更为灵活的弹性预算编制,从而能在一定范围内更好地对相关预算进行适时调整。

(四)与内部制度建设相融合,建立执行监督考核体系

全面预算管理的执行落实离不开监督考核体系,而监督考核体系的完善又需要内部制度建设相

配合。因此,医疗技术企业应将全面预算管理的执行监督考核作为企业内部制度的重要组成部分。

一是加强岗位制衡控制,在落实“收支两条线”管理的同时,将预算审核与批准工作相分离,形成权力制约,强化对于预算支出的控制,在防范人员风险的同时,尽可能地减少非必要预算支出。二是对预算执行实施动态监测,既要确保预算执行过程中是按规定用途进行了使用,也要对预算使用情况、使用效果进行监测,减少虚列或增列开支的行为。三是明确责任义务,要通过制度形式,明确预算执行管理过程中的各项责任义务,细分到各部门各岗位。同时,在考核标准、对象、范围上,也不单单聚焦于财务相关,要更多的纳入非财务考核内容,通过综合性的考核,更精准地发现全面预算管理施行过程中存在的问题及难点。四是以问题为导向进行评价反馈,要根据考核结果反映的问题,对涉及的责任人予以一定惩罚,并制定相关问题整改的具体措施。

四、结语

通过分析,当前新形势下,医疗技术企业为更好地适应市场保持竞争优势,实行全面预算管理有一定的必要性。但是在具体实践过程中,往往存在企业对全面预算管理认识不充分、预算管理与企业战略目标契合度不高、预算编制科学性不足、相关监督考核机制不完善等问题。基于此相关医疗技术企业应做到进一步加深对全面预算管理认识,充分整合内外部环境,制定更契合的预算目标,编制更科学合理的预算方案,做好预算执行的监督考核,为全面预算管理效用的发挥创造更有利的条件。

参考文献:

[1]李建飞.医疗器械企业推进业财融合面临的困境及改进策略探析[J].中国产经,2021(10):92-93.

[2]熊磊.医疗企业全面预算管理流程及成本控制方法研究[J].企业改革与管理,2018(24):161+163.

作者简介:周倩(1986-),女,山东济南人,本科,中级会计师,研究方向:预算管理。