

# 现代中医药企业的精益成本管理研究

应明华

(台州南峰药业有限公司,浙江 台州 317300)

**摘要:**在国家大力宣传文化自信的背景下,中医药企业也迎来了发展的春天。近些年来,国家陆续出台了相关扶持政策,鼓励中医药企业发展和壮大。将精益成本管理运用于中医药企业的发展过程中,能够帮助中医药企业更好地进行成本控制,进而提升经济收益,有助于企业的可持续发展。精益成本管理需要秉持因地制宜、效益优先和全员参与原则,在中医药企业的研发、采购、生产和流通环节实现全覆盖,通过有效地降低各环节的成本投入,做好成本控制,才能够真正实现精益成本管理,进而为企业核心竞争力的形成提供保障。

**关键词:**中医药企业;精益成本管理;优化研究

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2023.09.157

## 1 引言

近年来,国家出台了一系列的发展规划纲要和相关扶持政策,用以扶持中医药产业的发展,鼓励中医药企业不断做大做强。尤其是在国家大力弘扬文化自信的背景下,越来越多的消费者也更加认同和信赖中医药。在良好的外部环境中,中医药产业无论是市场规模还是企业数量都在不断地扩大。据国家相关部门统计,近五年,中医药企业的年均营业额以每年15%的速度稳定增长。但同时,随着原材料费用的不断上涨以及人工成本支出的不断提升,即使在良好的市场环境下,中医药企业的利润率也呈现出下滑的态势。另外,越来越多的国内外药企看重中国巨大的消费市场,也加入到中医药行业激烈的市场竞争中来,导致竞争不断加剧,诸多规模较小、综合竞争力不强的中医药企业逐渐呈现出发展的疲软态势。

采用精益成本管理理念来做好中医药企业的成本管理,有助于降低企业的成本支出。做好企业的成本管控,对提升利润率有着极其重要的作用。所谓精益成本管理理念,就是通过运用精益管理的思维,为企业经济活动过程中的成本控制提供科学的指导和帮助。在具体的实施过程中,首先需要梳理中医药企业的成本支出环节,扩大成本管理的范围,然后深入分析各环节中能够影响成本控制的因素和问题,最后再结合具体的工作实际,采用科学可行的控制措施,力求保证在企业运营管理工作顺利开展的同时尽可能地降低成本支出,提升经营收益。采用精益成本管理来开展工作,有助于企业的市场竞争力形成,更能够助力于企业的健康、可持续发展。

## 2 精益成本管理的原则

### 2.1 因地制宜原则

所谓因地制宜原则,指的是中医药企业在实施精益成本管理的过程中,需要结合企业自身的发展实际,有针对性地制定成本管理的政策和实施措施,这样才能够有效地保证精益成本管理工作的顺利开展。任何一家企业

都有其发展的特点,如果单纯将精益成本管理的相关理论进行生搬硬套,或是直接借鉴成功企业的管理经验,都可能存在管理政策与实际工作不相符的问题。只有本着因地制宜的原则,将理论结合企业自身,有针对性地开展工作,才能使之发挥最大的作用和效果。

### 2.2 效益优先原则

所谓效益优先原则,指的是中医药企业实施精益成本管理需要紧紧围绕提升效益的目标,采取切实有效的举措来开展成本控制相关工作。在当前市场经济环境下,企业获得生存和发展的必要前提是需要生产和经营的过程中获得持续稳定的经济效益,所以,包括精益成本管理在内的任何工作开展都需要以效益为优先。具体来说,精益成本管理需要结合企业财务相关数据和业务开展实际,通过统筹规划和科学预测来编制出客观可行的预算总目标,并将其逐一细化,真正落实到工作的各个环节。同时,还需要在工作开展的全过程采取有效的监督和控制成本支出,进而实现有效管理。除此之外,定期对成本管理的现状和预期目标进行比对,及时发现管理中存在的隐患和问题,并有针对性地进行调整和优化,这样才能够切实保证企业的效益优先,利润最大化。

### 2.3 全员参与原则

所谓全员参与原则,指的是中医药企业实施精益成本管理需要企业内部全体员工的积极参与与配合,才能够保障管理目标的真正达成。在很多管理者乃至员工的固有思维里,成本管理是企业财务部门所负责的内容,成本管理工作开展主要以财务预决算的方式来进行体现。但实际上,仅凭财务部门无法有效实现精益成本管理的目标。从管理步骤上来看,首先,需要财务部门结合企业发展的实际科学制定财务预算。其次,各部门在日常业务开展的过程中需要严格按照预算来控制成本支出。最后,企业高层还需要定期召开工作会议,将工作运行情况与预算目标进行比对和分析。这些工作都离不开企业全

员的参与配合。所以说,精益成本管理需要秉持全员参与的原则,通过提升全员对精益成本管理工作的重视程度,并将其有效地应用于不同部门和不同岗位的工作开展实际,要求全员在工作中都坚持精益成本管理,做好各项工作的成本把控,这样才能够有效地实现全企业的降本增效目标,为企业的核心竞争力形成而助力。

### 3 现代中医药企业的成本管理现状

当前,我国中医药企业的整体盈利能力与全球知名的药企相比仍然存在一定的差距,究其原因,主要在于中医药企业的成本支出较高。一是,中医药行业与西药行业相比存在集中度不高的现象,在生产规模上达不到像西药一样的批量生产规模,这也导致在固定成本的支出较高。二是,中医药企业大多处于供应链的中下游加工环节,这也直接导致企业在进行中医药产品营销的过程中需要投入更多的营销成本才能达到既定的销售目标。具体来说,可以从成本管理理念、成本控制方法和成本控制策略三个方面分析现代中医药企业的成本管理现状。

从成本管理理念上来看,一些中医药企业摒弃了以生产为核心的成本管理理念,在生产成本的投入上仅占总成本投入的两成左右。据调查研究发现,部分中医药企业的成本支出主要集中在产品营销方面。有的企业本着以经济效益为核心的成本管理观念,为了追求销售利润,达到良好的营销效果,不惜投入大量的资金到邀请代言人和扩大市场宣传等工作中,反而将成本控制的重点放在生产和原材料采购方面。这种管理理念一方面可能因此导致原材料质量较差或是生产环节偷工减料等不良现象的产生;另一方面,过度地将成本投入到产品营销上也可能导致行业内的恶性竞争加剧,这样不仅不利于中医药企业的健康发展,而且也不利于中医药行业的良好竞争氛围的形成。

从成本控制方法上来看,一些中医药企业,尤其是中小型企业,在成本控制的手段选择上不够科学,存在简单而粗暴的现象。据调查发现,部分中医药企业控制成本支出主要从降低原材料价格和压低人工成本两方面着手。一味地降低原材料价格,就很可能存在原材料质量低劣的问题,而一味地压低人工成本,则很可能造成大量专业人才流失的不良局面。长此以往,不仅不利于企业核心竞争力的形成,而且也不利于企业在业界口碑的建立,甚至可能给企业的发展造成无法挽回的不良后果,导致企业的可持续发展难以为继。

从成本控制策略上来看,部分中医药企业存在策略缺乏精准性或是策略使用不当的现象。最为普遍的现象是,一些中医药企业在进行成本投入时往往没有一个明确的目标或是固定的方向。比如说,在进行市场营销的过程中没有进行精准的市场分析和客户群体定位就进行盲目投资,导致市场开发和营销成本过高的同时却难以取得良好的效果。客观来说,成本管理是一项系统性的工

程,需要站在企业战略发展的高度来进行策略制定,这样才能够保证各项工作在成本控制策略的指导下按照目标顺利开展。除此之外,许多中医药企业制定的成本控制策略只关注了事中控制阶段,对于事前控制和事后控制较为忽视,这也影响到了成本控制策略实际功效的发挥。

## 4 现代中医药企业在成本管理中存在的问题

### 4.1 研发环节

现代中医药企业在研发环节存在的成本管理问题主要体现在以下两个方面。一是研发人员的成本管理意识不强。研发人员的主要工作职责是进行新产品的研发和制造,其关注的重点主要在于新产品的功效和使用上的安全,而往往忽视了新产品所需使用的原材料成本的价格高低以及所需要的制造工艺和人力成本的支撑等诸多现实因素。重产品而轻成本的工作理念常常导致研发阶段投入大量的成本,而在产品的预算上却大大超出预期,导致新产品的投产无望。二是,新产品的研发与实际的\*\*市场需求存在不一致的现象,这主要在于研发前期所进行的市场调研不够全面或深入,导致研发出来的新产品与市场需求脱节,无法真正投入到生产和销售环节中,进而致使研发成本的浪费。

### 4.2 采购环节

现代中医药企业在采购环节存在的成本管理问题主要体现在以下两个方面。一是,存在针对原材料的采购存在监管缺失的现象。一些中医药企业的原材料采购工作常常由公司的采购部单独负责,由于缺少其他部门的监督,导致容易出现采购人员与供应商之间存在勾结的现象,为了个人的利益而损害到企业的利益,在原材料采购上存在包庇和未从优选择的不良情况,从而造成采购成本高于预期或是原材料质量不达标等问题的发生;二是,由于原材料检验人员并没有参与到采购环节,所以可能存在原材料因质量不达标而被退回的现象,进而增加了原材料的运输成本。中医药企业产品的药效与原材料的质量息息相关,所以,针对原材料的采购必须经过检验人员的检验,才能够真正地应用于生产。由于检验人员在采购环节并未全程参与,只是在原材料送达企业后,进行质量检验才可被签收。若检验人员认为原材料质量不合格,就需要被退回至供应商。如果发生原材料被退回的现象,那么就会增加运输成本,同时增加了人工成本和时间成本的投入,同样会给成本管理工作带来不利的影响。

### 4.3 生产环节

现代中医药企业在生产环节存在的成本管理问题主要体现在以下两个方面。一是,没有将生产环节的所有支出纳入成本费用的范畴中,导致成本核算数额存在不够准确的问题。中医药企业的产品生产涉及诸多环节,从产品的生产加工、质量检验、包装设计,再到相关生产设备的检修与维护、原材料的运输和储存等,都属于生产环节的工作内容。每个环节所需投入的成本应该都算作生产

环节的成本支出。但是从实际的成本管理工作来看,部分企业存在考虑不够周全的问题,没有将所有费用计入生产成本,进而导致最终的成本核算与实际支出不一致。二是,由于产品的生产与订单、设备维护和人工排期等因素直接联系,如果缺少科学的筹划和系统管理,就会导致生产成本增加的问题。目前,中医药企业中存在订单排期不够科学的现象,进而导致生产周期拉长,这样不仅提升了人工成本和时间成本的投入,而且也会变相地增加管理成本的投入。

#### 4.4 流通环节

现代中医药企业在流通环节存在的成本管理问题主要体现在以下两个方面。一是,产品的物流成本偏高。受到中医药对储存条件要求较高的因素影响,销售商在进行产品的采购时,往往采购数量不会太大,所以每一次的物流运输都并非满载,平摊下来就会导致物流成本的增加。二是,产品的营销成本偏高。由于市场竞争越来越激烈,医药销售之间的竞争也呈白热化阶段,为了达成既定的销售目标,往往需要在营销工作中投入诸多的人力、物力和财力等,这也就增加了成本投入。所有的物流成本和营销成本最终都会均摊至产品的销售价格中,最终造成产品价格过高,难以获得消费者青睐的现象。

### 5 现代中医药企业实行精益成本管理的优化策略

#### 5.1 精益成本管理应用于研发环节

现代中医药企业将精益成本管理应用于研发环节,可以从以下两个方面着手进行优化。一是需要进一步提升研发人员的成本管理意识。在开展新产品的研发工作时,不仅要注重产品的功效和安全,而且也要注重产品的成本控制。只有使新产品真正的物美价廉,才能在投产后受到消费者的青睐和欢迎,达成投入产出比,帮助中医药企业实现盈利目标。二是要做好新产品的市场调研工作。产品的研发必须以市场需求为基础,这样才能够为最终的成功生产销售铺好道路。研发人员不仅需要对外开展客户需求的调研工作,而且也需要对内加强与管理者和其他部门之间的沟通。比如说,通过与采购部门进行沟通,可以更好地对产品所需的原材料成本进行估算。与生产部门进行沟通,则可以对产品的制造成本有所了解。最后,综合考量各项因素,就能够更好地进行成本控制,使之更符合市场的需求。

#### 5.2 精益成本管理应用于采购环节

现代中医药企业将精益成本管理应用于采购环节,可以从以下两个方面着手进行优化。一是进一步完善采购管理相关制度。在制度建设上,将第三方监督纳入管理的过程中,可以有效地规范采购人员的工作行为,减少与原材料供应商勾结的现象发生,有效杜绝徇私舞弊行为。这样不仅有利于管理水平的提升,而且对降低采购成本也大有裨益。二是进一步地加强与优质供应商的长期合作关系。如果原材料采购仅仅以低成本为判断标准,就可

能导致原材料质量不够稳定,如果检验不合格则可能进一步地增加产品的运输、时间和人工等成本投入。所以,通过加强与优质供应商之间的合作关系,按照精益管理的理念来进行供应链地建设,使供应链的上游环节更加稳定,这样也能够最大限度地降低采购成本。

#### 5.3 精益成本管理应用于生产环节

现代中医药企业将精益成本管理应用于生产环节,可以从以下两个方面着手进行优化。一是科学考量生产成本的支出内容和范畴,提升成本核算的准确度。只有将生产过程中所有的环节和所有可能产生的成本支出纳入成本管理的考量范围内,才能够更好地开展成本预决算工作,进而实现精益管理。二是要科学规划生产,通过订单的科学排期,并将其他影响生产的工作进行合理安排,才能够有效地降低生产管理成本,达到精益管理的目的。

#### 5.4 精益成本管理应用于流通环节

现在中医药企业将经营成本管理应用于流通环节,可以从以下两个方面着手进行优化。一是优化产品的运输路径。通过采取精益成本管理理念,将产品的运输路线进行统一规划,根据运输目的地的不同进行分类,将多次运输整合为单次运输,这样有助于降低运输成本。二是采取有效手段降低营销成本。营销目标的达成并不单纯依赖于资金的投入,可以通过与合作方建立长期的战略合作关系来减少新市场的开发投入,有效地降低营销成本。

### 6 结束语

在全球经济一体化的背景下,中医药企业面临的市场竞争也就更加激烈。中医药企业想要实现利润最大化和价值最大化,获得长期生存和发展的空间,就需要重视成本管理工作,将精益成本管理应用于日常运营管理的各个环节。在保障产品质量和运营工作顺利开展的基础上,通过有效地控制研发成本、采购成本、生产成本和流通成本,能够帮助企业更好地提升利润和建立口碑,进而帮助企业在激烈的市场竞争中始终能立于不败之地。

#### 参考文献

- [1]张明哲.企业应用精益成本管理的步骤及策略探讨[J].企业改革与管理,2021(22):197-198.
- [2]严双艳.基于价值链理论的中小企业精益成本管理研究[J].商业经济,2020(06):93-96.
- [3]高丽.精益成本管理在国有企业当中应用效果分析[J].财会学习,2019(34):155+157.
- [4]孙涛.医药制造业成本控制问题分析及对策浅谈[J].财经界,2014(23):65+67.

作者简介:应明华(1976-),男,汉族,浙江仙居人,大专,中级职称,研究方向:成本管理。