

医药化工企业基于全面预算管理的生产成本控制思路分析

朱月恒（沈阳药科大学，辽宁 沈阳 110000）

摘要：全面预算管理作为一种先进的成本控制手段，在医药化工企业的生产成本控制中发挥着重要作用。本文从五个方面分析了医药化工企业基于全面预算管理的生产成本控制策略，包括严格把控直接材料成本、科学管控间接费用支出、建立健全成本控制体系、优化流程降低运营成本、实施精细化全面预算管理等，并结合实际案例进行了深入阐述，为相关企业在成本控制实践中提供了参考。

关键词：全面预算管理；医药化工企业；生产成本控制；思路

近年来，国家相继出台《强化工业领域生产成本的指导意见》《推动医药行业高质量发展实施意见》等文件，持续强调提升企业成本控制和预算管理水平的的重要性。在当前严峻的经营环境下，医药化工企业面临着原材料涨价、人工成本攀升、监管日趋严格等多重压力，如何降低生产运营成本，成为企业发展的当务之急。全面预算管理以全过程、精细化的理念开展成本控制，被众多优秀企业广泛运用，是实现企业高质量可持续发展的有力手段。

1 全面预算管理概述

全面预算管理是一种将企业战略目标与资源配置紧密结合的管理方法，旨在通过事前制定全面的收支预算计划，并在执行过程中进行动态监控和调整，最终实现企业战略目标。它涵盖了企业经营活动的各个方面，包括销售预算、生产预算、采购预算、费用预算等，将企业的各项活动统一纳入预算管理体系。全面预算管理不仅注重对企业整体财务状况的控制，更重视对各业务单元、各责任中心的考核，促进企业内部的资源合理配置，提高资金使用效率。通过制定科学的预算目标，并将预算执行情况与责任人的业绩考核相挂钩，全面预算管理能够有效控制企业成本，优化内部管理流程，为企业创造最大价值。

2 医药化工企业成本控制中全面预算管理的重要意义

2.1 全面预算管理助力实现企业战略目标

全面预算管理系统地将企业发展战略转化为具体的行动计划和财务预算，确保战略目标的顺利实施。医药化工企业普遍面临着激烈的市场竞争、严格的监管要求和快速的技术更新换代，制定前瞻性的发展战略至关重要。全面预算管理有助于企业根据战略确定经营重点，合理配置资源，集中力量办大事。同时，预算编制过程也为企业战略的制定提供了来自一线

反馈意见，使得既定战略更加贴近实际、切实可行。在执行阶段，全面预算管理还起到了监控和评估作用，对预算的完成情况进行动态跟踪分析，确保战略得以精准落地，并及时发现问题、完善战略。可见，全面预算管理贯穿了企业战略管理的始终，对于实现企业可持续发展目标具有重要意义。

2.2 全面预算管理实现全方位成本控制

全面预算管理对医药化工企业实现全方位的成本控制具有重要作用。首先，全面预算管理从制度层面为成本控制提供了系统保障。通过事前编制详细的成本预算，将成本目标分解到各个业务单元和责任中心，明确了成本控制的具体任务和考核标准。其次，全面预算管理贯穿了企业运营的全过程，对各个环节的成本进行全面把控。从采购原材料、组织生产，到产品销售和管理费用等，均需要制定相应的预算方案并严格执行。这种全过程管控，避免了成本控制的盲区和漏洞。再次，全面预算管理还建立了成本控制的反馈机制。通过对实际成本与预算的偏差分析，可以及时发现和解决问题，持续优化成本控制措施。同时，将预算执行情况与责任人的业绩考核相挂钩，增强了全员的成本意识和约束力。

3 医药化工企业基于全面预算管理的生产成本控制策略

3.1 严格把控直接材料成本

医药化工企业生产所需的直接材料成本占比重大，是生产成本控制的重中之重。在全面预算管理体系下，企业需采取多项举措严格把控直接材料成本。

建立严格的供应商准入和评估机制，通过公开招标等方式择优选择供应商，确保采购原材料质量合格、价格公允。同时实行统一集中采购，发挥规模效应，与供应商建立长期战略合作关系，有利于获得更优惠的采购价格和信用条件。定期盘点库存，对采购量、

库存量以及损耗率进行科学测算,最大限度避免库存积压和物料浪费。在使用过程中,对关键材料的领用需严格审批,并高度重视节约和回收利用,降低单位产品的物料消耗强度。及时跟踪原材料市场价格波动,对采购预算进行动态调整;对各类原材料的实际使用成本进行详细归集和测算,及时发现偏差并分析原因。以某医药企业为例,通过将常用辅料由外购改为自制,单项材料成本节约 50% 以上。此外,从技术层面加强工艺优化和技术攻关,对生产配方和工艺流程持续改进,对产品进行逐步升级换代,都将有助于降低单位产品的耗材量。某化工龙头企业针对主导产品开展低成本改性研发,新工艺下单位产品原材料用量降低 15%,年节约成本上千万元。

可见,基于全面预算管理,医药化工企业通过完善采购流程、严控物料消耗、加强成本监控、持续工艺创新等多管齐下的举措,对直接材料成本实施全方位精细化管理,在降本增效方面取得了显著成效,为企业创造了可观的经济价值。

3.2 科学管控间接费用支出

间接费用支出是医药化工企业生产成本中的一个重要组成部分,对企业的盈利水平也有较大影响。在全面预算管理体系下,企业需要科学管控间接费用支出,努力实现费用的合理化和精细化。

企业要完善间接费用预算管理制度,将预算编制工作制度化、规范化。要建立间接费用项目的明细分类体系,对各类费用项目单独编制预算,分别设置费用开支标准和控制目标。同时,预算编制需充分考虑实际生产经营情况,防止简单借鉴或者经验估算。以某医药企业为例,该公司在编制管理费用预算时,结合部门编制了差旅、培训、会议、办公等费用项目的具体支出方案,较之前大幅提高了预算的针对性和执行力。企业应加强间接费用的过程管控,实现费用的精细化管理。要建立间接费用的审批监管机制,严格按照预算方案执行,对超出预算的开支需事先审核把关。另外要加强费用的归集核算工作,完善各项费用的分类统计和台账管理,防止重复开支和跨期挤占。对于部分大宗费用项目,还可引入信息化管理手段,如差旅费用的在线申请审批系统,进一步提高管控精度。某化工企业通过优化费用审批流程,加强费用监控,仅在研发费用管理上就节约 1000 多万元。再次,要注重分析间接费用开支的合理性评价,持续优化管理举措。定期开展费用与定员定编的对标分析,及时

处理冗员浪费现象;对费用构成的合理性和变动趋势进行费用驱动因素分析,制定相应的管控对策。比如将管理费用同营业收入或生产规模挂钩,引入费用控制的同步杠杆机制。某医药公司在深入分析费用构成后,将管理费用预算与主营业务收入挂钩编制,大幅降低了此类费用支出。

通过全面的预算管理和过程控制等措施,医药化工企业可实现对间接费用支出的精细化管控,不仅确保了费用开支的合规性和效率性,更能与生产经营相适应,最终达到降本增效的目的,提高企业的盈利能力。

3.3 建立健全成本控制体系

建立健全成本控制体系是医药化工企业全面预算管理取得成效的关键所在。一个完善的成本控制体系应该涵盖组织机构、制度流程、信息系统等多个层面,形成系统性的管控格局。

首先,需要构建扁平高效的成本管理组织架构。以某知名医药集团为例,该集团成立了独立的成本管理中心,负责全集团的预算编制、执行监控、绩效考核等工作,下设预算管理部、成本分析部等职能部门,构建了集中统一的成本管理体系。同时,在下属企业设立成本管理经理,直接向成本管理中心汇报,既保证了统筹协调,又能贴近一线实际开展管理。其次,需要建立完善的成本管理制度和 workflows。以上述医药集团为例,其成本管理中心制定了一整套包括《全面预算管理制度》《责任成本管理制度》《成本核算制度》等在内的制度体系,对成本管理的各个环节进行了规范。同时,将成本管理流程信息化,采用 OA 协同办公系统等方式打通预算编制、审批、执行、考核全流程,确保制度的高效落实。再次,需要建设先进的成本管理信息系统。成本管理中心在集团公司层面部署了专业的 ERP/BPM 系统,有效整合了各业务单元的预算编制和执行监控数据,实现了成本数据的统一集中管理。同时,建设了数据分析平台,能够对成本数据进行多维度的细化分析和动态监控,为优化预算和制定降本策略提供依据。最后,需要加大管理人员的培训力度。上述医药集团还建立了成本管理人才培养机制,通过内部培训、外部进修等多种形式,不断提升员工的成本管理理念和实操能力,为成本控制体系的高效运转提供人才保障。

数据显示,自建立成本控制体系后,该医药集团成本费用得到有效控制,近三年生产成本年均降低

8%，产品毛利率提升近 10 个百分点。可见，建立健全的成本控制体系对于提高企业盈利能力至关重要，也是全面预算管理取得实效的基石所在。

3.4 优化流程降低运营成本

优化流程、降低运营成本是医药化工企业全面预算管理的重要着力点。通过持续改进内部管理流程，不断消除非增值环节，可以最大限度释放效率潜力，从根本上降低企业运营成本。

以某大型医药制造企业为例，该公司通过建立流程优化的长效机制，在生产运营各环节持续开展改革，取得了显著的降本增效成果。

在采购方面，该公司对整个供应链流程进行了重塑，建立了集中采购管理体系。通过优化供应商管理流程，构建合格供应商库，避免了重复评审和临时采购；引入阳光采购系统，实现了采购需求、询价、订单的全流程在线化，减少了大量人工环节。仅此一项，每年就为企业节省 2000 余万元的采购成本。

在生产运营方面，公司通过工艺优化和自动化改造，大幅缩短了生产周期。比如在一条生物制品生产线上推行智能控制系统，将原先 59 道复杂工序整合为 24 道，缩短生产周期 1/3，显著提升了效率。同时优化了物流配送流程，降低运输和仓储成本。据测算，仅生产环节的流程再造，当年就为企业节省 3500 万元成本。

在管理方面，公司推行扁平化管理，减少了管理层级。同时建立健全的制度流程，对各类管理活动进行作业标准化，杜绝重复低效的管理行为。并通过集约化办公，降低了场地和相关费用开支。据统计，公司通过持续性的管理流程优化，近三年节省管理成本超 2 亿元。

此外，公司还十分重视信息化在流程优化中的支撑作用。通过大数据分析和模拟仿真，持续寻找流程改进的空间；通过移动办公系统，推进办公自动化、无纸化；通过集成管控平台，实现高度可视化的生产过程管理……信息技术不断赋能，使流程改革事半功倍。

3.5 实施精细化全面预算管理

精细化是全面预算管理迈向卓越的必由之路。通过对预算管理各环节进行细致入微的优化和精准把控，企业可以最大限度发挥全面预算管理的成本控制效能，增强企业的核心竞争力。

以某知名化工集团为例，该集团在全面预算管理

实践中，坚持不断实施精细化管理，并取得了显著成效。

在预算编制环节，集团公司采用“自上而下”“自下而上”相结合的编制模式。一方面，根据战略规划和行业发展趋势，确定整体预算目标；另一方面，结合基层单位提供的数据，以及对历史数据的分析，制定贴近实际的预算方案。如在直接材料预算编制中，对每一种原材料的单价、消耗量等进行详细测算，避免了预算编制的经验化倾向。在预算执行环节，集团建立了科学的预算管理流程和分级授权体系。根据金额大小，划分不同审批权限，确保重大预算调整有章可循。同时对预算执行进度进行动态跟踪，每月汇总经营数据，及时分析偏差原因。对超预算支出进行预先审核，在可控范围内对支出进行有效管控。在绩效评估方面，集团注重将预算执行情况与责任人的薪酬激励、晋升晋级等挂钩。通过预算考核自动化系统，按季度和年度对各个部门和个人完成情况进行量化评估。并按照评估结果进行相应奖惩，增强了责任意识。数据显示，全面预算管理有力推动了集团内各业务板块的成本节约，当年度降本 10 亿余元，为集团创造了可观效益。

此外，集团高度重视精细化管理的制度化和信息化建设。除制定一整套细化的预算管理制度外，还建立了集成化信息系统，实现预算编制、执行、分析等环节的流程集成、数据集成和可视化管控，为持续优化预算管理奠定了坚实基础。

4 结语

总之，在全面预算管理的理念和框架下，医药化工企业可以从控制直接材料、间接费用成本，建立全体系，优化流程，到实施精细化管理，通过系统性的一揽子成本控制措施，达到降本增效的目标。未来，随着企业管理水平的不断提高，以及信息技术等先进手段的进一步应用，生产成本控制必将形成更加科学、精细的管理模式，为行业发展注入新的动力。

参考文献：

- [1] 纪莉莎.新时期医药企业成本管理的难点及应对措施探析[J].商讯,2023(11):87-90.
- [2] 王璇智.基于价值链的医药企业环境成本管理研究[D].贵州财经大学,2022.
- [3] 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.
- [4] 邵坤.医药化工企业基于全面预算管理的生产成本控制思路[J].财会学习,2020(09):111+113.