

# 谈医药流通企业全面预算及绩效考核的协同运用

郑海燕

(华润山东医药有限公司, 山东 济南 250000)

**摘要:**精益化转型对于现代化企业的发展来说尤为重要,通过科学化、标准化管理,企业内部可以实现高效率、低成本运营,进而以最低的管理成本获取最高的产出。全面预算和绩效考核是医药流通企业内部控制的两个重要手段,二者的协同运用能够推动企业内部精益管理的实现,也是达成企业持续稳定发展战略目标的关键。本文着重阐述了全面预算和绩效考核的相关理念,总结了二者在医药流通企业中协同运用的关键点并提出相关对策,期望对医药流通企业有所帮助。

**关键词:**医药流通企业 全面预算 绩效考核 协同运用

中图分类号: G 文献标识码: A 文章编号: 1003-9082(2022)03-0118-03

社会经济快速发展的背景下,医疗行业不断改革,这一环境下,医疗流通企业的毛利持续下降,经营成本逐步升高,进行精益化管理势在必行,企业持续发展目标实现的唯一途径。全面预算与绩效考核作为企业管理的重要手段,长期以来发挥着重要作用,二者的协同作用能够帮助企业顺利实现转型,使得企业在经济持续增长的新形势下稳步前行<sup>[1]</sup>。目前已经有诸多关于全面预算与绩效考核在企业管理中成功应用的案例,医药流通企业是指包含制药企业、经销商等在内的所有参与药品流通的企业,将全面预算与绩效考核协同运用到医药流通企业中,有利于降低企业运营成本,提升企业发展稳定性。

## 一、全面预算与绩效考核的基本理论

### 1.全面预算管理的基本理论

全面预算管理产生于20世纪20年代的美国通用电气、通用汽车公司,主要内容是企业按照战略发展规划开展预算管理工作,使企业的资金和资源能够高效运用到相关经营活动中,进行预算规划时往往需要依据当前的环境和条件做出判断,同时也可实现对财务状况的监控,促使企业持续稳步增长,战略目标得到有序实现。综合来看,全面预算管理具有以企业战略发展目标为导向、企业全面参与以及系统化、流程化等特点<sup>[2]</sup>。

### 2.绩效考核管理的基本理论

绩效考核最早诞生在英国,用于国家文官考核,绩效考核管理是在这一概念的基础上进行完善,应用于企业管理的一项重要手段,也是激励工具的一种,绩效考核管理首先需要在企业内部建立起一个客观且有效的考核标准,在考核期限内对员工的业绩、态度以及综合能力等指标进行评估,进而反映出员工的实际工作绩效,为对员工进行薪资调整、岗位调动以及技能培训等决策提供数据支持。绩效考核管理的目的是将员工工作的积极性、创造性

等完全发挥出来,促使员工能够在工作中不断提升工作能力,高效率、高质量地完成工作,最终助推企业的经济效益提升、战略目标实现。

### 3.全面预算与绩效考核之间的关系

全面预算管理与绩效考核之间存在相辅相成的关系。绩效考核管理开展的重要基础就是进行全面预算管理,通过明确科学、合理且透明的企业发展战略目标,合理制定各部门或者公司的关键考核指标(KPI),考核指标的明确是全面预算管理的重要体现,通过全面预算管理,企业的发展战略目标能够被有效分解,形成绩效考核的KPI。绩效考核对于全面预算管理来说是执行环节,通过推进并落实绩效考核,全面预算管理能够有序实现从而可以作为后续战略目标和预算管理工作的提供数据支持。

基于以上内容,全面预算管理是对企业发展战略目标的细化,绩效考核是全面预算管理的工具,同时也为全面预算管理提供了数据支撑,二者具有相辅相成的重要关系。

## 二、全面预算管理与绩效考核管理协同运用的意义

### 1.发挥绩效考核的监督作用

企业运行过程中将全面预算管理与绩效考核管理进行协同运用能够有效发挥绩效考核的监督作用。全面预算管理贯穿在企业生产经营的全过程,想要实现二者之间的协同作用与有机结合,绩效考核同样需要覆盖到企业发展的各个领域、各个层级,同时设置相应的绩效考核机制,并切实落实到每个部门、每个人员,充分发挥绩效考核的监督作用。

### 2.改善与检验全面预算管理工作

全面预算管理与绩效考核的协同运用,有助于不断改善与检验全面预算管理的合理性,提升全面预算管理的准确性与科学性。具体来说,通过绩效考核的相关数据科学制定出企业下一经营周期的全面预算。通过这种方式,能够

确保企业提出的全面预算内容符合公司发展实际,进而为企业未来的发展提供正确的行动指南<sup>[3]</sup>。

### 3. 推动企业发展战略目标的实现

全面预算管理与绩效考核协同发展在实践过程中,能够保障企业发展目标的实现。企业在进行全面预算管理的首要步骤通常是对企业总目标进行分解,并进一步对其进行细化,进而增强全面预算的指向性与可执行性。绩效考核能够将员工、部门及企业的工作目标与工作职责融合到一起,有助于企业管理者统筹规划,进而科学制定出三者的具体发展目标,通过这种方式,能够通过全面绩效考核了解企业各阶段预算目标完成的具体情况,对预算执行过程中出现的问题进行及时改进,进而保障企业发展目标的实现。

## 三、全面预算与绩效考核协同的关键点

### 1. 短期预算目标与企业战略目标相结合

企业全面预算管理往往以年为时间单位,对于企业发展战略目标来说,年这一时间跨度单位相对较短,因此传统以年为单位的企业全面预算管理属于短期预算,实际企业的发展不是一蹴而就的,进行预算管理时应当具有前瞻性,基于此,传统企业短期的预算管理难以满足需求,实际落实过程中应当注意与企业的发展战略目标相结合,为企业发展战略目标的实现起到推动作用。例如,进行企业的绩效考核工作时,短期绩效考核指标可以按照当前企业的营收状况,长期的绩效考核指标则需要根据企业持续盈利的能力进行评估,在短期绩效考核指标中纳入企业持续盈利能力的影响,可制定出更切合实际的绩效考核指标。

### 2. 全面预算刚性与绩效考核柔性相结合

企业开展全面预算管理的重要参考依据是当前国家立足宏观层面实施的经济政策以及目前社会市场的环境,所谓预算就是企业假定当前的经营环境不变,根据市场环境的变化情况、税收政策的调整等做出的未来企业营收、费用、利润等相关指标的预测,任何影响因素的波动都将造成预算结果发生偏差。全面预算管理就是充分考虑不同影响因素的变化,对影响因素变更下的企业经营指标做出预测,实际相关影响因素发生变更时,可及时进行方案的调整。绩效考核工作相对于全面预算管理具有柔性化的特点,企业内部具有进行绩效考核结果调整的权利和能力。基于此,全面预算管理与绩效考核管理在企业内部实施的过程中,应注意将全面预算管理的刚性与绩效考核管理的柔性相结合,避免生硬按照全面预算管理开展工作造成的员工积极性不足等情况发生,最终实现企业战略发展目标

有序达成的目标<sup>[4]</sup>。

### 3. 经营成果与驱动因素相结合

全面预算管理与绩效考核管理更多的是围绕企业战略目标的相关经营指标而展开,同时可能会忽视推动企业发展相关驱动因素的管理,造成驱动与结果相互不匹配的情况,最终影响到经营成果的达成。企业发展中的驱动因素包括供应链中的采购、定价、存储、运输等一系列工作内容,关注核心指标,可以推动工作绩效的提升,驱动因素管理与经营成果管理结合,可使全面预算管理与绩效考核管理的实际效用在企业内部各个环节得到体现,最终实现企业效益最大化。

### 4. 监督机制与考核机制相结合

全面预算管理中监督与考核属于医疗流通企业内部控制的两个重要手段,考核机制的作用是激励企业员工不断探索创新、提高专业素养、优化流程、达到业绩的综合提升。监督检查则是为了保障相关工作的开展。对于人力资源部来说,绩效考核工作在完成激励员工展现自身价值的同时,也获得了足够可以体现员工工作开展情况的数据,绩效考核管理工作的有序开展是人资源部的监督手段。全面预算管理与绩效考核管理有序搭配和发挥,可以最大程度提升员工的工作积极性,推动企业内部相关工作的有序开展,实现企业发展的战略目标。

## 四、医药流通企业全面预算与绩效考核的协同运用对策

### 1. 平衡计分卡的定义

目前医药流通企业内实行的绩效考核制度过于片面,更多地局限于与企业经营成果相关的财务指标,例如医药流通企业的销售总额增长情况、现金流情况等,非财务指标的影响力被完全忽视,如客诉情况、员工离职情况等,这一现状完全违背了全面预算管理与绩效考核管理融合的关键点。“平衡记分卡”是一种常用的评价工具,其涉及财务指标、非财务指标、内部与外部相关指标、目标实现与过程管理等内容,且平衡计分卡将企业发展的战略目标作为导向,正确权衡长期目标与短期目标,将其在医药流通企业内有效运用,并积极做好跟踪、评价等一系列工作,可以解决目前医药流通企业存在的绩效考核指标过于片面的问题,推动企业整个战略目标管理体系的构建,有助于企业内部执行力的强化。

### 2. 医药流通企业内推行的“4+1”平衡计分卡

对于一般企业来说,平衡计分卡包括四个方面,分别为财务、客户、内部运营、学习与成长。通过对这四个维度的有效评价,最终实现企业长期发展目标与短期目标的有

效平衡、企业经营成果与影响经营成果的驱动因素的有效平衡、全面预算管理的刚性与内部企业绩效考核管理的柔性的有效平衡。

医药流通企业涉及医药生产企业、药店、医院等，最终服务对象为患者，由于人们对药品的认识不足，往往发生部分单位为了获取利益而调整药品价格等行为，给医药流通企业造成管理风险，不利于其持续稳定发展，做好风险管控能够减少这类问题的发生，有利于其持续获利，以及持续稳定发展目标的实现。“4+1”平衡计分卡是在常规四个维度的基础上充分考虑医药流通企业的特殊性，纳入风险管控的维度，将企业的绩效更为有效地反映出来，有序推动医药流通企业发展战略目标的实现。“4+1”平衡计分卡的具体内容如表1所示。

表1 平衡计分卡“4+1”维度框架

维度设定	含义	主要指标
财务	与企业利益相关的重要指标，直接反映企业的经营状况	销售总额增长情况与增长率；总年度费用情况；存款周转率；资产负债率；经营现金流等
客户	企业创造绩效的关键对象，企业需要结合客户的实际需求提供相关的产品或者服务	客户保持率；客诉发生率；新客户开发数量；客户的整体满意度等
内部运营	依据企业现有的流程制度进行运作的整体效率	安全指标；运营合规流程指标；OA审批流程效率；流程创新进步等
学习与成长	企业可持续发展的重要基础，企业成长是企业发展的核心竞争力	核心员工数量保持率；年度员工离职率；员工接受培训的整体时长等
风险	企业经营关注的重点，建立良好的风险管理机制有助于企业经营的稳定性	信用风险指标；流动性风险指标；时长风险指标；操作风险指标等

财务维度的预算指标衡量中，可以设定选择其中一个维度的预算目标为增加企业的年收入，通过企业销售收入的增长情况进行衡量，划定对应的责任部位为销售部门。此外，还有降低成本、提升资金使用效率、提高股东收益等诸多预算目标分类，确定对应的衡量制表位期间费用率、存货周转天数、利润增长率等，划定责任部门为营运中心、采购部门、营运中心。

### 3. “4+1”平衡计分卡使用中的注意事项

#### 3.1 结合企业实际发展状况

“4+1”平衡计分法并非可以直接套用到医药流通企业中，仍需要结合企业的实际发展状况进行调整，考虑到的内容是企业自身的经营特点、资金状况、业务流程以及人员素质等，立足于现状进行相关指标的设计，确保绩效考核的柔性得到充分发挥，有效调动其企业内部员工的积极性，完成后进行项目的实施和持续跟踪，实施过程中遇到相关问题遵循PDCA的基本原则进行改善。

#### 3.2 立足于企业的管理现状

企业的绩效考核评价体系不是独立的一套管理办法，实际应用过程中需要注意与当前企业的管理状况相结合，在融合的过程中及时发现存在的问题并做好改善，实现各个管理环节的顺畅沟通。如财务、销售等部门内部推行绩效评价时，也要积极关注与绩效考核指标以外的其他内容，对于医药流通企业来说，通过对企业绩效考核指标的管理，企业的实际经营状况得以体现，有助于企业管理人员做出相关决策，保障企业的稳定有序发展<sup>[5-6]</sup>。

#### 3.3 明确不同管理指标之间的关系

任何制度的产生与执行必须要有相应的驱动因素，驱动因素是否正确直接决定指标的准确性。比如，目前经营状况和未来的发展情况，员工的工作状态和报酬收益，二者达到平衡才能建立完善的绩效评价体系。且在进行日常预算管理工作的过程中需要更准确地分析相关因素之间的变化情况，并结合企业的实际情况做出对应的调整，促使预算工作可以更加高效且准确地进行展开。

#### 结语

综上所述，医药流通企业在社会经济发展和医疗改革推行的大环境下，管理工作面临巨大的变革压力，正确在医药流通企业中落实全面预算管理与绩效考核管理，能够推动企业发展战略目标实现，基于此，当下应当明确全面预算管理与绩效考核管理的基本概念及协同运用的积极作用，结合医药流通企业的实际状况推行实施平衡计分卡，引导全面预算管理与绩效考核管理的有效融合，为企业搭建出清晰的发展架构，优化企业的内部运营工作，顺利实现企业持续稳定发展的战略目标。

#### 参考文献

- [1] 贾明谦,张华军,秦兰兰.公立医院全面预算管理存在问题及改善路径探析[J].齐鲁珠坛,2021(05):47-49.
- [2] 张点如.医药企业全面预算管理存在的问题及对策探讨[J].财富生活,2021(16):65-66.
- [3] 王艳平.公立医院全面预算管理若干问题探讨[J].纳税,2021,15(22):157-158.
- [4] 王洪霞.医药商业企业全面预算管理存在的问题与对策探讨[J].财富生活,2021(14):83-84.
- [5] 牛迪.基于平衡计分卡的PF医院全面预算管理研究[D].河北大学,2021.
- [6] 彭文华.试论医药制造企业全面预算管理中存在的问题及对策[J].今日财富(中国知识产权),2021(06):145-146.