

我国医药企业战略管理现状与对策研究

王能能

(浙江京新药业股份有限公司, 浙江 绍兴 312500)

摘要: 目前我国大部分医药企业实施战略成本管理还处于初级阶段, 很多医药企业使用的成本管理模式, 无法应对日趋激烈的市场竞争要求。因此医药企业需要将成本管理上升到战略管理的高度, 对医药企业的价值链进行合理整合, 帮助医药企业形成竞争优势。本文针对医药企业实施战略成本管理存在的问题进行分析, 重点探讨了战略成本管理实施的措施, 希望助力医药企业提高战略成本管理管理水平。

关键词: 经济新常态; 医药企业战略管理; 管理创新路径

中图分类号: F272

文献标识码: A

DOI: 10.12230/j.issn.2095-6657.2023.15.055

在国家快速发展的背景下, 我国医药企业经历了一个不断探索、积累和前进的过程。随着市场经济的深入发展以及全球经济一体化进程加快, 我国医药企业将面临更大的机遇和挑战。实施企业战略管理是使我国医药企业适应动态多变环境、增强企业市场竞争能力、促进企业持续发展的有效途径。

1 医药企业战略管理的重要性

在经济新常态背景下, 企业想要适应新的社会形势和发展潮流, 必须不断改革经营策略和发展方针, 以保证在竞争日益加剧的市场经济环境中始终占据一席之地。医药企业若不重视新常态发展的大背景, 照旧采用常规的管理模式和管理方法, 将会导致公司在激烈的市场竞争中被淘汰, 从而对整个国家的经济发展产生不利影响。

要使企业新的经济形势下持续稳定发展, 必须充分了解在新的形势下进行医药企业管理创新的重要意义, 并且创新的内容要符合时代发展的要求, 符合医药企业的发展状况, 在市场环境多变的情况下增强医药企业抵御风险的能力, 保障医药企业在经济新常态背景下同样能够获得良好的经济发展, 为我国实现社会主义现代化奠定坚实的基础。目前大部分医药企业成本控制的方法仅是通过降低人工成本、更换更廉价的材料等方式开展, 但是这样的方法会在一定程度上影响医药企业产品的质量, 因此医药企业想要实现长期竞争力的提高, 就需要建立科学的战略成本管理机制, 用战略的眼光分析如何提高医药企业的市场竞争力^[1]。

2 医药企业管理存在的问题

2.1 成本管理组织不健全

医药企业在经营过程中, 其骨干是研发、生产、销售等部门,

公司管理层的管理重点也在这些部门, 对于财务部的重视不足, 成本管理工作还处于核算阶段, 财务部门的责任配置较为单一, 以财务核算为主, 没有引入财务管理方面的人才。

2.2 对创新缺乏重视

医药企业的发展趋势与发展状态取决于其本身的创造力与创新素质, 而创新既能够促进企业的稳定发展, 又能够为企业带来更大的经济效益。虽然医药企业经营者已经认识到医药企业管理改革的重要意义, 但是从目前大多数医药企业的实际经营状况来看, 许多医药企业的经营方式依然是陈腐的, 缺乏有效的经营方法和措施, 这是由于企业缺乏对创新管理方法的关注, 以及管理者对创新管理的忽视导致的。

当前我国许多企业由于经营环境的变化, 还没有形成有效的创新环境, 使其经营和发展陷入停滞状态, 难以有效地应对全球一体化所带来的各种问题, 从而对其自身的发展产生不利影响。另外, 人力、物力、资金等因素也是企业经营制度创新的重要动力来源, 但部分企业往往忽视了在创新管理方式上的投入, 从而降低了医药企业的发展效率。

2.3 人力资源管理人才队伍不稳定

医药企业人才作为推进企业发展的重要资源, 能够为企业的持续发展提供源源不断的动力。医药企业由于其所在行业的特殊性, 聚集了大量高技术人才, 但普遍存在人才队伍不稳定的现象, 主要原因如下。

受医药行业发展水平以及发展前景的影响, 由于缺乏公平合理的考核评价体系、个人职业发展通道与企业发展不符等因素, 人才流失是当前各大企业普遍存在的问题, 民营医药企业这一情况更加严重。现阶段, 我国医药企业人力资源管理制度不健全, 许多基层员工缺乏良好的发展平台与晋升机会, 管理层不能更好地发挥管理作用, 医药企业也缺乏健全的人力资源

发展规划制度。同时，单一的招聘形式会导致人才来源单一，一定程度上不利于人才梯队建设，从而影响人才队伍的稳定性，给企业发展带来不稳定因素，不利于企业健康发展。

2.4 缺乏科学的管理制度

医药企业想要持续稳定发展，就必须建立健全管理体系。在新的经济形势下，我国一些企业还没有建立起有效的经营机制和经营模式，给企业的经营带来了不利影响。在我国市场经济体制不断健全的今天，许多企业已在此基础上取得长足发展。但是一些企业的经营管理水平与经济发展不相适应，往往注重经济效益而忽视了管理机制的改革，科学管理是企业生存和发展的重要基础，是企业日益激烈的市场竞争中保持不败的关键，忽视科学管理这一环节，有可能为企业的发展带来负面冲击^[2]。

3 战略成本管理实施的措施

3.1 明确战略管理定位

(1) 推进战略管理工作，建立战略管理的组织保障

医药企业的战略管理涉及其方方面面，是一项复杂的工作。战略管理要想在医药企业内部得到高效实施，就需要在组织体系上加以保障。企业下设战略管理工作小组，作为战略管理的组织和执行机构，由董事长担任工作组组长，下设战略规划岗、信息管理岗、项目管理岗和综合管理岗，各部门负责人为小组成员，负责安排战略管理的具体实施工作，对接战略规划，并对价值链进行整合。该组成员需要对医药企业的各项工作进行把控，与各部门成员积极沟通，从采购、研发、生产、销售等各环节进行深层次分析，优化管理策略，通过科学、合理的管理方式，使医药企业的管理水平得到有效提高。

(2) 制定企业战略目标

医药企业在发展过程中要明确战略目标，结合SWOT分析判断医药企业的优势、劣势、机会、威胁，分析医药企业的战略规划，并结合医药企业市场竞争地位的变化，动态调整战略目标，促使医药企业形成核心竞争力。同时医药企业的管理层需要学习战略成本管理的理念，在医药企业内部健全战略成本管理的相关管理体系，将战略成本管理的思想进行渗透，帮助员工扭转传统的成本管理理念，积极运用先进的战略成本管理思想。

3.2 加大创新型人才培养力度

经营管理人才的素质与创新意识是经营管理和稳定运营的关键。在经营管理过程中，既要注重员工的创造性，又要注重员工的能力训练，特别是创造性的人才，更要投入大量

的人力物力，有针对性地进行训练；要建立相应的员工选拔制度，创造良好的创业气氛和工作环境；提高员工的招募标准，面向有一定创新能力的员工，通过网络考试和实践能力考核，测试他们的管理和创新能力，以此筛选符合要求的员工。另外需要借鉴国内外先进的模式，积极引导员工参加培训，促进企业创新发展，尤其是新入职的大学生，虽然其具有一定的理论知识，但最欠缺的是实践经验，企业应安排他们到管理或关键技术岗位进行培训锻炼，增强其创新意识和经营能力^[3]。

3.3 医药企业要制定有效的营销管理策略

良好的营销管理是推动企业成长的基石，尤其是对产品的销售具有积极促进作用。有效的营销管理策略，可以让更多客户了解其产品，同时提高医药企业的利润。于是市场营销便成了企业的重点经营工作，通常情况下，在开始进行营销工作之前，必须制定市场营销战略，编制市场营销战略的主要目的是减少营销投入、控制营销效果。在大数据还没有得到有效应用之前，客户和医药企业对产品市场销售和使用情况进行分析有一定难度，所以客户对医药企业产品的要求并不很高，医药企业在这个时候没有对市场数据进行分析，无法对市场客户形成综合的、全面的了解。但是有了大数据的加入后，企业不仅可以实时了解整个市场的动向，还能分析整个市场的数据，从而制定出符合医药企业发展的销售策略。在经过了大量数据分析以后，中小医药企业对产品有了更多的要求，可以根据不同顾客的不同需求，建立起差异化的市场销售策略，配置不同类型的营销队伍。

3.4 加强成本动因管理

战略成本动因是在医药企业生产之前就产生的，包括医药企业规模、管理制度、医药企业所在区域等。战略成本动因对医药企业总体成本的影响较大，因此医药企业需要识别出战略成本动因，战略成本动因又分为结构性成本动因和执行性成本动因，结构性成本动因一般在生产活动之前产生，包括医药企业对上游产业链的整合、医药企业的融资能力等方面，还包括医药企业与竞争对手相比是否形成了独特的风格、是否通过有效的方式超越竞争者。医药企业执行性成本动因的关键主体是医药企业的员工，医药企业要鼓励员工学习先进的成本管理方法。医药企业在控制成本的同时，必须要确保质量，在研发、材料采购等方面降低成本，还需要注意仓储等方面的成本，确保供货及时，减少库存积压。

在成本动因方面，医药企业要充分分析成本动因的优势与劣势，加强对成本动因影响因素的控制，实现降本增效的目标。医药企业要加强加强对全体成员的监管和教育，调动员工参与工作

的热情，并在员工之间建立沟通机制，达到高效交流的目标；重视员工在工作中反馈的问题，在医药企业内部形成全员参与战略成本管理工作的氛围^[4]。

3.5 构建完善的激励机制

首先，医药企业要建立符合企业人才发展的薪酬体系，使岗位薪酬能够体现人才的真正价值。为此医药企业要改变以往员工薪酬平均化的情况，通过完善的激励机制实现差异化薪酬，进而激励人才发展。其次，医药企业要全面考虑不同员工的不同需求，采取灵活的激励方式，以达到更好的激励效果。最后，医药企业还要改变对人才评价唯资历、唯学历的理念，树立能者居之的用人理念，为有能力的人才提供更多的机会和发展空间。

3.6 围绕创新战略的医药研发板块组织建设

创新效率与组织形式密切相关。目前创新医药研发部门绝大多数使用矩阵组织模式，即各业务板块人员都参与指定项目组的组织模式，即药学、临床医学、统计、药理毒理、注册和各研发指定人员参与项目组，由指定的项目领导和项目协调员互相配合调动资源，推进任务实施。对矩阵式组织的完善和应用，可以关注下述几方面。

第一，组织发展策略应匹配企业整体战略和业务发展速度；第二，创新型企业更注重人的质量；第三，专门配置有经验的项目管理人员或部门从事跨板块的协调和运营管理；第四，制定合理的工作流程以有效提高管理效率，创新医药企业的领导者应成为流程体系建设的倡导者和推手；第五，高度重视数据质量，监管机构对质量和数据真实可靠性的标准、是否具有临床价值的要求是不可妥协的，否则会给研发项目的推进速度带来负面影响^[5]。

4 结语

医药产业近些年来发展尤为迅猛。医药企业战略管理是一个动态的变化发展过程，它是根据企业内外部环境的改变从而找到适合企业发展的市场机会、整合资源、增强核心竞争力的过程，也是基于当下背景对未来战略进行清晰规划，进而找到达成战略目标的最佳途径和方法的过程。本文针对战略管理的相关理论进行探讨，针对战略管理提出完善战略定位、加强价值链管理、改善成本动因管理、健全战略管理相关体系的措施。

本文认为医药企业在未来应对激烈的市场竞争过程中，要深入调研、理解行业产业发展动态和趋势，充分学习和借鉴国内外知名企业的成功案例，制定出适合企业发展的战略目标，通过战略管理体系实现对成本的高效管控，提高医药企业的竞争力，通过制定科学合理的成本管控方法，实现生存与发展。

参考文献：

- [1] 张敏燕. 医药企业轻资产运营模式下的财务战略研究 [D]. 成都: 四川师范大学, 2022.
- [2] 张晔, 徐益. 创新管理理念对于我国创新型医药企业发展的启示 [J]. 医学与哲学, 2022, 43 (02): 12-16.
- [3] 王锡琨. 吉林华康药业股份有限公司发展战略研究 [D]. 长春: 吉林财经大学, 2021.
- [4] 齐梦晓. 风险管理视角下康美药业内部控制问题研究 [D]. 北京: 中国矿业大学, 2021.
- [5] 周志斌. 医药企业战略知识产权管理实施体系研究 [J]. 企业改革与管理, 2021, (05): 8-11.

作者简介：王能能（1973-），男，绍兴新昌人，大学本科，高级经济师，主要从事企业管理研究。