

# NQ 药业成本管理研究

任佳

宁夏启元药业有限公司

DOI: 10.12238/jpm.v6i11.8543

**[摘要]** 随着全球医药产业竞争的日趋激烈,国内医药政策改革调整,NQ 药业面对巨大的成本结构、利润下降等问题。本文以 NQ 药业为研究对象,通过本的专业积累和工作实践,发现该企业原材料采购的供应商管控不到位、生产成本计算不科学等问题并提出相应的优化成本管理的措施,进而提升本企业的提高企业盈利能力,助力推动企业实现持续高质量发展。

**[关键词]** 成本管理; NQ 药业; 对策

## Research on Cost Management of NQ Pharmaceutical Industry

Ren Jia

Ningxia Qiyuan Pharmaceutical Co., Ltd.

**[Abstract]** With the increasingly fierce competition in the global pharmaceutical industry and the reform and adjustment of domestic pharmaceutical policies, NQ Pharmaceutical is facing huge problems such as cost structure and declining profits. This article takes NQ Pharmaceutical as the research object. Through our professional accumulation and work practice, we found that the supplier control of raw material procurement in the enterprise is inadequate, and the production cost calculation is not scientific. We also proposed corresponding measures to optimize cost management, thereby enhancing the profitability of the enterprise and helping to promote its sustainable and high-quality development.

**[Key words]** cost management; NQ Pharmaceutical; countermeasure

### 一、引言

在全球经济一体化的形势下,制药企业面临国内外市场竞争压力与日俱增,随之我国医药卫生体制改革的深入推进,医药行业正经历着前所未有的变革。在逐渐透明的市场环境下挖掘内部成本管理对企业生存、发展具有至关重要的作用。

本文的研究对 NQ 药业乃至医药行业发展有一定的借鉴意义。

### 二、NQ 药业企业概况

NQ 药业是一家地处宁夏回族自治区银川市大型制药企业,2001年1月由原国有独资企业宁夏制药厂和宁夏中药厂合并改制重组而成,经过近20年的发展,是一家具有国际国内声誉的现代大型综合性生物制药企业。作为我国生物制药企业龙头企业,在国外四环素原料药生产独家垄断和取得 FDA、COS 等行业资质前提下,从抗生素、维生素等多个高毛利率产品切入,在50多个国家都有销售,总资产将近9亿元,资产负债率一直维持在20%左右。

### 三、NQ 药业成本管理现状

#### (一) NQ 药业公司成本管理制度

NQ 药业建立成本管理制度,主要包括成本管理目标、成本管理原则、具体成本核算方法,同时包括生产成本控制、研发成本控制、销售与物流成本控制以及采购成本控制。NQ 药业对生产、研发、销售等全流程成本进行精细化管理,企业基于市场需求情况在生产环节以直接材料、直接人工、动力费用及制造费用为重点控制支出成本,实施成本费用的集中采购和供应商选择管理降低直接材料采购成本,实行经销商等资源供应渠道扁平化管理并降低产品物流运输成本;实现覆盖研发、生产、销售各环节的成本流程精细管理,以及质量要求下成本结构的

系统成本降低,在此基础上实现企业成本管理体系的可持续化发展。

#### (二) NQ 药业采购成本管理现状

NQ 药业对采购过程成本的管控形成了较为完整的材料采购接收、存储、发放、退货的全过程。建立了详细的材料管理规程,内容包括在物料、辅料、包装材料、五金配件、易耗品等生产所需物资的全方位的物料管理。采购部负责制制订采购计划、付款计划,执行采购、处置材料使用过程中的质量异常问题。由质量管理部制订物料技术标准,材料仓储负责材料的接收、存放、发放,供应部负责材料采购、价签和付款计划的审核。

公司对物料采购价格按照计划价格控制办法进行管理。公司于每年年初通过采购部依据上年度的实际采购价格并结合市场行情的变化趋势编制的年度采购计划价格申报表,报财务部和公司领导审核批准,原则每季度进行一次,每个季度末前修订。公司对物料采购按物料影响药品质量程度不同,划分为关键物料、一般物料和其他物料,制订相应的供应商管理程序,物料的关键物料供应商应为 A 类或者 B 类, C 类供应商不能用于关键物料的采购, D 类供应商公司不合作。根据供应商审计、评估、批准、变更和撤销的程序,确保公司有合法且经过验证的质量适宜的物料供应商。

采购部负责依据生产计划、库存情况采购价格适中存货,优化采购成本;负责存货编码编制,物料信息准确;负责材料领用管理制度,保证账、物、卡三相符;负责审核库管员录入的采购入库单据;并对财务部提报存货划价异常,或采购单价较大差异的合理解释。从而,使公司实现了采购成本的有效管控,保证了物料供应质量与供应效率。

(三) NQ 药业制造成本管理现状

NQ 药业为加强成本管理,明确成本管理责任,使公司成本管理制度化、规范化,降低公司生产成本,制订了生产管理制度,包括生产计划编制管理制度、物料消耗定额管理制度、生产技术统计报表管理制度、技术分析会制度等及与生产相关的各项管理制度。本文重点以食品添加剂维生素 C 产品的生产成本为例进行谈论:

维生素 C 主要产品成本表

项目	材料	人工	制造费用	合计 (万元)	产量 (吨)
2021 年	5630	1845	2945	10420	1605
2022 年	4770	1875	2760	9405	883
2023 年	3121	1699	2207	7027	1050

数据来源:企业内部财务报表

由表 3-3 看出, NQ 药业 2021-2023 年食品添加剂维生素 C 生产成本逐渐下降,总的生产成本从 2021 年的 10,420 万元下降到 2023 年的 7,027 万元,下降 32.6%,其中材料成本下降 44.6%最多,制造费用和人工分别下降 25.1%和 7.9%,这主要是由于该企业的采购与生产方面取得了集约效果,采购量上升,降低了材料成本,自动化生产提高了劳动生产率。该企业产量从 2021 年到 2022 年减 45%,2023 年比 2022 年有所上涨,但仍比 2021 年低。因此该企业的产量变化导致其产能利用率相应增加或降低,利用产能利用率来模糊相关成本的漏算及人为忽视相关成本的可能性增大,例如该企业的材料损耗率依然大于行业平均水平,表明该企业的浪费依然得不到根本性解决;该企业的成本会计核算内容粗放,单凭人工经验,导致实际成本数量偏差大,如 2023 年企业制造成本多算 5%-7%,制造费用按产量粗放分配,制造费用不是对应于能耗资源的经济业务活动。综上所述, NQ 药业公司的管理水平从制度建设和流程改进的角度已经初见成效,采购成本管控和生产制造费用管控的情况已经有了较为明显的改善,然而企业的成本管理尚处于较低水平,粗放的成本核算方式、较差的信息化建设、基层执行层位的管理盲区,将成本压低的可持续性存在问题。将来,企业必须从精准化管理、数据管控及绿色生产和信息化建设向综合、系统地节约管理成本的方向努力,为企业在竞争激烈的市场环境下发展壮大提供前提和可能。

(四) NQ 药业销售成本管理现状

NQ 药业公司的销售费用包括固定费用及变动费用,公司对固定销售费用的控制方式采用总额控制,对变动费用的控制方式是弹性预算控制。

固定销售费用包括员工薪酬、差旅费、办公费、会议费等,同时固定销售费用的发生与实际销量的关系不大。公司对于固定销售费用的管理,首先以公司上年度的销量为基础,然后公司对本年度销量增长的预测来确定本年的产品销量,最后以往年的固定销售费用占比确定公司本年度的固定销售费用总额。变动费用主要包括海运费、港杂费、佣金、业务招待费、广告费及销售人员的提成等,变动费用的发生与产品的实际销量息息相关,公司对变动费用实施弹性预算管理。

针对销售费用迅速增长现状,公司也采取了两项具体措施来加强对销售费用的管控:

(1) 严格控制销售费用报销时间。制药公司销售人员外出出差时间多,存在不能及时报销销售费用的情况,这会使得公司销售费用不能实时入账且造成入账期间混乱,不利于对销售费用实时情况的掌握及管理。针对这个问题,公司规定销售

费用必须在发生一个月内报销,如超期报销,则需要总经理同意才可。

(2) 严格规定差旅费及招待费报销标准。例如针对长期出差的销售人员,设定了详细的差旅费控制标准,包括出差前的审批、差旅费的各项报销标准等;在招待费方面,根据不同的级别设定了不同的招待费用标准,超出标准的,需要实现取得营销部门及分管领导的同意方可。

四、NQ 药业成本管理存在的问题

(一) 采购成本管理存在的问题

1. 采购成本控制机制不完善

NQ 药业虽已建立采购管理制度,并制定了采购计划价格申报制度,但在实际执行过程中,采购成本控制机制仍然存在漏洞。企业在采购过程中主要依赖历史采购数据和供应商报价进行采购决策,而未能建立有效的市场动态监控体系,使采购价格受市场波动影响较大。例如,在 2023 年,企业采购的部分关键原料价格比市场平均价格高出约 5%-8%。由于企业未能采用动态定价策略,也没有建立有效的价格监测机制,导致部分原材料采购价格长期处于较高水平,增加了生产成本。

另外,在采购过程中,缺失必要的采购成本控制环节,一些合同没有约定必要的物价波动,以致于在发生物价上涨的情形下,采购企业无议价空间,被动推升了采购的成本,如 2023 年企业就某大宗原料半年涨幅达到 12%,企业没有采用长协或期货交易的方式实现价格锁定,导致直接成本提高。

2. 供应商管理体系有待优化

尽管 NQ 药业针对供应商建立了分层分级分类管理机制,对供应商进行了准入筛选及初步分级,但是在实施过程中仍存在较多缺陷,主要体现在:供应商考核不全面,仅按产品质量和价格来考核供应商的履约情况,并没有考虑到其他因素,如供应商的出货稳定性、履约能力、财务状况、潜在风险等;也没有能够全面评估供应商绩效的标准,在供应商选择的过程中缺少有效的竞争机制,造成部分供应商由于存在长期合作关系缺少竞争力,从而无法在质量方面、出货周期或价格方面作出选择优化和动态调整,采购成本没有得到有效的降低,例如有些原材料一直由单一供应商供应,没有与多个供应商进行充分的质量价格对比,从而形成了价格持续高于行业平均水平。同样由于在对供应商进行选择的过程中未建立定期考核与动态调整制度,部分供应商即使交货出现质量或价格问题也依然能获得长期合作关系,从而造成采购成本未能进一步得到改善;供应商关系不够稳定,没有形成长期战略合作伙伴关系,未能建立长期稳定的合作关系。

(二) 制造成本管理存在的问题

1. 成本核算方式粗放

NQ 药业目前尚无细致的按生产工艺环节成本核算的会计制度,按照粗放式的方式进行成本核算,计算出的成本不精细具体,不符合成本控制的客观需求。首先,企业的成本核算未细分至不同工艺流程。企业在成本核算中主要以产品为单位进行核算,未细分至不同生产流程,使成本优化决策不够准确。以该制药厂的生产流程为例,其产品的成本原材料占到了成本的 70%左右,但该企业的成本计算方式较为粗放,无法精确定位相关工艺环节的原材料浪费。

2. 原材料消耗定额管理不严格

NQ 药业的物料消耗定额制度在实行过程中也存在多个问题,比如部分生产车间消耗大量的原材料没有控制在物料消耗

定额范围内;物料定额管理缺少调整环节。如生产工艺和设备提高后,没有及时重新制定物料消耗定额,致使部分物料消耗定额指标落后的实际生产情况,导致生产过程中部分物料消耗定额出现超指标现象。又如企业缺少对物料消耗定额的监管力度,部分车间没有严格按照物料消耗定额制度实施,致使生产中大量浪费原材料。

### (三) 销售成本管理存在的问题

#### 1. 销售费用增长过快

NQ药业的销售费用近年来呈现快速增长趋势,已经成为影响企业盈利能力的重要因素。企业的销售费用主要包括海运费、广告费、销售人员提成等,而近年来,这些费用的增长速度远超收入增长速度。例如,2024年企业销售费用同比增长15%,但同期销售收入仅增长10%。这种费用增长过快的情况表明,企业的销售投入与销售业绩未能形成有效匹配,影响企业的利润空间。

#### 2. 销售费用控制机制存在漏洞

虽然NQ药业在对销售费用控制上采取了“先回款,后报销”“严格审核”的规定和举措,然而在实际操作过程中依然存在漏洞。一是在虚开费用发票方面,存在销售人员费用虚报的问题,导致销售成本虚报较高。例如,在企业于2023年销售费用审计中,发现部分人员在业务招待方面存在较上一年费用增长30%,但其销售业绩未随之增长的情况,且企业的销售费用管理没有对销售人员费用数据跟踪以及数据分析。例如,当前企业的销售费用管理仍处于销售人员通过手工费用报表由企业层级负责人等审批,没有有效利用分析工具。没有利用数据分析工具对销售费用进行实时管理,费用透明性不高,不能及时地发现异常情况,进而不能及时地采取控制措施。

## 五、NQ药业企业成本管理相关对策

### (一) 采购成本管理改进对策

为了更好地降低成本支出,企业还应完善供应商管理体系,构建供应商多方位评估标准,考核其价格和供货质量之外的供货稳定性、履约情况及财务情况。企业应实行对供应商的绩效评分管理体系,并对此进行动态评估,将其划分为不同的等级,优先选择高绩效的供应商,适当引入竞争机制,避免供应商过分垄断单一来源的供应链格局,保证企业具有较强的议价空间。建立企业核心供应商的合作伙伴关系,签署长期供货协议,保证企业关键原材料价格的稳定性和供应链的稳定性,降低因市场价格波动对企业的采购生产成本带来的影响。

### (二) 制造成本管理改进对策

#### 1. 推进精细化成本核算,提升成本管理精准度

企业应开展精细化成本核算,提高成本管控的精准度,以求得制造环节的成本得到科学性的控制。企业应当引入作业成本法,将生产过程中的成本归集到各个作业活动当中,精准性地核算出生产过程中的各个细环节,以此来确认高成本细环节,同时提出针对性的优化成本措施。企业还应当引入ERP、MES等数字成本管理系统,以自动地采集和分析相关的生产信息数据,以提高成本分摊的合理性,避免此前人工统计所带来的偏差,同时可以提高成本管控的透明度。企业还应当优化制造费用的分摊方式,不再单一按照产量比例来进行粗放式地分摊,而是根据不同生产工艺下的资源消耗标准,优化制造费用的分配标准,以使高能耗高人工的工艺方式可以分摊多些,从而促使生产过程中的优化以及成本的节约。

#### 2. 强化原材料消耗定额管理,减少材料浪费

对于因原材料消耗定额管理水平不高致使材料消耗定额失真的企业,则需强化物料消耗定额管理,根据历史定额水平及生产工艺的改进动态优化材料消耗定额标准,使其体现企业现行生产技术水平。同时强化过程管控,通过数据控制以及车间管理系统及时掌握原材料的消耗,并找出异常消耗的原因并纠正。例如,某些工艺环节原材料消耗率较高,而高于标准定额,则可通过改进技术、更新设备控制。再者,企业需设立废料回收并加以利用,废料回收再利用的研究和探索,例如提炼有效成分或回收加工等,以减少资源浪费,提高材料利用率。

### (三) 销售成本管理改进对策

#### 1. 控制销售费用增长,提高投入产出比

企业改善销售费用构成,提升市场投放的针对性,使销售费用增长与业绩增长趋于一致。企业可以调整市场推广方式,削减线下推广投放量,增强数字化营销,如采用社交平台、短视频和精准广告拓展宣传精准度与营销转化率,降低获客成本。此外,企业实行绩效导向销售激励,让销售团队的提成,与销售利润率挂钩,而不只是与销售额挂钩,避免销售团队在努力提升业绩的同时忽视成本下降。

#### 2. 完善销售费用管理机制,提升资金使用效率

对于销售费用控制缺少完善机制的问题,应该在企业销售费用过程中加强完善的审核管控机制,设置严谨的销售费用审批机制,明确各类市场推广费用、业务招待费等费用一定要经过合理性分析以及多方面审批,避免出现虚报、乱用的情况。除了上述流程以外,企业还应该建立起电子报销系统,进一步将费用管理工作充分透明,做到销售费用能够最大程度地进行约束。此外,企业应该采用销售费用与销售业绩相关联的方式,保证各类市场投入都能够促进销售提升,最大限度地利用销售费用。与此同时,企业还应该提高渠道优化优势,消除中间环节,运用精准营销模式,提升销售费用投入产出率,积极探索运用数字型销售模式,例如通过网络销售平台进行销售活动,从而消除线下渠道成本压力,以此提升销售效率、增强盈利水平。

## 六、结论

从本研究来看,对NQ药业企业而言,研究成果可为其成本管理的进一步完善提供切实可行的操作模式;对同类型其他制药企业成本管理的实践来说,也具有很好的参考和借鉴意义。从研究结果看,现阶段制药企业随着产业竞争压力的加剧,为了满足市场竞争发展的要求,必须建设企业成本管理信息系统,依靠信息化建设对企业进行成本资源整合,从而提高资源配置效率,使企业在市场竞争中处于优势地位。

### 【参考文献】

- [1]魏海涛.医药企业优化成本管理的策略探讨[J].中国乡镇企业会计,2025,(12):85-87.
- [2]刘斌,江承鑫.“两票制”改革能促进制药企业创新吗?[J].南开管理评论,2022,25(05):54-66.
- [3]崔陆.基于价值链的成本管理研究[J].财会学习,2022(01):103-105.
- [4]陈正花.价值链视域下的药业公司成本管控策略[J].中国市场,2020,(13):91-92.
- [5]尚晓楠.全过程成本控制理论的项目成本管理[J].化工管理,2022,(11):28-31.

作者简介:任佳,1986.06,女,宁夏,汉族,本科,会计师,宁夏银川市金凤区,研究方向:税务筹划、成本管理。