

太极集团有限公司文件

TAIJI GROUP LIMITED COMPANY

太极集团〔2012〕305号

签发人：白礼西

关于下达 2012 年 节本降费指标和主要措施指导意见的通知

各公司、厂：

根据《2012 年工作指南》和工作大纲的要求，贯彻落实“真抓实干、创新营销”的精神，切实推进思路创新、观念突破；机构优化、流程再造；整合资源、减少浪费；提升效益、可持续发展的管理策略，2012 年务必充分调动各级干部员工的积极性和创造性，集思广益、博采众长，千方百计降低采购成本和各种费用 3 亿元（确保 2.65 亿元），现将相关指标和主要措施通知如下：

一、节本降费指标分解（详见附表）

其中：

- 1、工商业采购成本同比下降 1 亿元（供应总公司力争 6000 万元，合计力争 1.1 亿元）。
- 2、工商业销售费用同比下降 7000 万元（销售总公司力争 4000 万元，合计力争 8000 万元）。

- 3、 全集团财务费用同比下降 5000 万元（力争 6000 万元）。
- 4、 全集团人力成本同比下降 1500 万元。
- 5、 全集团物流费用同比下降 1000 万元。
- 6、 全集团制造成本同比下降 1000 万元。
- 7、 全集团综合管理费用同比下降 1000 万元。

二、主要措施

（一）采购成本下降应采取的主要措施

工业系统:

1、 大力开展订单式种植，适度进行租地自种，认真研讨和科学规划订单式种植和自种比例，达到抑制价格非理性上涨又保证供应的目的。

2、 全面推进集采工作，提高议价能力和谈判筹码，降低采购成本。

3、 切实提高产地、产新收购比重和直购比重。

4、 密切关注和高度重视行情变化和价格波动周期与规律，最大限度地抓住最佳采购时点。

5、 优化原料价格上涨过快对应品种结构，严格控制价格上涨品种的上漲幅度和总额。

6、 最大限度获取下降品种的下降低额。

7、 优化和调整供应商。

商业系统:

1、 全面推进品类管理，切实降低采购成本。

2、 积极推进各种形式的集采工作，提高议价能力和谈判筹码，最大限度降低采购成本。

3、 切实推进上游供应商的战略合作，争取尽可能大的优惠供应价格。

（二）销售费用下降应采取的主要措施

工业系统:

1、 全面清理、优化、减少、取消渠道政策，降低和取消不必要的让利，促进经销商树立“利从维价中来”的正确经营观念。

2、 全面清理、优化、减少促销政策，降低和取消作用不大和无明显促销贡献的促销费用和物品。

3、 调节过高、过快的提成收入，推行分区、分级收入限额，加快推进销售人员本地化。

4、 优化终端促销方式，降低对终端促销员的高成本过渡依赖，调整价值链设计，促进药店营业员推荐产品的主动性和积极性。

商业系统

1、 科学计算和确定药店平效，合理分租，降低租金支出，提高自有门店租金收益。

2、 整合现有药店资源，积极推进专柜招商。

3、 严格弹性费用的定额管理和支出控制。

广告系统:

1、 优化投放媒体：资源向权威媒体集中，减少高成本卫视广告投放。

2、 优化投放时间：针对产品适销季节集中投放，提高有效性。

3、 优化投放品种：广告向骨干产品集中，减少和取消培育期品种的广告投放。

4、 优化投放市场：针对重点市场集中投放，实现重点突破。

(三) 财务费用下降应采取的主要措施

1、全力确保股票减持收入5亿元和涪陵南湖项目土地置换

上半年完成，全部用于偿还银行贷款。

2、全力确保中期票据发行成功，置换高成本借款。

3、全面清理和压缩流动资金占用 3 亿元，并以此作为周转和考核定额。

（四） 人力成本下降应采取的主要措施

1、严格控制各类人员进入。

2、盘活内部人力资源，清退不必要劳动用工 201 人。

3、优化流程，精简后勤机构，减员 278 人。

4、整合同业态资源，减员 174 人。

5、推动技术革新及设备自动化，减员 148 人。

6、关、并、停部分经营能力欠佳企业，减员 13 人。

7、自然减员 321 人。

（五） 物流费用下降应采取的主要措施

1、推行车辆费用三定（定费用总额标准、定油耗标准、定修理费标准）管理，力争每台车辆运行费用下降 1 万元。

2、优化物流配送方式，整合驻外办事处，运输费用及运行费用确保节约 300 万元，力争节约 500 万元。

3、整合重庆、成都、绵阳片区仓储资源，节约费用 350 万元；整合全集团运输资源降低运费 35 万元。

4、积极推进物流设施机械化、自动化及信息化，提高效率，节约成本。

5、牢固树立安全成本意识，降低安全（仓储、车辆）事故损失。

（六） 综合管理费用下降应采取的主要措施

1、推行业务费、会议费、水电费、办公费、邮电费及差旅费定额管理。

2、推行出国考查学习、员工培训计划管理。

(七) 制造成本下降应采取的主要措施

1、全面清理和修订制造环节各类定额（物资、人工、能源等）。

2、大力推进新技术及新工艺。

3、全面推进设备自动化。

4、全面推进能源合同管理。

三、为了便于清理工作思路，减少费用支出，2012年相关费用降低项目及金额为按照2011年的实际发生额进行优化后同比下降的绝对额。

四、2012年的费用实际发生额按照本文件优化后的费用率水平制定2012年费用发生额指标，经责任单位自行测算制定下发，并在文件下发一周内报集团公司管理处备案。在2012年中期（7-8月）工作检查时，由集团公司检查组审定，下半年进行调控安排。

五、责任单位务必跟踪降费目标执行进度，并在月度总经理办公会、季度小结会和半年总结会以及必要时向集团公司报告。

六、为确保降费目标的实现，集团公司将对实现目标的责任单位和部门予以奖励（办法另行下发），对未完成降费目标的责任单位和部门负责人予以相应的行政处罚。

附件：2012年降费目标分解表

二〇一二年三月二十三日

主题词：降费指标 措施 通知

太极集团有限公司办公室

2012年3月23日印发

拟稿：李健

校核：李健

附件

2012 年降费目标分解表

序号	责任单位、部门	费用项目	确保目标 (万元)	2011 年 销售额 (亿元)	备 注
1	销售总公司	销售费用	3000	15.4	1、不含广告费用、物流费用； 2、不含食品和普药代理销售费用； 3、不含天胶销售费用。
2	普药处	销售费用	1000	16	1、包括生产企业的普药销售费用； 2、不含广告、人工、物流费用。
3	广告公司	广告费用	2000	15.4	与销售总公司销售额联动
4	供应总公司	工业采购成本	5000	32.7	1、包括集团公司所有工业企业； 2、包括由供应部门采购的所有物资； 3、不含生产设备及其备品、备件。
5	桐君阁股份公司	商业采购成本	5000	102	1、包括零售、调拨、批发各业态； 2、包括药品、保健品等各类商品。
		商业营业费用	1000	102	不含财务费用、人工成本、物流费用。
6	财务处	财务费用	5000	135	包括全集团所有企业
7	人事处	人力成本	1500	135	1、包括全集团所有企业； 2、包括工资、福利及“五险一金”； 3、不含 2012 年大中专毕业生费用； 4、不含减员发生的经济补偿金。
8	物流处	物流费用	1000	135	包括全集团所有企业、驻外办事处
9	生产处	制造成本	1000		1、包括全集团所有生产企业； 2、包括定额管理带来的成本下降； 3、包括设备及其备品、备件的采购成本节约； 4、包括新工艺、新技术推广应用带来的成本节约。
10	办公室	综合管理费用	1000	135	1、包括全集团所有企业； 2、包括招待费、礼品费、会议费、差旅费、邮电费、水电气费等。
合 计			26500		