

太极集团有限公司文件

TAIJI GROUP LIMITED COMPANY

太极集团〔2012〕650号

签发人：李阳春

关于下发 涪陵医药总公司扭亏增盈经验介绍的通知

各公司、厂：

涪陵医药总公司是集团公司下属一家区域性综合医药商业公司，从2007年至今，短短五年取得了销售突破亿元大关，连续三年实现盈利的优异成绩。近几年该公司也因发展迅猛、年年盈利，成为涪陵区“商贸流通重点企业”、“涪陵区委区政府挂牌保护单位”，并被授予“消费者信得过企业”光荣称号。现将其扭亏增盈经验进行介绍，供相关单位学习借鉴，共同为“千亿太极”宏伟目标添砖加瓦。

附件：一心一意谋发展 天道酬勤促增长

二〇一二年五月十八日

主题词：经验 介绍 通知

太极集团有限公司办公室

拟稿：付艺

2012年5月22日印发

校核：陈雪

附件

一心一意谋发展 天道酬勤促增长

——涪陵医药总公司扭亏增盈经验介绍

涪陵医药总公司是太极集团下属一家区域性医药商业公司，原为区国资委直属国有的医药公司，由于长期经营亏损，在区政府的协调下，1999年由太极集团将其并入旗下。涪陵医药公司加盟太极后，虽然集团从人、财、物等方面给予了大力支持，但由于资金短缺、管理人员流失严重等问题，仍未改变经营规模偏小的状况、亏损严重的状况。到了2006年，因上一届领导管理失误，公司更是经营举步维艰，全年仅实现销售4432万元，亏损却达188万元。就在这样的情况下，07年集团公司委派钟小兰同志到涪陵医药总公司任总经理。以钟小兰为首的新一届领导班子成立后，在短短五年就取得了销售突破亿元大关，连续三年实现盈利的优异成绩。近几年该公司也因发展迅猛、年年盈利，成为全区“商贸流通重点企业”、“涪陵区委区政府挂牌保护单位”，并被授予“消费者信得过企业”光荣称号。

一、一心一意为企业谋发展的领导人是前提

一个公司的发展除了取决于自身行业潜力之外，很大程度上还取决于领导人的思路和作风。只有领导人一心一意为企业谋发展，才能识人、用人，并且在不断学习的同时创新经营。

1、识人、用人

2007年6月，钟小兰同志来到涪陵医药总公司，公司当时的情况是销售额不足5000万元，职工工作懒散没有激情，对集团新派的领导极为反感和排挤。面对这样的情况，钟小兰没有退缩，而是迎难而上，在摸清情况下重新定岗定员。为减轻负担，首先在集

团的支持下进行人员分流。但分流的同时也面临管理人员流失的难题。由于当时药厂的待遇要比医药公司好很多，员工争先前往，分流后出现物流部、零售部和管理部无干部的状态。意识到这一点的钟小兰立马采取行动，通过多方了解和沟通，初步确定将石小勤、何立权和张晓红三位同志留下来任职。在更好的待遇面前怎样才能留住他们呢？钟小兰同志反复跟他们做思想工作、聊天，以非常诚恳的方式和他们一起分析公司未来的发展潜力，从个人和公司的角度诚恳的邀请他们留下来共度难关。钟总的诚意以及对工作的敬业，感动了这三位同志，心甘情愿的留下和公司一起奋斗。这三位同志在日后的工作中发挥出了极大的作用，名符其实的成为了公司的中坚力量。

2、积极学习、学以致用

初次涉及医药商业就当一把手，对钟小兰来说肯定是巨大的挑战，业务不熟，更缺乏经验。个人学习便成为最迫切的事情。意识到这一点后，她积极阅读相关书籍，还不断地向他人请教。常言道“他山之石，可以攻玉”，在刚到公司的 2 个月后，钟董事长便带领管理人员到同属综合性区域公司的永川中药材公司学习。通过向领导层请教，和中层干部交流，与一线员工沟通，大家学到了很多经验，回来后迅速用到自身的工作中。

针对公司配送中心发货慢、差错多的现状，2008 年，钟董事长又带领物流人员到桐君阁批发分公司、重庆和平药房和九州通去学习。九州通规范的货位管理、快捷的发货速度让他们羡慕不已，但是九州通是做大型物流的，而涪陵医药总公司是做小型物流，还是存在差异，不能完全照搬。于是学习归来后就立即根据公司的实际情况，并在股份公司钱光明同志的指导下，用时两个月的时间推出了适合自己的货位管理方式。新的货位管理大大提高了工作效率，减少了发货差错。

二、团结、协作的领导班子是保障

企业发展好不好，班子成员的团结协作是非常重要的。07年，钟小兰同志到涪陵医药总公司以后，就根据当时的具体情况，对领导班子进行重组。重组后的领导班子分工合作，各自发挥自己的特长。性格外向、沟通协调能力强的总经理王强军负责医院销售，细心、并有零售管理经验的副总张仕宏负责零售，踏实、稳重对公司情况非常熟悉的副总廖克位负责仓储物流。在工作中大家各展所长、各尽其责、共同协作，始终拧成一股绳儿。拆迁对于涪陵医药总公司来说可谓是一个大难题，2008年，涪陵的拆迁工作把责任直接落实到单位第一负责人。刚到公司不久的钟小兰面临着严峻的考验，此时领导班子其他成员主动一起去给职工做思想工作，特别是一直在该公司工作的廖总，人熟、情况熟，协助钟总作了大量工作。2011年，同样是涉及到拆迁工作，历史遗留问题在此时显得更加突兀。部分利益涉及者甚至到公司闹事，出现一些过激的行为。本届领导班子再次团结一心，从职工的切身利益和公司的集体利益出发，一遍又一遍不厌其烦地做思想工作，也许是真诚打动了大家，事情总算是得到了缓和。这届班子也在不断的磨难中也变得更加团结，为公司的快速发展提供了保障。

三、合理的绩效方案提高工作积极性

在2007年，涪陵医药总公司员工月均收入只有800元，大家工作积极性不高，加班也安排不下去。必须提高收入来调动大家的积极性，但不能搞简单的普调，要制定合理的绩效方案，这样才能保证企业、职工双赢。公司在对原有绩效方案进行反复探讨和深入研究后进行了改进，分医院销售、零售和后勤人员制定了不同的绩效方案。

医院销售方面，提出严格执行应收货款终身负责制的原则，并且针对信用限额超规定期限回款要按照银行当期贷款利息实行挂

息考核。这大大加强了对销售回款的监督管理，提高了回款率，对销售人员也起到了一个督促的作用。新开发医疗单位客户方面，原本是以年销售额五万元以上便可以进行奖励，现新增加了毛利率的考核，即不仅要开发新客户，还要开发良性的新客户。零售方面，根据公司实际情况制定了零售直营药店单店考核办法。把销售计划下达到各个门店，并进行严格的考核。把销售收入和毛利收入按相同的比例纳入绩效考核之中，按月考核并及时兑现。在个人团购方面的政策更是大大激励了员工们的热情，大家主动寻求商机，变坐商为行商，仅 2011 年团购销售就达 350 万元。后勤人员方面，针对不同的岗位调整员工的工资和奖金，增加了员工的基本工资，对特殊岗位的津贴进行了调整，进行差别化和统一化管理。把一线的销售额和奖金挂钩，使后勤人员和一线销售的联系更加紧密，并全力为营销作好服务。

方案合理并及时考核兑现，让大家收入大大提高，尝到甜头的职工工作积极性也更高了。

四、突出抓好零售吃饭工程，各业态综合发展

涪陵医药总公司是集批发、零售、调拨为一体的综合型医药商业公司，但是就具体情况而言，零售环节相对薄弱。2007 年零售销售额只有 1441 万元，仅占总销售的 28.8%。然而零售是毛利最高的业态，可以说是吃饭工程，只有抓好了零售才能解决公司扭亏问题，于是公司积极调整思路，从品种、店员培训和门店现场管理上重抓这个吃饭工程。

1、抓零售品种购进

2007 年中心店的品种只有 2000 个左右，这根本满足不了一个大型门店的客户需求，品种需要丰富和优化。当时公司零售毛利率只有 14.5%，但是同类型的永川中药材公司的毛利率已经达到 20%。找到差距就要行动，公司首先对采购部门加强管理，让他们积极主

动从内部公司、外部厂家挑选适销对路的品种。2010 年涪陵医药总公司引进阿胶贡枣，并且针对该品种的特色实行礼品包装，很快就成为了畅销品种，当年该品种就卖出 36852 公斤，直接实现利润 26.85 万元。经过几年的努力，目前该公司零售品规已经达到 4200 多个，毛利率也增加到 27%，团促品种的毛利率高达 37%。

2、抓零售店员培训

品种对零售业态具有很大的影响，但店员也起着举足轻重的作用，只有培养好店员，销售才会持续良性增长。为此涪陵医药总公司很抓了店员培训工作，2011 年，公司就制定了每月两次的培训计划，而实际培训了 28 次。通过培训，店员的业务技能得到很大提高，在向消费者推荐药品方面更加懂得组合销售和关联销售，对消费者针对药品提出的日常问题也能够进行合理的解释，给予消费者满意的答案，客单价有明显提高，实现了消费者、店员和公司的三赢。

3、狠抓门店现场管理

门店是公司的形象和品牌，对于消费者而言，药店就等于整个公司。因此，涪陵医药总公司狠抓门店的现场管理，多次进行培训和竞赛。针对门店的处方药区、非处方药区、中药区等区域进行合理的布局，使顾客能够一目了然。在陈列上始终坚持陈列丰满、易看、易拿、多拿、比较、关联、主辅陈列等多项原则，使顾客在固定区域停留的同时能够关注到其他药品。针对不同地段的门店，公司也给予相当的自主权，使门店能够根据不同的消费群体及时采取措施，因地制宜调整经营思路。公司采取多种形式鼓励加强门店的管理，2011 年涪陵医药总公司组织开展了门店产品陈列竞赛，并设置店容店貌奖、手工制作奖、氛围营造奖、最佳柜台奖、最佳收银奖等 8 个奖项，经过检查、考评，及时兑现奖惩 9000 元，极大地促进了门店的现场管理。

这一系列的措施，让涪陵医药总公司的零售销售额从 07 年的 1441 万元增长到 2011 年的 3514 万元，零售毛利率也从 07 年的 14.5%提高到 2011 年的 27%。

四、强执行力是各项措施、办法实施的保障

执行能力是一个公司的关键，再好的政策与措施，如不执行或执行不到位，都会影响公司的发展，涪陵医药总这几年的发展较快，也得益于他们的强执行力。对集团公司和股份公司下达的任务，涪陵医药总公司总是不折不扣的将任务分解到店、到组、到人头，并按月检查考核，奖惩及时兑现。对集团公司和股份公司的安排布置的事情，当其他公司还在研究观望的时候，涪陵医药总公司已经开始落实了。这种强执行力和在执行过程中不断结合实际的做法让涪陵医药总公司尝到了甜头。2011 年冬季大会战期间也是在这种强执行力的前提下提前超额 830 万完成了任务，获得特别奖 7000 元，也正是因为这样的执行力，涪陵医药总公司 2011 年实现集团品种销售 3460 万元，同比增加 1030 万元，增长 42%，其中零售达到 893 万元，增加 301 万元，增长 50%！

从 2007 年到 2011 年，涪陵医药总公司销售总额从 4998 万元增长为 11723 万元，利润从 -183 万元变为 117 万元，药店从 13 家增长到 38 家，员工月均收入从 800 元涨到 2150 元。涪陵医药总公司能够迈入良性快速发展轨道，得益于有一个一心一意为企业谋发展的带头人、有一个团结协作的领导班子；虽然他们在经营管理上并没有多少惊人的创新，也没有进行轰轰烈烈的变革，但他们善于学习、真抓实干、执行力强，正是这看似普通的一切却造就了他们今天的业绩。所谓“不积跬步，无以至千里，不积小流，无以成江海”，涪陵医药公司这几年的发展，也应验了天道酬勤促增长这个道理。