

太极集团有限公司文件

TAIJI GROUP LIMITED COMPANY

太极集团〔2013〕1415号

签发人：白礼西

关于学习、推广桐君阁药厂生产、经营有效性 管理经验的通知

各公司、厂：

桐君阁药厂从2010年初开始，针对老国有企业办事拖沓，工作效率低，经营低迷的局面，积极致力于探索如何提升企业管理的有效性，并付诸实践。公司提出“以营销为中心，以做大做强桐君阁药厂，稳步提高员工收入为基本点”的工作思路，通过实施主品发展战略、抓成本控制，创新营销管理、开展制度建设、实施流程再造等一系列措施，使公司普药产销从2009年的8000万元增长到2012年的2亿元，普药利润从亏损500余万元到2012年实现赢利552万元，取得了规模、效益的快速增长。截止2013年6月，该司又实现普药利润1080万元，

创历史新高。

桐君阁药厂规模与效益并重，实现滚动式快速发展，源于在企业生产经营管理各个环节贯穿始终的“有效性管理”。为此，集团公司特对其生产、经营有效性管理的经验进行总结，并予以下发，希集团公司各单位认真组织学习，并结合自身的实际情况进行推广运用，争取有新的提高和创新！

特此通知！

附件：桐君阁药厂生产、经营的有效性管理



太极集团有限公司办公室

2013年8月30日印发

拟稿：李健

校核：罗梅

附件

桐君阁药厂生产经营的有效性管理

太极集团重庆桐君阁药厂有限公司，始建于公元 1908 年（清光绪 34 年），迄今已有 105 年的历史，系“中华老字号”、“国家非物质文化遗产”保护单位，重庆桐君阁股份有限公司下属的国有控股子公司。建厂 100 余年来，桐君阁人恪守“品贵不减物，制繁不省工”的原则，精制成药，造福苍生，赢得了“百年桐君阁，精制中成药”的美誉。1998 年，桐君阁药厂加盟太极集团，搭乘“太极航母”驶上了健康发展的快车道。2010 年迁入新厂区，迎来新一轮大发展的春天，普药平均每年以 35% 以上的速度快速增长，经营质量不断提高，普药产销从 2009 年的 8000 万元增长到 2012 年的 2 亿元，普药利润从亏损 500 余万元到 2012 年实现赢利 552 万元；2013 年截止 6 月，实现普药利润 1080 万元，比去年同期增加 818 万元，是 2012 年全年普药利润的 2 倍。公司现有员工近 600 人，资产近 3 亿元，拥有 12 个剂型，251 个品种。2011 年、2012 年连续两年荣获重庆桐君阁股份有限公司“先进集体”荣誉称号；2012 年，跻身南岸区 60 家重点工业企业行列，被南岸区政府授予“成长型企业”荣誉称号。

桐君阁药厂规模与效益并重，实现滚动式快速发展，源于在企业经营管理各个环节贯穿始终的“有效性管理”。

有效性是管理者达成目标和绩效的必要手段。所谓“有效性管理”，简言之，就是按时做好该做的事情，用公式说明，

即：有效性=效率+效果。

2010年初，针对老国有企业的通病，办事拖沓，相互推诿，工作效率低，尤其是刚经历厂房搬迁，人心浮动，经营低迷的局面，新的领导班子深知提高管理有效性的紧迫性和必要性，开始积极致力于探索如何提升企业管理的有效性，并付诸实践。思路决定出路，在白礼西董事长和集团公司各级领导的大力支持下，公司提出“以营销为中心，以做大做强桐君阁药厂，稳步提高员工收入为基本点”的工作思路，积极稳妥地开始了桐君阁药厂的创新管理，改革发展之路。

一、实施“主品发展”战略，调整产品结构，适应市场需求

桐君阁药厂有12个剂型，251个品种，其中国家中药保护品种12个，全国独家品种20个，国家基本药物目录45个，2010年版药典109个。拥有品类丰富的产品，确切的疗效，老字号的品牌优势，却因种种原因，发展迟缓。2009年全年普药销售额仅8000万元，单品种上1000万元的产品为零，上500万元的仅穿龙骨刺片、四君子合剂、麻仁丸3个。面对持续低迷徘徊的经营局势和激烈的市场竞争，2010年初，新的领导班子大胆改革，创新思路，制定了“主品发展”战略，调整产品结构。一是根据品种特点、市场需求、市场前景对常年生产的70余个品种进行筛选，选出疗效确切、市场销势较好、毛利较高的穿龙骨刺片、小金片、麻仁丸、沉香化气片等50余个品种，作为培育产品群的基础；二是对50余个产品实行梯度管理，分类营销。根据单品种销售额、毛利率等综合因素将产品

分为一、二、三个梯度，第一梯度产品为“核心主品”，集中人力、物力、财力等优势资源，在政策上给予倾斜，加大力度开拓“主品”市场；第二梯度产品为“主品”的候补品种，第三梯度产品作为产品储备。三个梯度的产品又分为 OTC 控销、YY 销售、渠道品种、配货品种四种类型，根据不同梯度，不同类型产品，制定不同的营销策略，开展形式多样的终端促销。同时通过经济责任制的激励作用，鼓励业务人员开拓“主品”市场。通过培育产品群，实行产品储备，普药主品、高毛利品种销售快速上量，短短三年时间，就解决了企业上规模的问题，普药销售平均每年以 35% 以上的速度快速增长。普药销售收入从 2009 年的 8000 万元上升至 2012 年的 2 亿，达到原来的 2.5 倍。产品群培育初见成效，上千万的品种从无到有，到 2012 年有了穿龙骨刺片、小金片、麻仁丸、沉香化气片 4 个上千万产品。品种集中度进一步提高，销量前 10 位的品种销售 8520 万元，占整个销售的 43%。产品储备进一步加强，强力天麻杜仲丸、腰痛片、止咳片等作为第二梯队重点品种，增长迅速。同时，销售区域点面结合，从过去只重川渝市场到省外市场的全面开发和上量，省外市场三年来平均以 60% 以上的增长速度高速发展，为企业规模的迅猛发展拓展了广阔的空间。

二、抓成本控制，创新成本管理

首先以财务为龙头，实行全面财务预算，加强以利润、成本、费用为核心的财务管理，增收节支降成本。财务部门牵头，每年 11 月份开始组织生产、销售、采购、管理等部门编制次年的财务预算，整个预算过程历经反复的推敲、论证，最

后由董事长亲自主持召开预算分析会，对每一项重要数据逐一审核通过后，形成全厂的预算报告并以文件形式下发。各部门严格按预算来指导生产经营，财务部每季度负责对预算费用、成本、利润执行情况进行重点监控和分析，召开全体领导班子及相关部门参加的财务分析会，及时发现问题，解决问题，确保预算指标切实有效的完成。

其次是有效监控各个环节成本费用涨跌。财务部门每月要做两套成本管理报表，一是根据最新的原料采购价格测算最新成本价格，二是财务 U8 系统成本价格。根据两套成本选择较为真实合理的成本价格作为市场定价依据，以确保利润的实现。同时，每月对成本的走向进行分析，关注每个产品成本上涨和下跌的原因，并对影响成本价格的原料、收率进行监控。全公司把节费降耗降成本作为管理的核心，生产、供应、后勤管理各部门、各环节均紧紧围绕成本控制开展工作，算好经济帐。一方面相关部门深入一线摸索基础数据，优化工时定额，提高投入产出率；一方面大力推进设备自动化，减少人工成本，提高劳动生产率；同时强化基础管理，加强组织协调，每月由总经理主持召开生产计划协调会，对资金、人力、原辅料、库存各项生产资源进行合理整合调配，在管理部门实行最终出口部门负责制，在生产一线严格执行上一道工序对下一道工序负责制，确保高效率、高质量完成各项生产工作任务，降低成本费用。2012 年全年消化成本上涨 1344 万元，管理费用率从 2011 年的 15.6% 下降至现在 9.75%；销售费用率从 26.08% 下降至

20.86%。产值从 2009 年的 8000 万元增长到 2012 年的 2 亿，人员却从 645 人减少为 551 人。

三、创新营销管理，实施销售与效益并重的责任制

企业的最终目标是做大做强，实现赢利，从而实现可持续发展。普药生产成本高，利润薄，而市场竞争日趋激烈，只有实现赢利，才能投入更多的资金用于市场开发和市场的精耕细作，才能把市场占有率提高，规模做大，只有这样才能形成企业的良性循环，否则不进则退。公司领导迫切地意识到，必须彻底改变企业的赢利模式。2012 年，公司明确该年为效益年，并就如何提高公司效益召开厂务会进行充分讨论。通过大量调研和深思熟虑，公司作出一个大胆的决策，对销售人员实行销售任务和利润双指标考核。面对部分省公司经理和业务员的顾虑，公司领导反复沟通，亲自参与研究制订考核方案，明确考核指标，并将指标下达到各省公司，考核到每一位业务员，直接和业务人员的收入挂钩。

新的赢利模式带来的是全新的工作理念和工作作风，彻底改变了业务员过去只重销量，不重利润的习惯，学会了算经济帐。利润薄的少做，高毛利的全力以赴去做。全厂各环节从生产计划调度、原辅料采购、财务监控、质量管理、后勤服务也以营销为中心，紧紧围绕赢利模式，降成本，增效益，重点实行分品种核算销售利润，根据产品利润情况确定销售政策、调价策略，严格控制低毛利产品生产和销售。

通过一年多的努力，成效显著。2012 年实现普药销售收入 2.12 亿元，同比增加 6700 余万元，增幅 46%；普药利润扭亏

为盈，实现利润 552 万元，同比增加 867 万元；2013 年截止 6 月份，实现普药利润 1080 余万元，比去年同期 262 万元增加 818 万元，增长率 312%，是 2012 年全年的 2 倍。

四、开展制度建设，优化工作流程，建成有效的运行机制和精干高效的组织机构

企业生产经营管理的有效，关键在于整个组织机构的运行有效。公司紧紧围绕工作的有效性，进行全面制度建设，优化工作流程，杜绝管理漏洞，提高工作效率。

第一步，分工负责，合而为一，形成有效的运行机制。根据现代企业管理制度法人治理结构“各负其责，协调运转，制约有效”的原则，公司实行领导干部分级责任制，对分管领导适当授权，配套考核机制。分管领导在严格的考核机制之下对自己分管的工作全面负责，根据工作业绩，奖罚分明；实行“最终出口”部门负责制，加强各部门的平衡协调，涉及需多个部门配合完成的工作，由最终出口部门（即牵头部门）负责组织协调完成，牵头部门对工作的结果全权负责，有权制定相关工作的管理流程，明确和追究相关部门的责任。对因不负责任造成工作延误和公司损失，不论公司领导还是普通员工，一律从严查处，绝不手软。通过明确责任，适当授权，“人人有事做，事事有人管”，领导干部的责任心、主动性增强了，部门之间的协调配合加强了，推诿扯皮的情况减少了，工作效率提高了，管理有效性得到充分体现。

合而为一及分工负责的前提是按统一决策的要求，把原则性和灵活性统一起来。公司平时非常注重培养管理者系统性的

整体理念和全局意识，通过“分”和“合”的过程，取长补短，实现整体效应大于单体之合的效果，使局部的弱势通过有效管理实现整体的优势。例如对公司的重大决策，如主品的选择及策划、经济责任制的制定、企业财务状况和经营状况分析，全年计划的制定，全面预算的开展，甚至全年工作总结的形成等重大事项，在汇总各条线工作的基础之上，都要由董事长亲自主持召开厂务会，对逐个数据、逐项工作反复研究论证、反复修订，最终才形成文件上报下发，从而使领导班子、全厂上下达成共识，统一目标，形成合力，为实现目标而全力以赴。

第二步，加强制度建设，大胆推行分配制度改革，提高劳动生产率。对生产工人实行定额管理联产计酬责任制，对搬运工改计时工资为计件工资，真正实现按劳分配，多劳多得。当时，生产工人干多干少一个样，大锅饭意识严重，生产效率低下。为此，厂里专门成立工作组，用两个多月的时间深入生产一线，对各工段各环节进行调研摸索，取得第一手资料。然后与车间主任、班组长反复沟通，“讨价还价”，确定了计件工资的基础定额。通过耐心细致的前期准备工作，配合广泛宣传，强调竞争机制和按劳分配的优势，争取车间主任和班组长的理解和支持。两个月后，领导班子顶着重重阻力，开始在生产一线正式实施改革方案。经过几个月的运行，成效显著：实行按劳分配，多劳多得，工人工作有了动力，从不想干活转变为主动找活干，劳动效率大大提高，当年就解决了产量低，产品缺货严重的问题。

第三步，对部室人员实行经济责任制考核。根据工作业绩、

工作态度、协作情况，分管领导对部门打分，部门负责人对员工打分，部门之间相互打分，与月奖挂钩；厂级领导每年初根据自己分管工作的重点自行设定对自己的考核项目，经厂务会讨论通过，年终考核，与年终奖、双增长奖挂钩。工作绩效直接影响个人收入，促使员工关注工作的有效性，努力提高工作业绩。

在抓以上工作的同时，狠抓纪律，严管理，开展“除陋习，树新风”活动。公司领导书写了一幅对联：讲正气，维护公司利益，天经地义；抓纪律，打击歪风邪气，绝不手软！高高悬挂在厂区最醒目的地方，旗帜鲜明地树立正气，打击歪风。对不负责的干部、偷奸耍滑的员工一律严肃查处；同时，党群干部积极开展思想疏导工作，认真倾听员工的声音，帮助他们解决工作和生活中的困难，让他们感受到企业的温暖。通过严格的管理和有效的沟通逐渐改变了部分员工的不良习气，讲闲话的少了，干实事的多了，偷懒的人少了，主动加班的人多了，公司精神风貌焕然一新，工作效率自然也提高了。

三年来，桐君阁药厂以有效性管理为手段，以做大做强桐君阁为目标，积极探索改革发展之路，创新管理，成效显著。通过有效性管理，干部管理水平得到提高；为了共同的目标，厂领导班子勤政务实，真抓实干，干部员工工作责任心增强，企业氛围团结和谐，在各部门、各环节实现有效管理的良好基础上，整个组织运行精简高效，从而实现了桐君阁药厂的健康快速发展，规模效益双丰收。