

重庆桐君阁股份有限公司文件

桐君阁发〔2014〕38号

签发人：袁永红

重庆桐君阁股份有限公司 关于下发《采购成本及运行费用控制方案》 的通知

各公司：

根据太极集团〔2013〕2005号《关于修订定员定额标准、加快人事改革、实施扁平化工作的通知》要求，商业系统2014年通过定员、定额及扁平化管理降低运行费用，以及通过规模化采购、集约化采购等方式节约采购成本两项共计节约5000万元。为确保此项工作顺利完成，提高商业经营质量，现将《采购成本及运行费用控制方案》下发给你们，请各定员定额及扁平化管理工作考核组组织各公司认真学习方案内容，各公司对照方案要求认真落实，确保目标任务的完成。

特此通知！

重庆桐君阁股份有限公司

2014年2月12日

重庆桐君阁股份有限公司办公室 2014年2月12日印发

拟稿：陆晔

核稿：陈川

重庆桐君阁股份有限公司

采购成本及运行费用控制方案

2014 年，集团公司要求商业系统下降采购成本及节约运行费用 5000 万元，商业系统围绕“科学预算、分解落实、过程监控”在下降采购成本、节约人力成本、物流费用、药店降租及分租、自有资产经营增收、综合管理费用六方面保证 5000 万目标的顺利实现。

一、采购成本下降

(一) 总体目标

2014 年采购成本总体下降 3120 万元(含拖管分中心)。

总体责任人：袁永红

总体责任部门：品类管理部

(二) 考核标准(集团公司认可的降低采购成本方式及计算方式)

降低采购成本方式	降低采购成本计算方式	备注
1、直接降低原商品采购成本；	单品销售数量*(原成本价—现成本价)	指将同一商品的采购成本价同比直接下降后所实际降低的采购成本。
2、改变结算方式(或付款方式)，提高资金使用效率；	改变结算方式(或付款方式)期间实现延期付款金额*(同期贷款利率-原返利标准)，注：若原有采购成本价上涨、让利减少等应相应注明并抵消。	指采购成本价虽未直接下降，但通过结算方式、付款方式的调整，实现延期付款或获取更高返利所体现的间接采购成本下降。
3、提高单品返利标准；	销售数量或销售金额*(现返利标准—原返利标准)，较上年增长数(相对数)	指同一合作商的年度或阶段性返利的总额较去年同期提高所体现的采购成本下降。
4、增加跨区域配送费；	跨区域配送金额*增加的配送费标准	单指由于合作商不同意在川渝跨区域开户配送，而愿意额外增加的不少于 3%的配送费，从而实现采购成本的下降。
5、争取其他支持。	单独逐项列举，汇总计算金额。	有其他方式的，请列明方式及计算方法。

（三）各公司降低采购成本任务分解

单位：万元

公司名称	外部采购额+ 内部工业采购额	分解任务量	购进成本下降比率	公司名称	外部采购额+ 内部工业采购额	分解任务量	购进成本下降比率
太极西航港	4803	280	5.8%	绵阳药业	39947	380	1.0%
桐君阁新连锁	7802	440	5.6%	自贡医药	10937	70	0.6%
医院销售公司	50035	380	0.8%	德阳荣升	12037	80	0.7%
成都西部医药	131089	750	0.6%	德阳大中	9289	60	0.6%
桐君阁批发	71960	350	0.5%	涪陵医药	9565	60	0.6%
重庆中药材	6841	80	1.2%	永川中药材	6404	50	0.8%
医保进出口	22744	50	0.2%	上海太极	8903	14	0.2%
达州分中心	190	5	2.6%	西昌分中心	1376	15	1.1%
广元分中心	428	5	1.2%	宜宾分中心	203	1	0.5%
乐山分中心	209	2	1.0%	资阳分中心	79	1	1.3%
南充分中心	406	5	1.2%	黔江分中心	42	1	2.4%
攀枝花分中心	408	5	1.2%	万州分中心	2857	30	1.1%
泸州分中心	442	5	1.1%	天津太极	801	1	0.1%
合 计 任 务 量： 3120							

（四）各业态降低采购成本任务分解及保障措施

1、零售业态成本下降 1420 万元。

主要措施：

1) 进一步落实集采方案，清理无效品种，重点优选 50 个厂家进行

合作，实现规模化采购，降低采购成本 300 万元；

2) 清理优化供货渠道，推动全品种厂家直供，做好主推品种价格优化工作，切实细化并严格执行比价采购考核制度，扩大有价格优势品种的执行区域，提高采购进货补货效率、资金使用水平与库存管理水平，通过集约化采购降低采购成本 500 万元；

3) 利用零售终端资源积极争取如广告、促销、陈列等各种形式支持，以资源换销售收入与利润，实现间接降低采购成本 620 万元。

责任人：罗晓燕、各零售公司第一负责人

责任部门：股份公司零售集采中心、分采中心及各零售公司

2、调拨业态成本下降 990 万元。

主要措施：

1) 利用采购规模优势，加强年度协议签订、分销，充分利用阶段性资金优势，灵活付款，争取年度协议返利和付款让利，降低采购成本 450 万元；

2) 改变结算、付款方式，合理调节库存，降低采购成本 260 万元；

3) 争取各种形式支持，增加各种价外收益，间接降低采购成本 280 万元。

责任人：钟浩、各调拨业态公司第一负责人

责任部门：股份公司批发分销部及各调拨业态公司

3、批发业态成本下降 400 万元。

主要措施：

1) 提高采购管理及资金利用水平，推行月度供应商评分制度（从质量、价格、服务三方面），实现集约化采购，降低采购成本200万元。

2) 减少采购环节，拓展、建立公司与厂家直接合作方式，提高采购规模，降低采购成本200万元。

责任人：何建波、各批发业态公司第一负责人

责任部门：股份公司批发分销部及各批发业态公司

4、中药业态成本下降 260 万元

主要措施：

中药材原材料采购深入产地，强化基地建设，减少中间环节，切实执行比价采购，降低采购成本 260 万元。

责任人：田海平、各中药业态公司第一负责人

责任部门：股份公司中药部及各中药业态公司

5、进出口业态成本下降 50 万元

主要措施：

1) 探索优化进口产品代理模式，积极争取提高返利及其他支持，降低采购成本 10 万元；

2) 扣除 M1 原料采购因西南 GMP 改造影响因素，灵活利用汇率，降低采购成本 40 万元。

责任人：任君丹

责任部门：医保进出口公司

二、人力成本下降

(一)总目标：后勤减员 335 人，人力成本下降 800 万元

(二)考核标准

1、减员人数仅统计：单位辞退、自动辞职、外调（集团外单位）、退休、死亡、后勤调入一线等原因减少后勤人数、后勤增加人数仅统计新招聘增加(含社会招聘和学校招聘)，以及实习生转正录用新增加；各单位后勤减员人数指标为后勤绝对减员人数，即：后勤绝对减员人数=后勤减员人数-后勤增加人数。

2、后勤减员人工成本减少按员工减少的次月，可减少的工资、福利、五险一金费用计算。后勤增加人工成本按员工当月起薪开始统计。

各单位后勤实际降低人工费用=后勤减员人工成本减少-后勤增员增加人工成本。

(三)各公司人力成本下降任务分解

单位：万元

序号	单位名称	2013.1.1 日后勤总 人数	计划后勤减 员人数	计划降低人 工费用 (单位：万 元)	备注
1	桐君阁本部	180	17	40.8	
2	永川中药材公司	54	11	26.4	
3	中药保健品	15	3	7.2	
4	中药材公司	21	4	9.6	
5	中药批发	6	1	2.4	
6	成都西部	206	41	98.4	
7	四川太极大药房	88	18	43.2	

8	德阳大中	22	4	9.6	
9	德阳荣升	20	4	9.6	
10	上海太极	36	7	16.8	
11	天津桐君阁	27	5	12	
12	医院公司	111	22	52.8	
13	绵阳药业	306	61	146.4	
14	自贡医药	97	19	45.6	
15	涪陵医总	63	13	31.2	
16	医保进出口	13	3	7.2	
17	医药批发公司	268	54	129.6	
18	新连锁公司（含原连锁公司、重庆西部医药、原沙医司）	235	47	111.2	
	合计	1768	335	800	

（三）保障措施

1、各单位应围绕太极集团（2013）2005 号文件精神，做好人事改革和定员工作，以各公司 2012 年末人事报表后勤人数为依据，原则上按 20%—30%的比例进行缩减（各单位指标分解见附表）。

2、通过定岗定编精简组织机构，对没有必要单独设置的部门和一些小部门进行职能合并，对一些工作量不饱和的岗位进行合并，优化在岗人员配置，切实完成集团公司定员工作目标，真正做到节本降费。

3、各单位加强人员录用审批，严格控制后勤员工新增。当出现自然减员，首先确认补充人员的必要性，确需补充人员时，应首先考虑内部调整，当一线需要补员时，应优先考虑从后勤补充到一线。

4、各公司对现有的后勤人员岗位进行清理后，引导优化后的人员向经营一线补充，减少浪费。

5、加强薪酬管理，合理考核工资奖金分配，及时跟踪分析人工成本支出情况，杜绝不合理的人工成本增加。

6、通过信息系统的有效开发运用，提高工作效率，减少不必要的用工。

7、做好职工宣传和动员工作，通过制定必要的措施，畅通人员出口。

三、物流费用下降

(一)总体目标

全年降低物流成本 350。

整体责任人：雷荣

总体责任部门：物流部

(二)考核标准

方式	计算方式	备注
1、节约贷款利息	年降低平均库存* 贷款利率	与 13 年年均库存 比(剔除虚拟库存)
2、降低车辆总数	降低车辆数*车辆 年均运行费用	单车年均运费费用 约 5 万
3、节约油耗	实际数与集团油耗 定额比	
4、降低仓租	按实际降低面积* 单价	与 13 年租赁面积 比
5、物流整合	与整合前运行费用 比	不含人工费

(三)各项目任务分解

序号	项目	公司名称	分解任务量
1	节约贷款利息 160 万, 降低库存 2500 万	各公司	附后
2	降低车辆总数 12 辆, 节约运行费用 60 万	各公司	本部、成都西部各 2 辆, 各 10 万; 上海 5 辆, 25 万; 万州、进出口、医药销售各 1 辆各 5 万。
3	节约油耗 20 万	各公司	本部 3 万; 成都西部 5 万、上海 5 万、绵阳 2 万, 批发公司 2 万自贡、大中、万州、涪陵各 1 万。
4	降低仓库租赁费 30 万	万州、广元、天津	万州 16 万、广元 4 万、天津 10 万
5	物流整合节约运行费用 80 万	成都西部、太极大药房、绵阳药业、自贡、天津	成都西部、太极大药房 30 万; 绵阳 15 万, 自贡 15 万; 天津 20 万

(四)保障措施

1、节约贷款利息 160 万，降低库存 2500 万

措施：

在 2014 年 1 季度内在各公司系统中加装“库存结构综合分析”、“效期综合分析”专项，加强库存分析、调整库存结构、加快库存周转。以 2013 年月均财务库存为基准，2014 年月均财务库存下降 2500 万。责任人：各公司第一负责人。具体指标分解如下：

序号	单位	库存优化计划	序号	单位	库存优化计划
1	连锁公司	80.00	13	广元分中心	30.00
2	医院销售公司	50.00	14	泸州分中心	10.00
3	重庆西部医药	30.00	15	攀枝花分中心	10.00
4	保健品销售公司	30.00	16	西昌分中心	30.00
5	重庆中药材公司	50.00	17	乐山分中心	10.00
6	医药批发	500.00	18	太极大药房	50.00
7	万州物流	30.00	19	绵阳药业	80.00
8	黔江分中心	10.00	20	自贡医药	30.00
9	沙区医药	30.00	21	德阳大中	30.00
10	涪陵医药公司	50.00	22	德阳荣升	50.00
11	永川中药材公司	60.00	23	上海物流（商业）	400.00
12	成都西部医药	800.00	24	天津桐君阁大药房	50.00
合计：	2500 万				

3、降低车辆总数 12 辆

措施：

1) 裁减公务车辆；

2) 合并配送线路，提高车辆运行效率、减少配送车辆。

3) 在 2014 年 1 月份内降低 8 辆，在 2014 年 1 季度内下降剩余 4 辆。

4、节约油耗 20 万

措施：

加强油耗管理，按集团车辆定额规定，实行奖惩挂钩。责任人：各公司物流分管领导、曹春江

5、降低仓库租赁费 20 万

措施：

调整库存结构、优化仓库布局，缩减仓库面积。责任人：杨黎、郭振华、杨华、姜弢

6、物流整合节约运行费用 80 万

措施：

1) 在成都西部完成物流信息系统及硬件改造后，于 2014 年 4 月完成成都西部与太极大药房物流整合，总体减少物流人员 15 人。责任人：艾伟、卢勇、姜弢、高勇杰

2) 待永兴仓库修建完毕后，完成绵阳内部物流整合；责任人：郭宏、姜弢

3) 在 2014 年 1 季度内完成自贡内部整合。责任人：谢静、姜弢

4) 在天津零售门店优化后，完成天津仓库的优化组合。责任人：杨华、姜弢

四、药店租赁费下降及增加分租、转租收益

(一)、总目标：200 万

(二)、考核标准

1、统计口径：各公司承租门面，即非自有门面，且用于药房经营所产生的租赁费用。

①只考核承租门面通过分租、转租、降租等方式节约的租赁费用，自有门店分租、转租产生的营业外收入不进行考核。

②只考核药房门面租赁费用，用于办公等非经营用途的房屋租赁费用不考核。

2、考核标准：以 2014 年承租门面所产生的租赁总费用与 2013 年承租门面所产生的租赁总费用对比的差额部分进行考核。

降低租赁费用方式	计算方式	备注
1、直接降低租赁费用	承租面积*（原租金-现租金）	指通过谈判降低现有房屋租赁费用所产生的实际降租费用。
2、分租	现分租协议租金*现分租面积-原分租协议租金*原分租面积	指通过合理调整药房布局，将未充分使用部分面积进行合理分租所产生的部分分租收入。
3、转租	现转租协议租金*现转租面积-原转租协议金*原转租面积	指对不再继续经营门面进行转租所产生的门面转租费用。
4、迁址	原租凭费用-现租赁费用	指关闭经营效果不好，扭亏无望门店，寻找新口岸进行迁址，实现租赁费用下降。

（三）、任务分解：（单位：万元）

公司名称	任务	公司名称	任务
桐君阁新连锁	70	上海太极大药房	/
四川太极大药房	40	达州分中心	3
绵阳天诚大药房	25	广元分中心	3
自贡医药	10	乐山分中心	
德阳大中	5	南充分中心	3
德阳荣升	12	攀枝花分中心	3
涪陵医药	5	泸州分中心	3
永川中药材	10	西昌分中心	3
天津桐君阁	/	万州分中心	5

备注：天津桐君阁大药房、上海太极大药房 2014 年经营方式计划调整，故暂未下达降租计划。

（四）、保障措施

1、降租：充分发挥租金谈判小组作用，加强考核奖惩，学习四川太极大药房降租先进经验，合理调动员工参与降租谈判，实现直接降低房屋租赁费。

2、分租：重视门店坪效管理及考核，加强门店结构优化，充分利用门店空间资源，对销售额小、营业面积大、坪效低的门店，加强门面分租管理，将富裕门面对外分租，实现分租收入。

3、转租、迁址：提升销售难度大，扭、减亏无望的门店考虑重新选址经营，通过优化口岸，寻找租金合理具消费潜力门面，实现减租收入。

五、自有资产经营增加收益

(一)、总目标：资产出租增租、承租减租总体 330 万元

责任人：杨秀兰

责任部门：资产办、各公司

(二)、考核标准：

1、自有房产增租：指 2014 年自有房产非自用部份出租租金收入比 2013 年增加金额。

2、承租房产（非零售药房）转租分租：指 2014 年转租租金较 2013 年增加额或新增转租、分租面积的租金收益额。

(三)、任务分解

1、2014 年自有房产非自用部份出租增租计划表

单位名称	2013 年出租情况			2014 年计划增租情况	
	2013 年已出租面积 (m ²)	2013 年出租收益 (万元)	2013 年空置面积 (m ²)	2014 年计划增租面积 (m ²)	2014 年计划增租总额 (万元)
股份公司本部	951	119.0	70	70	0.60
渝中区公司	257	82.5	0	0	0.96
九龙坡公司	2548	85.1	0	0	4.75
南岸公司	1290	74.4	1850	1850	55.50
沙区医药	485	42.0	250	250	9.26
沙坪坝公司	35	0.3	1250	1250	50
江北公司	789	13.7	1120	280	7.37
北碚公司	1161	29.4	1800	0	2.00
巴南公司	14123	153.2	864	0	13.71
重庆西部	34	7.2	1891	1891	68.00
批发分公司	1000	13.2	1000	0	3.30
中药材公司	160	10.9	0	0	0.00
天瑞公司	340	0.9	0	0	0.00
医保公司	3953	110.6	0	100	5.00
永川公司	835	9.2	0	0	0.68

涪陵医药	343	19.5	227	214	1.53
自贡医药	1811	58.1	0	0	8.65
德阳大中	2749	133.2	1732	1732	12.98
德阳荣升	747	46.1	104	104	3.58
绵阳药业	25774	825.5	0	70	41.27
成都西部	3048	70.3	0	0	0.00
资阳分中心	0	0.0	100	28	2.19
合计	62433	1904	12258	7839	291.00

2、2014 年承租房产（非零售药房）转租分租计划表

单位名称	2013 年承租房屋（非零售药房）转租（或分租）汇总			2014 年计划新增转租（或分租）情况	
	2013 年承租（非零售药房）面积（m ² ）	2013 年承租总面积中有转租或分租面积（有/无）	2013 年已转租（或分租）面积（m ² ）	2014 年计划新增的转租（或分租）面积（m ² ）	2014 年计划转租（或分租）后可增加的收益（万元）
重庆西部	416		2	0	0.0
沙区医药	3057		3057	0	0.0
江北公司	84		84	0	2.0
涪陵医药	4600		0	0	0.0
万州物流	2538		0	1022	20.8
上海太极	6094		0	0	0.0
天津桐君阁	638		0	0	0.0
达州分中心	1580		0	700	10.0
乐山分中心	815		0	0	0.0
宜宾分中心	1514		0	340	0.5
黔江分中心	1145		0	0	0.0
西昌分中心	2160		0	0	0.0
资阳分中心	1092		0	300	5.4
合计	25732		3143	2362	39

（四）、保障措施

1、各单位对自有资产合同到期后的新签订合同按市场价进行增幅。

2、对各单位闲置资产进行清理，并想法设法出租闲置资产，增加收益。

3、对承租的资产进行降租或分租管理，指标分解，严格谈判制度和管理，力争实现降租或分租目标。

六、综合管理费用

(一)、总目标：综合管理费用下降 200 万元。

总体责任人：杨秀兰

总体责任部门：办公室

(二)、考核标准

按照财务报表《管理费用明细表》中的业务招待费、邮电费、差旅费、水电费、会议费、低值易耗品摊销、办公费较同期绝对额下降金额进行考核。

(三)任务分解

单位：万元

公司名称	指标	2013 年	2014 年 预计	降费率	备注
连锁公司	8.5	290	281.5	2.9%	
医院销售公司	4	118	114	3.4%	
德阳大中	0.54	13.79	13.25	3.9%	剔除 GSP 设备电费
自贡医药	2	21	19	9.5%	
成都西部	18	136	118	13.2%	
绵阳药业	7.2	71.94	65.83	10%	
天津	12.8	50	37.2	25.6%	
四川太极	16.08	75.15	59.07	21.3%	
荣升药业	0.9	17.7	16.8	5%	
中药材公司	1.39	16.69	15.3	8.3%	
医保进出口	0.55	22.55	22	2.4%	
涪陵医药	1.2	33.2	32	3.6%	
医药批发	1	36.03	35.03	2.78%	
上海医药	93.4	142.4	49	65.6%	
保健品公司	0.5	29.97	29.47	16.7%	
永川中药材	7.2	75.7	68.5	9.5%	
股份公司本部	25	346.8	320.97	7.4%	
合计	200	1496.92	1296.92	13.36%	

(四)、保障措施

1. 业务招待、礼品费：做好定额管理、预算管理、严格把关控制

审核，确保不浪费。

2. 差旅费：（1）出差人员尽量为同性别双数，杜绝不必要的房间浪费。（2）超过一定比例人员出差测算自带车或动车的成本核算，控制交通费用。

3. 水电费：办公场所、门店、库房、更换节能 LED 灯。

4. 邮电费：（1）推广使用电话商务座机，全面降低长途电话、区县费用。（2）鼓励员工使用移动、联通推出的商谈合适的商务套餐。

5. 会议费：（1）减少统一举办大型客户答谢会、团拜会加强与上游客户的联系。（2）多争取由上游客户赞助相关会议。