

重庆桐君阁股份有限公司文件

桐君阁发〔2016〕44号

签发人：袁永红

重庆桐君阁股份有限公司关于下发 《2016年节本降耗工作实施方案》的通知

各公司：

根据商业系统2016年确保实现全面盈利的经营目标，公司将通过减少零售门店租赁费用、节约人力和采购成本、整合物流资源、降低财务费用等七个方面节本降耗共计5061万元。为确保此项工作顺利完成，现将《2016年节本降耗工作实施方案》下发给你们，请各公司组织相关人员认真学习，并对照方案内容逐一贯彻落实，确保各项目标任务的完成。

特此通知！

重庆桐君阁股份有限公司

2016年1月25日

抄送：零售部，管理部，品管部，财务部，建设部，物流部，
办公室。

重庆桐君阁股份有限公司办公室 2016年1月25日印发

拟稿：侯欣

核稿：侯欣

重庆桐君阁股份有限公司 2016 年节本降耗工作实施方案

2016 年，为全面提升经营效益，实现财务预算目标，商业系统计划节本降耗 5061 万元。公司将通过“明确目标、分解落实、定期考核”来确保该目标的顺利实现（具体见下表）。

2016 年节本降耗计划汇总表

序号	节费降耗项目	责任人	责任部门	金额（万元）
1	优化门店（迁址）减少租赁费	黎涛	零售部	1000
	降租、分租、转租收益			325
2	人力成本	袁永红、黎涛	管理部	1132
3	财务费用	袁永红、陆晔	财务部	1200
4	采购成本	袁永红、肖怡	品类管理部	500
5	物流费用	雷荣	物流部	500
6	综合管理费用	何云川	办公室	200
7	自有资产经营增加收益	杨秀兰	资产办	204
合 计				5061

一、优化门店降低租赁费用及增加分租、转租收益

（一）总体目标：1325 万元，其中，优化门店（迁址）减少租赁费 1000 万元，降租、分租、转租增加收益 325 万元。

责任人：黎涛

责任部门：零售部

（二）考核标准

- 1、租赁费用是指零售药房经营承租的非自有门面所产生的租金。
- 2、含承租门面及自有门面通过降租、分租、转租等方式节约的租赁费用。
- 3、用于办公等非经营用途的租赁费用不纳入此项考核。
- 4、新开门店增加的租赁费用不纳入此项考核。

5、考核计算方法：

降低租赁费用方式	计算方式	备注
1. 优化门店（迁址）	迁址亏损门店减少的租赁费	
2. 直接降低租赁费用	2015 年租金-2016 年租金	通过谈判降低现有药房的租金。
3. 分租	2016 年分租协议年租金 -2015 年分租协议年租金	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增加的分租收入。
4. 转租	转租协议租金（含转让费）	指对不再继续经营门面进行转租所取得的收入。
合 计（万元）	1325	（1）2015 年租赁费用总额-2016 年租赁费用总额 （2）2016 年转租、分租收入-2015 年转租、分租收入

（三）任务分解（单位：万元）

公司名称	迁址门店降租任务	现有门面降租、转租、分租任务	合 计
桐君阁新连锁	640	200	840
四川太极大药房	245	5	250
绵阳太极大药房	45	25	70
德阳荣升	55	25	80
永川中药材	15	20	35
自贡医药	0	25	25
涪陵医药	0	15	15
德阳大中	0	10	10
合 计	1000	325	1325

（四）保障措施

1. 优化门店（迁址）减少租赁费 1000 万元

2016 年 12 月 31 日前迁址扭亏无望门店 62 家，重新选址经营，预计将减少租赁费用 1000 万元。

2. 降租、分租、转租增加收益 325 万元

各公司由领导班子牵头成立租赁谈判小组，务必在 2015 年 12 月 31 日前对所有承租门面的租赁费开展重新谈判工作，通过降租、分租、转租等方式，力求最大化降低租赁费用。

二、人力成本下降

(一) 总体目标：在岗职工绝对减员 302 人，实现人力成本降费 1132 万元。

责任人：袁永红（黎涛协助）

责任部门：管理部

(二) 考核标准

1. 2015 年 10 月 31 日人数为起始日，2016 年 12 月 31 日为截止日。

2. 各单位在岗员工绝对减员=减少人数-增加人数。

3. 人工成本降费=减少人员的人工成本-增加人员的人工成本，还包括各单位争取当地政府社保及其他优惠政策所节约的人工成本费用。

4. 减少人数指：辞退、自动辞职、调出、退休、死亡及其他原因减少的人员。

5. 增加人数指：新招聘增加（含社会招聘和学校招聘），以及实习生转正录用、调入及其他原因增加的人员。

6. 人工成本减少从员工减少的次月起计算，可减少的工资、福利、五险一金费用计算。人工成本增加按员工起薪当月开始统计。

7. 以下情况不纳入此项考核：

(1) 股份公司内部因职能整合导致各单位之间的人员增加与减少。

(2) 集团已批复招收的 2016 年大中专毕业生。

(3) 新开店（含迁址门店）增加的营业员。

(三) 各公司人力成本下降任务分解

2016 年减员降费指标分解表

序号	单位名称	2015. 10. 31 在岗人数 (人)	在岗人员 减员指标 (人)	人工成本 降费指标 (万元)	备注	
					在岗人员 退休 (人)	调整门店 减员 (人)
1	新连锁公司	1443	200	700	14	100
2	四川太极大药房	449	49	150	1	29
3	绵阳药业	509	14	56	14	0

4	涪陵医总	234	1	50	0	
5	桐君阁本部	151	7	28	7	
6	医保进出口	39	1	24	0	
7	医药批发公司	179	6	24	6	
8	德阳荣升	216	6	24	2	5
9	永川中药材公司	174	3	12	2	2
10	中药批发	25	3	12	2	
11	德阳大中	138	3	12	2	
12	医院公司	140	3	12	3	
13	自贡医药	203	3	12	3	
14	成都西部	302	2	8	0	
15	中药保健品	33	1	4	0	
16	中药材公司	28	0	4	0	
合 计		4263	302	1132	56	136

(四) 保障措施

1. 以 2015 年 10 月 31 日人数为基准，核定减员指标和人工成本降费指标（各单位指标分解见上表）。

2. 各单位务必严控人员进入，各单位后勤管理岗位自然减员原则上暂不新增补充人员，由本单位或者股份公司内部调配。

3. 进一步整合机构、定岗定责，继续优化岗位职责，合并工作量不饱和的岗位，提高在岗人员配置效率，切实降低人力成本，完成减员和降费目标。

4. 务必严格审核新进员工是否符合招聘条件，尤其零售门店新进员工必须是药学专业中专以上学历人员，中药柜员工必须是中药专业的中专以上学历。

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. 各单位要积极争取本地优惠政策，在渝各单位应尽快向当地相关部门申报困难行业社保扶持政策，力争降低社保缴费支出。

8. 各单位要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，妥善处理劳动关系。

三、节约财务费用

(一) 总体目标：节约财务费用 1200 万元

责任人：袁永红（陆晔协助）

责任部门：财务部

（二）考核标准

1. 2016 年按政府部门或集团等要求新增的大额（500 万元及以上）固定资产、无形资产购建、对外投资及经营调整增加的银行授信产生的新增财务费用予以剔除。

2. 按 2015 年公司使用的平均资金成本（2015 年平均资金成本=2015 年财务费用总额/银行负债平均余额）计算 2016 年财务费用。

3. 各单位因销售规模扩大，财务费用按销售增长比例同比增长部分不列入考核。

4. 考核计算方法

财务费用降低额=2015 年财务费用发生额-2016 年财务费用发生额

（三）任务分解

公司名称	贷款利息下降	贴现费用下降	合计	备注
股份公司本部	260	900	1160	1、拟用贴现资金偿还上浮比例较高的银行贷款 5000 万元（利率 5.22%），财务费用 260 万元。2、用贴现资金偿还敞口 15000 万元，按目前 3%的贴现息计算，节约财务费用约 900 万元。
成都西部		25	25	1、根据市场利率灵活选用
批发公司		15	15	票据或贷款节约费用。2、通过调节票据贴现时间尽量降低贴现费率。

（四）保障措施

1. 重组收入偿还银行借款 2 亿元，其中偿还目前融资成本较高的银行贷款 5000 万元，预计节约财务费用 260 万元。偿还融资性票据敞口 15000 万元，节约贴现费用 900 万元。

2. 根据资金市场利率，灵活选择贷款或票据贴现，尽量选择在利率较低的二、三季度贴现，降低财务费用 40 万元。

3. 重组完成后,太极股份适时启动增发等资本市场融资,替换成本较高的银行融资,尽量降低平均融资成本。

4. 研究财政贴息或补贴政策,申请 B2B、B2C、GSP 等国家鼓励类项目政府补贴。

四、采购成本下降

(一) 总体目标: 采购成本下降 500 万元

责任人: 袁永红 (肖怡协助)

责任部门: 品类管理部

(二) 考核标准 (集团公司目前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. 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或节约现金付款金额 *同期月贷款利率*延期月数-因延期付款减少的让利和采购成本上涨	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。
2. 提高单品返利标准	当年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。
3. 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。
4. 争取其他支持	单独逐项列举, 汇总计算金额。	有其他方式的, 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

序号	公司名称	确保任务	序号	公司名称	确保任务
1	桐君阁新连锁 (含集采)	100	8	涪陵医药	15
2	成都西部医药	80	9	中药保健品分公司	15
3	医院销售公司	60	10	重庆中药材公司	10

4	绵阳药业集团	60	11	自贡医药	10
5	桐君阁批发公司	60	12	德阳荣升	10
6	四川太极大药房	40	13	德阳大中	10
7	医保进出口	20	14	永川中药材	10
合 计： 500					

（四）保障措施

1. 零售业态 200 万元：

（1）进一步落实集采方案，重点优选 50-100 个品种，洽谈 2016 年增量增利合作，细化营运措施，通过集约化采购降低采购成本。

（2）清理优化供货渠道，一方面加强重点商业公司年终返利政策的争取及提高，一方面推动商业品种转厂家直供，切实细化并严格执行比价采购考核制度，提高采购进货补货效率，降低采购成本。

（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。

2. 配送业态 150 万元：

（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。

（2）减少采购中间环节，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。

3. 分销业态 100 万元：

（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。

（2）改变结算、付款方式，合理调节库存，降低采购成本。

（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。

4. 中药、进出口50万元：

（1）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。

（2）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。

五、物流费用下降

（一）总体目标：全年降低物流成本 500 万

责任人：雷荣

责任部门：物流部

(二) 考核标准

方 式	计算方式	备 注
1. 降低库存，节约资金成本	(2015年平均库存-2016年平均库存)*贷款利率(按年利率6%计算)	与15年年均库存比
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6万
3. 降低仓租费用	按实际降低面积*租赁单价	与15年租赁面积比
4. 物流整合、内部优化	与整合前运行费用比	
5. 第三方物流增收	2016年第三方物流收入-2015年第三方物流收入	
6. 合理组织运力	2015年运费-2016年运费	
7. 加强油耗管理，降低单车百公里油耗	单车百公里降低油耗2%，每车按年均油费2.5万元计算	
8. 加强基础管理，降低日常物流费用	2015年实际发生额-2016年实际发生额	与2015年集团《物流费用统计表》中的管理费、加班、盘点损益、低值易耗品等项目比

(三) 各项目任务分解

序号	项目	公司名称	分解任务量	金额(万元)
1	降低库存3000万元,节约资金成本180万元	各公司	附后	180
2	第三方物流增收100万元	成都西部		100
3	降低车辆总数15辆,节约运行费用90万元	各公司	本部3辆、连锁3辆、成都西部4辆、绵阳2辆、医保1辆、太极大药房1辆、自贡1辆	90

转下表

接上表

序号	项目	公司名称	分解任务量	金额(万元)
4	降低仓租费46万元	万州、集采、广元	万州21万元、集采17万元、广元8万元	46
5	加强基础管理，降低日常物流费用33万元	各公司	成都西部7万、永川1万、绵阳3万、涪陵3万、连锁5万、自贡1万、医院3万、批发8万、大中1万、中药材1万	33

6	合理组织运力、大宗运输直发、降低运输成本 23 万元	各公司	涪陵 5 万、成都西部 5 万、中药材 5 万、永川 5 万、批发 2 万、医院 1 万	23
7	物流整合、新增闲置仓库收益 20 万元	绵阳药业	绵阳整合后预计仓库出租收益 20 万元	20
8	加强油耗管理，降低单车百公里油耗 2%，降低油费 8 万元	各公司	股份公司单车百公里降低油耗 2%，每车按年均油费 2.5 万元计算	8
合 计				500

（四）保障措施

1. 降低库存 3000 万元，节约资金成本 180 万元。

加强“库存结构综合分析”、“效期综合分析”专项的运用，调整库存结构、加快库存周转。以 2015 年月均财务库存为基准，2016 年月均库存下降 3000 万元。

具体指标分解如下（单位：万元）：

序号	单 位	2015 年 存货指标	2015 年 1-10 月平均库存	2016 年存 货指标	2016 库存下 降计划
1	成都西部	13000	13699	12650	1049
5	零售集采中心	3000	2774	2450	324
2	中药保健品公司	800	1151	900	251
3	四川太极大药房	2200	2455	2250	205
4	永川中药材公司	1400	1603	1400	203
7	连锁公司（含康平、万州）	5200	4800	4650	150
6	批发公司	7500	6286	6150	136
9	绵阳药业（含广元）	5580	5403	5270	133
8	德阳荣升	1300	1356	1250	106
10	医院销售公司	5800	5145	5050	95

转下表

接上表

序号	单 位	2015 年 存货指标	2015 年 1-10 月平均库存	2016 年存 货指标	2016 库存下 降计划
11	德阳大中	1100	1178	1100	78
12	自贡医药	1650	1571	1500	71
13	医保公司	150	200	150	50

14	重庆西部医药	1300	1227	1180	47
15	重庆中药材公司	1000	643	600	43
16	涪陵医药公司	2228	2038	2000	38
17	沙区医药	420	402	380	22
合 计		53628	51931	48930	3001

2. 第三方物流增收 100 万元。

加大新客户引进力度，并拓展现有客户单位价值。

3. 降低车辆总数 15 辆，节约运行费用 90 万元。

(1) 裁减公务车 8 辆。

(2) 合并配送线路，提高车辆运行效率、减少配送车 7 辆。

4. 降低仓库租赁费 46 万元。

调整库存结构、优化仓库布局，缩减仓库面积，其中万州 21 万元、集采 17 万元、广元分中心 8 万元。

5. 加强基础管理，降低日常物流费用 33 万元。

(1) 合理安排班次、轮班，减少日常加班费用。

(2) 厉行节约，降低低值易耗品的耗费。

(3) 合理使用空调，降低日常电费。

(4) 加强日常盘点，落实管理责任，减少货损、货差。

6. 合理组织运力，降低运输成本 23 万元。

合理组织运力、太极水等大宗运输直发，减少车辆中转。

7. 物流整合、新增闲置仓库收益 20 万元。

绵阳内部物流整合，金柱园闲置仓库出租。

8. 加强油耗管理，降低单车百公里油耗 2%，降低油费 8 万元。

(1) 利用现有 GPS 系统，加强车辆线路管理，降低车辆油耗。

(2) 落实油耗管理，加大奖惩力度。

六、综合管理费用

(一) 总目标：综合管理费用下降 200 万元

责任人：何云川

责任部门：办公室

(二) 考核标准

按照集团双增长考核口径财务报表《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

公司名称	2015 年预计	2016 年计划	降费指标
桐君阁股份公司本部	260	210	50
成都西部医药	170	133	37
桐君阁新连锁	233	209	24
医院销售公司	95	80	15
四川太极大药房	77	63	14
绵阳药业集团公司	93	80	13
德阳大中药业有限公司	33	23	10
重庆桐君阁医药批发公司	30	24	6
医保进出口公司	33	28	5
自贡市医药有限公司	28	23	5
德阳荣升药业有限公司	28	23	5
永川中药材公司	23	18	5
中药保健品分公司	24	20	4
涪陵医药总公司	38	35	3
桐君阁中药批发有限公司	12	10	2
重庆中药材公司	11	9	2
合计	1188	988	200

(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。严格按住房标准住宿，杜绝房费超标。

(2) 川、渝范围内超过一定比例人员出差，测算自带车或公共交通的成本，控制交通费用。

3. 水电费：加强维护维修，杜绝跑冒滴漏；办公场所更换 LED 节能灯，做到人走灯灭。

4. 邮电费：

(1) 推广使用电话商务座机，全面降低长途、区县电话费用。

(2) 鼓励员工使用移动、联通推出的经济便捷的商务套餐。

5. 会议费：

(1) 减少统一举办大型客户答谢会、团拜会。

(2) 多争取由上游客户赞助相关会议。

6. 低值易耗品：比质比价，降低采购成本；加强定额管理，控制领用。

七、自有资产经营增加收益

(一) 总目标：204 万元，其中，资产出租增租收益 194 万元，办公用房退租减少租金 10 万元。

责任人：杨秀兰

责任部门：资产办

(二) 考核标准

1. 自有房产增租：指 2016 年自有房产非自用部份出租租金收入比 2015 年增加金额，不含 2016 年新增自有房产出租收入。

2. 承租房租退租：指 2016 年除药房经营外的承租房租不再续租，减少的租金支出。

(三) 任务分解

1. 2016 年自有房产非自用部份出租增租 194 万元（具体见下表）。

单位名称	2015 年出租情况			2016 年计划增租情况	
	已出租面积 (m ²)	出租收益 (万元)	闲置面积 (m ²)	计划增租面 积 (m ²)	计划增租总额 (万元)
股份本部	664	119	-	-	81
重庆西部商 城	4,720	208	-	-	23

成都西部	2,485	201	967	399	15
二分公司	-	-	900	900	15
五分公司	12,709	173	997	-	10
绵阳药业	17,523	960	169	-	12
三分公司	2,762	124	-	-	6.4
德阳荣升	757	53	89	164	6
七分公司	1,141	34	-	-	2.9
涪陵医药	391	22	-	-	2
自贡医药	2,108	93	40	-	2
四分公司	2,690	70	-	-	12
医保公司	633	34	20	20	1
中药材公司	160	14	98	20	0.87
德阳大中	1,493	117	742	-	-
批发公司	2,226	60	-	-	-
沙区医药	2,847	91	-	-	4.5
一分公司	826	122	-	-	-
六分公司	597	29	383	-	-
永川中药材	762	10	5	-	-
合计	57494	2533	4410	1503	194

2. 股份公司本部办公用房退租, 减少面积 332 平米, 减少租金支出 10 万元。

(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。

附件: 《2016 年节本降耗计划明细表》