

重庆太极实业（集团）股份有限公司会议纪要

太极实业会纪〔2018〕12号

签发人：白礼西

重庆太极实业办公室

2018年5月15日印发

2017年费用管控经验交流会会议纪要

时间：2017年9月29日上午10:00-12:30；下午14:00-17:30

地点：长寿湖太极岛会议室

参会人员：白礼西董事长、张晓星、张忠喜、张卫和，下属各公司董事长、总会计师或财务总监（或财务经理）、财务处处长助理以上人员、会议工作组。

一、会议主要内容

（一）费用管控经验交流

1、各单位董事长先后分享了费用管控的案例，如成都西部分享的贵州意通驾驶员一岗多职模式、四川太极大药房分享的租金控费技巧、桐君阁批发公司分享的共享服务降费用等案例，值得大家学习和借鉴。

2、会后集团公司财务处抽调人员到各单位一线调研，研究各单位各项费用管控，重点是销售费用管控，逐一落实各单位

费用管控案例的真实性。责任人：张晓星、张忠喜

3、所有案例由总经办录像、备案并汇总文字资料。责任人：冯馨尹、程果。

（二）张（忠喜）总会议发言

1、通过会上各单位费用管控案例可见，公司节本降费潜力巨大，还有空间可挖。但是节本控费不是简单的做减法，而是在详实调研的基础上，通过营销政策的调整、业务流程的优化、整合机构人员等方式降低、减少不必要的开支。

2、发展才是硬道理！发展才是首要任务！通过发展解决问题。公司销售前几年增长较缓慢，今年通过执行 A3 有序营销销售实现快速增长，前三季度已达到了 15%以上增速。公司规模大，销售收入只要能够实现持续较快增长，就会为公司新增很多毛利来解决发展中的问题。

3、费用管控要与单位一把手和经济责任制挂钩，一切以利润为考核中心，辅以收入增长率、费用控制率指标对各单位进行考核。对超额完成利润的单位班子进行超额利润奖励。

4、公司应加强流程优化和人员整合，实行全面预算管理，按预算按月对费用进行管控。

5、资金筹集转折点到来。因为历史原因公司国家资本投入少，公司发展完全依靠负债发展，导致公司财务负担过重。通过三个上市公司整合后，打通资本市场直接融资渠道，即将实施的定向增发将为公司补充 20 亿元资本金，降低负债率、大幅降低财务费用、提升公司效益。

6、各单位财务总监要为一把手当好参谋，及时提供有效信

息和建议。首先，各位财务总监自己要对公司情况非常熟悉，摸清家底，弄清收入、费用构成和明细，这是基础、也是重点工作。其次是通过分析收入、成本、费用情况为一把手提供增收节支增效的好的措施。

（三）张（晓星）总会议发言

1、要多途径提升公司利润，重点是在扩大销售规模降和成本费用管控上下功夫。扩大规模可以分摊固定费用，降低费用更能直接提高利润。

2、要通过加快 ERP 等信息化建设和大数据基础建设有效进行费用分析和管控。

3、利用定增契机，合理规划融资；发挥全集团融资优势，争取低成本资金，降低融资成本。

4、进一步对现有闲置资产进行清理，盘活资产，创造效益。

5、财务人员要转变工作方式和工作思路，当好内当家、当好参谋。

（1）财务人员要走出去，多到销售市场、生产现场调研，发现问题、解决问题、汲取经验。营销财务部要多到各省公司，财务处、商业管理部多到各工商业公司实地调研。

（2）财务管理不仅仅要事后反映，更要做到事前参与、事前策划。从规范业务环节开始参与设计规则，建立后续管理需求模型，提高管理效益；从业务环节开始税务策划，规范核算，降低税务检查风险。

（3）各单位费用承担应遵循“谁受益谁承担”的原则，加强费用管控意识，准确反映经营成果。

6、各单位务必完成各项预定指标，确保 20 亿定增发行。

二、白礼西董事长重要指示及工作安排

（一）严控费用、体现效益。各单位应严控费用，提高效益，优化财务指标，确保定增顺利发行。本次会议是费用管控的启动会、宣传会，以后经验交流会将定期召开，发掘优秀的费用管控案例，推广学习。

1、当前影响公司利润的 3 大因素：

（1）人头费用较大，因历史原因，人员负担较重。

（2）战略投资较大，固定资产投资项目较多。

（3）营销费用偏大，全集团销售费用 17 亿元，是公司减费重点。

2、公司目前存在的 3 大短板：

（1）效益不突出，包袱重、重资产多，很多闲置资产没产生效益。

（2）工商业专业性不够。

（3）公司信息化进度偏慢。

3、增加效益的途径：销售向学术营销、体验式营销转变，人头费用通过智能优化减员降费，重点降低营销费用。

全员营销没有“一线”、“二线”，没有车间、后勤，全体员工都是销售人员，全体员工都是生产人员。

4、董事长费用管控案例分享

（1）A3 有序营销后，对工业最大的益处就是减少了大量让利费用，每年降费约 5000 万元；

（2）龙湖博管站取消 3 名保安人员，每年节约费用约 24

万元，明年考虑将博管站出租创收；

（3）今年武陵山、长寿湖灯会取消，可节约费用约 200 万元。

5、加强董事长履职能力考核，重点在 3 个方面：决策能力，把关能力，调研能力。各董事长要反思决策，严把费用关。出台文件，各单位董事长未放行文件存档管理，作为履职度考核依据。责任人：张忠喜

（二）其他单项工作安排

1、大竹林在建的物流公司争取拿到第三方物流资质，给集团工、商业服务。

2、国庆后李（阳春）总带队，前往学习贵州易通模式，桐君阁批发公司作为我司试点单位。

3、盘活现有资产。成都商务宾馆考虑转型为写字楼、人员转到川太极新建宾馆；成都西部仓库可考虑出租经营。

4、四川太极制药要加快智能化管理，尤其是包装环节，学习桐君阁药厂、涪陵药厂先进经验。

5、太极的 3 个命根子“产品文号、药店证照、专家资源”不能丢；药店不能承包，经营不善要自身找原因，最多只能委托经营。

6、全集团燕窝进货渠道只能是医保公司，大力推广燕窝销售。

7、10 月 9 日商业会取消，所有一把手 11 月 10 日前完成直营药房房租协议的签订，春节前完成药房装修。董事长亲自进行租金谈判成功降租的要给予奖励，10 月份出台相关文件。责

任人：陆晔

8、大易科技下属企业与太极股份商业单位的交易价格不能高于市价，要比市价低 5%-10%；印务公司不走提价路线，通过严控成本和印刷报损率、增加业务人员、商业拉动客户增加业务量。

9、医药导报对全国连锁药房经营质量进行一次分析报道，重点推出四川太极大药房。

10、医保公司业务员通过研究海关编码节约关税的案例由医药导报做专题报道，并邀请该业务员在中期营销会上发言。

11、桐君阁大药房要进行精细化管理，再次强调：店员卖货必须开小票，1 年内 2 次不开票，所在单位领导辞职；营销会邀请店员参加。

12、确保销售人员提成每半年一次按时支付。责任人：张晓星

13、全面推动 A3 百万例真实世界研究，完成全国 10 万家诊所，40 万件 A3 用药送达工作，大幅提升 A3 销量。

14、客户会议要注重会议质量，5 个问题不能再出现。

15、鼓励各单位向集团公司借车使用，并支付相应费用，不能用员工车辆搞公务接待。

16、武陵山、长寿湖经营用食材实行就近采购或者送货上门。

（三）财务工作重点

1、财务要实现全面智能化管理，重点在智能化费用管理。

2、董事长、财务总监工作精力转向费用效益管理；落实董

事长、财务总监费用效益奖惩责任制，每 2 个月对董事长进行一次考核。

3、全面核算单店、单品种，落实奖惩责任。

4、通过智能化或调整岗位减员，降低人力成本，减少的人员通过新项目消化，员工收入不能减。

5、通过共享服务（如第三方物流等）降低费用。

6、通过扩大销售规模来消化成本费用仍为效益的增长的主要措施。

7、抓好费用 ABC 管理，要分清主次，重点抓大头费用的管理。