

太极集团有限公司文件

TAIJI GROUP LIMITED COMPANY

太极集团〔2012〕529号

签发人：谭礼文

关于下发 重庆中药二厂经营管理先进经验的通知

各公司、厂：

重庆中药二厂是集团公司重要的药品生产基地，该厂上下齐心，干群和睦，管理有序，效益突出。其显著特点是：领导班子表率突出，分工协作、作风过硬；员工思想纯洁，团结友爱，执行力强；基础管理扎实——脚踏实地但不失创新意识；管理严格但不失干群和谐；系统管理但不失积极进取；突出责任但不失顾全大局；严格执行集团公司各项决定但又不生搬硬套；没有投机，没有抱怨，没有攀比，唯有责任和努力工作……这些既是中药二厂取得成功和较快发展的诸多因素，更是集团公司各单位需要借鉴和学习的地方。

集团公司管理处实地调研并总结提炼了中药二厂的一些做法，供集团公司相关单位学习借鉴，以推动三年管理主题年

的实施，为“千亿太极”战略目标的实现夯实管理基础。

附件：厚积薄发结硕果，系统管理促发展



主题词：先进 经验 通知

太极集团有限公司办公室

2012年5月2日印发

拟稿：谭礼文

校核：罗梅

附件

厚积薄发结硕果，系统管理促发展

——重庆中药二厂经营管理经验介绍

按语：自然界中有一种堪称奇特的植物——毛竹，它的生长过程可谓自然界一大奇观。该竹的生长期前5年丝毫不长，到了第6年雨季到来的时候，它竟以每天1.8米的速度向上急蹿15天左右，最后大约可以长到27米高，成为竹林中的身高冠军。而且更为奇特的是在它生长的那段日子里，处在它周围方圆10米内的其它植物便停止了生长，等到它的生长期结束后，这些植物才又获得了生长的权利。原来，它前5年不是没有长，甚至没有少长，只不过是有一种不易被人们发觉的方式在生长——向地下生根。经过5年的地下工作，一株还未向上发芽的雏竹的根系竟然向周围发展了十多米，向地下深扎了近5米，真可谓“博大精深”。这样的生长方式不仅为它5年后长高打下了坚实的基础，同时还悄悄地“侵占”了周围其它植物的根系发展空间，使它们无法获得生长所必须的水分及养料，所以在第6年雨季到来的时候它能够几乎以资源垄断的方式独自急长，而此时周围的其它的植物只能“望天兴叹”，眼巴巴地看着它生长。这一自然奇观给我们的启示是多方面的，令人感触最深的莫过于“一切为赢利做准备”。中药二厂的管理经验说明，只有厚积才能薄发，投机取巧是不持久的，沽名钓誉害人害己，终究会大白于天下。经营管理水平的提升不是一朝一夕的事，也不是一时一事就可以实现的。

管理是一项系统工程，任何个别问题的解决都无助于管理

水平的整体提升，但哪怕有一个问题未解决，就有可能导致管理水平的下降和倒退。中药二厂的管理说明，只有推行系统的管理，才能真正有效提升管理水平。

集团公司管理处根据公司安排，深入中药二厂各车间、班组、职能处室，全面收集各方面的作法，提炼出阶段性的经营管理经验，供集团公司相关单位学习借鉴，以推动三年管理主题年的实施，为“千亿太极”战略目标的实现夯实管理基础。

太极集团重庆中药二厂有限公司始建于 1970 年，位于聂荣臻元帅的故乡重庆市江津区。公司现有员工 450 人，技术人员 85 人，执业药师 18 人，占地 100 亩。公司集产品研发、生产、销售服务一体，立足川渝，占领全国，面向世界。

公司现有丸剂、颗粒剂、胶囊剂等 5 个剂型近 50 个品种。年生产能力可达 5000 吨，产值 10 亿元（人民币，下同）以上。是西南地区规模最大，设备最先进的浓缩丸生产基地，被业界誉为“浓缩丸制造专家”。公司拥有高效实用的制丸机、微波干燥机、全自动盒装联动线，在医药行业率先实用 MVR 蒸发器。实现了生产程控化、输送管道化、包装机械化和检测标准化。先后被评为“江津工业十强”，“环境保护”优秀单位，连续八年荣获“消费者信得过企业”，六味地黄丸被评为“消费者信得过产品”。

公司经过近 10 年的努力，产销从 2001 年的 500 多万元上升到 2011 年的 1.5 亿元，利税由 40 万元上升到 2225 万元。最近 2 年，在中药材价格大幅上涨，人工成本、能源、物流费用不断攀升、药品市场竞争白热化的严峻情况下，仍然取得了良好的经济效益和社会效益，各项经济指标处于行业先进水平。十年来，公司之所以不断成长发展，除了脚踏实地、厚积

薄发外，主要是狠抓了生产经营的系统化管理。

一、构建“百站千店”营销战略体系

实体经济产品价值和利润的实现必须抓好营销战略体系的构建与实施。公司在分析企业内外条件的基础上，提出了精耕细作川渝市场和省外代理，逐级深入推进的营销战略。

1、重新定位公司产品：“一流品牌（太极品牌）二线产品”，改良包装，提高档次和视觉冲击力，从外观形象上起到了先声夺人的作用，形成具有独特风格的浓缩丸系列。

2、调整产品结构：将经营重心转向浓缩丸，特别是“超浓缩六味地黄丸”形成独家优势。

3、细分市场：将市场分为川渝、省外、港澳三个拓展圈。将流通环节依次划分为：一级经销商、二级经销商、地县级批发商、供销社、连锁药房、社会药房（大终端、特大终端、一般单店），重建流通环节的各层次客户的规格价位，合理设置各级下游客户的利润分配。

4、精耕细作川渝市场：着力构建“百站千店”，打破药品流通行业固有的价值网络，设计与市场相适应的交易机制，将企业自身价值与价值创造伙伴有机结合在一起。认真进行市场分析，找出薄弱环节，开辟新的渠道和药品终端。

几年前，在自贡片区分别与“自贡中药材公司”、“自贡医药公司”、“恒运医药公司”进行合作，三个公司也做了大量而形式多样的宣传，但销售额始终在 20 多万元徘徊，而“兰州佛慈”的浓缩丸产品凭借进入该市场较早，消费者早已接受的先机，在自贡一年销售达 70 多万元。针对这种情况，公司作了大量的市场调研工作，走访了众多大小药店、乡镇卫生院、诊所，得知该区域的供销社可作批发药品，而供销社的网络恰

恰又是以上三大公司的网络死角和“兰州佛慈”浓缩丸产品的空白市场，于是公司在三个较大的供销社试点宣传产品和相关政策，在所属药店尝试促销，逐步扩大和深入推进。一年后，公司产品在该区域销售额就升至 80 万元。几年前，当多数医药厂家把目光盯在大批发公司、城市大连锁药房时，公司逆向思维走农村包围城市的道路，在川渝实施“错位拓展战略”，与经营有方的药店直接签订协议并根据经营的规模、品种、销售额实行“一店一策”。经过几年的努力，公司以较低的营销费用建立了终端药店 3000 多个，创建了一个以普药销售为主的城乡一体化网络，其覆盖面遍及广大农村和中小城镇，倾力打造了一个平民化、大众化的销售平台。在这个平台上由于物流链的缩短，产品质优价廉，深受欢迎。国家医改政策的出台和新农合制度的落实，乡镇普药市场需求量激增，给公司发展带来了极大的机遇。

5、大力拓展省外代理：随着公司规模扩大和川渝竞争的加剧，川渝市场的边际贡献越来越小，省外市场对公司产品的需求越来越多，主动上门洽谈合作的省外客户不断增加。随着集团公司对代理销售政策的逐步调整，公司从尝试性的在川渝周边省份进行先款后货的代理销售，发展到大规模的省外代理，且代理销售规模越来越大，代理商也伴随公司的发展一起成长壮大：由最初的客户选择公司变为公司选择客户；由省级代理逐渐发展为地级代理；由代理商的下游客户从县级、地级药店逐渐发展为大连锁、农村乡镇。同时，在省外代理如火如荼的发展过程中，公司做的最重要一项工作就是严格实行“区域保护”、“控制销售”，要求各地代理商“各自为政、互不侵犯、互不窜货”。偶有边界区域窜货，营销人员在 24 小时内必

须赶到该区域调查核实，如事实确凿，用窜货方保证金及时作好处理工作。由于严格有效的“市场保护”，省外代理商对公司产品销售的信心倍增，公司业务范围越来越宽，销售额年年成倍增长。

公司正计划将部分营销力量薄弱的代理商继续细分和整合。将部分省级代理区域划分为若干地、县级区域，将地、县级、乡镇、农村市场做精做细。将川渝市场的“百站千店”工程复制到省外，下达经销商开发药店基数并实行严格考评，督促代理营销工作向纵深发展。

6、高效的后勤服务功能：营销后勤始终追求高效、精益服务和成本管理。将服务成本控制在一定的客户价值需求的基础上，以最小的服务成本获得最大的客户满意度，以满足客户的需求又不造成任何服务成本的浪费。客户订单或货款到公司指定专户后，经过快速的程序审核审批，**24**小时内必须发货。且用短信及时通知经销商，并随时提供货品在途区位信息。为客户配置的相关资料随货也同行，有特殊时间要求时则用快递，使公司与客户联系紧密、心中有数。选择物流公司时兼顾物流成本与承运速度。市场一线的各种请示、报告、信息、突发事件等均通过移动电子商务及时处理。经销商不分大小，不分远近一视同仁，倾心打造“顾客至上”的服务理念。重大节日向所有客户发短信慰问，建立健全客户投诉制度和奖惩措施。公司领导拜访客户时主动收集后勤人员、营销人员的服务态度、工作效率情况；营销管理部门利用“位讯通”时时掌控营销人员活动轨迹，了解其为客户服务的频率。正是有了这些“心贴心、勤换情”的服务，公司与客户建立了良好的客情关系，为产品销售提供了强大的后勤保障，促进销售规模以年均

30%的速度持续增长。

二、强化以质量为核心的生产全过程管理。

药品质量关系到人民生命安危，更关系企业的声誉和生存。为此，公司主要抓了以下工作：

1、以销定产的动态平衡计划：计划是企业经营目标的体现，是指导企业从事一切活动的纲领。制定合理的计划，有序组织生产，按期发货是生产经营企业日常管理的头等大事。

营销管理部门根据各片区情况、增长速度、制定月销售计划。生产管理部门根据本月销售、备货、库存、在制品等综合指标制定各品种、各规格的生产计划。在制定生产计划时要考虑各品种的生产周期，原则上库存备货在 7-20 天（计划制定程序为：营销部→分管副总→生产部→分管副总→总经理→供应部→分管总经理→原辅包材→生产部→作业计划→车间）。如有追加计划按以上流程迅速传递，生产部在统筹各生产要素兼顾各方情况下及时调整生产计划，以满足激增的大单。生产部每月、每周根据库存销售计划和库存情况按出货优先、库存少优先的原则制定较为详尽的车间作业计划，下达各车间、部门按进度控制表进行生产。生产部则根据库存情况及时调减库存较大的品种计划，避免积压；调增库存少的品种计划，以免缺货。使产成品始终保持在一个较为合理的库存水平。

2、管理人员与生产工人紧密配合的质量控制：以管理求发展，以质量求生存，追求产品“零缺陷”是企业质量管理的最高境界。为此，公司领导层、中干层、员工层开展了系统的质量培训，制定了符合国家标准的 SMP、SOP 和内控质量标准，并在生产中进行指导、监督、检查。生产过程中实行“自检、互检、抽检”的质量检验制度，管理人员及时发现问题，及时

解决问题，若出现质量事故，实施“三不放过”措施：不查出原因不放过，没制定措施不放过，员工没受教育不放过。各级管理人员和事故责任者都将按质量事故处理制度受到经济处罚。同时，开展 QC 活动使生产过程中的各种问题能得到有效控制和持续改善。实行质量预警制，质管部在检验过程中发现质量出现异动时，及时告知车间，将质量隐患消灭在萌芽状态。公司专门制定了干部下车间的制度，领导、中干、部门管理人员与一线员工规定有不同的无缝联系时间。比如质管部有关人员每月必须有 12 天到车间巡查，每次 3 小时以上，并由车间人员打卡考勤，未执行者将受到经济处罚。管理人员与生产工人同吃、同住、同劳动，“三同”制度的建立密切联系了干群关系，并能及时发现问题、解决问题，使潜在的质量风险得到有效化解。

3、提高执行力的员工知识、技能和思想教育培训：执行力是一个企业效率的体现，如何不折不扣地执行决策层的命令是每个企业都必须面对的问题。因此，只有打造强有力的执行力文化，才能及时、准确地完成各项工作。

转变观念提高执行力。公司从领导层和中干层入手，进行了“如何当好助手”、“提高执行力要点”等培训，使管理层从思想上、行为上全方位对上一级领导负责。使他们真正认识到没有执行力就没有战斗力，没有战斗力就没有生存力，从而使工作观念、工作质量、工作效率得到大幅提升。在员工中进行“GMP”知识、各种设备的 SOP 培训、设备原理、使用方法、维护、保养等方法培训。从而培养了一大批工作责任心强，操作技术全面并具有操作多种设备、拥有多种技能的优秀员工，确保了产品内在质量稳定。并通过制定和优化移交到下工序的

合格品计件单价，极大地调动了生产一线积极性和创造性，极大地提高了劳动生产率和人均产出，极大地降低了人工成本和附加支出。

三、加强财务管理稳定提升产供销财务平衡的经营能力。

日本担任过五十多家公司的经营顾问田边升一说过：“所谓经营，就是使生产、销售、财务这三者适应变幻无常的经济形势，保持平衡。”所以，公司始终坚持在有效益的前提下开展各项工作。

财务管理中最重要的是流动资产的管理。因为流动资产是企业的“血液”，货币的流动和运动，反映在生产经营中的各个环节。流动资产的占用状况和周转率，不但反映了流动资产的利用效率，而且反映了企业生产经营管理水平和自我生存、自我发展能力的大小。因此，管好用活流动资产，加速流动资产周转，是企业生存和发展的需要。

公司在稳定提升产供销、财务平衡的经营力上，主要抓了以下工作：

1、加强财务管理，降低债权风险：一是建立预警制度，设置了每一个客户的信用限额。超限额微机预警不出票，从源头控制了债权风险；应收帐款超过两个月的由营销部对客户发出警示通告；超过三个月的向业务人员发出预警通知；超过六个月的由财务部从业务人员的风险金中扣除，做到谁销售谁受益谁负责。从而保证了公司每年回款率达到 100%，无一呆死坏帐产生。

二是充分利用客户资源，建立客户保证金制度。代理销售客户和外部客户严格实行先款后货，确保销售预收帐款大于应收帐款余额。同时，采购环节与供应商签订互惠互利条款，向

上游供应商收取一定比例的质量保证金，一方面实现生产经营的资金平衡，另一方面，获得较大额度的无成本资金用于经营周转。

2、库存货物勤进快出，减少积压，加速资金周转：参加招标的物资按生产需要分批供货；比价采购的物资，按生产进度送货；产地收购的原料，第一次现款，以后分期付款；降价品种的原料，按生产急需少量多次进货；如需求量大价格又平稳的原料品种就随用随购；如有上涨空间的原料品种就进行适当储备以降低成本；用量大的辅料每周购进 2 次；包装材料按月下计划，按需每周或半月送货，用后付款。以上措施使原辅包材绝大部分将库存前移到上游客户仓库，有效地降低了库存资金占压。同时，物资采购实行“三人小组”（业务、财务、质量三个部门人员组成现场采购小组），在保证质量的情况下，极大地降低了采购成本。

3、建立生产协调会制度：由于公司存货备库 7-20 天，且产能不足，仓库面积小，生产严格按作业计划运行，保证及时出货。用胡（黎明）董事长的概括性语言表达为“以一个中药二厂的资源创造出二个中药二厂的业绩”。生产协调会指导协调产、供、销的链接，生产、供应、设备、各车间、各种资源再调配。疏通各种渠道，使生产平稳有序进行。生产协调会由总经理主持召开，生产、供应、销售、设备、人事的分管领导、部长或科长参加。由于人力资源，生产资料的合理调配，以较少的投入获得了较大的收益。2011 年，外部应收帐款平均余额 217 万元，存货平均余额 899 万元，全部流动资金平均余额 1003 万元。外部应收帐款周转率 43.4 次，比同行平均水平 13.4 次高 30.4 次；存货周转率 9.4 次，比同行业平均水平 4.8 次

高 4.6 次。流动资产指标大大超过了同行业平均水平，实现了规模与效益的同步发展。

四、提高员工凝聚力的精神文明建设和坚强的思想政治工作。

企业文化是在企业发展和生产经营过程中逐渐形成的。企业核心层的精神境界和价值观是企业文化的体现，核心层将这种价值观明确表达给员工，成为员工恪尽遵从的自觉意识。公司的愿景是“浓缩丸生产基地，员工快乐家园”。既展示了企业的经营方向和特点，又表达了为员工谋幸福的终极目标。“忠诚、团结、努力、责任”的太极理念成为企业领导和中层干部的行为准则，“务实、创新、奉献”的二厂精神激励着每一位员工孜孜不倦的工作。

“以人为本，以和为贵”。公司 10 年来，循序渐进的转变国企员工的旧观念，培养员工的共同价值观和精神追求，营造积极向上、团结和谐的良好氛围，不断增强员工的归属感、凝聚力和创造力。将企业文化渗透到生产、经营的各个角落，从而大大地激发了员工的工作热情。基层员工经常加班加点毫无怨言，星期六、星期天、甚至夜晚办公室总有那么多埋头工作的身影。但当员工需要企业关怀和帮助时，则企业做到了：

1、有困难必救助：

职工有特殊困难，全厂职工踊跃捐助；每年春节，董事长和总经理等领导登门慰问重病老员工；营销人员常年在外，家中设施损坏时，企业以最快速度无偿维修；每年向有生活困难的职工发放救济金等。

2、有问题必解决：

如改善职工食堂菜品单一、味道不适等情况；为合同制工

人工作方便提供住宿等。

3、有成绩必表彰：

设立董事长特别奖。奖励首开产地采购先例，为企业降低成本 200 多万的有功人员；奖励为食堂生活改进的管理人员和厨师；奖励几十年如一日坚持在生产一线的“老黄牛”员工等。

4、有意见必听取：

设董事长信箱，倾听员工的呼声，增强领导与员工间的沟通。凡是投递到信箱的信件，均根据不同情况妥善处理，做到有回音。

5、有节日必慰问：

每年春节组织常年出差人员的家属在近郊旅游、联欢，召开退休员工团拜会，并有计划地组织外出旅游；重阳节、妇女节、儿童节分别为员工发放礼物。

企业发展惠及每一位员工，使大家共享二厂改革发展的成果。员工们看在眼里，记在心里，由衷感念企业关怀，倍加珍惜今天的工作和生活。因此，企业呈现出“人人和谐、人我和谐、人企和谐”的新局面。

五、领导班子的过硬优良作风与精干高效的组织机构建设。

1、法人治理结构的良性运作：

健全的法人治理结构是现代企业制度的核心。因此，公司在 3 年前改制后成立了“三会”，按照现代企业管理制度要求，使决策层、执行层、监督层各司其责，协调运转，制约有效。董事会制定发展规划、经营目标、战略决策。为不断提高自身的决策水平和决策能力，董事长每年超过 190 天在营销市场一线调查、了解、掌握一手资料，按照市场规律及时修正经营战

略和决策。执行层严格按董事会的决策和董事长的要求抓好生产经营，不断提高内部管理水平，准时实现经营目标。监事会定期进行检查监督，并在每月 5 日的董监会上汇报生产经营情况，不断修正工作方向，督促解决生产经营中存在的问题。通过以上运作，董事会大胆决策不违规，抓大放小不越位，接受监督不对抗。执行层执行决策不走样，咬紧目标不放松。监事会跟踪检查不含糊，坚持原持不懈怠。由于核心领导层的精诚合作，公司坚持规模，效益同步发展，公司业绩屡创新高。

2、建立一支快捷敏感的管理团队：

公司积极主动地打造一支精明强干的领导团队和敏捷管理的中干队伍，大力阔斧地进行改组，将年富力强又朝气蓬勃的新生力量选拔进入领导班子，形成老中青结合又能优势互补的领导团队，通过竞争上岗重新任命了中层干部。通过流程优化、精简机构，将 9 个科室、5 个车间重组合并为 6 个部室、5 个车间，并选拔培养多面手人员进入相关职能部室，全部后勤管理人员只有 44 人，机构精干高效。在此基础上，重新制定各部门工作流程，充分利用现代信息技术，建立健全了行政、生产、供应、质量、营销、财务规章制度。采用分级管理、定量管理方式，“5W2H”工作方法，按程序运作，按制度办事，上下沟通顺畅，左右协调得当，工作质量、工作效率大幅提高。公司步入了发展的快车道，经营管理水平节节攀升，业绩 10 年翻了 30 倍。