

重庆桐君阁股份有限公司文件

桐君阁发〔2014〕459号

签发人：袁永红

重庆桐君阁股份有限公司 关于加强医院销售工作的指导意见

各公司：

2014年，随着区县级公立医院改革的进一步深化，执行药品零差率、提高基药用量，降低药占比，放宽社会办医准入条件等给医疗行业带来较大的冲击，行业内竞争受到行业外资本的大力冲击，竞争进一步加剧，为了顺应形势，根据集团公司“批发立足”的商业发展战略，根据2014年11月11日股份公司医院销售工作会议的精神，拟定医院销售工作指导意见如下：

一、组织架构

（一）集团公司成立重庆片区医疗机构药品集中配送工作小组

1、组长：李阳春

工作职责：全面负责推动与政府就医疗机构药品集中配送合作谈判工作，负责合作方案的终审工作。

2、副组长：袁永红、李标（涉及到涪陵片区的，由张春宏书记任副组长；涉及到南岸区的，由刘超董事长任副组长；涉及到江津片区的，由胡黎明董事长任副组长）

工作职责：

其他副组长：负责当地政府公共事务协调及协助谈判工作。

袁永红：负责牵头组织与政府及医疗机构的合作谈判工作，负责合作方案的修改审定工作。

3、组员：钟浩、何建波及我司属地责任公司相关领导及人员

工作职责：

协助组长、副组长的工作，负责协助参与当地政府和当地卫生局及医疗机构合作洽谈工作，具体参与合作方案拟定工作，负责具体医疗机构公共关系沟通协调工作，负责具体资料和信息的收集及整理工作。

（二）股份公司成立医院销售工作小组

组长：袁永红

执行组长：钟浩

常务副组长：何建波

副组长：各配送单位第一负责人

工作人员：刘友平及各公司分管医院销售负责人

联络员：李璐依

具体工作职责：

1、负责组织对国家和地方政策的解读，对行业发展趋势的把握并提出积极的应对措施；

2、制定医院销售发展规划和出台医院销售相关的制度和办法；

3、组织并指导参与各种地方和区域性挂网招标采购工作；

4、组织并指导参与二级及以上医院的药房托管或药品集中配送等工作；

5、加强销售管理，加强销售队伍建设，加强风险防范等。

二、发展规划

（一）网络发展规划

1、进一步巩固现有核心区域市场，重庆为主城九区+涪陵、永川，四川为绵阳、德阳、自贡，力争核心区域内三级医院 100%覆盖，二级医院覆盖率达到 80%，乡镇卫生院及社区服务中心覆盖率达到 50%。

2、努力将垫江、江津、石柱、广元、遂宁等区域打造成核心区域市场。

3、进一步开发成都、宜宾、乐山、资阳、璧山、荣昌、武隆、丰都、南川、梁平等 10 个区域的网络资源，力争三级医院覆盖率 60%，二级医院覆盖率 50%，乡镇及社区服务中心覆盖率 40%以上。

4、利用政府主导的各种招标采购的机会，积极争取开发 5-10 个空白区域市场，同时，对空白区域市场进行初步责任区域分配，具体分配详见附表，如果出现区域重叠的情况，股份公司将根据实际情况，做出分配调整（具体见附件）。

（二）销售队伍建设规划

1、销售队伍建设原则

① 销售人员是公司的骨干力量，不仅要有必备的业务能力，还要有较高的政治素养，要有优胜劣汰的竞争机制。

② 要有科学的经济责任制的保证，努力提高销售队伍的积极性和创造力。

③ 要保证销售队伍的稳定性和廉洁自律性。

2、销售队伍建设的规划

① 通过销售队伍内部优胜劣汰或在公司内部通过竞争选拔培养，力争 2015 年内将现有的 173 名（其中成都西部：专

职销售 5 名，兼职销售 22 名）医院销售人员发展壮大到 200 名，2017 年达到 300 名。

② 加强股份公司内部考核，建立一套考核管理办法，重点考核销售和毛利贡献，对综合得分排名靠前的销售团队或个人进行年度综合考评，给予一定的奖励，奖惩办法另文下达。

③ 结合集团公司营销大会安排，每年开展 1-2 次拓展训练。

（三）2015 年医院销售计划

积极面对挑战，“能快则快尽量快”，整个股份公司医院销售应全力确保每年不低于 15% 的销售增长。

三、近期的工作重点

（一）紧追 2014 年全年计划进度，力争 2014 年全年医院销售实现 13 亿元。

（二）各公司近期工作重点

1、医院公司

①加强与沙区相关医院和政府部门的沟通，认真测算，做好沙区医院托管的相关准备工作；

②全力抓好医院重医附一院、市中医院等骨干医院的销售上量工作。

③抓好新客户医院市肿瘤医院、江津区中医院等客户的销售工作，新增销售份额。

④积极面对各医院出现的品种限量问题，积极引进新品种，同时要积极调整品种结构，加大器械和耗材的开发力度。

2、绵阳药业

①按照“冬季大会战”的要求，跟踪、检查、督促、考核，通过奖惩机制，调动销售人员工作积极性；

②通过“小团队”（部门内）的营销竞赛，“大团队”（全公司医院销售板块）流动红旗评比，增强团队凝聚力及战斗力，确保完成全年任务；

③加强客情关系沟通，抓住医院年末调整供应渠道和新品种入院的机会，尽可能多地抢夺和新增品种配送权，打好销售增长基础，调整产品结构，提升盈利水平；

④密切关注医院资金状况，平衡好销售与回款的关系，减少资金占用，降低经营风险；

⑤通过“购销联席会”推动购销互动，全力抓好配送工作，努力提高计划执行率；

⑥完成年度对账确权工作，确保帐务清楚明晰。

3、涪陵医药总公司：

①全力落实涪陵中医院药房托管工作，务必在今年内完成绝大部分药品的引进工作。

②努力提高涪陵中医院的销售份额，为明年的计划做好准备。

③借鉴涪陵中医院托管经验，积极向长寿、垫江、武隆、丰都等区域拓展，并大力推动其他医院的托管合作。

④密切关注当前医院动态，加强与各医院的沟通，取得医院相关领导的支持，争取更多的配送份额；

⑤全力做好中医院品种购进谈判相关工作，确保中医院品种的到货，做好中医院新院的销售启动工作。

4、德阳大中

①高度关注并跟进四川省基药新一轮品种及政策出台，通过分析市场需求，拟引进重点运营品种 5-10 个，同时争取更多品种的配送权。

②加强对县级以上重点医院、重点中心卫生院公共关系协调，配合供应厂商，做好重点医院品种、重点基药品种的进院和配送工作；

③提升公司整体开发能力，加大新客户的开发力度，提升新品种的推广水平。

④加强销售队伍建设，完善激励考核机制。

5、德阳荣升

①做好重点客户的拜访和维护工作，了解业务员工作情况，确保销售任务完成，同时为 2015 年销售任务做好沟通协调；

②做好新市场的开发，寻找新的市场增长点。力争新开发乡镇卫生院 2-3 家；

③根据四川省集中招标的最新变化情况，及时寻找并引进新品种，为 2015 年销售打好基础。

6、自贡医药公司

①充分利用现有资源，“紧抓快上”，为明年的销售快速上量打好基础。

②抓好集团品种及本地品种的入院替换工作，抓好重点品种的恢复引进工作。

③积极推动富顺县人民医院的药房托管工作。

④进一步抓好跟医疗客户的团队合作，总结和推广与医疗客户的团队文化培训合作的经验。

7、永川中药材公司

①抓好骨干医院（永川二院，人民医院，保健院）的销售上量工作。

②提高公司在永川区域的市场份额，定目标，下任务。

③加强集团品种、中药饮片在区域内的销售力度。

④有条件地开展周边区域的开发。

8、桐君阁批发公司

①跟进石柱招标工作，按要求争取 12 月实现正常配送；

②关注区县医院招标动向，做好投标准备工作；

③加强各销售片区对社会诊所、社区卫生服务站，各区县民营医院、职工医院等中小型医院的开发；

④设立专职医院销售人员。

9、成都西部医药

①加强采购管理，确保货品保障，

②加强医院拜访，加快开户进度，提升销量。

③抓好医改带来的发展契机，利用丰富的客户和品种资源，尝试与大中型医院开展药品集中配送等方面的合作。

重庆桐君阁股份有限公司

2014年12月11日



抄送：李（阳春）总，袁（永红）总，钟（浩）总，
何（建波）总。

重庆桐君阁股份有限公司办公室 2014年12月11日印发

拟稿：刘友平 核稿：刘友平
