



降低成本就是增加利润

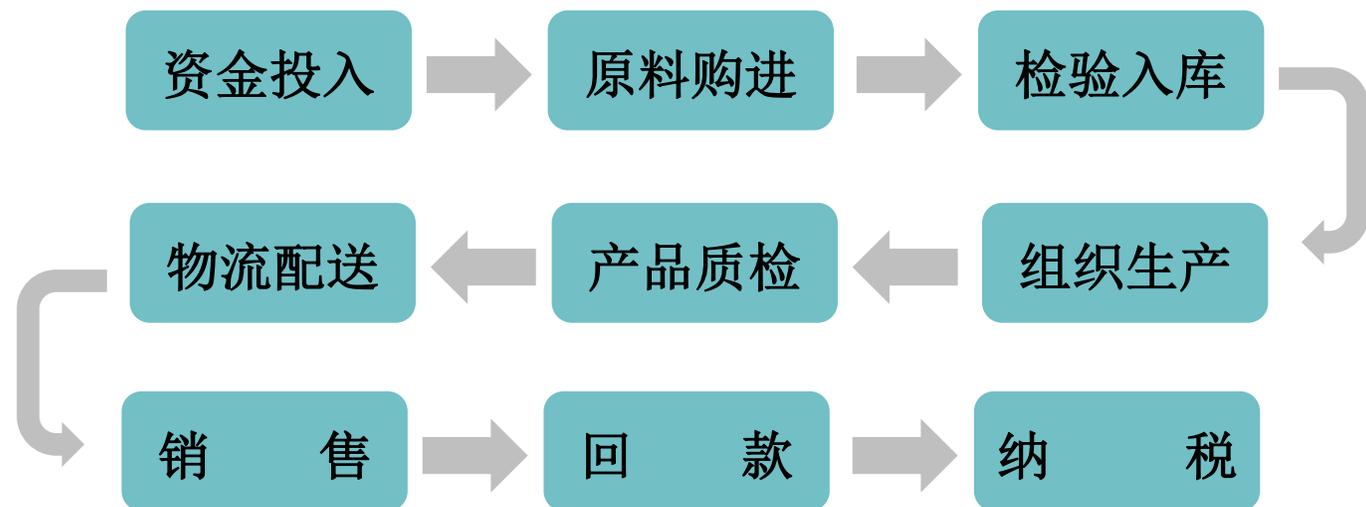
目 录

- 一、什么是成本？
- 二、为什么要降低成本？
- 三、如何降低成本？
- 四、注意事项

一、什么是成本？

一、什么是成本？

是企业生产经营活动各
环节中所发生的各项支出



二、为什么要降低成本？

二、为什么要降低成本？

- A. 利润是企业生存的根本之道
- B. 企业的两条命脉：收入、成本
- C. 每降低10%成本，就能创造100%利润
- D. 是抵御企业内外部风险的有力抓手
- E. 企业获取利润的最快的方式

三、如何降低成本？

研发、生产、营销、行政、管理、财务

PART 01

研发降本

研发降本

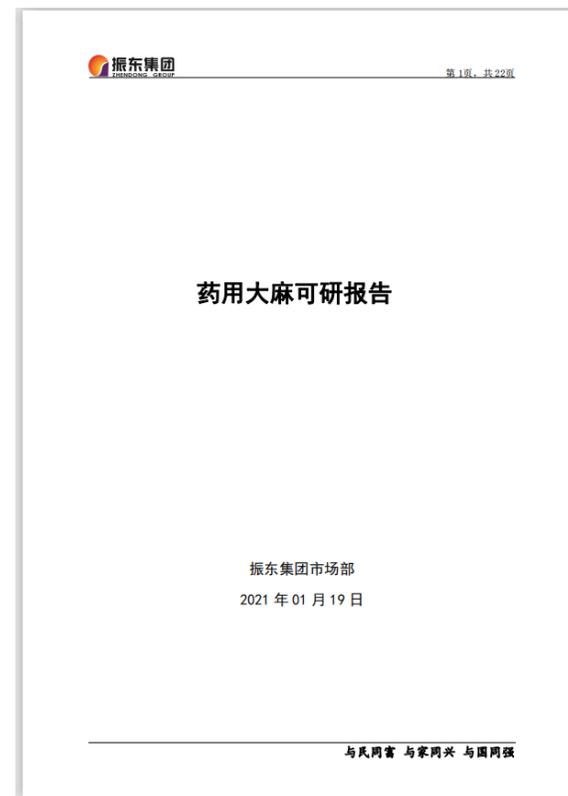


A. 明确研发是为营销服务

研发出好产品，还得能卖得出去

研发降本

B. 充分市场调研，
避免战略决策失误浪费

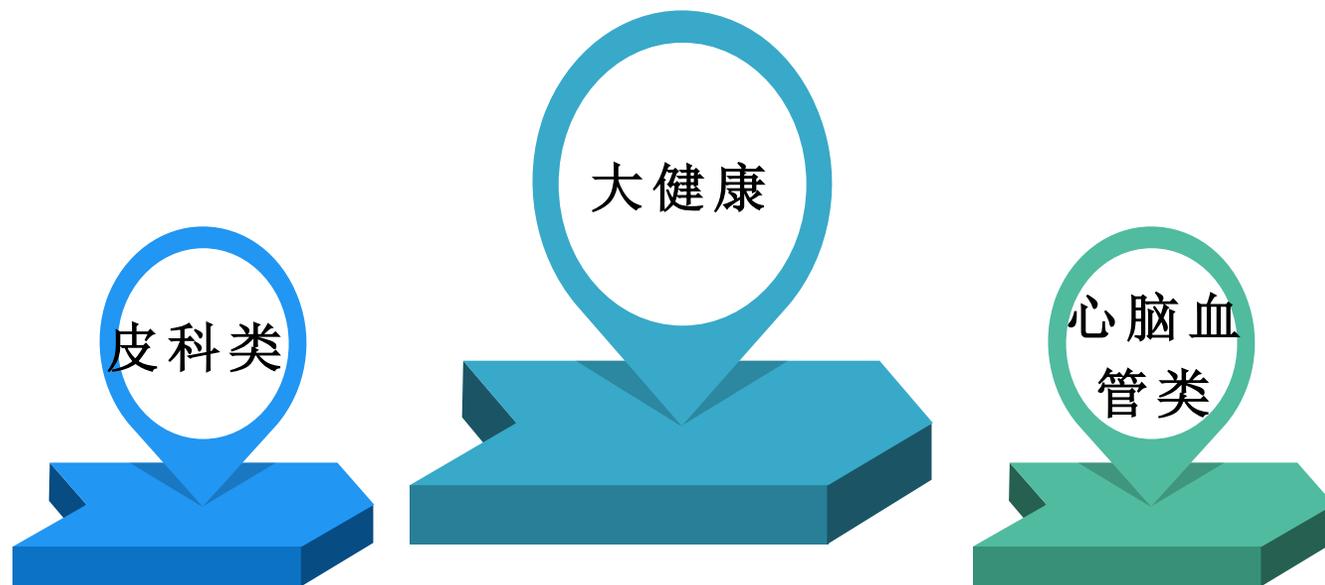


可研报告

研发降本

C. 集中资源关注核心领域

与主营业务不一致的
砍人砍项目



研发降本

D. 制定清晰明确的产品规划

序	产品类别	适应症	产品
1	心脑血管类	心绞痛	硝苯地平片、单硝酸异山梨酯氯化钠注射液等
2		脑血管病	吡拉西坦片、吡拉西坦氯化钠注射液等
3	维生素及补益类	补钙	葡萄糖酸钙片、维D2乳酸钙片等
4		维生素补充剂	复合维生素B片等
5		复合补充剂	烟酰胺葡萄糖注射液、注射用核黄素磷酸钠等

产品研发规划表

研发降本



E. 制定项目开发计划，
严格考核

化药所研发计划月度分解

序	项目名称	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
1	恩扎卢胺	工艺验证一批	工艺验证二批	工艺验证二批	稳定性研究、三批生产及资料撰写、谱图整理						资料申报			
2	IMM-H012	洽谈临床 CRO		Pre-IND会议	临床样品中试	分析方法转移, 申报临床			临床样品生产	一期临床				
3	阿帕他胺				路线确认、杂质合成、工艺优化、分析方法开发、实验室放大三批									
4	拉洛他赛	分析方法学开发、预验证、验证					工艺验证 3 批		稳定性试验					
5	VD3 原料	合同确认	付款, 路线确认、杂质合成、工艺优化、分析方法开发							中试三批		分析方法验证		
6	卡博替尼	实验室优化工艺			中试 3 批		分析方法验证、转移、物料采购、检测			工艺验证				
7	肾上腺素	氢化工艺摸索	过渡批生产、氢化放大、拆分工艺及分析方法优化						中试三批 (取决于氢化车间)		分析方法验证			
8	比卡鲁胺	抽检样品生产		实验室工艺确认(参数挑战)		中试 2 批		中间体方法验证转移	工艺验证 3 批		稳定性研究			
9	米拉贝隆	合同确认、付款, 实验室工艺开发								中试放大		分析方法验证转移		
10	培唑帕尼	分析方法学开发、预验证			中试 2 批		分析方法学转移			工艺验证 3 批			稳定性研究	
11	阿比特龙	杂质合成、工艺优化、分析方法开发、预验证、小试 3 批					过渡批		分析方法学验证、转移			中试 1 批		
12	米诺地尔		预中试 1 批	分析方法验证转移			工艺验证 3 批		稳定性研究					
13	复方多非			PK2	资料整理		FDA会议	美国临床启动						
14	LM49	药代合同洽谈、2公斤 API 制备			药代启动		药代实验			资料整理				

研发降本



F. 加快产品上市速度

- 节约时间，研发更多项目
- 产品更快上市，更早受益

研发降本

H. 充分利用现有生产线
,
研发匹配剂型



PART 02

生产降本

1、物料采购严加管控

A. 竞标砍价，借刀杀人


不断开发
供应商


主要商品、材料
最少5家供应商
每年新增2家


建立供应商
评价体系

01

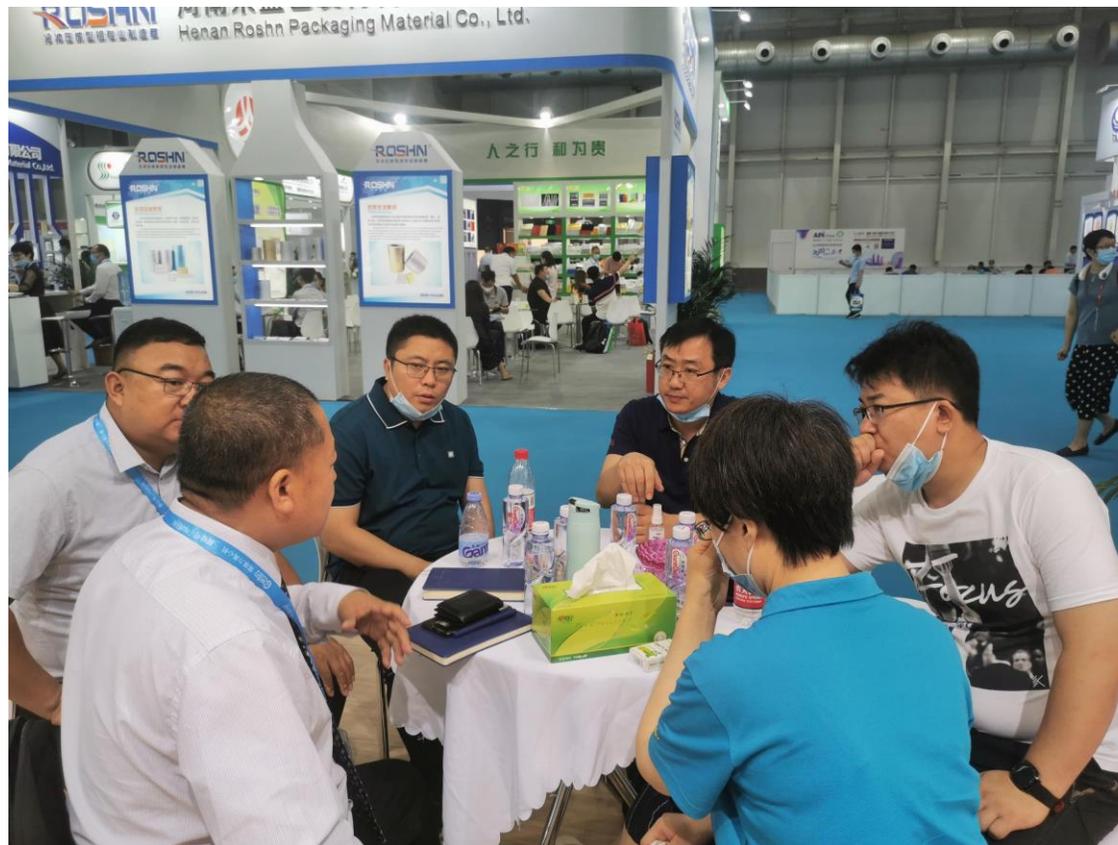
02

03

1、物料采购严加管控

B. 过关斩将

高层领导
亲自出马进行价格谈判



与石家庄中汇现场谈判

1、物料采购严加管控

C. 直捣黄龙

直接到供货源头
进行采购



在南京金陵金箔厂家洽谈采购业务

1、物料采购严加管控

D. 借力打力



挖竞争对手的供应商为我所用

1、物料采购严加管控

E. 数据管理

- 建立各类物料采购数据库
- 总结规律，低点储备

商品编号	通用名称	商品规格	商品级别	生产厂家	单位	批号	有效期至	求和项:数量	求和项:总金额	职员名称	采购日期
CAF0276	补肺丸	9g*10丸*4板	二级	甘肃省西峰制药有限	盒	910046	2022-09-30	136	34043.52		2020-05-30
CGB1070	颈复康颗粒	5g*8袋	新品	颈复康药业集团有限	盒	010524	2023-07-07	1304	32600		2020-09-10
CAM0137	龟龄集	0.3g*30粒	二级(停)	山西广誉远国药有限	瓶	3912005007	2025-04-05	100	32083		2020-11-17
CAD0124	牛黄解毒丸	3g*10丸	自产	山西振东开元制药有	盒	20201002	2023-10-16	7954	30066.12		2020-11-09
BZZ0284	氨基葡萄糖钙片	1g*36片	新品	江中药业股份有限公	盒	20071003	2022-07-14	1347	29634		2020-08-13
CZZ0980	梅苏颗粒	10g*20袋	投销	昆明中药厂有限公司	中袋	501365	2023-04-30	3120	29016		2020-07-27
HZZ2399	咖啡酸片	0.1g*270片	新品	德州德药制药有限公	瓶	2102200301	2022-03-03	60	28200		2020-10-23
CAG0025	安神补脑液	10ml*10支	二级	吉林敖东延边药业股	盒	2005236	2023-04-30	1323	27121.5		2020-11-20
CAB0059	藿香正气水	10ml*8支	一级	广东一力罗定制药有	盒	190518	2022-04-30	3401	26867.9		2020-07-22
CBB0003	保妇康栓	1.74g*8粒	二级	海南碧凯药业有限公	盒	20201028	2022-10-29	800	26112		2020-11-28
CAO0012	清眩丸	6g*10丸	自产	山西振东开元制药有	盒	20200401	2023-04-06	5619	24723.6		2020-11-04
BZZ0201	香丹清牌珂妍胶囊	0.4g*20粒	二级	西安杨健药业有限公	盒	20200502	2022-05-16	424	23998.4		2020-08-21
HIA0017	复方甲氧那明胶囊	12.5mg*60片	普药	第一三共制药(上海	瓶	SX198AA	2023-05-31	586	22854		2020-09-16
BZZ0270	香丹清牌珂妍胶囊	0.4g*16粒	二级	西安杨健药业有限公	盒	20191213	2021-12-22	466	22512.46		2020-04-26
BZZ0271	益生菌粉	1.5g*20袋	投销	汤臣倍健股份有限公	盒	20200519A	2022-05-20	210	22428		2020-11-03
CAM0137	龟龄集	0.3g*30粒	二级(停)	山西广誉远国药有限	瓶	3911901001	2024-01-02	68	21816.44		2020-08-21
CGA0002	中华跌打丸	6g*6丸	二级	广西梧州制药(集团)有	盒	200801	2022-08-03	1909	21762.6		2020-11-30
HAA2357	头孢克肟分散片	50mg*6片	二级	海南葫芦娃药业集团	盒	200101	2021-12-31	2945	20615		2020-10-10
HSZ0058	氯化钠注射液(塑瓶)	250ml: 2.25g	基普(新)	石药银湖制药有限公	瓶	31320070105	2023-06-30	25360	20288		2020-09-01
HSZ0058	氯化钠注射液(塑瓶)	250ml: 2.25g	基普(新)	石药银湖制药有限公	瓶	31320070104	2023-06-30	25280	20224		2020-09-01
HSZ0058	氯化钠注射液(塑瓶)	250ml: 2.25g	基普(新)	石药银湖制药有限公	瓶	31320070102	2023-06-30	24880	19904		2020-09-01
CAB0012	藿香正气口服液	10ml*5支	普药(停)	太极集团重庆涪陵制	盒	18121700	2021-11-30	2598	19744.8		2020-09-09
CGB1070	颈复康颗粒	5g*8袋	新品	颈复康药业集团有限	盒	010522	2023-07-07	800	19200		2020-11-20
HSZ0058	氯化钠注射液(塑瓶)	250ml: 2.25g	基普(新)	石药银湖制药有限公	瓶	31320063005	2023-06-29	23880	19104		2020-08-28
CBB0003	保妇康栓	1.74g*8粒	二级	海南碧凯药业有限公	盒	20201011	2022-10-16	577	18833.28		2020-11-28
HZZ1377	聚乙烯醇滴眼液	0.8ml: 11.2mg*10支	二级	湖北远大天明制药	盒	200902	2022-08-31	1030	18334		2020-11-06
CAN0028	大山楂丸	9g*10丸	自产	山西振东开元制药有	盒	20200969	2023-09-21	4222	18154.6		2020-11-17
HAA0274	罗红霉素胶囊	150mg*12粒	二级	康普药业股份有限公	盒	200702	2022-06-30	3000	18000		2020-11-09
CAM0001	逍遥丸	9g*10袋	基普	山西振东开元制药有	盒	20200502	2023-05-13	1275	17212.5		2020-11-20
CAK0001	槐角丸	9g*10丸	基普	山西振东开元制药有	盒	20201002	2023-10-15	3476	17206.2		2020-11-09
HPI0012	苯磺酸氨氯地平片	5mg*14片	二级	康普药业股份有限公	盒	200809	2022-07-31	2195	17121		2020-11-09
HCA0012	双氯芬酸钠缓释片	0.1g*12片	一基	德州德药制药有限公	盒	2103200804	2022-08-23	1486	16405.44		2020-10-10
XZZ0146	免洗手消毒液	100ml	新品	南京森然药业有限公	瓶	20200201	2022-01-31	1087	16305		2020-02-21

长治医贸库存局部

2、生产过程控制

A. 加速推进剂型整合
实现集中化、精细化管理

长治
振东

大同
泰盛

固体制剂、现代中药、
脂质体等缓控释剂型

原料药
各类无菌制剂

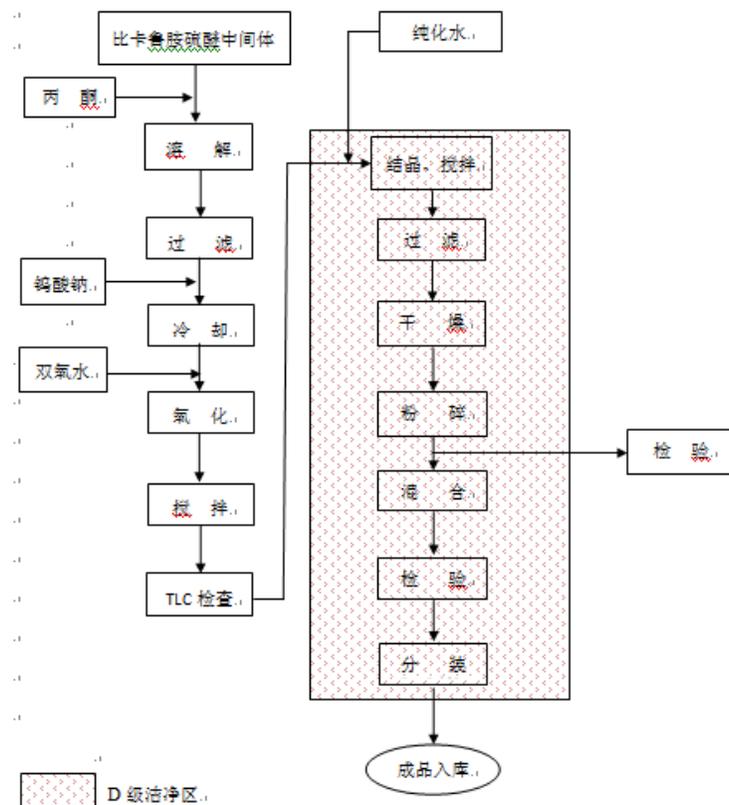
屯留
五和堂

丸剂、散剂等
传统中药剂型

2、生产过程控制

B. 工艺优化、技术改造
提高产品收率

比卡鲁胺生产工艺流程图



比卡原料药3年收率提高40%，年降本220万元

2、生产过程控制

C. 加强物料质量标准
工艺参数精细化
提高产品合格率



岩舒产品不合格，通过加强人员管理，合格率提高

2、生产过程控制

D. 自动化生产线改造
提高人均劳效



包装生产线自动化，减员100人

2、生产过程控制

E. 运用各种措施
持续降低能耗

能源中心放在园区
中间部位，减少传
送过程损耗

天然气管道由直角
改成弯角；

总部地下库设计
减少冬天取暖
夏季降温的能源损
耗

2、生产过程控制

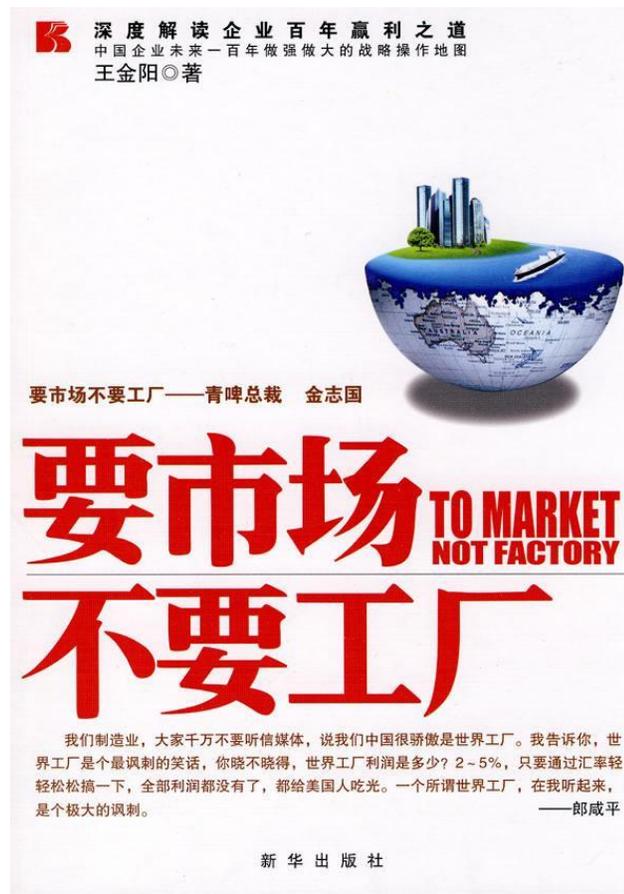
F. 实施检验集中化
提高检验效率



振东检验中心通过国际CNAS认证

3、千方百计消灭库存

库存
是利润的杀
手



3、千方百计消灭库存



A. 完善各物料 库存管理数据库

浪潮G5管理软件套件

所有功能: 库存余额月报 | 库存余额月报

返回条件(F) | 关闭(C) | 格式设置(S) | 格式 | (系统设置)系统格式 | 刷新(B) | 保存(S) | 重新查询(L) | 预览(O) | 打印(P) | 导出Excel(E) | 导出dbr(D) | 联查菜单(M) | 格式(D) | 清除排序(Q)

1 / 9页 每页 30条 GO

仓库余额月报

公司名称: 山西振东制药股份有限公司 | 组织名称: 制药本部库存组织 | 查询期间: 2020年度10期间-2020年度11期间

仓库名称: 振东制药成品库 | 物料类别: | 库存状态: 不选 | 账面数量

	物料编号	物料名称	规格型号	会计年度	会计期间	主计量单位	旅行状态	生效日期	失效日期	期初余额		本期收到	本期发出	期末余额		
										方向	主数量	主数量	主数量	方向	主数量	
>	1	05020004	比卡鲁胺胶囊	50m*#30粒	2020	10	盒	是	20200305	2020304	余	16.00	0	0	余	16.00
	2	05020004	比卡鲁胺胶囊	50m*#30粒	2020	11	盒	是	20200305	2020304	余	16.00	0	0	余	16.00
	3	05020004	比卡鲁胺胶囊	50m*#30粒	2020	10	盒	是	20200407	2020406	余	12.00	1.00	1.00	余	12.00
	4	05020004	比卡鲁胺胶囊	50m*#30粒	2020	11	盒	是	20200407	2020406	余	12.00	0	0	余	12.00
	5	05020004	比卡鲁胺胶囊	50m*#30粒	2020	10	盒	是	20200618	2020617	余	1.00	0	0	余	1.00
	6	05020004	比卡鲁胺胶囊	50m*#30粒	2020	11	盒	是	20200618	2020617	余	1.00	56.00	1.00	余	56.00
	7	05020004	比卡鲁胺胶囊	50m*#30粒	2020	10	盒	是	20200906	2020905	余	140.00	21.00	159.00	余	2.00
	8	05020004	比卡鲁胺胶囊	50m*#30粒	2020	11	盒	是	20200906	2020905	余	2.00	0	0	余	2.00
	9	05020004	比卡鲁胺胶囊	50m*#30粒	2020	10	盒	是	20200906	2020907	余	22680.00	0	6874.00	余	15906.00
	10	05020004	比卡鲁胺胶囊	50m*#30粒	2020	11	盒	是	20200906	2020907	余	15806.00	0	15287.00	余	519.00
	11	05020004	比卡鲁胺胶囊	50m*#30粒	2020	10	盒	是	20201005	20221004	平	0	26605.00	0	余	26605.00
	12	05020004	比卡鲁胺胶囊	50m*#30粒	2020	11	盒	是	20201005	20221004	余	26605.00	0	7800.00	余	18805.00
	13	05020004	比卡鲁胺胶囊	50m*#30粒	2020	10	盒	是	20201007	20221006	平	0	26677.00	0	余	26677.00
	14	05020004	比卡鲁胺胶囊	50m*#30粒	2020	11	盒	是	20201007	20221006	余	26677.00	0	0	余	26677.00
	15	05020004	比卡鲁胺胶囊	50m*#30粒	2020	10	盒	是	20201008	20221007	平	0	26674.00	0	余	26674.00
	16	05020004	比卡鲁胺胶囊	50m*#30粒	2020	11	盒	是	20201008	20221007	余	26674.00	0	0	余	26674.00
	17	0504020001	夏方吾参注射液	5mL*5支	2020	11	盒	是	20181218	20201217	余	0.400	0	0	余	0.400
	18	0504020001	夏方吾参注射液	5mL*5支	2020	10	盒	是	20190819	20210818	平	0	957.000	957.000	平	0
	19	0504020001	夏方吾参注射液	5mL*5支	2020	10	盒	是	20191216	20211215	平	0	704.000	704.000	平	0
	20	0504020001	夏方吾参注射液	5mL*5支	2020	11	盒	是	20200116	20220115	平	0	15600.000	15600.000	平	0
	21	0504020001	夏方吾参注射液	5mL*5支	2020	11	盒	是	20200227	20220226	平	0	2.000	0	余	2.000
	22	0504020001	夏方吾参注射液	5mL*5支	2020	10	盒	是	20200301	20220228	余	50.000	0	0	余	50.000
	23	0504020001	夏方吾参注射液	5mL*5支	2020	11	盒	是	20200301	20220228	余	50.000	0	0	余	50.000
	24	0504020001	夏方吾参注射液	5mL*5支	2020	10	盒	是	20200302	20220301	余	40.000	0	0	余	40.000
	25	0504020001	夏方吾参注射液	5mL*5支	2020	11	盒	是	20200302	20220301	余	40.000	0	0	余	40.000
	26	0504020001	夏方吾参注射液	5mL*5支	2020	11	盒	是	20200303	20220302	平	0	23.000	23.000	平	0
	27	0504020001	夏方吾参注射液	5mL*5支	2020	11	盒	是	20200303	20220302	平	0	57.000	57.000	平	0
	28	0504020001	夏方吾参注射液	5mL*5支	2020	11	盒	是	20200304	20220303	平	0	1.000	1.000	平	0
	29	0504020001	夏方吾参注射液	5mL*5支	2020	10	盒	是	20200309	20220308	余	2.000	0	0	余	2.000
	30	0504020001	夏方吾参注射液	5mL*5支	2020	11	盒	是	20200309	20220308	余	2.000	0	0	余	2.000
											118826.400	97378.000	47464.000	168740.400		

浪潮库存管理软件

3、千方百计消灭库存



B. 定期上报 各物料库存分析

指标注释：“月均库存”为前六个月发货数量平均数

工业库存分析表													
序	工业	剂型	产品需求			现库存量	月均销售	可销月数	剩余效期库存数量(盒)				
			产品名称	规格	单位				<0	0<X<6	6<X<12	12<X<18	>18
1	北京振东康远制药有限公司	颗粒剂	碳酸钙D3颗粒	3g*12袋(每袋含钙0.5g与维生素D3 5μg)	万盒	68.95	166.02	0.4	0	0	165	0	689295
2	北京振东康远制药有限公司	颗粒剂	碳酸钙D3颗粒	1.5g*18袋(每袋含钙0.25g与维生素D3 2.5μg)	万盒	0.65	26.85	0.0	0	0	70	5021	1390
3	北京振东康远制药有限公司	颗粒剂	碳酸钙D3颗粒	1.5g*36袋(每袋含钙0.25g与维生素D3 2.5μg)	万盒	12.32	5.98	2.1	0	48	0	129	123024
4	北京振东康远制药有限公司	颗粒剂	碳酸钙D3颗粒	3g*30袋(每袋含钙0.5g与维生素D3 5μg)	万盒	14.74	27.50	0.5	0	0	90	0	147315
5	北京振东康远制药有限公司	颗粒剂	碳酸钙D3颗粒	3g*20袋(每袋含钙0.5g与维生素D3 5μg)	万盒	5.14	30.12	0.2	0	9360	48	0	41960
6	北京振东康远制药有限公司	颗粒剂	碳酸钙D3颗粒	1.5g*80袋(每袋含钙0.25g与维生素D3 2.5μg)	万盒	6.48	4.90	1.3	0	0	15	56	64680
7	北京振东康远制药有限公司	颗粒剂	碳酸钙D3颗粒	3g*10袋(每袋含钙0.5g与维生素D3 5μg)	万盒	31.29	46.75	0.7	0	0	44042	0	268830
8	北京振东康远制药有限公司	颗粒剂	碳酸钙D3颗粒	3g*6袋(每袋含钙0.5g与维生素D3 5μg)	万盒	10.57	40.68	0.3	0	0	80	0	105582
9	北京振东康远制药有限公司	颗粒剂	碳酸钙D3颗粒	1.5g*28袋(每袋含钙0.25g与维生素D3 2.5μg)	万盒	15.34	6.79	2.3	0	0	16	933	152490
10	北京振东康远制药有限公司	普通片	碳酸钙D3片(II)	100片*2(每片含钙0.5g与维生素D3 5μg)	万盒	2.86	3.07	0.9	0	0	0	0	28620
11	北京振东康远制药有限公司	普通片	碳酸钙D3片(II)	36片(每片含钙0.5g与维生素D3 5μg)	万盒	92.34	114.46	0.8	0	0	36	171	923160
12	北京振东康远制药有限公司	普通片	碳酸钙D3片(II)	45片(每片含钙0.5g与维生素D3 5μg)	万盒	1.29	0.64	2.0	0	0	30	0	12840
13	北京振东康远制药有限公司	普通片	碳酸钙D3片(II)	30片(每片含钙0.5g与维生素D3 5μg)	万盒	23.48	26.45	0.9	0	0	47	166	234539
14	北京振东康远制药有限公司	普通片	碳酸钙D3片(II)	72片(每片含钙0.5g与维生素D3 5μg)	万盒	40.62	90.63	0.4	0	0	42	360	405840
15	北京振东康远制药有限公司	普通片	碳酸钙D3片(II)	100片(每片含钙0.5g与维生素D3 5μg)	万盒	82.04	108.86	0.8	0	0	7627	318	812415
16	北京振东康远制药有限公司	普通片	碳酸钙D3片(II)	60片(每片含钙0.5g与维生素D3 5μg)	万盒	64.55	136.79	0.5	0	202	6	363	644945
17	山西振东制药股份有限公司	注射液	复方苦参注射液	5ml*5支	万盒	63.50	37.34	1.7	0	2356	1611	25990	605011
18	山西振东制药股份有限公司	注射液	复方苦参注射液	5ml*4支	万盒	24.49	10.35	2.4	0	222	333	27530	216806

工业库存分析表

3、千方百计消灭库存

C. 所有产品均设置
最低、最高、科学库存

长治振东库存分析表

单位：万盒、万瓶

日期：2021年2月2日

序	品种	规格	现有库存	最高库存	最低库存	科学库存	库存状况	因素
1	岩舒	5ml*5支	60	140	40	70	合理	
2	岩舒	5ml*4支	24	24	6	12	高	
3	岩舒	2ml*10支	34	30	5	15	高	
4	比卡	10粒*3板	6.2	6	1	3	高	
5	朗迪钙	45片	0.62	1	0	0	合理	
6	朗迪钙	60片	19	126	42	63	低	
7	朗迪钙	100片	8	108	36	54	低	
8	大颗粒	3g*6袋	48	77	26	38	合理	
9	大颗粒	3g*10袋	2.9	31	10	15	低	
10	大颗粒	3g*12袋	4	293	98	147	低	
11	大颗粒	3g*20袋	1.4	46	15	23	低	
12	大颗粒	3g*30袋	8	21	7	10	合理	

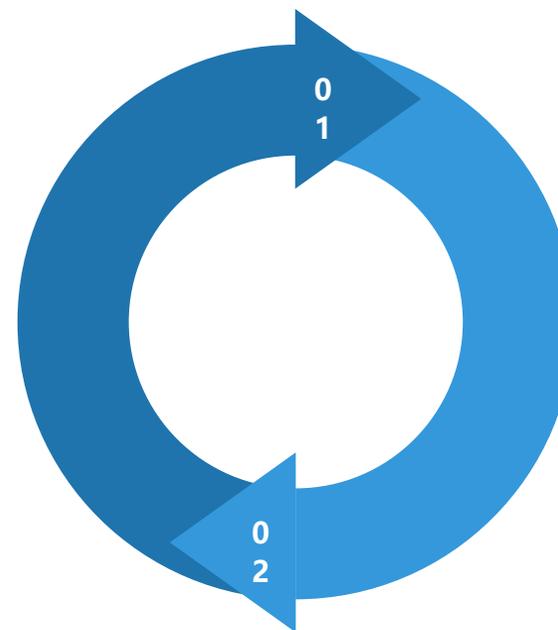
BC6600-5

注：①仓储负责人编制，总经理审核②注明异常情况③向集团经管会汇报④入公司、集团数据库。

3、千方百计消灭库存

D. 合理调整原辅料
与成品风险库存比例

原辅料适合储存
生产周期短
储存原辅料



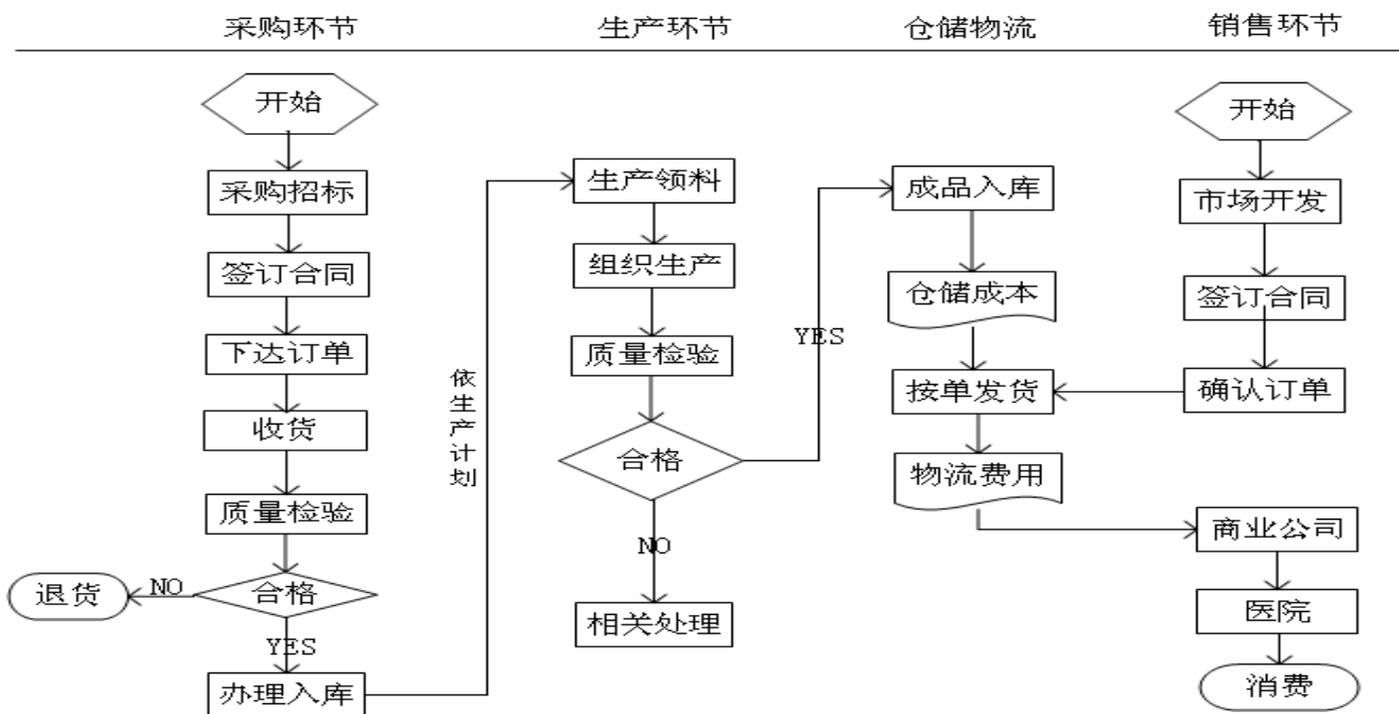
原辅料易变质
生产周期长
储存成品

确保供应前提下，保持科学库存

3、千方百计消灭库存

E. 销售、生产及仓储
建立良好的沟通机制

物料流转流程图



3、千方百计消灭库存

F. 强化考核，库存指标
与管理者绩效挂钩



3、千方百计消灭库存

G. 坚决执行
“先进先出”原则

仓储原则
先进先出



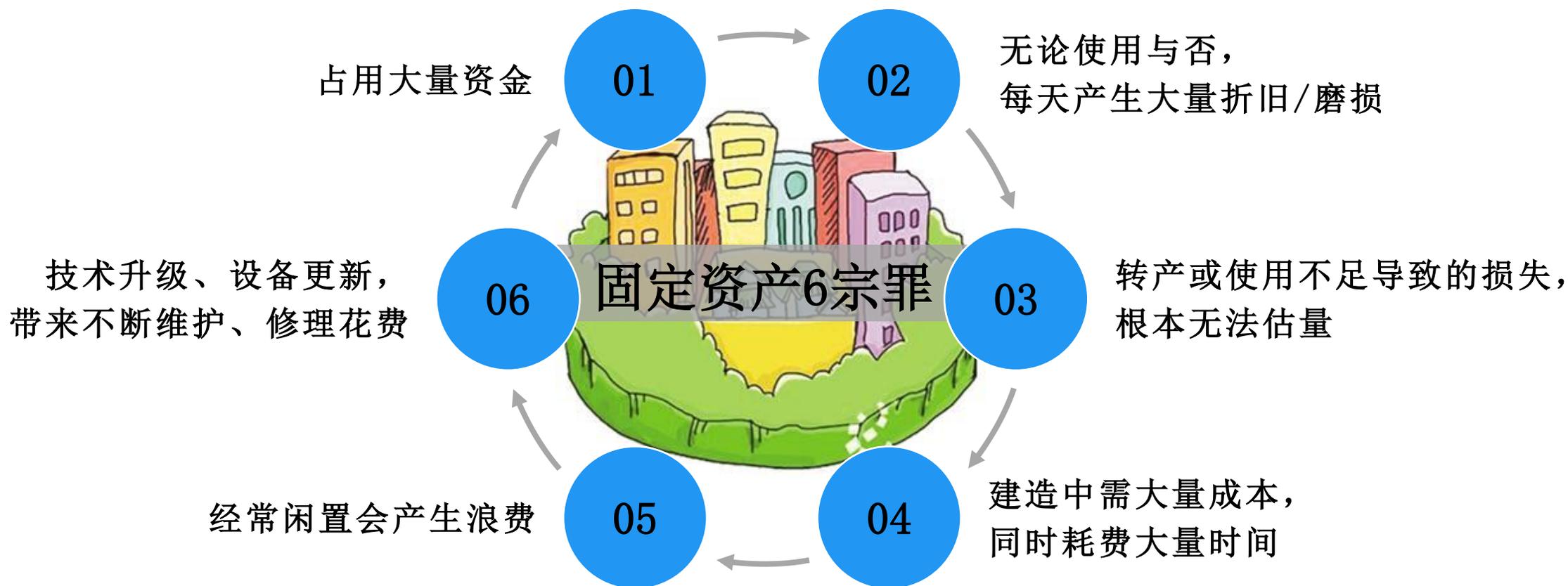
爱惜物料
杜绝浪费



堆放整齐
保持清洁



4、持续降低固定资产



4、持续降低固定资产



A. 所有固定资产投资
一定要慎重

固投项目必做可行性和必要性研究

4、持续降低固定资产

B. 核算固投项目
投资回报率



泰盛水针线改造，盘活老产品，订单2000万支，
预收100万利润，一年收回成本

4、持续降低固定资产

C. 重视建设过程廉洁
和工程质量保证



给东和村修路

4、持续降低固定资产

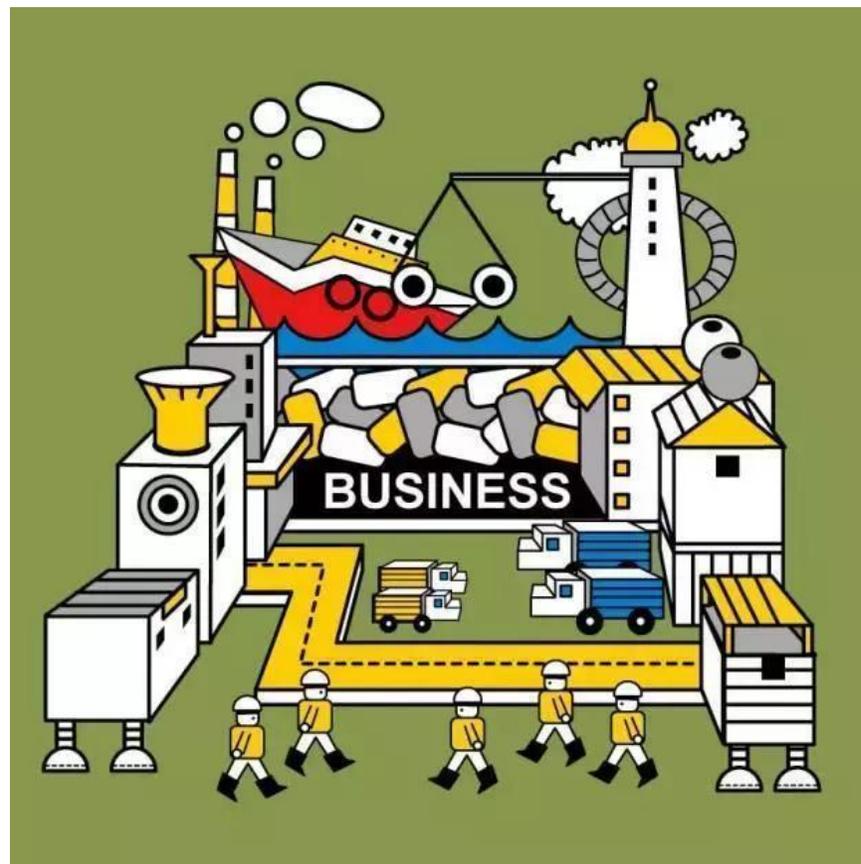
D. 制定合理工程进度计划
严格考核



制药一期工程 实现“当年开工，当年通过国家认证，当年投入运营”奇迹

4、持续降低固定资产

E. 想方设法扩大产量
减少固资闲置率



设备闲置就是降低利润，就是扼杀受益

PART 03

营销降本

1、扩大销售规模，降低人均销售费用率



A. 自营队伍

不断细分、扩大市场，
把市场做深、做透

扩张前提：

“能养得住自己”

严禁“吃闲饭、养闲人”

1、扩大销售规模，降低人均销售费用率

B. 招商代理

- 空白市场缩减代理层级
- 简单督促进货，变为全面“帮、导、促”并严格考核



黑龙江北京同仁堂产品培训

1、扩大销售规模，降低人均销售费用率



C. 普药分销

与主流商业和大型普药分销商
建立战略合作

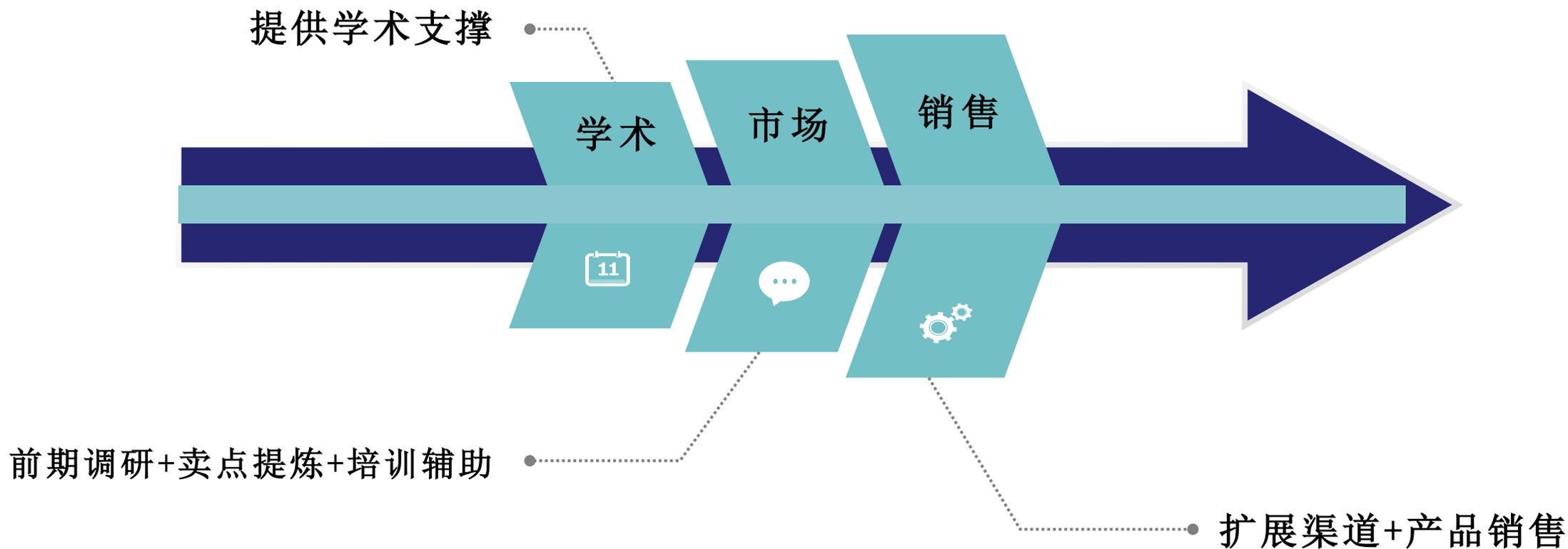


华润医药
CR Pharmaceutical



构建强大普药一二级分销网络

2、学术、市场、销售紧密配合与协作



3、营销策略精准化

A. 聚焦重点产品
明确市场策略、推广方向
而不是“裸奔”



3、营销策略精准化

B. 聚焦关键推广活动
而不是“胡子眉毛一把抓”



3、营销策略精准化

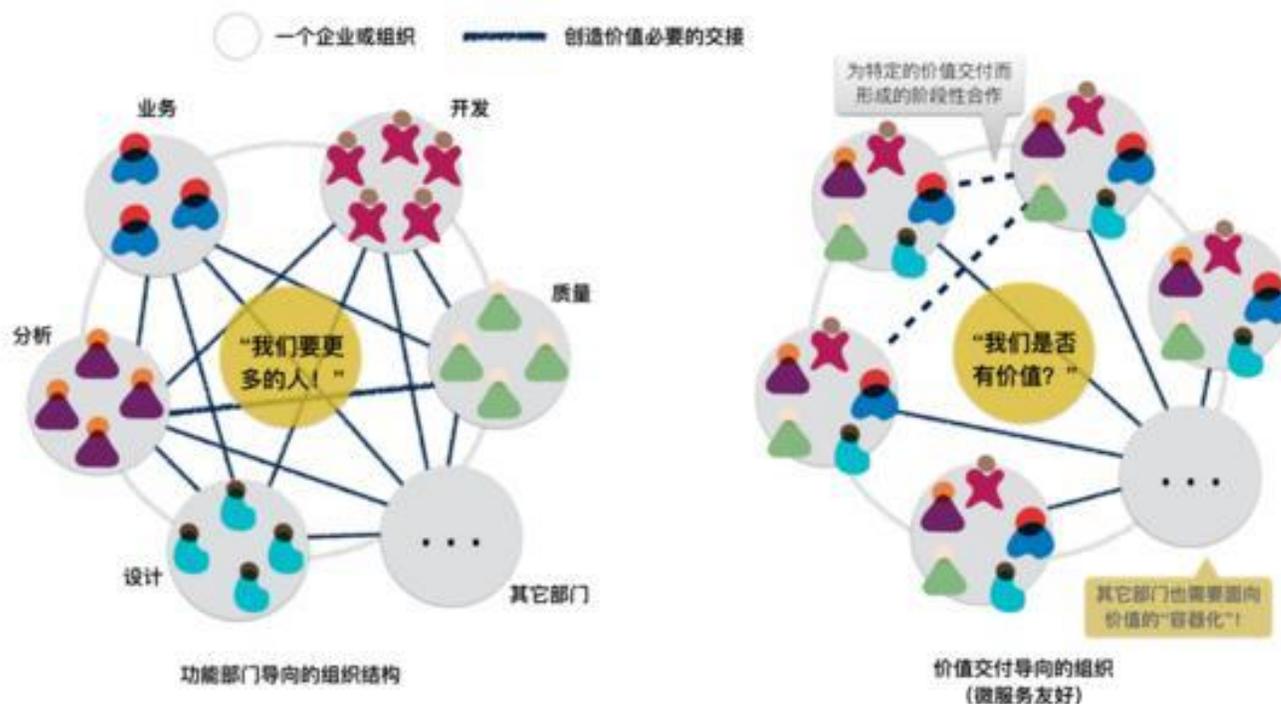
C. 活动目的就是提高销售
明确并提高活动投入产出比



4、根据营销策略，规划组织架构

A. 经管“三人小组”
定期梳理组织架构
不要盲目扩张

提高组织能力、组织效率和组织效能



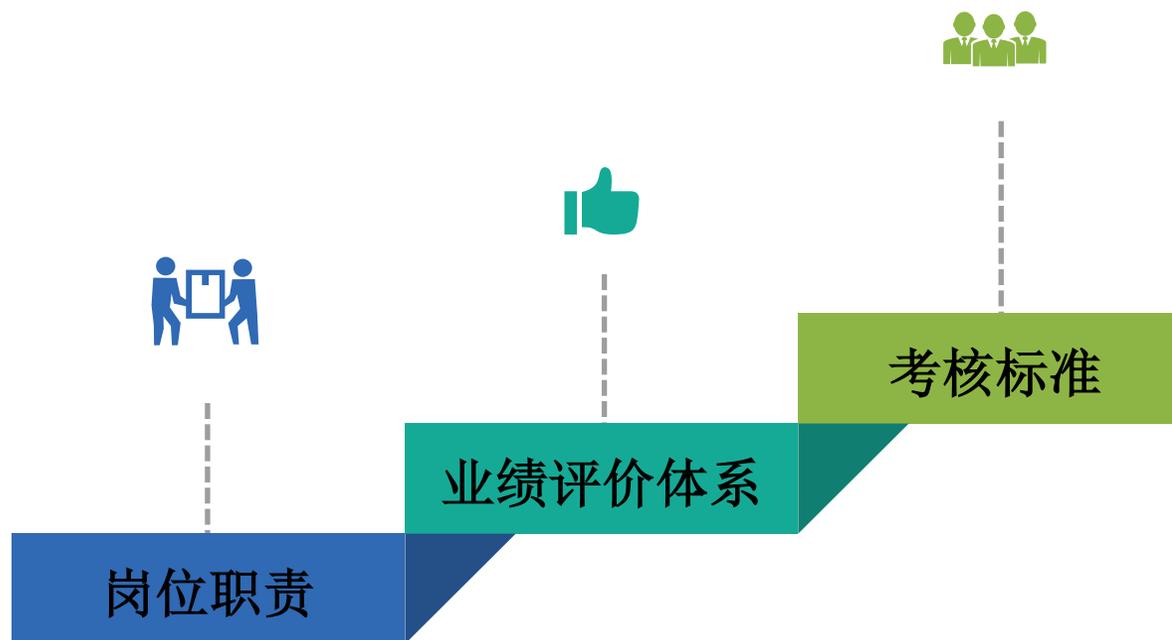
4、根据营销策略，规划组织架构



B. 先把多余的“庙”拆掉，
再考虑整合

4、根据营销策略，规划组织架构

C. 进一步明确岗位考核



5、劣质客户能减则减

A. 建立并完善
客户评价体系

💡 客户分级

🚗 诚信分类

💛 授信管理



5、劣质客户能减则减



B. 针对亏损客户

:

提升服务
有效沟通

压 缩
发货数量

政策灵活

5、劣质客户能减则减

C. 针对欠款客户
:

建立一整套
应收帐款管理办法

A

最大限度压缩账期

B

专人进行
账期前提示性催收

C

5、劣质客户能减则减

D. 针对小客户：
砍

企业只为一部分客户服务



无限的满足消费者就会破产

6、多措并举清理欠款



充分利用
“清欠十大战术”

车轮战

阵地战

群体战

恐吓战

包围战

麻雀战

曲线战

声援战

舆论战

游击战

PART 04

行政降本

行政降本



A. 运用“三三模式”
梳理清楚各项开支

固定开支

水电费 办公费
班车费 通讯费
财产保险费等

非固定
开支

差旅费 会议费
车辆费 招待费
礼品费等

行政降本

管理费用计划明细表

大类	项目名称	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年			2021年	同比	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
						1-10月实际	11-12月预计	小计									
人力费用	工资	1,751.28	1,614.97	1,561.63	2,517.89	1,880.82	1,215.01	3,095.83	3,641.43	0.18	254.96	254.96	258.10	255.04	255.04	260.90	255.04
	案例奖励	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	-	-
	特殊奖励	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	-	-
	福利费	752.24	708.35	714.74	299.38	153.72	157.64	311.36	390.50	0.25	51.72	244.97	12.55	5.75	6.02	14.97	5.92
	养老	-	104.60	95.00	101.20	73.50	19.10	92.60	194.64	1.10	16.22	16.22	16.22	16.22	16.22	16.22	16.22
	失业	-	3.80	3.40	4.00	2.80	0.65	3.45	7.44	1.16	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62
	医疗	-	34.20	31.10	38.60	35.30	9.10	44.40	83.40	0.88	6.95	6.95	6.95	6.95	6.95	6.95	6.95
	生育	-	2.80	2.50	3.20	-	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	-	-
	工伤	-	7.00	7.70	6.90	5.00	1.80	6.80	14.28	1.10	1.19	1.19	1.19	1.19	1.19	1.19	1.19
	大病	-	0.50	0.90	1.00	-	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	-	-
	住房	-	44.30	41.30	47.00	46.00	9.40	55.40	90.36	0.63	7.53	7.53	7.53	7.53	7.53	7.53	7.53
	小计	2,503.52	2,320.52	2,458.26	3,019.17	2,197.14	1,412.70	3,609.84	4,422.05	0.23	339.19	532.44	303.16	293.30	293.57	308.38	293.47
管理费用	办公费	77.04	131.25	41.36	121.20	112.32	8.94	121.26	37.56	-0.69	5.76	1.47	4.35	1.78	1.61	1.93	11.36
	差旅费	165.57	174.63	136.32	164.13	128.84	47.65	176.49	314.28	0.78	25.13	20.65	24.83	29.43	25.16	25.76	26.93
	招待费	417.08	129.92	70.06	129.89	171.82	29.62	201.44	287.20	0.43	20.09	41.00	16.88	14.68	13.75	19.62	12.97
	会务费	237.08	345.75	218.91	336.22	74.12	6.10	80.22	298.40	2.72	0.80	6.10	206.30	2.10	0.50	6.20	1.80
	车辆费	164.87	132.56	110.34	134.68	95.98	29.30	125.29	144.16	0.15	9.31	8.35	11.66	13.01	12.85	12.38	10.72
	宣传费	839.31	933.65	1,026.82	1,057.31	476.63	157.07	633.70	929.31	0.47	86.27	59.54	107.19	44.41	89.27	63.72	78.00
	运输费	0.91	0.71	2.23	4.92	0.87	5.74	6.61	14.54	1.20	1.24	0.37	0.89	3.88	0.51	0.49	1.64
	广告费	10.03	2.58	-	-	3,519.68	1,995.47	5,515.15	13,016.30	1.36	1,000.90	1,000.90	2,003.90	1,000.90	1,000.90	1,000.90	1,000.90
	通信费	43.49	32.82	29.75	23.16	19.88	8.98	28.85	102.77	2.56	8.52	8.48	8.53	8.48	8.55	8.56	8.61
	修理费	4.63	25.68	25.62	14.77	20.69	7.27	27.96	44.56	0.59	1.96	1.70	15.51	1.78	2.60	3.13	6.90
	电费	0.09	55.40	60.82	51.07	42.50	9.00	51.50	54.00	0.05	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
	绿化费	2.53	1.07	3.91	0.89	0.46	0.46	0.92	0.90	-0.02	0.15	0.05	0.05	0.15	0.05	0.05	0.05
	审计费	453.92	241.59	337.51	237.98	39.81	-	39.81	254.20	5.39	-	-	-	100.00	49.00	0.60	4.00
	水费	-	10.32	0.12	-	-	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	-	-
	保险费	4.10	19.26	21.48	74.41	18.80	15.00	33.80	27.00	-0.20	10.00	-	-	-	-	-	-
	租金	-	26.60	26.60	26.60	26.60	-	26.60	26.60	0.00	-	-	26.60	-	-	-	-
	环保费	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	-	-
	劳保费	-	-	11.00	0.15	-	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	-	-
	检验费	-	-	-	-	0.15	-	0.15	-	-1.00	-	-	-	-	-	-	-
	物耗费	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	-	-
上市费	5.27	-	-	0.60	-	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	-	-	
会员费	-	-	-	126.74	8.00	117.50	125.50	107.60	-0.14	31.98	-	42.20	-	3.55	5.00	1.24	
开办费	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!	-	-	-	-	-	-	-	
培训费	1.62	34.56	48.34	2.46	35.19	8.62	43.80	160.33	2.66	67.18	9.50	7.20	6.95	7.20	8.75	7.85	

B. 建立各类开支数据库

定期上报各类开支对比性、分析性报表

行政降本



C. 严格执行出差报告制度和出差标准

减少出差人次

- 无需出差可解决的不出差
- 能1个人出差的，不2个人；
- 可驻地解决，不派人前往；
- 出差前须向上级申请。

降低交通费用

- 分层分级规范出差交通工具标准；
- 鼓励优先选用火车、汽车、地铁等公共交通工具；
- 超标准乘坐交通工具，费用自负。

降低住宿费用

- 北京、太原、长治三地首选住公司宿舍；
- 外出住宿须严格按标准，首选协议酒店；
- 规范出差就餐补助标准，不同城市差异化。

行政降本

D. 招待规格分层分级，
按标准执行



行政降本

E. 合理调度车辆 控制用车成本

严禁公车私用
严审车辆各项费用

公务用车统筹调配
接待客户提前申请



鼓励私车公用
减少外叫车

行政降本

F. 充分应用
“阳光费用”模式



1 经办人
填单



2 多媒体
投影公示



3 审核人
质询提问



4 各权限
责任人签字

5 阳光
费用

廉洁公正 细析严审
合规准支 超标销毁

必须撕发票!

行政降本

G. 加强素质类、觉悟类培训

节约成本

- 从点滴做起
- 从我做起
- 从现在做起



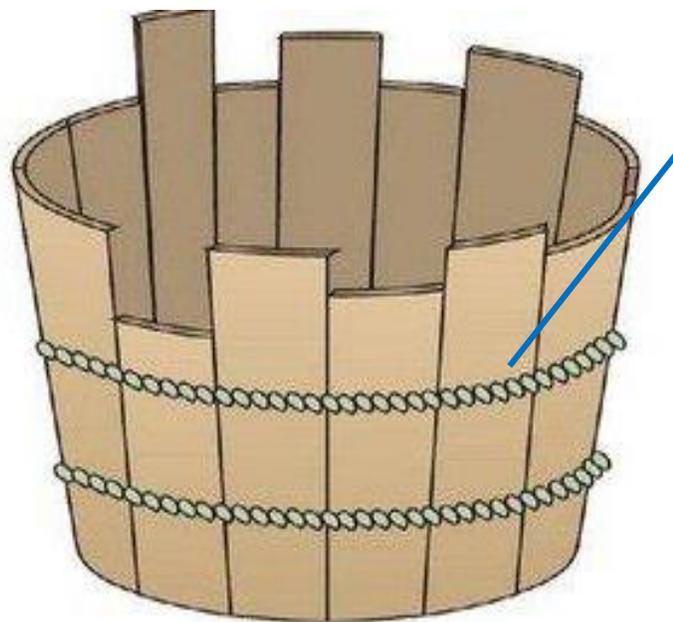
培养“砍一分成本就是增一分利润”意识

PART 05

管理降本

1、管理者要有财务意识

A. 管理者要懂财务知识



财务管理
木桶上的箍，
增强桶的安全性、牢固性

1、管理者要有财务意识

B. 紧盯3张报表
看好3个数字

资产负债表

编制单位：山西振东制药股份有限公司 2020年11月30日

资产	行次	期末数	年初数	负债和所有者权益	行次	期末数	年初数
流动资产：				流动资产	31	269000000.00	425000000.00
货币资金	1	270668405.64	3111994171.05	应收账款	32		45379000.00
交易性金融资产	2	3482501.70	95017119.66	应收票据	33		19319570.65
应收账款	3	282841143.43	267291518.20	应付账款	34	13743824.04	7883230.27
应收票据	4	198101547.33	90878805.30	应付职工薪酬	35	19886643.62	13554254.57
预付账款	5			应交税费	36	3708476.55	1276517.00
应收利息	6			应付股利	37		
应收股利	7			其他应付款	38	1644799355.41	1249331719.01
其他应收款	8	198101547.33	90878805.30	一年内到期的非流动资产	39		
存货	9	2050539903.02	1509394319.38	其他流动资产	40		92005.67
流动资产合计	10	73603096.38	26029019.95	其他非流动资产	41		
非流动资产：				其他权益工具投资	42	195608567.23	1403611291.33
长期股权投资	11			其他非流动金融资产	43		
固定资产	12	2879028597.52	2311308013.54	递延所得税资产	44		
在建工程	13			其他非流动资产	45		
无形资产	14	747559.14	747559.14	其他非流动资产	46		
开发支出	15			其他非流动资产	47		
商誉	16	3647288657.08	3618284337.62	其他非流动资产	48	20079866.41	7894798.32
长期待摊费用	17			其他非流动资产	49		
递延所得税资产	18	215293139.62	227768899.21	其他非流动资产	50	43112866.41	31994798.32
其他非流动资产	19	10324798.55	16889986.72	其他非流动资产	51	1999121235.86	1435626089.62
流动资产合计	20	73603096.38	26029019.95	其他非流动资产	52		
非流动资产合计	21	10324798.55	16889986.72	其他非流动资产	53		
资产总计	22	840278849.92	428190000.00	其他非流动资产	54		
负债：				其他非流动资产	55		
短期借款	23			其他非流动资产	56		
应付账款	24	139975714.39	118101845.39	其他非流动资产	57		
预收账款	25			其他非流动资产	58		
应付职工薪酬	26	17421583.67	17421583.67	其他非流动资产	59		
应交税费	27			其他非流动资产	60		
应付股利	28			其他非流动资产	61		
其他应付款	29	1644799355.41	1249331719.01	其他非流动资产	62		
一年内到期的非流动负债	30			其他非流动资产	63		
其他非流动负债	31			其他非流动资产	64		
流动负债合计	32	1644799355.41	1249331719.01	其他非流动资产	65		
非流动负债：				其他非流动资产	66		
长期借款	33			其他非流动资产	67		
应付债券	34			其他非流动资产	68		
其他非流动负债	35			其他非流动资产	69		
非流动负债合计	36			其他非流动资产	70		
负债合计	37	1644799355.41	1249331719.01	其他非流动资产	71		
所有者权益：				其他非流动资产	72		
实收资本	38	269000000.00	269000000.00	其他非流动资产	73		
资本公积	39			其他非流动资产	74		
盈余公积	40			其他非流动资产	75		
未分配利润	41	428190000.00	148190000.00	其他非流动资产	76		
所有者权益合计	42	675090000.00	409070000.00	其他非流动资产	77		
负债和所有者权益总计	43	840278849.92	428190000.00	其他非流动资产	78		

现金流量表

编制单位：山西振东制药股份有限公司

项目	行次	金额
经营活动产生的现金流量：		
销售商品、提供劳务收到的现金	1	549869747.01
收到的税费返还	2	108168.81
收到其他与经营活动有关的现金	3	1182285409.18
经营活动现金流入小计	4	173263325.10
购买商品、接受劳务支付的现金	5	116829449.77
支付给职工以及为职工支付的现金	6	16694336.90
支付的各项税费	7	68934170.73
支付其他与经营活动有关的现金	8	158891798.91
经营活动现金流出小计	9	1941624929.31
经营活动产生的现金流量净额	10	-209316164.21
投资活动产生的现金流量：		
收回投资收到的现金	11	
取得投资收益收到的现金	12	8542342.37
处置固定资产、无形资产和其他长期资产收回的现金净额	13	
处置子公司及其他营业单位收到的现金净额	14	
收到其他与投资活动有关的现金	15	68268128.28
投资活动现金流入小计	16	69123570.65
购建固定资产、无形资产和其他长期资产支付的现金	17	52024638.19
投资支付的现金	18	27822894.68
支付其他与投资活动有关的现金	19	
投资活动现金流出小计	20	605741372.92
投资活动产生的现金流量净额	21	68558895.79
筹资活动产生的现金流量：		
吸收投资收到的现金	22	5836844.86
取得借款收到的现金	23	45100000.00
收到其他与筹资活动有关的现金	24	5050000.00
筹资活动现金流入小计	25	50500000.00
偿还债务支付的现金	26	45605000.00
分配股利、利润或偿付利息支付的现金	27	23150000.00
支付其他与筹资活动有关的现金	28	61382070.50
筹资活动现金流出小计	29	520555.56
筹资活动产生的现金流量净额	30	29322626.06
汇率变动对现金及现金等价物的影响	31	16279737.94
现金及现金等价物净增加额	32	
期初现金及现金等价物余额	33	40927765.41
期末现金及现金等价物余额	34	31196171.05
现金流量净额	35	27068805.64

利润表

编制单位：山西振东制药股份有限公司

项目	行次	本年数	上年数
一、营业收入	1	628325965.51	795174116.85
减：营业成本	2	74896697.59	73551235.55
营业税金及附加	3	11427405.45	10002108.88
销售费用	4	326708728.52	500015181.79
管理费用	5	94237323.24	99766457.81
研发费用	6	62806156.77	44848865.27
财务费用	7	27080140.50	18365993.64
加：信用减值损失	8	8896115.22	
资产减值损失	9	-4036585.35	-1696842.58
公允价值变动收益	10		
投资收益	11	7557212.37	4883561.05
其他收益	12	51000400.00	1927500.00
营业利润	13	94586655.68	53738492.38
加：营业外收入	14	4311680.65	12319321.71
减：营业外支出	15	8319198.56	1132656.81
其中：非流动资产处置损失	16	9057913.77	64925157.28
利润总额	17	3335099.42	18734.75
减：所得税费用	18	87244038.35	64906422.53

收入
成本
利润

资产负债表、现金流量表、利润表

1、管理者要有财务意识

C. 财务先行，
凡事核算优先

客户接单前

01

合同签订前

02

招聘员工前

03

核 算
成本与利润

04

事务决策前

05

盖章签字前

2、谨记人力是最贵的成本

显性成本

工资

奖金

福利

隐性成本

培训

提升

失误成本

拖拉成本

不可预计

2、谨记人力是最贵的成本



A. 机构设置扁平化
削减不必要机构
一专多职

整合



职能相近部门

例：财务部与行政部合并

2、谨记人力是最贵的成本

B. 定岗定职
砍掉臃肿人员



5个人的工作



3个人干活



发4个人的工资

2、谨记人力是最贵的成本

C. 数字量化考核
每个团队都是

利润中心
成本中心
价值中心



2、谨记人力是最贵的成本

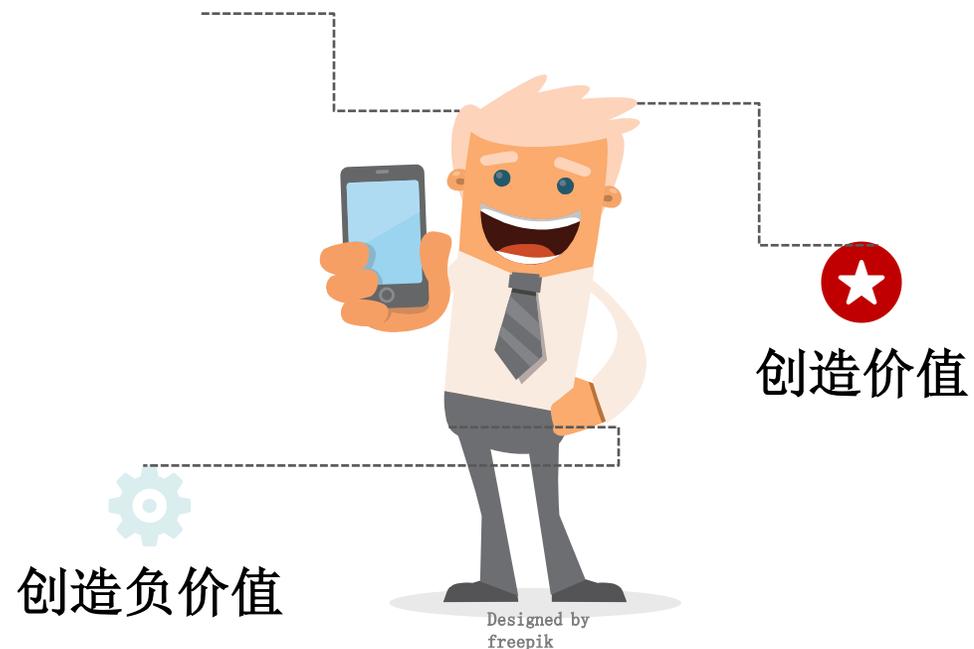
D. 人人头上有指标
绩效量化
强化考核



2、谨记人力是最贵的成本

E. 培养精兵强将

- 将**不创造价值**的人
提升为**创造价值**的人
- 将**创造负价值**的人
提升为**不创造价值**的人



3、不要忽视时间成本

浪费别人的时间=图财害命

浪费自己的时间=慢性自杀

每个人的时间都是有价值的

年收入 (万元)	年平均工作 时间 (天)	日工作 时间 (时)	每天价值 (元)	每小时价值 (元)	每分钟价值 (元)
6	264	8	227.27	28.41	0.47
10	264	8	378.79	47.35	0.79
20	264	8	757.58	94.70	1.58
50	264	8	1893.94	236.74	3.95
100	264	8	3787.88	473.5	7.89

3、不要忽视时间成本



A. 合理规划工作时间

【06计划】

1. 复方苦参注射液UPLC实验
(仪器考察)

目的：项目推进

2. 复方苦参注射液HPLC分析
(色谱柱考察)

目的：项目推进

激励语：The man who
has made up his mind to
do it will never
say 'impossible'

【振东鹏飞】

早计划要科学

【05总结】

1. 与商务沟通19年合同事宜
结果：细节已定，模板定后
印刷

2. 审核发货单

结果：审核27个，并正常发
货

差距：不够细心

措施：从各个角度仔细核对

【振东慧娟】

晚总结要精练

3、不要忽视时间成本

B. 开小会、开短会



展会间隙召开短暂沟通会

3、不要忽视时间成本

C. 提升工作效率

勤汇报
勤沟通

日事日毕
日清日高



加快节奏
走路快
吃饭快
说话快
.....

PART 06

财务降本

财务降本



A. 建立集中管控账户

意义

- 实现自动上划下拨，减少人员；
- 资金集中管控，增加财务收入。

财务降本

C. 采用承兑付款

意义

- 可减少资金占用
- 加速资金流转

票样

银行承兑汇票

出票日期 贰零零陆年壹拾贰月壹拾玖日 9000000000507

出票人全称	深圳市天普通信发展有限公司	收款人	全 称	广东物资燃料有限公司																						
出票人账号	1802014140001784		账 号	0301014170012347																						
付款行全称	深圳分行		开户银行	广州																						
出票金额	人民币 壹万元整 (大写)	<table border="1"> <tr> <td>亿</td><td>千</td><td>百</td><td>十</td><td>万</td><td>千</td><td>百</td><td>十</td><td>元</td><td>角</td><td>分</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td>¥</td><td>1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td> </tr> </table>			亿	千	百	十	万	千	百	十	元	角	分					¥	1	0	0	0	0	0
亿	千	百	十	万	千	百	十	元	角	分																
				¥	1	0	0	0	0	0																
汇票到期日	贰零零柒年零陆月零壹日	付 行号	1802																							
承兑行名称	工商银行	付 地址	深圳市																							
本汇票请银行承兑,到期无条件付款		本汇票已承兑,到期由本行付款		出票日期 2006年 月 日																						
出票人签章		备注	复核	记账																						



四、注意事项

四、注意事项

- A. 人人都要有成本意识
- B. 人人都要有数字意识
- C. 隐性成本、拖拉成本更要重视
- D. 战略成本大于战术成本，
决策成本大于实施成本



隐蔽性: 容易被忽视

动态性: 不易被掌控

难以计量: 如质量问题给企业声誉造成的损失



企业家爱国 就是做好产品

为中国人设计 让中国人健康

我是这样想的 也是这样做的