

国药集团提质增效工作的探索与实践

陈施行 杨珊华

摘要：中国医药集团有限公司通过对提质增效进行概念界定，将提质增效与企业日常经营管理活动区分开来，明确了提质增效工作的本质。本文总结了中国医药集团有限公司按照项目制组织开展提质增效的工作实践，并以中国中药控股有限公司为例具体阐述项目制的主要做法、经验以及取得的成效。

关键词：提质增效；项目制；精益管理

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)17-0033-04

2020年，面对突如其来的新冠肺炎疫情，中国医药集团有限公司（以下简称国药集团）积极响应党中央“六稳六保”要求，组织所属企业认真开展提质增效工作。2021年，国药集团坚决贯彻落实党中央、国务院决策部署，继续统筹疫情防控和改革发展，各项经营指标取得突破性进展。集团由财务部牵头组织，以项目制方式深入开展提质增效工作，创造了显著的经济效益，提升了经营效率和管理水平，推动了集团经营指标达成及持续高质量发展。

一、对提质增效工作的认识

国药集团对提质增效作如下定义：提质增效是由企业管理层组织的、区别于日常经营管理活动，旨在提高企业发展质量、能够在短期内（一般不超过一年）增加经济效益的专项提

升性管理活动。

企业在创造价值过程中，由于信息不对称、制度不完善、管理不到位、流程不通畅等原因，不可避免地存在价值链上的薄弱环节或漏洞，导致价值流失或减少。国药集团经过实践，发现提质增效正是识别价值漏洞和价值空间，进行价值挖掘的重要手段之一。由财务部组织推动提质增效工作，具有以下便利条件：首先，财务总监、财务人员对企业价值创造与形成的过程及实现情况了解最全面、最及时、最准确，组织价值挖掘具有天然专业优势；其次，价值挖掘是价值创造工作的延伸，现有的财务工作模式为财务部组织推动提质增效工作奠定了基础；最后，企业数字化转型（包括财务数字化转型）为财务部组织推动提质增效工作提供了技术保障和信息资源的便利。

二、集团层面抓好提质增效工作的组织管理

2020年，集团成立国药集团提质增效专项推进工作组，由集团主要领导任组长，集团其他经营班子为工作组成员。工作组下设办公室（设在财务部），成员为集团各经营管理部门负责人。各级子公司同步建立提质增效工作机制，对“计划——执行——检查——考核”各个环节均安排专门机构和人员予以落实，上下协同形成网格化的组织管理体系。

（一）统一部署落实任务目标

集团财务部总结中国中药控股有限公司（以下简称中药控股）提质增效工作经验，2021年开始在全集团推广项目目标责任制，按照“集团推动、全员参与、项目制管理”的方式，由主要负责人抓总、总会计师靠前指挥、财

作者简介：陈施行，中国医药集团有限公司高级业务主管；
杨珊华，中国医药集团有限公司总会计师。

务部牵头，通过明确具体目标、统一指挥、灵活组织、过程控制及结果评价，有力推动提质增效专项工作落实。

在总结上年提质增效工作的基础上，集团结合年度任务目标研究制定《提质增效专项行动方案》，明确净利润、销管费用率、营运周期、科技投入等专项目标，从优化产业布局、稳产增收、降本控费、改善运营效率等方面细化具体行动方案；组织召开全级次提质增效工作会议，按照“项目制、可量化、可考核”原则部署当年提质增效工作，组织子公司按照“横向到边、纵向到底”的要求逐级落实任务目标，并邀请上一年度提质增效工作成效显著的公司进行经验分享和交流。

（二）结合实际分层分类立项

国药集团将提质增效项目分为增收、提质、降本、控费、创新五大类，分别征集子公司项目立项。其中增收、降本、控费类项目为“增效”范畴，明确分销、零售、生物制药、现代中药、化药制药等不同业态的市场开拓和转型升级方向，以及成本管控和费用挖潜重点，通过改善现有价值创造的薄弱环节实现增收增利；提质、创新类项目为“提质”范畴，从深化应收账款及存货精益管理、加快推进工业化与信息化融合、提升科研转产率等方面入手，着力提高运营和创新效率，巩固扩大经营成果，推动企业持续高质量发展。

二级子公司结合自身实际，按照业务和管理条线细化项目类别，组织所属企业进一步分解目标，并落实到提质增效具体项目，经经理层办公会或主要领导审批后予以立项。例如，中药控股从管理类、销售类、生产类、采购类、技术质量类、流程类等9大经营管理领域进行立项；中国生物技

术股份有限公司按照收率提升、节能降本、管理降本、国产化替代、工程降本、集采降本、盘活增收等11个条线设定项目；上海现代制药股份有限公司划分生产、采购、研发、市场、财务、人力等12大类进行项目管理；中国医药集团联合工程有限公司从市场开拓、应收账款管控、降本控费、现金流管理和科技创新五方面立项。

由于不同子公司提质增效的重点、难点不同，在具体分类排序上允许动态调整，哪类项目管理条件成熟、哪类先行实施，以点带面、分层分类开展提质增效项目管理。

（三）加强常态化过程管控

一是以成本费用明细梳理为切入点，按成本费用形态进行分类管理，聚焦薪酬、市场、折旧、物流、能源等金额或增幅较大的费用，严控非生产性支出。集团在二级子公司自我挖潜的基础上逐户确定费用管控专项目标，并按季监测子公司销管费用率目标执行情况，对成本费用率高的企业强化穿透式管控。

二是以督导促落实，集团编制《提质增效工作手册》，建立推进工作组成员与二级子公司一对一专项督导机制。集团领导带队到二级子公司及部分三级子公司现场开展提质增效专项督导，分析解决存在的困难或问题。

三是定期跟踪项目进度，集团财务部按季度跟进子公司提质增效方案落实情况，经营管理部门对执行偏差大的子公司下达提示函，推动各项措施落到实处。

（四）加大专项考核力度

国药集团制定《提质增效专项工作考核办法》，从过程组织和项目结果两方面对提质增效工作进行考核评价，建立健全提质增效立项、结项、利

润贡献与企业负责人业绩考核相衔接的目标确定机制和激励约束机制。按照指标客观、计算简单、导向明确原则，考核办法设定立项率、结项率、效益目标达成率、结项效益增幅、利润贡献率、“持续提升效益类”项目占比六项量化指标，权重分别为15%、15%、30%、10%、20%、10%。对于经集团组织评定的提质增效优秀案例，作为加分项纳入所属二级子公司考核得分（优秀案例加分不超过5分）。

除应用于二级子公司年度业绩考核外，集团还在年度工作会议上对提质增效考核结果进行通报和表扬，对提质增效工作贡献突出的团队或个人由相关子公司给予专项奖励。

三、中药控股以项目制开展提质增效的主要做法和经验

根据集团提质增效专项行动方案的要求，集团各公司均按照项目制开展提质增效工作。其中中药控股提质增效活动最有代表性，其主要做法和经验有以下几点：

（一）党建引领，建立强大项目保障机制

中药控股党委下发《关于开展“党建+提质降本增效”专项行动的通知》，充分发挥党委把方向、管大局、促落实的领导作用；各级党组织以党建为引领，扎实推进提质增效专项工作，形成全面动员、全员参与、全域覆盖的态势，切实将提质增效工作抓细、抓紧、抓实。

由党政班子组成专项工作领导小组，提供项目指导，确定专项工作目标和考核原则。同时，成立专项工作小组，由财务总监担任组长，财务中心牵头、各职能部门分线管理，各子公司负责人亲自挂帅，负责立结项管理、项目

表1 中药控股提质增效项目分类表

序号	项目大类	项目小类
1	流程类	流程改善小类
2	销售类	稳产增收小类
3		压控销售费用小类
4		提高周转小类
5	生产类	生产降本小类
6	采购类	采购降本小类
7	技术质量类	技术质量小类
8	管理类	财务费用压降小类
9		管理费用压降小类
10	人力成本管控类	人力减免补贴政策小类
11		人力成本管控小类
12	政策类	财会政策利用小类
13		税收减免政策小类
14		科研补贴政策小类
15		生产减免补贴政策小类
16	资产盘活类	资产处置小类

实施指导、推广项目评选、评估效益目标等。专项工作小组于每季度结束后汇总各项目情况，向专项工作领导小组汇报专项工作进展。

通过建立强有力的项目保障机制，中药控股在短时间内迅速响应、统一思想，充分发挥各职能部门的业务特长，有序组织全员、全方位的项目实施。

(二) 以项目制为基础，建立目标责任管理机制

中药控股将提质增效项目按照经济效益类和管理效益类分别立项，并进一步细分为9大类、16小类项目(见表1)，由职能部门进行分线管理，引导推动子企业分析生产经营各领域存在的薄弱环节，找到改善点和提升目标，成立项目组进行项目立项，明确项目目标、项目团队、结项时间，并由分管部门实施目标管理和进度管控。

中药控股坚持在年度预算范围内开展项目，立项以不额外增加经济投入为前提，以看得见、摸得着、算得

出、可追溯的事实为依据，细化每一类、每一个项目的经济效益目标，据此制定年度经济效益总目标，将提质增效落到实处。2020~2021年，中药控股75家经营实体子公司、12个职能部门经审批立项的项目超过800个，立项范围涵盖企业生产经营全流程。

(三) 快速复制推广优秀项目

通过持续组织开展提质增效专项工作，中药控股涌现了大量优秀项目。2021年项目立项时，中药控股特别组织对优秀项目进行复制推广，进一步扩大提质增效成果。

2020年，中药控股总裁办公室整合需求资源，牵头子公司开展出差住宿降本、出行机票降本、办公用品采购降本，2021年将办公降本项目在系统内进行快速推广；中药材资源中心牵头各子公司，从集采和自采两方面梳理采购降本计划，逐步淘汰资金、品管实力较弱的供应商，优化供应商区域结构，2021年相关采购降本措施

在多个子公司得到有效推广。

(四) 建立目标责任激励机制

自2020年起，中药控股将提质增效专项工作纳入子公司年度经营业绩考核，签订专项工作目标责任书，实行专项管理；对专项工作优秀单位、优秀项目，实行单独的团队和个人项目激励；将专项工作组织落实情况作为子公司经营班子业绩评价必要事项，纳入任职要求以及选拔调任的必要考评事项。2021年，中药控股继续优化考核方案，在经济效益基础上增加管理效益和组织落实情况考核，评价指标更加全面、客观，专项工作的指引方向也更加明确。中药控股对经济效益、管理效益、专项工作组织落实情况进行考核的具体标准如下：

1. 经济效益完成情况考核得分。根据专项工作结项经济效益总金额/专项工作经济效益总目标 $\times 100 \times 50\%$ 计算，当专项工作结项经济效益总金额/专项工作经济效益总目标 $\geq 110\%$ 时，按上限110分计算，占总得分权重的50%。

2. 管理效益提升情况考核得分。综合考虑当年提质增效专项工作中精益管理理论、方法的应用与实践情况，“可持续改善类”项目结项经济效益金额大小及其占专项工作经济效益总目标的比例，专项工作经济效益总目标占公司当年营业收入的比例等综合评定，上限100分，占总得分权重的30%。

3. 组织落实情况考核得分。综合考虑各子公司当年提质增效专项工作方案设计、宣传推广、组织实施、结项管理及工作总结等全流程组织管理工作的落实情况，上限100分，占总得分权重的20%。

(五) 构建提质增效长效机制

2020年以来，中药控股在深入实

践项目制的基础上,不断优化工作方式,采取多项措施推动构建提质增效长效机制。

一是树立标杆,发挥榜样作用。每年征集“金点子”项目、典型案例在微信公众号上进行宣传分享,持续对标杆项目进行宣传报道。建立定期分享交流会议机制,分享优秀项目案例,交流专项工作经验,促进精益管理思想的传播。

二是将提质增效融入企业文化建设。举办“精益管理提质增效”主题演讲比赛,以赛促学,以赛促干;制作微创新名人榜宣传海报,激励全员持续开展创新改善行动;将创新优秀案例汇编成册予以印发,共享创新改善成果等。

三是系统开展精益管理培训。以同济堂制药配方颗粒车间为样本,进行现场调研和精益管理培训;通过标杆项目培训精益管理核心工具及方法;指导种子选手通过学习培训,回到各子公司推进精益管理。

四、国药集团提质增效工作成效

自2012年以来,国务院国资委每年都组织中央企业开展提质增效工作,给中央企业提质增效工作提出了明确要求。国药集团认真贯彻国务院国资委提质增效工作要求,同时结合实际创新思维和工作方式,取得了显著成效。2020年,国药集团聚焦“确保完成全年目标任务”总目标,从集团层面明确提出净利润、销管费用率、营运周期、工业研发经费投入强度四项量化目标,全年仅压控费用就实现增效10.98亿元。2021年,国药集团提质增效专项推进工作组决定在全集团推广中药控股项目制工作经验,组织

子公司设立提质增效项目586个,全年实现增效13.67亿元,超额完成年初设定的提质增效总目标。

2020~2021年,中药控股提质增效专项工作实现增效3.72亿元,连续两年超额完成年度目标任务。尤其是在2020年,面对新冠肺炎疫情影响以及激烈的行业竞争形势,中药控股在全年营业收入仅增长2.3%的情况下,通过在全系统深入开展提质增效专项工作,最终实现净利润同比增长10.6%。2022年7月,中药控股凭借优良的经营业绩和高质量发展成果,位列“2021年度中国中药企业TOP 100排行榜”第二位,行业地位持续提升。

五、关于进一步做好提质增效工作的思考

(一)持续强化项目制理念

要充分认识到提质增效作为企业一项长期性、提升性管理活动的重要性,是企业实现精益管理的本质要求,也是企业实现高质量发展和对标世界一流的需要。要坚持按照项目制开展提质增效,正确认识和处理短期效益与长期效益、经营效益与管理效益、财务效益与非财务效益、经营管理与改革创新的关系,既要提质增效工作与企业日常经营管理工作与专项提升工作紧密结合,又要有所区分。

(二)加大宣传力度,提高项目覆盖率

要加大宣传力度,树立全员参与理念,聚焦价值链,覆盖全生态,提高项目制在全级次、全业态实体经营单位的覆盖率,营造持续提质增效和精益管理的企业文化。要在财务部牵头组织的基础上,注重提高各级次企业职能部门的积极性和参与度,充分发挥其业务专长,共同做好项目管理,

推动项目制向纵深开展。

(三)不断巩固扩大项目制成果

要将自主申报与严格立项审核相结合,对每项改进活动在立项时就明确效益实现路径、计算方式以及结项标准,为考核评价和复制推广奠定基础。要结合生产经营管理实际情况,深入挖掘可持续改善项目,及时总结、快速推广典型经验和优秀案例,探索通过精益管理工具和方法固化、推广项目成果,从点到面贯通价值链各个环节,不断提升经营管理和科学决策水平。

(四)持续优化项目制考核

国药集团自2022年开始将提质增效纳入二级子公司年度专项考核评价体系。要持续优化项目考核,研究制定更精准、科学、合理、有效的激励考核方案,强化考核的导向作用,通过客观、公开、公正的专项考核加强项目制闭环管理,不断激发全体员工提质增效的潜能活力。

2022年,新冠肺炎疫情给经济带来的下行压力增大,为确保集团在“十四五”期间继续保持良好发展态势,必须全面贯彻落党中央“三新一高”要求,围绕国务院国资委中央企业负责人会议确定的“两增一控三提高”目标,全面落实“稳增长、防风险”的工作要求,把提质增效作为提升精益管理水平和应对内外部不确定性的重要抓手,持续打造国药集团核心竞争力,不断推动国药集团管理提升和高质量发展。■

责任编辑 李斐然 林荣森

主要参考文献

- [1] 谢青芸.杨珊华:数字化时代CFO新使命——业财融合与价值挖掘[J].新理财,2022,(4):46-48.