

浙南制药股份有限公司发展战略研究

引言

浙南制药股份有限公司（以下简称浙南制药）前身系杭州制药厂（民生药厂）云和分厂，建于1966年10月。1970年7月1日改名为浙江省丽水地区工农制药厂，1980年又改名为浙南制药厂，1997年由省改革月报集团控股后改名为浙南药业有限公司，并于1990年迁至丽水。经过35年的风雨历程，浙南制药已经成为我省医药行业重点企业之一，是具有生产化学合成原料药及各种片剂、针剂、胶囊、乳剂、冻干剂、口服液等多种剂型的制药企业，年产量达万元人民币，总资产达6926.88亿元人民币。

但在中国经济逐步从计划经济向市场经济转轨，医药行业发展环境发生巨大变化的历史时期，浙南制药因地理区位闭塞及体制僵化等原因，痛失改革和市场竞争的机遇，发展迟缓甚至倒退。截止2000年，浙南制药资产总额6926.88万元（含土地使用权），负债7012.88万元人民币，已经资不抵债，正处于破产的边缘。同时，浙南制药还面临着新药研发经费不足，设备陈旧，难以跟上医药业的技术发展，员工对企业缺乏信心、人才流失现象严重，营销渠道逐渐萎缩，企业市场信誉受损等一系列的现实问题。

在现有的企业规模、体制和机制、资源和战略能力基础上，浙南制药要摆脱经营窘境是不现实的。因此，以公司改制为契机，实施公司再造战略，全力推进二次创业，再创浙南制药辉煌，是全体浙南制药全体员工新世纪初的伟大历史使命。

一、公司发展的SWOT分析

（一）、挑战与机遇

1、加入WTO为中国医药产业带来的挑战和机遇

★加入WTO将迫使我国医药行业商业运作模式向大规模、集团化演变，并对医药市场的竞争格局产生重大的影响。

中国加入WTO后，医药行业会有重大影响的一个领域将是高度分散的药品经销业。按照国家经贸委1999年6月的通知，这个领域已向外国开放，同时限制外方的投资比例不得超过49%（最低注册成本为970万美元）。但按照WTO的要求这些限制将最终会消失，因为它要求在加入后3年内完全开放此领域。在中国有17,000家药品批发商，但上规模的只有1,000家左右，年销售额超过3,000万美元的仅70家，这70家企业平均所创利润仅占行业总利润的12%。

中国进入WTO后，海外大型医药集团公司将凭借雄厚的资本、超大规模运作、先进的理念和管理模式（包括B2B和B2C的电子商务、企业资源计划、内部审计、培训等）、人才众多、连锁化销售网络等方面的优势，对中国现有医药企业产生巨大的冲击。

为应对入世，国家经贸委出台了培育大型医药企业计划，即培育销售额超过50亿元人民币的大型经销商10家，超20亿的40家，50家企业创造的销售额将占国内医药企业销售总额比重的70%。因此，未来中国药品市场的竞争格局将是两强并峙、相争：一方为外资大型医药集团公司，另一方为中国大型医药企业集团。

★加入WTO为中药走向世界和加快中药现代化进程创造了千载难逢的机

遇，但日本、韩国和德国等国家制造的“洋中药”进入中国市场的关税壁垒降低，将大大加剧我国中药市场竞争的激烈程度。

据专家预测，一旦中国“入世”，中药行业将是受益最大的三大行业之一。中医药在世界传统医学领域具有独特而重要的地位，中医诊疗技术简便，中药资源丰富，成本相对低廉，符合经济发展的成本效益原则；中医药的本质特征与当今人类回归自然、热衷传统疗法、崇尚天然药物的潮流相吻合，是解决许多疑难疾病以及康复、保健、养生等卫生问题的重要手段和途径；随着对外合作交流的日益增多，其国际影响越来越大，中药在国外的比率逐步增加，已有120多个国家和地区与我国有了中医药合作关系，来我国学习中医药的外国留学生在自然科学中占首位；可以说，通过WTO的桥梁，中医药将获得与国际医学界合作交流、扩大中医药对外贸易的更多机会。

开放必然会引入竞争，“入世”后中医药面临的压力不容忽视。据国内医药行业权威报纸《健康报》统计数据显示：1999年，我国中成药的出口额为7899万美元，比上年下降6.6%，而我国中成药的进口额为2516万美元，比上年增长59.1%。目前全球中草药市场销售额为160亿美元，我国仅占有其中3%的市场份额，这与我国做为中医中药发源地的地位极不相称。并且，入世后，中国对药品的进口关税将调至6%左右，下调幅度超过50%，因此日、韩、德等国家的“洋中药”正以中国入世为契机加大对中国市场的开拓力度。所以WTO对中药行业既是机遇也是挑战，但机遇重于挑战。

★日本、韩国、德国等国家生产的天然药在国际医药市场的成功体现出了中药在世界医药市场的良好前景，同时也使中国的中成药在世界市场遭遇强大的竞争对手。

当今，新的化学药物开发难度越来越大，从化学合成物中获得新药的成功率明显降低，且一些化学药物存在难以克服的毒副作用、药源性疾病等不利因素，因此天然药物已成为创制新药的重要研究对象。日本、韩国、德国等传统医药生产的大国，凭借现代科学技术优势加强了传统医药现代化的研究，实施GMP认证，提高生产管理水平，把传统中药的适用范围大大推进了一步。日本声称要成为世界传统医学的中心，要将汉医学改为东洋医学，还把不少汉方药列入了医疗保险。

日韩等国的中草药在世界市场上的成功显示了中成药在临床疗效上的巨大潜力，并带动了一股世界范围内的“中医热”，从而使中药具有十分良好的国际市场销售前景。但日、韩、德等国家的医药企业利用先发优势，建立比较完善的销售网络，树立了天然药的强势品牌，占领了国际天然药市场70%以上的市场份额，成为中国的中成药进入国际市场最大的竞争对手。

2、高新技术的发展使新药的研制模式发生了重大变化，也促使我国更加重视研究中药现代化的课题。

当代计算机技术日新月异，其数据处理能力成倍地增长，这使“虚拟制药”成为现实。比如，在美国等少数发达国家里，新药研制技术人员在计算机辅助下，通过模拟实验，可以验证新构建的化学分子结构的临床疗效。现代计算机技术的发展极大地节省了研制成本，并且加快了新药研制速度，对新药研制模式产生重大影响。此外，现代医学和高新技术相结合后发现，任何一种药物其原料药达到纳米级材料后，该药物的疗效发生了重大变化。因此，新材料科学的发展也极大地促进了药物制造业的发展。

随着高新技术在西方医药制造业里不断地应用改造，西方国家医药产品的技术含量不断提高，迫使我国更加重视研究中药现代化的课题。与此同时，高

新技术与医药制造业的结合也为我国中成药的生产带来技术改造和技术升级的机遇。用现代高新技术嫁接传统中药生产方式，将大大提高我国中成药的技术含量，增强中成药的国际市场竞争力。

3、新《药品管理法》的颁布和实行对医药行业产生重大影响，既迫使中等规模的医药制造企业重新适应市场竞争新的游戏规则，也为其迎来一次市场重新“洗牌”的机遇。

以往中国药品销售市场混乱，灰色交易泛滥，“回扣”在销售费用中所占比例居高不下。新《药品管理法》规定医院进药实行采购招标制，这将对浙南制药现有营销渠道带来负面影响，迫使浙南制药的营销策略和营销方式发生根本性转变，同时又有利于浙南制药凭借自身产品的价格优势，在各大医院实行采购招标制后的市场正面竞争中抓住机遇，扩大市场份额。

此外，新《药品管理法》规定药品生产企业必须限时通过 GMP 验收。通过 GMP 验收即意味着该企业取得药品生产市场准入许可证，但 GMP 的标准是十分严格的，是对药品制造企业的管理能力、生产环境和生产工艺的挑战。所以，GMP 认证有利于企业形成规范的生产环境和工艺流程，是浙南制药等医药企业提升自身规格档次、与国际进行接轨的一个良好契机。

4、浙江省及各级地方政府对医药产业的扶持使浙南制药在较易获得政府政策支持和比较宽松的外部发展环境的同时，也面临加速自身发展的压力。

中国浙江省是个医药大省，也是中药大省，已培育了民生药厂、胡庆余堂等数家中外著名的、历史久远的大型中成药生产企业；杭州以 35% 的同比增长率成为中国药品生产的集散中心；国家医药总局决定从 2001 年起每年在杭州召开中草药年会，使之成为中草药的国际论坛。

近年来，我省医药行业迅猛发展，正由医药大省向医药强省转变。省“十五”计划明确提出了“新药港”规划，力争在十五期间把医药产业建成杭州市最具特色和竞争力的新经济增长点，重点发展基因工程药物和疫苗、天然资源药物和海洋类药物、新剂型和新技术、利用现代生物技术改造中药产业等几个方面的技术和产品。

与省产业政策相对应的，丽水也将医药行业列为“十五”计划重点扶持产业。相对而言，丽水具有比较优势的是中药产业。丽水是我国第四个生态示范区，有 31 个中药材种植基地，天然药物资源丰富，约有中草药品种 1997 种，其中，厚朴产量占全国中药材市场份额 70%，茯苓占全国市场份额的 30%，元胡和米仁也是全国重点产地。丽水还是我国著名的食用菌种植基地。

依据自身资源禀赋，丽水在浙江省医药行业的区际分工体系中应定位于中药材种植基地，而非新药研发中心。浙南制药可以因地制宜地充分利用丽水中草药资源丰富的优势和食用菌种植基地就近的便利进行中药有效成分提取工作，开发出 1-2 个“三效”（高效、长效、速效）、“三小”（剂量小、毒性小、副作用小）、“三便”（储存、携带、服用方便）的新型中药，开发天然绿色保健品（如药食两用真菌多糖、灵芝多糖等），加速自身产品结构调整和企业的发展。

5、我国经济发展开始步入小康阶段，人民生活水平迅速提高，保健需求不断增长，绿色消费观念广入人心，这些因素为中成药带来千载难逢的市场机遇，也对保健品生产企业带来。

据统计数据显示，2000 年我国保健药品的产值已占整个药品市场产值的 10% 左右，保健品市场容量达 80 多亿元，而且每年将以（ ）% 的速度增长。当前，中国人均药品消费每年不到 10 美元，而中等发达国家每年人均消费药品达到 40—50 美元。所以，中国药品消费市场的发展空间还很大。面对不断

增长的中国保健品市场容量，以保健功能见长的中成药将迎来千载难逢的市场机遇。

(二)、现实基础与存在的困难

1、现实基础：

浙南制药历史悠久，有一定的社会知名度，在医药品市场上有较佳的品牌效应。浙南制药现已有 80 多个“准”字产品批号，现阶段以生产抗癌类药品和中成药为主，主打产品是米托恩醌、司莫司汀、薄芝片和黄芪三七口服液。

★产品特征和 market 分析：

米托恩醌：广谱抗癌药，现主要的应用症为白血病，也可以应用于乳腺癌，淋巴结肿瘤等。据新的研究还可以应用于膀胱癌，而泌尿科的疾病种类比血液病多十倍，通过扩大米托恩醌的适应症，完全可以将其市场扩大十倍。浙南制药是国内生产米托恩醌的两家企业之一，其米托恩醌生产车间是浙南制药目前唯一通过 GMP 认证的车间。凭借规范的生产环境和生产管理、高品质的产品质量、低廉的市场价格及良好的市场销售，米托恩醌成为浙南制药相对具有市场竞争力的产品。但西方国家苯类药物的技术更新速度很快，浙南制药的米托恩醌产品面临技术升级换代的巨大压力。

司莫司汀：浙南制药是该药物的国内独家生产企业，其主要适应症为脑瘤。但脑瘤的发病率较低，且其用药的周期较长，一般为 68 天一颗，因此这极大地限制了司莫司汀的市场容量。

薄芝片：免疫系统药，现主要用于皮肤科，红斑狼疮为主要适应症，对肾炎、肝炎也可能有效。其疗效虽然不如现有的治疗肾炎的药，但其毒副作用较小，不会使人产生浮肿。薄芝是种中药，以其为主要成分的药品市场前景看好。

黄芪三七口服：免疫系统药，有活血补气、去淤止痰疗效，能够改善睡眠，抑制精神疲劳。黄芪三七口服液是浙南制药 90 年代初的产品，后因故于 1997 年停产。随着中药在世界市场的兴起，黄芪三七口服液可以老药新做，通过重新包装和市场策划上市。但黄芪三七口服液存在易上火的副作用，而且原料普通，黄芪和三七的主要产地又不在丽水，这些不利因素限制了黄芪三七口服液的生产。

★已有一个车间通过 GMP 认证。

GMP 是国际药品生产质量管理标准，主要对制药企业的生产设备、生产环境、工艺流程进行标准化的考核。未来，按照新《药品管理法》的规定，GMP 是医药制造企业进入药品市场竞争的许可证；目前，我国大概只有 10% 的医药生产企业通过 GMP 认证。现阶段，GMP 是医药产品市场定价的分水岭，同类产品中，已通过 GMP 认证的药品的市场价格明显高于未获得 GMP 认证的药品价格。

GMP 认证是中小制药企业面临的重大课题，经过积极筹备，浙南制药的米托恩醌生产车间已经通过 GMP 认证，初步获得市场准入许可证，并将继续努力，其它重要产品生产车间有可能通过 GMP 认证。

2、问题与困难：

现阶段，浙南制药资不抵债，举步唯艰，正处于企业存亡的关键时期，同时还面临着以下的问题和困难：

★员工文化程度低下，素质偏低，人心涣散，对公司的发展几乎已经失去信心，重塑浙南制药的企业凝聚力和团结奋进的企业氛围是一项艰巨的工程。

浙南制药现有员工 469 人，但文化素质普遍偏低，其中达到大中专文化程

度的员工仅有 36 人，占员工总数员工 8%。由于前任浙南制药管理者在企业管理上的决策失误，导致企业效益滑坡，连年亏损，致使员工人心涣散；再加在用人机制上的欠缺，最终导致人才流失现象严重，员工因对公司领导层的极度失望而对浙南制药失去发展的信心。新时期，浙南制药百废待兴，首要的任务是唤醒员工对浙南制药的感情，力图增强企业凝聚力，重塑浙南制药团结奋进的企业氛围，而这正是一项艰巨的工程。

★历史包袱沉重，改制将使公司承受转变经营机制所带来的阵痛，实现平稳过渡是一项异常艰巨的任务。

只有改制，才能为浙南制药带来新的发展机遇、注入新的管理理念。但任何一次制度变迁都需付出一定的成本。公司转换经营机制和精简人员难免会产生极大的震动。能否顺利地协调好各方利益，做好员工的思想工作，事关公司改制和发展战略调整成败。

★已拥有米托恩醌、司莫司汀、薄芝片等抗癌类药物系列，但尚无拳头产品，尤其缺乏拥有自主知识产权的专利产品。

★营销网络面临萎缩威胁，营销网络急需重建。

在浙南制药前任管理者——改革月报集团的倡导和推动下，浙南制药初步建成了覆盖全国、市场触角延及全国各大城市的医院、药店、科研院所的营销网络。但因为近年来销售渠道管理不规范，浙南制药逐渐淡出许多重要市场的竞争，营销网络急剧萎缩，使公司蒙受了巨大的经济损失。因此，浙南制药在实施新战略之际，必须以“还我山河”的气势，积极完成重建营销网络这一艰巨的任务

二、战略选择

(一)新公司定位

新公司未来发展的基本定位是：科工贸一体化的现代民营企业、丽水市医药大产业的龙头企业，浙江省十大医药企业集团之一。

1、产权清晰、股本结构合理、管理规范的现代民营企业。

建立现代企业制度，完善的法人治理结构，聘用职业经理人员，实现所有权与控制权相分离，避免民营企业普遍存在的家族式管理现象；在公司运营机制及各项制度建设方面，全面向国际跨国公司靠拢，用规范的制度管理取代民营企业中随意的个人意志管理。

2、丽水市医药大产业的龙头企业。

丽水是中药材种植基地，而中药材种植具有明显的投入定位，即对劳动力的需求量比较大，因此在丽水传统农业受到冲击的情况下，大力发展医药农业，将剩余劳动力向中药材种植领域转移，是一项促进丽水产业结构调整、提高当地人均收入的重要而有效的抓手。可以浙南制药为龙头企业，积极推进种植、科、工、贸一体化的中药产业化和现代化进程，把丽水建设成为中药材和医药用食用菌种植、提取、成品加工、研究开发和贸易一体化的大产业区转变，将丽水建设成为浙江省乃至中国的中药材、药食两用菌种植和加工的最重要基地。

在这里，大产业区中的“大”字，包含三层涵义：一是特指产业规模大，而且在同类产业区规模排名中名列前茅。二是特指空间规模大。大产业区不是指我们通常所看到的“一乡一品”和“一村一品”的块状经济，而是指在一个县市甚至是相邻的多个县市的空间范围内的产业集聚区。三是特指产业链长。大产业区不仅仅是指某一类产品的制造基地，也是原材料种植、贸易、技术开发、专业人才培养的基地，是围绕某一类产品而发生的，贯穿第一、二、三次产业的产业活动空间。事实上，浙江省已经存在多个大产业区，例如，以永康为中心，覆盖武义、缙云等县的五金机械大产业区；覆盖路桥、黄岩、椒江和温岭等市

(区)的塑料制品和模具以及摩托车和摩托车配件大产业区；覆盖宁波、奉化等地的服装大产业区；等等。

应该看到，丽水的医药行业（尤其是中药行业）是完全符合大产业区的三个条件的，所以，浙南制药要凭借自身在丽水地区的技术、人才、网络、体制等各方面优势，争取成为丽水医药大产业的组织者和中药行业的龙头企业。

3、科工贸一体化的大型企业集团。

为了适应日益激烈的中国医药市场竞争，浙南制药必须要扩大规模大、完善营销网络和拥有独立自主知识产权，最终成为科工贸一体化的大型企业集团。为此，浙南制药要在科、工、贸三个方面进行大胆的改革：

★**科研**：兼并丽水市植物资源开发研究所，利用该所的技术力量和科研成果研制开发出医食两用的菌类保健药物；巩固和加强与国内的医药科研院所已建立的松散型合作关系，做好“引智”工作；加强与日本、韩国等国的中成药制造企业的合作与交流，引进和利用他们相对成熟、现代化的中草药加工技术和工艺研制中成药，并适时引进先进的生产设备。

★**生产**：改进生产技术和工艺，调整产品结构，紧扣市场需求提供产品。

★**销售**：改变只生产不销售的“加工型”企业角色，建立和完善自有的、并可控制的销售网络；同时，要与国内外的超大型和大型销售商建立稳定的战略联盟，充分利用他们覆盖全球的销售网络开拓市场，拓展自身产品销售渠道。

同时，在条件许可情况下，进行境外融资，引进外资，走中外合资的发展道路。

(二)、战略重点

浙南制药实施新的公司发展战略，关键是实现四大转变：

★**企业转制**：转换企业经营机制和体制，由国营药厂向股份制民营企业转变；改变股本结构，国家彻底退出，积极吸引民间私人资本、战略机构投资者、大型上市民营企业等多种形式的民营资本投资，构建开放型、多元化的民营企业股本结构；积极探索融资渠道和融资方式的创新，大力鼓励技术骨干技术入股，营造员工和企业同心同德、团结奋进的企业氛围。日本资金生产技术和国际销售网络。

★**企业转型**：浙南制药从传统企业逐步向现代企业转变，建立规范的法人治理结构，实行现代企业制度。

★**运营模式转换**：现阶段，浙南制药仅是一家中等规模的“生产型”医药企业，主要依靠价格优势进行市场开拓，但低廉的产品定价同时也限制了企业利润空间。在“一等企业卖品牌”的品牌时代，浙南制药理应转变自身的经营模式，大力发展品牌知名度，建设完善的销售网络，由“生产型”企业向“营销型”企业转化，依托品牌和销售网络取得企业长远的发展。

★**产品结构调整**：浙南制药的产品结构调整将分三个阶段进行：现阶段以西药生产为主，在中国加入世贸组织后的第二阶段，逐步从西药生产转向中成药的研制生产，在第三阶段以医食两用型菌类保健品为主要产品，最终形成西药、中成药和医食两用型菌类保健品三大产品系列，由三大产品系列组成浙南制药抗癌防癌产品体系。

从西药生产为主转向中成药研制为主要是根据浙南制药的比较优势确立的战略转移：（1）丽水缺乏西药原材料，但中草药材资源丰富，这为中成药的研制提供极大的便利，因而中成药要比西药具有原料的比较优势；（2）西药产业是高技术、资金密集型产业，而中药种植业和中药加工业是低技术、劳动密集型产业，从丽水市要素禀赋来看，丽水的劳动力要素的供给能力明显高于资金

和技术要素，因此中成药比之西药具有要素的比较优势；（3）丽水有中药材种植基地，可以形成中药加工工业，中成药比西药更接近原料种植基地，所以中成药比西药具有产业的比较优势；（4）入世后中国制药企业将受到保护药品知识产权条例的严格管制，这是对中国医药行业的严峻威胁，而中成药则基本不存在知识产权的顾虑，所以中成药比西药具有政策的比较优势。

浙南制药的产品结构从西药向中成药转变后还将向医食两用型菌类保健品发展，这是因为：（1）丽水是全国著名的食用菌种植基地，而著名的“浙八味”中药材中却没有一样是丽水特产，因此生产菌类保健品比中成药更有资源优势；（2）开发生产医食两用型菌类保健品符合省市两级政府大力发展医药行业的产业政策，有利于医药农业大发展，解决丽水市农业就业问题，较易获得丽水市政府的政策支持；（3）市场条件的变化使医食两用型菌类保健品市场迎来大发展的机遇。当前，菌类产品保健作用特别是抗癌等功能已得到消费者的普遍认可，市场基础较好；保健品的收入弹性较大，随着消费者收入水平的提高，对保健品的需求也将增加，并且需求的增加速度要高于收入水平的提高速度，所以医食两用型菌类保健品是属于朝阳产业，市场空间巨大。（4）生产医食两用型菌类保健品所需的技术、设备和资金投入要求不高，浙南制药完全可以承受。

（三）、战略步骤和阶段目标

1、第一阶段：2001年4月-9月，完成浙南制药改制方案的制订和发展战略的规划及论证工作；

2、第二阶段：2001年10月-2002年6月，实施公司改制方案，完成新公司的组建工作，基本设立公司的组织框架，建立公司法人治理机构，健全各项管理制度，并做好员工的培训工作，为下一阶段的市场拓展和战略实施打下良好的人力资源基础；主要产品车间通过GMP认证。

3、第三阶段：2002年7月-2003年7月，实施市场网络重建工作，重点是巩固杭州、南京等沿海中心城市的医药市场，重新进入北京、上海、广州等全国特大城市的医药市场。到2003年末，公司年销售额比之2001年末翻一番，达到元人民币。

4、第四阶段：2003年8月-2005年7月，全面推进市场网络建设工作，销售网络覆盖全国各大中小城市，成为我国十大医药企业集团之一。

5、第五阶段：2005年8月起，开拓海外市场。

三、股本结构设置

从成功企业的运作规律可以看到，企业内部机制运行的好坏跟股本结构设置的适宜有极大的关系。在计划经济时代，作为国有企业的浙南药厂，曾经对丽水当地经济的发展和人民的健康事业做出过很大的贡献，取得过辉煌的成绩，在当地人民的心中有一定的知名度。但是，在从计划经济走向市场经济的转轨过程中，原有的产权机制难以形成对经营者和生产者的有效激励，再加上后期个别领导私欲的膨胀，形成了浙南制药现在的困顿局面。浙南制药要重获生机，必须通过彻底改制，引进新的战略投资者作为突破口。通过股权结构的大变动，为浙南制药的二次腾飞创造制度条件。产权制度和经营机制的转变是浙南制药实现“四大转变”的重中之重。

（一）股本结构设计原则

根据浙南制药的实际情况和上述发展战略的总体思路，我们认为浙南制药

的股本结构设置应遵循以下几个方面的原则：

★开放的股本结构原则。医药行业的发展具有很大的不确定性，随产品开发成功带来的企业规模扩张随时都有可能发生，为了适应瞬息万变的市场，保持公司的战略能力，必须保持公司股份的开放性，以便于新的合作伙伴的加入。

★优势互补的股东结构原则。现代公司发展的好坏，与股东结构的合理与否有极大的关系，对各种资源所有者进行整合，是提高公司战略能力的有效途径。这些主要资源的所有者包括具有雄厚资金实力和融资能力的大型公司、主打产品的关键技术所有者、医药行业的大型销售公司等，他们掌握着公司发展的资金、技术、市场、人才等诸多关键性生产要素，对这些要素所有者通过股权结构进行合理的整合，形成优势互补的股权结构事关公司的长远发展战略。

★外资优先入股原则。日本、韩国、德国、台湾等国和地区的中药和中成药制造已形成巨大的产业规模，并建立了较为完善的国际销售网络。引进这些国家和地区的资金和技术，对加快浙南制药的中成药生产现代化和产品走向国际市场具有重大的意义。因此，在条件成熟的情况下，积极寻求与这些国家和地区医药企业，特别是日本食用菌多糖产品生产和销售企业的合作，对浙南制药的未来发展空间拓展具有重大的战略意义。因此，股本结构的设置上，要优先吸收这些国家相关企业的资金入股，以取得技术资金和国际销售网络等资源支持。

★主要经营者必须持股原则。公司的主要经营者，实际上掌握着公司的剩余控制权，要使他的个人利益目标与公司整体利益目标相一致，必须从产权结构上来进行限制，最好的办法，就是经营者持有一定比例的股份，保证经营者与公司的同舟共济。

（二）股本结构与股东类型

根据企业战略发展定位的需要和现有的资产负债情况的分析，我们认为，改制后企业的合理股本金约以 2500 万元人民币为宜。这些股本金主要由以下几类股东持有：

1、省内的上市大公司，占总股本的 40%。作为第一大股东，这种类型的股东持有 1000 万元的股份，实现相对控股。（1）进入医药行业是非医药产业上市公司进行股价炒作的极好题材，但也只有对参股企业达到至少是相对控股的地位，才能被股民认为是真正进行事业结构的调整，故只有达到相对控股，该类公司才有积极性参股；（2）作为第一大股东，具有对被控股企业的拥有感，对公司的发展会有极大的责任心，这使其在公司发生危机时具有更强的融资动力；（3）如果是本省的上市企业，在发生摩擦时政府就具有较强的协调能力。同时，作为本省的上市企业，与地方政府的谈判能力较强，为本公司争取省市优惠政策的能力也就更强；（4）上市公司所具有的较高知名度，具有明显的品牌溢出效应，如以他作为第一大股东，有利于本公司的品牌经营，降低广告宣传成本。对于药品和保健品而言，品牌对产品的销售作用很大，如果通过自己的渠道建立品牌，广告成本极为高昂，与上市公司合作，能明显解决这一瓶颈。同时，与实力雄厚的上市公司合作，能够树立本公司的外在的实力形象，提高对本公司药品和保健品的认同感。

2、外地大城市的医药销售公司，占总股本的 30%。（1）药品的销售渠道具有它本身的特点，自己建立销售网络的花费显然极为高昂，吸收外地大城市的医药销售公司作为大股东，完全可以利用其已有的销售网络拓展本公司在外地的市场空间，有效解决本公司销售渠道单一和市场空间狭小的缺陷；

（2）可以达到信息共享。对于药品生产行业而言，无论是政策的还是市场的

信息都极为重要，一条重要的信息往往可以改变一个企业的生存空间，利用这些外地的大型销售公司所掌握的信息，对公司的发展具有深远的影响；（3）有了这类股东，就可以移植其先进的经营模式，引进其先进的管理理念，共享其成熟的经营管理人才，更快地使改制后的公司走上现代企业的快车道。

3、主要经营者，占总股本的 15%。（1）主要经营者占有一定比例的股份，有利于形成产权的激励约束兼容，通过股权这一纽带，使主要经营者与公司形成利益共同体，形成良好的自律机制；（2）主要经营者参股，使其他股东对经营者的行为有较为明确的预期，一定程度上排除了经营者做出损害公司利益行为的可能，增强了其他股东的信心；（3）公司发展的好坏，通过一定份额的股权影响到经营者财富的多少，利用利益机制的约束，使经营者成为最具长期行为倾向的股东，有利于公司的长期发展。

4、技术要素所有者，占总股本的 15%。国际国内的发展经验表明，技术对医药企业发展的推动作用越来越大，甚至具有决定性的作用。对浙南制药来说，无论是开发新产品还是老药新做，或者是老药扩大适应症，都需要有技术要素提供强有力的支撑。浙江省早在 1998 年就已出台了技术要素参与分配的有关政策法规，目前正在对该政策做出更有利于技术要素所有者的修改。为了解决制约浙南制药发展的技术开发瓶颈制约，新公司章程中明确规定对技术要素入股采取开放原则，即如果有合适的技术，随时可以调整股本总量和结构；同时，也可以在公司内部实行一企多制，即对关键性技术，可以采取在公司下设独立核算的事业部，这一事业部采取模拟分公司制进行运作。这样可以提高技术股在事业部中的相对比重，达到提高技术入股积极性的效果。

四、组织结构设计

1、组织结构设计原则

- 建立精简、扁平化，但又高效的内部组织；
- 建立灵活但又可控制的组织；
- 建立部门之间职能界定清楚，同时避免职能交叉，却又具有团队精神的组织；
- 建立健全的约束机制和风险控制体系；
- 条块结合、以快为主

条是指纵向的职能部门，如业务、财务部门等，各设立主管经理，如财务总监；块指各实体事业部，如第一事业部、第二事业部等，相应由各实体总经理负责。在授权和分权体系中，纵向的条管理结合块管理，以块管理为主，但按照国际惯例，财务管理基本以条管理为主。

·计划在前、预算约束

公司应借鉴国际跨国公司做法，当年度经营活动严格以上年度编制的预算为纲，尽力避免出现预算外支出，进行任何投资、管理决策之前，都需进行预算审批手续。

·制度挂帅、文化领路

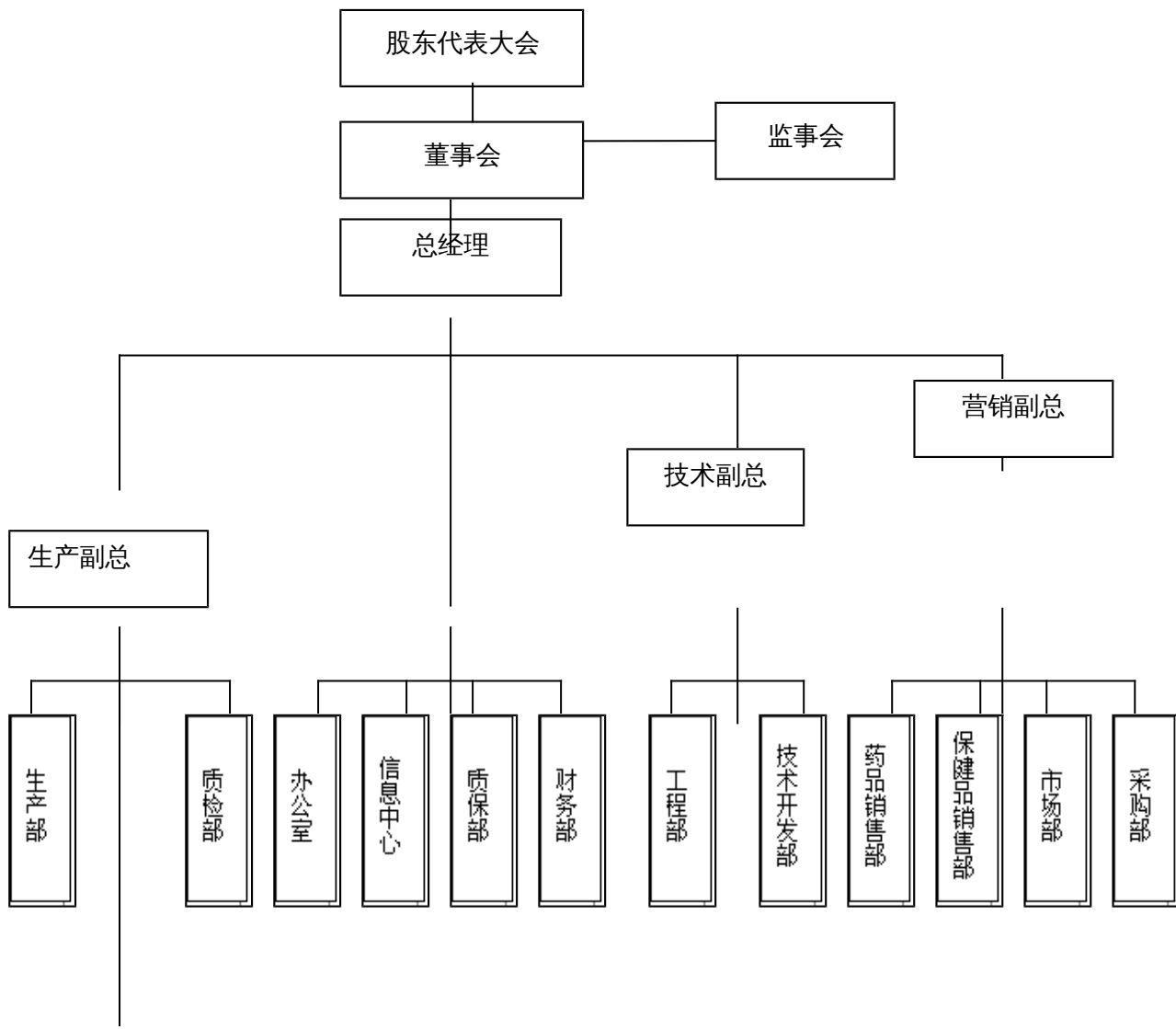
“没有规矩，不成方圆”，规范严格的企业各项制度有助于企业文化的形成，并为团队合作提供制度保障。

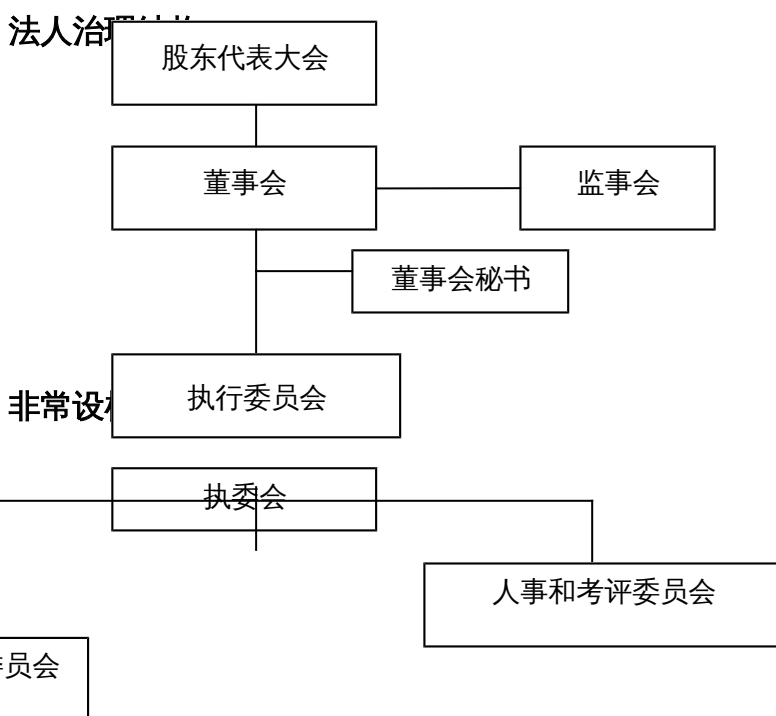
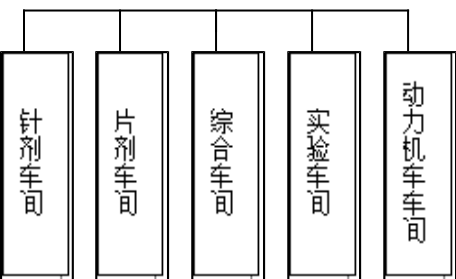
·纪律严明、激励相容

明确企业奖惩制度，对员工进行有效激励的同时又有有力的约束。

2、 2、 组织结构

根据上述组织结构设计原则，未来公司的组织结构图如下：



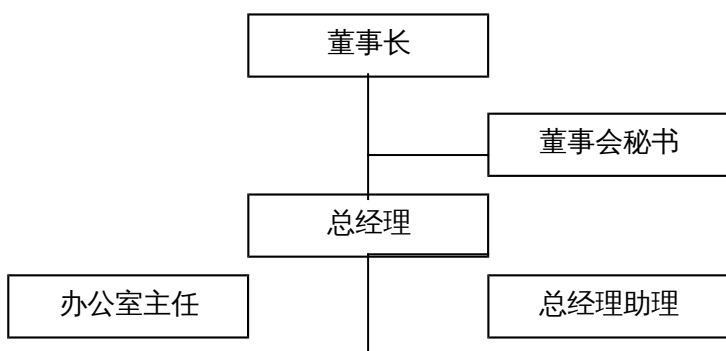


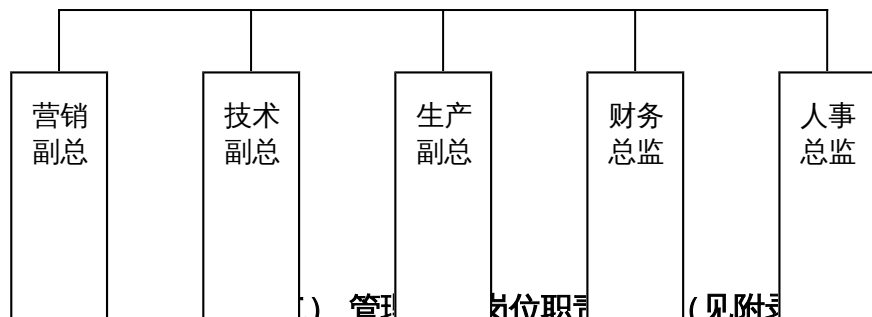
3、各机构和部门职责 (见附录 1)

4、执行机构职责 (见附录 2)

五、执行机构设置和管理人员岗位职责

(一) 执行机构设置





(一) 管理岗位职责 (见附录)

(三) 管理人员考核办法 (见附录 4)

六、财务发展战略

(一)、融资战略

财务状况

截止 2000 年底，浙南药厂有限公司资产总额 6926.88 万元 (含土地使用权)，负债 7012.88 万元，累积亏损总额 920.37 万元，净资产 86 万元。

近几年财务状况：

1、所有者权益状况 (单位：万元)：

	98	99	2000	
年末数	623	430	-152	(单位：万元)

2、销售额

	98	99	2000	2002 (预计)	
实际数	3077	2864	2586	3000	(单位：万元)

3、费用

	1998	1999	2000	2002
年实际数				

4、利润

	1998	1999	2000	2002 (预计)
利润 (万元)	101	-180	-485	80.4 (万元)

通过债务处理，浙南药厂将以零资产转制。从发展的眼光来看，如果保留现在所有的药品种类和剂型的话，异地建新的初期投资将达到 5600 万元左右。如果单单保留几个主要产品，则投资额可以大大减少，约为 2500 万左右。从现有的情况来看，新公司必须集中力量与几个主要的产品中，借以建立基础之后再寻求发展。

(二)、财务管理战略

财务管理战略的立足点

财务管理战略应配合业务发展战略

财务管理是在一定的整体目标下，关于资产的购置、融资和管理。为股东创造价值是财务管理战略最根本的目标，只有正确的投资决策、融资决策、资产管理决策 (主要是流动资产的管理)，才能保证既节约资源又增强发展后劲，最终使浙南制药资产保值、增值。浙南制药业务的发展中必然涉及资产的变动，

因而，在具体制订财务管理战略时必须参考、配合公司的业务发展战略。

财务管理战略应建立在业绩分析的基础上业绩分析是用来评价管理者是如何综合、有效地运用杠杆以保证公司正常、安全地运营的。制订与执行公司的财务管理战略，当然必须有可以衡量的东西——财务业绩分析。因此财务管理战略应建立在业绩分析的基础上。

(三)、财务管理战略具体举措

1、账户管理

★账户设立管理

帐户的设立应由财务和审计委员会批准

以每一实体一个帐户为基本原则，例外需经总经理和财务总监的批准

浙南目前尚未对财务帐户的设立给予重视，对帐户的开立没有进行严密控制，存在账外账的隐患，且易造成财务信息失真。梅苑在实施集团化、网络化经营的新战略中，应该参考国际跨国公司惯例，由总经理和财务总监对财务帐户的设立进行审批、签字。

★账户监控管理

财务帐户的主人是各级财务经理；

严禁支付空白支票，各项开支按额度报相应级别财务经理审判；

以月为基础单位，在帐户银行对账单上列明每笔支出，并将其交由总经理和财务总监审判，由总经理进行背书。

★账户注销管理

帐户的注销应该在总经理和财务总监的控制下进行。

建立应收帐款控制制度

据我们的观察，浙南药厂在应收帐款的管理和控制上存在极大的漏洞，造成许多的呆帐坏帐，严重影响了企业的运作。良好的应收帐款和应收票据的内部控制制度，应当贯彻不相容职务相互分离的原则，使不同的职能分别由不同的部门和人员负责。抓好应收帐款回收制度建设，应从以下几个方面入手。

★应收帐款的内部控制制度

编制销货通知单：

批准赊销

发货

运货

开票

收款

坏帐处理

内部审计

★应收票据的内部控制制度

保管应收票据的人员不得经办会计记录

票据的接受、贴现和换新须经保管票据以外的主管人员的书面批准。

违约票据（即呆票）的冲销须按规定的程序批准，已冲销的票据应置于会计部门的控制之下并在以后采取有效的追踪措施。

票据到期时如果顾客只付了其中的部分款项，则对余款应进行登记。

2、预算管理

★预算编制

树立财务预算新观念：财务预算使企业的资源获得最佳生产率和获利率

的一种方法，而非仅仅是企业控制支出的工具。

确保企业收益真实性，将预算明细化（开销、费用、人工费、娱乐费、摊销、装潢）。

建立以实体为单位的年度预算体系

坚持和完善现有的月度财务费用预报制度

★预算审批

年度预算由董事会批准

超 10% 以内预算外资金由总经理提议，由预算委员会批准追加建立月度预算审批权限制，即：

预算总额在 10000 元之内，由相应实体部门经理审批；

预算总额在 10000 元至 50000 元，由实体部门经理和相应业务总监共同审批；

预算总额在 50000 元至 100000 元，必须由实体部门经理、相应业务总监和财务总监逐级审批；

预算总额在 100000 元以上，必须由实体部门经理、相应业务总监和财务总监及梅苑股份公司总经理逐级审批；

超 10% 以上由预算委员会提议，董事会审批；

★预算核查

将预算与实际执行情况相比较，检验预算编制水平，以误差不超过 10% 为准。

3、审批管理

严格规范财务报销制度

编制“报销审批权限表”，详细规定每一职务岗位的报销权限和额度。

制定财务报销的原则

贯彻执行逐级报销审批制，即上级审批下级的票据，可根据票据的大小而应其报销权限进行审批。忌自己审批自己的发票。

所有报销的票据不可分割。

·报销行为作为员工诚信考核依据之一。

在出现企业员工群体消费行为时，由其中职位最高者支付费用并向上级申请报销。

制定越级审批的条件

当月票据当月清，跨月票据越级审批

不规范票据，越级审批

财务经理有权要求对可疑的票据进行越级审批。

对关键职位（如财务经理）定期进行轮换，防范两者在财务上进行串谋的可能性。

4、销售报告和合同管理

★实施销售报告系统

该系统的宗旨在于让业务总监、总经理、董事会等企业上层建筑了解企业业务信息，降低管理信息搜索成本，提高企业管理效能

★报告内容主要包括：

销售

现金收入

放帐额

费用

坏帐

过期帐

大额合同

★ 报告的时效：

部门经理应建立日报表

总经理应建立周报表

董事会应建立月报表

建立标准合同

由梅苑法律顾问设计不同规格的标准合同

由各职能经理定期会审改善

规定交易金额在 3000 元以上的业务，必须签订标准合同。

建立合同签订授权系统

根据合同标的的大小确定不同的审批人合同的签订遵循权限制，非标准合同按高一级的标准合同要求签订。

年度合同总额累计超过 100000 元，需对合同另一方进行资信调查和评估。

5、审计

★内部审计

检查是否遵循“准确、全面、授权”原则，重点审查企业财务操作是否违反财经纪律和企业内部财务制度。

由财务人员组成检查组定期检查

应不定期地举行财务安全大检查，不同实体和部门之间展开交叉审计，提高审计工作质量

★外部审计

邀请知名审计事务所对公司的财务状况进行审计

审计的结果应越级汇报

所需建设制度

★**人事管理制度**：人员甄选录用制度；人员培训制度；人事调整管理制度；人事考核评议制度；员工激励制度；员工考勤管理制度；人事档案管理制度。

★**财务会计管理制度**：资本预算管理制度；资产管理制度；筹资与投资管理；会计信息管理制度；成本会计管理制度；审计管理制度。

★**组织管理制度**：组织综合管理；组织职能管理；组织结构管理；组织职权管理；工作职责管理；组织结构变革管理。

★**行政办公管理制度**：日常办公事务管理制度；办公物品管理制度；文书资料管理制度；会议管理制度；出差管理制度；财产管理制度；生活福利管理制度；安全卫生管理制度。

七、人力资源发展战略规划

(一)、浙南制药人力资源现状

1、浙南制药人力资源优势分析

★员工队伍中比较年轻，以新生代为主，平均年龄为 30 岁，专业知识结构比较合理，可塑性强，具有良好的成长潜力。

★年轻员工中多数经受过实际工作的锻炼，有比较丰富的经验，且都正处于干事业的黄金时期，责任心强，普遍对企业有着强烈的忧患意识，他们是实

现发展战略的关键力量。

★尽管企业效益欠佳，但员工的企业归属感仍旧较强，对企业有较深的感情，甚至许多已离开企业的老员工仍有强烈的报效企业和希望企业再显辉煌的愿望，这是浙南实现再次腾飞的重要基础。

★以人为本和人才的重要性得到企业上下的普遍认同。

2、浙南制药人力资源弱势分析

★人员的学历层次偏低，中低学历层次的员工成为浙南人员中比例最高的，实施企业发展战略缺乏高级人才支持，严重影响了浙南战略能力的形成，急需引进一批高素质的专业人才充实员工队伍。

★专业技术人员的职称层次偏低，初级技术职称的比例最大，并且缺乏高级专业技术人员，这将影响今后各项改革，特别是诸如企业注册、GMP 认证等重大事项的开展。

★由于受国有企业长期以来形成的根深蒂固的铁饭碗观念的影响，以及历史遗留的 120 多位土地工问题给企业人员精简带来极大的困难，浙南面临着冗员严重、人浮于事、工作效率低下、经营成本过高的局面。

★人员的培训和开发体系还不完善，企业仍然延续的是传统的、简单的人事管理，现代企业的人力资源管理严重缺损，尚未建立起一套涵盖企业低、中、高层次的全方位动态人力资源管理系统。

★员工结构中生产技术工人比例过高，从事管理、营销、研究开发的人员比重明显不足，这与企业的总体发展目标不相适应。

★长期计划经济下的管理使得员工的思想意识还不能很好地适应市场经济的规律，更由于近几年企业管理层更替频繁特别是改革月报兼并后的一系列决策失误，造成公司连年亏损、经济效益不佳的局面，这严重挫伤员工的积极性。公司管理层与员工之间存在着一定的不信任，企业面临着员工信心重塑的严峻挑战。

(二)、人力资源发展战略

1、树立人力资本理念，在战略上确立人力资本的作用和地位

首先，随着制药企业竞争的日益激烈，特别是 OTC 市场逐步升温，企业与企业间通过模仿竞争策略而使优势企业与弱势企业缩小距离的做法越来越频繁。进入八九十年代后，企业理论和实践工作者开始更多地关注企业的持续竞争优势问题，探讨企业如何才能培育出持续竞争力，企业竞争能力说便是最有代表的理论。根据该理论企业持续的竞争优势将取决于企业是否拥有核心的竞争能力（core competence），即一种可以使企业针对外部环境的变化进行内部资源的整合，形成能行之有效实施企业战略的能力。核心竞争能力是知识和技能的集合，而人力资本是知识和能力的载体，因此核心竞争能力的来源和最终决定因素是企业是否拥有相应的人力资本。并且人力资本所形成的竞争优势具有价值优越性、可延伸性和组织关联性以及难以模仿性的特征。企业从发展战略上看包括市场战略、产品战略和技术战略等，这一切最终都要依赖人力资本加以实现。

其次，现代企业管理强调的是企划力和执行力的统一。一个好的企划方案固然重要，但圆满地执行更是关键。所以从这个层面上来说，浙南接下来每一步重大战略调整，都离不开员工的密切配合，无论是企业的转型，市场的拓展，产品的开发，都是集体智慧的结果。从近几年制药行业的发展来看，多数企业已经跨越了单纯生产型的初级阶段，开始向整体营销和全员营销方向转变。

这就要求企业不再满足于产品的生产，更要谋求与中间商、顾客达成牢固的利益共同体。服务和客户管理在制药企业的经营中变得越来越重要，而作为企业最基层的员工便扮演了举足轻重的角色，他们的形象客观上代表了企业的形象，员工素质的高低直接决定了企业的市场份额。因此，浙南制药的后继发展仍然要靠能产出竞争优势的人力资源。

第三，制药行业特别是非处方药市场的商业化运作特别重要，企业的利润率和市场空间大小很大程度上取决于营销和技术开发高级人才。。从浙南实现新增长的战略规划看，由于受局限于企业可投资的资金，在新一轮竞争中可资利用的最大资本是人力资本。因此必须在企业内确立人力资本的理念，有计划有目的地将企业的人力资源提升为具有竞争优势、具有投资回报的人力资本，这是浙南飞跃的源泉。

2、加大人力资本的投资，尽快形成浙南制药高质量的人力资源。

浙南制药现有人力资源无论在数量上还是在质量和结构上，都无法满足战略发展的需要，有必要加大人力资本的投资，通过引才、引智、自我培养等多种方式逐步积累新发展战略所需人力资源。按照浙南的发展规划，要实现这些战略目标除了每年常规的进人模式外，至少需要在五年内引进本科和本科以上学历 20 名充实一线，引进具有丰富制药行业管理经验的中高层管理人员 10 名充实管理层，假定全部通过引进的形式，引进一名基层管理人员需要 1.5 万元/年的人力资本成本，引进 1 名中层管理人员需要平均 3.5 万元/年的人力资本成本，企业至少需要投资 65 万在新增的人力资本的构建上。同时还需投资部分资金在现有人力资源的培训开发上，以及为提供有竞争力的中高层管理人员薪酬所做的薪酬改革上，预计这一部分增加支出的投资总额为 55 万。

通过人力资本的投资，计划到 2005 年达到以下目标：

★浙南制药人力资源的学历层次比例将达到：本科以上 10%、大专 15%、高中和中专为 55%、初中以下为 20%；

★人员的职务层次比例达到：高级占 5%、中级占 35%，形成一支高素质的人力资本队伍。

3、选择和确立浙南集团的核心人力资本，建立三支人力资本队伍，形成核心胜任力。

为配合浙南制药的战略发展，在加大人力资本投资的同时，必须同时争取达到人力资本的成本效率最大化。可以按照人力资本所拥有**技能的独特性**（指技能是否具有很大的行业和企业特殊性）以及**人力资本的价值**高低（高价值人力资本指该人力资本具有战略关联性，并且相对于其雇佣成本，他能产生更大的与顾客价值相关的产出），将人力资本划分为四种类型：对于低价值和低独特性的人力资本，企业可使用临时化的人力资本；对于高价值低独特性的人力资本，企业可以采用购买已开发完成的人力资本的形式；而对于高价值、高技能独特性的人力资本，也就是企业核心人力资本，企业应该重点加以投资，固定长期雇佣甚至转化为公司股东。

因此根据上述分析，浙南制药人力资本投资和建设的重点将是建立三支核心人力资本队伍，并由此形成具有竞争优势的胜任力人力资本。

★**经营、管理者队伍**：包括公司的经营者、中层管理人才和资本运营人才；

★**市场营销队伍**：拥有创造性营销、推广的知识，具备高绩效的营销技能的公司营销人员和公关人员。

★**研发队伍**：具有较高的专业技能，能够独立进行产品研制和开发的各类专业人员。

4、构建多元化和弹性化的三支队伍的引进和使用

为配合三支核心人力资源队伍的建设，需要在内部建立全新的人员进入机制，该机制建立的目标是使用工兼顾现实和发展，保证资格与潜力；加大人力资本投资的同时谨慎进行人事决策，使浙南制药真正拥有企业发展所需要的人才。为此，应重点做好以下几个方面的工作：

★对涉及三支队伍的关键职务类型进行职务分析，提供引进需要的各支队伍人才评价标准（即资格要求）。

★开发完成三支队伍人才的选拔评价工具，使用科学的手段识别企业所需的真正人才。

★建立企业内部后备干部库，实施年度的继任评价，使引进人才与内部开发充分结合。

★施行试点岗位的顾问制和兼职制，签定较固定的同行企业的兼职员工，避免单一引进模式的人力资本闲置，并开发兼职员工的管理制度和授权范围。

（三）、浙南制药人力资源管理战略重心

人力资本具有高度的价值潜在性，它可能会因为人力资本载体人的主观能动性缺乏而价值内隐，也可能因为人力资本中的知识的过时贬值而价值降低，加大对人力资本的投资并不意味着企业就会有更大的人力资本投资回报。如何有效地使用各类核心人力资本，并使其效能最大化是人力资源管理的中心。

根据上述人力资源管理战略目标，相应选择三大管理领域作为人力资源管理的重点。

1、以提高“管理效率和企业效益”为中心的人力资源配置和约束机制构建

人力资源激励和约束机制的目标是兼顾人员的积极性和企业的效益，激励和约束并举，整合个人目标和企业目标，具体措施包括：

★与业绩考核挂钩的等级薪酬制度

在明确岗位职责和进行个人职务描述的基础上，建立企业的等级薪酬制度，拉大不同职务、职称等级以及同一级的不同绩效者之间的薪酬制度，形成较强竞赛作用，使年固定工资具有激励效果。在各个业务部门，根据业务人员的工作情况，依据销售额，回款额，开支的指标，对有关业务人员进行分级，给不同级别的业务人员制定不同的业务额度，同时享受不同的权利和福利待遇。

★建立动态目标管理的绩效评估体系

为配合年薪制，可制订针对不同部门各个职务的绩效标准和业绩指标，采取目标管理，实施常规化的月度、季度和年度的绩效考核。直线业务部门的绩效标准以结果绩效即经营指标为主，其它部门以周边绩效即职能指标为主。绩效指标同时应反映企业经营的动态要求，逐年加以调整。

★旨在长期激励的分层持股计划

在企业发展的适当时机，为减少完全工资激励的流动资金压力，以及引导经营管理者长期行为和增强管理层的稳定性，可尝试在内部实行管理层的持股计划。该计划操作可分步骤、分层面进行。比如可将经营者的年薪分为基本年薪、效益年薪和奖励三部分，假设总经理的基本年薪是5万，企业按照1/12分月以现金形式发放，如效益年薪和奖励总额为10万，在年终经考核完成了既定的经营指标，审批后可按照20万的20%由企业一次性以现金形式支付，30%转化为经营者的风险抵押金，50%转化为经营者的股份，经营期满或任期

满经审计后一并结算。同样在条件成熟时，可将股份的奖励扩展到中层管理者。

★自助餐式的灵活福利政策

改革所有员工享受均一福利待遇的模式，按照目前年度福利总额测算出人均年度福利费用，列出所有可能提供给员工的福利项目和费用，推算每位员工可选择的平均福利项目数，制定出两份福利菜单，一是国家规定的所有员工必须享受的福利待遇，另一是具有较大吸引力的浙南福利菜单，允许员工在浙南菜单中自由挑选限定数额的福利项目。为了与企业人力资源提升目的相配合，以及满足年轻员工的成长需要，可将员工的自我文凭学习费用、进修费用也包含在自选福利菜单中。通过这种方式使福利也能发挥按需激励作用，并提高中低层员工的留用率。

2、发挥“人力资本潜力”为目的的分级授权和参与式管理的日常人力资源管理体制创立

浙南制药的日常人力资源管理应强调制度化和自主性，既体现对人员的规范要求又能鼓励员工的积极创新，具有措施包括：

★抓好中层的开放式分级授权

中层是浙南日常管理的关键，为充分调动中层的工作积极性，应根据不同部门的特点对直线部门经理实施额度不等的授权，授权范围包括部门内人力资源的调配、奖励模式及分配方案的制定；规定数额的公关开支、物品采购；管理或营销活动的策划及实施等。同时为防止授权后可能的风险，有必要预设监控机制，比如涉及不同人员权限等级的授权手册、授权同时的知会制度、报批制度等，使高层管理者随时能把握企业的全局。

★鼓励目标整合和创新的全员参与管理

对于一线员工，人力资源的日常管理通常以关注工作业绩和服务质量的绩效监督与考核为中心，但常规的制度管理员工较为被动，并剥夺了单个员工可能的创新贡献，企业因此也失去了捕捉业绩改进的机会。因此一线员工的日常管理，可在制度模式的同时，引进全员参与管理的形式，结合规划中的企业对外电子商务的网络技术，建立内部的电脑网络，实施管理信息的网上公开和管理者与员工的网上对话，通过网络化的管理使员工充分知晓和把握企业的经营和发展动态，并鼓励员工献计献策。

同时可以尝试建立各种“服务质量圈”，成立自主管理团队，让一线员工自主监督、自主管理、自主研讨如何提供更高质量的对客户服务，实现员工与企业的一体感和较为理想的目标整合。

3、以开发和提升“人力资本价值”为导向的人员培训和生涯规划的设计

与单纯引进人才的高费用相比，人力资源培训和开发系统既能以低成本投资方式为企业培养人才，又满足了员工成长的需要。培训系统建立的原则是兼顾企业现实工作和发展的需要，点面结合，企业人力资本的投资和自我人力资本的投资相结合。具体措施包括：

★建立多层次的员工业绩辅导体制

日常培训工作应围绕不同层次、岗位的绩效标准和特征而展开。一个完善的业绩辅导体制应符合下述要求：

▲根据浙南竞争环境分析、内部经营活动分析、不同人员特征和需求分析建立浙南人力资源培训总体规划。规划分中长期规划和年度行动计划，并具体规定实施培训的内容范畴、接受培训人员选择及实施时间地点要求、年度培训和各期培训的经费预算等。

▲培训内容应能涵盖专业知识和技术的培训、能力素质培训、管理技能培训 and 员工自我提升要求这四方面，并体现阶层别与岗位别的差异，如高层管理者的战略决策培训，中层管理人员的沟通协调、监控等管理技能培训，一线员工的标准化服务规程等业务培训，体现配合员工职业生涯规划发展的需要。

▲具有培训效益管理机制，实施培训后的效果评价活动和受训者的后继跟踪、管理监督和绩效考核活动。

▲具有培训投资风险管理机制，实施合同制约和受训者的汇报、传教制度；采取选择性投资的策略，对于普适性技能和知识的培训（如电脑、外语、文凭学习等）鼓励员工自我投资企业适当支助，浙南的培训重点倾斜于三支队伍的人员，并尽可能体现技能与企业环境的结合（如适合于管理环境的绩效评估培训），以规避流失风险。

★提供员工成长机会的职业生涯设计与规划

企业将会得益于员工的成长，促使员工在企业内成长的最好方式是为员工设立职业生涯规划。操作要点包括：

▲分析浙南内岗位上升特征，设立至少两条的职业路径（如管理层的路径和专业技术人员的路径），注明路径中的每一个上升所需要的知识、技能和能力，在每一固定员工的职业生涯初期予以呈现和解释。

▲建立电脑化的人力资源信息系统（HRIS），实时监控企业内人力资源发展变动状况。

▲在常规员工年度绩效考核的同时，实施员工发展潜力的考核与评价，尤其针对基层和中层管理者设立继任表。

▲开展评价后的反馈活动，与员工探讨其职业计划，选择必要者进行辅助性培训。

八、浙南制药企业形象和文化建设

（一）建立与公司发展战略相适应的企业新形象

企业形象作为一个企业所拥有的无形资产，正发挥着越来越大的作用。综观国外大型跨国公司近年来在我国的发展历程，都经历了一个由产品输出、资本输出到品牌输出的过程。有人预言，这个世纪是一个品牌竞争的世纪。国外企业的今天就是国内企业的明天。浙南制药作为一家制药企业，面临着企业由生产型向销售型的转变，更应把企业形象建设放在一个重要的位置。

1、浙南制药企业形象确立的目标和要求

浙南制药的企业形象建设的目标是发挥浙南的形象力优势，把企业的形象力和产品力、销售力整合成一个有机的整体，共同构建企业的综合竞争优势，为浙南的市场拓展奠定基础，提供企业防御竞争对手攻击的无形屏障，达到预售服务或产品的效用并使企业具有个性魅力，最大限度地影响消费者和医院、政府、银行、媒介单位等外部关联机构。

浙南制药形象建设要求：

★品牌推进性：根据企业规划的产品线，在考虑现有文化和产品特性的情况下，合理确定品牌名称，科学地进行品牌延伸。

★文化相容性：浙南制药形象应能直接传递企业的经营理念，使内外部客户透过公司形象直接感知到浙南所倡导的绿色保健品的产品概念；展示浙南股东与企业的实力；阐述要做区域经济龙头企业、创新型企业的经营理念。

★客户亲和性：企业利润来源于与客户的良好关系，浙南应适时地建立起公司的客户管理系统，妥善处理 and 中间商、终端消费者、医疗机构的关系，结

成密切的利益共同体。

★视觉鲜明性：浙南外部形象应具有一定的视觉冲击力，能为浙南提供视觉辨别标识，使消费者产生强烈的视觉记忆力，特别是抓好 POP 张贴、销售现场布置和样品陈列等环节，并把这作为日常销售管理的一项重要工作。

★识别物的统一性：浙南公司形象的各种物质形态如建筑物、公司标志、员工服饰、广告信签等视觉色调应保持统一。

(二)、浙南制药形象建设的具体措施

1、继续推进品牌内涵建设，突出产品独特功能与公司定位，培植顾客信任度。

企业品牌的建设是一个长期的，循序渐进的过程。如何在激烈竞争的市场中发现缝隙，获取一定的市场份额是每一个企业必须考虑的问题。因此，有必要从品牌命名开始，就向消费者传递企业理念，突出产品的特性，以情感诉求替代理性表达，由单纯销售转变为以消费者为中心的提供个性化服务的模式。强化与中间商、顾客、医疗机构的情感联系，定期开展市场巡查、专家小组上门服务、患者联谊会等形式，在同行中树立鲜明的个性特色，传递出浙南的研制开发绿色保健品为广大癌症患者造福、建立科工贸一体化新型营销模式的经营理念，逐步培养消费者的品牌忠诚。

2、以企业形象为先导，建立新型药品营销模式

随着我国医疗制度改革的不深入，招标制、医药分离的推行，国内外大型超市等新型业态的兴起，使得原有的药品销售模式已经无法适应新形势的发展需要，企业必须摆脱一味依靠医院、医生的简单方式而将注意力更多地转向广大消费者，建立一个多层次全方位的营销网络，通过销售渠道的整合达到网络资源的优化配置。为此，有必要从企业形象入手，实施推拉相结合战略，以鲜明的企业形象和经营理念拉动消费者需求，达到启动和控制市场的目的。

3、全面导入 CIS 系统，向社会公众广泛传达企业形象和经营理念

CIS 系统的全称是企业形象识别系统(Corporate Identity System),它是企业由内向外有计划地展现其形象的系统工程，对内部而言，它形成企业文化；对外部而言，它取得社会认知，从而获得公众力。良好的企业形象的设计和推广，是实现企业发展战略的必然选择。

CIS 系统由三部分组成：MI 企业理念;BI 企业行为和 VI 视觉识别。MI 是系统的脑和灵魂，BI 是系统的骨髓和肌肉，VI 是系统的外表形象。

CIS 是现代营销的基础，更是品牌经营的重要手段。设计并导入 CIS 需要花费很大的费用，本着从企业实际出发，可以有计划、分阶段、有重点地设计和导入计划，以节省开支。从 VI 系统入手，利用营销能见度分界线，取得市场效果，然后逐渐由外向内延伸，用 5 年左右的时间的设计和全方位导入。

4、引进企业形象广告，与消费者进行直接沟通，扩大品牌和形象的知晓度。

广告是公司品牌和形象树立的最有效工具。通过形象广告可以向消费者介绍产品疗效、企业宗旨，全面提高公司的知晓度和美誉度。因此在浙南新的发展时期有必要投资一定比例的形象广告，并根据战略营销所针对的目标市场选择合适的媒介组合进行宣传。形象广告的好处是可以推进与该品牌形象相关的所有服务主体的营销，而不仅仅是推销了某一促销活动。

5、实施公共关系计划，树立浙南良好的公众形象。

可以利用公益行动来提升浙南的公众形象。在进一步采取该种手段时应考

考虑到选择性和统一性，即选取符合浙南的文化内涵和形象要求的活动，以及选择成本效率最大化的活动。此外，作为企业从事公关活动的人员，还应做好企业危机事件处理预案，随时应付各种局面的发生，以避免不必要的损失。

6、建立企业自己的网站或网页，构筑网络沟通平台

随着 Internet 的迅猛发展，电子商务已经被越来越多的企业所采用。通过电子商务，企业与顾客建立了双向沟通的平台，企业可以了解竞争状况、发布企业信息、进行员工培训、接纳产品定单等，大大节省了销售成本。顾客则可以了解产品特性、反映意见建议、进行网上购物等。目前，国内的许多知名制药企业如三九集团等，都已经开始了这方面的工作。浙南作为一家发展中的企业，更应该利用这一技术条件，缩短与领先企业的差距，充分发挥综合营销网络的优势，扩大市场份额。因此，应在公司内部设立专门的岗位或部门，由专人负责该项工作的开展，定期进行管理和维护。

(三)、配合浙南制药发展战略实施企业文化提升

1、浙南制药文化建设的战略地位

企业文化是企业的发展过程中，在处理内外部问题时所形成的系列有效规范，这些规范逐渐成为指导企业内新旧成员按照正确方式观察、思考和行动的准则。**企业文化中最核心的成分是企业成员的共同价值体系**，它来自于企业创立者的愿景和经营理念，并逐步被所有成员接受和推崇，这些独特的价值理念以制度的形式、外显的标识等渗透到企业每一层面，将赋予企业独具特色的氛围，使其具有鲜明的特征而区别于其它企业。企业文化一旦确立和建设，将对企业内所有成员的行为发挥约束作用、导向作用、凝聚作用和激励作用，且企业文化能通过潜移默化的形式发挥影响作用，因此**企业文化是管理控制成本最低的管理手段，也是目前以人力作为企业主要资源的公司着力建设的战略手段。**

从其层次上看，企业文化分为外显文化、制度文化和精神文化三部分。外显文化是指企业中的楼房、设施、外貌、产品、服务等物质形态的东西；制度文化是指企业的规章制度、公约、纪律等制度形态的东西；精神文化是企业的价值观念、信念、理想等精神形态的东西，是文化的最核心成分。因此企业文化的建设不仅仅是进行一些功能性的文化活动，而是用其核心的价值理念指导企业所有经营活动和管理制度的制定（比如，“以人为本”的价值理念也许是通过平等授权的日常经营管理和利润分享的奖金计划等措施来体现）。浙南在新的发展阶段继续进行企业文化建设十分重要，它可以营造新增长所需的软环境，树立起独特的浙南氛围，但有必要重新确立文化建设的位置，从“锦上添花”的模式转变为核心的、基础性的活动，确立浙南制药文化建设的战略地位。

2、浙南制药企业文化建设的目的和方向

★提炼企业核心价值理念，重塑员工信心

从一般的意义上说，企业文化具有以下的特点

广泛性：企业文化具有广泛的作用范围，融合在企业行业的各个方面，无处不在。

连续性：企业文化在时间上具有前后一致的特点，对它的变革不能追求跳跃的突变，而要采取逐渐演进的方式。

整合性：企业文化在空间上是统一、相容的。企业的各个部门可能具有各自不同的亚文化，但这些亚文化不会背离企业共同的核心价值观念。

变迁性：企业文化虽然具有连续性，但不是凝固不变的，它处在变迁、积累和革新的过程中。不管是否有人特意去改变它，企业文化总是在逐渐地变化。

超个体性：企业文化是由许多人的行为共同相互作用而形成的复合系统。它不完全是某一个人的观念和个性。尽管企业中每一个员工的行为都对企业文化有影响，但任何个人的意志不能代替企业文化。

独特性：每个企业的企业文化都有其区别于其它企业的独特之处。尽管有许多企业处于同一个民族文化的环境中，它们的企业文化都具有民族文化的烙印，但每个企业由于其特殊的历史、人员结构及领导风格等原因而形成了各自不同的企业文化，因此可以说没有两个企业文化完全相同的企业。

选择什么核心价值理念是一个企业创造企业文化的首要问题。长期以来，浙南制药在自身的经营发展过程中，形成了具有浙南特色的企业文化，对企业的发展起到了较好的推动作用，提高了员工的积极性，增强了员工的凝聚力，为员工营造了“视企业为家”的氛围。但由于文化建设仅局限于员工精神的确立，且以党工团为主体，企业文化成为锦上添花的内容，未能成为企业一切经营活动的指导中心，未能真正将其提升为企业的一整套核心价值观和经营理念，不能很好地将一个鲜明的浙南形象传递给外部顾客。新时期的浙南制药，面临着国内外企业的双重夹击，企业资不抵债、人心涣散，**要进行“二次创业”，实现浙南制药的腾飞，必须确立企业的核心价值体系，重塑广大员工的信心。**

★内外兼修，培养员工与顾客忠诚

企业文化重塑，就是要在公司范围内建立一种全新的文化，以代替过去曾经引导公司走向成功、但现在很难满足公司成长需要、越往后越会阻碍公司发展的旧文化。企业文化重塑，实质上是企业文化建设再上一个新台阶的问题，是要使原有的企业文化发生质变，实现升华，使公司能够适应瞬息万变的经营环境的问题。

企业文化重塑有四个显著的特征。

(1) 艰难性。要员工放弃曾经引导他们取得成功的价值观，会产生是非上的困惑；要停止已经习惯的经营方式，会出现行为紊乱。这些都不是轻而易举就能做到的事。

(2) 广泛性。企业文化的重塑，既是口号、战略、象征的改变，也是行为方式的改变，更是最高价值及其主导下的价值观念体系的改变；不仅公司领导层要以身作则、带头改变，而且所有职工都要改变；不仅公司内部所有部门要改变，而且公司作为一个整体也必须改变。

(3) 长期性。原有的企业文化是长期积累而成的，没有一定时间，它就不可能被新的企业文化所取代。

(4) 艺术性。新文化的建立总会遇到旧文化的反抗。对付旧文化的有效方法，不是正面交锋，而是提供管理艺术。就表现形式来说，成功的企业文化重塑，常常不是一连串的战斗，而是有一定韵律的艺术表演。

根据浙南现有文化的特点，可将企业文化的重塑提升为两个方向的要求：

▲对内以强化管理为目的，树立企业精神，营造“以人为本”，吸引、发挥和保留人才的文化氛围，培养员工忠诚

▲对外以树立企业形象、推动营销为目的，营造“顾客满意”的家园式文化氛围，吸引和培养客户忠诚

3、浙南制药公司企业文化核心价值体系

浙南企业的核心价值理念应根据上述两个目的，将公司发展的愿景细化为浙南员工应坚守的信念，以规范企业和员工的日常行为。价值体系各成分表述如下：

★企业目标文化：更高效的服务、更积极的员工、更有利的利润和更多的

回报。目标文化诠释浙南的发展目标和优势手段，提出对股东利益负责和对大众利益关注的浙南经营价值观，确定浙南在新的发展阶段“良好生存、稳健发展”的基调。

★企业经营道德文化：诚信守诺规定企业在与内外部客户交易过程中应遵循的规则：诚实、信用、建设性合作、公开披露等。

★企业经营服务文化：温情、高效、周到、便捷经营文化充分体现浙南为癌症患者造福、呵护人的生命的企业宗旨。

★企业人力资源管理文化：平等、参与、合作、创新、共享人力资源管理文化充分体现“员工关怀”的以情为本管理价值观和“员工是我们的优势”管理理念；在企业内营造尊重人才、鼓励参与、创新的开放式文化；提倡“团队合作”、“岗位创优”、“发展创业”、“共进共荣”的企业精神。

★企业员工日常行为文化：效率、负责、节俭、礼仪和上进。

4、浙南制药文化建设推进措施建议

★通过制度推进的文化建设。

核心价值理念的确立规定并培育了企业各项管理的内涵，但同时价值理念的贯彻和巩固需要一定管理流程的培育。文化建设中制度文化是必不可少的组成部分。通过制度推进文化建设可包括下述内容：

▲将浙南的核心价值体系转化为指导企业成员日常行动的基本原则，即用书面形式表达的关于应如何运转的“游戏规则”。它涉及的内容包括浙南提供的产品、服务类型和质量、对员工的看法、竞争手段、合作与团队、安全、机遇、环境保护等。

▲在领导层中正式委派一名高层管理者负责“企业文化的管理”。

▲实施每月“文化会议”例会制度（或在每月例会中涉及文化建设内容），每次会议讨论一个基本原则（比如“我们提供全方位的服务”或“员工是我们的优势”等），共同拟订贯彻实施的方法。

▲利用招聘选拔制度为浙南挑选具有文化相容性和符合公司形象要求的员工。

▲建立“利润分享计划”以实现共享文化建立员工参与管理和逐级授权的制度以强化浙南人力资源管理文化

▲借助考核和提升机制以鼓励员工合乎文化要求的行为，约束员工反文化行为。

▲利用培训机制以深化员工的浙南价值理念。

★外显文化标识建设。

外显文化可以使企业文化明晰化和外部化，能发挥强有力的辨别和提醒作用。文化标识的建设可通过多渠道的方式进行：

▲通过与公司形象建设有关的各种物质形态体现企业文化内涵。

▲体现浙南企业文化的宣传性口号、员工行为守则和店歌等确立并推行。

▲企业文化建设辅助物的引进和使用，如管理者手册、员工手册、价值观卡片、企业文化口号徽章。

★功能性的文化活动。

功能性文化是企业文化建设的主体，也是浙南文化建设的强项。在功能性文化活动的推进中需要注意计划性、连续性和统一性，可分别针对企业文化建设的两个目标采取下述活动：

▲以“员工忠诚计划”为中心的系列活动，如除了继续施行浙南现有的各项文化建设活动外，还可在员工日常工作中引进“特殊贡献承认活动”，通过设立“最

高扳手奖”、“酷兵奖”、“闪烁之星”等奖项来鼓励参与管理和创新性的个人与团队；通过设立“心中的英雄”、“帮助之手”、“坚持服务”等奖项来鼓励和承认那些因后台工作而对客户服务产生了重大积极影响的个人和团队。

▲以“客户忠诚计划”为中心的系列活动，如通过建立客户信息系统，实施“荣誉员工”、“常客折扣”、“贵宾联谊”、“温情回馈”等活动来营造相应的经营文化。

★浙南经营价值的培训。

文化建设的最直接方式是进行文化沟通，而培训是实施文化沟通的最有效的手段。文化建设中的培训是通过直接的教导向员工宣传企业的价值理念，明确不同情景中企业所称许行为和排斥的行为，从而统一认识，规范行为。文化建设培训可分别在员工岗前培训、管理技能培训、考评方法培训等不同层面和内容的培训中贯穿，也可以在必要时单独实施企业文化建设培训。

★建立企业自己的宣传刊物

将企业宣传刊物的编辑、出版作为公司公关部门的一项日常工作，指定专人负责。通过内部刊物，建立起公司上下沟通的渠道，及时向广大员工介绍企业的生产经营情况、重大人事任免、新出台的规章制度，企业新的战略举措等，增加管理的透明度。把员工的意见建议、客户的反映及时上传给决策者，为科学决策提供依据。同是，定期将宣传刊物寄给业务伙伴、消费者、上级主管部门社会公众，向他们广泛展示企业良好形象和经营理念。

★领导者身体力行，信守价值观念

企业领导者的模范行动是一种无声的号召，对下属成员起着重要的示范作用。因此，要塑造和维护企业的共同价值观，领导者本身就应是这种价值观的化身。他们必须通过自己的行动向全体成员灌输企业的价值观念。首先，领导者要坚定信念。其次，要在每一项工作中体现这种价值观。再次，领导者要注意与所属成员的感情沟通，重视感情的凝聚力量。以平等的真诚友好的态度对待下属成员，就会取得他们信任。感情上的默契会使领导者准确地预见周围世界对自己的行动的反应，形成一种安全感，对下属来说，则会产生“士为知己者用”的效用。

★建立激励机制，巩固企业文化

价值观的形成是一种个性心理的累积过程，这不仅需要很长的时间，而且需要给予不断的强化。人们的合理的行为只有经过强化以肯定，这种行为才能再现，进而形成习惯稳定下来，从而使指导这种行为的价值观念转化为行为主体的价值观念。因此，考评内容应是企业文化的具体化和形象化，员工晋升时，要考虑他是否与企业文化相融合，对于那些没有好好工作，并难以和企业文化融合的人员离开企业，让员工明白企业在鼓励什么，在反对什么，给员工行为实施强化时，要注意几点：①应具有针对性，使被强化者能从中体会到更深更广的意义，例如，合理行为被肯定，也就是得到了社会的承认，被强化者就会有一种成就感，激励他行为的再生。②应考虑反馈的获得，也就是预测强化的盗用。③注意强化的时效性，要及时强化，这样才能给人以深刻的印象。④强化手段的选择要因人而异。要把精神激励与物质激励结合起来，要考虑被强化者的需求，这样才能效用最佳。行为得到不断强化而稳定下来，人们就会自然地接受指导这种行为的价值观念。从而使企业的价值观念为全体员工所接受，形成优良的企业文化。

附录 1：各机构和部门职责

一、股东代表大会

股东代表大会是公司的权力机构，依法行使下列职权：

- 决定公司经营方针和投资计划；
- 选举和更换董事，决定有关董事的报酬事项；
- 选举和更换由股东代表出任的监事，决定有关监事的报酬事项；
- 审议批准董事会的报告；
- 审议批准监事会的报告；
- 审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案；
- 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；
- 对公司增加或者减少注册资本做出决议；
- 对公司合并、分立、解散和清算等事项做出决议；
- 修改公司章程；
- 审议法律、法规和公司章程规定应当由股东大会决定的其他事项。

二、董事会及其执行委员会

1. 董事会职责

本公司的董事会里，包含有独立董事，其本身并没有股份，但参与公司的有关决策。这类董事主要为各个领域的专家，如有技术领域的，管理领域的，营销领域的。董事会是公司的决策机构，应行使下列职责：

- 负责召集股东大会，并向大会报告工作；
- 执行股东大会的决议；
- 决定公司的经营计划及投资方案；
- 制订年度财务收支预算与年度利润分配方案；
- 制订公司的重要规章制度；
- 在股东大会授权范围内，决定公司的风险投资、资产抵押及其他事项；
- 决定设立公司及分公司内部机构；
- 讨论通过本公司章程的修改；
- 审议并批准由董事长提名的总经理、副总经理、财务总监、人事总监、总经理助理等高级职员；
- 听取公司总经理的工作汇报并检查总经理的工作；
- 其他应由董事会决定的重大事宜。

2. 执行委员会

执行委员会简称“执委会”，是董事会休会期间的执行机构，执委会设主任一人，由董事长担任，副主任由总经理担任。组成人员有董事长、总经理、副总经理、财务总监、人事总监、总经理助理等，其工作直接对董事会负责。其日常工作以董事长办公会议形式进行，具体职责如下：

- 组织研究和拟订公司中长期发展规划、业务架构、经营方针和年度利润计划；
- 组织研究公司的机构设置、职权划分、倡导和落实公司规范化管理工作；
- 组织拟订或修改公司章程、管理制度和业务工作程序；
- 组织新上项目的可行性研究及项目批报；
- 筹备召开股东大会和董事会，并负责准备上述会议材料；
- 完成董事会交办的其他工作。

三、执委会所属的专业委员会（非常设机构）

执委会下属二大专业委员会：财务与投资决策委员会、人事与考评委员会。

1. 财务与投资决策委员会

财务与投资决策委员会，简称“财委会”，是董事会行使财务监控、资金筹措及证券和外汇投资职能的机构，是公司重大投资项目进行可行性论证、审核、立项的机构，是对采购与招标实行控制的机构。财委会实行主任负责制，主任由董事长担任，副主任由总经理和财务总监担任；副总经理以及财务部、采购与后勤服务部经理、重大建设项目主管及外聘顾问等组成委员会委员；具体工作由财务总监负责落实。日常工作对董事会负责，其具体职责如下：

- 审议并签署全公司的年度采购计划、招标计划和项目费用预算计划；
- 制定采购和招标管理制度；
- 审议并签署重大的采购和招标项目；
- 审议投资项目的可行性报告；
- 审议并签署工程计划的规划及设计方案；
- 组织拟定全公司系统的年度利润计划、资金计划和费用预算计划；
- 组织拟定公司系统的财务管理和审核制度；
- 审议并签署公司月、季、半年、全年的会计财务报告及其它有关报表；
- 负责总公司财务部及下属财务负责人的考核工作；
- 完成董事会交办的其他工作。

如有必要，财务委员会可设总会计师、财务顾问等职，协助财务总监开展工作。

2. 人事与考评委员会

人事与考评委员会是董事会行使人事职能的机构，负责本公司各级经营管理人员的聘用、考核、监察和调动。人事与考评委员会主任由董事长担任；副主任由总经理和人事总监担任，委员会委员由副总经理、财务总监、人力资源管理部经理、办公室主任等组成；具体事宜由人事总监负责落实。委员会职责如下：

- 审议并签署全公司管理机构的人员编制计划；
- 审议并签署由总经理提名的公司中层管理人员；
- 对拟调入本公司系统的各级管理人员进行调查、审议，督促办理有关调动手续；
- 制定中层管理人员的业绩考核标准和奖惩制度；
- 审议并批准由人力资源部制定的中层管理人员以下员工的工资、奖励方案；
- 定期组织对各级管理干部的考核、评议，向公司领导推荐优秀人才；
- 对全公司系统内的职称评定工作进行审议；
- 根据公司内部的相关规章制度以及相关法律法规，对公司内部产生的劳资纠纷进行内部裁决；
- 负责监督、检查各级管理人员的工作内容是否背离公司宗旨或组织原则，并按照有关规定进行处理；
- 负责制定廉政条例，实行民主监督，为全公司上下创造一个廉政氛围，对各级中高层管理人员起到督导促进的作用；
- 制定各种行为规范的规章制度，负责监督各种规章制度的执行情况；
- 对员工的举报，负责安排独立部门参与调查，并将结果上报董事会；
- 完成董事长交办的其他任务。

四、监事会

监事会向股东大会负责。监事会由股东代表与公司职工代表组成，公司职工代表担任的监事不得少于监事会人数的三分之一，人员由职工民主选举产生或更换。总经理和其他高级管理人员不得担任监事。其具体职责如下：

- 检查公司的财务；
 - 对董事、总经理和其他高级管理人员执行公司职务时违反法律法规或者章程的行为进行监督；
 - 当董事、总经理和其他高级管理人员的行为损害公司利益时，要求其予以纠正、必要时向股东大会或国家有关主管机关报告；
 - 提议召开临时股东大会；
 - 列席董事会会议；
 - 公司章程规定或股东大会授予的其他职权。
- 监事会必要时可以聘请律师事务所、会计师事务所等专业性机构给予帮助。

附录 2：执行机构职责

一、公司职能部门及其职责

1. 办公室

办公室是负责公司文秘管理、公关接待、企划和广告宣传等工作的综合协调部门，设主任一名，受总经理的直接领导，主要工作如下：

- 建立公司有关总务、行政等方面的管理制度；
- 公司内外文件资料的起草、收取、编号、传送、催办、归档；
- 公司有关的文件打印、复印、电脑管理工作；
- 公司档案的建立与管理以及报刊杂志的订阅、函件、传真和电报的收发；
- 负责公司的有关整体策划事宜，并促进议定案件的有效推行；
- 加强与专业广告机构的联系，负责在公司内推广 CI 管理系统及公司对外的广告宣传事项；
- 负责公司的公关接待工作；
- 负责公司各部门之间的协调工作；
- 公司各种会议的通知，会议室的管理；
- 公司各种证照的保管及其年审年检；
- 有关法律事务的接洽与办理；
- 协助信息中心办好公司刊物；
- 其他有关办公事项的处理。

2. 财务部

财务部设经理一名，在公司组建初期可由财务总监兼任，受董事长和总经理的直接领导，部门的主要工作如下：

- 制定会计制度和资金管理、成本管理、费用管理、财产管理、外汇及进口物品管理、仓库管理、物品检验索赔、物料管理、票证管理等财务管理制度；
- 制定财务计划，营业收入计划、费用计划、利润计划，编制年度预算、决算报告；
- 公司资金的筹划与调度；
- 各单位收支款项的审核；
- 会计凭证的编制、审核与保管；
- 会计帐册的登记、处理与保管；
- 税务会计事项的处理；
- 成本的计算及分析；
- 财务、会计报告的编制与分析；
- 汇总所属公司的客户档案，建立全公司的统一客户档案制度；

- 负责公司帐款的查核；
- 公司存货的盘查；
- 本部门财物的管理；
- 其他有关财务、会计事项的办理。

3、人力资源部（由于现在公司的实际困难，该部挂在办公室下）

人力资源部设经理一名，在集团组建初期可由人事总监兼任，受董事长和总经理的直接领导，主要职责如下：

- 负责公司的人力资源规划工作。根据公司规划目标确定公司发展所需的员工规模和人才结构，建立和完善“公司员工替补梯队系统”；
- 岗位设计。设计组织结构和部门职责，做好定岗定编工作，对公司各岗位特征、职责范围、时间安排和从业人员的基本素质要求进行具体设计和分析；
- 负责实施公司的招聘工作；
- 制定中层以下员工的工资制度和奖罚办法；
- 对公司各部门和下属各企业中层以下人员进行考核；
- 负责公司的人事档案管理。建立与人事有关的计划、招聘、录用、考核、工资晋级、奖惩、培训和社会保险等各项档案以及公司人才数据；
- 员工合理化建议制度的建立与推行；
- 协助公司办公室和工会组织大型活动；
- 制定并组织实施企业文化建设计划；
- 协助信息中心办好公司内部刊物；
- 办理中层以下管理人员的任免、考勤、迁调、劳保、福利、保险、退休等事项，办理员工的饭卡、住宿卡、工服单、更衣柜钥匙等工作；
- 负责管理员工意见箱，处理各种投诉；
- 完成总经理和人事总监临时指派的其他任务。

4、信息中心

信息中心设主任一名，受总经理的直接领导，主要工作如下：

- 通过各种渠道及市场调查收集信息，特别是产业发展动态，并进行综合分析与汇总；为董事会、总经理、公司各部门提供信息，提供参考意见。
- 通过报刊和网络上搜寻信息、下载资料；与行业协会、大型网站进行信息互换和办刊物等多种方式为本地和外地生产企业和客商提供有偿信息服务；
- 主办公司内部刊物，沟通新闻媒体，加大企业宣传力度；
- 为公司主办或承办的各种大型会展活动提供信息服务和广告宣传活动；
- 与大专院校紧密联系，不断提高自身的业务水平，开发适宜公司需要的计算机软件
- 负责在公司内部推广计算机在管理中的应用，为办公自动化和公司整体化提供帮助；
- 负责制定公司的情报管理计划，并做好全公司范围的情报搜集、整理及管理工作，以便为上级和公司其他部门必要时提供参考；
- 负责公司的电子商务活动，通过互联网等各种媒体发布行业动态、商品新信息；
- 负责对重要的电子文件进行拷贝、保存；
- 协助采购部门对相关软件的购买，并对公司内计算机的安全工作进行严格管理；
- 其他有关信息事项的处理。

5．生产部：设经理一名，受生产副总的直接领导

- 协调下属车间的合作关系；
- 组织生产，改进生产工艺；
- 调配原材料的供应；
- 生产计划的设立和修订；
- 订单的审核、登记及分发；
- 订单交货期的核定；
- 生产部门员工的调度及团体公休的是审核；
- 生产进度安排及控制；
- 用料管理及异常生产情况的追踪、改善；
- 交货期异常反应及处理；
- 产销、交货期、质量等有关事项的协调。

6. 质检部：

- 认真检验出厂产品的质量和包装；
- 根据检验结果对生产部提出相关的要求；
- 督促生产部门按照标准合理生产；
- 产成品各项性能测验；
- 质量异常的处理和追踪；
- 质量不良原因的分析、报告；

7. 质保部

- 原料入库质量检验的执行及异常反应与处理；
- 生产过程中的质量检查及记录；
- 检验器具的使用和保管；
- 质量方面投诉的处理；
- 各项质量工作的协调；
- 执行质量管理的各项活动；
- 检验设备的保护
- 外部协作单位质量检验；

8. 技术开发部：重新建立厂内原有的研究部门，并与丽水当地医院的研究机构合作建立技术开发部。

- 现有产品在适应症上的拓展研究和改良；
- 产品研究资料的研究和保管；
- 产品开发进度的控制；
- 新产品的研究开发；
- 新产品使用说明书的设计；
- 新素材的资料收集、分析及检查；

9. 销售部（包括药品销售部和保健品销售部）

- 销售目标的拟订及达成情况的报告；
- 特价销售的申请；
- 市场资料调查与反应；
- 客户资料的建立与运用；
- 新客户的开发；
- 产品市场占有率的调查；
- 收帐及帐款异常处理；
- 产品发运的调度；
- 交货期及签押进度管理；

- 营销合同收发、处理、归档及督促；
- 客户投诉的接待与处理；
- 销售样品的申请与领取；
- 向客户提供新产品资料报告；
- 运费、销售提成的初审及申请。

·药品销售部

全面掌管药品的销售工作。

·保健品销售部

全面掌管保健品的销售工作。

10、市场部

- 制定市场开发战略
- 对市场进行全面的分析研究和调查
- 研究市场定位
- 分析国家相关政策对销售工作的影响
- 分析竞争对手的销售策略和销售方式

11、采购部

是公司的重要后勤、供给保障部门，设经理一名，公司组建初期可由总经理助理兼任，受总经理的直接领导，主要工作如下：

- 负责各部门所需物资的采购、保管、发放，协调各部门物资材料的使用和管理；
- 采购物品的市场行情调查及询价、比价、议价、订购作业；
- 负责员工宿舍安排，食堂供应及工作、生活区环境卫生、防疫、安全保卫等工作；
- 公司的车辆管理、保养、维修以及车辆的调度；
- 负责对厂房设备的维护；
- 负责对房产改造和维修项目进行监督管理；
- 负责公司内各个部门的供电、供排水系统进行管理；
- 其他有关后勤方面的工作。

12 . 工程部

- 对新项目进行可行性分析，并写出相关的调查报告和可行性报告，供上级领导参考；
- 负责新上项目的申报、立项、领取批文和营业执照等前期工作；
- 对在建项目进行监督管理；
- 负责公司上市和证券投资等有关资本运营的计划 and 操作；
- 其他有关投资事项的办理。

附录 3：管理人员岗位职责

1 . 董事长

董事长是公司的法定代表人，是公司的重大经营事项和人事的主要决策人，具体职责如下：

- 主持召开股东大会、董事会议，并负责上述会议决议的贯彻落实；
- 召集和主持执行委员会工作，组织讨论和决定公司的发展规划、经营方针、年度计划以及日常经营工作中的重大事项。1—2 个月定期主持召开董事长办公会议，对公司的经营、管理及发展决策进行总结、审核，参加人员为董事长、总经理、副总经理、财务总监、人事总监、办公室主任、信息中心主任、项目

经理及各子（分）公司经理。

- 提名公司总经理和其他高级管理人员的聘用和解职，并报董事会批准；
- 签署由总经理提名并经人事考评委员会审议的中层管理人员任免书；
- 提议公司内高层管理人员的报酬、待遇和支付方式并报董事会批准；
- 代表公司参加各项重大的社会活动，负责公司重要的接待活动；
- 定期审阅公司的财务报表和其他重要报表，全盘控制集团的总体财务状况，签署批准重大投资、采购和财务支出项目；
- 签署批准调入公司的各级管理人员和一般干部的任命书；
- 签署对外上报、印发的各种重要文件、报表、资料；
- 处理其他由董事会授权的重大事项。

根据公司的实际工作需要，董事会可设常务董事一人，协助董事长开展上述工作。董事长外出期间，由常务董事协调董事会各机构的日常工作。

2．总经理

总理由董事会聘任，其工作对董事会负责，董事会闭会期间对董事长负责。

总经理是经营机构的负责人，其组成人员是总经理、副总经理、总公司职能部门及各下属公司的负责人。全面负责公司的日常性经营与管理的工作，具体职责如下：

- 协助董事长组织制定公司中长期发展规划；
- 组织制定公司年度经营计划和实施方案，经董事长办公会议集体讨论和董事长批准后，负责组织实施；
- 主持公司的各项日常性经营管理工作；
- 全面执行和检查落实董事长办公会议做出的各项工作决定；
- 负责召集和主持总经理办公会议，检查、监督和协调各线业务工作进展情况。总经理办公会议参加人员为总经理、副总经理、办公室主任和总公司各职能部门经理；总经理办公会议原则上一个月召集一次，会议纪要原则上要以书面形式向董事长汇报；
- 代表经营班子向董事长和人事考评委员会提名中层管理人员的任免，签署中层以下管理人员任免书；
- 签署日常行政、业务文件；
- 负责处理公司重大突发事件；
- 对人民币一万元以下的单项资金使用进行审批。
- 由董事长授权处理其它重要事项。

总经理根据工作需要可设助理一个，协助开展上述工作；总经理外出期间，可授权其他人员代行其职。

3．副总经理

(1) 生产副总

- 全面掌管生产部和质检部的重要工作；
- 对生产制造的管理和控制；
- 机械设备相关的管理与控制；
- 产品研究及生产技术管理；
- 生产部人事管理；
- 审核生产制造报表；
- 指导与实施质量管理；
- 安全生产管理；

- 制定生产计划，处理突发事件；
- 全面协调各生产部门的关系，组织生产；
- 及时汇报工作进展；

(2) 技术副总

- 依据年度经营方针，确定研究部业务运营方针、计划和方法；
- 研究部工作实绩的分析与报告；
- 研究成果的分析、评价与报告；
- 现有技术调查、新技术需求计划的决定；
- 对研讨会、报刊投稿及公关宣传活动的决定；
- 研究业务报告的审查与指导；
- 全面掌管工程部和技术开发部的重要事宜；
- 组织实施产品的技术开发工作；
- 将任务的执行情况及时上报总经理；

(3) 营销副总

- 统一领导营销部门工作，
- 在总经理的领导下，全面负责公司产品市场开发、客户管理和产品销售组织工作。
- 定期检查销售计划实施结果，提出销售计划调整方案，报总经理审批后组织实施。
- 掌握产品价格政策实施情况，控制公司不同客户对象及其不同的价格水平。
- 培训和造就一支不同年龄和层次的产品销售队伍。
- 制定销售部管理制度、工作程序，并监督贯彻实施。严格控制销售费用开支、规定开支范围和标准，监督销售费用的使用。
- 参加公司收款分析会议，掌握客户拖欠款情况，分析原因，负责客户拖欠款催收组织工作，阻止长期欠款。
- 协调营销部门与各经济组织的关系，经常保持同客户的密切联系，并同个客户建立长期稳定的良好协作关系；
- 制定企业的近期、远期发展的营销战略目标，
- 根据公司的近期和远期目标、财务预算要求，协调各部门的关系，提出销售计划编制原则、依据，组织销售部人员分析市场环境，制定和审核销售预算，提出产品价格政策实施方案，向销售部人员下达销售任务，并组织贯彻实施。
- 掌握国内外产品市场的动态，每周在总经理主持下，分析销售动态。

4. 总经理助理（采购与后勤服务部经理）：

总经理助理兼任采购与后勤服务部经理，日常工作向总经理负责，其主要职责如下：

- 了解市场情况，及时向总经理提供信息，为总经理当好决策参谋；
- 负责总经理与各部门之间的协调联系，协助总经理建立健全公司统一、高效的组织体系和工作流程；
- 协助总经理做好对外联络和公共关系工作；
- 对公司的计划实施情况及其反馈信息进行整理、归纳，并将结果上报总经理；
- 具体分管公司的内部行政事务，配合公司经营工作的开展；
- 组织公司设备、远原材料、办公用品等物品的采购，并对所购物品的质量、价格进行监督控制；
- 负责落实水电供应、工程维修、商务用车分派等后勤保障工作；

- 向总经理提出本部门主管人选，在分管范围内对上述人员的调配、晋升、惩罚和解聘提出建议；
- 会同人力资源部，做好分管公司员工的考核，奖励等事项；
- 完成总经理交办的其他任务。

5 . 财务总监 (兼任财务部经理)

在公司董事长和总经理的领导下，负责公司日常性财务管理工作，参与公司的重大经营决策；

- 根据公司资金运作的需要，动员和调度资金，确保公司资金正常运转；
- 组织收集并分析公司经营动态资料，特别是财务收支状况，定期向董事长和总经理报告公司经营情况；
- 组织公司重大财务计划和预算的编制；
- 组织编制总公司的月、季、年度财务计划，定期组织对执行情况的检查；
- 组织制定会计制度、各项财务制度和财务管理作业流程；
- 组织监督检查财务制度和财务计划执行情况；
- 组织对各级财务人员行为规范的监督检查；
- 组织公司各项财产的登记、核对，负责公司资产管理工作；
- 参与公司对外重大经济合同的签订工作；
- 向总经理提出财务人员的调配、晋升、惩罚和解聘建议；
- 负责对公司对外发生业务过程中进出帐务处理和成本控制；
- 组织编制年中和年终经营报告书、财务报表及会计科目明细表，核算效率奖金、汇总年度预算资料；
- 组织对各项收入、应收款和支出的审核及账务处理，总分类账、日记账等到账簿处理；
- 组织统一发票自动报缴作业、营利单位所得税核算及申报作业、印税冲退作业及事务处理和财务盘点作业；
- 组织对公司不动产、库存商品和物料等财产的清点等管理；
- 对采购和仓库管理等工作进行审查和监督；
- 完成董事长、总经理交办的其它工作。

6 . 人事总监 (兼任人力资源部经理)

在公司董事长和总经理的领导下，负责公司日常性的人力资源管理工作，参与公司的重大经营管理决策；

- 组织研究和制定人力资源的开发计划、资金预算和实施方案；
- 对人力资源的招聘、使用、管理、开发和人力资本成本进行控制和监督；
- 设置公司内部组织结构及部门职能，制定公司人员编制；
- 组织制定人力资源管理的各种制度和人事作业流程，并监督执行情况；
- 向总经理提出本部门主管人选，在分管范围内对上述人员的调配、晋升、惩罚和解聘提出建议；
- 组织制定公司人事培训计划，并负责组织人员落实。
- 组织定期编制公司人力资源状况报告书
- 组织起草公司员工的工资标准和奖励办法；
- 根据市场调查和公司状况，提出公司工资福利计划和年度调整方案；
- 会同公司各部门、各成员企业对员工进行考核，同时对考核结果进行分析，提出改进部门工作效率和人员配置的方案；
- 完成董事长、总经理交办的其他任务。

7 . 办公室主任

在总经理的领导下，负责公司的办公室工作和行政事务，协调各部门之间的关系，其主要职责如下：

- 建立并完善各项规章制度，促进公司各项工作的规范化管理；
- 定期组织收集、分析公司各方面的情况，做好调查和总结工作；
- 根据总经理指示，负责组织公司各种工作会议，并安排好会务工作；
- 组织做好公司文件的立卷、发放及保管工作，及时编写公司大事记；
- 组织公司的公文拟订、广告策划、宣传报道等工作，沟通内外联系，保证上情下达和下情上报；
- 组织对会议、文件拟订等事项的催办和落实；
- 负责督促、检查公司各部门对上级指示和会议决议的贯彻执行情况；
- 组织好有关呈核、呈报文件的提交、审核等工作；
- 组织做好公司的印章、合同、营业执照、档案等的使用和保管；
- 组织安排公司内部证照的年审、年检；
- 安排总经理接待、出行等具体工作；
- 协助采购与后勤部做好公司车辆的管理工作；
- 在分管范围内对本部门人员的调配、晋升、惩罚和解聘提出建议；
- 会同人力资源部，做好本单位员工的考核和奖励等事项；
- 完成总经理交办的其他工作。

附录 4：管理人员考核办法

总则

第一条 目的

本办法旨在长期、稳定、统一和规范地推行人事考核工作，通过对管理人员在一定时期内所表现出来的工作业务能力，以及努力程度的评价，找出并确定人才开发的方针、政策，改善原有的教育培训工作，进而促进人事管理工作的公正和民主，提高工作热情和带动工作效率。

第二条 人事考核的用途

人事考核的评定结果，将用于以下诸方面：

- (一) 教育培训，自我开发；
- (二) 合理配置人员；
- (三) 晋升、提薪；
- (四) 奖励；

第三条 适用范围

本规定适用于公司中高层管理人员。

第四条 考核分类

- (一) 业绩考核——对管理人员分担的职务情况、工作实际完成情况进行观察分析和评价；
- (二) 态度考核——对管理人员在职务工作中表现出来的工作态度进行观察、分析和评价；
- (三) 能力考核——通过职务工作行为，观察、分析和评价管理人员具有的能力；

考核计划与执行

第五条 考核执行机构及人员

考核工作由人事与考评委员会负责执行，考核者必须按照考核计划要求予以实

施。考核分以下几个层面：

- (一) 被考核者的直接领导；
- (二) 被考核者的直属下级；
- (三) 被考核者的同级评价；
- (四) 被考核者自我评价。

第六条 考核应注意的事项

- (一) 必须根据日常业务工作中观察到的具体事实作出评价；
- (二) 必须消除对被考核者的好恶感，同情心等偏见，排除对上、对下的各种顾虑，在自己的信念基础上做出评价；
- (三) 不对考核期外，以及职务工作以外的事实和行为进行评价；
- (四) 所有考核人员必须严格保密，不得泄露，违反者一律严处；
- (五) 凡有利用职务之便对考核人进行打击报复者，一律免职；
- (六) 在考核期间，如考核者遇到人事调动，被调离现职务，则考核者所担当的考核工作进行到被调离日为止。由后任者担当考核，把考核工作继续推进下去；
- (七) 在观察期间，被考核者因人事变动调离原单位时，则人事考核原则上由新单位进行。但必须与原单位进行磋商、听取有关意见。

第七条 考核的等级

- (一) 5分——出色、不可挑剔（超群级）
- (二) 4分——满意、不负众望（优秀级）
- (三) 3分——称职、令人安心（较好级）
- (四) 2分——有问题、需要注意（较差级）
- (五) 1分——危险、勉强维持（很差级）

第八条 考核的时间

考核定于每年一月一日至一月二十日，对上一年一月一日至十二月三十一日的工作情况进行考核。

第九条 具体考核方法

(一) 业绩考核

标准 指标	远超目标 (5分)	超过目 标 (4 分)	达到目 标 (3 分)	低于目 标 (2 分)	远低于目 标 (1分)	得 分
目标完成 率	超过目标 25%	超过目 标 10%	达标	低于目 标 10%	低于目标 25%	
销售成本 率	低于目标 10%	低于目 标 25%	达标	超过目 标 25%	超过目标 10%	
货款回收 率	低于目标 10%	低于目 标 25%	达标	超过目 标 25%	超过目标 10%	
销售收入 增长率	超过目标 25%	超过目 标 10%	达标	低于目 标 10%	低于目标 25%	

总分	
----	--

(二) 态度考核

标准 指标	评价要素内容	得分
积极性	对工作都能以积极的态度，无论有多大困难，都以主人翁的态度去完成工作。	
忍耐	遇到困难仍能从容处事。	
公平	对人对事力求公平。	
责任	能及时记住自己的职责，处事原则性强，敢于承担责任。	
机敏	突发事件能灵活处理，审时度势自如，反应灵敏，精于分析。	
自信心	在人群中，在任何场合下都能保持自信，以积极的态度对待工作。	
考勤	全勤、缺勤 1—5 次、缺勤 6—10 次、缺勤 11—15 次，缺勤 15 次以上，旷工	
总分		

(三) 能力考核

标准 指标	评价要素内容	得分
口头表达能力	吐字清晰，用词恰当，无口头禅，表达流利。	
组织领导能力	能领导别人，条例清楚，具有很强的感召力，待人热情。	
承担风险能力	对有危险的工作敢于亲自动手，不怕出问题，并敢于承担风险。	
协调能力	不以自我为中心，能与上下级紧密合作，能充分调动团队，善于协调各部门及人员关系。	
判断分析能力	能明辨是非，思考周密，具有很强的分析能力。	
创新能力	善于创新，能发展新概念、新方式，能创造性地完成解决问题。	
适应能力	能够在多处领域或多个部门之间完成多种任务或项目。	
自律能力	成熟且能遵守社会规范、职业道德和伦理准则，善于管理时间。	
总分		

□ 考核结果处理

第十条 考核结果的处置

考核结果经董事会决定后，由人事与考评委员会负责具体操办。

第十一条 考核结果的通知

考核结果经董事长同意后，由人事与考评委员会负责书面通知被考核者，并根据考核结果予以相应的指导和教育。

第十二条 考核结果的保管

由人事与考评委员会保管所有考核结果，所有考核结果以书面文件或电子文件等形式妥善保管至被考核者离职（含退休、辞退）后一年为止。

□ 附则

第十三条 颁布与修改

本考核办法自 年 月 日起执行，如有修改，另行通知。