

南兆旭 编著

新财富频道®
NEW FORTUNE {第1辑}



DIY 概念 · 国际化企业管理制度

管理结构设计

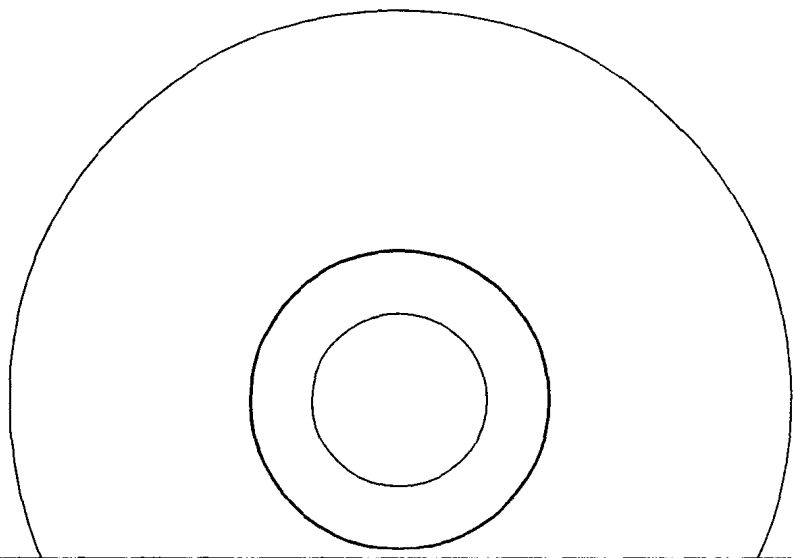
- 组织结构设计原则
- 以市场营销为中心的组织结构设计
- 矩阵式分区组织机构设置模式
- 股份有限公司组织机构模式
- 职权设计基本原则及方法
- 公司董事会运营规程
- 职能分工规程
- 监事会的职权规定
- 总经理的职权规定
- 股份有限公司章程

京华出版社

新财富频道®

DIY 概念 · 国际化企业管理制度

南兆旭 编著



管理结构设计

图书在版编目(CIP)数据

新财富频道:DIY 概念·国际化企业管理制度/南兆旭主编.
—北京:京华出版社,2002

ISBN 7-80600-674-5

I. 新… II. 南… III. 国际化企业管理制度 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 023280 号

新财富频道

DIY 概念·国际化企业管理制度

编 者 ☐ 南兆旭 主编

出版发行 ☐ 京华出版社(北京市安华西里 1 区 13 楼 100011)

(010)64258473 64255036 64243832

印 刷 ☐ 北京市东茶坞印刷厂

开 本 ☐ 880 × 1230 32 开

字 数 ☐ 2448 千字

印 张 ☐ 85

出版日期 ☐ 2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ☐ ISBN 7-80600-674-5/F·30

定 价 ☐ 200.00 元(全十册,每册 20.00 元)

京华版图书,版权所有,侵权必究

新财富频道[®]是由美国职业经理人协作联盟 (American Professional Managers Cooperation Federation)、香港企业管理研发中心 (Hongkong Enterprise Management R&D Center)、北京 **新财富频道[®]** 管理顾问工作室 (Beijing New Fortune Channel Management Consultant Workroom) 共同编制的一套图文互动、三维传播的时代读物。

新财富频道[®]的特色在于其融知识性、实用性、规范性和可操作性为一体,传统图书与现代动态传播结合,立体式传送当今世界企业最新管理理念与方法。

新财富频道[®]共10个系列100个题目,每个题目都由精美的图书和CD-ROM、VCD组合而成。主持人与撰稿人均为国内外资深的工商管理专家以及国际大型企业的高级管理人员。每一个题目都切入企业运营中的具体问题,并结合大量新颖而经典的案例进行剖析,传送当今世界最先进的管理理念与方法。

新财富频道[®]部分主持人:

- 威廉·沙门** (William A. Sarcman) 美国哈佛商学院教授
亚瑟·洛克 (Arthar Rock) 美国哈佛商学院出版公司董事
詹姆斯·史坦索 (James Stancill) 美国芝加哥大学教授
高湘一 美国哥伦比亚大学 MBA、山西大学经济与管理学院副教授
陈国钦 美国加州西太平洋大学 MBA、台湾环球国际验证公司副总裁
孙 智 日本东京国际大学 MBA、经济学博士、中国科贝律师事务所高级律师
刘 虎 英国 CCAS 中国区域经理、国际注册审核员 (IRCA) 导师
王学深 台湾大学管理学院教授
林涵之 香港中文大学教授
刘 婷 澳门大学 MBA、澳门迪安公司大陆首席代表
李东海 清华大学经济管理学院教授
蒋一林 中国人民大学 MBA、YILIN 科技开发股份公司项目总监
赵 辉 上海交通大学硕士、清华同方区域专员
步怀宇 中山大学生命科学院博士后、植物基因克隆及转基因研究项目总监
刘建生 山西大学经济与管理学院院长、教授

《DIY 概念·国际化企业管理制度》简介

“DIY”英文全称为“Do It Yourself”，是近年来西方企业流行的管理思想与方法。读者只需轻点相关制度中的电子文件编号或文件名即可进入丰富互动的e制度范本世界；使用者可根据自身的需要进行阅读、修改、复制、下载，直接应用到管理工作中。

《DIY 概念：国际化企业管理制度》是一套全新的符合国际通行规范要求的科学管理制度典范，对于现代企业的规范化运作具有十分实用的操作指导作用。

本全集包含经营规划、组织结构设计、人力资源管理、人力资源甄选与培训、质量监控、生产作业管理、办公行政管理、总务后勤管理、营销物流管理、财会管理等10卷，共收录管理制度1000多个，内容涵盖企业各部门及管理各个环节。

《管理结构设计》简介

组织是企业行为的载体和执行者，建立科学的组织系统是企业顺利、高效运作的前提条件。《管理结构设计》为企业的组织构建提供了系统的制度、规范、程序和模式范本。包括组织设计、组织结构、职能分工、取权设计、组织规程5章内容，共收录管理制度98个。

目
录

管理结构卷

电子文件编码	文 件 名	页 码
第一章 组织设计		
GLJG001	组织设计指导原则	2
GLJG002	组织结构设计原则	3
GLJG003	组织设计程序	4
GLJG004	组织设计的要点	5
GLJG005	关键职能设计制度	6
GLJG006	以质量为中心的组织结构设计	7
GLJG007	以技术开发为中心的组织结构设计	8
GLJG008	以生产管理为中心的组	9
GLJG009	以市场营销为中心的组	10
GLJG010	职能分解准则	11
GLJG011	管理幅度设计准则	12
GLJG012	管理层次设计准则	14
第二章 组织结构		
GLJG013	直线制组织结构模式	16
GLJG014	直线—参谋制组织结构模式	17
GLJG015	事业部制组织结构模式	18
GLJG016	矩阵式分项目组织结构模式	19
GLJG017	职能式结构的企业组织机构设置模式	20
GLJG018	垂直功能型管理企业组织机构设置模式	21

电子文件编码	文 件 名	页 码
GLJG019	股份有限公司组织机构模式	22
GLJG020	集权职能制组织结构模式	23
GLJG021	首席副厂长制组织结构模式	23
GLJG022	事业部分权企业的组织机构设置模式	24
GLJG023	部门制企业组织机构设置模式	25
GLJG024	职能分部企业组织机构设置模式	26
GLJG025	产品分部企业组织机构设置模式	27
GLJG026	地区分部企业组织机构设置模式	28
GLJG027	混合职能企业组织机构设置模式	29
GLJG028	矩阵式分区组织机构设置模式	30
GLJG029	集团公司组织机构设置模式	31
GLJG030	制造业组织机构设置模式	32
GLJG031	办公室岗位设置模式	33
GLJG032	培训部岗位设置模式	34
GLJG033	财务部岗位设置模式	35
GLJG034	后勤部岗位设置模式	36
第三章 职能分工		
GLJG035	机械制造业组织业务分工规程	38
GLJG036	食品加工业职能设计规程	53
GLJG037	建筑业职能分工规程	60
GLJG038	酒店服务业职能分工规定	76
GLJG039	销售公司职能分工规定	89
GLJG040	营销公司部门业务分工办法	94
第四章 职权设计		
GLJG041	职权设计基本原则及方法	104
GLJG042	公司授权原则	105
GLJG043	职权划分办法	106
GLJG044	各幕僚单位共同事项职权划分	108

电子文件编码	文 件 名	页 码
GLJG045	业务部职权划分表	110
GLJG046	服务部职权划分	112
GLJG047	国外部职权划分	113
GLJG048	仓库部职权划分	114
GLJG049	财务部职权划分	115
GLJG050	人事部职权划分	116
GLJG051	总务部职权划分	117
GLJG052	各直线单位共同事项职权划分	118
GLJG053	分公司职权划分	120
GLJG054	营业部职权划分	121
GLJG055	服务中心职权划分	122
GLJG056	企业组织核决权限	123
GLJG057	总务类职务权限	125
GLJG058	人事职务权限	126
GLJG059	财务会计职务权限	128
GLJG060	电脑管理职务权限	129
GLJG061	企划管理职务权限	130
GLJG062	生产管理职务权限	131
GLJG063	质量管理职务权限	135
GLJG064	成本管理职务权限	136
GLJG065	新产品开发职务权限	137
GLJG066	杂务职务权限	138
GLJG067	股东大会权限	139
GLJG068	股东大会的职权	140
GLJG069	董事会的职权 (A)	141
GLJG070	董事会的职权 (B)	143
GLJG071	监事会的职权 (A)	144
GLJG072	监事会的职权 (B)	145

电子文件编码	文 件 名	页 码
GLJG073	总经理的职权	146
GLJG074	计划管理部门负责人职权	147
第五章 组织规程		
GLJG075	公司各种委员会运营规程	150
GLJG076	公司经营委员会章程	152
GLJG077	公司经营企划委员会章程	155
GLJG078	公司合理化建议委员会规程	158
GLJG079	公司经营改善委员会规程	160
GLJG080	公司事务合理化委员会规则	168
GLJG081	公司会议规范	170
GLJG082	公司会议规程	173
GLJG083	股东大会运营规定	176
GLJG084	公司董事会运营规程	180
GLJG085	公司常务委员会运营规程	182
GLJG086	公司部门经理会议运营规程	185
GLJG087	公司部长会议规程	189
GLJG088	公司审议会规定	191
GLJG089	生产经营研究会规定	194
GLJG090	公司销售会议规定	197
GLJG091	公司制造与销售联络会议要领	199
GLJG092	公司会议程序与规范	200
GLJG093	有限责任公司章程	206
GLJG094	无限责任公司章程	208
GLJG095	集团公司章程	210
GLJG096	股份有限公司章程	216
GLJG097	公司基本组织规定	229
GLJG098	公司业务机构综合管理规定	239

第一章 组织设计

制度名	组织设计指导原则		
电子文件编码	GLJG001	页码	1-1
一、目标一致的原则。 二、效率原则。 三、管理幅度原则。 四、分级原则。 五、授权原则。 六、职责的绝对性原则。 七、职权同职责对等的原则。 八、统一指挥的原则。 九、职权等级的原则。 十、分工原则。 十一、职能明确性原则。 十二、检查职务与业务部门分设的原则。 十三、平衡的原则。 十四、灵活性原则。 十五、便于领导的原则。			
签发人		责任人签名	

制度名	组织结构设计原则		
电子文件编码	GLJG002	页码	1-1
一、管理跨距(控制界限):受单位主管直接有效地指挥、监督部属的能力限制。 1. 最适当的管理跨距设计,一般是3~15人。 (1) 高阶层管理跨距约3~6人。 (2) 中阶层管理跨距约5~9人。 (3) 低阶层管理跨距约7~15人。 2. 设定管理跨距的要素: (1) 人员素质:主管或部属能力强、学历高、经验丰富者,可以加大控制。 (2) 沟通渠道:公司目标、决策制度、命令可迅速而有效的传达者,主管可加大控制。 (3) 职务内容:工作性质单纯、标准化者,可加大控制层面。 (4) 幕僚运用:利用幕僚机构作为沟通协调者,可扩大控制层面。 (5) 追踪控制:设有良好、彻底、客观追踪执行工具、机构或人员者,则可扩大控制层。 (6) 组织文化:具有追根究底风气与良好的制度文化背景的公司可加大控制。 (7) 所辖地域:地域近可多管,地域远则少管。 二、专业化:在可能的范围内由各单位人员担任单一或专业分工的业务活动,将可加强企业面对多变竞争环境的适应能力。			
签发人		责任人签名	

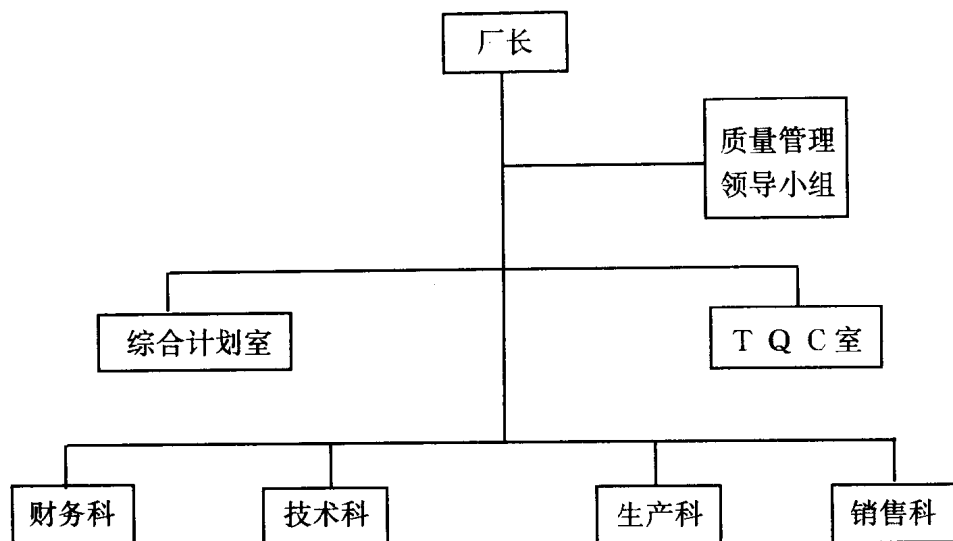
制度名	组织设计程序		
电子文件编码	GLJG003	页码	1-1
一、设计原则的确定。根据企业的目标和特点,确定组织设计的方针、原则和主要参数。 二、职能分析和设计。确定管理职能及其结构,层层分解到各项管理业务和工作中,进行管理业务的总体设计。 三、结构框架的设计。设计各个管理层次、部门、岗位及其责任、权力。具体表现为确定企业的组织系统图。 四、联系方式的设计。进行控制、信息交流、综合、协调等方式和制度的设计。 五、管理规范的设计。主要设计管理工作程序、管理工作标准和管理工作方法,作为管理人员的行为规范。 六、人员配备和训练。根据结构设计,定质、定量地配备各级各类管理人员。 七、运行制度的设计。设计管理部门和人员绩效考核制度,设计精神鼓励和工资奖励制度,设计管理人员培训制度。 八、反馈和修正。将运行过程中的信息反馈回去,定期或不定期地对上述各项设计进行必要的修正。			
签发人		责任人签名	

制度名	组织设计的要点		
电子文件编码	GLJG004	页码	1-1
一、组织的目标性:使组织内各部分于公司整体经营目标下能充分发挥能力而达成各自目标。 二、组织的成长性:考虑公司的业绩经营与持续成长。 三、组织的稳定性:随着公司成长而逐步调整组织是必要的,但经常的组织、权责、程序变更将使员工信心动摇。 四、组织的简单性:组织的简单将有助于内部协调与人力分配。 五、组织的弹性:保持基本形态,又能配合各种环境条件的变化。 六、组织的均衡性:各部门业务量的均衡,将有助于内部的平衡与分工。 七、指挥的统一性:一人同时接受二位以上主管管理,将使其产生无所适从的感觉。 八、权责明确化:权责或职责不清将使工作发生重复或遗漏、推诿现象,易使员工产生挫折感。 九、作业制度化:明确的制度与标准作业可减少摸索时间,增加作业效率。			
签发人		责任人签名	

制度名	关键职能设计制度		
电子文件编码	GLJG005	页码	1-1
一、企业各项基本职能,隋然都是实现企业目标所不可缺少的,但作用大小各不相同,应根据重要性,划分为关键职能和非关键职能。 二、关键职能确定的依据是: 1.必须得到出色履行,取得优异成绩,才能达成企业战略目标的企业职能; 2.如果履行不佳,会使企业遭受严重损失,甚至危及企业生存的企业职能; 3.对体现企业经营宗旨的职能。 三、关键职能并不在于需要人员多和维持运转资金多,而在于它在实现战略任务和经营目标中的关键作用。 四、机构设计必须围绕关键职能来进行。			
签发人		责任人签名	

以质量为中心的组织结构设计

(GLJG006)



以技术开发为中心的的组织结构设计

(GLJG007)

