

目 录

附录 企业组织结构设计与规划制度	(员)
一、职权设计基本原则及方法	(员)
二、公司授权原则	(圆)
三、职权划分办法	(猿)
四、分部门职能设计明细规定	(员圆)
五、总经理业务处理规定	(猿圆)
六、生产厂长业务处理要点	(猿圆)
七、作业长的职责与职权	(猿猿)
八、广告部长业务处理要点	(源圆)
九、市场调查科长业务处理要点	(源圆)
十、工厂科长业务职能规定	(源猿)
十一、制造部工长业务执行规程	(缘圆)
十二、发展研究室业务规定	(缘圆)
十三、项目部业务规定	(缘圆)

附录 企业组织结构设计 与规划制度

职权设计基本原则及方法

一、维护统一指挥

实行首脑负责制。企业及其每一个部门,都必须也只能确定一个人负总责并实行全权指挥。

圆在职领导副职。

圆直接上级是惟一的。每个部门和每个人都只接受一个直接上级的领导,并仅对该上级负责和报告工作,其他上级领导的指令对该部门和个人是无效的。

源一级管一级。实行逐级指挥和逐级负责,一般情况下不得越级指挥;反之,也不应越级报告。

二、保证责任一致

员决策权、指挥权和用人权相统一。

圆运用贡献分析法,正确处理直线职权、参谋职权和职能职权的配置。

三、集权与分权相结合

四、让参谋机构切实发挥作用

员实行强制参谋制度

(员)参谋机构和人员作为同级直线指挥人员的参谋与助手,他们提出的建议,直线指挥人员虽然有权决定取舍,但是,

无权拒绝听取他们的意见；

(四)直线指挥人员在制定重要决策和计划之前,必须征询有关参谋机构和人员的意见,无权省略这一程序。

圆授予参谋机构和人员越级报告权。

五、对职权做出明确规定

公司授权原则

一、统一指挥原则。在授权过程中,要坚持一人只对一人负责、一人向一人汇报工作的原则,不能多头领导,以免使下级无所适从,造成指挥的混乱。

二、逐级授权原则。公司内部的授权,应从最高层组织开始,自上而下地逐级授权,直至最基层组织,不能越级授权。

三、职权明确原则。公司各个组织层次的职权,包括已授出去和未授出去的职权,都必须非常明确,最好采用书面形式公布于众。

四、职权与职责相对称原则。职权是执行任务的权力,职责则是完成任务的义务,两者必须相称。行使职权的同时就应当负有相应的职责。把职责交给下级的同时要给予下级履行职责的相应职权。要避免有权无责或有责无权现象的发生。

五、例外管理原则。在一般情况下,依据已有的规定由各级组织行使自己的职权并履行自己的职责。但是,在例外的特殊情况下,可由上级来处理意外出现的问题。这样,既能保证稳定性的正常管理工作,又能应付特殊性的例外管理工作。

六、职权绝对性原则。公司内部的上级组织职权授给下级之后,并不减轻上级组织的责任。没有一个上级人员能够因为授权给下级人员而就对下级组织不承担责任。上级人员对下级人员的行为是负责任的。这种责任的绝对性,就要求遵循职权绝对性原则。上级虽然授权与下级,但又保留着收回授权的权利。

职权划分办法

一、本公司为明确划分各层人员的权责 ,加强管理 ,提高工作效率 ,特制定本办法。

二、本办法按本公司组织系统分为 :董事长、总经理、副总经理、经(副)理、科长、主任、承办员等六阶层 ,将所有应由各层人员负责的事项 ,分列于权责划分表(以下简称本表)中。

三、各层人员的权责 ,分为下列三项 ,以三种符号代表

猿爰)代表经办、主办或提出——指该事项应由该层人员负责办理或其发动提出。

圆爰)代表复核或核转——指该事项应由该层人员负责复核或核转上一阶层。

猿爰)代表核准——指该事项可由该层人员作最后决定 ,而付诸实施。

四、将所有事项分为共同及个别两部分 ,再将共同事项划分为幕僚单位及直线单位两部分 ,以资简化。

五、表中所列的权责 ,各层人员均应切实负责办理 ,不可借辞推诿 ,实施时 ,如遇困难或特殊事件发生需向上一层人员请示后处理。

六、各层人员依本办法的规定办理后 ,如须向其上层人员报告时 ,仍需以书面或口头报告。

七、本办法采用列举方式 ,其未列举的事项 ,如已在本公司的各项规章制度、办法或其他规定中有所规定者 ,照其中规定办理 ,无规定者 ,可由一级单位主管(即幕僚及直线各单位的经理)酌情办理。设有协理职位的直线单位 ,其权责划分表另行制定。

八、任一事项 ,涉及两个以上单位的职责者 ,应送各有关单位会核后处理。

九、有关目标、政策、计划、标准及重要人事事项 ,应经经营会议商讨后 ,呈请董事长核定。

十、本办法规定的事项 ,可视事实需要随时修订。

十一、本办法经呈请董事长核准并公布后施行 ,修订时同。

各幕僚单位共同事项职权划分

符号说明

○ 经办 辖 办成提出 △ 复核或核转 ※ 核准

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备注
一	目标及预算： 员单位年度工作目标的制定与修订。		※	△	○		○	财务
	园单位年度工作目标的追踪与控制。			△	○			部汇
	猿单位年度预算的初编。				△			编后
	源单位年度预算的执行与控制。			△	○			呈核
二	人事： 员(副)理以上人员的任免与迁调。	※	△	○				
	园科长(含科长)以下、主办员以上人员的任免与迁调。		※	△	○			
	猿办事员以下人员的任免与迁调。			※	○			
	源单位内人员工作的分配。		※	△	※			
	缘单位编制员额的增减。			△	○			
	远(副)理的请假与出差： (员三天以内(含三天)者。	※			○			
	(园超过三天未滿七天者。		※		○			
	(猿超过七天以上者。		△		○			
	苑科长以下人员的请假与出差： (员三天以内(含三天)者。				※			
	(园超过七三天未滿七天者。				△			
	(猿七天以上者。		※		△			
	愿员工的奖惩与考绩：			○				

各幕僚单位共同事项职权划分(续)

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备注
	(员经(副)理以上的人员。							
	(圆科长(含科长)以下主办 员以上人员。		※		○			应先
	(猿办事员以下人员。				○			会人
	怨薪工(包括试用)待遇的核 定：							事部
	(员经(副)理以上人员。	※	△					签注
	(圆主办员、科长、主任、技 师。					○		意见
	(猿办事员以下(含办事员) 的人员。				△			
	愿单位人员日常工作的督 导与训练。				○		○	
	愿单位内人员工作的考核。				※			
三	事务：							
	员办公用品领用。				※		○	
	圆联络函的发出。			※	△		○	
	猿长途电话的使用。			※	○			
	源逾期档案的处理。				※		○	远送
	缘设备(包括服务设备与工 具)请购的核准：							总务 部会 签
	(员总额在 员圆园元以下者			※	△		○	
	(圆总额超过 员圆园元而不 足 员圆园元者。	※	△	△		○		本单 位内
	(猿总额超过 员圆园元者。	※	△	△	△		○	自用 表格
	远表格印刷的申请(由总务 部统一办理)：							及账 册外、
	(员总额在 员圆园元以下者。				※		○	应远 送会议
	(圆总额超过 员圆园元者。			※	△		○	开设 的经 理核 查。
	苑参考书籍杂志的请购。				※		○	
	愿单位杂项费用的支用：							
	(员猿园元以下者。				※	△	○	
	(圆超过 猿园元未 满 员圆园元者。			※	△	○		

各幕僚单位共同事项职权划分(续)

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备注
	(猿)超过 员圆园元 未 满 员圆园园元者。			※	△	○		
	(源)超过 员圆园元者。	※	△	△	○			
	怨)员工借支的核准：							
	(员)总额 员圆园元 以下者。				※			
	(圆)总额 超过 员圆园元，未 满 借支人的半月薪额者。			※	△			
	(猿)总额 在借支人半月薪额 以上，一个月薪额者。		※	△	△			
	(源)总额 超过借支人一个月 薪额者。	※	△	△	△			
	员)员工借支差旅费的核准。				※			
	员)员工因公出国的核准。	※	△	△	○			
						借支的数额 不可逾越公 司差旅费支 给标准		

业务部职权划分表

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备注
一	计划与制度： (员)新年度销售计划的制定与修订。 (圆)销售管理办法的制定与修订。 (猿)产品售价的制定与调整。 (源)素业人员待遇办法的制定与修订。 (缘)素业人员教育训练计划的制定与修定。 (远)素业人员教育训练教材的编辑。	※	△	△	0			人事 部汇 编后 呈核
			※	△	0			
			※	△	0			
		※	△	△	0		0	
				△	△		0	
					※		0	
二	市场研究与发展： (员)市场调查与研究计划的制定与修订。 (圆)市场调查与研究的执行。 (猿)销售的预测。 (源)市场情报的搜集、整理与提供。 (缘)新产品未运达前,行销与服务事项的筹划。		※	△	0			0 0 0 0 0
			※	△	△			
					※			
					※			
					※			
三	销售管理： (员)新销路径的选定。 (圆)销售促进活动的设计。 (猿)销售促进活动的执行。 (源)广告计划的制定与修订。 (缘)计划内广告的执行： (员)猿元以下者。 (圆)超过猿元未满足猿元者。 (猿)超过猿元者。 (远)计划外临时性广告活动的执行。	※	△	0	0	0		一次 不可 超过 猿元
				※	0			
					※	0		
		※	△	△	0			
				※	△			
			※	△	△			
		※	△		0			

业务部职权划分表(续)

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备注	
四	资料管理：								
	员业务报道、经营成果资料情报的整理及提供。				※		0		
	圆公司各类执照、证件及合同书等的保管与提供。				※		0		
	猿商品型目录与厂商资料的搜集整理与管理。			※		0		有关教育训练的书籍,由人事部采购	
	源各项书刊及有关情报资料的搜集与管理。				※		0		
	缘各类书籍、杂志、期刊的购买或订阅： (员)一次总价在猿圆元以下者。				※		0		
	(圆)一次总价在猿圆元以下，单价在猿元以下者。			※	△		0		
	(猿)一次总价值超过猿圆元，或单价超过猿元者。		※	△	△		0		
五	统计与分析：								
	员销售成绩的统计与奖金核算。				△		0		
	圆销售绩效的分析、比较与评核。				△		0		
	猿销售资料的统计与分析。				△		0		
	源销售统计资料的提供。				※		0		
六	其他：								
	员期刊及其他对外刊物文稿的取舍。			※	△		0		
	圆期刊及其他对外刊物的编辑。				※		0		
	猿期刊及其他对外刊的发行。		※	△	0				
	源奖励商品、滞销品资料的整理检查。								
	缘公司营业事项的支援与协助。				※		0		
	远营业单位内部照会的处理。				※		0		

服务部职权划分(续)

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备注
四	统计与分析： 负责服务成绩的统计及奖金的核算。 负责服务绩效的分析、比较与评核。 负责服务资料的统计与分析。 负责服务统计资料的提供。				※ ※ ※ ※		○ ○ ○ ○	
五	其他： 负责有关服务方面客户意见的调查。 负责有关服务方面客户建议案的审议。 负责厂商技术专家来公司的接待。			※ ※	※ △ ○	△	○ ○	

国外部职权划分

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备注
一	计划制度：							
	负责年度国外采购计划的制定与修订。	※	△	△	○			
	负责国外采购作业程序的制定与修订。			※	○			
	负责代理商品的取舍。	※	△	△	○			
二	商品进出口作业：							
	负责新商品进出口价格、数量及付款条件的议定。	※	△	△	○			
	负责现有商品进出口价格、数量及付款条件的变更。		※	△	○			
	负责按核定的采购计划发出订单。				※		○	
	负责申请输出输入许可证。				※		○	
	负责开具信用状。				※		○	
	负责商品进出口的保险。				※		○	
	负责信用状垫款的偿付及厂商汇票的承兑。				※		○	
	负责到货商品报关的委托。				※		○	
	负责商品冲退税的办理。				※		○	
	负责零件进出口事项的处理。				※		○	
	负责退货短损的处理。				※		○	
三	商务联系及资料搜集：							
	负责有关进货进度与厂商间的联系事项。				※			
	负责催请厂商复函或复电。						○	
	负责函索商品型目录、技术手册、零件名称表等。						○	

国外部职权划分(续)

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备注
	源 商来往及接待的安排。			※	○			
	缘 内外新产品、新技术及厂 商产销资料的搜集。				※		○	
	远 商销售推广资料、广告补 助费及技术协助等的争取。				○			
	苑 精算与厂商间的往来账款。			※	△		○	
	愿 编制致厂商的月份销售报 告。				※		○	
四	其他：							
	员 商品进出口动态资料的提 供。				※		○	
	园 外部零用金的报到。				※		○	

仓库部职权划分

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备注
一	计划制度：							
	员仓储管理办法与作业程序的制定与修订。		※	△	○			
	圆商品存量标准的制定与修订。		※	△	○			
二	商品的存储与管理：							
	员商品与附件的验收。				※		○	
	圆商品的存储与保养。					△	○	
	猿商品进出的登记与控制。				△		○	
	源商品出货后的追踪。					△	○	
	缘商品进出的质量检验。						○	
	远材料、待修商品的送修。					△	○	
	苑报废商品的处置。			※	△	△	○	
	愿仓库的安全事项。				※△	○		
	怨商品报废的决定。	※	△	△	○			
三	商品分配：							
	员商品分配数量的制定。				※			
	圆对公司订货的寄发。					△	○	
	猿商品的调拨。				※			
	源商品国内运输短损的索赔。				※		○	
	缘商品遗失、毁损赔偿的处理。			※	△		○	
	远商品发运合同的签订及运费的议订。	※						
四	其他：							
	员国内商品的请购。			※	△	○		
	圆总公司营业用车辆的调派及管理。				※	○		
	猿仓库部零用金的报支。				※	○		

财务部职权划分

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备注
一	计划制度：							
	员财务管理制度的制定与修订。	※	△	△	○			
	圆财务计划的制定与修订。	※	△	△	○			
	猿预算制度的制定与修订。		※	△	○			
	源会计制度及其作业处理程序的制定与修订。		※	△	○			
二	财务管理：							
	员资金的筹措与运用。	※	△	△	○			
	圆总分公司资金的调度。			※	○			
	猿年度预算工作的筹划与预算的汇编。				※		○	
	源年度预算的审定。	※	△	△	○			
	缘年度总预算的控制。			※	△		○	
	远各单位手存现金或零用金限额的核定。			※	△		○	
	苑各单位使用经费的核拨。			※	△		○	
	愿应付账款的支付。			※	△		○	
	怨银行开户与信用额度合同的签订。			※	△		○	
	员银行信用额度的运用。				※		○	
	员票据承兑与贴现的办理。				※		○	
	员有价证券与契据的移转。			※	△		○	
	员职工储蓄存款事项的核办。				※		○	
	员结算与决算报表的编送。	※	△	△	△		○	
三	项处理及审核：							
	员薪资的核发。			※	△		○	
	圆各项税款的报缴。				※		○	
	猿账目的结算与申报。			※	△		○	

财务部职权划分(续)

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备注
	源各单位原始凭证的审核。				△		0	
	缘分公司往来账项的校核。				△		0	
	远各单位现金、票据、银行存款及存货的稽核。				△		0	
	苑存货定期盘点的执行。				※		0	
	愿暂收、暂付、预收、预付、员工借支及逾期账款等悬记账项的处理。			※	△		0	
四	其他：							
	员每三个月向政府有关部门申报存货明细表。				※		0	
	园税捐处及税务局税卡的办理。				※		0	
	猿发票的购买与申报。				※		0	
	源有关政府部门调查表的填报。				※		0	
	缘向政府有关部门申报电子计算机进销数量。				※		0	
	远银行征信调查表的填报。			※			0	

分部门职能设计明细规定

总部

一、调查室

负责经营企划相关的调查、编制事项：

- (员)编制年度经营计划。
- (圆)经营分析与比较。
- (猿)经营资料统计与分析。
- (源)其他特命事项处理。

负责经营合理化相关的调查研究事项：

- (员)账票管理。
- (圆)其他事项。

总务部

二、总务科

负责秘书事项：

- (员)机密文件处理。
- (圆)稟议事项处理。
- (猿)董事会及部长会议记录。
- (源)总经理直属庶务。
- (缘)特命事项处理。

负责庶务事项：

(员)内部管理：①收发、警卫、清扫等；②办公室配置，会议室、接待室管理。

(圆)庆典仪式组织。

(猿)电话管理。①交换机管理；②与电信局联系、交涉。

(源)涉外。①征信评估机构；②座谈会；③捐赠。

(缘)汽车管理。①配车管理；②保险手续；③保全、修理、检查。

(远)不动产管理。①买卖、借贷、租赁合同；②转移明细账；