

第一章 组织管理制度

中国加入世贸组织，标志着中国的对外开放进入了一个新的阶段，中国企业参与国际竞争也迈入了一个新时期。机遇与挑战并存，中国企业必须抓住机遇，迎接挑战，才能在新的竞争环境中逐步发展壮大。企业如何才能在新的经济条件下高速运转，这首先要求企业必须设计出与其战略目标相适应的战略组织结构，而规范有效的组织管理制度是其得以实现的有力保证。

第一节 组织综合管理制度

一、组织基本政策

第一条 基本原则

1. 组织建立的基本方针

- (1) 确保公司目标和战略的实现；
- (2) 简化流程 快速响应客户需求和市场的变化；
- (3) 提高协作的效率 降低管理成本；
- (4) 促进信息的交流 培养新的优秀人才；
- (5) 培养未来的领袖人才，保证公司持续发展。

2. 组织结构建立的原则

企业将始终是一个整体。

战略决定结构是建立公司组织的基本原则。具有战略意义的关键业务和新事业生长点，应该是在组织上有个明确的负责单位，这些部门是公司组织的基本构成要素。

组织结构的演变不应当是一种自发的过程，其发展具有阶段性。组织结构在一定时期内的相对稳定，是稳定政策、稳定干部队伍和提高管理水平的条件，是提高效率和效果的保证。

3. 职务设立原则

管理职务设立的依据是对职能和业务流程的合理分工，并以实现组织目标为基础。职务的范围应设计的足够明确，以强化责任、减少协调和提高任职的挑战性与成就感。

设立职务的权限应当集中。对所设立职务的目的、工作范围、隶属关系、职责和职权 以及任职资格等事项都应该作出明确的规定。

4. 管理者的职责

管理者的职责是依据本公司的宗旨积极主动地和负责地开展工作，使公司有前途，工作有成效，员工有成就。管理者履行此三项职责的程度，决定了他的权威与合法性被下属所接受的程度。

5. 组织的扩张

组织的成长和经营的多元化要求组织向外扩张。组织扩张要抓住机遇，而能否抓住机遇和组织扩张的程度取决于公司干部队伍的素质和管理控制力。当依靠组织的扩张不能有效提高组织的效率时，公司将必须放缓对外扩张的步伐，转而致力于提高公司组织的管理能力。

第二条 组织结构

1. 组织结构

公司的组织结构将是一种二维结构：依照战略性划分的事业部和依照地区划分的地区公司。事业部在公司规定的范围内承担开发、生产、销售和客户服务的职责；地区公司在总公司规定市场内有效的利用现有资源开展经营。事业部和地区公司都是利润中心，承担实际的利润责任。

2. 主体结构

职能专业化原则是建立管理部门的基本原则。以提高效率和加强控制为主要目标的业务活动领域，一般亦可依据此原则划分部门。

公司的管理资源、研究资源、认证资源、生产管理资源、市场资源、财政资源、人力资源和信息资源……，是公司的公共资源。为提高公司公共资源的利用效率，必须进行审计。依据职能专业化原则组织划分相应的部门，形成了公司组织结构的主体。

3. 事业部

对象专业化原则是建立事业部门的基本原则。

事业部门的划分原则有两种，即产品领域原则和工艺过程原则。按产品领域原则建立的事业部门是扩张型事业部门，按工艺过程建立的事业部门是服务型事业部门。

扩张型事业部门是利润中心，应实行集中政策、分权经营的策略。在控制有效原则下，使事业部门具有独立经营所必须的职能，即可充分授权，又可以加强监督。

对于拥有相对独立的市场，经营并且已经达到了一定的规模，相对独立运作则更有利于扩张和强化最终成果的产品领域和业务领域，则应该及时选择更有利于其发展的组织形式。

4. 地区公司

地区公司是按地区划分，由总公司控股的，具有法人代表资格的子公司。地区子公司在规定的区域市场和事业领域内，应充分利用总公司分配的资源及尽可能的调动公司的公共资源来寻求发展。地区子公司对利润承担全部责任，在地区子公司负责的区域市场内，总公司及各事业部门不得与它进行相同事业的竞争。各事业部门如有在该地区开拓业务的需要，可以采取会同或支持地区子公司的方式进行。

5. 矩阵结构的演进

按职能专业化原则划分的部门和按对象专业化原则划分的部门交叉运作时，在组织结构上就形成了矩阵结构。

公司组织的矩阵结构是一个不断适应战略和环境的变化，从原来的平衡到不平衡，再到新的平衡的动态的演变过程。不打破原来的平衡，就不能抓住机遇，快速发展；不建立新的平衡，也会给公司的组织运作造成长期的不确定性，削弱了责任建立的基础。

为能在矩阵结构下保持统一指挥原则和责权对等原则，减少组织上的不确定性

及提高组织的效率，就必须在下列几个方面加强管理的力度：

- (1) 建立有效的高层管理组织；
- (2) 实行充分授权，加强监督的机制；
- (3) 加强计划的统一性和权威性；
- (4) 完善考核体系；
- (5) 培育团队精神。

6. 求助网络

在公司的纵向等级结构中适当的引入横向的和逆向的网络动作方式，用以激活整个组织，最大限度的利用和共享资源。所以我们既要保证正向职能系统制订和实施决策的政策畅通，又要对逆向和横向的求助系统作出及时灵活的响应，使得基层主管和员工，能够及时得到组织的援助，为组织目标的实现作出自己的贡献。

7. 组织层次

我们建立组织的基本方针是减少组织的层次，提高组织的灵活性。而减少组织层次有以下两方面：

- (1) 减少部门的层次；
- (2) 减少职位的层次。

第三条 高层管理组织

1. 高层管理组织结构

高层管理组织的基本结构为公司执行委员会，高层管理委员会和公司职能部门三部分。

公司的高层管理委员会有战略规划委员会，人力资源委员会和财经管理委员会等。

2. 高层管理职责

公司执行委员会负责确定公司未来的使命、战略和目标，对公司的重大问题进行决策，确保公司的可持续发展。

高层管理委员会是由资深人员组成的咨询机构。负责制订战略规划和基本政策，审议预算和重大的投资项目，以及审核规划、基本政策和预算的执行结果。审议结果由总裁办公会议批准执行。

公司职能部门代表总裁对公司的公共资源进行管理，对各事业部门、子公司、业务部门进行指导和监督。公司的职能部门应该独立设立，以尽可能地避免多个领导的现象。

高层管理的任务应该是以项目的形式予以落实。高层管理项目完成后，形成具体的工作规则和制度，列入职能部门的职责。

3. 决策制度

遵循民主决策、权威管理的原则

高层管理的重大决策需经高层管理委员会的详细讨论。决策的依据是公司的宗

旨、目标和基本政策；决策的原则是从贤不从众。因为真理通常掌握在少数人的手中。在公司我们要造成一种环境，那就是让不同的意见存在和发表。但如果一旦形成决议，就要实行权威管理。

高层管理委员会集体决策和部门主管负责制下的办公会议制度是公司实行民主决策的重要措施。公司决策的方针是，放开高层民主，使智慧充分发挥；加强基层的执行，使责任落实到实处。

各部门的主管隶属于各个专业委员会，这些委员会议事而不管事。委员对形成的决议有监督权，以用来防止一长制的片面性。各部门主管的日常管理决策，应该遵循部门主管的办公会确定的原则，对决策后果应当承担个人责任。各级主管办公会的讨论结果，应该以会议记要的方式向上级报告。报告上必须有 2/3 以上的正式人签名，报告中还必须注明讨论过程的不同意见。

总裁拥有最后决策权，但在行使此项权利时，要充分听取广大人民群众的意见。

4. 高层管理者的行为准则

作为高层管理者应该做到下列几方面：

- (1) 能够保持强烈的进取精神和忧患意识。并且能够承担对公司的未来和重大经营决策风险；
- (2) 时刻坚持公司的利益高于各个部门的利益，高于公司员工的个人利益；
- (3) 能够倾听不同的意见，可以团结一切可以团结的人；
- (4) 注意加强政治合格的训练和道德品质的修养，廉洁自律；
- (5) 能够不断学习进步。

二、公司章程

第一条依《公司法》中有关股份有限公司的组织规定，本公司定名为“××股份有限公司”。

第二条 主要经营业务

1. 各种电子产品、通讯器材及电子器材；
2. 各种电子电料委托买卖业务；
3. 有关进出口业务及就进出口业务对外保证；
4. 上列各项附属业务的经营及投资。

上列各项附属业务的经营及投资。

第三条 本公司总部设于上海，业务上需要时可增设分公司，其设立撤销或迁移均由董事会决定。

第四条 本公司的公告登载于本公司所在地报纸的显著位置。

第五条 本公司资本总额为 30 亿元整 分为 3 亿股 每股 10 元 全额发行。

第六条 本公司股票分为记名股、无记名股、由董事 3 人以上签名盖章编号，签证后发行。无记名股票的股数不能超过已发行记名股总数的 1/2。

第七条 本公司股东应填具印鉴卡交公司存查，如有变更时亦同。凡向公司领取股息红利或行使其他一切权利以该印鉴为凭。

第八条 股票如有转让应填写转让申请书，由受让人及让与人签名盖章向公司申请过户，经登载于股东名簿后始可转让，因继承请求过户者应由继承人提供合法证明文件。

第九条 股票或印鉴如有遗失应向本公司报告，并登载于本公司所在地及遗失地通行日报 3 天，30 天后无第三者提出异议时，始得连同所登报纸全份向本公司申请补发。

第十条 股东大会召开前 30 天内或股东临时会召开前 11 日内或公司决定公派股息及股利或其他利益的基准日前 1 日内均暂行股票过户。

第十一条 本公司股东会分大会及临时会两种。大会每年开会 1 次，于营业年终后 180 日内由董事会召集。临时会在必要时由董事会或监事会召集。有连续 1 年以上持有已发行总数 3% 以上股份的股东，也可通过书面提议请求董事会召集。

第十二条 股东大会的召集应在开会前 30 天，临时会应在开会前 15 日将开会的日期地点及召集事由通知各股东。

第十三条 股东因事不能出席股东会，可出具委托书说明授权范围并签名盖章委托代理人出席。前项代理人不限于公司的股东。

第十四条 股东开会时以董事长为主席，董事长缺席时，可由董事长指定某一常务董事代理，不指定时由常务董事公推一人代理。

第十五条 股东会的决议除《公司法》另有规定外，应有代表股份总数过半数的股东出席。以出席股东表决权过半数的同意通过，同数时由主席来决定。

第十六条 本公司的股东每股有一表决权。但当股东持有已发行股份总数 3% 以上者，其超过部分的表决权以 9 折计算，尾数不计。

第十七条 股东会决议事项应作成议事录，记明会议的时间、场所、议事经过、要领及结果、主席姓名、决议方法、出席股东人数、代表股数，由主席签名盖章，并于会后 10 日内将议事录分发各股东。前项议事录应连同主席股东签名簿及代表出席委托书一并保存于本公司。

第十八条 本公司设董事 8 人，任期 4 年，监事 4 人，任期 4 年，由股东会从有行为能力的股东中选任，可连任。

第十九条 全体董事持有记名股份总数在公司已发行股份总额 1000 万股部分不可少于 20%。超过 1000 万股至 3000 万股不可少于 10%。全体监事持有记名股份总额在公司已发行股份总额 1000 万股至 3000 万股不可少于 3%，超过 1000 万股至 3000 万股部分不可少于 1%。

第二十条 董事组织常务董事会由 2/3 以上董事的出席及出席董事过半数的同意，推选常务董事 5 人，并由常务董事以同样方式推选董事长 1 人。

第二十一条 董事长代表本公司全面管理公司业务，常务董事辅助其工作。董

事长因故不能执行其职务时，由董事长指定某常务董事代理，不指定时由常务董事推选一人代理。

第二十二条 本公司的经营方针及其他主要事项由董事会决定。董事会除每届第一次由所得选票代表选举权最多的董事召集并任主席外，其余均由董事长召集并任主席，董事长因故不能出席时由董事长指定常务董事一人代理，不指定时由常务董事互推一人代表。

第二十三条 董事会的召集除《公司法》另有规定外，应有董事 $1/2$ 以上出席方可开会，其决议以出席董事过半数同意通过，同数时通过取决于主席，议事录应由主席及出席董事签名盖章一并保存于本公司，并于会后 10 日内将议事录分发各董事。

第二十四条 监事公推一人为常务监事，除依法执行日常监察职务外，可列席董事会陈述意见，但不可能加入决议。

第二十五条 本公司设总经理一人，全面管理本公司一切业务；并由总经理提名设副总经理若干、助理若干 经理、副经理。其任免均需经过董事过半数总经理同意方可决定。

第二十六条 本公司以每年 1 月 1 日起至 12 月 31 日止为会计年度。

第二十七条 本公司年终结算后应造具下列各项表册经董事会审查，于股东大会开会前 30 日送监察人审核或由监察人委托会计审核后提交股东大会请求承认：

- 1 营业报告书；
- 2 资产负债表；
3. 财产目录；
- 4 损益表；
- 5 盈余分派或亏损弥补方案。

第二十八条 年终结算后如有盈余，先扣除应缴所得税及弥补历年积亏，就其余额提存 $1/10$ 为法定盈余公积金，余额按下列百分比分派：

1. 董事、监事酬劳金 5% .
2. 员工奖励金 15% .
3. 股东股利 65% 以上（盈余分派于股东会决议后按照股东会暂停股份转让过户的股东名簿进行）。

第二十九条 法定盈余公积金提存达到股本总额时，须经股东会议停止提存。

三、股东会议规章

第一条 本公司股东会依照本规章执行。

第二条 股东 或代理人 出席股东会应办理签到 签到手续以签到卡代替 并佩带出席证方得股东会议。

第三条 股东会议议程由董事制订。

第四条 会议进行中主席可酌定时间宣告休息。

第五条 出席股东发言时须先以发言条填明出席证号码及姓名，由主席决定发言的先后。

第六条 讨论议案时，依议程排定议案的顺序讨论。

第七条 出席股东发言，每次不可超过 5 分钟。

第八条 同一议案，每人发言不可超过两次。

第九条 讨论议案时，主席可在适当期间宣告讨论终止。

第十条 议案的表决，除公司法另有规定的特别决议应从其规定外，均以出席股东表决权过半数的同意通过。表决时，如经主席征询无异议者视为通过，其效力与投票表决同。股东每股有一表决权，但股东如有已发行股份总数 3% 以上者其超过部分的表决权，依章程第十六条规定都以 9 折计算。股东委托代理人出席股东会，除信托事业外，一人同时受两人以上股东委托时，其代理的表决权不可超过已发行股份总数表决权的 3%，其超过的表决权，不予计算。股东对于会议的事项，由于自身利害关系而有害于公司利益时，不可加入表决，并不可代理其他股东行使其表决权。

四、组织规程

第一条 本公司组织职责除本公司章程另有规定外，都依照本规程执行。

第二条 本公司在董事会之下设总经理 1 人，必要时可设副总经理及总经理助理若干以协助总经理工作。

第三条 本公司董事会，依实际需要可设辅助性单位，直属董事长指挥，其组织依实际需要由董事长核定。

第四条 本公司可聘任顾问及特约人员若干。

第五条 本公司可依业务性质划分设部，负责处理各部业务；各部之下设室，各室之下设组分别处理相关事项。

第六条 本公司可依业务需要设分公司，并由营业部统辖负责对外营业业务。分公司之下须设室，室之下设组或服务站，处理相关事项。

第七条 本公司各部设经理 1 人，必要时可设副经理若干。

第八条 本公司各分公司设经理 1 人 必要时可设副经理。

第九条 本公司各组(服务站)设组长(站长) 1 人 必要时可设副组长(副站长)。

第十条 本公司各室设主任 1 人，必要时可设副主任。

第十一条 本公司各部、分公司、室、组、站 依据实际需要设置各级管理人员。

第十二条 前条所列人员由各部分公司、室主管依实际需要签请总经理核定。

第十三条 总经理全面管理本公司业务。

第十四条 副总经理辅助总经理处理本公司一切业务，并在总经理请假或因公外出时由总经理指定其一代理其职务，不指定时由副总经理公推一人代理。

第十五条 总经理助理辅助总经理及副总经理处理本公司一切业务，并于总经理、副总经理同时请假或公出时推定一人代理其职务

第十六条 各部(室、中心)经理(主任)负责处理该部(室、中心)业务,并考核属下员工,并呈报其升迁赏罚。

第十七条 各分公司经理负责处理各该分公司业务,并考核属下员工并呈报其升迁赏罚。

第十八条 各部(室、中心)副经理(副主任)辅助该部(室、中心)经理(主任)处理该部(室、中心)业务,并于该部(室、中心)经理(主任)请假或公出时代理其职务。

第十九条 各分公司副经理辅助该分公司经理处理该分公司业务,并于该分公司经理请假或公出时代理其职务。

第二十条 各室主任承主管部经理或分公司经理的指示负责各该室的业务,督导属下员工办事,并考核属下员工及呈报对其赏罚。

第二十一条 各室副主任协助各室主任处理该室的业务,并于该室主任请假或公出时代理其职务。

第二十二条 各组(服务站)组长(站长)承主管室主任的指示负责各该组(购务站)的业务,督导属下员工办事,并考核属下员工以行奖惩。

第二十三条 各组(服务站)副组长(副站长)协助各该组(服务站)组长(站长),并于该组(组长或站长)请假或公出时代理其职务。

第二十四条 顾问及特约人员依其专门知识或专门技术提供意见,并负责董事会及其辅助性单位及各部(室、中心)的咨询。

第二十五条 本公司办事细则另订。

第二十六条 本公司人事管理规则另订。

五、组织分工管理制度

第一条 为求组织合理化,充分发挥经营效能,促进公司的发展,特制订本章程。

第二条 公司设董事及监察若干人,人选依政府法令规定由股东会选任,任期四年可以连任。

第三条 公司董事组成董事会,依法推选常务董事若干人,并由常务董事中互选一人为董事长;董事长为董事会主席,根据董事会决议代表董事会行使职权。董事长因故未能视事时,由董事长指定常务董事一人代理。

第四条 公司董事会核定事项如下:

1. 经营方针及计划。
2. 年度预算与决算。
3. 重要人员任免。
4. 资本额增减。
5. 盈余分配或亏损弥补。
6. 对外重要合同。

7. 公司组织及重要章程。

8. 其他依法令规定由董事会核定事项。

第五条 公司置总经理一人，其人选由董事长聘任，任期一年并可以连任。总经理依据经营方针及计划全面管理全公司业务。

第六条 公司置副总经理二至五人，其中一人为执行副总经理，副总经理辅助总经理办理指定业务，其人选由总经理呈报董事长核定。总经理因故未能视事时由执行副总经理代理。

第七条 公司总经理、副总经理定期召开经营会议，商讨公司经营策略及各项重要工作，董事长可以列席指导。经营会议由总经理担任主席，总经理因故未能出席时，由执行副总经理代理。

第八条 公司视业务需要，经总经理呈报董事长核定后，可以在国内外适当地点设立分公司、营业部、服务中心、营业处及联络处等直线单位。

第九条 公司所属分公司、营业部及服务中心各置经理一人，秉承总公司意旨，并受执行副总经理督导，全面管理该单位业务，并负责指挥该单位全体员工；其人选由总经理呈报董事长核定。

前项各直线单位如因组织扩大，必须分设若干营业或服务单位时，可以经董事长核准后，设置协理一人、经理若干人。协理秉承总公司意旨，并受执行副总经理督导，全面管理该单位业务，并负责指挥所属经理及该单位全体员工；其人选由总经理呈报董事长核定。

第十条 本公司设下列幕僚单位：

业务部、仓库部、服务部、国外部、财务部、人事部、总务部。

第十一条 本公司幕僚单位各置经理一人，秉承总公司意旨，并受直属副总经理督导，全面管理各单位业务，并负责指挥该单位全体员工，其人选由总经理呈报董事长核定。

第十二条 本公司除各直线及幕僚单位外，另设经理一人，秉承总公司意旨，并受总经理督导，负责办理以下事务，其人选由总经理呈报董事长核定。

1. 经营会议秘书性工作办理；
2. 计划拟订、检查及修订；
3. 经营政策、年度目标及经营计划拟订、检查及修订；
4. 各项管理制度、规章办法与作业程序研究、会核及修订；
5. 表报简化研究及新增表报审订与控制；
6. 员工建议案件可行性研究；
7. 人员编制增减审核；
8. 董事长、总经理及执行副总经理交办其他的事项。

第十三条 业务部门职责如下：

1. 销售计划的拟订、检查及修订；

2. 销售管理办法的研究、设计及改进建议的提出；
3. 本单位工作目标的拟订、执行及控制；
4. 本单位年度预算的拟编、执行及控制；
5. 行销途径的研究与设计；
6. 商品订价的研究与拟订；
7. 销售促进活动的设计与执行；
8. 广告计划的拟订与执行；
9. 新商品进口行销前准备工作的筹划或办理；
10. 商品市场潜力调查及市场情况分析；
11. 奖励商品、滞销品资料整理与检查；
12. 营业人员待遇的研究及改进建议的提出；
13. 营业人员教育训练计划的拟订、教材的编辑及实施协办；
14. 营业单位内部照会处理；
15. 有关分公司营业事项的支援与协助；
16. 公司知名度的建立；
17. 销售成绩统计及奖金核算；
18. 销售资料统计与分析；
19. 业务指导与经营成果资料的整理及提供；
20. 商品型号与厂商资料的保管及提供；
21. 各项书刊与有关情报资料的搜集及管理；
22. 各项执照与证件的提供及免税催办；
23. 公司月刊与其他对外刊物的编辑及发行；
24. 展示中心的管理；
25. 本单位财物的经管；
26. 其他有关业务事项办理。

第十四条 仓库部职责如下：

1. 仓储管理办法与作业程序的研究、设计及改进建议的提出；
2. 本单位工作目标的拟订、执行及控制；
3. 本单位年度预算的拟编、执行及控制；
4. 商品存量标准的拟订、检查及修订；
5. 国内采购商品请购；
6. 商品与附件的验收、存储、整理及保管；
7. 商品进出登记与控制；
8. 库存商品质量管理；
9. 商品分配数量拟订；
10. 商品发运及调拨事项办理；

11. 商品国内运输减损索赔；
12. 库存待料、待修与呆废商品的整理及处置；
13. 总公司营业用车辆的调派、维护及管理；
14. 本单位财务的经管；
15. 其他有关仓储事项办理。

第十五条 服务部职责如下：

1. 服务计划拟订、检查及修订；
2. 服务制度与作业程序的研究、设计及改进建议的提出；
3. 本单位工作目标的拟订、执行及控制；
4. 本单位年度预算的拟编、执行及控制；
5. 服务收费标准的研订；
6. 服务人员教育训练计划的拟订、教材的编辑及实施的协办；
7. 修护技术的研究、改进及支援；
8. 服务人员待遇的研究及改进建议的提出；
9. 服务成绩的统计、奖金的核算；
10. 服务资料的统计与分析；
11. 各分公司及服务中心有关服务事项的支援；
12. 零件订购计划的拟订及订单的发出；
13. 零件进口的验收、存储及管理；
14. 零件的调配与控制；
15. 服务设备工具的请购与供应；
16. 技术手册、机器操作说明书、服务书刊等的搜集、保管及提供；
17. 有关服务方面客户意见的调查、处理及客户建议可行性的研究；
18. 本单位财物的经管；
19. 其他有关服务管理事项的办理。

第十六条 国外部的职责如下：

1. 年度国外采购计划的拟订、检查及修订；
2. 国外采购作业程度的拟订、检查及修订；
3. 本单位工作目标的拟订、执行及控制；
4. 本单位年度预算的拟编、执行及控制；
5. 商品进出口价格与付款条件的议订；
6. 厂商销售推广资料、广告补助费及技术协助等的争取；
7. 商品进出口事项的办理；
8. 进货进度的追踪与控制；
9. 进货动态的提供；
10. 厂商来往函电的处理、商务的联系及来访的接待；

11. 厂商的产品型录、服务手册及其他有关资料的提供；
12. 国内外新产品、新技术及厂商产销资料的搜集与提供；
13. 商品进出口冲退税的办理；
14. 商品进口价格的分析与比较；
15. 进货减损的索赔；
16. 本单位财物的经管；
17. 其他有关国外进出口事项的办理。

第十七条 财务部的职责如下：

1. 财务管理与会计制度的研究、设计及改进建议的提出；
2. 预算制度的研究、设计及推行；
3. 财务计划的拟订、检查及修订；
4. 本单位工作目标的拟订、执行及控制；
5. 本单位年度预算的拟编、执行及控制；
6. 年度预算的汇编、控制及执行结果的分析与报告；
7. 总、分公司资金的筹划与调度；
8. 现金、证券、票据、契据等的出纳、保管及移转；
9. 对外投资的处理；
10. 各单位收支款项的审核；
11. 会计凭证的编制、审核与保管；
12. 会计账册的登记、处理与保管；
13. 税务会计事项的处理；
14. 成本的计算及分析；
15. 财务、会计报告的编制与分析；
16. 结算与决算报告的编制；
17. 总、分公司的账务的查核；
18. 总、分公司存货的盘查；
19. 本单位财物的经管；
20. 其他有关财务、会计事项的办理。

第十八条 人事部的职责如下：

1. 组织结构、单位职责与权责划分的研究、分析及改进建议的提出；
2. 人力资源发展计划的拟订、检查及修订；
3. 人事制度与其作业程序的研究、设计及改进建议的提出；
4. 本单位工作目标的拟订、执行及控制；
5. 本单位年度预算的拟编、执行及控制；
6. 员工名额编制的制订、控制及调整；
7. 人员的任免、考勤、考绩、奖惩、差假、迁调、退休等事项的办理；

8. 员工待遇的分析、制订及办理；
9. 员工教育与培养计划的拟订及实施；
10. 员工工作安全、福利、保险、退休等办法的拟订、实施及改进建议的提出；
11. 人事资料的调查、统计、分析、整理及保管；
12. 员工建议制度的建立与推行；
13. 员工关系的维系及促进；
14. 有关法律事务的接洽与办理；
15. 员工违犯公司规章与失职的调查及处理；
16. 本单位财物的经管；
17. 其他有关人事事项的办理。

第十九条 总务部的职责如下：

1. 文书、总务管理办法与其作业流程的研究、设计及改进建议的提出；
2. 本单位工作目标的拟订、执行及控制；
3. 本单位年度预算的拟编、执行及控制；
4. 生财器具、办公用品的登记、整理、维护、调拨及保管；
5. 办公环境与设施的改善、整理、维护、安全等事项的处理；
6. 土地、房屋及设备的购置、维护、保险、租赁、转移、出售等事项的处理；
7. 文书的收发、登记、编号、归档及保管；
8. 生财器具、办公用品的采购及零用金的支用与保管；
9. 其他国内采购事项的办理；
10. 表格、书刊、讲义、章则的印制、登记及整理；
11. 通讯设备及电话总机的管理；
12. 询问台的管理；
13. 员工出国的办理；
14. 本单位财物的经管；
15. 其他有关总务事项的办理。

第二十条 分公司的职责如下：

1. 分公司销售与服务目标的拟订、检查及修订；
2. 分公司销售与服务计划的拟订及目标进度的追踪与达成；
3. 本单位年度预算的拟编、执行及控制；
4. 分公司账项的登录与控制；
5. 分公司与总公司往来事项的处理；
6. 销售与服务收入的收取；
7. 营业奖金的初步计算；
8. 有关业务推广及客户查询事项的办理；
9. 分公司商品的保管与控制；

10. 分公司人员日常性工作教育与训练的实施；
11. 所属营业处或联络处的管理；
12. 本单位财物的经管；
13. 其他有关分公司经营的事项。

第二十一条 营业部的职责如下：

1. 本单位销售目标的拟订、检查、修订；
2. 本单位年度销售计划的拟订及目标进度的追踪与达成；
3. 本单位年度预算的拟编、执行及控制；
4. 应收账款的登录与控制；
5. 销货收入的收取；
6. 营业奖金的初步计算；
7. 领用商品的保管与控制；
8. 有关业务推广及客户查询事项的办理；
9. 营业人员日常性工作教育与训练的实施；
10. 所属营业处或联络处的管理；
11. 本单位财物的经管；
12. 其他有关营业的事项。

第二十二条 服务中心的职责如下：

1. 本单位工作目标的拟订、执行及控制；
2. 本单位年度预算的拟编、执行及控制；
3. 售后服务工作执行；
4. 售后服务收费的估计；
5. 服务收入的收取；
6. 仓库部待料、待修商品的修护；
7. 各营业部售前服务的配合；
8. 客户长期保养合同的争取与签订；
9. 在修商品的保管；
10. 服务设备及工具的保管与维护；
11. 客户与公司间良好关系的建立与维系；
12. 有关售后服务客户询问与抱怨事项的处理；
13. 本单位财物的经管；
14. 其他有关售后服务执行性工作的办理。

第二十三条 本公司视业务需要须由总经理呈请董事长核准后设置各种委员会或顾问，其人选由总经理呈报董事长核定后聘任。

第二十四条 本规程经呈请董事长核准并公布后施行，修订时同。

【附】组织综合管理常用表格

管理人员人才储备表

姓 名		性 别		年 龄	
最高学历		毕 业 院 校			
现 职		任 本 职 年 数			
历 年 考 绩					
专 长					
优 点 / 缺 点					
发 展 性					
可 升 调 职 位 1		拟 升 调 日 期			
所 需 培 训					
可 升 调 职 位 2		拟 升 调 日 期			
所 需 培 训					
可 升 调 职 位 3		拟 升 调 日 期			
所 需 培 训					

制表人：_____

制表日期：_____ 年 ___ 月 ___ 日

部门工作分析表

部门 _____

第 _____ 页

类别	工作项目	工作细则	现 状			工作量	所需能力 或训练
			满意	待加强	未做		

制表人：_____

制表日期 _____ 年 ___ 月 ___ 日

各委员会一览表

委员会名称	召集人	干事	参加人员	会议日期	负责工作	备注
1 组织核定委员会	总经理	人事经理	各部经理及经理级以上职员	不定	负责各种组织更改案	较重要事项需请上级主管部门到席
2 投资委员会	总经理 副总经理	企划主任	相关部门副经理以上职员	不定	核定研拟各种投资案	
3 经营决策委员会	总经理	副总经理	经理级以上职员	每月一次 视需要召开	1. 检查各部门绩效 2. 研订经营计划 3. 重大决策之议定	
4 制度核定委员会	副总经理	企划主任	相关部门副经理以上职员	视需要召开	1. 检讨研拟部门间配合制度问题 2. 核重大制度更改案	
5 奖励委员会	总经理	人事经理	经理级以上职员	视需要召开或随同其他会议召开	1. 决定重大奖励事项 2. 审核日常奖励事项及得失	
6 福利委员会	主任委员	干事	福利委员会	每月一次	1. 福利预算决算核定 2. 福利金动用事宜	
7 新产品开发委员会	研究发展部经理	副经理	相关产销技术人员	不定	研拟新产品发展事宜	

制表人：_____

制表日期：_____年__月__日

人事决策权用表

类别	事项说明	填报	审核	裁决	报备	存办会	备注

制表人：_____

制表日期：_____年__月__日