

2. 部门职责

2.1 行销部职责

- 一. 销售市场调查及预测分析。
- 二. 制定行销目标、策略及执行方案。
- 三. 制定销售管理制度，规范销售作业。
- 四. 落实行销责任，开展行销业务。
- 五. 新市场、新产品开发及产品广告宣传。
- 六. 行销技术资料和客户资料管理。
- 七. 销售信用控制和应收帐款管理。
- 八. 行销绩效检讨，提出行销成果报告及改善建议。
- 九. 部门员工培训考核及部门间的沟通协调。

2.2 生产部职责

- 一. 生产技术与设备管理。
- 二. 制定生产计划、技改计划及设备保养维修计划。
- 三. 制定生产管理制度和生产岗位操作规程。
- 四. 生产安全管理及生产维修费用的控制。
- 五. 作业现场和生产岗位的日常管理。
- 六. 生产情况和设备利用率的分析与考核。
- 七. 仓储规划和货物的收、发、存管理。
- 八. 生产数据记录和设备档案资料的管理。
- 九. 部门员工培训及部门间的沟通协调。

2.3 采购部职责

- 一. 调查了解原物料市场、预测其价格趋势。
- 二. 配合公司目标，拟订采购计划和预算。

- 三. 制定采购管理制度, 规范采购作业。
- 四. 执行采购委员会决议, 适时采购适质适量的原物料。
- 五. 及时核查原物料到货情况, 协调财会部对货款的结算。
- 六. 检讨采购绩效, 提出采购执行报告及改善建议。
- 七. 采购合同及供应商资料的管理。
- 八. 部门员工培训考核及部门间的沟通协调。

2.4 品管部职责

- 一. 制定产品的企业标准以及原料的品质标准和验收办法。
- 二. 制定品质管理制度和技术岗位操作规程。
- 三. 原料、产品品质的检验及生产过程的品质控制。
- 四. 产品配方的调整和原料用量的测算。
- 五. 技术服务和产品质量问题的处理。
- 六. 化验室的业务管理。
- 七. 指导全员推行全面品质管理。
- 八. 品管资料的管理。
- 九. 部门员工培训考核及部门间的沟通协调。

2.5 财会部职责

- 一. 遵守国家财经纪律和财务制度。
- 二. 制定公司财务会计管理制度和内部控制办法。
- 三. 财务预算案的编制, 公司经营绩效的分析、控制与考核。
- 四. 资金的筹措、使用和管理以及往来欠款的控制和清理。
- 五. 公司保险事务处理, 财产保障和资产的管理。
- 六. 费用计划的编制、控制与考核。
- 七. 产品成本分析, 参与产品价格的制订。
- 八. 日常会计核算及公司经济活动的监督。
- 九. 会计资料和原始凭证的管理。
- 十. 银行、税务、保险等政府部门关系的协调。
- 十一. 部门员工培训考核及部门间的沟通协调。

2.6 人事行政部门职责

- 一. 制定人事行政管理制度。
- 二. 初拟公司人力计划, 管理人事资料。
- 三. 办理员工聘用、调职、考核、薪资、福利、保险、奖惩、离职等手续。
- 四. 各部门目标绩效考核的组织实施。
- 五. 非生产性财产的管理。
- 六. 公司安全保卫、办公秩序及厂区卫生绿化工作的管理。
- 七. 公司车辆及车辆使用、食堂、宿舍的管理。
- 八. 公司电话、传真、复印机使用、邮件收发及办公劳保用品的管理。
- 九. 社区关系及来宾接待工作。
- 十. 部门员工培训考核及部门间的沟通协调。

3. 核决权限表

事项 \ 核决程序		科级 主管	部门 主管	总经理	1. 采购委员会 2. 信用委员会	董事会
1. 公司设立、撤消、合并、增资、减资、股利分配				拟		决
2. 公司章程及修订				拟		决
3. 公司发展规划			拟	审		决
4. 制度建设	公司管理制度制定、修改		拟	审(决)		决(知)
	岗位作业(操作规程)	拟	审	决		
5. 产品标准			拟	决		
6. 预算及计划	公司年度计划及预算		拟	审		决
	部门月、季度工作计划及预算	拟	审	决		
7. 采购	原料、辅料、包装物		拟	审	决(采)	
	物料、零配件	拟	审	决	知(采)	
8. 固定资产及技术改造(预算内)			拟	决		知
9. 经济合同(在权限内附件 1-1)		拟	审	决		
10. 销售	短期促销企划案	拟	审	决		
	产品价格表		拟	决		
	销售折让政策		拟	决		
	信用销售		拟	审	决(信)	
	坏帐处理		拟	审		决
	客诉赔偿	拟	审	决		
11. 采购付款		拟	审	决	知(采)	
12. 费用支出		拟	审	决		(知)
13. 固定资产不需用或报废处理			拟	审(决)		决
14. 原料损耗处理			拟	决		
15. 不需用原料及废旧物资处理		拟	审	决		
16. 机构设置	部门			拟		决
	科室、班组		拟	决		
	岗位编制核定(定员)	拟	审	决		知
17. 用人	总经理					决
	经理(含)以上			拟		决
	副经理(含)以下		拟	决		

(续表)

事项 \ 核决程序			科级主管	部门主管	总经理	①采购委员会 ②信用委员会	董事会
18. 休假出差	经理级以上	请假		拟	决		
		出差		拟	决		
	科级主管	请假	拟	3天(含)以下决	3天以上决		
		出差	拟	3天(含)以下决	3天以上决		
	班长及员工	请假	1天内决	1-3天决	3天以上决		
		出差		决			
19. 公司对外行文(函)			根据总经理签章意见用印后办理				
20. 用印	董事长名章		按董事长之授权执行				
	公司/总经理名章				决		
	公司专用章(合同、财务等)		按有关事项的核决权限办理				
21. 绩效报告	公司年、月会计报表		拟	审	决		
	各部门月份绩效报告			拟	决		
22. 内部稽查	例行作业			决			
	异常专案检核				决		

说明:

1. 本表所列科级主管、部门主管指执行该事项(业务)单位的科级、部门主管。
2. 副职协助正职或分管某项事务及正职之代理人,应根据正职之授权书来行使有关核决权限,总经理公务出差或请休假须经地区主管签准。
3. 凡人事聘用、调职、考核、奖惩等事项,须经人事部门审核并负责办理手续。
4. 凡涉及资金、财产、费用等事项须经财会部门主管审核。
5. 集团领导已签发之“批准权限规定”(附件1-1)应严格执行。

4. 岗位职责

4.1 总经理职责

总经理向董事会负责，在董事会授权范围内执行董事会各项决议，领导公司日常营运工作，其详细职责如下：

- 一、拟定并向董事会提出例行营运年度计划及中长期计划（包括产品、市场销售、利润目标及策略）与预算。
- 二、拟定并向董事会提出专案投资计划及重要改进方案，以期核准，并据以实施。
- 三、拟定并向董事会提出公司经营政策及管理制度，以期核准，并据以实施。
- 四、拟定并向董事会提出公司的组织结构、人力分配、职责说明及核决权限表，以期核准，并据以实施。
- 五、向董事会提请副总经理及部门经理以上人员待遇和任免建议，在董事会授权范围内，对内任命其他下属人员。
- 六、拟定并向董事会提出公司员工薪资、福利、绩效、奖金制度，以期核准，并据以实施。
- 七、分派公司目标、责任及所需权力给各主要部属，并随时追踪考核。
- 八、随时领导、激励及沟通全体员工遵循公司核定之经营政策及管理制度，以建立公司稳固之经营基础。
- 九、定期检查各部门之工作成果，并作必要之指导、纠正、协助，主持每月经营绩效分析会，每周总经理办公会。
- 十、定期向董事会提报公司全面性之经营成果及其原因，以及新的改进或加强措施，并听取董事会必要指示（即每 2-3 个月提出公司全面性之经营汇报）。
- 十一、随时保持与销售及采购市场的密切联系，了解大环境变化趋势、客户偏好方向、供应商变化方向以及竞争者行为变化，以及采取对策或向董事会反映、听取指示、修正公司营运目标及策略。
- 十二、根据董事会授权及有关规定，核准年度行销企划、部门工作计划及费用预算，审批本公司费用支出、资本支出，审批销售及采购等有关事宜。
- 十三、评估各主要干部工作表现，审核公司年、月会计报表及各部门月份绩效报告。

- 十四、 年终时向董事会提出全年营运成果、决算、资金运用、员工奖励及调薪报告，以及利润分配建议方案，以期通过后据以实施。
- 十五、 发掘及培训重要技术及管理人才，观察及确保各部门主管有效执行目标，领导并培训所辖部属，维持公司灵活运转。
- 十六、 保持与政府有关部门、往来银行及所在地区良好关系。
- 十七、 及时处理公司之紧急事件并及时向董事会报告。
- 十八、 执行董事会决议之其它事项。
- 十九、 执行董事长交办的其它与公司事业有关的合理应办的事项。

4.2 副总经理职责

副总经理为总经理之主要助手，协助总经理履行职责。其主要职责如下：

- 一. 协助总经理执行董事会决议。
- 二. 参与公司规划及各项管理制度的制订。
- 三. 协调公司与社区及社会各界之关系。
- 四. 在总经理外出或职位空缺期间，经授权代理总经理职务。
- 五. 完成总经理交办的其他工作。

4.3 财会部经理职责

财会部经理在集团总部的业务领导、本公司总经理行政领导下，充任总经理在后方幕僚机能活动的主要助手，替最高主管免除后顾之忧。作为公司的财务主管应坚持国家法律、集团和公司财务政策以及会计原则，维护公司的整体长远利益。其详细职责如下：

- 一．拟定并向总经理提出公司会计事务处理，财务管理、管理电脑化、内部控制等管理制度，以期核准，并监督与协调其有效运行。
- 二．在总经理领导下，参与制定公司的经营发展战略，并具体主持公司长期计划与年度预算编制（包括营运、投资两类），执行监控与考核。
- 三．根据公司的经营目标和策略，提出配合支援采购、生产、行销等部门的工作计划，以促进公司有效运行，合理控制成本、费用。
- 四．负责公司经营资金的筹集、调度与使用，创造资金营运效益最大化。
- 五．负责公司的经济核算与会计核算，及时编制会计报表，准确、及时、完整地提供经营管理与决策所需的各项资讯。
- 六．根据集团的有关规定及公司情况，办理保险税务等方面事宜。
- 七．负责公司计算机联网系统等方面工作，培养财会与电脑专业人才。
- 八．定期召开财务管理会议，研讨财会管理改进方案。
- 九．定期向总经理、地区主管及总部财务部汇报公司营运状况报告，并执行上级的有关指示。
- 十．督导部属执行每日例行工作，定期评估下属工作表现，及时给予必要的协助、教导及方法指示。
- 十一．拟定提高本部门工作效率的方法，以提高工作人员及时服务直线各单位的时效及态度。
- 十二．每日审核现金流量情况及相关报告表，签署现金或支票支出文件，每月报告各部门费用预算执行情况，并提出改进建议。
- 十三．公司业务凡涉及财务的，或其过程和结果与财务有关的，均有权过问，必要时实施监控。
- 十四．应与其它部门配合、协调，发现违法行为可在职权范围内给予制止，并及时上报。
- 十五．保持与银行、税务、保险、会计师事务所等相关单位的良好关系。
- 十六．执行总经理交办的其它与公司有关合理应办的事项。

4.4 营销部经理职责

营销部经理在总经理领导下,负责公司现有产品的推广与销售以及新产品与新市场的开发。其详细职责如下:

- 一. 充任总经理营销业务方面的主要助手,负责达成公司拟定的销售目标,创造销售业绩最大化。
- 二. 设定市场调查研究方案。
 1. 分析目标客户的采购行为及偏好变化趋势。
 2. 分析主要竞争者的产品、价格、推广及配销通路策略。
 3. 分析政府及社会大环境的变化趋势,供作营销计划的基础。
- 三. 拟定公司年度计划以及中长期计划中的营销目标、策略、执行方案与改进方案以及营销部门的组织机构。
- 四. 拟定营销部门的作业程序及管理制度与员工训练计划。
- 五. 督导所辖单位,拟订细部作业方法,分配销售目标及工作目标,并随时检讨其实施成果。
- 六. 领导营销人员定期拜访重要老客户,积极寻找潜在新客户,随时指导新老客户达成目标。
- 七. 主持营销会议,听取各单位的工作成果及工作进度报告,检讨各营销方案的执行成果,与各部门保持充分协调配合,以提供最佳销售服务。
- 八. 定期评估各主管工作表现,并随时给予各主管必要的协助、教导、训练及方法指示。
- 九. 定期向总经理提出营销部门的销售、市场占有率、收款、客户开发、产品开发工作成果报告,并执行总经理的指示。
- 十. 每日审核销售、收款及交货报告,并作必要的指示。
- 十一. 执行总经理交办的其它事项。

4.5 生产部经理职责

生产部经理在总经理领导下，负责产品的制造，品质的改善，成本的降低，生产力的提高，以及新产品的试制，新制程的开发，其详细职责如下：

- 一．充任总经理在饲料生产方面的主要助手，提供生产策略的建议，创造生产效率和效益最大化。
- 二．配合行销部、品管部的目标，拟定公司年度计划及中长期计划中的生产目标策略、执行方案与改进方案，以及生产部门的组织机构。
- 三．拟定生产部门的生产、设备、仓储等管理制度及员工训练计划。
- 四．督导所辖单位，拟定详细作业方法，分配生产目标及工作目标，并随时检讨其实施成果。
- 五．随时巡视生产各部门，激励员工士气，沟通意见，听取改进建议。
- 六．主持生产会议，听取各单位的工作成果及新工作进度计划，并作必要的指示，主持各重要生产改进方案的执行情况检讨会。
- 七．向总经理提供生产部门内各单位主管任免建议，定期评估各主管工作表现，并随时给予各主管必要的协助、教导及方法指示。
- 八．拟定提高生产效率、维护效率及安全效率的方法，并随时激励各单位人员达成所分配的目标。
- 九．做好设备保养与检修工作，以及设备更新改造计划，呈报总经理，以期核准，并据以实施。
- 十．做好仓储管理，每月盘点清楚、准确，控制存货损耗。
- 十一．定期向总经理提出生产部门的产量、品质、成本、维护、安全等工作成果报告，并执行总经理的指示。
- 十二．每日审核生产、用料、机器、停工、品质及人工日报表，并作必要的指示。
- 十三．执行总经理交办的其它事项。

4.6 采购部经理职责

采购部充任总经理在原物料采购方面的主要助手，负责公司所需国内、外原物料的采购。与生产部门、品管部门及财会部门配合，维持公司的正常运转。其详细职责如下：

- 一．配合生产目标及扩建计划，拟订原物料采购计划及预算，呈请上级核准，并据以实施。
- 二．筹备及参加公司采购委员会，忠实执行公司采购委员会通过的采购决议，安排好采购工作。
- 三．保持与原物料供应市场的密切联系，建议最佳的采购对象及方式（包括目前原物料及代原物料）。
- 四．与国内同行的采购单位保持联系，洞察供应及需求市场情报，准确掌握价格变动趋势。
- 五．拟定采购管理程序，做到程序表单化，管理制度化，创造采购效率和效益最大化。
- 六．训练采购人员有关国内、外采购业务知识，提升采购能力。
- 七．拜访和接待供应商，出席政府部门有关原物料采购会议。
- 八．协助部属完成工作目标，与财会、生产、品管等部门充分协调配合，提高公司整体利益。
- 九．审阅供应商报价单，各单位请购单及原物料存货动态报告，追踪采购合同的执行情况，控制采购进度，努力降低采购成本。
- 十．考核下属的工作绩效。
- 十一．定期向总经理提出采购执行报告及改进建议，并执行总经理指示。
- 十二．执行总经理交办的其它事项。

4.7 品管部经理职责

品管部经理在集团总部的技术领导，本公司总经理行政领导下，负责饲料营养配方设定及修改的建议，公司成品及原料的品质检验，原料采购来源的建议，客户使用技术的辅导，其详细职责如下：

- 一．充任总经理在技术方面的主要助手，提供提高品质及降低成本（原料成本、配方成本）的策略建议，创造品质管理效益最大化。
- 二．参照正大集团总部技术部门标准及各地市场、客户与竞争情况，建议设定各类产品的配方标准及成本标准。
- 三．与采购部门及成本分析部门保持密切联系，及时预计原料需用量，统计及分析各类原料成本变动趋势及建议修订配方。
- 四．设定及修订原料及成品品质检验作业程序及品质标准，呈核后据以执行。
- 五．收集及分析原料与成品品质不良的原因，并建议改进的方法。
- 六．协助行销部、生产部、采购部处理与饲料品质有关的事务，包括与技术监督局产品质量检验的业务联系。
- 七．评估部属工作表现，并随时给予必要的协助、教导及方法指示。
- 八．定期向总经理及集团总部技术部提出技术及品管部门的工作成果，并执行指示。
- 九．主持各项重要技术及品管方案的执行成果检讨会，以修正各方案的执行方法。
- 十．每日审核品质抽样及检定（原料及成品）报告，查核各种原料使用量与成品生产量的原料折合量，以确保“投入与产出”的一致性。
- 十一．整理每月各种成品所用的配方动态，并计算成本结构，向上级提出报告及建议改进事项。
- 十二．执行总经理交办的其它事项。

4.8 人事行政部经理职责

人事行政部经理为公司后方行政幕僚单位的领导者，在总经理领导下，负责人事、总务、保卫的规划、执行、控制，以支持前方直线单位的产销活动，完成公司的目标。其详细职责如下：

- 一．充任总经理在后方幕僚机能活动中的主要助手，负责部署公司营运之后勤支持工作，创造人力资源开发和行政管理效益最大化。
- 二．拟定人事、总务、车辆、安全保卫等作业程序及管理制度，呈请核准，并据以执行。
- 三．拟定人事行政部门的组织结构、人力配备及部门工作计划，呈请核准，并据以执行。
- 四．督导部属执行每日例行工作，审核部门费用开支情况，处理各种行政事务性工作，并定期评估所属单位员工的工作表现，及时给予必要的协助、教导及方法指示。
- 五．拟定提高本部门工作效率的方法，以提高工作人员及时服务直线各单位的时效及态度。
- 六．主持行政管理会议，检讨重要人事行管理方案的执行情况，研讨改进方案。
- 七．定期向总经理提出人事行政部门的工作成果报告，并执行总经理的指示。
- 八．保持与政府有关部门及所在地社区的良好关系。
- 九．执行总经理交办的其它工作事项。

4.9 总经理秘书职责

- 一. 协助总经理安排重要工作日程，负责总经理出行相关事务之联系。
- 二. 负责来访客人的接待及日程安排。
- 三. 负责总经理召集会议的安排，并负责会议记录的整理、分发，对会议决议的落实进行追踪反馈。
- 四. 负责接听总经理室电话，收发、登记、管理公司往来公文、信函、传真。
- 五. 依总经理指示，起草、打印、送发总经理室的有关文件、资料。
- 六. 负责总经理交办事项的登记、跟踪、催办。
- 七. 负责公司公章、合同章、介绍信的保管，经总经理批准后用印、信。
- 八. 收集、整理公司日常工作中形成的各类文件、资料、报表，并立卷归档保存。
- 九. 及时记录公司重大活动，编写公司大事记。
- 十. 完成总经理交办的其它事项。

4.10 销售地区主任职责

行销部地区主任是行销部经理在销售工作中的主要助手，其职责如下：

- 一．分析负责地区现有客户及潜在客户之购买潜力，向行销经理建议本地区之销售目标及预算。
- 二．分析负责地区之竞争者的行销策略与公司现有策略比较，并向行销经理建议公司新策略之改进方向。
- 三．接受行销经理分配给地区之销售目标及预算，并将此目标及预算再次分配给所辖行销员。
- 四．贯彻落实公司销售策略，拟定地区之工作计划及进度，以期达成并超越目标。
- 五．组织及督促所辖行销员积极开展各项行销活动，调查地区之可能新客户并拜访这些客户，提供公司之产品样品及说明公司产品之优点与销售条件。
- 六．指导行销员做好市场规划和客户管理工作，定期抽访公司客户，以确保所辖行销员提供最佳服务及遵守公司制度。
- 七．协助行销经理对行销员进行日常管理和考评，核阅行销员之行动计划和工作报告，随时激励，教导及协助所辖行销员达成目标。
- 八．指导行销员做好客户之信用调查和信用抵押担保工作，建立客户档案，保证贷款安全。
- 九．参与重大客户投诉的处理。
- 十．主持区内业务会议，参加公司行销会议，报告本区行销员工作表现及销售目标达成情况，提出改进建议。
- 十一．承办行销经理交办之其它事项。

4.11 技术服务科长职责

- 一. 制定每年和每月的工作计划，使技术服务工作有目标、有检查，能真正积极促进产品销售。
- 二. 依据全年及月工作计划，配合销售工作积极开展销售技术服务，提出新产品开发、市场开拓方案及广告策划。
- 三. 月初根据每月工作计划向下属员工安排任务，督导工作计划的贯彻落实。
- 四. 随时检讨每月各项工作进展状况，及时修正，力争按时达成目标。
- 五. 月底、月初按计划召开技术服务工作讨论会，总结上月工作和制定下月计划。
- 六. 每月对各位员工进行工作绩效考核。
- 七. 督促日常事务的安排及处理：
 - (1) 各类产品及畜禽疾病的诉怨处理及分类。
 - (2) 竞争厂家及产品质量信息的收集、汇总，报上级主管及有关部门参考。
 - (3) 开展各类产品动物试验及推广工作。
 - (4) 配合销售工作，开展有关技术讲座。
 - (5) 为加强技术咨询，编印有关养殖技术资料。
- 八. 坚持提高技术服务质量，完善服务体系，以满足市场和用户的需求。
- 九. 完成上级主管交办的其它任务。

4.12 销管科长职责

- 一. 在行销部经理领导下，负责销管科的各项工作，对经理负责。
- 二. 负责安排、协调销售内勤开票、值班等各项工作。
- 三. 负责接待客户来访，协助行销经理处理突发事件。
- 四. 负责并指导内勤做好来函及电话、电报、传真等业务处理，和文件档案、报表呈报、归档、立卷等管理工作。
- 五. 负责指导统计员制定六个月销售滚动计划和月、周、临时定货计划及各种统计报表。
- 六. 负责与其它各部门之间的协调工作。
- 七. 负责地区主任之间的联络、协调工作。
- 八. 培训、督导部属人员，按公司承诺服务之要求不断改进工作方法，提高工作效率。
- 九. 总结分析销售目标达成、市场管理、开发及发展情况，并报告主管。
- 十. 完成主管交办的其它工作。

4.13 生产科长职责

- 一. 配合行销部门的订单（产品种类，数量，交货时间）、存货情况、年度销售及生产目标，拟定各期生产日程与生产数量计划。
- 二. 每日跟催现场操作单位之生产绩效，并做必要之生产进程及排班调整，以适应行销部门之需求。
- 三. 与仓储单位保持密切联系，了解原料存量和供应，以拟定或修订生产计划。
- 四. 制定机器设备扩充及人力增减之建议计划，提请核准。
- 五. 制定或修订操作手册（若制造流程改变时），并定期训练员工熟练操作及初级维护机台之方法。
- 六. 指挥员工依操作方法，顺利操作机台，制造合乎规格、标准之产品，若有机台操作问题，随时设法解决或呈报上级。
- 七. 协调维修单位抢修及定期维护保养机台设备。
- 八. 随时查核制程品质，发现问题，立即追踪处理。
- 九. 随时巡查各单位操作情况，激励员工，解决员工技术上、沟通上之问题。
- 十. 随时解决单位内所发生之问题或快速呈报生产部经理，请求协助解决。
- 十一. 控制制程损耗和生产费用，提升生产效率，以降低生产成本。
- 十二. 每日审核各单位报表及提出工作报表，呈请核示。
- 十三. 参加生产会议及产销协调会并提出改进建议。
- 十四. 承办生产部经理交办事宜。

4.14 仓储科长职责

- 一. 配合品管单位、采购单位做好到厂原物料、产出之产品的进仓、储存、出仓之安排。
- 二. 设定工作排班计划，督导员工配合产销协调作业及维护仓容之安全及整洁。
- 三. 随时巡视仓储物品，遇有异常情形，即作适当处理。
- 四. 降低存货损耗，并对异常损耗提出改善对策并执行之。
- 五. 每月定期盘点库存，与帐目核对，并配合财会部盘库查帐作业。
- 六. 桶仓及仓储区域之清洁督导及安排。
- 七. 拟定所属单位细部作业方法，制订工作目标，并随时检讨实施成果。
- 八. 随时了解所属单位操作情况，解决员工技术上、沟通上的问题，并定期评核员工工作表现。
- 九. 建议生产部主管任免所属员工或工作调动。
- 十. 每日审核所属单位日报表，并送呈主管核阅。
- 十一. 参加生产会议及产销协调会，并提出改进建议。
- 十二. 承办生产部经理交办事项。

4.15 维修科长职责

- 一. 配合生产计划及现场操作排程表，制定工厂机器、设备、动力、水源、消防设施之例行维护及修理计划。
- 二. 安排员工轮班日程表，督导员工处理例行及紧急抢修工作。
- 三. 配合公司扩充计划，协助规划工程、机台规格、数量、布置、安装试车、维护及修理等工作。
- 四. 依据维修计划及执行情况提出机台，零配件之请购并负责组织验收。
- 五. 巡视工厂，督导员工维护机台及设备之清洁。
- 六. 研究提高机台、设备修护之品质及降低修护成本之方法。
- 七. 训练维护单位员工及现场操作员工有关各机台设备之性能，例行维护及重大修护之知识及方法。
- 八. 拟定单位之作业程序，管理规则及员工训练计划。
- 九. 拟定设备操作安全标准，以便相关单位配合执行。
- 十. 审阅各机台设备之修护记录表，停工记录表及修护成本表，并呈生产部经理核阅。
- 十一. 定期评估所属人员之工作表现，并随时给予必要之协助与教导，训练及方法指导。
- 十二. 参加生产会议，提出改进建议。
- 十三. 外包厂商施工进度掌握及安全督导检核。
- 十四. 油炉运转，水处理作业之执行督导。
- 十五. 承办生产部经理交办之其他事项。

4.16 原料采购科长职责

- 一. 协助部门经理拟订原料采购计划，提出采购建议。
- 二. 承办经核准的原料采购合同的执行及跟催，合理控制采购进度。
- 三. 协助部门经理掌握原料行情趋势，收集和分析省内及原料产地资料，粮食丰欠情况，供求状况等信息，作出市场预测，为公司制定采购策略提供依据。
- 四. 督导部属完成部门下达的任务，合理安排好日常工作，确保采购原料数量充足，品质合格，价格合理，程序手段合法。
- 五. 逐步建立长期稳定的原料供应基地，配合公司要求，适时开发新原料。
- 六. 做好货物的接收和结算工作，用好资金并保证资金安全。
- 七. 完成主管交办的其它工作。

4.17 品管(QA/QC)科长职责

- 一. 协助部门经理制定品质管理制度和公司产品品质标准，呈请核准后实施。
- 二. 依据销售计划，做好原料用量计划，指导部属对采购原料品质实施品质控制作业，严格把好原料进厂质量关。
- 三. 指导部属对生产过程实施监督，严格把好产品加工质量关。
- 四. 指导部属对产成品进行各类理化指标化验，确保产品质量。
- 五. 协助生产部改进仓储环境，合理安排货位和原料使用顺序。
- 六. 按要求检查添加剂的使用情况，拟定添加剂计划，填报添加剂周报表。
- 七. 协助部门经理及时向集团技术总部提供有关资料，为配方设计提供科学根据。
- 八. 协助部门经理做好有关人员的产品知识培训、技术服务工作。
- 九. 负责所属员工的品质技能培训工作。
- 十. 完成部门经理交办的其他工作。

4.18 人事科长职责

- 一. 收集集团政策、国家劳动法规和本地区有关政策，指导公司劳动人事工作，完善公司人事管理制度。
- 二. 配合各部门主管，制定本公司各岗位之职务说明手册并据以作为办理招募新人才之参考，若有修改时，随时通知相关单位之有关人员。
- 三. 配合各部门之人力计划，负责办理员工招聘、录用、合同签订、转正、考核、请假、任免、调动、薪资、福利、保险、奖惩、辞退等手续，呈请核定后通知有关人员及存档。
- 四. 配合公司全面提高员工素质及专业技能之需要，拟订教育训练计划，呈请核准后执行，并作成绩记录，供晋升或调迁之参考。
- 五. 与社区单位维持良好关系，出席各种员工活动，向人事行政部经理报告社区及员工对公司措施之反应，以利改进。
- 六. 定期检查各部门员工对公司劳动纪律等制度的执行情况，对员工所发生的违纪事项，及时呈报相关部门主管和总经理，处理后，公布于众，并存档，供工作评核之参考。
- 七. 办理工作绩效考核之准备工作，通知高级主管及各单位如期办理并作成存档记录。
- 八. 办理福利活动之准备工作，呈请主管核定，配合适当主办人员执行此福利活动。
- 九. 办理员工之卫生及保险工作。
- 十. 办理人事行政部经理交办之其他事项。

4.19 行政科长职责

- 一. 配合公司全面营运及发展计划，拟订行政部门之配合计划，如期提供适当的支援服务。
- 二. 负责公司办公用品的申购、领用和保管等管理，公司电话、传真、复印机等办公设施使用、安全保卫和清洁工管理等工作。
- 三. 领导部属为公司全体员工提供清洁、干净、整齐、美观的办公场所。
- 四. 负责食堂管理工作，监督、检查、控制食堂费用，在合理的成本下，保证全公司员工就餐的营养卫生。
- 五. 配合财会部门对公司资产进行编号，定期盘点。
- 六. 负责公司安全保卫工作，定期对警卫人员进行业务培训和思想教育，督导警卫人员切实履行保卫公司员工人身及财产安全之职责。
- 七. 负责公司所有车辆及驾驶人员的管理和考核工作。
- 八. 负责员工宿舍楼管理，办理接待来宾的住宿、膳食等工作。
- 九. 准备各种会议场所，做好各项服务工作。
- 十. 配合其他单位办理对外协调联络工作。
- 十一. 办理部门经理交办的其它事项。

4.20 财务科长职责

- 一. 资金之筹措、营运及调度。
- 二. 资金预算的执行及资金使用的效益分析。
- 三. 编制现金流量表。
- 四. 办理借贷款事项及清偿。
- 五. 管理出纳收款作业，定期、不定期盘查库存现金。
- 六. 追踪应收款项，开立催款单。
- 七. 建立与金融、税收、保险等相关单位的良好关系。
- 八. 保险及税务事务的处理。

4.21 会计科长职责

- 一. 认真执行公司的会计制度和内部控制办法。
- 二. 一般会计事项的整理、记录及会计凭证、帐册、报表文件的审核。
- 三. 会计报表、决算报表的适时编制、分析与提呈。
- 四. 公司固定资产和在建工程的帐目及资料管理，按规定计提折旧和待摊费用。
- 五. 协助行销部客户授信资料的财务分析。
- 六. 部门预算的调整，成本之计算分析与控制。
- 七. 公司经营绩效之分析控制及预测。
- 八. 会计电脑资料的备份、整理及电脑维护。
- 九. 负责与相关单位的帐务核对，确保帐务清楚、正确。
- 十. 筹划盘点事宜并执行。

4.22 信管办主任职责

- 一. 受总经理或财会部经理委派，调查或协助行销部调查客户资信情况，初核客户信用限额。
- 二. 监督行销部出货人员对客户信用限额控制情况，督促行销部有关人员解释超额出货或客户超额、超期欠款的原因，复核“赊销申请单”，检核折扣折让支付。
- 三. 督查行销部追收欠款结果，定期向信用管理委员会报告欠款追收情况，协助行销部追收重点欠款户欠款。
- 四. 每日与银行核算员及行销部核对客户贷款到帐情况和在途贷款情况，及时登记信用控制帐表提交财会、行销部主管。
- 五. 复核销售会计编制的“帐龄分析表”，协助行销部编列问题帐款清单，呈报总经理。
- 六. 定期向总经理提报信用管理制度执行情况，适时提出改进信用管理工作的建议。

附件 1-1-1

关于费用支付、资产购置和出售批准权限的规定

为了使正大集团农牧企业中国区更有效地执行批准权限，凡在已获批准

（集团批准且公司董事会通过）的预算内购置资产、支付费用或资产出售，其批准权限规定如下：

第一级：每次超过总经理（第二级）批准权限部分，由经董事会授权之代表批准（例：地区副总裁以上）；

第二级：每次不超过人民币 x x 元，由公司总经理批准；

第三级：每次不超过人民币 x x 元，由公司财务总监/副总经理批准；

第四级：每次不超过人民币 x x 元，由公司各部门经理批准。

第一级代表和第二级至第四级批准权限额度，须经公司董事会确定。

费用细目中的规定批准限额、资产购置和出售细目的规定批准限额由公司董事会确定，不在第二级至第四级有权批准人的批准权限之内，若实际支付超过费用细目规定限额，应呈上一级主管批准。

有关费用支付批准权限额度详列如下表：

摘要	批准金额 (RMB)		
	总经理	财务总监/ 副总经理	部门经理
1. 费用支出项目			
1.1 人事费用			
(1) 计日人工/人/日	例 45 元	申请	申请
(2) 工作承包/次	第二级限额	第三级限额	申请
(3) 职工特别奖/次	第二级限额	申请	申请
(4) 培训费/人/次	例 4,000 元	例 1000 元	申请
1.2 国内交通费			
(1) 交通费/次	例 200 元	例 100 元	申请
(2) 车辆修理保养/次	第二级限额	第三级限额	第四级限额
(3) 车辆大修理重漆费/次	第二级限额	申请	申请
(4) 车辆汽油费/次	第二级限额	例 600 元	申请
(5) 包车费/次/日	例 1,500 元	申请	申请
1.3 办公费			
(1) 文具费/次	第二级限额	例 1,000 元	例 300 元
(2) 文件印刷费/次	第二级限额	例 2,000 元	例 300 元
(3) 其他非固定资产用具/次	第二级限额	例 2,000 元	例 300 元
1.4 其他			
(1) 资产租凭费/合同/次	第二级限额	第三级限额	第四级限额
(2) 公用报刊信息资料费/次	第二级限额	申请	申请
(3) 广告费/合同/次	第二级限额	第三级限额	申请
(4) 促销费/次	第二级限额	申请	申请
(5) 捐款/次/项	例 5,000 元	申请	申请
(6) 应酬费/次	例 3,000 元	例 1,000 元	申请
(7) 礼品费/人/次	例 1,000 元	申请	申请
(8) 顾问费/次	第二级限额	申请	申请
(9) 坏帐报销/次/项	第二级限额	申请	申请

注：表中举例金额为费用细目限额

(续表)

摘要	批准金额 (RMB)		
	总经理	财务总监/ 副总经理	部门经理
2. 固定资产项目 2.1 资产处理 * 固定资产项目合同须经 董事会批准方可支付 * (1) 土地购置和填土费 * (2) 建筑图纸设计及审批 * (3) 生产用机器设备的购 * (4) 专利费 * (5) 商标费 * (6) 办公设备	 按已批准合同 按已批准合同 按已批准合同 按已批准合同 按已批准合同 第二级限额	 申请 申请 申请 申请 申请 第三级限额	 申请 申请 申请 申请 申请 申请
2.2 资产出售/出租 * 资产出售/出租项目协议 须经董事会批准 * (1) 出售地皮 * (2) 出售建筑物和工厂 * (3) 出售机器设备 * (4) 资产出租费 * (5) 出售办公设备 * (6) 无用资产报废	 按已批准协议 按已批准协议 按已批准协议 按已批准协议 第二级限额 第二级限额	 申请 申请 申请 申请 申请 申请	 申请 申请 申请 申请 申请 申请
2.3 其他 (1) 预支或预借款项/次 (2) 原料和货物预付款/合 一 (3) 购置固定资产预付款/ 合同	 第二级限额 例不超过合同 例不超过合同 10%	 第三级限额 申请 申请	 申请 申请 申请

关于费用支付、资产购置和出售的批准规则

1. 凡有权批准者自身的开支或直接与其利益有关的支出和费用应呈上一级主管批准。
2. 公司董事会成员按公司章程和公司合同规定的支出和预算内的费用，由公司经营负责人总经理批准，若有超规定支出应按第一级批准权限规定办理。
3. 批准者只能批准与公司事业有关，或由其本人直接管理范围内所发生费用的预支或支付，若有权批准者授权给层次较低的主管代批，应有授权书为凭据。若某一单位或部门主管在一定时间内不能亲自批准有关预支或支付，可通融由另一单位或部门权限相等或以上的主管代签，但事后会计部门应逐次把有关文件交原主管追认签名。
4. 每次按规定批准预支金额时，必须把原已支去的金额，备妥单据，加以结清，做到上清下借，方可重新支取预支款。
5. 自总经理以下，对费用支付的权限不得超过权限规定的金额，若费用支付超过批准权限时，不得将金额分成若干次，以达到不超出自己权限而批准之。
6. 若某职位名称与表内名称相异，则可按职位相近的两个职位中较低的权限规定作为批准权限，公司有权批准者，须经公司董事会批准后，方可行使规定批准权。
7. 表内的费用支出项目，应根据国家颁布的会计制度和财务准则，及国家税务部门认可的费用支出范围予以解释。
8. 应酬费报销时，应按规定填写应酬表格。
9. 没有设立车辆管理部门的公司，应由公司行政部门负责按照规定办理。
10. 按有关规则和合同规定的下列支付和转帐，财会部经理可以自行批准。
 - 职工固定月薪；
 - 加班费，由部门申请加班、总经理批准，人事部计算、财会部审核后支付；

-按税务局规定的折旧；

-银行和金融机构税金、手续费、许可证费；

-银行和金融机构的利息和汇兑损益；

-资产摊销费用。

-按国家制度、公司规定的福利费用支付，人事部经理有权自行批准；

-按劳工法律规定的退休金；

-按劳工法律规定的待业保险金和养老保险金；

-按制度规定的医疗费；

-按制度规定的人寿保险费；

-按制度规定的丧葬费；

-公积金；

-社会保险金。

11. 下列费用支付即使超过批准权限规定，仍可由行政部经理自行批准；

- 按合同规定的租金；

- 按合同规定的修理保养费用；

- 按合同规定的服务费；

- 资产保险费用；

- 通讯费用；

- 水电费用；

- 饮用水费用。

本条款中的合同额度批准权限由公司董事会核定，并由有权签署人签订合同。不符合合同规定的处理，应参照本规则的第十四条款。

对无合同的费用控制，由公司总经理主持会议，制定行政部负责人的批准权限，及能源、电力和水的使用规定。在执行过程中，若超过批准权限，行政部负责人应向总经理分析说明原因后，由总经理签准。

12. 在批准权限表中未提到的开支，凡属于第一类至第四类的费用支出，按批准权限规定执行。唯原料和外购商品货款支付，尽管金额超过批准权限，若经仓库管理人员和财会部核查库存并签字认可，则财务总监以上主管，可以按采购委员会决议、销

13. 售委员会决议，以及有权批准人签署过的采购合同，批准执行。
14. 任何合同，须经信誉良好的法律顾问认可后，方可执行。在合同执行过程中，若有不符合同规定（超合同金额或未达到合同金额）情况，须呈交公司所设的采购委员会、销售委员会，或公司董事会授权之代表签准。
15. 任何费用的支付，若累积金额超过已批准的预算，该项预算的负责人应向更高一层主管说明该项支出的原因。但若购置资产的金额超过已批准的预算，应先报告原批准预算主管，在分析原因和获准申请追加预算后，仍须待批准时方可按追加预算继续执行。各公司设置批准权限的费用细目、资产购置和出售细目必须与集团总部的规定表式相一致，若需增加有关细目，须经集团总部和董事会批准。
16. 各公司财务部负责按表格收集各级有批准权者的签名样式，送交公司会计部。
17. 若公司所规定的有关细目限额低于第二级至第四级限额，则按公司规定设定。
18. 各公司按正大集团农牧企业中国区所属各企业关于费用支付、资产购置和出售批准权限规定，制定出本公司的批准权限额度规定后，须董事会通过，交集团总部备案。集团总部则授权总部 GLS 总帐系统管理人员为该公司在电脑中设定批准权限额度，作批准权限的日常执行处理。尚未使用 GLS 帐务处理系统的公司，应每月向集团总部报送批准权限执行情况报告。

HR 管理世界



1 千本管理电子书 | 1 万套 PPT 模板 | 海量 HR 资料 | 管理视频
免费下载啦!

[下载方法]: 微信扫描左边二维码, 关注后进入公众号下载区, 一键下载!