

广东集团有限公司主要业务流程规范手册

广东集团有限公司

# 主要业务流程规范职责手册

(第三版)

编制：                      批准：                      生效日期： 年月日

封面，批准页

## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

### 简称对照表

序号	简 称	全 称			序号	简 称	全 称	
1	集	集团主管部门			17	销财	销售财务	
2	总	公司总经理			18	研	产品研发	
3	策	公司经营策略委员会			19	经营	生产经营	
4	管	公司管理部	通称 部长	通称 职	20	采购	采购	
5	财	公司财务部			21	车间	各车间	
6	内销	国内营销（对外称国内营销公司）			22	计	计划	
7	外销	海外营销（对外称海外营销公司）			23	设	设备管理	
8	制	制造部						
9	安	安全委员会						
10	秘	总经理秘书室						
11	法	集团驻广东金科集团有限法务						
12	人	管理部人事行政企划						
13	品	管理部品质保证						
14	信息	财务部信息工程						
15	财管	财务部财务管理						
16	制财	制造财务						

## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

# 编制说明

### 一、本《规范手册》的编制原则：

1. 强调简明、高效、实用相统一的原则，尽量减少重复报批和公文旅行现象。
2. 重流程，而不重组织、部门的原则。
3. 借助信息技术成果，最大限度实现信息实时共享的基础上的集成管理。
4. 强调在组织中充分下放权力，降低决策层级，将决策点置于流程内部，从而达成纵向压缩组织，使组织扁平化。
5. 强调遍布企业上下的团队合作和并行的工作氛围。

二、本《规范手册》依据新的《广东金科集团有限公司管理体制和组织架构调整方案》进行修订；

### 三、本手册主要修改部分：

1、**财务权：**集团加大了对各类项目审批的把关，加强了对各类支出的控制，对于一定金额的项目从审批、合同签订和付款全部划由集团审批；公司内部，原采购价格审批权在制造部长，现回收到总经理；原各部长预算内财权也统一回收到总经理统一审批。

2、**人事权：**根据集团分权手册，整个公司除财务负责人外其余人员的任免全部由总经理负责；车间间接计件人员任免原权限直接由车间管理，现调整到人事行政企划统一管理；

## **广东集团有限公司主要业务流程规范手册**

3、部分非财权、人事权：对于部分非财权、人事权项目从部长调整到部门经理，提高办公效率

### **目 录**

序号	业务内容	页码
一	经营管理	4
二	投资管理	4
三	人力资源管理	5
四	财务管理	9
五	质量管理	10
六	营销管理	11
七	研究开发	12
八	生产制造管理	12
九	行政后勤	13
十	审计监察	14
十一	信息工程	15

## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

序	业 务 内 容	提案	会签	审核	审议	批转	批准	备案	说明
<b>一、经营管理</b>									职 权 规 范 及 业 务 流 程
1	公司经营理念、方针目标	人		管	策	总	集		
2	公司中长期发展战略规划	人		管	策	总	集		
3	公司年度经营企划、总结	人		管	策	总	集		
4	公司月/季度重点工作计划、总结	人		管			总	集	由管理部进行考核
5	年度经营计划	经营		制	财	总	集		
6	年度自营内销、出口销售计划	内/外销		财		总	集		
7	公司经营目标分解及部门责任制制订	管/财	职		策		总		
8	公司年度整体管理方案	人		管	策	总	集		
9	公司架构设置与组织流程调整方案	人		管	策	总	集		
<b>二、投资管理</b>									
1	公司中长期/年度投资规划	财管		部长	策	总	集		
2	对外投资	财管		部长	策	总	集		
3	土地/房屋购买	职		财		总	集		
4	年度投资计划外投资项目	职		财		总	集		
5	计划内工程购建投资项目申报								
	建设工程 50 万元以上（含）	职		财		总	集		
	建设工程 50 万以下	职		财			总	集	
6	年度投资计划内信息工程项目								
	5 万元以上（含）	信息		财		总	集		

## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

序	业 务 内 容	提案	会签	审核	审议	批转	批准	备案	说明
	5 万元以下	信息		财			总	集	
7	计划内生产性投资项目申报								
	50 万元以上（含）	制		财		总	集		
	50 万元以下	制		财			总	集	
8	计划内非生产性投资项目申报								
	20 万元及以上	职		财		总	集		
	5 万元以上(含)20 万以下	职		财			总	集	
	5 万元以下	职		财			总		信息项目需报集团审批
9	资产对外转让								
	10万元以下	职		财			总	集	
	10万元及以上	职		财		总	集		
10	新产品、新事业及外延发展建议申报	职		财		总	集		
11	固定资产集团内配置变更审批	职		财		总	集		
12	投资项目验收报告								
	50万元以下	职		财			总	集	
	50万元及以上	职		财		总	集		
	外延性新产品、新事业投资项目验收	职		财		总	集		
13	设备选型、工程承包商选择								
	单个合同10万元以下	职		财			总	集	
	单个合同10万元及以上	职		财		总	集		

## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

序	业 务 内 容	提案	会签	审核	审议	批转	批准	备案	说明
14	生产经营场址选址	策				总	集		
三、人力资源管理									
1	公司组织机构设置	人/职		管	策	总	集		
2	人力资源规划	人		管	策		总	集	
3	定薪管理/技术人员岗位编制	职	人	管			总	集	
4	间接计件人员岗位编制	车间		制	人		管		
5	生产人员岗位编制	车间		制		人	管		
6	人事政策、制度	人		管	策		总	集	
7	招聘计划	职		部长	人		管		超编制需报总经理特批
8	员工入职、离职、调动								
	助理级（工程师）及以上人员	职		部长	人	管	总		以月薪超过2500元人员为准
	其他月薪人员	职		经理	部长	人	管		
	非定薪人员	职能		主任			人		含直接计件、间接计件
	跨公司间调动	本人		部长		总	集		生产员工直接由双方人事管理单位签字确认
9	人员任免								
	副部级及以上	策					总	集	财务部长由集团直接任免
	助理至科级	部长		管			总		
	主管级以下	职		部长			人		主指班组长、主管任命
10	直接计件、间接计件人员变动	车间					人		
	车间人员借调	车					人		适合内部借调，对于跨事业部间借调需由双方人事单位牵头。

## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

序	业 务 内 容	提案	会签	审核	审议	批转	批准	备案	说明
11	考勤管理	部门		经理			人		
12	假期管理								
	一般月薪人员请假	一周内（含）以内科室领导批准，超过一周需部长级批准						科室	超过1周需报人事备案
	科室负责人员请假	个人					部长	人	超过一周需报管理部批准；部长级人员请假直接由总经理批准；
	生产员工请假	个人		班组长			车间主任		超过一周需报人事批；
	各类有薪假期	个人		经理	人		管	人	
13	休假决定								
	管理人员轮休	一周（含）以内经理批准，一周以上部长批准						人	副部及以上领导直接由总经理批准，超过一周需报人事备案
	车间员工	车间		计			人		
	公司职能部门	人		管			总	人	
	制造部门	计					制	人	
14	出差								
	副部级以上(含)	申请人					总	人	2天内(含)由部长批准决定
	助理级以上(含)	申请人		经理			部长	人	
	其他员工	申请人		经理			部长	科	
	海外出差	申请人		部长		总	集	人	
	薪资管理								
15	薪资政策、方案	人		管/财		总	集	集	



## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

序	业 务 内 容	提案	会签	审核	审议	批转	批准	备案	说明
16	工资预算	人		管/财		总	集		
17	定薪人员定薪（含试用/转正）、调薪								
	月薪为2500元（含）以上的管理或/技术人员	经理		部长	人	管	总		高层干部需报集团办公室会签
	月薪为2500元以下的管理/技术人员	经理		部长	人	管	总		
18	直接计件单价核定	车间	技	制	人	管	总		
19	间接计件比率核定	车间		制	人	管	总		
20	额外工资申请划拨								指直接计件和间接计件工资
	10000元以下（含）	车间		制		人	管		
	10000元以上	车间		制、人		管	总		
21	工资计算、发放								
	车间工资分配方案	车间		制	人	管	总		
	车间计件工资总额	工资核算员		财			部长		含直接计件和间接计件
	车间间接计件工资分配及核算	车间		人	财务	管	总		同上
	月薪计算	工资核算员		财	管		总		
	工资发放	工资核算员		财			总		
22	季度/年度效益工资计算、分配	人		管	财	总	集		
23	其他专项奖励申请、分配	职		人/管		财	总	人	集团有规定的技术创新等奖励需报集团备案
	保险福利								

## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

序	业 务 内 容	提案	会签	审核	审议	批转	批准	备案	说明
24	保险福利政策、方案	人		管、财			总	集	
25	员工工伤处理	职		人		管	总		
26	员工保险购买方案	人		管、财			总		
27	员工保险方案实施	人							
	<b>绩效考核</b>								
26	绩效考核方案、办法	人	职	管			总		
27	关键考核指标	人	职	管			总		
28	考核作业	职		人			管		
29	干部、员工考核								
	副部级	总					集		
	助理至科级	职		部长	人	管	总	人	
	其他人员	职		经理	部长	人	管	人	
	<b>培训</b>								
30	培训规划、预算	人		管		总	集		
	中高级管理/技术人员培训	人		管		总	集		由集团统一组织
31	一般管理人员及其他岗前培训	职					人		生产人员岗前培训由车间自行组织
32	外聘/外派培训								
	1000元/人以下	职		部长		管	总		
	1000元/人及以上	职		管		总	集		
33	员工辞退、辞职审批								

## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

序	业 务 内 容	提案	会签	审核	审议	批转	批准	备案	说明
	高层干部	本人		总	集办		总	集	需报集团办公室会签
	中层及技术/业务骨干	本人		部长		管	总		
	普通月薪人员	本人		经理		部长	人		
	生产员工	本人		主任			人		
34	重大劳资纠纷处理措施	人		管		总	集		
<b>四、财务管理</b>									
	<b>综合管理</b>								
1	财务会计制度、会计政策	财		部长		总	集		
2	制造/营销部门会计核算方法、成本/费用管理制度	财		部长		总	集		
3	财务预算汇编	财管		部长	策	总	集		
4	财务成本分析	财		部长			总	集	
	<b>资金管理</b>								
5	资金回笼、使用计划	财					总	集	
	集团内单位间相互借款	财		部长		总	集		
6	销售资金回笼计划	制/销		部长			财		
7	银行开户	财		部长		总	集		
8	客户信用管理	制/销		财			总		
	<b>付款/报销作业</b>								
9	一般付款/报销作业	职		部长		财	总		按规定需报集团核准的应呈报集团
	预算内零星采购、费用报销	职		部长		财	总		

## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

序	业 务 内 容	提案	会签	审核	审议	批转	批准	备案	说明
10	样品、赠品费用								
	5万元以上（含）	职		财		总	集		
	5万元以下	职		财			总		
11	现金预支								
	因公	本人	经理	部长		财	总		
	因私								
	1000元以下	本人	经理	部长		财	总	集	
	1000元及以上	本人	经理	部长	财	总	集		
12	备用金设置（不超过2万元）	职		部长	财	总	集		
13	公司内资金调拨	出纳		财			总		
14	海外出差费用报销	本人		部长	财	总	集		
	私车公用报销标准审批	本人		部长	财	总	集		
15	生产性投资类支出（固定资产、在建工程、土地房屋）								
	50万以下	职		财			总		
	50万及以上	职		财		总	集		
16	非生产设备采购、新产品委外设计、新产品模具、认证、支柱合作费用								
	20万以下	职		财			总		
	20万元及以上	职		财		总	集		
17	租赁费用								

## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

序	业 务 内 容	提案	会签	审核	审议	批转	批准	备案	说明
	10万无以下	职		财			总		
	10万元及以上	职		财		总	集		
18	装修工程								
	10万无以下	职		财			总		
	10万元及以上	职		财		总	集		
19	市场调研费用支出（含广告费）								
	20万无以下	职		财			总		
	20万元及以上	职		财		总	集		
20	销售返利、佣金、回扣								
	50万无以下	职		财			总		
	50万元及以上	职		财		总	集		
21	质量事故索赔/处理费用（公司承担）	内外销		财		总	集		
22	罚款费用、赔款费用、捐赠、诉讼费								质量事故索赔参照21条
	5万无以下	职		财			总		
	5万元及以上	职		财		总	集		
23	其它特大金额支出（500万元及以上）	职		财		总	集		
	<b>资产管理</b>								
24	资产保险	财		部长		总	集		
25	不良资产处理								
	存货损失核销	财	职	财			总		单项10000元以上集团批准

## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

序	业 务 内 容	提案	会签	审核	审议	批转	批准	备案	说明
	不良债权处理	职		财		总	集		
	闲置、报废设备、模具和大宗废旧物资处理	职		部长	财		总	集	
	原价10万元以下	品		管	财		总	集	
	原价10万元及以上	品		管	财	总	集		
	其它								
26	广告/推广费用预算及调整	内销	销财	部长		总	集		
27	年度销售提成方案及计提金额确认	内外销	销财	部长		总	集		
28	年度销售提成支付	内外销	销财	部长			总	集	
29	销售佣金、回扣方案	内外销	销财	部长		总	集		
30	客户折扣折让、返利、价格补差	内外销	销财	部长			总		
<b>五、质量管理</b>									
1	公司质量方针、质量目标	品		管			总		或管理者代表
2	公司质量管理工作规划	品		管			总		
3	公司质量管理年度工作计划	品	制				管		
4	工厂质量管理职能确定	品	制	管			总		
5	公司重大质量事故处理	品	职	管			总	集	
6	质量考核	品	职				管		
7	不合格品责任划分与仲裁	技		制			品		
8	合格供应商资格评定	采购	技、品	制			总		由采购经理组织选点及送样, 品质保证部门进行测试及现场评审, 技术工艺部门进行技术评
9	合格供应商的整合方案	采购		制	品		总		

## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

序	业 务 内 容	提案	会签	审核	审议	批转	批准	备案	说明
10	合格供应商的处理及淘汰	品	采购	制			总		审, 具体流程参照供应商管理制度执行
<b>六、营销管理:</b>									
1	年度销售大纲	内外销		部长	策	总	集		
2	OEM 产品年度收购合同	经营		制	财		总		
3	年度营销政策	内外销		部长	财	总	集		
4	年度销售价格制订及调整	内外销		部长	财	总	集		
5	年度价格调整后低于内部结算价	内外销		部长	财		总		
6	年度价格调整后高于内部结算价	内外销					部长		
7	销售返利政策	内外销		部长	财		总	集	
8	营销模式设计方案	内外销		部长	策		总	集	
9	经销商网络的构建方案	销		部长			总	集	
	年度销售铺底资金总额（每客户）	内销		总			集		
10	市场促销方案	销		部长			总		
11	年度销售生产计划	内外销		部长	制		总		
13	销售计划（月度）及临时计划	内外销		部长	计		总		
14	内部结算价格的核定	财		部长			总		
15	OEM/ODM 管理								
	OEM/ODM 产品价格确定	经营		制	财		总		
	OEM/ODM 产品合作协议申报	经营		制	财		总		
16	政策内常规销售合同	内/外销	法务	销财			部长		

## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

序	业 务 内 容	提案	会签	审核	审议	批转	批准	备案	说明
17	政策内非常规销售合同	内/外销	销财	部长			总		
18	技术服务管理								
	1) 技术服务网点确定	内销					部长		
	2) 售后服务配件比例确定	内销		销财			部长		
	3) 旺季借调工厂维修人员	内销		部长			人		
	4) 售后服务配件领用	内销		销财			部长		
	5) 退换货审批	内销		销财			部长		
	6) 回厂维修	内销							
七、研究开发									
1	中长期研发规划	研	内外销	总			集		
	公司年度产品开发计划	技/研	内外销	总			集		其它产品需经承销商确认
2	新产品开发项目立项	技/研		经理	财	内/外销	总	集	未经集团批准的经营项目或超过 50 万元的项目需经集团审批
3	产品设计任务书	技/研		经理		内/外销	总		
4	产品功能设计方案	技/研		经理		内/外销	总		承销单位确认
5	产品外观设计方案	技/研		经理			总		承销单位确认
6	新产品技术文件	工程师		产品 经理			技/研		
7	新产品模具制造供应商选择或招标 (含制造商的选定/价格申报等)	采购	技/研	制			总		非合格供应商需按照供应商评审程序办理
8	新产品模具制作合同	采购	法	技/研			制		凭总经理批准的供应商选择方案和最终定价
9	产品认证申报	品		内外销			总		



## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

序	业 务 内 容	提案	会签	审核	审议	批转	批准	备案	说明
10	产品专利申报	技/研	法				总	集	
11	重要技术管理制度	技		部长		管	总	集	
12	技术引进、合作项目审批	技/研		总			集		
<b>八、生产制造管理</b>									
1	生产计划管理								
	月度生产计划	计		经理			制		含补充或调整计划
	产品需求订单	经营		经理			制	财	主计划员排产
	样板单(含自配件)	内/外销		部长				计	主计划员排产
	生产作业计划及调度指令	计					经理		
2	1) 采购计划								
	外协外购件业务量分配	采购	品				制	总	凭此表进行采购订单分解
	大宗原材料采购计划	采购		制、财			总		
	外协外购件采购订单	采购员					经理		经批准的采购订单由采购业务员实施采购
	工具、配件、易耗品计划	使用部门		设			制		
	2) 材料采购、外协采购价格审批								
	大宗原材料采购意向书(含定价)	采购		制		财	总		凭批准的意向书由制造部部长签署采购合同
	工具配件/易耗品/劳保用品价格	采购		制		财	总		
	外协外购件价格（含定额）	采购		制		财	总		
	外协外购件暂定（计划）价格	采购		制			财		从订单下达后 15 天内完成定价

## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

序	业 务 内 容	提案	会签	审核	审议	批转	批准	备案	说明
	4) 原材料/外协外购件/自制半成品调出	计	制	财			总		
3	模具维修申报及定价	车间	模具班	制		财	总		
	设备大/中修申报及定价	车间	设	制		财	总		设备管理组织维修
	模具的外调								
	50 万元以下	计		制		财	总		
	50 万元及以上	制		财		总	集		
4	计量器具申购及定价	品		管			总		
5	产品质量事故索培/处理费用	品	职	财			总		制造商承担部分
九、行政后勤									
1	公司行政奖惩（批评表扬或罚款等）	职		人			管		日常奖惩 100 元内由经理/主任批准，500 元内由部长批准，超 500 元，需报总经理
2	公司 CI 管理	职		管			总	集	
3	公司企业文化建设	人		管			总		
4	对外宣传(文字部分)组稿	人		经理					
5	对外申报评奖	人		管					
6	对外公关活动的组织策划								
	5000 元以下	职		管			总		
	5000 元及以上	职		管		总	集		
7	对外捐赠及对外赞助活动审批	职		总			集		
8	电话安装、名片印制	职		经理			人		总务归口管理

## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

序	业 务 内 容	提案	会签	审核	审议	批转	批准	备案	说明
9	办公用品、药品购买审批	职		经理			人		总务归口管理
10	公章管理	秘							集团统筹
11	定期会议制度设立	人		管			总		
12	安全生产、安全保卫事故处理	职	总务	人			安	人	超过 5000 元以上（含）需上报总经理审批，特大事故需报集团审批
	员工抚恤、慰问								
	3000 元以下	单位		部长		管	总	集	
	3000 元及以上	单位		部长	管	总	集		
13	公司文体活动及费用审批	人							
	2 万元以下	人		管			总		超过 1 万元需报集团备案
	2 万元及以上	人		管		总	集		
14	书籍、图文资料、报章杂志订购	职		人			管	财	书籍和图文资料登记在网络图书馆并加盖公章作公有财产实物确认
15	公司生产经营场地调整	职		制		财	总		
16	公司大型会议组织	职		人		管	总		
17	营业执照申领、变更、年审	秘					总		
18	办公室装修及绿化	职		人/管			总		
<b>十、审计监察</b>									
1	审计监察制度制订						集		
2	重要事项审计监察报告	秘			策		总	集	
3	轻微违规违纪事件处理	秘					总		

## 广东集团有限公司主要业务流程规范手册

序	业 务 内 容	提案	会签	审核	审议	批转	批准	备案	说明
4	严重违纪事件处理	秘			策		总		
5	目标责任考核审计报告	秘					总		
6	重要岗位人员离任审计	秘			总		麻		
十一、信息工程管理									
1	信息工程年度投资开发计划	信息		财			总	集	
3	软、硬件购买申请	职	信息	财			总		
4	台式电脑申请领用	使用人	经理	部长			信息		
5	互联网及局域网申请	使用人	经理	部长			信息		
6	易耗品件领用	使用人		经理			信息		