

美的集团 主要业务分权手册

序号	业务内容	提案	审核	会签	审批	备案
一	战略管理					
1	集团经营理念与经营方针	集综	集行	总会	总裁	集综
2	集团中长期发展战略规划	集综	集行	总会	总裁	集综
3	事业部中长期发展战略规划	事	集综	集会	总裁	集综
4	子公司中长期发展战略规划	子	集综	集会	总裁	集综
二	经营管理					
1	经营计划					
1)	集团年度经营规划	集综	集行	总会	总裁	集综
2)	集团年度经营计划的确定与调整	集综	集行	总会	总裁	集综
3)	事业部年度经营企划书及经营计划				事	集综
4)	子公司年度经营企划书及经营计划				子	集综
5)	集团月度工作计划与工作总结	集综			集行	集综
6)	事业部月度工作计划与工作总结				事	集综
7)	子公司月度工作计划与工作总结				子	集综
8)	事业部月度经营状态分析报告				事	集综、集财
9)	子公司月度经营状态分析报告				子	集综、集财
2	组织与流程					
1)	集团年度整体管理方案	集综	集行	集会	行总	集综
2)	集团机构设置与组织流程调整方案	集综	集行	行总	总裁	集综
3)	事业部年度整体管理方案	事	集综	集会	行总	集综
4)	事业部机构设置与组织流程调整方案	事	集综	集会	总裁	集综
5)	子公司年度整体管理方案	子	集综	集会	行总	集综
6)	子公司机构设置与组织流程调整方案	子	集综	集会	总裁	集综
3	目标管理					
1)	集团部门工作绩效考核方案的确定、调整及考	集综	集行	行总	总裁	集综
2)	事业部经营目标责任考核方案的确定、调整及	集综	集行	行总	总裁	集综
3)	子公司经营目标责任考核方案的确定、调整及	集综	集行	行总	总裁	集综
4	文件与制度					
1)	以集团名义签发的管理文件	集部	集综	集行	总裁	集综
2)	以集团名义签发的指令性文件	集部	集综	集行	总裁	集综
3)	以事业部名义签发的管理文件				事	集综
4)	以子公司名义签发的管理文件				子	集综
三	投资管理					
1	集团年度投资规划	集投	财总	总会	总裁	集投
2	事业部年度投资计划	事	集投	财总	总裁	集投
3	子公司年度投资计划	子	集投	财总	总裁	集投
4	生产经营性项目投资可行性报告及项目申报审					
	50万元及以上	事、子	集投	财总	总裁	集投
	50万元以下	事、子	集投		财总	集投
5	非生产经营性项目投资可行性报告及项目申报					
1)	集团					
	5万元以下	集工	集行		行总	集工
	5万元及以上	集工	集行		总裁	集工
2)	事业部、子公司					
	5万元以下				事、子	集投
	5万元及以上	事、子	集投		总裁	集投
6	集团资产对外转让审批					
	5万元以下	集投			财总	集投
	5万元及以上	集投		财总	总裁	集投
7	事业部、子公司资产对外转让审批					
	5万元以下				事、子	集投
	5万元及以上	事、子		财总	总裁	集投

8	新产品、新事业及外延发展项目审批					
	15万元以下	集投		财总	总裁	集投
	15万元及以上	集投	财总	总会	总裁	集投
9	生产经营性固定资产集团内配置变更审批					
	10万元以下	事、子			集投	集投
	10万元（含）至50万元	事、子	集投		财总	集投
	50万元及以上	事、子	集投	财总	总裁	集投
10	非生产经营性固定资产集团内配置变更审批					
	5万元以下	集部、事、子		集行	行总	
	5万元及以上	集部、事、子	集行	行总	总裁	
11	重大投资项目验收报告	事、子	集投	财总	总裁	
四	财务管理					
1	预算与决算					
1)	集团年度财务预算和决算	集财	财总		总裁	集财
2)	事业部年度财务预算和决算	事	集财	财总	总裁	集财
3)	子公司年度财务预算和决算	子	集财	财总	总裁	集财
4)	集团月度财务预算	集财	财总		总裁	集财
5)	事业部月度财务预算				事	集财
6)	子公司月度财务预算				子	集财
7)	集团财务决算（年中、年度）报告	集财	财总		总裁	集财、集综
2	付款报销（工程项目付款报销审批）					
1)	集团					
	5万元以下	集工	集行		财总	
	5万元及以上	集工	集行	财总	总裁	
2)	事业部、子公司					
	5万元以下				事、子	
	5万元及以上	事、子	集行	财总	总裁	
3)	购买机器设备、模具付款报销					
	5万元以下	事、子			财总	
	5万元及以上	事、子	财总		总裁	
3	资金管理					
1)	集团年度贷款规模与融资计划	集财	财总		总裁	集财
2)	集团年度资金计划	集财	财总		总裁	集财
3)	业务银行的建立与终止	集财	财总		总裁	
4)	贷款成本的确定	集财	财总		总裁	
5)	借款、抵押、担保合同的签订	集财	财总		总裁	
6)	抵押、担保权的设定与变更	集财	财总		总裁	
7)	资金借入审批	集财	财总		总裁	
8)	偿还贷款本、息审批	集财	财总		总裁	
9)	内部借贷及资金调度审批	集财	财总		总裁	
4	资产管理					
1)	资产保险					
	集团	集财		财总	总裁	
	事业部、子公司	事、子	集财	财总	总裁	
2)	不良债权处理					
	集团					
	10万元以内					
	10万元及以上	集财			财总	集财
	事业部、子公司	集财	财总		总裁	集财
	1万元以内					
	1万元至10万元				事、子	集财
	10万元及以上	事、子	集财		财总	集财
5	五项费用及其它	事、子	集财	财总	总裁	集财
1)	出差及费用额度审批					
	集团					

	省内出差	本人			集部	
	省外出差	本人	集部		集行	
	国外出差	本人	集财	集行	行总	
	超额度费用报销	本人	集财		财总	集财
	事业部、子公司					
	国外出差	本人	事、子	集行	行总	
	超额度费用报销	本人			事、子	
2)	因公借支					
	集团					
	1000元以下	本人	集部		集财	
	1000以上5000元以下	本人	集部	集财	财总	
	5000元以上	本人	集部	财总	总裁	
	事业部、子公司					
	5000元及以下				事、子	
	5000元以上	事、子			财总	
3)	重要核算基准和会计科目处理的变更	集财			财总	集财
4)	集团财务管理制度	财总	集综	集行	总裁	集财、集综
5)	事业部、子公司财务管理制度				事、子	集财、集综
五	品质管理					
1	事业部品质管理年度工作计划				事	集综
2	子公司品质管理年度工作计划				子	集综
3	事业部、子公司重大质量事故处理				事、子	集综
六	营销管理					
1	事业部、子公司年度营销总体方案				事、子	集综
2	年度销售价格制订及调整				事、子	财总
3	特殊销售政策的制定				事、子	财总
4	国内营销体系的设计与组建方案				事、子	集综
5	销售铺底资金(每一客户)					
1)	50万元以下				事、子	
2)	50万(含)至100万元以下	事、子			财总	
3)	100万元及以上	事、子			总裁	
七	人力资源管理					
1	制度、规范					
1)	集团人事管理制度	集人	集综	行总	总裁	集综
2)	事业部、子公司人事管理制度				事、子	集综
3)	集团部门定岗定员定编方案及调整方案	集部	集人		行总	集人
4)	事业部、子公司定岗定员定编方案及调整方案				事、子	集人
2	人力资源规划与招聘					
1)	集团年度人力资源规划	集人		集会	行总	集综
2)	事业部、子公司人力资源规划				事、子	集人
3)	集团年度人力资源需求计划及招聘计划	集人			行总	集人
4)	事业部、子公司年度人力资源需求计划及招聘				事、子	集人
5)	集团月度专业人员需求计划与招聘计划	集人			行总	集人
6)	事业部、子公司月度专业人员需求计划				事、子	集人
7)	集团部门辅助人员招聘审批	集部			集人	
8)	事业部、子公司工人及辅助人员招收				事、子	
9)	专业人员接受试用审批					
	集团部门	集部	集人		行总	集人
	事业部				事	集人
	子公司				子	集人
10)	专业人员转正定级审批					
	集团部门	集部	集人		行总	集人
	事业部				事	集人
	子公司				子	集人
3	培训管理					
1)	集团年度培训规划及月度培训计划	集人			行总	集人
2)	事业部、子公司年度培训计划及月度培训计划				事、子	集人

3)	年度培训费用预算及预算分解	集人			行总	集财
4)	集团部门人员公派脱产学习					
	7天以下或3000元以下/人				集人	集人
	7天及以上或3000元及以上/人	集人			行总	集人
5)	事业部、子公司人员公派脱产学习					
	7天以下或3000元以下/人				事、子	事、子
	7天及以上或3000元及以上/人	事、子	集人		行总	集人
6)	集团外聘师资培训费用审批					
	3000元以下				集人	集人
	3000元及以上	集人			行总	集人
7)	事业部、子公司外聘师资培训费用审批					
	3000元以下				事、子	集人
	3000元及以上	事、子	集人		行总	集人
4	人事绩效考评					
1)	集团部门人事工作绩效考评报告					
	高层干部	集人	行总	集会	总裁	集人
	中层干部	集部	集人		行总	集人
	专业人员	集部			集人	集人
2)	事业部、子公司人事绩效考评报告					
	高层干部	事、子	集人	集会	总裁	集人
	中层干部				事、子	集人、事、子
	专业人员				事、子	
5	人事异动管理					
1)	集团部门高层干部任免、辞职、辞退及调动审批	集人	行总		总裁	集人
2)	集团部门中层干部任免、辞职、辞退及调动审批	集人	行总		总裁	集人
3)	集团部门专业人员任免、辞职、辞退及调动审批	集部	集人		行总	集人
4)	事业部、子公司高层干部任免、辞职、辞退及调动审批（不包括财务部门负责人）	集人	行总	集会	总裁	集人
5)	事业部、子公司财务部门负责人任免、辞职、辞退及调动审批	集财	财总	行总	总裁	集人
6)	事业部、子公司中层干部任免、辞职、辞退及调动审批	事、子	集人		行总	集人
7)	事业部、子公司专业人员任免、辞职、辞退及调动审批				事、子	事、子
6	薪资管理					
1)	集团公司薪资政策与薪资管理体系	集人	行总	总会	总裁	集人
2)	事业部、子公司的薪资管理政策与整体分配方案	事、子	集人		行总	集人
3)	集团年度工资预算及调整	集人	行总		总裁	集人
4)	事业部、子公司年度工资预算及调整	事、子	集人		行总	集人
5)	集团部门月度工资额度审批	集人			行总	集人
6)	事业部、子公司月度工资额度审批				事、子	集人
7)	特殊人员试用期工资审批					
	集团	集部	集人		行总	集人
	事业部、子公司				事、子	集人
8)	集团部门员工薪资调整					
	副科级及以上	集部	集人	行总	总裁	集人
	主管级及以下	集部	集人		行总	集人
9)	事业部、子公司员工薪资调整					
	副部级以上干部薪资调整	事、子	集人	行总	总裁	集人
	正、副科级干部薪资调整				事、子	集人
	主管级及以下员工薪资调整				事、子	
10)	重大劳资纠纷处理措施					
	集团	集人			行总	集人
	事业部、子公司	事、子			集人	集人
11)	违反劳资纪律处理措施					
	集团	集人			行总	集人
	事业部、子公司	事、子			集人	集人

八	技术开发					
1	事业部、子公司中长期研发规划	事、子		行总	总裁	集投
2	事业部、子公司年度新产品开发、老产品改造	事、子		行总	总裁	集投
3	事业部、子公司年度新产品开发企划案				事、子	集投
4	技术系统重要管理制度				事、子	集综
5	技术引进、合作项目审批	事、子		行总	总裁	集投
九	生产制造					
1	设备、模具发往外协厂家					
	50万元以下				事、子	
	50万元及以上	事、子		财总	总裁	
十	审计监察	集审	财总		总裁	集综
1	审计监察制度的制定	集审	财总		总裁	集审
2	重要事项审计监察报告	集审			财总	集审、集人
3	轻微违规违纪越权事件的处理					
	涉及经营问题					集综、集人
	涉及行政问题	集综	集行		行总	集审、集人
4	严重违规违纪越权事件的处理					
	涉及经营问题	集审	财总	行总	总裁	集综、集人
	涉及行政问题	集综	集行	行总	总裁	集审、集人
5	涉嫌违法犯罪案件的移交	集审	财总	行总	总裁	集综、集人
6	对举报有功人员的奖励决定	集综	集行		行总	集人
7	集团部门重要岗位人员离任审计					
	副部级及以上	集审	财总		总裁	集人
	副部级以下	集审			财总	集人
8	事业部、子公司重要岗位人员离任审计					
	副部级及以上	事、子	集审	财总	总裁	集人
	副部级以下	事、子	集审		财总	集人
9	涉及集团权益的重大合同项目法律审查报告	集综	集行		行总	集综
10	子公司目标责任考核审计报告	集审	财总	行总	总裁	集综
十一	公关宣传					
1	宣传政策、方针的制定	集综	集行		行总	集综
2	内部形象规范化管理方案	集综	集行		行总	集综
3	集团报刊、杂志的采编及内部各类简报、海报的印刷	集综	集行		行总	集综
4	集团展柜、展台、展厅的策划与制作	集综			集行	集综
5	集团员工厂卡制作					
	样板设计	集务			集行	集务
	零星制作申请	本人	集部	集务	集行	
6	事业部、子公司员工厂卡制作					
	样板设计				事、子	集务
	零星制作				事、子	
7	集团部门名片印刷					
	样板设计	集务			集行	集务
	零星制作	本人	集部	集务	集行	
8	事业部、子公司名片印刷					
	样板设计				事、子	集务
	零星制作				事、子	
9	对外宣传数据库、宣传信息库	集综			集行	集综
10	事业部、子公司非营销类软性宣传单项计划审				事、子	集综
11	集团公关宣传活动					
	3000元以下	集综			集行	集综
	3000元及以上	集综	集行		行总	集综
12	事业部、子公司宣传活动					
	3000元以下				事、子	
	3000元及以上				事、子	集综
13	以集团名义参加非营业性对外参展方案	集综	集行		行总	集综
14	以事业部、子公司名义参加非营业性对外参展				事、子	集综
15	开展各类企业外部赞助活动审批					

	集团	集综	集行	行总	总裁	集综
	事业部、子公司	事、子	集行	行总	总裁	集综
16	非营销类宣传品、礼品制作审批					
	集团	集综			集行	
	事业部、子公司	事、子	集综		集行	
17	集团部门与外界的企、事业单位及行政机关的接洽与交流活动审批					
	3000元以下（含）	集综			集行	
	3000元以上	集综	集行		行总	
18	事业部、子公司与外界的企、事业单位及行政机关的接洽与交流活动审批					
	3000元以下（含）				事、子	
	3000元以上				事、子	集综
19	集团重大庆典活动的策划与组织方案	集综	集行		行总	集综
20	集团文艺活动及文体比赛费用审批					
	5000元以下（含）	集部	集综		集行	
	5000元至2万元以下（含）	集部	集综	集行	行总	
	2万元以上	集综	集行	行总	总裁	
21	事业部、子公司文艺活动及文体比赛费用审批					
	5000元以下（含）				事、子	
	5000元至2万元以下（含）				事、子	集综
	2万元以上	事、子	集综	集行	行总	集综
十二	行政后勤					
1	员工抚恤、慰问					
1)	集团					
	3000元以下	集部	集务		集行	集务、集人
	3000元及以上	集部	集务	集行	行总	集务
2)	事业部、子公司					
	3000元以下				事、子	集务
	3000元及以上	事、子	集务	集行	行总	集行
2	员工工伤事故处理（非异地公司）	集部、事、子	集务		集行	集行
3	安全生产、保卫事故处理					
	一般事故				事、子	集行
	重大事故	事、子			事、子	
	特重大事故		集务	集行	行总	
4	休假决定					
1)	集团部门	集综	集行		行总	集行
2)	事业部、子公司(管理人员)					
	5天以内	事、子			事、子	集行
	5天及以上				集行	
5	办公设备配置标准审批及购置、安装审批（除计算机）					
	集团部门	集部	集务		集行	
	子公司（非异地公司）	事、子	集务		集行	
6	集团部门计算机的购买、淘汰或报废	集部	集电		行总	
7	事业部、子公司计算机的购买、淘汰或报废（非异地公司）	事、子	集电		行总	
8	集团部门电话安装审批	集部	集务		集行	
9	事业部、子公司电话安装审批（非异地公司）	事、子	集务		集行	
10	集团办公场地分配及调整	集部	集务		集行	
11	集团、现代公司、盈科公司办公地的绿化项目	集务			集行	
12	集团、现代公司、盈科公司员工饭堂食品价格确定及采购	集务			集行	
十三	对外合同					
1	产品销售：500万元以上/份	事、子	集综		事、子	集综
2	原材料采购：200万元/份	事、子	集综		事、子	集综

3	设备采购合同					
	30万元以下				事、子	集综
	30万元及以上	事、子	集综		总裁	集综
4	技术合作合同					
	10万元以下	事、子	集综		事、子	集综
	10万元及以上	事、子	集综		总裁	集综
5	土地使用权的受让合同	事、子	集综	行总	总裁	集综
6	房屋租赁合同					
	20万元以下				事、子	集综
	20万元及以上	事、子	集综	行总	总裁	集综
7	房屋买卖					
	20万元以下	事、子	集综		财总	集综
	20万元及以上	事、子	集综	财总	总裁	集综
8	建筑合同	集工	集综	行总	总裁	集综
9	知识产权合同	集部、 事、子	集综	行总	总裁	集综
10	广告合同					
	15万元以下/次				事、子	集综
	15万元及以上/次	事、子	集综		行总	集综
11	承包、租赁经营合同	事、子	集综	行总	总裁	集综
12	加工承揽合同					
	50万元以下				事、子	集综
	50万元及以上	事、子	集综	行总	总裁	集综
13	货物运输合同：10万元及以上				事、子	集综
14	担保合同	事、子	集综	行总	总裁	集综
15	保险合同					
	10万元以下				事、子	集综
	10万元及以上	事、子	集综	行总	总裁	集综
16	仓库保管合同：20万元及以上	事、子	集综	行总	总裁	集综
17	对外借贷合同	财总、 事、子	集综	行总	总裁	集综
18	对外技术引进合同	事、子	集综	行总	总裁	集综
19	合资、合作合同的签订	事、子	集综	行总	总裁	集综
十四	其它					
1	印章使用审批					
1)	行政公章	集部、 事、子	集综		集行	
2)	财务印章	集部、 事、子	集财		财总	
3)	合同专用章	集部、 事、子	集综		行总	
2	私车公用报销标准的审批	集部、 事、子	财总		总裁	
3	团体协会的入、退会及会费支出	集部、 事、子	集综	集行	行总	
4	集团法律顾问、管理顾问、投资顾问的聘请或	集综	集行	行总	总裁	
5	重大诉讼处理	集部、 事、子	集综	集行	行总	
6	商标注册申请及变更	事、子	集综	集行	总裁	
7	专利申请、变更、转让	事、子	集综	集行	行总	