

# 重庆桐君阁股份有限公司文件

桐君阁发〔2013〕345号

签发人：袁永红

## 重庆桐君阁股份有限公司关于开展 “补充完善工作职责、明确相关流程和权限” 专项工作的通知

各公司（部室）：

我司本部现有职能部门20个，所属公司20余家（不含零售各分公司和各物流分中心），管理幅度较大，由于市场和经营环境的不断变化，各部门工作职责和主要工作流程也不断变化和增减，导致了一些局部环节在管理流程和职责上有些不畅并需要改善，为进一步理顺和完善各部门工作职责，理顺各部门间、各部门与各公司间的工作管理关系，逐步解决部分部门职能交叉、责任不明以及经营管理过程中出现的个别政出多门、重复工作、工作推诿或久拖不决等问题，经公司研究决定，开展“补充完善工作职责、明确相关流程和权限”专项工作，现将该项工作的目的、要求和具体安排通知如下：

一、目的：各分管领导分工明确，各司其责；各部门职能明确，各岗位职责明晰；总之，使每一项工作落实到位，做到有人管（督）、有部门做（推），避免管理空挡，提高工作效率和工作质量。

二、成立专项工作领导小组，下设执行小组。

（一）专项工作领导小组

1、组长：袁永红；

2、副组长：钟浩、胡芳、刘亚、苏书、何曲、卢勇、何建波、田平、陈沪蓉、宋虹卫、杨秀兰、雷荣、陈川、周琴。

（二）执行小组

1、组长：钟浩；

2、常务副组长：刘亚；

3、副组长：付萍、陈斌、李玲芳、王子倩；

4、组员：朱光渝、范燕妮、廖子茜、景卫、肖进、刘友平、曹云、唐德淑、肖霞、杨琴、郭军、姜弢、欧德明。

（三）工作机构设在股份公司管理部，负责牵头组织开展各项具体事务工作。

三、工作安排及要求：

（一）股份公司各部门自清自查阶段（7月1日至7月31日）。

1、各部门负责人为该阶段工作责任人，各分管领导为督促指导人，按下列要求开展自清自查工作，内容如下：

（1）工作职责清理。应全面列举，避免遗漏。应包括：部门名称、内设科室情况、本部门定编人数、实际在岗人数、部门（含科）职数、以及现部门主要工作职责。（格式要求具体见附件1）

（2）主要工作流程清理。

各部门应对日常所有工作内容先进行列举，再进行上、下、平级之间的要求界定，之后完成工作流程拟定。工作流程应包括：本部门现有的主要工作流程总体情况、各具体工作流程的说明（具体格式要求见附件2）。

（3）本部门涉及的管理审批权限和处置时间清理。

各部门根据本部门主要工作职责和工作流程，明确本部门涉及的管理审批权限和处置时间。

重点是对部门间的文件会签、下属公司的请示（报告、公文呈报单）等需股份公司审批或转呈集团公司审批的文件，明确本部门会签或审核的办理时限（工作日及签署要求。后同）。

以及该项工作建议上级审批时限（包含分管领导，总经理、董事长审批或转呈集团审批）。

#### （4）意见和建议

各分管领导和各部门负责人联系本部门、本系统的实际情况，对股份公司本部机构设置、本部门内设科室和职数、本部门主要工作职责、工作权限、对下审批和平级会签时间、现有工作存在的管理权限交叉或空白等问题，提出意见和建议并交管理部。（见附件3）

2、各分管领导则根据所分管工作提出两项内容：

（1）本人分管工作的具体权限建议。

（2）其他问题和建议。

3、以上工作内容请各分管领导和部门于7月30日前交管理部，所交内容应经部门负责人和分管领导签字认可。

（二）工作调研阶段（8月1日至8月20日）。

执行小组将分为三个小组分别对股份公司本部各部门及所属各公司开展调研，收集对专项工作的意见和建议。（调研提纲详见附件4）

1、第一组：刘亚、付萍、廖子茜、景卫、肖进、杨琴。

工作任务：负责对股份公司本部领导班子和各部门负责人征求股份公司各分管领导和部门工作职责、流程、审批时间、权限内容的意见和建议。

2、第二组：李玲芳、范燕妮、王子倩、曹云、唐德淑、肖霞。

工作任务：负责征求重庆和天津片区各公司对股份公司各分管领导和部门工作职责、流程、审批时间、权限内容的意见和建议。

3、第三组：陈斌、朱光渝、郭军、姜弢、欧德明、刘友平。

工作任务：负责征求四川和上海片区各公司对股份公司各分管领导和部门工作职责、流程、审批时间、权限内容的意见和建议。

（三）专项工作验收（9月30日前完成此项工作）。

由执行小组汇同股份公司管理部根据各部门提交的工作

职责和工作流程内容，结合下属单位等各有关意见和建议，分别汇同各部门负责人及相关分管领导反复沟通交流意见后，修订完善股份公司各部门工作职责和主要工作流程方案，并提交专项工作领导小组审核验收，其间若遇争议或分歧则报股份公司总经理、董事长先行确定后再继续开展工作。具体各条线或各部门的职责和流程、权限的修改、拟写由执行小组中相关工作线或部门的组员负责，再由常务副组长安排几位副组长分工修改、汇总形成拟定稿按程序征求意见并会签后上报。

#### （四）其他要求

1、因本次专项工作时间较紧，请各部门负责人严格按照专项工作时间进度要求，按时完成各阶段工作任务。请各领导、各科室及下属各公司对股份公司在工作中存在的职责和权限等问题积极提出工作意见和建议，共同推进股份公司工作职责完善优化及工作效率的提高。

2、在规定期间因客观原因无法正常完成该项工作要求的分管领导和部门，应书面写明原因和推迟完成的时间报股份公司总经理和董事长同意后交管理部，否则每个阶段公司将对未按时完成该项工作进度的分管领导和部门负责人进行通报、督促。

#### 四、发文执行阶段（10月1日起）。

特此通知，请各分管领导和各公司高度重视，认真完成。

重庆桐君阁股份有限公司

2013年7月2日

---

重庆桐君阁股份有限公司办公室

2013年7月2日印发

拟稿：朱光渝

校核：朱光渝

---



附件 2

各部门主要工作流程清理

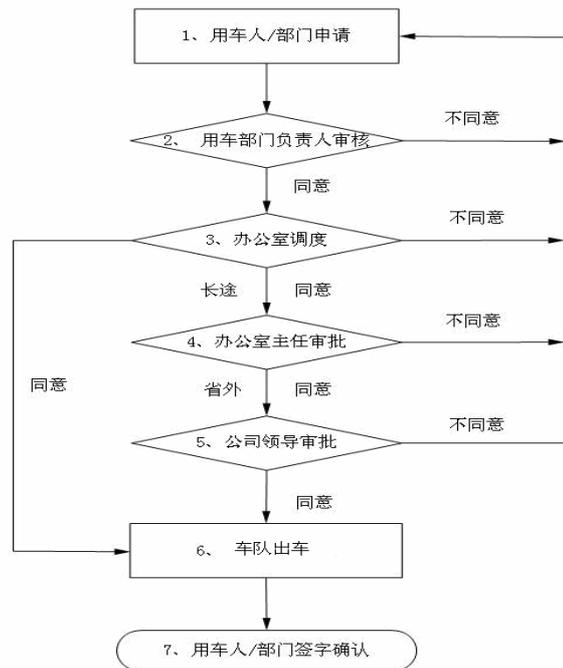
一、\_\_\_\_\_部门主要工作流程总体情况

1、本部门主要工作流程			
序号	工作流程名称	主要内容简介	流程涉及相关部门
1			
2			
...			

二、具体工作流程说明

程序号：                      流程名称：

1、流程图示（以办公室用车申请为例）



2、流程说明：（以办公室用车申请为例）

序号	工作事项	岗位	工作标准	审批办理时限
1	用车人/部门申请	用车人	《用车单》填写规范、整洁，用车事宜详细。	/
2	用车部门负责人审核	部门负责人	部门负责人审核用车事宜后审批签字。	
3	办公室调度	调度管理人员	对短途用车事宜进行审核，长途和市区外经审批后，根据车辆安排情况将派车信息反馈至申请部门（人），及时准确。	
4	审核	办公室负责人	对市区外用车事宜进行审核，在长途核准栏签字，及时率100%，准确率100%。	
5	公司领导审批	公司分管领导	对市区外用车事宜进行审核，在事业部领导栏签字，及时率100%，准确率100%。	
6	XXX 车出车	司机	收到申请部门填写完整、经过审批的《用车单》，在规定时间内出车；申请部门持签字同意后的《用车单》坐车。	/
7	用车人/部门签字确认	用车人/部门	认真核对，确认用车时间和区域。	/

3、流程执行要求：流程中各环节审核（批）人员必须要有“同意”或“不同意”以及建议等明确意见，不能只签姓名。

分管领导：

部门负责人：

填表人：

附件 3

各部门主要意见和建议征集

1、对部门现工作职责的意见和建议：

2、对现工作流程的意见和建议：

3、对本部门涉及的管理审批权限和处置时间的意见和建议。

4、其他意见和建议

分管领导：

部门负责人：

填表人：

附件 4

“完善工作职责、明确相关流程和权限” 专项工作调研问卷

请各公司、股份公司各部门根据本系统、本部门的实际工作操作情况，针对下列问题举例说明并提出意见和可行性建议。

序号	问题	举例说明	意见或建议
1	股份公司各职能部门履行管理指挥职责的时，是否存在工作职能交叉（即一项工作多部门管理）？要求报送的表格和数据等，是否存在重复？		
2	股份公司各职能部门履行管理指挥职责的时，是否存在工作职能空白问题（即一项工作找不到哪个部门具体管理）？		
3	根据某项工作流程，与股份公司各部门工作联系的时候，是否存在不畅顺的方面，有什么建议以提高工作效率？		
4	向股份公司报送的申请、请示等审批文件，是否存在遗失或拖延情况。		
5	各部门之间为某项工作开展、沟通联系的时候，是否存在职能交叉处理方式不清晰的情况。		
6	其他对本部门或股份公司本部各部室职责和工作流程情况的意见和建议。		

分管领导：

部门负责人：

填表人：