

太极集团有限公司文件

TAIJI GROUP LIMITED COMPANY

太极集团〔2013〕943号

签发人：白礼西

关于下发《机构设置与“三定”管理暂行规定》 的通知

各公司、厂：

为指导各单位科学高效设置相关机构，建立、健全运行机制，全面正确履行相应职责，促进集团公司各项工作持续健康、有序高效运行，现将《太极集团机构设置与“三定”管理暂行规定》予以下发，请遵照执行。

特此通知！

附件：太极集团机构设置与“三定”管理暂行规定（试行）



太极集团有限公司办公室

2013年6月27日印发

拟稿：杨黎

校核：罗梅

附件

太极集团机构设置与“三定”管理暂行规定 (试行)

第一章 总 则

第一条 根据《中华人民共和国公司法》，结合公司实际，为规范集团公司本部及下属各单位机构设置与“三定”（定编、定岗、定责，下同）管理工作，促进各单位进一步建立和健全运行机制，特制定本规定。

第二条 本规定适用于集团公司本部及下属各单位。

第三条 集团公司及下属单位机构设置与“三定”应遵循以下原则：

- 1、任务与目标一致的原则
- 2、管理幅度和责权相结合的原则
- 3、坚持精简高效的原则
- 4、稳定性与适应性相结合原则
- 5、各负其责、制约有效、协调运转的原则

第四条 集团公司及下属单位组织机构一般实行直线职能制，根据工作实际也可选择事业部制、矩阵结构等。

第二章 管理分工与报批程序

第五条 集团公司董事局、监事局、总经理班子由集团公司按《公司法》和公司章程设立。董事局各下设专业委员会由董事会秘书拟定，董事局审批设立。各子公司的董事会、监事会、经理班子按《公司法》和公司章程设立，报集团公司资产管理公司和集团公司人事处备案。

第六条 集团公司总经办管理科根据集团公司发展战略及实际工作要求，负责拟定集团公司本部的机构设置与“三定”

方案，经分管（或协管）领导审核后报集团公司董事局主席批准后实施。代行集团公司管理职责的重庆太极（实业）集团股份有限公司的机构设置与“三定”工作，暂由集团公司总经办管理科负责，经分管（或协管）领导审核后报太极（实业）股份有限公司董事长批准后实施。

第七条 集团公司下属子公司（含已明文规定由集团直管的单位）的管理机构（或其他负责机构设置与“三定”工作的主管部门）负责拟定本单位机构设置与“三定”方案，经本单位第一负责人（涪陵药厂由董事长授权总经理）审签，报集团公司总经办管理科（生产型企业的机构设立需先报太极实业生产部会审）及分管（或协管）领导审核后由集团公司董事局主席批准后实施。规定范围内的机构增减、人员配置以及编制范围内的人员增减按第九条规定执行。各子公司管理部门负责审核其下属分、子公司机构设置和“三定”方案，经本单位第一负责人（涪陵药厂由董事长授权总经理）批准后实施。

第八条 集团公司和重庆太极（实业）集团股份有限公司各职能管理部门第一负责人根据工作职能、业务流程、精简高效等原则，及分管领导工作职责的要求，提出定岗、定编方案，并制定岗位说明书，报集团公司总经办管理科及分管（或协管）领导审核后由集团公司董事局主席批准后实施。

第九条 集团公司下属各分、子公司应根据集团公司的规定对机构设置与“三定”方案进行规范，在规定范围内的机构增减、名称变更、人员配置以及编制内的人员增减（领导班子成员除外）由各单位第一负责人终审。机构的增减及名称的变更需报集团公司总经办管理科备案。超过规定增设机构、增加人员及新增编制均需报集团公司总经办管理科及分管（或协管）领导审核（领导班子成员的增减报集团公司人事处及分管领导审核），由集团公司董事局主席批准后实施。

第十条 集团公司新设的分、子公司，其机构设置与“三定”方案由新公司筹建组负责草拟，筹备组负责人审签，报集团公司总经办管理科及分管（或协管）领导审核后由集团公司董事局主席批准后实施。

第十一条 各单位总编制基数核定原则：现有的单位总编制由集团公司总经办管理科与人事处根据实际情况并结合集团公司对各单位减员增效的要求重新下达，各单位的在岗人员必须控制在总编制内。如生产经营发生变化需增加编制，则应报集团公司总经办管理科及分管（或协管）领导审核，集团公司董事局主席批准后实施。新单位的总编制，由集团公司总经办管理科在审批机构设立时一并下达。

第十二条 阶段性、临时性、突击性的工作机构或者任务小组，由各单位自行设立，报集团公司总经办管理科备案，但在任务结束后应立即撤销，相关人员在现有机构中抽调，不再新增编制。

第三章 集团公司本部和太极实业机构设置及“三定”规定

第十三条 集团公司本部及代行集团管理职责的重庆太极（实业）集团股份有限公司部室机构岗位设置的原则及报批程序：

设置原则：因事设岗、参考历史、协调配合、人员匹配。

报批程序：各处（部）室岗位的设置及职责、下属内部机构的设置及职责、新增编制，均由所在部门根据需要拟定建议方案，经分管领导审签（涉及干部职数，则需人事处先行会审）、集团公司总经办管理科及分管（或协管）领导审核后报集团公司董事局主席审批后实施。

第十四条 广告公司、供应总公司、资产管理公司、太极医药研究院（含其直管但工作地在各企业的研究所）以及新设

的事业部和其它专项工作部门的机构设置、定岗、定编的规定及程序与处室一致。

第十五条 销售总公司部室管理机构和直属销售公司、省级公司的设立与“三定”由销售总公司管理部拟定建议方案，经集团公司常务副总经理审核，报集团公司董事局主席批准（或授权人批准）后实施。

第四章 工业企业机构设置及“三定”指导原则

第十六条 为规范管理，根据工业企业的机构性质和职责，将工业企业下属机构划分为四类：

第一类：直接生产分厂（或车间）：主要负责产品实体的加工与制造；

第二类：辅助生产机构：主要负责机修（维修）、动力（锅炉）等；

第三类：经营保障部门：主要负责物资采购、生产组织与管理、质保体系、产品销售、仓储物流等。

第四类：管理服务部门：主要负责行政、人事、安全、保卫、核算、考核、群团、后勤等综合管理与服务等

第十七条 生产分厂（车间）设置与“三定”原则：

各企业根据对应阶段的规模、生产工艺流程、产品剂型、行业规范以及特殊要求并结合现行功能布局和中短期规划科学合理设置。其中：中成药生产企业可控制备工序和生产规模设置数量相宜的前处理车间（分厂）、提取车间（分厂）和制剂车间（分厂）。不同剂型可分设不同的车间（分厂）。中药饮片企业可根据加工要求和饮片种类设置相应的车间（分厂）。化学药品生产企业可按产品剂型及特殊要求设置相应的车间（分厂）。包装工业企业可根据品种和流程设置相应的车间（分厂）。

各车间（分厂）根据生产规模、自动化程度、劳动定额水平确定相应工艺流程上的人员定额（其中：按平均水平计算，计时工资制的有效工作时间不得少于 6.5 小时；计件工作制和包干工资制的岗位，8 小时内的超额水平不能大于 30%），根据定额情况确定车间（分厂）编制，报集团公司生产部批准后执行，同时报集团公司总经办管理科备案。

第十八条 辅助生产机构设置与“三定”原则：

各单位可根据相关技术要求和实际需要，本着适用高效原则设立相应的动力、维修车间（分厂），配备相应的人员。

第十九条 直接生产车间（分厂）和辅助生产部门的管理人员按照下列原则配置：

车间（分厂）管理人员配置原则

分厂（车间） 总人数（人）	管理人员配置率 （%）	备 注
< 50	9	1、季节性短期临时用工折合为年均值计算 2、配置率为上限 3、西药企业的配置分别提高 2%。 4、配置率=车间管理人员数/车间员工总数
50-100	8	
100-200	6	
> 200	5	

说明：（1）车间（分厂）管理人员包括：车间（分厂）的厂级领导（主任）、工艺、质量、技术人员、管理人员、设备维修人员（仅限专业设备维修人员）、服务人员（不含公共系统服务人员）以及无定额任务的脱产工段长、工班长。

（2）设备自动化建设期间和运行初期，涉及上述对应类人员的配置可作阶段性的动态调整，待运行正常后，重新核定相应人员的配置定额。

（3）多品种、小批量生产的车间（分厂），配置率可分别提高 1%。

（4）物料采取领用制的企业，配置率可分别提高 1%。

(5) 机器和设备采取集中维修的企业，配置率相应调减2%。

(6) 作为集团公司管理技术干部培育基地的企业，车间（分厂）管理人员配置比率经集团公司董事局主席同意后可适当放宽。

第二十条 各企业应将相同和相近的生产经营保障工作事项（如设备保养与维修、物业维修、物料领用、清洁卫生等）进行合并，对专业性较强的工作，则可以采取统分结合的方式设立相应的工作岗位。同时，要通过流程优化，借助现代信息技术，强化调度与现场管理，尽可能减少和避免相同性质的保障岗位在每个车间（分厂）重复设立，以严格控制非定额人员的比例，确保实现制造成本竞争优势。

第二十一条 经营保障部门设置指导原则：

1、经营保障部门的界定：为生产经营提供保障的职能部门和业务部门，包括供应部门、质量保障部门、生产管理部门、物流仓储部门、销售部门等

2、经营保障部门设置原则：工业企业经营保障部门可根据企业规模和经营需要设置。

(1) 年度规模小于 5000 万元的产销一体企业，经营保障部门不得超过 5 个，其机构的规范名称为：销售部、生产部、质检部、供应部、仓储部。各企业可结合实际，将供应、销售、物流、仓储合并设立供销部；生产调度、工艺技术、设备能源管理等职能合并设立生技部，但质量控制与保障部门必须单设。

(2) 年度规模大于 2 亿元的产销一体企业，销售部门必须单独设立，且可根据需要设立销售公司，物资采购与仓储物流可以分别设立。

(3) 年度规模大于 5 亿元的产销一体企业，设备能源管

理与生产工艺技术管理必须单设，可分别设立设备部、生产部；仓储物流可分设仓储部、车管部。

(4) 产销分离的企业，不单独设立销售部门，其与销售相关的职能并入财务部。

第二十二条 管理服务部门设置指导原则

1、管理服务部门的界定：指为生产经营提供有效运行保障并促进提高运行效率与经营效益的综合管理与服务的行政、人事、安全、保卫、核算、考核、群团、后勤等部门。

2、管理服务部门设置原则：因事设岗、协调配合、人员匹配、精简高效。

(1) 年度产销规模小于 5000 万元的企业以及生产品种单一的企业，管理服务部门不得超过 4 个，其机构的规范名称为：办公室、人事部、财务部、保卫部。各企业可结合实际，将行政、人事、群团、后勤工作合并设立办公室；核算、考核工作可以合并设立财务部；安全、消防、保卫工作合并设立保卫部。

(2) 年度产销规模大于 2 亿元的企业，可增设管理部、党群部。

第二十三条 经营保障部门和管理服务部门“三定”指导原则：

1、原则上一个独立的经营管理部门和管理服务部门至少要有五个以上岗位，低于五个岗位的应与其他相关部门合并，高于八个岗位则可在部门下再增设一级管理层次。

2、同一性质的闭环工作尽可能合并在一个部门，避免分割在不同的部门产生相互推诿、增大协调和交易成本。

3、杜绝设置无实质工作内容和无明确工作职责的闲职（或者人情）岗位。

4、人员配置原则：

员工总人数(人)	经营保障和管理 服务人员配置率(%)	备 注
<100	45	1、员工总人数不含 季节性短期临时用 工 2、配置率为上限 3、配置率=配置总人 数/员工总数
100-200	38	
200-400	30	
400-1000	25	
1000-2000	20	
>2000	16	

上述人员不包括一线销售员、炊事员、搬运工、经警队员、驾驶员、公共区域的清洁工、绿化工、门卫人员(但任职人员包含在内)。此类人员根据需要,本着精简高效的原则进行配置。

5、销售系统人员的配置指导原则:

企业性质	建议人均年销 售额(万元)	一、二线人 员比例	备 注
销售总公司	200-300	3 : 1	1、纯医院品种人均销售不得低于 150万元;纯OTC品种人均销售不 得低于300万元;双跨品种人均 销售不得低于200万元。 2、自销为主的普药品种,人均销 售不得低于400万元;代理为主 的普药品种人均销售不得低于 800万元
中成药普药企业	300-500	4 : 1	
化学药品普药企 业	800-1000	4 : 1	
内销为主的企业	500-800	3 : 1	
其它工业企业	500	4 : 1	

说明:(1)人均年销售额中的人员是指一线直接销售人员(含长期化的本地人员和驻点促销员)的人年均销售额;

(2)二线人员是指各级销售机构领导班子、直接服务于销售的内务人员、专职驾驶员和驻外办事处人员等非一线直接销售人员。

第五章 商业企业机构设置及“三定”指导原则

第二十四条 职能管理部门机构设置指导原则及相关规定:

1、桐君阁股份公司本部: 职能管理部门暂按十三部三室三个中心设置, 2013 年底以前, 优化调整至 15 个部室 (含三个中心) 以内。

2、桐君阁股份公司下属医药商业企业机构设置指导原则:

(1) 纯零售性质的公司: 原则上按七部室设置, 建议设置的机构和规范名称为: 综合管理部 (含计划、人事、办公室、内部管理、安全保卫等职能)、财务部、营运部、业务部、物流部 (含仓库、配送)、质管部、信息部。年销售规模超过 1 亿元的单位, 可增设 1-2 个部门; 年销售规模超过 5 亿元, 可增设 3-4 个部门。

(2) 批发及调拨性质的公司: 原则上按十部室设置, 建议设置的机构和规范名称为: 综合管理部 (含计划、办公室、内部管理等职能)、财务部、销售部、采购部、人事部、信息部、物流部或配送中心 (可下设仓库、车队)、质管部、保卫部。年销售规模过 10 亿元的单位, 则可增设 1 个部门; 年销售规模过 20 亿元的单位, 可增设 2 个部门。

(3) 三业态齐全的综合型公司: 原则上按七部室进行设置, 建议设置的机构和规范名称为: 综合管理部 (含人事、办公室、内部管理、安全管理等职能)、财务部、销售部、零售部、业务部、信息部、物流部 (可下设仓库、车队) 或配送中心。年销售规模低于 1 亿元的单位, 则需减少 1 个部门; 年销售规模超过 2 亿元, 则可增加 1-2 个部门; 年销售规模超过 5 亿元, 则可增加 3-4 个部门。

(4) 其他类型的公司: 职能管理部门控制在五个以内, 具体部门设置根据公司经营性质由桐君阁股份公司确定。

3、桐君阁股份公司负责下属商业单位机构设置的审批,

但下属重点企业如：成都西部、药品批发公司、绵阳药业集团、医院销售公司、桐君阁大药房连锁公司、四川太极大药房连锁公司的机构设置情况需报集团公司总经办管理科备案。

第二十五条 商业单位新增物流分中心由桐君阁股份公司拟定方案，经集团公司总经办商管科审核后报集团董事局主席审批，如是子公司性质，还需经集团公司资产管理公司会审。新增药店除营业面积超过 500 m² 以上需报集团公司总经办审批外，其余均由股份公司负责审批。

第二十六条 岗位设置原则：桐君阁股份公司本部各部门岗位设置由股份公司根据经营情况自行设立，下属单位的岗位设置由桐君阁股份公司拟定具体的管理办法并实施。

第六章 其他类型公司机构设置及“三定”指导原则

第二十七条 职能管理部门机构设置指导原则：原则不超过五部一室，具体部门名称及职能根据经营情况由所在单位拟定，初次成立机构时，需报集团公司总经办管理科及分管（或协管）领导审核，经集团董事局主席审批后执行。如经营情况发生变化，在五部一室内的机构调整由所在单位第一负责人确定，如在五部一室外新增部门，则需报集团公司总经办管理科审核后，由集团董事局主席审批。部室下设具体岗位的设置由所在单位根据经营情况自行确定。

第二十八条 人员配置指导原则：尽可能精简高效、一岗多能，减少工作量不足带来的人力成本压力。

1、新设公司：人员配置不能一步到位，必须随着业务的进展逐步到位。

2、有季节性影响的公司：必须分别确定淡旺季人员配置定额。

第七章 监督、检查、罚则

第二十九条 集团公司总经办管理科负责集团公司下属单位机构及编制设置情况的监督检查，各公司机构设置及“三定”的管理部门负责其下属单位的监督检查。

第三十条 本规定下发后，各单位、部门应按规定在发文之日起二年内对其机构设置、定岗、定编工作、部门名称进行规范，届时集团公司将组织相关部门进行检查。新单位机构设置、定岗、定编工作以及原有企业机构、岗位及编制的调整，则从发文之日起按本规定执行。

第三十一条 凡机构设置、定岗、定编未按规定报批以及机构设置、综合管理人员及分厂管理人员的配置超过规定标准、超编进人，一经发现，按以下规定进行处理：

1、未按规定程序进行报批，一经发现对单位第一负责人罚款 200 元。

2、未经批准新增机构：一经发现对单位部门第一负责人罚款 2000 元。

3、人员配置超过规定标准：一经发现对单位第一负责人罚款 500 元。

4、超编进人：每超一人，对单位第一负责人罚款 1000 元。

第三十二条 本规定原则上两年修订一次，如组织机构与生产经营发生重大变化，总经办管理科应及时进行调整。

第三十三条 各单位根据本公司（厂）的实际情况制定实施细则，报集团公司总经办管理科备案。

第三十四条 本指导原则从发文之日起生效。

第三十五条 本指导原则由集团公司总经办管理科负责解释。