企业物流中心管理手册

名目

序言……2
第一章 “某品牌”区域配货中心职能…… 2
一 配货中心职能……2
二 “某品牌”配货中心组织机构示意图……3
三 配货中心组织与客户关系分析……3
四 本手册治理设计原则与方法……4
第二章 配货中心部门职能与岗位职责…… 5
一 总经理…… 5
二 产品开发部…… 6
三 市场部…… 9
四 销售部…… 13
五 财务部…… 19
六 行管部（兼人力资源部）…… 22
第三章 “某品牌”配货中心各部门相关流程与图表…… 26
一 “某品牌”配货中心相关流程……26
二 “某品牌”配货中心相关表格……39
第四章 “某品牌”羊毛衫配货中心治理规定…… 60
一 配货中心"5S"治理制度……60
二 职员礼仪和 5S 检查标准…… 62
三 公司职员礼仪制度…… 65
四 人事治理规章制度……67
五 公司出入治理制度……77
六 治理规定……78
七 机要文书保密制度…… 78
八 运算机安全治理制度……80
九 办公用品治理制度…… 82
十 公物使用治理规定……84
十一 成品仓储治理制度…… 84
十二 客户投诉治理制度…… 88
第五章 述职……92
一 首次述职……92
二 定期述职……93
三 专门述职……94

“某品牌”配货中心治理手册

序言

羊毛衫品牌的区域配货中心，在严格意义上来说是该品牌的特许区域代理或特许经销商为拓展和服务本区域内客户而组建的一个盈利性组织。它以公司法人组织的名头显现，发挥权益，履行义务，并承担责任。因为羊毛衫行业的特性，也能够说是总公司在该区域的全权代理，发挥产品开发、市场开拓与治理、客户服务、物资配送、财务等等公司职能。因此，配货中心的经营治理就需要以当地的市场需求为中心，服务于区域市场。

由于配货中心的专门性，组建配货中心就需要对配货中心的职能进行明确，并按职能进行部门与组织设计，构建岗位职责，幸免组织机构的繁冗，以提高运做效率为目的。

第一章 “某品牌”区域配货中心职能

一、配货中心职能

“某品牌”的区域配货中心，要紧承担以下职能：

定义:”某品牌”羊毛衫在该区域的全权运营商。

要紧职能：

1 “某品牌”羊毛衫在该区域的市场营销及治理活动。

2 向”某品牌”羊毛衫事业部（上海天恺企业营销策划）提市场目标与规划。

3 负责”某品牌”羊毛衫在该区域的经营活动，实现协议中的市场和销售目标。

4 保证公司能为该区域的经销商和消费者提供符合标准的”某品牌”产品和服务。

5 依照各部门反映的信息，研究市场的需求，不断调整”某品牌”的产品组合和定位，使品牌不断得到进展。

6 塑造”某品牌”品牌形象，决定广告定位，指导公司整体进展战略方针。

7 代表”某品牌”品牌在当地开展公关活动，向当地市场传达”某品牌”的品牌文化。

8 依照公司章程所规定的运营模式治理该区域经销商。

9 负责制定”某品牌”在当地市场的区域经营规划。

10 决定针对该区域经销商的有效的鼓舞措施。

11 定期向天恺公司提出市场状况和财务状况报告并同意质询。

12 发觉并排除”某品牌”品牌在当地市场的隐患，保证”某品牌”品牌的稳固及进展。

13 建立和完善”某品牌”品牌的区域市场网络。

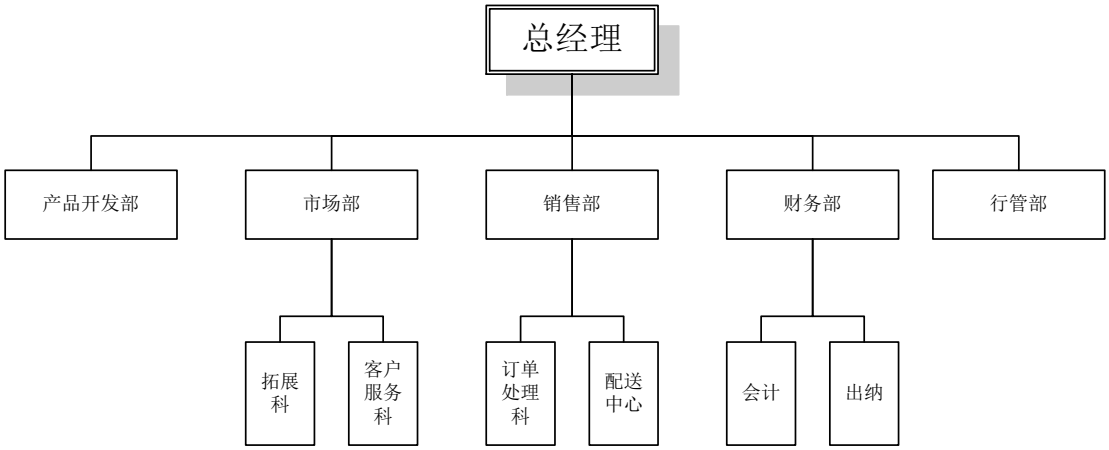
14 建立和保证”某品牌”品牌羊毛衫生产、分销、执行治理体系稳固进展，使整个运营体系获得最大收益。

15 建立区域配货中心，保证经销商的产品供给和配送。

16 保证整个运营体系成员的安全。

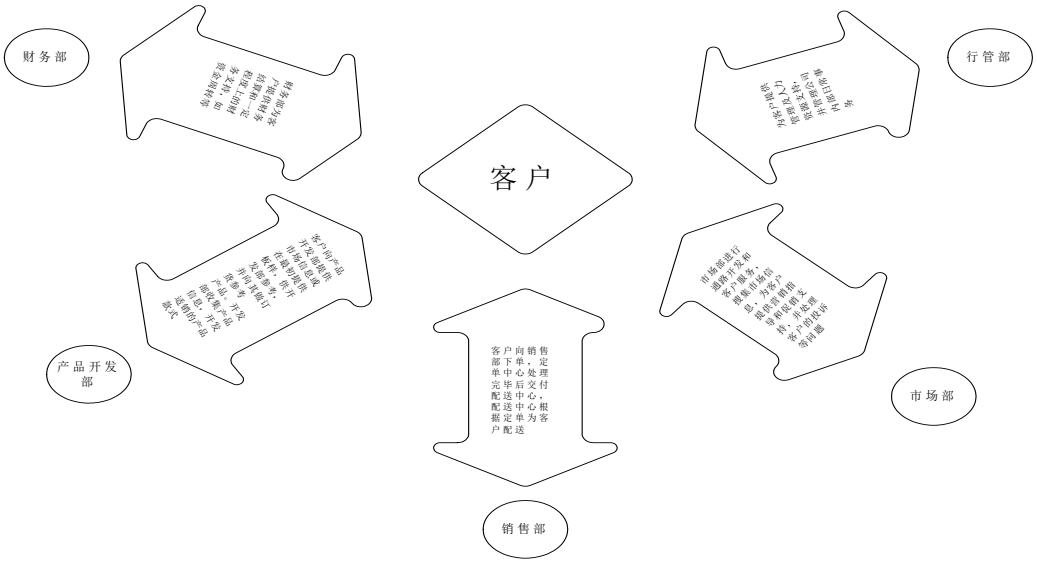
二、”某品牌”配货中心组织机构示意图

配货中心组织结构图



三、配货中心组织与客户关系分析

配货中心组织与客户关系分析图



四、本手册治理设计原则与方法

（一）、职权设计原则及方法

1、爱护统一指挥

（1） 实行首脑负责制。企业及其每一个部门，都必须也只能确定一个人负责并实行全权指挥。

（2） 正职领导副职

（3） 直截了当上级是唯独的。每一个部门和每个人都只同意一个直截了当上级的领导，并仅对该上级负责和报告工作，其他上级领导的指令对该部门和个人是无效的。

（4） 一级管一级。实行逐级指挥和逐级负责，一样情形下不得越级指挥；反之，也不应越级报告

2、保证责权一致

（1） 决策权、指挥权和用人权相统一。

（2） 运用奉献分析法，正确处理直线职权、参谋职权和职能职权的配置

3、集权与分权相结合

4、让顾问参谋机构切实发挥作用

（1） 实行强制参谋制度

- 顾问机构和人员作为同级直线指挥人员的参谋与助手，他们提出的建议，直线指挥人员尽管有权决定取舍，然而，无权拒绝听取他们的意见；
- 直线指挥人员在制定重要决策和打算之前，必须征询有关顾问机构和人员的意见，无权省略这一程序。

（2） 授予顾问机构和人员越级报告权

5、对职权做出明确规定

（二）、公司授权原则

1、 统一指挥原则。在授权过程中，要坚持一人只对一人负责、一人向一人汇报工作的原则，不能多头领导，以免使下级无所适从，造成指挥的纷乱。

2、 逐级授权原则。公司内部的授权，应从最高层组织开始，自上而下地逐级授权，直至最基层组织，不能越级授权。

3、 职权明确原则。公司各个组织层次的职权，包括已授出去和未授出去的职权，都必须专门明确，最好采纳书面形式公布于众。

4、 职权与职责相对称原则。职权是执行任务的权益，职责则是完成任务的义务，两者必须相称。行使职权的同时就应当负有相应的职责。把职责交给下级的同时要给予下级履行职责的相应职权。要幸免有权无责或有责无权现象的发生。

5、 例外治理原则。在一样情形下，依据已有的规定由各级组织行使自己的职权并履行自己的职责。然而，在例外的专门情形下，可由上级来处理意外显现的问题。如此，既能保证稳固性的正常治理工作，又能应对专门性的例外治理工作。

6、 职权绝对性原则。公司内部的上级组织职权授给下级之后，并不减轻上级组织的责任。没有一个上级人员能够因为授权给下级人员而就对下级组织不承担责任。上级人员对下级人员的行为是负责任的。这种责任的绝对性，就要求遵循职权绝对性原则。上级尽管与下级，但又保留着收回授权的权益

（三）、职权划分方法及调整

2、 为明确划分配货中心各层人员的权责，加强治理，提高工作效率，特制订本方法。

3、 本手册中所列的权责，各层人员均应切实负责办理，不可借词推委，实施后，如遇困难或专门事件发生需向上一层人员请示后处理

4、 各层人员依本手册的规定办理后，如须向其上层人员报告时，仍需以书面或口头报告。

5、 本手册采纳列举方式，其未列举的事项，如已在本公司的各项规章、方法或其他规定中有所规定者，照其中规定办理，无规定者，可由上级单位主管酌情处理。

6、 任一事项，涉及两个或两个以上部门的职责者，应送上级部门和谐

7、 有关目标、政策、打算、标准及重要人事事项，应经各经营会议商讨后，呈请总经理核定

第二章 配货中心部门职能与岗位职责

一 总经理

（一）部门职能

定义：指公司日常运营最高执行治理者。

部门本职：对公司的行政和运营治理负完全的执行责任

要紧职能：

1 公司的经营活动。

2 做出公司年度经营预算和费用预算。

3 领导公司的经营活动，实现公司年度打算中的预算和利润指标。

4 保证公司能提供符合标准的服务和产品。

5 依照各部门反映的信息，研究市场的需求，不断调整公司的经营方向，使公司不断得到进展。

6 塑造公司形象，决定广告定位，指导公司整体进展战略方针。

7 代表公司对外开展公关活动。

8 依照公司章程所规定的运营模式治理公司。

9 编制公司执行机构组织系统表，确定岗位、人员编制、工资额度总打算。

10 决定公司部门以下人员的任免和奖惩。

11 定期监控营业状况和财务状况报告并提出质询。

12 发觉并排除公司的安全隐患，保证公司的运营稳固及合法性。

13 建立和完善公司的工作程序和规章制度。

14 建立和保证生产、分销、执行治理体系稳固进展，使整个运营体系获得最大收益。

15 保证整个运营体系成员的安全。

（二）总经理岗位职责

要紧职责：

1 主持公司的生产经营治理工作，组织实施公司决议；

2 组织实施公司年度经营打算和投资方案；

3　拟订公司内部治理机构设置方案；
4　拟订公司的差不多治理制度；
5　制定公司的具体规章条例；
6　甄选、训练、督导各部门主管；
7　指导各部门主管遵照公司政策行事；
8　提请聘任或者解聘公司部门主管；
9　依照自己的判定向公司例会做最有利于公司的建议；
10　公司章程、条例授予的其它职权；
领导责任：
1　对公司所有工作目标的完成负责；
2　对公司的经营效益负责；
3　对所属下级部门的纪律行为、工作秩序、团队精神负责；
4　对公司所有投资方案及预算负责；
5　对公司隐秘的安全负责；
6　对公司人员安全负责；
7　对公司财产安全负责；
要紧权力：
1　对公司各级部门职员及业务工作的治理权；
2　签署各项协议的权力；
3　签署各种公司内部文件的权力；
4　对重大经营活动有现场指挥权；
5　代表公司和客户谈判的权力；
6　决定商品价格的权力；
7　有更换经销商、代理商、零售商的决定权；
8　有对下级岗位调配的建议权和任用的提名权；
9　对隔级下级有人事任命权；
10　对所属下级的工作有监督检查权；
11　对所属下级的工作争议有裁决权；
12　对下级有奖惩的建议权；
13　对下级的治理水平和业务水平有考核权；
14　对限额资金有支配权；
15　按程序对下级有奖赏的批准权；
16　有代表企业与政府相关部门和有关社会团体联络的权力；
17　对经营投资有提案及表决权；
18　规定范畴内的财务审批权。

二 产品开发部

（一）部门职能

定义：指公司产品定购、设计、生产、制作执行机构。

要紧职能：

1 制作公司经营品牌产品结构、种类、定位打算书；

2 制作月、季度、年度产品订购打算书；

3 考查、谈判确定生产厂，制作并签订生产加工合约；

4 监督操纵产品品质、成本、价格；

5 监督产品验收、发运；

6 监督商品所有包装、标志、商品副料、配件等生产制作；

7 收集整理有关生产厂、产品信息，结合公司其它部门提供的市场、竞争对象产品信息，及时调整商品结构的迅速反应。

8 依照市场综合信息开发拓展新产品设计、打样工作；

9 制作月、季度、年商品投资预算及各类财务报表；

10 监督商品应收款、应对款、报销往来财务工作；

11 收集整理商品流行趋势、市场调研信息报告；

12 编制月、季度、年度设计思路报告；

13 设计不同季节、年龄层次的流行款式；

14 依照市场综合信息反馈做出最快、最佳的设计方案，及时打样、下单生产满足市场需求；

15 做好换季产品设计、打样、出样工作，有利配合销售部看样、定货、销售工作；

16 编制市场商品流行设计分析报告；

17 配合公司品牌设计中心形象营销活动。

18 定期与市场部、销售部人员沟通、及时了解市场最新消息和公司产品销售状况，针对公司实际需求，设计出能满足市场需求的产品

（二）产品开发部经理岗位职责

要紧职责：

1 配合各部门共同制定公司经营的商品结构打算书；

2 测定国内外最好性价比商品来源；

3 根椐产品类别查找生产加工基地；

4 综合考查生产商并最终确定生产商；

5 商定采购合约内容：定样、定价、品质、工艺、交货情形、生产能力、规则、保险、补充及退货、检收；

4 分析市场的情报并推测销售情形；

5 经常与销售部、市场部举行例会，收集一线的市场信息

8 督导设计中心依照市场需求设计、打样及整体商品结构规划；

9 指导所有订购人员的采购作业，协助他们选择商品，建立工作标准，制定岗位责任和考评制度；

10 督促本部门工作人员的廉洁

11 以商品结构来制造或推动一个销售打算，并使之有利于部门的销售量，利润及周转目标

的达成；

12 在有用及经济的原则下进展公司的商品，以达到下列目的：操纵品质、成本、价格及增加公司的声望、利润；

13 逐步检讨及分析销售及库存的报告，以便决定那些商品的库存是适当的，那些应该降价，那些应清仓；做好建议工作；

14 依照公司中长期规划合理配备人才，进行组织建设；

15 负责本部门经理级人员任用的提名，主管级人员的任命；

16 巡视、监督、检查所属下级的各项工作；

17 洞悉所属下级思想动态，作好鼓舞、沟通工作；

18 权限内发生的问题果断决策；

19 定期主持产品开发部例会，并参加公司有关商品定货业务会议；

20 批阅产品开发部及与其相关的文件，在权限范畴内签发文件；

21 按工作程序作好与相关部门的横向联系，显现问题及时解决或呈报；

22 主持指定产品开发部的工作程序和规章制度，报批通过后实施；

23 向直截了当下级授权，并布置工作任务；

24 定期向直截了当上级述职；

25 制定岗位技能培训打算，协助培训部实施考核。

领导责任：

1 对产品开发部工作目标的完成负责；

2 对产品开发部的经营效益负责；

3 对所属下级的纪律行为、工作秩序、团结精神负责；

4 对产品开发部给企业造成的阻碍负责；

5 开支的合理支配负责；

6 对商品供货连续性负责；

7 对选择生产商核准负责；

8 对商品综合检验负责；

9 对商品运输全安负责；

10 对新产品开发可行性负责；

11 对产品开发部负责监督检查的规章制度和执行情形负责；

12 对商品战略方案的执行成效负责；

13 对产品开发部所掌管的企业隐秘的安全负责；

14 对产品开发部职员的廉洁负责

15 对购进商品后及时与仓库的交接负责

16 对所辖范畴内的人员安全负责；

17 对公司安排的商品及时提供负责

18 对商品打算的实施执行负责

19 对所辖范畴内的公司财产安全负责。

要紧权力：

1　有对产品开发部所属职员及各项业务工作的治理权；
2　有向总经理报告权；
3　草签定货协议的权力；
4　代表公司和生产厂谈判的权力；
5　在一定范畴内决定商品定货价格的权力；
6　在确保公司的利益前提下，有确定及更换原材料供应商的决定权；
7　有确定及更换生产厂的决定权；
8　有对直截了当下级岗位调配的建议权和任用的提名权；
9　对隔级下级有人事任命权；
10　对所属下级的工作有监督检查权；
11　对所属下级的工作争议有裁决权；
12　对直截了当下级有奖惩的建议权；
13　对所属下级的治理水平和业务水平有考核权；
14　对限额资金有支配权；
15　在权限范畴内按程序对隔级下级有奖赏的批准权；
16　有代表企业与政府相关部门和有关社会团体联络的权力；
17　有产品开发的提案权；
18　有产品剔除的提案权；
19　规定范畴内的财务审批权。

三 市场部

（一）部门职能

定义：指公司市场运营执行机构

要紧职能：

1 市场调研：

〔1〕企业所处的国家、各省、县、市经济信息进行搜索、分析，并做出经济形势判定；

〔2〕本国经济政策进行搜索、整理、分析，判定经济政策对本行业的阻碍度；

〔3〕把握行业信息，洞悉行业进展趋向；

〔4〕用合法手段探求产品商业信息；（要紧指竞争产品的资源状况、营销战略，战术要领等）；

〔5〕深入调查目标市场的需求信息，把握市场变化的脉搏；

〔6〕了解把握本公司资源状况并与竞争对手作资源对比分析；

〔7〕把握本公司产品在通路上的流通状况信息；、

〔8〕把握社会媒体信息及产品媒体运作信息；

〔9〕重要信息要及时上报；

2 招商

〔1〕编制市场拓展企划书；

〔2〕编制招商手册；

〔3〕编制招商公布文件书及合约书；

〔4〕编制商业支持打算书；
〔5〕作好招商接洽、谈判、审核、市场调研、选址、签约、开业筹划等工作；
〔6〕为企业的各项活动（如展览、促销）做好策划、实施等程序的预备工作
〔7〕编制招商至开业的时刻工作进度打算书；
〔8〕定期监督、审核、评估加盟店。规范运营治理指标、品牌形象保持、爱护及公司信誉；
〔9〕建立客户档案；
〔10〕接待客户、消费者各种投诉并及时处理，记录成档向上级主管汇报；
3 和谐工作
〔1〕配合销售部作好客户交接工作；
〔2〕配合人力资源部之培训科作好培训工作；
〔3〕配合行管部对售点的形象道俱制作、提供等工作；
〔4〕作好售点商业支持；
4 公共关系
〔1〕依照市场状况拟定产品推广打算，报批并实施；
〔2〕对媒体进行评估，拟定媒体刊播打算，报批并实施；
〔3〕关注社会环境，适时参与社会重大事件，把握时机，树立品牌形象；
〔4〕提报推广预算，并予以过程操纵实施；
〔5〕依照营销打算组织实施各种有效的促销活动；
〔6〕提出广告主张及诉求，与广告专业公司合作，监督制作广告片、活页宣传品、产品包装设计等；
〔7〕记录本企业重大事件之过程，塑造企业文化；
〔8〕设计、建立、操作企业形象识别系统，向社会展现企业形象。

（二）市场部经理岗位职责
要紧职责：
1、 分析市场需求，判定消费倾向，提报产品改善和产品开发建议；
2、 关注通路价格的稳固性，推测通路危机，及时上报总经理
3、 分析产品在通路中流通速度与走向，推测流通阻碍生成的环节及时刻，上报总经理；
4、 分析行业原材料价格浮动态势，推测产品价格走势；
5、 分析国家政治、经济政策对行业产品带来的阻碍；
6、 关注全国各地重大事件的发生，看有否商机可寻；
7、 分析相关行业产品进展态势及其对本行业产品进展的阻碍；
8、 分析社会大众对媒体关注的倾向趋势；
9、 分析产品营销策略，确认产品竞争优势与劣势；
10、制定产品营销策略，确认产品竞争优势与劣势；
11、正确传达上级指示；
12、定期主持市场部例会，并参加企业有关业务会议；
13、负责制定市场部工作程序和规章制度，报批通过后执行；
14、制定直截了当下级岗位描述，并界定直截了当下级的工作；

15、受理直截了当下级岗位描述，并界定直截了当下级的工作；
16、向直截了当下级授权，并布置工作任务；
17、制定市场部岗位技能培训打算，协助培训部实施考核；
18、指导、巡视、监督、检查所属下级的各项工作；
19、关注竞争对手的各种情形，如：产品风格、销售状况、促销方法、价格水平、销售政策等，定期向上级书面汇报
20、考察各地市场情形，向公司呈交合理化的市场开拓建议
21、收集竞争对手在各地市场的表现情形，减少公司市场开拓的风险，使公司的市场开拓目标明确，成功率提高。
22、定期听取直截了当下级述职，并对其做出工作评定；
23、依照工作需要调配直截了当下级的工作岗位，依照直截了当上级批准后施行，并转人力资源部备案；
24、负责本部门主管级人员任用的提名；
25、关怀所属下级的思想、工作、生活；
26、及时对下级工作中的争议做出裁决；
27、定期向直截了当上级述职。
领导责任：
1、对市场部所掌管的企业隐秘的安全负责；
2、 对市场部完成工作目标负责；
3、 对各种市场信息的及时提供负责；
4、 对所属下级的纪律行为、工作秩序、整体精神面貌负责；
5、 对市场部给企业造成的阻碍负责；
6、 对市场部预算开支的合理支配负责；
7、对市场部工作流程的正确执行负责。
要紧权力：
1、有对市场部所属职员及各项业务工作的治理权；
2、有向上级报告权；
3、有对直截了当下级岗位调配的建议权和任用的提名权；
4、对所属下级的工作有监督检查权；
5、有对所属下级的工作争议的裁决权；
6、对直截了当下级有奖惩的建议权；
7、对所属下级的治理水平、业务水平和业绩有考察权；
8、对限额资金有支配权；
9、有代表企业与政府相关部门和有关社会团体联络的权力。

（三）拓展科长岗位职责
要紧职责：
1　熟练把握招商流程；

2　热情接待每一位潜在加盟商；
3　整编有关招商手册；
4　认真填写每一位加盟商相关资料；
2　妥善安排整个招商流程时刻表；
3　依据公司各部门提供的信息，制定科学可行的合同书
4　在无专门情形下，与客户签定加盟和约；
5　保证加盟商各种加盟款项的准确及时回收
9　协助加盟者作投资预算书、让其了解整个公司运营情形；
10　协助加盟者考查公司各科室及所属加盟店运营情形；
11　协助各科室作好加盟商加盟后的所有工作开展及运营；
12　编制加盟商相关资讯、信誉评估档案与报告；
13　同意加盟商对各科室投诉报告；
领导责任：
1　对编制招商时刻表准确性负责；
2　对招商时的工作承诺实施负责；
3　对加盟者的资料准确性负责；
4　对所知加盟商资料隐秘负责；
要紧权力：
1　有向上级汇报及投诉权；
2　有对各科室协作督促权；

（四）客户服务科长岗位职责
要紧职责：
1　完成上级交给的各项调查任务；
2　编制市场调研报告，确定调研项目；
3　依照市场状况，制定科学有效的营销政策
4　依照市场状况，提供科学有效的促销方案
5　协助加盟商调查市场编写调查报告；
6　协助通路开发人员调查加盟商背景资料；
7　协助加盟商选择店址并确定；
8　指导、监督加盟店装修等事宜；
9　对加盟店进行综合培训；
10　编制加盟店开业手册；
11　监督、指导加盟店的销售
12　监督公司各项政策在直营店和专卖店的执行情形
13　协助行管科作好专卖店固定设施配备工作；
14　编制商业支持打算；
15　收集营销通路对产品价格的反馈信息；
16　收集消费者对产品认知与价格敏锐度的信息；

17　收集推广成效的回馈信息；
18　合法收集产品的商业情报；
19　收集消费需求及倾向的信息；
20　收集竞争对手的各种信息，以便公司做参考之用
21　调查公司品牌的认知度；
领导责任：
1　对市场调研内容准确性负责；
2　对加盟商宗合调研报告负责；
3　对公司各项方针政策在直营店以及加盟店的执行情形负责
3　对加盟店选址可行性负责；
4　对商业支持连续性负责；
要紧权力：
1　对上级有汇报及投诉权；
2　对确定加盟商有表决权；
3　对确定加盟店址有表决权；

四 销售部

（一）部门职能
定义：把握公司产品销售与保管之部门
要紧职能：
1　编制月、季度、年度销售推测打算书提交总经理；
2　进行销售目标分解、分配并执行实施；
3　治理、督导配货中心正常业务运作；
4　治理督导门市业务正常运作；
5　建立各级客户销售资料档案，保持与客户之间的销售信息双向沟通；
6　监督、督导各分销网点专卖店销售；
7　建立考核、评估各专卖店经营者宗合治理及信誉度资料档案；
8　研究把握业务人员的需求，充分调动其积极性；
9　合理进行配货中心预算操纵；
10　制定所属科室业务人员行动打算，并予以检查操纵；
11　配合本系统内相关部门作好推广促销活动；
12　推测分销通路危机，呈报并处理；
13　检查分销通路阻碍，呈报并处理：
14　按推广打算的要求进行物资陈设、宣传品的张贴及发放；
15　作好销售资金调配运作打算书，制作销售月、季度、年财务报表上报财务部；
16　按公司回款制度，催缴或结算定、销货款。

（二）订单处理科
要紧职能：

1　受理订货信息，按销售政策打算，确保定单成立；
2　依照正式定单进行发货运作，向配送单位传达配送任务；
3　统计分析订货、发货、结算状况，并报上级主管；
4　进行月度销售结算及销售分析，呈报上级主管；
5　依照订货状况及时与陪货中心进行信息沟通，并做好建议工作
6　同意客户订货单，并对订货单进行整理和汇总；
7　接待上门客户；
8　向配货中心提供客户订货及提货单据；
9　认真检查客户的退换货率，依照市场状况和公司库存状况，及时与加盟商进行有效的信息沟通
10　同意各地区的批量订货单。

（三）配货中心

要紧职能：

1　建立商品配送程序及治理制度；
2　设制商品库存警界线治理制度；
3　建立商品进销存财务治理体系；
4　制作商品进、销、存财务月、季度、年度报表；
5　作好商品进库前验收并及时反馈商品残缺信息；
6　依照市场销售资讯及库存情形，及时上报以便商品部能尽快调整公司采购打算；
6　依照营业部的传单作好客户配货、发运、送达确认工作；
7　保证发出物资的准确性和安全性，减少运输途中显现损坏的情形
8　建立客户进、销、存、退资料及信誉度评估档案；
9　检查、整理好客户的退换货工作，发觉问题及时与订单处理科联系；
10　提高送货服务水平、树立企业形象。

（四）销售部经理岗位职责

要紧职责：

1　分析市场状况，正确做出市场销售推测报批；
2　拟定年度销售打算，分解目标，报批并督导实施；
3　拟定年度预算，分解、报批并督导实施；
4　依照中期及年度销售打算开拓完善经销网络；
5　依照网络进展规划合理进行人员配备；
6　汇总市场信息，提报产品改善或产品开发建议；
7　洞悉推测通路危机，及时提出改善意见报批；
8　把握重点客户，操纵７０％以上的产品销售动态；
9　关注所辖人员思想动态，及时沟通解决；
10　依照销售预算进行过程操纵，降低销售费用；

11　参与重大销售谈判和签定合同；
12　组织建立健全客户档案，确保销售人员离职后客户不丢失；
13　指导、巡视、监督、检查所属下级的各项工作；
14　向直截了当下级授权，并布置工作；
15　定期向上级述职；
16　定期听取直截了当下级述职，并对其做出工作评定；
17　依照工作需要调配直截了当下级的工作岗位，报直截了当上级批准后实行，转行管部备案；
18　负责本部门主管级人员任用的提名；
19　负责指定销售部的工作程序和规章制度，报批通过后实行；
20　指定直截了当下级上报的合理化建议，按照程序处理；
21　负责销售部经理的工作程序的培训、执行、检查；
22　填写直截了当下级过失单和奖励单，依照权限按照程序执行；
23　及时对下级工作中的争议做出裁决；
24　每周定期组织例会，并参加企业有关销售业务会议。

领导责任：

1　对销售部工作目标的完成负责；
2　对销售网络建设的合理性、健康性负责；
3　对确保经销商信誉负责；
4　对确保货款及时回笼负责；
5　对销售指标指定和分解的合理性负责；
6　对销售部给企业造成的阻碍负责；
7　对所属下级的纪律行为、工作秩序、整体精神面貌负责；
8　对销售部预算开支的合理支配负责；
9　对销售部工作流程的正确执行负责；
10　对销售部负责监督检查的规章制度的执行情形负责；
11　对销售部所掌管的企业隐秘的安全负责。

要紧权力：

1　有对销售部所属职员及各项业务工作的治理权；
2　有向总经理报告权；
3　对选择客户有建议权；
4　对重大促销活动有现场指挥权；
5　有对直截了当下级岗位调配的建议权和任用的提名权；
6　对所属下级的工作争议有裁决权；
7　对所属下级的工作有监督检查权；
8　对直截了当下级有奖惩的建议权；
9　对所属下级的治理水平、业务水平和业绩有考核权；
10　对限额资金有支配权；

11　有代表企业与政府相关部门和有关社会团体联络的权力；
12　一定范畴内的客诉赔偿权；
13　一定范畴内的经销商授信额度权；
14　有退货处理权；
15　一定范畴内的销货折让权。

（五）订单处理科科长岗位职责

要紧职责：

1　准确、按时做好销售分析，上报销售部经理；
2　依照订货状况及时提交发货打算与配货中心、微调建议；
3　合理操纵客户的退还货率，减少公司的库存风险，提高公司的赢利能力
4　制定订单处理科年度工作目标和工作打算，按月做出打算。季、月度工作打算，报批通过后执行；
5　定期主持订单处理科例会，并参加企业有关业务会议；
6　依照市场销售状况编写运货车辆的调配打算；
7　正确传达上级指示；
8　统计每日订货数量和客户来源进行汇总，组织编写日报表等；
9　审核出货单；
10　负责制定订单处理科工作程序和规章制度，报批通过后实行；
11　制定直截了当下级的岗位描述，并鉴定直截了当下级的工作；
12　向直截了当下级授权，并布置所属下级的各项工作；
13　指导、监督、检查所属下级的各项工作；
14　了解中心营业室的工作情形和相关数据；
15　定期听取直截了当下级述职，并对其做出工作评定；
16　了解客户的货款回收状况；
17　了解公司的存货情形；
18　了解客户的存货情形；
19　了解公司每款服饰的销售进度；
20　了解客户退还货率的使用状况；
21　负责本部门主管级人员任用的提名；
22　依照工作需要调配直截了当下级的工作岗位，报直截了当上级批准后施行，并转行管部备案；
23　填写直截了当下级过失单和奖励单，依照权限按照程序执行奖惩；
24　定期向直截了当上级述职。

领导责任：

1　对物资按合同期限抵达目的地负责；
2　对订单处理科工作目标的完成负责；
3　对订单处理科各种报表的及时性和准确性负责；

4　对所属下级的纪律行为、工作秩序、整体精神面貌负责；
5　对订单处理科给企业造成的阻碍负责；
6　对订单处理科工作流程的正确执行负责；
8　对订单处理科所把握的企业隐秘的安全负责；
9　对订单处理科的货款及时回收负责
10　对传达给配货中心的各种单据和信息负责
11　对客户出货分配及客户退还货率的科学性把握负责
要紧权力：
1　有对订单处理科所属职员及各项业务工作的治理权；
2　有向销售部经理报告权；
3　有对直截了当下级岗位调配的建议权和任用的提名权；
4　对所属下级的工作有监督检查权；
5　对所属下级的工作争议有裁决权；
6　对直截了当下级的治理水平、业务水平和业绩有考核权；
7　对直截了当下级有奖惩的建议权；
8　对限额资金有支配权；
9　专门状况下有对客户暂停发货的权力。

（六）配货中心主管岗位职责
要紧职责：
1　制定配货中心工作打算，报批通过后执行；
2　正确传达上级指示文件；
3　主持配货中心例会，定期进行工作区域内的安全检查；
4　向下属工作人员布置任务，科学合理的安排配货中心的配货程序；
5　制定直截了当下级的岗位描述，并界定直截了当下级的工作；
6　监督检查所属下级的岗位描述，并界定直截了当下级的工作；
7　监督检查所属下级的各项工作；
8　把握配货中心的工作情形和相关数据；
9　及时把握和汇报出库物资的存货和出货状况，并每日做出统计报表上报销售部经理；
10　依照出库状况和仓库库存货品状况及时向销售部经理提出合理化建议；
11　监督本部门配货的工作流程，保证配货的准确性和安全性；
12　定期检查所属仓库各种状况，保证仓库物资的正常供应以及仓库物资的安全性和准确性；
13　依照工作需要调配直截了当下级工作岗位，报直截了当上级批准后施行，转行管部备案；
14　定期听取直截了当下级述职。并对其做出工作评定；
15　关怀所属下级的思想、工作、生活；
16　填写直截了当下级过失单和奖励单，依照权限按照程序执行奖惩；
17　受理直截了当下级上报的合理化建议，按照程序处理；
18　定期向直截了当上级述职。

领导责任：

1　对配货中心工作打算的完成负责；

2　对配货中心预算开支的合理支配负责；

3　对配货中心的各种数据的安全性负责；

4　对配货中心与行管部的物资运输的准确性负责；

5　对本部门职员的工作安全性负责；

6　对本中心各部门物资的安全性负责；

7　对公司发出、退回、购进物资的准确性、完好程度负责；

8　对所辖仓库的安全、卫生、准确、放置的合理性等负责

9　把握配货中心的工作情形和相关数据；

10 对本部门上报的各项数据的准确性、及时性负责；

11 依照工作需要调配直截了当下级工作岗位，报直截了当上级批准后施行，转公司备案；

12 定期听取直截了当下级述职，并对其工作评定；

13 关怀所属下级的思想、工作、生活；

14 填写直截了当下级过失单和奖励单，依照权限按照程序执行奖惩；

15 受理直截了当下级上报的合理化建议，按照程序处理；

16 定期向直截了当上级述职。

要紧权力：

1 有对配货中心各项工作的指挥权；

2 有对配物资资合理化建议权

3 有对商品备货、处理的建议权

4 当人手紧张时，有向直截了当上级申请其它部门协助的权力；

5 有向上级报告权；

6 有对下级岗位调配的建议权；

7 对下级职员的工作有监督检查权；

8 对下级职员有奖惩建议权。

（七）配货员岗位职责

要紧职责：

1　 接听订货　 ；

2　办理订货手续；

3　进行配货、发货、核对操作；

4　同意客户收发货投诉并呈报上级主管；

5　熟练操作进、销、存电脑治理软件系统；

6　对仓库设备进行爱护工作；

7　爱护营业环境，使其整洁、舒服，表达企业形象；

8　同意并完成配货中心主管交付的其他工作任务；

领导责任：

1　对客户订单、制单准确性负责；
2　对客户货品配送的准确性负责；
3　对所属的办工公设备安全负责；
要紧权力：
1　有向上级领导汇报投诉权；
2　对配货中心配货核对及监督权；

五 财务部

（一）部门职能

定义：指公司所有财务治理执行机构

要紧职能：

1　日常工商、税务事务处理；
2　负责公司日常财务核算，参与公司的经营治理
3　收集公司经营活动情形、资金动态、营业收入和费用开支的资料进行分析、提出建议，定期向总经理报告
4　组织各部门编制收支打算，编制公司的月、季、年度营业打算和财务打算，定期对执行情形进行检查分析；
5　严格财务治理，加强财务监督，督促财务人员严格执行各项财务制度和财经纪律；
6　参与公司及各部门对外较重大的经济合同的签定工作；
7　经营报告资料编制。单元成本、标准成本协助建立。效率奖金核算、年度预算资料汇总；
8　运算折旧与摊提；
9　负责对公司利润完成情形的检查、考核和利润分配
10　监督、核查各种会计凭证；
11　整理扣缴资料；
12　营业各部账册申报；
13　营业各部预估申报；
14　会计查帐预备工作；
15　财产名目调整；
16　统计薪资扣缴及申报；
17　公司各项费用的审核、报销
18　编制公司运营费用预算财务报表；
19　制作公司固定资产财务报表；
20　编制公司月、季度、年财务报表；
21　编制公司项目可行性投资预算财务报表；
22　负责公司系统的会计、统计报表的汇编和上报；
23　建立公司财务运营治理制度；
24　对公司的经济成效进行财务分析、给决策机构提供综合性的财务分析报告；

25 监督公司各部门项目预算、寻价、比价、成本运算、采购、合同经济条款审查，折旧、报损、报失、注销，检查合同执行情形，监督资金打算的执行。

（二）会计岗位职责：

要紧职责：

1 编制商品采购、入库、销售业务的记帐凭证；

2 编制成本结转及费用发生等业务的记帐凭证，登记有关明细分类帐；

3 编制固定资产购置、折旧、清理等业务的记帐凭证；

4 编制工资结算及分配、计提福利费、教育费等业务的记帐凭证；

5 编制有关计提税金及附加的记帐凭证，登记有关明细帐；

6 编制月末及年末编制各类报表（资产负债表、损益表、存货明细表、费用明细表、应收帐款明细表、应对帐款明细表、现金流量表）；

7 编制税务月报表及相关事宜；

8 月末进行财务指标分析，评估公司获利能力，使总经理了解公司运营情形；

9 进行成本费用推测、打算、操纵、核算、分析和考核；

10 督促本公司有关部门降低消耗、节约费用、提高经济效益；

11 及时向总经理提出财务合理化建议；

12 妥善保管会计凭证、会计帐簿、会计报表和其他会计资料；

13 调整各收银键位、更换及专机号码建立；

14 制定各收银机令键位使用明细；

15 汇总、处理统计各单位用、进货统计表；

16 督促收银员查核差额；

17 编制公司项目可行性投资预算财务报表；

18 协助各部门项目运营编制财务报告及审核；

19 协助总经理向董事会陈述年、季、月财务报告

领导责任：

1 对财务部工作目标的完成负责；

2 对财务部的运营效益负责；

3 对所属下级的纪律行为、工作秩序、团结精神负责；

4 对财务部给企业造成的阻碍负责；

5 对所有财务报表、报告内容真实准确性负责；

6 对财务部推测开支的合理支配负责；

7 对财务部工作流程的正确执行负责；

8 对公司运营成本操纵负责；

9 对财务部负责监督检查的规章制度和执行情形负责；

10 对公司战略方案执行财务审核及成效负责；

11 对财务部所掌管的企业隐秘的安全负责；

12 对所辖范畴内的人员安全负责；

13　对所辖范畴内的公司财产安全负责。

要紧权力：

1　有对财务部所属职员及各项业务工作的治理权；

2　有向总经理报告权；

3　有对公司各部门项目财务审核提案权；

4　公司所有草签协议的财务事宜审核权力；

5　代表企业和客户财务审核谈判的权力；

6　在一定范畴审核定价格的权力；

7　有对经销商、代理商、零售商、生产厂商的财务信用度审核及评估权；

8　有对直截了当下级岗位调配的建议权和任用的提名权；

9　对隔级下级有人事任命权；

10　对所属下级的工作有监督检查权；

11　对所属下级的工作争议有裁决权；

12　对直截了当下级有奖惩的建议权；

13　对所属下级的治理水平和业务水平有考核权；

14　对限额资金有支配权；

15　在权限范畴内按程序对隔级下级有奖赏的批准权；

16　有代表企业与政府相关部门和有关社会团体联络的权力；

18　有产品剔除的财务提案权；

19　规定范畴内的财务审批权。

（三）出纳岗位职责

要紧职责：

1 负责现金收付。

2 处理报销事项。

3 严格执行现金治理制度，不坐支现金；

4 审查原始凭证，保证其合法性和准确性。

5 做记帐凭证。

6 每日进行帐、款盘存，做好日审。

7 对凭证进行月结，月结后的凭证交会计收存。

8 每日将现金存入银行，定期对帐。

9 填写收支、存款日报表

10 掌管保险柜。

11 对原始凭证的合法性负责。

12 对现金日记帐和银行存款帐的正确负责。

13 对现金安全负责。

14 支票治理制度，编制支票使用手续，支票须经总经理签字后，方可生效；

要紧权力：

1、如报销单据不合法及企业有规定的，有拒绝付款的权力。

2、对任何人不合手续的提取现金有拒绝的权力。

六 行管部（兼人力资源部）

（一）部门职能

定义：指公司内部日常运营行政治理机构，代理行使人力资源部职能（指依照公司运营及各部门岗位要求，对外聘请及培训和治理的执行机构）

要紧职能：

1 处理有关公司各项权益、租赁及契约等文件；

2 本公司财务治理设立登记及诉讼案件处理的监管；

3 有关主管部门登记的申请表几参与各种工会凭证的申请与保管；

4 预算审核操纵及各项损耗品、装备品的采购、验收和督管；

5 提供最佳的顾客服务；

6 公司固定资产定期爱护和保养；

7 公司运营体系各种设备、道俱定购制作；

8 公司日常保安、消防、清洁的人事、行政督导；

9 公司整体性的公共关系：包括与各机关、报社的联系、接待专门来宾等各种庆典活动安排。

10 人力资源打算：依照公司运营执行机构要求，合理化制定岗位人员编制打算；

11 人员聘请：聘请信息公布、安排面试、背景调查、考核、培训、签约、上岗；

12 劳资治理：考勤、工资、福利；

13 奖励和惩处：提出奖、惩动议，核准各部门奖、惩动议，执行奖、惩决定；

14 人力资源治理：人力资源开发、人员技术档案治理；

15 人员考核：检查公司的职员手册和一切规章制度是否得到执行，协助各部门岗位技术考核并存档；

16 培训：编制培训文案、岗前培训、本公司知识培训、素养培训、专业培训、培训打算、检查、统计；

（二）行管部经理（兼人力资源部经理）岗位职责

要紧职责：

1 公司财务治理、登记、操纵包括下列事项：

■处理有关本公司各项权益、租赁及契约等文件；

■本公司财务治理设立登记及诉讼案件处理的监管；

■公司各部登记的申请表及参与各种协会凭证的申请、协会证书的保管；

■预算审核操纵及各项购损耗品、设备的采购、验收和督管；

2 公司运营用品及设备定：

■公司节假日福利用品定购、保管、发放；

■公司专卖店配套设施定购、保管、发放；

■公司促销礼品定购、保管、发放；

■公司用品及设备定购、保管、发放。

3　监督、审核

■监督公司各部门用品及设备使用、损耗进度、爱护情形；

■审核公司各部门办公用品申报打算表；

■审核公司各部门福利申报表；

■审核公司促销物品申报表；

■审核专卖店配套设施申报打算表；

■审核供应商资讯、报价表。

4　爱护公司的财产安全，诉讼等其他突发事件的处理；

5　制定公司用品、设备使用有关制度；

6　针对公司运营需要，调整修改用品、备品的各项有关制度；

7　整体性的公共关系：包括与各机关、报社的联系、接待专门来宾等各种活功；

6　公司各种固定资产的保养、爱护、修复等工作

7　公司职员食宿的提供和治理

8　公司大楼形象的保持和爱护

9　公司水、电等物资的正常提供

10　公司良好工作环境的提供（卫生、安全等）

领导责任：

1　对行管部工作目标的完成负责；

2　对行管部的经营效益负责；

3　对所属下级的纪律行为、工作秩序、团结精神负责；

4　对行管部给企业造成的阻碍负责；

5　对预算内容负责；

6　对行管部推测开支的合理支配负责；

7　对行管部工作流程的正确执行负责；

8　对行管部定购物品质量、价格负责；

9　对行管部负责监督检查的规章制度和执行情形负责；

10　对各部门申报打算审核负责；

11　对行管部所掌管的企业隐秘的安全负责；

12　对所辖范畴内的人员安全负责；

13　对所辖范畴内的公司财产安全负责。

要紧权力：

1　有对行管部所属职员及各项业务工作的治理权；

2　有向总经理报告权；

3　草签定货协议的权力；

4　对重大公司活动有现场指挥权；

5　代表公司同客商及有关政府部门谈判的权力；
6　在一定范畴内决定定货价格的权力；
7　有更换供应商的决定权；
8　有对直截了当下级岗位调配的建议权和任用的提名权；
9　对隔级下级有人事任命权；
10　对所属下级的工作有监督检查权；
11　对所属下级的工作争议有裁决权；
12　对直截了当下级有奖惩的建议权；
13　对所属下级的治理水平和业务水平有考核权；
14　对限额资金有支配权；
15　在权限范畴内按程序对隔级下级有奖赏的批准权；
16　有代表企业与政府相关部门和有关社会团体联络的权力；
17　有对专卖店配套设施产品开发的提案权；
18　有对公司用品及设备剔除的提案权；
19　规定范畴内的财务审批权。

（三）人力资源部经理岗位职责

要紧职责：

1　编制公司各部门岗位人员打算书；
2　编制聘请打算书；
3　编制劳资、福利打算书；
4　编制岗位培训打算书及培训教案；
5　编制岗位作考勤制度；
6　编制劳动协议及签约；
7　编制岗位述职评估制度；
8　编制加盟店培训商业支持打算及实施；
9　制定公司长期人员业务培训及储备打算及实施；
10　负责本部门经理级人员任用的提名，主管级人员的任命；
11　巡视、监督、检查所属下级的各项工作；
12　洞悉所属下级思想动态，作好鼓舞、沟通工作；
12 权限内发生的问题果断决策；
13 定期主持人事培训例会，并参加公司有关人事任命会议；
14 批阅人力资源部及与其相关的文件，在权限范畴内签发文件；
15 按工作程序作好与相关部门的横向联系，显现问题及时解决或呈报；
16 主持指定人力资源部的工作程序和规章制度，报批通过后实施；
17 向直截了当下级授权，并布置工作任务；
18 定期向直截了当上级述职；
19 制定岗位技能培训打算，协助培训部实施考核。

领导责任：

1　对人力资源部工作目标的完成负责；

2　对人力资源部的运营效率负责；

3　对所属下级的纪律行为、工作秩序、团结精神负责；

4　对人力资源部给企业造成的阻碍负责；

5　开支的合理支配负责；

6　对职员及加盟店的培训连续性负责；

7　对选择聘用人员核准负责；

8　对编制的工作打算正确性负责；

9　对劳资关系合法性负责；

10　对人才储备打算实施负责；

11　对人力资源部负责监督检查的规章制度和执行情形负责；

12　对人才战略方案的执行成效负责；

13　对人力资源部所掌管的企业隐秘的安全负责；

14　对所辖范畴内的人员安全负责；

15　对所辖范畴内的公司财产安全负责。

要紧权力：

1　有宏观规划企业人力资源配置权

2　有向总经理报告权；

3　草签劳动协议的权力；

4　代表公司劳资谈判的权力；

5　在一定范畴内决定人员聘用的权力；

6　对公司高级职员聘用有建议权；

7　对公司职员有评估权；

8　有对直截了当下级岗位调配的建议权和任用的提名权；

9　对所属隔级下级有人事任命权；

10　对所属下级的工作有监督检查权；

11　对所属下级的工作争议有裁决权；

12　对直截了当下级有奖惩的建议权；

13　对所属下级的治理水平和业务水平有考核权；

14　对限额资金有支配权；

15　在权限范畴内按程序对隔级下级有奖赏的批准权；

16　有代表企业与政府相关部门和有关社会团体联络的权力；

17　有人力资源开发的提案权；

18　有对公司职员不信任的提案权；

19　规定范畴内的财务审批权。

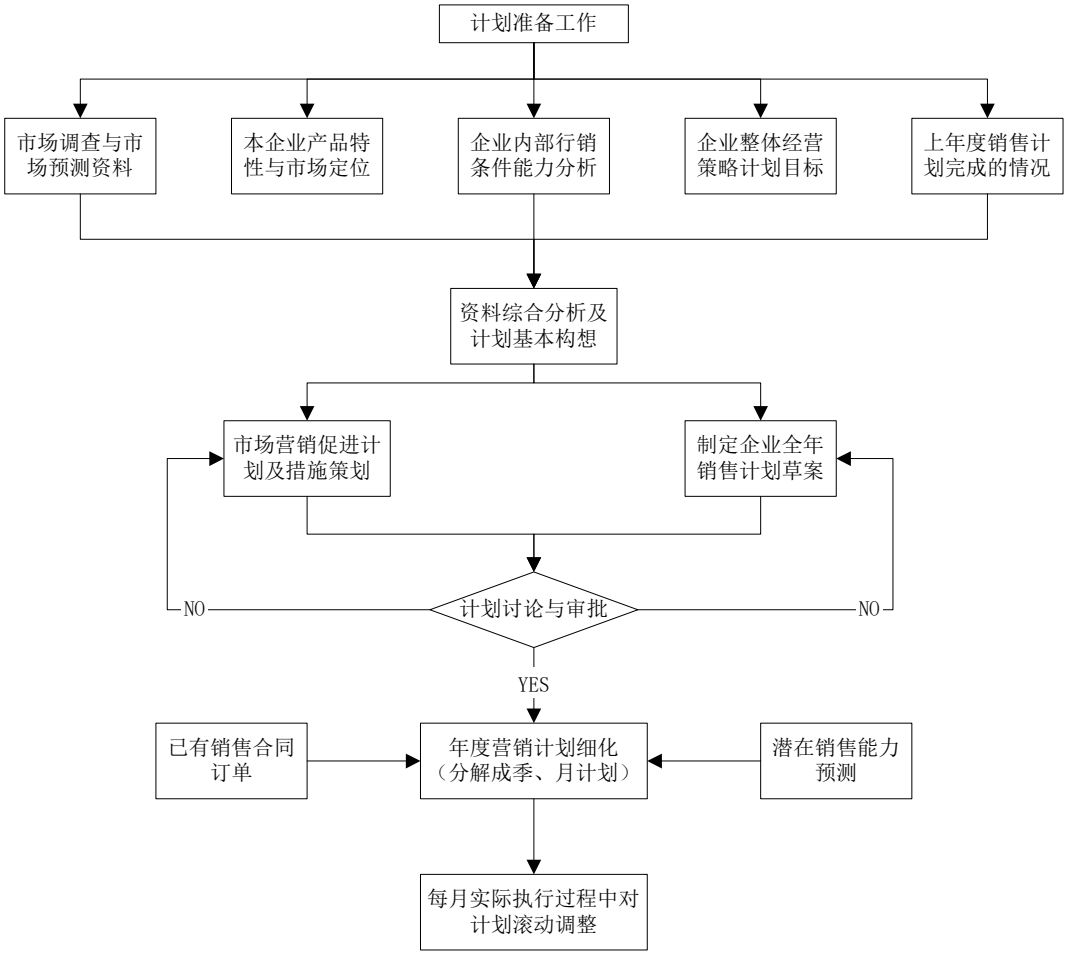
20　对公司人力资源方面的治理文件执行有监督权

第三章 “某品牌”配货中心各部门相关流程与图表

一 “某品牌”配货中心相关流程

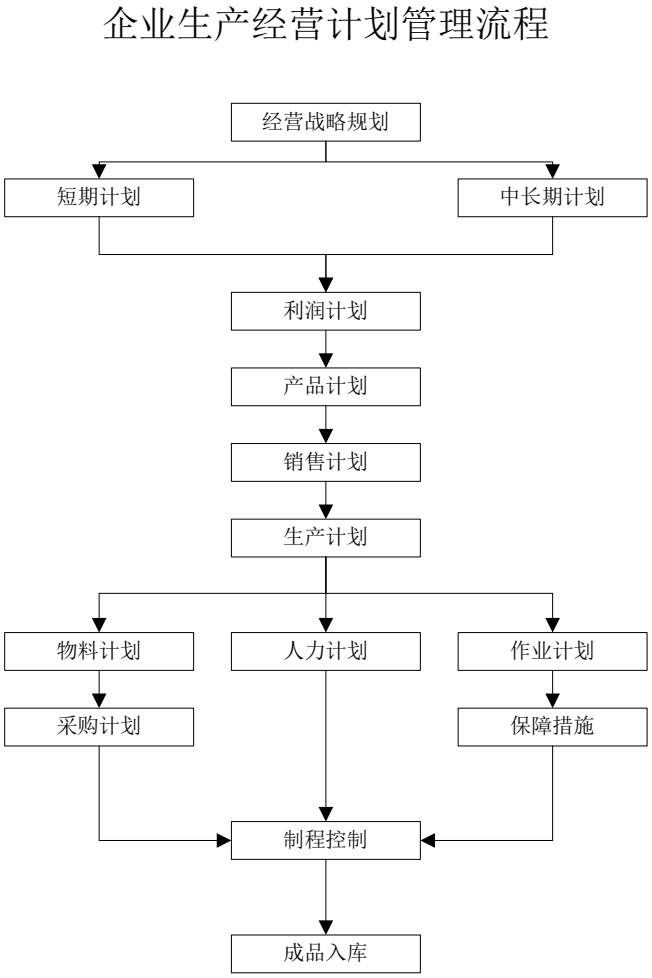
（一)”某品牌”配货中心营销打算制定流程

企业营销计划制定流程



注: 营销打算的拟订必须以市场调查、推测、分析为前提，以企业的既定目标和策略为依据，为了确保打算的合理性与可行性，在制定营销打算时应预备好充分的分析资料，这些资料不仅要有企业外部市场环境中通过调查、推测、分析得来的资料，而且还要有企业内部自身所具备的行销条件和能力以及历年销售打算完成情形方面的资料，总之，营销打算必须符合客观实际，把主观愿望和实际可能结合起来。

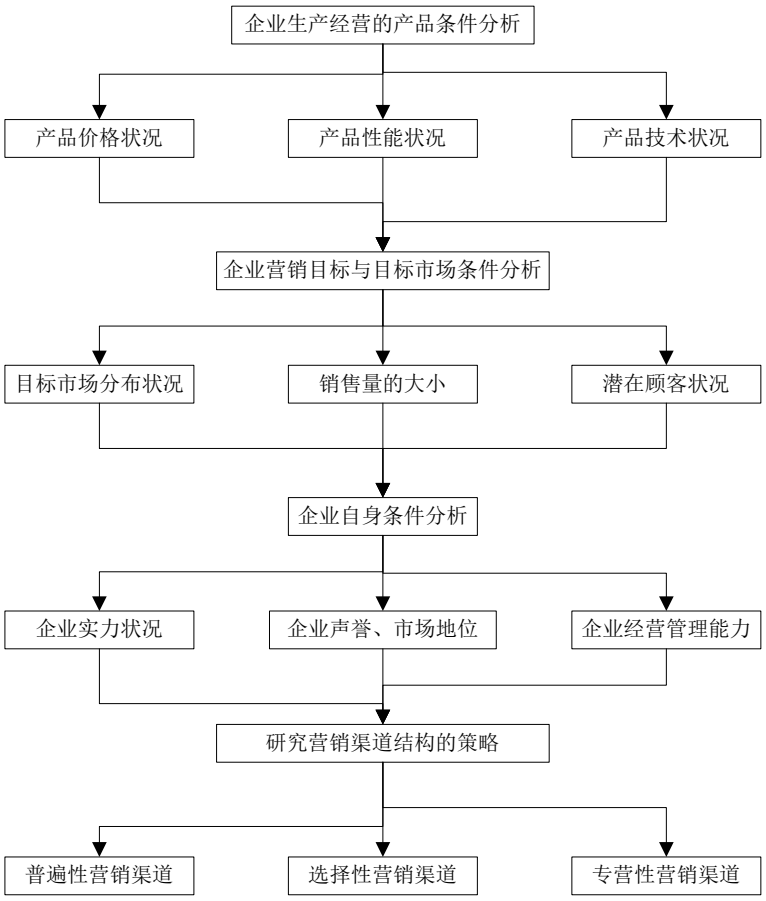
（二）”某品牌”配货中心生产经营打算治理流程



注：企业的生产经营应该是有打算的，包括长期和短期的，长期打确实是战略，短期打确实是战术，在此基础上，依照企业的目标指定利润打算，再将其分解到企业经营的每个环节，并制定相应的打算来保证目标的逐步实现。

（三）”某品牌”配货中心营销通路选择程序

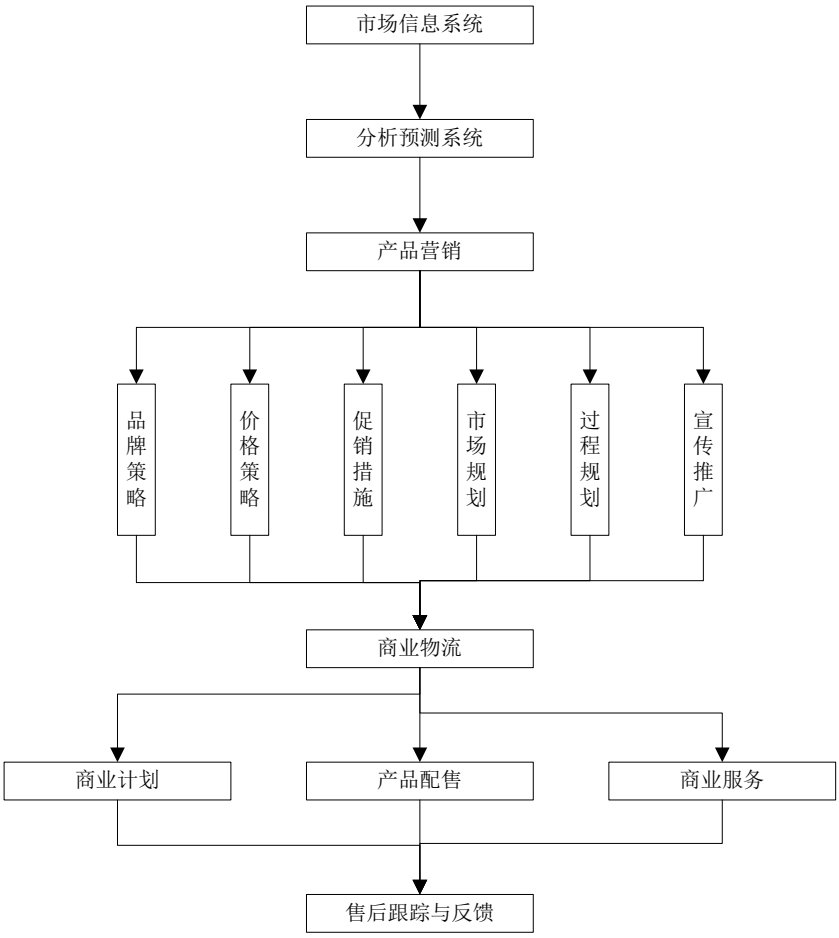
企业营销渠道抉择程序



注：市场营销通路的选择，对生产企业或生业企业来说差不多上最富于策略性和复杂性的问题。因为，对生产企业或者商业企业来说都需要找到可能达到营销目标的通路结构。然而这种营销通路的结构不是处于长期稳固状态，而是随着经常显现的连续的、剧烈的经济条件、市场条件的变化而有所变动；同时，企业对这些通路也是不可能完全操纵的。因此企业需要经常研究所选通路的有效程度，并进行必要的调整，以取得最佳的市场营销通路结构。

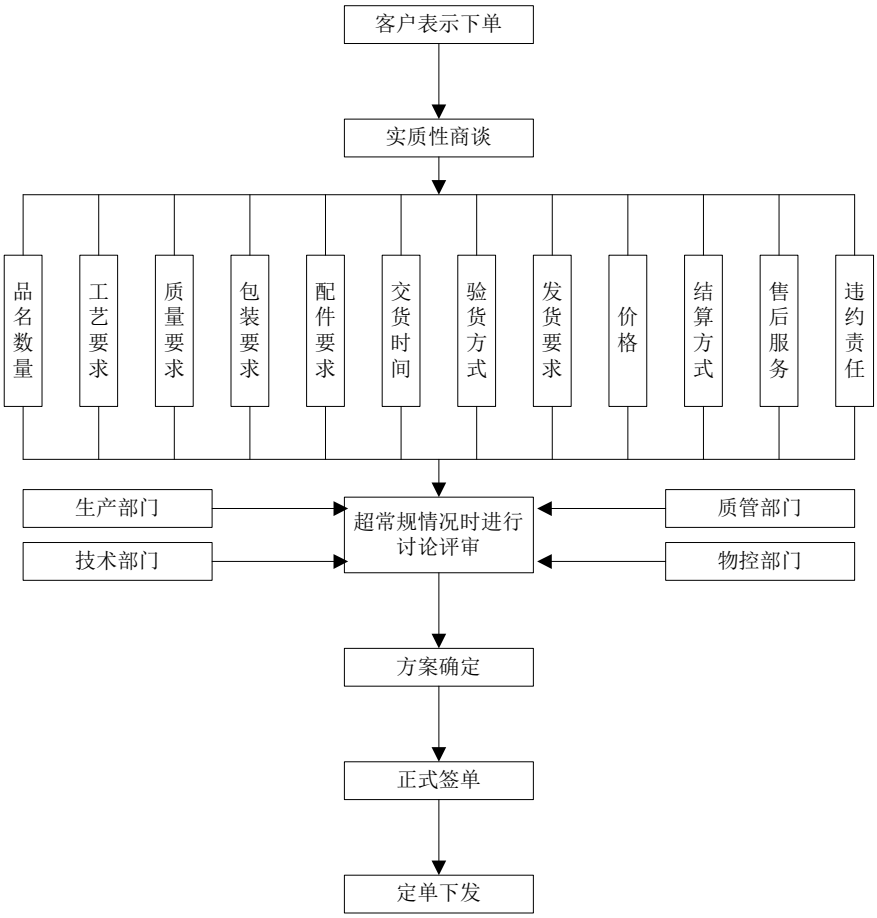
（四）”某品牌”配货中心市场营销过程策划图

市场营销过程策划图



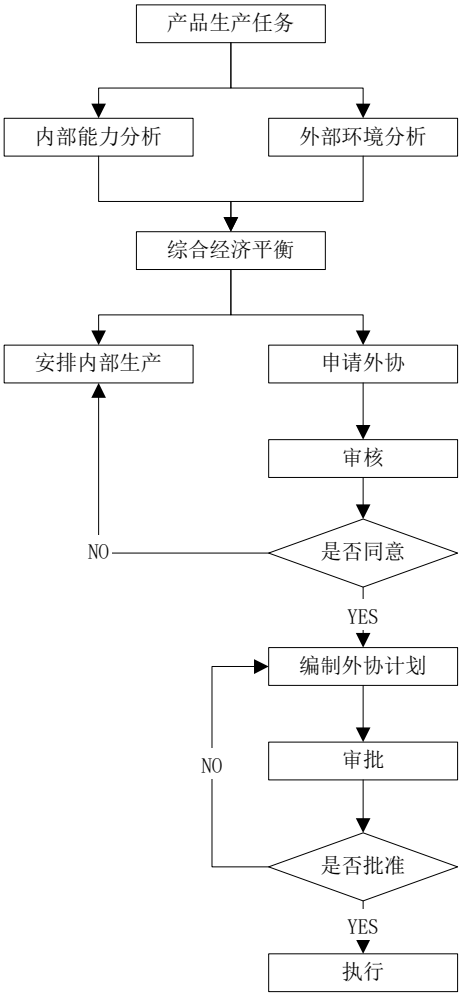
（五）”某品牌”配货中心业务订单处理流程

业务订单处理流程

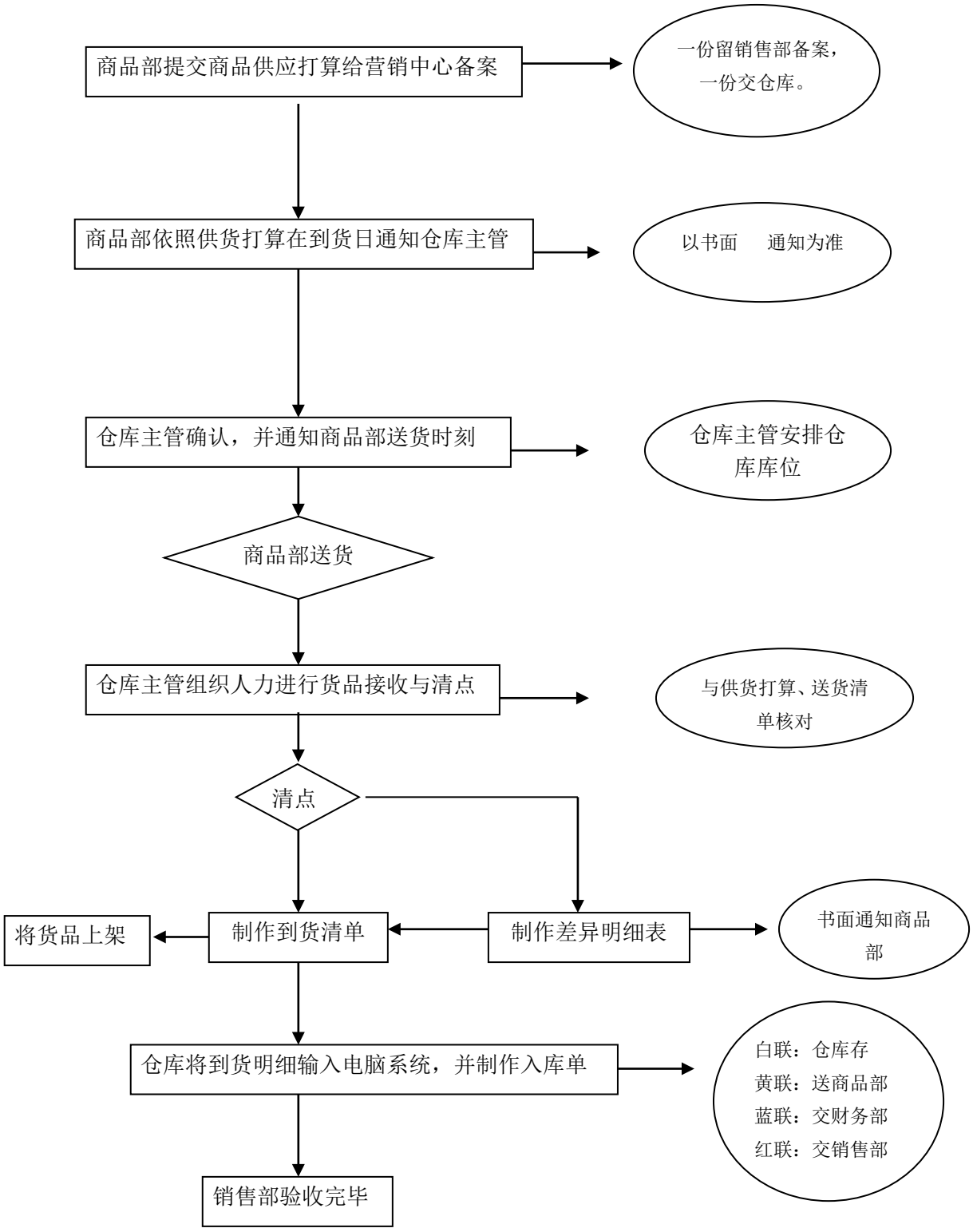


（六）”某品牌”配货中心外协打算编制流程图

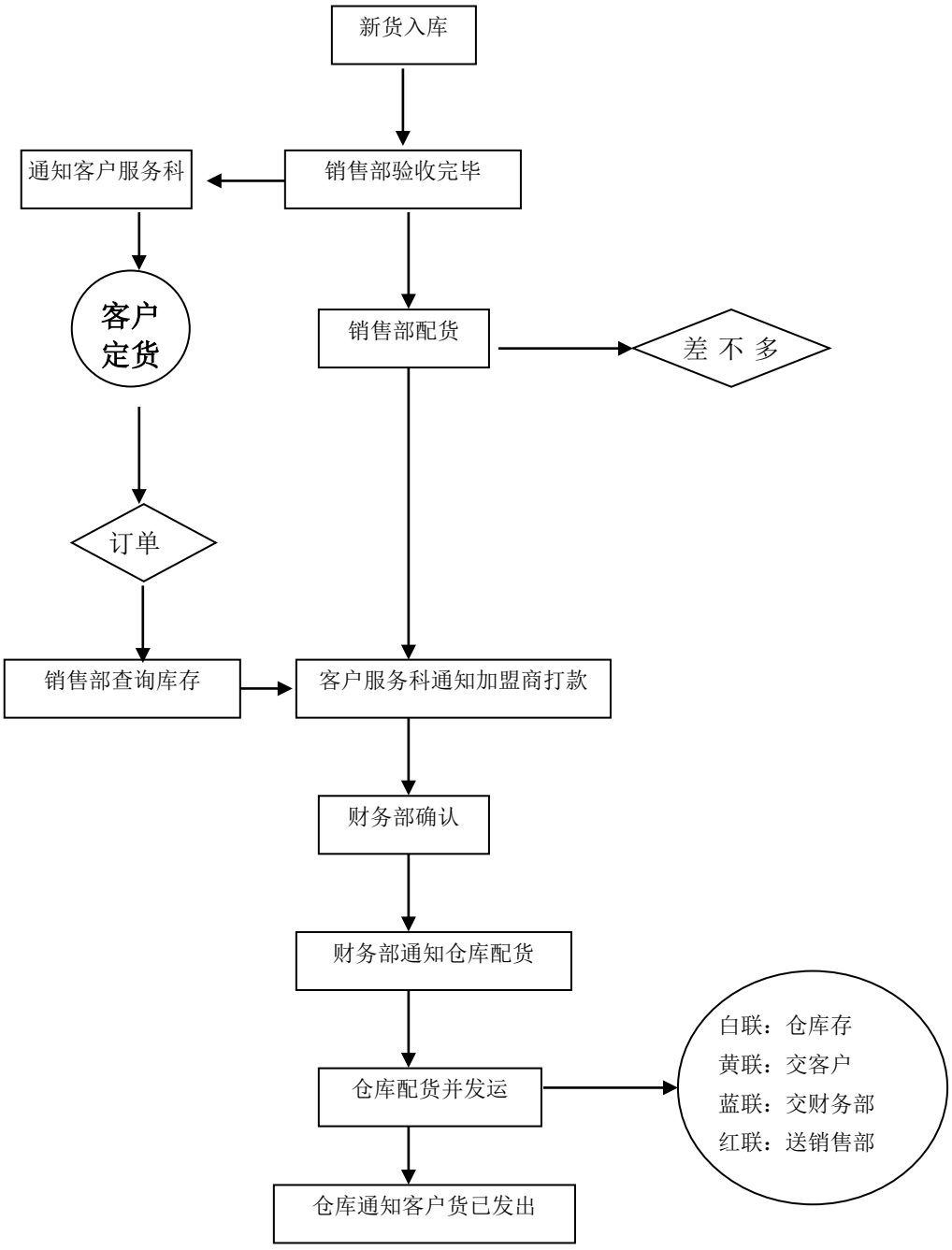
外协计划编制流程图



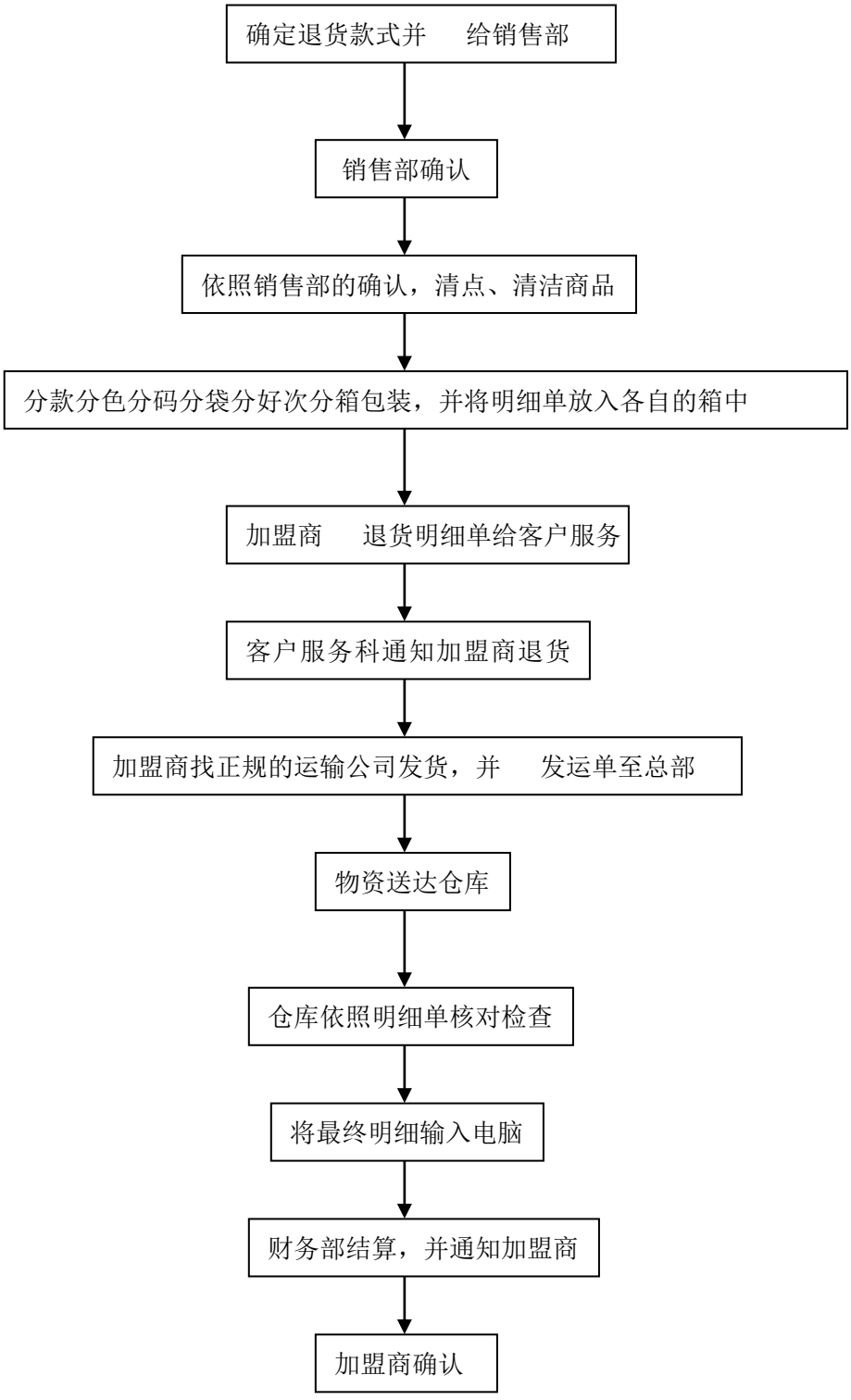
（七）”某品牌”羊毛衫商品入库流程



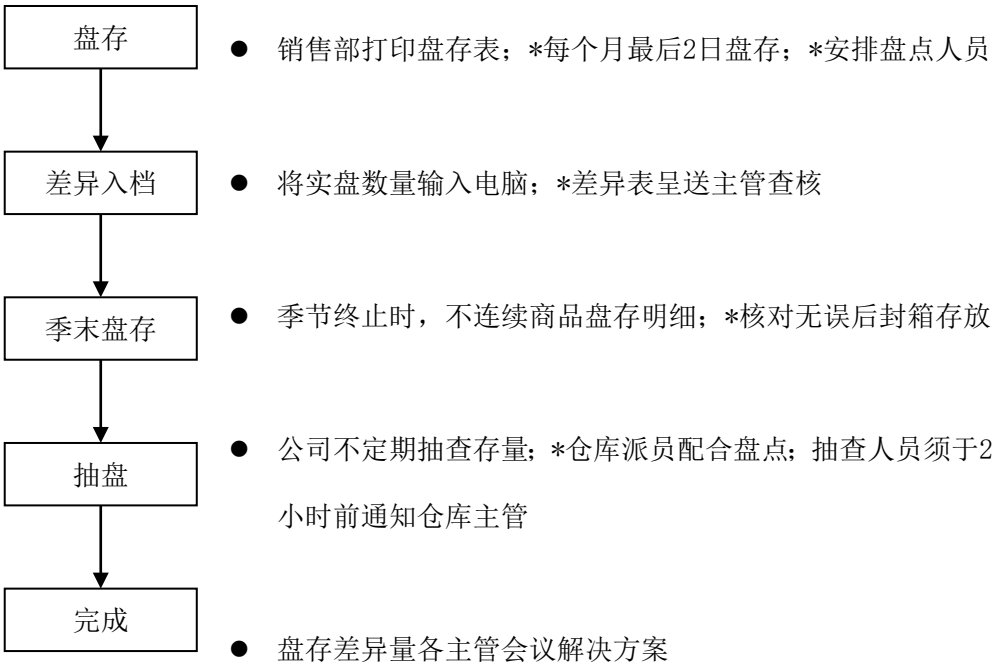
（八）、”某品牌”羊毛衫商品出库流程



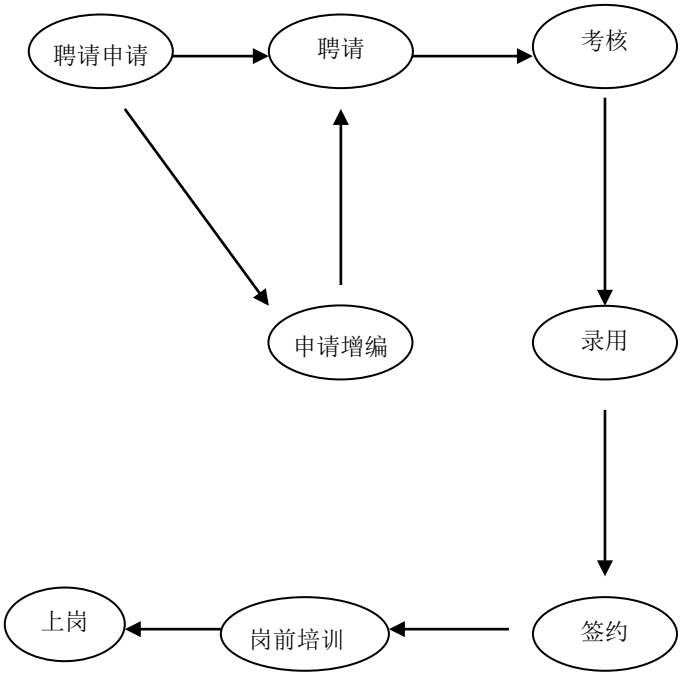
（九）、”某品牌”羊毛衫商品退货流程



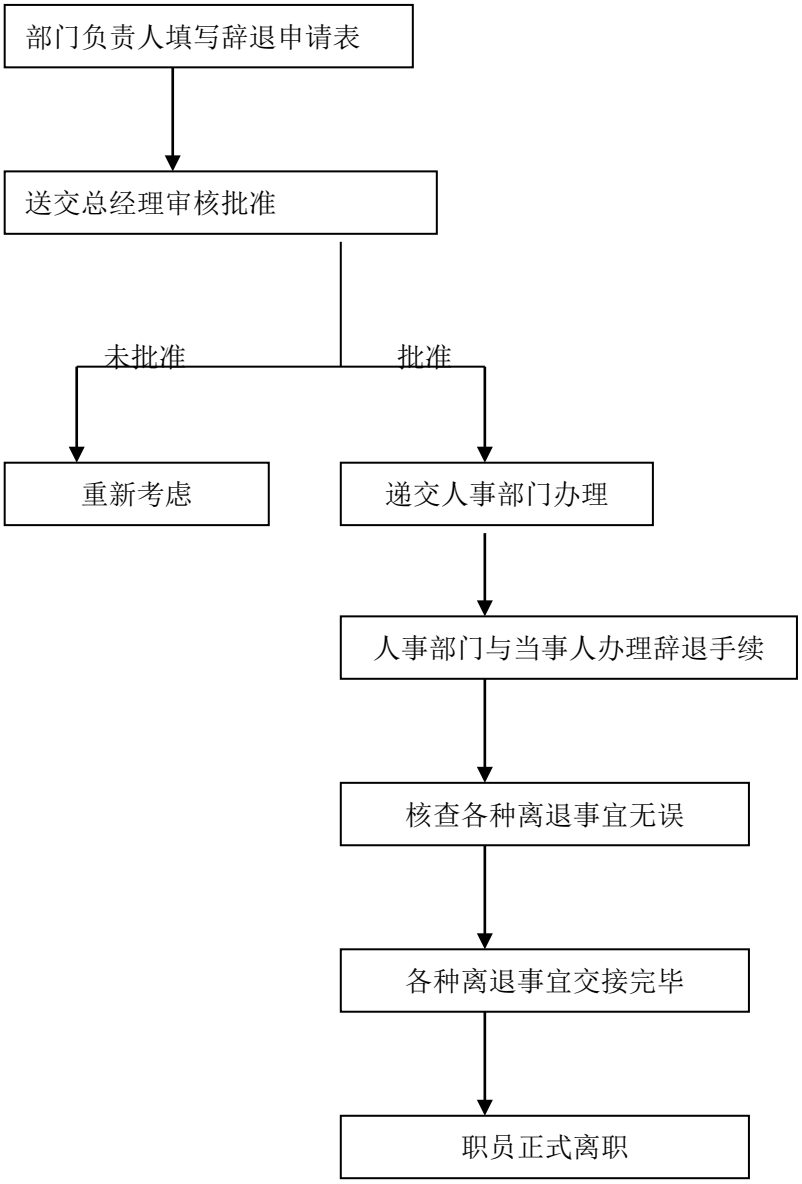
（十）”某品牌”羊毛衫配货中心盘点流程



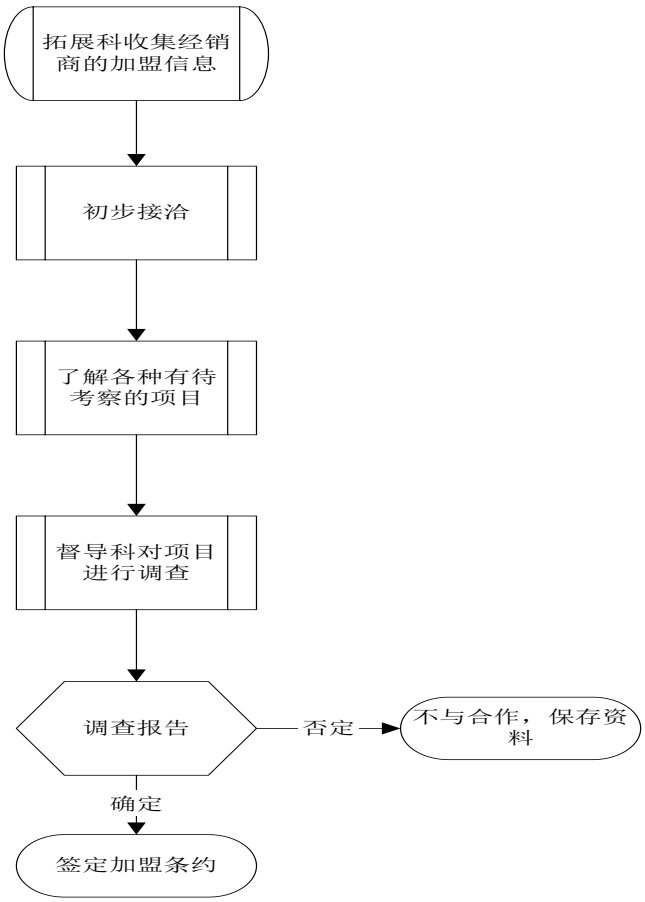
（十一）”某品牌”配货中心人力资源聘请工作流程



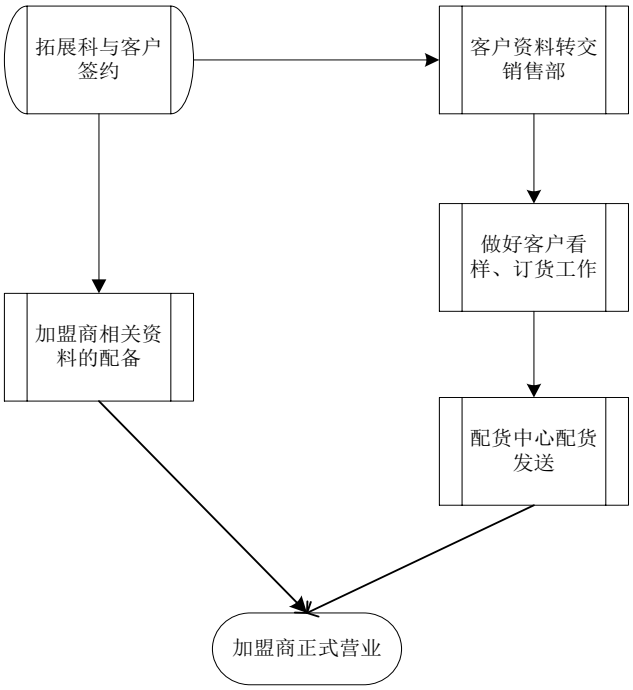
（十二）”某品牌”配货中心职员辞退流程图



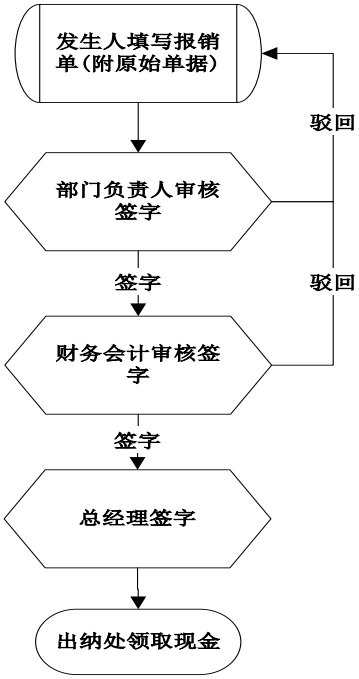
（十三)”某品牌”配货中心拓展科招商程序



（十四）拓展科与销售部客户交接事宜



（十五）”某品牌”配货中心财务单据报销流程



二 “某品牌”配货中心相关表格

（一）人事表格

1、人事聘请相关表格

人员增减申请书

申请部门：　部　　年　　月　　日　　编号　　字第　　号

职 位	编制人数	现有人数	拟增减人数	工作内容	需要日期	所需条件		增减理由
						年龄	学历	

总经理					行政人事部门意见		

2、

职员聘请申请书

申 请 单 位					申请日期	
申 请 人 数		职 位 名 称			原有人数	
职 务 类 别	□原　月，□新　增		□永　久，　□临　时		□职　员，□工 人	
雇用事由						
拟核工资	试用期间	正式		津贴		
聘用人员条件	姓　名		年龄	最低	最高	
	教育程度					
	专门训练					
	工作经验	种　类	程度或年数	种类	程度或年数	
		打　字		陈设设计		
		珠　算		治理分析		
		现场治理		市场调查		
		账　务				
		销　售				
	其他能力					

直截了当主管：　　拟到职日期：							
核　示		审核		申请人			
承　办							

3、

应聘人员复试表

应聘职位		面试人员 姓　名		日　期 需要人数	
初试合格	人	复试人数	人	需要人数	人
姓名					
专 业 知 识					
管工 理作 或看 法					
工及 作领 积导 极能 性力					
发 展 能 力					

要求待遇			
其他			
口试人员意见			

4、

新职员试用申请及核定表

试用申请	姓名		性别	□男 □女	（1）试用部门	依 字第 号奉准增补 拟派任工作： 拟训练打算 主管： 经办
	籍贯					
	年龄					
	地址					
	服役					
	学历					
	专长				（2）甄选部主门	甄选方式：□公布招考 □举荐选择 甄选日期： 年 月 日 办理通过： 评语：
	资历					
	（6）直管接意主见				（3）人事部门	预定试用日期：自 年 月 日 至年 月 日 拟暂工资：自试用日起暂支 元 其他意见：
	（7）总经理意见				（4）经理意见	

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

https://d.book118.com/357030105060006060