

神马文化传播 XX 业务分析与定位报告

一、 市场环境分析

贵州广告业的发展水平在全国来说处于一个较低的层面，贵州省的经济发展现状决定了贵州的广告水平不会突破太高的层面。广告公司是广告行业里的主流基本单元。贵州的广告公司多而散、小，大多数广告公司的目标客户都锁定在贵州本土企业上，并且缺乏市场营销、调研、策划、创意等专业型人才，由于人才的缺乏，只能是作坊式经营，这种经营方式在市场竞争中往往力不从心，许多广告经营者没有把广告业作为一种事业来干，仅仅因其利润大而把其作为快速获取经济利益的捷径，没有树立真正为客户解决实实在在的广告难题的思想。整个广告行业的眼界和意识有一定的狭隘性。

二、 业务范围分析

目前贵州的广告公司业务主要以执行为主，诸如现场活动执行、制作平面广告、路牌灯箱广告和宣传单制作等业务，专业性不是很强。在这种情况下，我们自主创业，组建一家广告公司，主要业务范围为：以品牌策划为主，兼营公关策划，CI 策划，市场调研，影视、平面广告制作。致力于打造贵州本土的品牌代理公司。

三、 资源状况分析

贵州广告在随着整个国内广告行业的进步而进步，这种进步是一种自然增长，缺乏了一些主动性。每年都有不少的大专院校的广告专业的学生投入到这个充满挑战的行业里面来，极大充实了整个贵州广告人队伍，专业化素养逐日提升。基于这种情况，成立广告公司，对于人力资源这方面，我们占很大的优势。并且本公司投资者都为广告学专业出身，对于广告这个行业有一定的了解，这样更有利于公司快速健康的发展。

四、 公司 swot 分析

(一) 公司优势 (S):

1. 完善的职能部门。本公司作为新建立的广告公司，有着明确的职能分工，各个部门分工合作，可以提高我们公司的工作效率。

2. 人力资源优势。本公司股东都为广告学专业出身，而且员工大多为刚毕业的大学生，他们拥有丰富的专业知识和用于创造的心，相信能够为公司的发展提供很多宝贵资源，将来会成为公司的主要力量。公司还会聘请传媒方面的专业人才，为公司的发展出谋划策。

3. 良好的人脉资源: 本公司在贵州本土地区有着良好的人脉资源, 与贵州本土的许多企业都有一定的联系, 这对公司以后的业务发展有很大的帮助。
4. 媒介资源优势: 本公司与贵州的主流媒体贵州电视台、贵阳晚报、贵州都市报都有相关业务的合作, 这就为公司提供了一个发展平台, 所有的业务都能够及时有效的发布出去。

(二) 公司的劣势 (W):

1. 缺乏发展资金。公司的注册资本为壹佰万元人民币, 资金比较欠缺。这种情况之下, 对于品牌代理来说, 有一定难度, 这会制约公司的发展。
2. 起步晚, 缺乏顾客资源。公司刚组建起来, 缺乏固定的顾客资源, 如遇到经营不善或是经济危机等问题, 公司将无法运转。
3. 设备不齐全。公司处于刚起步阶段, 由于资金的缺乏导致各种工作设备也不齐全。
4. 管理管控者缺乏经验。公司的股东与投资者都为刚毕业的大学生, 缺乏创业经验, 对于员工的管理管控以及公司如何经营都缺乏一定的经验。

(三) 公司的机遇 (O):

1. 贵州经济处于飞速发展中, 特别是旅游业的发展特别旺盛, 在这种情况下, 对于文化传播的公司的需求增大, 这无疑对广告公司来说是一次好机会。
2. 贵州的专业品牌代理广告公司并不多, 市场并未达到饱和, 这也为公司的发展提供了契机。

(四) 公司的威胁 (T):

1. 贵州广告公司比较杂, 市场缺乏有效的管理管控, 小公司居多, 恶性竞争也会大大阻碍本公司的发展。
2. 贵州的天马传媒资金雄厚, 资源丰富, 我们公司只是刚起步的小公司, 无法与之竞争。

(五) 分析总结:

1. 优势——机会 (SO) 战略: 本公司有着专业的广告人才, 在贵州的广告公司市场上的专业品牌代理公司并不多, 公司可以利用这个机会, 致力朝品牌代理这方面发展。
2. 弱点——机会 (WO) 战略: 本公司缺乏资金, 而贵州的经济处于快速发展之中, 利用贵州的经济发展这个机会, 公司采取招商投资, 筹集资金, 以帮住公司发展。
3. 优势——威胁 (ST) 战略: 贵州的广告公司比较杂, 基于竞争对手的这

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟

页码: 第 3 页 共 23 页

些弱点, 我们利用自己的专业人才开发新的业务模式以招徕客户。

五、 公司定位

根据以上的分析，综合本公司的具体情况，我们得出，公司的定位是：

1. 经营目标：以贵州本土的客户为主，打好根基，力求在 2 年内在贵州广告行业中站住脚跟。

2. 业务定位：以品牌策划为主，兼营公关策划，CI 策划，市场调研，影视、平面广告制作。

3. 服务定位：以贵州本土的媒介和客户为依托，做贵州本土品牌代理公司，主要服务范围为贵州和贵州以外的企业。

4. 未来发展方向：本公司业务范围广泛，但最基本的业务是品牌代理，所以在未来我们致力于打造贵州本土的品牌代理公司。

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第4页 共23页
---------------------	------------------------	-------------

神马文化传播 XX 组织结构设计说明书

所谓组织结构设计就是把为实现组织目标而需要完成的工作，不断划分为若干性质不同的业务工作，把一个单位的有关组织要素诸如战略任务、责权、工作流程等合理组织并加以制度化，把这些组织要素组合成若干部门，并确定各自职责和职权的动态设计过程。简单地说，组织结构设计就是对组织内的层次、部门和职权进行合理的划分。

组织结构设计的目的就是根据组织的需要，即总目标和总任务，明确组织的目标和任务，勾画出组织必须完成的全部任务，并为组织任务的完成提供制度保证和支持，规定组织任务完成的方法、方式，确保组织任务的高效完成。组织结构设计的结果就是要形成能够达到上述目的的组织结构。

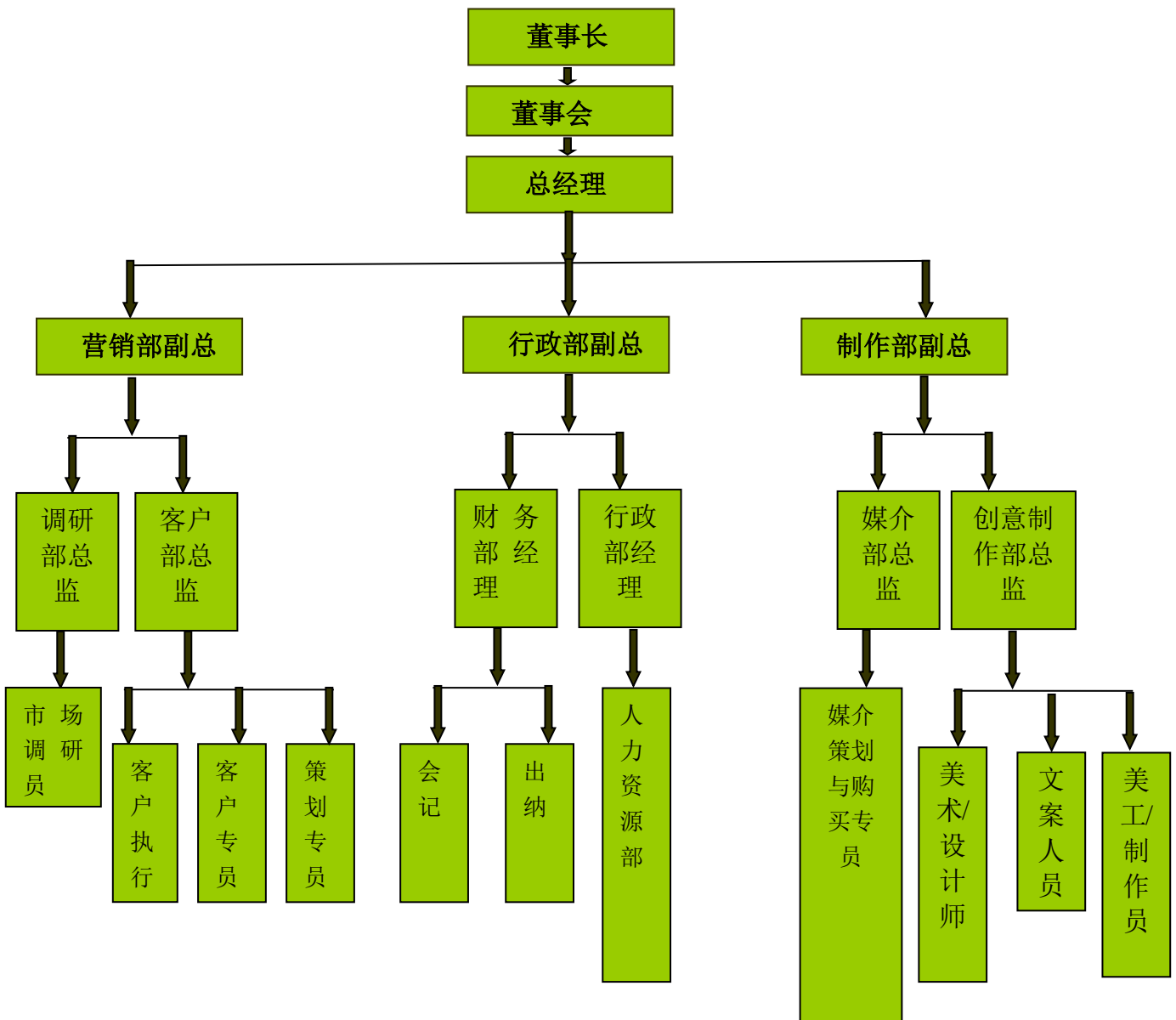
下级之间沟通方便。但是上级对下级的控制过于严密，遏制了下属的积极性，而过多的管理管控层次不但增加了过多的管理管控人员，使管理管控成本上升，也延长了组织中的等级链，使信息沟通的环节增多，从而加大了信息失真的可能性。

根据本公司的具体情况，我们采用直线职能制式的公司结构组织形式。直线职能制也叫生产区域制，或直线参谋制。它是在直线制和职能制的基础上，取长补短，吸取这两种形式的优点而建立起来的。这种组织结构形式是把企业管理管控机构和人员分为两类，一类是直线领导机构和人员，按命令统一原则对各级组织行使指挥权；另一类是职能机构和人员，按专业化原则，从事组织的各项职能管理管控工作。直线领导机构和人员在自己的职责范围内有一定的决定权和对所属下级的指挥权，并对自己部门的工作负全部责任。而职能机构和人员则是直线指挥人员的参谋，不能对直接部门发号施令，只能进行业务指导。

主要优点：既保证了企业管理管控体系的集中统一，又可以在各级行政负责人的领导下，充分发挥各专业管理管控机构的作用。

主要缺点: 职能部门之间的协作和配合性较差, 容易产生脱节和矛盾, 办事效率低。

神马文化传播 XX 组织结构图



编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第6页 共23页
---------------------	------------------------	-------------

表 3-1 职能汇总表

董事长	董事长	<p>工作 1. 董事长要根据对当前经济和市场的了解，根据顾问团队的整体建议制定本公司的长远发展战略和监督实施。</p> <p>工作 2. 全权负责公司运营领导团队和高级管理管控岗位的定岗工作。</p> <p>工作 3. 选择合适的人才担任执行校长和运营总监，有执行校长和运营总监全面负责具体的公司运营。</p> <p>工作 4. 正确协调和分配执行校长和运营总监的各项事务，监督并管理管控好公司运营。</p> <p>工作 5. 定期越级了解总经理和部门总监的工作情况，对总经理和部门总监的工作给以监督和指导。</p> <p>工作 6. 对第 5 条，在实施过程中切记不可过多的越级管理管控，充分给予和授权，多起监督和监控</p> <p>工作 7. 定期向监察部报告公司运营情况，对监察部的具体监察要给予配合，并提供真实可靠的监察资料。</p> <p>工作 8. 至少每半年一次定期召开和其他不确定情况不定期的召开董事会，要至少提前 30 天知会董事会成员。并指定有关部门具体负责和实施董事会召开的有关细节。</p>
总经理	总经理	<p>工作 1: 协助制定和实施公司总体战略</p> <p>工作 2: 协助制定和实施公司年度经营相关计划</p> <p>工作 3: 建立良好的沟通渠道</p> <p>工作 4: 建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系</p> <p>工作 5: 领导财务部、策划部、人力资源部、营销部等分管部门开展工作</p>
营销部	调研总监	<p>工作 1 制定市场调研相关计划，组织策划市场调研相关项目；</p> <p>工作 2: 建立健全营销信息系统，为本部门和其他部门提供信息决策支持；</p> <p>工作 3: 协助市场部经理制定各项市场营销相关计划；</p> <p>工作 4: 组织进行宏观环境及行业状况调研，对企业内部营销环境、消费者及用户调研；</p> <p>工作 5: 制作调研报告，并向管理管控层提供建议；</p> <p>收集各类市场情报及相关行业政策与信息</p>
	客户总监	<p>工作 1: 营销策划 工作 2: 客户开发</p> <p>工作 3: 客户管理管控 工作 4: 商务管理管控</p>
行政部	财政部经理	<p>工作 1: 主持公司财务预决算、财务核算、会计监督和财务管理管控工作</p> <p>工作 2: 组织协调、指导监督财务部日常管理管控工作，监督执行财务相关计划，完成公司财务目标</p>

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第7页 共23页
---------------------	------------------------	-------------

	行政部经理	工作1：负责制定行政部工作相关计划,实现工作目标 工作3：部门内部管理管控工作	工作2：统筹管理管控公司行政工作 工作4：完成总经理交办的其他任务
设计制作部	创意总监	工作1：对内熟悉本部门工作状况，管理管控并指导下属开展工作，协调与其他部门的工作，确保业务工作顺畅。 工作2：对外全面把握所有业务的品牌创意主题和主表现，参加重要客户沟通会议 工作3：组织学习和专业培训，不断提升本部门的品牌创意和执行能力	
	媒介总监	工作1：依据公司业务相关计划及宣传相关计划，制定相应的监测相关计划； 工作2：依据公司业务相关计划及宣传相关计划对已投放广告进行投放监督和追踪 工作3：对各合作媒体进行软性配合，监测统计，并做截图整理； 工作4：依据公司业务相关计划及宣传相关计划对已投放广告进行收集整理及剪报的制作分析，为他人提供资料支持； 工作5：依据公司业务相关计划及宣传相关计划开发新的合作媒体及新的网络传播形式；	

3-1-1 客户部门的职能分解

编号：001

一级职能	二级职能	三级职能
客户开发与 服务	1. 开发客户	1) 根据目标客户定位，不断寻找新客户、建立合作关系 2) 根据公司的发展目标和方向，拓展更多的合作领域 3) 根据客户的具体情况，不断挖掘老客户的需求，扩展合作范围和方式
	2. 发布广告	1) 依据客户的要求，协同各部门为客户制定广告相关计划并实施策略 2) 提交广告策划书，接受客户意见和建议，修改完善广告相关计划，直到客户满意 3) 依据客户认可的广告相关计划，进行广告的按时发布
	3. 沟通协调	1) 与客户不断商洽、谈判，直到双方建立合作关系 2) 向客户汇报广告相关项目的进度情况 3) 向客户传递公司的相关信息，如优惠政策、合作方式等 4) 协调客户与公司各部门之间的关系，如将客户意见及时传达给创意制作部，以便制作出客户满意的广告文案；向客户传达媒介策略意见反馈给媒介部等
	4. 广告费用管理管控	1) 采用各种方式评估客户的信用情况 2) 依据合同合约及时收款、催收拖欠款、尽量避免呆、坏账的发生
	5. 维护客户关系	1) 提出广告策略、广告相关计划的改进建议 2) 提出各种营销建议、制定市场相关计划

		，帮助客户经营 3) 向客户提供并分析调研部门关于广告效果的调查结果 4) 同客户建立和保持在工作及个人感情上的长久的好关系 5) 替客户着想，为客户解决合作过程中出现的各种问题
--	--	--

编制人：

核准人：

3-1-2 创意制作部的职能分解

编号：002

一级职能	二级职能	三级职能
创 意 与 设计 制作	1.撰写创意纲要	1) 依据客户产品定位、特性及客户方的营销策略等因素，确定广告诉求、主题及表现形式 2) 根据客户方确定的广告策略，针对广告的不同传播渠道，撰写广告创意纲要
	2.完成广告创意	1) 广告文案的构思和撰写 2) 广告画面的构思、版式设计等
	3.设计制作广告	1) 按照广告创意要求设计广告样稿、效果图 2) 根据客户确定的广告形式进行广告制作：拍摄和印制 3) 各类广告的后制作、合成

编制人：

核准人：

编号:

时间: 2021年x月x日

书山有路勤为径，学海无涯苦作舟

页码: 第9页 共23页

3-1-3 媒介部职能分解

编号: 003

一级职能	二级职能	三级职能
媒介资源 管理 管控	1. 媒介调查	1) 必须对报刊、杂志、路牌、电视、电影、广播等各种媒介进行调查，从其发行量（观众人数或收视率），主要阅读对象，视听收视者的年龄、文化层次、收入情况、介所能达到的地理覆盖面等多方入手，并结合企业的具体情况，如广告目标、广告预算、目标顾客的确认等作为调查对象的媒介进行分析和筛选。随时为公司提供有创意的媒介选择。 2) 调查客户竞争对手媒介的选择、发布时间、次数和费用情况等
	2. 媒介策划	1) 媒体分析 1、媒体性质分析 2、媒体受众分析 3、媒体传播效果分析（收视率） 4、媒体到达效果分析（到达率） 5、媒体成本分析（千人成本） 2) 对媒体组合合适的方案进行分析 1、不同媒体广告形式 2、不同媒体的配合：投放时间、规格、频率、持续时间等 3) 媒体投放预算

	<p>1. 广告制作费用</p> <p>2. 各种媒体投放的成本（广告价格）</p> <p>4) 综合媒介调查合适的内容，为客户撰写媒体策划书</p>
3. 媒介购买	<p>1) 了解各媒体的操作方式</p> <p>2) 参加媒体订购会，与媒介商谈价格、服务等相关事宜，向媒体发出订购单，签订合同合约</p> <p>3) 年度媒介费用的预算和分配</p> <p>4) 按时向媒体提交广告素材（播出带/菲林片等）</p> <p>5) 与媒介建立和保持良好联系</p>
4. 媒体监测	<p>1) 依据公司业务相关计划及宣传相关计划，制定相应的监测相关计划；</p> <p>2) 依据公司业务相关计划及宣传相关计划对已投放广告进行投放监督和追踪</p> <p>3) 对各合作媒体进行软性配合，监测统计，并做截图整理；</p> <p>4) 依据公司业务相关计划及宣传相关计划对已投放广告进行收集整理及剪报的制作分析，为他人提供资料支持；</p> <p>5) 依据公司业务相关计划及宣传相关计划开发新的合作媒体及新的网络传播形式；</p> <p>6) 依据公司业务相关计划及宣传计进行相关合同合约整理及流程操作。</p> <p>7) 对媒体的检测结果进行总结分析，撰写媒体监测报告</p> <p>8) 及时向相关部门汇报媒介的变动情况</p>

编制人:

核准人:

3-1-4 市场调研部

编号: 004

一级职能	二级职能	三级职能
	1. 为广告策略提供支持	<p>1) 客户的产品市场定位、目标受众、社会美誉度调查，为广告策划提供具体的市场情况调查。</p> <p>2) 消费者需求量调查、消费者收入调查、消费结构调查、消费者行为调查</p> <p>3) 对产品、价格、渠道和促销的调查，对生产能力调查、产品实体调查等</p> <p>4) 对竞争企业的调查和分析，了解同类企业的产品、价格等方面的情况，他们采取了什么竞争手段和策略，做到知己知彼，通过调查帮助企业确定企业的竞争策略。</p>

调查提供数据和信息支持	2. 为广告创意提供支持	1) 调查广告的核心观点是否足够明显, 是否能够引起消费者的注意和兴趣, 为各种广告的制作创意提供依据。 2) 调查信息的传达方式是否有效, 了解广告文案是否特点鲜明、主题突出。
		1) 调查各种媒介的覆盖区域和覆盖率
	3. 为媒介策划提供支持	2) 调查媒体的到达率和曝露频次 3) 调查各种媒体受众的数量和层级 4) 调查电子媒体的收视(听)率和印刷媒体的发行量 5) 调查各种媒体的数量(主要的电视台/电/杂志社的数量)
	4. 广告效果调查	1) 客户品牌的知名度调查 2) 广告接触率调查(是否看到了广告) 3) 对广告的理解情况调查(是否看懂了广告) 4) 客户及消费者对广告的评价调查(赞美还是批评) 5) 客户产品销售额变化调查 6) 评估广告费用投入的经济效益 7) 评估广告公司的工作水准
	5. 公司内部调查	1) 调查有关部门的促销活动的费用使用情况, 是否超标使用。 2) 调查有关部门的公关宣传活动的费用使用情况, 是否按照企业的规定执行。 3) 调查有关部门对媒体机构的选择。 4) 监督、检查促销、宣传等活动是否有合法、齐全的手续。

编制人:

核准人:

3-1-5 财务部职能分解

编号: 005

一级职能	二级职能	三级职能
	1. 制定财务制度	1) 在总经理的直接领导下, 具体领导企业的财务政策和财务管理管控制度的实施和运转。 2) 定期和不定期地对财务管理管控的规章制度的执行情况进行检查

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟

页码: 第 12 页 共 23 页

财

编号:

时间: 2021年x月x日

书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟

页码: 第12页 共23页

务核算与管理	2. 组织会计核算	<ol style="list-style-type: none"> 1) 负责组织全企业的经济核算工作 2) 组织编制和审核会计、统计报表, 并向上级财务部门负责报告工作, 按上级规定时限及时组织编制财务预算和结算 3) 负责组织财会人员搞好会计核算, 正确、及时、完整地记帐、算帐、报帐, 全面反映给企业领导, 及时提供真实的会计核算资料。 4) 进行公司固定资产的账目管理管控 5) 广告费用的收取与管理管控 6) 公司各项费用支出与管理管控
	3. 财务工作的相关计划和调度	<ol style="list-style-type: none"> 1) 加强财务管理管控, 分月、季、年编制和执行财务相关计划 2) 正确合理调度资金, 提高资金使用效率, 指导各部门搞好经济核算, 为企业发展积累资金。
	4. 财务分析	<ol style="list-style-type: none"> 1) 根据成本经营相关计划制定成本、费用目标 2) 负责组织企业内部各个环节的财务收支情况 3) 定期向董事会及监事会汇报财务预算执行情况 4) 针对问题, 及时提出财务控制措施和建议, 并上他公司领导参考 5) 对公司新的业务相关项目进行财务预测和分析
	5. 财务考核	<ol style="list-style-type: none"> 1) 设定财务考核标准 2) 根据标准对财务工作及财务部员工进行考评
	6. 财务监督	<ol style="list-style-type: none"> 1) 严格执行有关财务制度 2) 审查各部门的开支相关计划, 并转报总经理 3) 对违反财务纪律的事件及时处理, 发现重大问题及时上报公司领导并提出处理意见 4) 督促、检查企业固定资产、低值易耗品、物料用品等财产、物资的使用、保管情况, 注意发现和及时处理财产、物资管理管控中存在的问题, 确保企业财产、物资的合理使用和安全管理管控。 5) 督促有关人员重视应收帐款的催收工作, 加速资金回笼。 6) 监督采购人员做好客房、工程、办公及劳保的物料、用品的采购工作。 7) 负责审查各项开支, 密切与各部门的联系, 研究并合理掌握成本和费用水平
	7. 参与公司经营	<ol style="list-style-type: none"> 1) 参与企业经营管理管控, 围绕提高企业的管理管控水平和经济效益, 为总经理当家里理财、把关和经营参谋。 2) 参与重要经济合同合约和经济协议的研究、审查, 并负责对新产品、新相关项目的开发、技术改造、商品(劳务)价格和工资奖金合适的方案的审核, 及时提出具体的改进措施。
	8. 税务工作	<ol style="list-style-type: none"> 1) 及时了解、掌握国家有关税务政策, 搜集相关信息 2) 组织公司的报税工作 3) 负责与财政、税务、金融部门的联系, 协助总经理处理好与这些部门的关系, 及时掌握财政、税务及外汇动向。

编制人:

核准人:

3-1-6 人力资源部职能分解

编号:

时间: 2021年x月x日

书山有路勤为径，学海无涯苦作舟

页码: 第 13 页 共 23 页

编号: 006

一级职能	二级职能	三级职能
	1. 人力资源规划体系	1) 根据公司的业务发展情况，编制公司人力资源规划，报领导审批后执行 2) 根据公司的业务发展情况及员工的变动情况，定期或不定期地对人力资源规划进行修订，报领导审批后执行 3) 负责编制年度劳动相关计划、工资基金相关计划和季、月度工资基金调整相关计划，报上级部门审批后实施。

人力资源 开发与管 理	2. 员工招 聘与配 置	<ol style="list-style-type: none"> 4) 确定招聘需求。要确定何岗位需要招聘, 对将来这个岗位的任职者有什么要求(学历、经验、技能等各方面) 5) 要确定招聘渠道, 即通过何渠道进行招聘, 比如是校园招聘、还是网上发布广告、报纸发布广告、还是到人才市场招聘
		<ol style="list-style-type: none"> 6) 要确定选拔的步骤和方法 7) 最后就是录用了。
	3. 员工日常 管理管控 体系	<ol style="list-style-type: none"> 1) 组织、指导与审核公司各部门编写职位说明书 2) 根据各部门需要制定招聘相关计划、进行招聘工作 3) 负责办理员工的入职、调转、晋升、奖惩、辞职的相关手续 4) 员工劳动合同合约和档案管理管控, 办理员工人事档案的调转手续 5) 制定公司的人力资源管理管控制度, 报领导审批后执行并监督其执行情况 6) 根据公司的相关规定, 组织与员工签订或续签劳动合同合约 7) 处理公司员工有关的经营活动的建议和合适的方案, 并根据董事会决定, 对有价值的员工提案给予相应的奖励 8) 协助行政部门做好相关工作
	4. 员工培训 与开发	<ol style="list-style-type: none"> 1) 牵头办好各类型的培训班, 会同有关部门开展专项教育, 负责专业技术人员的继续教育考核、职称管理管控, 负责外出培训、进修和脱产学习一年以上在职职工的管理管控工作。 2) 培训费用预算, 确定费用来源 3) 制定和安排实施年度培训相关计划 4) 培训效果评估
	5. 绩效管 理管控体系	<ol style="list-style-type: none"> 1) 根据公司各部门的职能分解和员工的职位说明书, 制定考核标准, 组织实施业绩考核 2) 配合相关部门, 依据年度经营目标和相关计划对中层以上管理管控者进行考核 3) 考核结果的反馈和运用 4) 对员工进行考勤和管理管控
	6. 薪酬激 励体系	<ol style="list-style-type: none"> 1) 制定公司薪酬福利政策, 报领导审批后执行 2) 进行薪酬福利结构设计(薪酬调查、定位、分级), 报领导审批后执行 3) 确定员工的工资发制度, 编制员工工资表 4) 负责办理职工的养老保险工作。
	7. 员工关 系管理 管控	<p>办理员工入离职、调动转正、劳动合同合约等。</p>

编制人:

核准人:

3-1-7 行政部职能分解

编号: 007

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟

页码: 第 14 页 共 23 页

一级职能

二级职能

三级职能

企业行政 工作	1. 日常工作	<p>1) 负责贯彻公司领导指示。做好上下联络沟通工作, 及时向领导反映情况、反馈信息; 搞好各部门间相互配合、综合协调工作; 对各项工作和相关计划的督办和检查。</p> <p>2) 根据领导意图和公司发展战略, 负责起草年度工作相关计划、年度工作总结和其他重要文稿, 牵头或协助公司的规划研究。</p> <p>3) 负责全公司日常行政事务管理管控, 协助总经理处理日常工作, 负责总经理的日常活动和外出活动的安排。</p> <p>4) 组织安排公司办公会议, 或会同有关部门筹备公司其他会议及有关重要活动, 做好会议记录和整理会议纪要, 根据需要按会议决定发文。</p>
	2. 文秘工作	<p>1) 负责公司来往信函的收发、登记、传阅、批示, 做好公文的拟订、审核、印刷、传递、催办和检查, 及文书档案资料的归档立卷管理管控的工作。</p> <p>2) 做好公司历年大事记的原始资料收集和编纂工作, 定期或不定期编辑公司简讯、简报或内部发行的刊物。</p> <p>3) 负责公司保密工作和法律事务, 妥善保管和正确使用公司印章和介绍信。负责前台接待、客人来访迎送等招待工作</p>
	3. 后勤工作	<p>1) 负责公司车辆调度、管理管控、维修、保养工作, 确保公司领导和职工正常工作用车。定期对司机进行交通安全教育, 减少事故和违章, 降低油耗。</p> <p>2) 负责公司办公设施的管理管控。包括公司办公用品采购、发放、使用登记、保管、维护管理管控工作, 负责传真机、复印机、长途电话、手提电话、计算机、手提计算机的管理管控和使用。</p> <p>3) 负责公司总务工作, 做好后勤保障。主要是员膳食、卫生保洁、电话总机服务、安全门卫、宿舍管理管控工作。</p>
	4. 其他工作	<p>1) 为丰富员工文化生活, 组织安排各种文体活动和旅游活动。</p> <p>2) 兼管公司职代会和工会。</p> <p>3) 完成总经理交办的其他任务。</p>

编制人:

核准人:

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 15 页 共 23 页
---------------------	------------------------	------------------

4-1-1 董事长职务说明书

岗位名称	董事长		岗位编号	A001
所在部门	神马文化传播有限公司		岗位定员	1人
直接上级			工资等级	
直接下级	总经理		薪酬类型	
所辖人员	总经理1人，4个高层		岗位分析日期	2011年10月8日
本职： 根据股东大会决议，主持董事会工作，确定公司资产的保值和增值，使公司得到可持续发展。				
职责与工作任务：				
职 责 一	职责表述：组织制定和实施公司总体战略			
	工作 任务	组织拟定公司的长期发展战略规划和战略发展目标，并监督实施，确保公司使命的达成。		
职 责 二	职责表述：召开股东大会，向股东大会报告工作			
	工作 任务	1、领导董事会工作，检查董事会决议的执行情况，确保股东大会决议的贯彻执行。 2、组织编制公司增加或减少注册资本合适的方案，呈报董事会审批，市公司的资产结构处于合理状态。		
职 责 三	职责表述：建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系			
	工作 任务	1、审核总经理提交的公司运营规划和工作相关计划，呈报董事会审批，以确保公司战略目标的实现。 2、组织制订公司内部组织机构设置合适的方案，是公司内部运转高速、有效。		
职 责 四	职责表述：领导总经理，高层管理管控开展工作			
	工作 任务	1、领导建立健全公司财务管理管控制度，组织制定财务政策，审批重大财务支出 2、领导建立健全公司人力资源管理管控制度，组织制定人力资源政策，审批重大人事决策 3、代表公司参加或委派代表参加外部公共关系活动。		
权力：				
1、公司重大问题的决策权				
2、对董事会经营目标的建议权				
3、对公司各项工作的监控权				
4、对下级之间工作争议的裁决权				
5、对所属下级的管理管控水平、业务水平和业绩的考核评价权				
6、董事会预算内的财务审批权				
工作协作关系：				
内部协调关系	董事会，总经理，高层管理管控人员及各机构			

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 16 页 共 23 页
---------------------	------------------------	------------------

外部协调关系	政府机构、客户、合作伙伴、媒体等
任职资格：	
教育水平	大学本科以上
专业	广告相关专业，或管理管控专业
培训经历	接受过财务、人事知识培训
经验	8年以上工作经验，5年以上本行业或相近行业管理管控经验，2年以上高层管理管控经验
知识	通晓企业管理管控知识 具备广告经营管理管控、财务管理管控、质量管理管控、法律、金融证券等方面的知识 了解通信信号领域专业知识
技能技巧	掌握 WORD, EXCEL 等办公软件使用方法，具备基本的网络知识，具备一定的英语应用能力
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、相关计划与执行能力、客户服务能力、广告相关方面的能力
其它：	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、交通及通讯设备
工作环境	独立办公室
工作时间特征	无明显的节假日
考核指标：	
销售收入、利润额、市场占有率、应收帐款、重要任务完成情况	
预算控制、关键人员流失率	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、相关计划与执行能力、客户服务能力	
备注：	

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 17 页 共 23 页
---------------------	------------------------	------------------

4-1-2 总经理职务说明书

岗位名称	总经理	岗位编号	A004
所在部门		岗位定员	1人
直接上级	董事会	工资等级	
直接下级	营销副总、行政副总、制作副总	薪酬类型	
所辖人员	4个高层，3个中层	岗位分析日期	2010年11月03日
本职： 领导制定和实施公司总体战略，完成董事会下达的年度经营目标；领导公司各部门建立健全良好的沟通渠道；负责建设高效的组织团队；管理管控直接所属部门的工作			
职责与工作任务：			
职 责 一	职责表述：制定和实施公司总体战略		
	工作 任务	领导制定公司的发展战略，并根据内外部环境变化进行调整 组织实施公司总体战略，发掘广告市场机会，领导创新与变革	
职 责 二	职责表述：制定和实施公司年度经营相关计划		
	工作 任务	1、根据董事会下达的年度经营目标组织制定、修改、实施公司年度经营相关计划 2、监督、控制经营相关计划的实施过程，并对结果负全面责任 3、组织实施财务预算合适的方案及利润分配、使用合适的方案	
职 责 三	职责表述：建立良好的沟通渠道		
	工作 任务	1、负责与董事会保持良好沟通，定期向董事会汇报经营战略和相关计划执行情况、资金运用情况和盈亏情况、机构和人员调配情况及其他重大事宜 2、领导建立公司与客户、供应商、合作伙伴、上级主管部门、政府机构、金融机构、媒体等部门间顺畅的沟通渠道 3、领导开展公司的社会公共关系活动，树立良好的企业形象 4、领导建立公司内部良好的沟通渠道，协调各部门关系	
职 责 四	职责表述：建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系		
	工作 任务	主持、推动关键管理管控流程和规章制度，及时进行组织和流程的优化调整 领导营造企业文化氛围，塑造和强化公司价值观	
职 责 六	职责表述：主持公司日常经营工作		
	工作 任务	1、负责公司员工队伍建设，选拔中高层管理管控人员 2、主持召开总经理办公会，对重大事项进行决策 3、代表公司参加重大业务、外事或其它重要活动 4、负责处理公司重大突发事件，并及时向董事会汇报	
职	职责表述：领导财务部、策划部、人力资源部、营销部等分管部门开展工作		

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 18 页 共 23 页
---------------------	------------------------	------------------

责 七	工作 任务	1、领导建立健全公司财务管理管控制度，组织制定财务政策，审批重大财务支出 2、领导建立健全公司人力资源管理管控制度，组织制定人力资源政策，审批重大人事决策 3、领导建立健全营销管理管控制度，组织制定营销政策，参与公司重大营销合同合约的谈判、签订
	权力： 1、公司重大问题的决策权 2、对董事会经营目标的建议权 3、对副总经理、总设计师、总工及财务经理的人事任免建议权 4、除公司副总经理、财务部经理外的人事任免权 5、对公司各项工作的监控权 6、对公司员工奖惩的决定权 7、对下级之间工作争议的裁决权 8、对所属下级的管理管控水平、业务水平和业绩的考核评价权 9、董事会预算内的财务审批权	
工作协作关系：		
内部协调关系	董事会，高层管理管控人员，公司内各部门及各类非常设机构	
外部协调关系	上级主管部门、政府机构、客户、合作伙伴、媒体等	
任职资格：		
教育水平	大学本科以上	
专业	广告相关专业，或管理管控专业	
培训经历	接受过财务、人事知识培训	
经验	8年以上工作经验，5年以上本行业或相近行业管理管控经验，2年以上高层管理管控经验	
知识	通晓企业管理管控知识 具备广告经营管理管控、财务管理管控、质量管理管控、法律、金融证券等方面的知识 了解通信信号领域专业知识	
技能技巧	掌握 WORD, EXCEL 等办公软件使用方法，具备基本的网络知识，具备一定的英语应用能力	
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、相关计划与执行能力、客户服务能力、广告相关方面的能力	
其它：		
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、交通及通讯设备	
工作环境	独立办公室	
工作时间特征	无明显的节假日	
所需记录文档	战略规划、年度经营相关计划、阶段性工作报告	
考核指标：		
销售收入、利润额、市场占有率、应收帐款、重要任务完成情况		

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟

页码: 第 19 页 共 23 页

预算控制、关键人员流失率

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/708037133043006051>