

XX 药店连锁公司

企业组织架构设计和部门设置说明

北京 XX 连锁有限公司

2020 年 X 月

目 录

第 1 章 连锁经营组织结构设计的程序..... 6.....

1.1 概述 6.....

1.2 连锁组织设计内容 6.....

1.3 组织机构设计的原则 7.....

第 2 章 设计说明 8.....

2.1 连锁企业的组织框架 8.....

2.2 连锁组织设计因素分析 8.....

2.3 明确连锁经营企业的任务 10.....

2.4 工作分类 10.....

第 3 章 连锁药店组织机构图..... 12.....

第 4 章 连锁药店部门设置..... 13.....

4.1 总经理职能及职责 13.....

4.1.1 总经理职能..... 13.....

4.1.2 总经理职责..... 13.....

4.2 质量管理部职能 13.....

4.3 验收组职能及职责 15.....

4.4 质量跟踪、产品不良事件检测、产品召回组职能..... 16.....

4.5 采购部职能及职责 16.....

4.5.1 采购部职能..... 16.....

4.5.2 采购员职责..... 17.....

4.6 销售部职能及职责 18.....

4.6.1 销售部职能..... 18.....

4.6.2 销售员职责..... 18.....

4.7 售后服务部职能 19.....

4.8 连锁门店的组织结构设计 19.....

4.8.1 门店的基本职能 20.....

4.8.2 门店岗位设计..... 20.....

4.9 药店连锁配送中心的组织结构设计 26.....

4.9.1 配送中心职能设计 27.....

4.9.2 配送中心的组织结构 29.....

第 5 章 业务流程设计..... 30.....

5.1 设计概述 30.....

5.2 新品引进流程 31.....

5.3 采购流程 33.....

5.4 收货、验收、上架流程 35.....

5.5 发票结算、供应商结款流程 37.....

5.6 采购退货流程 38.....

5.7 总部报损报溢流程 39.....

5.8 门店请货流程 40.....

5.9 仓库配送货流程 41.....

5.10 门店收货流程 42.....

5.11 门店退仓流程	43.....
5.12 店间调拨流程	44.....
5.13 门店盘点流程	45.....
5.14 总部盘点流程	46.....
5.15 调进价流程	47.....
5.16 调配送架流程	48.....
5.17 门店零售价调整流程	49.....
第6章 管理制度	50.....
6.1 编制手册的目的	50.....
6.2 人力资源部工作职责	50.....
6.3 名词解释	55.....
6.4 招聘、面试、录用管理制度	56.....
6.4.1总则.....	56.....
6.4.2招聘管理制度.....	57.....
6.4.3面试管理制度.....	62.....
6.4.4录用管理制度.....	65.....
6.5 试用期协议（门店）	71.....
6.6 职能部门考勤管理制度	73.....
6.6.1适用范围.....	73.....
6.6.2作息时间.....	73.....
6.6.3考勤规定.....	74.....
6.6.4附则.....	76.....
6.7 休假管理制度	76.....
6.7.1总则.....	76.....
6.7.2请假程序及批假权限	77.....
6.7.3假别及相关规定	80.....
6.8 人员内部调动管理办法	82.....
6.8.1总则.....	82.....
6.8.2内部调动原则.....	83.....
6.8.3内部调动条件.....	83.....
6.8.4调动申请提出.....	83.....
6.8.5内部调动政策.....	84.....
6.8.6外派执行流程.....	84.....
6.8.7调岗执行流程.....	86.....
6.8.8待岗执行流程.....	87.....
6.8.9内部调动的审批权限	87.....
6.8.10内部调动相关规定	87.....
6.8.11附则.....	88.....
6.9 职业生涯规划体系之职能部门员工晋升规划.....	88.....
6.10 离职管理制度	88.....
6.10.1总则.....	88.....
6.10.2离职管理.....	89.....
6.11 聘用协议管理制度	93.....
6.11.1目的.....	93.....
6.11.2政策.....	93.....

6.11.3适用范围.....	93
6.11.4合同签署权限.....	94
6.12 薪资管理制度	94
6.13 福利管理制度	94
6.13.1总则.....	94
6.13.2福利的种类.....	94
6.13.3福利待遇标准.....	95
6.13.4福利待遇的核发	95
6.13.5附则.....	95
6.14 福利管理流程	96
6.14.1总则.....	96
6.14.2福利管理细则.....	96
6.15 绩效管理制度	96
6.15.1员工销售业绩绩效	96
6.15.2员工管理指标.....	96
6.15.3年度绩效指标.....	96
6.16 档案管理制度	97
6.16.1总则.....	97
6.16.2员工档案分类.....	97
6.16.3员工档案管理.....	97
6.16.4相关单位的工作要求	98
6.16.5材料及归档要求	98
6.16.6档案保密规定.....	99
6.16.7档案借阅规定.....	99
6.16.8档案保存.....	99
6.16.9附则.....	100
6.17 公司会议管理制度	100
6.17.1指导思想.....	100
6.17.2会议室使用规范	100
6.17.3会前.....	100
6.17.4会间.....	101
6.17.5会后.....	101
6.17.6会议记录.....	101
6.17.7罚则.....	102
6.17.8附则.....	102
6.18 计算机管理制度	102
6.18.1总则.....	102
6.18.2网络使用规则.....	103
6.18.3罚则.....	103
6.18.4附则.....	104
6.19 固定资产管理制度	104
6.19.1总则.....	104
6.19.2固定资产范围.....	105
6.20 办公用品管理制度	105
6.20.1总则.....	105
6.20.2办公用品的费用预算	106

6.21 公司总部卫生管理制度107.....

6.21.1总则.....107.....

6.21.2总部办公区域的卫生管理107.....

6.21.3办公室内的卫生管理108.....

6.21.4奖罚规定.....109.....

6.21.5附则.....110.....

6.22 连锁店考勤管理制度110.....

6.22.1适用范围.....110.....

6.22.2作息时间.....110.....

6.22.3考勤规定.....111.....

6.23 试用期协议（连锁店）111.....

6.24 服务之星评选办法113.....

6.24.1指导思想.....113.....

6.24.2评选对象.....114.....

6.24.3评选奖项.....114.....

6.24.4评选办法 和奖励114.....

6.24.5级别评定.....115.....

6.25 职业生涯规划体系之连锁店员工晋升规划.....116.....

6.25.1总则.....116.....

6.25.2附则.....120.....

6.26 会员卡管理内部附属规定121.....

6.26.1目的.....121.....

6.26.2适用范围.....121.....

6.26.3规定内容.....121.....

6.26.4举报受理.....122.....

6.26.5管理责任.....122.....

6.26.6附则.....122.....

6.27 收银员操作补充规定122.....

6.27.1涉及无会员卡打折的规定122.....

6.27.2涉及让利（打折）商品的操作规定123.....

6.27.3管理责任.....124.....

6.27.4附则.....124.....

第1章 连锁经营组织结构设计程序

1.1 概述

连锁经营组织系统的确立是连锁企业发展的重要环节，良好的组织结构是连锁经营企业获得市场成功的必备条件之一。

一个企业是否表现出色，是否可持续发展，不是看企业的领导人多么伟大，最重要的是看企业的组织结构是否能让平凡的员工通过不平凡的努力，创造伟大的业绩。反之，则让优秀的员工做出平凡的业绩。

1+1>2 还是 1+1<2 的原因

根本原因就是在于组织结构不同，要素组合在一起的方式不同，从而造成了要素间配合或协调关系的差异。

过去人们一直认为企业竞争的优势在于特定的资源或某种能力。

现在理论界开始关注组织内部结构和组织行为，提出企业核心竞争力不是特定的组织资源或能力，而是组织内部运行机制，它确保企业经营的不同方面得以协调，是各种资源得到有效整合而获取最大效应。

一些特殊的，难以完全模仿的能力，形成了组织竞争优势的来源。

连锁企业迅猛发展，就在于它赋予了企业一种完全不同于传统单店经营的组织机制，使得企业的人、才、物、信息等各种资源能够得到有效组合并充分发挥作用。

1.2 连锁组织设计内容

组织结构是指一个组织内各构成要素以及它们之间的相互关系，主要涉及企业部门构成、基本的岗位设置、权责关系，业务流程、管理流程及企业内部协调与控制机制等。

其目的是帮助企业围绕其核心业务建立起强有力的组织管理体系。

1.3 组织机构设计的原则

按照企业战略目标要求，建立合理的组织架构，包括管理层次和职能部门的建立；

按照业务性质进行分工，确定各个部门的职责范围；

按照所承担的职责赋予各个部门、各管理人员相应的权力；

明确上下级之间、个人之间的领导和协调关系，建立畅通的信息沟通渠道；

设计企业的业务流程、管理流程和相应的组织文化，以保证所建立的组织结构有效地运转。

根据企业内外部环境因素的变化，适时地调整组织结构。

第2章 设计说明

2.1 连锁企业的组织框架

基本框架：总部与门店

连锁总店是连锁企业的最高层组织，是连锁经营的指挥领导层，经营决策层和后勤服务层；

门店是连锁经营的基础，承担着具体实施的执行功能。

配送中心是连锁企业的物流机构，是连锁经营成功的保证

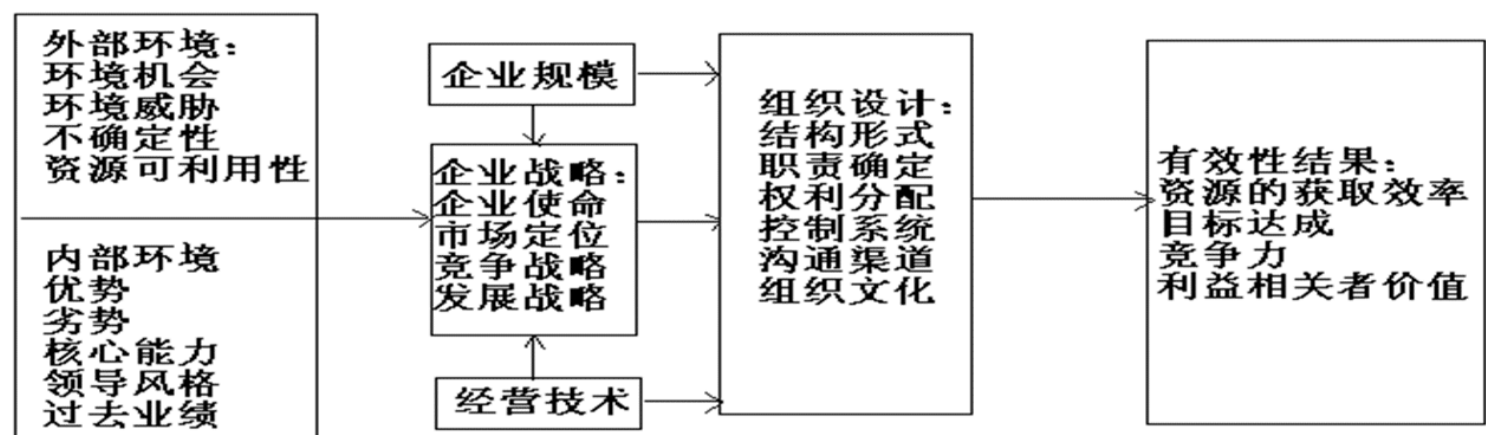
通过总部的标准化、专业化、集中化管理门店的作业单纯化、高效化。

2.2 连锁组织设计因素分析

权变理论认为：强调不同的企业以及同一企业在不同的发展阶段上，都应根据特定的具体条件来选择和设计相应的组织结构。

影响组织结构的主要因素包括环境、战略、规模、技术等。

影响组织设计的各种因素关系图



1) 连锁经营的环境

处于动荡多变的环境中的企业，其组织结构要有更好的弹性和适应性。

处于相对稳定环境中的企业，则通常要求组织较为正规和集权，即追求组织结构的刚性和稳定型。

百货药店一般采用分权组织；便利店、超级市场、快餐店的连锁采取更大程度的集权组织。

环境的不确定性除影响企业组织内部外，还影响企业与外部环境的关系。典型的属于与其他企业建立的战略联盟。

2) 连锁企业战略

企业战略涵盖了一个企业的经营宗旨和市场定位，基本竞争战略和发展战略等一系列要素，每一要素都会对组织结构产生影响。

企业的宗旨决定了企业业务类型

连锁企业发展战略包括连锁经营形态和发展方向。

企业的连锁经营形态有直营、特许、自由连锁等三种形态，如何选择会直接影响企业的组织结构。如拓展部在直营中一般以开新店为主；在特许连锁中可以建新店，也可以吸收老店；在自由连锁中，自能吸收老店加入。

连锁企业发展的方向主要有多元化发展和专业化发展。

专业化发展的连锁组织机构通常采取集权的直线制形式，有利于控制和降低成本；

多样化发展的连锁企业组织结构通常采用分权的事业部制，有利于充分发挥各业务模块的积极性。

连锁企业不同的竞争战略对企业组织的集权程度、规范化程度、标准化程度、考核激励及组织文化有不同的要求。

3) 连锁企业规模

包括数量规模和空间规模。

企业规模扩大直接增加了组织结构的复杂性，其表现在两个方

面：

一是分工细化，部门和岗位的数量增加，增大了协调的工作量；

二是管理层次也会增加，导致分权增多。

连锁企业所辐射的空间范围也对组织结构有直接的影响，一个区域性的连锁企业与全国性连锁企业或跨国连锁企业在组织结构上会有较大的不同。

4) 经营技术

信息技术的运用，将企业从封闭的经营与管理带入整个社会的开放协同工作中，引起了整个产业从传统孤立到有机协同互动的变化。

信息技术的运用程度和方式不同，又会直接影响连锁企业内部组织结构的不同。

信息技术的应用将导致企业管理层次的减少而出现扁平化。

组织再造。当环境发生变化而原有的组织结构不再适应时，需要重新设计或重组变革，并采取有效的变革管理措施，使之顺利地过渡到一种新的状态。

2.3 明确连锁经营企业的任务

药品器械采购、运输、配送、库存、标价、药品器械陈列；

门店维护、清洁、保卫；顾客调查、顾客接洽、顾客跟踪调查与处理顾客投诉；要事管理；

药品器械的维修与调换、处理收据与财务记录；

药品器械包装、退货、销售预测、预算等。

2.4 工作分类

按功能划分，将工作在不同业务领域，如促销、采购、门店营运

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/958131027025006077>