

副总职权分配的2点建议 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_89_AF_E6_80_BB_E8_81_8C_E6_c123_289552.htm 关键字:副总 职权分配 建议 管理 企业管理 A企业是中国改革开放后沿海地区的一个从家庭作坊发展到行业领先企业的风雨历程的一个缩影。从三个老板、两个员工开始的小作坊，历经20年的拼搏，进入电子新材料行业前列，经历可谓辉煌。企业在从手工作坊向规模生产的转变过程中，逐步引进了一批具有丰富经验的技术管理人员，包括行业内其他先进企业的高管人员、高校的教师等。由于生产体系的主要高管人员均为外部引进，在工作经历、价值观念等方面差异较大，所以工作沟通过程存在诸多分歧。总经理相信这也是导致生产质量问题频繁出现、客户质量问题投诉石沉大海等问题的主要原因。产品质量不合格谁应负责？这个问题A企业的高管们都说不清楚。因质量标准不合理导致的质量问题：总经理助理分管的质量管理部门检测合格的产品放到市场却不合格，分析结论是质量标准有问题，而质量标准的制定由总工程师分管的部门负责；总工程师的解释是缺乏行业标准或者产品太多、人手不足，无法及时制定产品标准，总之短期内无法解决。因原材料问题导致的质量问题，矛头指向了采购部门，而采购部门振振有词，开发部没有提出明确的原材料质量标准，自己当然无从判断，所以问题不在自己。因生产工艺问题而导致的质量问题，认为应由生产总监负责，而生产总监说，生产工艺的改进是由总工程师负责，自己已经提过多次改进建议但迟迟没有得到答复。总工程师则说，那是生产部门的配合不力

造成的。总经理应如何合理分配几位生产高管人员职权呢？给A企业总经理的解决建议 基于以上分析，我们给出案例的解决建议，供大家参考。

1.组织结构优化 经过分析，我们提出以下建议：对现有内部生产运营管理体系重新划分，明确新产品开发体系、生产体系、质量管理体系，明确责任，保证各体系的相对完整性和独立性，提高工作效率。分拆工程部，将设备管理、生产工艺改进职能划归生产体系，成立生产工程部。原工程部降格为工程组，主要负责模具制造工作调整开发部职责，将质量标准体系制定职能划归质量管理体系，由品管部负责。

2.高管职责重新分配 总工程师原负责管理开发部和工程部，由于新产品开发工作不力，大量的因设计问题而产生的质量问题迟迟得不到解决，管理能力受到质疑，建议对其职权进行缩减，只负责新产品开发与老产品改造工作，不再负责生产工艺设计、质量标准制定方面的管理工作，以进一步明确责任。生产总监原负责制造部、计划部，具有丰富的管理经验。为保证生产体系的完整性，明确责任，增加与生产相关的工艺改进、设备管理工作等管理职能，管理生产工程部。总经理助理原分管品管部，协助总经理对生产运营体系进行管理。为保证质量管理体系的独立性，明确责任，建议负责质量标准设计制定的管理工作。同时，虽然具有较强的业务能力，但由于不能很好地融入企业文化，决定在充分发挥其专业能力的同时，缩减管理职权，不再负责生产运营体系的协管工作，改为按时向总经理提供生产运营分析报告。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com