

副总经理工作职责及方法

直接上司：总经理

直接下属：生产部、销售部、品质部、物控部、行政部、开发部等部门主管或经理

副总经理向公司总经理负责，受总经理委托主持公司日常工作，并完成下列工作：

1. 组织编制年度营销目标及计划、各费用指标分析、人力资源的配置、生产控制和对策方针
2. 各部门经理主管人员的人选提名及年度合同的签订
3. 组织销售人员对市场开发及管理，并保证完成月度目标计划、年度目标计划
4. 加强营销团队的管理，提供完善市场拓展方案并保证年度目标的完成
5. 建立健全的劳动人事和薪资制度，组织员工的培训，培养全体员工的协作精神，提高员工的素质和士气
6. 年度品质政策的制定及品质保障，提升企业竞争力
7. 完善公司各管理制度，组织拟定公司员工聘用、升级、加薪、奖惩与辞退方案和奖惩方案
8. 制定各级人员的月度考核，年度考核标准及方法
9. 成本控制及各种费用限额发生
10. 制定各物料及成品安全库存基数，降低不良资产库存，加速资本回流
11. 建立供应商供应系统，降低采购成本
12. 建立物料控制方案，物料损耗控制在限定标准范围
13. 制定失败成本管理，做到各物料用途明细，谁浪费谁负责
14. 加强产品开发管理，降低开发成本
15. 完善各产品材料分析、标准书及原始资料的建立等

工作开展方法：

1、销售管理：

内销：

- 1) 年度销售目标的确定，月度目标的确定
- 2) 终端维护：摆场（产品摆放、产品知识培训、销售技巧培训）
- 3) 产品定位：档次、市场、价格、消费趋势
- 4) 销售培训资料建立：公司介绍、组织结构、材料介绍、产品知识、营销理念等
- 5) 销售模式：专卖店、直销、零销、独立店等
- 6) 销售政策：成熟的市场运作模式、需做市场推广模式、区域市场的界定
- 7) 销售团队管理：薪资提成及发放、费用（差旅、通讯等）
- 8) 库存、出货管理等

外销：

- 1) 监督区域市场的开拓，建立营销网络，完成外销目标任务和开拓任务
- 2) 监督评估客户资信，销售合同的签订及合同执行各环节
- 3) 客户档案管理的建立，做好售前、售中、售后服务
- 4) 货款的回笼，窥避呆、滞、死账

2、现场管理：

- 1) 车间规划设计
 - A. 对车间、仓库进行规划，工作区、物料待料区、半成品待料区的空间
 - B. 制定车间平面规划图，设定责任区，分配到具体个人
 - C. 整理、清除车间死角，剔除不用或不常用的物料及机器设备，使车间空间利用率最大化
 - D. 区域规划，以黄色斑马线进行区分
 - E. 挂标识牌以部门或组别进行区分
 - F. 制定机器齐备保养卡，定时定人定卡进行保养、清洁、维护
 - G. 制定机器设备操作规程

- 2) 建立机器设备保养风险评估系统
 - A. 制定机器齐备保养卡，定时定人定卡进行保养、清洁、维护
 - B. 建立机器设备零配件使用寿命评估系统，降低机器设备因维修、零配件加工购置的时间耽误，为顺利生产提供保证
 - C. 将机器设备的保养与各使用人员、干部利益挂钩，加强各级人员的责任
- 3) 成立 5S 推行委员会
 - A. 确定各级委员的职责
 - B. 制定 5S 推行管理办法
 - C. 确定培训期、导入期、稳定期
 - D. 制定稽核管理办法

3. 生产能力提升：

- 1) 目标细分：制定年度销售目标——月度销售目标——日工作任务目标——个人目标
- 2) 制定生产计划
 - A. 制定生产出货计划
 - B. 制定生产进度计划排期表
 - C. 确定各工序完成时间
 - D. 制定员工个人日生产任务栏
 - E. 制定生产计划黑板栏
- 3) 制定次日工作任务
 - A. 生产经理制定各部门次日工作任务
 - B. 各部门制定各班别次日工作任务
 - C. 各班别在当天下班前必须将次日任务分配各员工
 - D. 员工日工作任务必须注明在个人日生产任务栏上
- 4) 制定物料计划
 - A. 制定物料进度计划表
 - B. 制定物料进度黑板栏
- 5) 制定生产计划管理办法
- 6) 责任判定
 - A. 以产品部门移交单判定责任
 - B. 以联络单追踪区分责任
- 7) 召开生产早会
 - A. 核对前一天工作完成情况
 - B. 局部调整当日工作计划
 - C. 对未完成的部门干部进行惩处
 - D. 核对物料进度
 - E. 解决品质异常问题
 - F. 讨论出货计划更改事项
- 8) 机器设备风险评估
 - A. 建立机器设备风险评估标准
 - B. 建立风险等级
 - C. 零配件库存设定
- 9) 个人生产任务分配技巧：按能分配
 - A. 淘汰部分配合度、质量意识差、技术差的员工
 - B. 提升员工工作积极性

4. 完善产品研发资料

- 1) 材料分析表 (BOM 表)
 - A. 材料分析表是公司运作唯一的标杆，是一切费用发生的唯一依据
 - B. 是成本核算唯一标准

- 2) 检验标准、作业标准
- 3) 工艺流程说明书
- 4) 标准工时的确定，为计件单价提供依据，检验已有单价是否合理

5. 品质提升：

- 1) 建立检验标准（特异性标准）
- 2) 生产、品质干部专业知识的培训，作业员品质意识、操作标准的培训等
- 3) 品质统计
 - A. 统计分析各不良原因月不良率
 - B. 统计本月不原因事件解决方案
 - C. 将解决方案列入产品特异性标准内
 - D. 追究控制不力相关人员责任
- 4) 品质计划
 - A. 根据品质统计分析原因
 - B. 制定下一月品质目标（各不良率控制应比上月低）
 - C. 召开品质月度会议，公布下一月品质目标
- 5) 失败成本控制（失败成本也就是在制造过程造成的人力、物力等损失，将责任明确规定到个人，谁过谁错，纠谁，保障公司利润的最大化）
 - A. 批量与非批量品质事故界定标准
 - B. 建立责任分摊方法
 - C. 制定成本控制方法
- 6) 制定品质管理方法，提出产品质量改善、预案方案

6. 绩效管理

- 1) 干部薪资设计
 - A. 将干部工资分成三部分：基本工资 + 职务津贴 + 绩效津贴
 - B. 设立级别，由级别决定基本工资
 - C. 职务津贴是由岗位是否称职，通过考核来决定
 - D. 绩效津贴是其部门每月完成的产值决定
- 2) 干部岗位专业考核
 - A. 负责、专敬业、配合度，每项二十分，总分六十分
 - B. 不同的岗位不同的考核表格内容
 - C. 干部日常行为勘误，服从度、工作效率、品质、员工管理、规章制度的遵守五个方面，四十分
 - D. 行政扣分：本身违反制度、下属违反制度的连带责任、工伤、员工流失率等，从考核总分中扣除
- 3) 干部绩效考核
 - A. 每月完成目标任务的量与绩效津贴相挂钩
 - B. 年度目标任务完成的奖励
 - C. 干部绩效考核管理办法的制定
- 4) 员工绩效考核
 - A. 建立优秀员工评比标准及方案
 - B. 评选月度部门优秀员工
 - C. 设定年度任务员工年终奖金
 - D. 以服务年限、年度出勤、月度优秀员工次数设定年终奖金的给予度

6. 物料控制：

- 1) 建立物料计划
 - A. 物料计划制定及安全库存建立
 - B. 物料采购程序及权限控制
- 2) 建立申购、采购制度

- A. 供应商评估、考核，以保证采购的物料质量、价格、进厂时间的稳定性
- B. 确定申购的权限，确保限量、定价、定时采购
- C. 在保障安全库存的量上，进行适时、适量、适价采购
- 3) 建立物料使用标准
 - A. 完善产品材料分析表
 - B. 测试物料单位用量标准
- 4) 完善仓储管理
 - A. 进仓管理
 - B. 仓储管理
 - C. 出仓管理（领料、补料）
 - D. 退仓管理
 - E. 盘点管理
- 5) 物料控制稽核方法：节约部分的奖励，浪费部分承担责任，建立物料控制管理办法
- 6) 费用限出：
 - A. 费用限出是指限制各部门在生产过程费用发生，而这些费用从产品成本上无法体现的
 - B. 企业利润最大的损失就是无法约束的部分制造管理费用，占整个企业的无法预计费用发生的80%
 - C. 包括：低值工具、低值易耗品、机器设备的维护三方面
 - D. 低值工具：确定每工具的使用寿命、维修频率，承担期限以内维护、更换的责任
 - E. 低值易耗品：部门与产值成正比，部分根据部门使用的频率设定使用期限，部分以旧换新等
 - F. 制约方法：与绩效考核中的年度目标完成奖励相挂钩

7. 人员留用

- 1) 打造顾主品牌，把员工当成顾客一样对待，改善缓解员工与企业之间的关系
- 2) 改变管理人员对员工的管理态度和方法
- 3) 建立员工考核，评选优秀员工方法，设定员工年终绩效奖金
- 4) 改善生活环境、工作环境
- 5) 建立员工培训机制，宣传企业理念、企业文化，开拓员工思维
- 6) 建立部门基金

