

一本全面、翔实的
组织案例集



一部实用、高效的
管理工具书

综合部各岗位职责与考核 精细化管理

匡晓蕾◎编著



如何设置合理的
管理架构

如何划分明确的
部门职能

如何配置适用
的人力资源

如何实施有效的
绩效考核



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克综合部精细化管理系列

综合部各岗位职责与考核 精细化管理

匡晓蕾 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

综合部各岗位职责与考核精细化管理 / 匡晓蕾编著

— 北京 : 人民邮电出版社, 2017.3

(弗布克综合部精细化管理系列)

ISBN 978-7-115-44866-8

I. ①综… II. ①匡… III. ①企业管理—综合管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第030751号

内容提要

《综合部各岗位职责与考核精细化管理》一书围绕部门职能设计和岗位职责设计,以“岗位职责说明表+岗位目标设定图+职能分解表+考核量表”的表现形式,构建了一套全新、实用、高效的精细化管理体系。

本书以高效开展综合管理工作为目标,从行政事务管理、人力资源管理、公关事务管理、法律事务管理、网络信息管理、后勤总务管理、安保事务管理共七大项综合管理职能出发,设计了各个职能部门的职责、目标和分解职能,并给出了各个岗位的任务目标、任职资格、职责说明、职位权限、考核量表的设计范例,为各类企事业单位开展组织设计和人员配置工作提供了“拿来即用”或“稍改即用”的指导性工具。

本书适合企业管理人员尤其是综合行政管理人员阅读使用,也可作为企业培训师、咨询师以及高校相关专业师生的参考读物。

◆编 著 匡晓蕾

责任编辑 程珍珍

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆开本: 787×1092 1/16

印张: 14.5

2017年3月第1版

字数: 350千字

2017年3月北京第1次印刷

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第8052号

“弗布克综合部精细化管理系列”序

随着经济的不断发展，以及市场竞争的日趋激烈，企业越来越重视综合作业的科学管理。综合管理过程中的优势已经成为企业竞争力的重要保障。但是，大多数企业目前还没有形成科学、完善的综合管理体系。

虽然我国企业一直没有停止对先进管理理念的探索，但相比理念而言，企业在执行过程中更急需的是实务性的指导工具，需要解决执行到位、执行专业、执行有效的问题。

“弗布克综合部精细化管理系列”图书就是要解决企业综合管理的专业性、规范性问题。本系列图书以精细化为中心，在明确综合部各管理岗位职责的同时，还为综合岗位任职者提供了各种可以借鉴的管理制度范例、文书模板、执行流程和工具表单，这些工具能够有效地帮助企业避免综合管理工作浮于表面、流于形式的问题。

本系列图书具体包括《综合部各岗位职责与考核精细化管理》《综合部管理制度与表单精细化设计》《综合部管理流程与节点精细化设计》《综合部管理关键点精细化设计》《综合部管理文书与方案精细化设计》五本。

本系列图书具有以下特色。

1. 岗位职责与考核精细化

本系列图书按照组织设计和工作分析的原理，从部门、岗位两个层面，为企业的部门职责设计和岗位设计提供了分层化、工具化、实务化、精细化的解决方案，旨在帮助企业设计出科学、高效的部门职能和岗位职能，提高相关岗位人员及组织整体的工作效率。

2. 管理制度与表单标准化

本系列图书针对综合管理过程设计了实用的标准化管理制度，并在制度后面附加了该制度中用到的或与其紧密相关的表单，给出了细化、可执行的范本，方便企业“拿来即用”，并增强了制度的针对性和可执行性，能够提升企业综合管理工作的执行效果。

3. 管理流程与节点规范化

本系列图书详细设计了综合管理过程中的主要流程图，并对流程图中的关键节点进行了细化说明，明确了各个节点的权责分工、具体事项说明、输入输出文件等，使业务执行过程规范化、高效化。

4. 管理文书与方案模板化

本系列图书精心设计了企业综合管理过程中所需的各类文书、方案，为业务管理和执行人员提供了模板范例及参照范本。

5. 各项业务关键点清晰化

本系列图书中的《综合部管理关键点精细化设计》，从综合部各项业务分析入手，确定了各项业务的主要风险点、流程图，并通过分析各流程中的关键节点确定了各项业务的关键点。同时，作者对各项业务关键点一一剖析，并用图、表、流程的形式将其清晰地展现出来，使读者能够深刻了解综合部的各项业务工作，为企业顺利开展综合管理工作提供依据。

综上，“弗布克综合部精细化管理系列”图书本着管理岗位设计精细化、制度表单标准化、流程节点规范化、文书方案模板化、业务关键点清晰化的设计理念，通过岗位职责与考核、制度与表单、流程与关键节点、文书与方案、业务关键点等实用模块，为读者提供了全方位的综合管理工作指导与参考依据，是综合管理人员必不可少的工具书。

由于时间原因，本系列图书的内容仍有不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好，使读者用起来更加方便。

前言

企业组织设计、岗位职责与考核设计过程注重实务性、操作性，如果缺少实际的工具和方法，仅靠战略和思路是很难达到预期的效果的。组织设计者需要一系列统一、规范、切实可行的工具，以便高效地完成组织、岗位职责和考核设计任务，确保企业权责明晰、各项工作顺利开展。

《综合部各岗位职责与考核精细化管理》是“弗布克综合部精细化管理系列”图书中的一本，本书依照组织设计和工作分析的原理，从部门职能设计入手，对部门职责、岗位职责进行了清晰的设计，将组织和职责设计过程加以简化；通过各种模板呈现设计结果，并提供了各岗位的考核量表，真正做到了“拿来即用”。

本书作为职责与考核设计的工具书，主要具有以下四大特点。

1. 分层设计、思路清晰

本书针对综合管理中的行政事务管理、人力资源管理、公关事务管理、法律事务管理、网络信息管理、后勤总务管理、安保事务管理共七大项职能，按照组织设计和工作分析的思路，将其职责设计划分为部门和岗位两个层面，并分别提供了设计解决方案。

2. 逻辑严密、体系完整

本书各章节的部门职责设计部分，按照组织设计的原理进行部门职能的界定及分解；并在此基础上开展工作分析，设计了各岗位的职责，逻辑严密、体系完整。

3. 实用性强、拿来即用

本书从实用的角度出发，在给出部门职责和岗位职责设计的方法与思路后，针对七大项职能，设计了40个岗位的职责、岗位目标、任职资格、岗位权限、考核量表等，为读者提供了拿来即用的参照范例。

4. 图表交互、可读性强

本书采用图形与表格交互呈现的方式，各个模块都实现了标准化设计，这使得本书的可读性大大增强。

综上，本书针对部门职责设计，用职能说明图、目标设定图和职能分解表三部分予以呈现；针对岗位职责设计，则用岗位职责说明表、岗位目标设定图、任职资格设定表、岗位权限说明图等展示；针对岗位考核设计，给出了标准化的考核量表的样式，并提供了大量的范例。

在本书编写的过程中，孙立宏、王淑燕、孙宗坤负责资料的收集和整理，贾月、周海静负责图表的制作和编排，薛显东参与编写了本书的第1章，毕春月参与编写了本书的第2章，李艳参与编写了本书的第3章，张天骄参与编写了本书的第4章，滕金伟参与编写了本书的第5章，高娃参与编写了本书的第6章，刘伟参与编写了本书的第7章，王德敏参与编写了本书的第8章，刘柏华参与编写了本书的第9章，金成哲参与编写了本书的第10章，全书由匡晓蕾统改、定稿。

目 录

第 1 章 综合管理职责设计	1
1.1 部门职责设计	1
1.1.1 部门职能设计	1
1.1.2 部门目标设计	3
1.1.3 部门职能分解	5
1.2 岗位职责设计	7
1.2.1 岗位职责设计	7
1.2.2 岗位目标设计	9
1.2.3 任职资格设计	10
1.2.4 岗位权限设计	13
1.2.5 岗位考核量表	14
第 2 章 综合部职责管理	17
2.1 综合部职责	17
2.1.1 综合部职能	17
2.1.2 综合部目标	18
2.1.3 综合部职能分解	18
2.2 综合管理部经理职责	19
2.2.1 综合管理部经理任务目标	19
2.2.2 综合管理部经理任职资格	20
2.2.3 综合管理部经理职责说明	21
2.2.4 综合管理部经理职位权限	22
2.2.5 综合管理部经理考核量表	23

2.3	综合管理部主管职责	24
2.3.1	综合管理部主管任务目标	24
2.3.2	综合管理部主管任职资格	24
2.3.3	综合管理部主管职责说明	25
2.3.4	综合管理部主管职位权限	26
2.3.5	综合管理部主管考核量表	27
2.4	资产主管职责	28
2.4.1	资产主管任务目标	28
2.4.2	资产主管任职资格	29
2.4.3	资产主管职责说明	30
2.4.4	资产主管职位权限	30
2.4.5	资产主管考核量表	31
2.5	办公文员职责	32
2.5.1	办公文员任务目标	32
2.5.2	办公文员任职资格	33
2.5.3	办公文员职责说明	34
2.5.4	办公文员考核量表	35
第3章	总经办职责管理	37
3.1	总经办职责	37
3.1.1	总经办职能	37
3.1.2	总经办目标	38
3.1.3	总经办职能分解	38
3.2	总经办主任职责	39
3.2.1	总经办主任任务目标	39
3.2.2	总经办主任任职资格	40
3.2.3	总经办主任职责说明	41
3.2.4	总经办主任职位权限	41
3.2.5	总经办主任考核量表	42

3.3	总经办秘书职责	43
3.3.1	总经办秘书任务目标	43
3.3.2	总经办秘书任职资格	44
3.3.3	总经办秘书职责说明	45
3.3.4	总经办秘书职位权限	46
3.3.5	总经办秘书考核量表	47
第 4 章	行政事务部职责管理	49
4.1	行政事务部职责	49
4.1.1	行政事务部职能	49
4.1.2	行政事务部目标	50
4.1.3	行政事务部职能分解	50
4.2	行政事务部经理职责	51
4.2.1	行政事务部经理任务目标	51
4.2.2	行政事务部经理任职资格	52
4.2.3	行政事务部经理职责说明	53
4.2.4	行政事务部经理职位权限	53
4.2.5	行政事务部经理考核量表	54
4.3	接待主管职责	55
4.3.1	接待主管任务目标	55
4.3.2	接待主管任职资格	56
4.3.3	接待主管职责说明	57
4.3.4	接待主管职位权限	58
4.3.5	接待主管考核量表	59
4.4	会务主管职责	59
4.4.1	会务主管任务目标	59
4.4.2	会务主管任职资格	60
4.4.3	会务主管职责说明	61
4.4.4	会务主管职位权限	62
4.4.5	会务主管考核量表	63

4.5	文书主管职责	63
4.5.1	文书主管任务目标	63
4.5.2	文书主管任职资格	64
4.5.3	文书主管职责说明	65
4.5.4	文书主管职位权限	66
4.5.5	文书主管考核量表	67
4.6	档案主管职责	67
4.6.1	档案主管任务目标	67
4.6.2	档案主管任职资格	68
4.6.3	档案主管职责说明	69
4.6.4	档案主管职位权限	70
4.6.5	档案主管考核量表	71
4.7	监察主管职责	71
4.7.1	监察主管任务目标	71
4.7.2	监察主管任职资格	72
4.7.3	监察主管职责说明	73
4.7.4	监察主管职位权限	74
4.7.5	监察主管考核量表	75

第5章 人力资源部职责管理 77

5.1	人力资源部职责	77
5.1.1	人力资源部职能	77
5.1.2	人力资源部目标	78
5.1.3	人力资源部职能分解	78
5.2	人力资源部经理职责	79
5.2.1	人力资源部经理任务目标	79
5.2.2	人力资源部经理任职资格	80
5.2.3	人力资源部经理职责说明	81
5.2.4	人力资源部经理职位权限	81
5.2.5	人力资源部经理考核量表	82

5.3	招聘主管职责	84
5.3.1	招聘主管任务目标	84
5.3.2	招聘主管任职资格	84
5.3.3	招聘主管职责说明	85
5.3.4	招聘主管职位权限	86
5.3.5	招聘主管考核量表	87
5.4	培训主管职责	87
5.4.1	培训主管任务目标	87
5.4.2	培训主管任职资格	88
5.4.3	培训主管职责说明	89
5.4.4	培训主管职位权限	90
5.4.5	培训主管考核量表	91
5.5	绩效主管职责	91
5.5.1	绩效主管任务目标	91
5.5.2	绩效主管任职资格	92
5.5.3	绩效主管职责说明	93
5.5.4	绩效主管职位权限	94
5.5.5	绩效主管考核量表	95
5.6	薪酬主管职责	95
5.6.1	薪酬主管任务目标	95
5.6.2	薪酬主管任职资格	96
5.6.3	薪酬主管职责说明	97
5.6.4	薪酬主管职位权限	98
5.6.5	薪酬主管考核量表	99
5.7	人事专员职责	99
5.7.1	人事专员任务目标	99
5.7.2	人事专员任职资格	100
5.7.3	人事专员职责说明	101
5.7.4	人事专员考核量表	102

第 6 章 公关事务部职责管理	103
6.1 公关事务部职责	103
6.1.1 公关事务部职能	103
6.1.2 公关事务部目标	104
6.1.3 公关事务部职能分解	104
6.2 公关经理职责	105
6.2.1 公关经理任务目标	105
6.2.2 公关经理任职资格	106
6.2.3 公关经理职责说明	107
6.2.4 公关经理职位权限	108
6.2.5 公关经理考核量表	109
6.3 媒介主管职责	110
6.3.1 媒介主管任务目标	110
6.3.2 媒介主管任职资格	111
6.3.3 媒介主管职责说明	112
6.3.4 媒介主管职位权限	113
6.3.5 媒介主管考核量表	114
6.4 危机公关主管职责	115
6.4.1 危机公关主管任务目标	115
6.4.2 危机公关主管任职资格	116
6.4.3 危机公关主管职责说明	117
6.4.4 危机公关主管职位权限	118
6.4.5 危机公关主管考核量表	119
6.5 公关专员职责	120
6.5.1 公关专员任务目标	120
6.5.2 公关专员任职资格	121
6.5.3 公关专员职责说明	122
6.5.4 公关专员考核量表	123

第 7 章 法律事务部职责管理	125
7.1 法律事务部职责	125
7.1.1 法律事务部职能	125
7.1.2 法律事务部目标	126
7.1.3 法律事务部职能分解	126
7.2 法务部经理职责	127
7.2.1 法务部经理任务目标	127
7.2.2 法务部经理任职资格	128
7.2.3 法务部经理职责说明	129
7.2.4 法务部经理职位权限	130
7.2.5 法务部经理考核量表	131
7.3 法律咨询主管职责	132
7.3.1 法律咨询主管任务目标	132
7.3.2 法律咨询主管任职资格	132
7.3.3 法律咨询主管职责说明	133
7.3.4 法律咨询主管职位权限	134
7.3.5 法律咨询主管考核量表	135
7.4 知识产权主管职责	136
7.4.1 知识产权主管任务目标	136
7.4.2 知识产权主管任职资格	136
7.4.3 知识产权主管职责说明	137
7.4.4 知识产权主管职位权限	138
7.4.5 知识产权主管考核量表	139
7.5 法律诉讼主管职责	140
7.5.1 法律诉讼主管任务目标	140
7.5.2 法律诉讼主管任职资格	141
7.5.3 法律诉讼主管职责说明	142
7.5.4 法律诉讼主管职位权限	142
7.5.5 法律诉讼主管考核量表	143

7.6	法务专员职责	144
7.6.1	法务专员任务目标	144
7.6.2	法务专员任职资格	145
7.6.3	法务专员职责说明	146
7.6.4	法务专员考核方案	147

第8章 网络信息部职责管理

8.1	网络信息部职责	149
8.1.1	网络信息部职能	149
8.1.2	网络信息部目标	150
8.1.3	网络信息部职能分解	150
8.2	网络信息部经理职责	152
8.2.1	网络信息部经理任务目标	152
8.2.2	网络信息部经理任职资格	152
8.2.3	网络信息部经理职责说明	154
8.2.4	网络信息部经理职位权限	155
8.2.5	网络信息部经理考核量表	156
8.3	网络信息部主管职责	157
8.3.1	网络信息部主管任务目标	157
8.3.2	网络信息部主管任职资格	157
8.3.3	网络信息部主管职责说明	159
8.3.4	网络信息部主管职位权限	160
8.3.5	网络信息部主管考核量表	161
8.4	网络信息部专员职责	162
8.4.1	网络信息部专员任务目标	162
8.4.2	网络信息部专员任职资格	162
8.4.3	网络信息部专员职责说明	163
8.4.4	网络信息部专员考核量表	165

第 9 章 后勤总务部职责管理	167
9.1 后勤总务部职责	167
9.1.1 后勤总务部职能	167
9.1.2 后勤总务部目标	168
9.1.3 后勤总务部职能分解	168
9.2 后勤总务经理职责	169
9.2.1 后勤总务经理任务目标	169
9.2.2 后勤总务经理任职资格	170
9.2.3 后勤总务经理职责说明	171
9.2.4 后勤总务经理职位权限	172
9.2.5 后勤总务经理考核量表	172
9.3 食堂主管职责	174
9.3.1 食堂主管任务目标	174
9.3.2 食堂主管任职资格	174
9.3.3 食堂主管职责说明	175
9.3.4 食堂主管职位权限	176
9.3.5 食堂主管考核量表	177
9.4 车辆主管职责	178
9.4.1 车辆主管任务目标	178
9.4.2 车辆主管任职资格	179
9.4.3 车辆主管职责说明	180
9.4.4 车辆主管职位权限	181
9.4.5 车辆主管考核量表	181
9.5 绿化主管职责	182
9.5.1 绿化主管任务目标	182
9.5.2 绿化主管任职资格	183
9.5.3 绿化主管职责说明	184
9.5.4 绿化主管职位权限	184
9.5.5 绿化主管考核量表	185

9.6	采购主管职责	186
9.6.1	采购主管任务目标	186
9.6.2	采购主管任职资格	187
9.6.3	采购主管职责说明	188
9.6.4	采购主管职位权限	189
9.6.5	采购主管考核量表	189
9.7	票务主管职责	191
9.7.1	票务主管任务目标	191
9.7.2	票务主管任职资格	191
9.7.3	票务主管职责说明	192
9.7.4	票务主管职位权限	193
9.7.5	票务主管考核量表	194
9.8	后勤专员职责	195
9.8.1	后勤专员任务目标	195
9.8.2	后勤专员任职资格	195
9.8.3	后勤专员职位权限	196
9.8.4	后勤专员考核量表	197

第 10 章 安保部职责管理 199

10.1	安保部职责	199
10.1.1	安保部职能	199
10.1.2	安保部目标	200
10.1.3	安保部职能分解	200
10.2	安保部经理职责	202
10.2.1	安保部经理任务目标	202
10.2.2	安保部经理任职资格	202
10.2.3	安保部经理职责说明	203
10.2.4	安保部经理职位权限	204
10.2.5	安保部经理考核量表	205