

人力资源管理经典系列

企业四化的新革命
与管理的助推器

至尊企业 至尊工具

孙宗虎 李晓颖 主编

工作岗位说明书

The Supreme
Enterprise
Supreme Tool

Because of
The



中国言实出版社

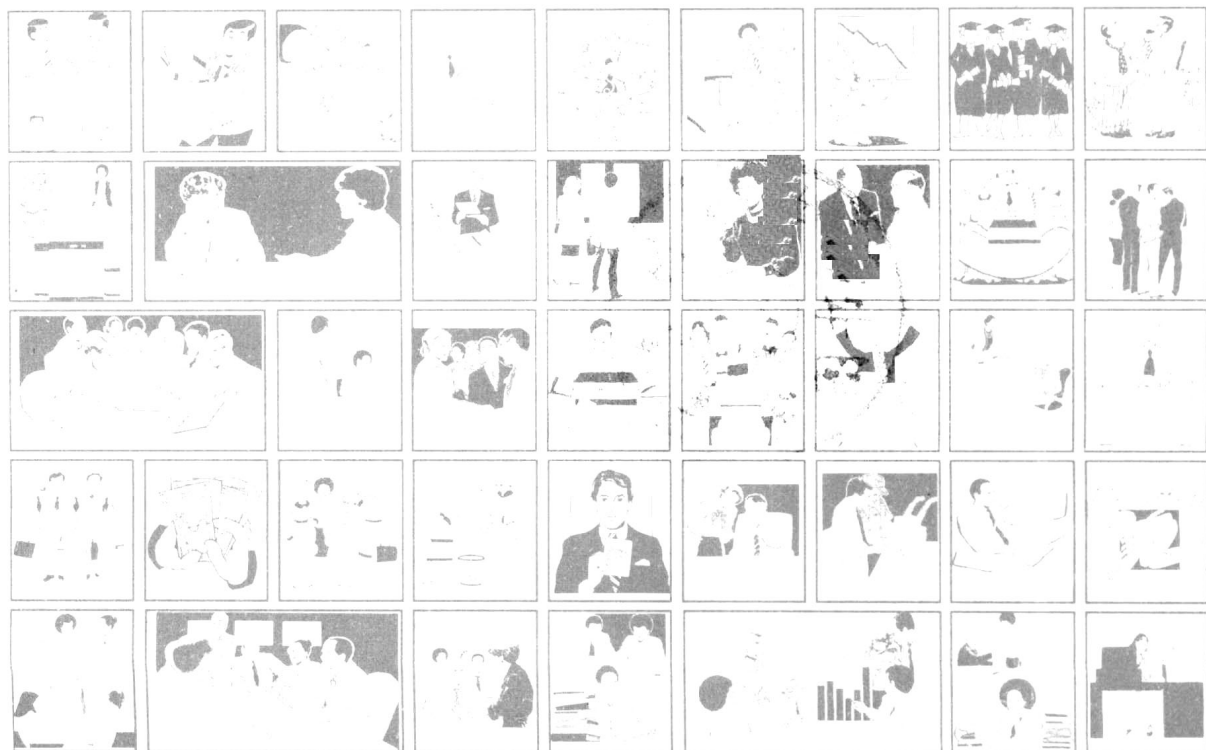
人力资源管理经典系列

至尊企业 至尊工具

主 编：孙宗虎 李晓颖
副主编：崔家泉 董朝辉
陈 涛 王民先 马建勋

工作岗位说明书

The Supreme
Enterprise
Because of
The Supreme Tool



中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

工作岗位说明书 / 孙宗虎, 李晓颖主编.

—北京: 中国言实出版社, 2004.1

ISBN7-80128-529-8

(至尊企业 至尊工具)

I. 工…

II. ①孙…②李…

III. 企业管理: 人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 122607 号

出版发行 中国言实出版社

地址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮编: 100101

电话: 64924761 64924716

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京天方印刷厂

版 次 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

规 格 787 × 960 1/16 19.75 印张

字 数 200 千字

印 数 1-3000 册

定 价 112.00 元(全四册)

前 言

企业最重要的资源是什么？谁将是竞争中的胜者？经济竞争说到底人才的竞争，是人力资源综合素质的竞争。谁占据人力资源管理的优势，谁将是最后的胜利者！成功的企业源于卓越的人力资源管理；卓越的人力资源管理源自于优异的制度！

中国企业对人力资源本质的认识是深刻的，也不缺乏先进的人力资源管理思想。但是，却缺乏将这些认识和思想规范化、制度化、标准化、流程化的管理工具。

这套《至尊企业至尊工具》一套四册：第一册《员工管理》，第二册《薪资管理》，第三册《绩效与激励管理》，第四册《工作岗位说明书》。人是企业的灵魂，管理人力资源是管理工作的重要任务。该套丛书为企业提供了人力资源管理的工具，实现了人力资源管理实务的四化：标准化—制度+表格+流程三位一体的整合，为企业人力资源开发与管理提供了一套整体化的解决方案；规范化—文案式的制度、表格把企业大量的、繁琐的、杂乱的工作简单化、模式化；制度化—随时可以查阅的制度、表格使你轻松设计出本企业的人力资源管理的操作文案和制度；流程化—清晰的流程，让你知道执行人力资源管理工作的程序。

掌握人力资源管理工具是搞好人力资源工作的有力武器。制度重于技术，没有一套规范化的管理制度，企业很难长大；没有一套规范化的流程，企业的管理工作很难达到标准化。

《至尊企业至尊工具》对人力资源管理工作提出了“工具化解决方案”。这些制度、表格、流程，企业都可以根据自己的实际情况进行修改，使其更实用。书中关于人力资源管理工具化的东西，更多的体现了“细化管理”的思想。只要我们把握并试着去应用这些工具，我们的人力资源管理工作就会落到实处并有新的起色。

编者

2003年12月



目 录

第 1 章 行政与管理		
1	董事长	2
2	董事长秘书	7
3	总经理	12
4	财务总监	18
5	监事	26
6	总经理助理	30
7	经营总经理	35
8	企业发展部经理	41
9	综合管理部经理	46
10	行政部经理	50
11	事业发展部经理	56
12	项目经理	60
13	总机话务员	64
第 2 章 计算机与网络		
14	软件开发部经理	70
15	系统工程部经理	74
第 3 章 电子与通讯		
16	项目管理部经理	80
第 4 章 销售、贸易、客户服务		
17	经营副总经理	86
18	区域经理	93
19	销售总监	99
20	地区销售经理	106



21	客户服务部经理	110
22	技术支持部经理	114
23	销售代表	117
第5章 市场与策划		
24	产品部经理	122
25	信息部经理	126
26	市场调研分析员	131
27	业务管理员	135
第6章 财务与会计		
28	财务部经理	140
29	总会计师	146
30	会计部经理	151
31	审计主管	156
32	主管会计	160
33	核算会计	165
34	审计员	169
35	出纳员	173
第7章 人力资源		
36	人力资源部经理	180
37	培训部主管	189
38	招聘主管	195
39	人事主管	199
40	劳动工资员	204
第8章 银行、证券、保险		
41	投资部经理	210
第9章 文秘、助理、翻译		
42	办公室助理	216
43	高级文员	222



44	办公室文员	226
第 10 章 生产、制造、机械		
45	生产部经理	232
46	生产总监	238
47	质保部经理	245
48	技术总监	250
49	技术开发部经理	255
50	质量管理工程师	261
51	设备动力部经理	264
52	计划统计部经理	269
53	质检科科长	273
第 11 章 建筑、房地产		
54	工程项目主管	278
55	工程监理师	282
第 12 章 采购、仓储		
56	采购主管	288
57	物料主管	292
第 13 章 科研、教育		
58	院长	298
59	科技发展部部长	304

第 1 章

行政与管理

- ❖ 董事长
- ❖ 董事长秘书
- ❖ 总经理
- ❖ 财务总监
- ❖ 监事
- ❖ 总经理助理
- ❖ 经营总经理
- ❖ 企业发展部经理
- ❖ 综合管理部经理
- ❖ 行政部经理
- ❖ 事业发展部经理
- ❖ 项目经理
- ❖ 总机话务员

1. 董事长

一、基本资料

职位名称	董事长	所属部门	董事会
职务等级	1 级	薪酬等级	1 级
直接上级	董事会	直接下级	副董事长 总经理
辖员人数	4 人	本职位定员人数	1 人
职位编号	DSHZH - 001	说明书编号	SHMSHU - 004
编写人		批准日期	
审批人签名		任职者签名	

二、职位概要

在董事会闭会期间对公司的重要业务活动有业务执行的综理权和董事会职责代行权,并承担执行公司各项规章制度的义务

三、工作内容及绩效标准

编号	工作内容	工作依据	权责	文件、表单处理		考核基准	占用时间
				名称	呈报/送单位		
1	主持召开股东大会、董事会议,并负责上述会议的贯彻落实	根据 公 司 发 展 的 战 略 规 划	主 办			股 东 大 会、董 事 会 的 及 时 召 开	15%
2	召集和主持公司管理委员会议,组织讨论和决定公司的发展规划、经营方针、年度计划以及日常经营工作中的重大事项	根 据 董 事 会 确 定 的 方 向 和 经 营 计 划	主 办	《管理委员会备忘录》	※ 董事会 ※ 董事长 ※ 总经理	※ 每 年 度 企 业 中 长 期 发 展 战 略 的 执 行 情 况 ※ 每 年 度 企 业 发 展 战 略 目 标 的 实 现 率	20%
3	董事会决议的实施情况,并向董事会提出报告	根 据 董 事 会 的 具 体 决 议 草 案	主 办	《决议草案的实施汇报》	董 事 会	决 议 的 达 成 率 或 实 现 率	15%



编号	工作内容	工作依据	权责	文件、表单处理		考核基准	占用时间
				名称	呈报/送单位		
4	提名公司总经理和其他高层管理人员的聘用、决定报酬、待遇以及解聘,并报董事会批准和备案	根据公司人事管理制度	主办	《公司重要人事安排决议草案》	※董事会 ※人力资源部	※是否符合人事制度规定 ※被提名人员的工作业绩	5%
5	审查总经理提出的各项发展计划及执行结果	根据总经理的计划	主办			审查的认真程度及对重要问题是否忽视	10%
6	定期审阅公司的财务报表和其他重要报表,全盘控制全公司系统的财务状况	根据财务管理制度	主办			各种报表的完整性和公司财务状况	10%
7	签署批准公司招聘的各级管理人员和专业技术人员	根据组织职能和岗位说明书	主办			岗位和职能的明晰性	5%
8	签署对外重要经济合同和上报印发的各种重要报表、文件、资料	根据重要事项办理规定	主办			※合同的合法性 ※上报资料的真实性	5%
9	处理其他由董事会授权的重大事项	根据董事会决议	主办			问题处理的恰当程度	15%



四、责权范围

1. 责任范围

汇报责任	汇报对象	向董事会汇报工作	
	汇报内容	董事会会议决议的执行情况、财务状况、重大合同的签订及执行情况以及人员任用情况	
督导责任	直接督导____人	间接督导____人	专业督导____人
培育责任	直接部属	公司计划的完成、规章制度的执行、合同的签订	
	专业培育	公司战略规划、文化建设	
	其他		
成本责任	电话/网络/手机	每月费用在____元至____元	
	交通费用(油费)	每月费用为____元	
	招待费用	每月费用为____元	
	个人其他费用	每月费用为____元	
	办公用品及设备	对使用的办公用品和设备负有成本责任	
法人责任	合同的法人代表责任		
财务监督责任	对财务进行审计、监督的责任		

2. 权力范围

权力项目	主要内容
1 提名权	有权向董事会提名总经理的人选
2 决策权	对公司事务有决策权
3 审批权	有财务审批权、公司制度审批权
4 检查权	对财务、公司市场营销情况、人力资源部工作有监督检查权
5 签约权	公司重要经济合同的签订权

五、工作关系及条件

	直接下属人数		间接下属人数	
工作关系	公司	所受监督	受公司董事会监督	
	内部	所施监督	对副董事长和总经理进行领导和监督	
	关系	平行关系	同公司的独立董事、其他董事的关系	
	公司外部主要关系		同政府机构、科研单位、合作机构的关系	
	国外机构主要关系			
工作场所	室内 ☐	室外 ☐	特殊场所 ☐	
工作时间	一般工作时间		固定 ☐	偶尔变动 ☐ 经常变动 ☐
	主要工作时间		白天 ☐	晚上 ☐ 不确定 ☐
使用设备	车一部、电脑一台、笔记本电脑一台			



六、任职资格

1. 学历与专业

最佳学历	硕士或博士	最低学历	大专
专业要求	不限		
资格证书	学历证书、奖项证书、特殊荣誉证书		
年龄要求	35 岁以上	性别要求	男

2. 必要的知识

必备知识	管理学、人际关系学、法律学
外语要求	国家公共英语四级
计算机要求	日常办公、网络知识

3. 工作经验

本职位工作适应期	1 年
所需工作经历	5 年以上本职位工作经验

4. 所需业务、技能培训

培训时间	不需要 ☐ 3 个月以下 ☐ 3~6 个月 ☐ 6~12 个月 ☐	
培训科目	相关知识	
1	管理能力	时间管理、授权、团队建设、激励等管理能力
2	领导力	领导学的方法和技巧
3	战略决策能力	战略的制定和执行
4	人力资源管理能力	人员的选拔、激励与任用

5. 能力和素质要求

必备能力	能力项目	能力标准
	领导力	充分授权、合理评价他人、激励和辅导下属的能力
	战略思考能力	能把握组织面临的挑战和机会,兼顾长短期目标
	决策能力	善于把握决策时机,提出可行方案
	用人能力	识人、励人、用人的能力
其他能力	能力项目	能力标准
	亲和力	平易近人,易于同他人沟通
	沟通能力	很好的语言表达、说服和谈判能力
	组织计划能力	能自如地指挥调度下属的能力
个人素质	素质项目	素质要求
	影响力	广泛的人个影响力和个人魅力
	效率	个人行事的效率迅速,风格独特



6. 职位关系

可直接晋升的职位	董事局主席
可相互轮换的职位	董事局主席
可晋升至此的职位	副董事长/总经理
可以降级的职位	副董事长/总经理

2. 董事长秘书

一、基本资料

职位名称	董事长秘书	所属部门	行政部
职务等级	2 级	薪酬等级	2 级
直接上级	董事会办公室	直接下级	
辖员人数		本职位定员人数	1 人
职位编号	XZHB - 001	说明书编号	SHMSHU - 004
编写人		批准日期	
审批人签名		任职者签名	

二、职位概要

负责董事会有关文字材料等文秘工作,受董事长委托,行使对董事会日常工作协调和会议召集管理权限,对承担的工作负全面的责任

三、工作内容及绩效标准

编号	工作内容	工作依据	权责	文件、表单处理		考核基准	占用时间
				名称	呈报/送单位		
1	负责召集董事会议,进行会议的筹备、通知	根据例 行董 事会 的时 间	主 办	《关于召 开董 事会 的 通 知》	※董事长 ※各董事	※会议 准 时 召 开 ※信 息 及 时 传 递 到 参 会 人 员	5%
2	负责董事会议的记录		主 办	《董事 会 会 议 备 忘 录》	※董事长 ※各董事	※记 录 的 完 备 程 度 ※记 录 的 准 确 程 度	10%
3	负责会议材料的整理、存档工作	《存档材 料的标 准》	主 办			材 料 的 完 整 性	10%



工作岗位说明书

编号	工作内容	工作依据	权责	文件、表单处理		考核基准	占用时间
				名称	呈报/送单位		
4	负责公司印章、法人章的管理	《关于公司印章、法人章的管理规定》	主办	《用章申请表》	董事长	※ 没有因印章、法人章管理失误给公司造成损失 ※ 申请表中要符合用章规定	5%
5	负责会议资料的发放、收集		主办				10%
6	负责董事长来往信件的处理工作		主办	《信件登记表》		信件及时传递到董事长	15%
7	做好保密工作,并严格遵守公司保密规定	《公司保密规定》	主办			保密文件的保管	5%
8	负责公司的传真接收和发放		主办	《来往传真记录表》	行政部	重要传真及时送达目的人	10%
9	负责公司文件的打字和复印		主办	《公司重要文件复印打印登记表》	行政部	文件的准确性	15%
10	负责起草公司年度、季度、月度工作总结报告及董事长讲话稿	工作的实际进展情况	主办	《工作总结报告》	董事长	报告的真实性	10%
11	协助行政部做好来宾的接待工作		协办				5%



四、责任范围

汇报责任	向董事长汇报董事会的召集情况及各部门经理的日常重要请示项目		
督导责任	直接督导____人	间接督导____人	专业督导____人
培育责任	直接指导	现场指导其他的总经理秘书应该如何处理日常文秘事务	
	专业培育	讲授自己的秘书工作实务,让其他总经理秘书共享你的经验	
	其 他		
成本责任	电话	控制成本,每月的电话费用应在 200 元~250 元之间	
	电脑	维护好电脑,以免病毒的侵入使文件丢失而给公司带来不必要的损失	
	手机费	每月手机费用报销实际金额的 50%	
	办公用品及设备	对纸张、打印机的耗材应该节俭使用	
财务权责	视董事长授权而定		
保密责任	对董事会的重大决议以及影响公司发展的重要决定要严加保密		
参会责任	参加董事会和公司召开的有关会议,参加董事会、公司各类工作协调会和评比会并作记录,重要会议内容上报有关人员		

五、工作关系及条件

	直接下属人数		间接下属人数	
工作关系	公司内部主要关系	向各部门经理下发董事会的相关决定、决议		
	公司外部主要关系	协助董事长进行公司外的公关事宜		
	国外机构主要关系	负责本公司驻外国的办事处的接洽、联系工作		
工作场所	室内 ☐	室外 ☐	特殊场所 ☐	
工作时间	一般工作时间	固定 ☐	偶尔变动 ☐	经常变动 ☐
	主要工作时间	白天 ☐	晚上 ☐	不确定 ☐
使用设备	电话一部、电脑一台、打印机一台、复印机一台、商务通一个			

六、任职资格

1. 学历与专业

最佳学历	硕士	最低学历	本科
专业要求	企业管理、公关文秘、人力资源管理		
资格证书	学历证书、学位证书、职业资格证书		
年龄要求	25 岁以上	性别要求	不限



2. 必要的知识

必备知识	人际关系学、公共关系学、管理学、信息系统管理学
外语要求	最好双外语,国家公共英语六级
计算机要求	熟练应用办公软件,熟悉网络

3. 工作经验

本职位工作适应期	3个月
所需工作经历	至少在本岗位工作2年以上

4. 所需业务、技能培训

培训时间	不需要 ☐ 3个月以下 ☐ 3~6个月 ☐ 6~12个月 ☐
培训科目	相关知识
1 公共关系学	如何处理公司对内、对外的公共关系
2 文秘实务	文秘的日常事务及处理方法
3 人际关系学	人际关系的处理方法、技巧、实务
4 领导学	领导科学理论与实践
5 公文写作	日常公文、文件、草案的起草
6 档案管理	档案分类、存放、管理的方法

5. 能力和素质要求

	能力项目	能力标准
	文字组织能力	良好的文字组织、写作能力,能很好地处理日常的公文、文件
一般能力	管理协调能力	协调好各职能部门、各部门总经理与董事长及时沟通,协助董事长处理好日常办公事务
	沟通能力	与各部门的相关负责人员及时沟通
	表达能力	能很好地传达董事长的各项旨意
	能力项目	能力标准
其他能力	危机处理能力	能应付日常突发的各种事件,反应灵敏
	驾驭能力	能够驾驭全局,把握宏观,有效控制
个人素质	素质项目	素质要求
	责任感	勇于承担责任,工作认真负责
	事业心	对公司的发展、本人的职业前景充满信心
个性特征	个性项目	要求程度
	灵活性	处理问题讲究方法策略,反应敏捷,善于变化
	效率性	办事有时间观念,响应速度快
	亲和性	和蔼,易相处