



现代企业规范化管理体系丛书

BOOK 经管

职位说明书 设计实务

尹隆森 编著

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

现代企业规范化管理体系丛书

职位说明书设计实务

尹隆森 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职位说明书设计实务/尹隆森编著. —北京: 人民邮电出版社, 2004.8

(现代企业规范化管理体系丛书)

ISBN 7-115-12439-6

I. 职... II. 尹... III. 企业管理—职位—说明书—设计 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 067560 号

现代企业规范化管理体系丛书

职位说明书设计实务

-
- ◆ 编 著 尹隆森
责任编辑 赵卉蓉 吴大伟

 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626377 (销售部)
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京展望印刷厂印制
新华书店总店北京发行所经销

 - ◆ 开本: 720×980 1/16
印张: 28 2004 年 8 月第 1 版
字数: 420 千字 2004 年 8 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-12439-6/F · 528

定价: 46.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

前 言

众所周知，企业的成功离不开卓越的管理，卓越的管理又是以管理规范化为基础的。目前，建立规范化的管理体系已经成为现代企业工作的重点之一。那么，企业为什么一定要建立一套规范化的管理体系呢？现代企业规范化管理体系为什么要以人力资源管理为核心？

管理不规范是我国企业与国际化企业的主要差距。比如有些企业老总非常忙碌，但企业的经营业绩却很不理想；有些企业员工的职责划分不清，遇事互相推诿；有些企业员工人浮于事，内耗无穷……其实这些问题归根到底都是管理的问题，即管理的随意成分较多，缺乏管理的规范化。

一个企业有了一套完整的管理体制，许多问题就可以迎刃而解，反之如果企业没有一整套管理规则、管理秩序，必然会出现形形色色的各种问题。我们经常会发现这样的情况，本来企业经营得很出色，但是经营者一旦变更，企业业绩立刻大幅下滑，甚至有的企业立刻就会垮台。这样的例子在我国已经很多。相反，国外的企业就要好得多，它们并没有因为企业领导人的变更而使业绩下挫，例如微软（中国）总公司并没有因为吴士宏的辞职而使经营受到影响。还有，为什么我们的企业领导人总是特别忙，有时候忙得顾不上吃饭、顾不上睡觉、顾不上陪家人……企业还不一定搞得不好。而国外企业的经营者在出色完成经营业绩的同时，却有时间去打高尔夫、有时间去夏威夷度假、有时间陪朋友交流……他们为什么那么空闲？那么有情趣？

实际上我们的企业内部缺乏的是一种行之有效的管理机制。企业要发展，不但要建立一种行之有效的、形成完整体系的管理机制，而且应该以这种管理机制为基础建立相应的管理规则，从而建立起规范的管理秩序。在这样一个有着严密管理体制的企业里，无论是谁，只要你站在特定的职位上，就要遵守这种规则，并且要按照这种规则来从事工作。在这种管理机制下，不会

出现内耗，不会出现协调不畅，不会出现业务空缺。这样的管理机制一旦建立，无论是普通管理人员还是最高决策者，任何职位的变化，整个管理机制都不会改变，这样企业就不会因为人员变更而使经营状况发生变化。因此，我们把建立这种管理机制、管理规则和管理秩序的工作，叫做企业的“规范化管理”。这种管理体系我们称之为“现代企业规范化管理体系”。所谓现代企业规范化管理体系，就是按照市场经济的企业运营规律和现代企业制度，建立的一套严谨的、科学的、系统的管理机制，并在这种机制基础上建立的管理规则和管理秩序。只有建立了这样一套完整的“现代企业规范化管理体系”，企业才能进入一种井然有序的规范化运作状态；企业所有的人员才能各司其职、各负其责、各尽所能、各取所得；才能使企业的内耗降到最低，企业的效益达到最高，企业的竞争力达到最强。

现代企业规范化管理体系为什么要以人力资源管理为核心呢？

其实“人力资源管理”区别于传统的“人事管理”不仅仅是字面上的变化，它在对人的管理上有着更为科学和深刻的内涵。过去国有企业传统的“人事管理”是围绕着人事档案为中心的，人事部门根据上级的决定办理员工的调进、调出手续，凭借转来的档案确定员工的工资等级，等等。因此我们说传统的“人事管理”是一种对人的静态管理，而“人力资源管理”则是一种对人的动态管理。“人力资源管理”不单单负责员工的调进、调出、薪酬、考核、培训等事务，更重要的是对如何最大限度地调动员工的积极性进行研究并负责实施。这是“人事管理”和“人力资源管理”最重要的不同。“人力资源管理”在人才的运用上是以人为本的，将人作为企业最重要的资源加以管理、开发和利用，重点是开发人的潜能，激发人的潜力，并以此作为自己的中心工作。

在企业的各项管理工作中，首要的是人的管理。只有最大限度地调动员工的积极性，发挥企业员工的最大主观能动性，才能使员工的工作由被动变主动，从“要我做”到“我要做”。在这方面，“人力资源管理”将起到重要的作用。而以前那种静态的“人事管理”部门绝对起不到这种作用的。所以曾有人说“企业惟一的资源是人”，其实并不过分。公司的各项工作全靠人的作用，人的作用发挥到极致，公司才能在激烈的市场竞争中求得生存和发展。

因此，“人力资源管理”是公司各项管理的基础平台。所以在这套“现代

企业规范化管理体系”中，将以“人力资源管理”为其核心内容。

“现代企业规范化管理体系”全称为“以人力资源管理为核心的现代企业规范化管理体系”，英语缩写为 SMS (Standardization Management System)。SMS 体系针对企业现状和发展趋势，就企业发展战略、组织与职位管理、薪酬福利管理、目标管理等重新进行全面的整合设计，构建规范化和系统化的现代企业管理平台。

SMS 体系具体内容包括：企业发展战略、组织结构设计、职能设计、职位设置、职位描述、职位评估、薪酬福利设计、长期激励机制设计、股权收益机制设计、人力资源开发、管理流程设计、管理标准设计、管理表单设计、管理信息系统设计、目标管理、绩效考核、奖惩兑现等。

为了帮助企业尽快掌握现代企业规范化管理理论和操作方法，笔者在本系列丛中，为大家提供了一套完整的“现代企业规范化管理体系”的范例，除了详细介绍它的基本理论外，还列举了大量的有针对性的案例，以帮助企业建立规范化管理体系时作为参考。希望本套丛书的内容能对企业的管理工作起到积极的作用。

编 者

2004 年 7 月 13 日

作者简介

尹隆森先生是我国著名的企业管理咨询专家、人力资源管理专家，是香港光华管理学院特聘培训师、北京时代光华教育发展有限公司聘高级培训师。

尹隆森先生 1966 年毕业于北京工业大学。1984—1985 年留学日本，师从国际质量管理大师石川馨先生研究全面质量管理。后期跟随日本著名企业诊断专家仓原文照先生作访问学者，进修和研究企业诊断。

回国后，尹隆森先生先后在大型国有企业交通部第一公路工程局担任处长、副总经济师，中外合资企业华祥国际工程有限公司担任董事、总经理。

尹隆森先生曾为几十家企业进行过企业管理咨询，并为联想集团、海南椰树集团和中国航空工业第一集团等企业讲授过高级管理培训课程。

第 1 章 职位描述	1
1.1 职位说明书与职位描述的概念	3
1.1.1 什么是职位说明书.....	3
1.1.2 什么是职位描述	3
1.2 职位说明书的作用	3
1.2.1 招聘新员工	3
1.2.2 确定薪酬标准	3
1.2.3 进行工作目标管理	3
1.2.4 进行考核与决定奖惩	4
1.2.5 教育与培训	4
1.2.6 晋升与开发	4
1.3 职位说明书的编制方法	4
1.3.1 职位名称和上、下级关系	4
1.3.2 任职资格与条件	4
1.3.3 职位目的	4
1.3.4 公司内外部沟通关系	5
1.3.5 责任范围	5
1.3.6 责任程度	5
1.3.7 建议考核内容	5
1.4 职位说明书编制中需要注意的问题	5
1.4.1 注意职位描述和组织结构设计、职能分解、职位设置的一致性和衔接性	5

1.4.2	任职条件中的学历、经验等条件要掌握适度	6
1.4.3	职责划分要清晰	6
第2章	生产制造业企业的职位描述	7
2.1	公司总部	9
2.1.1	董事长	9
2.1.2	总裁	12
2.1.3	市场总监	14
2.1.4	运营总监	17
2.1.5	技术总监	20
2.1.6	财务总监	23
2.1.7	行政总监	26
2.2	企业管理部	28
2.2.1	部长	28
2.2.2	企划专员	31
2.2.3	企管专员	33
2.2.4	网络信息专员	36
2.2.5	合同法律专员	38
2.3	生产部	40
2.3.1	部长	40
2.3.2	计划统计专员	43
2.3.3	生产调度专员	45
2.3.4	设备管理专员	47
2.3.5	安全管理专员	49
2.4	技术发展部	51
2.4.1	部长	51
2.4.2	技术管理专员	54
2.4.3	技术研发专员	56
2.5	质量管理部	58
2.5.1	部长	58
2.5.2	质控工程师	61

2.5.3	认证工程师	63
2.5.4	质检工程师	65
2.6	财务部	67
2.6.1	部长	67
2.6.2	资金管理专员	70
2.6.3	成本管理专员	72
2.6.4	会计师	74
2.6.5	出纳员	76
2.7	审计部	78
2.7.1	部长	78
2.7.2	审计师	81
2.8	人力资源部	83
2.8.1	部长	83
2.8.2	员工管理专员	86
2.8.3	薪酬福利专员	88
2.8.4	培训专员	90
2.9	行政部	92
2.9.1	部长	92
2.9.2	行政管理专员	95
2.10	总裁办公室	97
2.10.1	主任	97
2.10.2	秘书	99
2.11	销售公司	101
2.11.1	经理	101
2.11.2	销售部经理	104
2.11.3	客户关系部经理	112
2.11.4	售后服务部经理	118
2.12	储运公司	122
2.12.1	经理	122
2.12.2	供应科长	125
2.12.3	采购主管	127

2.12.4	仓储科长	129
2.12.5	仓库主任	131
2.12.6	运输科长	133
2.13	生产子公司（工厂）	135
2.13.1	经理（厂长）	135
2.13.2	总工程师	137
2.13.3	经理（厂长）助理	139
2.13.4	办公室主任	141
2.13.5	生产科	143
2.13.6	技术质量科	151
2.13.7	车间	157
第 3 章	信息产业企业的职位描述	167
3.1	软件公司	169
3.1.1	首席官办公会	169
3.1.2	市场部	179
3.1.3	销售部	187
3.1.4	产品开发事业部	191
3.1.5	基础研究事业部	199
3.2	网站公司	203
3.2.1	首席官办公会	203
3.2.2	网站资讯部	205
3.2.3	网页制作部	209
3.2.4	网络运行部	213
第 4 章	设计、科研单位的职位描述	217
4.1	市场开发部	219
4.1.1	部长	219
4.1.2	市场开发专员	221
4.1.3	投标专员	223
4.1.4	报价工程师	225

4.1.5	文员/翻译	227
4.2	计划经营部	229
4.2.1	部长	229
4.2.2	计划专员	231
4.2.3	统计专员	233
4.2.4	经营管理专员	235
4.3	项目管理部	237
4.3.1	部长	237
4.3.2	项目管理专员	239
4.3.3	计划统计专员	241
4.3.4	信息管理专员	243
4.4	科技发展部	245
4.4.1	部长	245
4.4.2	科技发展管理专员	247
4.5	技术质量部	249
4.5.1	部长	249
4.5.2	技术管理专员	252
4.5.3	质量管理专员	254
4.5.4	质量认证专员	256
4.5.5	标准化管理专员	258
4.6	设计项目组	260
4.6.1	项目组组长	260
4.6.2	首席设计师	262
4.6.3	设计师	264
4.7	党群系统	266
4.7.1	党委书记	266
4.7.2	党委副书记兼纪委书记	268
4.7.3	工会主席	270
4.7.4	党委组织部部长	272
4.7.5	党委宣传部部长	274
4.7.6	团委书记	276

第 5 章 房地产企业的职位描述	279
5.1 投资发展部	281
5.1.1 投资发展部经理	281
5.1.2 总经济师	283
5.1.3 投资分析师	285
5.1.4 数据统计员	287
5.2 市场部	289
5.2.1 市场部经理	289
5.2.2 市场分析主管	291
5.2.3 公关主管	293
5.2.4 广告策划主管	295
5.2.5 平面设计师	297
5.2.6 文字编辑	299
5.3 销售部	301
5.3.1 销售部经理	301
5.3.2 销售主管	303
5.3.3 销售员	305
5.3.4 客户服务主管	307
5.3.5 客户服务助理	309
5.3.6 统计员	311
5.4 开发部	313
5.4.1 开发部经理	313
5.4.2 立项主管	315
5.4.3 融资主管	317
5.5 工程部	319
5.5.1 工程部经理	319
5.5.2 工程主管	321
5.5.3 测量员	323
5.6 造价部	325
5.6.1 造价部经理	325
5.6.2 土建预算员	327

5.6.3	安装预算员	329
5.7	材料设备部	331
5.7.1	材料设备部经理	331
5.7.2	计划员	334
5.7.3	采购专员	336
5.7.4	收料员	338
5.8	技术部	340
5.8.1	技术部经理	340
5.8.2	土建工程师	342
5.8.3	水暖工程师	344
5.8.4	电气工程师	346
5.9	质量管理部	348
5.9.1	质量管理部经理	348
5.9.2	质检工程师	350
5.9.3	内审员	352
5.10	工程公司	354
5.10.1	工程公司经理	354
5.10.2	土建技术员	356
5.10.3	土建工长	358
5.10.4	水电工长	360
5.10.5	预算员	362
5.10.6	核算员	364
5.10.7	质检员	366
5.10.8	安全员	368
5.10.9	材料员	370
5.10.10	材料会计	372
5.10.11	仓库保管员	374
5.10.12	维修工	376
第 6 章	综合性集团的职位描述	379
6.1	企业管理部	381

6.1.1	董事长	381
6.1.2	总经理	383
6.1.3	企业管理部经理	385
6.1.4	计划统计主管	387
6.1.5	调度主管	389
6.2	行政部	391
6.2.1	行政总监	391
6.2.2	行政主管	393
6.2.3	办公室主任	395
6.2.4	办公室秘书	397
6.3	市场部	399
6.3.1	市场总监	399
6.3.2	运营总监	401
6.4	企业发展部	403
6.4.1	企业发展部经理	403
6.4.2	公共关系主管	405
6.5	投资管理部	407
6.5.1	投资管理部经理	407
6.5.2	市场主管	409
6.5.3	投资分析主管	411
6.6	人力资源部	413
6.6.1	人力资源部经理	413
6.6.2	薪酬福利主管	415
6.7	财务部	417
6.7.1	财务总监	417
6.7.2	财务部经理	419
6.7.3	财务部会计	422
6.7.4	财务部出纳员	424
6.8	审计部	426
6.8.1	审计部经理	426
6.8.2	审计师	428

第 **1** 章 职位描述

