

MODELS FOR POSITION CLASSIFICATION & PEOPLE MANAGEMENT

职位说明书与 员工手册范本

现代企业人力资源管理实务必备

郑大奇/主编

工作分析、职位说明书、任职资格说明是招聘、培训、人员调配、薪酬及绩效管理的基础。本书囊括了大多数企业工作分析和职位管理方面的成功经验，并在此基础上给出了大量常见职位及员工手册的标准范本，供企业在选人、用人、育人时参考使用。

企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

职位说明书 与员工手册范本

郑大奇/主编

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

职位说明书与员工手册范本/郑大奇主编. —北京:企业管理出版社,2003.3

ISBN 7-80147-862-2

I. 职… II. 郑… III. 企业管理:人事管理—表格 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 010864 号

书 名:职位说明书与员工手册范本

作 者:郑大奇

责任编辑:朱志琼 技术编辑:华 瑞

书 号:ISBN 7-80147-862-2/F·860

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京地质印刷厂

经 销:新华书店

规 格:690 毫米×960 毫米 16 开本 20.5 印张 250 千字

版 次:2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

定 价:42.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

当“人力资源管理”这个时髦的名词在中国企业管理中变得炙手可热的时候，中国人重新拾起了老祖宗的东西：以人为本。这个十分本土化的概念被善于“本土化经营”的诺基亚应用于自己的企业使命中后，成功地激发了中国员工的工作热情，从而使诺基亚捷足先登中国早期手机市场，成为中国目前最知名的手机品牌之一。诺基亚耀眼的“商业神话”使它的成功经营理念一度成为众多企业纷纷效仿的对象。

然而，在2002年由前程无忧（一家具有国内领先水平的人力资源服务商）出版的《人力资本》杂志的某一期中，一个栏目主持人发出质疑：就中国当前的企业管理状况而言，真的要“以人为本”吗？这言论听起来有点标新立异，但细想也不无道理：中国很多正工作着的人其实远未达到职业标准，职业化、制度化才是改善目前企业管理状况的根本，所以，中国企业管理在初级阶段应该是“以制度为本”。

究竟是“以人为本”，还是“以制度为本”，这看似对立的两种选择，实际上反映了同一个问题：如何实现“以人为本”这种管理高境界？特定企业与人力资源管理的种种原理、技术相结合形成的制度能够帮助企业实现这一目标。我们在这里跟大家谈的就是“以制度为本”管理方法中的一部分：工作分析、职位说明、职位管理、能力管理等。

关于工作分析，在我们传统的劳动人事管理中，称之为“定岗定编”、“劳动定额”等。由于他们无法反映一个人“Job”（工作）的全貌，无法贯通人力资源管理的所有环节，所以衍生出一个全新的名词：工作分析。工作分析所能形成的一部分结果就是职位说明书。然而，很多人并没有看到工作分析及职位说明书的重要性，甚至由于某些产业的剧烈变化（比如IT行业三五个月内业务及组织结构就会重新调整），有人就问：“还有没有必

要进行工作分析？有没有必要做职位说明书？”

然而，如果您具体从事过人力资源管理，或者在研究人力资源管理，您也许会知道工作分析、职位说明书、任职资格说明等是一切人力资源管理活动的基础。无论是招聘、培训，还是人事调配、薪酬管理以及绩效管理，工作分析的结果都可以为您提供全方位的信息与指导，它告诉您需要招聘具有什么能力和经验的人，告诉您这个职位上的人需要什么样的培训和辅导，告诉您某个人是否适合某个职位，并为工作考核提供各种基础信息。

关于工作分析的诸多重要性，我们无须赘言，很多有关人力资源管理的书籍和论述已经做了这些工作，本书则是填补他们的空白：总结特定行业特定职位管理的最佳实践经验，让管理者知道自己原来对某个职位所设定的要求是否符合已被成功实践过的标准，为他们确定自己所在企业各岗位的具体职责权限、能力要求及经验要求等提供了参照的依据。

本书编者在总结大多数企业工作分析、职位管理方面的成功实践标准过程中，一方面时常为自己的工作所鼓舞；另一方面又诚惶诚恐，毕竟这是一次尝试，我们从事的是别人没有从事过的工作，我们仍然处于起步阶段。所以，我们诚心地建议您不要把本书的职位说明和员工手册生搬硬套，建议您结合实际情况参考使用。

编者认为，工作分析及职位管理是一种专业性非常强的工作，如果您欲从事这方面的工作，您有两个选择：第一，如果在这方面您有足够的专业技术、经验、人力和时间，您可以自己进行职位评估；第二，如果没有以上优势，您须依靠第三方的力量，即专家或专业咨询公司。

需要说明的是，编者在编写本书时，参考了一些先进企业的成功实践经验，并对一些专家进行了访谈，在此一并向他们表示诚挚的谢意。没有前人辛勤的工作，就没有这本书的诞生，让我们翘首以待这本书所产生的社会效应，愿它能真正方便广大人力资源管理者在工作中参考使用。

编者于北京大学

2003年5月

目 录

第 1 章 高层管理职位	(1)
1. 总经理 (总裁)	(3)
2. 副总经理	(5)
3. 财务总监 (CFO)	(7)
4. 市场总监 (CMO)	(9)
5. 运营总监 (COO)	(11)
6. 销售总监	(13)
7. 技术总监 (CTO)	(15)
8. 人力资源总监	(16)
9. 生产总监	(18)
10. 总经理 (副总经理) 助理	(19)
第 2 章 财务与会计职位	(21)
11. 财务经理	(23)
12. 审计主管	(24)
13. 财务成本控制主管	(25)
14. 应收账款主管	(26)
15. 投资主管	(27)
16. 预算主管	(28)
17. 资金预算主管	(29)
18. 现金流主管	(30)

19. 投标主管	(31)
20. 会计员	(32)
21. 财务助理	(33)
22. 审计员	(34)
23. 财务分析师	(35)
24. 统计分析师	(37)
25. 税务员	(38)
26. 清算员	(39)
27. 簿记员	(40)
28. 出纳	(41)
29. 收银员	(42)
30. 资本市场专家	(43)
31. 预算分析师	(44)
32. 财务顾问	(45)
33. 投资分析师	(46)
 第3章 行政管理职位	 (47)
34. 战略部主管	(49)
35. 发展经理	(50)
36. 区域生产和事业发展经理	(51)
37. 系统规划与战略管理专家	(52)
38. 行政部经理	(53)
39. 秘书	(54)
40. 前台	(55)
41. 总经理秘书	(56)
42. 经理助理	(57)
43. 翻译	(58)
44. 行政助理	(59)

45. 总务	(60)
46. 律师	(61)
47. 法务助理	(62)
48. 收发员	(63)
49. 组织沟通主管	(64)
50. 物业主管	(65)
51. 物业维护经理	(66)
第4章 人力资源管理职位	(67)
52. 人力资源经理	(69)
53. 员工关系经理	(71)
54. 培训与发展经理	(72)
55. 人力资源信息系统经理	(73)
56. 员工记录经理	(74)
57. 招聘专员	(75)
58. 薪酬专员	(76)
59. 绩效考核主管	(77)
60. 培训专员	(78)
61. 薪酬分析师	(79)
62. 人事助理	(80)
63. HRIS 专家	(81)
第5章 市场营销职位	(83)
64. 市场经理	(85)
65. 客户服务中心主管	(87)
66. 用户质量工程师	(88)
67. 高级产品经理	(89)
68. 市场部主管	(90)

69. 市场助理	(91)
70. 公关部主管	(92)
71. 公关助理	(93)
72. 市场拓展经理	(94)
73. 市场调研主管	(95)
74. 市场调研分析员	(96)
75. 策划部经理	(97)
76. 美工	(98)
77. 广告专员	(99)
 第6章 销售职位	 (101)
78. 客户经理	(103)
79. 销售代表	(104)
80. 销售工程师	(105)
81. 渠道经理	(106)
82. 电话销售代表	(107)
83. 销售主任	(108)
84. 促销员	(109)
85. 商务助理	(110)
86. 医药销售代表	(111)
87. 销售经理	(112)
 第7章 生产运营职位	 (113)
88. 质量工程师 (软件业)	(115)
89. 工艺工程师	(116)
90. 设备维护工程师	(117)
91. 工业工程师	(118)
92. 生产组织与管理	(119)

93. 生产项目管理	(120)
94. 制造部经理	(121)
95. 工程部经理	(122)
96. 木工	(123)
97. 生产调度	(124)
98. 车间主管	(125)
99. 质量安全技工	(126)
100. 质量安全经理	(127)
101. 生产主管	(128)
102. 物流管理经理	(129)
103. 采购工程师	(130)
104. 供应质量工程师	(131)
105. 生产采购员	(132)
106. 物流专家	(133)
107. 保管员	(134)
108. 商品储运员	(135)
109. 商品护运员	(136)
110. 理货员	(137)
111. 采购经理	(138)
112. 调度员	(139)
113. 叉车司机	(140)
114. 报关员	(141)
115. 货运经理	(142)
116. 仓库经理	(143)
117. 采购战略分析员	(144)
 第8章 技术职位	 (145)
118. 平面设计人员	(147)

119. 网页设计人员	(148)
120. 数据库应用开发工程师	(149)
121. 高级程序员	(150)
122. 硅酸盐工程师	(151)
123. 非金属矿及制品工程师	(152)
124. 无机非金属新材料工程师	(153)
125. 水资源工程师	(154)
126. 食品工程师	(155)
127. 环境损害控制工程师	(156)
128. 安全工程师	(157)
129. 环境污染治理工程师	(158)
130. 环境检测工程师	(159)
131. 机械设计工程师	(160)
132. 机械制造工程师	(161)
133. 路桥工程师	(162)
134. 设备管理工程师	(163)
135. 质量工程师	(164)
136. 标准化工程师	(165)
137. 设计经理	(166)
138. IT 工程师	(167)
139. 开发部经理	(168)
140. 研发主管	(169)
141. 产品设计工程师	(170)
142. 产品开发经理	(171)
143. 信息员	(172)
144. 测试主管	(173)
145. 通讯工程师	(174)
146. 通讯系统分析员	(175)

147. 通讯测试工程师	(176)
148. 模拟系统工程师	(177)
149. 网络管理工程师	(178)
150. 软件工程师	(179)
151. 硬件工程师	(180)
152. 数据库工程师	(181)
153. 计算机测试工程师	(182)
154. 系统应用工程师	(183)
155. 系统开发工程师	(184)
156. 系统分析员	(185)
157. 系统操作员	(186)
158. 程序员	(187)
159. 网络工程师	(188)
160. 网络安全工程师	(189)
161. 网络测试工程师	(190)
162. 网站工程师	(191)
163. 布线工程师	(192)
164. 网络系统分析员	(193)
165. 网络管理员	(194)
166. 电气工程师	(195)
167. 电子工程师	(196)
168. 建筑工程师	(197)
169. 园林工程师	(198)
170. 道路桥梁工程师	(199)
171. 土木建筑工程师	(200)
172. 城镇规划设计工程师	(201)
173. 水利水电建筑工程师	(202)
174. 技术团队领导	(203)

第9章 其他职位	(205)
175. 项目经理	(207)
176. 项目计划工程师	(208)
177. 拍卖师	(209)
178. 典当业务员	(210)
179. 租赁业务员	(211)
180. 鉴定估价师	(212)
181. 解决方案顾问 (IT 业)	(213)
182. 高级解决方案结构工程师 (IT 业)	(214)
183. 档案控制经理	(215)
184. 管理顾问 (IT 业)	(216)
185. 餐饮服务主管	(217)
186. 食品质量控制主管	(218)
187. 食品分销顾问	(219)
188. 食品分销主管	(220)
189. 书店经理	(221)
190. 会议规划师	(222)
191. 政策分析师	(223)
 第10章 员工手册范本	 (225)
192. 顾问公司员工手册	(227)
193. 科技开发公司员工手册	(241)
194. 贸易公司员工手册	(250)
195. 制造业企业员工手册	(262)
196. 商业企业员工手册	(285)
附表1: 一般职员绩效考核表 (一)	(300)
附表2: 一般职员绩效考核表 (二)	(302)
附表3: 职员定期考绩评分表	(304)

附表 4: 生产人员绩效考核表	(305)
附表 5: 助理人员绩效考核表 (一)	(306)
附表 6: 助理人员绩效考核表 (二)	(307)
附表 7: 主管绩效考核表	(308)
附表 8: 主管以上级别职位绩效考核表 (一)	(309)
附表 9: 主管以上级别职位绩效考核表 (二)	(310)

高层管理职位

法国经济学家弗雷德里·巴师夏曾说过,一个人如果要享受一切现代文明但又不求人的话,花上一万年的时间也未必能将文明制造出来。这个论断很好地说明了分工在经济和文明发展中的重要意义。

分工带来效率,产生合作。合理的职位设置及其精确、量化的职位说明,使企业的员工招聘、绩效考核、薪酬待遇等人力资源管理工作有据可依。

企业是经济实体,它是在不断开展一系列经济事务基础上获得长远发展的。企业里的每一位高层管理者都分管着企业生产经营的某一个方面,他们既是这个方面的技术能手,也是这个方面的人事管理者,能像磁石一样吸引大批员工到他身旁,以他为方向,形成一股凝聚力,为该部门的工作努力发挥个人的聪明才智,在自己的岗位上推动企业整体目标顺利实现。这样的企业,才是一个有组织、有效率、有优秀发展能力的企业。

为企业高层管理者制订一个科学合理的职位说明,是企业成功管理的第一步。

本章重点关注：

- ☆ 总经理(总裁)
- ☆ 副总经理
- ☆ 财务总监
- ☆ 销售总监
- ☆ 生产总监
- ☆ 人力资源总监

1. 总经理(总裁)

职位名称	总经理(总裁)	职位代码		所属部门	
直属上级	董事会	管辖人数		职等职级	
晋升方向		候选渠道		轮转岗位	
薪金标准		填写日期		核准人	
<u>工作内容</u> ◆负责把握公司发展方向,制定公司的整体发展战略规划; ◆负责审核制定公司投资项目计划、管理方案、企业操作流程; ◆制订公司年度工作计划和整体经营管理工作; ◆推动各项管理规章、制度的建设和完善; ◆组织完成公司整体业务计划; ◆协调、激励各个部门的工作。					
<u>权责范围</u> 权力: ◆对公司发展规划、投资计划、研究开发有决策权; ◆对文件有审批权或否决权; ◆对各职能部门的总体经费支出有审批权或否决权; ◆对总经理基金有支配权; ◆对公司重大经营管理项目有主持权; ◆对直属下级有监督、指导权; ◆有人事任免权和公司章程赋予的其他权力。 责任: ◆对公司经营管理的重大决策负主要责任; ◆对公司重大经营管理项目负主持责任; ◆对全体员工负连带法律责任。					