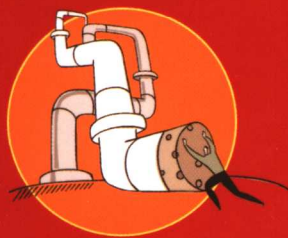


# 大公司

◎ 孙宗虎 编著  
◎ 权锡哲

# 职位

# 说明书设计范本



- 化工集团 • 物业公司
- 保险公司 • 软件公司
- 贸易公司 • 设计公司 • 物流公司



# 7 大公司职位说明书 设计范本

孙宗虎 权锡哲 编著

人民邮电出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

7 大公司职位说明书设计范本/孙宗虎, 权锡哲编著. —北京: 人民邮电出版社, 2006. 11

ISBN 7-115-15334-5

I. 7… II. ①孙… ②权… III. 公司—职位—说明书—范文 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 117101 号

### 内 容 提 要

本书以实际案例介绍了 7 个不同公司 (化工、保险、贸易、物流、物业、软件、设计) 的职位说明书。每个职位说明书都将职位名称、任职条件、责权划分、岗位职责及考核标准描述得清晰明确, 体现了很强的操作性和实务性。读者可结合自身的工作, 参照书中提供的范本, 设计各种职位的管理规范。

本书适用于企业中高层管理人员、企业各个部门的主管以及工作人员、培训和管理咨询人员。

### 7 大公司职位说明书设计范本

- 
- ◆ 编 著 孙宗虎 权锡哲  
责任编辑 许文瑛 赵卉蓉
  - ◆ 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>  
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷  
新华书店总店北京发行所经销
  - ◆ 开本: 787×1092 1/16  
印张: 19 2006 年 11 月第 1 版  
字数: 180 千字 2006 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-15334-5/F · 853

定价: 39.80 元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223

## 作者简介

### 孙宗虎

北京弗布克管理咨询有限公司总经理，知名人力资源管理实战派学者、高级咨询顾问、策划人。长期从事企业人力资源管理实务方面的研究与实践、企业人力资源管理咨询、企业E-LEARNING培训课程开发、企业培训教材与课程开发、大学管理课程课件开发等工作。

作者联系方式：sunzonghu@163.com

### 权锡哲

LG 中国有限公司培训中心高级培训师，主要负责LG中国有限公司核心人才的培养和新入社员工培训以及培训课程的开发。在企业人力资源管理培训、培训课程开发、新员工规范化管理以及 E-LEARNING 培训课程方面有着广泛的实践和工作经验。

职位说明书设计实务

最新职位说明书设计范本

7 大公司职位说明书设计范本

房地产业职位说明书设计范本

医药业职位说明书设计范本

服务业职位说明书设计范本

建筑业职位说明书设计范本

生产制造业职位说明书设计范本

信息与通信业职位说明书设计范本

医院职位说明书设计范本

物流公司职位说明书设计范本

物业公司职位说明书设计范本

广告公司职位说明书设计范本

销售公司职位说明书设计范本

# 前 言

随着我国改革开放的不断深入，越来越多的企业意识到人力资源管理在企业管理中的重要地位。职位说明书在人力资源管理中是一项基础管理工具，它是对企业中各职位进行定义、说明的文件。

可以说，职位说明书编制得是否成功，将直接影响到企业人力资源管理工作的效果。然而，我国很多企业基础管理薄弱，有的企业虽然编制了职位说明书，可是内容过于简单，对各岗位的描述不够详尽，缺乏足够的可操作性，在人力资源管理的实践中暴露出很多问题；而有的企业还没有编制职位说明书，因为不知道如何编制。

怎样才能编制一份合格的职位说明书呢？

针对我国企业人力资源管理薄弱的现状，我们以实际案例为主，按照公司从业性质推出了本书，为企业编制职位说明书提供了范例。

本书紧紧抓住中国企业的现实特点，从职位说明书的一般理论讲起，以化工集团公司、保险公司、贸易公司、物流公司、物业公司、软件公司、设计公司（院）7大公司的职位说明书为范例，向广大读者介绍鲜活、完整、具体的职位说明书的编制方法。

当然，每个企业都有自身发展的历程，也都有独具的特点和存在的问题，每一个岗位在不同的企业中也将有着不同的内涵。因此，广大企业在编制职位说明书时，必须对企业实际情况进行调查研究，可以本书作为参考，但切不可依葫芦画瓢，一切照搬本书案例，否则只会事与愿违。

由于时间仓促和编者水平有限，本书难免有不足之处，希望广大读者对本书存在的缺陷和问题进行批评指正，编者将不胜感激。

最后，衷心祝愿广大企业界的朋友们在本企业真正建立

起切实可行，能为企业管理创造新局面的目标管理体系和绩效考核指标体系。

在本书编写的过程中，孙宗坤负责收集和整理资料，王德敏、冯国庆参与编写了第2章；刘立梅、徐彦君参与编写了第3章；王罡、王刚参与编写了第4章；马娜、王琴参与编写了第5章；郭婷、黄琳参与编写了第6章；何猛、卢德芬参与编写了第7章，黄翼、曾秀花参与编写了第8章，对他们的劳动，在此一并表示感谢。

编者

2006年8月





# 目 录

第 1 章 职位说明书概述 .....	1
1.1 职位说明书的基本概念 .....	2
1.1.1 职位说明书 .....	2
1.1.2 职位描述 .....	2
1.1.3 职位说明书与职能分解、职位设置的关系 .....	2
1.2 职位说明书的六大作用 .....	2
1.2.1 为招聘提供依据 .....	3
1.2.2 指导员工工作 .....	3
1.2.3 提供薪酬标准 .....	3
1.2.4 提供考核标准 .....	3
1.2.5 说明员工发展方向 .....	3
1.2.6 为目标管理奠定基础 .....	4
1.3 职位说明书的内容 .....	4
1.3.1 基础资料 .....	4
1.3.2 职位简介 .....	4
1.3.3 职责与考核标准 .....	4
1.3.4 责任与权力 .....	5
1.3.5 工作沟通关系 .....	5
1.3.6 任职基本条件 .....	5
1.4 职位说明书编制中常见的几种错误 .....	5
1.4.1 责权利不一致 .....	5
1.4.2 与组织结构、职能分解脱节 .....	6
1.4.3 职责表述不清 .....	6
1.4.4 任职条件与企业实际情况不符 .....	6
第 2 章 化工集团公司职位说明书 .....	8
2.1 技术部 .....	9

2.1.1	技术部部长	9
2.1.2	研发组组长	13
2.1.3	技术组组长	16
2.1.4	测试组组长	19
2.2	物控部	22
2.2.1	物控部部长	22
2.2.2	采购组组长	26
2.2.3	收料组组长	29
2.2.4	发货组组长	32
2.2.5	仓储组组长	35
2.3	生产部	38
2.3.1	生产部部长	38
2.3.2	计划员	42
2.3.3	调度组组长	45
2.4	质量管理部	48
2.4.1	质量管理部部长	48
2.4.2	质检组组长	52
2.4.3	认证组组长	55
2.4.4	环境组组长	58
2.5	设备部	61
2.5.1	设备部部长	61
2.5.2	技术组组长	65
<b>第3章</b>	<b>保险公司职位说明书</b>	<b>68</b>
3.1	车险部	69
3.1.1	车险部经理	69
3.1.2	车险营销主管	73
3.1.3	承保主管	76
3.1.4	理赔主管	79
3.2	业务管理部	82
3.2.1	业务管理部经理	82

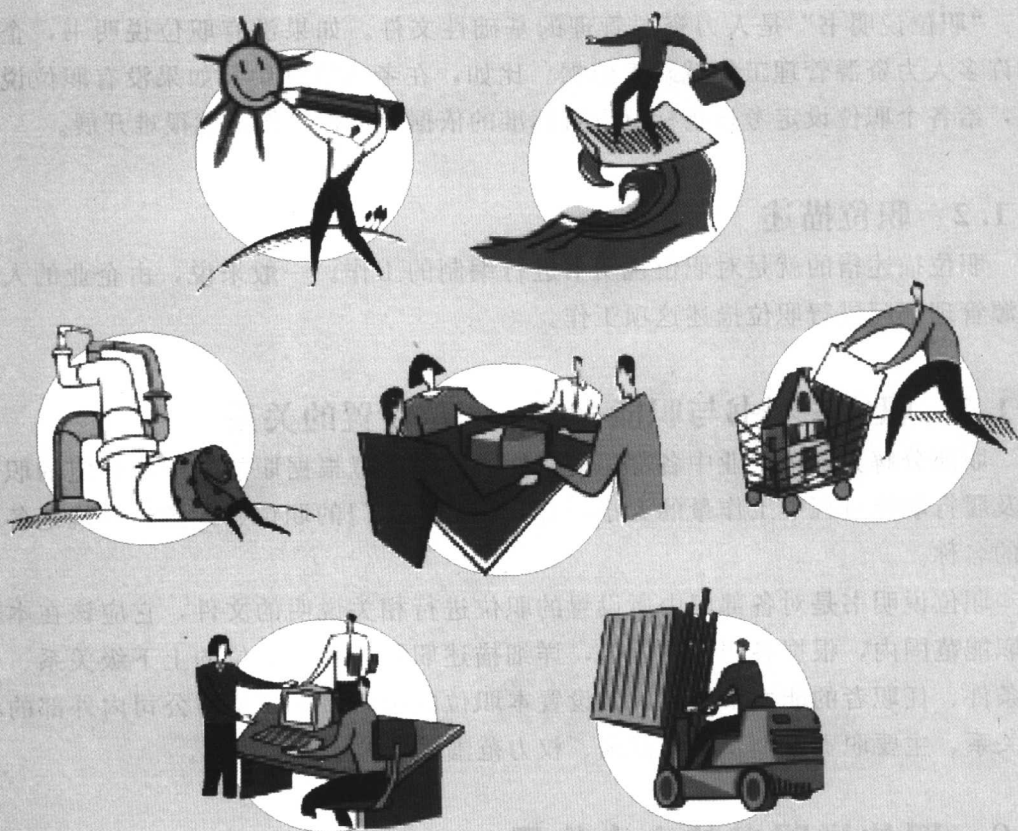
3.2.2	个人保险营销主管	86
3.2.3	团体保险营销主管	89
3.2.4	中介、代理主管	92
3.3	再保险部	95
3.3.1	再保险部经理	95
3.3.2	核保主管	99
3.4	客户服务部	102
3.4.1	客户服务部经理	102
3.4.2	客户服务主管	106
<b>第4章</b>	<b>贸易公司职位说明书</b>	<b>109</b>
4.1	成套中心	110
4.1.1	成套中心经理	110
4.1.2	投标主管	114
4.1.3	项目实施主管	117
4.2	市场开发中心	120
4.2.1	市场开发中心经理	120
4.2.2	品牌运作主管	124
4.2.3	营销主管	127
4.2.4	客户关系主管	130
4.3	贸易运作中心	133
4.3.1	贸易运作中心经理	133
4.3.2	客户服务主管	137
4.3.3	配载主管	140
4.4	品质管理中心	143
4.4.1	品质管理中心经理	143
4.4.2	质量工程师	147
<b>第5章</b>	<b>物流公司职位说明书</b>	<b>150</b>
5.1	采购部	151
5.1.1	采购部经理	151

5.1.2	采购主管 .....	155
5.2	物流部 .....	158
5.2.1	物流部经理 .....	158
5.2.2	物流规划主管 .....	162
5.2.3	仓储主管 .....	165
5.2.4	货运主管 .....	168
<b>第6章</b>	<b>物业公司职位说明书</b> .....	<b>171</b>
6.1	工程部 .....	172
6.1.1	工程部经理 .....	172
6.1.2	物料采购员 .....	176
6.1.3	物料调配主管 .....	179
6.1.4	设备技术主管 .....	182
6.2	物业服务部 .....	185
6.2.1	物业服务部经理 .....	185
6.2.2	计划主管 .....	189
6.2.3	收款主管 .....	192
6.2.4	关系协调主管 .....	195
6.3	物业管理处 .....	198
6.3.1	物业管理处经理 .....	198
6.3.2	工程组组长 .....	202
6.3.3	环境组组长 .....	205
6.3.4	护卫组组长 .....	208
<b>第7章</b>	<b>软件公司职位说明书</b> .....	<b>211</b>
7.1	客户工程中心 .....	212
7.1.1	客户工程中心经理 .....	212
7.1.2	客户服务工程师 .....	216
7.2	项目管理中心 .....	219
7.2.1	项目管理中心经理 .....	219
7.2.2	计划主管 .....	223

7.2.3	调配主管 .....	226
7.2.4	项目开发工程师 .....	229
7.3	研发中心 .....	232
7.3.1	研发中心经理 .....	232
7.3.2	软件工程师 .....	236
7.3.3	测试工程师 .....	239
7.3.4	文档工程师 .....	242
7.4	系统方案中心 .....	245
7.4.1	系统方案中心经理 .....	245
7.4.2	系统方案工程师 .....	249
<b>第8章</b>	<b>设计公司(院)职位说明书</b> .....	<b>252</b>
8.1	经营部 .....	253
8.1.1	部长 .....	253
8.1.2	经营管理专员 .....	257
8.2	项目管理部 .....	260
8.2.1	部长 .....	260
8.2.2	项目管理专员 .....	264
8.2.3	计划统计专员 .....	267
8.2.4	信息管理专员 .....	270
8.3	技术质量部 .....	273
8.3.1	部长 .....	273
8.3.2	技术管理专员 .....	277
8.3.3	质量管理专员 .....	280
8.4	项目设计组 .....	283
8.4.1	组长 .....	283
8.4.2	首席设计师 .....	287
8.4.3	设计师 .....	290

# 第 1 章

## 职位说明书概述



职位说明书对企业人力资源管理非常重要，它在员工管理、薪酬体系建设、目标管理与绩效考核等方面发挥着基础性的作用。因此，每一个 HR（人力资源管理者）都必须掌握职位说明书的编制方法与技巧，并能够正确地应用职位说明书。

## 1.1 职位说明书的基本概念

什么是职位说明书，什么是职位描述？职位说明书与职能分解、职位设置之间又存在着怎样的关系呢？

### 1.1.1 职位说明书

“职位说明书”是企业对其所设职位的各种要求进行说明的文件。

“职位说明书”是人力资源管理的基础性文件。如果没有职位说明书，企业中许多人力资源管理工作就缺乏依据。比如，在考核管理中，如果没有职位说明书，给各个职位设定考核指标就没有标准的依据，考核工作也就很难开展。

### 1.1.2 职位描述

职位描述指的就是对职位说明书进行编制的工作。一般来说，由企业的人力资源管理部门进行职位描述这项工作。

### 1.1.3 职位说明书与职能分解、职位设置的关系

职能分解界定了企业中各部门的职能，职位设置根据职能分解所界定的职能以及履行职能过程中工作量的大小，合理设置各部门的职位、人数，并规范各职位的名称。

职位说明书是对各部门中所设置的职位进行相关说明的文件，它应该在本部门职能范围内，根据各职位的分工，详细描述职位名称、职位的上下级关系、任职条件、任职者的能力素质要求、设置本职位的目的、本职位与公司内外部的沟通关系、主要职责范围、责任范围、权力范围、考核标准等内容。

## 1.2 职位说明书的六大作用

职位说明书作为企业人力资源管理的基础性文件，它在企业管理、人力资源

管理中可以发挥以下六大作用。

### 1.2.1 为招聘提供依据

职位说明书中的“任职条件”可以作为企业招聘和录用人员的依据。企业在新员工入职后，可以用职位说明书向新员工说明其上下级关系、本职位与公司内外部的沟通关系、主要职责范围、责任程度、绩效标准等。使新员工及时明确在公司中的地位，以及所应当发挥的作用。

### 1.2.2 指导员工工作

职位说明书中的“职责范围”在实际工作中，可以作为员工的工作规范。在工作内容明确规定了员工应负责的责任范围，员工依据其开展工作，可以有效地避免某些工作重叠交叉，而某些工作又无人负责的问题。也就是说，职位说明书可以使企业人人有事做，事事有人做，各项工作不重复。

### 1.2.3 提供薪酬标准

企业在制订薪酬体系时，可以根据职位说明书中各职位的任职条件以及各职位中本人的具体条件与任职条件是否相符、有无差距，划定其相应的薪酬等级，从而合理地确定其薪酬标准。

### 1.2.4 提供考核标准

企业在对员工进行考核时，可以根据职位说明书中所确定的员工职责范围和绩效标准，结合员工的具体工作目标和年度、季度所需完成的指标值对员工进行考核，并依据考核结果决定对其的奖惩。

### 1.2.5 说明员工发展方向

职位说明书中规定了员工的基本任职资格和任职条件，在实际工作中，如果任职者在各方面都超出职位说明书对该职位的要求，则可以依据职位说明书对该职位的员工进行职务晋升或让他横向发展。反之，如果任职者在各方面都不符合职位说明书对该职位的要求，那么职位说明书可为员工的调转、降职、解聘提供相应的依据。由此可知，职位说明书也为企业的人力资源开发工作提出了方向。



## 1.2.6 为目标管理奠定基础

职位说明书为企业实现目标管理计划奠定了基础。企业可以根据职位说明书的职责范围、绩效标准、责权范围等内容,拟订员工的具体工作目标和年度、季度指标值,从而对员工进行工作目标管理。

## 1.3 职位说明书的内容

职位说明书编制得成功与否,对企业人力资源的众多工作都将产生较大的影响。那么,如何编制出合格的、适合企业实际情况的职位说明书呢?

### 1.3.1 基础资料

在进行职位描述时,首先应当对职位的一些基本情况进行介绍。它包括单位、职位名称、编制日期、部门、任职人、直接主管、直接下属、间接下属、职位编号、说明书编号、批准日期等基本信息。

### 1.3.2 职位简介

在对职位基本信息进行介绍后,应该简明扼要地将设置本职位的主要目的、所负的主要职责以及这个职位在整个企业运行中所起的作用进行阐述,它是下一步编制该职位职责范围的基础。对于职位目的、所负主要职责、主要作用的阐述切记要简洁明了,不可含糊其辞。

### 1.3.3 职责与考核标准

每个职位的职责范围,应根据本职位所在的部门或单位的职能分解来确定。比如,部门的负责人要对本部门的全部职能负责,而下属的某个职员可能只对本部门的某几项职能负责。一般来说,部门负责人的职责范围应在8~12项,下属的某个职员的责任范围应在4~8项。

与职责范围相对应,在职位说明书中还应提出每项工作内容的建议考核标准,也可称之为绩效标准。针对某项责任的考核内容一般规定为2~3项,而且应尽量选择比较容易量化的指标。例如,完成的工作量、要求完成的时间等。