

职位管理

手册

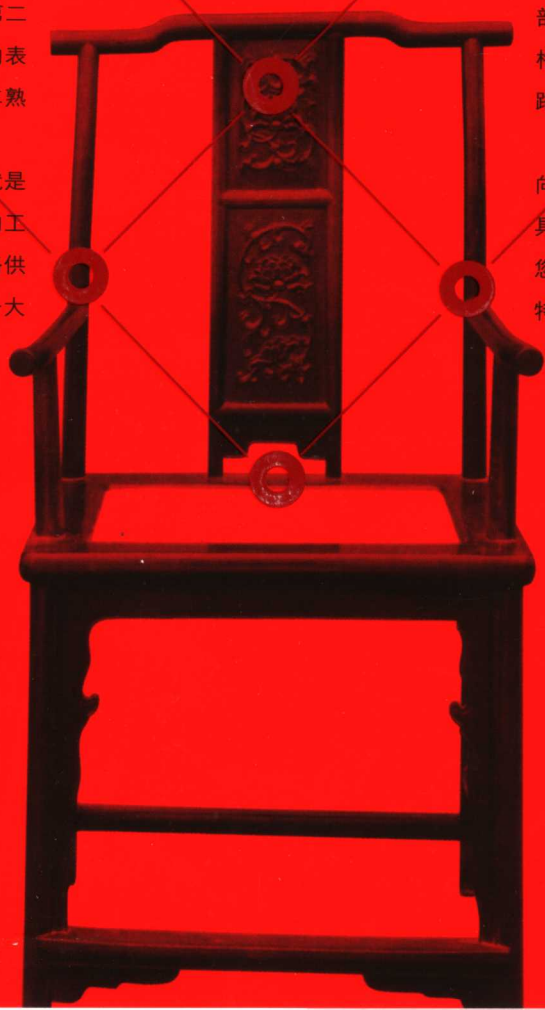
Z H I W E I G U A N L I
S H O U C E

申先菊 靳菊红 / 编著

一个企业就像一支交响乐团，每位乐手都应在指挥的统一协调下发挥各自的演奏技巧。管理者的素质与能力在一定程度上决定了企业的命运，而每一位员工只有在最适合自己的职位上才能具有活力。因此，制定一个明确的任职要求和量化考核标准就非常重要。本书的第一部分主要是人力资源管理的基础工作之一“职位说明书”。

企业如何评价员工的工作业绩，选择并制定公开、公正、公平的绩效评估体系，在企业内部建立良好的竞争氛围，本书的第二部分——绩效考核向您提供格、量表和案例，使您能够轻车熟路地对员工进行考核。

我们孜孜以求的，就是考核这一人力资源管理的工具。本书提供了一百余个职位说明和考核量化表格供您参考使用，可读性、实用性、操作性是本书的一大特点。



职位管理手册

申先菊 靳菊红 编著

团结出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职位管理手册/申先菊, 靳菊红著. —北京: 团结出版社, 2005. 5
ISBN 7-80130-980-4

I. 职... II. ①申... ②靳... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 021437 号

责任编辑 郭强

责任校对: 苏秀华 张岩

出版: 团结出版社

(北京市东城区东皇城根南街 84 号 邮编: 100006)

电话: (010) 65133603 65238766 85113874 (发行部)

(010) 65228880 65244790 (总编室) 65244792 (编辑部)

网址: <http://www.tjpress.com>

Email: unitypub@263.net

经销: 全国新华书店

印刷: 三河东方印刷厂

装订: 三河新兴装订厂

开本: 170 × 230 毫米 1/16

印张: 13.25

字数: 250 千字

印数: 8000

版次: 2005 年 7 月 第一版

印次: 2005 年 7 月 第一次印刷

书号: ISBN 7-80130-980-4/F·69

定价: 26.80 元 (平)

(如有印装差错, 请与本社联系)

前 言

“以人为本”、“人是企业最大的资本”是人们对于人力资源管理的共同认识。在这个机遇和挑战并存的时代，竞争成为新世纪的主旋律，而竞争的焦点则是人，未来商战已变成人才之战，人才是企业在竞争中能否立于不败之地的关键。

一个企业就像一支交响乐团，每位乐手都应在指挥的统一协调下发挥各自的演奏技巧。管理者的素质与能力在一定程度上决定了企业的命运，而每一位员工只有在最适合自己的职位上才能具有活力。因此，制定一个明确的任职要求和量化考核标准就非常重要。本书的第一部分主要是人力资源管理的基础工作之一“职位说明书”。

企业如何评价员工的工作业绩，选择并制定公开、公正、公平的绩效评估体系，在企业内部建立良好的竞争氛围，本书的第二部分——绩效考核向您提供各种典型的表格、量表和案例，使您能够轻车熟路地对员工进行考核。

我们孜孜以求的，就是向您展示职位说明和绩效考核这一人力资源管理的工具。本书提供了一百余个职位说明和考核量化表格供您参考使用，可读性、实用性、操作性是本书的一大特点。

需要说明的是，在本书的编写过程中，结合了一些成功企业实践经验，并得到了一些学者、专家的指导、帮助，在此一并向他们表示真挚的谢意。

由于学识浅陋，本书难免有错漏之处，望广大读者和前辈批评指正。

编者

2004 年 12 月

目 录

第一篇 职位说明

第1章 高层管理职位说明	(3)
1.1 董事长职位说明	(4)
1.2 副董事长职位说明	(6)
1.3 总经理职位说明	(8)
1.4 副总经理职位说明	(10)
1.5 总经理助理职位说明	(12)
1.6 人力资源总监职位说明	(14)
1.7 财务总监(CFO)职位说明	(16)
1.8 运营总监(COO)职位说明	(18)
1.9 市场总监(CMO)职位说明	(20)
1.10 销售总监职位说明	(22)
1.11 技术总监(CTO)职位说明	(24)
1.12 生产总监职位说明	(25)
第2章 市场营销职位说明	(26)
2.1 市场经理职位说明	(27)
2.2 市场主管职位说明	(29)
2.3 市场助理职位说明	(30)
2.4 公关主管职位说明	(31)
2.5 公关助理职位说明	(32)
2.6 客户服务主管职位说明	(33)
2.7 战略研究主管职位说明	(34)
2.8 销售经理职位说明	(35)
2.9 销售主管职位说明	(36)
2.10 商务助理职位说明	(37)
2.11 渠道主管职位说明	(38)

2.12 客户主管职位说明	(39)
2.13 销售工程师职位说明	(40)
2.14 销售代表职位说明	(41)
2.15 促销员职位说明	(42)
2.16 企划主管职位说明	(43)
2.17 广告专员职位说明	(44)
2.18 美工职位说明	(45)
第3章 研发、工程职位说明	(46)
3.1 研发部经理职位说明	(47)
3.2 系统分析员职位说明	(49)
3.3 系统开发工程师职位说明	(50)
3.4 数据库工程师职位说明	(51)
3.5 高级程序员职位说明	(52)
3.6 程序员职位说明	(53)
3.7 硬件设计工程师职位说明	(54)
3.8 软件设计工程师职位说明	(55)
3.9 机械设计工程师职位说明	(56)
3.10 工程部经理职位说明	(57)
3.11 工程主管职位说明	(58)
3.12 工程助理职位说明	(59)
3.13 工程设计职位说明	(60)
3.14 工程调试职位说明	(61)
3.15 网络工程师职位说明	(62)
3.16 网络管理工程师职位说明	(63)
3.17 网络安全工程师职位说明	(64)
3.18 网络测试工程师职位说明	(65)
第4章 生产运营职位说明	(66)
4.1 生产部经理职位说明	(67)
4.2 生产主管职位说明	(68)
4.3 生产调度职位说明	(69)
4.4 车间主管职位说明	(70)
4.5 标准化工程师职位说明	(71)

4.6 工艺工程师职位说明	(72)
4.7 设备管理工程师职位说明	(73)
4.8 设备维护工程师职位说明	(74)
4.9 品控主管职位说明	(75)
4.10 质量工程师职位说明	(76)
4.11 物流管理经理职位说明	(77)
4.12 采购主管职位说明	(78)
4.13 采购工程师职位说明	(79)
4.14 货运主管职位说明	(80)
4.15 仓库主管职位说明	(81)
4.16 保管员职位说明	(82)
4.17 理货员职位说明	(83)
4.18 商品储运员职位说明	(84)
4.19 商品护运员职位说明	(85)
4.20 报关员职位说明	(86)
 第5章 人事行政管理职位说明	 (87)
5.1 人力资源经理职位说明	(88)
5.2 人事助理职位说明	(90)
5.3 招聘专员职位说明	(91)
5.4 绩效考核主管职位说明	(92)
5.5 薪酬专员职位说明	(93)
5.6 培训经理职位说明	(94)
5.7 培训专员职位说明	(95)
5.8 行政经理职位说明	(96)
5.9 行政助理职位说明	(97)
5.10 行政秘书职位说明	(98)
5.11 前台职位说明	(99)
5.12 翻译职位说明	(100)
5.13 律师职位说明	(101)
5.14 总务经理职位说明	(102)
5.15 物业主管职位说明	(103)

第6章 财务与会计职位说明	(104)
6.1 财务经理职位说明	(105)
6.2 财务顾问职位说明	(106)
6.3 财务助理职位说明	(107)
6.4 审计主管职位说明	(108)
6.5 审计员职位说明	(109)
6.6 投资主管职位说明	(110)
6.7 资金预算主管职位说明	(111)
6.8 成本控制主管职位说明	(112)
6.9 应收账款主管职位说明	(113)
6.10 现金流主管职位说明	(114)
6.11 会计职位说明	(115)
6.12 出纳职位说明	(116)
6.13 收银员职位说明	(117)
6.14 税务员职位说明	(118)
6.15 统计分析员职位说明	(119)

第二篇 绩效考核

第7章 绩效考核及其现状	(123)
7.1 绩效的特点	(123)
7.2 绩效考核	(124)
第8章 绩效考核方法及其优缺点	(148)
8.1 关键事件法	(149)
8.2 总结式评价法	(150)
8.3 民意测验法	(151)
8.4 量表考核法	(153)
8.5 对比考核法(排列法)	(154)
8.6 硬性分布法	(156)
8.7 360度考核法	(165)
8.8 其他考核方法	(169)
第9章 各职位在绩效考核中的定位及其考核要点	(171)
9.1 各职位在绩效考核工作中的角色定位	(171)
9.2 各职位的考核要点和标准	(172)

第 10 章 绩效考核的反馈沟通与持续改进	(189)
10.1 概述	(189)
10.2 反馈面谈表与员工个人发展计划表	(190)
10.3 其他备用考核表	(191)

第 一 篇

职位说明

工作分析是企业进行招聘、晋升和业绩考核、培训工作的基础，职位说明书是有关工作内容、任务、职责、方法、工作联系、工作环境及任职者所需要的知识、技能、经验和个人特征等的详细描述，它对企业有效地进行人力资源的开发与利用有着非常重要的作用。

现代企业在研发、生产运营、财务管理、营销等无一不是突出人，“以人为本”的用人理念已经深入到企业的各个环节，企业在市场这把双刃剑的挥舞中要想稳操胜券，就要释放员工的活力、智慧、纯真与自信，制定科学合理的适合不同职位、不同员工的职位说明，它是企业走向成功的奠基石。

第1章 高层管理职位说明

“你要想使公司发生变革的第一件事是：你必须要有足够的力量。”领导者们的能量、能力、意志、领导艺术和联盟都十分重要。没有强大的领导，就不会有彻底的变革。作为企业的领导者，在公司的管理变革中，他们被要求去研究变革计划、塑造理想的信仰和行为、克服阻力和惰性、引导人们步入新的轨道。

企业家在企业建立和发展过程中发挥着组织、协调、沟通决策的职能，从而赋予企业以行动的“灵魂”，企业家们是领导的将帅，是一个企业的中流砥柱。在企业经营管理和发展的整个过程中，高层管理者的职业素质、开拓意识和经营理念渗透到企业机体的各个部分和环节，对企业的长期生存和发展具有深刻的影响。

1.1 董事长职位说明

一、基本资料					
职位名称	董事长	直属上级	董事会	所属部门	
岗位编号		薪金标准		填写日期	
二、工作概要 董事长是公司的法人代表和重大事项的主要决策人，对公司的发展和经营负全责。					
三、工作职责 ◆ 主持召开股东大会、董事会议，并负责上述会议的贯彻落实； ◆ 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； ◆ 检查董事会议的实施情况，并向董事会提出报告； ◆ 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。 ◆ 审查总经理提出的各项发展计划及执行结果； ◆ 掌握公司整体运营状态，及时作出管理决策； ◆ 定期审阅公司的财务报表和其他重要报表，全盘监控全公司的财务状况； ◆ 签署对外重要经济合同和上报的各种重要报表、文件、资料； ◆ 处理其他由董事会授权的重大事项； ◆ 对公司的发展和经营负全责。					

(续表)

四、职位权限	
◆ 对公司发展规划、投资计划、经营方针有决策权; ◆ 对公司文件有审批权、否决权; ◆ 对公司经费支出有审批权、否决权 ◆ 对公司重大项目有主持权; ◆ 对下属有监督、指导权; ◆ 有人事任免权; ◆ 公司章程赋予的其他权力。	
五、任职资格	
教育水平	大学本科以上
培训经历	受过管理学、领导科学、经济法、财务管理的培训。
工作经验	从事企业管理工作 5 年以上。
能力要求	具备出众的领导能力、组织能力、决策能力、统筹能力; 熟悉西方先进企业管理模式,具有丰富的企业管理经验; 具有丰富的营销管理经验和极强的敬业精神。
个性品质	具有高度的工作责任心和强烈的创业精神和开拓意识; 思维敏捷,具有良好的亲和力; 精力充沛,能承受较大的工作压力。

1.2 副董事长职位说明

一、基本资料					
职位名称	副董事长	直属上级	董事长	所属部门	
岗位编号		薪金标准		填写日期	
二、工作概要 协助董事长做好公司的经营管理工作，对所承担的工作全面负责。					
三、工作职责 ◆ 协助董事长做好公司股东和董事会、重要业务经营会议的组织和召集； ◆ 协助董事长检查对董事会或公司管理委员会决议的实施情况； ◆ 在董事长外出时，受其委托，有权召集临时、紧急的重大会议； ◆ 受董事长委托，有权代表公司处理紧急公文及签署重要的经济合同； ◆ 有权对总经理、各部门经理的工作提出意见和建议； ◆ 负责制定所负责的业务的年度工作计划并监督实施执行； ◆ 完成董事长交办的其他工作任务； ◆ 对所承担的工作全面负责。					

(续表)

四、职位权限

- ◆ 对公司发展规划、投资计划、经营方针有建议权、否决权；
- ◆ 对下属各职能部门经理的工作有指导权和考核权；
- ◆ 对董事长决策有建议权；
- ◆ 公司章程赋予的其他权力。

五、任职资格

教育水平	工商管理、企业管理或相关专业大学本科以上。
培训经历	受过管理学、领导科学、经济法、财务管理的培训。
工作经验	从事企业管理工作 5 年以上。
能力要求	具备出众的领导能力、组织能力、决策能力、统筹能力； 熟悉西方先进企业管理模式，具有丰富的企业管理经验； 具有丰富的营销管理经验和极强的敬业精神。
个性品质	具有高度的工作责任心和强烈的创业精神和开拓意识； 思维敏捷，具有良好的亲和力； 精力充沛，能承受较大的工作压力。

1.3 总经理职位说明

一、基本资料					
职位名称	总经理	直属上级	董事长	所属部门	
岗位编号		薪金标准		填写日期	
二、工作概要 总经理全面负责公司经营管理活动，负责部门机构设置、财务控制、人事管理、发展规划和制度建立，保证经营目标的实现。					
三、工作职责 ◆ 根据公司的经营目标，组织制定并实施公司年度经营计划； ◆ 领导制定公司发展战略规划，建立健全公司内部组织系统； ◆ 根据公司管理方针，领导完善操作流程，建立相应运营机制； ◆ 组织协调公司人力资源配置，提高员工队伍素质，确保公司的持续发展，负责人员任用和解聘的最终审批； ◆ 领导完善公司内部经营核算系统，搞好增收节支和开源节流工作； ◆ 领导完善公司考核机制，建立合理的分配体制； ◆ 负责审批各部门的工作计划、审批有关协议、合同和处理相关事宜，掌握公司整体运营状态，及时作出管理决策； ◆ 对公司经营管理的重大决策负主要责任； ◆ 对公司重大项目负主持责任； ◆ 对全体员工负连带法律责任。					