

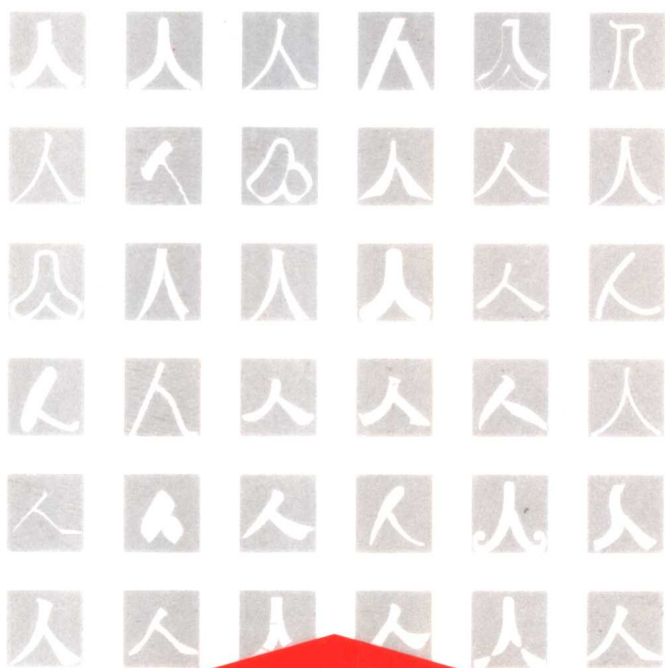
战略+实战型
人力资源管理系列

职位说明书

与

绩效考核 范本

■ 北京银通国泰管理咨询有限公司 主编 ■



中国商业出版社

战略+实战型人力资源管理系列

96035

职位说明书 与 绩效考核 范本

北京银通国泰管理咨询有限公司 主编

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

职位说明书与绩效考核范本 / 北京银通国泰管理咨询有限公司编. —北京: 中国商业出版社, 2003. 10

ISBN 7 - 5044 - 4924 - 5

I . 职… II . 北… III . ①企业管理—职位—说明书—范文 ②企业管理: 人事管理—范文 IV . F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 086940 号

责任编辑: 陈李苓

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)
新华书店总店北京发行所经销
北京密云红光印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 16 开 19.875 印张 300 千字
2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月第 1 次印刷
定价: 39.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

从职位说明书到绩效管理

职位说明书是人力资源管理的基础,它能有效地解决企业管理者在管理中常遇到的问题:

1. 员工不知道自己该做什么,不该做什么;
2. 工作内容与角色发生冲突;
3. 工作职责与权利重叠,工作内容重复;
4. 不合适、不合理、不一致的薪酬计划;
5. 招聘与工作内容不符的员工;
6. 不合适的工作培训;
7. 绩效考核缺乏依据,激励机制难以到位。

因此,优秀的职位说明书,一方面对提高企业人力资源管理的效率非常关键,它能使企业不同层面的工作人员了解自己的工作内容、目标与职责,集中精力做好本职工作,从而大幅度地提高员工的工作效率;另一方面,它是绩效管理的基础,没有职位说明书就很难有效地进行绩效评价。

但是,在开始于20世纪90年代上半期的中国企业人力资源管理热潮中,职位说明书曾经被热炒过一阵儿。但是随后,很快大家对职位说明书就已经变得不屑一顾,而是将目光投到企业文化、绩效管理、流程再造以及平衡计分卡等新的概念上去了。这里主要是因为两个方面的原因:

1. 不正确的所谓最新人力资源管理思潮的影响。这主要表现在,社会上一些有一定影响力的学界人物公开声称,职位说明书在西方早已不受重视,随着组织的扁平化以及团队工作方式的流行,员工彼此之间的工作界限变得越来越模糊,传统的过细的职位分工已经被模糊的分工所取代,因此,传统的那种以职责界定清晰为目的的职位说明书已经不符合时代的需要。因此,中国企业完全没有必要再在职位说明书上下功夫。于是,我国很多企业便心安理得地放弃了对职位说明书这一人力资源管理的基础设施的建设,急不可待地投入到了对新的人力资源管理概念和方法的追逐上。

2. 企业内部的原因。这就是,编制职位说明书的工作不仅辛苦,而且很难见到效果。尤其是第一次在企业中系统地编制职位说明书的时候,工作实际上是相当艰苦的。首先,你必须通过培训以及其他方式使全体管理者和员工明白编制职位说明书的重要性,获得大家的支持,同时你还要教给大家如何按照一定的格式和要求来自行编写职位说明书的初稿,其次,你还需要在对这些初稿进行补充、修改和完善的基础上,从企业的战略以及组织结构等多种角度来对所有的现有职位进行分析,看一看到底哪些职位是工作负荷过重的,哪些职位是工作负荷过轻甚至是没有存在的必要的。最后,你需要在职位分析的基础上重新调整职位或进行新的职位设计,有时候你甚至会发现,连企业的组织结构可能都需要进行重新调整,而这一切足以会导致企业的职位说明书需要根据新的组织结构重新编写,从而使工作量增加一倍。不仅如此,由于职位说明书仅仅是一种非常基础性的工作,尽管它对于企业人力资源管理的其他方面影响很大,是招募甄选、培训开发、绩效评价以及薪酬管理(尤其是工作岗位评价)的重要基石,但是它本身却往往很难给企业带来实质性的变化,远不像绩效评价以及薪酬体系设计等工作那样能够引起管理者和员工的关注,因此,花很多的时间和精力去制作职位说明书的人(通常是人力资源部经理或者相关主管人员)经常会觉得自己费力不讨好,不仅因为要编制本人职位说明书初稿的相关管理者和员工,由于增加了工作量而可能表示不满,一些没有耐心、急于看到变化的企业高层管理者也会因此而给你脸色看。

然而,理性和负责地对中外企业的管理历史进行比较和分析我们就不难发现,中国企业目前所处的发展阶段显然与西方发达国家的存在巨大差异。发达市场经济国家的企业近些年来确实是在提倡员工的工作职责界限不必过于僵硬,而是可以容忍职位说明书存在一定程度的模糊化,这一方面是因为在全球化的进程中,这些国家中的企业所面临的竞争越来越激烈,过于严格和僵硬的工作职责划分不利于调动企业的全部资源来应对市场竞争,尤其是提高市场反应速度,原因是,即使再严格的职责分工可能也无法消除一些模糊地带的存在。因此,必须引导员工更为积极主动的工作,而不是各人自扫门前雪,绝对不肯跨出自己的职责范围之外一步,多做哪怕是一点点工作。另一方面,职位工作职责范围的宽泛化必须有一定前提,这就是企业中的员工每个人都很清楚自己的本质工作承担哪些职责,需要对谁负责,负责什么以及自己工作的绩效标准是什么。在发达市场经济国家,由于经历了长时期的职责细化和明晰化,因此,大家都很清楚自己的工作内容和内容是什么,应当做到什么程度。在这种情况下,做好自己应当做的事情已经不成问题了,突出的问题便变成了如何强化合作的问题。而中国恰恰相反,在许多企业中都存在部门与部门之间以及职位与

职位之间的职责模糊的问题,在这种情况下,如果不下功夫去对职位进行分析以及设计和再设计,那么,企业的内部管理只会变得越来越乱,企业所追求的许多时髦的人力资源管理工具和方法便成了无源之水,无本之木。从这方面来说,中国企业的领导者必须对编制职位说明书的重要性和艰巨性有充分的认识,鼓励人力资源部门认真地引导大家来完成这一工作,从而为企业的人力资源管理活动打下良好的基础。

当然,职位说明书也并非越复杂、越详细越好,这是因为,职位说明书并非是对现有职位的一种机械的、事无巨细的描述,而是应当围绕职位存在的目的,来对职位上的人所应当承担的工作任务进行归类、提炼以及总结,概括为大约1-8项左右的职责范围。然后,在每一项职位范围之下,再对于一些重要的工作任务进行描述,使得不是承担这一工作的人也能够了解这一职位的主要职位范围及其重要工作任务。此外,职位说明书通常还要交待职位上的人所应当具备的任职资格、从事工作的背景和工作条件,优秀的职位说明书还交待出每一项工作职责在职位承担者的总工作时间中所占的百分比以及职位的关键绩效指标,还有一些职位说明书甚至连本职位所面临的最主要挑战以及工作难点也加以交待。

主持职位说明书的编写工作,不仅要求足够的信息搜集以及分析能力,还要求较强的沟通能力和文字表达能力,同时还要有足够的责任心。对于从事人力资源管理工作的人士来说,这一工作实际上是对他们的基本功和人力资源管理专业能力进行的一次考验。

美国联邦政府人事管理署很早就认识到,职位说明书的编写如果没有专门工作分析人员的指导,是很难达到预期效果的。而在许多企业中,尤其是在缺乏专业人力资源管理人员或者是人力资源专业人数数量有限的中小企业中,这种困境尤其明显。因此,美国联邦政府人事管理署组织编撰出了《职位名称词典》这样的职位说明书汇编。这本手册对于不同规模不同类型的企业中的各种职位,提供了一种言简意赅的描述。从而使得很多企业根据自身的实际情况,对手册中的职位说明书模板加以补充、修改即可使用。这种做法实际上是以较低的成本为中小企业甚至一些大企业提供有价值的服务。而在中国目前情况下,尽管很多企业也开展了工作分析和职位说明书的编写工作,但是要么是过于简单,要么是过于烦琐,还有一些企业的职位说明书存在各种常识性的错误,这些情况无疑都会影响职位说明书在企业人力资源管理系统中的作用发挥。

绩效管理也是中国近些年来最为热闹的一个人力资源管理问题,然而,仔细考究一下就会发现,真正能够在绩效管理方面做得很好的中国企业其实是少之甚少。尽管绩效管理做不到位、达不到预期目的的原因有很多,但是其中有一个最为重要的原因就是,由于缺乏细致的职位分析和对

每一项职责的绩效标准的界定,因此,只能搞一些笼统的指标和通用的标准,其结果是,绩效考核的内容与员工实际从事的工作没有太大的相关性。因此,结合每一个职位的具体工作内容来制订切实可行、贴近员工实际工作的、便于量化或者是通过行为观察来加以评定的等级绩效标准,无疑是至关重要的。

为此,我们尝试编写了一本相对较为规范的职位说明书样本,为大家列举了一些这样的绩效考核用表,期望我们的这项工作对于中国企业人力资源管理水平的提高有所贡献。

目 录

第一部分 职位说明书

第 1 章 高层管理职位	(3)
1. 总经理(总裁)	(4)
2. 副总经理	(6)
3. 人力资源总监	(8)
4. 财务总监	(10)
5. 营销总监	(12)
6. 市场总监	(13)
7. 销售总监	(15)
8. 生产总监	(17)
9. 运营总监	(19)
10. 技术总监	(20)
11. 总经理助理	(22)
第 2 章 人力资源管理职位	(25)
1. 人力资源经理	(26)
2. 人力资源助理	(28)
3. 人力资源专员	(29)
4. 招聘主管	(30)
5. 员工培训与发展主管	(31)
6. 培训师	(32)
7. 培训专员	(33)
8. 绩效考核主管	(34)
9. 薪资福利主管	(36)
10. 薪酬分析师	(37)

11. 人力资源信息系统经理	(38)
12. 员工记录经理	(39)

第3章 财务与会计职位

1. 财务经理	(42)
2. 财务助理	(44)
3. 预算主管	(45)
4. 财务成本控制主管	(47)
5. 应收账款主管	(48)
6. 会计主管	(49)
7. 资金主管	(50)
8. 投资主管	(51)
9. 融资主管	(52)
10. 财务分析师	(53)
11. 预算专员	(54)
12. 投资分析专员	(55)
13. 资本市场分析专员	(56)
14. 核算专员	(57)
15. 税务专员	(58)
16. 出纳员	(59)
17. 簿记员	(60)
18. 收银员	(61)

第4章 行政管理职位

1. 行政经理	(64)
2. 行政助理	(65)
3. 行政主管	(66)
4. 总经理秘书	(67)
5. 秘书	(68)
6. 翻译	(69)
7. 档案员	(70)
8. 前台	(71)
9. 行政事务管理专员	(72)
10. 物业主管	(73)
11. 法律事务主管	(74)
12. 法律事务助理	(75)
13. 法律顾问	(76)

14. 公司律师	(77)
15. 战略部主管	(78)

第 5 章 市场营销职位 (79)

1. 市场部经理	(80)
2. 市场助理	(82)
3. 客户开发主管	(83)
4. 客户维护主管	(84)
5. 客户关系主管	(85)
6. 市场调研主管	(86)
7. 市场研究专员	(87)
8. 市场策划主管	(88)
9. 市场拓展经理	(89)
10. 促销主管	(90)
11. 广告企划主管	(91)
12. 媒介推广专员	(92)
13. 公关主管	(93)
14. 公关助理	(94)
15. 客户代表	(95)
16. 美工	(96)
17. 产品主管	(97)
18. 产品助理	(98)

第 6 章 销售职位 (99)

1. 销售部经理	(100)
2. 销售助理	(101)
3. 大区经理	(102)
4. 办事处经理	(103)
5. 店面经理	(104)
6. 渠道经理	(105)
7. 销售代表	(106)
8. 销售统计员	(107)
9. 电话销售代表	(108)

第 7 章 生产职位 (109)

1. 厂长	(110)
-------------	-------

2. 副厂长	(112)
3. 生产主管	(113)
4. 制造部经理	(114)
5. 工程技术部经理	(115)
6. 生产工程师	(116)
7. 工业工程师	(117)
8. 供应链管理工程师	(118)
9. 产品设备工程师	(119)
10. 车间主任	(120)
11. 生产调度员	(121)
12. 质量控制主管	(122)
13. 质检员	(123)
14. 质量安全技工	(124)
 第 8 章 物流职位	 (125)
1. 采购经理	(126)
2. 采购工程师	(127)
3. 采购专员	(128)
4. 物流经理	(129)
5. 物流规划专员	(130)
6. 材料管理专员	(131)
7. 仓储主管	(132)
8. 仓库管理员	(133)
9. 商品保管员	(134)
10. 货运主管	(135)
11. 商品储运员	(136)
12. 商品护运员	(137)
13. 理货员	(138)
 第 9 章 技术职位	 (139)
1. 技术主管	(140)
2. 技术支持经理	(141)
3. 研发主管	(142)
4. 产品规划主管	(143)
5. 产品开发工程师	(144)
6. 产品开发技术员	(145)
7. 产品质量工程师	(146)

8. 质量工程师	(147)
9. 安全工程师	(148)
10. 安全员	(149)
11. 包装设计师	(150)
12. 材料工程师	(151)
13. 模具工程师	(152)
14. 机械工程师	(153)
15. 工艺工程师	(154)
16. 电气工程师	(155)
17. 电子工程师	(156)
18. 食品工程师	(157)
19. 环境检测工程师	(158)
20. 环境治理工程师	(159)
21. 通讯测试工程师	(160)
22. 通讯工程师	(161)
23. 硬件工程师	(162)
24. 部件工程师	(163)
25. 布线工程师	(164)
26. 系统开发工程师	(165)
27. 计算机管理员	(166)
28. 软件工程师	(167)
29. 测试主管	(168)
30. 系统测试工程师	(169)
31. 软件测试工程师	(170)
32. 数据库工程师	(171)
33. 高级程序员	(172)
34. 系统应用工程师	(173)
35. 系统分析员	(174)
36. 系统操作员	(175)
37. 网络工程师	(176)
38. 网络管理工程师	(177)
39. 网络管理员	(178)
40. 网络安全工程师	(179)
41. 工程技术项目经理	(180)
42. 质量监督工程师	(181)
43. 质量监督员	(183)
44. 安全监督员	(184)
45. 检测员	(185)
46. 造价工程师	(186)
47. 建筑设计师	(187)
48. 土木建筑工程师	(188)

49. 结构设计师	(189)
50. 道路桥梁工程师	(190)
51. 园林工程师	(191)
52. 城镇规划设计工程师	(192)
53. 水利水电工程师	(193)
54. 给排水工程师	(194)
55. 暖通工程师	(195)
56. 网站主编	(196)

第 10 章 其他职位 (197)

1. 项目经理	(198)
2. 项目助理	(199)
3. 审计主管	(200)
4. 审计员	(201)
5. 统计分析专员	(202)
6. 管理顾问	(203)
7. 人力资源顾问	(204)
8. 行业顾问	(205)
9. 软件咨询顾问	(206)
10. 电子商务高级顾问	(207)
11. 体系认证咨询师	(208)
12. 房地产营销专家	(209)
13. 房地产经纪	(210)
14. 健身教练	(211)
15. 大堂经理	(212)
16. 餐厅经理	(213)
17. 食品质量控制主管	(214)

第二部分 绩效考核范本

第 1 章 员工绩效评价表格范本	(217)
员工绩效评价表(一)	(218)
员工绩效评价表(二)	(220)
员工绩效评价表(三)	(222)
员工绩效评价表(四)	(223)
员工绩效评价表(五)	(225)
员工绩效评价表(六)	(226)

普通员工年度绩效评价表	(228)
销售部门员工绩效评价表	(230)
办公室员工绩效评价表	(231)
生产部员工年度绩效评价表	(232)
组长、领班评价表	(234)
工程技术人员绩效评价表	(235)
管理人员绩效评价表	(236)
业务管理人员绩效评价表	(237)
销售经理季(月)度绩效评价表	(238)
分支机构经理季(月)度绩效评价表	(239)
中层管理人员绩效评价表(一)	(240)
中层管理人员年度绩效评价表(二)	(243)
中高层经理绩效评价表(行为能力)	(245)
高层经理年度绩效评价表	(247)

第 2 章 绩效评价样表 (249)

普通员工业绩评价样表	(250)
销售员工业绩评价样表	(251)
项目类员工业绩评价样表	(252)
操作工业绩评价样表	(253)
经理级员工业绩评价样表	(254)
中高层经理业绩评价样表	(255)
营销员工业绩评价样表	(256)
试用期员工绩效评价样表	(257)
技术人员绩效评价样表(综合素质)	(258)
专业人员绩效评价样表(综合素质)	(259)
主管人员绩效评价样表(综合素质)	(260)
中层经理绩效评价样表(综合素质)	(261)
高层经理绩效评价样表(综合素质)	(262)
普通员工绩效评价样表(管理能力)	(263)
经理绩效评价样表(管理能力)	(264)
人事部门绩效评价样表	(265)
市场部门绩效评价样表	(266)
生产与运营部门绩效评价样表	(267)

第 3 章 绩效评价实施中的其他表格 (269)

绩效评价时间表	(270)
---------------	-------

绩效评价指标与权重表	(270)
不同层级、不同职别员工的评价方法表	(271)
绩效评价的项目构成表	(271)
绩效评价参与各方的责任表	(272)
绩效评价分数的比例分配表	(272)
各项绩效评价分数所占的权重表	(273)
绩效评价等级表	(273)
中高层管理者述职报告	(274)
企业员工绩效反馈面谈记录表	(275)
员工发展规划表	(276)

第 4 章 员工绩效评价标准示例

一般管理人员年度绩效评价标准	(278)
管理人员年度绩效评价标准	(281)
专业技术管理人员年度绩效评价标准	(284)

第 5 章 关键绩效评价指标设定示例

秘书的绩效标准	(288)
员工培训与发展主管的绩效标准	(289)
客户服务主管的绩效标准	(290)
行政事务管理专员的绩效标准	(291)
采购经理的绩效标准	(292)
财务主管的绩效标准	(293)
附 1: 个人绩效奖金管理办法(示例)	(294)
附 2: 绩效奖金施行办法(示例)	(297)
附 3: 销售人员绩效奖金管理办法(示例)	(299)
附 4: 销售人员绩效奖金发放办法(示例)	(301)

第一部分

职位说明书



