

普  
华  
经  
管

正  
略  
钧  
策  
管  
理  
丛  
书

EBOOK  
弗布克管理咨询系列

“现代企业规范化管理体系”针对企业现状和企业的发展趋势，就管理体制、领导体系、组织机构、职能设计、职位设计、业务流程、员工激励机制、管理行为规范等进行全面的整合，为企业构建规范化和系统化的现代企业管理平台。

现代企业规范化管理体系丛书

# 最新职位 说明书设计范本

## Standardization Management System

孙宗虎 张倩华 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

# 最新职位说明书设计范本

孙宗虎 张倩华 编著

人民邮电出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

最新职位说明书设计范本/孙宗虎,张倩华编著.—北京:人民邮电出版社,2006.1  
(现代企业规范化管理体系丛书)

ISBN 7-115-13860-5

I. 最... II. ①孙... ②张... III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-说明书-设计-范文 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第134117号

## 内容提要

本书是一本供编制职位说明书使用的工具书。全书内容可即学即用、操作性极强。本书共分为6章。第1章为职位说明书简介,对职位说明书的概念、作用做了介绍,重点阐述了编制职位说明书的目的和注意事项。第2章为各行各业共有职位的通用说明书。第3章到第6章为行业职位说明书,分别给出了零售业、生产制造业、服装业和医药业四大行业的通用职位说明书。本书所提供的职位说明书范本均根据相关行业成功企业的实际说明书改编而成,科学、严密,同时又具有通用性,读者可以据此轻松编制本企业的职位说明书。本书适合企业人力资源管理人员阅读,也可作为培训师的参考书。

现代企业规范化管理体系丛书

### 最新职位说明书设计范本

- 
- ◆ 编 著 孙宗虎 张倩华  
    责任编辑 吴大伟 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制  
    新华书店总店北京发行所经销
  - ◆ 开本: 720×980 1/16  
    印张: 21.5 2006年1月第1版  
    字数: 360千字 2006年1月北京第1次印刷

ISBN 7-115-13860-5/F·680

定 价: 39.00元

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

<b>第1章 职位说明书简介</b> .....	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 编制职位说明书的目的和作用 .....	3
1.2.1 员工招聘的范本 .....	3
1.2.2 员工工作指南 .....	4
1.2.3 薪酬制订的标准 .....	4
1.2.4 考核与奖惩的标准 .....	4
1.2.5 晋升与降职的依据 .....	4
1.2.6 实现目标管理的途径 .....	5
1.3 职位说明书的编制 .....	5
1.3.1 基本资料 .....	5
1.3.2 职位概要 .....	5
1.3.3 工作内容及绩效标准 .....	5
1.3.4 责权范围 .....	6
1.3.5 工作关系 .....	6
1.3.6 任职资格 .....	6

1.4 编制职位说明书时应注意的问题	7
1.4.1 责、权、利要一致	7
1.4.2 与组织结构设计、职能分解和职位设置保持一致	7
1.4.3 职责范围要清晰	8
1.4.4 任职资格与条件依本企业实际情况确定	8
<b>第2章 各行业通用岗位职位说明书</b>	<b>9</b>
2.1 财务部	11
2.1.1 财务部部长	11
2.1.2 总会计师	15
2.1.3 成本管理专员	18
2.1.4 资金管理专员	21
2.1.5 物料统计核算专员	24
2.1.6 应收账款专员	27
2.1.7 会计员	30
2.1.8 出纳员	33
2.2 人力资源部	36
2.2.1 人力资源部部长	36
2.2.2 招聘专员	41
2.2.3 培训专员	44
2.2.4 薪酬福利专员	47
2.2.5 人事专员	50
2.3 总裁办公室	53
2.3.1 总裁办公室主任	53

2.3.2 总裁秘书	56
2.4 审计部	59
2.4.1 审计部经理	59
2.4.2 审计师	62
<b>第3章 零售业职位说明书</b>	<b>65</b>
3.1 配送中心	67
3.1.1 配送中心经理	67
3.1.2 货运经理	70
3.2 采购中心	73
3.2.1 采购中心经理	73
3.2.2 采购经理	77
3.2.3 仓库经理	80
3.3 市场销售中心	83
3.3.1 市场销售中心经理	83
3.3.2 销售经理	86
3.3.3 市场策划主管	89
3.3.4 店面经理	92
3.3.5 公关主管	95
3.3.6 销售主管	98
3.3.7 广告企划主管	101
3.3.8 客户服务主管	104
3.4 信息中心	107
3.4.1 信息中心经理	107

3.4.2	数据库工程师	111
3.4.3	系统开发工程师	114
3.4.4	信息分析专员	117
<b>第4章</b>	<b>生产制造业职位说明书</b>	<b>121</b>
4.1	公司总部	123
4.1.1	董事长	123
4.1.2	总裁	127
4.1.3	财务总监	131
4.1.4	市场营销总监	136
4.1.5	技术总监	140
4.1.6	运营总监	143
4.1.7	人力资源总监	147
4.1.8	行政总监	152
4.2	企业管理部	156
4.2.1	企业管理部部长	156
4.2.2	企划专员	160
4.2.3	企业战略专员	163
4.2.4	投资分析专员	166
4.2.5	律师	169
4.3	生产部	172
4.3.1	生产部部长	172
4.3.2	计划统计专员	176
4.3.3	生产调度专员	179

4.3.4 设备管理专员	181
4.3.5 安全管理专员	184
4.4 技术开发部	187
4.4.1 技术开发部部长	187
4.4.2 产品开发工程师	191
4.4.3 产品开发技术员	194
4.5 质量管理部	197
4.5.1 质量管理部部长	197
4.5.2 质控工程师	201
4.5.3 认证工程师	204
4.5.4 质量员	207
<b>第5章 服装业职位说明书</b>	<b>211</b>
5.1 总经理办公室	213
5.1.1 总经理办公室主任	213
5.1.2 总经理秘书	216
5.1.3 行政事务主管	219
5.1.4 档案管理主管	222
5.2 服装设计部	224
5.2.1 服装设计部部长	224
5.2.2 服装设计师	227
5.3 原料采购部	229
5.3.1 原料采购部经理	229
5.3.2 采购主管	232



5.3.3 统计员 .....	235
5.3.4 保管员 .....	237
5.4 生产部 .....	239
5.4.1 生产部经理 .....	239
5.4.2 车间主任 .....	242
5.4.3 班组长 .....	245
5.5 品管部 .....	248
5.5.1 品管部经理 .....	248
5.5.2 质量检验主管 .....	251
5.5.3 质检员 .....	254
5.6 销售部 .....	257
5.6.1 销售部经理 .....	257
5.6.2 销售主管 .....	261
5.6.3 市场策划主管 .....	264
<b>第6章 医药业职位说明书 .....</b>	<b>267</b>
6.1 技术部 .....	269
6.1.1 技术部经理 .....	269
6.1.2 技术工程师 .....	272
6.1.3 技术员 .....	275
6.1.4 实验室主管 .....	278
6.2 产品研发部 .....	281
6.2.1 产品研发部经理 .....	281
6.2.2 产品研发工程师 .....	285

6.3 生产部 .....	288
6.3.1 生产部经理 .....	288
6.3.2 生产车间主任 .....	291
6.3.3 生产车间班组长 .....	294
6.3.4 生产调度员 .....	297
6.4 质检部 .....	299
6.4.1 质检部经理 .....	299
6.4.2 质检主管 .....	303
6.4.3 质检员 .....	306
6.5 物资供应部 .....	309
6.5.1 物资供应部经理 .....	309
6.5.2 物资供应主管 .....	312
6.5.3 物资采购员 .....	315
6.5.4 物资保管员 .....	317
6.5.5 统计核算员 .....	320
6.6 市场营销部 .....	322
6.6.1 市场营销部经理 .....	322
6.6.2 大区经理 .....	325
6.6.3 办事处经理 .....	328
6.6.4 销售代表 .....	331

# 第 **1** 章 职位说明书简介



职位说明书在企业的人力资源管理中有着非常重要的作用，它与企业的员工管理、薪酬体系建设、目标管理和绩效考核都有着十分密切的关系。因此，掌握职位说明书的编制方法，正确地应用职位说明书，对每一个管理者来说都是必要的。

### 1.1 职位说明书与职位描述的概念

#### 1.1.1 什么是“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。它包括职位名称，其上、下级关系，任职条件，设置目的，本职位与公司内外部的沟通关系，本职位的主要职责范围、责任范围、权力范围，以及考核标准等内容。

可以说，“职位说明书”是人力资源管理的基础性文件。没有职位说明书，人力资源管理就没有了依据。

#### 1.1.2 什么是职位描述

职位描述是指对职位说明书进行编制的工作。一般来说，这项工作由企业的人力资源管理部门进行。

### 1.2 编制职位说明书的目的和作用

#### 1.2.1 员工招聘的范本

职位说明书中的“任职条件”可以作为企业招聘和录用员工的依据。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，使新员工及时明确自己在公司中的地位及所应当发挥的作用。

### 1.2.2 员工工作指南

职位说明书中的“员工工作内容”可以作为员工在实际工作中的规范。员工工作内容明确规定了员工的责任范围，员工据此开展工作。这样就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，它可以使企业人人有事做、事事有人做，确保各项工作不重复。

### 1.2.3 薪酬制订的标准

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，以及各职位中员工的具体条件与任职条件是否相符、有无差距，来为其划定相应的薪酬等级，确定其薪酬标准。

### 1.2.4 考核与奖惩的标准

企业可以根据职位说明书中所确定的员工工作内容和绩效标准，结合员工的具体工作目标和任务完成情况对员工进行考核，并据此对其进行奖惩。

### 1.2.5 晋升与降职的依据

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，如果任职者的资格和能力都超出职位说明书中的要求，那么这些将为员工的职务晋升和今后的发展提供依据；反之，如果任职者的资格和能力不符合职位说明书的要求，那么这些也可为员工的调转、降职、解聘提供相应的依据。

### 1.2.6 实现目标管理的途径

职位说明书是企业实现目标管理的途径。企业可以根据职位说明书的工作内容、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或季度目标，进而对员工进行工作目标管理。

## 1.3 职位说明书的编制

从职位说明书的作用中可以看出，职位说明书对企业管理，特别是企业的人力资源管理是十分重要的，它编制得成功与否，将对企业人力资源的众多工作产生较大的影响。接下来我们就讨论职位说明书的编制问题。

### 1.3.1 基本资料

职位说明书中首先应当将职位的一些基本情况进行介绍。它包括单位、职位名称、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、编制日期、批准日期等基本信息。

### 1.3.2 职位概要

职位概要说明将设置这个职位的主要目的、该职位的主要职责，以及该职位在整个企业运行中所起的作用。它是下一步进行工作内容编制的基础。职位概要要简洁明了，切不可含糊其辞。

### 1.3.3 工作内容及绩效标准

每个职位的工作内容，应根据该职位所在的部门或单位的职能分解来确定。一位部门经理通常要对本部门的全部职能负责，而下属的一位员工

可能只对本部门的某几项职能负责。通常我们认为部门经理级员工的责任范围应有8~12项，下属员工的责任范围应有4~8项。

与工作内容相对应，在职位说明书中还应提出每项工作内容的考核标准，即绩效标准。针对某项责任的考核内容一般为2~3项，而且它们应该是容易量化的。例如，具体的工作量、完成任务的具体时间等。

### 1.3.4 责权范围

职位说明书中的责权范围包括责任范围和权力范围两大内容。责任范围包括汇报责任、督导责任、培育责任、成本责任、保密责任、奖惩责任、预算责任、档案管理责任、参会责任等；权力范围包括权力项目、审核权、解释权、调档权、财务权、监察权、提名权、考核权、联络权等。

职位说明书中的责权范围明确规定了各职位的员工所应负担的责任及所应享有的权限，使各职位间的责权更加清晰明了。

### 1.3.5 工作关系

在职位说明书中的工作关系，主要指的是各职位在公司内、外部的沟通关系。在公司内部要明确它与公司内部的其他职位——上级、平级之间的沟通关系。在公司外部要明确它与社会上的其他单位——相关政府部门、关联企业、客户企业、社会团体、学术单位等之间的沟通关系。在内部工作关系中还应明确出所受监督、所施监督和合作的关系，也就是指上级对该职位的监督、该职位对下级的监督，以及同事间的合作关系等。

### 1.3.6 任职资格

对每个职位，均要由学历、经验、专业知识和业务了解范围四个方面



来确定该职位的任职资格与条件；同时，对某些关键职位，还要界定在某种情况下的优先事项。

任职资格包括学历（含专业）、必备知识、工作经验、业务了解范围和能力素质五大方面。

### 1.4 编制职位说明书时应注意的问题

由于各个企业的实际情况不同，在具体编制职位说明书的过程中，人力资源部门往往会遇到各种各样的问题。这里提出几个需要注意的共性的问题，供广大企业的人力资源管理者在编制职位说明书时参考。

#### 1.4.1 责、权、利要一致

在编制职位说明书时，要充分考虑到各职位的责、权、利相一致的问题。也就是说，某个职位在负有一定责任的同时，应当享有与其相应的权力和利益。切不可规定的责任非常重，而所享有的权力和利益却很小。这样势必影响工作的顺利开展，也会挫伤员工的积极性。

#### 1.4.2 与组织结构设计、职能分解和职位设置保持一致

职位描述、组织结构设计、职能分解和职位设置是人力资源管理的几个密切相关的环节。在编制职位说明书时，要特别注意与组织结构设计、职能分解、职位设置的一致性和衔接性。

1. 职位描述是根据组织结构设计、职能分解和职位设置而进行的。
2. 各个职位的职责应与本部门或单位的职能分解相一致。职位的职责不应该超越部门或单位职能分解表中所规定的职责。