

企业绩效管理系统 开发与应用实务

郝国强 卢理礼 等编著

中国石化出版社

企业绩效管理系统开发 与应用实务

郝国强 卢理礼 等编著

中国石化出版社

内 容 提 要

本书主要介绍了石油销售公司的组织架构及职位设置、各职位的《职位说明书》,以及根据职位描述和工作目标提取 KPI 指标建立的绩效管理系统,并提供了绩效管理系统开发与实施所使用的各种表格方案和培训课件等资料。

图书在版编目(CIP)数据

企业绩效管理系统开发与应用实务/郝国强等编著.
—北京:中国石化出版社,2003
ISBN 7-80164-364-X

I.企… II.郝… III.石油工业-工业企业管理:
行政管理-广州市 IV.F426.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 021374 号

中国石化出版社出版发行

地址:北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编:100011 电话:(010)84271850

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail: press@sinopec.com.cn

北京精美实华图文制作中心排版

海丰印刷厂印刷

新华书店北京发行所经销

*

787×1092 毫米 16 开本 19.5 印张 496 千字 印 1—2000

2003 年 6 月第 1 版 2003 年 6 月第 1 次印刷

定价: 78.00 元

主 编：郝国强

副主编：卢理礼

参加本书编写人员

(按姓氏笔画排列)

马贵峰	车玉祥	王纬红	卢理礼
江毅舜	田献儒	刘宝祥	刘俊峰
孙玉波	孙景良	朱繁林	张 文
张广根	张剑威	张艳梅	张晨辉
何少毅	何展文	林春媚	陈玉成
庞宗南	周 勤	郑 健	郝国强
姚晓波	夏育云	郭耀宗	敖 岸
梁丽珍	梁小兰	符祥杰	黎文凯

前言

一、本书产生的背景

中国石化广东广州石油分公司是中国石化在广东地区最大的一家成品油销售企业,有员工两千多人。公司庞大,难免造成责权不清、人浮于事、工作效率低下等弊病。早在一年之前,领导班子就准备在全公司范围内导入绩效管理系统,实施绩效考核。然而,建立适合自身实际的绩效管理系统是一项工作量大、技术相对复杂的智力劳动,考虑到资源投入、对公司实际情况的熟悉程度以及人员素质等因素,领导班子经研究决定不请管理咨询公司,而是靠自己力量自主开发这个系统。人力资源部接到任务后抽调专人成立了项目小组,经过讨论后理清思路,决定首先从工作分析入手,将公司所有职位的职责进行梳理整合,编写《职位说明书》,对每个职位的工作职责和权限范围,以及从业员工的任职要求予以明确规定。然后,以《职位说明书》为基础,根据每个职位的工作要项提取关键绩效考核指标,从工作绩效、工作水平、工作态度三方面,运用360度考核方法对员工进行面谈考核并对考核结果即时反馈,为了保证考核结果的公平性,还设立了两级申诉制度。经过一年的努力,《职位说明书》编写和修改任务全部完成,建立了有自己特点的绩效管理系统,并且顺利实施了三个季度。经过几个周期的绩效考核,每位员工都十分清楚自己的权责和考核指标,工作面貌有了明显改观,公司的整体绩效得以提高。因此,通过实践证明,运用工作分析和职位描述,建立适合自身实际的绩效考核制度,对于规范企业人力资源管理,提高公司的整体管理水平和运作效率,是十分必要和有效的。

绩效管理由西方引入中国的历史并不长久,在企业中实施的时间更短,很多国有企业还根本没有绩效考核更谈不上绩效管理了。作为企业而言,我们既不能将国外的东西生搬硬套,也没有时间沿着它们的轨迹一点点自己积累,必须找到一条将西方先进的理论和国内企业实际情况相结合、快速而有效的途径。而现在,我们为此做出了有益的尝试,并且希望将这种尝试出来的成果,还有过程中的各种体会和感受,与各位一同分享,为的是大家在建立或实施绩效管理中不走或少走弯路,这就是本书产生的背景和出版目的。

二、本书的理论基础和结构特点

我们认为对绩效考核的理解,不仅仅注重对员工绩效的评价,更为重要的是对员工绩效状况的持续跟进和提升,主管不只是承担打分的责任,更应担负起教练的责任。因此,我们在实践中是将员工绩效作为一个系统进行管理,通过计划、执行、检核和改进的管理循环,对员工的工作绩效、水平和能力进行持续而不间断

的关注和提升,这对真正改进员工绩效水平,改进组织整体绩效状况收到了比较好的效果。如果对绩效的理解仅仅局限于考核打分这个形式的层面上,而忽略了它的内涵——公平、公开、公正、长期持续而不间断地在企业中对人的工作业绩进行跟进管理,只是等到季末或年末的绩效考核,这种过程所产生的结果就是——绩效考核流于形式。鉴于此,在这本书中我们引入了“绩效管理”的概念,它不仅是本书的理论基础,也是我们实践的指导原则。

本书共分为三个部分,第一部分是通过工作分析编写的公司各职位的《职位说明书》,包括行政、财务、业务、政工等七个类别;第二部分是由此而产生的《绩效考核表》,从工作绩效、工作水平、工作态度三方面对员工加以考核,后附有《绩效诊断表》,要求主管和员工在面谈考核后对其工作绩效进行分析,提出改进意见;第三部分是我们推行绩效管理的各种文件、资料、表格,包括如何对大量数据进行统计处理,以及一些内部培训材料等,这些都是实践经验的总结和积累,实操性非常强,想必这部分内容的推出对于准备或正在实施绩效管理的企业尤其有帮助。

三、本书的适用对象

本书适用于企业管理者、人力资源工作者、各级管理人员以及有志于从事人力资源工作的各类人士,对于人力资源学术界也是一份难得的研究资料。

四、致谢

本书的出版是中国石化广东广州石油分公司全体员工智慧和劳动的结晶,更是领导班子全力支持和各部门积极协助的成果。在这里我们特别感谢中石化广东石油分公司经理张国强先生和党委书记张兆宽先生,他们在百忙之中对本书的编写和实施工作始终予以高度关注,并提出了许多非常有建设性的意见。我们的领导机关——中国石化广东石油分公司也对我们的工作给予了肯定和支持,在这里一并表示感谢。

同时也感谢中国石化出版社为本书的出版和发行做了大量工作。

这本书在编写过程中参考了大量国内外相关的文献和资料,这里就不一一列出,向它们的作者表示最诚挚的谢意!

五、联系我们

本书是企业实践的成果,有其独特性,对不同形态的企业未必都非常适用;再加上自身学识和经验的疏浅,很多想要表达的意思也没有完全表达出来,难免有不足和疏漏之处。我们真诚希望大家不吝指正,将宝贵意见及时反馈给我们,使之不断得到完善。我们的 E-mail: lulili666@163.net。

编 者

2003 年 5 月

目 录

第一部分 职位说明书

《职位说明书》编制说明	(1)
广州石油分公司公司组织机构及职位设置图	(3)

第一章 行政管理类

(4)

一、经理办公室

(4)

职位：经理办公室主管、经理办公室副主管、法律事务员、文字秘书、
前台秘书、档案管理员、保密员

二、人力资源部

(15)

职位：人力资源部主管、人力资源部副主管、薪金管理员、劳动用工管理
员、绩效分析及薪酬设计员、绩效统计员、培训师

三、安全管理部

(27)

职位：安全管理部主管、安全管理部副主管、安全生产管理员、设备安全
管理员、消防安全管理员

四、发展基建部

(36)

职位：发展基建部主管、发展基建部副主管、土建施工管理员、设备施工
管理员、计划管理员、预算管理员、投资管理员

五、信息中心

(49)

职位：信息中心主管、技术主管(副主管)、电脑程序员、电脑硬件维护
员、统计员、网络管理员、内部信息分析员

六、商业信用管理部

(61)

职位：商业信用管理部主管、信用分析员、商账管理员、客户档案管理员、
应收账款分析员

七、租赁承包企业监督管理部

(70)

职位：监管部主管、租赁企业业务监管员、租赁企业财务监管员、联营油站
财务监管员

第二章 政工类

(77)

八、政工办

(77)

职位：政工办主管、宣传员、组织员

九、监察室

(83)

职位：监察室主管、纪检监察员

十、工会

(87)

职位：工会干事

第三章 财务审计类

- 十一、财务部..... (89)
 职位：财务部主管、财务部副主管(1)、财务部副主管(2)、报表管理员、
 报销审核员、财务分析员、出纳员、档案管理员、费用管理员、
 税务管理员、系统管理员、制单员、资产管理、资金管理、
 区域会计代理员
- 十二、区域财务管理组..... (112)
 职位：区域会计主管、区域综合财务管理员
- 十三、审计部..... (116)
 职位：审计室主管、财务审计员、工程审计员

第四章 营销业务类

- 十四、市场营销中心..... (122)
 职位：市场营销中心主管、市场营销中心副主管(1)、市场营销中心
 副主管(2)、计划管理员、营销策划员、账务管理员、零配统计及
 运费审核员、价格信息管理员、销售及毛利分析员、资源衔接及
 实物监控员、自采油料业务员、应收账款监控员
- 十五、市场营销中心经营部(批发部)..... (144)
 职位：经营部(批发部)经理、各级客户经理、统计员、开票员
- 十六、市场营销中心零配点..... (150)
 职位：零配点主管、零配点开票及统计员
- 十七、计量质量管理部..... (153)
 职位：计量质量管理部主管、计量管理员、质量管理员、计量站长、
 驻库计量管理员、兼职计量员

第五章 零售管理类

- 十八、零售管理中心..... (164)
 职位：零售管理中心主管、零售管理中心副主管、油站综合管理员、
 油站费用管理员、数据分析员、规范管理督察员、信息联络员
- 十九、零售区域..... (176)
 职位：零售区域主管、零售区域副主管、油站零售管理员、零售区域
 统计员、零售区域综合管理员
- 二十、油站..... (185)
 职位：油站经理、油站领班、统计员、收款员、计量员、加油员

第六章 油库类

- 二十一、油库..... (195)
 职位：油库主管、支部书记、油库副主管
- 二十二、油库办公室..... (200)
 职位：办公室主管、资料员、报账员、炊事员、勤杂工

二十三、油库安技部	(206)
职位：安技部主管、技术工程师、消警队长、消警员、消防车司机、 班长(保安、消防、司泵)、司泵员	

二十四、油库仓储部	(216)
职位：仓储部主管、统计员、质检员、油台组组长、油台发油员、 散装组组长、散装组计量员、安全员(油台、散装)	

第七章 经营类

二十五、物业分公司	(227)
职位：物业分公司主管、资产管理员、车辆管理员、房产管理员、 清洁员、小车司机、打字员	

第二部分 绩效考评表

编制说明	(237)
行政管理类	(239)
营销业务类	(249)
零售管理类	(257)
油库类	(272)

第三部分 相关文本和资料

职位工作分析调查问卷表	(276)
绩效管理实施流程	(278)
员工绩效考评实施方案	(278)
绩效考评操作流程	(282)
绩效考评实施过程中应注意的几个问题	(283)
绩效考评结果运用办法	(284)
绩效考评结果统计表	(286)
绩效考评技术应用模拟练习	(290)
对直线主管绩效管理培训的课件	(294)

第一部分 职位说明书

《职位说明书》编制说明

在定员定编工作初步完成以后，为了进一步明确各职位的职位要求、工作内容、责任和权力，为制定合理的聘用、考核、激励等政策提供基础依据，从而更好地调动员工积极性，人力资源部通过工作分析，将公司现有职位的职能进行分析和整合，并结合公司近期目标，编制了《职位说明书》。《职位说明书》是对企业内每一职位的任务、职责、权力、隶属关系、外部关系以及这些工作任务的执行者所需具备的知识、技能和经验等做出明确规定，目的是要使每个职位的员工都能清楚了解自己从事工作的范围、职责、权力和应具备的资格。简单来说，就是规定每个职位的工作是什么、如何做以及什么人来做。

一、《职位说明书》的作用

(1) 使该职位的已(拟)从业员工能清楚地了解企业对他们的要求，认识所从事职位的工作性质、内容、职责及标准、权力、工作关系，使其能更好地开展工作。

(2) 为人力资源规划提供基础资料：企业内的每一个职位都是根据业务开展需要来设置的，其责任大小、任务轻重以及工作时间的约束、工作条件的限制等因素决定了所需人员的配置，企业以此求得人力资源的需求计划。

(3) 《职位说明书》的任职资格标准，是作为聘用员工和合理安排员工工作的依据。

(4) 为员工培训和自我提升指明了方向：《职位说明书》中为任职资格规定了初级和高级两个层次，从每个层次上明确了该职位从业人员应具备的知识、技能、经验、素质等标准，这些标准并非是人人都已达到的，一方面企业就可以制定相应的培训计划对其进行培训、开发；另一方面员工也会清楚自己必须完善哪些地方，才能实现自我提升，达到更高层次要求。

(5) 为绩效评估提供依据：《职位说明书》明确了每个职位的责任和标准，为企业制定相应的绩效评估标准提供了基础资料。

(6) 有助于制定相对公平的薪酬政策：《职位说明书》可以为评价各种职位工作的复杂性、难度、责任以及对组织实现整体目标的相对价值提供较为详细的信息，企业以此作为依据制定薪酬政策，实现真正的内部公平。

二、《职位说明书》的主要内容

主要分为工作描述和任职说明两大部分。

(1) 工作描述：确定工作的具体特征，即解决做什么，怎么做的问题。主要包括以下内容：

① 表头：包括职位名称、填写日期、职位所属部门、上级主管。职位名称中，公司领导、中层干部统称为主管；上级主管是指该职位所属部门的上一级行政主管。

② 工作概述：是该职位工作内容的概括描述。

③ 工作关系：是该职位与部门内其他工作之间的关系。“报告给”是指报告给该职位的上一级主管(部门)；“外部关系”是指该职位与所属部门外部组织或个人发生的工作关系。

④ 责任及标准：“责任”是指该职位承担的最重要的、占工作时间 80% 左右的几项工作；“标准”是指合格完成该项职责的绩效标准。责任及标准是工作绩效考核指标的主要来源，填写该项时遵循了准确、详尽、客观、尽量量化的原则。

⑤ 权限及范围：是指该职位所拥有的权力以及行使范围。一般有指导的权力(主管在部门内部分配任务)、专家的权力(对相关人员进行业务指导)、合法的权力(依据规章制度开展工作)、建议的权力(提出意见和建议)、费用支配及用人权(部门主管开支某些费用)、奖罚及用人的权力、其他权力等。

(2) 任职说明：确定职位的任职条件，即解决谁来做的问题。主要包括以下内容：

① 资格要求：规定该职位任职者应具备的教育、工作经历、证书、年龄、技能和一些其他要求。该要求分成初级和高级两档，初级标准是针对每个职位的工作内容和特点以及复杂程度(而不是任职者本人的情况)，要求能够正常开展该职位工作应具备的基本条件；高级标准是要求将该职位工作进行得比较完美的条件，并结合了该职位的发展趋势所要求任职者素质的提升程度，设置时有些劳动复杂程度较低的职位就只设定了初级标准。目前公司会有一些员工达不到初级标准，但这并不意味着他们不胜任该职位的工作或没有继续从事该职位工作的可能性，这部分员工可以通过自我提升来达到要求，公司也会给予其必要的资源支持。

② 身体要求：是指能够正常开展该职位工作的身体要求。包括健康状况、视力、听力、嗅觉、体力等要求。

随着职位情况的变化，人力资源部会定期或不定期地组织各部门对《职位说明书》做相应修改。

第一章 行政管理类

一、经理办公室

(一) 经理办公室主任

职位名称：经理办公室主任

填写日期：

所属部门：经理办公室

上级主管：公司分管主管

1. 工作概述

负责办公室全面管理工作，包括：文秘工作、通联工作、企管工作、法律事务、受理来信来访、公关接待、行政车辆管理、重要会议的组织安排、各职能部门之间关系的协调、部门的报批事项。拟办及公司主管交办的其他工作。在保证认真履行本岗位职责的前提下，指导和组织本部门员工开展工作。

2. 工作关系

报 告 给：公司分管主管或其授权指定的部门。

督导下列人员的工作：经理办公室副主管及其他职位员工。

合 作 者：辖区内各二级公司有关管理人员，市公司有关职能部室及其派出机构。

外部关系：省公司经理办公室、实业公司各级工作人员、政府档案局、保密局、工商局、技术监督局、法院、广州年鉴编辑部等有关部门

3. 资格

(1) 初级标准

教 育：国家承认学历的大专以上毕业生。

工作经历：一年以上上市公司职能部门、二级公司正副职职位工作经验。

证书要求：持有初级以上技术职称及任职资格。

年龄要求：男 55 周岁以下；女 50 周岁以下。

技能要求：能熟练使用计算机办公软件，有良好的写作能力，有较强的组织协调和沟通能力。

(2) 高级标准

教 育：国家承认学历的大学本科以上毕业生。

工作经历：三年以上上市公司职能部门、二级公司正副职职位工作经验。

证书要求：持有中级以上技术职称及任职资格；具有 C 类以上驾驶证照。

年龄要求：男 50 周岁以下；女 45 周岁以下。

技能要求：能熟练使用计算机办公软件；有优秀的写作能力，有较强的组织协调和沟通能力，英语达到 PET3 级以上水平。

其他要求：工作积极主动，具有团队合作精神。

4. 身体要求

每天能够连续伏案工作 4 小时以上。

能够在工作中连续站立或行走 4 小时以上。

视力和听力正常。

5. 责任及标准

(1) 会议管理

每半月主持召开公司综合例会；公司领导班子会议的通知、内容的准备、记录整理存档，并督导会议决议的贯彻落实；公司大会的通知、场地安排布置、准备会议文件资料或会议设备；受理各部门日常会议的场地安排。

(2) 外部关系管理

积极主动协调、发展、维护公司与各级政府职能部门、中介机构、供应商、消费用户的公共关系。在处理对外关系时，做到礼貌、热情、守时、坚持原则，为公司营造良好的外部经营环境

(3) 内部关系管理

确保公司政令畅通、各项规章制度及管理措施执行到位，了解收集反馈意见并及时调整；发挥行政调度职能，协调处理公司各职能部门之间的关系，处理各单位、部门的报批事项，按要求时限办结。

(4) 信息管理

记录公司的重要经营活动情况，并在公司行政例会上向各单位通报；每个工作日结束后如实填写《公司大事记》；按要求及时向省公司报告公司贯彻落实省公司决策、指示所采取的行动及存在的问题，公司开展的重要活动结果。

(5) 企业管理

根据公司的管理需要，组织起草相关的管理制度和办法，并督导实施。每年1月份组织对公司现有的规章制度执行情况进行检讨和补充，编制本年度新建规章制度的计划；督导法律事务员完成合同审阅、诉讼案件代理、法律咨询、工商登记办理等工作。

(6) 文秘、档案管理

审阅副主管起草的公司文件、总结、报告，签收经理办公室文件；批转公司及上级部门文件、检查阅办结果；督导档案员将文件资料及时归档。

(7) 公务用车管理

每个工作日结束前，编制次日的用车计划，确保办理重要事项人员的用车，灵活调度，提高车辆的使用效率；按照车辆管理制度和规定，规范车辆管理；主持编制车辆的年度更新、大修计划和月度维修计划。

(8) 员工管理

检查考核本部门员工的工作情况，能根据公司绩效考评的规定，按时、客观、公平、公正地进行绩效考评，并就考评结果进行面谈和反馈，指明员工改善绩效的方法，并提供相关支持；负责本部门员工薪资、职位异动的初核工作。

(9) 其他工作

认真履行工作职责，发现职责内不能独立解决的问题及时报告公司分管主管，完成主管交办的其他工作任务。

6. 权限及范围

(1) 指导的权力

分配及安排本部门的工作任务。

(2) 专家的权力

运用本身的专业知识和工作经验协助公司领导，指导本部各职位员工的工作，使其运用正确的方法提高工作效率和质量。

(3) 合法的权力

有依照国家有关法律法规和企业规章制度开展工作的权力；在本部门内，代表公司向下属宣传公司政令、规定，并负责解释及回答部属的疑问。在公司授权下，代表公司行使权力。

(4) 建议的权力

有权就工作中的问题向公司分管主管提出意见和建议；通过与职能部室、二级公司的管理人员在工作中的接触了解，有权向其主管建议对其工作表现进行表扬或批评。

(5) 奖罚及用人的权力

根据部门员工的工作表现，有推荐评定年终优秀员工的权力，有对部门员工年终奖金分配和职位等级评定的初核权。对本部门副职以下的人员有任免权。

(6) 费用支配的权力

在公司规定的额度内，有合理支配部门各项费用的权力。

(7) 其他权力

公司授予的其他权力。

(二) 经理办公室副主管

职位名称：经理办公室副主管

填写日期：

所属部门：经理办公室

上级主管：部门主管

1. 工作概述

协助部门主管进行经理办公室日常管理工作。分管工作包括文秘管理、档案管理、文印管理、考勤管理、通联工作；协助部门主管协调和处理好对内对外关系，认真履行自己的岗位职责，指导分管下属员工及其他人员工作，完成主管交给的各项任务。

2. 工作关系

报 告 给：部门主管或其授权指定的部门。

督导下列人员的工作：经理办公室各职位员工。

合 作 者：辖区内各分公司有关管理人员，市公司有关职能部室及其派出机构。

外部关系：省公司经理办、省办公厅、政府档案局、保密局、商业局、广州年鉴编辑部、新闻媒体等有关部门。

3. 资格

(1) 初级标准

教 育：国家承认学历的大专以上毕业生

工作经历：一年以上的市公司职能部门、二级公司副职或相关管理职位工作经验。

证书要求：持有初级以上技术职称及任职资格。

年龄要求：男 55 周岁以下；女 50 周岁以下。

技能要求：能熟练使用计算机办公软件，有良好的写作能力，有较强的组织协调和沟通能力。

(2) 高级标准

教 育：国家承认学历的大学本科以上毕业。

工作经历：三年以上的市公司职能部门、二级公司副职或相关管理职位工作经验。

证书要求：持有中级以上技术职称及任职资格；具有 C 类以上驾驶证照。

年龄要求：男 50 周岁以下；女 45 周岁以下。

技能要求：能熟练使用计算机办公软件；有优秀的写作能力，有较强的组织协调和沟通能力。英语达到 PET3 级以上水平。

其他要求：工作积极主动，具有团队合作精神。

4. 身体要求

每天能够连续伏案工作 4 小时以上。

能够在工作中连续站立或行走 4 小时以上。

视力和听力正常。

5. 责任及标准

(1) 文秘管理

起草审核公司有关文件、总结、报告、汇报等，且数据翔实、描述准确、层次分明；一般文稿起草或审核，当天完成；重要文稿两天内完成，特殊文稿如年度总结、计划等 4 天内完成；指导秘书起草部门级文件。

(2) 档案管理

标准：督导档案员收集、归类整理公司综合资料，每年 3 月 31 日前完成上一年度档案资料的立卷、归档工作。督导保密员及时收发文件、印发数量准确，传阅不遗漏、不积压，规范公章的使用和保管。

(3) 信息管理

每天收集各类相关资讯并及时提供给主管，对公司重要事项的信息，按照省公司的要求及时上报；与新闻单位保持必要的联系，接待记者采访，每年在《中国石化报》的见报稿件数量不少于 10 篇。

(4) 信访管理

受理员工的来信来访，对反映的问题、意见、要求和建议要分类登记，协调有关部门予以解决和处理；对重大问题要及时向公司领导和主管报告。

(5) 其他工作

认真履行工作职责，发现职责内不能独立解决的问题及时报告部门主管，完成主管交办的其他工作任务。

6. 权限及范围

(1) 指导的权力

协助主管分配及安排本部门的工作任务。

(2) 专家的权力

运用本身的专业知识和工作经验协助公司领导，指导下属的工作。

(3) 合法的权力

在本部门内，协助主管向下属宣传公司政令、规定，并负责解释及回答部属的疑问。在部门主管授权下，代表主管行使权力。

(4) 建议的权力

有权就工作中的问题向部门主管提出意见和建议；通过与职能部门、二级公司的管理人员在工作中的接触了解，有权向其主管建议对其工作表现进行表扬或批评。

(5) 其他权力

主管授予的其他权力。

(三) 法律事务员

职位名称：法律事务员

填写日期：

所属部门：经理办公室

上级主管：部门主管

1. 工作概述

负责处理公司的法律事务，主要包括：公司规章制度及合同文本的拟订和审核、代理诉讼、法律事务咨询、公司外部和内部法律问题及纠纷的协调处理、协调和联络外部法律服务中介机构、为相关部门提供法律资料等。

2. 工作关系

报告给：部门主管或及其授权指定的部门。

合作者：市公司各职能部门及其派出机构人员。

外部关系：省公司企管处、实业公司、工商局、法院。

3. 资格

(1) 初级标准

教育：国家承认学历的大学专科以上毕业生。

工作经历：一年以上企业法律事务管理工作经历。

年龄要求：男 60 周岁以下；女 55 周岁以下。

技能要求：熟悉与企业相关的法律法规，有较强的口头和书面表达能力，能熟练使用计算机办公软件。

(2) 高级标准

教育：国家承认学历的大学本科(法律专业)以上毕业生。

工作经历：三年以上企业法律事务管理工作经历。

年龄要求：男 55 周岁以下；女 50 周岁以下。

技能要求：熟悉与企业相关的法律法规，有较强的口头和书面表达能力，能熟练使用计算机办公软件。英语达到 PET3 级以上水平。

证书要求：有律师资格证。

其他要求：工作积极主动、具有团队合作精神

4. 身体要求

身体健康，能适应经常性外出工作。

视力、听力正常。

语言表达流畅。

5. 责任及标准

(1) 公司规章制度及合同文本的拟订审核

负责拟定或审核公司涉及到国家法律法规方面的规章制度和文件，要求拟订或经审核的规章制度和文件符合国家法律法规，符合公司的利益要求及经营目标；拟订或经审核后的合同文本符合国家法律法规规定，能够最大限度地降低合同风险，维护公司利益。

(2) 代理诉讼

分为起诉和应诉两部分。“起诉”要求对相关部门的起诉要求进行评估立项，在 7 个工作日内起草起诉书并收集好相关证据资料，交主管审核后交法院进行立案后出庭代理，领取司法文书后向法院申请执行；“应诉”要求及时充足地收集资料，出庭应诉，最大限度地维护公