

现代企业人力资源管理前沿实务必备工具书

新编员工考核与薪酬 管理必备制度与表格

本书编写组 / 编著

本书是一本集创新性的管理理念、可操作的实务方案、推广性的应用指南为一体的实用操作手册。从职能描述、职位考核、员工素质测评、出勤考核、奖惩办法、薪资管理、福利管理、员工培训、员工的调动与任免、360度考核法及MBO考核法等多方面、多角度为企业提供了全套人力资源管理的制度与表格，堪称员工绩效考核与薪酬管理的必备工具书。

员工管理
执行力的
有效工具

企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

新编员工考核与薪酬管理 必备制度与表格

本书编写组编著
江苏工业学院图书馆
藏书章

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新编员工考核与薪酬管理必备制度与表格/本书编写组编著. - 北京:
企业管理出版社, 2005. 4

ISBN 7 - 80197 - 218 - X

I. 新… II. 本… III. ①企业 - 职工 - 考核 - 规章制度②企业 - 职工 - 考核 - 表格③企业管理: 劳动工资管理 - 规章制度④企业管理: 劳动工资管理 - 表格
IV. F292. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 037911 号

书 名: 新编员工考核与薪酬管理必备制度与表格

编 著: 本书编写组

责任编辑: 柯琳娟

书 号: ISBN 7 - 80197 - 218 - X / F · 219

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

经 销: 新华书店

成品尺寸: 170 毫米 × 230 毫米 16 开本 35 印张 420 千字

版 次: 2006 年 5 月第 2 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 88.00 元

前 言

对现代企业而言，人是最重要的资源，就如凤凰卫视行政总裁刘长乐所言，“人的问题永远是一件事关成败的首要问题”。如何管理好这些资源，已经成为企业的关键性工作之一。同样的人，在某些企业中无所作为，而在另外一些企业中却干得热火朝天；同样一个企业，在某些管理者手中死气沉沉，年年亏损，而换了管理者之后，却生机勃勃，月月盈利。究竟是什么造成了这种截然相反的区别呢？这就是管理制度的不同所带来的差别！

实践经验表明，一个成功的企业必定有一套成功的针对员工的管理制度，即一套能充分调动每个员工积极性的制度。

这样的一套制度究竟是什么样的呢？它包括哪些内容？如何建立这样一套制度呢？一系列的问题将会萦绕在每一个企业管理者的心头，企业管理者们一定非常急切地想知道这些问题的答案。

本书正是本着回答这些问题的目的，从职能描述、职位考核、员工素质考核、出勤考核、奖惩考核、薪资管理、福利管理、员工培训、员工的调动与任免以及人力资源档案管理等多方面、多角度给企业提供了各种实用必备的管理制度与表格。特别值得一提的是，本书用两章的篇幅专门介绍了360度考核法和MBO考核法的实用必备制度与表格，以便企业能够用当前新的考核法来对员工进行有效考核。

本书是一本难得的集创新性的管理理念、可操作的实务方案、推广性的应用指南为一体的好的操作手册。对比现在的一些概念堆积、操作空洞、内容滞后的企业人力资源管理书籍，本书具有新颖性、实用性、可操作性的特点：

1. 应用操作性极强。其内容贴近日常管理实际，可直接仿照范本来制订或完善本企业的操作制度与表格，使操作者与自己的管理活动相对照，以利于改进工作方法。

2. 适用范围广。本书适用于各种类型企业需要，广大CEO、EMBA、MBA、HR经理们都能从中找到自己需要的实用制度与表格。

另外，在这次修订中，我们还增加了员工考核方法、标准及制度的制定，员工薪酬设计及管理的相关内容，以便于读者进一步从整体上把握全书内容，了解各章表格之间的内在逻辑联系，及员工考核与薪酬管理的方方面面，从而使自己轻而易举地找到所需要的表格。

当然，由于能力有限，尽管我们殚精竭虑，谨择慎取，本书在表格的编排与选用上可能还是会存在这样或那样的问题，恳请广大读者和业内人士不吝赐教，多提宝贵意见，以便我们及时改进。

编 者

目 录

第 1 章 员工职能描述实用必备制度与表格

1.1 管理类员工职务职能规定 / (2)	描述表 / (23)
1.2 分公司经理岗位职责及工作标准 / (4)	1.17 渠道经理职能描述表 / (24)
1.3 总经理(总裁)职能描述表 / (6)	1.18 商务助理职能描述表 / (25)
1.4 财务总监(CFO) 职能描述表 / (8)	1.19 销售经理职能描述表 / (26)
1.5 人力资源总监职能描述表 / (10)	1.20 平面设计人员职能描述表 / (27)
1.6 市场总监(CMO) 职能描述表 / (12)	1.21 网页设计人员职能描述表 / (28)
1.7 销售总监职能描述表 / (13)	1.22 数据库应用开发工程师职能描述表 / (29)
1.8 技术总监(CTO) 职能描述表 / (15)	1.23 开发部经理职能描述表 / (30)
1.9 战略部主管职能描述表 / (16)	1.24 研发主管职能描述表 / (31)
1.10 战略发展经理职能描述表 / (17)	1.25 制造部经理职能描述表 / (32)
1.11 区域发展经理职能描述表 / (18)	1.26 质量安全经理职能描述表 / (33)
1.12 系统规划与管理专家职能描述表 / (19)	1.27 物流管理经理职能描述表 / (34)
1.13 经理助理职能描述表 / (20)	1.28 采购经理职能描述表 / (35)
1.14 客户经理职能描述表 / (21)	1.29 采购战略分析员职能描述表 / (36)
1.15 销售代表职能描述表 / (22)	
1.16 电话销售代表职能	

第2章 员工职位考核实用必备制度与表格

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| 2.1 最让员工反感的6种考评方法 / (38) | 2.16 管理人员年度绩效评估表 / (63) |
| 2.2 某公司考核种类及规定 / (40) | 2.17 主管管理绩效考核表 / (66) |
| 2.3 某公司绩效考核管理制度 / (42) | 2.18 专业技术人员绩效考核表 / (67) |
| 2.4 对管理人员的绩效考核办法 / (45) | 2.19 员工定期考评评估表 / (70) |
| 2.5 员工职位责任指标登记表 / (48) | 2.20 人力资源总监的绩效评价表 / (71) |
| 2.6 员工职位责任指标表 / (49) | 2.21 销售总监的绩效评价表 / (72) |
| 2.7 绩效考核问题及其解决表 / (50) | 2.22 主管考核附加标准列表 / (73) |
| 2.8 员工工作综合考评表 / (51) | 2.23 主管以上级别绩效考核表 / (74) |
| 2.9 员工工作绩效考评表 / (53) | 2.24 任务绩效考核评分表 / (75) |
| 2.10 一般员工绩效考核表 / (54) | 2.25 不同类型团队员工绩效评估表 / (76) |
| 2.11 员工弹性工作考核表 / (56) | 2.26 中高层管理者述职表 / (77) |
| 2.12 知识型员工绩效评估表 / (57) | 2.27 员工绩效反馈面谈记录表 / (78) |
| 2.13 生产人员绩效考核表 / (58) | 2.28 员工工作评核表 / (79) |
| 2.14 助理人员绩效考核表 / (59) | |
| 2.15 一般管理人员绩效考核表 / (60) | |

第3章 员工素质考核实用必备制度与表格

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 3.1 企业核心员工的素质要求 / (82) | 3.2 企业管理员工的职业素质要求 / (85) |
|------------------------|--------------------------|

3.3 技术员工的职业素质要求 / (86)	考核表 / (103)
3.4 行政主管的职业素质要求 / (88)	3.18 员工管理才能考核表 / (104)
3.5 典型特征评核表 / (89)	3.19 员工定期综合能力考核表 / (105)
3.6 员工品行考核表 / (90)	3.20 员工工作主动性测评表 / (107)
3.7 员工工作态度考核表 / (91)	3.21 员工工作适应性测评表 / (109)
3.8 员工语言与交际能力考核表 / (92)	3.22 员工精神紧张度测评表 / (111)
3.9 员工内部交际评定表 / (93)	3.23 员工心理调节能力测评 / (114)
3.10 员工工作目标达成考核表 / (94)	3.24 员工心理承受力测评 / (119)
3.11 员工专业技术知识检查表 / (95)	3.25 员工心理健康度测评 / (121)
3.12 员工专业水平考核表 / (96)	3.26 员工能力与态度考核表 / (123)
3.13 员工综合工作能力考核表 / (97)	3.27 员工可塑性考核表 / (124)
3.14 员工具体工作能力考核表 / (99)	3.28 成绩、工作态度及能力考评表 / (125)
3.15 员工工作自我鉴定表 / (100)	3.29 员工能力全面考核表 / (127)
3.16 员工工作潜力考核表 / (102)	3.30 初级管理者测评表 / (128)
3.17 员工创新能力综合	

第4章 员工出勤考核实用必备制度与表格

4.1 员工考勤管理规定 / (130)	4.6 员工加班细则 / (144)
4.2 员工考勤工作注意事项 / (132)	4.7 某公司开发部弹性工作实施办法 / (147)
4.3 员工出勤管理办法 / (136)	4.8 某事务所关于员工请长假问题的规定 / (149)
4.4 员工考勤和休假的规定 / (138)	
4.5 出勤及奖惩薪办法 / (143)	

- | | |
|-----------------------------|-----------------------|
| 4.9 员工签到表 / (150) | 4.19 加班费申请单 / (160) |
| 4.10 员工签到卡 / (151) | 4.20 员工请假单 / (161) |
| 4.11 员工考勤记录表 / (152) | 4.21 员工请假单存根 / (162) |
| 4.12 员工月考勤表 / (153) | 4.22 特别休假请假单 / (163) |
| 4.13 月份员工全勤记录表 / (154) | 4.23 员工请假公出单 / (164) |
| 4.14 员工出勤表 / (155) | 4.24 员工出差申请表 / (165) |
| 4.15 员工出勤日报表 / (156) | 4.25 员工请假申请表 / (166) |
| 4.16 员工工时记录表 / (157) | 4.26 出差登记表 / (167) |
| 4.17 员工考勤与奖惩
记录表 / (158) | 4.27 出差通知单 / (168) |
| 4.18 员工加班申请单 / (159) | 4.28 出差申请单 / (169) |
| | 4.29 出差旅费报销清单 / (170) |

第5章 员工奖惩考核实用必备制度与表格

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| 5.1 员工管理考核守则 / (172) | 5.14 员工奖惩登记表 / (192) |
| 5.2 员工奖励办法 / (174) | 5.15 员工处罚登记表 / (193) |
| 5.3 员工分级惩罚办法 / (177) | 5.16 员工奖励登记表 / (194) |
| 5.4 辞退辞职管理制度 / (178) | 5.17 员工奖惩公告表 / (195) |
| 5.5 某公司销售人员奖惩
办法 / (180) | 5.18 员工奖惩月报表 / (196) |
| 5.6 平时成绩记录表 / (182) | 5.19 年度奖励统计表 / (197) |
| 5.7 员工阶段考核成绩表 / (183) | 5.20 年度处罚统计表 / (198) |
| 5.8 员工年度考核成绩表 / (184) | 5.21 企业员工处罚记录表 / (199) |
| 5.9 年度考核成绩综合
汇总表 / (185) | 5.22 企业员工过失单 / (200) |
| 5.10 对员工工作评估的正确度
测评 / (186) | 5.23 员工除名鉴定表 / (201) |
| 5.11 企业员工奖惩裁决表 / (189) | 5.24 员工奖惩条件参照表 / (202) |
| 5.12 员工奖惩申报表 / (190) | 5.25 企业员工改善提案
申请表 / (203) |
| 5.13 员工奖惩建议申请表 / (191) | 5.26 企业员工改善提案实施
成效表 / (204) |
| | 5.27 企业员工改善提案 |

记录表 / (205)	5.29 企业奖励种类一览表 / (207)
5.28 企业纪律处分一览表 / (206)	5.30 企业纪律处分通知书 / (208)

第6章 员工薪资管理实用必备制度与表格

6.1 企业薪资管理章程 / (210)	6.17 员工津贴申请表 / (242)
6.2 企业职务工资管理细则 / (213)	6.18 员工工薪计算表 / (243)
6.3 工资标准及发放办法 / (216)	6.19 员工薪金单 / (244)
6.4 企业津贴制度 / (222)	6.20 计件工资核算表 / (245)
6.5 企业奖金管理办法 / (225)	6.21 计件工资调整报告表 / (246)
6.6 个人绩效奖金管理办法 / (229)	6.22 计时工资核定表 / (247)
6.7 企业员工薪资登记表 / (232)	6.23 员工计时工资计算表 / (248)
6.8 员工统一薪金等级表 / (233)	6.24 销售人员工资提成 计算表 / (249)
6.9 现代企业常用工资表 / (234)	6.25 生产人员工资提成 计算表 / (250)
6.10 员工薪金调整表 / (235)	6.26 工作奖金核定表 / (251)
6.11 员工薪金调整事由表 / (236)	6.27 员工奖金合计表 / (252)
6.12 员工薪资变动申请表 / (237)	6.28 主管人员奖金核定表 / (253)
6.13 新员工薪资核定表 / (238)	6.29 生产奖金核定表 / (254)
6.14 普通员工薪资计算表 / (239)	
6.15 奖励薪金计算表 / (240)	
6.16 员工薪津计算表 / (241)	

第7章 员工福利管理实用必备制度与表格

7.1 某公司福利制度 / (256)	办法 / (266)
7.2 某公司员工保险管理 办法 / (259)	7.5 工龄计算与福利的关系 / (268)
7.3 员工退休福利基金办法 / (264)	7.6 员工抚恤细则 / (272)
7.4 某公司资助继续教育管理	7.7 员工健康检查办法 / (274)
	7.8 员工持股计划(制度)主要

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| 内容 / (275) | 申请表 / (288) |
| 7.9 福利项目一览表 / (280) | 7.18 企业员工保险记录表 / (289) |
| 7.10 企业月份福利工作
计划 / (281) | 7.19 预支工资申请书 / (290) |
| 7.11 员工福利金申请表 / (282) | 7.20 借支申请单 / (291) |
| 7.12 企业员工福利提拨表 / (283) | 7.21 企业员工互助金
申请表 / (292) |
| 7.13 员工抚恤申请表 / (284) | 7.22 企业员工旅游活动费用补助
申请表 / (293) |
| 7.14 津贴申请单 / (285) | 7.23 员工婚丧喜庆补贴
申请表 / (294) |
| 7.15 企业员工工伤报告表 / (286) | 7.24 重大伤病补助申请表 / (295) |
| 7.16 月度用餐统计表 / (287) | |
| 7.17 企业员工值班餐费 | |

第8章 员工培训管理实用必备制度与表格

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| 8.1 员工培训管理制度 / (298) | 8.15 员工培训报告表 / (320) |
| 8.2 公司员工教育实施办法 / (299) | 8.16 培训申请表 / (321) |
| 8.3 新员工教育培训规定 / (301) | 8.17 个人外部培训申请表 / (322) |
| 8.4 新员工教育训练实施
纲要 / (302) | 8.18 培训后的考核与资格
认证表 / (323) |
| 8.5 委托培训合同 / (303) | 8.19 新员工职前教育
日程表 / (329) |
| 8.6 新进员工指导方法 / (305) | 8.20 新员工培训成绩
评核表 / (330) |
| 8.7 相关的培训法律 / (309) | 8.21 新员工研修报告表 / (331) |
| 8.8 员工培训计划表 / (312) | 8.22 新员工研修事项
检查表 / (332) |
| 8.9 年度培训计划总汇 / (313) | 8.23 新员工教育表 / (333) |
| 8.10 课后行动计划 / (314) | 8.24 新员工教育成果
检测表 / (334) |
| 8.11 培训工作检查考核操作平台
列表 / (315) | 8.25 在职人员职位培训 |
| 8.12 员工培训考核表 / (317) | |
| 8.13 员工培训记录表 / (318) | |
| 8.14 个人培训记录表 / (319) | |

记录表 / (337)	报告表 / (341)
8.26 在职员工培训测验成绩 登记表 / (338)	8.30 在职员工受训意见 调查表 / (342)
8.27 在职员工培训结果 报告表 / (339)	8.31 培训结果检查项目 一览表 / (343)
8.28 在职员工培训费用 申请表 / (340)	8.32 培训成效调查表 / (344)
8.29 在职培训实施结果	8.33 × × 跨国公司培训 计划表 / (345)

第9章 员工调动与任免实用必备制度与表格

9.1 企业人员调整管理条例 / (348)	9.14 员工任免通知书 / (367)
9.2 员工离职处理原则 / (351)	9.15 人事变动申请表 / (368)
9.3 企业员工辞职管理办法 / (353)	9.16 人员调动申请单 / (369)
9.4 企业员工工资办法 / (356)	9.17 员工变动申请表 / (370)
9.5 离职人员物品移交程序 / (357)	9.18 人员调职申请书 / (371)
9.6 企业人力资源动态报表 / (359)	9.19 员工岗位变动通知书 / (372)
9.7 企业人员动态及费用 报表 / (360)	9.20 员工申请退休表 / (373)
9.8 人事动态及费用 资料表 / (361)	9.21 员工移职手续清单 / (374)
9.9 企业人员变更报告表 / (362)	9.22 员工辞职原因说明书 / (375)
9.10 各部门人事变动报表 / (363)	9.23 员工离职申请表 / (376)
9.11 企业人员编制变更 申请表 / (364)	9.24 员工离职证明书 / (377)
9.12 员工到职单 / (365)	9.25 员工离职单 / (378)
9.13 员工任免调遣通报 / (366)	9.26 员工离职通知书 / (379)
	9.27 离职人员应办手续清单 / (380)
	9.28 员工离职结算单 / (381)
	9.29 员工辞退原因记录表 / (382)

第 10 章 人力资源档案管理实用必备制度与表格

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 10.1 企业档案管理制度 / (384) | 10.14 员工人力资源记录卡 / (402) |
| 10.2 人力资源档案管理办法 / (386) | 10.15 员工基本情况登记表 / (404) |
| 10.3 人力资源档案利用制度 / (388) | 10.16 员工名册表 / (405) |
| 10.4 企业归档案卷记录表 / (390) | 10.17 常用人力资源卡 / (407) |
| 10.5 文件上网审批单 / (391) | 10.18 人力资源基本记录表 / (408) |
| 10.6 文件更改申请表 / (392) | 10.19 员工人力资源登记表 / (409) |
| 10.7 文件调阅单 / (393) | 10.20 员工人力资源记录表 / (410) |
| 10.8 文件传真传出登记簿 / (394) | 10.21 临时员工雇佣资料表 / (411) |
| 10.9 文件处理表 / (395) | 10.22 企业现有员工统计表 / (412) |
| 10.10 收件登记簿 / (396) | 10.23 员工人力资源汇集卡 / (413) |
| 10.11 发送公文登记表 / (397) | 10.24 在职人员登记表 / (414) |
| 10.12 员工履历表 / (398) | 10.25 员工基本情况一览表 / (415) |
| 10.13 员工资料卡 / (400) | |

第 11 章 360 度考核法实用必备制度与表格

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| 11.1 实施 360 度考核法应注意的问题 / (418) | 11.8 管理人员能力考核表 / (435) |
| 11.2 360 度考核法章程 / (420) | 11.9 管理人员合理化建议汇总表 / (440) |
| 11.3 严重违纪通知单 / (430) | 11.10 部门量化指标考核表 / (441) |
| 11.4 工作计划完成情况考核表 / (431) | 11.11 个人职位规范违纪记录单 / (442) |
| 11.5 业务相关部门考核表 / (432) | 11.12 个人行政纪律违纪记录单 / (443) |
| 11.6 部门职位规范违纪记录单 / (433) | 11.13 非管理人员上级考核表 / (444) |
| 11.7 部门行政纪律违纪记录单 / (434) | 11.14 个人合理化建议汇总表 / (445) |
| | 11.15 个人量化指标考核表 / (446) |

11.16 非生产部门中层管理者考绩 结果汇总表 / (447)	11.18 非生产部门、生产部门员工考 绩结果汇总表 / (449)
11.17 生产部门中层管理者考绩结果 汇总表 / (448)	11.19 绩效考核面谈表 / (450)
	11.20 360 度考核实施案例 / (451)

第 12 章 MBO 绩效考核法实用必备制度与表格

12.1 MBO 是什么 / (458)	12.8 目标实施过程中的注意 事项 / (468)
12.2 实施 MBO 的程序 / (459)	12.9 人力资源部第一季度工作 目标表 / (469)
12.3 制定目标 / (461)	12.10 博能公司 MBO 绩效考核 纪实 / (471)
12.4 检测目标 / (462)	12.11 博能的 MBO 规程 / (475)
12.5 实施 MBO 考核法的三大 步骤 / (463)	
12.6 寻找考核目标 / (465)	
12.7 明确目标要求 / (466)	

附录 1 员工考核方法、标准及制度的制定

1.1 磨刀不误砍柴工 / (478)	1.6 制定考核标准的技巧 / (498)
1.2 量表法 / (479)	1.7 考核标准的具体制定 / (501)
1.3 比较法 / (492)	1.8 如何编写考核制度 / (510)
1.4 描述法 / (495)	1.9 简约型考核制度实例 / (512)
1.5 没有规矩，难成方圆 / (497)	

附录 2 员工薪酬设计及管理

2.1 预则立，不预则废 / (514)	2.3 薪酬管理要公平 / (518)
2.2 薪酬管理的原则 / (516)	2.4 竞争性的薪酬 / (520)

- | | |
|------------------------------|----------------------|
| 2.5 激励性的薪酬 / (522) | 2.9 设计薪酬制度 / (531) |
| 2.6 最少的钱办最多的事 / (524) | 2.10 岗位技能薪酬制 / (533) |
| 2.7 合理的薪酬模式 / (526) | 2.11 职务职能薪酬制 / (536) |
| 2.8 薪酬计划与企业的成长
阶段 / (529) | 2.12 市场薪酬调查 / (538) |
| | 2.13 厘定薪酬结构 / (541) |

员工职能描述实用必备 制度与表格

第 1 章

● 本章主要内容

- 1.1 管理类员工职务职能规定
- 1.2 分公司经理岗位职责及工作标准
- 1.3 总经理(总裁)职能描述表
- 1.4 财务总监(CFO)职能描述表
- 1.5 人力资源总监职能描述表
- 1.6 市场总监(CMO)职能描述表
- 1.7 销售总监职能描述表
- 1.8 技术总监(CTO)职能描述表
- 1.9 战略部主管职能描述表
- 1.10 战略发展经理职能描述表
- 1.11 区域发展经理职能描述表
- 1.12 系统规划与管理专家职能描述表
- 1.13 经理助理职能描述表
- 1.14 客户经理职能描述表
- 1.15 销售代表职能描述表
- 1.16 电话销售代表职能描述表
- 1.17 渠道经理职能描述表
- 1.18 商务助理职能描述表
- 1.19 销售经理职能描述表
- 1.20 平面设计人员职能描述表
- 1.21 网页设计人员职能描述表
- 1.22 数据库应用开发工程师职能描述表

.....



规章制度意味着清晰的要求、良好的培训、积极的态度以及周详的计划。传统上人们总认为,冒险就是一头扎进自己一无所知的情况中,使自己一头扎进一无所知的情况中的人,都会在一无所知的情况中消失不见。

——菲利浦·B·克劳士比

1.1 管理类员工职务职能规定

业务职责

1. 工作与计划

- (1) 参与讨论公司计划，如广告宣传等；
- (2) 起草、商讨并确定工作计划，规划直接下级的工作；
- (3) 对直接下级制定指导性工作预计；
- (4) 组织公司宣传资料、演示多媒体的设计、制作。

2. 信息管理

- (1) 组织维护公司服务器的正常运行；
- (2) 组织内部与外部 WEB 站点的建设和更新；
- (3) 主持信息管理软件平台的开发、应用、监督及管理。

3. 资源调配

如果直接下级没有完成工作所需的足够资源，比如没有工程师，没有足够的经费等，则要协调资源；如无法解决，应向行政总监寻求解决，行政总监必须对此有明确的答复。

管理职责

1. 组织建设

- (1) 参与讨论公司部门级以上组织结构；
- (2) 当发现直接下级职位设置或职位分工不合理时，要及时向行政总监指出问题。

2. 招聘及任免

- (1) 用人需求。

提出直接下级职位的用人需求，并编写该职位的职位职责和任职资格，提交给行政总监确认。

- (2) 面试。

①进行直接下级职位的初试；

②组织参与面试的人员；

③不合格员工处理。提出对不合格直接下级的处理建议，提交行政总监确认。