

弗布克管理工具库系列

人力资源管理工具大全

李艳 编著

 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

 **人民邮电音像电子出版社**
POSTS & TELECOM A.V.E. PRESS

北 京

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！

咨询报名：13684609885
现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjjy.net
赶紧体验吧

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管

理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: [mhjymhjy](https://www.mhjymhjy.com) (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

目录

第一章 企业组织结构设计	9
一、 生产企业组织结构范本	9
二、 销售企业组织结构范本	10
三、 地产企业组织结构范本	11
四、 科技公司组织结构范本	12
五、 物业公司组织结构范本	13
六、 物流公司组织结构范本	14
七、 广告公司组织结构范本	15
八、 会展公司组织结构范本	16
九、 装饰公司组织结构范本	17
十、 行政部组织结构	19
十一、 后勤部组织结构	19
十二、 物业部组织结构	20
十三、 销售部组织结构	20
十四、 市场部组织结构	21
十五、 财务部组织结构	22
十六、 生产部组织结构	22
十七、 技术部组织结构	23
十八、 质管部组织结构	23
十九、 设备部组织结构	24
二十、 采购部组织结构	24
二十一、 运输部组织结构	25
二十二、 配送部组织结构	25
二十三、 客户服务部组织结构	26
二十四、 人力资源部组织结构	27
第二章 工作分析与评价	28
一、 访谈法与访谈提纲	28
二、 观察法与操作样例	32
三、 问卷调查法与调查表	34
四、 关键事件法与操作样例	40
五、 工作日志法与操作样例	41
六、 职位排列法	42
七、 职级分类法	42
八、 要素计点法	43
九、 要素比较法	43
十、 海氏工作评价系统	44
第三章 职位说明书范本	45
一、 总经理职位说明书	45
二、 营销总监职位说明书	47
三、 财务总监职位说明书	48
四、 采购总监职位说明书	50
五、 生产总监职位说明书	51

六、技术总监职位说明书.....	52
七、质量总监职位说明书.....	54
八、工程总监职位说明书.....	55
九、行政总监职位说明书.....	56
十、人力资源总监职位说明书.....	58
十一、总经理助理职位说明书.....	59
十二、生产经理职位说明书.....	60
十三、车间主任职位说明书.....	62
十四、生产班组长职位说明书.....	63
十五、生产计划专员职位说明书.....	65
十六、生产调度专员职位说明书.....	66
十七、设备管理专员职位说明书.....	67
十八、质检部经理职位说明书.....	68
十九、来料检验专员职位说明书.....	69
二十、制程检验员职位说明书.....	70
二十一、成品检验员职位说明书.....	71
二十二、技术部经理职位说明书.....	72
二十三、工艺工程师职位说明书.....	73
二十四、技术专员职位说明书.....	74
二十五、研发经理职位说明书.....	75
二十六、研发工程师职位说明书.....	77
二十七、研发专员职位说明书.....	78
二十八、销售经理职位说明书.....	79
二十九、销售主管职位说明书.....	80
三十、渠道主管职位说明书.....	81
三十一、促销主管职位说明书.....	82
三十二、销售代表职位说明书.....	83
三十三、市场经理职位说明书.....	85
三十四、企划主管职位说明书.....	86
三十五、公关主管职位说明书.....	87
三十六、市场助理职位说明书.....	88
三十七、品牌专员职位说明书.....	89
三十八、调研专员职位说明书.....	91
三十九、财务经理职位说明书.....	92
四十、财务主管职位说明书.....	93
四十一、财务分析主管职位说明书.....	95
四十二、成本控制主管职位说明书.....	96
四十三、审计主管职位说明书.....	97
四十四、融资主管职位说明书.....	98
四十五、投资主管职位说明书.....	99
四十六、会计职位说明书.....	100
四十七、出纳职位说明书.....	101
四十八、采购经理职位说明书.....	102
四十九、采购主管职位说明书.....	103

五十、采购工程师职位说明书	104
五十一、采购专员职位说明书	105
五十二、物流经理职位说明书	106
五十三、运输主管职位说明书	108
五十四、仓储主管职位说明书	109
五十五、物业经理职位说明书	110
五十六、维修主管职位说明书	111
五十七、绿化主管职位说明书	112
五十八、工程经理职位说明书	113
五十九、土建工程师职位说明书	115
六十、水暖工程师职位说明书	116
六十一、电气工程师职位说明书	117
六十二、预算员职位说明书	118
六十三、测量员职位说明书	119
六十四、材料员职位说明书	120
六十五、安全员职位说明书	121
六十六、行政经理职位说明书	122
六十七、办公室主任职位说明书	124
六十八、行政助理职位说明书	125
六十九、行政秘书职位说明书	126
七十、后勤主管职位说明书	127
七十一、车辆主管职位说明书	128
七十二、人力资源经理职位说明书	129
七十三、招聘主管职位说明书	131
七十四、培训主管职位说明书	132
七十五、薪酬主管职位说明书	133
七十六、员工关系专员职位说明书	134
第四章 能力素质模型	136
一、销售人员能力素质模型	136
二、市场人员能力素质模型	136
三、采购人员能力素质模型	137
四、生产人员能力素质模型	137
五、质检人员能力素质模型	137
六、客服人员能力素质模型	138
七、财务人员能力素质模型	138
八、行政人员能力素质模型	139
九、人力资源人员能力素质模型	139
第五章 人力资源规划	141
一、经验预测法	141
二、德尔菲法	142
三、定员定额法	143
四、回归分析法	144
五、人力资源规划表	145
六、人力需求预测表	146

七、人力供给预测表.....	147
八、人员编制增减表.....	147
九、人员增补申请表.....	148
第六章 人员招聘管理.....	150
一、人员需求申请表.....	150
二、人员招聘申请表.....	151
三、人员招聘计划表.....	152
四、招聘工作计划表.....	152
五、招聘职位申请表.....	154
六、员工应聘登记表.....	155
七、招聘费用估算表.....	156
八、公司人员招聘制度.....	156
九、员工招聘实施细则.....	159
十、内部竞聘管理制度.....	162
十一、外部招聘管理制度.....	164
十二、新进人员任职细则.....	165
第七章 笔试与面试.....	167
一、销售人员笔试试题.....	167
二、行政秘书笔试试题.....	169
三、行政人事笔试试题.....	173
四、基层管理人员笔试试题.....	176
五、销售人员面试试题.....	178
六、采购人员面试试题.....	179
七、管理人员面试试题.....	180
八、文秘助理人员面试试题.....	181
九、客户服务人员面试试题.....	182
十、面试评估表.....	184
十一、面试综合考核表.....	186
十二、招聘笔试管理制度.....	187
十三、面试实施管理细则.....	188
第八章 合同与试用.....	192
一、员工入职登记表.....	192
二、新员工试用表.....	192
三、试用期鉴定表.....	193
四、新员工转正表.....	195
五、合同签收备案表.....	195
第九章 培训运营管理.....	196
一、培训调查意见表.....	196
二、培训需求调查表.....	197
三、员工培训申请表.....	199
四、外派培训申请表.....	199
五、培训需求登记表.....	200
六、员工培训计划表.....	201
七、培训实施计划表.....	201

八、培训预算执行表.....	202
九、培训成绩评定表.....	202
十、培训效果调查表.....	203
十一、培训评估调查表.....	204
十二、员工培训档案表.....	205
十三、新员工入职培训制度.....	205
十四、员工在职培训制度.....	208
十五、外派培训管理制度.....	210
十六、培训讲师管理制度.....	212
第十章 培训课程开发.....	215
一、ISD 模型.....	215
二、HPT 模型.....	216
三、CBET 模型.....	217
四、ADDIE 模型.....	217
五、DACUM 模型.....	218
六、新进销售人员的培训课程体系设计.....	218
七、新进一线生产人员的培训课程体系设计.....	220
八、新任班组长的培训课程体系设计.....	221
九、新进中层管理人员的培训课程体系设计.....	222
十、培训课程设计管理办法.....	224
十一、培训课程实施管理办法.....	225
第十一章 绩效管理.....	228
一、目标管理法.....	228
二、KPI 考核法.....	228
三、360 度考核法.....	229
四、基于 BSC 的绩效考核.....	230
五、管理人员考核表.....	230
六、绩效考核申诉表.....	232
七、绩效面谈记录表.....	232
八、绩效反馈面谈表.....	233
九、员工绩效改进计划表.....	233
十、财务部 KPI 指标设计.....	234
十一、生产部 KPI 指标设计.....	235
十二、物业部 KPI 指标设计.....	235
十三、物流部 KPI 指标设计.....	236
十四、市场部 KPI 指标设计.....	237
十五、客服部 KPI 指标设计.....	237
十六、行政部 KPI 指标设计.....	237
十七、后勤部 KPI 指标设计.....	238
十八、人力资源部 KPI 指标设计.....	239
十九、绩效管理制度.....	239
二十、采购部绩效考核制度.....	243
二十一、生产车间绩效考核制度.....	245
二十二、中高层人员绩效考核制度.....	252

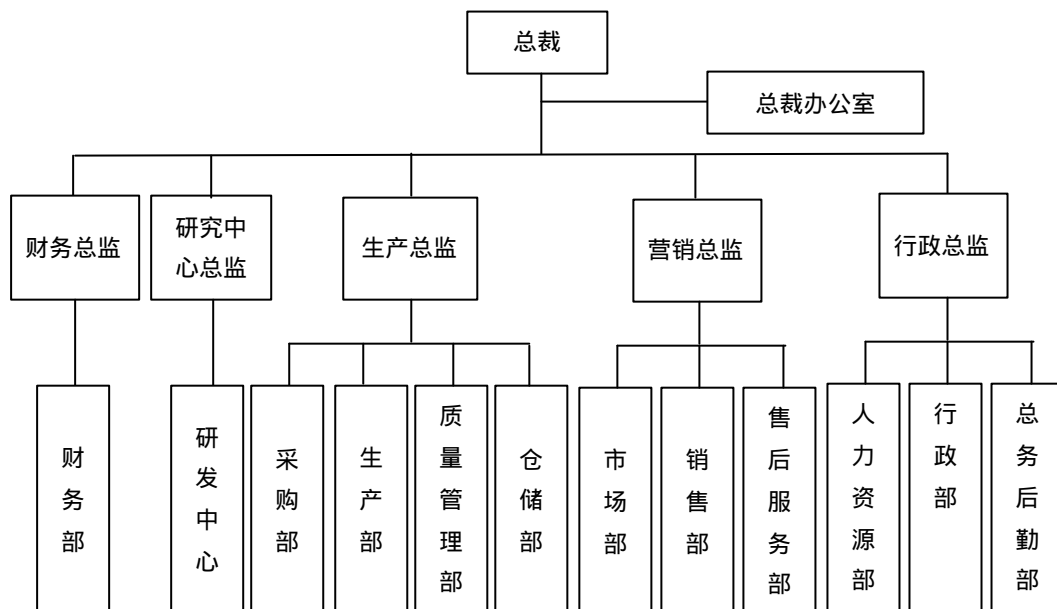
第十二章 薪酬福利设计.....	255
一、企业薪酬调查表.....	255
二、员工岗位工资表.....	258
三、岗位薪点对照表.....	260
四、薪酬比例配置表.....	260
五、企业员工调薪表.....	261
六、员工加班申请表.....	262
七、员工工资核算表.....	262
八、员工奖金核定表.....	263
九、中夜班津贴申请.....	263
十、员工奖金管理制度.....	264
十一、员工福利管理制度.....	266
十二、公司津贴管理制度.....	268
十三、公司薪酬管理制度.....	270
第十三章 人员素质测评.....	274
一、营销人员素质测评要素构成.....	274
二、生产人员素质测评要素构成.....	275
三、技术人员素质测评要素构成.....	275
四、财务人员素质测评要素构成.....	276
五、行政人员素质测评要素构成.....	277
六、管理人员素质测评要素构成.....	277
第十四章 员工日常事务管理.....	279
一、出勤统计表.....	279
二、员工请假表.....	280
三、出差申请单.....	281
四、奖惩申报表.....	281
五、离职申请表.....	282
六、离职面谈表.....	283
七、离职结算表.....	284
八、离职交接表.....	285
九、优秀员工推荐表.....	285
十、员工调动申请表.....	286
十一、员工提案建议书.....	286
十二、员工提案评定表.....	287
十三、提案管理记录表.....	287
十四、提案改善成果报告表.....	288
十五、员工考勤管理制度.....	288
十六、员工出差管理制度.....	292
十七、员工休假管理制度.....	293
十八、员工提案奖励办法.....	297
十九、员工离职管理制度.....	299
第十五章 企业员工手册管理.....	301
一、销售公司员工手册.....	301
二、地产公司员工手册.....	307

第十六章 企业劳动关系管理.....	321
一、员工满意度调查问卷.....	321
二、保密协议	330
三、竞业限制协议	332
四、劳动合同变更协议书.....	333

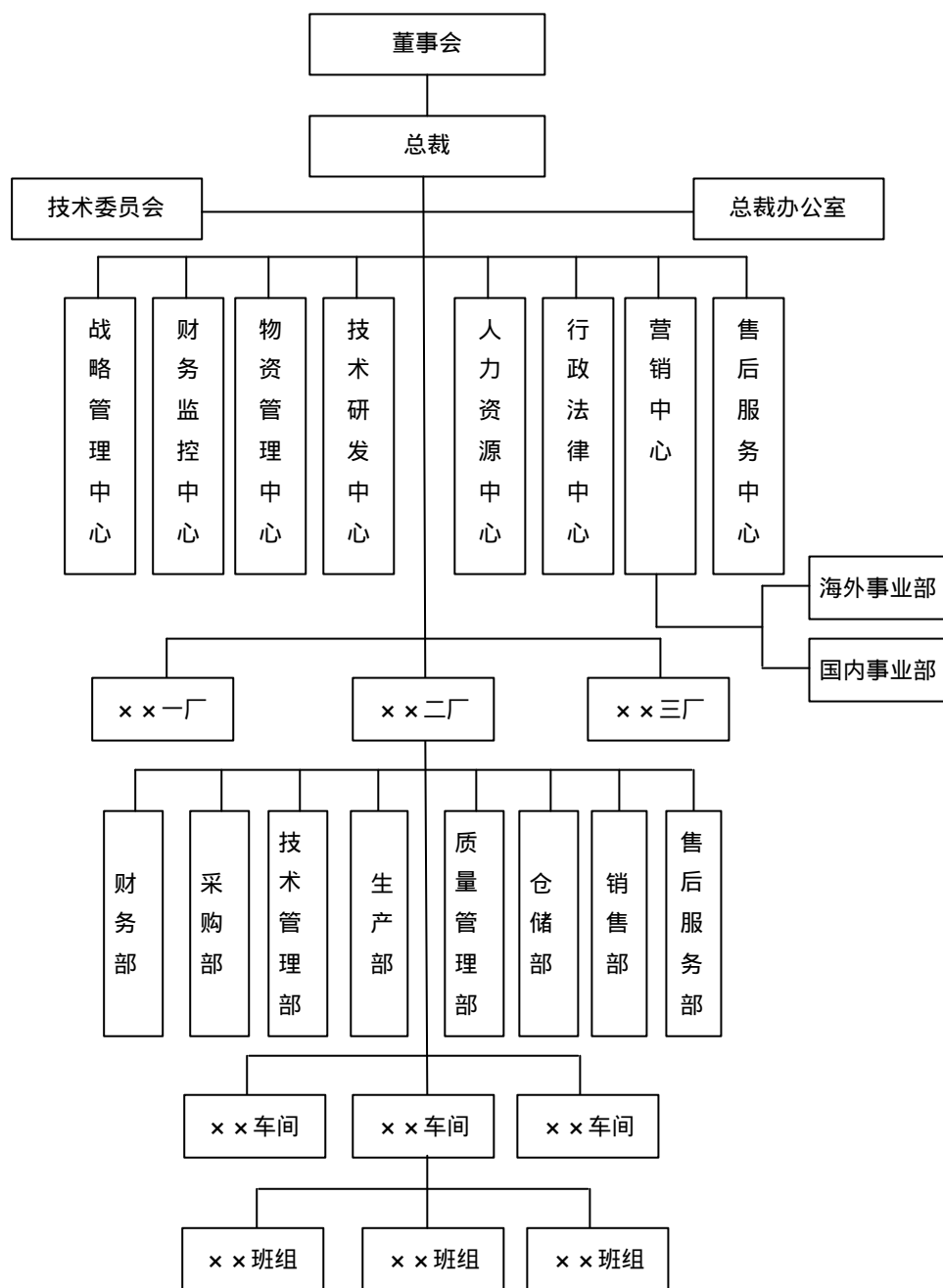
第一章 企业组织结构设计

一、 生产企业组织结构范本

生产企业选择哪一种组织结构形式，或具体按哪一种方式来组织生产经营，一定要结合本企业的实际情况，例如企业规模大小、人员素质高低、生产工艺复杂程度、所处环境等。总之，要以最有效的完成企业目标为依据来选择具体的生产组织形式，并设置相应的生产管理机构。下面给出了两家生产企业的组织结构范本。



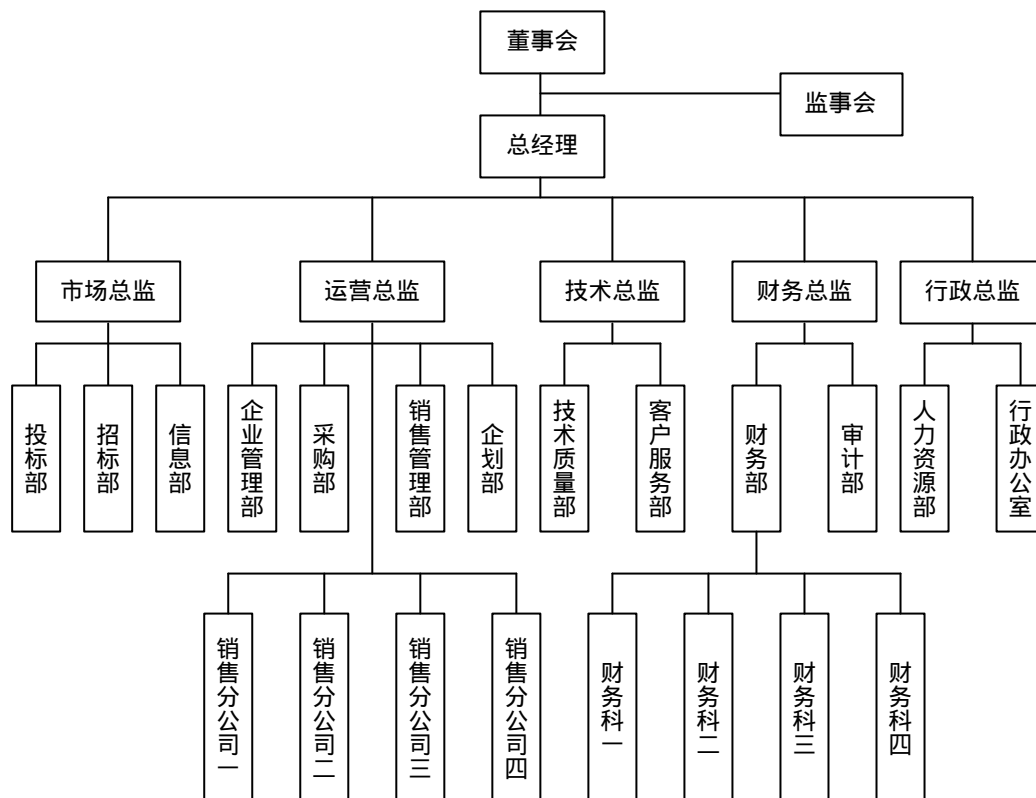
某生产企业组织结构范本（一）



某生产企业组织结构范本（二）

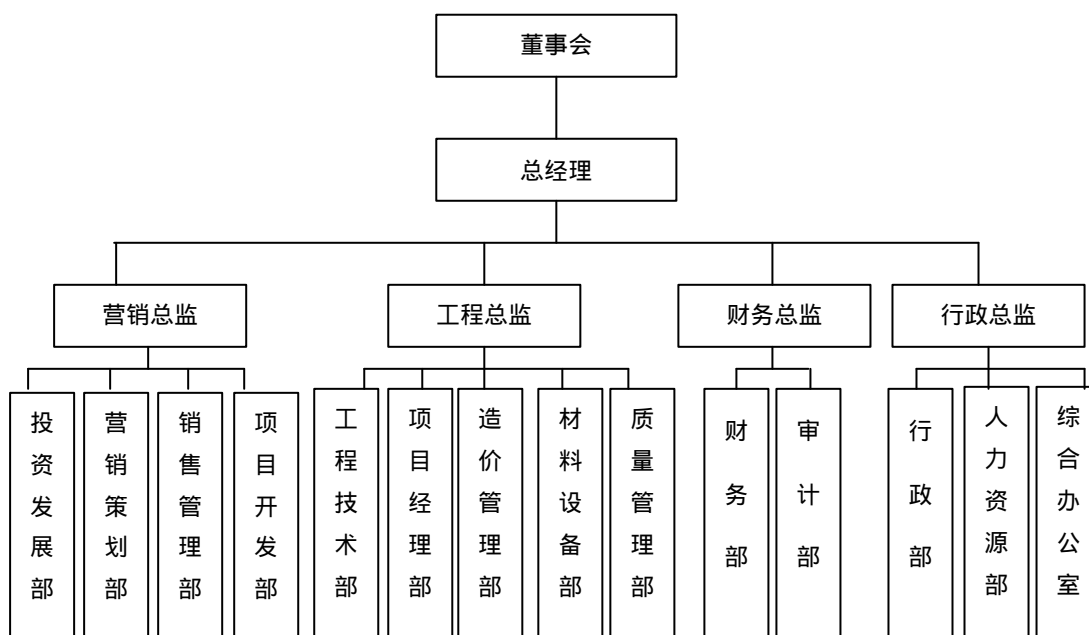
二、销售企业组织结构范本

某销售企业组织结构范本如下图所示。

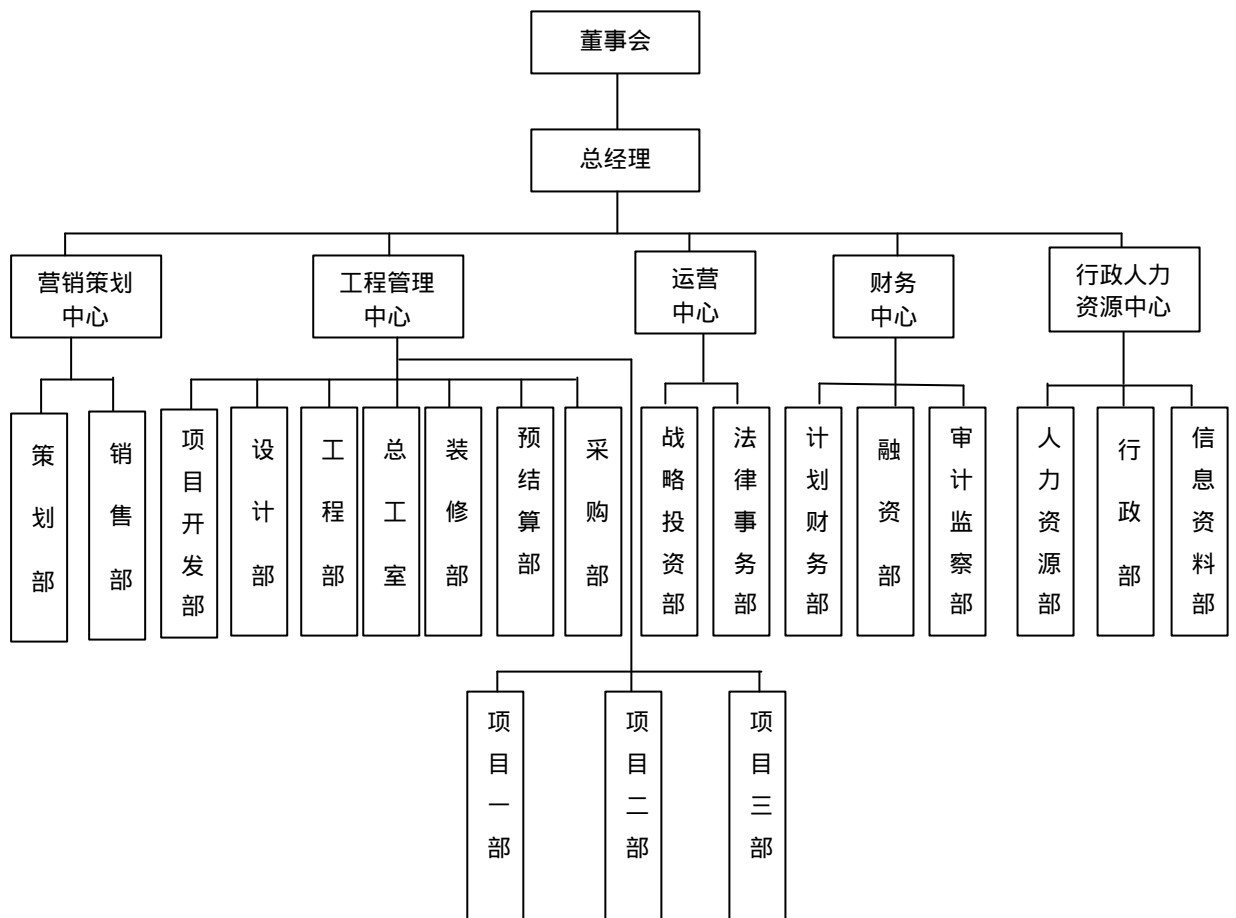


某销售企业组织结构范本

三、地产企业组织结构范本



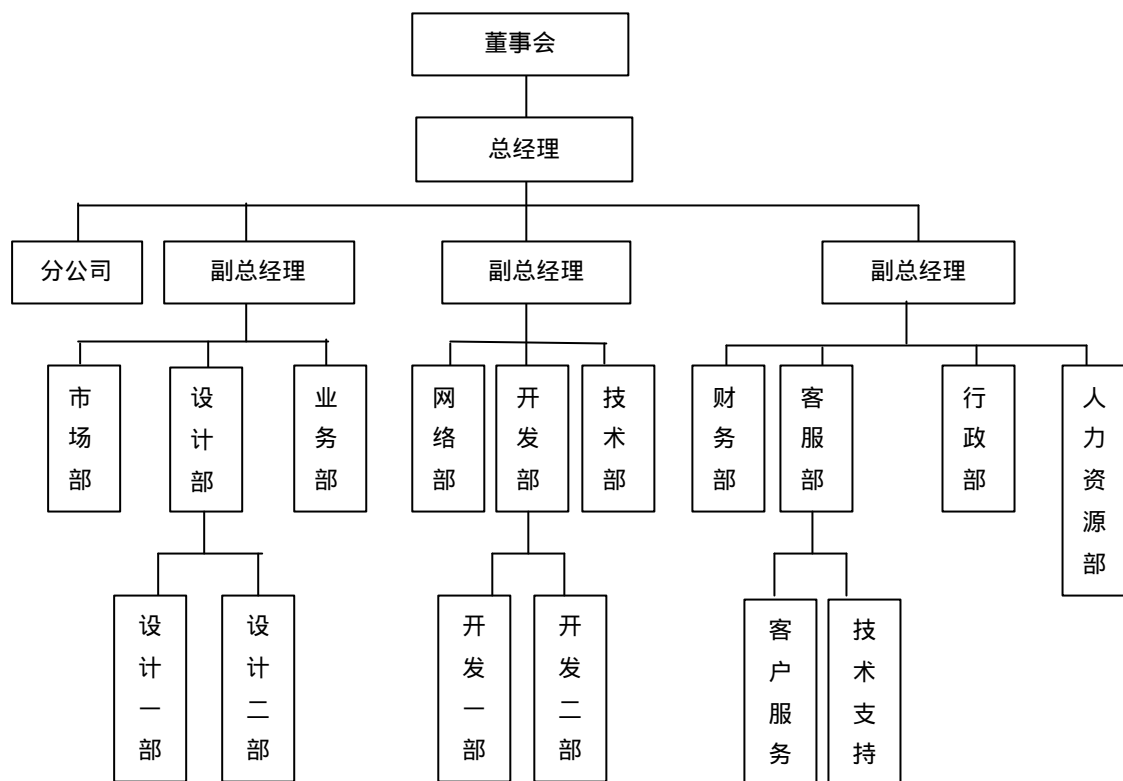
地产企业组织结构范本（一）



地产企业组织结构范本（二）

四、科技公司组织结构范本

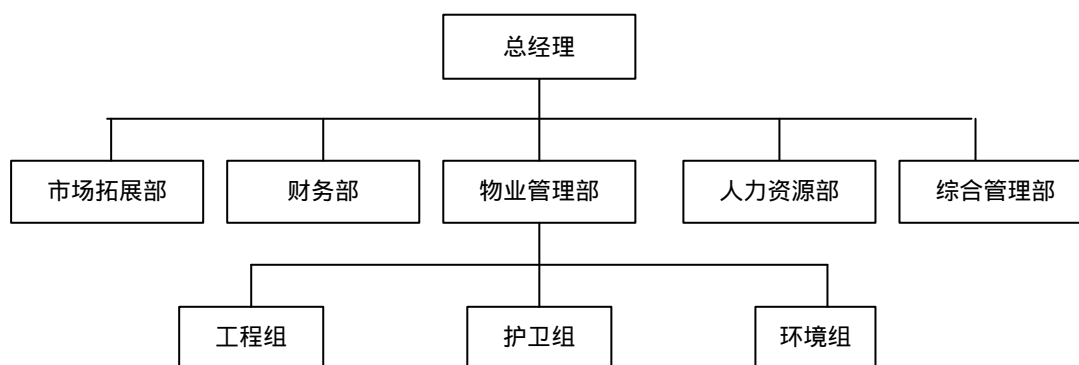
某科技公司组织结构范本如下图所示。



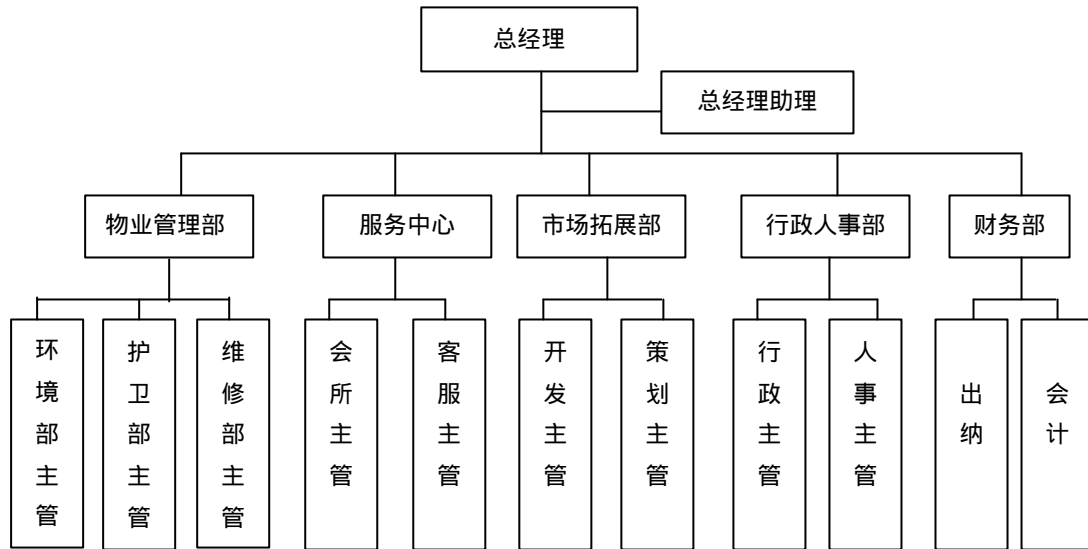
某科技公司组织结构范本

五、物业公司组织结构范本

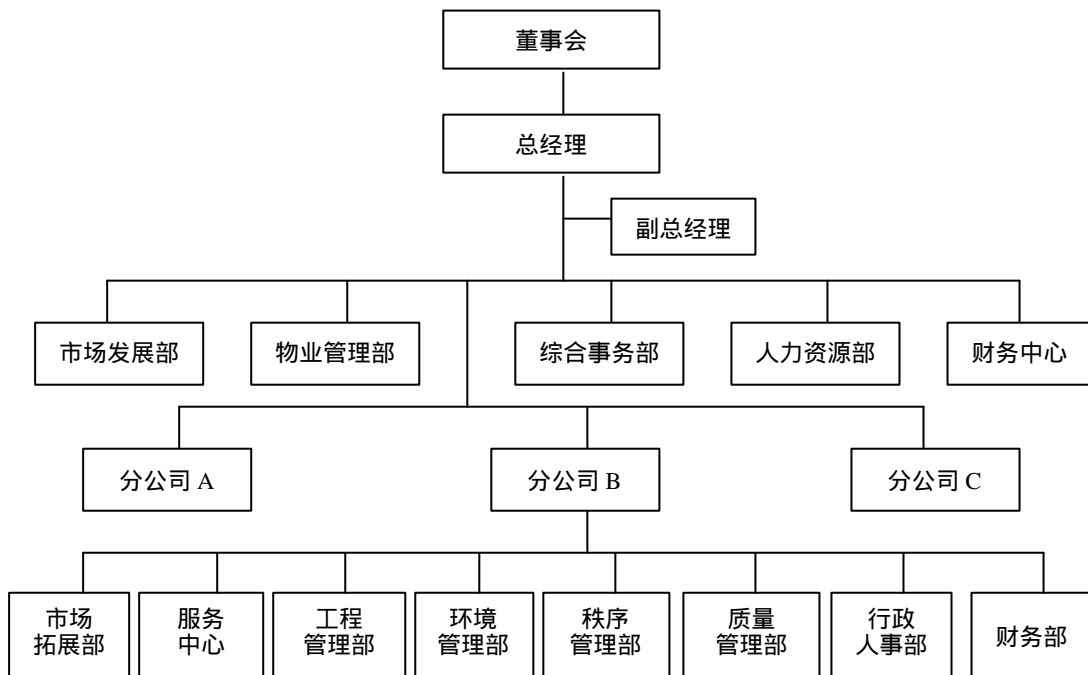
下面给出了三种不同规模的物业公司的组织结构范本。



小型物业公司组织结构范本



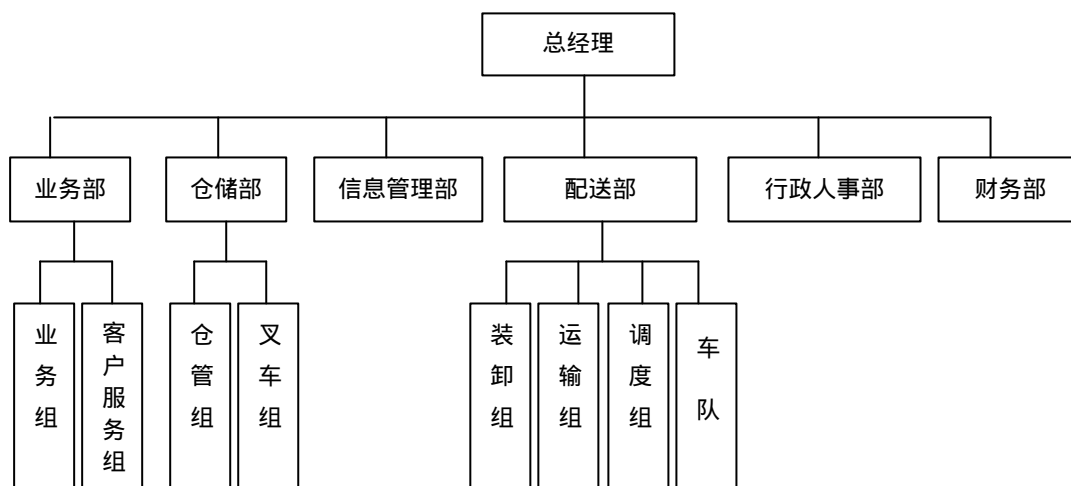
中型物业公司组织结构范本



大型物业公司组织结构范本

六、物流公司组织结构范本

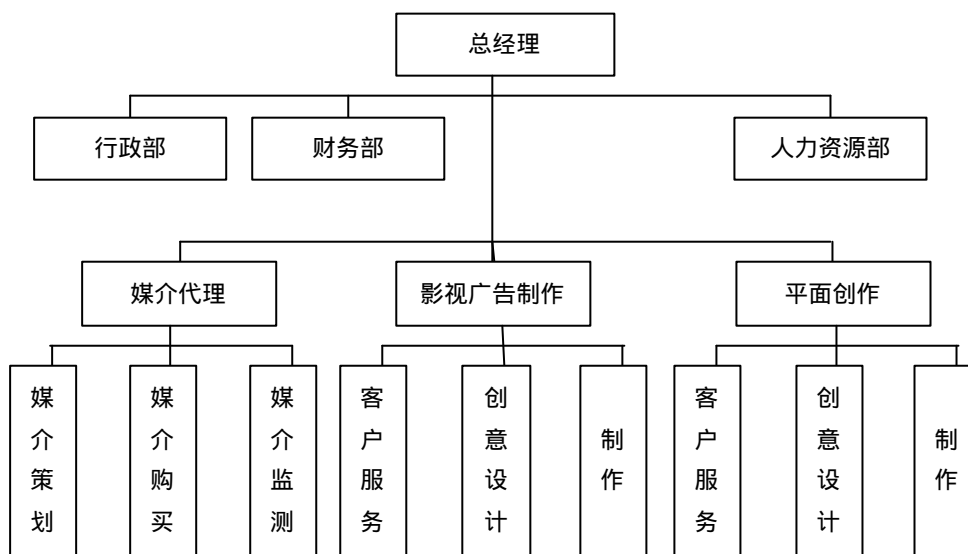
某物流公司的组织结构如下图所示。



某物流公司组织结构范本

七、广告公司组织结构范本

某广告公司组织结构范本如下图所示。

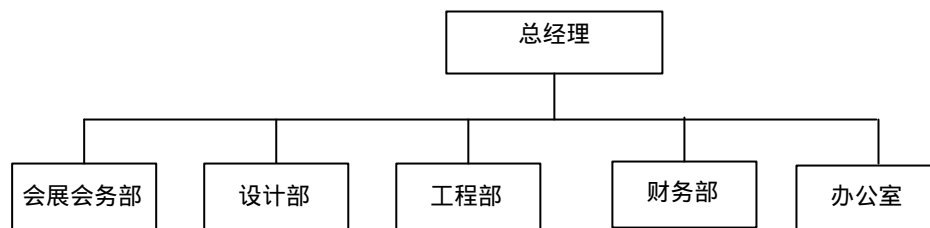


某广告公司组织结构范本

八、会展公司组织结构范本

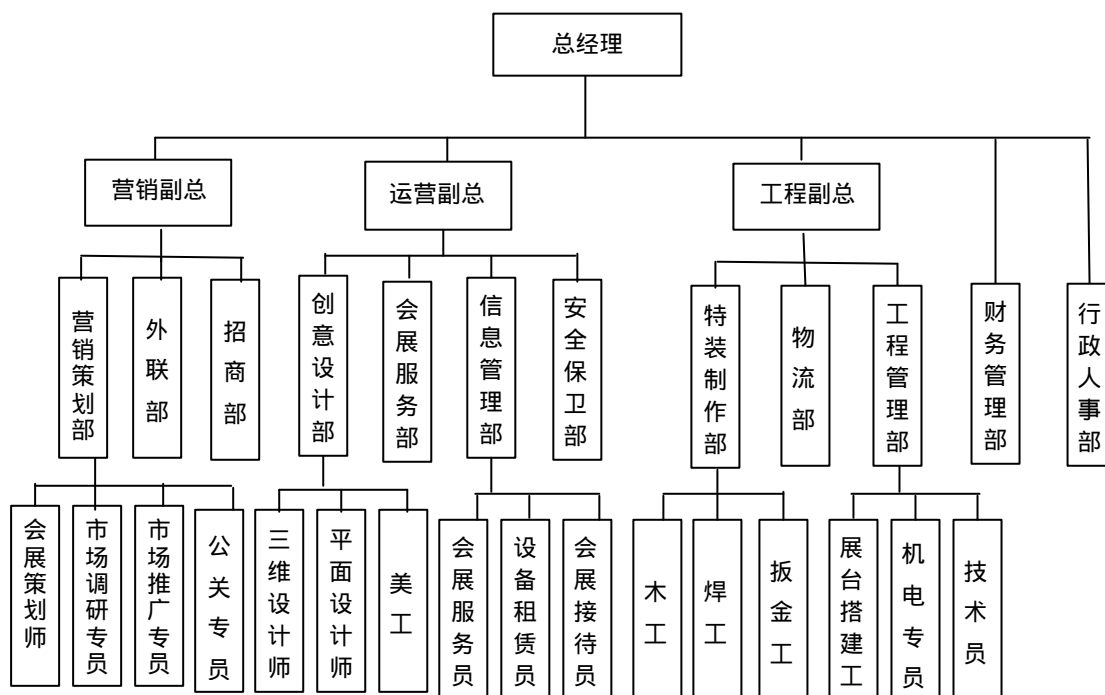
会展公司的组织结构因其规模、定位、发展状况等情况的不同而有所不同，下面给出了三种规模不同的会展公司的组织结构范本。

1．小型会展公司组织结构范本



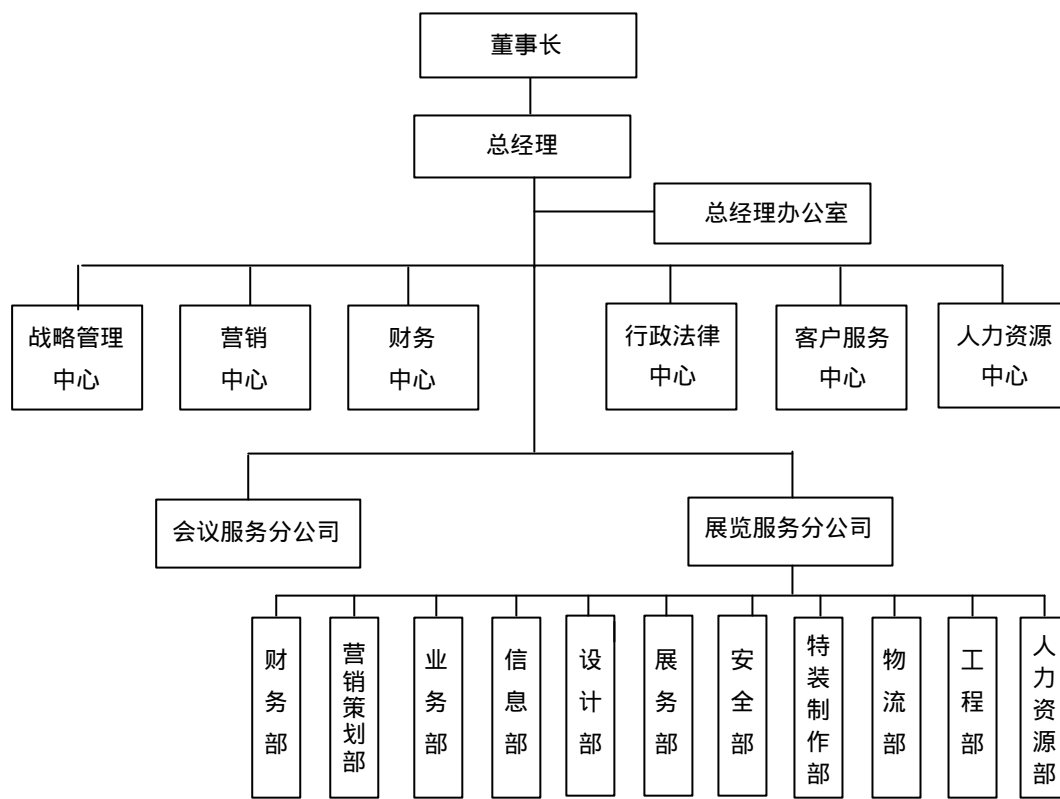
小型会展公司组织结构范本

2．中型会展公司组织结构范本



中型会展公司组织结构范本

3. 大型会展公司组织结构范本

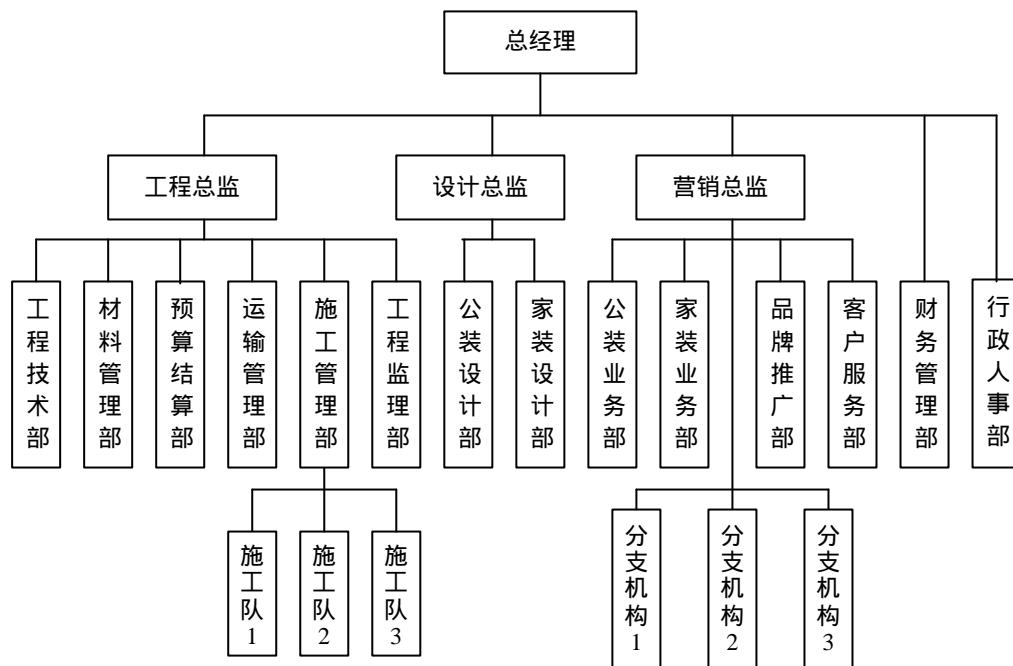


大型会展公司组织结构范本

九、装饰公司组织结构范本

1. 某中型装饰公司组织结构范本

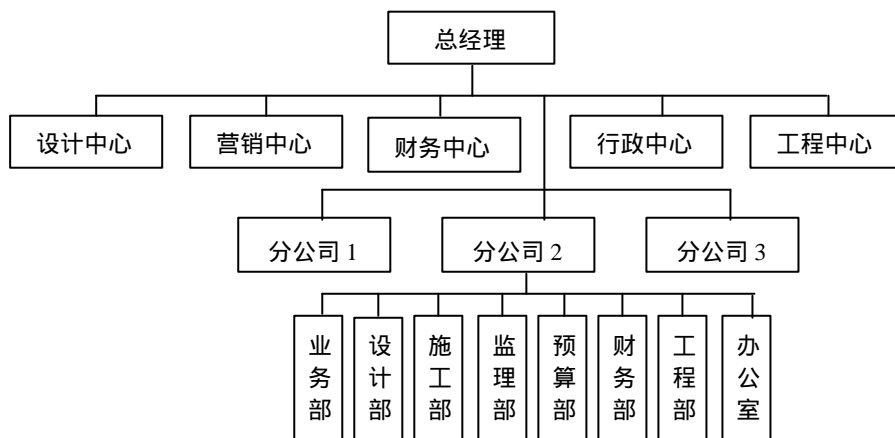
下图所示为某中型综合性装饰公司组织结构范本。



某中型装饰公司组织结构范本

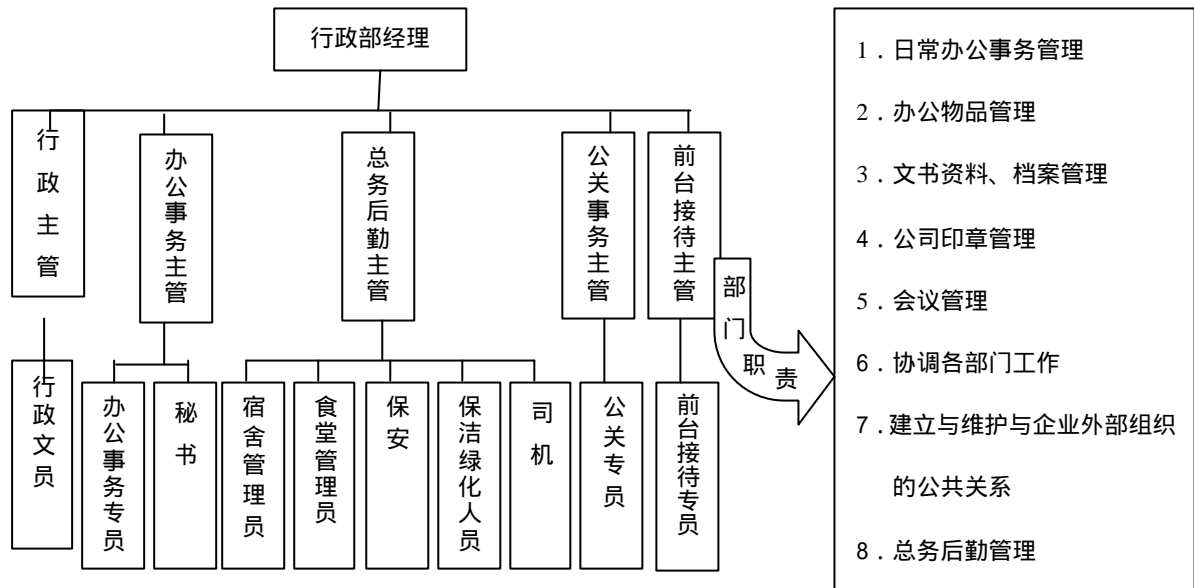
2. 某大型装饰公司组织结构范本

下图所示为某大型装饰集团公司组织结构范本。

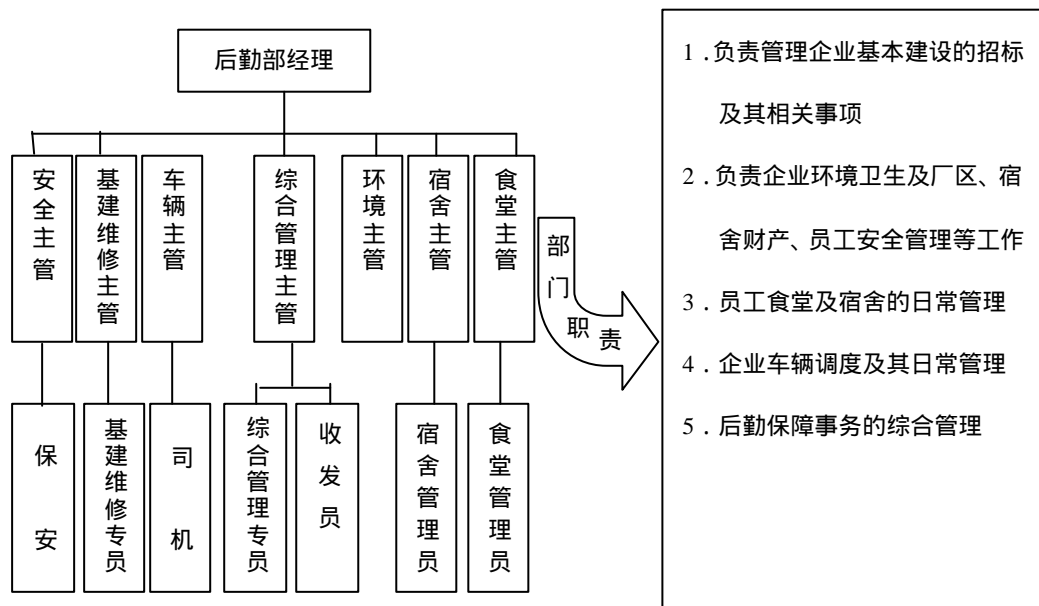


某大型装饰集团公司组织结构范本

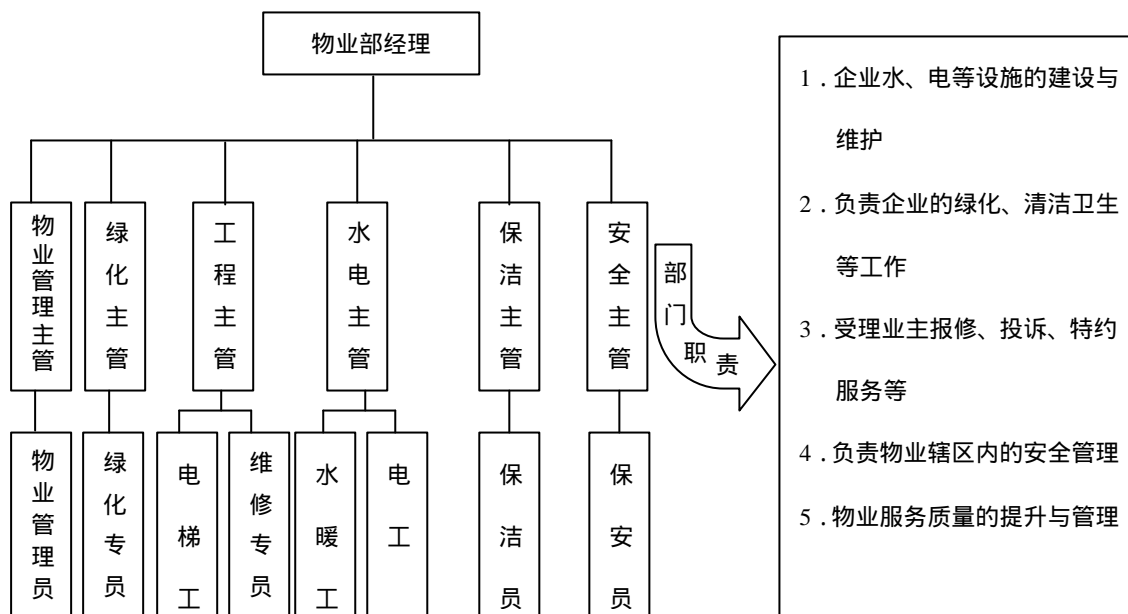
十、行政部组织结构



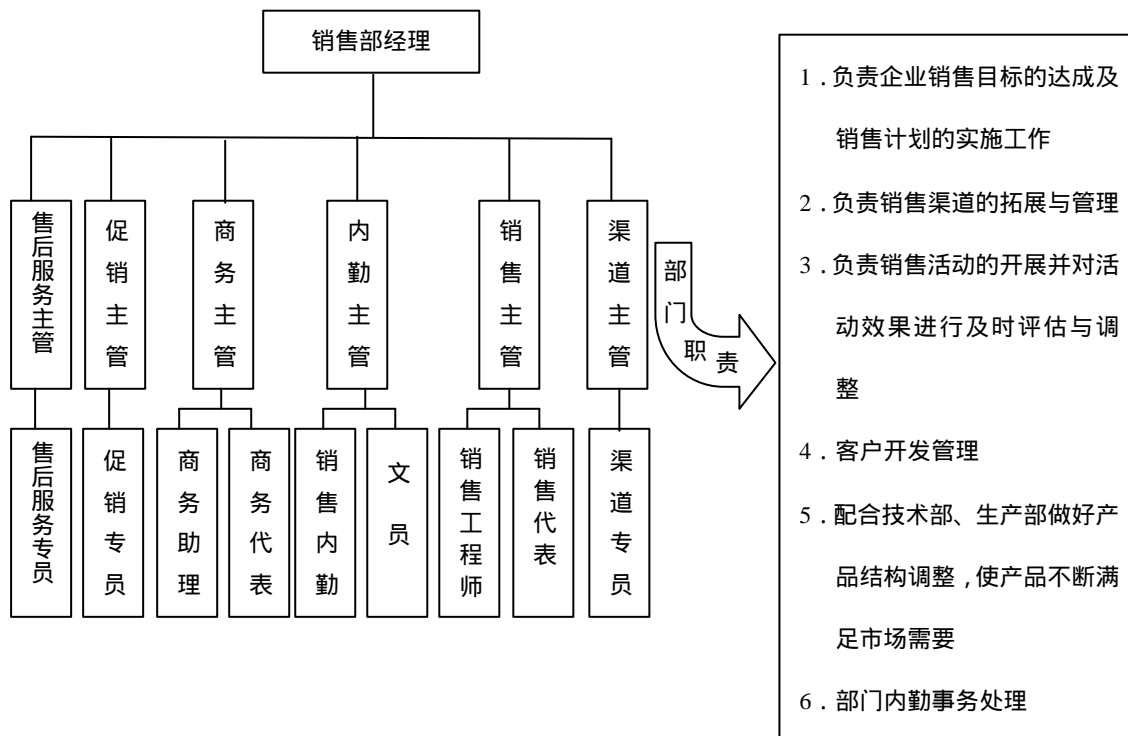
十一、后勤部组织结构



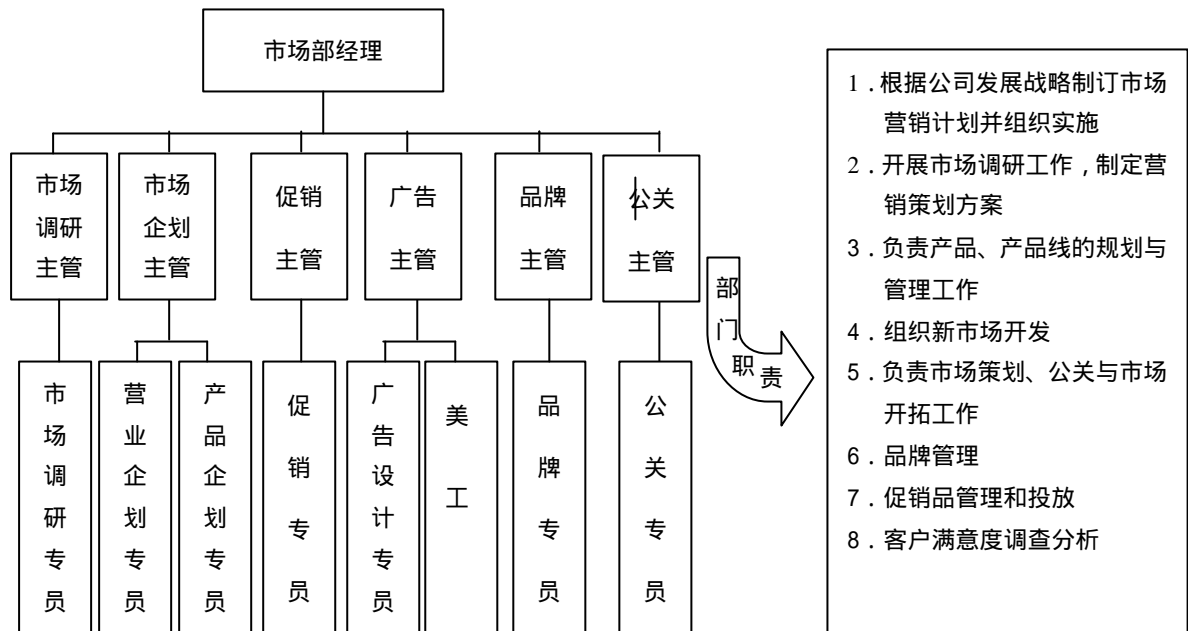
十二、物业部组织结构



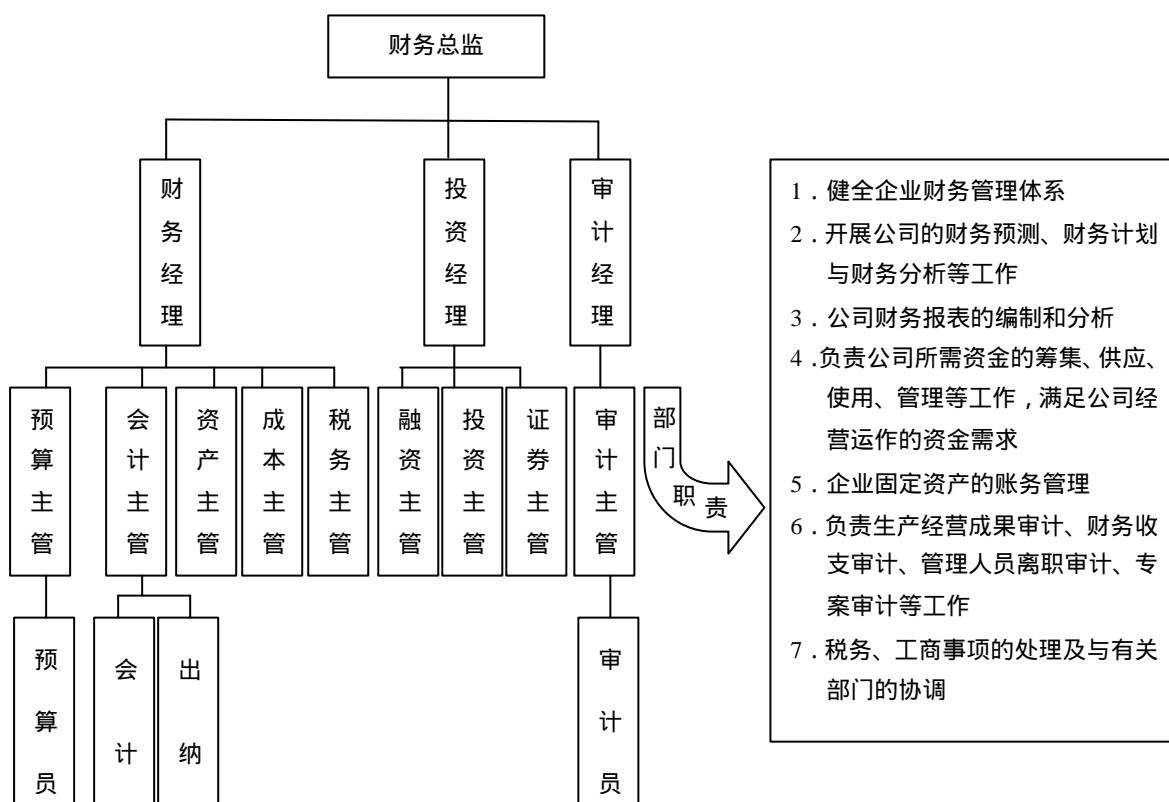
十三、销售部组织结构



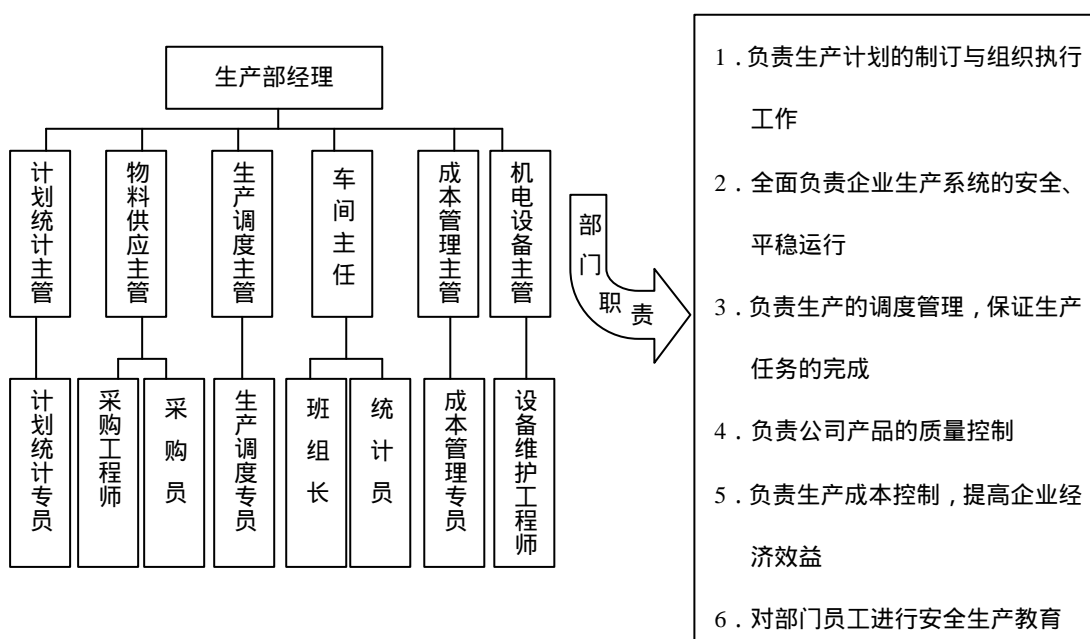
十四、市场部组织结构



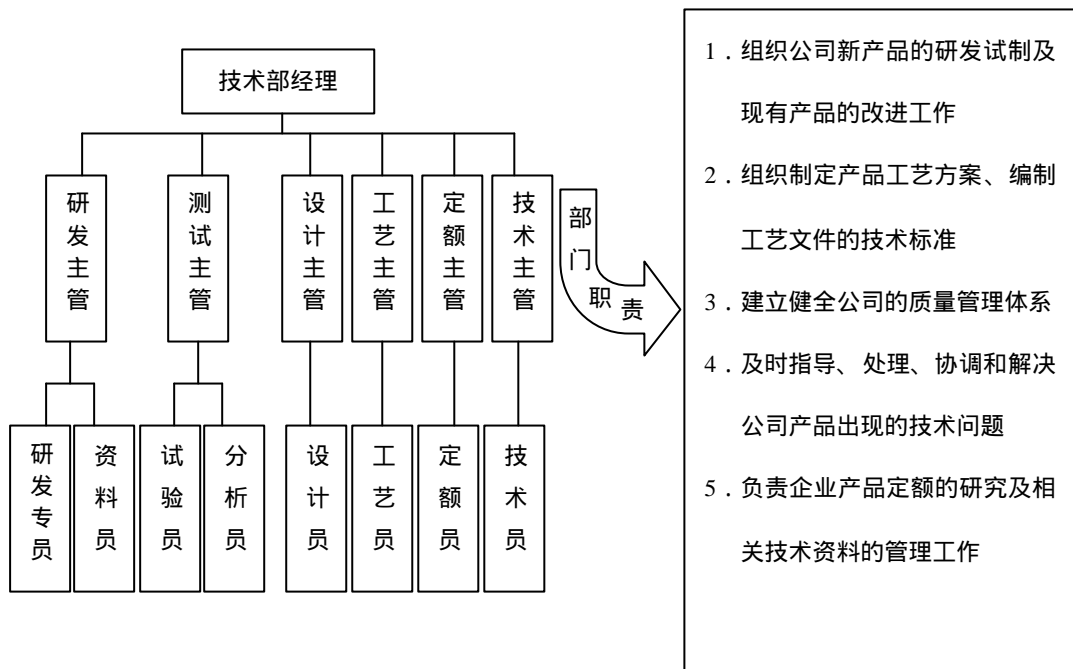
十五、财务部组织结构



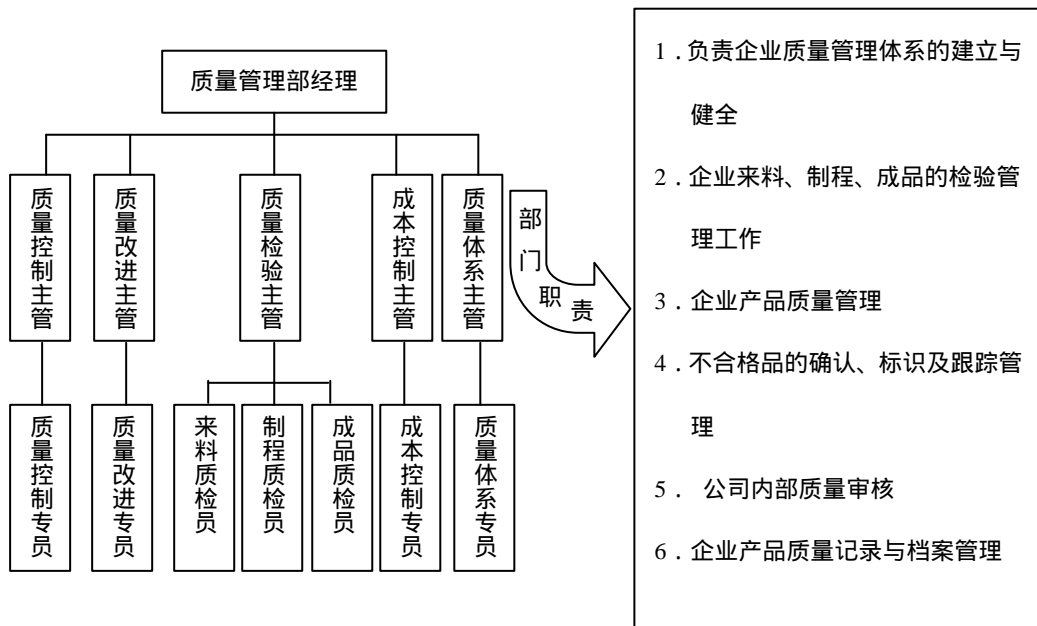
十六、生产部组织结构



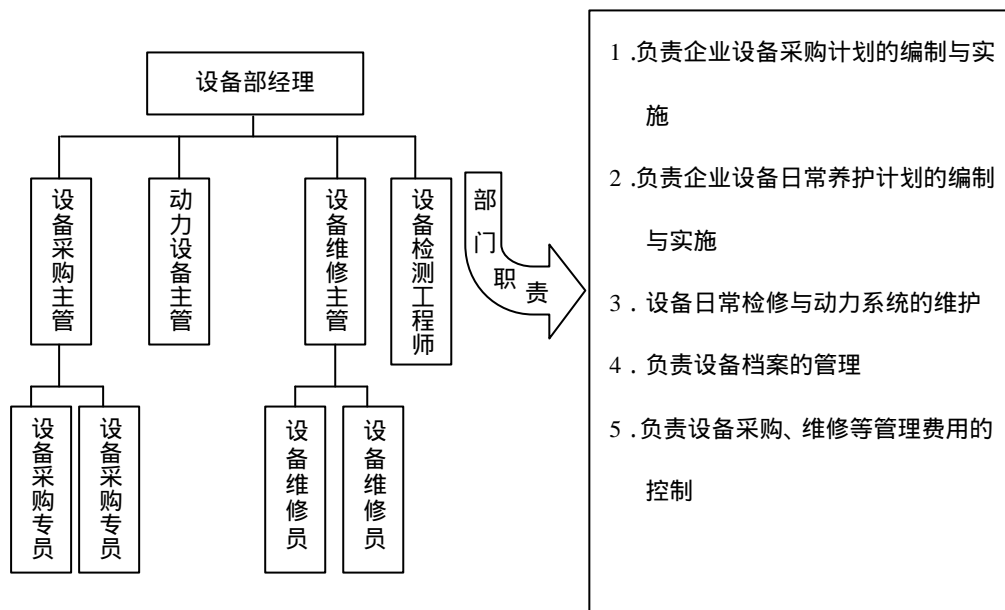
十七、技术部组织结构



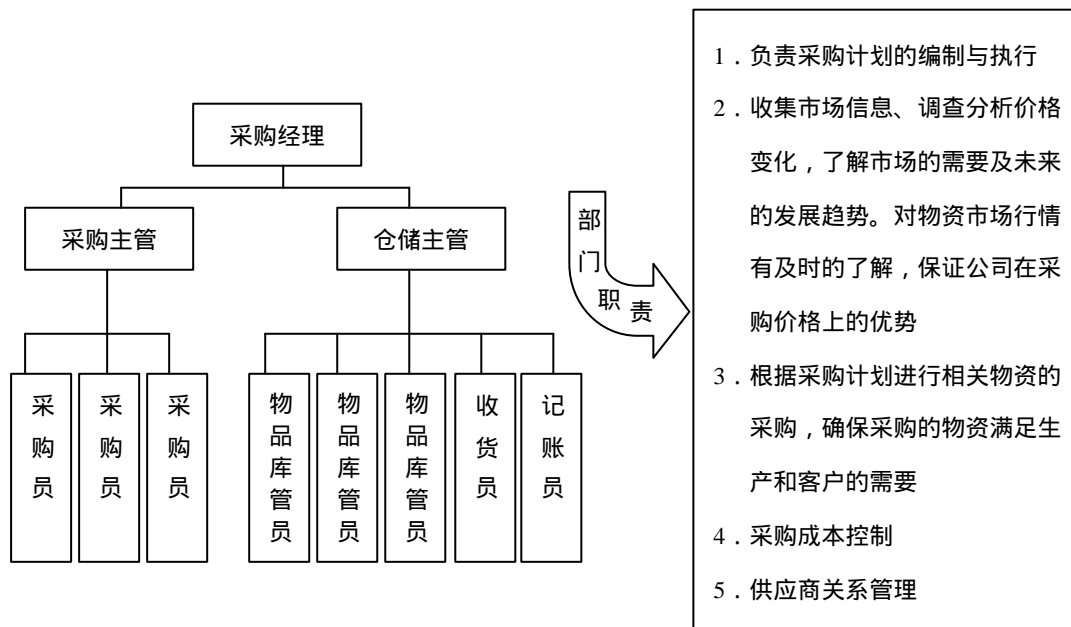
十八、质管部组织结构



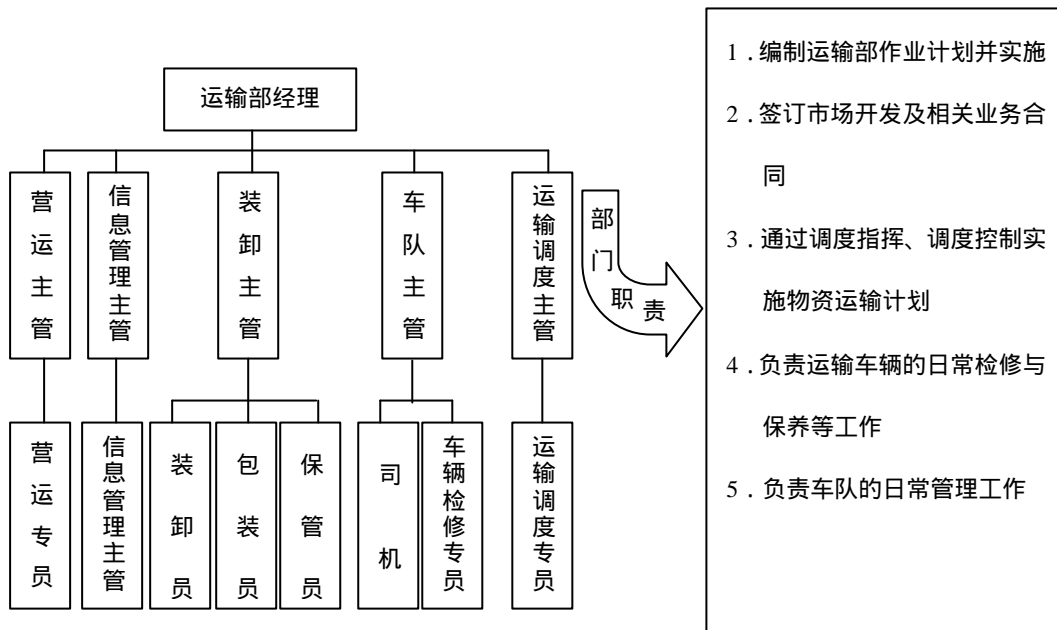
十九、设备部组织结构



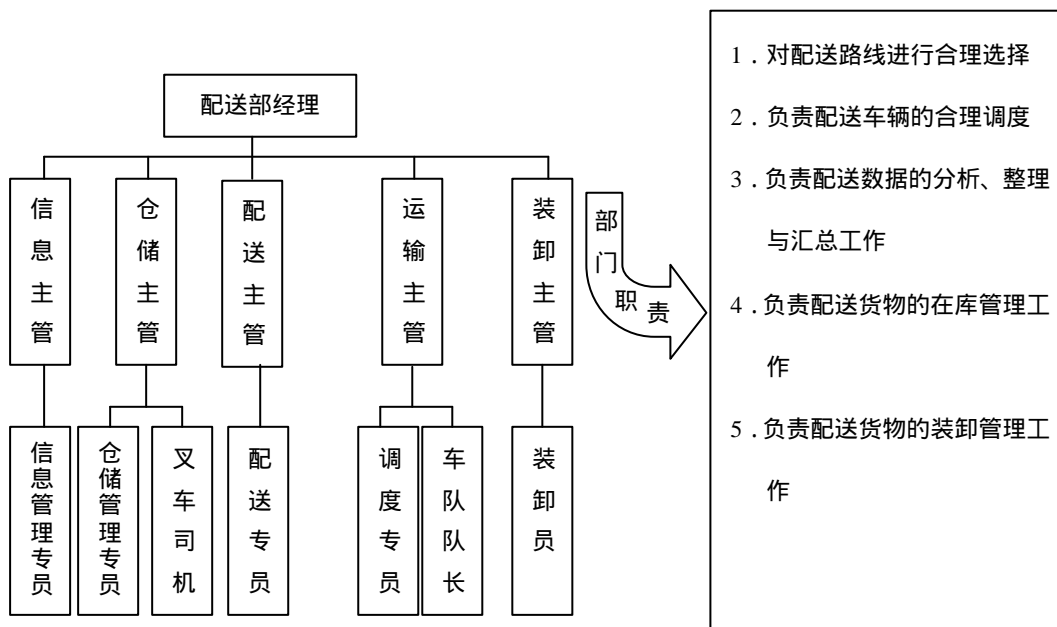
二十、采购部组织结构



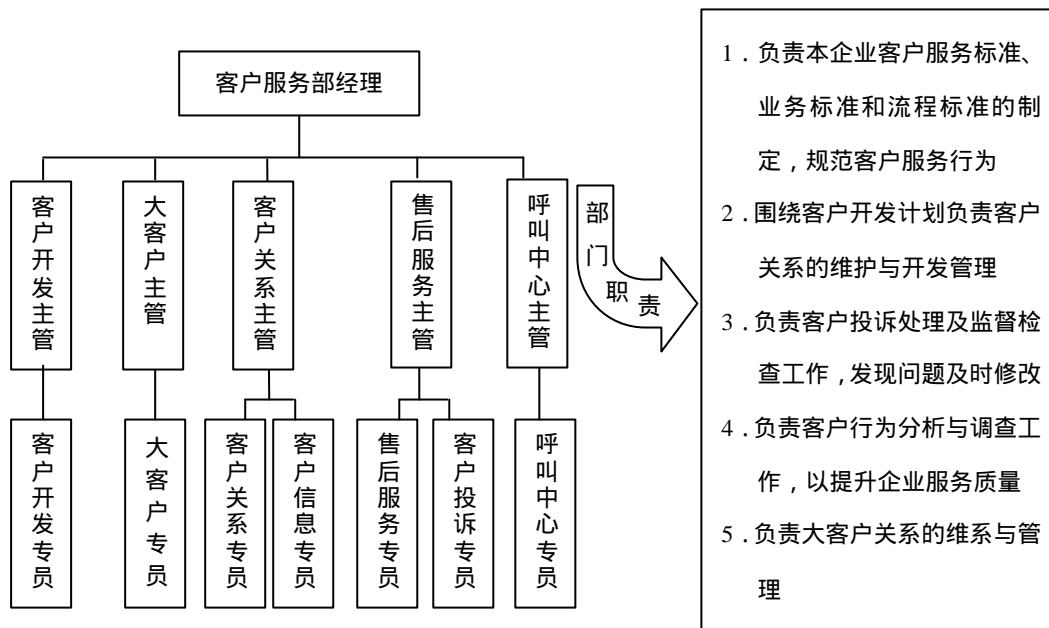
二十一、运输部组织结构



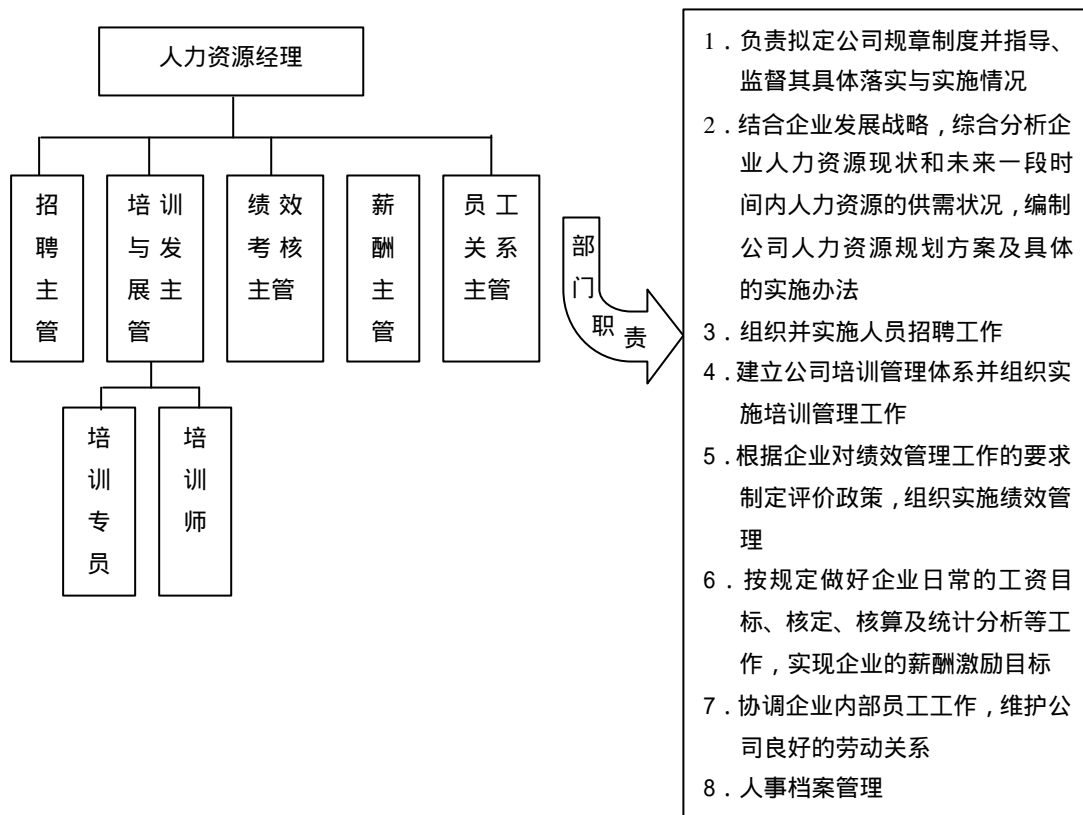
二十二、配送部组织结构



二十三、客户服务部组织结构



二十四、人力资源部组织结构



第二章 工作分析与评价

一、访谈法与访谈提纲

1. 访谈法

访谈法是访谈人员就某一岗位与访谈对象,按事先拟订好的访谈提纲进行面对面的交流和讨论,从中收集岗位信息的一种方法。

访谈对象包括该职位的任职者、对该工作较为熟悉的直接主管人员、与该职位工作联系比较密切的工作人员、任职者的下属等。

2. 访谈提纲样例

工作分析非结构化的访谈问题样本

1. 请问您的姓名、职务、职务编号是什么?
2. 请问您在哪个部门任职?直接上级主管是谁?部门经理是谁?
3. 您所在岗位的目标是什么?
4. 您工作的主要职责是什么?请列举一到两个实例。
5. 请问您工作中遇到的最大挑战是什么?有其他人员的协助吗?
6. 工作中哪些方面容易出错?错误产生的原因主要是什么?对其他工作有什么影响?
7. 任职岗位的任职资格要求大致有哪些?比如:教育背景、工作经验等。
8. 工作中需要和哪些部门的人员接触?
9. 企业经常从哪些方面对您的工作绩效进行考核?您认为从这些方面来考核是否合理,有无改进的建议。
10. 请描述一下您工作的环境,有什么需要改善的吗?
11. 工作中需要哪些设备来开展工作,使用频率高吗?
12. 工作中有什么不安全的因素吗?
13. 如果一位新员工担任此职位,您觉得他(她)大概需要多长时间才能适应?
14. 如果企业进行培训,您觉得该岗位需要补充哪方面的知识或者提升哪方面的技能?

结构化访谈提纲及记录表

1. 岗位基本信息

- (1) 请问您的姓名,所属部门,所在的岗位?

(2) 工作汇报的对象, 谁负责指导您的工作?

(3) 与您同在一个岗位任职的同事有哪些? 总共有几人?

(4) 您是否承担管理他人的工作, 如果有, 主要是什么岗位上的人? 直接管辖的人数是多少?

岗位基本信息记录表

职 位 名 称		所 属 部 门	
直接上级职位		同岗位人数	
直接下级职位		下级人员数	
采 访 对 象		采 访 日 期	

2. 岗位设置的目的

(1) 该工作岗位最终要取得什么样的结果?

(2) 完成该岗位的工作任务对公司具有哪些重要意义?

3. 工作关系

工作关系指为完成本岗位的工作而与公司内外发生的联系。

(1) 为完成本岗位职责, 您需要从公司哪些岗位或部门获得所需信息资料及服务? 所获得的信息资料及服务达到什么样的标准才能使您感到满意?

(2) 为完成本岗位职责, 需要和公司外部的哪些机构发生联系, 联系的内容是什么?

(3) 工作中, 您接受谁的监督?

(4) 工作中是否承担管理下属的职责? 若是, 您是怎么管理下属的? 请简要说明每位下属的工作范畴及岗位存在原因? 您经常和哪些下属接触?

工作关系记录表

内外关系	关系岗位	发生关系的内容	满意标准
与公司内各 岗位发生工 作关系			
与公司外部 机构发生工 作关系			

4. 工作职责和任务

工作职责包括工作的职能与任务, 是工作描述的主体。

工作任务指为达到某一特定目标而进行的一系列相关活动，工作任务可细分为工作活动、活动程序等内容。

(1) 您所在岗位的职责是什么？在各项职责中，分别需要完成什么工作？工作内容是什么？

(2) 您是如何做这些工作的？

(3) 请您对刚才所谈职责按重要性进行排序，并估计每项工作所用的时间比率？

(4) 衡量您所做的工作的好坏标准是什么？

(5) 除了日常工作外，每周、每月、每季或每年还需要承担哪些工作？

(6) 您刚才所说的岗位职责是否有与其他工作岗位职责有交叉的部分，如果有，是哪些？平时又是怎样协调分工的？

岗位职责和任务可以记录在如下表所示的记录表中。

岗位职责和任务记录表

重要性	工作职责或任务	花费的时间比	考核标准	备 注

5. 工作特征

关于工作特征的描述如下表所示，根据职位及相关情况在每项对应处打“ ”，并在括号里填写相应内容。

工作特征记录表

1. 是否经常按时上下班	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
2. 所从事的工作是否忙闲不均	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
3. 若工作状态是忙闲不均，则最忙发生在哪段时间	()至()
4. 是否经常需要出差	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
5. 若需要经常出差，则外出时间占总工作时间的比重是多少	比重()
6. 工作负荷状况	<input type="checkbox"/> 超负荷 <input type="checkbox"/> 饱满 <input type="checkbox"/> 基本饱满 <input type="checkbox"/> 不饱满

6. 工作中使用的设备和工作环境

员工所使用的设备和工作环境可以通过下表进行整理。

员工使用的工作设备和工作环境记录表

工作活动	使用设备	设备使用的频率	使用设备所需专业技术及其他	工作环境

7. 工作失误分析

指分析工作中最容易出现失误的环节，如下表所示。

工作失误分析记录表

容易失误的工作环节	工作环境	产生的原因	产生的后果
为了防止失误的发生，需要注意什么问题，如何避免失误			

8. 岗位任职资格

岗位任职资格是工作分析中的重点，如下表所示。

岗位任职资格记录表

问题			记录内容
专业知识和技能			
教育程度			
职业资格证书			
所需的培训			
工作经验			
能力要求	管理能力	领导决策能力	
		计划组织能力	
		沟通协调能力	
		激励能力	
		授权能力	
	人际关系能力	人际关系处理能力	

沟通能力	书面表达能力	
	语言表达能力	
	公关能力	
	沟通能力	
	谈判能力	
其他能力		

9. 其他

- (1) 您认为工作中最大的挑战是什么？
- (2) 在处理这些棘手或重要问题时，您通常是怎样做的？
- (3) 在工作中，您最满意和最不满意的地方是什么？
- (4) 您是否经常与领导沟通？
- (5) 与领导的交谈过程中，您与他/她主要讨论什么问题？
- (6) 工作中，您是否曾做出过重大决定或举措？若是，请举例说明。
- (7) 您在工作中有哪些权限？

二、观察法与操作样例

观察法就是工作分析人员在不影响被观察人员正常工作的条件下,通过观察将其工作的内容、方法、程序、设备、工作环境等信息记录下来,最后将以上信息归纳整理

某超市理货员的现场观察样本					
被观察者姓名		观察日期		观察时间	7:30~11:30
观察者		岗位名称	超市理货员	所属部门	百货部
一、观察内容					
1. 工作地点：超市卖场					
2. 准备的内容：按时打卡上班（7:30） 更换工作服（7:30~7:35） 整理着装，佩戴胸卡于左胸口处）					

3. 理货员正式开始工作，时间：7：35	
4. 工作的主要内容及时间安排	
工作的主要内容	时间安排
(1) 查看交接班记录	7：35～7：38
(2) 电脑查询所在部门的变价商品并打印新的价签	7：39～7：45
(3) 将打印好的新价签摆放到该商品对应的位置	7：46～7：50
(4) 检查所在区域内货物摆放是否整齐、商品和其对应的价签是否相符	7：51～8：05
(5) 检查货架上商品是否需要补货、是否有过期或包装破损的商品	8：06～8：15
(6) 若货架上需要补货，按照商品的补货原则进行补货：重量沉的、体积较大的商品放在下面；重量轻的、体积小的商品放在上面；生产日期相对长的放在外侧；生产日期较新的放在里侧。发现过期商品或包装破损的商品应立即下架，放回库房等待处理	8：15～8：25
(7) 做好迎宾准备	8：25～8：30
(8) 服务顾客：为两位顾客提供商品方面的信息、引路	8：40～8：45
(9) 商品补货	8：50～8：55
(10) 查看电脑库存，发现库存不足的商品向主管报告并建议订货	8：56～9：00
(11) 主管进行工作任务分配	9：01～9：10
(12) 呼叫保洁员做地面清洁：因一顾客不小心打碎了一个杯子	9：12～9：20
(13) 到仓管收货处收货	9：21～9：30
(14) 库房整理	9：31～9：45
(15) 商品销售	9：46～11：30
(16) 销售工作期间离开卖场一次，去员工休息室休息片刻	10：05～10：15
(17) 准备用餐	11：35～12：35
二、所处的工作环境	
卖场，环境一般较嘈杂	

三、问卷调查法与调查表

问卷调查法是指根据工作分析的目的、内容等事先设计一套岗位调查问卷，由被调查者填写，再将问卷加以汇总，从中找到有代表性的答案相关信息进行描述的一种方法。

问卷调查样表一					
一、基本信息					
姓 名		岗位名称		职位编号	
所属部门		直接上级		从事本工作时间	
二、工作职责					
1. 职责概述（描述本岗位设置的目的和主要工作目标）					
2. 工作具体事项					
每日必做的工作		负责程度（负全责/部分/协助）		完成工作所占工作时间的比重	
(1)					
(2)					
每周/每季度必做的工作		负责程度（负全责/部分/协助）		完成工作所占工作时间的比重	
(1)					
(2)					
突发、临时性的工作		负责程度（负全责/部分/协助）		完成工作所占工作时间的比重	
(1)					
(2)					
三、工作权限					
为了更好地完成工作，您觉得还需增加哪些权限					
四、工作联系					
评分标准： 1—几乎没有 2—偶尔 3—经常 4—频率较高					
组织内部部门（人员）			分值		

组织外部机构（人员）	分值
五、指导监督	
1. 您直接领导的下属人数 _____	
2. 被监督的对象 _____	
六、工作失误之处及带来的影响	
1. 工作中容易出现失误的地方及其原因	
2. 工作失误带来的影响	
<input type="checkbox"/> 只对自己的工作有影响	
<input type="checkbox"/> 对整个部门的工作有影响	
<input type="checkbox"/> 对整个组织的工作有影响	
请举 1~2 个例子说明	
3. 工作失误的影响程度	
<input type="checkbox"/> 很严重 <input type="checkbox"/> 严重 <input type="checkbox"/> 比较严重 <input type="checkbox"/> 没太大的影响	
七、工作压力（单选）	
1. 工作时间是否要求精神高度集中，若是，占总工作时间的比例约是多少（ ）	
A 10% ~ 20% B 21% ~ 40% C 41% ~ 80% D 81% ~ 100%	
2. 工作中是否经常需要迅速作出决定（ ）	
A 几乎没有 B 偶尔 C 较多 D 经常	
3. 工作中是否需要运用其他跨专业的知识（ ）	
A 几乎没有 B 偶尔 C 较多 D 经常	
4. 工作对灵活性、创造性方面的要求如何（ ）	
A 几乎没有要求，大部分工作都是常规型、程序化的工作	
B 大部分工作都是常规型、程序化的工作，偶尔会要求灵活变通，处理临时性问题	
C 经常需要用创意完成工作	
D 需要快速地在固定的情况下，对突发事件作出处理	

5. 工作任务量 ()		
A 较轻 B 适度 C 较重 D 不均衡, 有时较闲, 有时特别忙		
八、工作时间		
1. 每天工作时间共计 () 小时, 自 () 开始, 至 () 结束		
2. 加班情况说明		
九、培训与发展		
1. 企业组织的培训		
企业组织的培训项目 (内容)	培训课程 (内容)	培训时间
(1)		
(2)		
(3)		
2. 为了更好地完成工作, 您觉得还需进行哪些方面的培训		
培训项目 (内容)	培训课程 (内容)	培训时间
(1)		
(2)		
(3)		
十、关键业绩考核指标		
(1)		
(2)		
(3)		
建议		
十一、工作环境		
请简要描述一下您的工作环境, 有何建议?		
十二、岗位任职资格		
知识技能要求	(1) 最低学历要求	<input type="checkbox"/> 高中及以下 <input type="checkbox"/> 大专 <input type="checkbox"/> 本科 <input type="checkbox"/> 硕士及以上
	(2) 工作经验	<input type="checkbox"/> 一年以下 <input type="checkbox"/> 1~2 年 <input type="checkbox"/> 3~4 年 <input type="checkbox"/> 5 年以上
	(3) 计算机水平要求	<input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 熟练 <input type="checkbox"/> 精通
	(4) 外语水平	<input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 良好的听说读写能力

能力要求	评分标准：1—较低 2—一般 3—较高 4—高	
	评估要素	要素得分
	(1) 领导能力	
	(2) 计划组织能力	
	(3) 分析判断能力	
	(4) 决策能力	
	(5) 沟通协调能力	
	(6) 语言表达能力	
	(7) 灵活应变能力	
其他		
备注		

问卷调查样表二					
职位名称		职位编号		填表人	
部门名称		本岗位工作时间		审核人	
直接上级		直接下级		填表日期	
职责概述					
工作内容（按重要程度依次列出）		工作职责	工作时间所占比例（%）		
任职资格	任职资格项目		本岗位所需的最低标准		
	学历和职称				
	专业知识和技术				
	相关业务知识				
	计算机水平				
	外语要求				
	工作经验				

	所需接受的培训							
	个性特征							
工作能力	类 别	需求程度（单选，在合适的选项中打“ ”）						
		不需要	较低	一般	较高	高		
	领导决策能力							
	组织协调能力							
	授权							
	监控能力							
	计划能力							
	语言表达能力							
	书面表达能力							
	灵活应变能力							
	学习能力							
	谈判能力							
	人际沟通能力							
	团队合作能力							
	创新能力							
	工作主动性							
	工作权限							
工作关系	1．内部关系							
	2．外部关系							
工作特征	工作环境							
	出差情况							
	工作时间							
	需使用的办公设备							
工作								

流程		
考核标准	1 .	
	2 .	
	3 .	
	4 .	
	5 .	
本岗位应遵守的工作规程或规范	1 .	
	2 .	
	3 .	
	4 .	
工作失误的影响		
工作压力	1 . 工作中是否经常需要迅速作出决定 2 . 手头的工作是否经常被打断 3 . 工作是否经常需要注意细节 4 . 工作任务是否多样化，若是，各项业务彼此是否相关 5 . 在工作中是否要求精力高度集中，若是，占工作总时间的比重约是多少 6 . 工作中是否需要运用多方面的知识和技能 7 . 工作是否需要创造性	
可升级或转换的职位		
职业发展建议		

四、关键事件法与操作样例

关键事件法要求岗位工作人员或其他有关人员描述影响其绩效好坏的“关键事件”，即对岗位工作任务有显著影响的事件。

关键事件法要求分析人员、观察人员或其他相关人员对工作过程中的“关键事件”进行详细的记录，如下表所示。

关键事件描述记录单							
行为者	小林	地点	公司市场部	时间	9月13日	观察者	总经理
事情发生的背景		17：30左右，公司市场部接到提交的一个营销策划方案（该策划方案主要是针对“十一”长假而设计的促销方案）被公司总部驳回的通知单					
行为者的行为		市场部核心骨干小林下班后，重新认真地研究了提交的那份营销策划方案，发现了方案的不足之处，并提出了一份较为完善的新策划方案，直至21：30完成工作后才离开公司					
行为后果		市场信息瞬息万变，小林快速地解决公司遇到的问题，抓住商机，为公司创造了更多的价值					

关键事件描述记录单							
行为者	市场部经理	地点	公司市场部	时间	9月13日	观察者	总经理
事情发生的背景		17：30左右，公司市场部接到提交的一个营销策划方案（该策划方案主要是针对“十一”长假而设计的促销方案）被公司总部驳回的通知单					
行为者的行为		由于临近下班时间，市场部经理想等明天上班后再作处理，于是下班离开了					
行为后果		这样的行为可能会使公司失去很多潜在的商机，给公司造成重大的损失					

五、工作日志法与操作样例

工作日志法也称工作写实法,是让员工在一段时间内以工作日记或工作笔记的形式记录日常工作活动,从而获得岗位工作信息资料的方法。

工作日志				
姓 名:				
年 龄:				
职 务:				
所属部门:				
工作日志填写说明				
请您在每天工作开始前将工作日志放在手边,按工作活动发生的顺序及时填写,切勿在一天工作结束后一并填写。				
要严格按照表格要求进行填写,不要遗漏细小的工作活动,以保证信息的完整性。				
请你提供真实的信息,以免损害您的利益。				
请您注意保存,防止遗失。				
____年____月____日,工作开始时间_____,工作结束时间_____				
工作活动名称	工作活动内容	工作活动结果	时间消耗	备注
文件复印	复印合同、协议	2 份	5 分钟	
布置工作	本部门工作安排			

六、职位排列法

职位排列法是将企业各岗位按一定的标准，例如工作的难易程度、职责的大小等进行排序，从而得出各岗位相对价值的一种方法。它分为定限排列法和成对排列法两种。

（一）定限排列法

将企业中相对价值最高与最低的工作挑选出来，作为高低界限的标准。然后在此限度内将所有的工作，按其难易程度排列，以显示工作之间的差异。

（二）成对排列法

将企业中所有的岗位成对地加以比较，按分数高低顺序将职务进行排列，即可划定职务等级，分数最高者即等级最高者。下表便按照成对排列法对甲乙丙丁四种工作进行了比较。

成对排列比较表

工作	甲	乙	丙	丁	分数
甲	/	1	1	1	3
乙	0	/	1	0	1
丙	0	0	/	0	0
丁	0	1	1	/	2

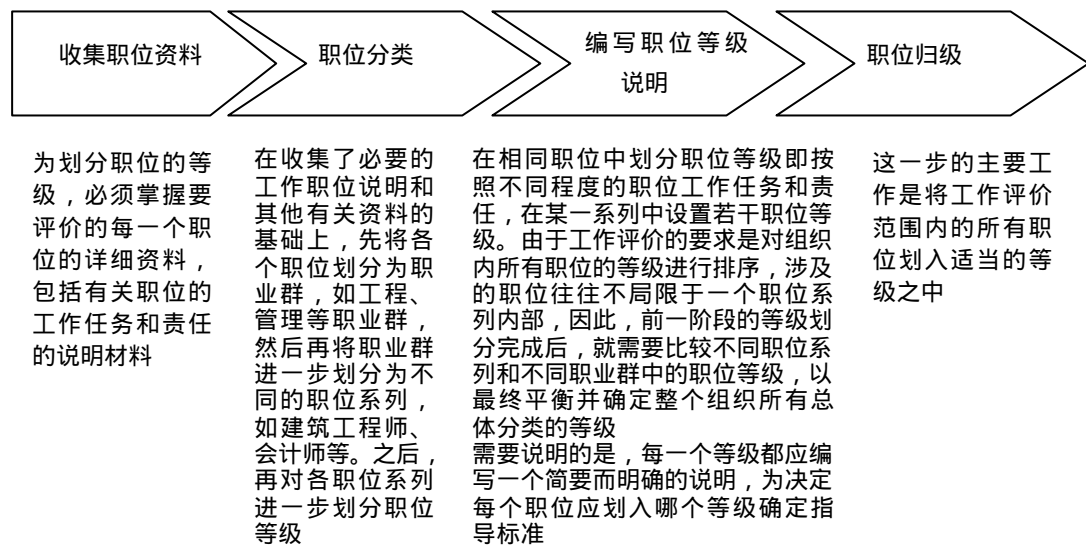
甲与乙比较，甲优于乙，在对应的表格里记 1，乙同甲相比，劣于甲，在相应的表格栏里记 0，其余的同理可得。

排列法是一种简单的工作评价方法，工作岗位不多的小企业比较适用此方法，简单易行，但评价标准过于宽泛，主观性强。

七、职级分类法

职级分类法是在岗位分析的基础上，事先确定等级的数量和结构，然后根据岗位的工作

性质、特征、繁简难易程度、工作责任大小和人员必须具备的资格条件等，对每一个等级分别进行描述，再按照等级的定义将所有岗位分配到相应的等级中去，其操作要点如下图所示。



职位分类法操作要点

八、要素计点法

要素计点法是一种量化的评价技术，它首先确定影响所有职位的共有因素，并将这些因素分级、定义和配点，以建立起评价标准；然后依据评价标准对所有职位进行评价并汇总出每一职位的总点数；最后，按照总点数大小对所有职位进行排序，建立起职位等级结构，其操作要点如下。

- (1) 进行工作分析，选择岗位的评价要素
- (2) 界定评价要素并划分要素等级
- (3) 确定评价要素的权重
- (4) 确定评价要素的点数及各要素等级的点值
- (5) 实施工作评价

九、要素比较法

要素比较法是一种量化的工作评价方法。在确定关键岗位和付酬因素的基础上，运用关键岗位和付酬因素制成关键岗位排序表，然后将待评岗位就付酬因素与关键岗位进行比较，

确定待评岗位的工资率，其操作要点如下。

- (1) 获取职位信息，确定报酬要素
- (2) 选择典型或关键职位
- (3) 针对每一评价要素对关键职位进行排序
- (4) 将关键职位的工资额按评价要素进行分配
- (5) 根据报酬要素对其他职位进行价值评估，确定每个职位的工资率

十、海氏工作评价系统

海氏工作评价系统将所有职务所包含的最主要的付酬因素分为三种：技能水平、解决问题能力和责任，并按照以上三个要素及相应的标准进行评估，得出每个岗位的评估分，岗位评估得分=专业理论知识得分+解决问题能力得分+责任得分。其中专业理论知识得分和责任得分及岗位评估得分都是绝对分，而解决问题的得分是相对分（百分比）。

海氏工作评价系统中的每一个付酬因素又细分为不同的子因素，具体内容如下表所示。

海氏工作评价系统中的付酬因素

付酬因素	因素解释	子因素
技能	工作所需的知识和技能	专业知识技能
		管理技能
		人际交往技巧
解决问题能力	发现并解决工作中出现的问题的能力	环境
		难度
责任	任职者的行为给工作带来的结果	行动的自由度
		职务对结果的影响
		职务责任

第三章 职位说明书范本

一、总经理职位说明书

基本信息	职位名称	总经理	职位编号	
	所属部门		直接上级	董事会
职位概述	全面负责公司的经营管理工作，保证公司日常经营业务正常开展			
任职资格	学 历	大学本科以上		
	专 业	以经济管理专业为主		
	工作经验	5 年以上大中型企业全面管理工作经验并担任总经理职务 3 年以上		
	能力素质	具备出色的管理才能；具有较强的决策能力、协调能力、督导能力；具有丰富的经营管理、市场营销、财务管理及人力资源管理等方面的知识		
	业务了解范围	了解公司所经营的产品及成套业务、了解国内外行业动态，公司所经营产品的技术知识和成套国际业务运作流程		
工作关系	内 部	公司财务部、人力资源部、运营部、各其他业务单元		
	外 部	外部同行、合作者		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	企业发展战略与经营计划管理		
	工作任务	1．组织制定企业中长期发展战略及经营目标，并根据内外部环境变化及时进行调整		
		2．根据企业发展战略制订企业各阶段经营管理计划并监督实施		
		3．与董事会保持良好沟通，保证企业各项经营计划顺利实施		
	职责二	企业日常经营管理		
	工作任务	1．组织实施董事会的有关决议，完成董事会下达的各项指标		
		2．主持总经理办公会，组织贯彻会议决议		
		3．协调各部门之间的关系，保证信息畅通；合理配置各部门资源，最大化利用现有资源		
	职责三	企业规章制度制定与监督实施		

	工作任务	1. 组织制定企业的各项规章制度，并根据实际情况适时调整
		2. 贯彻实施企业的各项规章制度
	职责四	对外公共关系管理
	工作任务	1. 出席企业重要的公关活动
		2. 处理企业的重大对外关系问题
	职责五	经营团队管理
	工作任务	1. 负责经营管理团队的建设，协调、指导下属的工作，督促、检查工作任务的完成
		2. 审定经理级以上级别员工的聘用、晋升、奖惩、解聘等事项

二、营销总监职位说明书

基本信息	职位名称	营销总监	职位编号	
	所属部门	营销部	直接上级	总经理
职位概述	负责营销策划及实施，完成公司下达的各项主要经营指标			
任职资格	学 历	大学本科以上		
	专 业	市场营销、工商管理类		
	工作经验	5 年以上市场、销售工作经验，3 年以上相应职位工作经验		
	能力素质	市场策划能力强，市场敏感度高，具备优秀的资源整合能力、良好的沟通技巧和团队建设能力		
	业务了解范围	熟悉产品品牌市场及各种销售渠道，精通品牌运作管理		
工作关系	内 部	公司内部各个部门		
	外 部	厂商、代理公司、客户及其他合作单位		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	参与企业经营战略管理		
	工作任务	1．制定营销战略规划，为公司重大营销决策提供建议和信息支持		
		2．参与制订公司年度经营计划和预算方案		
	职责二	市场开发管理		
	工作任务	1．组织市场调研和需求分析		
		2．负责公司各项业务的全面推广工作，制订营销工作计划并组织实施		
	职责三	销售管理		
	工作任务	1．围绕公司下达的销售目标制订营销计划，分解销售目标		
		2．拓展市场，组建销售团队，完成销售任务		
		3．针对销售过程中出现的问题提出有效的纠正措施和指导建议，确保销售目标完成		
职责四	客户关系管理			
工作任务	1．建立、拓展与客户及社会各界的关系，建立完善的客户关系管理体系			

		2. 监督、检查客户服务及售后服务情况，确保服务质量不断提高
		3. 维护与重要客户间的良好合作关系
	职责五	分管部门内部管理
	工作任务	1. 负责分管部门各项业务工作的协调、安排
		2. 负责营销队伍的组建、人员的考核、激励及培训机制的建立

三、财务总监职位说明书

基本信息	职位名称		财务总监	职位编号	
	所属部门		财务部	直接上级	总经理
职位概述	在董事长、总裁的授权下，制定公司整体财务规划，并负责领导公司的财务管理、成本管理、会计核算及资金总体调度等工作				
任职资格	学 历	大学本科以上			
	专 业	财会、经济管理或相关专业			
	工作经验	8 年以上财务工作经验，至少 3 年财务部经理级以上工作经验，具有高级会计师职称			
	能力素质	具有较强的判断和决策能力、人际沟通和协调能力、计划与执行能力，具有高度的工作热情和责任感			
	业务了解范围	熟悉各项财务政策，精通财务管理知识			
工作关系	内 部	总经理、总监、公司各部门负责人			
	外 部	工商、税务、银行及财政等主管部门			
职 责 细 化 描 述					
岗 位 职 责	职责一	公司财务管理体系构建			
	工作任务	1．负责公司财务系统的建立和完善，建立健全科学、系统、符合企业实际情况的财务核算体系，预、结算体系和财务监控审计体系，进行有效的财务内部控制			
		2．建立并完善公司内部审计体系以及核算和财务管理的规章制度			
	职责二	财务分析与预测			

责	工作任务	1. 参与公司重要事项的分析和决策, 为公司的经营管理、业务发展及对外投资等事项提供财务方面的分析和决策依据
		2. 定期对公司经营状况进行阶段性财务分析与财务预测, 并提出财务改进方案
	职责三	主持编制、下达财务收支计划并监督其执行
	工作任务	1. 编制年度资金收支计划、信贷计划, 拟定资金筹措方案
		2. 执行全部资金的调度计划, 检查计划实施情况
		3. 负责组织向金融机构的融资工作
	职责四	财务监控
	工作任务	1. 加强对营运资金的管理, 加强对存货、应收账款和应付账款的管理, 提高资金利用效率
		2. 审核公司开发经营项目的经济效益, 对项目开发的成本费用及时跟踪、分析和控制, 确保达成开发经营活动的经济效益指标
	职责五	指导公司各部门进行预算及财务部的结算、成本核算等工作
	工作任务	1. 根据公司经营目标, 指导各职能部门编制成本、费用预算, 控制预算的总体执行情况, 并对预算执行进行评价和考核
		2. 审核财务预算、成本计划、利润计划
		3. 监督公司整体预算的执行情况
		4. 负责审核主要经济合同, 监督和管理公司相关业务的结算工作
	职责六	财务系统内部组织管理工作
	工作任务	1. 负责公司财务人员队伍建设, 选拔、配备、评价下属人员
		2. 负责指导下属员工制订阶段性工作计划, 并督促执行
		3. 负责控制财务系统内部费用预算

四、采购总监职位说明书

基本信息	职位名称	采购总监	职位编号	
	所属部门	采购部	直接上级	总经理
职位概述	全面负责采购部各项工作，努力达成公司所期望的货物种类、库存和利润目标，确保公司各项生产活动顺利进行			
任职资格	学 历	本科以上		
	专 业	物流管理、企业管理及相关专业		
	工作经验	5 年以上采购经验，其中 2 年以上同等职位工作经验		
	能力素质	具备良好的信息获取能力、决策判断能力、计划组织能力、谈判能力；有创新能力，善于沟通		
	业务了解范围	熟悉物资采购业务及其流程；了解企业所需采购物资的市场供应情况		
工作关系	内 部	各部门及公司高层领导		
	外 部	主要供应商及其他合作单位等		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	采购战略制定		
	工作任务	1．协助决策层制定公司发展战略，负责其功能领域内短期及长期发展战略的制定		
		2．依据公司经营策略与发展方向制定采购策略		
	职责二	采购计划管理		
	工作任务	1．审核各部门年度呈报的采购计划，统筹规划和确定采购内容		
		2．组织编制供应商开发计划、整体采购计划等		
		3．监督各项计划的执行，确保采购任务顺利完成		
	职责三	采购执行管理		
	工作任务	1．指导、监督下属开展采购活动，确保公司采购工作顺利完成		
		2．监督、检查下属的采购进程和价格控制，保证购进商品的质量		
3．参与大批量商品订货的业务洽谈，监督谈判合同的执行和落实情况				
职责四	采购成本控制			

	工作任务	1. 组织编制采购预算, 控制采购成本
		2. 监督采购预算执行, 并定期向总经理提供采购报告
	职责五	供应商管理
	工作任务	1. 指导下属发展、选择供应商, 并指导其恰当处理与供应商的关系
		2. 组织建立与维护供应商管理体系
	职责六	分管部门管理
	工作任务	1. 监督、检查所辖部门的各项工作和计划执行情况
		2. 负责分管部门员工的招聘、培训、考核、激励等工作

五、生产总监职位说明书

基本信息	职位名称		生产总监		职位编号			
	所属部门		生产部		直接上级		总经理	
职位概述		组织制订并执行公司生产战略计划，组织、管理、控制和监督生产系统，以实现公司生产目标						
任职资格	学 历		大学本科以上学历					
	专 业		机械制造相关专业或管理专业					
	工作经验		8 年以上工作经验，5 年以上生产管理或技术质量管理经验					
	能力素质		具有优秀的计划执行能力、沟通能力、分析解决问题能力					
	业务了解范围		熟悉工厂的生产运作和管理；熟悉生产工艺和生产规范					
工作关系	内 部		总经理及各部门负责人					
	外 部		供应商、行业协会、质量管理机构、政府相关部门等					
职 责 细 化 描 述								
岗 位 职 责	职责一		参与公司经营决策					
	工作任务		1．参与公司重大财务、人事、业务问题的决策					
			2．掌握和了解公司内外动态，及时向总经理反映，并提出建议					
	职责二		组织建立和完善生产管理体系，确保生产任务的完成					
	工作任务		1．组织建立和完善生产指挥系统，编制生产计划，检查生产工作					
2．根据生产运行计划掌握生产进度，做好各车间的工作协调，组织分配劳动力，								

责		平衡调度设备材料
		3. 根据生产需求编制物资采购计划
		4. 定期召开生产会, 分析生产形势和存在的问题, 提出解决问题的办法和措施
	职责三	技术改造管理
	工作任务	1. 主持公司工艺技术改造项目的实施
		2. 对工艺技术改造实施过程中出现的问题予以及时解决
	职责四	产品质量控制
	工作任务	1. 组织实施并监督、检查生产过程中质量体系的运行
		2. 负责生产中的技术和质量保证工作, 发现问题及时组织解决和处理
	职责五	分管部门管理
	工作任务	1. 负责指导、管理、监督下属分管部门员工业务工作, 使其不断提高工作效率
		2. 负责分管部门员工的培训、考核工作
		3. 负责分管部门各项工作的安排、协调

六、技术总监职位说明书

基本信息	职位名称	技术总监	职位编号	
	所属部门	技术部	直接上级	总经理
职位概述	全面主持公司研发与技术管理工作, 规划公司的技术发展路线与新产品开发, 实现公司的技术创新目标			
任职资格	学 历	大学本科以上学历		
	专 业	自动控制、电气自动化类专业		
	工作经验	5 年以上本职位工作经验		
	能力素质	有很强的创新能力、拓展能力、抽象思维能力与项目管理能力, 对市场具有一定的敏锐度		
	业务了解范围	了解本行业领域内的最新技术, 能把握行业技术发展趋势及方向, 熟悉企业的产品开发、制造、质量控制等流程		
工作关系	内 部	总经理、各总监及各职能部门		
	外 部	国内同行业单位、各科研部门、高等院校等		

职 责 细 化 描 述		
岗 位 职 责	职责一	组织编制技术发展战略规划
	工作任务	1. 根据本行业技术发展状况及本公司实际, 组织编制公司技术发展的长远战略规划
		2. 对公司技术发展战略规划的实施进行管理、控制
	职责二	新产品开发管理
	工作任务	1. 编制新产品总体方案和新产品实施计划
		2. 负责新产品开发工作的落实, 并组织实施
	职责三	技术管理与支持
	工作任务	1. 处理生产过程中的重大技术质量问题
		2. 在技术上给予其他部门配合和支持
	职责四	质量管理
	工作任务	1. 组织建立并实施质量管理体系
		2. 定期进行技术分析和质量分析工作, 制定预防和纠正措施, 组织不合格品的审理工作
	职责五	分管部门的管理
	工作任务	1. 负责管理分管部门下属员工的业务工作, 使其工作水平不断提高
		2. 制订技术人员的培训计划, 并组织安排公司其他相关人员的技术培训

七、质量总监职位说明书

基本信息	职位名称		质量总监		职位编号			
	所属部门		质量管理部		直接上级		总经理	
职位概述	建立公司产品质量控制体系及标准 ,推进公司质量体系的运作与实施 ,全面提升公司产品质量 ,从而有效提升客户满意度和产品市场占有率							
任职资格	学 历		大学本科以上学历					
	专 业							
	工作经验							
	能力素质		有较强的战略意识、成本意识、效率意识和全局观念；具有卓越的逻辑分析能力					
	业务了解范围		熟悉国际质量体系相关知识；熟悉产品行业的生产工艺、制造流程、质量标准和技术应用；对市场营销、产品研发、制造等方面的知识有一定了解					
工作关系	内 部		各部门					
	外 部		行业协会、认证机构、质量管理部门					
职 责 细 化 描 述								
岗 位 职 责	职责一		企业质量管理体系的建立					
	工作任务		1．建立并推行公司质量控制体系的相关标准与规范					
			2．组织制定公司质量方针、建立公司内部质量体系和相应的质量目标，制定质量控制的工作流程及制度、操作规范，督促、检查制度的贯彻执行					
			3．依照国家相关的产品质量要求并结合公司实际情况制定公司质量目标、质量方针，并拟订质量工作计划					
	职责二		质量体系的运作与维护					
	工作任务		1．协调公司内外相关部门，积极组织各项质量管理体系的运作和实施					
			2．根据公司实际情况和客观条件的变化对各项认证体系进行维护					
	职责三		质量管理					
	工作任务		1．建立公司的质量监督与反馈机制，指导整个生产过程的品质控制工作					
2．依据产品技术质量标准拟订产品质量要求，建立质量控制点、操作规程，监控质量标准的执行情况								

		3. 负责现场支持和质量问题的解决、调节质量纠纷、组织对重大质量事故进行调查分析
	职责四	质量改进
	工作任务	1. 与生产部门及其他相关部门做好沟通协调工作, 以提出质量改善措施, 提出质保方案并监督执行
		2. 主持内部质量评审和外部质量审核, 组织追踪部门整改计划的制订和执行, 跟踪质量体系的改进
	职责五	分管部门管理
	工作任务	1. 负责指导、管理、监督下属分管部门员工的业务工作
		2. 负责分管部门员工的聘用、培训、考核及管理工作

八、工程总监职位说明书

基本信息	职位名称		工程项目总监		职位编号			
	所属部门		工程部		直接上级		总经理	
职位概述	负责整个项目的策划、组织、协调和监督，对项目实施进行全过程、全方位的动态管理，保证项目的进度和质量							
任职资格	学 历		本科及以上学历					
	专 业		土木工程、工程监理相关专业					
	工作经验		8 年以上工程项目施工经验，担任工程项目总监或同等职位 3 年以上					
	能力素质		较高的决策管理、组织协调和风险控制能力；能处理突发问题和疑难问题					
	业务了解范围		熟悉相关法律法规；全面掌握工程管理系统专业知识					
工作关系	内 部		公司各部门					
	外 部		施工单位、设计单位、监理单位、规划单位等					
职 责 细 化 描 述								
岗 位	职责一		规章制度管理					
	工作任务		1．组织编制工程部门的各项管理制度，并监督各项制度的执行					
			2．根据企业内外环境的变化，不断完善工程项目部的相关制度					

职 责	职责二	工程项目管理
	工作任务	1. 根据项目整体开发计划, 制订相应的工程进度计划并监督执行
		2. 抓好质量控制点, 保证整个工程项目的质量
		3. 负责施工的现场组织、协调和管理, 有效控制施工进度和成本
		4. 负责整个项目工程的技术管理工作, 主管技术规范、设计变更和技术核定等
		5. 及时、妥善地处理项目工程实施中出现的重大问题
		6. 妥善处理好工程项目所涉及的诸多方面的关系
	职责三	工程项目的开发
	工作任务	1. 监督工程项目的开发工作, 参加工程施工承包的洽谈
		2. 工程招投标管理, 签审招投标文件并对招投标工作进行指导
	职责四	分管部门管理
	工作任务	1. 监督、检查工程项目部各项工作计划的实施情况
		2. 负责分管员工的考核、培训等工作

九、行政总监职位说明书

基本信息	职位名称	行政总监	职位编号	
	所属部门	行政部	直接上级	总经理
职位概述	全面负责公司的人力资源及行政事务, 提高公司行政效率, 保障公司经营业务计划的实现和各项管理工作的有序开展			
任职资格	学 历	大学本科以上		
	专 业	行政管理、企业管理等相关专业		
	工作经验	5 年以上相关工作经验, 其中高级管理岗位工作经验 3 年以上		
	能力素质	优秀的外联与公关能力, 具备解决突发事件的能力; 较强的分析、人际沟通、组织协调能力		
	业务了解范围	了解国家相关法律法规, 全面掌握公司行政管理知识, 熟悉国内外行政、人力资源管理的体系及发展趋向		
工作关系	内 部	各部门		
	外 部	人才交流单位、媒体机构、相关政府部门		

职 责 细 化 描 述		
岗 位 职 责	职责一	企业行政规章制度管理
	工作任务	1. 组织制定公司行政管理、总务后勤管理的有关制度
		2. 对各项制度的执行情况进行监督、检查,并适时地对各项制度进行修正、完善
	职责二	行政人事事务管理
	工作任务	1. 组织起草公司各阶段的工作总结、事迹汇报和其他公文及各类文件
		2. 负责公司大型会议和活动的总体规划和管理
		3. 根据总体规划与分公司的实际,拟订公司人力资源计划,并指导、监督计划的实施
		4. 负责分公司内部企业文化建设工作
		5. 妥善处理各项对外事务
		6. 负责公司相关法律事务的处理工作
	职责三	行政性资产管理
	工作任务	1. 组织编制企业行政性资产、物资采购计划及预算,合理控制行政办公经费支出
		2. 组织企业办公用品及其他行政性资产的购买、保存及发放、维修管理工作
	职责四	后勤保障管理
	工作任务	1. 指导和监督公司的安全、卫生、后勤保障等工作的开展
		2. 负责企业水电等设备的保养与维修管理
	职责五	分管部门管理
	工作任务	1. 监督、检查所辖部门的各项工作及计划的执行情况
		2. 负责分管员工的培训、考核等工作

十、人力资源总监职位说明书

基本信息	职位名称		人力资源总监		职位编号			
	所属部门		人力资源部		直接上级		总经理	
职位概述	制定人力资源发展规划,指导和协调公司人力资源的管理和实施,满足公司发展对人才的需求,确保公司总体战略目标的实现							
任职资格	学 历		大学本科以上学历					
	专 业		人力资源管理、工商管理或相关管理专业					
	工作经验		从事人力资源工作 5 年以上,至少 3 年同等职位工作经验					
	能力素质		优秀的沟通协调能力、组织管理能力、激励能力、分析判断能力					
	业务了解范围		熟悉国家及地区关于劳动合同管理、用人机制、保险福利待遇等方面的法律法规及政策;对人力资源管理各个职能模块均有较深入的认识					
工作关系	内 部		各部门					
	外 部		工商局、人才服务机构、大专院校、政府机构等					
职 责 细 化 描 述								
岗 位 职 责	职责一		战略规划管理					
	工作任务		1. 组织制定公司人力资源发展的长期规划、中期规划和年度计划,并监督各项计划的实施					
			2. 向公司高层决策者提供有关人力资源战略、组织建设等方面的建议,并致力于提高公司的综合管理水平					
	职责二		公司规章制度管理					
	工作任务		1. 主持修订公司人力资源相关规章制度,并监督其执行					
			2. 根据公司发展的实际,不断完善人力资源管理制度					
	职责三		人力资源管理					
	工作任务		1. 协调和指导本部门和各用人部门人才招聘、员工培训、绩效考评、薪酬等工作的进行,确保公司人力资源的合理使用					
			2. 及时解决公司管理过程中的重大人力资源问题					
职责四		人力资源储备与开发管理						

	工作任务	1. 进行公司人才库建设及人才储备管理, 保证企业所需各类人才及时到位
		2. 制定员工培养规划, 保证公司发展需要
	职责五	分管部门管理
	工作任务	1. 监督、检查分管的各部门工作及计划的执行情况
		2. 负责分管各部门的考核、培训等工作

十一、总经理助理职位说明书

基本信息	职位名称		总经理助理		职位编号			
	所属部门		总经办		直接上级		总经理	
职位概述		协助总经理制定、贯彻、监督各项经营发展战略、决策、计划，确保公司经营管理目标的实现						
任职资格	学 历		大学本科以上					
	专 业		企业管理、行政管理等相关专业					
	工作经验		5 年大型企业相关工作经验，2 年以上相关职位工作经验					
	能力素质		具有较强的组织、协调、沟通、决策、领导能力及敏锐的洞察力					
	业务了解范围		了解国家和地方相关法律事务知识 ;熟悉国内外相关行业和产品发展的现状和趋势；掌握本公司的生产经营计划、业务情况、生产流程					
工作关系	内 部		总经理及各部门					
	外 部		客户、新闻媒体、政府相关职能部门					
职 责 细 化 描 述								
岗 位 职 责	职责一		协助总经理开展经营管理活动					
	工作任务		1．协助公司管理层制定企业经营战略决策，并负责组织、监督相关战略或计划的实施					
			2．协助总经理做好各项管理工作的布置、实施、检查、督促以及落实执行					
	职责二		行政事务管理					
	工作任务		1．协助总经理处理日常事务及与各职能部门的联络、协调，做好上情下达工作					
			2．组织、安排、追踪落实公司级管理会议，并做好相应的记录					
			3．协助总经理监督公司年度费用预算的执行，严格控制各项费用支出					
	职责三		日常接待					

	工作任务	1. 协助有关部门做好来宾的接待工作
		2. 妥善安排总经理重要客人的接待工作
	职责四	对外关系协调
	工作任务	1. 根据公司安排, 代表公司参加外部有关会议和商务谈判等活动
		2. 协助总经理进行对外事务联络, 协调与行业管理机构、协会及其他单位的关系
	职责五	总经理日常工作安排
	工作任务	协助总经理安排日程计划, 必要时陪同出差
		根据总经理的日程安排做好预约工作, 安排商务旅行事宜

十二、生产经理职位说明书

基本信息	职位名称		生产经理		职位编号			
	所属部门		生产部		直接上级		生产总监	
职位概述	全面负责生产部的生产和管理工作，对生产部的生产安全、产品质量、工作进度、成本负责，保证公司各项生产计划、目标顺利完成							
任职资格	学 历		本科以上					
	专 业		企业管理、生产管理及相关专业					
	工作经验		5 年以上现场生产管理工作经验，相关职位工作经验 3 年以上					
	能力素质		具备较强的现场管控能力，生产组织协调能力；良好的计划与执行能力、领导能力；有很强的品质、成本意识					
	业务了解范围		熟悉国家有关安全、质量管理规定；了解现代企业生产管理程序与管理方法					
工作关系	内 部		公司各部门					
	外 部		外包厂、供应商、行业协会、质量管理机构、安全管理部门等					
职 责 细 化 描 述								
岗 位	职责一		规章制度管理					
	工作任务		1．组织编制与生产管理相关的规章制度，并监督实施					
			2．根据公司发展实际，适时补充、修改、完善各项规章制度					

职 责	职责二	生产计划管理
	工作任务	1. 根据公司下达的生产任务合理编制生产计划，并组织实施
		2. 在计划执行过程中，视客观情况及时调整计划指标，协调好各个生产环节，确保生产任务顺利完成
		3. 根据生产运行计划掌握生产进度，搞好各车间的协调，组织分配劳动力，平衡调度设备材料
	职责三	生产控制管理
	工作任务	1. 负责编制生产用物料的采购计划，保证生产物料的正常使用并杜绝浪费
		2. 负责生产过程的质量控制，随时掌握生产作业中的质量状态，保证产品质量合格
		3. 负责生产成本的全面控制，确保生产成本核算真实、准确，并控制在合理范围内
	职责四	生产技术管理
	工作任务	1. 全面管理公司生产技术的开发工作
		2. 严格按照生产工艺、岗位操作和设备操作规程生产，解决生产过程中的技术问题
		3. 根据公司的战略发展需要，组织技术开发部门对工艺流程进行改进
	职责五	生产设备管理
	工作任务	1. 负责对生产设备、工具进行动态管理，确保设备完好率保持在公司规定的水平
		2. 组织建立生产设备档案，妥善安排生产设备的折旧、报损、报废事宜
	职责六	生产安全管理
	工作任务	1. 组织安全环保检查，落实安全环保措施，督促整改问题
		2. 做好生产部门员工的安全教育工作，及时妥善处理工作中的安全事故和隐患
	职责七	本部门人员的日常管理
	工作任务	1. 监督、检查所辖部门的各项工作及计划的执行情况
		2. 负责分管员工的培训、考核等工作

十三、车间主任职位说明书

基本信息	职位名称	车间主任	职位编号	
	所属部门	生产部	直接上级	生产部经理
职位概述	在生产部经理领导下全面负责车间生产、质量、技术、设备、安全等各项工作，努力提高管理水平，提高生产效益，保质保量完成公司下达的各项指标和任务			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	企业管理、机械及相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	具备较强的生产组织协调能力、沟通和表达能力、计划执行能力；具有良好的团队协作意识		
	业务了解范围	熟悉生产制造企业生产管理规范及车间各项工作流程		
	培训经历	接受过生产作业管理、管理技能、产品知识等方面的培训		
	知 识	具有一定的机械制造、生产管理、质量管理、设备管理、成本管理等知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	生产进度管理		
	工作任务	1．编制本车间各期生产计划并监督执行		
		2．协调人员、物资、设备的使用，按照生产计划组织、安排生产工作，确保本车间生产计划按时完成		
	职责二	技术质量管理		
	工作任务	1．对车间内员工进行生产技术指导，保证产品质量		
		2．及时发现、处理或上报生产中存在的技术、质量问题		
	职责三	现场管理		
	工作任务	1．在本车间现有条件下，科学合理地规划生产现场，使生产现场井然有序、道路畅通、安全文明生产		
		2．推进 5S 现场管理制度，从整理、整顿、清扫、清洁、素养 5 个方面对生产车间进行管理		
职责四	生产安全管理			

	工作任务	1. 落实公司各项安全生产制度
		2. 对本车间员工进行安全生产教育, 开展经常性安全检查, 杜绝安全隐患
	职责五	生产设备管理
	工作任务	1. 组织车间内部新设备的调试及安全运营工作
		2. 建立本车间设备档案, 定期对车间设备进行检查
	职责六	成本核算管理
	工作任务	1. 开展车间内部的成本核算, 审核各项生产资料的消耗状况
		2. 参照公司成本核算, 合理安排车间的生产工作
	职责七	车间员工管理
	工作任务	1. 负责车间内员工的培训、考核等工作
		2. 监督、检查车间内员工对各项工作任务完成情况

十四、生产班组长职位说明书

基本信息	职位名称		生产班组长		职位编号			
	所属部门		生产部		直接上级		车间主任	
职位概述		负责班组人员、物资、设备、安全等的综合管理，保证生产计划顺利完成						
任职资格	学 历		中专以上					
	专 业		数控、机械及相关专业					
	工作经验		相关工作经验 2 年以上					
	能力素质		具备较强的计划执行能力；良好的分析和判断能力；优秀的沟通、协调、解决问题能力					
	业务了解范围		熟悉本公司产品的生产工艺流程和技术特点					
	培训经历		接受过品质管理、团队管理、现场班组长的相关培训					
	知 识		掌握生产管理、质量管理、生产安全等方面的知识					
职 责 细 化 描 述								
岗	职责一		生产计划的组织执行					
	工作任务		1．按照车间下达的生产任务合理安排班组的生活动，完成相应的生产任务					

位 职 责		2．根据生产需要，及时协调生产过程中的各项工作，确保生产顺利进行
		3．统计生产中各类生产资料的消耗情况，发现问题及时采取相应措施
	职责二	生产技术质量管理
	工作任务	1．监督班组员工严格执行质量管理体系的相关业务和流程
		2．对班组员工进行技术指导，加强生产中的技术质量控制，保证产品质量
		3．及时发现、分析生产中存在的技术问题，提出改进措施
	职责三	生产安全管理
	工作任务	1．对本班组人员进行安全生产教育、严格执行生产安全管理制度
		2．及时对生产现场进行巡查，查找安全隐患并及时予以排除
		3．协助领导处理生产中出现的安全事故
职责四	生产设备管理	
工作任务	1．指导本班组成员按照规范程序使用生产设备	
	2．指导、检查班组员工对生产设备的日常保养与维护	
职责五	员工管理	
工作任务	1．负责班组内员工的技术和业务培训、绩效考核等工作	
	2．监督、检查班组内员工对各项工作任务的执行情况	

十五、生产计划专员职位说明书

基本信息	职位名称	生产计划专员	职位编号	
	所属部门	生产部	直接上级	生产经理
职位概述	编制公司生产计划，并对计划进行控制、协调，并协助生产经理进行日常生产管理			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	经济管理、企业管理、生产管理等相关专业		
	工作经验	2 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有良好的沟通能力、协调能力；具有一定的数理统计能力；拥有较强的团队合作精神		
	业务了解范围	熟悉生产计划与统计管理知识 ,全面了解公司生产车间产品工艺流程及质量标准		
	培训经历	接受过生产作业管理、产品知识等方面的培训		
	知 识	了解生产运作管理、计划管理、统计学和运筹学等相关专业知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	生产计划的制订管理		
	工作任务	1．编写公司年度、季度、月度生产计划		
		2．组织各生产车间编写年度、季度、月度生产计划		
		3．对各生产车间编写的生产计划进行平衡和协调		
	职责二	生产计划的实施管理		
	工作任务	1．协助生产经理审核、平衡承接的生产订单，并纳入生产计划		
		2．下发生产任务单		
		3．负责订单的跟踪、生产物料的协调和跟踪		
		4．参加公司生产计划会议，做好会议的组织、会议纪要整理与发放等工作		
	职责三	生产计划的检查和监督		
工作任务	1．对生产部门执行生产计划的情况进行检查监督			
	2．发现生产计划实施中存在的问题，及时采取措施加以纠正			

十六、生产调度专员职位说明书

基本信息	职位名称	生产调度专员	职位编号	
	所属部门	生产部	直接上级	生产经理
职位概述	负责公司生产调度工作，协助生产经理对下属单位的生产情况进行调度、协调，确保公司生产顺利进行			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	生产管理相关专业		
	工作经验	2 年以上相关工作经验		
	能力素质	具备较强的人际沟通能力、组织协调能力、执行能力、管理能力；处事果断		
	业务了解范围	熟悉生产调度与协调工作，熟悉公司的生产作业流程；掌握相关生产协调与调度方法		
	培训经历	接受过生产组织与调度、调度管理自动化等培训		
	知 识	具备生产运作管理、计划管理、成本管理等专业知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	生产协调与调度		
	工作任务	1．依据公司生产计划协助生产经理进行人员、原料、设备等资源的合理调度		
		2．按照主进度计划安排流水线的工作进度		
		3．根据生产程序或其他因素的变化对生产计划做出调整		
	职责二	日常生产监控		
	工作任务	1．按照生产计划监督生产进度，协调生产过程中的各项工作		
		2．及时发现生产中的各种问题，下达口头或书面调度令，并跟踪检查调度令执行情况，必要时组织检查、验收		
		3．及时对生产过程中的突发事件进行妥善处理		
	职责三	组织召开生产调度会议		
	工作任务	1．定期组织召开生产调度会议		
2．编发生产调度会议纪要，及时下发到与会单位				

十七、设备管理专员职位说明书

基本信息	职位名称	设备管理专员	职位编号	
	所属部门	生产部	直接上级	生产部经理
职位概述	负责公司生产设备的购置、维护与管理，有效地提高公司设备的使用率和完好率			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	机械、自动化相关专业		
	工作经验	3 年以上		
	能力素质	具有良好的沟通协调能力，有责任心，能吃苦耐劳		
	业务了解范围	熟悉公司设备的基本工作原理和设备结构、构造及运行特征，了解本行业新型设备的最新信息		
	培训经历	接受过生产作业管理、生产设备维护等方面的培训		
	知 识	掌握公司设备作业管理、机械制造原理、设备维修与养护等方面的知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	新设备的采购		
	工作任务	1．审核各部门新增设备采购计划，审核后报上级领导审批		
		2．参与设备采购选型和招标工作		
		3．协助进行新设备的验收、安装、调试		
	职责二	设备的管理		
	工作任务	1．定期盘点公司现有设备，及时办理设备折旧、报损、报废手续		
		2．定期对设备进行巡检，建立设备档案，并进行分等定级		
		3．进行生产设备的管理、调拨和转移		
		4．督促和落实对设备事故的处理		
	职责三	设备维修养护		
	工作任务	1．对日常机电设备进行维修和故障处理		
		2．负责设备现场抢修、检修以及正常预防性维护		
3．定期或不定期对设备进行检查，保证设备达到规定养护标准				

十八、质检部经理职位说明书

基本信息	职位名称		质量管理部经理		职位编号				
	所属部门		质量管理部		直接上级		质量总监		
职位概述		建立公司产品质量控制体系及标准,推进公司质量体系的运作与实施,全面提升公司产品质量							
任职资格	学 历		大学本科以上						
	专 业		质量管理相关专业						
	工作经验		5 年以上本行业工作经验						
	能力素质		具有较强的品质管理能力、沟通协调能力、分析判断能力;工作细心、执行力强						
	业务了解范围		全面掌握国家颁布的质量标准 ;掌握国内外质量检验及控制的新方法和有关质量管理的新技术、新知识						
工作关系	内 部		各职能部门						
	外 部		认证机构、行业协会、质量管理部门等						
职 责 细 化 描 述									
岗 位 职 责	职责一		本部门规章制度建设						
	工作任务		1．组织制定公司质量管理的各项规章制度，上报领导审批						
			2．组织执行通过审批的各项制度，并根据企业的实际发展情况适时修订						
	职责二		质量管理体系建设与推进						
	工作任务		1．组织制订技术标准、工艺标准、服务标准等文件，使之形成公司质量管理体系						
			2．协调公司内外相关部门的工作，积极组织各项质量体系的运作和实施						
	职责三		质量检验管理						
	工作任务		1．组织进行原材料的品质检验						
			2．组织对外协厂的产品质量进行检验、评价						
			3．组织、指导各子公司（工厂）进行生产过程中的工序检验，依据技术文件组织对完工后的产成品进行出厂检验，保证产品合格出厂						
职责四		质量控制							
工作任务		1．组织对生产过程中中间品的品质进行跟踪控制							

		2. 对生产过程中的质量问题及时进行妥善处理
	职责五	质量分析与改进
	工作任务	1. 会同售后服务部门听取用户意见,组织对产品质量问题和用户意见进行分析,并提出改进措施,及时组织改进落后工艺及不规范操作
		2. 安排人员每月定期编制产品质量报表,并向技术总监、总经理、董事会报送生产质量月报
	职责六	分管部门人员管理
	工作任务	部门日常工作的安排、任务分配及监督指导
		本部门人员的选拔、培训、考核、激励等管理

十九、来料检验专员职位说明书

基本信息	职位名称	来料检验专员	职位编号	
	所属部门	质量管理部	直接上级	质量管理部经理
职位概述	在质量管理部经理的领导下，负责公司所购原料、物资的检验			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	制造专业、质量管理及其相关专业		
	工作经验	1 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有良好的问题分析能力、沟通协调能力；工作严谨细致		
	业务了解 范围	熟悉相关国家检验标准，熟悉供应商品质管理及检测工具的使用		
	培训经历	接受过质量管理、制造管理等相关知识的培训		
	知 识	具备一定质量管理、制造管理等方面的知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职	职责一	原料、配件检验		
	工作任务	1．依照公司相关规定对外购原材料、配件进行检验		
		2．来料品质不良的处理		
		3．做好检验记录，对来料检验的质量情况进行统计和分析		
		4．统计供应商供货质量情况，通报不合格项，并提出改进意见和建议		

责		5. 频繁出现及重大质量问题应立即向生产、技术质量部门反映, 提出处理建议并跟踪后续改进效果
	职责二	外协产品检验
	工作任务	1. 对委托外部加工的成品、半成品进行回厂检验
		2. 编写委托加工品回厂检验周统计报告、月统计报告
		3. 负责对不合格产品进行标识, 并及时向上级领导汇报
	职责三	做好量具保管与 5S 工作
	工作任务	1. 做好生产现场的 5S 管理
		2. 负责检验仪器、设备的日常使用、维护和保养

二十、制程检验员职位说明书

基本信息	职位名称		制程检验员		职位编号			
	所属部门		质量管理部		直接上级		质量管理部经理	
职位概述	在质量管理部经理的领导下,及时对制程检验过程中出现的问题进行妥善处理,确保生产过程符合质量控制的要求							
任职资格	学 历		大专以上					
	专 业		制造专业、质量管理及其相关专业					
	工作经验		1 年以上相关工作经验					
	能力素质		具有良好的问题分析能力、沟通协调能力;工作严谨细致					
	业务了解范围		熟悉 ISO 质量体系及其认证标准;熟悉各种检验手段、方法和标准;熟悉生产流程					
	培训经历		接受过质量管理、制造管理等相关知识的培训					
	知 识		具备一定的质量管理、制造管理等方面的知识					
职 责 细 化 描 述								
岗 位	职责一		制程首检					
	工作任务		1. 依据检验标准和检验指导书进行制作过程首检					
			2. 依据制程首检结果判定产品质量是否合格,可否进行批量生产					
职责二		生产制程的巡检和抽检						

职 责	工作任务	1. 定期或不定期对生产过程进行抽检, 及时发现质量问题和隐患
		2. 检查生产过程是否按照工艺标准、作业指导书要求进行
		3. 及时发现并处理生产过程中的问题及存在的隐患
	职责三	不良品处置
	工作任务	1. 负责判定、识别和处理生产过程中的不合格产品
		2. 查核不合格产品产生的原因, 并提出处理方法
		3. 协助产品质量改进活动

二十一、成品检验员职位说明书

基本信息	职位名称	成品检验员	职位编号	
	所属部门	质量管理部	直接上级	质量管理部经理
职位概述	按照国家质量标准规定对生产成品进行检验，保证产品质量			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	制造专业、质量管理及其相关专业		
	工作经验	1 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有良好的问题分析能力、沟通协调能力；工作严谨细致		
	业务了解范围	熟悉 ISO 质量体系及其认证标准；熟悉各种检验手段、方法和标准；熟悉生产、入库、保管流程		
	培训经历	接受过质量管理、制造管理等相关知识的培训		
	知 识	了解基本的质量管理体系知识，熟悉制程检验标准		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	成品检验		
	工作任务	1．配合相关人员制定成品的检验方法及标准		
		2．负责成品的检验及判定工作		
		3．对检验过程中发现的不合格品进行处理		
		4．出具成品检测报告		
	职责二	产品质量管理		
	工作任务	1．对不合格产品进行信息反馈，并向上级提出处理建议		

		2. 对生产质量异常情况提出意见和建议
	职责三	仪器设备管理
	工作任务	1. 维护和妥善保管在用监视和测量设备, 使用前进行点检, 以保证其准确度 2. 发现仪器设备偏差及时调整或送修, 做好点检记录

二十二、技术部经理职位说明书

基本信息	职位名称	技术部经理	职位编号	
	所属部门	技术部	直接上级	技术总监
职位概述	协助技术总监负责公司产品开发和技术管理工作 ,保证公司在行业领域的技术优势和可持续发展能力			
任职资格	学 历	本科以上		
	专 业	所在行业相关专业		
	工作经验	5 年以上相关工作经验 , 3 年以上研究开发或项目管理经验		
	能力素质	具有良好的专业技术能力、创造能力、抽象思维能力 ,具备责任意识和职业道德		
	业务了解范围	熟悉国内外本行业技术发展状况 ,掌握国内外本行业最新技术发展信息 ,并对国内外本行业新产品、新技术、新材料、新工艺的情况有较深入的分析和研究		
工作关系	内 部	各部门		
	外 部	高等院校、研究院所等		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	部门规章制度管理		
	工作任务	1 . 负责制定、执行和监督公司技术部相关工作流程和标准		
		2 . 根据内外环境的变化 , 及时对本部门规章制度和标准进行修改和完善		
	职责二	技术与工艺管理		
	工作任务	1 . 对生产部门、子公司 (工厂) 生产技术、工艺进行管理与指导		
		2 . 组织处理生产中出现的有关技术问题		
	职责三	新产品研发管理		
工作任务	1 . 根据市场需求组织开发相关新产品 , 并安排人员办理开发此项产品的立项、经费审批等手续			

		2. 组织制订新产品研发项目的实施计划并组织新产品研发的实施
	职责四	技术支持
	工作任务	1. 组织及时解答客户、代理商、集成商涉及产品技术的问题
		2. 妥善处理生产中出现的各项技术问题
	职责五	技术合作与对外技术交流
	工作任务	1. 组织同国内外企业、科研院所的技术合作与技术交流活动
		2. 承办行业机构委托的国外技术交流活动或学术会议
	职责六	分管部门管理
	工作任务	1. 协助技术总监监督、检查本部门各项工作和计划的执行
		2. 组织实施本部门员工的培训、考核等工作

二十三、工艺工程师职位说明书

基本信息	职位名称	工艺工程师	职位编号	
	所属部门	技术部	直接上级	技术部经理
职位概述	设计工艺方案、工艺流程，解决产品生产中面临的工艺问题			
任职资格	学 历	本科以上		
	专 业	机械、电气自动化及相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有较强的专业技术和创新能力；具有较强的沟通协调能力；具有成本核算意识		
	业务了解范围	熟悉国家有关工艺标准的法规、政策；了解企业内部工艺流程、产品线布置；洞悉本行业工艺、技术的未来发展趋势		
	培训经历	接受过工艺流程设计培训、生产作业管理等方面的培训		
	知 识	掌握生产作业管理、产品知识、生产工艺等知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位	职责一	工艺方案制定		
	工作任务	1．设计工艺方案、工艺流程		
		2．编制工艺手册、质量控制点指导书等工艺文件		
	职责二	生产工艺管理		

职 责	工作任务	1. 编制生产和装配工艺卡, 确定装配线和装配工位
		2. 负责新产品所用原料的确认、工艺参数改进等工作
		3. 记录整理产品试行时的工艺参数, 对产品缺陷进行统计并提出有效的整改措施
		4. 根据产品工艺要求和试制情况编制产品生产和装配工艺卡
		5. 产品批量生产阶段对工艺进行维护
		6. 解决生产现场出现的各类技术问题
	职责三	生产工艺改进
	工作任务	1. 与产品开发部协作, 参与新产品的的设计工作
		2. 参与新产品开发, 对准备工作和修改工作进行管理
		3. 检查、监督工装模具的修改和完善工作, 并及时进行统计和报告

二十四、技术专员职位说明书

基本信息	职位名称		技术专员		职位编号			
	所属部门		技术部		直接上级		技术部主管	
职位概述		实施技术管理和开发工作，协助上级处理公司面临的技术问题，确保技术工作顺利开展						
任职资格	学 历		大专以上					
	专 业		机械、电气自动化及相关专业					
	工作经验		1 年以上相关工作经验					
	能力素质		优秀的理解能力、沟通能力，突出的技术钻研能力和学习能力					
	业务了解范围		熟悉本行业的国内外技术发展情况、技术发展信息；熟悉公司生产技术、生产工艺、标准化的理状况					
	培训经历		接受过生产技术、生产工艺等相关方面的培训					
	知 识		具备生产技术、生产工艺知识以及相关的专业知识和技能					
职 责 细 化 描 述								
岗 位	职责一		技术信息调查					
	工作任务		1．对国内外本行业技术发展信息进行调研					
			2．对调研获取的信息进行分析、整理，提出技术修改、开发的相关建议					
		职责二		技术与工艺管理				

职 责	工作任务	1. 根据公司新技术引进和新产品开发工作计划, 及时编制相关产品技术资料
		2. 协助上级领导制定公司各项技术、工艺标准, 对技术和生产工艺进行管理
		3. 协助主管领导对销售合同中的技术内容进行确认
		4. 参与处理生产中出现的各项技术问题
	职责三	技术支持
	工作任务	1. 指导、处理、解决产品使用过程中出现的各种问题
		2. 针对不同情况制定不同的技术指导方案, 提供不同的技术指导服务
	职责四	技术档案管理
	工作任务	1. 搜集整理生产技术、科研、引进技术的各项原始资料
		2. 对技术档案资料进行分类管理, 定期向主管领导汇报

二十五、研发经理职位说明书

基本信息	职位名称		研发经理		职位编号			
	所属部门		研发部		直接上级		研发总监	
职位概述		领导和组织公司新产品开发研究、新技术推广应用和管理工作，确保公司科技发展战略的实现						
任职资格	学 历		本科以上					
	专 业		机械、机电一体化、自动化控制及相关专业					
	工作经验		5 年以上相关工作经验					
	能力素质		具有优秀的沟通能力、组织协调能力、判断和决策能力；善于学习，领悟能力强					
	业务了解范围		了解本行业产品和技术发展现状；熟悉国内外同类产品市场需求；掌握国内外新技术、新工艺、新材料的发展状况					
工作关系	内 部		各部门					
	外 部		高等院校、科研单位、行业协会、专利事务所以及相关政府部门					
职 责 细 化 描 述								
岗 位	职责一		市场调研					
	工作任务		1．负责收集国内外行业技术发展信息，及时了解行业技术发展现状					
			2．编写市场调研报告，提出研发与技术创新的方向与课题，报领导审批					
		职责二		研发管理				

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！

咨询报名：13684609885
现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjj.net
赶紧体验吧

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管

理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: [mhjymhjy](https://www.mhjymhjy.com) (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

职 责	工作任务	1. 组织分析、整理产品市场信息，进行新产品的立项、设计、开发
		2. 组织研发工作的实施，利用检查、监督、沟通、协调等手段确保研发项目顺利完成
		3. 负责新产品、新技术等的专利申请工作
	职责三	中试过程管理
	工作任务	1. 负责监督、指导中试研究流程的建立及运行，推进新产品市场化，保证产品质量
		2. 组织对新产品研发的运行情况进行跟踪
		3. 跟进市场反馈情况，了解客户对新产品的满意度
	职责四	组织技术论证与交流
	工作任务	1. 负责跟踪和掌握国际、国内同类技术发展趋势，组织研发部内部技术论证会
		2. 同国内外企业、科研院所开展技术交流与合作
	职责五	分管部门管理
	工作任务	1. 监督、检查下属部门各项工作及计划的执行情况
		2. 负责本部门员工的培训、考核等工作

二十六、研发工程师职位说明书

基本信息	职位名称	研发工程师	职位编号	
	所属部门	研发部	直接上级	研发经理
职位概述	组织研制、设计、开发新产品及更新换代产品，确保公司产品满足市场需求			
任职资格	学 历	本科以上		
	专 业	机械设计及相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	较强的沟通能力、灵活应变能力、学习能力；较好的团队协作精神		
	业务了解 范围	了解本行业产品和技术发展现状，熟悉国内外最新技术、材料、工艺信息		
	培训经历	接受过研发管理、项目管理等方面的培训		
	知 识	掌握公司产品及生产工艺技术应用等方面的知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	市场调查		
	工作任务	1．关注国内外行业发展动态，积累研发素材		
		2．调查、研究公司现有产品质量改进方案及市场需求		
	职责二	产品研发		
	工作任务	1．协助本部门领导制订研发计划并组织实施		
		2．组织公司新产品的研究试制及现有产品的改进工作		
		4．及时解决生产中出现的技術质量问题		
	职责三	技术交流、合作		
	工作任务	1．同国内外企业、科研院所进行技术合作与交流		
		2．为代理商、合作伙伴的产品提供技术支持		
	职责四	技术培训		
	工作任务	1．对员工进行新产品、新工艺技术培训		
		2．为产品的投标提供技术指导和支持		

二十七、研发专员职位说明书

基本信息	职位名称	研发专员	职位编号	
	所属部门	研发部	直接上级	研发部主管
职位概述	完成研发信息收集、分析、新产品开发、新技术消化等具体工作，提高公司产品研发能力			
任职资格	学 历	本科以上		
	专 业	机械设计及相关专业		
	工作经验	2 年以上		
	能力素质	具有较强的沟通能力、逻辑思维能力，具有创新意识，学习能力强		
	业务了解范围	熟悉国内外新材料、新产品的市场最新需求；掌握本行业产品、技术发展现状； 了解产品开发过程及相关技术指导原则		
	培训经历	接受过专业知识和技能、研发技术等方面的培训		
	知 识			
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	信息调查、分析		
	工作任务	1．收集国内外本行业新产品、新材料、新技术信息，并进行分析和研究		
		2．编写调查研究报告，提交领导参考		
	职责二	新产品研发		
	工作任务	1．协助上级领导开展项目研发工作		
		2．研发过程中，及时记录各种工作要素，编制齐全的产品文件		
		3．协助完成产品的试产工作，参与处理试产过程中出现的各种问题		
		4．参与制作样品，并对样品的各项性能和指标进行验证		
		5．会同相关人员对新产品进行改造、改进		
	职责三	新技术消化		
工作任务	1．及时消化引进的新技术			
	2．按照公司需求编写技术工艺文件			

二十八、销售经理职位说明书

基本信息	职位名称	销售经理	职位编号	
	所属部门	销售部	直接上级	销售总监
职位概述	管理公司的销售工作，带领销售队伍完成公司的销售计划 and 目标			
任职资格	学 历	本科以上		
	专 业	市场营销管理及相关专业		
	工作经验	5 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有较强的公关能力、应变能力、谈判能力；良好的沟通能力；一定的市场分析 及判断能力；有创造性和主动性，能承受较大的工作压力		
	业务了解 范围	了解公司产品市场状况以及国内外相关市场的变化及走向 ;熟悉广告传媒等业 务及相关法律知识		
	内 部	各部门		
	外 部	市场策划咨询机构、广告宣传媒体、客户等		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	战略规划与销售计划管理		
	工作任务	1．根据公司的发展战略规划，协助销售总监制定总体销售战略规划		
		2．指导相关人员进行市场信息调研，为制订销售计划和销售方案提供依据		
		3．协助销售总制订企业的年度销售计划、销售政策，并监督方案的执行		
	职责二	市场信息收集		
	工作任务	1．负责收集与分析辖区内及竞争对手的市场信息		
		2．研究行业竞争环境，提出预期市场需求，对产品目标与产品改进规划实施提 供合理化建议		
	职责三	销售计划实施管理		
	工作任务	1．组织销售部门人员开展促销、行销等销售活动		
		2．跟踪销售目标的实施情况及时提出销售调整方案，修正目标		
职责四	市场开发管理			
工作任务	1．通过多种手段开拓市场，完成销售任务			

		2. 配合市场部门进行各项公关活动, 建立、拓展与客户和社会各界的关系网
		3. 对市场开发中出现的问题进行及时、妥善处理
	职责五	销售预算管理
	工作任务	1. 组织编制销售费用预算
		2. 对销售费用的使用进行控制和管理
	职责六	部门内部管理
	工作任务	1. 监督、检查本部门的各项工作及计划的执行情况
		2. 负责本部门员工的考核、培训等工作

二十九、销售主管职位说明书

基本信息	职位名称	销售主管	职位编号	
	所属部门	销售部	直接上级	销售经理
职位概述	协助销售经理完成销售部门的日常工作事务，以确保公司销售任务的完成			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	市场营销相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有良好的沟通能力、应变能力，敏锐的市场观察力、分析力、判断力，具有较 强的进取心、开拓意识		
	业务了解 范围	了解与销售相关的政策法规，熟悉国内外同类产品的市场销售动态		
	培训经历	受过市场营销管理、销售流程与操作技巧等方面的培训		
	知 识	具备市场营销、企业管理等方面的知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职	职责一	制订销售计划		
	工作任务	1．根据公司生产经营目标，协助销售经理制订年度、季度、月度销售计划		
		2．依据销售计划，参与制定和调整销售方案，并负责销售方案的实施		
		3．监督销售计划和方案的执行，并定期向上级领导汇报计划和方案的执行情况		
	职责二	开展销售活动		

责	工作任务	1. 组织、指导本部门人员开展销售活动
		2. 指导销售代表与客户谈判、签约, 并对签约文件进行审核
		3. 组织编制销售报表, 定期向上级领导汇报销售情况
		4. 协助销售经理做好所负责市场的市场分析和销售预测
	职责三	客户关系管理
	工作任务	1. 调查、跟踪、分析客户需求, 及时有效地提供客户服务
		2. 组织做好客户信息反馈和传递工作, 妥善处理客户的意见和建议
	职责四	销售货款管理
	工作任务	1. 在规定账期内收回货款
		2. 对超账期的货款应采取有效措施催收
	职责五	销售人员管理
	工作任务	1. 组织对销售人员的培训
		2. 根据规定, 定期对销售人员进行考核

三十、渠道主管职位说明书

基本信息	职位名称	渠道主管	职位编号	
	所属部门	销售部	直接上级	销售经理
职位概述	建立与管理产品的销售渠道，为产品的销售、市场开发提供支持			
任职资格	学 历	大学本科以上		
	专 业	市场营销及相关专业		
	工作经验	3 年以上渠道或直接销售经验		
	能力素质	具有良好的人际关系和沟通技巧、敏锐的市场感应能力和较强的应变能力；有高度的工作热情		
	业务了解 范围	了解本行业的市场状况；熟悉产品市场营销渠道开发和建设业务		
	培训经历	接受过渠道管理、产品知识等方面的培训		
	知 识	具备市场营销、渠道战略管理等方面的知识		
职 责 细 化 描 述				

岗 位 职 责	职责一	渠道策略管理
	工作任务	1. 制定渠道策略, 提供渠道服务支持
		2. 监督、检查渠道策略的执行情况, 并根据需要进行策略调整
	职责二	渠道关系管理与维护
	工作任务	1. 对渠道合作者提供销售和技术培训、售前协助、售后服务等方面的支持
		2. 及时与客户沟通, 反馈市场信息, 并提出意见、建议
		3. 与渠道合作者联合行动, 共同推动产品销售
		4. 协助销售经理管理各区域的重要客户
	职责三	渠道关系开发
	工作任务	1. 依据营销计划, 执行销售和市场推广方案
		2. 积极寻找新的渠道合作目标, 并对其进行资格审定和分析
		3. 开拓渠道合作者并与其进行沟通, 制定合作方案

三十一、促销主管职位说明书

基本信息	职位名称		促销主管	职位编号	
	所属部门		销售部	直接上级	销售经理
职位概述	负责促销方案的拟定、促销活动的监督和促销效果的评估，以确保促销任务全面完成				
任职资格	学 历	大专以上			
	专 业	市场营销、企业管理及相关专业			
	工作经验	2 年以上同等职位工作经验			
	能力素质	具有优秀的市场洞察力、营销管理能力；较强的沟通能力和分析、计划能力；良好的团队合作精神			
	业务了解 范围	了解基本的市场营销战略，熟悉公司产品及相关产品在国内外市场上的行情			
	培训经历	接受过市场营销、管理技能开发等方面的培训			
	知 识	具备市场营销、策划、公共关系等知识			
职 责 细 化 描 述					
岗	职责一	促销方案的拟定			

位 职 责	工作任务	1. 根据各区域销量情况制订促销计划
		2. 指导和监督各区域市场促销方案的拟定
	职责二	促销活动组织实施
	工作任务	1. 组织实施年度、月度、季度以及节假日的各种促销活动
		2. 组织促销物品的设计、发放与管理
		3. 监督促销方案的实施与效果评估
		4. 收集、整理促销活动信息，及时向销售经理提出合理化建议
	职责三	促销员管理
	工作任务	1. 负责促销人员的组织、协调，保证促销活动有序进行
		2. 对促销人员进行培训、考核
	职责四	活动经费管理
	工作任务	1. 制定市场促销活动经费的申报细则、审批程序
		2. 制定不同时期、不同促销活动的预算，严格控制促销经费的使用

三十二、销售代表职位说明书

基本信息	职位名称		销售代表		职位编号			
	所属部门		销售部		直接上级		销售主管	
职位概述		积极开展各类销售活动，开拓、维护客户资源，完成公司的销售任务						
任职资格	学 历		大专以上					
	专 业		市场营销相关专业					
	工作经验		1 年以上销售工作经验					
	能力素质		具有良好的表达能力和沟通能力，学习能力强					
	业务了解范围		了解国内同类产品的销售趋势，熟悉本公司产品的详细情况、各种销售渠道					
	培训经历		接受过沟通谈判技巧、产品知识等方面的培训					
	知 识		掌握市场营销、客户服务、谈判沟通技巧等知识					
职 责 细 化 描 述								
岗	职责一		市场调研					

位 职 责	工作任务	1．经常进行市场调查，收集产品市场信息，寻找潜在客户
		2．根据安排完成大客户的调研开发工作
		3．提供产品调研市场分析报告
	职责二	销售计划执行
	工作任务	1．根据公司订立的销售目标制订自己的市场开拓计划
		2．负责公司产品的销售，完成销售目标
	职责三	销售合同管理
	工作任务	1．代表公司与客户洽谈业务、进行商务谈判，并签订销售合同
		2．负责合同的执行与协调工作，并按规定收取合同款
	职责四	客户跟踪分析
	工作任务	1．负责做好客户信用等级、经销能力等方面的评价
		2．建立所负责客户的档案，并根据客户情况制定销售策略
职责五	客户关系管理	
工作任务	1．负责行业内客户拓展和关系的维护	
	2．定期进行客户满意度调查，及时了解客户需求并反馈至公司相关部门	
	3．及时、妥善地处理客户意见和投诉	

三十三、市场经理职位说明书

基本信息	职位名称	市场经理	职位编号	
	所属部门	市场部	直接上级	营销总监
职位概述	协助总经理制定公司总体市场发展战略以及市场发展目标,把握公司在行业中的发展方向,提高产品市场占有率及公司知名度			
任职资格	学 历	大学本科及以上		
	专 业	市场营销或其他相关专业		
	工作经验	5 年以上市场营销工作经验		
	能力素质	具有较强的市场判断能力、沟通协调能力、创新能力、学习能力		
	业务了解范围	了解行业发展动态,熟悉产品市场		
沟通关系	内 部	总经理办公室及其他部门		
	外 部	与媒体、客户、行业协会、相关行业主管部门等单位的业务联系		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	市场开发计划的制订与实施		
	工作任务	1. 根据企业的发展战略对目标市场进行研究与选择,组织编制年度市场开发计划,并报营销总监审批		
		2. 积极实施市场开发计划与措施,扩大企业在市场中的影响力		
	职责二	市场调研与预测		
	工作任务	1. 及时收集行业信息,跟踪国内外同行业技术、市场等各方面信息的变化		
		2. 了解同行业动态、市场及产品营销动态、竞争对手状况,组织对各种信息进行整理、分析、建档		
		3. 撰写市场调研报告,提出对市场发展的意见、建议		
	职责三	业务公关组织		
	工作任务	1. 统一规划企业内部公关活动,拓展媒体合作关系,通过公关活动和形象传播提高产品市场占有率		
		2. 组织实施品牌推广活动,在目标客户群中建立产品品牌知名度和美誉度		
3. 组织公关、宣传效果评估,编写评估报告				

	职责四	市场开发成本控制
	工作任务	1. 严格遵守企业财务制度, 及时编制市场开发的各项费用预算, 上报领导审批
		2. 控制市场开发中各项费用的支出, 尽量降低市场开发费用, 节约企业管理成本
	职责五	部门内部管理
	工作任务	1. 负责指导、管理、监督本部门人员的业务工作
		2. 指导并参与本部门员工的培训、考核等工作

三十四、企划主管职位说明书

基本信息	职位名称	企划主管	职位编号	
	所属部门	市场部	直接上级	市场经理
职位概述	组织和开展企业宣传策划活动，发展企业品牌，树立企业形象			
任职资格	学 历	本科以上		
	专 业	营销、广告、中文、传播等相关专业		
	工作经验	2 年以上公关或企划实际工作经验		
	能力素质	具有较强的组织、规划、执行、团队合作能力、市场洞察力、创新能力；具有较高的人际沟通、谈判技巧		
	业务了解范围	了解企业经营发展趋势，熟悉品牌策划、市场推广的操作流程		
	培训经历	接受过企业文化、广告策划、市场营销等方面的培训		
	知 识	熟悉市场营销、公共关系、广告等方面的知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	市场信息收集		
	工作任务	1．收集相关市场和竞争品牌的资料		
		2．主导市场调研项目，进行客户调研、消费者调研及竞争对手调研，对市场信息进行收集、分析与预测		
	职责二	产品企划		
	工作任务	1．在市场调研分析的基础上进行商品企划，制定产品类别结构以及价格策略，		

责		使商品具有市场竞争力
		2. 对公司市场企划活动费用的使用情况进行监督和控制
	职责三	市场推广
	工作任务	实施年度市场推广策略, 配合市场经理开展市场推广工作
		1. 协调公司与广告公司的工作, 满足公司品牌推广的要求
		2. 及时对公司的广告、公关活动等进行效果评估
	职责四	公共关系管理
	工作任务	1. 开发和维护公司与客户、合作伙伴、政府机关之间的关系
		2. 媒体资源良好关系的建立与整合

三十五、公关主管职位说明书

基本信息	职位名称	公关主管	职位编号	
	所属部门	市场部	直接上级	市场经理
职位概述	主持制订与实施公关计划和方案，监督公关活动实施，为产品销售创造良好的条件			
任职资格	学 历	大学本科以上		
	专 业	新闻、市场营销、公共关系等专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有优秀的人际交往能力、协调能力、公关能力；较强的市场感知能力、语言和文字表达能力；高度的工作热情		
	业务了解范围	熟悉公共关系相关知识，全面掌握各种公关技巧和方法		
	培训经历	接受市场营销、公共关系、产品知识等方面的培训		
	知 识	具备企业管理、市场营销、行政管理、公共关系、广告管理等相关专业知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位	职责一	公关计划和方案的制订		
	工作任务	1．主持制订公关计划和方案，编制经费预算，报领导审批		
		2．监督公关计划和方案的实施		
	职责二	公关活动的实施		

职 责	工作任务	1. 指导编写公关活动所需宣传材料, 组织公关活动的开展
		2. 组织开展公众调查, 及时调整公关宣传策略
		3. 妥善处理公司的危机事件, 维护公司的声誉
	职责三	公关活动的评估
	工作任务	1. 公关活动结束后, 系统评估公关活动的实施效果
		2. 向上级提交公关活动评估报告, 对公司市场发展策略提出建议
	职责四	公共关系的维护
	工作任务	1. 配合公司相关部门做好与政府部门、行业组织、媒体等单位的合作
		2. 建立和维护公共关系数据库、公关文档

三十六、市场助理职位说明书

基本信息	职位名称	市场助理	职位编号	
	所属部门	市场部	直接上级	市场经理
职位概述	协助市场经理完成市场部日常工作事务，确保公司市场发展战略目标的实现			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	市场营销、企业管理或相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	拥有良好的沟通能力、表达能力；较强的市场开拓能力；一定的谈判能力和公关能力；工作积极主动		
	业务了解范围	了解公司产品及该行业的市场发展状况		
	培训经历	受过市场营销、公共关系等方面的培训		
	知 识	具备市场营销、企划等方面的专业知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位	职责一	市场调研		
	工作任务	1．组织对公司产品进行市场调研，提供产品和服务的市场定位分析报告		
		2．负责市场竞品信息的收集		
	职责二	市场活动管理		

职 责	工作任务	1. 协助市场部经理制订不同阶段市场推广计划，并制定相应的推广策划方案
		2. 负责公司市场宣传活动的组织、安排及所需资料的准备
		3. 组织撰写市场、品牌推广文案
		4. 协助销售人员组织和实施市场营销相关活动
		5. 协助相关部门进行公关活动，建立、维护、拓展与客户和社会各界的关系
	职责三	市场开发管理
	工作任务	1. 协助市场经理进行新业务拓展
		3. 协助处理市场开发中出现的问题
	职责四	客户关系维护
	工作任务	1. 收集、维护客户资料
		2. 积极回访客户，维护客户关系

三十七、品牌专员职位说明书

基本信息	职位名称		品牌专员	职位编号	
	所属部门		市场部	直接上级	品牌主管
职位概述	协助上级领导完成品牌发展策略和品牌推广计划的制订、实施、跟踪、反馈等工作				
任职资格	学 历	本科以上			
	专 业	市场营销、广告策划、传播及相关专业			
	工作经验	2 年以上相关工作经验			
	能力素质	具有较强的沟通协调、逻辑分析能力、公关能力；对市场具有敏锐的判断力；有进取意识，并善于创新			
	业务了解范围	了解品牌定位、形象建设、品牌推广和管理维护的内容及业务流程；熟悉公司产品特性和市场行情			
	培训经历	接受过市场营销、公共关系等方面的培训			
	知 识	具备品牌营销、广告策划、公共管理等方面的知识			
职 责 细 化 描 述					
岗	职责一	品牌计划的制订			
	工作任务	1．根据公司发展战略，协助上级领导制订详细的品牌推广计划			

位 职 责		2．根据国内外环境变化和公司发展需要，提出品牌推广计划方案修改建议
	职责二	品牌计划的执行
	工作任务	1．制定品牌宣传材料、说明书、销售支持材料等
		2．协助广告策划部门开展宣传品制作，并提出适当的活动建议
		3．策划、推进大型品牌推广活动的开展，协调部门资源，保证品牌推广活动顺利进行
		4．妥善处理与相关媒体、研究机构、政府相关机构的关系
	职责三	市场跟踪
	工作任务	1．对品牌产品线、销售通路定期进行调研
		2．跟踪和检测各类品牌推广活动的实施效果
		3．对竞争品牌与消费趋势、状况进行定期调研
职责四	品牌推广费用控制	
工作任务	1．参与制定品牌推广方案的资金预算	
	2．严格执行并监督资金预算方案	

三十八、调研专员职位说明书

基本信息	职位名称	调研专员	职位编号	
	所属部门	市场部	直接上级	市场调研主管
职位概述	负责公司所需信息的收集、整理和分析，并形成市场调查报告，为公司的发展提供信息支持			
任职资格	学 历	本科以上		
	专 业	公共关系、市场营销及相关专业		
	工作经验	1 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有敏锐的市场洞察力、分析能力、沟通能力；较强的观察力、判断力和应变能力；良好的团队合作精神		
	业务了解范围	熟悉各种市场调研工具、分析方法，对产品市场有一定的了解		
	培训经历	接受过市场调查、统计分析、市场营销等方面的培训		
	知 识	具备统计学、市场调研、市场营销、信息管理等知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	调研计划的制订		
	工作任务	1．根据公司发展需要，协助上级领导制订调研计划		
		2．根据调研开展情况，对调研计划存在的问题及时提出修改建议		
	职责二	市场调研的实施		
	工作任务	1．开展调研活动，调查公司产品和竞争对手产品在市场上的销售情况		
		2．调查客户需求、购买习惯等相关信息		
		3．对新产品进行市场反馈调查，并提出改善意见或建议		
		4．审核、分析收集到的调研数据，保证信息的真实、有效		
		5．形成规范的调研报告		
	职责三	调研结果分析		
工作任务	1．进行数据分析、数据挖掘，为产品的开发、生产与销售提供服务			
	2．及时准确地反映有关公司产品以及其他同类产品的市场信息，为营销、策划等部门提供信息支持			

三十九、财务经理职位说明书

基本信息	职位名称	财务经理	职位编号	
	所属部门	财务部	直接上级	财务总监
职位概述	主持公司财务预、决算、财务核算、会计监督及财务管理工作，完成公司财务目标			
任职资格	学 历	本科以上		
	专 业	财务、金融及相关专业		
	工作经验	5 年以上相关工作经验；具有会计师或以上职称		
	能力素质	具有良好的财务工作组织、协调和管理能力；责任心强		
	业务了解范围	熟悉国家财税政策；了解企业财务工作流程和各类管理制度		
工作关系	内 部	各部门		
	外 部	银行，会计师事务所，工商、税务等政府职能部门及其他相关部门		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	规章制度管理		
	工作任务	1．组织制定公司财务管理、会计成本核算、内部控制等相关规章制度		
		2．监督相关制度的执行，及时对制度进行修改和完善		
	职责二	财务计划的编制与管理		
	工作任务	1．根据公司中长期经营计划组织编制年度综合财务计划和预算		
		2．监督预算的执行，并适当及时地进行调整		
		3．定期检查、分析公司年度经营计划完成情况和季度、月度财务收支计划和利润计划执行情况		
		4．定期检查分析公司年度、季度和月度的财务预算执行情况，并提供相应财务分析报告，为公司管理层投资和经营决策提供数据支持		
	职责三	成本控制管理		
	工作任务	1．组织进行成本预测、控制、分析等工作，降低损耗，节约成本		
2．监督指导公司生产经营过程中各项成本支出费用的统计与控制				
职责四	资金管理			

	工作任务	1. 参与公司投资项目的可行性研究, 为决策层提供有关资金投放和回收情况的信息
		2. 加强对营运资金的管理, 加强对存货、应收账款和应付账款的管理, 提高资金利用效率
	职责五	日常财务管理
	工作任务	1. 监督公司资金、财务运作, 并对其进行风险控制
		2. 对公司税收进行整体筹划与管理, 按时完成税务申报以及年度审计工作
	职责六	对外关系协调
	工作任务	1. 负责与银行、税务、证券等相关部门及会计师事务所等机构建立并保持良好的关系
		2. 根据公司的生产经营需要, 积极利用各种渠道, 节约、有效地筹措资金
	职责七	分部门管理
	工作任务	1. 合理安排、管理财务部门人员的日常工作
		2. 负责本部门员工的选拔、培训、考核等工作

四十、财务主管职位说明书

基本信息	职位名称	财务主管	职位编号	
	所属部门	财务部	直接上级	财务经理
职位概述	在财务经理的指导下, 负责财务分析、核算、管理等工作, 并为上级提供财务建议和决策支持			
任职资格	学 历	大学本科以上		
	专 业	会计、财务管理相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有良好的管理、执行、沟通、协调能力; 较强的成本管理、成本控制和财务分析能力; 原则性强		
	业务了解范围	熟悉相关财税法律法规; 熟悉会计核算和财务管理工作		
	培训经历	受过会计电算化及其相关知识的培训		
	知 识	具备会计、金融、财务管理等方面的知识		

职 责 细 化 描 述		
岗 位 职 责	职责一	本公司财务会计制度的制定
	工作任务	1. 根据相关规定, 结合本公司经营特点, 协助财务经理制定本公司的财务规章制度
		2. 解释、解答公司与财务会计有关的制度和规定, 并对其不断完善
	职责二	财务计划与预算管理
	工作任务	1. 参与制订企业年度、季度财务计划
		2. 参与预算规划及管理
		3. 分析检查公司财务收支和预算的执行情况
	职责三	日常财务管理与成本控制
	工作任务	1. 负责公司日常会计核算, 定期向股东提供财务报告, 汇报有关财务事项
		2. 监督公司融资、筹资业务及资金使用, 提高资金利用率
		3. 配合财产物资部门定期对公司的财产物资进行盘点, 确保账物相符
		4. 组织有关部门和会计岗位人员按期汇集、计算和分析成本控制情况, 加强成本控制和管理
		5. 根据相关规定督促有关岗位人员及时办理各项应缴税金及其他应交款项
	职责四	企业财务审计管理
	工作任务	1. 根据相关规定组织实施企业内部审计工作
		2. 协调和配合外部审计工作
	职责五	财务分析
	工作任务	1. 组织财务报告及报表的编制并进行财务状况分析
		2. 分析评估公司财务业绩, 提供财务建议和决策支持

四十一、财务分析主管职位说明书

基本信息	职位名称		财务分析主管		职位编号		
	所属部门		财务部		直接上级		财务经理
职位概述	负责公司财务数据、指标的分析和预测，并向领导提供财务建议和决策支持						
任职资格	学 历		大学本科以上				
	专 业		金融、会计、财务或相关专业				
	工作经验		3 年以上相关工作经验；具有中级会计师以上职称				
	能力素质		具有较强的财务分析能力、沟通能力、学习能力；责任心强				
	业务了解范围		熟悉会计准则及相关的政策法规，了解财务分析管理的各个环节				
	培训经历		接受过财务管理、经济法、管理学等知识的培训				
	知 识		精通企业会计核算、财务分析方法				
职 责 细 化 描 述							
岗 位 职 责	职责一		财务制度管理				
	工作任务		1．协助财务经理预测财务收益与风险，建立公司财务管理政策和制度				
			2．监督财务管理政策和制度的执行，并根据实际需要提出修改建议				
	职责二		财务预算管理				
	工作任务		1．参与公司财务预算的编制并负责跟踪管理				
			2．对预算执行情况进行分析，甄别异常情况，并及时提出改进建议				
	职责三		财务分析管理				
	工作任务		1．参与招投标项目、投融资项目的财务分析，并配合制定标书或投融资方案				
			2．针对公司内外部情况的变化进行财务分析和预测，并提出合理化建议				
			3．对公司整体财务运行情况进行分析，并组织撰写财务分析报告				
	职责四		财务运行监督				
	工作任务		1．监督公司现金流和各项资金的使用情况				
2．监督、分析、评估各项业务和各部门的业绩，提供财务建议和决策支持							

四十二、成本控制主管职位说明书

基本信息	职位名称		成本控制主管		职位编号			
	所属部门		财务部		直接上级		财务部经理	
职位概述		负责制订全面的成本控制计划，最大限度地提高企业经济效益						
任职资格	学 历		本科以上					
	专 业		会计、金融、财务相关专业					
	工作经验		3 年以上相关工作经验					
	能力素质		具有优秀的分析能力、沟通协调能力、资本运营能力，工作细致、严谨，有职业操守					
	业务了解范围		熟悉国家财经法律法规及相关账务的处理方法					
	培训经历		接受过财务管理、经济法、管理学等知识的培训					
	知 识		具备会计管理、成本核算、税务和财务电算化等知识					
职 责 细 化 描 述								
岗 位 职 责	职责一		规章制度管理					
	工作任务		1．协助财务经理制定成本管理、成本核算实施细则等制度					
			2．监督检查制度的执行情况，并根据发展需要及时向上级提出制度修改建议					
	职责二		成本控制计划管理					
	工作任务		1．在各种预算的基础上组织编制公司成本控制计划					
			2．监督检查公司成本控制计划的实施					
	职责三		成本预算管理					
	工作任务		1．组织编制财务成本预算，经审批后执行					
			2．监督检查成本预算的执行情况					
	职责四		成本核算与费用控制					
	工作任务		1．组织对公司费用成本进行核算，保证核算数目准确、清晰					
			2．负责公司生产经营过程中各项成本支出的统计与控制					

四十三、审计主管职位说明书

基本信息	职位名称	审计主管	职位编号	
	所属部门	财务部	直接上级	财务经理
职位概述	协助完成财务账目审查、经济效益和相关经济责任的监督、评议、审计等工作，确保公司各项经济活动正常进行			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	财务会计或审计类相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有良好的沟通、组织协调能力，较强的发现和分析问题能力；原则性强、洞察力敏锐		
	业务了解范围	熟悉财税法规、审计程序及公司财务管理流程		
	培训经历	受过财务管理、财经法律法规等方面的培训		
	知 识	具备良好的审计、财务、管理、法律等知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	编制公司内部审计计划		
	工作任务	1．负责制定公司内部审计工作规划和编制年度审计计划		
		2．组织公司内部审计计划的实施		
	职责二	参与企业内部审计工作		
	工作任务	1．协助相关领导根据管理层要求对公司财务收支、预决算等情况进行内部审计		
		2．负责对公司经营成果的真实性、准确性、合规性进行审计，并提交审计报告		
		3．负责对公司重大经营活动、重大项目进行审计调查		
		4．参与公司各业务部门/子公司负责人的离任审计工作		
	职责三	配合外部审计工作		
	工作任务	1．配合外部审计机构进行必要的审计活动		
2．协调相关工作，确保外部审计机构对公司的审计工作顺利开展				
职责四	审计档案资料管理			

	工作任务	1. 编写内部审计报告, 提出相关建议
		2. 组织对相关的审计资料、文件进行归档管理

四十四、融资主管职位说明书

基本信息	职位名称	融资主管	职位编号	
	所属部门	财务部	直接上级	财务经理
职位概述	负责公司融资渠道的拓展与维护工作，以完成融资计划，实现融资目标			
任职资格	学 历	本科以上		
	专 业	金融、财经、管理类相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有良好的组织、协调、管理能力；具有较强的公关、交际能力；具有开拓、创新意识		
	业务了解范围	了解相关法律知识，熟悉公司融资策划和实施的相关内容，掌握资本运作项目的程序和操作		
	培训经历	受过金融、证券投资、项目融资等方面的培训		
	知 识	具有一定的财务金融、企业管理及其他相关知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	融资计划的制订		
	工作任务	1．协助企业领导根据企业的经营目标制订融资计划和融资方案		
		2．实施企业融资计划，完成融资目标		
	职责二	融资业务管理		
	工作任务	1．负责寻找融资资本，并对融资项目进行全面规划		
		2．组织策划、设计和具体实施公司融资项目方案		
		3．协助其他部门做好业务开发和项目实施相关工作		
		4．负责撰写投资项目分析、项目建议书、可行性研究报告、商业计划书等		
	职责三	对外关系协调		
工作任务	1．搭建并不断拓展融资平台			
	2．建立、开发、维护与金融机构、投资机构的关系			

四十五、投资主管职位说明书

基本信息	职位名称	投资主管	职位编号	
	所属部门	财务部	直接上级	财务经理
职位概述	负责公司投资项目和方案的评估、实施计划和方案的拟定等工作，确保投资获得较好收益			
任职资格	学 历	本科以上		
	专 业	经济、财务、金融相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有良好的分析、解决问题能力及沟通、协调能力；较强的财务分析、风险预测能力；思维敏捷		
	业务了解范围	了解国家财经相关法律政策和法规，熟悉投资分析业务、流程及风险评估等相关内容		
	培训经历	受过财务管理、投资分析等方面的培训		
	知 识	具备经济、投资、金融等相关知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	投资规划管理		
	工作任务	1．协助财务经理制定公司中长期投资规划和年度投资规划		
		2．监督投资规划的实施，并及时向上级领导反馈执行情况		
	职责二	投资分析管理		
	工作任务	1．负责项目资料的收集，对收集的各种资料和信息进行整理、分析		
		2．对拟投资项目进行财务预测和风险分析，编写可行性研究报告		
	职责三	投融资管理		
	工作任务	1．参与投资项目的谈判，建立、维护与合作伙伴、主管部门之间的业务关系		
		2．组织投资项目洽谈，拟定投资项目的实施计划和行动方案		
		3．监控和分析投资项目的经营管理，及时提出业务拓展和工作改进建议，并协调解决项目实施过程中产生的各种问题		
4．负责融资渠道的拓展与维护，引入外部资金，设计合作模式				
职责四	投资效果评估			

	工作任务	1. 负责组织对投资的项目进行分析与评估
		2. 依据投资项目评估结果提出投资业务扩展和改进建议

四十六、会计职位说明书

基本信息	职位名称	会计	职位编号	
	所属部门	财务部	直接上级	财务主管
职位概述	负责审核和办理财务收支，编制记账凭证、登记会计账簿、编制会计报表和办理其他会计事务			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	会计、财务管理相关专业		
	工作经验	2 年以上相关工作经验；具有会计从业资格证书		
	能力素质	有较强的分析能力、协调能力；工作细致严谨、原则性强		
	业务了解 范围	熟悉国家财经法规、会计和税收制度；掌握会计工作流程		
	培训经历	受过财务管理、会计电算化等相关内容的培训		
	知 识	具备财务、会计电算化、管理及相关知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	会计单据与报表管理		
	工作任务	1．根据会计制度的规定，记账、算账、报账要做到手续完备、内容真实、数字准确、账目清楚、按期报送		
		2．根据会计制度规定设置账目、审核单据、填制凭证，编制会计报表		
		3．妥善保管会计凭证、账簿、报表等资料		
	职责二	财务核算与分析		
	工作任务	1．负责对员工报销的费用进行审核，并根据审核后的记账凭证进行登记		
		2．协助财务经理做好财务分析工作，为公司生产经营提供支持		
		3．负责完成公司现金流量预测、成本核算等相关报告的撰写		
	职责三	公司纳税申报		
	工作任务	1．负责纳税申报、税收计算、统计等工作，并编制相关报表		
2．处理与税务相关的各项工作				

	职责四	固定资产管理
	工作任务	1. 做好企业固定资产的核查与盘点工作
		2. 及时编制各类固定资产账目

四十七、出纳职位说明书

基本信息	职位名称	出纳	职位编号	
	所属部门	财务部	直接上级	财务主管
职位概述	负责公司票据审核、货币资金核算、工资核算、税款的缴纳及报销等工作			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	财务会计相关专业		
	工作经验	1 年以上相关工作经验		
	能力素质	具备良好的分析判断和独立思考能力；工作严谨细致		
	业务了解范围	熟悉国家财税政策；熟悉银行结算业务		
	培训经历	受过财务会计、管理学等方面的培训		
	知 识	具备财务、会计电算化及相关知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	票据管理		
	工作任务	1．根据相关规定核对各类凭证是否符合规定程序、手续是否完备，确保各项收支有据可查		
		2．审核员工报销票据的合法性、准确性，处理好报销事项		
	职责二	现金与存款管理		
	工作任务	1．根据国家有关现金管理和银行结算制度的规定，办理现金收付和银行结算业务		
		2．根据公司需要提取、送存、保管现金，确保经营活动顺利进行		
		3．按照会计制度规定，根据审核无误的记账凭证登记银行、现金日记账		
		4．积极配合银行做好对账工作，及时了解资金余额情况		
	职责三	空白支票与印鉴管理		

	工作任务	1. 按照规定使用空白支票和财务印鉴
		2. 负责保管好公司空白支票和相关财务印鉴
	职责四	税务业务管理
	工作任务	1. 根据相关规定, 按时办理公司有关税款的申报缴纳工作
		2. 协助领导做好公司的税务筹划工作

四十八、采购经理职位说明书

基本信息	职位名称		采购经理		职位编号			
	所属部门		采购部		直接上级		采购总监	
职位概述	全面负责公司物资采购工作，以确保所需物资正常供应，保证公司生产经营顺利进行							
任职资格	学 历		本科以上					
	专 业		经济、管理及相关专业					
	工作经验		5 年以上采购工作经验					
	能力素质		具有良好的沟通、协调和人际交往能力；较强的谈判能力、独立分析和解决问题能力					
	业务了解范围		了解国内外有关流程管理、物流管理的最新知识；熟悉物资采购招投标程序和本公司的生产经营计划					
工作关系	内 部		各部门					
	外 部		供应商、报关代理机构等					
职 责 细 化 描 述								
岗 位 职 责	职责一		编制采购计划与预算					
	工作任务		1．根据生产总体计划和预算，结合业务订单，组织编制采购计划与预算，报领导审批后组织执行					
			2．依据订单和生产的实际情况及时调整采购计划，确保采购任务按时完成					
	职责二		物资采购管理					
	工作任务		1．组织开展市场调查、分析、评估，以确定采购需求和采购时机					
			2．组织相关人员与选定的供货商洽谈，达成一致后签订供货合同并监督、督促供货商严格履行合同					

		3. 负责整个采购过程的监督管理, 保证物资采购及时
	职责三	采购物资验收管理
	工作任务	1. 组织相关人员, 会同质量管理部对采购的物资进行清点验收, 发现问题及时做出相应处理
		2. 合格后办理入库、结算等手续
	职责四	供应商管理
	工作任务	1. 通过各种有效手段, 建立、维护、选择、处理与供应商的关系
		2. 指导、监督供应商信息的维护与更新
	职责五	分管部门管理
	工作任务	1. 监督、检查所辖部门的各项工作及计划的执行情况
		2. 负责分管员工的培训、考核等工作

四十九、采购主管职位说明书

基本信息	职位名称	采购主管	职位编号	
	所属部门	采购部	直接上级	采购经理
职位概述	组织完成公司所需物资的采购，保证采购品数量充足、质量与价格比合理，确保公司生产的顺利进行			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	物资管理相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有良好的信息获取能力、分析能力、沟通能力、应变能力、谈判能力等；较强的质量和成本意识		
	业务了解范围	了解与采购有关的法律、法规；熟悉本行业及相关行业物资的市场行情；掌握采购商品的供应流程和采购技巧		
	培训经历	接受过物流管理、生产管理、采购谈判等相关培训		
	知 识	具备采购管理、物流管理、信息管理等方面的知识		
职 责 细 化 描 述				
岗	职责一	进行采购比价		

位 职 责	工作任务	1. 实施比价采购程序，货比三家
		2. 根据公司采购计划和要求，选择信誉好、物美价廉的供应商，报公司采购经理审核
		3. 相关领导审批后，与供应商洽谈供应合同
	职责二	组织采购计划执行
	工作任务	1. 在经理授权下与供应商签订采购合同，并督促合同的履行
		2. 按时按质按量完成采购计划指标
	职责三	采购物资验收管理
	工作任务	1. 供应商货物到货后，及时组织相关部门和人员进行检验
		2. 发现问题及时与供应商联系解决
	职责四	供应商管理
	工作任务	1. 建立供应商档案，负责供应商资质审核、分级管理
		2. 协助采购经理进行供应商的选择和考评

五十、采购工程师职位说明书

基本信息	职位名称	采购工程师	职位编号	
	所属部门	采购部	直接上级	采购经理
职位概述	负责供应商管理、新材料采购、采购计划制订与执行，并对采购过程中的成本进行有效控制，对采购流程进行持续改进			
任职资格	学 历	大学本科以上		
	专 业	机电一体化或材料科学相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有良好的沟通能力、谈判能力和成本意识，较强的供应商管理能力		
	业务了解范围	熟悉相关质量体系标准；精通采购业务；对生产工艺及机械设备有一定的了解		
	培训经历	受过项目管理、生产作业管理等方面的培训		
	知 识	熟悉招投标、项目管理、国际贸易、合同法等方面的知识		
职 责 细 化 描 述				

岗 位 职 责	职责一	市场信息收集
	工作任务	1. 掌握公司采购物资的市场行情，随时了解市场供求变化
		2. 及时调查、了解市场价格的变化，并与供应商协调价格的调整
		3. 通过市场调查掌握市场技术信息，不断为公司推荐新产品、新技术
	职责二	采购物资管理
	工作任务	1. 根据物资需求制定相应的采购方案，起草并组织评审合同
		2. 负责安排采购范围内的采购任务，控制采购成本
		3. 物料的库存控制
		4. 协助有关部门妥善解决采购物资在使用过程中出现的问题
	职责三	供应商管理
	工作任务	1. 寻找并筛选采购资源，考评供应商资质
		2. 开发具有竞争力的供应商，建立与供应商的良好合作关系，定期对供应商进行评估，完善供应商评价体系

五十一、采购专员职位说明书

基本信息	职位名称	采购专员	职位编号	
	所属部门	采购部	直接上级	采购主管
职位概述	根据公司的物资需求及采购计划，执行公司的物资采购工作，保证公司生产顺利进行			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	市场营销及相关专业		
	工作经验	2 年以上采购相关工作经验		
	能力素质	具有较强的商务谈判能力和执行能力		
	业务了解 范围	熟悉采购流程和采购基本知识；了解相关产品的市场信息动态		
	培训经历	接受过物流管理、商务谈判、经济法等方面的培训		
	知 识	具备一定的物流管理、市场营销和相关产品知识		
职 责 细 化 描 述				
岗	职责一	信息收集		

位 职 责	工作任务	1. 对相关产品的市场信息进行收集, 提供最佳采购方案
		2. 协助上级领导对主要供应商进行资信调查
		3. 收集市场供货信息, 对新产品开发提出参考意见
	职责二	执行采购计划
	工作任务	1. 按照公司制订的采购计划执行物资、材料、设备等具体采购工作
		2. 签订与送审小额采购合同, 并督促合同的履行
		3. 配合有关部门完成对采购物资的验收、清点、交接等手续
		4. 填写采购表格, 并定期向上级递交采购合同分析总结报告
		5. 协助有关部门妥善处理产品使用过程中出现的问题
	职责三	采购招标管理
	工作任务	1. 对于大宗采购以招标方式进行, 办理有关招标事项
		2. 及时妥善处理招标过程中存在的问题

五十二、物流经理职位说明书

基本信息	职位名称	物流经理	职位编号	
	所属部门	物流部	直接上级	总经理
职位概述	组织进行公司产品的储存、保管及发运工作，确保公司年度经营计划的完成			
任职资格	学 历	本科以上		
	专 业	物流管理或管理类相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有优秀的计划、组织、协调能力，有良好的工作态度和团队合作能力		
	业务了解 范围	熟悉物流管理业务流程及相关质量管理体系		
工作 关系	内 部	各职能部门		
	外 部	物资供应商、运输商、客户、其他相关单位等		
职 责 细 化 描 述				
岗	职责一	公司物流系统建立		
	工作任务	1．根据公司的实际运营情况着手公司物流体系的规划、建立和完善		

位 职 责		2．组织建立公司物流体系及其相关规范
	职责二	仓储管理
	工作任务	负责仓库规划工作，并负责实施中的指导与监督
		负责制定仓库相关操作流程及规范，确保日常操作顺畅有效
	职责三	配送管理
	工作任务	1．全面负责公司业务范围内货物配送管理，确保按照订单要求及时、准确地将货物送达客户
		2．有效处理物流运输中出现的突发事件和问题
		3．优化物流解决方案，提升客户满意度
	职责四	物流成本管理
	工作任务	1．合理控制仓储、运输成本
2．与公司财务部进行协调，保证将整体物流成本控制在合理范围内		
职责五	分部门管理	
工作任务	1．监督、检查所辖部门各项工作及计划的执行情况	
	2．负责所在部门员工的考核、培训等工作	

五十三、运输主管职位说明书

基本信息	职位名称	运输主管	职位编号	
	所属部门	物流中心	直接上级	物流经理
职位概述	组织进行运输工具的选择、物资产品的运输调度、运输成本的控制及运输安全管理工作，以确 保货物安全、准时送达			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	物流、储运、运输等专业		
	工作经验	2 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有优秀的管理能力、沟通协调、过程控制、时间管理及处理突发事件的能力； 一定的市场开拓能力		
	业务了解 范围	了解国家相关运输政策法规，熟悉物流公司运营模式，熟悉公司产品运输方式及 特征；熟悉物流管理业务流程		
	培训经历	受过物流管理、仓储、货运管理等方面的培训		
	知 识	具备物流管理、运输调度管理相关业务知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	运输计划管理		
	工作任务	1．根据客户订单确定运输计划		
		2．对运输资源进行协调、分配，并对运作情况进行监督和指导		
	职责二	运输调度管理		
	工作任务	1．组织、指导有关订单货物的送达工作，确保各类运输任务顺利实施		
		2．确保已出库货物的安全、及时和准确运达，及时对货物信息进行跟踪		
		3．选择使用、管理、监控运输商，并对其工作质量进行评估		
		4．妥善处理运输调度中的突发事件和纠纷		
	职责三	运输成本管理		
	工作任务	1．合理制订公司运输费用支出计划		
		2．严格执行费用支出计划，保证运输任务顺利完成		
		3．确认运输过程中的各项费用支出，严格控制运输和其他相关成本		
	职责四	运输安全管理		

	工作任务	1. 组织运输设备的日常保养和员工安全教育工作，确保安全运营
		2. 指导做好货物运输中的防火、防盗、防爆等工作

五十四、仓储主管职位说明书

基本信息	职位名称	仓储主管	职位编号	
	所属部门	物流部	直接上级	物流经理
职位概述	组织产品和物资的入库、仓储、出库等工作，保证存储物资整齐有序、完好无损			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	储运、物流管理及其相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	沟通、协调、规划能力强；工作细致认真、思路清晰、责任心强		
	业务了解范围	全面掌握仓库业务运营状况；熟悉仓储管理、物流管理以及物流配送业务与操作流程；了解仓储物资的存储、调配等相关知识；了解运输方式		
	培训经历	受过仓储管理、物流管理及其相关方面的培训		
	知 识	熟悉仓储、配送管理等相关知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	物资需求管理		
	工作任务	1．根据公司生产现状制定原料、物资的库存数量标准		
		2．负责确保公司原料、物资供给充足		
	职责二	物资入库管理		
	工作任务	1．收集原料、物资相关信息，做好验收准备工作		
		2．协同公司有关部门共同进行物资验收，并办理验收手续		
		3．组织编制入货台账、退货台账及库存台账，报送财务部和业务部		
	职责三	物资存储管理		
	工作任务	1．组织对入库产品进行分类、分区、定位存放，确保库存账实相符		
		2．组织做好仓库内货物的保管防护工作，确保库房的物资良好，无安全隐患		
3．定期盘点库存，填写差异报告并分析差异产生的原因				
4．组织制定优化仓储管理的工作流程，提高工作效率				

	职责四	物资发放管理
	工作任务	1. 组织制定原料、物资领取单/表
		2. 按照公司生产计划需求和限额领料规定组织物资发放工作

五十五、物业经理职位说明书

基本信息	职位名称	物业经理	职位编号	
	所属部门	物业部	直接上级	总经理
职位概述	负责监督、管理物业的运营，向物业使用人按服务质量标准提供服务			
任职资格	学 历	大学本科及以上		
	专 业	物业管理相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有良好的沟通能力、人际交往能力、领导能力，较强的责任心和服务意识		
	业务了解范围	熟悉物业管理相关法律法规，熟悉物业管理和运营流程		
工作关系	内 部	各部门		
	外 部	业主、开发商、相关政府部门、相关业务单位等		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	规章制度管理		
	工作任务	1．组织制定物业管理规章制度，报领导审批后执行		
		2．根据公司发展阶段及出现的新情况，及时对物业管理制度进行修订、完善		
	职责二	环境管理		
	工作任务	1．负责所管辖区域内的清洁卫生管理		
		2．负责管辖区域内的环境绿化管理		
	职责三	工程管理		
	工作任务	1．监督管辖区域内大型新建、改建、扩建项目的实施		
		2．参与新接管项目的装修监管、物业验收等工作		
	职责四	设备管理		
工作任务	1．负责辖区内公共设施、设备的使用管理、维修与更新，确保各种设备的正常			

		运行
		2. 协助相关部门对公司办公区域内的设备进行维修保养
	职责五	秩序管理
	工作任务	1. 负责物业管理区域内的安全防范工作
		2. 定期或不定期进行安全检查, 排除安全隐患, 及时、妥善地处理安全事故或协助有关部门进行处理
		3. 协调管辖区域内的交通、停车秩序, 保证公共安全
	职责六	分部门管理
	工作任务	1. 监督、检查部门内部的各项工作及计划的执行情况
		2. 负责分管员工的培训、考核等工作

五十六、维修主管职位说明书

基本信息	职位名称	维修主管	职位编号	
	所属部门	工程部	直接上级	工程经理
职位概述	负责物业设施、设备的管理维护工作和水电维修、维护管理			
任职资格	学 历	中专以上		
	专 业	电气自动化、机械等相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有良好的沟通、协调、管理能力，优秀的服务意识，对工作认真负责		
	业务了解 范围	了解有关设备管理方面的法规、规范及安全规程		
	培训经历	受过设备维修技术及其相关培训		
	知 识	掌握设备安装、养护、维修等方面的专业知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位	职责一	设备、设施检查		
	工作任务	1．按照公司有关规定核定维修项目和标准		
		2．定期对所管辖范围内的设备、设施进行检查		
	职责二	设备维修管理		

职 责	工作任务	1. 组织进行设备日常巡视检查
		2. 负责向上级领导提交所辖范围内设备和设施的更新、改造建议
		3. 协同相关部门制定大型、中型维修计划实施方案，并监督其实施
		4. 负责设备安装、维修中的现场监督、技术指导工作
		5. 组织人员对维修活动进行回访，确保维修质量
	职责三	下属人员管理
	工作任务	1. 对各项维修任务进行合理分配
		2. 对下属员工进行物业服务意识教育和专业技术知识培训，提高维修人员业务素质和技术水平

五十七、绿化主管职位说明书

基本信息	职位名称		绿化主管	职位编号	
	所属部门		行政部	直接上级	物业经理
职位概述	在物业经理的领导下，全面负责管辖区域内的绿化工作				
任职资格	学 历	中专以上			
	专 业	园艺、园林绿化等相关专业			
	工作经验	2 年以上相关工作经验			
	能力素质	具有良好的组织、沟通、协调、管理能力			
	业务了解 范围	了解园林或园艺保养和使用知识，熟悉绿化管理服务流程			
	培训经历	受过绿化养护技术及其相关培训			
	知 识	具备美学、植物学相关知识			
职 责 细 化 描 述					
岗 位 职	职责一	绿化工作安排			
	工作任务	1．负责划分责任区域、安排日常工作，保证把绿化工作落实到人			
		2．根据工作需求及时进行员工调配			
	职责二	绿化工作实施			
	工作任务	1．编制辖区绿化工程计划并组织实施			

责		2. 负责各区域内花木、草坪等的日常养护、监督检查和指导工作
		3. 指导员工正确使用绿化机械及掌握各绿化养护工作的操作规程
		4. 负责解决景观工程绿化技术问题
		5. 广泛征求并详细记录业主对小区绿化的建议, 努力将好的建议付诸实施
	职责三	绿化人员的管理
	工作任务	1. 在人力资源部门的协助下, 做好绿化员工的招聘工作
		2. 对绿化员工进行培训并考核其工作

五十八、工程经理职位说明书

基本信息	职位名称		工程经理		职位编号			
	所属部门		工程部		直接上级		工程总监	
职位概述	全面负责施工过程中的生产组织、调度以及施工现场的安全管理和文明施工管理，组织项目的竣工验收，确保公司工程项目和公司年度经营计划的顺利完成							
任职资格	学 历		大学本科及以上					
	专 业		工民建相关专业					
	工作经验		5 年以上相关工作经验，具有高级专业技术职称					
	能力素质		具有较强的工程质量管理、进度管理能力及沟通、协调、领导能力；安全意识强					
	业务了解范围		熟悉有关项目管理方面的法规；熟悉相关质量标准，掌握国内外工程管理的新方法、新技术、新知识					
工作关系	内 部		技术部、采购部、财务部、质量管理部等					
	外 部		设计院、施工单位、监理公司、相关政府部门等					
职 责 细 化 描 述								
岗 位 职 责	职责一		工程计划制订					
	工作任务		1．依据工程要求组织制订工程进度计划，并监督检查计划的执行					
			2．依据工程进度执行情况对工程计划进行必要调整					
	职责二		工程项目管理					
	工作任务		1．规划、协调工程项目人员、材料、设备的安排和调配					
2．定期检查工程项目进度、质量、成本等情况								

责		3. 协调工程部与其他部门之间的工作，配合相关部门完成工程质量认证工作
		4. 定期进行工程总结并向上级领导汇报，及时解决工程项目活动中遇到的问题
	职责三	招投标管理
	工作任务	1. 指导工程项目的招投标工作
		2. 对竞标单位进行严格的资质、信誉审查
	职责四	项目施工安全管理
	工作任务	1. 对施工人员进行安全教育，并定期进行安全检查
		2. 检查各个工程项目的安全状况，发现问题及时妥善处理，杜绝安全隐患
	职责五	工程项目竣工验收管理
	工作任务	1. 会同公司相关部门进行工程项目的阶段验收、竣工验收，及时提出整改建议
		2. 会同外部监理单位对工程进行竣工验收，并及时指导处理竣工验收中遇到的相关问题
	职责六	分管部门管理
	工作任务	1. 监督、检查所辖部门的各项工作及计划的执行情况
		2. 负责分管员工的考核、培训等工作

五十九、土建工程师职位说明书

基本信息	职位名称	土建工程师	职位编号	
	所属部门	工程部	直接上级	工程经理
职位概述	根据项目计划与要求审核建筑工程的设计图纸，负责土建工程的施工管理，确保施工项目顺利完成			
任职资格	学 历	本科以上		
	专 业	工民建、土木工程相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有优秀的组织协调能力、分析和解决问题能力，现场施工管理能力强；责任心强		
	业务了解范围	了解国家有关施工项目管理的法规、政策，熟悉施工图纸审查及招投标流程		
	培训经历	参加过项目管理或施工管理及相关培训		
	知 识	具备工民建、质量管理、成本控制等方面的专业知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	审核设计图纸		
	工作任务	1．施工前认真审阅施工图，就图纸中存在的问题提前向工程经理反映		
		2．参与设计技术交底和土建技术方案的审核		
	职责二	工程现场实施管理		
	工作任务	1．协助项目工程经理对施工现场进行监督管理，确保工程各阶段的进度、质量、安全文明施工达到相关要求		
		2．及时解决工程实施中出现的技术问题，保证工程顺利进行		
		3．协助上级领导对项目质量、安全事故进行调查处理		
	职责三	工程验收管理		
	工作任务	1．做好各项隐蔽验收记录和其他验收记录		
		2．配合监理公司参加重要工序、部位的验收，以及项目工程竣工初验和竣工验收		
职责四	技术资料管理			

	工作任务	1. 组织本专业相关文件、资料的编写工作
		2. 及时完成现场施工技术资料的收集、整理、保管和归档工作，确保其完整性和准确性

六十、水暖工程师职位说明书

基本信息	职位名称	水暖工程师	职位编号	
	所属部门	工程部	直接上级	工程经理
职位概述	负责审核水暖图纸、组织水暖施工、检查施工质量、进行水暖工程验收，保证工程顺利进行			
任职资格	学 历	本科以上		
	专 业	给排水或暖通相关专业，中级职称或以上；责任心强		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有良好的组织能力、沟通能力、协调能力，较强的现场管理能力；责任心强		
	业务了解范围	熟悉国家有关水暖工程法规、政策；熟悉水暖专业施工流程、行业规范和验收标准		
	培训经历	受过项目管理培训、质量管理培训等		
	知 识	熟练掌握给排水、暖通等基本知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	水暖相关重大技术方案的审查		
	工作任务	1．参加施工图设计交底会议		
		2．对各项目水暖专业技术变更及施工组织设计等重要技术文件进行专业审查并提出意见		
	职责二	工程实施管理		
	工作任务	1．协助工程管理部经理进行本专业的工程技术管理工作，并配合其他工程师的工作		
		2．负责解决本专业工程设计变更及工程签认等工作，实现对本专业工程质量、进度、成本的有效控制		
		3．负责水暖工程施工质量、安全的监督管理，做好现场安全文明管理工作		
4．及时解决水暖施工中出现的技术问题，保证施工的顺利进行				

	职责三	工程验收管理
	工作任务	1. 负责本专业内对各项目的工程质量进行监督检查并验收
		2. 协助完成水暖工程竣工事宜
	职责四	技术资料管理
	工作任务	1. 组织本专业相关文件、资料的编写工作
		2. 做好本专业有关技术资料的整理工作

六十一、电气工程师职位说明书

基本信息	职位名称	电气工程师	职位编号	
	所属部门	工程部	直接上级	工程经理
职位概述	负责电气专业的审图工作，对现场电气施工、技术、进度、质量、安全等进行监管			
任职资格	学 历	本科以上		
	专 业	自动化、电气工程等相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有良好的组织能力、沟通能力、协调能力，较强的现场管理能力；责任心强		
	业务了解范围	熟悉国家有关电气工程管理法律、法规，熟练掌握建筑电气专业施工标准、验收规范及程序		
	培训经历	参加过电气工艺技术及相关培训		
	知 识	具备工业自动化、自动控制、电气技术等相关知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	设计图纸审核		
	工作任务	1．对本专业的设计文件内容进行审核		
		2．找出图纸设计中存在的不当和疏漏之处，及时进行修改和完善		
	职责二	工程实施管理		
	工作任务	1．及时对施工现场有关电气技术问题进行处理，保证施工顺利进行		
		2．配合相关部门检查电气施工质量		
		3．与其他专业工程师及时沟通，做好专业之间的配合		
		4．协助处理电气工程施工中出现的各种突发事件		

	职责三	工程验收管理
	工作任务	1. 配合有关验收单位完成对电气工程的验收
		2. 参与电气工程项目的最终竣工验收
	职责四	技术资料管理
	工作任务	1. 负责电气工程技术资料的管理,做到各类资料齐全、无误
		2. 做好项目竣工后的资料移交和归档管理

六十二、预算员职位说明书

基本信息	职位名称	预算员	职位编号	
	所属部门	工程部	直接上级	工程经理
职位概述	负责工程项目预算计划的编制和执行工作，以有效控制工程项目成本			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	建筑工程、造价、预算相关专业		
	工作经验	1 年以上相关工作经验，持有预算员上岗资格证书		
	能力素质	具有良好的预结算编制、审核能力，优秀的成本分析和控制能力，责任心强，工作积极主动		
	业务了解范围	了解项目施工流程；熟悉工程造价市场情况、材料设备的市场价格；熟悉现行工程造价规范及操作规程		
	培训经历	受过工程造价、工程计量与计价等方面的培训		
	知 识	具备工程预、决算和工程管理的专业知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	市场资料搜集		
	工作任务	1．搜集工程所需人工、材料设备市场价格及其他所需信息，以保证工程预算的准确性		
		2．选定编制工程预算所需的定额		
	职责二	工程预算管理		
	工作任务	1．依照施工图纸和有关文件及时编制工程预算		
		2．配合进行施工过程中的造价管理		

		3.经常性地结合实际情况开展定额分析活动,对各种资源消耗超过定额标准的,及时向项目经理汇报
		4.施工过程中要及时收集技术变更和签证单,并依次进行登记编号,及时做好增减账以作为工程决算的依据
	职责三	工程预算审核
	工作任务	1.审核各部门财务预算,综合平衡公司的财务能力
		2.根据外界环境变化及时进行财务预算调整
	职责四	预算资料管理
	工作任务	1.积累预算资料,并对资料进行汇总、分类并妥善保管
		2.根据预算相关资料定期完成内部管理报表

六十三、测量员职位说明书

基本信息	职位名称		测量员	职位编号	
	所属部门		工程部	直接上级	工程主管
职位概述	按照相关技术标准和操作规范，完成工程的现场测量和数据管理，确保测量数据的准确性				
任职资格	学 历	中专以上			
	专 业	测绘或建筑工程类相关专业			
	工作经验	2 年以上相关工作经验，持有测量员上岗证			
	能力素质	具有一定的读图能力；良好的沟通能力、分析能力、逻辑思维能力；有责任感			
	业务了解 范围	了解公司项目的基本情况，掌握工程测量的技术要求与标准			
工作	培训经历	受过工程测量技术及相关方面培训			
关系	知 识	熟练掌握建筑测量方面的知识			
职 责 细 化 描 述					
岗 位	职责一	现场测量管理			
	工作任务	1．根据施工需要进行施工现场的实际测量			
		2．协助相关部门进行现场测量，确保工程项目顺利实施			
		3．协助做好测量方面的技术复核工作			

职 责	职责二	测量数据管理
	工作任务	1. 对数据进行统计分析, 为项目施工提供资料支持
		2. 测量资料的收集整理
	职责三	测量仪器管理
	工作任务	1. 负责工程测量仪器的领取、使用、归还、建档管理等工作
		2. 负责测量仪器的保养、校准、检定工作, 确保测量仪器精准、有效

六十四、材料员职位说明书

基本信息	职位名称		材料员	职位编号	
	所属部门		物流中心	直接上级	物流经理
职位概述	配合、落实、监督材料的采购、使用和保管，确保材料的质量和数量，保证工程顺利进行				
任职资格	学 历	中专以上			
	专 业	工民建、物流管理相关专业			
	工作经验	1 年以上相关工作经验，有材料员岗位证书			
	能力素质	具有良好的沟通能力、一定的采购技巧和谈判能力，良好的团队合作精神			
	业务了解范围	了解公司内部业务和 workflows，掌握有关产品信息动态			
	培训经历	受过材料供应管理及相关培训			
	知 识	掌握建筑材料、材料供应管理及相关知识			
职 责 细 化 描 述					
岗 位 职 责	职责一	材料用料计划管理			
	工作任务	1．配合相关人员制订工程项目所需材料的采购计划并实施，在规定时间内及时采购回所需的材料			
		2．协助相关人员制订用料计划，并按照用料计划控制工程预料			
		3．编制材料、备品、备件的需求计划报告单，并报有关领导审批			
	职责二	材料日常管理			
	工作任务	1．负责现场材料管理，制定材料管理规划并及时提供用料信息，组织料具进场			
2．依据施工预算，实行限额领料、凭证领料，建立健全各单位工程材料收、发、					

		存台账，完整保存各种原始资料
		4. 对项目现场剩料、废料、退料进行管理
	职责三	材料验收管理
	工作任务	1. 按规定做好材料的验收及材质跟踪工作
		2. 配合相关人员收集、整理相关物资、材料的报验文件
	职责四	材料成本管理
	工作任务	1. 及时了解国内外市场价格状况，有效控制材料成本
		2. 做好材料成本核算工作

六十五、安全员职位说明书

基本信息	职位名称	安全员	职位编号	
	所属部门	工程部	直接上级	工程经理
职位概述	根据项目需要，负责公司施工现场的安全管理和文明施工工作，保证施工安全顺利进行			
任职资格	学 历	中专以上		
	专 业	工民建、安全工程及相关专业		
	工作经验	1 年以上相关工作经验，持有行业内规定的安全员资格证书		
	能力素质	良好的组织协调能力、团队合作精神，工作严谨细致		
	业务了解 范围	熟悉国家相关的安全生产法律法规，掌握安全管理的基本知识		
	培训经历	受过建筑施工安全生产管理、建筑施工安全生产技术等相关培训		
	知 识	熟悉建筑工程现场安全管理		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	安全检查		
	工作任务	1．执行施工安全规范，组织进行项目施工安全检查		
		2．进行日常安全检查，查找事故隐患，限期纠正并进行复查		
		3．定期组织施工安全考核		
	职责二	文明施工管理		
	工作任务	1．组织制定并实施文明施工达标方案		

责		2. 按照相关规定做好场容、场貌管理, 设置文明施工要求的各种标识
		3. 严格执行文明施工的各项规章制度
	职责三	安全教育
	工作任务	1. 组织进行安全技术交底, 做好日常安全教育工作
		2. 定期对员工进行安全教育培训, 强化员工安全意识
	职责四	事故处理
	工作任务	1. 及时发现并妥善处理施工过程中出现的安全问题
		2. 协助有关部门进行安全事故的调查和处理

六十六、行政经理职位说明书

基本信息	职位名称	行政经理	职位编号	
	所属部门	行政部	直接上级	行政总监
职位概述	负责公司各项行政性事务管理，确保公司的高效运转			
任职资格	学 历	大学本科以上		
	专 业	行政管理、人力资源管理、企业管理等相关专业		
	工作经验	5 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有良好的组织协调能力、人际交往能力及公关能力；有较强的服务意识		
	业务了解 范围	熟悉国家相关法律法规；熟悉现代企业行政管理流程、方式		
工作 关系	内 部	各部门		
	外 部	客户、外部合作单位及其他机构		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职	职责一	公司规章制度管理		
	工作任务	1．主持编制公司行政管理规章制度，并报上级领导审批		
		2．监督、检查各项制度的执行情况，并适时地对制度进行修正和完善		
	职责二	行政办公事务管理		
	工作任务	1．拟订公司的工作计划、总结等文稿		
2．对公司的重要决策和工作布置的执行情况进行督促、检查及反馈				

责		3. 管理办公室日常工作
	职责三	行政性资产管理
	工作任务	1. 协助行政总监编制公司行政性资产、物资采购计划及预算
		2. 组织对公司办公设备、车辆等行政性资产进行登记、造册和盘点
		3. 定期组织对公司行政性资产进行维护、保养
	职责四	行政后勤管理
	工作任务	1. 负责做好后勤保障工作，确保公司整体工作有序进行
		2. 负责公司辖区内的公共秩序、环境卫生等管理，确保公司生产经营安全进行
	职责五	行政费用管理
	工作任务	1. 编制公司行政费用预算，监督预算的执行情况
		2. 严格控制各项行政费用的支出，并对成本控制的方法提出建议
	职责六	内外关系协调
	工作任务	1. 负责公司各部门的综合协调
		2. 组织做好与外部单位的联系、沟通及合作等工作
	职责七	分管部门管理
	工作任务	1. 监督、检查所辖部门各项工作的执行情况
		2. 负责本部门员工的培训、考核等工作

六十七、办公室主任职位说明书

基本信息	职位名称	办公室主任	职位编号	
	所属部门	行政部	直接上级	行政经理
职位概述	全面负责办公室日常工作，确保公司正常工作有序进行			
任职资格	学 历	大学本科以上		
	专 业	行政管理、工商管理、企业管理等相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	优秀的组织、协调、领导、外联、公关能力，较强的计划和控制能力，思路清晰，有洞察力		
	业务了解范围	熟悉国家相关法律法规，熟悉现代化公司的系统化运作和管理		
	培训经历	接受过行政管理、人力资源管理等知识的培训		
	知 识	具备公共关系学、行政管理学、管理学等相关专业知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	公司规章制度管理		
	工作任务	1．组织公司通用管理标准及制度的拟定、修改工作，并报上级领导审批		
		2．对公司制度执行情况进行监督、检查		
	职责二	日常事务管理		
	工作任务	1．组织起草行政综合性工作计划、报告、总结等文件，审核起草的文稿，确保文稿质量		
		2．组织公司召开各类会议，督促做好会议记录		
		3．根据决策层的要求及相关会议纪要，对各部门的工作进行协调及督办，确保公司各项工作有效落实		
		4．做好公司后勤事务管理工作		
		5．组织收集相关资料，掌握公司主要活动情况，为领导决策提供意见和建议		
职责三	对外关系管理			
工作任务	1．协调与政府部门、行业管理机构、行业协会等单位的关系			

		2. 根据需要代表公司出席各种会议
		3. 负责做好公司重要来宾的接待工作
	职责四	行政费用管理
	工作任务	1. 协助领导进行公司行政费用预算的编制
		2. 严格控制公司各项行政费用支出
	职责五	文书档案管理
	工作任务	1. 做好各类来文、来电、来函的登记、处理工作
		2. 组织本部门人员做好文书档案及文件资料的收集、整理、立卷、归档工作

六十八、行政助理职位说明书

基本信息	职位名称	行政助理	职位编号	
	所属部门	行政部	直接上级	行政经理
职位概述	协助行政经理完成公司及部门内部相关行政事务，确保公司各项业务正常运行			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	行政管理及其相关专业		
	工作经验	2 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有较强的书面表达能力、优秀的沟通协调能力，应变能力强		
	业务了解 范围	了解公司内部业务状况，熟悉现代企业行政管理流程、方式		
	培训经历	受过公共关系管理、文书写作、档案管理等方面的培训		
	知 识	具备公共关系管理、行政管理及其相关专业知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职	职责一	行政事务处理		
	工作任务	1．接转电话，收发传真，接待来访客人		
		2．起草、传达行政通知及相关文件		
		3．协助组织公司各种活动和会议		
		4．负责文档资料整理、存放和报刊信件的发放		
		5．协助行政经理监督相关工作的执行情况，并定期进行汇报		

责	职责二	行政资产管理
	工作任务	1. 协助完成办公资产、办公用品的采购
		2. 做好公司办公设备、设施的定期维护, 确保其正常运转
	职责三	文档资料管理
	工作任务	1. 汇总、统计公司重要文档资料
		2. 做好资料的存档、保管等工作, 以便于有关部门查阅调用

六十九、行政秘书职位说明书

基本信息	职位名称	行政秘书	职位编号	
	所属部门	行政部	直接上级	办公室主任
职位概述	负责会议安排、电话转接、邮件收发、文档管理、来访接待等日常行政事务工作			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	文秘、中文等相关专业		
	工作经验	1 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有较强的沟通能力、表达能力、时间管理能力，条理性强，工作积极主动		
	业务了解 范围	掌握公司行政管理、文档管理及公关礼仪知识；了解公司内部工作及业务流程		
	培训经历	受过文书写作、档案管理等方面的培训		
	知 识	具备文秘、公共关系、行政管理等相关知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	行政事务处理		
	工作任务	1．来访接待		
		2．负责电话、邮件、传真等各种渠道信息的处理		
		3．协助领导安排公司各种工作会议		
		4．按照上级指示列席会议，并做好会议记录		
		5．相关文件的起草、打印、登记、存档管理		
	职责二	办公设备管理		
工作任务	1．负责办公室办公设备、用品的使用与管理并建立管理台账			

		2. 协助相关工作人员定期对办公设备进行检查、检修, 确保办公设备正常使用
	职责三	沟通协调
	工作任务	1. 负责协调上级与各部门的联络与交流
		2. 协助完成对外联络事宜
	职责四	文档资料管理
	工作任务	1. 协助制定公司文档管理制度
		2. 做好公司文件登记、归档管理工作

七十、后勤主管职位说明书

基本信息	职位名称	后勤主管	职位编号	
	所属部门	行政部	直接上级	行政经理
职位概述	协助领导进行公司总务后勤的具体管理工作			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	行政管理、企业管理及相关专业		
	工作经验	3 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有很强的人际沟通、协调、组织能力；较强的分析、解决问题能力；工作严谨认真		
	业务了解范围	熟悉后勤管理工作内容和流程；了解行政管理、物业管理等相关知识		
	培训经历	受过管理学、公共关系等方面的培训		
	知 识	具备行政管理、物业管理等相关知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	员工食堂宿舍管理		
	工作任务	1．负责员工食堂、宿舍的日常管理，监督各项制度、计划的执行		
		2．及时妥善处理员工对食堂、宿舍服务质量问题的投诉		
		3．根据公司发展及员工建议，适时对员工食堂、宿舍条件提出改进建议		
	职责二	清洁绿化管理		
	工作任务	1．负责公司清洁、绿化工作的安排与管理		

责		2. 对办公区域内的绿化工作进行指导、检查, 发现问题及时纠正
	职责三	公司辖区范围内的安全保卫管理
	工作任务	1. 定期或不定期对公司内部安全情况、安全设施进行巡检, 发现问题及时解决
		2. 出现安全事故后及时协助有关部门进行处理
	职责四	车辆管理
	工作任务	1. 负责企业公务车辆的调度与管理, 协调各部门车辆的使用
		2. 组织做好车辆的日常维护保养及车辆年检等工作

七十一、车辆主管职位说明书

基本信息	职位名称		车辆主管	职位编号	
	所属部门		行政部	直接上级	行政经理
职位概述	负责公司车辆的管理和调度，以满足公司领导、各部门正常的用车需求				
任职资格	学 历	大专以上			
	专 业	车辆检修及相关专业			
	工作经验	3 年以上相关工作经验			
	能力素质	具有良好的沟通能力、组织协调能力；工作踏实、认真			
	业务了解范围	熟悉车辆性能和车队管理的知识和技能			
	培训经历	受过车辆维修与保养及其相关方面的培训			
	知 识	熟练掌握车辆维修、保养、调度等相关知识			
职 责 细 化 描 述					
岗 位 职 责	职责一	车辆调度管理			
	工作任务	1．受理公司领导、各部门用车计划或申请			
		2．负责公司车辆的调度，协调各部门车辆的使用			
	职责二	车辆维修与保养			
	工作任务	1．负责公司车辆的日常维护、保养工作，确保车辆正常使用			
		2．组织对车辆进行检修，及时发现车辆存在的安全问题和隐患并予以解决			
	职责三	车辆管理考核与车辆年检管理			

	工作任务	1. 对车辆维修费用、油耗、里程等进行考核, 并提出改进意见
		2. 负责车辆的年检及其相关工作的手续办理
	职责四	下属人员日常管理
	工作任务	1. 负责公司车队人员日常工作的调配、考核
		2. 对公司车队人员进行安全教育和培训

七十二、人力资源经理职位说明书

基本信息	职位名称		人力资源经理		职位编号		
	所属部门		人力资源部		直接上级		人力资源总监
职位概述	依据公司的发展战略目标组织编制和实施人力资源规划，组织协调各部门的人力资源工作，为公司年度经营业务和管理的有序开展提供人力资源保障和支持						
任职资格	学 历		大学本科以上				
	专 业		人力资源管理、行政管理、企业管理等相关专业				
	工作经验		5 年以上人力资源管理工作经验				
	能力素质		具有很强的沟通协调能力、组织管理能力、激励能力、分析判断能力；工作细致、原则性强				
	业务了解范围		熟悉国家有关政策法规；全面掌握人力资源管理知识；了解国内外人力资源管理的新动向				
工作关系	内 部		公司各部门				
	外 部		人才交流中心、培训机构、咨询机构、劳动部门等				
职 责 细 化 描 述							
岗 位 职 责	职责一		制定人力资源管理规章制度				
	工作任务		1．组织编制公司人力资源管理的相关制度，上报人力资源总监、总经理批准				
			2．执行人力资源管理的各项制度，并组织落实，适时修正				
	职责二		人力资源规划与开发				
	工作任务		1．组织编制并落实人力资源发展规划，为重大人事决策提供建议和 Information 支持				
2．编制和落实公司人力资源规划，实现公司人力资源和业务发展之间的供需平衡							

		3. 配合公司管理部进行文化建设活动
	职责三	招聘管理
	工作任务	1. 依据公司各部门、下属单位的需求和岗位任职条件, 制订员工招聘计划
		2. 通过推荐、媒体介绍、公开招聘等形式招聘新员工
		3. 组织面试、复试, 择优录用新员工
	职责四	培训管理
	工作任务	1. 组织制订公司各类岗位人员的培训计划并具体实施
		2. 根据公司发展的要求, 针对各类岗位员工设计培训方案并具体实施
		3. 组织实施培训效果评估
	职责五	绩效考核管理
	工作任务	1. 安排人员定期组织各部门, 各分、子公司实施员工绩效考核
		2. 根据公司任命程序组织实施干部晋升前考核
	职责六	薪酬管理
	工作任务	1. 引进具有竞争力的薪酬管理体系, 组织制定公司的薪酬政策
		2. 负责组织员工的日常薪酬福利管理
		3. 安排人员按规定为员工办理各种保险手续
	职责七	员工关系管理
	工作任务	1. 根据政府劳动部门的规定组织制定公司统一的劳动合同文本
		2. 安排人员组织员工办理劳动合同签订及续签手续
		3. 组织受理员工投诉和公司内部劳资纠纷, 完善内部沟通渠道
		4. 协同法律顾问处理有关劳动争议
	职责八	部门内部管理
	工作任务	1. 制定部门的工作计划、工作制度, 进行下属员工的分工和组织工作
		2. 对下属员工进行考核、业务指导

七十三、招聘主管职位说明书

基本信息	职位名称		招聘主管		职位编号		
	所属部门		人力资源部		直接上级		人力资源经理
职位概述	制订并组织实施公司的招聘计划，完成企业的招聘目标						
任职资格	学 历	大学本科以上学历					
	专 业	人力资源管理、劳动经济、行政管理或相关专业					
	工作经验	3 年以上相关工作经验					
	能力素质	具有优秀的语言表达及沟通协调能力、分析判断能力，敏锐的洞察力					
	业务了解 范围	熟悉国家相关法律法规，熟悉招聘流程；熟练运用各种招聘工具和手段					
	培训经历	受过劳动法规、企业管理、人力资源管理技术等方面的培训					
	知 识	具有人力资源管理、劳动关系管理、行政管理等专业知识					
职 责 细 化 描 述							
岗 位 职 责	职责一	组织编制公司人才招聘计划					
	工作任务	1．根据现有编制及业务发展需求，协调、统计各部门的招聘需求					
		2．根据公司发展情况及部门人员需求组织编制公司人才招聘计划					
	职责二	招聘工作的组织与实施					
	工作任务	1．组织招聘信息的起草和招聘广告的发布					
		2．组织人员进行简历甄别、筛选、聘前测试、初试等相关工作					
		3．组织办理人才录用的相关手续等工作					
		4．进行招聘工作的总结与评估					
	职责三	招聘渠道管理					
	工作任务	1．甄别、选择、拓展合适的招聘渠道					
2．与外部招聘机构保持良好的合作关系，以满足公司的人才需求							

七十四、培训主管职位说明书

基本信息	职位名称	培训主管	职位编号	
	所属部门	人力资源部	直接上级	人力资源经理
职位概述	根据 公司战略发展目标建立并完善公司的培训管理体系，编制员工培训计划并组织实施，挖掘员工潜能，提高员工综合素质，为公司经营管理提供强有力的人力资源保障和支持			
任职资格	学 历	大学本科以上		
	专 业	人力资源管理、劳动经济、行政管理或相关专业		
	工作经验	3 年以上企业培训管理工作经验		
	能力素质	具有较强的激励能力、沟通协调能力、指导能力；良好的团队合作意识		
	业务了解 范围	熟悉培训行业市场；熟悉企业内部培训及外部培训组织工作流程		
	培训经历	受过企业管理、人力资源管理、管理能力开发等方面的培训		
	知 识	具有人力资源管理、劳动关系管理、行政管理等相关知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	培训的组织与实施		
	工作任务	1．进行员工培训需求分析与调研，并根据公司发展需要与人力资源规划组织制订培训计划		
		2．制定培训方案并负责其经费的预算、管理、控制，审核预算支出		
		3．落实经过审批的培训计划并根据公司的变化及时做出相应调整		
		4．负责内部培训师队伍及内部课程开发体系的建立、管理		
	职责二	员工外部培训管理		
	工作任务	1．根据公司的业务需求组织员工进行外部培训		
		2．与外部培训单位建立良好的联系，以满足企业员工外部培训的需求		
	职责三	培训效果评估		
	工作任务	1．组织培训考核，评估培训效果		
2．总结培训实施过程中存在的问题，并提出改进意见及措施				

七十五、薪酬主管职位说明书

基本信息	职位名称	薪酬主管	职位编号	
	所属部门	人力资源部	直接上级	人力资源经理
职位概述	负责员工薪酬福利的各项日常工作，为公司业务的正常运行提供人力资源保证			
任职资格	学 历	大学本科以上		
	专 业	人力资源管理、劳动经济、行政管理或相关专业		
	工作经验	3 年以上薪资管理工作经验		
	能力素质	具有较强的沟通能力、计划和执行能力及解决和分析问题能力；良好的团队合作意识		
	业务了解范围	熟悉薪酬福利保险等方面的法律法规；了解现代企业薪酬福利管理体系设计方法和薪酬福利管理流程		
	培训经历	受过劳动法规、企业管理、人力资源管理技术、基本财务知识等方面的培训		
	知 识	具有人力资源管理、劳动关系管理、行政管理等相关知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	薪酬管理体系的建立		
	工作任务	1．协助人力资源部经理建立公司的薪酬福利体系		
		2．结合公司发展及外部薪酬福利状况，及时对薪酬福利体系进行修改和完善		
	职责二	薪酬调查		
	工作任务	1．了解公司内部员工对目前薪酬状况的满意程度		
		2．组织相关人员了解当地整体薪酬水平与同行业市场平均薪酬水平		
	职责三	员工薪酬福利管理		
	工作任务	1．依据公司薪酬管理制度、实施细则、员工出勤情况及绩效表现，负责审定各类员工的薪资和奖金发放情况		
		2．根据绩效考核的统计结果、岗位变动以及职位的升迁，按照公司薪酬管理制度及时调整员工的薪资		
3．负责审定各类福利项目和支出水平，及时为员工办理社保等手续并准确缴纳各项福利				

		4. 根据公司业务发展情况和市场水平制定合理的薪酬调整实施方案
		5. 协助人力资源部经理不断完善公司的激励机制，并提出合理化建议
		6. 协助领导拟订公司的福利计划及人力成本分析报告

七十六、员工关系专员职位说明书

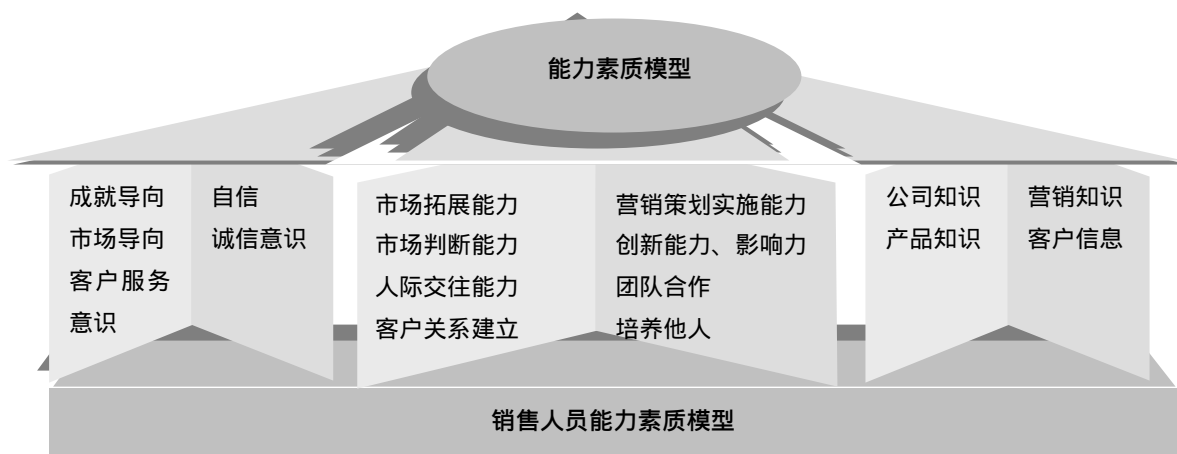
基本信息	职位名称	员工关系专员	职位编号	
	所属部门	人力资源部	直接上级	人力资经理
职位概述	在人力资源经理的领导下，负责公司员工关系管理方面的工作			
任职资格	学 历	大专以上		
	专 业	人力资源管理、工商管理相关专业		
	工作经验	2 年以上相关工作经验		
	能力素质	具有较强的组织协调能力、人际沟通能力，有亲和力		
	业务了解 范围	熟悉国家人事法律法规，了解国内外人力资源管理的新动向		
	培训经历	参加过劳动法规、人力资源管理技术等方面的培训		
	知 识	熟知现代公司人力资源管理、企业管理、劳动法、经济法、心理学等知识		
职 责 细 化 描 述				
岗 位 职 责	职责一	内部沟通管理		
	工作任务	1．员工沟通平台的搭建与管理		
		2．引导员工积极提供合理化建议		
	职责二	员工日常管理		
	工作任务	1．处理日常员工关系，负责各类员工投诉的调查，并确保员工问题得到及时、妥善的处理		
		2．向员工提供有关公司文化、规章制度、职业生涯发展等方面的咨询		
		3．及时更新和维护员工的资料和档案		
		4．开展员工满意度调查，追踪满意度情况，并采取措施确保持续改善		
职责三	企业文化管理			
工作任务	1．负责全面推动公司文化系统的建设工作			

		2. 策划各类公司文化活动, 丰富员工生活, 提升员工的满意度和敬业度, 建立员工与公司之间的和谐关系
	职责四	劳动关系管理
	工作任务	1. 负责员工合同的签订、续签、终止事宜
		2. 负责劳动合同信息的存档与管理
		3. 负责处理公司劳资纠纷、劳资协调等事宜
		4. 对纠纷事件进行深度分析, 提出改善人力资源管理的建议

第四章 能力素质模型

一、销售人员能力素质模型

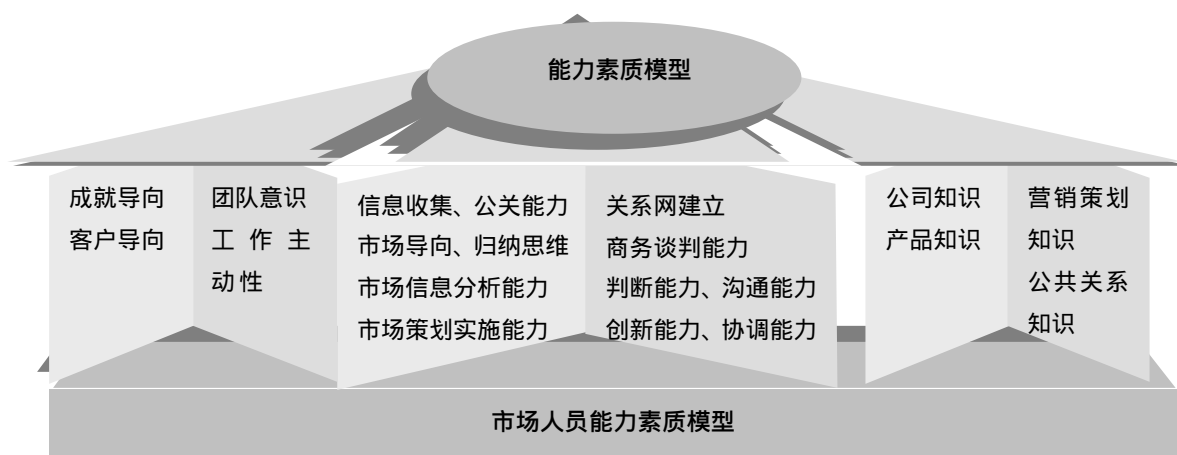
某公司通过对销售岗位进行研究,并参考外部相关单位构建能力素质模型,得出该公司销售人员的能力模型如下。



某公司销售人员能力素质模型

二、市场人员能力素质模型

某公司在通过与市场人员及公司领导进行访谈,并对市场类岗位进行深入分析的基础上,通过整理、分析访谈及工作资料,得出市场类岗位对任职者的素质要求如下。



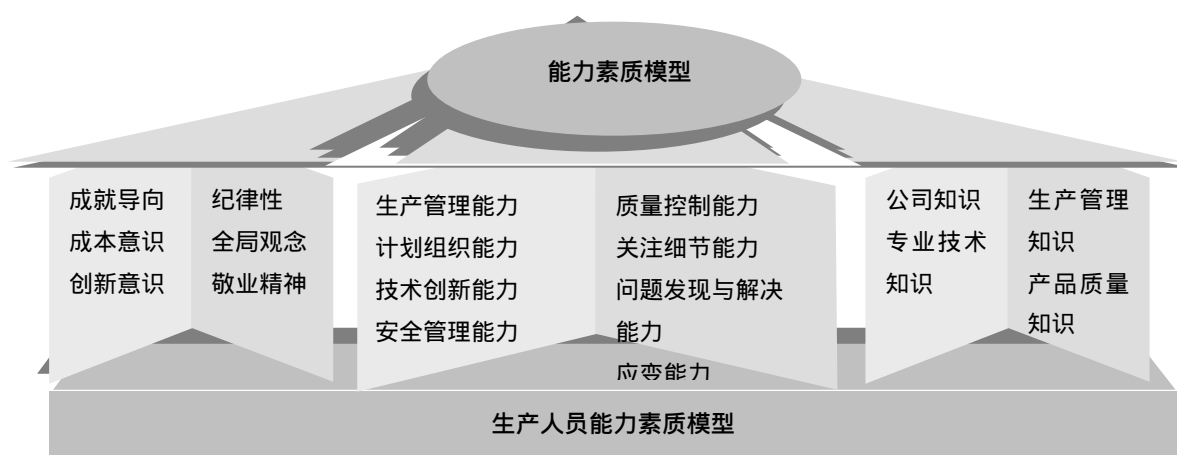
三、采购人员能力素质模型

结合采购类人员的工作特征，某公司构建的采购人员能力素质模型如下。



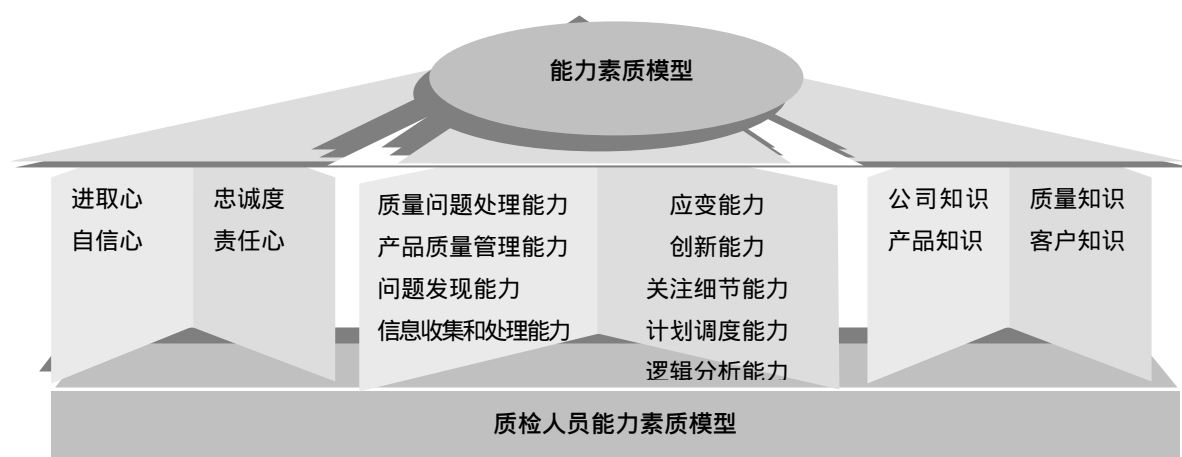
四、生产人员能力素质模型

为了高效完成生产部门的各项工作，生产人员一般需具备如下图所示的能力素质。



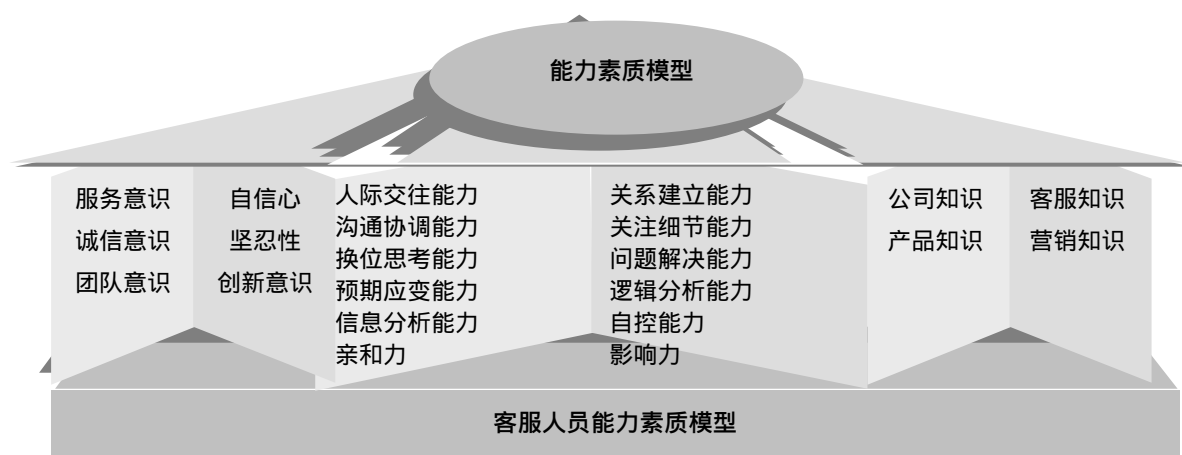
五、质检人员能力素质模型

结合质检人员的工作职责、岗位任职资格要求及本企业发展目标构建的质检人员能力素质模型如下。



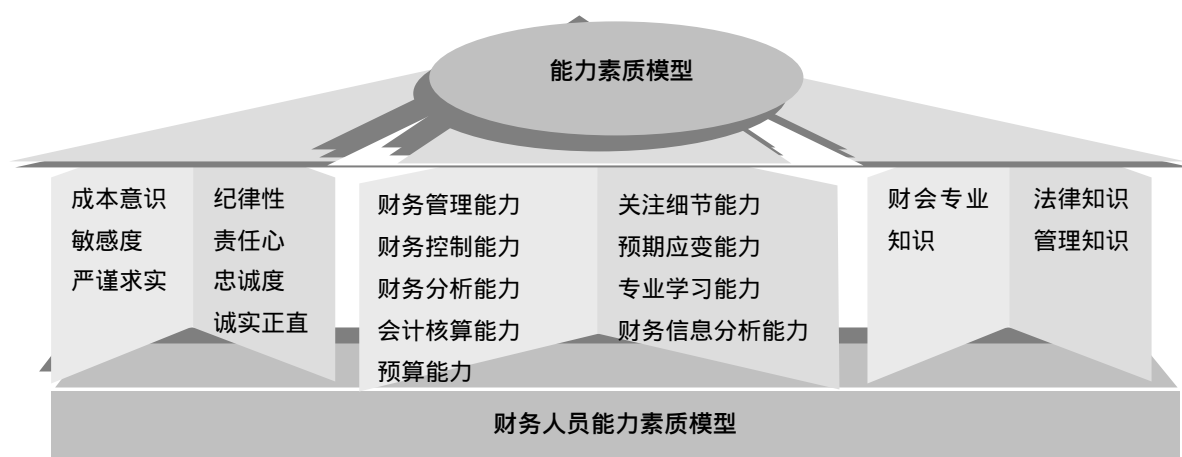
六、客服人员能力素质模型

在对客户服务人员工作特征进行分析的基础上,某企业构建的客户服务人员能力素质模型如下。



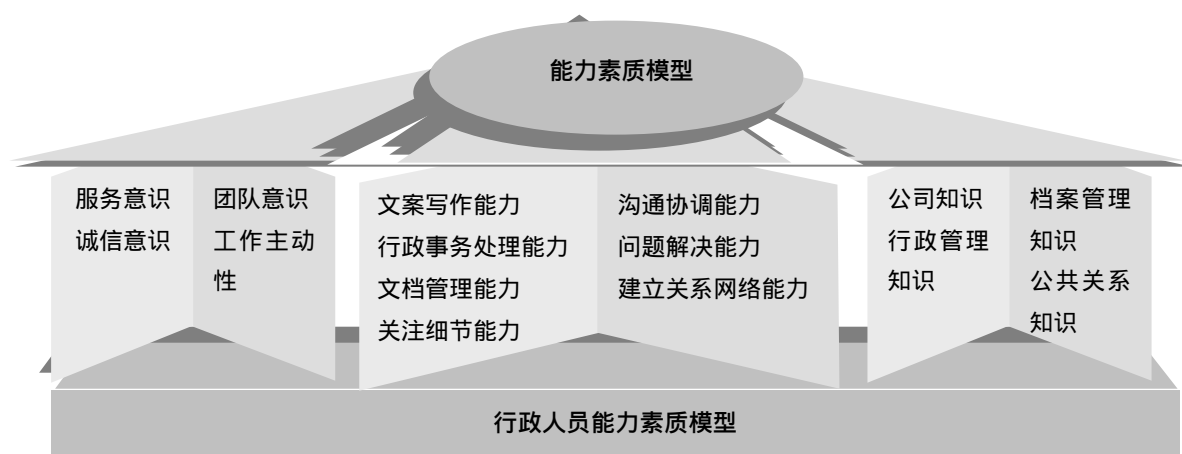
七、财务人员能力素质模型

基于对本企业前景、价值观、战略发展目标等方面的调查分析,并参考其他相关素质模型,从中总结归纳出本企业财务部门人员在能力、知识、职业素养三方面的能力素质要求,内容如下图所示。



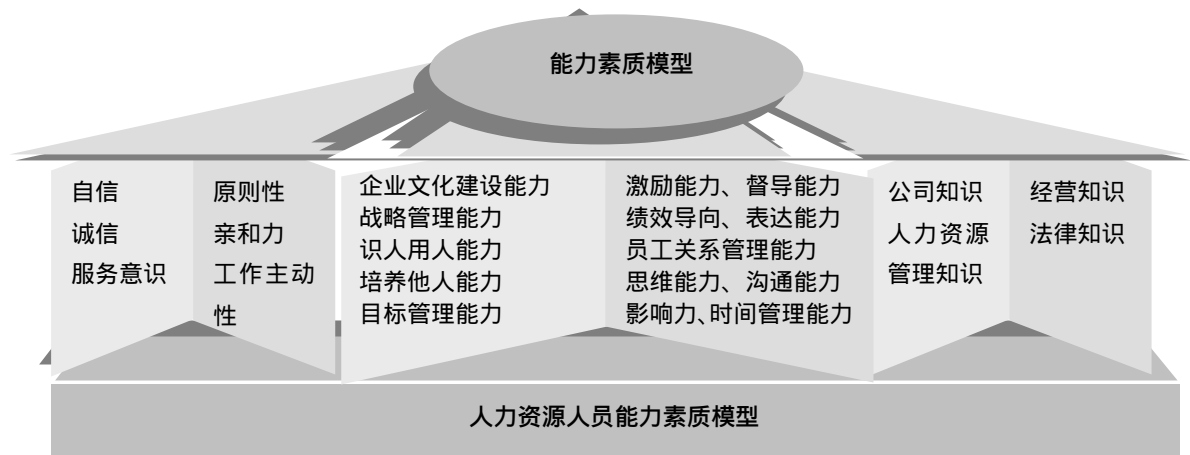
八、行政人员能力素质模型

为了高效完成行政部门的各项工作，行政人员一般需具备如下图所示的能力素质。



九、人力资源人员能力素质模型

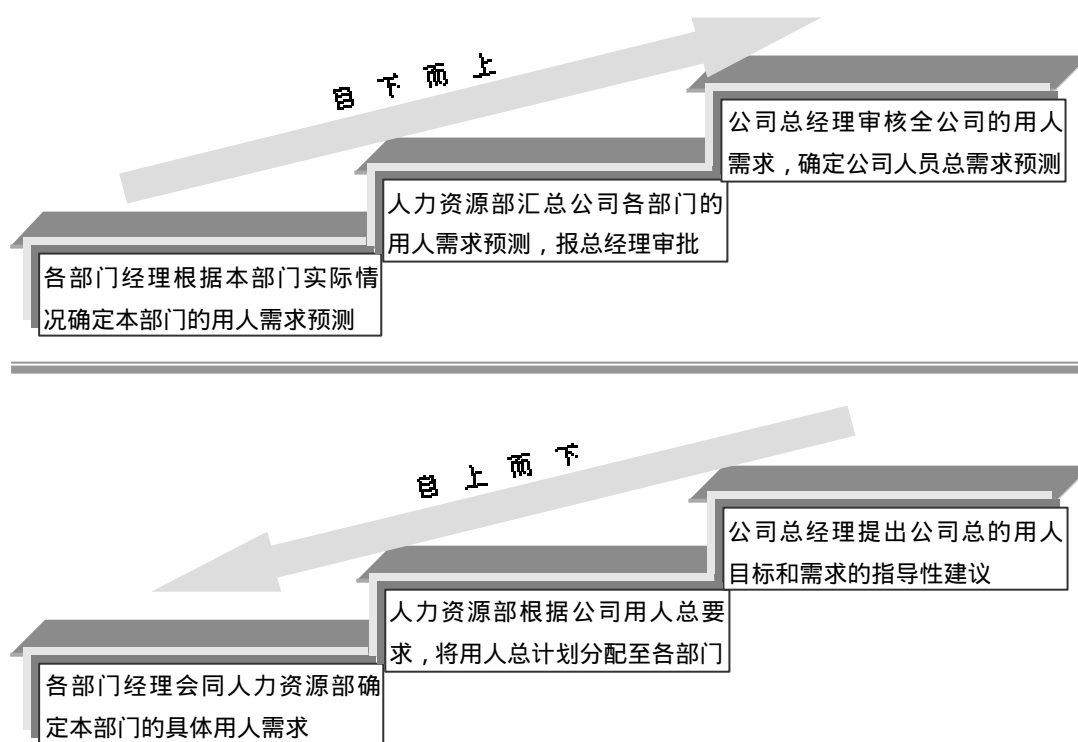
人力资源管理是企业管理中的一项重要职能：一方面，从事人力资源管理工作管理者不但在行政事务上，而且在企业战略制订、执行上参与企业的管理；另一方面，人力资源管理的职能已经细分为招聘、选择和录用、人力资源开发、薪酬体系设计、劳动关系等多个方面，各个基本职能的内容越来越专业化。以上两个方面对人力资源管理者提出了更高的要求：他们必须了解其他部门的业务及相关知识，同时还要对本专业业务有更深入、更高层面的了解。在此基础上构建的人力资源人员能力素质模型如下。



第五章 人力资源规划

一、经验预测法

经验预测法是由具备相关经验的人员根据现有的资料和信息 ,对公司人员需求进行预测的方法 ,通常有“自上而下”和“自下而上”两种方式。具体内容如下图所示。



经验预测法的两种方式

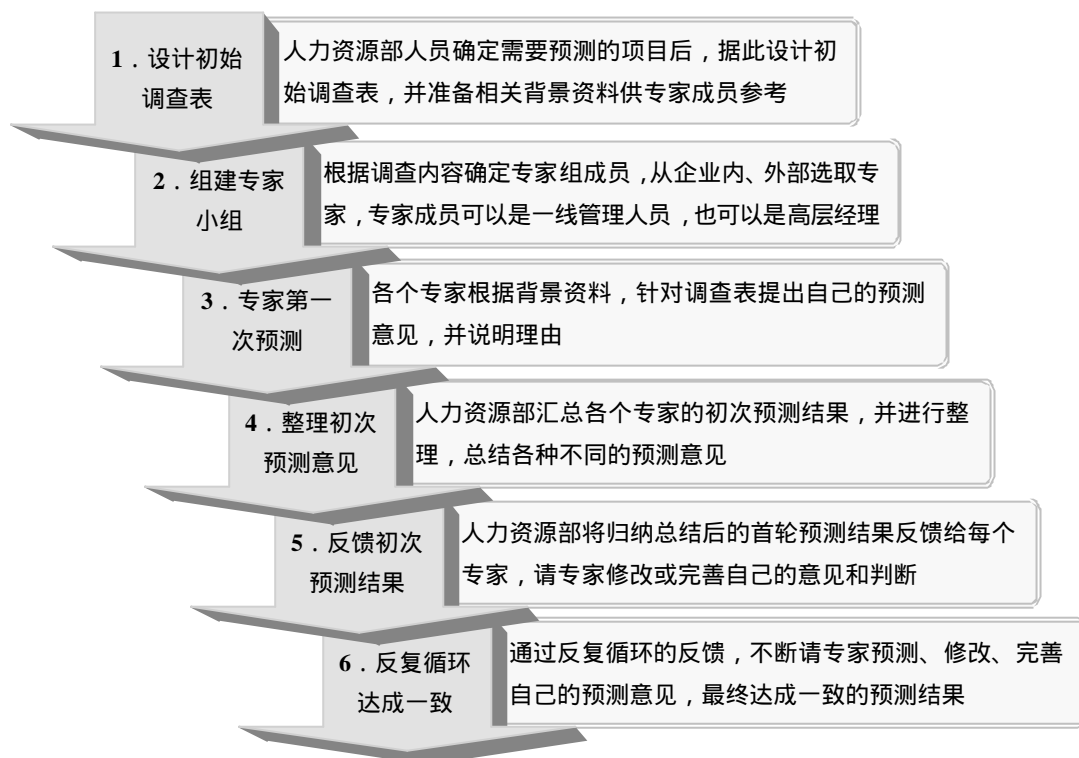
实际工作中,企业一般是结合“自上而下”和“自下而上”两种方式来预测人力资源需求的。首先由公司总经理提出总的用人指导性建议,各部门经理根据建议会同人力资源部确定本部门的具体用人需求,再由人力资源部汇总公司各个部门的总需求,形成公司总的人员需求预测,并报公司总经理审批。

经验预测法是企业人力资源预测中较为简单的方法,比较适合于发展业务相对稳定的小型企业。由于经验预测法是根据相关人员的经验进行预测,其结果会有一定的偏差,但可以通过多人预测或查阅记录等方法提高预测的准确率。

二、德尔菲法

德尔菲法又称专家预测法,是采用问卷调查的方法获得专家对于企业人力资源需求趋势的分析评估,并经过重复调查最终使专家达成一致意见的定性预测方法。总体来讲,由人力资源部设计调查问卷,并循环地收集和反馈各个专家意见,直到专家们的意见趋于一致,便得到了人力资源预测结果。

具体来讲,德尔菲法的实施步骤如下图所示。



德尔菲法的实施步骤

值得注意的是,运用德尔菲法进行人力资源需求预测时,一般应采用匿名问卷的方式,不公开专家的姓名和职务。同时,各个专家之间并不直接面对面,也不必集中到一个地方讨论,而只是与调查人员联系,并根据调查人员提供的反馈信息不断修正自己的预测。

另外,在设计问卷时,问题应尽可能简单,以便于不同层次、水平的专家能够从相同的角度理解问题。在问卷内容设计上,既可以问某类人员需求的总体绝对数量,也可以问某类人员预计的变动百分比,专家的预测结果不要求非常精确,但应要求专家说明其对预测的肯定程度。

三、定员定额法

定员定额法是在特定的生产技术条件下,为保证企业生产经营活动正常运行,满足企业各岗位所需配备具有一定素质的各类人员预先设定限额的一种方法。

此类方法的基本原理如下。

规定时间内的工作总任务量=某类岗位所需人员数量×某类人员劳动效率

在企业的具体实践中,通常有如下表所示的5种核定企业定员人数的方法。

企业定员核算方法

企业定员核算方法	计算公式	说明
工作额定员法	$N = \frac{W}{q \times (1 + R)}$	R 为劳动生产率综合变动系数,由技术进步、经验积累、劳动技能等因素决定
劳动效率定员法	$N = \frac{W}{q \times \text{定额完成率} \times a \times (1 - b)}$	a 为出勤率, b 为废品率
设备定员法	$N = \frac{\text{设备开动台数} \times \text{每台设备开动班次}}{q \times a \times (1 - b)}$	设备开动台数是指完成生产任务所需正常开动的设备台数, q 为设备看管定额, a 为出勤率, b 为废品率
岗位定员法	$N = \frac{\text{各岗位生产工作时间总和}}{\text{工作班时间} - \text{个人需要及休息宽放时间}}$	生产工作时间指工作布置、准备、作业及收尾时间的总和
比例定员法	$N = T \times q$	T 为该类员工服务对象人数, q 为定员的标准比例

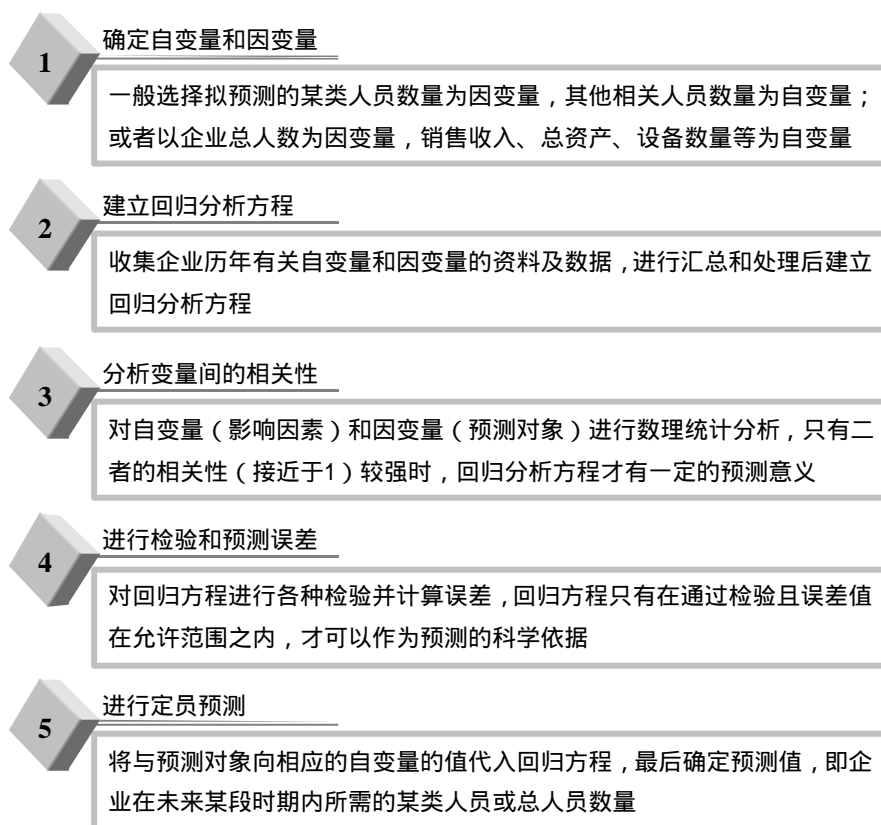
注: N 为企业某岗位所需定员人数, W 为特定时间段内的工作总任务量, q 为企业定额标准。

其中,劳动效率定员法是根据岗位的工作量和劳动定额来计算所需人员数量的,特别适合以手工操作为主的工种;设备定员法则更适用于以机械操作为主、同时看管多台设备的工种;岗位定员法则适用于实行倒班制的生产型企业,根据开动的班次计算每班所需要的人员;而比例定员法是根据企业某类人员与另一类人员之间存在着一定的数量依存关系(例如食堂炊事员与就餐员工人数之间、医务人员与就诊人数之间等)原理来计算企业定员的,主要适用于企业食堂工作人员、卫生保健人员等具有服务性质的人员。

四、回归分析法

回归分析法是根据企业多年的历史数据,通过建立人力资源需求量及其影响因素之间的函数关系来预测企业在未来一定时期内所需要的各类人员数量。回归分析法依据自变量个数的不同可分为一元回归分析法和多元回归分析法,前者只有一个自变量,后者则有两个以上的自变量。

运用回归分析法预测企业某类人员需求数量可按照下图所示的步骤进行。



回归分析法实施步骤

应用回归分析法进行人力资源预测时应首先确定自变量与因变量之间是否存在高度相关关系。如果二者之间不存在相关关系,运用回归方程进行预测便会得出错误的结果。此外,回归分析法需要查阅企业历年(一般为10年以上)大量的数据和资料,数据越齐全,预测值就越准确,仅用几年的数据进行预测得出的结果往往是不准确的。回归分析法还需要借助计算机及统计分析软件(例如SPSS、SAS等)进行数据分析和处理,过程比较复杂。

五、人力资源规划表

1. 企业年度人力资源规划表（范例一）

序号	预测项目		年份					备注
1	所属行业业务增长量							
2	企业年主营业务收入							
3	企业净利润							
4	员工总人数							
5	各部门人数	人力资源部						
		财务部						
		销售部						
		市场部						
		生产部						
		工程部						

2. 企业年度人力资源规划表（范例二）

人员类别		人员规划			学历要求			
		2011 年	2012 年	2013 年	博士	硕士	本科	大专
管理人员	高层（总监级）							
	中层（经理级）							
	基层（主管级）							
技术人员	软件技术							
	生产技术							
普通员工	一线生产操作							
	其他							
合计								

六、人力需求预测表

1. 各类人员需求预测表

人员类别	现有 人数	计划 人数	空缺 人数	预计人员流失					年度需求 总人数
				调动	离职	退休	其他	合计	
总监									
经理									
主管									
一般员工									
.....									
合计									

2. 各部门人员需求预测表

部门	职位	人员要求			需求人数	备注
		专业	学历	经验		
人力资源部	招聘经理					
	考核专员					
财务部	总会计师					
销售部	销售总监					
	销售代表					
市场部	策划专员					
生产部	部门经理					
	调度主管					
	生产班组长					
工程部	维修主管					
	点检员					
.....						
合计						

七、人力供给预测表

预测范围	预测情况		人员类别			合计
			经营管理人员	专业技术人员	专门技能人员	
内部供给	现有人员数量					
	未来人员变动量					
	规划期内人员拥有量	第 1 季度				
		第 2 季度				
		第 3 季度				
		第 4 季度				
合计						
外部供给	第 1 季度					
	第 2 季度					
	第 3 季度					
	第 4 季度					
合计						

八、人员编制增减表

部门	2009 年			2010 年		
	现有人数	计划人数	增加人数	现有人数	计划人数	增加人数
人力资源部						
财务部						
销售部						
市场部						
生产部						
工程部						

合计						

注：部门人员减少的，则在“增加人数”一栏的数字前用“-”表示，如减少了5人可表示为“-5人”。

九、人员增补申请表

1. 人员增补申请表（一）

申请部门	职位	增补人数	希望上岗时间	工作内容	任职条件	增补理由
					性别： 学历： 专业： 技能： 工作经验：	扩大编制 储备人力 辞职补充 短期需要 其他_____
					性别： 学历： 专业： 技能： 工作经验：	扩大编制 储备人力 辞职补充 短期需要 其他_____
.....						

人力资源部门审批：

总经理审批：

2. 人员增补申请表（二）

申请部门		增补职位名称	增补人员数额	希望到岗日期
申请增补理由	扩大编制	(1)		年 月 日
	储备人力	(2)		年 月 日
	辞职补缺	(3)		年 月 日
	临时需求	(4)		年 月 日
	其他（请注明）			
应具备的资格条件	性别：男 女 不限			
	年龄：____岁 ~ ____岁			
	学历：博士 硕士 本科 大专 大专以下			
	专业：_____			
	职称：高级 中级 不限			
	英语：精通 熟练 良好 一般 不限			

	经历：_____ 技能：_____ 其他：_____
岗位职责 描述	申请部门负责人（签字） 年 月 日
主管领导 意见	主管领导（签字） 年 月 日
人力资源部 意见	人力资源部经理（签字） 年 月 日

第六章 人员招聘管理

一、人员需求申请表

申请部门			部门经理				
申请原因	<div> <div>员工辞退</div> <div>员工离职</div> <div>新增业务</div> <div>新设部门</div> </div>						
	说明						
需求计划说明	职务名称	工作描述	所需人数	最迟上岗日期	任职条件		
	职位 1				专业知识		
					工作经验		
					工作技能		
					其他		
	职位 2				专业知识		
					工作经验		
					工作技能		
					其他		
	合计	人					
	薪酬标准	职位 1	基本工资		其他待遇		
		职位 2	基本工资		其他待遇		
部门经理意见	签字： 日期：						
人力资源部意见	签字： 日期：						
总经理意见	签字： 日期：						

二、人员招聘申请表

申请部门			部门经理（签字）			
申请原因	员工辞退 员工离职 业务增量 新增业务 新设部门					
	说明					
需求计划	使用时间		职务名称与人数			上岗时间
	临时使用（小于 30 天） <input type="checkbox"/>		职 务	1	人 数	
	短期使用（小于 90 天） <input type="checkbox"/>			2		
	长期使用（大于 180 天） <input type="checkbox"/>			3		
聘用标准	利用现有 《职务说明书》		可以利用 不能利用 局部更改 尚无《职务说明书》，需编写			
	工作内容					
	工作经验					
	专业知识					
	领导能力		性格要求			
	创新能力		组织能力			
	电脑操作		外语能力			
其他标准						
薪酬标准	基本工资		其他收入			
主管 意见	签字： 日期：					
人力资源部 批示	签字： 日期：					
总经理意见	签字： 日期：					

三、人员招聘计划表

1. 招聘计划表（一）

公司名称：			填表日期：		
招聘职位	招聘人数	专业及学历要求	招聘时间	招聘经费预算	备注
审核人		总经理签字			

2. 招聘计划表（二）

编号：

日期： 年 月 日

招聘职位	岗位职责	招聘人数	专业及学历	任职资格	招聘时间	到岗时间	备注
合计							
招聘成本预算							
备注							
人力资源经理				总经理			

填表说明：本表格由人力资源部用于编制人员招聘需求计划。

四、招聘工作计划表

1. 招聘工作计划表（一）

单位名称：

部门名称：

填表日期： 年 月 日

招聘	岗位名称	人员数量	岗位要求
----	------	------	------

计划							
发布时间							
发布渠道	发布方式	报纸 网站 专业/行业杂志 人才中介机构 人才市场 猎头 其他					
	发布安排						
招聘工 作预算	项目						共计
	金额						
招聘 小组 成员 分工	职务	姓 名	所属部门		工 作 职 责		
	组长						
	副组长						
	成员 1						
	成员 2						

2. 招聘工作计划表(二)

招聘计划	职位名称	招聘人员数量		招聘时间	任职人员要求
招聘广告发 布方式与广 告费用预算	广告发布方式	人员类别			广告费用预算
		基层工作人员	中层管理人员	高层管理人员	
	报纸				
	专业杂志				
	网站				
	人才交流会				
	猎头				
	其他				
	招聘 小组 成员	职务	姓名	所属部门	招聘工作中主要职责

其他费用 支出					
费用合计					

五、招聘职位申请表

希望应聘职位：1 _____ 2 _____

期望薪金：_____元

个人 基本 资料	姓名		性别		照片
	出生年月		婚姻状况		
	学历		参加工作时间		
	联系方式及地址				
	身份证号码				
主要 教育 经历	在校时间	学校名称	专业	学历	
社会 工作 经历	工作时间	工作单位	职位名称	主要工作内容、职责	
所接受 的相关 培训	培训时间	培训单位	培训内容	所获得的相关证书	
资格证书	获取时间		证书名称		
主要家庭成员	姓名	关系	工作单位	联系电话	

及社会关系				
个人特长 及自我评价				

本人保证上述所填报资料真实无误。

申请人：_____

日期：_____年_____月_____日

六、员工应聘登记表

应聘职位：

填表日期： 年 月 日

姓名		性别		年龄		出生日期	
籍贯		民族		身高		体重	
学历		职称		健康状况		婚姻状况	
毕业院校				所学专业			
第一外语		级别		第二外语		级别	
联系方式				身份证号			
期望工资		上岗时间		其他要求			
所受教育	起止时间	学校名称		专业	学历		
工作经验	起止时间	公司名称		所担任职务	相关证明人		
参加 的培训	培训时间	培训单位		培训内容	所获得的相关证书		

所受过的 奖励 及处分				
兴趣 和爱好				
个人特长 及 自我评价				

七、招聘费用估算表

方式 部门	费 用				
	报纸方式	广播方式	招聘会方式	网站方式	最后选择
× × 部					
× × 部					
× × 部					
× × 部					
合 计					

八、公司人员招聘制度

× × 公司	
版本	招聘管理制度
20 × × 年 × × 月	颁布部门： 执行部门： 执行日期：
第 1 章 总则	
第 1 条 目的	

为满足公司持续、快速发展需要，保证招聘工作的规范化、程序化、科学化，特制定本制度。

第 2 条 试用范围

本制度适用于公司总经理级以下所有员工的招聘管理。

第 3 条 招聘原则

公司以“人才是企业之本”为指导思想，坚持公开招聘、平等竞争、先内后外、人岗匹配的原则，使公司的用人机制更为科学、合理。

第 2 章 招聘职责

第 4 条 人力资源部职责

1. 根据公司发展战略制定公司中、长期人力资源规划。
2. 制定和完善公司招聘管理制度，规范招聘流程。
3. 确定公司年度招聘计划，并制定与之匹配的招聘策略。
4. 招聘策略、招聘活动的组织与实施、规范与控制。
5. 对公司各项招聘活动的效果进行评估。
6. 提供各类招聘数据的统计与分析。

第 5 条 用人部门职责

1. 根据部门人力资源需求状况向人力资源部提供人员需求计划。
2. 提供详细的职位说明书和任职资格说明书，明确特殊需求。
3. 协助人力资源部对候选人员进行综合测评，决定是否录用。
4. 负责新员工试用期辅导、跟踪、考核、评估、判断，决定是否转正。

第 3 章 招聘实施管理

第 6 条 招聘时机

公司内部若有空缺职位或有新职位需求时，可以由内部晋升或调配，出现下列情形则对外招聘。

1. 公司内部无合适人选。
2. 需求量大，内部人力资源不足。
3. 需特殊技术或专业知识。

第 7 条 招聘计划

1. 年度招聘：各部门根据下一年度的整体业务目标和现有人力资源状况，确定部门年度人员招聘需求计划，并向人力资源部提交《年度人员招聘需求计划表》。人力资源部在此基础上制订公司年度招聘计划及费用预算，并报总经理审批。

2. 临时招聘：部门提前 × × 天向人力资源部提交增员、补员的申请表，人力资源部通过分析职位要求

和招聘难度制订具体的招聘计划和行动方案。

第 8 条 招聘渠道

公司招聘采取的主要渠道如下。

1. 参加人才招聘会；
2. 通过媒体刊登招聘广告；
3. 通过公司主页及商业人才信息网站招聘；
4. 人才库查询；
5. 求职者自荐；
6. 公司内部员工推荐。

第 9 条 招聘信息发布

人力资源部选择合适的招聘渠道组合公开发布招聘信息。

第 10 条 人员选拔

1. 人力资源部对应聘者资料进行初步筛选，确定初试人员名单、初试时间、初试地点，并予以通知。
2. 人力资源部组织对候选人的求职动机、职业道德、工作能力等进行初步测评，确定复试人员。
3. 人力资源部协同用人部门采用面试、笔试、心理测试等多种方式，组织对初选合格人员进行复试，以测定候选人是否能够胜任职位。

第 11 条 作出录用决策

1. 人力资源部配合各用人部门对应聘者进行综合评价，并按照择优录用的原则作出录用决策。
2. 人力资源部向录用人员发送《录用通知书》。
3. 被录用人员按照公司规定的时间携带相关材料到人力资源部门报到，录用人员必须保证向公司提供的个人资料真实无误，若一经发现虚报、伪造，公司有权将其辞退。
4. 人力资源部根据公司相关规定，为员工办理入职手续。

第 4 章 人员聘用

第 12 条 新员工上岗

1. 新员工的上岗时间由用人部门确定，人力资源部负责及时通知。
2. 报到手续

新员工根据聘用通知单的要求按时到人力资源部办理各项入职手续后，由新员工所在的部门为其安排具体工作。新员工应在人力资源部办理以下手续。

- (1) 填写《员工登记表》；
- (2) 签订《劳动合同书》或《聘用协议书》；

(3) 调转人事档案及各类保险手续；

(4) 其他需要提供的资料。

3. 人力资源部应提前×天通知相关部门新员工入职事宜，用人部门应及时准备新员工所需的相关办公设备。

第13条 试用期规定

1. 新员工试用期一般为1~6个月不等，视各岗位的实际需要及员工的工作表现而定。

2. 试用期间，用人部门领导应安排好新员工的指导员，并做好绩效记录。

3. 用人部门填写《试用期考核表》，新员工经直接主管、部门经理、人力资源部门、总经理审批合格后，正式录用。

第5章 附则

第14条 本制度的拟定和修改由人力资源部负责，经总经理批准后执行。

第15条 本制度解释权属公司人力资源部。

修
订
记
录

修订标记

修订处数

修订日期

审批签字

九、员工招聘实施细则

××公司

版本

员工招聘实施细则

20××年××月

颁布部门：

执行部门：

执行日期：

第1章 总则

第1条 目的

为规范员工招聘录用程序，充分体现公开、公平、公正的原则，保证公司各部门各岗位能及时有效地补充所需要的人才，促进公司得以快速稳定发展，特制定本细则。

第2条 适用对象

公司所有招聘员工。

第3条 权责单位

1. 人力资源部门负责本制度的制定、修改、解释、废止等工作。

2. 总经理负责本办法制定、修改、废止等的核准。

第 4 条 招聘录用的原则

公司招聘坚持公开招聘、平等竞争、因岗择人、择优录用、人尽其才、才尽其用的原则。

第 2 章 招聘小组成员构成

第 5 条 公司成立招聘小组负责对人员进行筛选，小组成员至少由 3 人组成，分别来自人力资源部、用人部门、企业领导或聘请的外部人力资源专家。不同招聘阶段的面试考官人员构成是不一样的，具体情况如下表所示。

不同招聘阶段面试考官的构成

职位	初试	复试	核定
普通员工	人力资源部人员	人力资源部人员+用人部门 主管	用人单位 主管
基层管理人员	人力资源部主管+用人部门主管	部门经理+人力资源部经理	部门经理

第 6 条 中高层管理人员及公司所需的特殊人才，面试考官一般由人力资源部经理、总经理、外部聘请的专家组成，总经理拥有录用决策的最终决定权。

第 3 章 招聘需求

第 7 条 招聘工作一般是从招聘需求的提出开始的，招聘需求由各用人部门提出，主要内容包括：需要多少人，需要招聘什么样的人，将在什么时候开始招聘等。

第 8 条 各部门、下属子公司根据业务发展、工作需要和人员使用状况向人力资源部提出员工招聘需求，并填写人员需求申请表，报人力资源部审批。

第 9 条 临时的人员需求。公司因新增加业务，导致内部此工种人才不足时，各部门需及时将人员需求上报人力资源部。

第 10 条 储备人才。为了促进公司目标的实现，公司需储备一定数量的各类专门人才，例如大学毕业生、专门技术人才等。

第 4 章 招聘渠道

第 11 条 公司招聘分为内部招聘和外部招聘。内部招聘是指公司员工在获知内部招聘信息后，按规定程序前来应聘，公司对应聘员工进行选拔并对合适的员工予以录用的过程；外部招聘是指在出现职位空缺而内部招聘无法满足需要时，从社会中选拔人员的过程。

第 12 条 内部招聘。所有公司正式员工都可以提出应聘申请，且公司鼓励员工积极推荐优秀人才或提供优秀人才的信息，对内部推荐的人才公司可以在同等条件下优先录取，但不降低录用标准。

第 13 条 外部招聘。外部招聘的方式主要有通过招聘媒体（报纸、电视、电台）发布招聘信息、参加

人才招聘会、去职业介绍所登记等。

第 5 章 人员甄选

第 14 条 筛选简历。招聘信息发布后，公司会收到大量应聘人员的简历，人力资源部工作人员对收集到的简历进行初步审核，挑选出合格的应聘者，以电话或信函的方式（面试通知书）告知他们来公司参加下一环节的甄选。

第 15 条 笔试。根据招聘情况的实际需要，公司可在面试之前对应聘者先进行笔试，笔试一般包括以下内容：智力测验、专业知识技能、领导能力测验（适用于管理人员）、综合能力测验和个性特征测验。

第 16 条 面试。面试一般分为初试、复试两个环节，根据招聘职位的不同也会有第三轮甚至第四轮面试，这种情况一般适用于公司中高层人员的招聘或公司所需特殊人才的招聘。

1. 初试，主要是对应聘者的基本素质、专业技能、价值取向等方面做出基本判断。

2. 复试，根据第一轮面试的结果，人力资源部安排符合空缺职位要求的应聘者进行复试，主要是对应聘者与岗位的契合度进行考察，例如应聘者对岗位所需技能的掌握程度、综合能力素质与岗位的匹配度等方面。

第 6 章 背景调查

第 17 条 背景调查是对应聘者与工作有关的一些背景信息进行查证，以进一步确定应聘者的任职资格。

第 18 条 经公司甄选合格的人员，在公司决定录用之前，视情况可对其作相关的背景调查，调查的主要内容包括：员工学历水平、工作经历、综合素质等，这样可以在一定程度上降低公司的用人风险。

第 7 章 人员录用

第 19 条 员工录用通知。通过笔试、面试环节的选拔，经公司考核合格的应聘人员，在做出录用决策后的 3 个工作日内向其发出录用通知；对未被公司录用的人员，人力资源部也应礼貌地以电话、邮件或者信函（主要是以员工录用通知书的形式告知）的形式告知对方。

第 20 条 员工报到与试用

1. 报到。被录用员工在接到公司的录用通知后，必须在规定时间内到公司报到。若在发出录用通知的 15 天内不能正常按时报到者，公司有权取消其录用资格，特殊情况经批准后可延期报到。

2. 试用与转正。

（1）公司新进人员到人力资源部办理完相关报到手续后，进入试用期阶段，试用期为 1~6 个月不等。若用人部门负责人认为有必要，也可报请公司相关领导批准，将试用期酌情缩短。

（2）用人部门和人力资源部对试用期内员工的表现进行考核鉴定，考核主要从其工作态度、工作能力、工作业绩三个方面进行。

(3) 员工试用期即将结束时,需填写员工转正申请表,公司根据员工试用期的表现做出相应的人事决策。

(4) 为员工办理转正手续,同时用人单位和人力资源部要做好为转正员工定岗定级、提供相应待遇、帮助员工做好职业发展规划等工作。

第 8 章 招聘工作的总结与评估

第 21 条 招聘工作的总结与评估主要包括如下三项。

1. 招聘工作的及时性与有效性
2. 招聘成本评估
3. 对录用人员的评估

第 9 章 附则

第 22 条 本细则经发布之日起实施。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

十、内部竞聘管理制度

× × 公司			
版本	内部竞聘管理制度		
20 × × 年 × × 月	颁布部门：	执行部门：	执行日期：
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了规范本公司内部竞聘流程,健全公司人才选用机制,保证公司各部门、各岗位能够及时招聘到所需要的人才,特制定本制度。</p> <p>第 2 条 原则</p> <p>1. 公司管理岗位有空缺时,优先采取内部竞聘方式进行选拔,内部无适当人选或特殊人才招聘时,方可考虑外部招聘。</p> <p>2. 除特殊情况外,内部人员选拔一律采取竞聘方式。</p> <p>第 3 条 范围</p> <p>本制度适用于公司内部员工的竞聘管理。</p>			

第 4 条 组织管理

1. 人力资源部作为内部竞聘的主办单位，全面负责公司内部人力资源招聘工作。
2. 部门经理以下职位人员的竞聘工作由人力资源部组织实施。部门经理及以上职位人员招聘则由总经理直接领导，人力资源部承办。

第 2 章 内部竞聘实施办法

第 5 条 竞聘委员会

1. 竞聘委员会由人力资源部推荐，总经理核定，委员会成员至少 5 人。
2. 为避免事前沟通，竞聘委员会名单在竞聘之前不予公布。
3. 竞聘委员会评审决议应以书面形式呈报总经理审批。

第 6 条 竞聘时间

1. 年度竞聘于每年年末进行，具体时间另行通知。
2. 部门人员增编、缺编时，竞聘时间视具体需要而定。

第 7 条 竞聘流程

1. 人力资源部根据招聘岗位的职务说明书拟定内部招聘公告，经领导核准后公开向集团内部发布。
2. 公司内部所有员工（晋升或竞聘录取不满一年的员工除外）在征得直接领导同意后，均有资格向人力资源部报名申请。
3. 人力资源部首先对报名人员进行初步资格审查并剔除不合格人员。
4. 竞聘委员会通过笔试、面试、业务技能测试等多种方式对竞聘人员进行综合考核，拟定录取人员名单，交总经理审批。
5. 竞聘成功的员工应在一周之内做好工作移交，并到人力资源部办理调动手续，在规定时间内到新的部门报到。

第 3 章 附则

第 8 条 本制度的拟定和修改由人力资源部负责，报总经理审批通过后执行。

第 9 条 本制度的最终解释权归公司人力资源部。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

十一、外部招聘管理制度

× × 公司		
版本	外部招聘管理制度	
20 × × 年 × × 月	颁布部门：	执行部门： 执行日期：
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为规范本公司外部招聘流程，更准确地引进符合公司发展需要的人才，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 原则</p> <p>1．公开招聘</p> <p>2．全面考核</p> <p>3．择优录用</p> <p>第 3 条 范围</p> <p>本制度适用于公司外部员工的招聘管理。</p> <p>第 2 章 外部招聘实施办法</p> <p>第 4 条 招聘渠道</p> <p>外部招聘要根据职位级别和岗位要求的不同采取相应的招聘渠道。主要招聘渠道有：校园招聘、媒体广告招聘、人才招聘会、猎头公司、网络招聘、委托中介机构招聘等多种方式。</p> <p>第 5 条 招聘流程</p> <p>1．选定招聘渠道，采用相应的招聘方式对外发布招聘信息。</p> <p>2．由人力资源部接收应聘材料，并根据招聘部门对招聘人员素质和技能的要求进行初步筛选。</p> <p>3．对于初选合格人员，人力资源部向其发送面试通知。</p> <p>4．初试由人力资源部人员和用人部门共同完成，主要是对应聘人员的智力、品德、经验、能力等进行综合考察和评价，确定合格人员进入复试。</p> <p>5．复试由用人部门分管领导、人力资源部相关人员、资深专业人士组成的复试小组进行，复试将采取面试、笔试、心理测试等多种方式，并最终确定录用人选。</p> <p>6．被录用人员按照公司规定时间、携带规定材料到人力资源部门报到，如在录用通知规定期限不能报到者，取消录用资格；特殊情况除外。</p> <p>7．外部招聘员工在经正式聘用之前，首先要经过岗前培训和试用上岗，试用期满经有关部门审核之后</p>		

正式办理聘用手续。

第 3 章 附则

第 6 条 本制度的拟定和修改由人力资源部负责，经总经理批准后执行。

第 7 条 本制度的最终解释权归公司人力资源部。

修
订
记
录

修订标记

修订处数

修订日期

审批签字

十二、新进人员任职细则

× × 公司

版本

新进人员任职细则

20 × × 年 × × 月

颁布部门：

执行部门：

执行日期：

第 1 条 招聘申请

各部门如因工作需要需增补人员时，需根据业务发展和人员使用状况拟定招聘人员的职务名称、人数、任职资格要求等内容，填具《人员增补申请书》，呈经理核准后交人力资源部依程序办理，人力资源部应于半月内完成招聘。

第 2 条 员工招聘

1. 主管部门：人力资源部作为招聘的主管部门全面负责公司员工招聘工作。

2. 成绩评定：应聘人员均应先通过公司笔试和面试考核。其中笔试成绩在招聘中所占比例为 30%，面试成绩所占比例为 70%。

3. 招聘录用

(1) 经审核评定后，未被录取人员由人事行政部发出致谢函，并将其资料归入储备人才档案，以备不时之需。

(2) 经评定被录取人员，人力资源部及用人部门主管在商谈入职时间后发出录用通知，做好职前培训计划以及相关准备工作。

第 3 条 人员录用

1. 新进人员报到时应缴验学历证件和其他证明文件，并提交身份证复印件、学历证书复印件、个人体检报告、一寸免冠照片 2 张，填写人事资料卡，签订试用期合同和保密协议。

2. 被录用员工与公司签订《劳动合同》，员工劳动合同由人力资源部统一建档管理。

第4条 试用期管理

1. 试用开始：新进员工经人力资源部进行公司文化、制度培训后，由人事行政专员向其介绍本公司的领导和同事，并将其引至用人部门报到。

2. 试用期限：1~6个月不等，从入职之日算起。

3. 试用期待遇：新进员工试用期间薪资依公司薪级表标准核支，试用期间年资、考勤、奖惩均予并计。

4. 试用期考核：试用期员工主管及考核人员对新进员工的工作态度、工作能力、工作绩效进行考核，并填写考核鉴定，合格者公司正式聘用，试用期表现不合要求者，部门主管认为没必要继续试用时，依据试用期合同规定可提前考核，停止试用。

5. 劳动合同正式签订后，在本公司服务未满一年，故意旷工离去者视为自动离职，冻结其工资，并依所签订合同追究其责任。

6. 公司可根据员工绩效考核情况、实际工作能力等因素对员工给予晋升并提薪，提薪额度视具体岗位、责任轻重等而定。

第5条 转正

1. 待转正人员的直接领导对其进行考核，并填写《试用期员工绩效考核表》。

2. 待转正人员的再上一级领导对员工试用期考核结果进行审批，并确定员工转正薪资，填写《试用期转正定级表》。

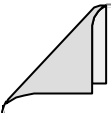
第6条 附则

本细则拟定和修改由人力资源部负责，经公司总经理批准后实行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

第七章 笔试与面试

一、销售人员笔试试题

 文案名称	× × 公司销售人员笔试试题	受控状态	
		编制部门	

一、选择题

1—13 题为单选题，14—15 为多选题。

1. 2、4、6、8、(A)

A. 10 B. 11 C. 12 D. 14

2. 找出不同类的一项 (B)

A. 铁锅 B. 米饭 C. 勺子 D. 盘子

3. 一个西瓜切三刀最多能切成 (C) 块

A. 4 B. 6 C. 8 D. 16

4. 现要在马路的一侧种树，马路长 50 米，每隔 5 米种一棵树，那么请问，一共需要种植 (D) 棵树

A. 8 B. 9 C. 10 D. 11

5. 组合策略 (4P) 不包含哪一项 (A)

A. 广告策略 B. 价格策略 C. 渠道策略 D. 促销策略

6. 企业只推出单一产品，运用单一的营销组合，力求在一定程度上满足尽可能多的顾客的需求，这种战略是 (A)

A. 无差异市场营销战略 B. 密集市场营销战略

C. 差异市场营销战略 D. 集中市场营销战略

7. 指出下列哪种市场是不可扩张市场 (D)

A. 儿童玩具市场 B. 家用电器市场 C. 烟草市场 D. 食盐市场

8. 中国服装设计师李萍设计的女士服装以典雅、高贵享誉中外，在国际市场上，一件“李萍”牌中式旗袍售价高达 1 千美元，这种定价策略属于 (A)

A. 声望定价 B. 基点定价 C. 招徕定价 D. 需求导向定价

9. 产业购买者往往这样选择供应商：你买我的产品，我也买你的产品，这种习惯做法称为 (D)

A. 直接购买 B. 冲动购买 C. 往返购买 D. 互惠购买

10. 企业产品的市场表现优于（劣于）主要竞争对手的核心原因是（D）

- A. 产品价格低于（高于）主要竞争对手产品
- B. 产品功能多于（劣于）主要竞争对手产品
- C. 本企业市场宣传优于（劣于）主要竞争对手企业
- D. 对主要客户群偏好的掌握优于（劣于）主要竞争对手

11. 当客户出现有规律的投诉时，应该优先从哪些环节着手系统性解决问题（A）

- A. 售后服务人员的素质和严格规范的流程
- B. 营销方案的调整
- C. 制订完善的索赔补充计划
- D. 产品研发

12. 企业产品的市场份额主要是由以下哪个因素决定的（A）

- A. 具有共同特征的客户数量
- B. 企业产品价格的竞争力
- C. 企业产品特征优异程度
- D. 企业投放广告数量

13. 企业在调整和优化产品组合时，依据情况不同可选择以下策略（ABCD）

- A. 扩大产品组合
- B. 缩减产品组合
- C. 产品延伸
- D. 产品大类现代化

14. 根据消费者消费习惯划分，消费品可分为以下几类（BCDE）

- A. 公用品
- B. 便利品
- C. 选购品
- D. 特殊品
- E. 非渴求品

二、简答题

1. 作为销售人员，你认为自己应该具备何种能力？

2. 在促销力度不强的情况下，你如何销售品牌知名度不高而价位又与知名品牌同类竞品相差无几的中高档新产品？

3. 公司派小张到北美的某一个小岛上推销鞋，小张回来说：“推销不了鞋，那个小岛上的人们根本就不穿鞋。”公司又派小李去了，小李回来说：“那个小岛上的人们都不穿鞋，市场好大呀！”作为销售人员，你会得到什么启示？

4. 刘老板已经同意经销公司产品，并答应你三天内可以打款进货，但到第四天他还没有打款。当你打电话或上门拜访他时，他又以种种原因推脱说这几天很忙过几天就打款。请问你该怎么让刘老板尽快打款？

5. 你对自己的人生是如何规划的，你预计在公司工作多长时间？

三、论述题

1. 请您介绍一个您认为以前工作、生活、学习中最成功的案例，并详细分析成功的原因。

2. 您是如何面对压力的，如果您进入公司两个月仍没有销售额，您会怎么想？怎么办？

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、行政秘书笔试试题

文案名称	× × 公司行政秘书笔试方式题	受控状态	
		编制部门	

一、单项选择题

一般智力测验（1~5 题）

1. 3、5、9、17、（ B ）

A . 29 B . 33 C . 30 D . 40

2. 现有 37 名人员需要渡河，只有一只小船，每船每次只能载 5 人，请问需要（ C ）次才能渡完

A . 7 B . 8 C . 9 D . 10

3. 如果 4 个矿泉水空瓶可以换一瓶矿泉水，现有 15 个矿泉水空瓶，不交钱最多可以换矿泉水（ C ）。

A . 3 瓶 B . 4 瓶 C . 5 瓶 D . 6 瓶

4. 甲乙丙丁 4 个小孩在外面玩耍，其中一个小孩不小心打碎了邻居家的一块玻璃，邻居家的主人过来，想问问是谁打破的玻璃。

甲：“是丙打碎的。”

乙：“不是我打碎的。”

丙：“甲在说谎。”

丁：“是甲打碎的。”

他们 4 个人中只有一个人说的是真话，其余三个都是假话。

请问：是谁打碎的玻璃（ B ）

A . 甲 B . 乙 C . 丙 D . 丁

5. 甲、乙、丙三人买书共花费 96 元钱, 已知丙比甲多花 16 元, 乙比甲多花 8 元, 则甲、乙、丙三人所花的钱的比是 (D)。

A. 3 : 5 : 4 B. 4 : 5 : 6 C. 2 : 3 : 4 D. 3 : 4 : 5

语言理解能力 (6 ~ 11 题)

6. 随着工业的发展和人口的增长, 排放的废污水量也相应地 (A) 增加, 从而导致了许多江、河、湖、海及地下水受到严重污染。

A. 迅猛 B. 急剧 C. 迅速 D. 剧烈

7. 他对武侠小说的 (D), 使他不再专心学习, 以至于学习成绩出现很大的退步。

A. 热爱 B. 爱好 C. 痴迷 D. 迷恋

8. 下面 4 句话中, 有歧义的一句是 (D)

A. 天桥拐角处坐着一位老人, 盘腿而坐, 吹着一个小口风琴

B. 他仿佛看见父亲发怒的眼睛责备地望着他

C. 他对你说的一番话, 我看你一句都没听进去

D. 我已经和你父亲说好了, 周末咱们一块去

9. 甲比乙大, 乙小于丙, 则可推断出 (C)

A. 甲大于丙 B. 甲小于丙 C. 无法确定甲与丙的大小 D. 以上说法均不正确

10. 小林认为自己的领导从来不会认为他在日常工作中不是一个兢兢业业的员工。

请问: 小林的领导认为小林是不是一个兢兢业业的员工 (B)

A. 不是 B. 是 C. 没表明态度 D. 不太好说

专业知识测试 (12 ~ 24 题)

11. 秘书人员要具有 (A) 的美德

A. 谦虚谨慎 B. 惟命是从 C. 谨小慎微 D. 察言观色

12. 各行各业都有自己的职业道德, 秘书人员也须加强职业道德修养, 其中很重要的一条是不可 (C)

A. 有自己的想法和创新 B. 更多地考虑自己的私人利益

C. 假借上级的名义以权谋私 D. 做好自己分内的事情, 对公司的其他事情漠不关心

13. 做会议记录时, 除了要把可有可无或重复的语句删去, 还要尽可能做到既注重精, 又注重详, 则需采用 (B) 记录法

A. 纲要 B. 精详 C. 精要 D. 补充

14. “人定一”(人定胜天) 采用了汉字速记中的 (A) 略写法。

A. 成语 B. 熟知 C. 词组 D. 多音节词

15. 秘书人员不准向客人索要礼品, 如对方主动赠送应婉言谢绝, 无法谢绝的应该 (B)
- A. 收下归自己所有 B. 收下后上交公司 C. 及时汇报 D. 先收下, 后退回
16. 秘书接待工作的3项主要任务分别是: 安排好来宾的工作事宜、接待工作和 (D)
- A. 学习 B. 参观访问 C. 培训活动 D. 业余文化娱乐活动
17. 在接待工作中, 最常使用的接待规格是 (C)
- A. 高格接待 B. 低格接待 C. 对等接待 D. 参照以往的接待规格而定
18. 对档案存放进行管理和维护档案完整与安全的活动属于档案 (B)
- A. 整理工作 B. 保管工作 C. 统计工作 D. 分析工作
19. 档案部门的检索工具, 按照编制的方法, 其中之一是 (B)
- A. 人名索引 B. 指南 C. 全宗指南 D. 案卷目录
20. 立卷类目是 (C)
- A. 案卷名册 B. 移交目录 C. 案卷目录 D. 分类归卷方案
21. 根据有关规定, 我国档案保管期限的档次分为 (B)
- A. 永久、定期 B. 永久、长期、短期
- C. 永久、长期、短期、不归档 D. 永久、长期、短期、不移交
22. 标引一份公文文稿, 首先是从 (C) 开始
- A. 分析主题 B. 查表选词 C. 审计文稿 D. 概念组配
23. 多级上行文 (D)
- A. 在少数特殊情况下才可以采用 B. 是上行文最基本的行文方式
- C. 是上行文一般使用的行文方式 D. 只有在少数十分特殊的必要情况下才可以采用
24. 通用文书中指挥性文书有 (A)
- A. 命令、指示、决定、条例等 B. 命令、指示、决定、批复等
- C. 命令、指示、决定、规定等 D. 命令、批示、决定、办法等

二、多项选择题

主要用于考察对专业知识的掌握程度

1. 接待工作中的握手礼仪要求 (A B C D)
- A. 距离受礼者约一步, 上身略向前倾 B. 四指并拢, 拇指张向受礼者
- C. 两足立正, 伸出右手 D. 由年长者、身份地位高者、女性先伸手
2. 文档检索的方法主要有 (A B C D)
- A. 按事件主题检索法 B. 按部门机构检索法

C. 地区检索法

D. 时间检索法

3. 对一般秘书部门而言, 保密工作的主要内容包括 (A B C)

A. 文件保密

B. 会议保密

C. 一般工作保密

D. 来访保密

4. 为安排好领导的参观活动, 应做好 (A B C) 准备

A. 物质

B. 思想

C. 资料

D. 保健

5. 会议的名称可以由以下几个部分构成 (A B C)

A. 主办单位的名称

B. 会议的主题

C. 内容及会议的性质

D. 会议的范围

三、简答题

1. 您认为秘书人员的主要工作职责是什么? 如果您现在已经成功地得到这个职位, 您打算如何做好自己的本职工作?

测评要点: 计划分析能力

语言表达能力

2. 您认为一个合格的秘书应该具备哪些素质?

测评要点: 对基本知识的掌握程度

3. 您工作表现很好, 也因此得到了领导的赏识, 但却遭到了同事的异议, 在这种情况下, 您怎么解决这一问题?

测评要点: 应聘者的人际沟通能力

4. 在工作中, 如果领导交给您一项工作, 而您知道那是错误的, 此时, 您打算怎么办?

测评要点: 解决问题的能力

综合素质

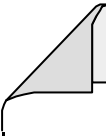
四、写作

即将到年底, 公司召开年会, 现总经理让您写一份年会发言稿, 字数要求: 500 ~ 800字。

测评要点: 公文写作能力

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

三、行政人事笔试试题

 文案名称	× × 公司行政人事笔试试题	受控状态	
		编制部门	

一、单项选择题

1. 按规律填数：1, 2, 2, 3, 4, 6 (C)。

A. 7 B. 8 C. 9 D. 10

2. 甲对乙说：当我的岁数是你现在的岁数时，你才 4 岁。乙对甲说：当我的岁数到你现在的岁数时，你将有 67 岁。甲乙现在各有 (B)。

A. 45 岁, 26 岁 B. 46 岁, 25 岁 C. 47 岁, 24 岁 D. 48 岁, 23 岁

3. 高峰体验指的是人在追求自我实现时所体验的一种臻于顶峰而又超越时空与自我的心灵满足感与完美感，这种感觉只可意会不可言传。下列不属于高峰体验的是 (C)。

A. 运动员登上奥运冠军领奖台时的心理体验

B. 科学家获得诺贝尔奖时的心理体验

C. 观众见证人类首次踏上月球时的心理体验

D. 通过十年寒窗苦读，收到理想大学录取通知书时的心理体验

4. “印者，信也。”从印章问世时起，作为一种工具，印章的主要功能是 (C)。

A. 封存物品 B. 递送物件 C. 信用凭证 D. 办理结算

5. 人事行政的首要功能是 (A)。

A. 计划功能 B. 决策功能 C. 组织功能 D. 指挥功能

6. 下列不属于内部招聘方法的是 (B)。

A. 员工推荐 B. 人才招聘会 C. 发布职位公告 D. 人力资源技能清单

7. 招聘的基本程序是 (C)。

招聘准备 招聘评估 招聘信息的发布 人员选拔 录用决策

A. B. C. D. E.

8. 工作分析的方法不包括下列哪一种 (D)。

A. 工作日志法 B. 问卷调查法 C. 观察法 D. 职业倾向测试

9. 当企业处于技术和经济快速变化的时期或萧条期时，企业的培训开发应该 (A)。

A. 制订阶段性的培训计划 B. 实施长期计划

C. 长期不变

D. 根据过去的经验制定

10. 管理技能培训的重点总是指向 (A)。

A. 在职培训 B. 工作轮换 C. 岗外培训 D. 管理技能

二、多项选择题

1. 人力资源规划的目标包括 (CD)。

A. 改善组织内部薪酬福利制度 B. 建立更合理的激励和约束机制

C. 充分利用现有人力资源 D. 预测组织中潜在的人员过剩或人力不足

2. 招聘工作的基础和前提 (A D)

A. 工作分析 B. 制订招聘计划 C. 制定招聘策略 D. 人力资源规划

3. 工作分析信息的主要来源 (ABC)。

A. 岗位任职者提供的信息 B. 工作人员到工作岗位现场观察

C. 任职者直接领导提供的信息 D. 工作分析者自己根据相关信息得出的结论

4. 与外部招聘相比，内部招聘的优点有（ B C ）

A. 为企业注入新鲜血液, 吸收新观念 B. 员工能较快地适应新工作

C. 提高员工忠诚度 D. 招聘成本较高

5. 泰勒主张用科学的方法确定工作中的每一个要素，减少动作和时间上的浪费。这种工作设计方法 (ABD)。

A. 从经济的角度看,效率较高

B. 使工作更加机械化

C. 重视人在工作中的地位

D. 使人更加厌倦工作, 导致怠工、旷工、离职甚至罢工等恶性事件

三、简答题

1. 人力资源管理的主要职能有哪些？

2. 招聘的主要渠道及各自的优缺点？

3. 培训需求分析的主要方法？

4. 简述招聘的流程。

四、论述题

不少人认为最好的招聘策略就是提供高薪，只要薪水给得高，就不愁没有好的人才；也有的公司在抱怨人才都被竞争对手挖走了，主要原因就是竞争对手给的薪水比较高。从表面上看，人才是会向回报高的企业流动，似乎有钱就能买到人才，但如果仔细分析就会发现，问题其实并不是那么简单。也有一些公司认为，高薪留不住人才，因为为钱而来者便会为钱而去。您是如何看待这个问题的？

五、案例分析

招聘最适合的人才而不是最优秀的人才为企业招聘众所周知的道理，可在实际招聘过程中，招聘效果却是令众多人力资源经理头疼的问题。

1. 某民营公司位于华北地区，公司发展迅速，急需招聘如下人员：副总经理 1 名、专业技术人员 6 名、基层管理者 5 名。现公司在报纸上发布了招聘信息，并且参加了当地的人才招聘会。

请问：(1) 该公司通过以上两种渠道能否达到预期招聘效果？并说明理由。

(2) 该公司的招聘渠道选择是否合理？如果不合理，请您为该公司制定一个招聘策略。

2. 某企业现有员工 190 人，分设正副总经理各 1 人、综合办公室 4 人、业务部 8 人、财务部 4 人、设计部 6 人、生产采购部 4 人、储运部 2 人、工程服务部 80 人、质检部 6 人。生产部下辖 A 产品生产车间 30 人、B 产品生产车间 30 人、维修车间 10 人，储运部下辖成品库房 2 人、配件库房 2 人。A 产品生产车间产品单一、数量大、流水线作业；B 产品车间生产整机设备，数量少，工序多，采用计件工资制；其他部门都采用绩效工资制；其中工程服务部人员需要常驻全国各地的工程现场提供设备维修服务，不定时工作，需要考虑相关补助情况。

请根据上述情况为企业设计《薪酬体系》、《绩效考评体系》各一套（写清主要部分即可），按企业月人均工资总额 2 000 元为标准确定各种比例关系。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

四、基层管理人员笔试试题

文案名称	× × 公司基层管理人员笔试试题	受控状态	
		编制部门	

一、单项选择题

1. 按规律填数：2, 1, 2, 2, 4, (C)

A. 2 B. 6 C. 8 D. 12

2. $173 \times 173 \times 173 - 162 \times 162 \times 162 =$ (D)

A. 926 183 B. 936 185 C. 926 187 D. 926 189

3. 父亲把所有财产平均分成若干份以后全部分给儿子们，其规则是长子拿一份财物和剩下的十分之一，次子拿两份财物和剩下的十分之一，三子拿三份财物和剩下的十分之一，依次类推，结果所有儿子拿到的财物都一样多，请问父亲一共有 (B) 个儿子。

A. 8 B. 9 C. 10 D. 11

4. 现有一项工作任务，甲单独完成需要 4 小时，乙单独完成需要 6 小时，那么请问：甲乙两人同时完成共需 (B) 小时

A. 3 B. 2.4 C. 4 D. 5

5. 下面词语中，对领导的作用描述不太贴切的是 (D)

A. 领头羊 B. 龙头 C. 教练 D. 执行者

6. 经济增长率代表的发展速度是相对数，不等于经济发展。不同地方 GDP 增长 1%，基数小的比基数大的要容易得多，经济状况差的比经济状况好的要难得多。对这段话，理解不正确的是 (C)

A. 不能过于相信增长率 B. 增长率高并不代表经济状况好

C. GDP 总数越大，经济增长率越高 D. 经济发展比经济增长率的内涵大

7. 市场体系的三大支柱是 (B)

A. 商品市场、技术和信息市场、房地产市场

B. 商品市场、资本市场、劳动力市场

C. 资本市场、技术和信息市场、劳动力市场

D. 生产资料市场、期货市场、技术和信息市场

8. 有天府之国美称的是 (A)

A. 成都 B. 重庆 C. 上海 D. 杭州

9. 双因素理论的提出者是 (B)

A. 马斯诺 B. 赫兹伯格 C. 亚当斯 D. 斯金纳

10. 根据确定的年度生产总目标, 将目标完成情况作为年度评奖和提拔重用人才的标准, 以达到调动员工工作积极性的目的, 这种激励方法称为 (C)

A. 情感激励法 B. 物质激励法
C. 目标激励法 D. 参与激励法

二、多项选择题

1. 组织结构设计应遵循 (ABCDE)

A. 集权与分权统一 B. 目标统一性
C. 责、权、利相结合 D. 控制幅度原则
E. 统一指挥原则

2. 合同订立的两个过程为 (AC)

A. 要约 B. 双方协商 C. 承诺 D. 签字

3. 属于人才测评评价中心的方法是 (ABCD)

A. 无领导小组讨论 B. 文件筐测验 C. 管理游戏 D. 角色扮演

4. 拉动经济增长的需求包括 (ABD)

A. 投资需求 B. 消费需求 C. 储蓄需求 D. 出口需求

5. 市场机制主要包括 (D), 其中, 核心机制是 ()

经营机制 价格机制 供求机制 竞争机制

A. , B. , C. , D. ,

三、简答题

1. 作为一名领导者, 要懂得如何授权与分权给下属, 请联系实际工作谈谈您是如何实施的。

2. 谈谈您对学习型组织的理解。

四、案例分析

您是技术部门的负责人, 现部门有一名员工, 工作表现中等偏上, 但他更大的兴趣是想到市场部门做企划工作, 而如果他全身心地投入到现在的工作中去, 其成绩会更好。您作为部门负责人, 将如何比较妥善地解决这个问题?

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

五、销售人员面试试题

1. 销售人员面试试题样例（一）

销售人员须具备较强的客户服务意识、灵活的沟通技巧、较强的销售能力和工作积极主动等素质，下面列举的这些面试问题可以用于测试销售人员的这些能力。具体内容如下表所示。

销售人员面试试题样本

考察内容	面试试题
销售能力	1. 自我介绍
	2. 对自己最为熟悉的产品作一下介绍
	3. 对考场周围的任意一件物品作即兴推销
商务谈判 沟通能力	1. 请举一个说明你成功地说服别人按照你的想法去做事情的事例
	2. 请讲述你曾遇到的最困难的一次销售经历，期间，你是如何与客户沟通的
	3. 现场模拟：与某公司的采购经理进行业务谈判
工作经验	1. 描述某一具体业务的销售流程
	2. 如果让你对新员工以销售为主题进行培训，你的主要内容如何安排
	3. 在工作过程中，你是如何开发新客户和维持老客户的
求职动机	你为什么来应聘这个职位
道德品质	如果你的一位客户无意中落下一个文件夹，其中有很多对你来说是很重要的商业信息，你打算怎么做
团队合作	你的一位同事工作能力和业绩都不如你，可最近得到了提升，你如何对待此事
工作主动性	请举一个本属于你的上级领导分内的工作而他却没有做，你主动完成的事例
情绪控制能力	当你对客户进行推销时，遭到多次拒绝，你如何调整自己的心态
应变能力	你做出了一个较大的决定，而事情的发展却事与愿违，你如何处理

2. 常见销售人员面试样例（二）

常见销售人员面试问题

1. 人们购买产品的三个主要原因是什么？
2. 你如何看待拓展业务中的唱歌、喝酒等与业务无关的事情？
3. 对于销售你最喜欢和最不喜欢的是什么？为什么？
4. 你认为什么样的素质和技能才能使你从众多的销售人员中脱颖而出？
5. 你认为你的性格当中哪些是最适合或者最阻碍销售工作的？
6. 你最典型的一个工作日是怎样安排的？
7. 请你用 3 分时间推销一件产品给我。
8. 谈一下你曾遇到的最困难的销售经历，你是如何劝说客户购买产品的？
9. 请描述一下我们公司现阶段面临的市场竞争？
10. 你所使用的典型销售方法和销售技巧有哪些？
11. 如果公司给你定的销售任务很重，完成任务的时间又很紧，你用什么办法确保完成销售任务？
12. 你是否有超额完成销售目标的时候，你是怎样取得这样的业绩的？
13. 一般而言，从你和客户接触到最终销售的完成需要多长时间？这个时间周期怎样才能缩短？
14. 你怎样才能把一个偶然购买你产品的人变成经常购买的人？
15. 当你接管了一个新的行销区或一新的客户群时，怎样才能使这些人成为你的固定客户？
16. 假如你遇到这样一种情况：你的产品和服务的确是某公司需要的，但是那家公司内部很多人强烈要求购买质量差一些但价格便宜的同种产品。客户征求你的意见，你该怎样说？
17. 你希望与什么样的上级共事？希望公司给你怎样的发展空间？

六、采购人员面试试题

采购人员面试试题

1. 采购员的基本职责有哪些？
2. 采购工作的基本流程有哪些？
3. 为什么选择做采购？采购人员的价值体现在哪里？
4. 如果你作为一名采购员,你将如何开展工作？
5. 如果你经手的某个产品库存过大，出现滞销，该怎么办？
6. 采购如果遇到交期延误、缺料状况时，如何采取紧急补救措施以减少损失？

7. 采购可采取哪些合理措施降低费用及增加利润？
8. 经常有客户插急单，一个优秀的采购人员应该怎么做？
9. 现在生产部门急需物料，而现有供应商突然提价，作为采购人员的你应该怎么办？
10. 老供应商每次报价都略高于新供应商，但沟通后又同意适当降低，应如何处理这种情况？
11. 你如何看待采购中的回扣问题？
12. 供应商提供的物料有问题时如何处理？
13. 你是否了解仓储部门和物控部门的运作？
14. 如果你的一个亲戚完全满足作为公司供应商的条件，而且价格和质量都不错，在这种情况下，你会选择他作为供应商吗？为什么？
15. 除了工资，还有什么福利最吸引你？

七、管理人员面试试题

1. 管理人员面试试题样例（一）

对管理人员的考察一般从管理能力、决策分析能力、团队领导能力、情绪控制能力等方面展开，其面试试题的内容如下表所示。

管理人员面试试题样本

考察内容	面试试题
管理意识	1. 谈谈对管理的理解
	2. 企业文化的作用
	3. 企业良好发展需具备哪些条件
管理技巧	1. 如何处理部门之间的矛盾
	2. 如何调动员工工作积极性
管理风格	如何对下属授权
	请描述一下您是如何对员工进行管理的，并举个例子说明
决策能力	现有一个项目，急需请总经理批示，而总经理一时联系不上，您会怎么处理
监控能力	如何监控和支持下属的工作
团队管理能力	如何领导一个高效的团队
学习和知识更新的速度	是否经常阅读管理书籍
情绪控制能力	如果我们公司决定淘汰你，你认为您面试表现中所反映出来的不足之处在哪里，

以至于我们做出那样的决定

2. 管理人员面试试题样例（二）

管理人员面试试题

1. 你认为一个合格的管理者，应该具备哪些基本素质？
2. 一家企业要取得进步，哪些方面是决定性的？
3. 你认为本行业未来十年面临的重大难题是什么？你打算如何应对？
4. 你认为你所应聘的职位与你的部门或公司的战略有什么关系？
5. 儒家强调以仁义治国而道家强调以制度治国，你会如何取舍？
6. 在工作中，你如何对下属进行授权？
7. 你是如何监督和支持下属员工开展工作的？
8. 您怎样处理与其他部门之间的矛盾？
9. 开始与一批新人共同工作时，你将如何了解他们？如果作为一名部门管理人员，你将如何领导和团结团队成员？
10. 有人认为事必躬亲的管理者一定不是一个好的管理者，你对此有何看法？
11. 你通常怎样制订和监控一项大型的计划？
12. 你的下属没有按时完成任务，上司责备下来，你应该如何应对？
13. 最近读过的管理方面的书籍有哪些？
14. 在工作中，要你的客户、上级、同事接受你的工作思路和决定时是否遇到过困难，你是如何处理的？
15. 海上战争：将军要攻打敌方战船，夜里他偷偷登上敌船，用手抹了一下敌船的一个角落，居然没有一点灰尘，于是他决定放弃攻打。这个例子说明了什么？

八、文秘助理人员面试试题

文秘助理人员面试问题

1. 用 3 个词概括一下你自己？
2. 请说说你是如何安排一天的工作的，你用了哪些方法和技巧？
3. 用什么具体的方法来确定你的工作重点？为什么？
4. 如果你是考官，你觉得具备怎样的素质才适合这个职位？
5. 对于这项工作，你认为有哪些可以预见的困难？

6. 公司把日常行政事务交由你负责,你应该怎么做?
7. 向一个比自己年轻的人汇报事情,你感觉怎样?
8. 如果一个客户怒气冲冲地打电话过来,要找总经理,你该怎么办?
9. 如果让你安排一次例会,你认为应特别注意哪些问题?
10. 公司上级主管要来检查,你认为应该做哪些准备?
11. 上司让你按照他的方法去完成一件事情,但你发现他的方法并不一定好,而你有更好的方法,这时你会怎么做?
12. 如果你准备了 10 个人的会议室但来了 13 个人开会,你将会如何处理?
13. 总经理在办公室里会见一位重要客人,并要求不被打扰,但此时有份紧急文件需要总经理批示,你将如何处理?
14. 请讲一个你必须为一位高层主管完成一项重要任务的经历。有时,为了做好这项工作,需要老板的参与,但是老板不在,你该怎么办?
15. 请问你对加班有何看法?
16. 你找工作最重要的考虑因素是什么?

九、客户服务人员面试试题

1. 客户服务类人员面试问题样例(一)

从事客户服务类工作需要具备良好的工作态度和心理素质,面试试题的设计如下表所示。

客户服务类工作面试试题样本

考察内容	面试试题
服务理念	你如何理解“顾客就是上帝”这句话
沟通能力	1. 请举一个事例:一个客户起初非常不满意公司的服务,但后来成为您的忠实客户。您是如何做的
	2. 请举一个事例:你如何成功地处理一个较大客户的投诉
工作原则性	当顾客提出明显不合理的要求时,你通常是如何处理的
工作经验	1. 你觉得服务型行业的服务重点在哪些方面
	2. 你在工作中如何理解和运用“二八”原则
	3. 你是如何对顾客进行划分的

2. 客户服务人员面试问题样例（二）

客户服务人员面试试题

1. 你认为一个优秀的客户服务人员应具备哪些素质？
2. 你觉得客户服务在企业发展中处于一个什么样的位置？
3. 很多人都把客户服务的重点放到处理客户投诉上，你认为这种策略的问题在哪里？
4. 在客户服务过程中，公司的政策和规定起着什么样的作用？
5. 请谈谈客户投诉的处理流程？
6. 客户服务工作的重点是什么？
7. 当你面对一个对你咆哮的客人时，你应该如何处理？
8. 如果客户对所发生事情的判断是完全错误的，你应该如何处理？
9. 由于客户服务工作会带来很多压力，你将如何排解压力，使之不影响到你与客户的沟通？
10. 在过去，你有没有成功地解决过比较难解决的客户投诉？请详细谈谈。
11. 请讲一次这样的经历：你使一个非常不满的客户改变了看法。你是怎样使客户回心转意的？
12. 与你打交道的一位客户要求解决问题的方法和公司利益发生冲突，你将如何解决这个矛盾？
13. 你在与客户接触过程中，客户向你提出了一个你回答不了的技术问题，你当时又无法与其他人员联系，这种情况下你该怎么办？
14. 统计数字表明，19 个客户中只有 1 个客户会投诉，而其他 18 人尽管不满意也不会说什么，但再也不会购买你的产品了。你将怎样鼓励沉默的客户发表自己的看法？
15. 你认为质量和客户服务的关系是什么？
16. 你对自己未来 3 年的规划是怎样的？你打算如何来实现？

十、面试评估表

1. 面试评估表（一）

编号：

日期： 年 月 日

应聘者姓名		应聘职位		应聘部门	
第一次面试		第二次面试		第三次面试	
应聘者素质评估					
考核项目	考核内容			面试者评分 1 差 2 一般 3 好 4 良 5 优	
仪容打扮	衣着打扮是否得体				
言行举止	身体语言是否适度				
专业知识	专业知识掌握程度				
沟通能力	语言表达能力				
团队精神	是否有较好的合作意识				
创造能力	有无自己独到的想法和思维				
总体评价	考核人：				

2. 面试评估表（二）

应聘者姓名		性别		年龄	
毕业院校		专业		学历	
应聘职位		应聘时间			
考评项目	权重	考核内容	分值	考核得分	
仪容仪表	10%	穿着打扮	5		
		气质	5		
知识技能与工作经验	40%	专业知识	10		
		专业技能	10		
		相关知识	10		
		实际工作经验	10		
个人能力	40%	语言表达能力	10		

		解决问题能力	10			
		应变能力	10			
		创新能力	10			
工作态度	10%	工作主动性	5			
		工作责任感	5			
面试评价	考核得分	90 ~ 100	80 ~ 89	70 ~ 79	60 ~ 79	60 分以下
	录用决定	予以录用	有待进一步考核	不予考虑		

填表说明：本表格用于面试官在面试过程中对应聘者进行评价记录。

3. 面试评估表（三）

应聘者姓名			性别		年龄	
毕业院校			专业		学历	
应聘职位			应聘时间			
评价项目			评定等级			
			A-优	B-良	C-好	D-一般
仪表、仪态						
专业知识技能的掌握情况						
工作经验与应聘职位的关联程度						
语言表达能力						
分析判断能力						
应变能力						
情绪控制能力						
综合评价	人力资源部	评价				
		录用决策	予以录用	储备	不予考虑	
	用人部门	评价				
		录用决策	予以录用	储备	不予考虑	
	总经理	评价				
		录用决策	予以录用	储备	不予考虑	

十一、面试综合考核表

应聘者姓名		性别		应聘职位	
所属部门		工作地点		评估日期	
一、能力素质评价					
能力	个人得分				
	1 (差)	2 (较差)	3 (一般)	4 (良好)	5 (优秀)
领导能力					
计划分析能力					
判断决策能力					
目标管理能力					
开拓能力					
客户服务意识					
影响力					
二、综合评价					
优点：1 .					
2 .					
3 .					
缺点：1 .					
2 .					
三、建议					
<div> <input type="checkbox"/> 录用 <input type="checkbox"/> 待定 <input type="checkbox"/> 基本不符合条件 </div>					
评估者：					
日 期：					

十二、招聘笔试管理制度

× × 公司		
版本	招聘笔试管理制度	
20 × × 年 × × 月	颁布部门：	执行部门： 执行日期：
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了规范本公司笔试考核工作，使公司的笔试管理更科学化、制度化，确保招聘到适合公司发展的优秀人才，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>有关应聘者笔试与甄选的事项均按照本制度相关规定处理。</p> <p>第 2 章 笔试实施管理规定</p> <p>第 3 条 笔试出题人的选择要根据笔试考察内容的不同而有所区别。具体内容如下图所示。</p> <div data-bbox="365 1075 1291 1433"> <pre> graph TD A[笔试出题人选择] --> B[考察内容] B --> C[业务知识技能] B --> D[综合知识] B --> E[综合能力] C --> F[用人部门] D --> G[人力资源部] E --> G </pre> </div> <p style="text-align: center;">笔试出题人选择</p>		
<p>第 4 条 笔试试卷的设计要坚持贯彻选拔人才的目标，并充分重视知识的实际运用能力，尽量多用案例形式进行考察。</p> <p>第 5 条 笔试内容安排应科学、全面，既要包括一般性智力测验，也要包括专业知识水平、能力素质等方面的测验，以保证综合评定应聘者工作所需的各种能力。</p> <p>第 6 条 笔试方法的选择应多样化，可采取选择题、简答题、论述题、判断题、案例分析题等形式对应聘者进行综合考察。</p> <p>第 7 条 笔试地点应尽量选择在安静、整洁、采光好的房间。</p> <p>第 8 条 笔试实施流程</p>		

1. 人力资源部及其他相关部门根据收集到的资料和招聘岗位特征编制笔试实施方案,经人力资源部经理批准后实施。

2. 设计笔试试题并明确评分标准和规则。

3. 确定笔试时间、监考人员,并提前通知参加笔试的应聘者。

4. 预订、布置笔试考场,并准备好笔试所需试卷、备用文具等材料。

5. 笔试开始前考官要宣读考试纪律和注意事项,笔试结束后考官要回收考试试卷,提交人力资源部进行评判。

6. 公布笔试成绩,并确定进入下一轮考核的人员名单。

第 3 章 笔试的注意事项

第 9 条 回避原则

招聘考试工作小组成员在招聘监考中若发现与自己有亲属关系的应聘者应当回避,不得担任笔试考试的监考人员。

第 10 条 试题保管

要公开招聘考试的命题原理,加强笔试试题的安全保密措施,严禁泄题、漏题等舞弊行为的发生。

第 11 条 违纪处理

对于违反招聘纪律的工作人员,视情节轻重给予相应处分;对于违反笔试纪律的应聘人员,取消考试资格或聘用资格。

第 4 章 附则

第 12 条 本制度的拟定和修改由人力资源部负责,报总经理审批通过后执行。

第 13 条 本制度的最终解释权归属公司人力资源部。

修
订
记
录

修订标记

修订处数

修订日期

审批签字

十三、面试实施管理细则

× × 公司			
版本	面试实施管理细则		
20 × × 年 × × 月	颁布部门:	执行部门:	执行日期:
第 1 章 总则			

第 1 条 目的

为规范本公司的面试录用工作，广纳贤才，特制定此面试实施管理细则。

第 2 条 原则

本公司招聘坚持公平公正、平等竞争、择优录取的原则。

第 3 条 适用范围

有关应聘员工面试事项均按照本规定处理。

第 2 章 面试考官的确定

第 4 条 面试考官一般由人力资源部工作人员、用人部门主管、公司高层领导及外部聘请的专家等人员组成。

第 5 条 面试考官应具备的条件

1. 具有良好的个人品格和修养。
2. 全面了解招聘职位的工作职责和要求。
3. 与应聘者无私人关系或利害关系。
4. 能够做到公正评判，不徇私舞弊。
5. 了解公司状况和各项规章制度，能够从容地应对面试者提出的各类问题。
6. 熟练掌握各种面试技巧。

第 3 章 面试实施管理规定

第 6 条 面试的方法

根据招聘工作要求，面试将采取初试和评定式面试相结合的方法对应聘人员进行评定。

1. 初试。初试通常由人力资源部门实施，通过初试淘汰一部分学历、工作经验及工作能力等明显不符合岗位要求的应聘者。测试时间约为 15 ~ 20 分钟。

2. 评定式面试。通过初试的人员，由部门主管或公司高层领导进行评定式面试。此类面试的测试时间约为 30 ~ 45 分钟。

第 7 条 面试的内容

1. 个性特征。面试者的个性特征主要是通过面试人员对应聘者的观察得出，主要包括应聘者的外貌、言谈、性格、健康状况等。
2. 教育背景。教育背景主要包括应聘者就读的学校、所学专业、成绩、获得奖励、社会实践情况等。
3. 工作经验。工作经验主要是通过分析应聘者以往工作的岗位职责、离职原因、职位升迁状况等方面，判断应聘者的责任心、自动自发精神、思考能力、理智状况等。
4. 工作能力。工作能力通常对分析判断能力、语言表达能力、计划组织协调能力、人际交往的意识与

技巧、求职动机与拟任职位的匹配性、自我情绪控制、应变能力等方面进行考察。

5. 个人抱负。应聘者的个人抱负主要通过其世界观、人生目标等方面来体现。

第 8 条 面试的题目

1. 面试题目内容应明确、具体。
2. 面试题目设计应新颖，容易挖掘面试者的潜在素质。
3. 避免出现侵犯应试者隐私的问题。

第 9 条 面试地点安排

1. 面试的地点应安静、舒适，最好在单独的房间内进行。
2. 面试时应尽量减少电话、审批文件等事情的干扰。

第 10 条 面试的记录

1. 在初试中，应准备好面试记录所需的各种表格；
2. 在评定式面试中，最好用开放式的表格把需要与应聘者谈话的重点内容记录下来。

第 11 条 面试的流程

1. 编制面试实施方案，经批准后准备实施。
2. 编制面试相关问题并制定测评标准。
3. 确定面试考官和面试辅助人员，通知参加面试的应聘者。
4. 面试的实施。
5. 面试结束，汇总分数，并公布面试成绩。

第 4 章 面试技巧及注意事项

第 12 条 面试考官应掌握的面试技巧具体包括以下内容。

1. 学会提问。面试考官提出的问题应从易到难，且问题应恰当、合理。
2. 学会倾听。面试考官要善于调节应聘者的情绪，并从与应聘者的谈话中找到需要的信息。
3. 学会沉默。问完一个问题后要学会沉默，以观察应聘者的反应。

第 13 条 面试注意事项

1. 面试准备工作要充分，如面试应尽可能地选择在面试双方都有充足时间的时候；面试场地要安静，尽量不要受到外界的干扰；面试相关工具要准备到位等。

2. 营造坦诚、轻松、融洽的气氛，尽量使应聘者感到亲切、自然、轻松。
3. 要尊重应聘者的人格。
4. 面试考官要随时记录面试重要事项。

第 5 章 附则

第 14 条 本细则的拟定和修改由人力资源部负责，每年修订一次。

第 15 条 本细则的最终解释权归属公司人力资源部。

修
订
记
录

修订标记

修订处数

修订日期

审批签字

第八章 合同与试用

一、员工入职登记表

姓名		部门		职位		入职日期	
性别		出生日期		学历		工龄	
政治面貌		婚否		民族		健康状况	
毕业学校				专业			
家庭地址				现在住址			
户口所在地				档案所在地			
电子邮箱				联系电话			
紧急联系人				紧急联系电话			
备注							

二、新员工试用表

1. 新员工试用表（一）

基本信息	姓 名		应聘职位		入职日期	
	所属部门		甄选方式	公开招考	推荐遴选	内部提升
	年 龄		学 历			
	工作经验	相关____年，非相关____年，共____年				
试用计划	试用职位					
	试用期限					
	督导人员					
	督导方式	观察 培训				
	拟安排工作					
	试用薪酬					
	人事经办		核准		拟定	
试用	试用时间	____年____月____日至____年____月____日				

结果 考察	安排工作 及培训项目					
	工作情况	满意 尚可 差				
	出勤情况	迟到早退____次，病假____次，事假____次				
	评 语	正式任用 拟予辞退				
	正式薪酬					
	人事经办		核准		考核	

2. 新员工试用表（二）

姓名		所属部门		入职日期	
年龄		毕业院校		专业	
招聘方式	社会招聘		校园招聘	内部推荐或晋升	
试用情况	[试用职位]		[督导人员]		
	[试用期限]		[督导方式]		
	[试用薪资]		[督导项目]		
	[试用期职责]		[督导人员职责]		
试用结果	[出勤情况]				
	[工作态度]				
	[工作能力]				
督导意见	拟正式任用		拟予辞退		
备注					

三、试用期鉴定表

1. 新员工试用期鉴定表（一）

姓名		部门		性别		出生日期	
学历		职位		工作时间		试用到期日	
个人工作 小结							

部门意见	<div style="text-align: right;">部门经理签字</div> <div style="text-align: right;">年 月 日</div>
人力资源部意见	<div style="text-align: right;">人力资源部经理签字</div> <div style="text-align: right;">年 月 日</div>
备注	

2. 新员工试用期鉴定表（二）

姓名		性别		年龄	
籍贯		学历		经历	
试用部门		职 务		薪 酬	工资 元 津贴 元
		试用期	年 月至 年 月共 天		人力资源部
试用结果	考核意见	试用期满满意，请照原工资办理聘用手续（从 月 日起） 试用期成绩优良，请以 等 级 元工资办理录用手续（从 月 日起） 需继续试用 试用不合格，请另行安排 附鉴定报告一份			考核人
	主管意见	同意考核意见，拟准以试用，按原工资（等级工资） 拟不予任用，__日再另行签约 延长试用期__天			经理
批示		人力资源部意见	拟照试用单位意见自__月__日起以等级工资__元正式任用		人事专员
			使用不合格，除发给试用期间的工资外，		人力资

			拟自__月__日起辞退	源主管	
--	--	--	-------------	-----	--

四、新员工转正表

姓名		部门		职位	
工号		试用期间	年 月 日 ~ 年 月 日		
试用期考核 结果	试用不合格，请予以辞退 试用合格，拟正式录用，请以 工资等级予以转正 试用期间表现优异，请以 工资等级予以转正 <div style="text-align: right;">部门经理签字</div>				
人力资源部 经办	(1) 拟照试用部门意见，自 年 月 日起以 工资等级正式录用。 (2) 试用不合格，发给试用期工资，拟自 年 月 日起辞退。 <div style="text-align: right;">人力资源部经理签字</div>				

五、合同签收备案表

合同编号	员工姓名	劳动合同期限		签收日期	员工签名	备注
		起始日期	终止日期			

第九章 培训运营管理

一、培训调查意见表

1. 基本情况					
姓名		性别		年龄	
部门		职务		填表时间	
2. 对以往培训的感知（可复选）					
(1) 以往培训形式	课堂讲授式	小组讨论式	角色扮演式	游戏训练	案例分析
(2) 以往参加培训的原因	自己要求	领导指派	企业要求	自费学习	
(3) 培训后技能、绩效提升是否明显	明显提升	稍有提升	效果一般	不清楚	
(4) 以往的培训是否与个人绩效考核相联系	全部是	部分是	很少	从来没有	
3. 目前工作中遇到的困难与挑战（与职务要求相比，您还欠缺哪些方面的知识及技能，需要借助哪些培训来提升自己）					
4. 职业生涯规划（目标可以是掌握某种技能、承担某种责任、担任某种职务、达到多少年收入等）					
近期目标：					
中期目标：					
长期目标：					
5. 您对哪种培训方式感兴趣					
内部培训	课堂讲授	小组讨论	案例分析	角色扮演	会议 其他
外部培训	专业机构培训	去其他单位交流	院校合作	全脱产学习	其他
6. 对未来培训的建议和想法（可多选）					
(1) 您最喜欢、最有效、最理想的培训方式排序是	课堂讲授	小组讨论式	角色扮演式	头脑风暴	户外拓展训练 军事训练 案例分析 游戏训练
(2) 您能接受的培训时间是	上班时间	休息日	下班后	无所谓	
(3) 您最想要接受的培训课题排序为	专业技术知识	沟通技巧	销售技巧	管理技能	
(4) 您认为合适的培训频率是	每月一次	每两月一次	每季度一次	每半年一次	
(5) 未列出，但有必要写明的内容					

(6) 目前您急需参加的其他培训 (例如学历教育、计算机操作技能、英语、商务礼仪等, 至少列出两项)

(7) 您迫切希望提高的技能和掌握的知识 (至少列出两项)

填写说明:

1. 请按照实际情况填写此表;

2. 请于__月__日之前, 以部门为单位交到人力资源部, 以便安排____年培训计划。

二、培训需求调查表

1. 员工培训需求调查表 (一)

姓名		所属部门		职位	
一、未来 1~3 年内的职业发展目标					
二、当前工作中遇到的主要问题					
三、结合工作需要与自身职业发展规划, 希望公司举办哪些培训					
培训项目	培训内容	期望的培训时间	期望的培训方式		
管理能力提升	目标管理				
	有效授权管理艺术				
	激励管理				
	沟通与协调管理				
				
业务知识培训 (根据员工 所在的岗位 灵活选择)	现场管理				
	精益生产培训				
				
	品牌宣传与市场策略				
	优质客户服务技巧				
				
	预算规划与编制				

	成本分析与控制		
		
	采购成本分析与控制		
	采购合同管理		
		
	面试技巧		
	工作分析与评估		
		

2. 员工培训需求调查表 (二)

姓名		部门		职务	
学历		工龄		填表日期	
1. 您希望公司提供下列哪些培训项目, 并按照您的需要程度列出先后顺序: _____					
A. 知识概念类培训 B. 技术提升类培训 C. 问题解决类培训 D. 理念更新类培训					
2. 如果您刚进入一家公司, 您最想了解该公司的哪些情况? (可多选)					
公司发展概况		主要业务及产品结构		所在岗位职责说明	
薪酬福利规定		晋升机制		公司规章制度	
其他 (请填写 _____)					
3. 您认为影响培训效果的最主要因素是什么? (单选)					
培训讲师的水平		培训内容设置的合理性		培训时间长短	
培训形式的选择					
4. 您认为一次培训课的最佳时间为多久? (单选)					
半小时		1 小时		1.5 小时	
				2 小时	
2 小时以上					
5. 您认为一期培训时间应持续多久最为合适? (单选)					
1 天		2 天		3 天	
				一周	
一周以上					
6. 您认为培训地点安排在哪里比较合适? (单选)					
公司本部		宾馆		度假村	
				学校	
其他					
7. 您认为培训讲师来自哪里比较合适? (单选)					
公司内部培训师队伍		经验丰富的专业人员		外部专业培训机构	
高等院校					
8. 您认为公司开展的各项培训是否应与考核、晋升挂钩? (单选)					
是		否		无所谓	
9. 在工作中, 您觉得哪些技能或知识最重要? 而自己最需要提升哪些知识或技能?					

(1) 对工作最重要的知识或技能：_____

(2) 自己最需提升的知识或技能：_____

10. 在下期培训中您最想接受的培训是什么？或者您对公司的培训工作有何建议或意见？

三、员工培训申请表

申请人姓名		所属部门		所在岗位	
申请培训项目		直接上级		入职日期	
申请原因	<p style="text-align: center;">申请人签字：</p>				
培训项目名称	培训内容	期望的培训方式		期望的培训时间	
部门负责人 审核	<p style="text-align: center;">签字： 日期： 年 月 日</p>				
人力资源部 审核	<p style="text-align: center;">签字： 日期： 年 月 日</p>				

四、外派培训申请表

部门：

申请人姓名		职务		年龄		性别	
学历		培训课程			培训经费预算		
培训起止时间							
申请理由	<p style="text-align: right;">申请人签字：</p>						

	年 月 日
培训项目要求	
自我评价	
部门负责人意见	签名： 年 月 日
人力资源部 经理意见	签名： 年 月 日
总经理意见	签名： 年 月 日

五、培训需求登记表

姓名		性别		年龄	
职位		学历		入职时间	
本岗位应具备 的知识和技能					
培训目的	培训主要内容	期望的培训方式	备注		
			与岗位所需技能相关 与岗位将来需求相关 与个人职业生涯规划相关		
			与岗位所需技能相关 与岗位将来需求相关 与个人职业生涯规划相关		
			与岗位所需技能相关 与岗位将来需求相关 与个人职业生涯规划相关		

六、员工培训计划表

培训项目				
培训时间	培训内容	培训地点	培训讲师	负责人
参加培训人员共计____人，其名单如下				
姓名		职务	部门	
培训费用预算(单位 :元)			每人分摊费用(单位 :元)	

七、培训实施计划表

培训名称		年度班次		主办部门		培训讲师	
培训目的		培训性质		培训方式		预算费用	
培训对象		培训人数		培训时间		培训地点	
培训科目	科目名称	授课时数	讲师名称	教材来源	教材大纲	器材准备	备注
培训进度	周次	主要培训内容					备注
	第一周						
	第二周						
	第三周						
	第四周						

八、培训预算执行表

培训项目		培训时间		培训地点	
培训方式		培训性质		学员人数	
培训预算及执行情况					
序号	预算项目	预算金额(元)	实际金额(元)	差额(元)及原因	
1	培训费				
2	培训场地及设备租金				
3	培训讲师住宿费、餐 饮费及交通费				
4	培训学员住宿费、餐 饮费及交通费				
5	培训教材费				
6	培训组织费				
7				
	费用合计				
预 算 审 核	培训项目负责人意见 签字 年 月 日	人力资源部经理意见 签字 年 月 日		总经理意见 签字 年 月 日	
备注	培训组织费包括资料费用及印制费用、胶卷费用、横幅费用等				

九、培训成绩评定表

填表日期： 年 月 日

编号：

姓 名		专 长		学 历	
培训期间		培训项目		培训部门	
一、新进人员对所施予培训项目的了解程度					

二、对新进人员专门知识（包括技术、语文）进行评核
三、对新进人员对各项规章、制度的了解情况进行评核
四、对新进人员提出的改善意见进行评核，以实例说明
五、分析新进人员工作专长，判断其适合哪类工作，说明理由
六、辅导人员评语

总经理：

经理：

评核者：

十、培训效果调查表

员工姓名		所属部门及职位					
培训课程名称		培训讲师					
需评估的项目	评分标准要点	得分					
		非常好	很好	好	一般	差	
您对本课程教学的总体评价	讲师准备是否充分，课堂讲述是否精彩，培训是否易于接受	5	4	3	2	1	
您对教学内容的评价	内容与培训需求有无针对性，联系是否紧密，层次是否清晰	5	4	3	2	1	
您对课程准备的评价	准备是否充分，对课程是否熟悉，讲解是否系统、有条理	5	4	3	2	1	
您对讲师仪表及精神面貌的评价	精神面貌是否良好，对参加培训的人员是否有积极影响	5	4	3	2	1	
您对讲师语言表达能力的	口齿是否清晰，语言是否流利，有无辅助性身体语言	5	4	3	2	1	
您对课堂精彩程度的评价	课堂讲述是否精彩，是否欠缺培训技	5	4	3	2	1	

	巧，有无吸引力					
您对教学课件的评价	内容与主题是否关联，文字是否清晰	5	4	3	2	1
您对培训课程可接受程度的评价	是否有所收获，对课程是否清楚，培训需求是否得到满足	5	4	3	2	1
您对培训时间安排与频度安排的评价	时间安排是否紧凑，频度是否合理	5	4	3	2	1
您对培训准备工作的评价	培训设备、资料准备是否充分	5	4	3	2	1
您学完本课程最大的收获						
对本人工作上的帮助						
您对培训项目或内容的意见和建议						
您认为此类培训有哪些地方需要改进						
您以后还需要哪些方面的培训						
对本次培训的组织工作进行评价						

十一、培训评估调查表

为及时准确评价本次培训效果，请各位学员对此次所受培训课程作出评估，并将您的建议和意见如实填入本表，以帮助我们改进和完善今后的培训工作，谢谢！							
姓名		性别		岗位		学历	
所受培训课程							
测评项目	测评内容	学员评价					
培训目标	课程是否达到了目标	<input type="checkbox"/> 达到	<input type="checkbox"/> 部分达到	<input type="checkbox"/> 未达到			
培训教材	教材是否适用	<input type="checkbox"/> 非常适用	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 不适用			
教学方式	对教学方法是否满意	<input type="checkbox"/> 满意	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 不满意			

培训内容	对改进工作是否有利	<input type="checkbox"/> 非常有利	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 否
培训环境	对教室设施的评价	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 差
对培训课程的改进意见				

十二、员工培训档案表

姓名		部门		职位	
出生日期		入职日期		学历	
教育经历	起止日期	就读院校	学习形式	证书名称	备注
培训记录	起止日期	培训内容	培训形式	培训结果	备注
进修记录	起止日期	课程内容	进修形式	成绩或证书	备注

十三、新员工入职培训制度

× × 公司		
版本	新员工入职培训制度	
× × × × 年 × × 月	颁布部门：	执行部门： 执行日期：
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 培训目的</p> <p>1. 使新进员工尽快了解公司发展历程、战略目标、机构设置等概况，增强新进员工对公司的认同感和归属感。</p> <p>2. 使新进员工详细了解公司产品知识、运营流程、岗位职责，以便能更快胜任新工作，更好地发挥自</p>		

己的能力和水平

3. 使新进员工熟知本公司的各项人事政策及各类规章管理制度, 培养其良好的行为礼仪规范, 培育其自我管理能力和团队协作精神。

第2条 适用范围

本制度适用于所有新进入公司的员工。

第2章 培训内容与职责分工

第3条 新员工入职培训包含以下三个方面的内容。

1. 公司整体培训

- (1) 公司发展历史、主要业务、经营现状及行业地位。
- (2) 公司组织结构、各部门职责及业务范围。
- (3) 产品性能、价格及销售情况介绍、竞争对手分析。

2. 部门岗位培训

- (1) 部门业务流程
- (2) 员工岗位职责
- (3) 上岗技术指导

3. 人事制度培训

- (1) 日常行为规范
- (2) 考勤请假制度
- (3) 绩效管理制度
- (4) 薪酬福利制度
- (5) 培训奖惩制度
- (6) 职位移动程序

第4条 各部门分工

1. 人力资源部

- (1) 拟定公司新员工培训管理制度、新员工入职培训计划。
- (2) 编制新员工入职培训预算。
- (3) 设置新员工培训课程。
- (4) 审定培训大纲、教材、考题。
- (5) 负责培训实施过程的组织与管理。
- (6) 负责新员工入职培训评估。

2. 各用人部门

- (1) 制订本部门的员工培训计划。
- (2) 设置本部门专业培训课程。
- (3) 提供本部门专业培训师资。
- (4) 评估本部门员工培训效果。

第3章 培训组织与管理

第5条 凡公司新进员工须接受为期一周的入职培训,开展日期最迟不超过员工入职报到后的第15日。

第6条 新员工入职培训的组织实施由公司人力资源部和相关用人部门共同负责,公司其他部门应予以支持和配合。

第7条 凡员工报到后因个人原因未及时参加入职培训的,应自学培训课程并通过培训考核后方可申请转正。

第8条 新员工参加入职培训的,一般情况下不允许请假,如遇特殊情况确需请假者,应在试用期内补修所缺课程。

第9条 培训结束后由人力资源部及各用人部门共同对新员工进行考核,不合格者应参加补充培训。

第10条 新员工入职培训考勤记录及考试成绩将记入员工档案。

第4章 培训实施

第11条 培训方法

1. 理论知识主要采取集中授课、普通讲座的方式。
2. 专业技能培训采取实地培训的方式,安排受训学员到工厂、车间、部门进行实际操作和练习。

第12条 培训时间安排

1. 第一天(人力资源部)

- (1) 召开入职培训动员大会,公司领导致辞
- (2) 介绍公司发展概况、组织机构和部门职责

2. 第二天(人力资源部)

- (1) 讲解员工录用、培训及奖惩制度
- (2) 介绍作息、考勤及假务管理
- (3) 介绍工资、社会保险及福利

3. 第三天(生产部、安全部)

- (1) 介绍产品知识
- (2) 介绍生产工艺流程

(3) 进行安全、卫生教育

4. 第四天 (人力资源部)

(1) 讲解工作纪律

(2) 讲解保密制度

(3) 讲解员工日常行为规范

5. 第五天 (用人部门)

(1) 介绍岗位职责

(2) 介绍员工所需专业知识

(3) 介绍各项技能训练

第 5 章 附则

第 13 条 新员工入职培训所需费用预算由人力资源部编制并报财务经理和总经理审核。

第 14 条 本制度呈报总经理批准后自颁布之日起实施。

第 15 条 本制度最终解释权归公司人力资源部。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

十四、员工在职培训制度

× × 公司			
版本	员工在职培训制度		
× × × × 年 × 月	颁布部门：	执行部门：	执行日期：
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范公司的培训工作，有效开发员工的潜在能力，提高公司人力资源的利用效率，促进员工自身素质和能力的提升，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于公司所有在职员工。</p> <p>第 3 条 权责</p> <p>1. 公司人力资源部是在职员工培训的归口管理部门，具有以下职责。</p> <p>(1) 制订公司年度培训计划。</p> <p>(2) 组织公司统一培训项目的实施。</p>			

(3) 对公司各个培训项目的实施进行监督、指导和评估。

(4) 建立并管理员工培训档案。

2. 各用人部门负责本部门相关专业技术、业务培训以及部门所属员工培训的组织、评估工作。

3. 其他相关部门为公司员工培训工作提供支持与配合。

第2章 培训目标及政策

第4条 公司根据在职员工的入司工龄将其划分为不同的阶段，并设置相应的培训目标。

1. 入司1~2年

员工无法独立完成工作，需要拟订个人培养计划，使其做到从需要主管辅助工作到能够自己独立开展工作。

2. 入司3~5年

员工能够独当一面，肩负公司或部门的主要工作任务，需要拟订个人能力提升计划，使其掌握如何改进工作、提升工作能力及效率的方法和技巧。

3. 入司5年以上

员工可以胜任更高一级的工作，应为其提供适当的更高一级的工作机会，培养其胜任更高一级工作所需的知识和能力，并使其掌握培训候补人员的技能。

第5条 在职培训计划根据人力资源部调查汇总的各部门在职人员培训需求制订和执行。

第6条 在职人员每年度参加培训的时间应不少于40课时，其中，高层管理人员每年度的培训时间应不少于80课时，中基层管理人员每年度的培训时间应不少于100课时。

第7条 培训讲师的选择

1. 专业培训需要由经验丰富的专业人员、技术专家或相关领域的专业人士担任培训讲师。

2. 公共课程或通用培训课程的讲师可由企业内培训师、培训机构的专职培训讲师担任。

第8条 凡参加培训项目的在职员工应由其所属部门相关负责人将其培训申请表报至人力资源部，经人力资源部审查核准后方可参加培训。

第9条 每次培训项目的具体课程由人力资源部与相关部门共同设置。

第10条 每次培训项目的具体实施时间由人力资源部根据培训计划和公司生产经营实际情况安排日程。

第11条 每次培训项目实施过程中的组织和管理由人力资源部安排专职人员负责。

第3章 培训评估及档案管理

第12条 每次培训项目结束后，相关负责人应实施培训考核，以及时检查培训效果。

第13条 培训考核方法包括笔试测验、现场操作等。

第 14 条 培训考核成绩将于培训结束一周内公布，并作为员工年度绩效考核的参考依据。

第 15 条 人力资源部定期调查培训效果，收集员工对培训的意见。

第 16 条 员工参加每次培训项目的具体情况都将记入其培训档案。

第 17 条 员工培训档案的内容主要包括该员工培训需求调查表、培养计划、培训考勤记录、培训考核成绩、培训效果记录等。

第 4 章 附则

第 18 条 员工在职培训所费用由具体的项目负责人申请，报人力资源部经理、财务部经理和总经理审核。

第 19 条 培训结束后，项目负责人可凭各种财务凭证到财务部报销，多退少补。

第 20 条 本制度提交总经理审批后颁布实施，其中未尽事宜可随时增补，提交总经理审批后生效。

第 21 条 人力资源部负责本制度的监督执行，并具有最终解释权。

修
订
记
录

修订标记

修订处数

修订日期

审批签字

十五、外派培训管理制度

× × 公司

版本

外派培训管理制度

× × × × 年 × × 月

颁布部门：

执行部门：

执行日期：

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了规范员工外派培训管理，保证公司员工外派培训的质量和效果，特制定本制度。

第 2 条 说明

外派培训旨在使本公司员工了解并学习先进的专业技术和管理经验，提高员工素质，满足公司不断发展的业务需求。

第 2 章 外派培训申请

第 3 条 外派培训分类

1. 公派培训

公司各部门因工作或业务发展需要，选派员工参加公司外部的培训及学习活动。

2. 自请培训

员工为满足个人学习的需要,自行申请并与公司达成培训协议后,参加公司外部的培训及学习活动。

第4条 参加外派培训资格

1. 申请参加外派培训的员工应首先满足外派培训项目对学员的学历、能力等方面的要求。

2. 一般情况下,申请参加外派培训的员工,应至少已在本公司工作1年。

第5条 员工具备外派培训申请资格的均可提出外派培训申请,报送人力资源部审议、呈总经理审批。

第6条 员工外派培训申请须说明外派培训的目的和重要性、培训时间和地点、培训费用及参训人员名单等内容。

第7条 员工外派培训申请经审批通过后由人力资源部为其办理外派培训手续。

第3章 培训形式及费用

第8条 员工可通过以下形式参加外派培训。

1. 由政府行政单位举办并核定的技术职业资格评定方面的培训。

2. 专业培训机构举办的特殊专业知识或技能培训。

3. 派赴国外受训、参观或访问考查。

4. 大专院校进修、在职学历进修。

5. MBA、EMBA 进修培训。

第9条 员工参加公派培训的所有费用均由公司全额垫付,由财务部对垫付的培训费用造册备案。

第10条 员工参加自请培训的,其培训费用由公司按比例垫付,由财务部对垫付的培训费用造册备案。

第11条 参加外派培训的员工从培训合格或取得相关证书之日起,须为公司服务1~5年,具体服务期限由培训协议约定。

第12条 参训员工在服务期限内离职的,应按比例赔付公司垫付的相关培训费用。

第4章 外派人员管理

第13条 参训人员应严格遵守外派培训主办机构的报到时间、上课纪律、考勤管理等各项规定。

第14条 参训人员在参加外派培训期间应注意自身言行举止,以维护公司形象。

第15条 员工参加外派培训期间仅享受基本工资,绩效工资和奖金停发。

第16条 员工因故不能参加外派培训的,应将详细理由书面呈报部门主管审核,经人力资源部核准备案后方能退训。

第17条 员工擅自退出外派培训的,期间的培训费用及差旅费由员工个人自行承担。

第18条 员工应在外派培训结束后将培训教材、书籍、学习笔记、培训记录、资格证书等有关资料送交人力资源部审核,部分资料由人力资源部归档保管。

第 5 章 附则				
第 19 条 本制度由人力资源部负责制定、解释和修订。				
第 20 条 本制度经总经理审核批准后，自颁布之日起施行。				
修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

十六、培训讲师管理制度

× × 公司			
版本	培训讲师管理制度		
× × × × 年 × × 月	颁布部门：	执行部门：	执行日期：
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为充分利用公司内部的人力资源，建设和培养内部培训讲师队伍，发挥内部培训讲师在公司培训教育体系中的核心作用，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 归口管理</p> <p>公司人力资源部是内部培训讲师的归口管理部门，负责培训讲师的评选及监督等工作。</p> <p>第 2 章 讲师职责及评选条件</p> <p>第 3 条 公司内部培训讲师有如下工作职责</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 负责公司各类员工的培训需求调研，了解员工培训需求。 2. 收集相关课程及学习资料，并进行课程开发和设计。 3. 负责员工管理、岗位技能等所属模块的培训授课工作。 4. 辅导学员制订培训后的工作改进计划。 5. 负责培训效果评估调查，对教学质量进行跟踪反馈。 6. 对培训教案进行归档整理，建立和完善公司培训课程教案库。 <p>第 4 条 公司人力资源部负责内部培训讲师的评选工作。</p> <p>第 5 条 内部讲师评选条件如下所示。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 具有认真负责的工作态度和高度的敬业精神。 2. 具有某项专业技能且具有较高的理论知识和实际工作经验。 			

3. 具备编写讲义、教材、测试题的能力。

4. 具有良好的沟通协调能力、团队合作能力及语言表达能力。

第3章 讲师授课行为规范

第6条 仪容仪表

培训讲师应为人师表，注重自己的个人形象，穿着得体，整洁大方。

第7条 举止行为

1. 培训讲师授课时身体应保持高雅、自然姿态，身体不应斜靠或后靠讲桌，双手不应插在口袋内。

2. 培训讲师授课时应避免向窗外、墙壁或脚下观望，以免分散学员注意力。

第8条 声音控制

培训讲师授课时应做到吐字清晰、音量适中、语速适当、音调和谐，抑扬顿挫，以增强语言效果。

第9条 精神状态

培训讲师授课时应始终保持饱满的精神面貌，以激发学员的学习热情和兴趣。

第4章 讲师授课工作标准

第10条 公司对内部初级讲师、中级讲师和高级讲师均制定相关的授课内容及标准，请参见下表。

培训讲师授课内容及标准

职业等级	授课学时	开发课件数	学员满意度评分	受训人数	授课对象
初级培训讲师	12 学时/月	1 个/月	75 分	30 人/次	基层员工
中级培训讲师	10 学时/月	2 个/月	85 分	15 人/次	基层管理人员
高级培训讲师	8 学时/月	3 个/月	95 分	10 人/次	中层管理人员

第11条 公司各级培训讲师授课必须达到相应的规定学时。

第12条 各级培训讲师的授课学员满意度必须达到规定标准。

第13条 各级培训讲师均承担开发培训课件任务，每月自行开发课件数须达到公司要求。

第14条 各级培训讲师的每次授课学员均应满足一定的人数要求。

第15条 培训讲师的奖惩

1. 受到学员两次以上有效投诉的培训讲师将被取消培训师资格。

2. 公司根据培训效果每年度从培训讲师队伍中评选出1名优秀培训讲师，并给予一定的物质奖励和精神奖励。

3. 人力资源部每年对培训讲师进行一次认证，各级培训讲师根据认证结果调至相应的等级。

第 5 章 附则

第 16 条 本制度由人力资源部负责制定并解释。

第 17 条 本制度经总经理审核批准，修改时亦同。

修
订
记
录

修订标记

修订处数

修订日期

审批签字

第十章 培训课程开发

一、 ISD 模型

1 . ISD 模型介绍

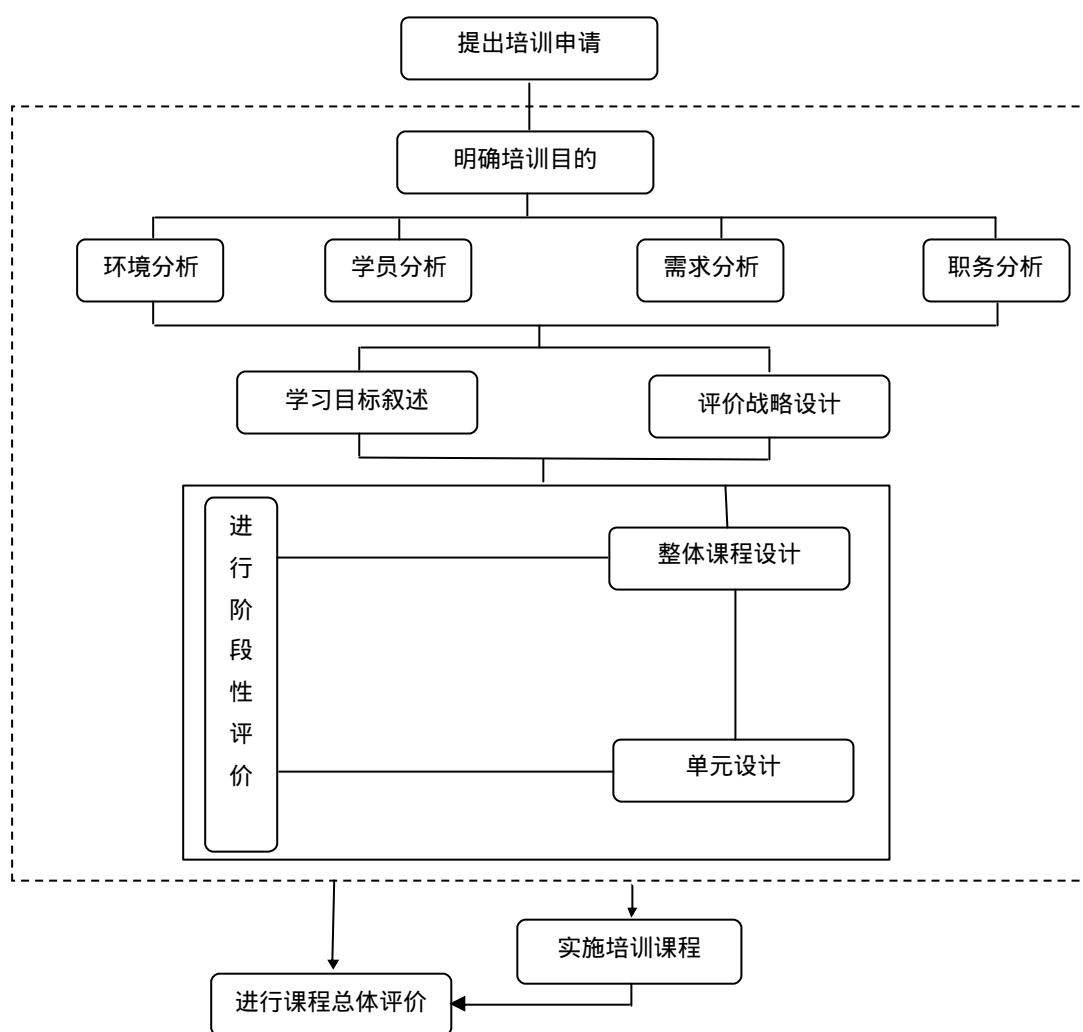
ISD (Instructional System Design) 即教学系统设计 , 它是以传播理论、学习理论、教学理论为基础 , 运用系统理论的观点和知识分析教学中的问题和需求并从中找出最佳答案的一种理论和方法。

ISD 模型的操作步骤及内容。

- (1) 分析 , 对教学内容、学习内容、学习者的特征进行分析。
- (2) 设计 , 对学习资源、学习情景、认知工具、自主学习策略、管理与服务进行设计。
- (3) 开发 , 根据设计内容进行课程开发。
- (4) 实施 , 根据课程开发的成果实施培训。
- (5) 评估 , 对开发的课程进行评估并形成评估报告。

2 . ISD 模型设计

本书中的培训课程开发是在 ISD 模型的基础上进行设计的 , 具体的模型如下图所示。



ISD 模型示意图

二、HPT 模型

HPT (Human Performance Technology) 即绩效干预模式，是一种操作方式，通过确定绩效差距设计有效益和效率的干预措施，获得所希望的人员绩效。它涉及行为心理学、教学系统设计、组织开发和人力资源管理等多学科理论，是绩效改进的一种策略。

HPT 模型的操作步骤包括以下 5 个方面。

1. 绩效分析，包括组织分析，岗位分析、环境分析等内容。
2. 产生绩效差距的原因分析。
3. 设计/开发，包括绩效支持、员工发展、组织交流、人力资源、财政系统等方面的开发。

4. 执行, 包括管理改革、过程咨询、员工发展、通信、网络、联盟等方面的内容。
5. 评估, 包括形成性、总结性等方面的评估。

三、CBET 模型

能力本位教育培训模式 (Competency Based Education and Training Model) 简称 CBET。能力可以是动机、特性、技能、人的自我形象、社会角色的一个方面或所使用的知识整体。所以, 能力是履行职务所需的素质准备, 通过培训可以使人的潜能转化为能力。

能力本位指的是从事某项工作所必需具备的各种能力系统, 一般由 1~12 项综合能力构成, 而每一项综合能力由若干专项能力构成, 一个专项能力又由知识、态度、经验和反馈构成。

CBET 是以某一工作岗位所需的能力作为开发课程的标准, 并将学习者获得相关能力作为培训的宗旨。

四、ADDIE 模型

ADDIE 模型包含 3 个方面的内容, 即要学什么 (学习目标的制定)、如何去学 (学习策略的应用)、如何去判断学习者已达到的学习效果 (学习考评实施)。

ADDIE 模型的流程与内容。

1. 分析 (Analysis), 内容包括学习者分析、课程内容分析、培训工具分析、培训环境分析等方面。
2. 设计 (Design), 内容包括课程大纲拟定、课程体系规划、培训目标撰写等方面。
3. 发展 (Develop), 内容包括课程表现形式、教学活动设计、接口设计、回馈设计等方面。
4. 执行 (Implement), 内容包括程序设计、脚本撰写、美术设计等方面。
5. 评估 (Evaluate), 内容包括课程内容评估、接口评估、效果评估等方面。

五、DACUM 模型

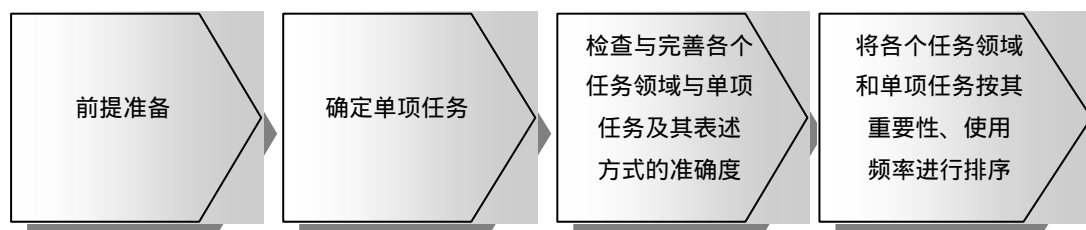
DACUM (Develop A Curriculum) 是通过职务分析或任务分析从而确定某一职业所要求具备的各种综合能力及相应专项技能的系统方法。

DACUM 表是由某一职务所要求的各种综合能力 (任务领域) 以及相应的专业技能 (单项任务) 所组成的二维图表 , 描述了专业课程开发的目标和从事该项职务必须满足的各种要求 , 其中 “ 行 ” 代表专项技能 , “ 列 ” 代表综合能力 , 详见下表。

DACUM 表

A	A1	A2	A3	A4
B	B1	B2	B3	B4
C	C1	C2	C3	C4
D	D1	D2	D3	D4
.....					

DACUM 包括名称、任务领域、单项任务和任务完成评定标准 4 项内容。用 DACUM 法进行工作任务分析的流程如下图所示。



DACUM 法的工作任务分析流程图

六、新进销售人员的培训课程体系设计

1. 确定销售人员的培训内容

在企业培训实践中,销售新人的培训一直存在较大难度,不少企业在付出高培训成本的同时,面临的却是试用期刚满,大量刚刚受过培训的销售新人离职。尽管销售新人的大量离职并不能仅仅归咎于培训,但是,如果培训能够成功实施,则有利于降低销售新人的离职率。

在对销售新人进行培训前,需首先了解销售新人的培训需求特点,如下图所示。

- 1 对销售职业仅停留在感性认识，缺乏深层认识
- 2 对企业认识仅仅停留在表面，缺乏深层认识
- 3 从业心态不稳定，或对销售满怀希望，对困难估计不足；或心理忐忑不安，缺乏干好工作的信心

销售新人的培训需求特点

针对销售新人的培训需求特点，其培训内容可以从以下 5 个方面展开，如下图所示。

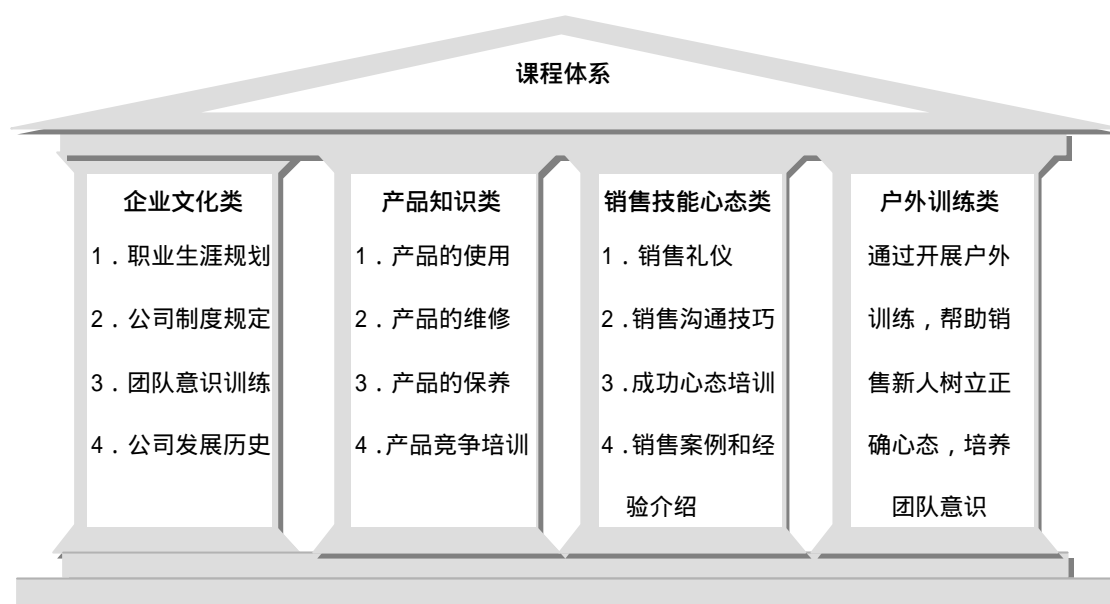
内容概述	内容细分
树立对销售职业的正确认识	销售工作内容、步骤、特点
培养对企业的归属感和认识	企业发展战略、企业发展历史、企业规章制度、企业福利待遇等
销售技能培训	沟通、谈判、拜访等技巧，销售老员工介绍销售经验
销售心态培训	销售人员应具备的心态和如何克服不良的销售心态，可采用面授和户外训练相结合的方式
公司产品培训	公司产品特点、竞争优势、价格、功能、使用、保养、维修等内容

销售新人培训内容汇总图

2. 构建销售新人培训的课程体系

在对销售新人的培训需求特点和主要培训内容进行分析的基础上，企业可构建自己的针对销售新人的课程体系。

某公司销售新人的培训课程体系如下图所示。



某公司销售新人的培训课程体系示意图

七、新进一线生产人员的培训课程体系设计

1. 确定新进生产一线人员的培训内容

(1) 新进生产一线人员的特点

通常而言,企业的新进生产一线人员具有以下 5 个特点。

对企业缺乏深入了解。

不熟悉生产岗位和生产流程。

不熟悉安全管理的具体要求。

不熟悉企业的生产操作规程和要求。

不熟悉企业生产设备的特点和操作要求。

(2) 新进生产一线人员的培训内容

新进生产一线人员的培训内容包括以下 5 个方面。

企业文化和公司历史培训。

生产安全管理培训。

生产环境与质量体系培训。

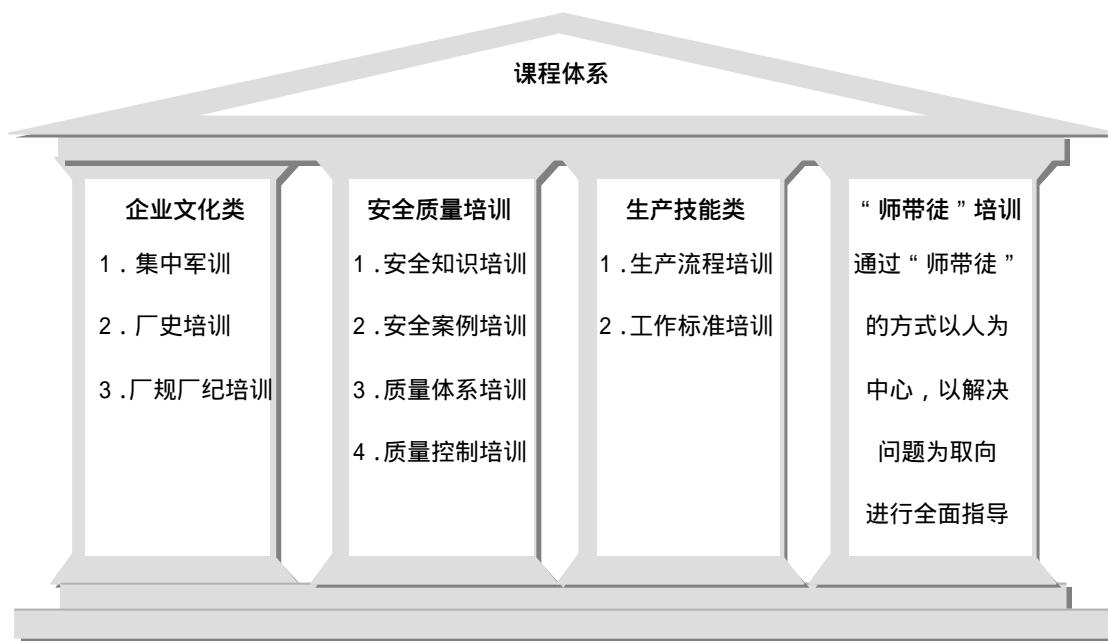
生产流程和生产岗位介绍。

通过“师带徒”的方式对新进生产一线人员进行日常工作和生活的指导。

2. 构建新进生产一线人员培训的课程体系

新进生产一线人员的培训需要企业根据自身的行业特点、生产特点和培训预算构建适合的培训课程体系。

某机械配件生产企业新进生产一线人员的培训课程体系如下图所示。



某机械配件生产企业新进生产一线人员的培训课程体系示意图

八、新任班组长的培训课程体系设计

1. 确定新任班组长的培训课程内容

在对新任班组长进行培训需求分析的基础上，确定了新任班组长的培训课程内容，内容概况如下图所示。

内容概述	内容描述
新任班组长入职培训	企业概况、企业安全规定、新岗位要求、企业希望达到的绩效、角色定位、如何与下属相处等
管理技能培训	工作中的沟通协调能力和员工培养和管理等方面的技能
生产管理知识培训	主要是介绍一些生产管理的专业知识，例如现场管理、5S管理、车间管理、质量管理等知识

新任班组长培训内容汇总图

2. 构建新任班组长的培训课程体系

在对新任班组长的培训需求和主要培训内容进行分析的基础上,企业可构建自己的针对新任班组长的培训课程体系。

某企业新任班组长的培训课程体系详见下图。



某企业新任班组长的培训课程体系示意图

九、新进中层管理人员的培训课程体系设计

中层管理人员主要是指由企业各级各职能部门管理人员组成的经理集团,他们承担着企业日常经营中包括计划、供应、技术、质量、设备、动力、财务、销售、人事、教育、计量、后勤等各种职能的具体的计划、组织、领导和控制工作,是企业的“中坚力量”。

1. 确定新进中层管理人员的培训课程内容

中层管理人员是企业运行的中流砥柱,他们是基层管理人员的上级。虽然同是管理者,在某些方面会有一定的相似性,但是两者仍具有较大差别,因为中层管理者要实现从管理普通员工到管理基层管理人员的转变。

因此,对于新进中层管理人员的培训可以从工作职责和职位特点入手设计培训内容。针对新进中层管理人员的培训除了一般新员工培训需要的企业文化以及职业素养之外,还应该根据工作职责要求进行相应的培训,具体的培训内容见下图。

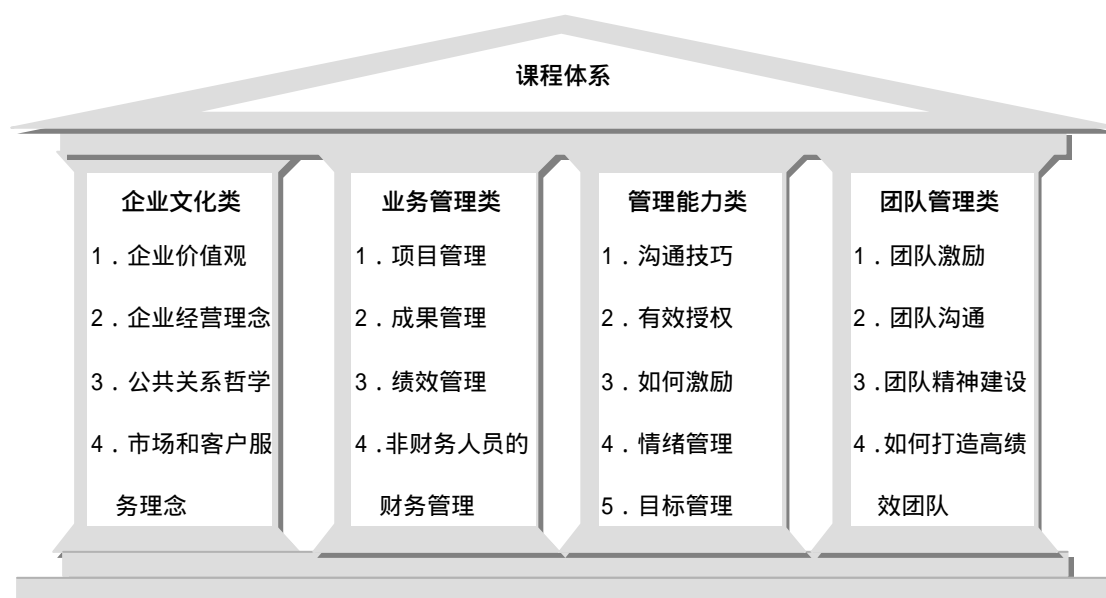
内容概述	内容细分
企业文化及经营理念介绍	企业的发展历程、企业文化、企业价值观及经营理念
中层管理人员的角色转变	中层管理人员的角色定位、提高执行力、传达公司的战略、树立全局观念等
如何挑选基层管理人员	人才评估、非人力资源部门的人力资源管理、如何选人、育人、选人的方法工具、识别基层管理者的能力素质
如何培养基层管理人员	沟通、授权、激励、培养和挖掘基层管理人员的潜力、中层管理人员的时间管理与应用时间等
组织协调能力培训	整体与部门的相互作用，如何调配资金、人员配置、组织协调能力、资源优化配置等

新进中层管理人员的培训内容汇总图

2. 新进中层管理人员的培训课程体系构建示例

某制造企业新进中层管理人员的培训课程体系

某企业是一家大型制造企业，拥有世界一流的研发技术，产品遍及全国各地。该集团十分重视对员工的培养和开发，为了帮助新进中层管理人员更好地适应岗位要求，进一步提高新进中层管理人员的能力素质，设计了新进中层管理人员培训课程体系，详见下图。



某制造企业新进中层管理人员的培训课程体系

十、培训课程设计管理办法

× × 公司		
版本	培训课程设计管理办法	
20 × × 年 × × 月	颁布部门：	执行部门：
执行日期：		
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为规范公司员工培训课程设计，提高员工培训质量，以达到公司培训的目的，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 范围</p> <p>本制度适用于公司经理级以下员工的培训课程设计。</p> <p>第 3 条 课程设计原则</p> <p>实用性、针对性、操作性、系统性。</p> <p>第 4 条 课程设计权责</p> <p>1. 各部门负责组织开发与本部门专业相关的培训课程。</p> <p>2. 人力资源部审核各部门的培训课程设计，总体负责培训的日常工作安排。</p> <p>第 2 章 培训课程设计</p> <p>第 5 条 培训课程内容选择要与企业生产经营活动相关，反映生产经营实践要求，并适应企业生产经营的发展趋势；既要满足学员的兴趣，又要反映培训的需求。</p> <p>第 6 条 培训课程类型应多样化，将学科课程、活动课程、核心课程、模块课程有机结合，以提高学员学习的兴趣和动力，达到培训的效果。</p> <p>第 7 条 培训课程设计方式</p> <p>1. 本部门人员根据培训目的和要求组织设计课程。</p> <p>2. 当各部门设计的课程无法达到要求，或自主设计成本太高、周期太长时，也可考虑通过人力资源部引进或委托学院进行培训课程设计。</p> <p>第 8 条 培训课程设计必须包含课程大纲、培训师手册等内容，确定后的课程大纲、培训师手册需交人力资源部审核批准后才可作为培训教材使用。</p> <p>第 9 条 培训课程设计流程</p> <p>1. 人力资源部在各部门的配合下进行培训需求状况调查，了解员工的培训需求状况。</p> <p>2. 根据培训需求调研情况、课程目标、课程对象等内容讨论确定培训课程大纲。</p>		

3. 按照培训课程大纲的安排选择培训课程开发的方式, 完成培训课程设计。

4. 人力资源部审核课程大纲、培训师手册等内容。

5. 按照培训计划组织实施培训。

第 10 条 当培训课程设计中出现下列情况时需对课程进行重新设计

1. 培训课程内容不适应公司的发展要求。

2. 培训课程内容不符合当前知识的发展趋势。

3. 培训效果评估显示课程内容不能满足提高工作绩效的要求。

第 3 章 附则

第 11 条 本办法的拟定和修改由人力资源部负责, 经总经理批准后执行。

第 12 条 本办法如有未尽事宜, 参照本公司其他相关制度执行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

十一、培训课程实施管理办法

× × 公司			
版本	培训课程实施管理办法		
20 × × 年 × × 月	颁布部门:	执行部门:	执行日期:
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>公司为了规范员工培训课程实施过程、提高员工培训课程实施效果, 以有效达成员工培训目标, 特编制本办法。</p> <p>第 2 条 培训实施权责</p> <p>1. 人力资源部负责公司共同性培训课程实施。</p> <p>2. 各部门负责部门内部专业性培训课程实施。</p> <p>第 2 章 培训课程实施前期管理</p> <p>第 3 条 人力资源部培训中心于每月____日前依据年度教育培训计划编排次月教育培训开课计划并发布公告, ____日前确定参加受训学员名单。</p> <p>第 4 条 人力资源部培训中心通知培训讲师, 同时向培训讲师提供以下数据。</p>			

1. 受训学员素质结构的状况。

2. 提供《培训开课需求表》，准备培训讲师教案设计所需的器材、用具、场地等。

第 5 条 人力资源部培训中心协助培训讲师做好教案开发工作，培训讲师有需求或必要时，提供教案编撰参考数据和相应技术扶持。

第 3 章 员工培训课程实施管理

第 6 条 员工培训课程实施准备

1. 遵循“不遗漏、不损坏、不陌生”的原则，准备好笔记本电脑、投影仪、激光笔、教学模型、录音器、摄像机、麦克风等培训设备、设施。

2. 遵循“项目全、内容全、数量全、表达准确”的原则准备好培训所需的教材、纸张、硬盘等文本材料。

第 7 条 培训讲师应具备一定的培训课程讲授技巧，根据需要采取多种方式对员工进行培训，以调动员工积极性，有效达成培训目标。

第 8 条 参加培训的员工必须按时签到、上课，因故不能参加培训课程的学习者需办理请假手续，对于旷课、迟到、早退的员工须参照公司奖惩规定进行相应处罚。

第 4 章 培训课程实施注意事项

第 9 条 培训部门可根据天气、生产进度等状况适当调整培训课程实施的时间、场所。

第 10 条 学员对培训课程内容、培训管理持有意见或建议，可向培训实施部门反映，培训部门对培训课程实施的不当之处应及时修改。

第 5 章 课后评估管理

第 11 条 评估内容

1. 学员学习效果评估

2. 讲师授课效果评估

3. 培训支持效果评估

第 12 条 学员评估方式

1. 口试与观察，由培训讲师对参加培训课程的学员所表现出的学习态度、积极性、问题回答等方面进行评价。

2. 笔试。

3. 学习心得报告。

4. 举行座谈会。

5. 填写调查表。

6. 其他方式。

第 13 条 讲师评估方式

1. 填写调查表，由学员对讲师的授课技巧、授课内容、接收难易程度等方面进行评估。

2. 专家指导，由人力资源培训中心安排专业教育训练人员旁听或将录像提供给专业教育训练人员进行评价，专业教育训练人员的评价将反馈给培训讲师，促使其提高培训水平。

第 14 条 对培训支持效果的评估主要采取调查问卷的形式进行。

第 15 条 员工培训考试的成绩可作为考核和升迁的参考，员工因故缺席考试者，事后必须进行补考。

第 6 章 附则

第 16 条 本办法的拟定和修改由人力资源部负责，经总经理批准后执行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

第十一章 绩效管理

一、目标管理法

目标管理法是指主管人员和下属共同参与制定双方同意的目标使组织目标得以确定和满足的一种方法。这些目标是详细的、可测量的、受时间控制的，而且结合在一个行动计划中。在以双方确定的客观绩效标准为中心的绩效测评期间，每一进步的取得和目标的实现是可以测量和监控的。

目标管理是参与管理的一种形式。目标的实现者同时也是目标的制定者，即由上级与下级在一起共同确定目标。首先确定出总目标，然后将总目标分解，逐级展开，通过上下协商，制定出企业各部门直至每个员工的目标。

目标管理重视结果，强调自主、自觉，但这并不等于领导可以放手不管，领导对目标实施过程的管理是不可缺少的。

在对实现目标的过程进行管理的过程中，领导要对下属的工作进行定期检查，利用双方经常接触的机会和信息反馈渠道自然地进行；领导要向下级通报进度，便于互相协调；领导还要帮助下级解决工作中遇到的难题，当出现意外、不可测事件等情况严重影响组织目标实现时，适时地修改原定目标。

二、KPI 考核法

关键绩效指标（KPI）是用来衡量某一职位工作人员工作绩效表现的具体量化指标，它来自对企业总体战略目标的分解，反映最能有效影响企业价值创造的关键驱动因素。

关键绩效指标是连接个体绩效与组织目标的一座桥梁，是针对组织目标起到增值作用的工作产出来设定的，体现绩效中对组织目标的增值部分。关键绩效指标必须是量化的，如果难以量化，那么也必须是行为化的。

关键绩效指标的确立有一个很重要的原则，即 SMART 原则，其具体内容如下图所示。

Specific 明确的、具体的	即指绩效指标要切中特定的工作目标，不是笼统的，而是应该适度细化，并且随情境变化而变化
Measurable 可度量的	是指绩效指标或者是数量化的，或者是行为化的，同时需验证这些绩效指标的数据或信息是可以获得的
Attainable 可实现的	是指绩效指标在付出努力的情况下是可以实现的，主要是为了避免设立过高或过低的目标，从而失去了设立该考核指标的意义
Realistic 现实的	指的是绩效指标是实实在在的，可以证明和观察得到的，而并非假设的
Time-bound 有时限的	是指在绩效指标中要使用一定的时间单位，即设定完成这些绩效指标的期限，这也是关注效率的一种表现

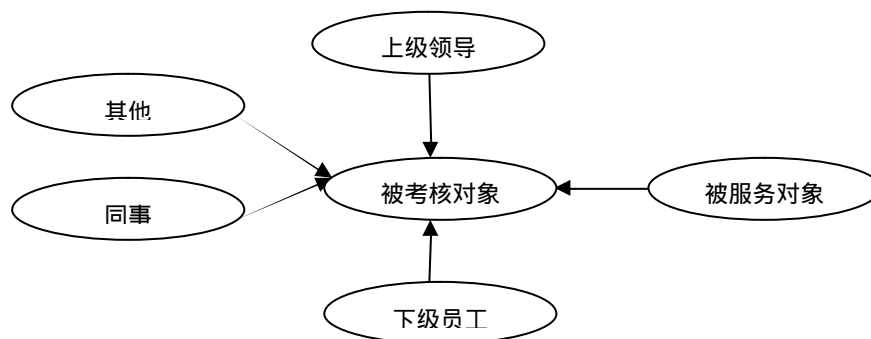
关键绩效指标确立的原则

三、360 度考核法

360 度考核法是指从与被考核者发生工作关系的多方主体那里获得被考核者的信息，以此对被考核者进行全方位、多维度的绩效评估的过程。

这些信息的来源包括：上级监督者自上而下的反馈；下属自下而上的反馈；平级同事的反馈；企业内部协作部门和供应部门的反馈；公司内部和外部客户的反馈以及来自本人的反馈。

360 度考核法强调从与被考核者发生工作关系的多方主体那里获得被考核者的信息，如下图所示。

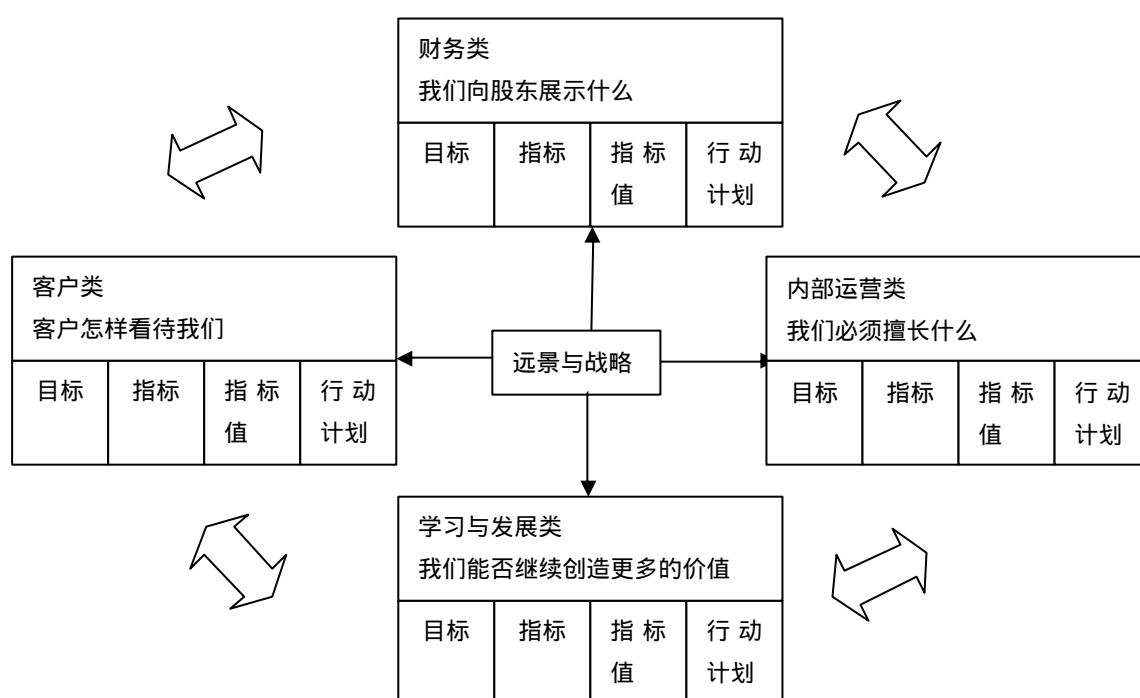


360 度考核法示意图

四、基于 BSC 的绩效考核

平衡计分卡（Balanced Score card，简称 BSC）把对企业业绩的评价划分为财务、内部流程、客户及学习与发展 4 个方面，它不仅是一个指标评价系统，而且还是一个战略管理系统，是企业战略执行与监控的有效工具。

平衡记分卡的特点是始终把战略和愿景放在其变化和管理过程中的核心地位。构建“以战略为核心的开放型闭环组织结构”，使财务、客户、内部流程和学习与成长 4 个因素互动互联，浑然一体，其基本格式如下图所示。



平衡计分法的 4 个维度

五、管理人员考核表

姓名		部门		岗位	
考核期间			考核时间		
一、工作表现					
评价项目	评价内容		权重	上级评分	核分
工作态度	工作认真负责		10		
	遇到问题主动沟通		5		

	从公司整体利益出发处理与其他部门的关系	5				
业务能力	熟悉工作内容，具备工作能力	15				
	工作保质保量完成	15				
	掌握工作方法，控制时间、效率得当	10				
	具有创新精神，勇于开拓	10				
管理能力	放手让下属开展工作并给予鼓励	10				
	善于调动各种资源，明确下属工作职责	10				
	具有成本控制、经营意识	10				
二、业绩表现评价						
评价项目	评价内容	权重	上级评分	复核		
职责履行						
目标完成						
成本控制						
三、考核结果						
考核内容	得分	权重	合计得分			
工作表现		40				
工作业绩		60				
四、结果确认						
被考核人确认	考核人确认	复核人确认				

六、绩效考核申诉表

申 诉 人		职 位	
部门（公司）		考 核 者	
申诉理由			
申诉处理意见	<p>受理人签字：</p> <p>受理日期： 年 月 日</p>		

七、绩效面谈记录表

面谈参与人员		信息记录者	
时间			
面谈内容	信息记录		
1．上一阶段工作中取得的成功有哪些			
2．工作中需要改进的地方			
3．对此次考核有什么意见			
4．你认为本部门员工谁的工作表现比较好			
5．下一步的工作计划			
.....			

八、绩效反馈面谈表

姓名：		职位：	
部门（公司）：		考核者：	
面谈日期： 年 月 日		面谈地点：	
考核结果			
面谈主要内容			
绩效改进计划			
改进事项	改进目标	措施	所需的支持
考核者		被考核者	
			日期

九、员工绩效改进计划表

被考核者		部门		岗位	
考核者		部门		岗位	
承 诺 栏	关键考核指标	工作目标		完成情况	
不良绩效描述（含业绩、行为表现和能力目标，请用数量、质量、时间、成本/费用、客户满意度等标准进行描述）					
原因分析					

<p>绩效改进措施</p> <p style="text-align: right; margin-top: 100px;">考核者： 被考核者：</p> <p style="text-align: right; margin-top: 10px;">年 月 日</p>
<p>改进措施记录</p> <p style="text-align: right; margin-top: 100px;">考核者： 被考核者：</p> <p style="text-align: right; margin-top: 10px;">年 月 日</p>
<p>期末评价</p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;">优秀：出色完成改进计划 符合要求：完成改进计划 尚待改进：与计划目标相比尚有差距</p> <p>评价说明</p> <p style="text-align: right; margin-top: 100px;">考核者： 被考核者：</p> <p style="text-align: right; margin-top: 10px;">年 月 日</p>

十、财务部 KPI 指标设计

KPI名称	KPI计算方法或说明	绩效标准
账务处理及时率	$\frac{\text{账务及时处理次数}}{\text{账务处理总次数}} \times 100\%$	达到____%
主营业务利润率	是公司一定时期主营业务利润同主营业务收入净额的比率	达到____%
净资产收益率	通过本指标来了解某一时期内公司净资产的收益能力	达到____%
财务报表差错率	反映财务报表的准确程度	控制在____%以内
应收账款周转率	公司一定时期内营业收入（销售收入）与平均应收账款余额的比率	达到____

成本费用利润率	公司当期利润额与当期成本费用总额的比率	达到____%
现金收付准确性	保证现金收支准确无误
资金供应的及时性	因资金供应不及时而影响公司经营活动顺利进行的情况	0 次
坏账率	反映公司财务管理能力	不高于____%

十一、生产部 KPI 指标设计

KPI名称	KPI计算方法或说明	绩效标准
生产计划完成率	$\frac{\text{实际生产量}}{\text{计划生产量}} \times 100\%$	达到____%
交期达成率	$\frac{\text{交期达成批数}}{\text{交货总批数}} \times 100\%$	达到____%
产品质量合格率	$\frac{\text{合格产品数量}}{\text{总产品数量}} \times 100\%$	达到____%
设备利用率	$\frac{\text{全部设备实际工作时数}}{\text{设备工作总能力(时数)}} \times 100\%$	达到____%
设备完好率	$\frac{\text{完好设备台数}}{\text{在用设备总台数}} \times 100\%$	达到____%
生产成本	比上期降低____%
劳动生产率	是反映劳动消耗量与生产成果之间的比率	达到____
安全生产事故次数	不超过____起,重大安全生产事故发生次数为 0

十二、物业部 KPI 指标设计

KPI名称	KPI计算方法或说明	绩效标准
环境卫生达标率	$\frac{\text{环境卫生检查达标次数}}{\text{环境卫生检查总次数}} \times 100\%$	达到____%
绿化完好率	$\frac{\text{完好绿地面积}}{\text{总绿化面积}} \times 100\%$	达到____%
基础设施故障率	$\frac{\text{出故障设施}}{\text{设施总数}} \times 100\%$	不高于____%
维修及时率	$\frac{\text{及时维修次数}}{\text{报修总次数}} \times 100\%$	达到____%

业主有效投诉率	$\frac{\text{业主有效投诉的次数}}{\text{投诉的总次数}} \times 100\%$	不高于____%
有效投诉处理率	$\frac{\text{当期已处理总数}}{\text{应处理的次数}} \times 100\%$	达到____%
业主满意度	业主对物业工作满意度评价状况	达到____%

十三、物流部 KPI 指标设计

KPI名称	KPI计算方法或说明	绩效标准
送货准时率	$\frac{\text{准时送达订单数}}{(\text{可统计}) \text{订单总单数}} \times 100\%$	达到 100%
运输货损率	$\frac{\text{货损量}}{\text{货运总量}} \times 100\%$	控制在____‰以内
货差率	$\frac{\text{货差量}}{\text{货运总量}} \times 100\%$	控制在____‰以内
准时回单率	按时完整回单数占可统计订单总数的百分比	达到____%
查询响应率	及时反馈查询内容的订单数占可统计订单总数的百分比	达到____%
完美订单率	送货准时率、货损货差率、准时回单率、查询响应率 4 个指标同时 100% 达标的订单数占可统计订单总数的百分比	达到____%
货运及时率	$\frac{\text{按规定时间实际完成的 货运量吨数}}{\text{按规定时间应完成的货 运量吨数}} \times 100\%$	达到____%
库存完好率	某段时间内仓库货物保存完好的比率	达到____%
车辆满载率	表明车辆标记载重量被实际有效利用的程度	达到____%
发货准确率	根据订单准确发货的百分数	达到____%
货运质量 事故次数	指报告期内由于承运部门原因造成的货损、货差等货运质量事故的件数	不超过____件
客户投诉率	客户投诉的次数与总服务次数的比率	不高于____%

十四、市场部 KPI 指标设计

KPI名称	KPI计算方法或说明	绩效标准
市场调研任务达成率	$\frac{\text{实际完成市场调研数量}}{\text{计划完成市场调研数量}} \times 100\%$	达到 100%
广告投放有效率	$\frac{\text{广告费用增长率}}{\text{销售收入增长率}} \times 100\%$	达到____%
媒体正面曝光次数	-----	达到____次
品牌认知度	通过相关市场调查数据得出	达到____%
市场占有率	是指一家企业的产品销量占该类产品整个市场销售总量的比例	达到____%
市场推广费用控制率	$\frac{\text{实际推广费用}}{\text{计划推广费用}} \times 100\%$	____% ~ ____%之间

十五、客服部 KPI 指标设计

KPI名称	KPI计算方法或说明	绩效标准
服务响应时间	-----	____分钟内
客户回访率	$\frac{\text{实际回访的客户数量}}{\text{客户总数量}} \times 100\%$	达到____%
售后服务一次性成功率	用于衡量售后服务的质量	达到____%
投诉处理及时率	$\frac{\text{在规定时间内处理并回复客户件数}}{\text{接受投诉总件数}} \times 100\%$	达到 100%
投诉解决率	$\frac{\text{解决的投诉数}}{\text{投诉总次数}} \times 100\%$	达到____%
客户满意度	客户对公司客户服务部门工作的满意度评价状况	达到____%
客户档案完整率	反映各营业区域对客情资料的管理状况	达到 100%

十六、行政部 KPI 指标设计

KPI名称	KPI计算方法或说明	绩效标准
文件处理及时率	$\frac{\text{在规定时间内完成的文件数}}{\text{在规定时间内应完成的文件数}} \times 100\%$	达到 100%
办公用品供应	所需办公用品未能及时供应的次数	不得超过____次

的及时性		
行政办公设备完好率	$\frac{\text{完好设备台数}}{\text{设备总台数}} \times 100\%$	达到____%
会议纪要制作的 及时性与准确性	主要考核没有按时制作会议纪要的次数与 纪要出现错误的情况	不得超过____次
文件资料归档 的完整率	$\frac{\text{已归档的人事档案}}{\text{应归档总数}} \times 100\%$	达到 100%
人均办公费用节约率	反映公司办公费用的控制情况	比上期降低____%
合理化建议 被采纳数量	当期合理化建议被公司采纳的数量	不得少于____条
行政服务满意度	反映公司内部对本部门服务支持的满意度	达到____%

十七、后勤部 KPI 指标设计

KPI名称	KPI计算方法或说明	绩效标准
环境卫生达标率	$\frac{\text{环境卫生检查达标次数}}{\text{环境卫生检查总次数}} \times 100\%$	达到____%
出车及时率	$\frac{\text{在规定时间内准确无误完成出车任务的次数}}{\text{完成出车任务的次数}} \times 100\%$	达到 100%
车辆调度合理性	相关部门因车辆调度不合理而引起的投诉情况	因车辆调度不合理而 引起的投诉次数为 0
基础设施故障率	$\frac{\text{出故障设施}}{\text{设施总数}} \times 100\%$	不高于____%
安全事故 发生次数	考核期内企业辖区内安全事故发生次数	为 0 次
后勤服务满意度	员工对后勤部服务工作满意度评价情况	达到____%
后勤支持投诉率	其他部门对后勤支持不力导致影响工作而引起的投诉 情况	低于____%

十八、人力资源部 KPI 指标设计

KPI名称	KPI计算方法或说明	绩效标准
招聘计划完成率	$\frac{\text{实际招聘到岗的人数}}{\text{计划需求人数}} \times 100\%$	达到 100%
培训计划完成率	$\frac{\text{实际完成的培训项目（次数）}}{\text{计划培训的项目（次数）}} \times 100\%$	达到 100%
工资奖金计算 错误次数	出现工资、奖金计算错误的次数	不超过____次
员工自然流动率	考察公司人员稳定性和人员代谢情况	控制在____%以内
关键人才流失率	检测公司关键人才的流失情况	不超过____%
人力成本总额控制率	$\frac{\text{实际人力成本}}{\text{计划人力成本}} \times 100\%$	不超过____%
人工成本利润率	$\frac{\text{一定时期内企业利润总额}}{\text{同期企业人工成本总额}} \times 100\%$	达到____%
员工满意度	考核员工对公司人力资源管理工作的综合 满意程度	达到____%
部门协作满意度	考核公司其他职能部门对该部门所提供的 支持和服务的满意程度	达到____%
人事档案归档完整率	$\frac{\text{已归档的人事档案}}{\text{应归档总数}} \times 100\%$	达到 100%

十九、绩效管理制度

× × 公司		
版本	绩效管理制度	
20 × × 年 × × 月	颁布部门：	执行部门： 执行日期：
<p>一、总则</p> <p>（一）目的</p> <p>1. 通过绩效管理将部门和员工个人的工作表现与公司战略目标紧密地结合起来，确保公司战略快速平稳地实现。</p> <p>2. 在绩效管理过程中促进管理者与员工之间的交流与沟通，形成良好的沟通机制，增强公司凝聚力。</p>		

3. 通过绩效管理提高公司的管理水平、提升员工的工作绩效，促进公司快速发展。

4. 通过对员工工作绩效、工作能力等进行客观评价，为员工薪资调整、职位变动、培训与发展等人力资源管理工作提供有效的依据。

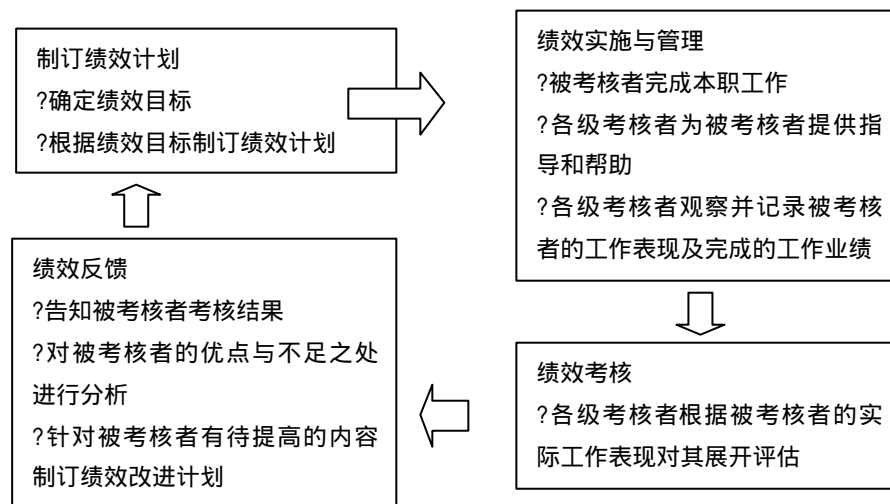
（二）适用范围

公司所有人员，但下列人员除外。

1. 公司总经理
2. 临时工、小时工
3. 在试用期内的员工

二、绩效管理流程

绩效管理主要包括制订绩效计划、绩效实施与管理、绩效考核、绩效反馈 4 项工作，它是一个循环的工作流程，各自的主要工作事项见下图。



绩效管理实施循环图

三、绩效考核

（一）考核人员分类

根据员工所担任的职务不同，将员工分为高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员及部门一般工作人员（包括一般生产、技术人员、财务人员、行政事务类人员、营销人员）4 类。

（二）考核实施主体

考核由人力资源部负责组织，督促和指导各级主管对其下属员工进行考核，并对考核中出现的问题给予协调和处理。

员工考核由部门经理组织实施；中高层领导考核由总经理组织实施。

（三）考核期及考核时间

考核分为月度考核、季度考核和年度考核 3 种，具体考核时间如下表所示。

考核期及考核时间安排一览表

考核时间	考核类别	考核实施时间	考核结束时间	考核对象
1 月 1 日 ~ 12 月 31 日	年度考核	1 月 10 日	1 月 25 日	所有人员
每个季度	季度考核	下个季度第一个月的上旬		所有人员
每月	月度考核	次月的前三天		销售人员

（四）考核内容

考核分为工作业绩、工作能力、工作态度三大部分，不同部门和不同职位的员工，其考核权重也不同，各部门应根据各职位的要求来确定其权重所占比例的大小。

1．工作业绩

（1）任务绩效，与具体职务的工作内容或任务紧密相连，是对员工本职工作完成情况的体现，主要考核其任务绩效指标的完成情况。

（2）管理绩效，主要是针对行政管理类人员，考核其对部门或下属人员管理的情况。

（3）周边绩效，与组织特征相关联的，是对相关部门服务结果的体现。

2．工作能力

工作能力分为专业技术能力与综合能力。

3．工作态度

工作态度主要考核员工对待工作的态度和工作作风，其考核指标可以从工作主动性、工作责任感、工作纪律性、协作性、考勤状况 5 个方面设定具体的考核标准。

4．附加分值

附加分值主要是针对员工日常工作表现的奖惩记录而设立的。

（五）年度考核得分计算

1．高层管理人员年度考核得分=季度考核得分的平均分×70%+年度考核得分×30%

2．中层管理人员年度考核得分=季度考核得分的平均分×65%+年度考核得分×35%

3．基层管理人员年度考核得分=季度考核得分的平均分×60%+年度考核得分×40%

4．一般工作人员年度考核得分=季度考核得分的平均分×50%+年度考核得分×50%

四、绩效沟通与反馈

（一）绩效沟通

人力资源部将考核结果告知被考核者，被考核者的直接上级会就绩效考核的结果与被考核者面谈，若

被考核者对考核结果无异议，则在考核结果表上签字确认；若有异议，则可进行绩效考核申诉。

（二）制订绩效改进计划

对被考核者的绩效考核结束后，各级考核者与被考核者应及时对被考核者绩效中未达到公司要求的内容进行分析并制订出相应的改进计划。各级考核者应为被考核者提供绩效改进指导和帮助，并跟踪其改进结果。

五、绩效申诉

（一）提交申诉

被考核者有权利了解考核的成绩，如对考核结果不服，可以按照本制度规定的程序进行申诉。

考核申诉有效期为绩效沟通结束后的一个星期之内。被考核者进行绩效考核申诉时需填写《绩效考核申诉表》，交至人力资源部。

（二）申诉受理

人力资源部接到员工绩效考核申诉后，应作为独立的第三方向员工直接上级的上级领导、员工直接上级和员工了解情况，进行调查核实，并将具体情况反映给员工所在部门经理，由被考核者所在部门经理对其考核结果进行复查。人力资源部与员工所在部门经理、员工三方共同协商并寻求解决的办法。

（三）申诉处理

人力资源部在接到申诉后的十个工作日内给予员工答复，并做好相应的记录存档。

六、考核成绩管理与应用

（一）考核成绩资料的管理

经被考核者签字确认后的考核成绩资料由人力资源部进行存档，

（二）考核成绩的划分

公司采用强制正态分布法将员工的考核成绩分为 5 等，S-优秀，占 5%；A-良好，占 20%；B-好，占 55%；C-需提高，占 15%；D-不合格，占 5%。

（三）考核成绩的应用

员工考核成绩作为其薪资调整、奖金发放、职务晋升或降职或辞退、人员培训等的重要依据，具体内容见公司员工薪资管理制度、职位管理办法等相关规定。

七、附则

本制度自颁布之日起生效，未尽事宜另行参照人力资源部制定的相关制度；本制度的解释权归人力资源部所有。

修
订
记
录

修订标记

修订处数

修订日期

审批签字

二十、采购部绩效考核制度

× × 公司		
版本	采购部绩效考核制度	
20 × × 年 × × 月	颁布部门：	执行部门： 执行日期：
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为保证公司所需物资及时、保质保量得到供应,本公司特制定采购部绩效考核制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于采购部门所有员工的绩效考核评估。</p> <p>第 2 章 绩效考核实施</p> <p>第 3 条 绩效考核指标设计</p> <p>1. 工作业绩指标</p> <p>本部门绩效考核评估中使用的工作业绩指标如下。</p> <p>(1) 采购数量。主要包括:采购物资到货率、采购计划完成率、呆料物料金额等。</p> <p>(2) 采购质量。主要包括:采购物资检验合格率、物料使用不良率、物料退货率、采购出错次数等。</p> <p>(3) 采购效率。主要包括:采购计划编制及时率、采购工作及时性等。</p> <p>(4) 采购成本。主要包括:平均采购成本、平均采购费用控制、材料价格的合理性等。</p> <p>2. 工作能力指标</p> <p>本部门员工工作能力主要从专业知识、专业技能方面进行考核。</p> <p>3. 综合表现指标</p> <p>本部门员工综合表现主要从考勤、出勤率、责任心、诚信、部门协作满意度、供应商满意度等方面进行考核。</p> <p>第 4 条 绩效考核周期</p> <p>本部门绩效考核周期分为月度绩效考核、季度绩效考核、年度绩效考核。</p> <p>1. 月度考核:采购部门在职人员、试用期满一个月的新进人员、调动当月在职满 20 天的调动人员均应参加月度考核。</p> <p>2. 季度考核:采购部门在职人员、转正后在职满两个月的新进人员、调动当季在职满 2 个月的调动人员均应参加季度考核。</p>		

3. 年度考核：采购部门在职人员、转正后在职满 3 个月的新进人员、调动当年在职满 3 个月的调动人员均应参加年度考核。

第 5 条 绩效考核分数

本部门绩效考核将采取工作业绩、工作能力、综合表现相结合的方式。

1. 工作业绩考核占采购人员总绩效评估的 60%。

2. 工作能力考核占采购人员总绩效评估的 30%。

3. 综合表现考核占采购人员总绩效评估的 10%。

绩效分数=工作业绩考核 × 60%+工作能力考核 × 30%+综合表现考核 × 10%

第 6 条 绩效考核申诉

考评结束后，被考核者有权了解自己的考评结果，如对绩效考核结果存有异议，则应首先与考核者进行沟通，未获沟通结果的，被考核者可向人力资源部进行申诉，由人力资源部最终复议。

第 7 条 绩效评估奖惩规定

1. 依公司有关绩效奖惩管理规定给付绩效奖金。

2. 年度考核得分在 80 分以上的人员，次年度可晋升一至三级工资，视公司整体工资制度规划而定。

3. 拟晋升职务等级之采购人员，其年度考核分数应高于 85 分。

4. 年度考核分数低于 60 分者，应调离采购岗位。

5. 年度考核分数在 60 ~ 75 分者，应加强职位训练，以提升工作绩效。

第 3 章 附则

第 8 条 本制度的拟定和修改由人力资源部负责，经总经理批准后执行。

第 9 条 本制度的最终解释权归公司人力资源部。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

二十一、生产车间绩效考核制度

× × 公司		
版本	生产车间绩效考核制度	
20 × × 年 × × 月	颁布部门：	执行部门： 执行日期：
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 适用范围</p> <p>本制度适用于生产部及生产车间的全体员工，经理和经理助理除外。</p> <p>第 2 条 考核目的</p> <p>通过考核激励员工围绕月度和年度经营计划积极努力开展工作，为员工月度计件工资和年度奖金的发放提供依据，同时为员工工作改进和工作重点指明方向。</p> <p>第 3 条 考核原则</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 务实、适用原则。 2. 效益导向与职责导向相结合原则。 3. 科学合理原则。 4. 多角考核原则。 <p>第 4 条 考核周期</p> <p>对员工实行月度考核和年度考核，月度考核的时间为下月度的 5 日开始、7 日结束。年度考核周期与会计核算周期一致，考核时间为下一年度第一个月的前 15 日。</p> <p>第 5 条 考核的组织</p> <p>生产部员工考核由生产部全面组织实施，由高层管理委员会负责考核结果的评议和审核。考核工作的组织整理由公司人力资源部负责完成。审核后的考核资料交由人力资源部存档保存。</p> <p>第 6 条 考核程序</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 考核前 3 天，人力资源部通知考核人员准备考核资料，并发放相关空白考核表及考核要求和说明。 2. 各考核者于考核日对被考核者进行考核，填写考核表并将考核表送交人力资源部。 3. 人力资源部将考核资料汇总整理出考核结果，报高层委员会审核。 4. 人力资源部将考核结果反馈给被考核者，被考核者如有异议，可向高层委员提出申诉。 5. 人力资源部汇总最终考核结果并据此计算月度奖金或年终奖金。 <p>第 7 条 考核申诉</p>		

被考评者对考评结果持有异议或不清楚可以直接到综合管理部询问，若仍有异议，可提出书面申诉，申诉内容包括申诉事项和理由，由综合管理部转呈考核小组，由考核小组进行仲裁处理。考核小组应在 5 个工作日内作出裁决。

第 8 条 考核的基本依据

主要考核依据为生产部的月度计划和员工的岗位职责。

第 2 章 月度考核

第 9 条 考核要素

月度考核要素为生产部月度计划完成情况、员工岗位职责。不同的职位对应不同的考核权重，员工具体的权重分配参见《生产部员工月度考核要素权重表》。

生产部员工月度考核要素权重表

职别	计划完成情况	岗位职责	工作态度
车间主任	0.5	0.3	0.2
班组长	0.4	0.3	0.3
普通员工	0	0.5	0.5

第 10 条 考核指标、权重和标准

1. 计划完成情况

(1) 考核指标：每月 28 日前由生产经理根据每月生产、安装计划确定下月度的关键考核指标，考核指标应可量化，例如成本、收入、费用、废品率、质量指标等，并由此组成生产部月度计划完成考核表。

生产部员工月度计划完成考核表

指标	权重	标准	实际完成	考核得分	考核分值
成本	W1	K1	$W1 \times K1$
费用	W2	K2	$W2 \times K2$
废品率	W3	K3	$W3 \times K3$
.....
合计	1.0				

(2) 指标权重：月度考核由各部门经理根据各项指标的重要程度和月度工作重点确定各项指标的权重。

2. 岗位职责

(1) 考核指标：将每一岗位职务说明书中的职责转化为考核指标，考核指标可分为定量指标和定性指标。

(2) 指标权重：由直接上级根据每一岗位职责的重要程度而定。

3 工作态度

(1) 考核指标：由积极性、协作性、责任心、纪律性 4 个方面组成。

(2) 指标权重：不同的职位根据各项指标的重要程度由各经理分配不同的权重。

第 11 条 考核标准

计划完成情况以月度计划目标为标准，岗位职责以职位说明书中的工作标准为依据，工作态度标准见附表。定性指标标准又分为 A、B、C、D 4 个级别，如下表所示。

定性指标标准等级表

等级	A	B	C	D
标准	超出目标	达到目标	接近目标	远低于目标
得分	101 ~ 120	81 ~ 100	51 ~ 80	0 ~ 50

第 12 条 考核主体和权重

岗位职责由直接上级考核，工作态度由直接上级和同级根据员工考核表进行考核，具体内容如下表所示。

生产部员工月度考核表

考核要素	考核指标和权重			指标评判				
计划完成（ % ）								
岗位职责（ % ）	定量指标（ % ）	指标	权重	标准	实际完成	考核评分	考核分值	
		指标 1	W1			K1	W1 × K1	
		指标 2	W2			K2	W2 × K2	
		指标 3	W3			K3	W3 × K3	
		合计	1.0					
	定性指标（ % ）	指标	权重	A	B	C	D	考核分值
		指标 1	W1					W1 × K1
		指标 2	W2					W2 × K2
		指标 3	W3					W3 × K3
		合计	1.0					

工作态度 (%)	考核指标	权重	A	B	C	D	考核分值
	积极性	0.3					$0.3 \times K1$
	协作性	0.2					$0.2 \times K2$
	责任心	0.3					$0.3 \times K3$
	纪律性	0.2					$0.2 \times K4$
	合计	1.0					

说明：生产部计划完成情况根据月度计划完成考核表结果直接填入。

第 13 条 考核分值和综合考核系数的计算方法

1. 岗位职责、工作配合的计算。岗位职责考核由直接上级评分，工作态度考核为直接上级和同级评分的加权平均值，直接上级的评分和同级评分各占 50%。

2. 个人考核系数计算公式

个人考核分值 = (月度工作分值 \times 权重 + 岗位职责分值 \times 权重 + 工作态度分值 \times 权重) / 100

将月度考核分值从高到底进行排序，生产部根据分值的大小将员工考核结果分为 3 个等级，前 10% 为优秀，后 10% 为不合格，中间 80% 为合格，小数取整。对应的个人考核系数为：优秀：1.2，合格：1，不合格：0.8。

第 14 条 考核结果的应用

1. 考核结果用于月度奖金的计发，计算公式为：

生产部计件工资 = (本期部门应发计件工资 - 上期结转额) / 人数 \times 岗位系数 \times 部门考核系数 \times 个人考核系数

2. 作为员工晋级的依据：

将月度考核系数从高到底进行排序，对连续两次被评为不合格的员工提出警告，连续 3 次不合格的员工给予辞退。

第 3 章 年度考核

第 15 条 考核要素和权重

年度考核要素包括工作能力和工作态度，不同的工作职位对应不同的考核权重，具体可参见生产部员工年度考核要素权重表。

生产部员工年度考核要素权重表

职别	工作能力	工作态度
车间主任	0.8	0.2

生产部班组长	0.5	0.5
普通员工	0.3	0.7

第 16 条 考核指标、权重和标准

1. 工作能力

(1) 考核指标：车间主任的工作能力指标包括人际交往能力、组织协调能力、沟通能力、计划能力和专业技能。一般管理人员和普通员工的工作能力指标为人际交往能力、沟通能力和专业技能。以上指标生产部经理可根据实际情况调整。

(2) 指标权重：每年初可由经理根据生产部的需要确定指标的权重。

2. 工作态度

(1) 考核指标：主要考核指标为积极性、协作性、责任心和纪律性。

(2) 指标权重：由经理确定各岗位各项指标的权重。

第 17 条 考核标准

工作能力和工作态度的考核标准分别参照《工作能力考核标准表》和《工作态度考核标准表》，每项指标标准分为 A、B、C、D4 个级别（参考前表《指标标准等级表》）。

工作能力考核标准表

指标	超出目标 A	达到目标 B	接近目标 C	远低于目标 D
人际交往能力	人际关系很好，善于团结合作和化解矛盾	人际关系好，能够团结合作和化解矛盾	人际关系一般，大多情况下能团结合作	人际关系很差，不能团结合作和化解矛盾
组织协调能力	统筹兼顾，工作安排恰到好处，与其他部门工作配合积极高效	各项工作能够有条不紊地开展，与其他部门工作配合比较顺畅	大多数工作能够有条不紊地开展，能够配合其他部门工作	经常出现工作不能顺利开展的状况，不能调动其他部门配合工作
沟通能力	思路清晰，语言和书面表达能力都很强，倾听时能迅速理解对方	思路基本清晰，语言和书面表达能力比较强，倾听时能够理解对方	思路不太明晰，语言和书面基本能够表达自己的意思，倾听时基本能理解对方	思路不明晰，语言和书面经常不能表达自己的意思，倾听时常不能理解对方
计划能力	计划能力很强，工作能够按计划顺利开展	计划能力较强，工作大多能按计划开展	工作有计划，但经常不能按计划顺利实施	工作计划性较差，随意性较大
专业技能	精通专业知识，解决实际问题能力很强	对专业精通，能够解决实际问题	熟悉专业，能够解决大部分实际问题	对专业不熟悉，常不能解决实际问题

工作态度考核标准表

指标	超出目标 A	达到目标 B	接近目标 C	远低于目标 D
积极性	长期坚持学习业务知识；对于额外任务能主动请求并且能高质量完成；工作中善于发现问题，并经常提出新思路和建议	主动学习业务知识；主动承担一般的额外任务；工作中有时能够提出新的思路和建议	偶尔主动学习业务知识；有时主动完成一般的额外任务；能提出个别的新思路和建议	基本上不主动学习业务知识；很少主动请求承担额外任务；不能提出新思路和建议
协作性	主动协助同事出色地完成工作	能够与同事保持良好的合作关系，协助其完成工作	根据同事的请求能够提供一般协助	不能积极响应同事的请求或者协作任务的完成质量较差
责任心	有强烈的责任心	有较强的责任心	有一定的责任心	责任心不强
纪律性	能够长期严格遵守工作规定与标准，有非常强的自觉性和纪律性	能够遵守工作的规定和标准，有较强的自觉性和纪律性	基本能够遵守工作规定和标准，基本能够遵守纪律，但有时出现自我要求不严的情况	不能遵守工作规定和标准，经常发生违规情况，自觉性和纪律性差

第 18 条 考核主体、权重

不同职位的工作能力和工作态度由不同的考核主体（直接上级、同级、个人）根据员工年终考核《车间主任年终考核表》和《班组长和普通员工年终考核表》进行考核，考核的权重也因关联度的大小而不同，详见下表“生产部员工年终考核主体和权重表”。

车间主任年终考核表

考核要素	考核指标和权重		指标评判				
	考核指标	权重	A	B	C	D	考核分值
工作能力 (权重)	人际交往能力	0.1					$0.1 \times K_1$
	组织协调能力	0.3					$0.3 \times K_2$
	沟通能力	0.1					$0.1 \times K_3$
	计划能力	0.2					$0.2 \times K_4$
	专业技能	0.3					$0.3 \times K_5$

	合计	1.0					
工作态度 (20%)	考核指标	权重	A	B	C	D	考核分值
	积极性	0.2					$0.2 \times K_1$
	协作性	0.3					$0.3 \times K_2$
	责任心	0.3					$0.3 \times K_3$
	纪律性	0.2					$0.2 \times K_4$
	合计	1.0					

班组长和普通员工年终考核表

考核要素	考核指标和权重		指标评判				
工作能力 (权重)	考核指标	权重	A	B	C	D	考核分值
	人际交往能力	0.3					$0.3 \times K_1$
	沟通能力	0.1					$0.1 \times K_3$
	专业技能	0.6					$0.6 \times K_5$
	合计	1.0					
工作态度 (20%)	考核指标	权重	A	B	C	D	考核分值
	积极性	0.1					$0.1 \times K_1$
	协作性	0.2					$0.2 \times K_2$
	责任心	0.4					$0.4 \times K_3$
	纪律性	0.3					$0.3 \times K_4$
	合计	1.0					

生产部员工年终考核主体和权重表

	车间主任		生产部班组长		普通员工	
	能力	态度	能力	态度	能力	态度
上级	0.7	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6
同级	0.2	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3
个人	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1

第19条 指标计算方法

1. 工作能力、工作态度的计算

考核得分=直接上级评分×权重+同级平均评分×权重+个人评分×权重

2. 年终综合考核系数的计算

年终综合考核系数=(工作能力×权重+工作态度×权重)/100

第20条 员工个人年度综合考核系数的计算

员工个人年度综合考核系数=年终综合考核系数×0.3+月度平均综合考核系数×0.7

第21条 考核结果的应用

1. 年度工作情况的检查和总结可作为员工年度评奖、职位调整的依据。

2. 年度工作情况的检查和总结可作为年终奖金的发放依据。

年度奖金=基本奖金× $\frac{\text{年度实际实现}}{\text{年度计划}}$ ×个人年度综合考核系数。

基本奖金由高层委员会根据本年的效益

情况确定。

修
订
记
录

修订标记

修订处数

修订日期

审批签字

二十二、中高层人员绩效考核制度

× × 公司

版本

中高层人员绩效考核制度

20××年××月

颁布部门：

执行部门：

执行日期：

第1章 总则

第1条 目的

为全面客观考核评价企业中高层管理人员的绩效，提高企业的管理水平，全面贯彻落实企业的战略及经营目标，特制定本制度。

第2条 适用对象

部门经理及以上人员，但总裁、总经理、副总经理等人员不包括在内。

第2章 考核实施主体

此次绩效考核工作由企业总经理负责统一领导，人力资源部负责具体实施工作，相关人员给予配合和支持。在考核工作中各部门各自的职责如下。

第3条 企业高层人员职责

(1) 审核企业的绩效考核实施办法。

(2) 对下属的工作绩效与工作能力进行考核。

(3) 审定企业各部门经理年度考核结果。

(4) 对考核工作中的重大事项进行协调。

第4条 各部门经理

对工作联系密切的相关职能部门经理进行部分内容的考核。

第5条 人力资源部

(1) 制定企业绩效考核实施制度。

(2) 对相关人员的绩效考核工作进行指导、协调。

(3) 汇总绩效考核结果。

(4) 对考核对象的工作任务完成情况、考勤情况等考核。

第3章 考核实施

第6条 考核频率

(1) 部门经理：根据实际工作需要，分为季度考核、半年度考核、年度考核三种。

(2) 各职能总监：以半年度为考核期，即从1月~6月，7月~12月分两次进行考核。

第7条 考核内容

(1) 对高层领导人员的考核

财务指标。财务指标是指公司年度经营计划确定的当年度通过各种改善活动而达到的各类量化的财务指标，例如销售收入、利润、财务费用、制造费用等。

客户满意度指标。客户满意度指标主要包括客户满意度、客户投诉率、客户投诉解决率等。

管理改进指标。管理改进指标是指企业年度经营计划确定的当年度企业及分解到各职能部门、个人的管理改善活动及其应达到的阶段性成果指标。

学习发展类指标。企业高层管理人员需制定每个考核期内对下属员工的培训活动计划及需达成的阶段目标，以此作为当期的考核指标。

管理要项指标。管理要项指标是反映企业内部管理状况的指标，管理要项主要由完成的时间进度及是否达到预期效果来进行评价。

(2) 对中层管理人员的考核

对中层管理人员的考核主要采取360度考核法。

上级考核(占45%)，主要对其工作绩效与工作能力进行评定。

同级互评(占30%)，主要对其合作性、服务性等方面进行考核。

下属考评(占20%)，主要对其管理方面做出评价，例如培养下属的能力、领导能力等方面。

自我评估(占5%)，主要采取述职报告的形式进行。

第4章 考核结果划分

将员工的考核结果划分为如下表所示的 4 个等级。

考核等级划分

等级	考核得分	说明
A—优	90~100	理解并贯彻企业的有关方针和决策，工作尽职尽责，能带领本部门出色地完成企业下达的各项工作任务 and 经营指标
B—好	70~89	能理解并贯彻企业的有关方针和决策，工作积极努力，熟悉业务；有一定的领导和组织协调能力，部门工作得力，员工整体较为团结、融洽，基本能完成企业下达的工作任务和经营指标
C—一般	60~69	仅能完成工作任务和经营指标，但领导和组织协调能力不强，开拓进取精神不够，不能充分调动部门员工的积极性
D—不称职	60 分以下	不能完成企业规定的工作任务、经营指标，企业的发展目标和方针政策理解贯彻不力，领导和组织协调能力较差，部门员工安排不当，部门工作不力

第 5 章 绩效考核结果应用

第 8 条 绩效考评结果应与其他人力资源管理制度联系起来。绩效评估结果主要运用于以下几个方面：股权激励、薪资调整、职位调整、能力提升计划等。

第 6 章 附则

第 9 条 本制度由企业人力资源部制定报总经理审批后实施，修改时亦同。

第 10 条 本制度自 × × × × 年 × × 月 × × 日起执行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

第十二章 薪酬福利设计

一、企业薪酬调查表

1. 企业薪酬市场调查表

一、个人情况							
姓名		年龄		性别		加入公司时间	
所在部门		职务		学历		毕业院校	
二、企业资料							
企业性质	外商投资 民营企业 股份制企业 国有企业 其他（请注明）						
	若是外商投资企业，请选择具体类型						
	外商独资企业 中外合资企业 中外合作企业						
所属行业	加工制造业 纺织服装业 医疗卫生业 酒店餐饮业 其他（请注明）						
企业成立时间		企业注册资金			企业员工人数		
三、薪酬状况							
1. 您目前年薪							
1~2 万元		2~3 万元		3~5 万元		5 万元以上	
2. 您的薪资构成							
薪资构成项目				所占总薪资比重			
基本工资				%			
岗位工资				%			
绩效工资				%			
奖金				%			
津贴				%			
其他				%			
3. 部门薪酬状况（年薪）							
生产部门	部门经理	2~3 万元	3~5 万元	5~8 万元	8 万元以上		
	中层领导	1~2 万元	2~3 万元	3~5 万元	5 万元以上		
	一般员工	1 万元以下	1~2 万元	2~3 万元	3 万元以上		

研发部门	部门经理	2~3 万元	3~5 万元	5~8 万元	8 万元以上
	中层领导	1~2 万元	2~3 万元	3~5 万元	5 万元以上
	一般员工	1 万元以下	1~2 万元	2~3 万元	3 万元以上
人力资源 部门	部门经理	2~3 万元	3~5 万元	5~8 万元	8 万元以上
	中层领导	1~2 万元	2~3 万元	3~5 万元	5 万元以上
	一般员工	1 万元以下	1~2 万元	2~3 万元	3 万元以上
财务部门	部门经理	2~3 万元	3~5 万元	5~8 万元	8 万元以上
	中层领导	1~2 万元	2~3 万元	3~5 万元	5 万元以上
	一般员工	1 万元以下	1~2 万元	2~3 万元	3 万元以上
4. 福利待遇					
(1) 体检					
新员工入职, 是否为其提供健康检查		是 否			
每年是否定期为员工提供健康检查		是 否			
(2) 保险					
养老保险		每月交纳 () 元			
医疗保险		每月交纳 () 元			
失业保险		每月交纳 () 元			
工伤保险		每月交纳 () 元			
生育保险		每月交纳 () 元			
意外伤害保险		有 无			
(3) 假期					
除了国家规定的法定假日外, 公司是否还提供其他节假日, 若有, 请注明					
(4) 其他 (请注明)					
5. 您觉得您所在企业的薪酬水平在同行业中处于何种水平?					
较低		中等		偏高水平	
6. 您对目前的薪酬满意吗? 不满意 一般 满意					
非常感谢您的合作, 祝您工作愉快!					

2. 员工薪酬满意度调查表

填表说明：

1. 请您选择一个最符合您看法的答案。
2. 我们将对您的答案保密，请您务必表达真实的想法。
3. 请在您要选择的答案前打“ ”。

性别		年龄	
学历		职务	
所属部门		企业工龄	
1. 您对目前获得的收入感到满意			
非常满意 比较满意 一般 不满意 非常不满意			
2. 您对自己的努力付出与薪酬回报觉得公平吗			
非常公平 比较公平 一般 不公平 非常不公平			
3. 就您所在的职位，您认为薪酬中浮动工资比较适合的比例			
5% 以内 5% ~ 10% 10% ~ 15% 15% ~ 20% 其他（请注明）			
4. 与外部平均薪酬水平（同一职位）相比，您觉得自己的工资水平处于			
远低于市场平均水平 略低于市场平均水平 基本一致			
略高于市场平均水平 高出市场平均薪酬水平 30% 左右			
5. 您觉得工资各个组成部分的比例设置是否合理			
非常合理 基本合理 不确定 不太合理 非常不合理			
6. 您对自己薪酬涨幅的评价			
非常满意 基本满意 一般 不太满意 非常不满意			
7. 您的收入充分反映了您的业绩表现			
非常同意 比较同意 说不清楚 不同意 强烈反对			
8. 您的收入充分反映了您的能力			
非常同意 比较同意 说不清楚 不同意 强烈反对			
9. 您的收入充分反映了您的岗位职责			
非常同意 比较同意 说不清楚 不同意 强烈反对			
10. 您对加班工资的计算与支付感到			
非常满意 比较满意 基本满意 不太满意 非常不满意			

11. 您对每月工资的支付时间感到				
非常满意	比较满意	基本满意	不太满意	非常不满意
12. 您对公司设置的奖金项目的计算与支付感到				
非常满意	比较满意	基本满意	不太满意	非常不满意
13. 您对公司提供的福利总体满意度评价				
非常满意	比较满意	基本满意	不太满意	非常不满意
14. 您对本公司的工作环境感到				
非常满意	比较满意	基本满意	不太满意	非常不满意
15. 您觉得公司的薪酬制度对人才的吸引力如何				
非常有吸引力	有一定的吸引力	不确定	较弱	很弱
感谢您对我们工作的支持，祝您工作愉快！				

二、员工岗位工资表

1. 员工岗位工资表（范例一）

岗位等级	管理职系	技术职系	生产职系	工资标准
12	总裁			元/月
11	副总裁			元/月
10	公司总经理			元/月
9	公司副总经理	总工程师		元/月
8	总监	副总工程师		元/月
7	部门经理			元/月
6	项目负责人	工程师		元/月
5	办公室主任		车间主任	元/月
4	部门主管	助理工程师		元/月
3	高级专员	初级技术员	车间班组长	元/月
2	助理、秘书		一线操作人员	元/月
1	专员、文员			元/月

2. 员工岗位工资表 (范例二)

工资结构					岗位							
工资 级别	工资 档次	岗位 系数	工资 基数	工资 额度	总 经 理	副总 总监	部门 经理	主管	助理	高级 专员	普通 员工	试用 员工
20	5	8.0	2 000	6 000 ~								
19		7.0		7 000								
18	4	6.0	1 600	4 000 ~ 5 500								
17		5.5										
16		5.0										
15		4.5										
14	3	4.0	1 200	3 200 ~ 3 800								
13		3.6										
12		3.2										
11		2.8										
10	2	2.4	800	2 000 ~ 2 800								
9		2.2										
8		2.0										
7		1.8										
6		1.6										
5	1	1.4	500	1 000 ~ 1 500								
4		1.3										
3		1.2										
2		1.1										
1		1.0										

三、岗位薪点对照表

等级	岗位					岗位薪点数
1	管理决策类					1000
2						900
3		技术类				850
4						800
5			营销类			750
6					管理服务类	
7					生产操作类	650
8						

注：企业规定每个薪点值为_____元，岗位工资 = 薪点值 × 薪点数

四、薪酬比例配置表

部门 项目	综合管理部		市场销售部		产品研发部		客户服务部	
	经理	员工	经理	员工	经理	员工	经理	员工
基本工资	25%	45%	20%	21%	20%	40%	25%	38%
岗位工资	32%	26%	22%	10%	27%	16%	20%	16%
津贴补助	8%	5%	8%	5%	8%	5%	8%	5%
固定薪酬	65%	76%	50%	36%	55%	61%	53%	59%
季度奖	13%	8%	18%	30%	20%	15%	22%	18%
年终奖	22%	16%	32%	34%	25%	24%	25%	23%
浮动薪酬	35%	24%	50%	64%	45%	39%	47%	41%

五、企业员工调薪表

1. 新员工调薪表

姓名		所在岗位		所属部门	
年龄		学历		进入公司时间	
调薪原因	适用合格予以转正 调动岗位 晋升 其他（请注明）				
试用期 工作表现	<div>部门经理签字</div> <div>日期</div>				
试用期待遇					
转正后待遇					
人力资源部 意见	<div>人力资源部经理签字</div> <div>日期</div>				

2. 一般员工调薪表

姓名		所在岗位		所属部门	
年龄		学历		进入公司时间	
调薪原因	适用合格予以转正 调动岗位 晋升 其他（请注明）				
异动情况	项目	调整前		调整后	
	职位				
	职务等级				
	薪酬级别				
	薪酬总额				
人力资源部 意见	<div>人力资源部经理签字</div> <div>日期</div>				

六、员工加班申请表

姓名		职位		所属部门		申请日期	
加班时段	<div> <div>工作日加班</div> <div>周末假日加班</div> <div>法定节日加班</div> </div>						
预定加班时间	<div> <div>年 月 日 时 分至 年 月 日 时 分</div> </div>						
加班事由							
实际加班时间	<div> <div>年 月 日 时 分至 年 月 日 时 分</div> </div>						
直接主管审批	<div> <div>同意</div> <div>不同意，予以说明</div> </div>						
部门经理审批	<div> <div>签字：</div> <div>日期：</div> </div>						
人力资源部审批							
备注	<div> <div>1. 请在加班前填写《加班表》，审批结束后交到人力资源部备案，实际加班时间以考勤记录时间为准</div> <div>2. 加班人员填写完毕后，由所在部门经理审核并报送人力资源部留存</div> </div>						

七、员工工资核算表

姓名	出勤 天数	基本 工资	加班 工资	津贴	奖金	其他	应发工 资总额	代扣项目		实发 工资
								个人所得税	社会保险	

八、员工奖金核定表

1. 一般员工奖金核定表

本月营业额		本月净利润		利润率	
可得奖金总额		调整比例		应发奖金总额	
奖金核定	部门	职位	姓名	奖金额度	备注

2. 销售人员奖金核定表

姓名	本月销售额	销售目标达成率	货款回收率	客户拓展率	奖金合计

3. 生产人员奖金核定表

姓名	生产产量	生产效率	耗材率	良品率	奖金合计

九、中夜班津贴申请

车间	中班		夜班		津贴总额
	人数	班次	人数	班次	
一车间					
二车间					

三车间					

总计					

十、员工奖金管理制度

× × 公司											
版本	员工奖金管理制度										
× × × × 年 × × 月	颁布部门：	执行部门： 执行日期：									
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为更好地达成公司经营目标，提高员工工作积极性，依据相关政策，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于公司全体员工。</p> <p>第 2 章 全勤奖</p> <p>第 3 条 员工当月无缺勤（包含病假、事假等），当月未出现任何迟到、早退、请假、旷工者，公司发放全勤奖作为奖励。</p> <p>第 4 条 全勤奖的奖励额度为 150 元/月，当月全勤者计发全额奖金。</p> <p>第 5 条 员工全勤按公司标准上班时间为准，公司考勤作为核准依据。</p> <p>第 6 条 销售部属于自行考勤，其所属人员不计发全勤奖。</p> <p>第 3 章 绩效奖金</p> <p>第 7 条 公司设立绩效奖金以鼓励员工提高工作效率，在工作中做出优异成绩。</p> <p>第 8 条 试用期员工及考核期内给予记过处分的人员不享受绩效奖金。</p> <p>第 9 条 绩效奖金每季度核定一次，并随下一季度第一个月工资一起发放。</p> <p>第 10 条 公司根据每季度生产任务的完成情况对生产部门人员发放生产绩效奖金，具体核算标准见下表。</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <th colspan="3">生产绩效奖金核算标准</th></tr> <tr> <td>生产计划完成率</td><td>部门奖金总额</td><td>员工奖金</td></tr> <tr> <td>超额完成生产计划的 15% 以上</td><td>本季度公司创造超额利润 × 8%</td><td>员工奖金提取</td></tr> </table>			生产绩效奖金核算标准			生产计划完成率	部门奖金总额	员工奖金	超额完成生产计划的 15% 以上	本季度公司创造超额利润 × 8%	员工奖金提取
生产绩效奖金核算标准											
生产计划完成率	部门奖金总额	员工奖金									
超额完成生产计划的 15% 以上	本季度公司创造超额利润 × 8%	员工奖金提取									

超额完成生产计划的 5% ~ 10% (包含 10%)	本季度公司创造超额利润 × 3%	核得分而定
超额完成生产计划的 5% (包含 5%)	本季度公司创造超额利润 × 2%	

第 11 条 公司针对从事辅助性工作的办公人员发放工作绩效奖金。

第 12 条 工作绩效奖金由各部门经理每季度最后一个月考核员工的工作表现 (包括工作成绩、工作效率、工作态度、敬业精神等内容) , 并依据考核成绩核发。

第 13 条 工作绩效奖金的核定标准如下表所示。

工作绩效奖金的核定标准

考核成绩 (单位 : 分)	90	80 考核成 89	70 考核成绩 79	60 考核成绩 69	60
奖金系数	0.4	0.3	0.2	0.1	0

第 4 章 年终奖

第 14 条 公司根据年度经营状况及员工的实际表现于年底给员工发放年终奖 , 以感谢员工一年的辛勤劳动。

第 15 条 有下列情形之一的 , 不享受公司年终奖。

- 1 . 在本公司工作未满一年的。
- 2 . 中途离职的。
- 3 . 停薪留职的。
- 4 . 当年工作中有重大过失的。

第 16 条 管理层人员视工作任务完成情况根据绩效考核实施办法计发年终奖。

第 17 条 一般工作人员 , 年终奖金额为员工最后一个月的工资。

第 5 章 优秀员工奖

第 18 条 各部门每年选举 1 ~ 2 名工作表现优异的员工参加公司优秀员工评选活动。

第 19 条 被评为公司优秀员工的 , 将予以发放优秀员工奖。

第 20 条 优秀员工奖金额度为 1 000 ~ 2 000 元/年 , 视公司具体经营状况而定。

第 21 条 公司优秀员工的评选详见相关人事规章制度。

第 6 章 附则

第 22 条 公司经营状况不佳或遇到不可抵抗的因素的 , 可根据实际情况酌情减少或停发奖金。

第 23 条 本制度经总经理核准后实施。

第 24 条 本制度的解释权归本公司人力资源部所有。

修 订 记 录		修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

十一、员工福利管理制度

× × 公司																										
版本	员工福利管理制度																									
× × × × 年 × × 月	颁布部门：	执行部门： 执行日期：																								
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了保障公司员工享受国家法定福利，激发员工的工作积极性和主动性，为员工提供良好的节假日福利，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本着公平、公开的原则，所有员工均可享受公司的各项福利。</p> <p>第 3 条 为了体现福利的激励作用，各项福利视员工职务等级、工龄的不同而有适当差别。</p> <p>第 2 章 法定节假日</p> <p>第 4 条 公司按照国家相关法律规定为全体员工全年提供有薪假期 11 天，具体如下表所示。</p> <p style="text-align: center;">× × 公司员工法定休假规定</p> <table> <tr> <th>法定节假日</th><th>休假日期</th><th>休假天数</th></tr> <tr> <td>元旦</td><td>1 月 1 日</td><td>1 天</td></tr> <tr> <td>春节</td><td>农历除夕、正月初一、初二</td><td>3 天</td></tr> <tr> <td>清明节</td><td>农历清明当日</td><td>1 天</td></tr> <tr> <td>劳动节</td><td>5 月 1 日</td><td>1 天</td></tr> <tr> <td>端午节</td><td>农历端午当日</td><td>1 天</td></tr> <tr> <td>中秋节</td><td>农历中秋当日</td><td>1 天</td></tr> <tr> <td>国庆节</td><td>10 月 1 日、2 日、3 日</td><td>3 天</td></tr> </table> <p>第 5 条 公司所有女员工在妇女节（3 月 8 日）当天可休假半天。</p> <p>第 6 条 公司所有 28 周岁及以下员工在青年节（5 月 4 日）当天可休假半天。</p> <p>第 7 条 每逢“五一”、“十一”和春节，公司为员工发放过节费，具体标准视公司实际情况而定。</p> <p>第 8 条 公司在传统节日向每位员工发放价值不等的实物，如元宵、粽子、月饼等，价值总额均在 100 元以上。</p> <p>第 9 条 公司视员工实际需求的不同在各个节假日酌情发放超市购物卡、消费券、生活必需品等福利。</p> <p>第 3 章 带薪年假</p> <p>第 10 条 员工连续工作满 12 个月以上的，可以享受带薪年假福利。</p>			法定节假日	休假日期	休假天数	元旦	1 月 1 日	1 天	春节	农历除夕、正月初一、初二	3 天	清明节	农历清明当日	1 天	劳动节	5 月 1 日	1 天	端午节	农历端午当日	1 天	中秋节	农历中秋当日	1 天	国庆节	10 月 1 日、2 日、3 日	3 天
法定节假日	休假日期	休假天数																								
元旦	1 月 1 日	1 天																								
春节	农历除夕、正月初一、初二	3 天																								
清明节	农历清明当日	1 天																								
劳动节	5 月 1 日	1 天																								
端午节	农历端午当日	1 天																								
中秋节	农历中秋当日	1 天																								
国庆节	10 月 1 日、2 日、3 日	3 天																								

第 11 条 员工可享受的具体年休假天数

1. 员工累计工作已满 1 年不满 10 年的，年休假 5 天。
2. 员工累计工作已满 10 年不满 20 年的，年休假 10 天。
3. 员工累计工作已满 20 年的，年休假 15 天。

第 12 条 员工在以前用人单位的工作期间计入累计工作时间。

第 13 条 员工具有下列情形之一的，不能享受当年年休假。

1. 员工请事假累计 20 天以上且公司按照规定不扣工资的。
2. 员工累计工作满 1 年不满 10 年，请病假累计 2 个月以上的。
3. 员工累计工作满 10 年不满 20 年，请病假累计 3 个月以上的。
4. 员工累计工作满 20 年以上，请病假累计 4 个月以上的。

第 14 条 公司根据生产、工作的具体情况，并考虑员工本人意愿，统筹安排员工年休假。

第 15 条 公司视经营需要不能安排员工休年休假的，将与员工本人协商一致，不安排员工休年休假，并按照该员工日工资收入的 300% 支付年休假工资报酬。

第 16 条 公司安排员工休年休假，但员工本人书面提出不休年假的，公司只支付其正常工作期间的工资收入。

第 4 章 保险与健康福利

第 17 条 社会保险

公司根据国家规定为每位员工按时足额缴纳各项社会保险。

第 18 条 商业保险

1. 为了预防疾病、伤残或死亡对员工造成巨大经济损失，公司为所有员工购买团体人身保险。
2. 公司员工年龄在 16 周岁 ~ 60 周岁，身体健康，具有正常劳动能力的均可以作为被保险人参加团体人身保险。
3. 公司定于每年 1 月 15 日统一参保，当年入职日期晚于 1 月 15 日的员工可参加下年度的团体人身保险。

第 19 条 健康体检

1. 公司每年 1 月 15 日和 6 月 15 日为所有员工安排体检活动。
2. 公司人力资源部于每年 1 月和 6 月初将公司实际体检人数和体检预算报总经理批复。
3. 总经理批准后，由人力资源部负责联系专业体检中心，确定体检项目，并通知公司各部门人员按时参加体检。
4. 人力资源部每年年末对员工体检情况做出统计，并为每位员工制作电子健康档案，作为改善公司健

康保健福利的参考。

第 5 章 文体活动福利

第 20 条 为丰富员工的业余生活，增强员工的荣誉感和归属感，公司将举办各种类型活动，以满足员工不同层次的需求。

第 21 条 公司每年集中举办两次大型晚会，分别在元旦、中秋节前夕举行。

第 22 条 公司每月月末组织一次羽毛球、乒乓球等文体比赛，具体比赛时间视公司实际情况而定。

第 23 条 公司每年集中举行四次员工生日联欢会，时间暂定为每季度末的最后一个星期五。

第 24 条 公司每年 3 月和 9 月的月末会组织全体员工及已婚员工家属到市郊旅游，时间约为 1 天。

第 25 条 为鼓励员工积极参加各类文体活动，公司承担所有文体活动经费，员工无须缴纳任何费用。

第 6 章 附则

第 26 条 公司人力资源部是员工福利的归口管理部门，并于每年年底将福利资金支出情况编成相关报表，交由财务部审核。

第 27 条 福利资金的支出金额超过 3 万元以上者，需向总经理报批。

第 28 条 本制度由公司人力资源部制定并负责解释。

第 29 条 本制度经总经理审核批准，自发布之日起实施。

第 30 条 本制度如有未尽事宜，经总经理核准后可修改施行。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

十二、公司津贴管理制度

× × 公司			
版本	公司津贴管理制度		
× × × × 年 × × 月	颁布部门：	执行部门：	执行日期：
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为完善公司薪酬福利管理制度，降低员工流动率，调动员工工作积极性，保持员工队伍的长期稳定性，按照国家有关劳动人事管理政策规定，结合公司经营理念和管理模式，特制定本津贴管理制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于公司所有正式员工。</p>			

第 2 章 工龄津贴

第 3 条 工龄津贴是指根据员工在本公司的累积工作年限计发的补偿性工资。

第 4 条 员工工龄的计算从员工与公司签订劳动合同之日起计算，试用期包含在工龄之内。

第 5 条 员工因工负伤享受医疗期间，或女员工休产假期间，均计入本公司工龄。

第 6 条 工龄津贴计发办法

1. 员工在本公司工作不满 1 年的，不计发当年工龄津贴。
2. 员工工龄在 1~2 年（含 1 年）的，按_____元/月计发工龄津贴。
3. 员工工龄在 2~3 年（含 2 年）的，按_____元/月计发工龄津贴。
4. 员工工龄在 3~4 年（含 3 年）的，按_____元/月计发工龄津贴。
5. 员工工龄在 4 年及以上的，按_____元/月计发工龄津贴。

第 3 章 学历津贴

第 7 条 公司给予具有一定学历的员工每月发放一定数额的津贴，以拉开不同学历员工的工资差距。

第 8 条 本办法所称学历以国家教育委员会承认的毕业学历为准，结业、肄业学历不包含在内。

第 9 条 学历津贴的标准

公司学历津贴设置标准

学历	大专	本科	硕士	博士及以上
支付标准	100 元/月	200 元/月	400 元/月	800 元/月

第 10 条 员工取得相应学历后，持毕业证书原件到人力资源部备案，经审核通过后可从下月起领取学历津贴。

第 11 条 新进员工试用期间暂不发放学历津贴，待试用期考核合格、办理转正手续后，补发试用期间的学历津贴。

第 12 条 对员工使用假学历、假证书骗取学历津贴的，人力资源部给予相应处分。

第 4 章 中夜班津贴

第 13 条 公司对进行中、夜班作业的生产线操作人员给予中夜班津贴。

第 14 条 中夜班津贴标准

1. 中班津贴为 × × 元/班，夜班津贴为 × × 元/班。
2. 从事中、夜班工作的员工每月按实际中、夜班天数领取津贴。
3. 在夜间工作不足 3 小时的不计发夜班津贴。

第 5 章 高温津贴

第 15 条 每年的高温季节（6 月至 8 月，日最高气温达 35℃），凡是员工工作场所温度不能降低到 35℃ 以下的，公司向其支付高温津贴。

第 16 条 高温津贴以当地气象台发布的预报为准，按日支付，其标准如下。

1. 日最高气温在 35℃ 以上、37℃ 以下为一般高温，津贴为 ×× 元/日/人。

2. 日最高气温在 37℃ 以上、40℃ 以下为中度高温，津贴为 ×× 元/日/人。

3. 日最高气温在 40℃ 以上为强度高温，津贴为 ×× 元/日/人。

第 6 章 出差津贴

第 17 条 公司对因业务需要需异地出差的员工提供一定标准的出差补贴。

第 18 条 所谓出差，是指员工因业务需要去异地工作，不能当日返回而在外地住宿（时间在 1 个月以内）的情况。

第 19 条 出差补贴标准参照出差地食、宿及生活水平，并结合公司的财务制度制定。

第 20 条 出差人员凭往返交通票据、住宿费、膳食费凭证，可按实际出差天数领取出差补贴。

第 21 条 出差补贴按照实际出差天数计发，出差期间顺路回家探亲的天数不包含在内。

第 7 章 附则

第 22 条 本制度由人力资源部协同各部门制定，并每年修订一次，修订日期视具体情况而定。

第 23 条 本制度经公司总经理审核通过后实施。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

十三、公司薪酬管理制度

×× 公司			
版本	公司薪酬管理制度		
×××× 年 ×× 月	颁布部门：	执行部门：	执行日期：
第 1 章 总则 第 1 条 目的 1. 为适应公司经营发展需要，吸引并留住各类人才，构建合理的薪酬激励体系，特制定本制度。 2. 本制度根据国家法律法规的相关规定并结合公司的实际情况订立，旨在为员工提供合理的报酬机制，			

使员工共享公司发展带来的经济收益。

第 2 条 适用范围

本制度适用于公司所有员工。

第 3 条 基本原则

1. 公平性原则

通过建立合理的岗位评价机制,确保组织内部成员的薪酬水平与其所在岗位对公司的贡献价值相一致,同一岗位上的工作享受同等薪酬。

2. 竞争性原则

通过薪酬市场调查,确保公司的薪酬水平与同行业类似公司的薪酬水平相当,并采取某些重要岗位的薪酬水平高于市场平均水平的政策。

3. 激励性原则

根据员工对公司的实际贡献支付薪酬,多劳多得,并适当拉开薪酬差距,增大工资的弹性,通过绩效考核使员工收入与公司、所在部门及个人业绩紧密结合,激发员工工作积极性。

4. 经济性原则

考虑到公司的财务实力和实际支付能力,人力成本的增长幅度应始终低于总利润的增长幅度,达到员工薪酬持续增长与公司稳定发展的和谐统一。

第 2 章 薪酬结构

第 4 条 岗位工资

岗位工资根据员工所在岗位的重要程度、所任职务的高低、责任大小、劳动条件等因素确定,具体标准如下表所示。

× × 公司岗位工资等级划分表

职级	岗位系列 工资	行政	人力 资源	采购	销售	生产	研发	品质 管理	设备 管理
1	5 000	总经理							
2	4 000	副总							
3	3 000			经理	经理	经理	经理		
4	3 500	经理	经理					经理	
5	2 500			主管	主管	车间主任			经理
6	2 000	主管	主管				主管	主管	

7	1 500		专员	采购员			组长	组长	主管
8	1 200	专员	办事员		销售员	班组长	专员	专员	
9	1 000	办事员				统计员			办事员
10	800	司机				工人			

第 5 条 技能工资

1. 技能工资是指根据员工所具备的工作技能、技术等级或职称高低来确定其报酬，具体内容如下表所示。

× × 公司技能工资等级划分表

等级	类 别 工资	管理系列				技术系列				
		高级管 理人员	中级管 理人员	初级管 理人员	一般管 理人员	高级 技工	中级 技工	初级 技工	熟练工	普通工
1	4 000									
2	3 000									
3	2 500									
4	2 000									
5	1 800									
6	1 500									
7	1 100									
8	900									
9	700									
10	500									

2. 凡公司员工参加并通过职业资格考试的，可以把资格证书作为技能工资定级的依据。

3. 未参加国家组织的职业技能考试或参加考试但未通过的员工，可参加公司内部每年组织的岗位技能水平考试，通过考试者可按照成绩确认相应的技能等级。

第 6 条 社会保险和住房公积金

公司按照国家和地方法律法规的相关规定为员工缴纳各项社会保险和住房公积金。

第 7 条 其他福利

1. 公司每月发放每位员工交通补贴 × × × 元。

2. 公司每月发放每位员工午餐补助 × × × 元。

3. 每逢国家法定节假日, 公司发放每位员工节日津贴×××元。

第 3 章 薪酬发放与调整

第 8 条 公司于每月 10 日发放工资, 如遇节假日, 顺延至最近的工作日发放。

第 9 条 员工应缴个人所得税、社会保险个人缴纳部分, 由公司从其个人工资中代扣代缴。

第 10 条 公司薪酬总额每年核定一次, 并根据每年的实际情况对员工个人薪酬水平进行调整。

第 4 章 附则

第 11 条 公司人力资源部根据国家和所在地相关法律法规的变动情况对本制度做相应调整, 若与所在地政策抵触, 以所在地政府相关规定为准。

第 12 条 人力资源部根据本制度的执行情况陆续出台配套管理制度。

第 13 条 本制度由人力资源部制定、解释。

第 14 条 本制度经总经理审核通过后颁布实施。

修
订
记
录

修订标记

修订处数

修订日期

审批签字

第十三章 人员素质测评

一、营销人员素质测评要素构成

素质结构	测评要素	
	测评维度	测评内容
生理素质	体质	健康状况、抵抗疾病的能力
	精力	高强度工作承受能力、持久力
	外在形象	第一印象指数、外在形象指数
心理素质	个人能力倾向	创造能力、语言理解与表达能力、反应速度
	个性倾向	职业兴趣与价值观、成就动机、工作态度、诚信倾向
	性格特征	内向性或外向性、自信心、乐群性、稳定性、兴奋性、敢为性、独立性、忧虑性、紧张性
	意志力	坚韧性、抗挫折能力、乐观程度
知识素质	专业知识	掌握知识的深度、运用知识的熟练程度
	生活知识	了解知识的广度

二、生产人员素质测评要素构成

· 智力 思维能力 思维反应水平 权重：C1%	· 职业适应性 现实型 常规型 权重：C2%	· 能力倾向 机械能力 手臂灵活性 操作能力 权重：C3%	· 人格特质 独立性、主动性 责任感、忠诚度 团队合作意识 权重：C4%
· 生理素质 体质 体力 精力 权重：A%		· 知识技能 生产工具知识 生产专业知识 生产专业技能 权重：B%	

备注：“权重”用来表示各项要素对生产人员胜任工作的重要程度

三、技术人员素质测评要素构成

测评要素		各级人员应达到的标准	
测评维度	测评内容	高级技术人员	基层技术人员
生理素质	体质、精力	健康状况良好、无“器质性”疾病	
知识技能	专业技术知识与技能	达到优秀水平	达到良好以上
	专业技术基础知识	达到良好以上	达到中等以上
	与工作相关的技术知识	达到良好水平	达到及格水平
心理素质	智力(空间想像力、思维方式、思维变通能力)	IQ 在 130 以上	IQ 在 100 以上
	创造力(独创性、想像力、好奇心、疑问性、挑战性)	达到优秀水平	达到良好水平
	职业兴趣与价值观	在霍兰德各量表中, 调研型得分最高	
	人格特质(以 16PF 为例, 主要包括聪慧性、稳定性、实验性、独立性、兴奋性、敏感性)	技术人员各要素得分标准: B、C、 Q_1 、 Q_2 这 4 种人格特质处于高分值域; F、I 等人格特质处于低分值域; L 人格特质处于中高分值	

		域；其他各项人格特质处于中等水平
--	--	------------------

四、财务人员素质测评要素构成

1. 财务管理类人员测评要素构成

测评维度	测评内容	
(一级指标)	二级指标	三级指标
人格	个性特征	内向或外向性、情绪稳定性、情绪控制能力、压力承受能力、关注细节能力、自信心
	职业兴趣	常规型、企业型、社会型
能力	智力	逻辑思维能力、思维敏捷性、记忆力、观察能力、注意能力
	一般能力倾向	逻辑判断和推理能力、数字敏感性、语言理解能力、资料分析能力
	特殊能力倾向	创新能力、应变能力
	财务专业能力	理财能力、会计实务操作能力、财务控制能力、财务管理能力
	管理能力	人际沟通能力、执行能力、组织协调能力、决策能力、领导能力
知识	财务专业知识	经济学基础知识、财务基础知识、财务工作操作技能、会计知识
	管理知识	财务管理知识、企业管理知识
职业素养	诚信倾向、原则性、责任心、积极主动性、敬业精神、严谨性、团队合作精神	

2. 基层财务人员测评要素构成

测评维度	测评内容	
(一级指标)	二级指标	三级指标
人格	个性特征	内向或外向性、情绪稳定性、情绪控制能力、关注细节能力、自信心
	职业兴趣	常规型、企业型
能力	智力	逻辑思维能力、思维敏捷性、记忆力、观察能力、注意能力
	一般能力倾向	数学运用能力、判断推理能力、数字敏感性、言语理解能力、资料分析能力
	财务专业能力	理财能力、会计实务操作能力、财务数据调查研究能力
	沟通协调能力	人际交往能力、沟通能力、表达能力、团队合作能力
知识	财务专业知识	经济学基础知识、财务基础知识、企业财务工作流程

职业素养	诚信倾向、原则性、积极主动性、敬业精神、态度、严谨性、细心踏实、团队合作精神
------	--

五、行政人员素质测评要素构成

素质结构	测评要素	
	测评维度	测评内容
生理素质	体质	身体健康状况
	身体条件	身高、视力、听力、形象
心理素质	一般能力倾向	数量关系能力、常识判断能力、判断推理能力、语言理解与表达能力、资料分析能力
	特殊能力倾向	文书能力倾向（知觉速度与准确性）、创造力倾向、人际交往倾向
	性格特质	职业兴趣倾向、内向或外向性、责任倾向、情绪稳定性、谨慎性、环境适应性、自律性
知识素质	行政专业知识	办公自动化、网络、秘书学、公文写作、文书档案、会务及人际关系、外语、礼宾接待等知识
	专业技能	打字、速记、写作、阅读概括、编辑校对、文档管理、统计分析、自动化办公技能
	沟通协调能力	文书表达能力、语言表达能力、人际交往意识与技巧、协调能力
	自我管理技能	组织计划能力、事务执行能力、学习适应能力、应变与自我情绪控制能力

六、管理人员素质测评要素构成

测评维度 (一级指标)	测评要素	
	二级指标	三级指标
个人内在能力	个性品质	诚信正直
		自信心
		成就动机
		适应能力
		应变能力

	逻辑思维能力	
	改革创新能力	
沟通能力	个人影响力	
	沟通技能	
	客户服务导向	
组织管理能力	业务组织能力	
	目标管理能力	
	团队建设能力	
	果断决策能力	
	危机应变及处理能力	

第十四章 员工日常事务管理

一、出勤统计表

1. 员工月度出勤统计表

× × 公司员工月度出勤统计表

部门：

考勤月份： 年 月

员工姓名	应出勤日	实出勤日	值班天数	假别/天数	出差天数	迟到早退	旷工	备注

填表说明：

- (1) 出勤天数依据员工考勤表统计。
- (2) 假别指病假、事假、公假、婚丧假、休假等。
- (3) 迟到、早退以次数计。
- (4) 备注栏主要填写未尽事项。
- (5) 本表以单页形式使用，由人事事务专员统计填写

部门经理：

制表人：

2. 员工年度出勤统计表

× × 公司员工年度出勤统计表

部门/班组：

姓名：

员工编号：

填写日期：

月份	出勤	休假	假别						迟到 早退	旷工	出差
			事假	病假	年假	婚假	丧假	其他			
	天数	天数	天数	天数	天数	天数	天数	天数	天数	天数	天数
1月											
2月											
3月											
4月											

5月											
6月											
7月											
8月											
9月											
10月											
11月											
12月											
合计											

审核人：

复核人：

填表人：

二、员工请假表

姓名		员工编号		性别		年龄	
部门		部门编号		职务		职位	
请假类别	事假 病假 丧假 婚假 产假 探亲假 年休假 其他（请说明）_____						
请假时间	自 年 月 日 时至 年 月 日 时 （总共请假 天 小时）						
证明文件							
主管 部门 意见							
销假手续	我于 年 月 日到岗上班，特此销假 <div style="text-align: right;">请假人： 日期： 年 月 日</div>						
填表说明： 1. 请病假超过一天需附医师证明。							

2. 请假员工按请假原因在适当栏内画“ ”即可。
3. 请假期间及准假权限按人力资源相关规定办理。
4. 假期核定后，经本部门登记后转送人力资源部备查。

部门经理： 人力资源总监： 填表日期： 年 月 日

三、出差申请单

单位名称： 部门名称： 填表日期： 年 月 日

姓 名		随同人员	
交通工具			
出差时间	自 年 月 日起至 年 月 日止，共 日		
出差路线			
出差要办事项简述			
出差期间联系方式		暂支差旅费	
出差时间工作代理事项安排			
部门意见			
主管领导意见			

申请人： 审核人：

填表说明：此表用于对外地出差事项的申报，由出差者本人填写，员工由部门审批、部门经理由主管领导审批。

四、奖惩申报表

申请日期： 年 月 日

部 门		员工编号	
姓 名		职 务	
奖惩原因			
部门主管核定			
人力资源部核定			

五、离职申请表

姓名			所属部门		
职务			合同有效期	自 年 月 日至 年 月 日	
通知离职日期			拟离职日期		
离职类型	试用期内公司要求解除劳动合同 试用期内个人要求解除劳动合同 合同未到期，个人要求解除劳动合同 合同未到期，公司要求解除劳动合同 合同期满，公司要求解除劳动合同 合同期满，个人要求解除劳动合同				
离职原因陈述	签名： 日期： 年 月 日				
直属部门	是否进行离职访谈	是 否			
经理意见	访谈结果和意见	签名： 日期： 年 月 日			
人力资源部意见	签名： 日期： 年 月 日				
公司领导意见	签名： 日期： 年 月 日				

六、离职面谈表

离职人员姓名		所在部门	
担任职位		学历	
入职日期		离职日期	
面谈者		职位	
1. 请指出你离职最主要的原因 (请在恰当处画“ ”), 并加以说明	薪金 工作性质 工作环境 工作时间 健康因素 福利 晋升机会 工作量 加班 与公司关系或人际关系 其他, 请说明		
2. 你认为公司在以下哪些方面需要加以改善 (可选择多项)	公司政策及工作程序 部门之间的沟通 上层管理能力 工作环境及设施 员工发展机会 工资与福利 教育培训与发展机会 团队合作精神 其他, 请说明		
3. 是什么促使你当初选择加入本公司			
4. 在你做出离职决定时, 你发现公司在哪些方面与你的想像和期望差距较大			
5. 你比较喜欢和不太喜欢本公司的哪些方面			
6. 在你所在的工作岗位上, 你面临的最大的困难和挑战是什么			
7. 你认为公司应该采取哪些措施来更有效地吸引和留住人才			
9. 你是否愿意在今后条件成熟的时候再返回公司?			

简单陈述理由	
--------	--

七、离职结算表

姓名		学历		入职时间					
部门		职位		离职时间					
离职原因	<div> <div>合同到期</div> <div>辞职</div> <div>辞退</div> <div>开除</div> </div>								
行政部	<div> <div>办公物品</div> <div>公司配备的通信工具</div> <div>考勤卡、(办公室、办公桌)钥匙</div> <div>其他办公用品</div> </div>								
	应赔偿 元								
	签名： 日期： 年 月 日								
电脑部	电脑及配置情况								
	应赔偿 元								
	签名： 日期： 年 月 日								
资料 管理室	<div> <div>已归还</div> <div>未归还</div> <div>损坏</div> <div>无损坏</div> <div>无领借</div> <div>遗失</div> </div>								
	应赔偿 元								
	签名： 日期： 年 月 日								
人力 资源部	离职当月出勤情况	<div> <div>从 月 日至 月 日</div> <div>迟到____次,早退____次,请假____天,旷工____天,实际出勤____天</div> </div>							
	违约金、赔偿金情况								
	签名： 日期： 年 月 日								
财务部	借款情况	<div> <div>已归还</div> <div>未归还</div> <div>无借款</div> </div>							
	报账情况	<div> <div>已报账</div> <div>未报账</div> <div>无报账</div> </div>							
	应付违约金								
	应付赔偿金								
	工资结算								

八、离职交接表

姓名		部门		职位	
入职日期		离职日期		离职类别	
离职原因陈述					
交接部门与事项		交接人签字		备注	
本 部 门	工作职责交接				
	工作资料交接				
				
财 务 部	备用金交接				
	发票交接				
				
行 政 部	固定资产交接				
	办公室钥匙交接				
				
工资结算					
结算期限	自 年 月 日到 年 月 日			出勤天数	
工资总额			应扣工资		
实发工资			实发工资大写		
部门经理		财务经理		行政经理	
				总经理	

九、优秀员工推荐表

被推荐人姓名		性别		年龄	
推荐岗位		现所在职位		推荐人	
被推荐人主要工作业绩					
所受奖励					
工作技能					
推荐理由					

部门意见	签 字： 日 期：
人力资源部 意见	签 字： 日 期：
总经理意见	签 字： 日 期：

十、员工调动申请表

员工调动申请表（部门用）

申请日期： 年 月 日

申请人员调动部门		所需调动人数	
申请人员调动原因			
起讫日期	自 年 月 日起至 年 月 日止（共计 天）		
调动人员担当工作			
人力资源部意见			

十一、员工提案建议书

编号：

提案日期：____年____月____日

姓 名		所属部门		职位	
提案名称				编号	
提案类别	工程类 产品类 管理类 其他（请注明）				
1. 目前现状及存在的问题（可附图加以说明）					

2. 提案改善的内容 (应具体、详细, 可附图加以说明)			
3. 估计投资额(分项估算)、投资回收期			
4. 提案改善后的预期效果(可附图加以说明)			
主管副总意见	行政部意见	部门经理意见	

十二、员工提案评定表

提案人		所属部门		提案日期		评定日期	
提案名称及内容概要							
提案评定		评定标准	评审意见		评分		
		经济效益					
		应用范围					
		成本收益分析					
		其他					
审核小组综合意见							
总经理意见							

十三、提案管理记录表

提案编号		提案人		所属部门	
提案类别	技术工艺 设备 行政人事 其他(请注明)				
提案事项					
审核结果	试用 可以考虑 不佳				
实施结果					

奖励情况	
------	--

十四、提案改善成果报告表

提案名称		提案编号	
实施单位		提案日期	
改善动机原因	(简明扼要叙述动机、原因)		
改善前情况	(简明扼要叙述改善前使用方法、效率、需附数据)		
改善方法	(简明扼要叙述如何改善、改善过程、投资金额)		
改善效益	(简明扼要叙述何时完成、节省金额, 对质量、产量的改善以及回收期)		
结 论	(对改善提案做简明扼要的结论)		

实施单位主管：

填表：

十五、员工考勤管理制度

× × 公司	
版本	员工考勤管理制度
20 × × 年 × × 月	颁布部门： 执行部门： 执行日期：
<p>第 1 章 总则</p> <p>第一条 为加强公司劳动管理，促进规范化建设，提高工作效率，保证员工合法权益，根据《中华人民共和国劳动法》，特制定本制度。</p> <p>第二条 本制度是对全体员工进行出勤检查与管理的基本依据。</p> <p>第三条 必要的、严格的、实事求是的考勤管理是圆满完成各项工作任务的重要保证，是提高全体员工素质的必要条件。各部门领导和有关负责人必须把考勤管理作为经常性的工作加以重视。</p> <p>第四条 自觉维护正常的办公秩序是全体员工的共同职责，各部门员工要严于律己，互相监督，确保将考勤管理工作落到实处。各部门领导要加强检查和督促，严格管理、严格要求，以保证本制度的顺利实施。</p> <p>第 2 章 工作时间</p> <p>第五条 工作时间是员工依照公司的规定，在工作场所执行所指派任务的时间。本公司的作息时间安排如下。</p>	

1. 周一至周五正常上班时间为: _____—_____, _____—_____。

2. 周六、周日休息。

第六条 各部门因工作需要调整部分人员的常规作息时间, 应提交书面报告, 经总经理核准, 报人力资源部备案后执行。

第 3 章 考勤

第七条 迟到、早退、溜班

上班未在规定时间内签到者为迟到; 未经请假提前下班者为早退; 工作时间擅离岗位者为溜班。

第八条 事假、病假

工作时间因事或因病请假并经领导批准后, 可算为事假或病假。

第九条 超假、旷工

假期已满, 仍未销假上班者为超假; 未经请假缺勤 1 小时以上者为旷工。

第十条 值班、加班

领导安排非工作时间守岗者为值班; 经领导决定或同意延长工作时间, 以及在休息日、法定节假日工作者为加班。

第十一条 满勤、多出勤

全年无迟到、早退、溜班、旷工及请假者为满勤; 领导虽未安排, 但为完成工作任务和维护公司、营业部利益主动加班者为多出勤。

第十二条 考勤标准

1. 在法定节假日和非工作时间工作 3~4 小时为加班半天, 5~8 小时为加班 1 天;

2. 请假 2~4 小时按半天计算、5~8 小时按 1 天计算。

第 4 章 假期

第十三条 休假和探亲假

在企业工作 1 年以上的员工均可按规定享受年休假或探亲假(当年转正定级人员从下一年度开始执行)。

1. 年休假

工龄满 1 年但不满 10 年的员工, 年休假的时间为 5 天; 满 10 年不满 20 年的员工为 10 天; 21 年以上的员工为 15 天。

2. 探亲假

(1) 不能利用休息日与亲人团聚的跨地区的未婚员工探望父母, 每年假期为 20 天; 已婚员工探望配偶每年假期为 30 天。新调入员工, 第二年开始享受此待遇。

(2) 已婚员工探望省外的父母，每 4 年给假一次，假期为 20 天。

(3) 员工探望配偶和未婚员工探望父母的往返路费由所在单位（部门）负担。已婚员工探望父母的往返路费在本人月工资 30% 以内的，由本人自理，超过部分由所在单位（部门）负担。往返路费按火车硬卧标准报销。

第十四条 生育假

1. 女员工产假 90 天，其中产前假 15 天。

2. 晚育并领取《独生子女证》的，女方产假可延长至 135 天。难产的，增加 15 天；生育多胞胎的，每多生育一婴，产假增加 15 天。

3. 夫妻双方都有工作单位的，可给男方 7 天照顾假。

第十五条 工伤假。员工因工负伤，根据有关规定，经工会、人事和医疗单位认可后，可请工伤假。

第十六条 丧假。员工直系亲属死亡，可给假 3 天；旁系亲属死亡，可给假 1 天；其他亲属死亡，需请假者，按事假处理。

第十七条 补休假。员工在休息日和法定节假日加班，原则上应安排补休。休息日加班 1 天补休 1 天，法定节假日加班 1 天补休 2 天；因工出差 1 周的补休 1 天，2 周以上的补休 2 天。

第十八条 员工休假和探亲假应在不影响工作的前提下妥善安排。

各类假期一般以年度为准，一次连续休完，不得跨年度累计。

第十九条 员工经批准参加业余学习（指电大、函大、大中专自学）考试占用的时间为公派学习，但考试前需出示相关证明，并办理请假手续。

第 5 章 请假审批权限和程序

第二十条 一般员工请假在 2 天以内的由各单位（部门）领导审批，2 天以上的报人力资源部审批；各单位（部门）负责人请假 2 天以上（含 2 天）的，应经人力资源部报公司领导审批。

第二十一条 员工请假应由本人填写《请假审批单》，经领导批准后方可离开工作岗位。特殊情况可先请他人代办，或先电话报告，但事后必须自觉补办手续。经领导批准的《请假审批单》作为考勤和报销差旅费的依据之一。

员工请假应按程序逐级报批。应由公司领导审批的，需经部门经理同意后方可上报。

第 6 章 考勤管理

第二十二条 全公司实行员工（含中层干部）上班签到制度。员工到岗后应及时在签到本或考勤机上签注到岗时间。

员工必须亲自签到，不得互相代为签到。

第二十三条 员工因特殊情况无法签到、签退的，应报部门领导同意后，由部门考勤人员登记，报人

力资源部备案。

第二十四条 各部每月2日前将上月考勤情况汇总，并填写《考勤统计表》，经部门领导审签后报人力资源部。

第二十五条 各部门领导应随时掌握员工出勤情况，对本部门考勤工作负全责。负责考勤工作的人员要坚持原则，履行职责，切实做好考勤登记和统计工作。

第二十六条 人力资源部是考勤工作的管理部门。除定期检查、监督总部各部室员工的出勤情况和考勤制度的落实外，还要不定期地会同有关部门对异地分支机构的考勤情况进行抽查。

第7章 奖励与处罚

第二十七条 遵守、执行和维护本制度表现突出者，应给予表扬和奖励。

第二十八条 加班者，因工作需要不能补休的，可按规定发给加班费。公休假没有使用的，可按休息日的加班标准给予出勤奖。

第二十九条 迟到、早退、溜班者，每次扣发××元；1个月内迟到、早退或溜班超过3次者，每次按××元扣发；无故超假者，按旷工处理。

旷工者，除给予必要的行政处分外，按实际旷工天数扣发个人当月工资和奖金。旷工半天扣发××元，1天扣发××元，依此类推；连续旷工8天或者全年累计旷工10天者，上报公司作辞退处理。

第三十条 员工必须亲自签到、签退，不得委托他人代签，否则每发现一次，替代人与未到人各按旷工半天处理。

第三十一条 负责考勤者和有关人员有意隐瞒或弄虚作假每发现一次，扣××元，并公开批评。

第8章 工资的扣发

第三十二条 月内事假1~2天的，每天扣发××元；3天以上的，按当月工资日平均数乘以请假天数扣发。

第三十三条 病假按照国家相关法律法规的标准执行。

第9章 附 则

第三十四条 本制度自下发之日起执行，今后若相关国家法律法规有所变更，将作相应调整。

第三十五条 本制度由人力资源部负责解释。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

十六、员工出差管理制度

× × 公司		
版本	员工出差管理制度	
20 × × 年 × × 月	颁布部门：	执行部门：执行日期：
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为配合公司的对外往来及业务需要，规范员工出差管理，保证公司费用的合理使用，本着勤俭节约、提高经济效益的原则，同时兼顾员工利益，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 范围</p> <p>本制度适用于所有离开公司外出办事，进行公司公务活动的员工。</p> <p>第 2 章 出差管理规定</p> <p>第 3 条 员工因业务需要出差时，应首先填写《出差申请单》，明确出差日程、出差原因、目的地、乘坐交通工具、预借差旅费金额等内容，经相关部门领导审批核实后方可出差。如情形特殊出差员工事前无法及时办理各项手续，也应尽快补办后方可支給差旅费。</p> <p>第 4 条 员工出差 3 日以内由部门经理审批，员工出差 4 日（含）以上由总经理审批，部门经理及以上人员出差一律由总经理审批。</p> <p>第 5 条 出差人员乘坐交通工具以火车、汽车为首选。但因紧急情况经总经理核准者可利用空运交通工具。</p> <p>第 6 条 员工出差所需车、船、机票均统一由公司人事行政部预订。</p> <p>第 3 章 借款与报销管理规定</p> <p>第 7 条 员工乘坐汽车、火车、轮船、飞机等交通工具时，按照交通凭证证明进行核支，实报实销，其他零星费用均在膳杂费内开支，不得另行报支。</p> <p>第 8 条 住宿、膳食补助费按标准报销，超出报销标准部分由个人自付。</p> <p>第 9 条 赴异地出差的工作人员，如食宿及其他费用由对方负担时，不得另行报销相关费用。</p> <p>第 10 条 出差期间除因疾病、意外灾害或因工作需要经总经理批准延时外，不得因私事或借故延长出差时间，否则将不予报销差旅费，并依情节轻重给予处罚。</p>		

第 11 条 报销差旅费时，员工应据实提缴收据。经核实如发现差旅报销中有瞒报、虚报时，除追回虚假报销款项外，还应视情节轻重予以惩处。

第 4 章 出差补助说明

第 12 条 出差人员膳食、住宿、杂费最高定额按以下标准核发，超支部分不予报销。

1. 经理级：市级以下城市每日住宿及杂费 × × × 元，膳食费每日 × × 元；省会城市及直辖市每日住宿及杂费 × × × 元，膳食费每日 × × 元。

2. 主管级：市级以下城市每日住宿及杂费 × × × 元，膳食费每日 × × 元；省会城市及直辖市每日住宿及杂费 × × × 元，膳食费每日 × × 元。

3. 普通级：市级以下城市每日住宿及杂费 × × × 元，膳食费每日 × × 元；省会城市及直辖市每日住宿及杂费 × × × 元，膳食费每日 × × 元。

第 13 条 出差期间不得报支加班费，国家法定节假日出差除外。

第 14 条 随着公司业务项目的扩大，发生其他情况的出差，其补助标准等另行规定。

第 5 章 附则

第 15 条 本制度由人事行政部起草，经总经理核定、批准后发布实施。

修 订 记 录	修订标记	修订处数	修订日期	审批签字

十七、员工休假管理制度

× × 公司			
版本	员工休假管理制度		
20 × × 年 × × 月	颁布部门：	执行部门：	执行日期：
<p>第 1 章 总则</p> <p>第一条 适用范围</p> <p>本制度适用于公司全体员工。</p> <p>第二条 本休假管理制度依照国家《劳动法》和其他相关劳动法规并结合本公司实际情况制定，并随着国家法律法规的调整和公司实际情况的变化进行修改。</p> <p>第 2 章 假期类别</p> <p>第三条 本公司以下列日期为例行假日（若有变更时应预先公布），但因业务需要可照常上班，需按加</p>			

班计算。

1. 例行假日

(1) 元旦 (1 天); (2) 春节 (3 天); (3) 妇女节 (限女性半天); (4) 清明节 (1 天); (5) 劳动节 (3 天); (6) 端午节 (1 天); (7) 中秋节 (1 天); (8) 国庆节 (3 天)。

2. 每周的星期六、日。

3. 其他经企业决定的节假日。

第四条 事假和病假

1. 事假：因事必须由员工本人处理者可请事假，每年累计以 7 天为限。

2. 病假：因病治疗或休养者应出示特约医院或公立医院证明申请病假，每年累计以 30 天为限；住院者以 1 年为限，两者合计不得超过 1 年。

第五条 婚假和产假

1. 婚假

(1) 员工结婚可请婚假 7 天，晚婚根据当地相关规定执行。

(2) 子女结婚可请假 2 天 (包括例行假日)。

(3) 兄弟姐妹结婚可请假 1 天。

2. 产假

(1) 女职工产假 90 天，其中产前假 15 天。

(2) 晚育 (男性 25 周岁以上，女性 23 周岁以上，生育第一个孩子) 并领取《独生子女证》的，女方产假可延长至 150 天。难产的，增加 15 天；生育多胞胎的，每多生育一婴，产假增加 15 天。

(3) 夫妻双方都有工作单位的，可给男方 7 天照顾假，并根据国家相关法律法规的规定进行及时调整，同国家相关法律法规发生冲突的，以国家相关法律法规为准。

第六条 丧假

员工直系亲属死亡，可给假 3 天；旁系亲属死亡，可给假 1 天。

第七条 年休假和探亲假

在公司工作 1 年以上的员工均可按规定享受休假或探亲假 (当年转正定级人员从下一年度开始执行)。

1. 休假

工龄满 1 年但不满 10 年的员工，年休假时间为 5 天；满 10 年不满 20 年的员工为 10 天；21 年以上的员工为 15 天。

2. 探亲假

(1) 不能利用休息日与亲人团聚的跨地区的未婚员工探望父母，每年假期为 20 天；已婚员工探望配

偶每年假期为 30 天。新调入员工，第二年开始享受此待遇。

(2) 夫妻在一地生活的职工探望省外父母，每 4 年给假一次，假期为 20 天。

(3) 员工的父母一方与配偶住在一地的，职工不再享受探望父母的待遇。

(4) 夫妻在一地生活的员工每 4 年探望父母一次，假期一般安排在第 4 年。如家中有特殊情况可提前用假，下次探望时间应从第 5 年算起，不得依次提前。新调入员工从调入之日起开始计算。

(5) 员工探望配偶和未婚员工探望父母的往返路费由员工所在单位(部门)负担。已婚员工探望父母的往返路费，在本人月工资 30% 以内的，由员工本人自理，超过部分由所在单位(部门)负担。往返路费按火车硬卧标准报销。

第八条 工伤假。员工因工负伤，根据有关规定，经工会、人事和医疗单位认可后，可请工伤假。

第九条 补休假。员工在休息日和法定节假日加班，原则上应安排补休。休息日加班 1 天补休 1 天，法定节假日加班 1 天补休 2 天；因工出差 1 周的补休 1 天，2 周以上的补休 2 天。

第十条 前条各款假期内的薪酬照常支付。

第十一条 本公司员工因执行任务发生危险致伤病不能工作者以公假论，期间以年为限，其假期延至次年时应合并计算，假期中薪酬照付。

第 3 章 请假审批权限和程序

第十二条 第四条各条款假期的核准权限如下。

1. 主管级以下人员，假期 3 天内由主管核准，3 天以上由部门经理(主任)核准。

2. 主管级人员，假期 3 天内由部门经理核准，3 天以上由副总经理核准。

3. 部门经理级人员，假期 3 天以内由副总经理核准，3 天以上由总经理核准。

第十三条 一般员工(含副职以下中层干部)请法定假，由各单位(部门)领导批准，公司总部各部门还应报人力资源部审批；事假和病假在 2 天内由各单位(部门)领导审批，超过 2 天的，报人力资源部审批。

各单位(部门)负责人请假 2 天以上(含 2 天)的，应报人力资源部并经公司领导审批。

第十四条 员工请假应由本人填写《请假审批单》，经领导批准后方可离开工作岗位。特殊情况可先请他人代办，或先电话报告，但事后必须自觉补办手续。经领导批准的《请假审批单》作为考勤和报销差旅费的依据之一。

员工请假应按程序逐级报批。应由公司领导审批的，需经部门经理同意后方可上报。

第 4 章 其他规定

第十五条 请假逾期，应照下列规定办理。

1. 事假愈期按日计扣薪金，一年内事假累计超过 30 天者予以免职或解雇。

2. 病假愈期可用未请事假的假期抵销, 事假不够抵销时按日计扣薪金。患重大疾病需要长期疗养者, 经总经理特别核准者不在此限。

第十六条 特准病假以半年为限, 其假期延至次年时应合并计算。特准病假期间薪金减半发给, 逾期者应命令其退休。

第十七条 本公司员工请假除因急病不能自行申请由同事或家属代办之外, 须亲自办理请假手续。未办妥请假手续不得先行离职, 否则按旷工论处。

第十八条 本公司员工请假期届满不行续假或虽行续假但尚未核准而不到职者, 除确因病或临时发生意外等不可抗因素外, 均按旷工论处。

第十九条 本公司员工旷工在 7 日以内按日计扣薪金。

第二十条 请假理由不充分或有妨碍工作时, 可酌情不予给假、缩短假期或令延期请假。

第二十一条 请假者必须将经办事务交待其他员工代理, 并于请假单内注明。

第二十二条 计算全年可请假日数, 均自每年 1 月 1 日起到 12 月 31 日止, 中途离职者, 比例递减。特准病假延至次年销假者, 其次年事、病假期参照中途到职人员计算。

第二十三条 本公司员工依本规则所请各假, 如发现有弄虚作假者, 除按旷工论处外, 并依情节轻重予以惩处。

第二十四条 年休假按以下手续办理

1. 每年初(元月)由各单位在不妨碍工作的情况下, 自行安排特别休假日期。特别休假日期表一式两份, 一份留存原单位, 一份逐级转呈各部(室)经理(主任)核阅后送人事部门备查。

2. 年休假时, 应按规定办理请假手续(填员工请假记录卡), 并指定职务代理人, 办妥工作交接后才能休假。

3. 基于业务需要不能休假时, 可比照休假天数的薪金数额支付两倍薪金。

第二十五条 员工在休假之前一年有下列情形之一者, 不给予年休假。

1. 事、病假累计逾 21 天者。

2. 旷工达 3 天以上者。

第 5 章 附则

第二十六条 本制度由人力资源部制定, 解释权归人力资源部。

第二十七条 本制度经公司总经理签字后生效。

修
订
记
录

修订标记

修订处数

修订日期

审批签字

十八、员工提案奖励办法

× × 公司		
版本	员工提案奖励办法	
20 × × 年 × × 月	颁布部门：	执行部门： 执行日期：
<p>第 1 章 总则</p> <p>第一条 为激励员工发挥聪明才智，不断提出有利于改善工作绩效的方案，以求提高本公司产品质量、降低成本，开拓更大的市场，从而达到创建一个持续进步的公司的目的，特制定本奖励办法。</p> <p>第二条 提案内容需针对本公司生产、经营范围，具有建设性和可行性。</p> <p>第 2 章 提案项目范围</p> <p>第三条 对公司产品销售或售后服务，提出具体改进方案，具有重大价值或增进效益者。</p> <p>第四条 对产品维护技术提出改进方法，并值得实行的。</p> <p>第五条 对公司各项作业方法、程序和报表等提供改善意见，具有降低成本、简化作业、提高工作效率作用的。</p> <p>第六条 对于公司未来发展提出研究报告，具有采纳价值或实际效果者。</p> <p>第七条 研发出适合于市场的新产品、新技术、新工艺、新材料和新设计。</p> <p>第八条 对引进的先进设备制造工艺和先进技术进行消化、吸收和改进的。</p> <p>第九条 开拓出新的生产业务的。</p> <p>第十条 计算机技术在通信生产和管理中的应用。</p> <p>第十一条 生产中急需解决的技术难题。</p> <p>第十二条 有关机器设备、维护保养的改善。%</p> <p>第十三条 有关提高原料的使用效率，改用替代品原料，节约能源等。%</p> <p>第十四条 新产品的的设计、制造、包装及新市场的开发等。%</p> <p>第十五条 废弃能源的回收利用。%</p> <p>第十六条 促进作业安全，预防灾害发生等。%</p> <p>第十七条 对公司各项规章、制度、办法提出具体改善建议，有助于经营效能提高者。</p> <p>第 3 章 提案的评审</p> <p>第十八条 提案的评审由公司内部评审委员会负责。</p>		

第十九条 评审委员会由副总经理任组长，组员包括生产、研发、人力资源等部门经理。

第二十条 评审委员会每月月底召开一次评审会议，由人力资源部负责召集。

第4章 奖励的标准

第二十一条 由评审委员会根据有关员工的提案结合下表中的各个审议项目逐项研讨并评定分数后，以总平均分数拟定提案的等级及奖金金额。

提案奖励标准

等级	年节约或创造经济效益（单位：元）	奖金（单位：元）
1	×××元以上	×××
2	×××～×××	×××
3	×××～×××	×××
4	×××～×××	×××
5	×××～×××	×××
6	×××元以下	×××

第二十二条 提案经评审委员会审定认为不宜采纳实施的，应将提案交由行政部主管据实核对签注理由，委婉通知原建议人。

第二十三条 经评审委员会审定认为可以采纳并实施于本公司的提案，应由评审委员会召集人会同行政部主管，于提案审定后3日内，以书面形式详细注明提案建议人的姓名、提案内容及该提案实施后对公司的可能贡献、核定等级、奖金数额及理由，同评审委员会各委员的审议表一并报请经营会议复议后，由总经理核定。

第二十四条 为避免评审委员会各委员对提案建议人的主观印象影响审议结果的公平，行政部主管在提案未经评审委员会审议前，对建议人的姓名应予保密，不得泄露。

第二十五条 提案如由2人以上共同提出，所得奖金按人数平均分配。

第二十六条 有下列情形之一者，不得申请奖励。

1. 各级主管人员对本身职责范围内的工作提出的建议。
2. 被指派或聘用为研究工作的人员提出与该工作有关的建议。
3. 由主管指定其为业务、管理、技术的改进或工作方法、程序、表报的改善或简化等作业，而获得改进建议者。
4. 同一建议事项，他人已经提出并已获得奖金的。

第5章 附则

第二十七条 本办法由人力资源部负责解释、修改。				
第二十八条 本办法自发布之日起执行。				
修 订 记 录		修订标记	修订处数	修订日期

十九、员工离职管理制度

× × 公司			
版本	员工离职管理制度		
20 × × 年 × × 月	颁布部门：	执行部门：	执行日期：
<p>第 1 章 总则</p> <p>第一条 目的</p> <p>为规范离职管理工作，确保公司和离职员工的合法权益，特制定本管理制度。</p> <p>第二条 适用范围</p> <p>所有员工，不论何种原因离职，均依本办法办理，若有特例，由总经理签字认可。</p> <p>第 2 章 离职区分</p> <p>第三条 辞职：员工因个人原因辞去工作</p> <p>1．员工因故辞职应填写《员工离职申请书》，并报相关领导审批。</p> <p>2．公司员工离职应于一个月前提出书面申请。</p> <p>3．试用期员工离职申请应于 3 日前提出。</p> <p>第四条 辞退（解雇）：员工因各种原因不能胜任其工作岗位或公司因不景气原因裁员。</p> <p>第五条 开除：严重违反公司规章制度者。</p> <p>第六条 自动离职：员工无故旷工 3 日以上。</p> <p>第 3 章 离职手续办理</p> <p>第七条 工作移交</p> <p>离职员工将本人经办的各项工作、保管的各类工作资料移交给直接上级所指定的人员，并要求接交人</p>			

在《工作交接单》上签字确认。

第八条 事物移交

1. 移交员工就职期间所有领用的物品，交接双方应签字确认。
2. 移交公司配置的通信工具。
3. 移交考勤卡、（办公室、办公桌）钥匙。
4. 移交借阅的资料。
5. 移交各类工具（例如维修用品、移动存储工具等）。

第九条 款项移交

1. 将经手的各类项目、业务、个人借款等款项事宜移交公司财务部。
2. 将经手办理的业务合同（协议）移交至公司财务部。
3. 以上各项交接均应由交接人、接管人签字确认，并经办公室审核、备案后方可视为交接完成。

第十条 辞职员工结算款项

1. 结算工资
2. 应得到但尚未使用的年休假时间
3. 应付未付的奖金、佣金
4. 辞职补偿金，按国家相关规定执行
5. 公司拖欠员工的其他款项
6. 须扣除以下项目
 - （1）员工拖欠未付的借款、罚金
 - （2）员工对未交接手续的赔偿金

第十一条 关系转移

1. 转移前提
 - （1）交接工作全部完成（以签字为准）
 - （2）违约金、赔偿金等结算完成（以签字为准）
2. 转移内容
 - （1）档案关系
 - （2）社保关系
 - （3）其他

第4章 附则

1. 本制度未尽事宜按照国家相关规定执行。

2. 本制度在执行过程中如发生异议,任何一方都可以提请当地经济仲裁机构或人民法院处理。

3. 本制度自发布之日起执行。

修
订
记
录

修订标记

修订处数

修订日期

审批签字

第十五章 企业员工手册管理

一、销售公司员工手册

文案名称	× × 销售公司员工手册	受控状态	
		编制部门	

一、引言

为了提高公司员工的执行力，规范员工销售行为，总结、提炼和梳理公司多年来在发展中形成的企业文化，特编制《× × 销售公司员工手册》。

本《员工手册》是× × 销售公司先进文化的延伸和拓展，凝聚着全体员工的智慧和结晶，展示了公司和员工孜孜以求的共同愿景，增强了公司的向心力和凝聚力，是全体员工必须遵循的行为准则和行动指南。

二、公司概况

× × 销售公司成立于× × × × 年，属于× × 集团的子公司，全面负责× × 集团产品的国内外销售工作。

× × 销售有限公司座落于× × 省× × 市，办公楼建筑面积为_____万平方米。现有员工_____人，并有一支充满活力、勤奋实干、训练有素的专业营销团队，在本部设有整车销售部、市场部、财务部、人力资源部、采购部、客户关系部、综合办公室 7 个职能部门。在全国省会及主要城市设有_____个商务代表处。在全国设有_____家专卖店，并在北京和上海设立了分支机构。

三、招聘与离职

（一）招聘

（1）公司职位出现空缺时，会优先考虑内部员工，录用条件视员工以往的工作表现而定。

（2）应聘员工需符合公司的录用条件，如所递交资料完整，真实有效，符合拟任职岗位的任职资格，

在试用期内能独立完成工作任务，且试用期工作业绩评估不低于____分。

(3) 应聘员工在试用期内被证明不符合录用条件的，公司将根据《中华人民共和国劳动合同法》及本公司的相关规定解除与该员工的劳动合同。

(4) 有下列情形之一的，均被视为不符合录用条件。

超出法定劳动年龄范围的；

求职时向公司提供虚假个人履历、信息、证书或文件的；

与其他公司未解除或未终止劳动合同的；

对其他公司负有竞业限制义务而不能与本公司签订劳动合同的；

试用期内的工作表现不符合岗位说明书要求的；

无法完成公司制定并公布的销售任务或销售指标的；

曾因违纪被本公司辞退的。

(二) 试用

(1) 所有新员工均须经过 1~6 个月的试用期，以劳动合同约定为准。

(2) 在试用期内，公司将根据试用期员工的绩效考评记录来评估其是否符合录用条件，从而做出录用与否的决策。

(3) 通过试用期考核的新员工将成为公司的正式员工。

(4) 公司的正式营销人员将随其工作能力及业绩表现晋升到一定的岗位级别。

(三) 营销人员岗位级别

1. 销售代表

指销售公司产品或代理产品的营销人员，仅从事销售工作，以完成一定的销售任务为工作目标。

2. 销售主管

指达到公司的最低绩效考评标准，从事产品销售和部分管理工作，负责培训销售代表，并监督其与客户保持紧密联系等活动的营销人员。

3. 销售经理

指达到公司规定的绩效考评标准，从事产品销售和营销团队管理工作，具备一定的管理能力和市场开拓能力，负责培训销售代表和销售主管，并监督其与客户保持紧密联系等活动的营销管理人员。

4. 营销总监

指负责公司全部的销售业务，通过组建并培训不同的销售团队实现公司的销售战略，具有丰富的管理经验和很强的领导能力，并积极开拓市场的营销管理人员。

(四) 离职

(1) 公司和员工均可根据劳动合同的约定条款协商解除劳动关系。

(2) 对签订固定期限劳动合同的员工，除非双方根据适用法律和公司规章制度续签，否则劳动关系在劳动合同期满之日自动终止。

(3) 员工离职（包括公司辞退、员工辞职、协商解除合同、合同终止等），均需按照公司规定交接工作，归还所有公司物品，结清账款方能办理离职手续。

(4) 离职交接包括以下内容

归还工作证、员工信息卡等；

归还公司文件、资料、记录及公司为其配备的通信工具、设备文具等；

向继任者或公司指派的其他同事交接清楚所有工作；

与财务部门结算所有应收、应付款项；

其他必须移交的物品等。

(5) 离职档案办理

员工应从离职生效日起_____天内主动配合公司将本人档案、社会保险关系转出，如员工未在上述期限内办理档案转出手续的，其本人将负担档案保存费等费用。

四、工资与福利

(一) 工资政策

(1) 员工每月工资由基本工资、浮动工资、奖金及津贴构成，其中奖金根据员工每月累积的销售额以及绩效评估结果计算。

(2) 公司每年按经营业绩、员工绩效、内部工资结构、通货膨胀率和劳动力市场工资的变动，对工资水平做必要调整。

(3) 每月_____日为工资发放日，工资总额根据员工上个计薪周期的工作业绩及绩效评估结果计算得出。

(4) 工资支付采取直接转到员工个人银行账户的方式，特殊情况（过节费、特别奖金等）可采用现金发放方式。

(5) 员工应缴个人所得税、法定社会保险和其他税费将从其每月工资总额中扣除，并由公司代缴至相关机构。

(二) 福利政策

(1) 公司根据××市社会保障相关部门规定为员工缴纳相应的养老保险、医疗保险、工伤保险、生育保险和失业保险。

(2) 员工应该提交身份证复印件、离职证明、失业证明等相关资料，以便公司为其购买社会福利保

险。

(3) 公司为员工提供优惠折扣, 以便员工购买公司产品作为自用。

(4) 员工购买公司的产品亦适用零售顾客的产品调换制度。

(5) 员工离职时, 要求退回其在离职生效日前_____天内购买的公司产品, 公司仅退还购买价的下来_____ %。

(6) 离职员工退还公司的产品必须是未曾开封或更改、保存完整, 并可重新作存货及销售的。

五、日常行为规范

(一) 仪表仪容

(1) 公司所有员工必须穿着得体, 仪表仪容符合专业化的商务形象。

(2) 员工应保持衣装整齐、干净, 无污迹和明显褶皱。

(3) 员工应精心梳理头发, 不染鲜艳颜色, 不理前卫发型。

(4) 员工指甲要修剪整齐, 不得涂有色指甲油。

(5) 员工不得佩戴手表、戒指之外的饰物。

(6) 员工鞋袜应搭配和谐, 皮鞋要时刻保持干净、光亮。

(7) 在客户面前, 员工不得修剪指甲、剃牙、挖耳朵、打饱嗝等。

(二) 礼仪规范

(1) 与客户交谈时, 应用柔和的目光注视对方, 面带微笑, 且不得模仿客户的语言、语调、手势及表情。

(2) 说话时声调要自然柔和, 清晰亲切, 音量适中, 不装腔作势。

(3) 谈话时应经常使用“请”、“您”、“谢谢”、“对不起”、“不用客气”等礼貌用语。

(4) 不得顶撞、讽刺、嘲弄客人, 不得对客户讲粗言秽语或使用污辱性语言。

(5) 称呼客户时应多用客人的姓氏, 例如“某先生”或“某小姐或女士”等, 不知姓氏时应使用“这位先生”或“这位小姐或女士”等。

(6) 对于客户提出的过分要求应耐心解释, 冷静妥善处理, 不可不理睬客户, 更不可指责或批评客户。

(7) 凡进入客户房间或办公室, 均应先敲门, 征得主人的同意后方可进入。

(8) 未经客户同意不得随便翻阅客户房内的任何文件。

(9) 公司禁止员工向客户索求礼品或任何方式的款待。

(10) 员工应婉言谢绝客户的礼品或款待。

(三) 公司财产

(1) 员工须爱护包括办公设备、器材、文件等公司财产，并禁止将其私用。

(2) 交由员工保管的公司财产因员工粗心大意而造成损失时，公司酌情责成该员工承担相应责任。

(四) 信息披露

(1) 员工必须对公司的商业秘密和机密信息保密，以保障公司利益。

(2) 未经公司书面授权，任何员工不得以任何形式向公司以外的任何人士或单位披露公司的机密文件或资料。

(3) 对外披露公司商业机密的，将按后果严重程度给予相应纪律处分。

六、考核与奖惩

(一) 绩效考核

(1) 所有员工都必须接受公司人力资源部组织的绩效考核。

(2) 员工的绩效考核结果分为 4 个等级，如下表所示。

考核等级定义表

等级	定义	分值	说明
A	卓越	90 ~ 110 分	销售业绩总是显著超过公司要求，在销售计划、目标制定及执行等方面都表现非常优秀
B	优秀	75 ~ 89 分	销售业绩时常超过公司要求，在销售计划、目标制定及执行等方面表现优秀
C	良好	60 ~ 74 分	销售业绩基本符合公司要求，在销售计划、目标制定及执行等方面表现不错
D	差	60 分以下	不能胜任销售工作，实际业绩不能达到工作目标，需要努力改进

(3) 绩效考核结果是员工培训或调岗、薪资调整等的主要依据，具体内容见下表。

绩效考核结果应用表

考核等级	培训需求程度	职位晋升	年度奖金发放	薪资等级调整
A	无	推荐	110%发放	建议升 2 级
B	一般	储备	100%发放	建议升 1 级或不变
C	较强	—	90%发放	建议不变
D	强	—	无发放	建议降级，设定考察期

(4) 员工对绩效考核存有异议，可向人力资源部提出考核申诉。

(二) 纪律处分

(1) 如果员工违反劳动合同或公司规章制度,将受到下列纪律处分。

口头或书面警告;

扣除所得奖金;

罚款;

降低岗位级别;

解雇。

(2) 公司给予每位员工改过自新的机会,但违反纪律情节严重者或屡教不改者,公司将酌情与其解除劳动关系。

七、解释与执行

(1) 本《员工手册》是××销售公司所有员工入职教育的教材之一,并不完全代表公司全部规章制度;其中未列事项,请参照公司的各项管理制度及相关规定执行。

(2) 《员工手册》将根据××销售公司的具体情况酌情加以修订,修订之后均以最新版本为准。

(3) 本《员工手册》是××销售公司的内部资料,其所有权归××销售公司所有。所有员工请妥善保管,切勿外传,离职时需交回公司。若有毁损或丢失,将扣罚30元。

(4) 本《员工手册》自公布之日起生效,总部员工及各分支机构员工请严格遵照执行。

(5) 本《员工手册》解释权归××销售公司人力资源部。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、地产公司员工手册

名称	× × 地产公司员工手册	文件编号		版 本	
		页 次		修改状态	

目 录

一、前言.....	
二、董事长致词.....	
三、企业概况.....	
四、员工守则.....	
五、人力资源管理制度.....	
六、行政事务管理制度.....	
七、招标工作管理办法.....	
八、工程项目采购程序.....	
九、工程质量管理办法.....	
十、销售人员管理办法.....	
十一、生效、修订与解释.....	

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

名称	× × 地产公司员工手册	文件编号		版 本	
		页 次		修改状态	
一、前言					
(略)					

二、董事长致词

(略)

三、集团概况

(略)

四、员工守则

(略)

五、人力资源管理制度

(略)

六、行政事务管理制度

(略)

七、招标工作管理办法

(一) 招标管理机构的组成

1. 名称：招标工作领导小组（以下简称招标小组）。
2. 招标小组由总经理任组长，副总经理任副组长；小组成员由总工程师及市场营销部、财务部、投资开发部、工程管理部、物资部等部门经理组成。

(二) 招标管理机构的主要职能

1. 根据××市关于建设工程招标管理的法规、制度以及董事会的决定，对本集团建设工程招标工作进行组织管理和具体实施。
2. 对需由市建委审批开工且须实行招标的建设工程，负责以下各项具体工作：负责制订工程招标工作计划并报董事会；编制起草招标文件；办理有关招标手续；编制标底、确定招标方式；组织投标企业报名及考察投标企业；开标、评标、定标；报董事会批准后签订工程承包合同。

(三) 招标工作程序

进行本集团建设工程招标工作，应遵循下列程序。

1. 凡按规定应实行招标的本集团建设工程，由招标小组到市招标办进行招标登记。
2. 招标小组有关人员牵头落实招标前的准备工作，具体包括以下五个方面。
 - (1) 向有关部门办理建设用地规划许可证。
 - (2) 组织完成拆迁工作，实现“三通一平”。
 - (3) 落实建设工程所需外部市政、公用设施条件。
 - (4) 组织有证设计单位完成施工图。

(5) 施工图预算或设计概算,并向有关部门领取建设施工许可证。

3. 招标小组牵头组织编制招标文件并报董事会审核。董事会通过并由董事长签署批准后,招标小组报市招标办核准。

4. 市场营销部负责编制标底文件后,直接报招标小组正、副组长及董事会审核,董事长签署后由招标小组报市招标办核准。

5. 招标小组持市建委有关部门签有“同意招标”的建设工程开工审批表“招标申请书”及招标文件,向市招标办提出申请。

6. 按市招标办批准的招标方式,招标小组发出招标通知和向拟选择的投标企业发出投标资格预审通知书。

7. 招标小组审查投标企业资格并将审查结果,报招标小组正、副组长及董事会审核后,向市招标办提请审查投标企业的资格,方能确定投标企业。具体包括以下五个方面。

(1) 财务部负责落实投标企业的注册合格情况及其他经济性指标。

(2) 市场营销部负责审查落实投标企业经营管理情况。

(3) 工程管理部负责审查落实施工企业承包同类工程的经历。

(4) 市场营销部负责与拟投标企业进行经济条件谈判,并报招标小组审核。

(5) 投标企业必须书面承诺能满足我方提出的有关条件后方能正式参加投标。

8. 招标小组向经市招标办核准的投标企业发行核招标通知书。

9. 招标小组向投标企业分发招标文件和施工图并由财务部收取押金。

10. 工程管理部组织投标企业勘察现场。

11. 招标小组主持召开招标会议,向投标企业介绍招标工程情况,解答有关问题。

12. 招标小组负责接收、审核投标企业送交的投标书并编写审核报告。

13. 招标小组主持召开开标会议。

14. 招标小组进行评标、决标,并将决标报告报请董事会审核确定,董事长签署后由招标小组报请市招标办审核。

15. 招标小组向投标企业发出中标或未中标通知书。

16. 市场营销部会同工程管理部、开发部、财务部负责与中标企业进行合同条款谈判,并将谈判结果报招标工作领导小组正、副组长及董事长审查。

17. 由招标小组按董事长签署批准的合同条款及授权与中标企业签订正式合同。

18. 由招标小组会同中标企业持合同正式文本,向市招标办缴纳招标管理费。

(6) 按相关规定组织相关部门进行开标、询标, 结合考察情况分析各公司的优缺点, 做出全面的性价比分析, 并综合各部门意见初步确定中标单位。如各部门对标书有异议, 可再进行一轮招投标。

(7) 将招标结果、考察报告及第一中标单位详细组合报价上报集团公司采购部审核, 审核时间原则上不超过五天, 特殊情况例外。

(8) 根据审核意见对选定的品牌、价格进行签复; 财务部审核并签复意见, 经相关领导批复备案后下发执行。

2. 甲定乙供(定品牌、价格, 按信息价计取)流程。

(1) 项目工程管理部将所用材料说明规格、型号、数量要求上报项目采购部。

(2) 项目采购部会同财务部根据收集的资料信息进行分析并选定品牌。

(3) 项目采购人员对上报工程联系单进行签复后, 提交项目财务部。

(4) 财务部签复项目采购人员提交的工程联系单意见, 并经相关领导批复后存档下发执行。

(三) 甲方签证流程

1. 由项目工程管理部负责按总包合同条款审核上报签证材料, 并督促施工单位将所上报签证材料必须明确品牌、规格、型号、技术参数要求、数量、使用时间、单价等详细内容制成工程联系单后交采购部。

2. 项目采购部根据所收集到的价格信息、资料分析对比后, 签复价格意见。

3. 由项目财务部审核采购部签复价格, 并请项目公司的领导签字确认后, 交项目工程管理部、采购部及行政部存档, 同时报送集团采购部、工程管理部、财务部备案。

(四) 其他需注意事项

1. 如属甲定乙供设备材料, 在确定供应商的商品、规格、价格等后, 采购部会同工程管理部、财务部负责总包方与乙方的联系协调工作, 以便保证工期。

2. 各项目公司采购招投标权限、操作范围规定如下。

(1) 单项合同金额在伍拾万元以下的材料设备采购, 由项目采购部负责具体实施开标、询标业务, 并组织项目部相关部门对投标公司进行考察, 最终将招标结果、考察结果及第一中标单位的设备材料详细配置报价清单报集团采购部、财务部、工程管理部审核; 审核确定后, 进入合同起草、会审流程, 上报集团公司总经理、集团总裁审批, 最终确定供货单位。

(2) 合同金额在伍拾万元(含)以上, 项目采购部在负责标书的制作审核后, 由集团采购部与项目采购部共同推荐供应商, 由项目采购部统一发标, 并组织集团投资监督部及集团采购部、财务部、项目部各相关部门共同参加开标、询标, 并对投标公司进行考察, 将评审考察结果上报集团公司总经理、集团总裁审批, 最终确定供货单位。

九、工程质量管理办法

(一) 责权划分

1. 建设单位

(1) 协调施工、监理、设计单位的关系。

(2) 根据国家的有关标准、规范、规程、规定、设计文件、施工组织设计(方案)、承包合同对施工单位和监理单位的工作质量和施工质量进行检查。对不符合国家规定和设计的行为提出整改要求。施工单位和监理单位均应按建设单位的要求改进工作。

2. 施工单位

(1) 严格按照设计文件、施工方案、施工组织设计和国家标准、规范、规程施工,对施工质量负责。

(2) 及时按建设单位和监理的指令改进工作。对建设单位及监理的书面指令应在建设单位及监理指定的期限内完成书面答复。施工单位有权拒绝建设单位、监理不正确的指令,但必须陈述“拒绝”的正当理由,并得到建设单位和监理的确认。在建设单位、监理坚持其指令必须执行时,其后果由坚持人负责。

3. 监理单位。

(1) 根据国家标准、规程、规范、规定、设计文件代表建设单位对施工单位的施工质量进行监理。对违反国家规定和设计文件的行为发出整改指令。施工单位无正当理由拒绝监理指令。监理可发出停工令和复工令。

(2) 确认施工质量,并对已确认的施工质量负责(但并不免除施工单位对施工质量的责任)。

(二) 技术质量管理体系

1. 建设单位、施工、监理都应根据本单位的具体情况,建立以总工程师为首的技术质量管理体系。

2. 管理系统的人员必须到岗,职责必须划分明确、管理到位。

(三) 图纸收发和审核

1. 工程图纸及设计文件(包括设计变更)一律由建设单位档案员分发给施工单位项目经理部技术负责人(或档案员)以及监理工程师。

2. 各单位技术负责人应组织有关人员认真审查图纸。

3. 图纸审查要点包括以下7点:要尺寸、标高、位置、预留孔洞埋件是否正确;重要构造是否合理;图纸、文件是否互相矛盾;执行标准、规范是否明确;土建与安装的衔接有无问题;现在施工技术、装备、供应条件是否符合技术难点的特殊要求;有无危及安全的因素。

(四) 设计交底

设计交底由建设单位组织有关单位进行。设计交底的主要目的在于说明工程特征、了解设计意图、澄

清图纸会审中的问题、更正图纸错误等。设计交底记录由设计单位整理，经建设单位、设计、监理、施工各方共同签署后由建设单位分发有关单位。

（五）施工组织设计

1. 施工组织设计由施工单位编制，由监理单位组织施工、建设单位、设计单位等有关人员审核。

2. 施工组织设计应包括下列主要内容：工程概况；施工总平面图；综合计划：包括进度、材料、预制件、设备、劳动力、施工机具、临时设施计划；施工方法及技术措施；季节施工措施；质量保证措施；安全技术措施；环保及文明施工技术措施；……。

3. 施工组织设计的修改、批准程序要符合施工单位的管理制度，同时应通知建设单位、监理重大修改应由建立组织有关人员重新审定。

（六）技术交底

由各单位技术负责人向各自的属下进行技术交底。尤其是施工单位的技术交底必须深入到基层，交底应有针对性，说明操作要点、质量标准和安全注意事项。

（七）施工

严格按照标准、规范、规程、设计文件，施工组织设计进行施工。

（八）设计变更

1. 变更设计施工必须按设计变更图（通知）及洽商记录进行。

2. 施工中有下列情况由施工单位向监理提出，经建设单位同意后提交设计单位，经设计单位书面批准后可以变更施工：图纸错误；合理化建议；施工条件、材料规格、品种无法满足原设计要求。

3. 不影响结构建筑美观和使用功能的次要部位，可以在得到建设单位及设计人同意的前提下先施工，后补充洽商记录。

4. 设计变更图、变更通知、洽商记录是设计文件的组成部分，是监理的依据。

（九）材料检验

1. 主要材料、构件、配件、设备、仪表必须具备合格证、材质单方可使用。新材料、新产品应具备鉴定证明、质量标准、使用说明和工艺要求方可使用。

2. 重要材料、构件、配件、设备、仪表必须按规范、标准的要求由施工单位复验。

3. 建设单位、监理对材料、构件、设备、仪表产生疑问，可以抽样复验，复验合格由建设单位承担费用，复验不合格，施工单位承担费用，并严禁使用。

（十）技术检验

施工规程、规范、和技术文件规定的技术检验（如强度、压力、绝缘、探伤等）一律按有关规定由施

工单位进行，不得任意减少内容和降低标准。关键检验应通知监理到场。施工单位应将检验报告提交监理审查登记。

（十一）隐蔽验收

1．上道工序的工作结果被下道工序所掩盖，无法或很难进行再次检查；发生错误无法或很难弥补的工程部位必须进行隐蔽检查以及合格后方准开始下道工序。

2．监理单位必须事先按分项工程编制隐蔽验收部位计划表，表中应注明项目、部位、检查内容，并书面通知建设单位和施工单位。

3．工程进行到监理单位规定的隐蔽工程部位，施工单位在自己进行了技术复核、质量评定之后准备好相应的档案资料和检验工（量）具，报请监理验收。

4．隐蔽验收各专业人员都须参加，而且必须做出记录并有施工和监理代表签字确认。

（十二）中间验收

某一部分分部工程完成之后，由建设单位召集施工、监理、设计联合进行验收，做出书面记录，后续的分部工程方可插入。

（十三）设备试运转

1．具备下列条件方可进行试运转：安装工作完成，并经质量检验合格；技术文件规定的检验工作完成并合格；试运转方案编制完毕；测试量具，工具齐备。

2．试运转由施工单位主持实施，建设单位、监理单位参加。

3．试运转记录应完整归档。

（十四）竣工验收

1．竣工验收条件：合同规定的工程范围施工完毕，并达到质量标准；工程档案齐备。

2．竣工验收由质量监督总站、建设单位、施工单位、设计单位、监理联合进行。

3．竣工验收应填写验收单。

（十五）质量评定

1．质量评定按《建筑安装工程质量检验评定标准》按分项、分部和单位工程划分进行检验评定。

2．质量评定由施工单位按标准规定组织相应的人员进行。施工单位自检核定合格报监理单位核准。

（十六）持证上岗

1．需要持证上岗特殊工种，施工单位必须安排持证人员操作。

2．建设单位和监理单位应随时检查特殊工种的持证情况，并有权停止无证人员工作或拒绝确认由无证人员进行施工的工程质量。

(十七) 质量保证资料

施工单位应按市建委的有关文件的规定整理质量保证资料。质保资料应在施工过程中及时整理，严禁编假数据。质量保证资料应报监理审查、登记、竣工后由施工单位整理成卷，一式三份，报监理核定。

(十八) 质量事故

1. 发生质量事故，施工单位应立即通知建设单位和监理单位，同时采取防止事故扩大的有效措施。
2. 质量事故不得擅自修补掩饰。施工单位需组织有关方面调查分析事故原因，写出书面方案报监理，经设计和监理同意后方可进行处理。
3. 事故处理完毕，施工单位应写出事故报告，报告应说明事故原因，处理方法和处理结果。家里对处理结果进行检查、登记备案。

(十九) 计量

1. 施工使用的仪器、量具必须合格，并在规定的计量检定周期内使用。
2. 监理应对在用的量具的“检定合格证”进行检查、登记。

(二十) 分包工程质量

分包单位的资质由建设单位和监理确定，分包工程质量及施工技术由总包单位负责。

十、销售人员管理办法

(一) 销售人员基本准则

1. 销售人员必须忠于本公司，热爱本职工作，遵守职业道德。
2. 销售人员在工作时间内要时刻注意仪表、仪容。
3. 销售人员必须遵守公司规章制度和销售管理制度，保守公司秘密。
4. 销售人员不得有损害公司利益的行为发生或与公司的利益发生冲突。
5. 销售人员必须微笑热情善意地对待所有客户。

(二) 销售人员职业准则

1. 销售人员必须不断提高业务知识，尤其是对商业房地产专业业务知识，如房地产基本概念、建筑材料、物业管理以及相关法律法规。
2. 销售人员必须对该项目具有详细的了解，包括规模、定位、设施、价格、户型、主要卖点、周边环境及公共设施、交通条件、该区域城市发展规划等。
3. 销售人员需要不断提高服务意识和技巧，如提高观察应变能力、了解客户心理及沟通交流能力。
4. 销售人员必须经常关注商业地产市场状况和周边商业项目的动态，及时反馈，以便公司及时调整销售策略。

5. 销售人员必须严格执行公司制度、命令和服从工作安排，提高业务执行能力。

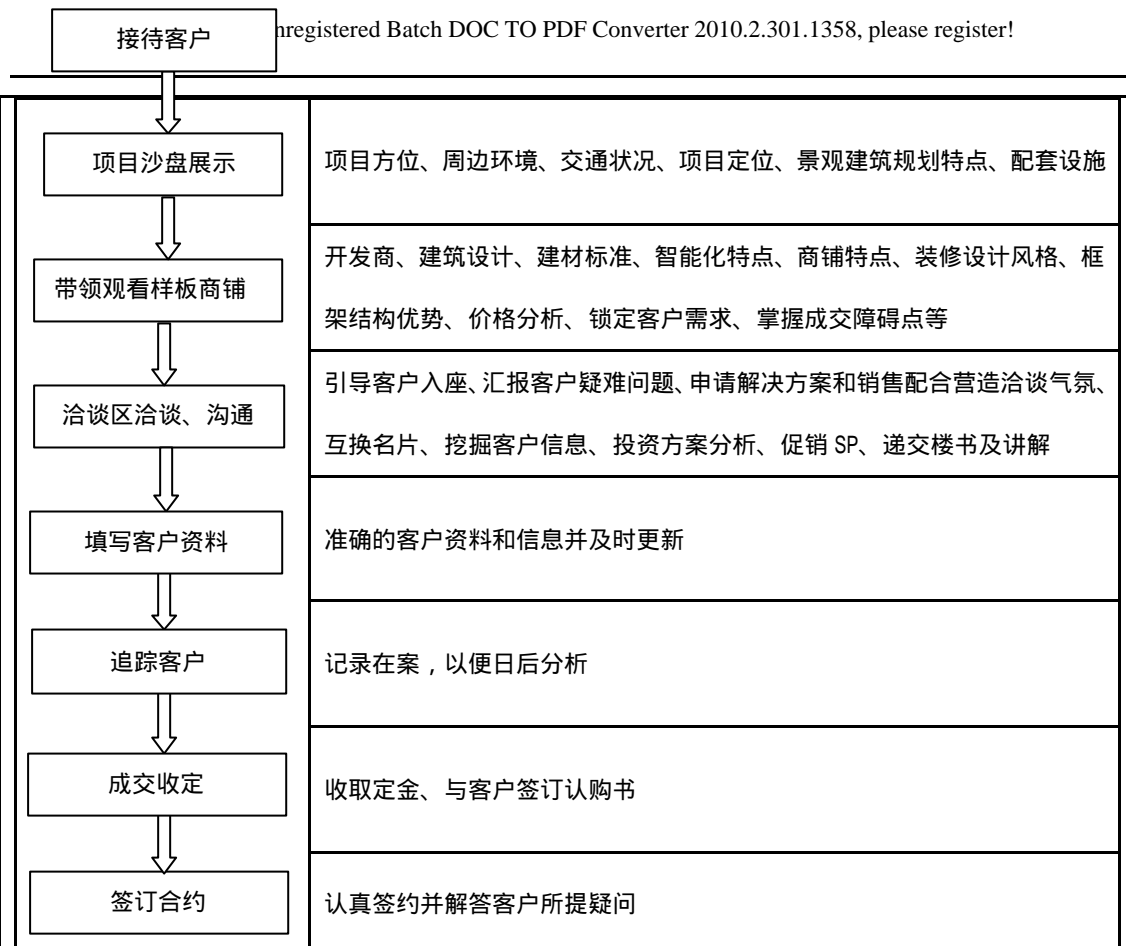
(三) 销售人员服装仪容

1. 男性须穿衬衫，深色的西装、领带、裤子及袜子，黑皮鞋；工作装要保持整洁；夏季可简装。
2. 女性须穿深色西装套裙，浅色衬衫，黑皮鞋，肉色丝袜。
3. 坐、立、站姿端正，不得东倒西歪。
4. 精神饱满，不得表现出无精打采、疲惫不堪的神态。

(四) 销售人员工作流程（如下表所示）

销售人员工作步骤示意表

销售工作步骤	工作内容
--------	------



在签订销售合同之前，销售人员必须做到以下四点。

1. 销售人员要对客户身份进行仔细认定，确信相关证明文件等。
2. 销售人员必须仔细研究标准合同条款并通晓相关法律法规，对客户进行耐心解释。
3. 销售人员要严格按照程序按《××市商品房购销合同》统一格式合同与客户签订购销合同。
4. 统一保管销售合同。

（五）客户接待规范

1. 客户上门时，值班销售人员必须主动面带笑容上前迎接。
2. 迎接客户后，销售人员应先开口招呼对方，向客户问好，或说“欢迎光临”，并询问客户意向。
3. 当客户表明想购楼的意愿时，则请客户在适当的交谈区入座，并取出资料为客户介绍，其他人员要主动为客户冲茶倒水。
4. 销售人员介绍时，除书面资料外，若有模型，应配合模型加以说明。
5. 在介绍的过程中，销售人员应避免拿着资料照本宣科，必须注意客户的反应，以掌握客户心理及需求，须能判断客户是属于自购、代购还是咨询，或是调查者。
6. 随时注意自己的形象，因为您现在代表公司，也代表产品，所以必须保持微笑，态度上要诚恳、亲切，以赢得客户的好感及信赖。
7. 不论成交与否，客户离去时，业务人员应起身相送至大门，并说“欢迎再次光临”。

8. 值班销售人员负责将《来访登记表》、《来电登记表》整理好及时交给主管人员，并做好本人的《客户档案》登记工作。

9. 销售人员在接待客户时不应接电话，以免打断与客户的交谈，其他人代接电话时应告知对方“对不起，请过××分钟再打来”或“请留下电话号码让×××回复”。

10. 如客户人数较多时，可二人或三人同时接待，但必须以其中一人为主讲，其他人辅助。

11. 尽量利用模型、销售控制表、展板等辅助工具，通过熟练介绍及参观，营造销售气氛，促进成交。

（六）客户追踪规范

1. 销售人员要主动出击，对于来过售楼处而未成交的客户，必须主动跟踪联系，继续了解沟通。

2. 所有销售人员必须每天做客户登记（含了解到的客户背景、意向等），并交予上级主管，必要时提出个人分析汇报。

3. 在客户上门后三天内要做第一次追踪，可用电话或其他方式将谈话内容及结论加以记录。

4. 追踪客户时，须事前了解客户前次交谈内容及答复，并做好相关准备，促使对方回访楼盘。

5. 客户跟踪准则。

（1）一个客户只能由一名（或一组）销售人员负责跟踪，除非该销售人员邀请他人协助配合。

（2）如发生二名（或两组）以上的销售人员跟踪同一客户，涉及人员应及时相互说明情况，友好协商，确定一名（或一组）销售人员负责该客户的跟踪。如争执不能自行解决，应报业务主管裁定。

（3）业务主管对发生的争执应本着公平、公开、实事求是的态度，按下列原则裁定其中一名销售人员负责跟踪：是否列入集团客户档案，是否有完备的、真实的《客户来访记录表》。

（七）相关表格填写规范

1. 每位销售人员每天应按规定如实填写《来访登记表》、《来电登记表》，以便业务主管了解一线人员的状况，从而做出适当的调整或支援。

2. 表格填写必须实事求是，禁止弄虚作假。各楼盘专案应填写、管理好各类表格，不得遗失。

（八）销售人员严禁事项

1. 未经领导许可，不得私自代已购客户转让楼盘。

2. 不得私自接受他人委托代售楼盘。

3. 对于未经授权之事，不得擅自答应客户之要求。

4. 未经领导许可，任何人不得修改合同条款。

5. 不得向客户或他人收取规定售价及服务费等以外之任何费用。

（九）恶性竞争处罚条例

<p>1. 对主管人员在日常工作中对销售人员之间所发生某些争执的协商结果、裁定结果拒不服从或阳奉阴违，继续插手其他销售人员客户跟踪事宜的行为，视为恶意竞争。</p> <p>2. 对于违反协商结果的行为，给予警告处分。</p> <p>3. 对于违反裁定结果的行为，给予记过处分。</p> <p>4. 对于违反协商结果或裁定结果，在受到处分后仍有恶意竞争之行为，取消销售奖金获得资格。</p> <p>5. 因其恶意竞争行为造成合同成交损失或恶劣影响，严重破坏公司形象的，给予除名处分。</p> <p>十一、生效、修订与解释</p> <p>（略）</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第十六章 企业劳动关系管理

一、员工满意度调查问卷

满意度综合调查问卷一

此次问卷调查的目的是为了了解公司目前的员工满意度现状，调查结果作为评价及改善公司管理工作的依据。公司对问卷调查的信息只作统计使用并严格保密。感谢您的积极参与！

调查问卷说明：

1. 本次调查采用不记名方式进行；
2. 本调查问卷表共有 33 道题目，请认真填写。

请选择你的部门（打“ ”）。

生产部 工程部 品质部 设备部 财务部 销售部 人事部 采购部 市场部

你的职务_____

你在公司的工作年限_____

1. 作为公司的一员，你是否对公司的总体情况感到满意（ ）
A. 非常不满 B. 不满 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意
2. 你所在的部门，同事之间的分工协作是否具有团队精神（ ）
A. 极不赞同 B. 不太同意 C. 中立 D. 同意 E. 非常赞同
3. 你对公司文化是否了解（ ）
A. 非常了解 B. 比较了解 C. 不确定 D. 不很了解 E. 很不了解
4. 你对公司的劳动合同管理是否满意（ ）
A. 极不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意
5. 你认为本部门成员的总体工作状况（ ）
A. 非常不好 B. 不好 C. 一般 D. 好 E. 非常好
6. 你认为在日常工作中部门内部、部门之间以及上下之间的沟通是否及时、顺畅（ ）
A. 不是 B. 偶尔 C. 一般情况下是 D. 大多数情况下是 E. 总是
7. 你对工作的意见和建议能够得到及时的回复和落实（ ）
A. 从不 B. 很少 C. 有时 D. 经常 E. 总是
8. 你愿意接受公司安排的员工培训吗（ ）

A. 非常不愿意 B. 不太愿意 C. 中立 D. 愿意 E. 非常愿意

9. 对公司为你提供的培训 ()

A. 很不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

10. 所在部门提供的培训能够满足你的工作需要 ()

A. 从不 B. 很少 C. 有时 D. 经常 E. 总是

11. 你对公司培训组织工作的总体评价 ()

A. 很差 B. 差 C. 尚可 D. 好 E. 优

12. 你认为培训形式上应该如何改进?

13. 你认为培训的组织工作应该如何改进?

14. 你同意“你实际的工作绩效和绩效考核结果是一致的”这种看法吗 ()

A. 强烈反对 B. 不同意 C. 中立 D. 同意 E. 非常赞同

15. 你认为公司实行的绩效考核制度对你有激励作用吗 ()

A. 几乎没有 B. 较小 C. 一般 D. 有较大的激励作用 E. 有较强的激励作用

16. 我对本公司现有的工作考核 ()

A. 很不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

17. 对本公司奖励与处罚的执行标准 ()

A. 很不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

18. 你对现有的薪资是否满意 ()

A. 非常不满意 B. 不太满意 C. 一般 D. 满意 E. 很满意

19. 我认为本公司的调薪办法 ()

A. 很不合理 B. 不太合理 C. 一般 D. 还算合理 E. 很合理

20. 你对公司食堂整体服务质量感到 ()

A. 很不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

21. 你对公司住宿条件及生活设施感到 ()

A. 很不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

22. 你对公司业余文体活动 ()

A. 很不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

23. 你对公司的劳动保护、安全措施 ()

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 很不满意

24. 你对所在部门的工作职责、分工、工作流程熟悉吗 ()

A. 很不熟悉 B. 不熟悉 C. 一般 D. 熟悉 E. 非常熟悉

25. 你对工作环境和条件满意吗 ()

A. 非常不满 B. 不满 C. 一般 D. 满意 E. 很满意

26. 对你所用的设备、工具 (如是否先进、耐用、安全等) ()

A. 很不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

27. 你对自己目前从事的岗位工作 ()

A. 很不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

28. 你对上级对你工作的信任、指导与支持程度 ()

A. 很不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

29. 你认为工作中是否有机会发挥你的能力、特长 ()

A. 几乎没有机会 B. 很少 C. 不太有机会 D. 还算有机会 E. 大有机会

30. 从现在的工作中获得新知识、新能力的机会 ()

A. 几乎没有机会 B. 很少 C. 不太有机会 D. 还算有机会 E. 大有机会

31. 你对你的工作能力提升是否感到满意 ()

A. 极不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

32. 你对公司分配给你的工作量持何种态度 ()

A. 非常不满 B. 不满 C. 一般 D. 满意 E. 很满意

33. 工作中所需的劳动保护用品和必备工具能够得到保障 ()

A. 从不 B. 很少 C. 有时 D. 经常 E. 总是

满意度综合调查问卷二

为提高员工的工作积极性,完善公司各方面的管理制度,现对公司员工进行不记名调查,希望大家积极配合,认真、详实地填写该调查表。谢谢您的合作!

1. 你认为目前公司的工作环境 ()

A. 很好 B. 较好 C. 一般 D. 较差 E. 很差

2. 你认为公司的管理制度能否得到严格的执行和落实 ()

A. 是 B. 基本是 C. 大部分情况是 D. 不是 E. 不知道

3. 公司内部处理日常事务是否有序 ()

A. 非常有序 B. 一般 C. 比较混乱 D. 极其混乱 E. 不知道

4. 工作时间的安排 ()

A. 很合理 B. 较合理 C. 一般 D. 较不合理 E. 很不合理

5. 我认为公司的管理制度完善、规范、合理 ()

A. 非常同意 B. 同意 C. 不确定 D. 部分不同意 E. 非常不同意

6 (1) 你清晰了解你的岗位职责吗 ()

A. 完全了解 B. 基本了解 C. 不太了解 D. 不了解 E. 很不了解

(2) 如果你对当前的岗位职责理解尚不清晰, 其原因是什么 ()

A. 没有明确的岗位要求

B. 上级对自己的工作范围界定不明

C. 工作变动频繁, 导致岗位不稳定

D. 与本岗位无关的临时性工作太多, 以至无所适从

7. 如果是技术认证培训, 并且需要个人出资, 你最大的承受能力是多少 ()

A. 500 元以内 B. 1 000 元以内 C. 如果该项培训对自己很重要, 还可以承担更多

8. 你所在岗位得到的报酬相对于其他公司来说 ()

A. 极高 B. 较高 C. 一般 D. 较低 E. 很低

9. 当你工作出色时上级是否对你表示赞赏 ()

A. 总是 B. 经常 C. 有时 D. 极少 E. 几乎从不

10. 你对上级决定的赞同情况 ()

A. 总是 B. 经常 C. 有时 D. 极少 E. 几乎从不

11. 公司管理层 (你的上级) 对你的工作非常了解 ()

A. 非常同意 B. 同意 C. 不确定 D. 部分不同意 E. 非常不同意

12. 公司管理层 (你的上级) 在工作上给予你有效帮助 ()

A. 非常同意 B. 同意 C. 不确定 D. 部分不同意 E. 非常不同意

13. 你认为哪些方式将有助于提高你的工作热情 ()

A. 公平、及时、恰当的激励

B. 良好的工作氛围和团队协作精神

- C. 加强内部竞争, 实行员工的优胜劣汰
- D. 不断参加培训, 获得与岗位相关的知识
14. 工作中所需的资源和供给 ()
- A. 几乎总是能够及时供应 B. 经常能够及时供应 C. 有时 D. 经常不能 E. 几乎总是不能
15. 你是否赞同公司使用的工作业绩评价方法 ()
- A. 非常同意 B. 同意 C. 不确定 D. 部分不同意 E. 非常不同意
16. 是否会经常出现多个领导向你分派任务的情况 ()
- A. 总是 B. 经常 C. 有时 D. 偶尔 E. 没有
17. 除薪酬外, 你最看重 ()
- A. 提高自己能力的机会 B. 好的工作环境 C. 和谐的人际关系 D. 工作的成就感
- E. 其他_____
18. 你认为工作的挑战性如何 ()
- A. 很有挑战性 B. 较有挑战性 C. 一般 D. 较无挑战性 E. 无挑战性
19. 你认为自己的能力是否得到了充分发挥 ()
- A. 是 B. 不太充分 C. 很不充分 D. 说不清楚 E. 没有能让我施展的机会
20. 你的工作是否得到了领导及同事的认可 ()
- A. 非常认可 B. 较认可 C. 一般 D. 较不认可 E. 非常不认可
21. 你与同事的工作关系是否融洽 ()
- A. 很融洽 B. 较融洽 C. 一般 D. 较不融洽 E. 很不融洽
22. 在需要相关部门合作的事务中, 你认为各部门之间的责任界定划分 ()
- A. 非常明确 B. 比较明确 C. 不明确 D. 非常不明确 E. 不太清楚
23. 你与其他部门的合作是否融洽 ()
- A. 很融洽 B. 较融洽 C. 一般 D. 较不融洽 E. 很不融洽
24. 你是否受多重领导 ()
- A. 总是 B. 经常 C. 有时 D. 偶尔 E. 没有
25. 你认为自己的才能在目前的岗位上能否得到发挥 ()
- A. 已经充分发挥 B. 基本发挥 C. 有些方面没有发挥 D. 完全没有发挥
26. 你认为现行考勤制度是否合理? 若不合理, 讲明原因 ()

A. 合理 B. 不合理, 原因: _____

27. 你认为当前在人力资源管理方面的最大问题是什么 ()

A. 招聘 B. 培训 C. 薪酬 D. 考评 E. 其他 _____

28. 你认为下列哪些方式能够更好地提高你的工作积极性和创造性 ()

A. 收入提高 B. 职务晋升 C. 福利改善 D. 挑战性的工作

E. 培训机会 F. 领导的认可 G. 其他 _____

29. 你与上级的沟通是否充分 ()

A. 很充分 B. 充分 C. 比较充分 D. 不够充分 E. 几乎不沟通

30. 你对公司沟通渠道的多样性与畅通性 ()

A. 非常满意 B. 满意 C. 不确定 D. 不满意 E. 很不满意

31. 公司能够通过不同的方法征求员工关于管理的意见 ()

A. 同意 B. 部分同意 C. 不确定 D. 有些不同意 E. 不同意

32. 总体而言, 你对公司为你所在职位提供的相关培训很满意 ()

A. 非常同意 B. 同意 C. 不确定 D. 部分不同意 E. 非常不同意

33. 在工作中, 你很容易应用到在培训中所学到的知识 ()

A. 非常同意 B. 同意 C. 不确定 D. 部分不同意 E. 非常不同意

34. 你希望公司为你提供哪些方面的培训

35. 你认为公司目前的薪酬制度能够起到吸引人才的作用 ()

A. 非常同意 B. 同意 C. 不确定 D. 部分不同意 E. 非常不同意

36. 你认为公司目前的薪酬制度对员工具有激励性 ()

A. 非常同意 B. 同意 C. 不确定 D. 部分不同意 E. 非常不同意

37. 你认为公司薪酬方面的管理制度完整规范 ()

A. 非常同意 B. 同意 C. 不确定 D. 部分不同意 E. 非常不同意

38. 和付出的努力相比, 公司给了你公平的薪酬福利 ()

A. 非常同意 B. 同意 C. 不确定 D. 部分不同意 E. 非常不同意

39. 公司离职员工相当大一部分是因为薪酬 ()

A. 非常同意 B. 同意 C. 不确定 D. 部分不同意 E. 非常不同意

40. 你了解自己的薪酬 (工资、奖金、福利) 是如何确定的 ()

A. 非常同意 B. 同意 C. 不确定 D. 部分不同意 E. 非常不同意

41. 你的业绩能够对报酬产生较大的影响 ()

A. 非常同意 B. 同意 C. 不确定 D. 部分不同意 E. 非常不同意

42. 你最希望公司提供的其他福利是 ()

A. 购房补贴 B. 购车补贴 C. 带薪休假 D. 股票期权 E 其他, 请注明

43. 如果公司组织文体活动, 你会 ()

A. 积极参加 B. 参加 C. 公司有要求才参加, 没要求则不参加

D. 不参加, 原因: _____

44. 你认为现任公司领导的优势是什么 (可多选) ()

A. 年富力强 B. 知识丰富 C. 开拓创新 D. 有凝聚力

E. 较强的管理能力 F. 工作效率高 G. 尊重人才

H. 其他 _____

45. 你对公司的其他建议

薪酬管理满意度调查问卷

本次问卷调查的目的在于了解员工对公司薪酬制度方面的意见和想法, 以便促进公司薪酬管理的科学化、合理化。

调查问卷说明:

1. 本调查问卷共设计 18 道题目, 题目回答没有对错之分;
2. 本调查以不记名方式进行, 调查的结果用于改进公司的薪酬制度;
3. 为了能够有效地收集意见、建议, 请认真、如实地填写本问卷, 感谢您的参与。

一、员工基本信息

姓名: (可以不填) 所属部门:

职位: 进入公司时间:

二、调查问题

1. 以自己的资历, 你对自己的工资收入 ()

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 不确定 D. 较满意 E. 非常满意

2. 你的努力工作在工资中是否有明显的回报 ()

A. 完全没有 B. 没有 C. 不确定 D. 可能有 E. 一定有

3. 就你所在的职位, 你认为薪酬中浮动工资的比例占到()比较适合。

A. 5%以内 B. 5%~10% 以内 C. 10%~15% 以内 D. 15%及以上

4. 你能明确地知道你的月收入是由哪几部分组成的吗()

A. 完全不清楚 B. 大部分项目不清楚 C. 少部分项目不清楚 D. 很清楚

5. 你认为决定工资最重要的因素是(请按顺序列出前五位)()

A. 个人业绩 B. 个人能力 C. 学历、职称 D. 职位高低

E. 资历、专业 F. 工作复杂程度 G. 工作中承担的责任和风险

6. 与外部平均薪酬水平(同一职位)相比, 你认为自己的工资水平处于()状态

A. 远低于市场平均水平 B. 略低于市场平均水平

C. 基本一致 D. 略高于市场平均水平

E. 高出市场平均薪酬水平 20%左右

7. 你觉得你的薪酬水平与同职位的老员工比较()

A. 偏低 B. 基本相称 C. 偏高

8. 你认为与同行业其他公司相比, 本公司的薪酬()

A. 很高 B. 比较高 C. 差不多 D. 偏低 E. 很低

9. 你认为工资各个组成部分的比例设置是否合理()

A. 非常不合理 B. 不太合理 C. 不确定 D. 基本合理 E. 非常合理

若选择 A 或者 B, 请予以说明_____

10. 过去一年, 你获得的工资涨幅()

A. 非常合理且令人满意 B. 较合理、较满意 C. 不确定 D. 不合理也不太满意 E. 非常不合理且令人很不满意

11. 对公司提供的福利总体满意度评价()

A. 非常不满意 B. 比较不满意 C. 基本满意 D. 比较满意 E. 非常满意

(1) 若选择 A 或者 B, 请说明原因。

(2) 你希望公司再提供哪些福利项目?

12. 你觉得目前公司薪酬的计算方式()

A. 非常晦涩难懂 B. 有些繁复 C. 不确定 D. 比较简洁 E. 非常简洁且易于明白

如果选择 A 或 B, 请写明简要理由或感受。

13. 上一年度, 公司对薪酬制度方面的意见征询工作 ()

A. 开展得非常好 B. 比较好 C. 不确定 D. 不太好 E. 非常差

14. 你觉得公司的薪酬制度对人才的吸引力如何 ()

A. 几乎没有任何吸引力 B. 不够有吸引力 C. 不确定

D. 有一定的吸引力 E. 非常有吸引力

15. 你对目前公司实施的薪酬体系有何评价?

16. 对公司在薪酬管理工作方面的评价 ()

A. 非常不满意 B. 不太满意 C. 一般 D. 基本满意 E. 非常满意

若选择 A 或者 B, 请予以说明。

17. 公司假期安排方面是否合理 ()

A. 非常不满意, 假期较少 B. 不太满意, 制定的假期制度过于僵化
C. 一般 D. 基本满意

E. 非常满意, 可以灵活休假

18. 你认为目前的薪酬制度对员工的激励作用 ()

A. 非常小 B. 较小 C. 一般 D. 较强 E. 非常强

19. 你对公司薪酬支付的及时性与准确性评价 ()

A. 经常不准时 B. 不够准确和及时
C. 不确定 D. 基本准确和及时 E. 非常准确和及时

20. 请在本公司下列职务类别中选出 3 个你认为薪酬过高的 (按顺序) ()

A. 技术部 B. 销售部 C. 财务部 D. 人力资源部 E. 其他_____

21. 如果公司要制定新的薪酬制度, 你对新的薪酬制度的建议:

22. 不知你是否有一些我们未在调查问卷中列出的观点需要表达? 如果有, 请把它们写出来。

23. 你希望的想法、观点或想令人关注的问题是:

二、保密协议

文案	保密协议	受控状态	
名称		编 号	

甲方：

乙方：

甲、乙双方根据《中华人民共和国劳动法》以及国家、地方政府有关规定，在遵循平等自愿、协商一致、诚实信用的原则下，就甲方商业秘密保密事项达成如下协议。

一、保密内容

甲、乙双方确认，乙方应承担保密义务的甲方商业秘密范围包括但不限于以下内容。

1. 技术信息：技术方案、工程设计、技术报告、检测报告、实验数据、试验结果、图纸、样品等。
2. 经营信息：包括经营方针、投资决策意向、产品服务定价、市场分析、广告策略等。
3. 公司依照法律规定或者有关协议的约定对外承担保密义务的事项。

二、双方的权利和义务

1. 甲方提供正常的工作条件，为乙方的发明、科研成果提供良好的应用和生产条件，并根据创造的经济效益给予奖励。
2. 乙方必须按甲方的要求从事经营、生产项目和科研项目的设计与开发，并将生产、经营、设计与开发的成果、资料交甲方，甲方拥有所有权和处置权。
3. 乙方不得刺探非本职工作所需要的商业秘密。
4. 未经甲方书面同意，乙方不得利用甲方的商业秘密进行新产品的设计与开发和撰写论文向第三方公布。
5. 双方解除或终止劳动合同后，乙方不得向第三方公开甲方所拥有的未被公众知悉的商业秘密。
6. 双方协定竞业限制的，解除或终止劳动合同后，在竞业限制期内乙方不得到生产同类或经营同类业务且有竞争关系的其他用人单位任职，也不得自己生产与甲方有竞争关系的同类产品或经营同类业务。
7. 乙方必须严格遵守甲方的保密制度，防止泄露甲方的商业秘密。
8. 甲方安排乙方任职涉密岗位，并给予乙方保密津贴。

三、保密期限

乙方承担保密义务的期限为下列第____种。

1. 无限期保密，直至甲方宣布解密或者秘密信息实际上已经公开。

2. 有限期保密, 保密期限自离职之日起____年。

四、保密津贴

甲方同意就乙方离职后承担的保密义务向其支付保密津贴, 保密津贴的支付方式为:

_____。

五、违约责任

1. 乙方如违反本合同任何条款, 应一次性向甲方支付违约金 × × 万元, 同时, 甲方有权一次性收回已向乙方发放的所有保密费。

2. 如果因为乙方的违约行为造成了甲方损失, 乙方除支付违约金外, 还应承担相应的责任。

六、劳动争议处理

当事人因本合同产生的一切纠纷由双方友好、平等地协商解决, 协商不成, 任何一方均有权向本合同签订地的人民法院提起诉讼。

七、其他

1. 乙方确认, 在签署本合同前已仔细审阅过合同内容, 完全了解合同各条款的法律含义, 并知悉和认可公司《保密管理制度》。

2. 本协议如与双方以前的口头或书面协议有抵触, 以本协议为准。本协议的修改必须采用双方同意的书面形式。

3. 本协议未尽事宜, 按照国家法律或政府主管部门的有关规章、制度执行。

八、本合同一式两份, 双方各执一份, 具有同等法律效力。自双方授权代表签字并盖公章之日起生效。

甲方(盖章)

乙方(签名或盖章)

法定代表人签名:

年 月 日

年 月 日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

三、竞业限制协议

文案	竞业限制协议	受控状态	
名称		编 号	

甲方（用人单位）：

乙方（员工）：

鉴于乙方知悉的公司商业秘密对甲方具有重要影响，为保护双方的合法权益，双方根据国家有关法律法规，本着平等自愿和诚信的原则，经协商一致，达成下列条款，双方共同遵守。

一、权利和义务

1. 乙方承诺

（1）未经甲方同意，乙方在职期间不得自营或者为他人经营与甲方同类的业务。

（2）乙方不论因何种原因从甲方离职，离职后×年内（自劳动关系解除之日起计算，到劳动关系解除×年后的次日止）都不得到与甲方有竞争关系的单位就职。这些单位包括但不限于：

 同行业与甲方有竞争关系的企业。

 甲方认为已经成为或者可能成为竞争对手的各类企业。

（3）乙方不论因何原因从甲方离职，离职后×年内（自劳动关系解除之日起计算，到劳动关系解除×年后的次日止）都不得自办与甲方有竞争关系的企业或者从事与甲方商业秘密有关产品的生产。

（4）乙方在甲方工作期间及乙方从甲方离职后，乙方承担的其他义务包括但不限于：不泄漏、不使用、不使他人获得或使用甲方的商业秘密；不传播、不扩散不利于甲方的消息或报道。

2. 甲方承诺

从乙方离职后开始计算竞业限制时起，甲方应当按照竞业限制期限向乙方支付一定数额的竞业限制补偿费。补偿费的支付办法如下。

二、合同的权利义务终止

双方商定，出现下列情况之一的，本协议自行终止。

1. 乙方所掌握的甲方重要商业秘密已经公开，而且由于该公开导致乙方对甲方的竞争优势已无重要影响。

.....

三、违约责任

<p>1. 员工如违反本协议任何条款，视违约情况向公司支付不低于 × × × × 元的违约金，并且公司有权不经预告便解除与员工的聘用关系。</p> <p>2. 员工的违约行为给公司造成重大损失的，公司有权视造成损失的情况向员工索赔，甚至追究法律责任。</p> <p>四、争议处理</p> <p>因本协议引起的纠纷，如果协商解决不成，任何一方均有权向公司所在地的人民法院提出诉讼。</p> <p>五、本协议如与双方以前的口头或书面协议有抵触，以本协议为准。</p> <p>六、本协议经双方签字或盖章完成之日起生效。双方确认，在签署本协议之前已仔细审阅过协议内容，并完全了解协议各条款的法律含义。</p> <p>七、本协议一式两份，双方各执一份，具有同等法律效力。</p> <p>甲方（盖章）乙方（签名或盖章）</p> <p>法定代表人签名：</p> <p>年 月 日年 月 日</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

四、劳动合同变更协议书

文案名称	劳动合同变更协议书	受控状态	
------	-----------	------	--

				编制部门	
<p>甲方：××××公司</p> <p>乙方：</p> <p>经甲乙双方协商一致，对双方在____年____月____日签订/续订的劳动合同作如下变更。</p> <p>一、变更后的内容</p> <p>二、本协议书一式两份，甲乙双方各执一份。</p> <p>甲方（盖章）乙方（盖章）</p> <p>法定代表人：</p> <p>或委托代理人（签章）</p> <p>日期： 年 月 日日期： 年 月 日</p>					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理

网址：www.mhjj.net

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885 赶紧体验吧

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管

理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: [mhjymhjy](https://www.mhjymhjy.com) (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995