

弗布克人力资源管理操作实务系列

人力资源管理操作全案

配套光盘

罗辉 孙宗虎 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
电商经理（电子商务经理）MBA 高等双证	电子商务经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
微商经理（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《养老机构管理人员》MBA 双证书班	养老机构管理人员资格证书+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**



【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】

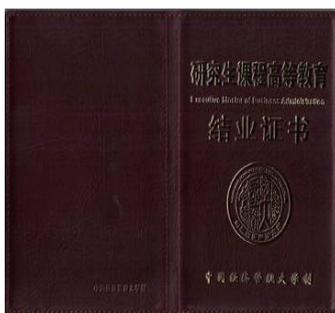
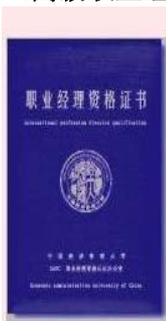
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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: mhjymhly (或者 122285053) 【微信公众号】MHJY1995

目 录

第 1 章 部门组织结构设计与责权范本	8
1.1 高层管理类部门组织结构与责权.....	8
1.1.1 董事会组织结构与责权.....	8
1.1.2 总经理办公室组织结构与责权.....	9
1.2 战略管理类部门组织结构与责权.....	10
1.2.1 战略管理部组织结构与责权.....	10
1.2.2 企业管理部组织结构与责权.....	11
1.3 行政后勤类部门组织结构与责权.....	12
1.3.1 行政部组织结构与责权.....	12
1.3.2 后勤部组织结构与责权.....	13
1.3.3 物业部组织结构与责权.....	14
1.4 生产技术类部门组织结构与责权.....	15
1.4.1 生产部组织结构与责权.....	15
1.4.2 技术部组织结构与责权.....	16
1.4.3 研发部组织结构与责权.....	17
1.4.4 产品部组织结构与责权.....	18
1.4.5 设备部组织结构与责权.....	19
1.4.6 设计部组织结构与责权.....	20
1.4.7 装配部组织结构与责权.....	21
1.4.8 质量管理部组织结构与责权.....	22
1.5 工程项目类部门组织结构与责权.....	23
1.5.1 工程部组织结构与责权.....	23
1.5.2 项目部组织结构与责权.....	24
1.5.3 材料部组织结构与责权.....	25
1.5.4 造价部组织结构与责权.....	26
1.6 物流采购类部门组织结构与责权.....	27
1.6.1 采购部组织结构与责权.....	27
1.6.2 仓储部组织结构与责权.....	28
1.6.3 配送部组织结构与责权.....	29
1.6.4 运输部组织结构与责权.....	30
1.6.5 船运部组织结构与责权.....	31
1.7 营销企划类部门组织结构与责权.....	32
1.7.1 市场部组织结构与责权.....	32
1.7.2 企划部组织结构与责权.....	33
1.7.3 广告部组织结构与责权.....	34
1.7.4 公关部组织结构与责权.....	35
1.7.5 市场调研部组织结构与责权.....	36
1.8 销售促销类部门组织结构与责权.....	37

1.8.1	销售部组织结构与责权.....	37
1.8.2	直销部组织结构与责权.....	38
1.8.3	零售部组织结构与责权.....	39
1.8.4	促销部组织结构与责权.....	40
1.8.5	接单部组织结构与责权.....	41
1.8.6	单证部组织结构与责权.....	42
1.8.7	进口部组织结构与责权.....	43
1.8.8	出口部组织结构与责权.....	44
1.8.9	电子商务部组织结构与责权.....	45
1.9	财务证券类部门组织结构与责权.....	46
1.9.1	财务部组织结构与责权.....	46
1.9.2	结算部组织结构与责权.....	47
1.9.3	资产部组织结构与责权.....	48
1.9.4	审计部组织结构与责权.....	49
1.9.5	投资部组织结构与责权.....	50
1.9.6	证券部组织结构与责权.....	51
1.10	服务信息类部门组织结构与责权.....	52
1.10.1	客服部组织结构与责权.....	52
1.10.2	法律部组织结构与责权.....	53
1.10.3	电脑部组织结构与责权.....	54
1.10.4	网络部组织结构与责权.....	55
1.11	人力资源类部门组织结构与责权.....	56
1.11.1	招聘部组织结构与责权.....	56
1.11.2	培训部组织结构与责权.....	57
1.11.3	绩效薪酬部组织结构与责权.....	58
1.11.4	劳动关系部组织结构与责权.....	59
1.11.5	人力资源部组织结构与责权.....	60
第2章	工作分析与职位说明书.....	62
2.1	部门经理级职位说明书模板.....	62
2.1.1	战略部经理职位说明书.....	62
2.1.2	行政部经理职位说明书.....	63
2.1.3	后勤部经理职位说明书.....	65
2.1.4	物业部经理职位说明书.....	66
2.1.5	生产部经理职位说明书.....	67
2.1.6	技术部经理职位说明书.....	69
2.1.7	研发部经理职位说明书.....	71
2.1.8	产品部经理职位说明书.....	72
2.1.9	设备部经理职位说明书.....	73
2.1.10	设计部经理职位说明书.....	75
2.1.11	质量管理部经理职位说明书.....	76
2.1.12	装配部经理职位说明书.....	78
2.1.13	工程部经理职位说明书.....	79

2.1.14	项目部经理职位说明书.....	81
2.1.15	材料部经理职位说明书.....	82
2.1.16	造价部经理职位说明书.....	84
2.1.17	采购部经理职位说明书.....	85
2.1.18	仓储部经理职位说明书.....	86
2.1.19	配送部经理职位说明书.....	88
2.1.20	运输部经理职位说明书.....	89
2.1.21	市场部经理职位说明书.....	90
2.1.22	企划部经理职位说明书.....	92
2.1.23	公关部经理职位说明书.....	93
2.1.24	销售部经理职位说明书.....	95
2.1.25	促销部经理职位说明书.....	96
2.1.26	接单部经理职位说明书.....	98
2.1.27	单证部经理职位说明书.....	99
2.1.28	进口部经理职位说明书.....	100
2.1.29	出口部经理职位说明书.....	102
2.1.30	财务部经理职位说明书.....	103
2.1.31	结算部经理职位说明书.....	105
2.1.32	资产部经理职位说明书.....	107
2.1.33	审计部经理职位说明书.....	108
2.1.34	投资部经理职位说明书.....	109
2.1.35	证券部经理职位说明书.....	111
2.1.36	客户服务部经理职位说明书.....	113
2.1.37	网络部经理职位说明书.....	114
2.1.38	招聘部经理职位说明书.....	115
2.1.39	培训部经理职位说明书.....	117
2.1.40	绩效薪酬部经理职位说明书.....	118
2.1.41	人力资源部经理职位说明书.....	120
2.1.42	企业管理部经理职位说明书.....	122
第3章 人力资源规划.....		124
3.1	人力资源规划操作工具.....	124
3.1.1	人力资源规划表.....	124
3.1.2	人力需求预测表.....	125
3.1.3	人力供给预测表.....	127
3.1.4	人员编制增减表.....	127
第4章 招聘管理.....		128
4.1	招聘管理制度设计.....	128
4.1.1	招聘管理制度.....	128
4.1.2	竞聘管理制度.....	131
4.2	招聘管理操作工具.....	133
4.2.1	招聘计划表.....	133
4.2.2	招聘成本表.....	134

4.2.3 招聘报告表.....	134
第5章 面试与录用管理.....	135
5.1 面试与录用制度设计.....	135
5.1.1 招聘笔试管理制度.....	135
5.1.2 面试与录用管理制度.....	137
5.2 面试与录用操作工具.....	139
5.2.1 面试登记表.....	139
5.2.2 面试评估表.....	140
5.2.3 录用通知单.....	142
5.3 面试与录用试题设计.....	142
5.3.1 笔试试题设计.....	142
5.3.2 面试试题设计.....	147
5.3.3 结构化面试试题设计.....	148
第6章 培训管理.....	149
6.1 培训管理制度设计.....	149
6.1.1 新进人员培训管理制度.....	149
6.1.2 在职人员培训管理制度.....	153
6.1.3 外派人员培训管理制度.....	156
6.2 培训管理操作工具.....	158
6.2.1 培训调查意见表.....	158
6.2.2 培训需求分析表.....	159
6.2.3 员工培训计划表.....	161
6.2.4 培训经费申领表.....	161
6.2.5 培训效果调查表.....	162
6.2.6 培训成绩考核表.....	163
6.2.7 培训效果评估表.....	164
第7章 绩效管理.....	165
7.1 绩效管理制度设计.....	165
7.1.1 基层人员绩效考核制度.....	165
7.1.2 中高层人员绩效考核制度.....	168
7.2 绩效管理操作工具.....	170
7.2.1 行政部 KPI 量表.....	170
7.2.2 后勤部 KPI 量表.....	171
7.2.3 物业部 KPI 量表.....	171
7.2.4 生产部 KPI 量表.....	172
7.2.5 技术部 KPI 量表.....	172
7.2.6 研发部 KPI 量表.....	173
7.2.7 产品部 KPI 量表.....	173
7.2.8 设备部 KPI 量表.....	174

7.2.9	设计部 KPI 量表	174
7.2.10	质量管理部 KPI 量表	175
7.2.11	装配部 KPI 量表	175
7.2.12	工程部 KPI 量表	176
7.2.13	项目部 KPI 量表	176
7.2.14	材料部 KPI 量表	177
7.2.15	造价部 KPI 量表	177
7.2.16	采购部 KPI 量表	178
7.2.17	仓储部 KPI 量表	179
7.2.18	配送部 KPI 量表	179
7.2.19	运输部 KPI 量表	179
7.2.20	市场部 KPI 量表	180
7.3.21	企划部 KPI 量表	181
7.3.22	公关部 KPI 量表	181
7.3.23	销售部 KPI 量表	181
7.3.24	促销部 KPI 量表	182
7.3.25	单证部 KPI 量表	182
7.3.26	进口部 KPI 量表	183
7.3.27	出口部 KPI 量表	183
7.3.28	财务部 KPI 量表	184
7.3.29	结算部 KPI 量表	184
7.3.30	资产部 KPI 量表	185
7.3.31	投资部 KPI 量表	185
7.3.32	证券部 KPI 量表	186
7.3.33	客户服务部 KPI 量表	186
7.3.34	网络部 KPI 量表	187
7.3.35	人事部 KPI 量表	187
第 8 章	薪酬福利管理	188
8.1	薪酬福利管理制度设计	188
8.1.1	员工薪酬管理制度	188
8.1.2	员工福利管理制度	192
8.1.3	员工津贴管理制度	194
8.1.4	员工奖金管理制度	196
8.2	薪酬福利管理操作工具	199
8.2.1	薪酬调查表	199
8.2.2	员工调薪表	200
8.2.3	工资汇总表	201
8.2.4	奖金核定表	201
8.2.5	保险月报表	202
8.2.6	住房补贴表	202
第 9 章	人员测评方案设计	203
9.1	管理人员素质测评	203

9.1.1	管理人员素质测评要素构成.....	203
9.1.2	管理人员素质测评方案范例.....	204
9.2	生产人员素质测评.....	212
9.2.1	生产人员素质测评要素构成.....	212
9.2.2	生产人员素质测评方案范例.....	212
9.3	营销人员素质测评.....	219
9.3.1	营销人员素质测评要素构成.....	219
9.3.2	营销人员素质测评方案范例.....	220
第 10 章	员工手册.....	227
10.1	各行业员工手册范例.....	227
10.1.1	建筑企业员工手册范例.....	227
10.1.2	科技公司员工手册范例.....	238
10.1.3	商场超市员工手册范例.....	248
10.1.4	医药公司员工手册范例.....	259
10.1.5	房地产公司员工手册范例.....	268
10.1.6	服装制造公司员工手册范例.....	279
10.1.7	酒店饭店员工手册范例.....	287

第 1 章 部门组织结构设计 with 责权范本

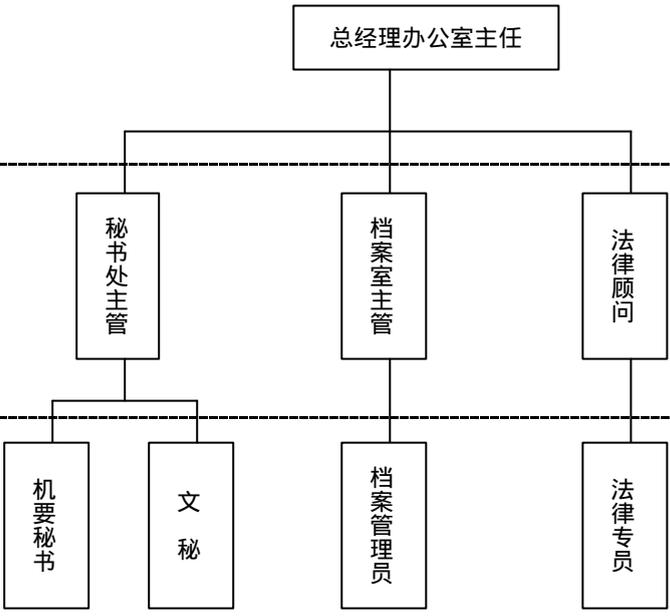
1.1 高层管理类部门组织结构与责权

1.1.1 董事会组织结构与责权

部门	董事会	部门负责人	董事长	直属领导	
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD A[董事长] --- B[审核委员会主任] A --- C[薪酬委员会主任] A --- D[战略规划委员会主任] A --- E[提名委员会主任] A --- F[董事会秘书处主任] </pre>					董事长 1 人
<pre> graph TD B --- B1[委员] B --- B2[委员] C --- C1[委员] C --- C2[委员] D --- D1[委员] E --- E1[委员] F --- F1[秘书] </pre>					主任级 5 人
					视情况而定
职责	1. 召集股东大会，并向股东大会汇报董事会工作				
	2. 负责执行股东大会各项决议及监督企业管理层日常经营活动				
	3. 负责审议企业管理层提交的各项经营计划、发展规划、投资方案等文件				
	4. 负责拟订企业形式的调整、分立、变革、合并及设立分支机构等方案				
	5. 决定企业内部管理机构的设置及组织高层管理人员的聘任和解聘，并决定薪酬等事项				
权力	1. 有企业内部日常经营决策的权力				
	2. 有对企业业务执行情况的监督权				
	3. 有对外代表企业的权力				
	4. 有对各项经营计划、规划的审批权				
	5. 有对高级管理人员的任免权				
相关说明					

编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.1.2 总经理办公室组织结构与责权

部门	总经理办公室	部门负责人	办公室主任	直属领导	总经理
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 3 人
					视情况而定
职责	1. 负责协助总经理做好各部门协调工作				
	2. 根据总经理意见, 组织召集各类高层办公会议, 并做好会议记录, 撰写会议纪要				
	3. 参与企业发展规划的拟订、年度经营计划的编制等工作				
	4. 负责收集整理各部门工作动态信息, 协助总经理开展业务工作				
	5. 负责企业来宾接待、外联及对外宣传报道等事宜				
权力	1. 有对部门工作计划的执行权				
	2. 有开展部门工作的自主权				
	3. 有对企业经营决策的参与权				
	4. 有对内部员工聘任、解聘的建议权				
	5. 有要求相关部门配合的权力				
相关说明					

编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.2 战略管理类部门组织结构与责权

1.2.1 战略管理部组织结构与责权

部门	战略管理部	部门负责人	战略管理部经理	直属领导	总经理
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD A[战略管理部经理] --> B[战略控制主管] A --> C[战略规划主管] A --> D[咨询诊断主管] A --> E[并购整合主管] A --> F[信息管理主管] B --> G[战略控制员] C --> H[行业分析师] D --> I[咨询诊断师] E --> J[并购整合师] F --> K[信息管理员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 5 人
					视情况而定
职责	1. 根据行业发展及竞争对手的战略动态, 对企业调整经营方针、经营计划提出建议				
	2. 调查、分析企业重大经营决策的执行情况, 并负责向总经理提出改进意见				
	3. 负责对企业投资项目进行可行性研究, 并就重大投资项目实施审议				
	4. 负责对企业运营情况中存在的问题进行诊断, 提出改进意见和建议				
	5. 负责对企业兼并、重组、整合等行为, 提出具体的实施方案				
权力	1. 有制定经营方针、经营计划的建议权				
	2. 有对企业对外投资项目的审议权				
	3. 有对企业制定经营决策的参与权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有开展部门内部工作的自主权				

相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.2.2 企业管理部组织结构与责权

部门	企业管理部	部门负责人	企业管理部经理	直属领导	总经理
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD A[企业管理部经理] --> B[内部审计主管] A --> C[项目开发主管] A --> D[投资管理主管] A --> E[企业管理主管] A --> F[贯标主管] B --> G[内部审计员] C --> H[项目开发专员] D --> I[投资管理专员] E --> J[企业管理专员] F --> K[贯标专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 5 人
					视情况而定
职责	1. 负责企业规范化、标准化管理的推进与实施工作				
	2. 负责企业投资与项目开发方案的审议，并参与投资决策工作				
	3. 负责企业运行各项规章制度的草拟与完善工作				
	4. 负责对企业各部门工作的开展情况进行收集、汇总、分析，并提出改进建议				
	5. 负责企业内部审计的实施工作				
权力	1. 有对企业投资决策的建议权				
	2. 有对项目开发方案的审核权				
	3. 有对企业经营运行状况的监督权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				

	5. 有开展部门内部工作的自主权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.3 行政后勤类部门组织结构与责权

1.3.1 行政部组织结构与责权

部门	行政部	部门负责人	行政部经理	直属领导	行政总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 7 人
					视情况而定
职责	1. 根据领导意图和企业发展战略，负责起草企业重要文稿				
	2. 负责企业资料、信息管理以及宣传报道等日常行政事务管理工作				
	3. 负责企业日常安全保卫及消防管理工作				
	4. 负责前台接待、对外宣传、公关联系等工作				
	5. 负责总务后勤、车辆管理等工作				
权力	1. 有对制订企业经营计划的建议权				
	2. 对行政稽查中发现的问题，有实施处理的权力				
	3. 有对企业员工违反行政制度的处罚建议权				

	4. 有对企业行政资源（包括车辆、办公设备等）合理调动的权力				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.3.2 后勤部组织结构与责权

部门	后勤部	部门负责人	后勤部经理	直属领导	行政总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 7 人
					视情况而定
职责	1. 负责企业基本建设的招标、监理、进度控制、结算等事项的管理工作				
	2. 负责企业环境卫生及厂区、宿舍财产、员工安全管理工作				
	3. 负责食堂及宿舍的日常管理工作				
	4. 负责车辆调度及日常管理工作				
	5. 负责后勤保障事务的综合管理工作				
权力	1. 有对后勤事务的管理权				
	2. 有对破坏环境行为依程序处罚的权力				
	3. 有对部门内部员工的考核权				

	4. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
	5. 有要求相关部门配合的权力				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

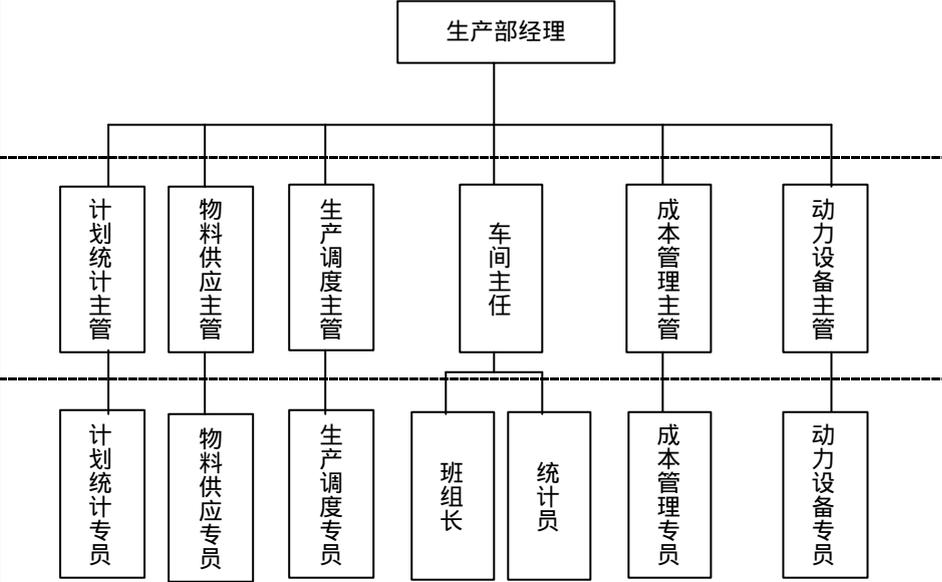
1.3.3 物业部组织结构与责权

部门	物业部	部门负责人	物业部经理	直属领导	行政总监
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD PM[物业部经理] --- OS[秩序主管] PM --- GS[绿化主管] PM --- ES[工程主管] PM --- PMS[物业管理主管] PM --- WES[水电主管] PM --- CS[保洁主管] OS --- SA[保安员] GS --- GZ[绿化专员] ES --- ET[电梯工] ES --- WX[维修专员] PMS --- PMA[物业管理员] WES --- WR[水暖工] WES --- DW[电工] CS --- BJ[保洁员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 6 人
					视情况而定
职责	1. 负责企业物业管理制度的具体落实				
	2. 负责保证绿化、水、电等系统的正常运行及相关设施、设备的维护与检修				
	3. 负责企业环境卫生及厂区、员工的安全管理工作				
	4. 负责物业服务质量的提升与管理工作				
	5. 负责各项物业管理方案的拟订与执行				
权力	1. 有对企业制定物业管理规划的建议权				
	2. 有对本部门提供物业服务实行监督的权力				
	3. 有对企业员工违反物业制度的处罚建议权				

	4. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
	5. 有部门内部员工的考核权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.4 生产技术类部门组织结构与责权

1.4.1 生产部组织结构与责权

部门	生产部	部门负责人	生产部经理	直属领导	生产总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 6 人
					视情况而定
职责	1. 负责生产计划的制订与组织执行工作				
	2. 全面负责企业生产系统的安全、平稳运行				
	3. 负责生产的调度管理，保证生产任务得到执行				
	4. 负责生产的成本控制，提高企业经济效益				
	5. 负责统计、汇总企业各项生产数据，定期向企业高层提供生产信息				
权力	1. 有对生产计划的执行权				
	2. 有对生产过程进行监督与指挥的权力				

	3. 有对生产资源的调度权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.4.2 技术部组织结构与责权

部门	技术部	部门负责人	技术部经理	直属领导	技术总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 7 人
					视情况而定
职责	1. 负责企业所有产品的设计与研发管理工作				
	2. 负责组织企业研发新产品的测试管理工作				
	3. 负责企业研发新产品的工艺流程的设计工作				
	4. 负责企业产品的技术改进、质量改进与控制工作				
	5. 负责企业产品定额的研究及相关技术资料的整理工作				
权力	1. 有对企业产品研发、技术立项及相关管理问题的建议权				
	2. 有对企业研发、技术改造项目及工艺操作标准的审核权				

	3. 有对新技术、新工艺推广的检查权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.4.3 研发部组织结构与责权

部门	研发部	部门负责人	研发部经理	直属领导	技术总监
	部门组织结构图				部门编制
					经理级 1 人
					主管级 5 人
					视情况而定
职责	1. 负责企业产品研发计划的制订与实施 2. 负责新产品研发阶段的测试、中试管理工作 3. 负责收集国内外同行业新技术、新工艺的相关资料，并对其组织进行研究 4. 负责新产品的立项与试销等工作 5. 负责产品研发过程资料的收集与管理工作				
权力	1. 有对新产品开发计划及方案的审核权 2. 有对企业研发方向的建议权				

	3. 有对研发过程的监督权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.4.4 产品部组织结构与责权

部门	产品部	部门负责人	产品部经理	直属领导	总经理
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD PM[产品部经理] --- PBM[产品品牌主管] PM --- MCP[市场策划主管] PM --- MRM[市场研究主管] PM --- PLS[产品上市主管] PM --- PPM[产品规划主管] PBM --- PBS[产品品牌专员] MCP --- MCS[市场策划专员] MRM --- MRSp[市场研究专员] PLS --- PLSp[产品上市专员] PPM --- PPMsp[产品规划专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 5 人
					视情况而定
职责	1. 负责制定企业产品规划框架，做好产品规划工作				
	2. 负责产品开发的前期市场调研，收集产品市场信息及资料的研究工作				
	3. 负责组织协调产品的研发、生产及市场推广等工作				
	4. 负责组织拟订产品上市计划及上市的组织协调工作				
	5. 负责产品品牌的管理及维护工作				
权力	1. 有对产品开发战略决策的参与权				
	2. 有要求其他相关部门配合的权力				

	3. 有对产品管理的自主权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.4.5 设备部组织结构与责权

部门	设备部	部门负责人	设备部经理	直属领导	生产总监
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD Manager[设备部经理] --- Archiving[设备档案主管] Manager --- Procurement[设备采购主管] Manager --- Power[设备动力主管] Manager --- Maintenance[设备养护主管] Manager --- Repair[设备维修主管] Archiving --- ArchivingAdmin[档案管理员] Procurement --- ProcurementSpec[设备采购专员] Power --- PowerSpec[设备动力专员] Maintenance --- MaintenanceSpec[设备养护专员] Repair --- RepairSpec[设备维修专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 5 人
					视情况而定
职责	1. 负责设备采购计划的编制与实施工作				
	2. 负责设备日常养护计划的编制与实施工作				
	3. 负责设备日常检修与动力系统的维护工作				
	4. 负责设备档案的管理工作				
	5. 负责设备采购、维修等管理费用的控制工作				
权力	1. 有对各种设备购置申请的审核权				
	2. 有对各种设备使用过程的核查权				

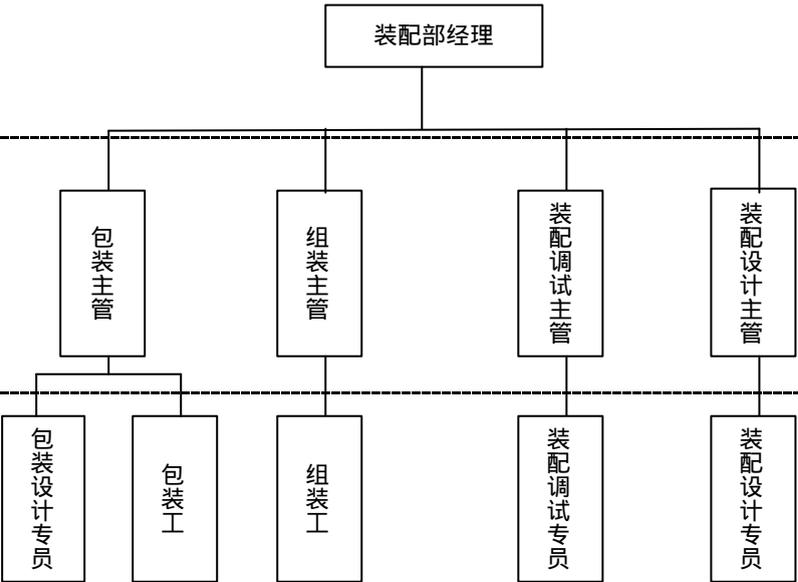
	3. 有对重点设备引进、改进的建议权				
	4. 有对部门内部人员的合理调度权				
	5. 有对部门内部人员的考核权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.4.6 设计部组织结构与责权

部门	设计部	部门负责人	设计部经理	直属领导	技术总监
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD Manager[设计部经理] --- S1[档案主管] Manager --- S2[制图主管] Manager --- S3[工装设计主管] Manager --- S4[工艺设计主管] Manager --- S5[产品设计主管] S1 --- SA[档案管理员] S2 --- SD[制图员] S3 --- ST[工装设计专员] S4 --- SP[工艺设计专员] S5 --- SDP[产品设计专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 5 人
					视情况而定
职责	1. 负责组织新产品设计方案的制定与实施工作				
	2. 负责产品生产工艺的设计工作				
	3. 负责设计进度与质量的控制工作				
	4. 负责设计图纸的绘制与出图管理工作				
	5. 负责设计资料、档案的管理工作				
权力	1. 有对产品设计方向选择的建议权				
	2. 有开展设计工作的自主权				

	3. 有对设计方案、设计路线的审核权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.4.7 装配部组织结构与责权

部门	装配部	部门负责人	装配部经理	直属领导	生产总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 4 人
					视情况而定
职责	1. 负责产品装配图纸、装配流程的设计工作				
	2. 负责产成品的安装调试工作				
	3. 负责产品的组装工作				
	4. 负责产成品的包装及清洁工作				
	5. 负责产品包装的设计工作				
权力	1. 有对产品包装设计方案的审核权				
	2. 有对产品装配设计方案的审核权				

	3. 有开展部门内部工作的自主权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.4.8 质量管理部组织结构与责权

部门	质量管理部	部门负责人	质量管理部经理	直属领导	生产总监
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD Manager[质量管理部经理] --> QC[质量控制主管] Manager --> QI[质量改进主管] Manager --> QI_Sup[质量检验主管] Manager --> CC[成本控制主管] Manager --> QMS[质量体系主管] QI_Sup --> IMI[来料质检员] QI_Sup --> IP[制程质检员] QI_Sup --> IFP[成品质检员] CC --> CCS[成本控制专员] QMS --> QMS_S[质量体系专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 5 人
					视情况而定
职责	1. 负责来料、制程、成品的检验管理工作				
	2. 负责产品质量、质量成本的控制工作				
	3. 负责产品质量改进的管理工作				
	4. 负责企业质量管理体系的推进与维护工作				
	5. 负责与产品质量相关的其他工作				
权力	1. 有对产品质量的监管权				
	2. 对违反质量管理制度的行为，有提请处罚的权力				

	3. 有对质量计划、质量改进方案的审核权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

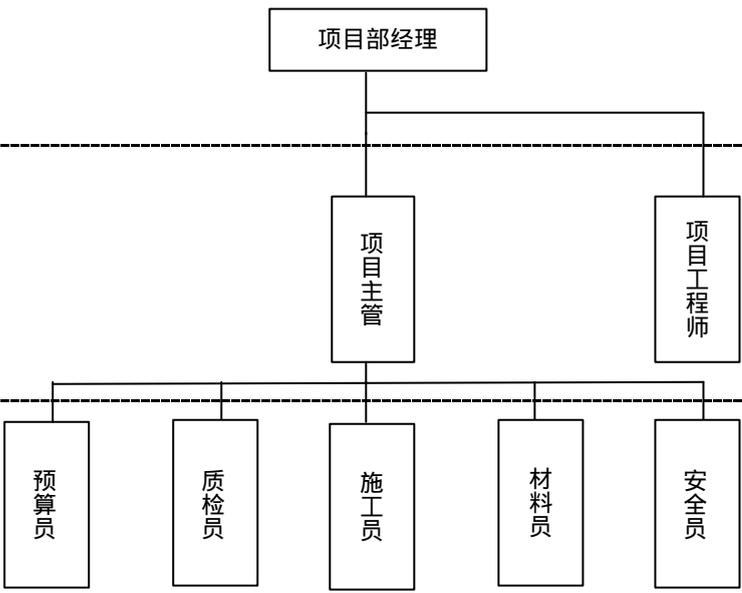
1.5 工程项目类部门组织结构与责权

1.5.1 工程部组织结构与责权

部门	工程部	部门负责人	工程部经理	直属领导	工程总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					视情况而定
					视情况而定
职责	1. 负责工程项目中各类施工图纸的设计工作				
	2. 负责工程项目施工技术问题的解决与处理				
	3. 负责根据工程招投标方案拟订投标文件				
	4. 负责工程施工图纸的绘制与管理				
	5. 负责对施工现场进行监督管理				
权力	1. 有对施工图纸的审核权				

	2. 有对施工过程中违反工程技术规程行为的处罚建议权				
	3. 有开展部门内部工作的自主权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.5.2 项目部组织结构与责权

部门	项目部	部门负责人	项目部经理	直属领导	工程总监
部门组织结构图					部门编制
 <pre> graph TD PM[项目部经理] --> PS[项目主管] PM --> PE[项目工程师] PS --> BY[预算员] PS --> ZJ[质检员] PS --> SC[施工员] PE --> CL[材料员] PE --> AQ[安全员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 2 人
					视情况而定
职责	1. 负责工程项目预算的编制与执行				
	2. 负责工程项目施工的现场管理工作				
	3. 负责工程项目成本的控制管理工作				
	4. 负责工程项目施工的质量管理工作				
	5. 负责工程项目施工的安全管理工作				
权力	1. 有对工程项目施工管理的自主权				

	2. 有对工程项目预算及施工计划的执行权				
	3. 有对施工项目的质量监管权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.5.3 材料部组织结构与责权

部门	材料部	部门负责人	材料部经理	直属领导	工程总监
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD Manager[材料部经理] --- Planning[材料计划主管] Manager --- Management[材料管理主管] Manager --- Receiving[收料主管] Manager --- Procurement[材料采购主管] Planning --- PlanningSpec[材料计划专员] Management --- ManagementSpec[材料管理员] Receiving --- ReceivingSpec[收料员] Procurement --- ProcurementSpec[材料采购专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 4 人
					视情况而定
职责	1. 负责具体的材料采购执行工作				
	2. 负责材料采购、保管与使用的计划管理工作				
	3. 负责材料的收料管理工作				
	4. 负责材料的日常保管与发放管理工作				
	5. 负责材料相关信息的收集与管理工作				
权力	1. 有对采购计划的执行权				

	2. 有对材料使用与保管的监管权				
	3. 有对采购材料质量的审核权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.5.4 造价部组织结构与责权

部门	造价部	部门负责人	造价部经理	直属领导	工程总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 4 人
					视情况而定
职责	1. 负责施工项目土建工程的造价预算工作				
	2. 负责施工项目水电工程的造价预算工作				
	3. 负责施工项目设备工程的造价预算工作				
	4. 负责施工项目安装工程的造价预算工作				
	5. 负责整个施工项目的预决算管理工作				
权力	1. 有对违反预决算规定的行为提出处罚的建议权				

	2. 有开展施工项目预算工作的自主权				
	3. 有对预算方案的解释权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

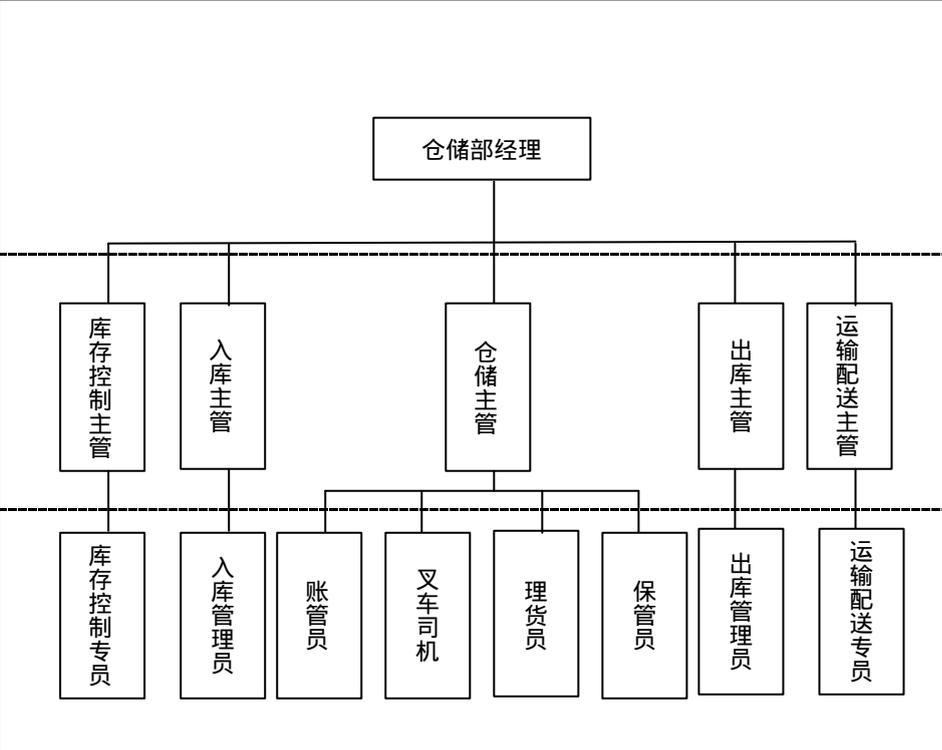
1.6 物流采购类部门组织结构与责权

1.6.1 采购部组织结构与责权

部门	采购部	部门负责人	采购部经理	直属领导	总经理
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 6 人
					视情况而定
职责	1. 负责企业采购计划的编制与执行工作				
	2. 负责企业采购供应商的管理工作				
	3. 负责企业采购物资的质量与成本控制工作				
	4. 负责采购合同的登记与存档管理工作				
	5. 负责对采购执行过程进行控制管理，确保采购进度能够满足生产的需要				

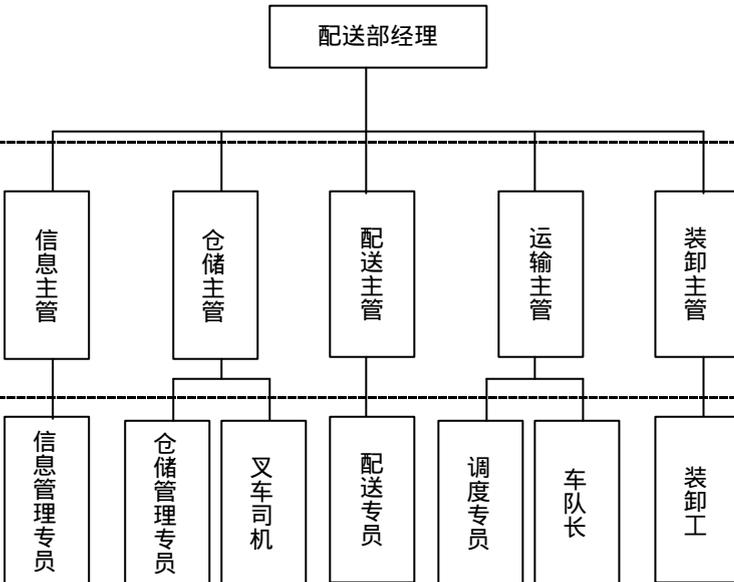
权力	1. 有对采购计划的执行权				
	2. 有对采购质量的控制权				
	3. 有开展采购工作的自主权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.6.2 仓储部组织结构与责权

部门	仓储部	部门负责人	仓储部经理	直属领导	总经理
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 5 人
					视情况而定
职责	1. 负责货物出入库的日常管理工作				
	2. 负责仓储货物的账务处理工作				
	3. 负责控制仓储库存量，降低库存成本				
	4. 负责仓储货物的运输配送管理工作				
	5. 负责仓储物资的保管、理货等工作				

权力	1. 有对出入库货物质量的审核权				
	2. 有对物资库存量的合理控制权				
	3. 有开展仓储工作的自主权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.6.3 配送部组织结构与责权

部门	配送部	部门负责人	配送部经理	直属领导	总经理
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 5 人
					视情况而定
职责	1. 负责配送路线的合理选择				
	2. 负责配送车辆的合理调度				
	3. 负责配送数据的分析、整理与汇总工作				
	4. 负责配送货物的在库管理工作				
	5. 负责配送货物的装卸管理工作				

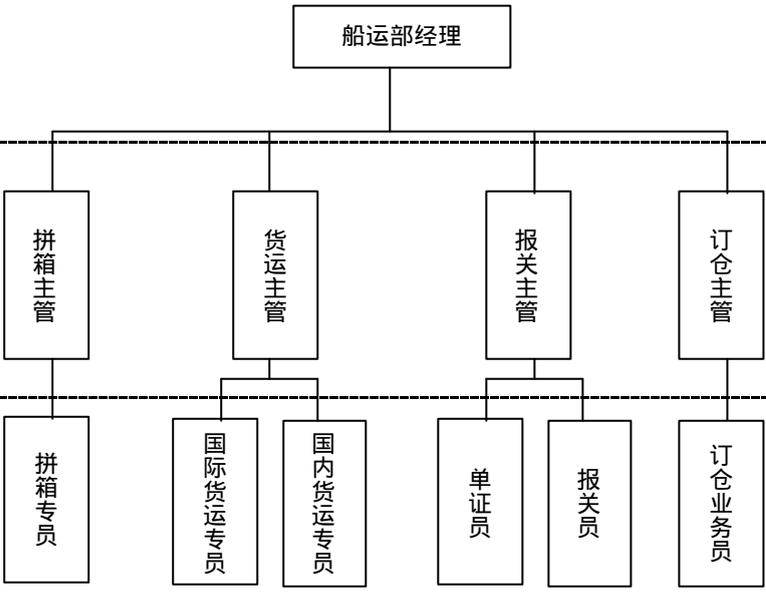
权力	1. 有对配送方案的审核权				
	2. 根据配送需要有合理调度车辆的权力				
	3. 有开展配送工作的自主权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.6.4 运输部组织结构与责权

部门	运输部	部门负责人	运输部经理	直属领导	总经理
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD TM[运输部经理] --- TL[车队队长] TM --- IMS[信息管理主管] TM --- VMS[车辆检修主管] TM --- OS[营运主管] TM --- TSS[运输调度主管] TL --- S[司机] IMS --- IMS_S[信息管理专员] VMS --- VMS_S[车辆检修专员] OS --- OS_S[营运专员] TSS --- TSS_S[运输调度专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 5 人
					视情况而定
职责	1. 负责营运车辆的日常管理，运输方案的设计等工作				
	2. 负责运输部车辆的日常检修与保养等工作				
	3. 负责运输车辆的调度管理等工作				
	4. 负责车队的日常管理工作，包括驾驶员证件的年检等				
	5. 负责管理运输部的信息资料，并及时进行登记、归档				

权力	1. 有对运输方案的审核权				
	2. 根据运输方案有车辆的调动权				
	3. 有开展运输工作的自主权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.6.5 船运部组织结构与责权

部门	船运部	部门负责人	船运部经理	直属领导	总经理
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 4 人
					视情况而定
职责	1. 负责具体办理客户船运业务				
	2. 负责国际船运的报关、单证等工作				
	3. 负责散货的配货、拼箱设计等工作				
	4. 负责规划最佳船运路线，确保货物及时送达				
	5. 负责国内、国际货物运输的管理工作				

权力	1. 有对运输工具、方法选择的建议权				
	2. 有对船运路线的审核权				
	3. 有开展船运工作的自主权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.7 营销企划类部门组织结构与责权

1.7.1 市场部组织结构与责权

部门	市场部	部门负责人	市场部经理	直属领导	营销总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 7 人
					视情况而定
职责	1. 根据市场调研结果, 开展现有市场分析和未来市场预测 2. 负责市场策划、公关与市场开拓工作 3. 负责制定营销、产品、促销、形象等策划方案, 并协助相关部门共同实施 4. 负责产品、产品线的规划与管理工作				

	5. 负责企业广告战略的制定与实施工作			
权力	1. 有制定市场战略的参与权			
	2. 有对各类市场策划方案的审核权			
	3. 有对市场开发计划的执行权			
	4. 有对部门内部员工的考核权			
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权			
相关说明				
编制人数		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

1.7.2 企划部组织结构与责权

部门	企划部	部门负责人	企划部经理	直属领导	总经理
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 4 人
					视情况而定
职责	1. 负责市场、销售、运营等企划方案的编制工作				
	2. 负责企划创意的设计与管理工作				
	3. 负责广告企划方案的设计与推广工作				
	4. 负责企业品牌的维护与管理工作				

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
电商经理（电子商务经理）MBA 高等双证	电子商务经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
微商经理（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《养老机构管理人员》MBA 双证书班	养老机构管理人员资格证书+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**



【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】

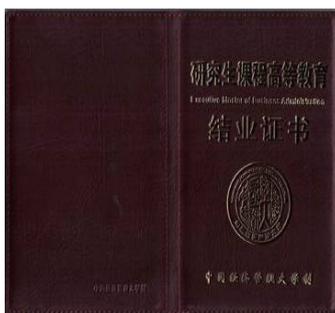
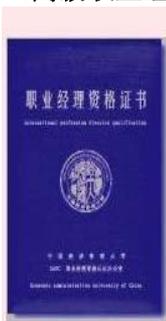
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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。

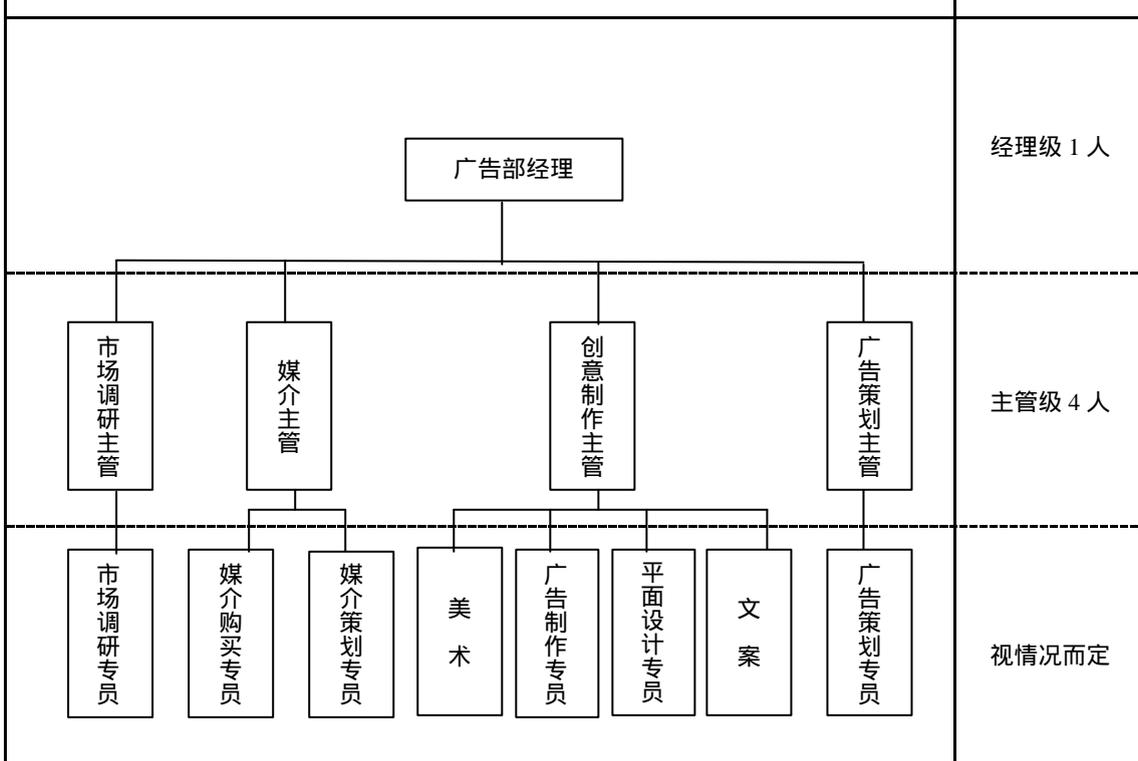
【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhly (或者 122285053) 【微信公众号】MHJY1995

	5. 负责企业各类企划方案的推行与效果评估工作				
权力	1. 有对企划方案的审核权				
	2. 有制定企业总体企划战略的参与权				
	3. 有对市场开发计划的执行权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.7.3 广告部组织结构与责权

部门	广告部	部门负责人	广告部经理	直属领导	营销总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 4 人
					视情况而定
职责	1. 负责整体广告策划方案的制定与执行工作 2. 负责广告创意的设计与实施工作 3. 负责广告媒介的策划、选择与购买等工作 4. 负责广告的市场调研工作				

	5. 负责各类广告文案的编写工作				
权力	1. 有对广告策划方案的审核权				
	2. 有对广告创意制作的审核权				
	3. 有对媒介策划与购买的审核权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.7.4 公关部组织结构与责权

部门	公关部	部门负责人	公关部经理	直属领导	营销总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 6 人
					视情况而定
职责	1. 负责企业公关、宣传等方案的制定与实施工作				
	2. 负责处理企业公关事务工作				
	3. 负责企业公关策划的相关工作				
	4. 负责处理企业与外部媒介、政府的关系				

	5. 负责企业对外联络、宣传有关事宜				
权力	1. 有制定企业公关战略的参与权				
	2. 有对公关、宣传、策划方案的审核权				
	3. 有处理公关事务的自主权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

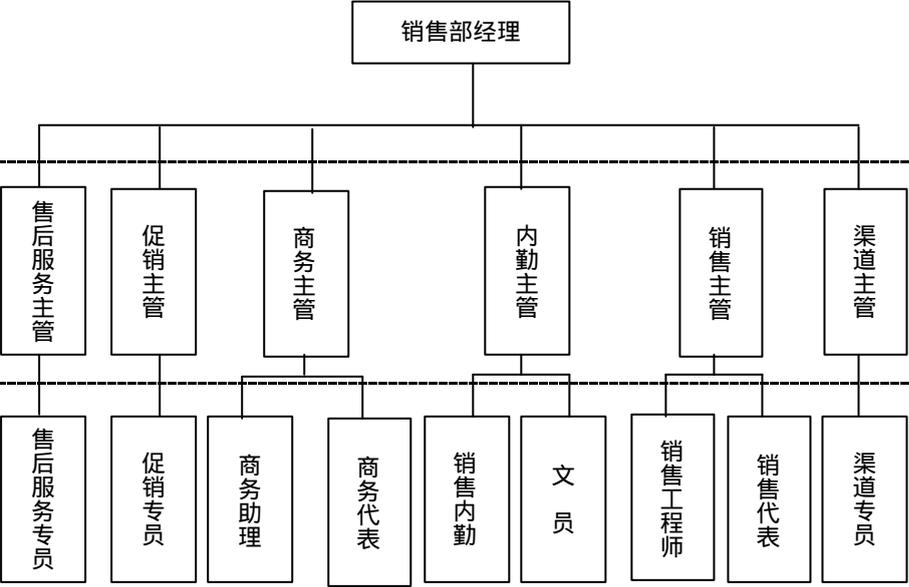
1.7.5 市场调研部组织结构与责权

部门	市场调研部	部门负责人	市场调研部经理	直属领导	营销总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 4 人
					视情况而定
职责	1. 负责市场调研方案、调研计划的具体编制工作 2. 负责市场调研工作的实施与监督管理 3. 负责市场调研数据的汇总、分析工作 4. 负责市场调研信息的管理工作				

	5. 负责向企业高层提交市场调研分析报告				
权力	1. 有对市场调研方案、计划的审核权				
	2. 在制度规定的范围内, 有处理调研数据的权力				
	3. 有对调研实施过程的监管权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

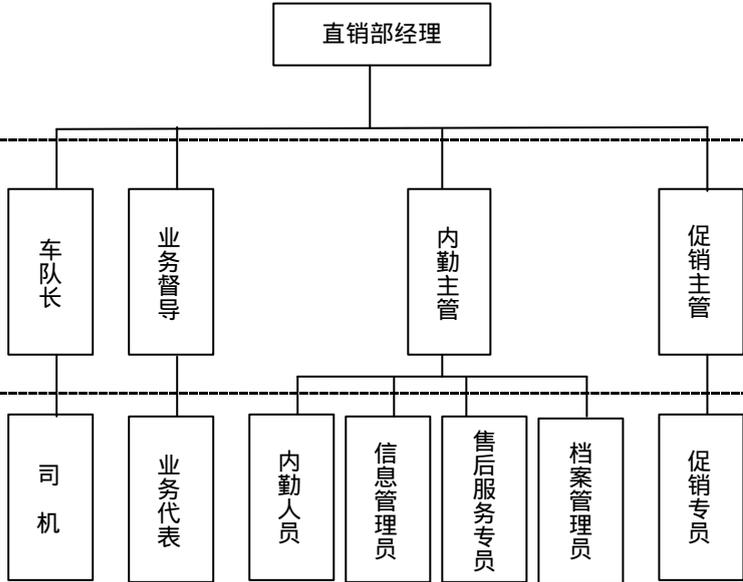
1.8 销售促销类部门组织结构与责权

1.8.1 销售部组织结构与责权

部门	销售部	部门负责人	销售部经理	直属领导	营销总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 6 人
					视情况而定
职责	1. 负责企业销售目标的达成及销售计划的实施工作				
	2. 负责销售渠道的拓展与管理工作				
	3. 负责商务活动的管理工作				

	4. 负责具体组织促销活动			
	5. 负责部门内部内勤事务的处理工作			
权力	1. 有对销售方案的审核权			
	2. 有制定销售策略的参与权			
	3. 有对销售计划的执行权			
	4. 有对部门内部员工的考核权			
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权			
相关说明				
编制人数		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

1.8.2 直销部组织结构与责权

部门	直销部	部门负责人	直销部经理	直属领导	营销总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 4 人
					视情况而定
职责	1. 负责客户开发及终端管理工作				
	2. 负责商品配送、运输等工作				
	3. 负责销售和促销队伍的计划、培训、督察等相关工作				

	4. 负责销售档案、售后服务、销售信息管理等相关工作				
	5. 负责本部门体系建设、资源调配、人力资源管理等相关工作				
权力	1. 有对销售计划的审核权				
	2. 有对部门内部资源的调配权				
	3. 有控制直销管理经费预算的权力				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.8.3 零售部组织结构与责权

部门	零售部	部门负责人	零售部经理	直属领导	营销总监
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD RM[零售部经理] --- IS[信息主管] RM --- BS[业务督导] RM --- BM[营业主管] RM --- SC[销售顾问] IS --- ISp[信息专员] BS --- MS[门店巡视员] BM --- MD[各门店店长] </pre>					经理级 1 人
					视情况而定
					视情况而定
职责	1. 负责整体销售目标、销售计划的完成				
	2. 负责对各门店销售数据进行汇总、分析				
	3. 对各门店的销售服务质量进行巡视，发现问题及时纠正				

	4. 及时处理销售过程中出现的问题				
	5. 负责各门店的销售管理工作				
权力	1. 有制定销售目标的参与权				
	2. 对各门店销售情况有监管权				
	3. 有执行销售计划的自主权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.8.4 促销部组织结构与责权

部门	促销部	部门负责人	促销部经理	直属领导	营销总监
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD Manager[促销部经理] --> TrainingSup[促销培训主管] Manager --> PromotionSup[促销推广主管] Manager --> PlanningSup[促销策划主管] Manager --> SupervisionSup[促销督导主管] TrainingSup --> TrainingSpec[培训专员] PromotionSup --> PromotionStaff[促销员] PlanningSup --> PlanningSpec[促销策划专员] PlanningSup --> Copywriter[文案] SupervisionSup --> Supervisor[督导员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 4 人
					视情况而定
职责	1. 负责促销活动的策划与组织实施工作				
	2. 负责促销方案计划的执行与监督管理工作				
	3. 负责促销人员的培训管理工作				

	4. 负责写作促销文案				
	5. 负责与促销活动相关部门的协调及组织工作				
权力	1. 有对促销策划方案的审核权				
	2. 有对促销过程的监管权				
	3. 有对促销计划的执行权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.8.5 接单部组织结构与责权

部门	接单部	部门负责人	接单部经理	直属领导	营销总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 5 人
					视情况而定
职责	1. 负责订单报价、入单、接单等具体工作				
	2. 负责与客户联络的有关事宜				
	3. 负责订单跟单、监察的相关工作				

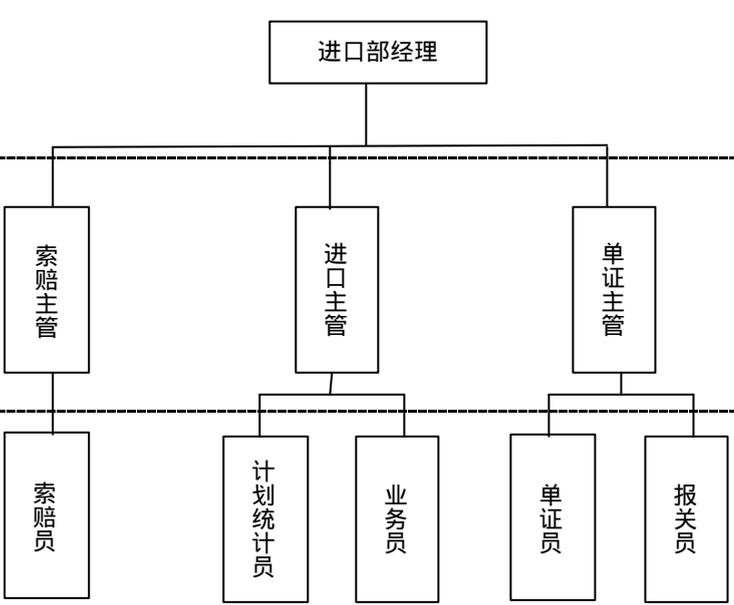
	4. 负责跟单的具体操作工作			
	5. 负责与相关部门的协调及组织工作			
权力	1. 有对订单、单证的审核权			
	2. 有对订单流转的监督权			
	3. 有开展内部工作的自主权			
	4. 有对部门内部员工的考核权			
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权			
相关说明				
编制人数		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

1.8.6 单证部组织结构与责权

部门	单证部	部门负责人	单证部经理	直属领导	营销总监
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD Manager[单证部经理] --- Supervisor1[报关主管] Manager --- Supervisor2[单证主管] Manager --- Supervisor3[跟单主管] Manager --- Supervisor4[接单主管] Supervisor1 --- Specialist1[报关员] Supervisor2 --- Specialist2[单证员] Supervisor3 --- Specialist3[跟单员] Supervisor4 --- Specialist4[接单专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 4 人
					视情况而定
职责	1. 负责进口开证、到单审核的具体工作				
	2. 负责做好出口信用证的通知、议付等工作				
	3. 负责协调银行、商检、海关等工作				

	4. 负责单证的存档、保存等工作			
	5. 负责接单、跟单等具体工作			
权力	1. 有对单证的审核权			
	2. 有开展内部工作的自主权			
	3. 有要求其他部门配合的权力			
	4. 有对部门内部员工的考核权			
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权			
相关说明				
编制人数		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

1.8.7 进口部组织结构与责权

部门	进口部	部门负责人	进口部经理	直属领导	营销总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 3 人
					视情况而定
职责	1. 负责进口计划的编制工作				
	2. 负责进口入关、报关等相关事宜				
	3. 负责与进口有关的索赔事宜的处理工作				

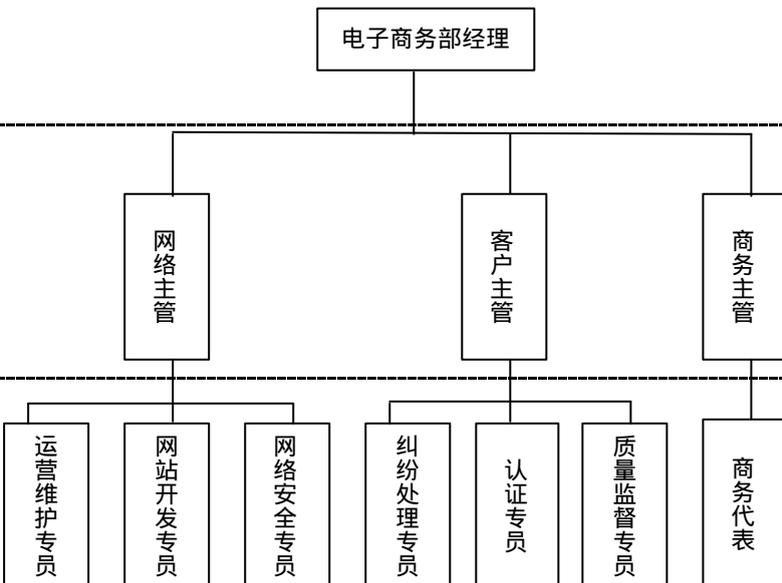
	4. 负责进口业务的具体操作工作			
	5. 负责进口相关文件、资料的管理工作			
权力	1. 有对进口计划的审核权			
	2. 按照规定有向相关方提出索赔的权力			
	3. 有对单证的审核权			
	4. 有对部门内部员工的考核权			
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权			
相关说明				
编制人数		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

1.8.8 出口部组织结构与责权

部门	出口部	部门负责人	出口部经理	直属领导	营销总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 4 人
					视情况而定
职责	1. 负责定期对出口目的国进行市场调研，评估各类出口风险				
	2. 负责出口外销业务的组织开展工作				
	3. 负责出口跟单、报关及单证制作等工作				

	4. 负责出口相关合同、档案的管理工作				
	5. 负责与其他相关部门协调出口事宜等工作				
权力	1. 有出口合同评审会议的组织权				
	2. 有对单证的审核权				
	3. 按照企业相关规定, 有独立开展出口业务的权力				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.8.9 电子商务部组织结构与责权

部门	电子商务部	部门负责人	电子商务部经理	直属领导	营销总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 3 人
					视情况而定
职责	1. 负责电子商务业务的拓展工作				
	2. 负责电子商务网站的开发与运营维护工作				
	3. 负责电子商务网站的网络安全管理工作				

	4. 负责在线贸易纠纷的处理及服务质量监督等工作				
	5. 负责会员或商家身份认证的处理工作, 回答商家或消费者提出的问题等				
权力	1. 按照电子商务的总体规划, 有运营网站的权力				
	2. 有处理网络安全隐患的自主权				
	3. 有对电子商务服务质量进行监督的权力				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.9 财务证券类部门组织结构与责权

1.9.1 财务部组织结构与责权

部门	财务部	部门负责人	财务部经理	直属领导	财务总监
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD FM[财务部经理] --> CCS[成本控制主管] FM --> IS[投资主管] FM --> FS[资金主管] FM --> FMS[融资主管] FM --> FNS[财务主管] FM --> FBS[财务预算主管] FM --> FA[财务分析师] CCS --> TS[税务专员] IS --> IAS[投资分析专员] FS --> FMSpec[资金管理专员] FMS --> FASpec[融资分析专员] FNS --> H[会计] FNS --> C[出纳] FBS --> FBSpec[财务预算专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 7 人
					视情况而定
职责	1. 负责健全企业财务管理体系, 确保资金正常运作				
	2. 负责办理企业对外融资、投资等事宜				

	3. 负责企业资金、账务等的日常管理工作			
	4. 负责开展企业财务预算控制与管理工作			
	5. 负责企业总体税收的筹划与管理，合理控制企业的资金成本			
权力	1. 有对企业对外支付款项的审核权			
	2. 有对企业会计账目的审核权			
	3. 有对企业生产经营及财务状况的建议权			
	4. 有对部门内部员工的考核权			
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权			
相关说明				
编制人数		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

1.9.2 结算部组织结构与责权

部门	结算部	部门负责人	结算部经理	直属领导	财务总监
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD Manager[结算部经理] --- Supervisor1[投融资主管] Manager --- Supervisor2[核算主管] Manager --- Supervisor3[主办会计] Manager --- Supervisor4[出纳主管] Manager --- Supervisor5[资金管理主管] Supervisor1 --- Specialist1[投融资专员] Supervisor2 --- Specialist2[核算专员] Supervisor3 --- Specialist3[总账会计] Supervisor3 --- Specialist4[结算会计] Supervisor4 --- Specialist5[银行出纳] Supervisor4 --- Specialist6[现金出纳] Supervisor5 --- Specialist7[资金管理专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 5 人
					视情况而定
职责	1. 负责企业账户资金的管理工作				
	2. 负责对外投资计划与对外融资计划中资金管理的工作				

	3. 负责企业内部资金的调配工作				
	4. 负责企业资金的日常管理工作				
	5. 负责处理企业日常结算事务				
权力	1. 有对企业资金账户的管理权				
	2. 依据企业的相关规定, 有对内部资金的调配权				
	3. 依据企业财务制度, 有对相关凭证的审核权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.9.3 资产部组织结构与责权

部门	资产部	部门负责人	资产部经理	直属领导	财务总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 5 人
					视情况而定
职责	1. 全面负责企业资产运营管理工作				
	2. 负责编制资本运营计划, 并组织相关部门实施				

	3. 负责对各部门资产经营成果进行考核			
	4. 负责进行企业财务监控, 定期提供财务分析报告			
	5. 负责企业的融资与投资管理工作			
权力	1. 有对财务管理制度、方案的建议权和审核权			
	2. 有对融资、投资管理方案的提案权和审核权			
	3. 有对经营计划、资产成果考核结果的审核权			
	4. 有对部门内部员工的考核权			
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权			
相关说明				
编制人数		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

1.9.4 审计部组织结构与责权

部门	审计部	部门负责人	审计部经理	直属领导	财务总监
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD A[审计部经理] --- B[监察主管] A --- C[法律主管] A --- D[审计主管] B --- E[监察专员] C --- F[法律专员] D --- G[审计员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 3 人
					视情况而定
职责	1. 负责企业经济效益、投资项目及机关年纪责任等方面的审计工作				
	2. 负责处理企业内部有关法律工作				

	3. 负责完善企业内部审计监察制度，对违反制度的当事人提出处理意见			
	4. 负责确定企业审计的形式与范围等事项			
	5. 负责审计监察相关档案资料的管理工作			
权力	1. 有对审计计划、审计报告的审核权			
	2. 有对审计工作的执行权			
	3. 按照相关制度规定，有独立开展监察的权力			
	4. 有对部门内部员工的考核权			
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权			
相关说明				
编制人数		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

1.9.5 投资部组织结构与责权

部门	投资部	部门负责人	投资部经理	直属领导	财务总监
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD IM[投资部经理] --- PDS[项目开发主管] IM --- FS[融资主管] IM --- PM[项目管理主管] IM --- RS[调研主管] IM --- MA[经理助理] RS --- IAS[投资分析专员] RS --- FAS[融资分析专员] RS --- PMS[项目管理专员] RS --- RS_S[调研专员] RS --- SAS[统计分析专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 5 人
					视情况而定
职责	1. 负责企业投资项目的搜寻与可行性研究				
	2. 负责投资项目的立项审批与评审等管理工作				

	3. 负责组织投资项目的经济分析论证等工作			
	4. 负责投资项目的融资管理工作			
	5. 负责投资与融资相关文档资料的管理工作			
权力	1. 有对投资建议权			
	2. 有对投资计划、投资方案的审核权			
	3. 有要求相关部门配合的权力			
	4. 有对部门内部员工的考核权			
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权			
相关说明				
编制人数		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

1.9.6 证券部组织结构与责权

部门	证券部	部门负责人	证券部经理	直属领导	财务总监
部门组织结构图					部门编制
					经理级 1 人
					主管级 5 人
					视情况而定
职责	1. 负责协调与证监会、股票交易所的关系，及时按照相关要求向国家有关部门递交文件 2. 负责筹备股东大会、董事会、监事会的召开及相关准备工作				

	3. 负责企业从二级市场融资的相关工作			
	4. 负责企业股票分红派息工作			
	5. 负责对于企业股东大会、董事会、监事会产生文件的管理工作			
权力	1. 有对企业资产投资的建议权和审核权			
	2. 有对财务管理的操作权			
	3. 有对企业投资计划、融资计划的审核权			
	4. 有对部门内部员工的考核权			
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权			
相关说明				
编制人数		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

1.10 服务信息类部门组织结构与责权

1.10.1 客服部组织结构与责权

部门	客服部	部门负责人	客服部经理	直属领导	总经理
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD Manager[客服部经理] --- S1[客户调查主管] Manager --- S2[客户开发主管] Manager --- S3[客户关系主管] Manager --- S4[大客户主管] Manager --- S5[售后服务主管] Manager --- S6[客户投诉主管] Manager --- S7[客户信息主管] Manager --- S8[呼叫中心主管] S1 --- Sp1[客户调查专员] S2 --- Sp2[客户开发专员] S3 --- Sp3[客户关系专员] S4 --- Sp4[大客户专员] S5 --- Sp5[售后服务专员] S6 --- Sp6[客户投诉专员] S7 --- Sp7[客户信息专员] S8 --- Sp8[呼叫中心专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 8 人
					视情况而定
职责	1. 负责制定客户服务标准、业务标准和流程标准，规范客户服务行为				

	2. 围绕客户开发计划, 负责客户关系的维护与开发管理工作				
	3. 负责客户投诉处理及监督检查工作, 发现问题及时改正				
	4. 负责客户行为分析与调查工作				
	5. 负责大客户关系的重点维系与管理工作				
权力	1. 有制订企业营销计划的参与权				
	2. 有对破坏客户关系的行为和过失, 提请处罚的权力				
	3. 有处理部门内部事务的自主权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.10.2 法律部组织结构与责权

部门	法律部	部门负责人	法律部经理	直属领导	总经理
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD Manager[法律部经理] --- Supervisor1[合同主管] Manager --- Supervisor2[法务主管] Manager --- Counselor[法律顾问] Supervisor1 --- Specialist1[合同管理专员] Supervisor2 --- Specialist2[法务专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 3 人
					视情况而定
职责	1. 负责企业对外合同的管理工作				

	2. 负责企业日常法律事务的处理工作				
	3. 负责为企业业务工作开展提供必要的法律支持				
	4. 负责完善企业商业保密和知识产权保护体系				
	5. 负责与外部法律机构进行合作				
权力	1. 有对企业所签订合同的审核权				
	2. 有对企业涉及企业商业保密、知识产权保护等方面制度的审核权				
	3. 有处理部门内部事务的自主权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.10.3 电脑部组织结构与责权

部门	电脑部	部门负责人	电脑部经理	直属领导	总经理
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD Manager[电脑部经理] --> NetSup[网络主管] Manager --> ServerSup[机房主管] Manager --> InfoSup[信息管理主管] Manager --> CompSup[电脑维护主管] Manager --> ProcSup[电脑采购主管] NetSup --> NetAdmin[网络管理员] ServerSup --> ServerAdmin[机房管理员] InfoSup --> InfoAdmin[信息管理员] CompSup --> CompSpec[电脑维护专员] ProcSup --> ProcSpec[电脑采购专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 5 人
					视情况而定
职责	1. 负责电脑及网络设备的采购管理工作				

	2. 负责电脑硬件及软件的日常维护与管理工作			
	3. 负责信息系统的建设与日常维护工作			
	4. 负责机房的日常管理工作, 保证设备运转正常			
	5. 负责网络的日常运营管理与维护工作			
权力	1. 有对电脑及网络设备采购的建议权			
	2. 依据相关规定, 有管理网络的权力			
	3. 有开展部门内部工作的自主权			
	4. 有对部门内部员工的考核权			
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权			
相关说明				
编制人数		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

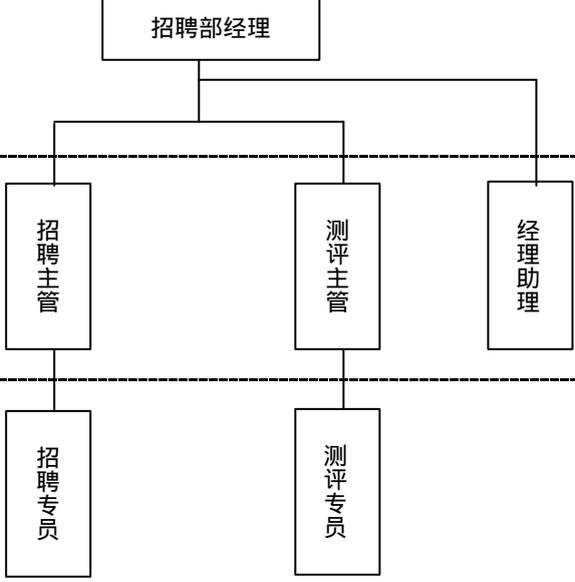
1.10.4 网络部组织结构与责权

部门	网络部	部门负责人	网络部经理	直属领导	总经理
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD A[网络部经理] --> B[网络安全主管] A --> C[网络设备主管] A --> D[网络维护主管] A --> E[网站主管] A --> F[网站开发主管] E --> G[网站管理员] E --> H[网站编辑] F --> I[网站开发专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 5 人
					视情况而定
职责	1. 负责网站的架构设计与开发管理工作				

	2. 负责网站的日常维护与管理工作				
	3. 负责网络运行的维护与管理工作				
	4. 负责网络设备的维护工作, 保证网络的正常运行				
	5. 负责网络的安全管理工作				
权力	1. 有对网站开发方案的审核权				
	2. 按照相关规定, 有管理网站的权力				
	3. 对违反网络安全规定的行为, 有提请处罚的权力				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.11 人力资源类部门组织结构与责权

1.11.1 招聘部组织结构与责权

部门	招聘部	部门负责人	招聘部经理	直属领导	人力资源总监
部门组织结构图					部门编制
 <pre> graph TD A[招聘部经理] --> B[招聘主管] A --> C[测评主管] A --> D[经理助理] B --> E[招聘专员] C --> F[测评专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 3 人
					视情况而定

职责	1. 负责编制人力资源需求计划、招聘计划				
	2. 负责招聘渠道的拓展与维护工作				
	3. 负责招聘过程中的人才测评与甄选工作				
	4. 负责人员招聘的具体实施工作				
	5. 负责建立后备人才选拔方案和人才储备机制				
权力	1. 有对人力资源需求计划、招聘计划的审核权				
	2. 依据任职资格, 有人才甄选的权力				
	3. 有开展部门内部工作的自主权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

1.11.2 培训部组织结构与责权

部门	培训部	部门负责人	培训部经理	直属领导	人力资源总监
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD Manager[培训部经理] --- Supervisor[培训主管] Manager --- DevSupervisor[课程研发主管] Manager --- Lecturer[内部讲师] Supervisor --- Specialist[培训专员] DevSupervisor --- DevSpecialist[课程研发专员] </pre>					经理级 1 人
					视情况而定
					视情况而定

职责	1. 负责编制企业培训计划和培训大纲			
	2. 负责外部讲师的联系和内部讲师的管理工作			
	3. 负责培训课程的开发管理工作			
	4. 负责制定培训绩效评估方案			
	5. 负责培训的组织与过程管理工作			
权力	1. 有对培训质量的监督权和检查权			
	2. 有对培训计划、培训方案的审核权			
	3. 有开展部门内部工作的自主权			
	4. 有对部门内部员工的考核权			
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权			
相关说明				
编制人数		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

1.11.3 绩效薪酬部组织结构与责权

部门	绩效薪酬部	部门负责人	绩效薪酬部经理	直属领导	人力资源总监
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD Manager[绩效薪酬部经理] --> SalarySup[薪酬主管] Manager --> PerfSup[绩效主管] SalarySup --> SalaryWelfare[薪酬福利专员] SalarySup --> SalaryInvest[薪酬调查专员] PerfSup --> PerfAssess[绩效考核专员] PerfSup --> PerfEval[绩效评估专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 2 人
					视情况而定

职责	1. 负责企业薪酬状况的调查分析工作			
	2. 负责企业薪酬制度的建立与薪酬体系设计工作			
	3. 负责企业绩效考核方案的设计与考核实施工作			
	4. 负责企业绩效成果的评估管理工作			
	5. 负责企业人力资源部门制度体系的建设工作			
权力	1. 有对薪酬考核制度的解释权			
	2. 按照企业相关规定, 有推行绩效考核的权力			
	3. 根据考核结果, 有对员工提请奖惩的权力			
	4. 有对部门内部员工的考核权			
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权			
相关说明				
编制人数		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

1.11.4 劳动关系部组织结构与责权

部门	劳动关系部	部门负责人	劳动关系部经理	直属领导	人力资源总监
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD Manager[劳动关系部经理] --- Supervisor1[劳动争议主管] Manager --- Supervisor2[员工关系主管] Manager --- Supervisor3[合同档案主管] Supervisor1 --- Specialist1[争议处理专员] Supervisor2 --- Specialist2[员工关系专员] Supervisor3 --- Specialist3[档案管理员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 3 人
					视情况而定

职责	1. 负责建立企业与员工良好的沟通渠道			
	2. 负责开展员工活动, 促进企业文化宣传工作			
	3. 负责管理企业员工劳动合同、人事档案等资料			
	4. 负责处理企业员工劳动矛盾、争议和纠纷			
	5. 负责落实企业各项人力资源政策			
权力	1. 依据相关规定, 有合理处理劳动争议的权力			
	2. 按照相规定, 有接收人事档案的权力			
	3. 有开展部门内部工作的自主权			
	4. 有对部门内部员工的考核权			
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权			
相关说明				
编制人数		审核人员		批准人员
编制日期		审核日期		批准日期

1.11.5 人力资源部组织结构与责权

部门	人力资源部	部门负责人	人力资源部经理	直属领导	人力资源总监
部门组织结构图					部门编制
<pre> graph TD HRM[人力资源部经理] --> RS[招聘主管] HRM --> TS[培训主管] HRM --> NCS[绩效薪酬主管] HRM --> LR[劳动关系主管] RS --> RSp[招聘专员] TS --> TSp[培训专员] NCS --> NCSp[绩效薪酬专员] LR --> LRSp[劳动关系专员] </pre>					经理级 1 人
					主管级 4 人
					视情况而定

职责	1. 参与制定人力资源战略规划, 为重大人事决策提供建议和信息支持				
	2. 负责企业人员的招聘与录用管理工作				
	3. 根据企业对绩效管理的要求, 制定评价政策, 组织实施绩效管理工作				
	4. 负责制定薪酬政策和晋升政策, 组织提薪评审和晋升评审工作				
	5. 负责员工培训与劳动关系管理的有关事宜				
权力	1. 有对企业招聘计划的审核权				
	2. 有对企业员工出勤的监督权				
	3. 有对员工投诉情况的核实权				
	4. 有对部门内部员工的考核权				
	5. 有对部门内部员工聘任、解聘的建议权				
相关说明					
编制人数		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第 2 章 工作分析与职位说明书

2.1 部门经理级职位说明书模板

2.1.1 战略部经理职位说明书

编号：

职位名称	战略部经理		所属部门	战略部
直接上级	总经理		直接下级	战略主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，具有企业管理、金融投资、市场营销、公共关系等相关专业知识及本行业相应专业知识			
	2. 工作经验 十年以上本行业工作经验，八年以上企业全面管理工作经验			
职 责 一	职责表述：制定企业战略规划			
	工 作 任 务	1. 根据董事会决议与总经理的经营方略，协助总经理制定企业战略发展规划		
		2. 协助各事业部制定经营战略，提出指导意见		
		3. 根据企业战略规划实施情况及行业发展状况，及时提出新的战略发展意见及方案		
考核重点：企业战略规划的科学性、可行性				
职 责 二	职责表述：战略发展过程控制			
	工 作 任 务	1. 负责对企业战略实施进行跟进，及时向管理层提供建议		
		2. 在战略实施过程中，对其进行调查研究，发现问题提出整改文案		
		3. 对新投资项目投入市场运营后的状况进行监控及调查，对其发展方向、市场定位随时提出调整建议		
考核重点：企业战略规划顺利实施程度				
职 责 三	职责表述：行业分析、战略研究			
	工 作 任 务	1. 收集、分析有关宏观环境、行业动态、市场动态和竞争对手动态等方面的信息		
		2. 分析产业前景及技术发展趋势，为企业产品、技术发展提出战略规划		
		3. 分析经济、政治环境发展变化状况，适时提出企业发展方向的意见、建议		

		4. 组织、领导专家对企业发展方向进行研究, 或者与各大科研院所、大专院校建立联系, 共同搞好战略研究
		5. 举办企业发展战略研讨会
	考核重点: 企业发展战略的明确性、可行性	
职 责 四	职责表述: 企业重组并购实施	
	工 作 任 务	1. 参与企业重大投资决策, 提出自己的意见、方案
		2. 负责企业的新项目管理, 包括立项、兼并、托管、参股、控股和新建
		3. 资产重组、资本运作, 进行项目的投融资管理
考核重点: 新项目、重组后企业的经济效益与其他的差异程度		
职 责 五	职责表述: 部门管理	
	工 作 任 务	1. 制定本部门工作的各项制度、管理办法等, 报领导审批后监督执行
		2. 本部门日常事务管理
考核重点: 本部门各项工作计划的实施程度		

2.1.2 行政部经理职位说明书

编号:

职位名称	行政部经理	所属部门	行政部
直接上级	行政总监	直接下级	行政主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科, 具有企业管理、行政管理、人力资源管理、中文等相关专业知识		
	2. 工作经验 三年以上大中型企业行政工作经验		
职 责 一	职责表述: 制定行政管理制度		
	工 作 任 务	1. 组织编制各项行政管理规章制度, 经行政总监批准后贯彻执行	
		2. 负责监督各项行政管理制度的执行情况	
考核重点: 制度的完善及有效执行程度			
职 责 二	职责表述: 管理行政性资产		
	工 作 任 务	1. 妥善管理企业行政、后勤、办公设备及用品, 按照计划安排人员购买和维护	
2. 组织对企业行政资产进行登记、造册及定期盘点			

		3. 协调各部门行政性车辆的使用及车辆保养、维修
	考核重点：行政性资产的完好程度	
职 责 三	职责表述：控制行政费用	
	工 作 任 务	1. 负责编制企业年度行政费用预算并监督实施
		2. 严格控制各项行政费用支出，确认费用分摊范围
		3. 控制企业的交通费用支出
考核重点：行政费用的控制程度		
职 责 四	职责表述：后勤管理	
	工 作 任 务	1. 根据企业经营发展需要，组织管理企业的后勤保障工作
		2. 负责管理员工宿舍、食堂、通信、医疗卫生等
	考核重点：员工满意度	
职 责 五	职责表述：内外部沟通协调	
	工 作 任 务	1. 协调总经理、各总监、各职能部门和员工的关系
		2. 协助总经理与企业各职能部门、分公司进行联络和沟通
		3. 协助各部门筹划和组织企业的重大活动
		4. 协调企业与政府相关部门、行业协会以及各类相关单位的关系
		5. 妥善安排外来人员的来访接待工作
	考核重点：企业内外部沟通渠道的畅通程度	
职 责 六	职责表述：文书档案管理	
	工 作 任 务	1. 负责草拟、审核企业重要文稿，包括月、季、年度工作计划和总结报告等
		2. 及时处理重要来往文电信函的审阅、传递，督促检查领导批示、审核和修改以企业名义签发的有关文件
		3. 企业印章、法人章的监督管理和办公室印章管理
考核重点：各类公文的规范程度		
职 责 七	职责表述：部门内部管理	
	工 作 任 务	1. 负责本部门员工的配备、选拔工作
		2. 有效控制部门内部各项费用的支出
		3. 协调本部门各项工作，组织本部门员工的培训、考核工作
考核重点：部门各项工作的进展情况		

2.1.3 后勤部经理职位说明书

编号：

职位名称	后勤部经理		所属部门	后勤部
直接上级	行政总监		直接下级	后勤主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科以上，具有企业管理、行政管理、安全管理及物业管理等相关专业知识			
	2. 工作经验 五年以上相关工作经验			
职 责 一	职责表述：后勤管理制度建设			
	工 作 任 务	1. 负责制定企业后勤相关管理制度，上报行政总监、总经理审批		
		2. 后勤管理制度经行政总监、总经理批准后贯彻执行，并对执行情况进行监督		
		3. 根据企业发展及出现的新情况，及时对后勤管理制度进行修订、完善		
考核重点：各项制度的完善及有效执行程度				
职 责 二	职责表述：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、计划的执行情况		
		2. 及时妥善处理员工对食堂服务质量问题的投诉		
		3. 根据企业发展及员工建议，适时对员工食堂、宿舍条件提出改进建议		
考核重点：员工投诉事件件数及处理满意度				
职 责 三	职责表述：清洁绿化管理			
	工 作 任 务	1. 定期或不定期对企业清洁工作进行检查，发现问题及时解决，保证良好的办公环境		
		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		
考核重点：员工对工作环境的满意度				
职 责 四	职责表述：安全保卫管理			
	工 作 任 务	1. 建立企业安全保卫系统，配置保安员等		
		2. 定期或不定期对企业内安全情况、安全设施进行巡检，发现问题及时解决		
		3. 出现安全事故及时协助有关部门进行处理		
考核重点：安全事故的发生率				

职 责 五	职责表述：车辆管理	
	工作	1. 负责企业公务车辆的调度与管理，协调各部门的车辆使用情况
	任务	2. 组织人员做好车辆的日常保养及车辆年检等事宜，控制企业的交通费用支出
考核重点：公务车辆的使用状况，交通费用的控制成果		
职 责 六	职责表述：其他管理职责	
	工作 任务	1. 严格执行后勤部各项费用审批制度，确保后勤费用支出控制在预算范围之内
		2. 配合人力资源部定期组织本部门员工进行工作技能培训，提高后勤服务水平
		3. 负责本部门人员工作的安排、调配及日常事务管理
考核重点：本部门各项工作有序开展，计划及时完成的程度		

2.1.4 物业部经理职位说明书

编号：

职位名称	物业部经理	所属部门	物业部
直接上级	行政总监	直接下级	物业主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科以上，具有企业管理、行政管理、安全管理及物业管理等相关专业知识		
	2. 工作经验 三年以上相关工作经验		
职 责 一	职责表述：物业管理制度建设		
	工作 任务	1. 负责制定物业管理的各项规章制度，上报行政总监、总经理审批	
		2. 物业管理制度经行政总监、总经理批准后贯彻执行，并对执行情况进行监督	
3. 根据企业发展及出现的新情况，及时对物业管理制度进行修订、完善			
考核重点：各项制度的完善及有效执行程度			
职 责 二	职责表述：环境管理		
	工作 任务	1. 负责办公区域内的清洁卫生管理及清洁设备维修保养管理	
		2. 负责办公区域内的环境绿化管理，提出绿化方案并实施，包括绿化植物的种植、 养护及绿化设备的保养	
		3. 负责监督管理办公区域内的卫生清洁管理	
考核重点：员工对工作环境的满意度			

职 责 三	职责表述：秩序管理	
	工 作 任 务	1. 建立企业安全保卫体系，配置保安员及监控系统
		2. 定期或不定期对企业内安全情况、安全设施进行巡检，发现问题及时解决，及时处理安全事故或协助有关部门进行处理
		3. 定期进行消防安全检查，及时排除安全隐患
		4. 监督、检查办公区域内的交通、停车秩序
考核重点：安全事故的发生率		
职 责 四	职责表述：工程管理	
	工 作 任 务	1. 负责企业基础设施扩建、改建项目的监督实施
		2. 协助行政总监，对企业基本建设项目的设计、施工、监理进行管理
		3. 负责企业办公房屋的维修、保养工作
	考核重点：基本建设项目的工期、质量、成本、安全达到计划目标的程度	
职 责 五	职责表述：设备、设施管理	
	工 作 任 务	1. 空调系统的保养、维修，保证其正常运转
		2. 负责企业办公区域内的水电设施维修、保养工作
		3. 协助有关部门对企业办公区域内暖通设备进行维修保养
	考核重点：各设备、设施安全正常运转天数	
职 责 六	职责表述：其他管理职责	
	工 作 任 务	1. 严格执行后勤部各项费用审批制度，确保后勤费用支出控制在预算范围之内
		2. 配合人力资源部定期组织本部门员工进行工作技能培训，提高后勤服务水平
		3. 负责本部门人员工作的安排、调配及日常事务管理
	考核重点：本部门各项工作有序开展，计划及时完成的程度	

2.1.5 生产部经理职位说明书

编号：

职位名称	生产部经理	所属部门	生产部
直接上级	生产总监	直接下级	车间主任

任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科以上，具有企业管理、生产管理、产品管理、质量管理、设备管理等相关专业 知识	
	2. 工作经验 五年以上现场生产管理工作经验	
职责一	职责表述：规章制度建设与管理	
	工作任务	1. 组织编制与生产管理相关的各项规章制度，上报生产总监、总经理审批后实施
		2. 负责对各项制度的执行情况进行监督、检查
		3. 根据企业发展的实际情况，适时补充、修改、完善各项规章制度
考核重点：规展制度的完善程度及有效实施		
职责二	职责表述：编制生产计划	
	工作任务	1. 组织编制企业和各子公司（工厂）年度、季度、月度生产计划
		2. 定期或不定期组织召开生产计划会议，审核、平衡生产订单并纳入生产计划
		3. 及时向各生产车间或下属子公司（工厂）下达生产任务单
考核重点：计划的按时完成率		
职责三	职责表述：生产调度管理	
	工作任务	1. 根据生产进行情况，进行劳动力、原材料、设备的调度，科学地平衡生产能力
		2. 合理安排生产作业时间，节约产品制造成本
		3. 定期组织召开企业生产调度会议，协调生产过程中的各项工作，处理突发事件
考核重点：年度生产指标的完成程度		
职责四	职责表述：生产设备管理	
	工作任务	1. 组织对企业生产设备的例行管理并合理调拨、分配
		2. 组织建立生产设备档案，安排办理生产设备的折旧、报损、报废事宜
考核重点：设备年度正常运转情况和使用率		
职责五	职责表述：生产安全管理	
	工作任务	1. 编制年度生产安全计划，严格执行生产安全管理制度，确保各类设备的安全运行
		2. 对员工进行安全生产教育，及时组织人员处理生产中出现的安全事故和安全隐患
考核重点：安全事故的发生次数		
职	职责表述：部门行政管理	

责 六	工作 任务	1. 部门日常工作的安排、任务分配及监督
		2. 协调本部门人员完成本部门各项工作
		3. 组织本部门员工的培训、考核等工作
	考核重点：部门各项工作计划的完成情况，员工考核结果	

2.1.6 技术部经理职位说明书

编号：

职位名称	技术部		所属部门	技术部
直接上级	技术总监		直接下级	技术主管
任职资格	1. 学历、专业知识 硕士及以上，具备本企业生产相关专业技术知识及技术管理、研发管理、项目管理等管理知识			
	2. 工作经验 五年以上本行业相关工作经验。具有高级专业技术职务任职资格，具有三年以上外资企业或国内知名企业研发工作经验者优先			
职 责 一	职责表述：技术发展战略规划与实施			
	工作	1. 协助技术总监编制企业技术发展长远战略规划，并不断进行完善		
	任务	2. 组织企业技术发展战略规划的实施，并将执行情况及时反馈给相关领导		
考核重点：技术发展战略规划的制定情况和年度目标的完成情况				
职 责 二	职责表述：技术管理制度建设			
	工作 任务	1. 组织制定技术管理与技术开发的各项规章制度，报请领导审批		
		2. 技术管理制度经领导审批后严格执行		
		3. 安排人员将规章制度交企业管理部备案管理		
考核重点：技术管理制度的完善和有效执行程度				
职 责 三	职责表述：技术调研、分析			
	工作 任务	1. 关注、了解国内外本行业技术发展状况，组织收集国内外相关技术发展信息		
		2. 带领有关人员对各技术信息进行专业分析与研究		
		3. 组织编制国内外本行业技术发展信息调研报告，上报有关领导、部门		
考核重点：每半年拟写一次本行业技术发展信息调研报告				

职 责 四	职责表述：技术创新	
	工作	1. 根据市场变化，及时了解客户在技术方面的需求，提出技术创新项目并组织实施
	任务	2. 技术创新完成后，负责组织新技术的相关培训
考核重点：		
职 责 五	职责表述：技术合作与对外技术交流	
	工作	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
	任务	2. 承办行业机构委托的国外技术交流活动或学术会议
考核重点：技术合作与对外技术交流的效果		
职 责 六	职责表述：引进新技术的消化	
	工作	1. 组织所引进新技术的消化工作，按照企业的实际情况组织编制新技术的工艺文件
	任务	2. 组织对新技术的实施进行过程监控，及时发现、解决有关技术问题
考核重点：引进新技术课题的完成及推广实施情况		
职 责 七	职责表述：技术与工艺管理	
	工作	1. 组织对技术与工艺操作规程的研究，制定企业各项技术、工艺标准
	任务	2. 对生产部门、子公司（工厂）生产技术、工艺进行管理与指导 3. 组织处理生产中出现的有关技术问题
考核重点：技术、工艺的改善、创新程度		
职 责 八	职责表述：技术支持	
	工作	1. 参与营销合同的评审，对合同中有关技术内容进行确认与协调
	任务	2. 对产品售后服务提供有关技术支持 3. 协助人力资源部对相关员工进行技术培训
考核重点：各项工作的配合程度		
职 责 九	职责描述：其他管理职责	
	工作	1. 安排人员收集整理生产技术、科研、引进技术的各项原始资料，并进行分类归档
	任务	2. 调配、安排本部门的各项工作，保证各项工作的顺利开展 3. 负责对本部门员工的考核、培训等工作
考核重点：部门各项工作任务完成情况，员工考核结果		

2.1.7 研发部经理职位说明书

编号：

职位名称	研发部经理		所属部门	研发部
直接上级	技术总监		直接下级	研发主管
任职资格	1. 学历、专业知识 硕士及以上，具有工业设计、电子应用技术、新产品开发、产品研制、质量管理、企业管理及其他相关专业知识			
	2. 工作经验 五年以上研发工作经验			
职责一	职责表述：规章制度建设			
	工作	1. 组织制定企业科研与技术管理的各项规章制度，经领导审批后组织实施		
	任务	2. 根据实际情况不断对各项规章制度进行补充、修订		
考核重点：技术管理规章制度的完善及有效执行程度				
职责二	职责表述：市场调研			
	工作	1. 组织本部门人员广泛开展市场调研工作，收集相应技术、产品信息		
	任务	2. 定期编写市场调研报告，提出研发与技术创新的方向和课题，报领导审批		
考核重点：调研报告的及时性、准确性				
职责三	职责表述：研发管理			
	工作	1. 及时办理各种研发立项手续，编制研发项目计划		
	任务	2. 组织研发工作实施，利用检查、监督、沟通、协调等手段确保研发项目顺利完成		
考核重点：研发项目计划的完成程度				
职责四	职责表述：研发成果测试与验收			
	工作	1. 及时组织研发成果测试，详细检查各种测试数据的真实性，提出相关意见和建议		
	任务	2. 测试合格后，及时通知相关领导进行验收，提供有关技术资料		
考核重点：年度内各种研发成果测试的及时完成率				
职责五	职责表述：组织技术论证与交流			
	工作	1. 负责跟踪和掌握国外、国内同类技术发展趋势，组织研发部内部技术论证会		
	任务	2. 组织企业内部与外部的技术协作和技术交流活动，寻求技术合作伙伴		

	考核重点：领导对技术研究工作的满意程度	
职 责 六	职责表述：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工作，推进新产品市场化，保证产品质量
		2. 确保产品生产工艺及生产流程符合大规模生产的需要
考核重点：领导对中试结果的满意程度		
职 责 七	职责表述：员工管理	
	工 作 任 务	1. 负责本部门员工的配备和选拔工作
		2. 组织本部门员工定期或不定期进行技术研发培训，提升部门人员技术水平
		3. 负责本部门员工的调配、工作安排
考核重点：本部门工作计划的完成情况，员工考核结果		

2.1.8 产品部经理职位说明书

编号：

职位名称	产品部经理	所属部门	产品部
直接上级	总经理	直接下级	产品主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，具有产品管理、材料科学、新产品开发、产品研制、质量管理、企业管理等相关专业专业知识		
	2. 工作经验 五年以上产品开发、管理工作经验		
职 责 一	职责表述：规章制度建设		
	工 作 任 务	1. 根据企业管理要求编制产品部管理规章制度，上报总经理审批	
		2. 监督、检查各项制度的执行情况，并根据实际情况进行修订、完善	
考核重点：制度的完善与有效执行情况			
职 责 二	职责表述：新产品研发管理		
	工 作 任 务	1. 根据企业发展战略，规划企业产品发展方向，制定产品的长期竞争策略	
		2. 规划设计企业产品线及产品市场定位	
3. 制定产品开发方案，组织研发项目立项、经费审批等手续			

		4. 负责组织新产品研发的实施工作，对实施过程中的各种问题要及时妥善解决
	考核重点：新产品研发计划的完成程度	
职 责 三	职责表述：产品试制、鉴定工作	
	工 作 任 务	1. 新产品研发完成后，及时与相关部门协调，组织对新产品的企业内部鉴定
		2. 内部鉴定通过后，与政府相关检验部门联系鉴定事宜，办理生产批文等手续
		3. 负责组织管理新产品的试产、测试、投产等各项工作
		4. 负责组织新产品鉴定和专利、产品认证的申请报批工作
考核重点：新产品上市的及时率		
职 责 四	职责表述：产品信息、技术资料管理	
	工 作 任 务	1. 负责做好本部门有关调研、研发信息以及产品研发中各种资料的归档管理工作
		2. 负责制定严格的研发档案保管制度，确保企业研发资料和研发信息的保密性
		3. 关注、掌握国内外先进的产品管理经验，建立企业同类产品信息库
考核重点：信息资料的完整程度		
职 责 五	职责表述：产品评价与改进	
	工 作 任 务	1. 新产品投产后，及时组织对其进行经济效益专业评价，编写评价报告并上报领导
		2. 根据市场需求及新产品上市后的反应，及时提出产品改进、创新方案并上报领导
		3. 产品改进方案获得批准后组织实施
考核重点：产品改进方案的及时性、合理性		
职 责 六	职责表述：部门内部管理	
	工 作 任 务	1. 负责本部门员工的配备和选拔工作
		2. 组织本部门员工定期或不定期进行技术研发培训，提升部门人员技术水平
		3. 负责本部门员工的调配、工作安排及考核
考核重点：本部门各项工作的及时完成程度		

2.1.9 设备部经理职位说明书

编号：

职位名称	设备部经理	所属部门	设备部
直接上级	生产总监	直接下级	设备主管

任职资格	1. 学历、专业知识 中专及以上，具有机械制造、动力运行原理、仪器仪表、设备维修与养护等相关专业知 识	
	2. 工作经验 三年以上相应职位工作经验，具有两年以上大型生产制造企业设备管理经验者优先	
职 责 一	职责表述：编制设备管理制度及操作规范	
	工 作 任 务	1. 编写设备管理的各项规章制度，报生产总监、总经理审批并严格监督执行
		2. 负责编写设备使用管理的各项操作规范，经生产总监审核后严格监督执行
		3. 根据企业发展的实际情况，对设备管理制度及操作规范等进行修订、完善
考核重点：各项制度的完善及有效执行情况		
职 责 二	职责表述：动力系统运行管理	
	工 作 任 务	1. 负责企业内部水电、空调系统运行管理，发现问题及时解决
		2. 制订动力系统维修、保养计划、方案并监督实施，确保动力系统正常运行
考核重点：动力系统正常运转天数		
职 责 三	职责表述：新增设备采购管理	
	工 作 任 务	1. 负责参与新增设备购置计划的讨论，提出建设性意见、方案
		2. 审核各子公司（工厂）新增设备购置计划，并报总经理审批
		3. 与采购部一起执行领导批准的新增设备购置计划
考核重点：新增设备质量合格率、成本控制情况		
职 责 四	职责表述：设备管理	
	工 作 任 务	1. 负责生产设备调拨、分配及清点工作
		2. 定期盘点企业现有的设备，办理设备的折旧、报损及报废等手续
		3. 负责对企业设备采购、管理、使用、报废等信息进行详细记录，建立设备台账
考核重点：设备档案的完整程度，领导对设备管理的满意程度		
职 责 五	职责表述：设备日常养护管理	
	工 作 任 务	1. 对生产设备的维修、保养进行统一管理，定期或不定期对设备进行检查，使设备达到规定的养护标准
		2. 组织、指导、监督维修员工的业务工作，使其提高工作质量和改善服务态度
考核重点：设备的使用率、完好率		

职 责 六	职责表述：部门内部管理	
	工 作 任 务	1. 负责本部门员工的配备和选拔工作
		2. 对本部门员工进行业务指导、绩效考核
		3. 负责本部门员工的调配、工作安排
考核重点：本部门各项工作计划的实现程度，员工考核结果		

2.1.10 设计部经理职位说明书

编号：

职位名称	设计部经理	所属部门	设计部
直接上级	生产总监	直接下级	设计主管
任职资格	1. 学历、专业知识 电气、电子、机械类专业本科以上学历，具有生产管理、工艺设计、企业管理等相关专业知 识		
	2. 工作经验 五年以上相关职位工作经验		
职 责 一	职责表述：规章制度建设		
	工 作 任 务	1. 组织编制设计部各项规章制度、工作程序、工作要求及实施细则，上报生产总监、 总经理审批	
		2. 严格贯彻执行领导审批通过的各项制度、工作流程及操作规范，并对执行情况进行 监督检查	
		3. 根据企业的实际情况，负责组织修订、完善各项制度、工作流程等，并发布实施	
考核重点：各项制度、操作规范的有效执行情况			
职 责 二	职责表述：工艺设计管理		
	工 作 任 务	1. 组织、监督工艺方案、工艺流程的设计工作，审核工艺设计方案	
		2. 组织人员编制工艺手册、质量控制点指导书等工艺文件，控制设计文件的有效性	
		3. 制定生产和装配工艺卡，确定装配线和装配工艺	
考核重点：生产工艺合理，产成品的质量合格率			
职 责	职责表述：新产品设计		
	工 作	1. 与产品部协作，参与新产品的的设计开发管理工作	

三	任务	2. 组织、指导设计新产品图纸并进行交底工作
		3. 审定各新产品设计文件, 控制设计质量
		4. 负责设计的变更、评审及修改工作, 及时满足生产的需要
	考核重点: 新产品设计方案的通过率、采用率	
职 责 四	职责表述: 设计成果评估管理	
	工作 任务	1. 负责对设计人员的设计成果进行审核、确定和放行
		2. 指定人员对设计成果进行建档管理
	考核重点: 设计成品评估的客观性	
职 责 五	职责表述: 工艺、产品信息管理	
	工作 任务	1. 组织、监督与本企业产品、工艺相关的信息收集工作
		2. 责成相关人员对各类相关设计信息进行建档管理
	考核重点: 各项设计信息的完整性、有效性	
职 责 六	职责表述: 部门日常事务管理	
	工作 任务	1. 负责设计部各职位工作的分配、指导、监督与考核工作
		2. 负责本部门设计人员的资格审定工作
		3. 按工作程序做好与市场部、技术部、生产部等相关部门的横向沟通, 及时解决部门之间的争议
		4. 定期主持召开本部门工作会议, 及时解决工作中出现的各类问题
		5. 编制设计费用预算, 控制各项设计费用支出
	考核重点: 各项工作顺利开展, 任务按时完成情况	

2.1.11 质量管理部经理职位说明书

编号:

职位名称	质量管理部经理	所属部门	质量管理部
直接上级	质量总监	直接下级	质检主管/质量控制主管等
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上, 具有企业管理、质量管理、质量认证、化学、商品等相关专业知识		
	2. 工作经验 五年以上本行业相关工作经验, 具有高级专业技术职务任职资格		

职 责 一	职责表述：制度建设	
	工 作 任 务	1. 组织制定企业质量管理的各项规章制度，上报领导审批
		2. 严格贯彻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
		3. 安排人员将规章制度交企业管理部备案管理
考核重点：各项制度的完善与有效执行程度		
职 责 二	职责表述：质量管理体系建设与推进	
	工 作 任 务	1. 组织制定技术标准、工艺标准、服务标准等文件使之形成企业质量管理体系
		2. 参与制定企业质量方针、目标
		3. 协调企业内外相关部门，积极组织各项质量体系的运作和实施
考核重点：质量体系实施的推进情况		
职 责 三	职责表述：推进 ISO9000 及其他质量体系认证	
	工 作 任 务	1. 组织编制符合 ISO9000 质量认证体系的质量手册和程序文件，并申请通过认证
		2. 组织 UL 等其他质量体系的认证和推广、实施与监督工作
		3. 根据企业实际情况和客观条件的变化对各项认证体系进行维护，促进其在企业内顺利实施
考核重点：质量认证工作的开展情况		
职 责 四	职责表述：质量检验管理	
	工 作 任 务	1. 组织进行原材料的品质检验，并严格把关
		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
考核重点：原材料、产成品的质量合格率		
职 责 五	职责表述：质量控制	
	工 作 任 务	1. 按企业规定，组织对各子公司（工厂）进行生产中的质量例行检查
		2. 设立专职质检人员进行生产过程中的质量控制，组织对生产过程中的工艺进行监督、检查
		3. 组织对生产过程中中间品的品质进行跟踪控制
		4. 及时发现生产过程中的质量问题，并妥善处理
考核重点：生产过程中的废品率		

职 责 六	职责表述：质量分析与改进	
	工作	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，及时改进落后工艺及不规范操作
	任务	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
考核重点：质量分析报告出具的及时性与内容的准确性		
职 责 七	职责表述：其他管理职责	
	工作 任务	1. 安排人员对生产过程中的质量记录进行收集、整理、归档管理
		2. 监督、检查质量检验设备、工具的保管工作
		3. 负责部门内部人员的调配、绩效考核与业务指导等工作
考核重点：本部门各项工作计划的完成程度		

2.1.12 装配部经理职位说明书

编号：

职位名称	装配部经理	所属部门	装配部
直接上级	生产总监	直接下级	装配主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科及以上，具有机械制造、生产管理、物料管理、企业管理等相关专业知识		
	2. 工作经验 五年以上工作经验，两年以上相关职务工作经验		
职 责 一	职责表述：规章制度建设		
	工作 任务	1. 组织编制装配部的各项管理制度、操作规程，上报生产总监、总经理审批	
		2. 严格贯彻执行各项制度，对各车间制度的执行情况进行检查、监督	
3. 根据企业发展的实际情况适时修订、完善各项制度、操作规范			
考核重点：各项制度的有效执行情况			
职 责 二	职责表述：装配生产管理		
	工作 任务	1. 合理安排各装配车间的日常工作，保证按照要求完成装配任务	
		2. 根据生产实际情况、物料库存情况和生产品质状况等合理、有计划地安排生产	
3. 监督、指导装配作业，及时解决生产过程中出现的问题			

		4. 定期或不定期检查生产现场, 包括整个车间内的劳动纪律、工艺纪律、卫生制度执行情况, 以及各生产线的人员管理情况
	考核重点: 各项装配作业有序开展, 任务完成的及时程度	
职 责 三	职责表述: 装配设计管理	
	工作	1. 根据企业的实际情况, 提出装配设计方案, 组织装配设计
	任务	2. 根据企业生产技术的提高程度, 不断优化、改进装配设计
	考核重点: 装配作业效率的提高程度	
职 责 四	职责表述: 装配检验管理	
	工作	1. 监督、组织各装配车间生产产品的部件检验及整机检验试机工作
		2. 各项检验记录的审核、存档管理
任务	3. 负责对所检验的产品部件和整机生产工艺进行监督, 检查	
	考核重点: 检验工作差错的发生率	
职 责 五	职责表述: 部门内部管理	
	工作	1. 协调本部门与生产部、物料部等之间的关系, 保证工作的顺利开展
		2. 负责本部门员工的考核、工作调配、业务指导工作
任务	3. 安排、协调本部门的日常工作	
	考核重点: 本部门各项生产任务完成的及时程度, 员工考核结果	

2.1.13 工程部经理职位说明书

编号:

职位名称	工程部经理	所属部门	工程部
直接上级	工程总监	直接下级	工程项目主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上, 具有工业与民用建筑、建筑结构、企业管理、项目管理、质量管理、成本控制及其他相关专业知识		
	2. 工作经验 五年以上本行业相关工作经验。具有高级专业技术职务任职资格		
职	职责表述: 制度建设与执行		

责 一	工作 任务	1. 根据企业相关制度, 组织制定工程管理相关制度, 包括技术管理制度、预结算管理制度、施工管理制度、工程监理制度等, 上报领导审批
		2. 严格贯彻执行各项制度, 确保各工程项目顺利进行及本部门工作顺利开展
考核重点: 规章制度的完善及有效执行程度		
职 责 二	职责表述: 工程计划管理	
	工作 任务	1. 协助工程总监制定工程管理中长期规划和年度经营计划, 提出建设性意见 2. 组织实施工程管理的各项计划, 保证各工程项目有序进行
考核重点: 各项计划的及时完成程度		
职 责 三	职责表述: 材料采购管理	
	工作 任务	1. 协助材料设备部进行供应商选择、供应商关系维护等工作 2. 根据工程项目的需要, 提出采购需求与预算, 指导采购行为, 确保采购任务顺利完成
考核重点: 各种材料物资的到达率		
职 责 四	职责表述: 成本控制	
	工作 任务	1. 根据企业费用预算制度, 制定各工程项目费用预算, 上报工程总监、总经理审批 2. 在工程项目进程中, 严格控制各项费用支出, 提高资金利用率 3. 严格控制本部门各项费用支出
考核重点: 将成本控制在预算范围之内		
职 责 五	职责表述: 施工质量与安全管理	
	工作 任务	1. 检查、监督各个工程项目的质量管理状况和工程安全状况, 发现问题及时解决 2. 施工现场管理, 杜绝质量隐患和安全隐患的存在 3. 贯彻实施文明施工, 保证施工现场人身、财产安全 4. 及时处理安全事故, 并采取相应的措施以防止事故再次发生
考核重点: 安全事故发生次数		
职 责 六	职责表述: 工程项目竣工验收管理	
	工作 任务	1. 会同企业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. 内部验收后, 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
考核重点: 工程质量合格率, 竣工验收工作的及时准确程度		

职 责 七	职责表述：部门内部员工管理	
	工作 任务	1. 组织本部门员工的培训、考核工作
		2. 安排、协调本部门员工的各项工作
		3. 协助人力资源部做好本部门员工的配备、甄选、录用工作
考核重点：本部门各项工作计划的完成情况		

2.1.14 项目部经理职位说明书

编号：

职位名称	项目部经理	所属部门	项目部
直接上级	工程总监	直接下级	项目主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，具有工业与民用建筑、建筑结构、企业管理、项目管理、质量管理、成本控制及其他相关专业知识		
	2. 工作经验 五年以上本行业相关工作经验。具有高级专业技术职务任职资格，两年以上本行业项目管理、运作工作经验		
职 责 一	职责表述：制度建设与执行		
	工作 任务	1. 组织制定项目部的各项管理制度及本部门规章制度，上报工程总监、总经理审批	
		2. 贯彻执行各项制度，同时根据发展的实际情况对各项制度进行调整、修订	
考核重点：规章制度的完善及有效执行程度			
职 责 二	职责表述：项目计划的制订与调整		
	工作 任务	1. 依据工程项目规划，组织制订项目进度计划，包括项目总体计划及各阶段计划	
		2. 定期检查工程项目进度计划的执行情况	
		3. 根据项目进度的实际情况，必要时调整项目进度计划	
考核重点：工程项目进度计划编制及时，可行性强			
职 责 三	职责表述：招投标管理		
	工作 任务	1. 根据项目工程的规划方案，组织拟订招投标文件	
		2. 对竞标的施工队伍、设计单位等的资质、信誉进行严格审查，以确定标的	
考核重点：中标单位的合同履行情况			

职 责 四	职责表述：工程调度管理	
	工作	1. 定期主持召开工程现场调度会议，对参与施工的各承包商实施统一的协调与调度
	任务	2. 组织对进入现场的人员、材料、设备进行统一调配
考核重点：工程项目进度节点的实现程度		
职 责 五	职责表述：安全与文明施工管理	
	工作 任务	1. 组织制定各项安全管理制度，定期进行安全大检查
		2. 对进场的人员进行安全教育，对安全事故和安全隐患进行妥善处理
3. 组织现场布置工作，统一安排进场各施工单位的人员居住、办公、生产作业场地，进行现场文明施工管理		
考核重点：死亡事件，安全事故发生率		
职 责 六	职责表述：部门内部员工管理	
	工作 任务	1. 组织本部门员工的培训、考核工作
		2. 安排、协调本部门员工的各项工作
3. 协助人力资源部做好本部门员工的配备、甄选、录用工作		
考核重点：本部门各项工作计划的完成情况		

2.1.15 材料部经理职位说明书

编号：

职位名称	材料部经理	所属部门	材料部
直接上级	工程总监	直接下级	材料主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，具有物流管理、市场营销、企业管理、质量管理、经济法及相关专业知识等		
	2. 工作经验 五年以上相关工作经验，三年大型建筑施工企业相关职位工作经验		
职 责 一	职责表述：制度建立与执行		
	工作 任务	1. 组织编制企业工程材料、设备采购制度，经领导审批后组织实施	
		2. 组织编制工程物资管理办法及采购物资的验收标准和验收程序并监督执行	
3. 根据企业实际情况适时对各项制度、办法进行修订、完善			

	考核重点：规章制度的完善与有效执行程度	
职 责 二	职责表述：材料物资采购计划管理	
	工 作 任 务	1. 根据企业经营计划和项目工程进度计划，组织编制年度、季度、月度材料物资的采购计划
		2. 依据企业物资、设备采购审批程序，逐级进行审批，保证材料、设备的及时供应
考核重点：采购计划的有效实施程度		
职 责 三	职责表述：材料采购过程管理	
	工 作 任 务	1. 组织采购专员进行市场询价与比价，并进行资料记录，建立价格对比系统
		2. 最大程度地保证采购物资的质量，并取得较低的采购成本
		3. 组织对主要供应商的资信调查，实施定期等级评估，并根据市场情况进行调整
考核重点：采购材料物资的及时性、质量状况及成本控制效果		
职 责 四	职责表述：采购招标管理	
	工 作 任 务	1. 根据企业采购制度，对大宗采购（数量大或单价高的物资、设备）实行招标采购
		2. 采购中重大事项请工程总监、总经理提出决策意见，必要时可请外部专业招标公司配合进行
		3. 组织编制材料、设备采购的招标文件等工作
考核重点：招标采购总价低于预算		
职 责 五	职责表述：采购信息与合同管理	
	工 作 任 务	1. 组织采购专员进行市场调查，建立材料、设备信息库
		2. 向造价部等有关部门提供材料、设备的厂商、规格型号、价格等相关数据和资料
		3. 组织采购业务洽谈，对重大采购活动直接参与洽谈
		4. 组织合同评审并在总经理的授权下签订合同
考核重点：材料物资信息的全面、完善程度及合同的有效实施率		
职 责 六	职责表述：材料物资的仓储管理	
	工 作 任 务	1. 根据企业采购制度，组织收料员对采购的材料、设备进行出入库、验收管理
		2. 定期对材料库进行盘点，保证账账相符
		3. 组织材料物资的在库管理，包括搬运、保管与维护，保证材料物资、设备的安全
考核重点：材料物资、设备出入库差错率		
职	职责表述：部门工作事务管理	

责 七	工作 任务	1. 管理、协调本部门日常事务
		2. 组织各岗位人员的工作安排、绩效考核及业务指导
		3. 控制材料采购成本及本部门行政费用
考核重点：各项工作顺利开展，费用的有效控制程度		

2.1.16 造价部经理职位说明书

编号：

职位名称	造价部经理		所属部门	造价部
直接上级	工程总监		直接下级	造价工程师
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，具有企业管理、项目管理、工程管理、成本控制及其他相关专业知识			
	2. 工作经验 五年以上本行业相关工作经验。具有高级专业技术职务任职资格			
职 责 一	职责表述：制度建设与执行			
	工作	1. 根据企业实际情况，组织制定工程造价管理制度、办法及部门管理制度		
	任务	2. 贯彻执行各项制度并对执行情况进行检查、监督		
考核重点：制度的完善及有效执行程度				
职 责 二	职责表述：工程预算管理			
	工作 任务	1. 按照企业会审后的施工图纸，组织对人工费、原材料价格、设备价格进行市场调查，组织本部门员工编制工程项目预算，交工程总监审批确认		
		2. 参与工程招标评标，承担预算和审查、验工计价工作		
考核重点：工程预算与工程投资额基本持平				
职 责 三	职责表述：工程结算与支付			
	工作	1. 根据工程现场进度，对每月上报的工程量统计表进行审核		
	任务	2. 根据工程验收单和施工承包合同为承包商办理结算手续		
考核重点：工程进度节点与结算节点的吻合程度				
职 责 四	职责表述：工程成本控制			
	工作 任务	1. 确认本项目使用的工程劳务定额、材料使用定额、设备台班定额，组织对其数量和价格进行检查和控制		

		2. 审核甲方供应材料的采购计划，对数量和价格进行把关
		3. 承担工程成本定期分析工作并提出相应的改进措施
	考核重点：工程成本控制的有效程度	
职 责 五	职责表述：工程项目决算	
	工 作 任 务	1. 工程竣工时为工程承包商、材料供应商进行最终决算
		2. 组织进行最终的决算与预算的成本差异分析，上交项目决算报告、工程成本报告
	考核重点：最终的决算与预算的成本差异程度	
职 责 六	职责表述：其他管理职责	
	工 作 任 务	1. 参与项目可行性研究、投资论证会议，为财务部或其他部门提供相关数据
		2. 协助进行工程质量验收工作
		3. 管理本部门员工及日常事务
	考核重点：本部门各项工作的按时完成程度	

2.1.17 采购部经理职位说明书

编号：

职位名称	采购部经理	所属部门	采购部
直接上级	总经理	直接下级	采购主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科以上，具有行政管理、生产管理、物资供应管理等相关专业知识		
	2. 工作经验 三年以上本行业物资采购工作经验，一年以上采购管理工作经验		
职 责 一	职责表述：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	
考核重点：各项采购任务的及时完成情况			
职 责 二	职责表述：物资采购过程管理		
	工 作 任 务	1. 组织采购人员进行市场调查，向供应商发出询价单，及时收集、整理价格信息，并编写询价报告，向企业领导请示	

		2. 组织相关人员与选定的供货商洽谈，达成一致意向后签订供货合同，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
	考核重点：各项物资采购及时到位情况	
职 责 三	职责表述：采购物资验收	
	工作	1. 组织相关人员，会同质量管理部，对采购物资进行清点验收
	任务	2. 合格后办理相关入库、结算等手续，如发现问题，按合同规定进行相应处理
	考核重点：采购物资质量合格率	
职 责 四	职责表述：采购渠道拓展与供应商管理	
	工作 任务	1. 负责建立物资采购的供应体系，多方面开拓供应渠道，并进行妥善管理
		2. 保持与供应商良好的合作关系，与供应商就价格、交货期、数量等问题进行沟通
3. 负责组织对供应商进行全面评价，对不合格供应商提出处理方案		
	考核重点：物资供应的稳定与及时程度	
职 责 五	职责表述：采购成本控制	
	工作 任务	1. 根据企业采购计划的安排，根据对物资市场价格变动趋势的分析，编制每一采购项目预算
		2. 根据预算，制定适当的采购策略，降低采购成本，保证企业经济效益指标顺利完成
	考核重点：采购成本的有效控制程度	
职 责 六	职责表述：部门管理	
	工作 任务	1. 负责对本部门所属员工的业务指导、绩效考核等工作
		2. 处理部门内部日常事务
3. 负责本部门各项工作的开展、人员调配、工作安排等工作		
	考核重点：各项工作计划的及时完成情况及员工绩效考核结果	

2.1.18 仓储部经理职位说明书

编号：

职位名称	仓储部	所属部门	仓储部
直接上级	总经理	直接下级	仓储主管

任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科以上，具有企业管理、物流管理、物资管理、仓储管理等相关专业知识	
	2. 工作经验 三年以上相关工作经验	
职责一	职责表述：制度建设与实施	
	工作	1. 负责编制各项仓库管理制度，经总经理批准后执行
	任务	2. 监督检查各项制度的执行情况，督促部门员工加强对仓库的管理
考核重点：制度的完善与有效执行程度		
职责二	职责表述：物资仓库管理	
	工作任务	1. 按照企业仓库存放品的物理性质合理设计存放区域
		2. 根据存放品的价值、危险性、敏感性等因素设计合理的摆放地点、摆放位置和摆放规则，确保库容得到最大化利用
考核重点：仓库库容的利用率，物资存放合理程度		
职责三	职责表述：出、入库管理	
	工作任务	1. 督促、监督仓管员认真办好货物出、入库验收手续
		2. 督导仓管员建立物资进、存、发放台账，做好账务管理工作
		3. 定期盘库，定期向财务部等相关部门提交库存盘点数据
4. 每日提供准确的物资库存量数据、库存日报表、发货明细表等		
考核重点：库存物资数据的准确度，报表提交的及时程度		
职责四	职责表述：库存管理	
	工作任务	1. 积极寻找有效方法，提高库房各项资源的利用率，降低单位成本
		2. 组织人员对仓库环境进行日常清理和维护，防止货物受潮、老化、变质
3. 保持货物的存放状态和货物的安全放置，对出入库货物进行安全质量检验		
考核重点：库房利用率高，货物在库期间完好程度		
职责五	职责表述：库房安全、卫生管理	
	工作	1. 按照企业有关规定，落实安全防范措施，做好防火、防盗、防爆工作
	任务	2. 定期检查仓库的卫生清洁工作，保证库内清洁、整齐
考核重点：安全事故发生次数		
职	职责表述：部门内部管理	

责 六	工作 任务	1. 协调本部门各项工作，做好人员调配
		2. 控制本部门各项费用支出
		3. 组织部门员工的培训、考核工作，不断提高本部门员工的业务水平和工作能力
考核重点：各项工作计划的完成及时率，员工考核结果		

2.1.19 配送部经理职位说明书

编号：

职位名称	配送部经理		所属部门	配送部
直接上级	总经理		直接下级	配送主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科以上，具有物流管理、配送管理、企业管理等相关专业知识和熟练使用常用办公软件			
	2. 工作经验 三年以上相关工作经验			
职 责 一	职责表述：规章制度建设			
	工作	1. 建立健全配送部各项规章制度，上报总经理审批		
	任务	2. 贯彻执行各项制度，并根据实际情况进行调整、修订，使其不断完善		
考核重点：各项制度的完善及有效执行程度				
职 责 二	职责表述：配送订单管理			
	工作	1. 根据企业配送业务需要，编制配送订单管理制度及订单处理流程、操作规范		
	任务	2. 监督实施订单管理制度及订单处理情况，发现问题及时解决		
考核重点：订单接收后处理的及时程度				
职 责 三	职责表述：进货管理			
	工作	1. 组织人员从发货人手中取得所需运输货物，进行货物的检验、结算		
	任务	2. 将货物从发货人手中运送到物流仓库，协助仓储部进行货物的交接、入库		
考核重点：货物质量的合格率				
职 责	职责表述：理货及配货管理			
	工作	1. 根据发货单和用户要求组织人员进行验货		

四	任务	2. 指导员工采用不同的分拣方法, 按照交货地点、商品性态、货物特点进行配载, 把同一送货路线上的不同用户的货物组配到同一货车上
	考核重点: 货物分类科学合理, 配装出错率低	
职 责 五	职责表述: 送货管理	
	工作 任务	1. 根据物流中心的位置, 设计与选择最佳配送路线
		2. 按照配送的产品性质, 选择合理的配送方式, 有效搭配每条配送路线上客户的产品
考核重点: 工作效率高, 配送成本控制在预算之内		
职 责 六	职责表述: 部门内部管理	
	工作 任务	1. 协调本部门各项工作, 监督各项计划的执行情况
		2. 组织部门内部员工的培训、考核工作
		3. 控制部门各项费用的支出
考核重点: 本部门各项任务的及时完成程度		

2.1.20 运输部经理职位说明书

编号:

职位名称	运输部经理	所属部门	运输部
直接上级	总经理	直接下级	运输主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科以上, 具有物流管理、交通运输管理等相关专业知识		
	2. 工作经验 三年以上相关工作经验		
职 责 一	职责表述: 运输管理		
	工作 任务	1. 根据企业相关部门要求制订合理、科学的运输计划、车辆运营计划等并组织实施	
		2. 在工作中完善运输业务工作流程与标准, 保证运输工作符合国家交通运输法规, 确保运输安全	
3. 及时受理运输过程中的突发事件, 制定解决措施, 并及时总结问题产生的原因, 避免此类问题再次发生			
考核重点: 运输各项计划完成的及时程度			

职 责 二	职责表述：运输商选择	
	工作 任务	1. 根据企业自身运输需求及材料特点，判断运输能力，对于无力承担的任务要广泛寻找运输商，洽谈合作事宜
		2. 选择确定适合的运输商，签订合同
		3. 负责监督、检查运输商的运输情况，确保运输工作按时完成
考核重点：各项运输任务的按时完成率		
职 责 三	职责表述：运输路线规划与优化	
	工作 任务	1. 根据运输目的地的不同，及时规划运输路线，使路线最优，有效节约运输成本
		2. 根据本部门业务情况，规划各项运输工作路线，以备选择
考核重点：运输成本控制的有效性		
职 责 四	职责表述：运输车辆管理	
	工作 任务	1. 根据运输环境以及企业内部需要，调整车辆结构，保证运输车辆的完好情况，对于出现问题的运输车辆及时安排维修
		2. 运输车辆的日常保养与维护管理，保证运输车辆正常使用
		3. 驾驶员管理与工作项目调度
考核重点：运输车辆的完好程度，交通事故的发生次数		
职 责 五	职责表述：其他管理职责	
	工作 任务	1. 运输工作执行过程中，对发生的出库、入库等相关报表、单据进行签字确认
		2. 当运输货物到达时，协助办理相关验收手续，并将其及时交给有关人员
		3. 本部门各项规章制度建设
		4. 部门内部管理与费用控制
考核重点：手续差错率，各项制度的有效执行程度		

2.1.21 市场部经理职位说明书

编号：

职位名称	市场部经理	所属部门	市场部
直接上级	营销总监	直接下级	市场主管

任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，具有企业管理、市场营销、物流管理、合同管理、市场策划和广告宣传等相关专业知识	
	2. 工作经验 三年以上市场营销工作经验，有本行业大中型企业市场营销经验者优先	
职责一	职责表述：市场开发计划制订与实施	
	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，扩大企业在市场中的影响力
考核重点：市场开发计划的完成程度		
职责二	职责表述：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、市场等各方面的信息及其变化情况
		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. 定期撰写市场调研报告，提出市场发展的意见、建议		
考核重点：市场调研工作顺利开展、数据准确程度		
职责三	职责表述：业务公关组织	
	工作任务	1. 统一组织企业内部公关活动，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品牌知名度和美誉度
3. 定期组织公关、宣传效果评估，编写评估报告		
考核重点：公关、宣传计划完成的及时程度		
职责四	职责表述：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
考核重点：市场开发成本控制的有效性		
职责五	职责表述：部门内部管理	
	工作任务	1. 管理本部门所属员工，培养、指导员工的思想意识、职业道德、业务工作等 2. 负责对员工的工作业绩、工作态度、工作能力等方面进行综合考核

	3. 负责本部门各项工作的开展及人员调配工作
	考核重点：本部门各项工作的开展程度

2.1.22 企划部经理职位说明书

编号：

职位名称	企划部经理		所属部门	企划部
直接上级	总经理		直接下级	企划主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，具有企业管理、市场营销、广告宣传、公关、策划等相关专业知识			
	2. 工作经验 五年以上相关职位工作经验			
职 责 一	职责表述：市场调研管理			
	工 作 任 务	1. 根据企业发展的需要制订市场调研计划并组织实施		
		2. 通过对行业动态、竞争对手等情况的调研活动，分析调研数据，撰写调研报告并上报总经理，为企业的经营决策提供依据		
		3. 根据市场发展变化情况，适时提出企业发展方案或经营调整方案		
考核重点：市场调研计划及时实施，数据的准确、科学程度				
职 责 二	职责表述：组织实施企业形象设计			
	工 作 任 务	1. 编制企业形象设计纲要、方案，报领导审核		
		2. 分阶段进行企业形象设计工作，并对企业形象设计的费用进行控制		
考核重点：领导对企业形象设计工作的满意度				
职 责 三	职责表述：公关管理			
	工 作 任 务	1. 统一组织、协调企业和各子公司的公关业务及市场策划活动并监督实施		
		2. 直接策划、组织企业重大的公关活动		
		3. 定期总结、评估，撰写公关活动效果评估报告，提出改进措施		
考核重点：企业公关、市场活动的有效性				
职 责	职责表述：对外宣传管理			
	工 作	1. 安排部门员工收集、整理并编制企业对外宣传的资料，及时印刷分发		

四	任务	2. 与新闻媒体建立联系及合作关系, 对企业对外的信息传播及媒体信息的发布进行统一管理
		3. 选择正确的宣传方式、渠道, 做好企业宣传工作
	考核重点: 企业品牌的知名度, 市场份额的提升程度	
职 责 五	职责表述: 费用控制	
	工作	1. 审查和控制企业及各子公司(工厂)的公关业务及市场策划活动的费用预算
	任务	2. 监督、审核各项公关、宣传费用的支出, 尽量降低企业经营成本
考核重点: 成本控制的有效性		
职 责 六	职责表述: 企业文化建设	
	工作 任务	1. 编制企业文化建设发展纲要, 报领导审核
		2. 与人力资源部共同组织实施企业文化建设的各项活动
		3. 指导编辑企业内部刊物
		4. 对企业文化建设的费用进行控制
考核重点: 企业文化的实施效果		
职 责 七	职责表述: 部门内部管理	
	工作 任务	1. 负责本部门各项规章制度的建立、修订完善
		2. 对本部门员工工作进行安排、考核和业务指导
		3. 管理部门内部各项事务
考核重点: 本部门各项工作的顺利开展程度		

2.1.23 公关部经理职位说明书

编号:

职位名称	公关部经理	所属部门	公关部
直接上级	营销总监	直接下级	公关专员
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上, 具有公共关系、市场营销、行政管理、商务礼仪、新闻或教育等相关专业		
	2. 工作经验 三年以上相关职位工作经验		

职 责 一	职责表述：企业公共关系管理	
	工 作 任 务	1. 根据企业发展的需要，制订企业年度公关工作计划，获得批准后组织实施
		2. 负责企业对内、对外的公共关系工作
		3. 与有关政府部门、半官方机构、高层决策人士保持良好的沟通关系，保持通畅的信息沟通渠道
		4. 建立和维护公共关系数据库，督促定期更新
考核重点：企业公关工作计划的有效实现情况		
职 责 二	职责表述：公关方案制定与实施	
	工 作 任 务	1. 根据企业公关工作计划，设计公关宣传及活动方案，制定详细的实施办法
		2. 根据宣传方案，组织人员开展宣传活动，包括与媒体的联络，资料的设计印刷，活动的安排等，确保达到宣传目的
		3. 监督实施各项市场公关活动，定期对企业公关宣传活动进行评估总结，撰写评估报告并提交，总结经验，吸取教训
	考核重点：各项方案的有效实施程度	
职 责 三	职责表述：媒体宣传、关系管理	
	工 作 任 务	1. 不断开发媒体渠道并保持与各媒体间的良好关系
		2. 根据宣传计划及实施方案，选择媒体，与媒体达成合作意向，负责做好企业形象的新闻宣传以及相关资料、图片、录像等的收集、整理、存档工作
		3. 监督各种形式的媒体宣传工作，监测媒体宣传效果，定期进行工作总结
	考核重点：各项宣传工作的有效实施	
职 责 四	职责表述：公关费用控制	
	工 作 任 务	1. 根据企业发展情况及预算制度，编制年度公关工作预算并上报相关领导审批
		2. 在各项公关活动、宣传活动过程中严格控制经费支出
		3. 配合财务部认真审核各项宣传活动费用结算清单
	考核重点：公关费用的有效控制程度	
职 责 五	职责表述：其他管理职责	
	工 作 任 务	1. 协助企业相关部门做好重大活动的组织、协调和接待工作
		2. 参与企业重大事件紧急处置和善后处理活动
		3. 负责审阅所有对外发布的稿件，配合其他部门参与有关活动

		4. 负责组织公共关系调查, 及时调整公关宣传政策、方案
	考核重点: 企业公众形象的提升程度	
职 责 六	职责表述: 部门内部管理	
	工 作 任 务	1. 负责本部门各项规章制度的建立、修订完善
		2. 对本部门员工工作进行安排、考核和业务指导
		3. 管理部门内部各项事务, 控制行政性费用
考核重点: 完成部门内各项工作的及时程度		

2.1.24 销售部经理职位说明书

编号:

职位名称	销售部经理	所属部门	销售部
直接上级	营销总监	直接下级	销售主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上, 具有市场营销、企业管理、物流管理、市场策划等相关专业知识		
	2. 工作经验 五年以上销售工作经验, 三年以上大型企业相关职位工作经验		
职 责 一	职责表述: 编制销售战略规划及计划		
	工 作 任 务	1. 依据企业总体经营计划, 协助营销总监编制营销战略规划, 提出建设性意见	
		2. 根据企业年度经营目标, 制订年度销售计划并组织实施	
		3. 根据企业年度销售计划制定详细的营销策略, 报上级领导批准后组织实施	
考核重点: 销售计划的及时完成情况			
职 责 二	职责表述: 销售费用控制		
	工 作 任 务	1. 根据销售规划及市场状况, 确定年度销售费用预算	
		2. 将预算分解到具体的单位产品, 严格对预算进行控制	
		3. 控制销售过程中各项费用的支出, 尽量控制销售成本	
考核重点: 实际发生销售费用的控制程度			
职 责 三	职责表述: 销售过程管理		
	工 作 任 务	1. 及时了解部门员工的工作进度, 监督检查营销计划的执行情况和营销费用的使用情况	

		2. 针对销售过程中存在的问题, 及时进行解决
		3. 参与重要销售项目谈判, 并在权限范围内签订销售合同
	考核重点: 年度销售计划的完成程度	
职 责 四	职责表述: 销售目标管理	
	工作 任务	1. 根据企业总体销售计划, 将部门销售目标分解到个人, 针对个人情况的差异, 提出具体的销售目标分解方案
		2. 跟踪销售目标的实施情况, 根据实际情况及时提出调整方案, 修正目标
	考核重点: 年度销售总额实现数量	
职 责 五	职责表述: 客户关系管理	
	工作 任务	1. 组织建立并完善用户档案, 确定用户的信用度, 根据用户资信程度确定合理的除欠款额度, 保障企业货款的有效回收
		2. 制定客户关系维护制度与售后服务体系, 指导销售人员建立、维护与用户的良好合作关系
	考核重点: 用户的稳定性与销售额的提升	
职 责 六	职责表述: 部门内部管理	
	工作 任务	1. 负责定期或不定期对部门员工进行销售技能及产品知识培训, 提高员工工作效率
		2. 管理部门内部事务, 控制部门费用支出
		3. 协助人力资源部做好部门员工的绩效考核工作
		4. 安排部门各项工作, 调配与协调人员
考核重点: 各项任务完成的及时程度		

2.1.25 促销部经理职位说明书

编号:

职位名称	促销部经理	所属部门	促销部
直接上级	营销总监	直接下级	促销主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上, 具有市场营销、市场策划、公共关系、企业管理等相关专业知识		
	2. 工作经验 五年以上产品销售与营销策划经验, 三年以上相关职位工作经验		

职 责 一	职责表述：促销计划、目标的制订	
	工 作 任 务	1. 根据企业经营计划及销售计划确定促销目标
		2. 根据企业年度销售计划及促销目标，制订年度促销计划及促销策略，上报营销总监、总经理审批
考核重点：促销目标、计划的完成及时率		
职 责 二	职责表述：市场分析与预测	
	工 作 任 务	1. 组织进行市场调研，分析行业市场状况、竞争对手状况等，撰写市场分析报告，上报领导，为销售决策提供依据
		2. 通过市场信息的收集、分析，对促销前景进行预测
考核重点：市场分析的准确程度		
职 责 三	职责表述：促销方案制定与实施	
	工 作 任 务	1. 根据企业销售策略，针对产品销售情况，制定促销方案并上报营销总监审批
		2. 根据促销方案，分解促销工作，安排人员实施促销活动
3. 根据促销方案，编制促销预算并严格控制促销费用支出		
考核重点：各项促销活动的有效实施		
职 责 四	职责表述：促销现场管理	
	工 作 任 务	1. 监督、检查促销活动现场，发现问题及时解决
		2. 促销现场的组织协调及突发事件处理
考核重点：促销活动有序开展，促销效果明显		
职 责 五	职责表述：促销效果评估	
	工 作 任 务	1. 及时对促销活动、工作进行效果评估，撰写评估报告
		2. 及时总结促销工作经验，吸取教训，改进工作
考核重点：促销效果评估的准确、客观，报告提交的及时性		
职 责 六	职责表述：部门内部管理	
	工 作 任 务	1. 建立、修订完善本部门各项规章制度、促销实施细则等
		2. 对本部门员工工作进行安排、考核和业务指导
3. 管理部门内部各项事务，控制行政性费用		
考核重点：部门各项任务完成的及时率		

2.1.26 接单部经理职位说明书

编号：

职位名称	接单部经理		所属部门	接单部
直接上级	营销总监		直接下级	接单主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科以上，具有市场营销、国际贸易、企业管理、生产管理、客户服务等相关专业			
	2. 工作经验 三年以上相关职位工作经验			
职责一	职责表述：制度建设			
	工作	1. 负责制定企业接单工作管理制度，经营销总监、总经理审批后负责贯彻实施		
	任务	2. 监督、检查制度的执行情况并对制度进行合理修订、完善		
考核重点：制度的健全及有效执行程度				
职责二	职责表述：接单业务管理			
	工作 任务	1. 制定接单业务操作流程及工作规范，并贯彻实施		
		2. 监督、检查接单、发单工作		
		3. 指导、审核业务订单定价、报价工作		
考核重点：接单操作的准确、及时程度				
职责三	职责表述：跟单业务管理			
	工作 任务	1. 督促跟单员及时掌握订单的去向及执行情况		
		2. 及时处理订单执行过程中发生的各类问题		
		3. 监督发货工作及发货去向统计管理		
考核重点：跟单工作的差错发生率				
职责四	职责表述：客户沟通管理			
	工作 任务	1. 监督、督促员工与客户就订单内容、进度进行沟通，及时提出指导意见		
		2. 直接与重要客户进行沟通，了解客户需求，加强合作		
		3. 会同相关部门及时处理客户提出的各类问题		
考核重点：客户稳定程度及业务提升额度				

职 责 五	职责表述：部门内部管理	
	工 作 任 务	1. 对本部门员工工作进行安排、考核和业务指导
		2. 管理部门内部各项事务，控制行政性费用
		3. 负责与企业相关部门进行协调、沟通
考核重点：部门各项工作目标的实现程度		

2.1.27 单证部经理职位说明书

编号：

职位名称	单证部经理	所属部门	单证部
直接上级	营销总监	直接下级	单证主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，具有市场营销、国际贸易、经济、管理等相关专业知识，熟悉相应法律法规		
	2. 工作经验 三年以上相关职位工作经验，熟悉各类单证办理程序及国际惯例		
职 责 一	职责表述：制度建设与计划制订		
	工 作 任 务	1. 根据企业管理要求，负责制定单证管理规定及各类单证办理工作流程、操作规范等，经营销总监、总经理审批后负责执行	
		2. 严格执行各项制度及操作规范，并根据实际执行情况对制度进行修订完善	
		3. 根据企业业务发展的实际需要，制订部门工作计划并组织实施	
考核重点：制度的完善与有效执行程度			
职 责 二	职责表述：单证审核		
	工 作 任 务	1. 负责组织订载单据、结汇单据的审核	
		2. 负责组织货物投保单的审核及投保，以及保险索赔、理赔、保险费的审核等事宜	
考核重点：各类单证的准确度			
职 责 三	职责表述：安全结汇管理		
	工 作 任 务	1. 负责组织在规定的时间内向议付银行提交全套单据并要求议付、结汇的工作	
2. 负责组织对交单后的单证，尤其是信用证效期紧的单证跟踪盯单，直至放单议付			

		3. 对交单议付后国外银行提出拒付或退回来要求更改的单据, 要立即查明原因及时处理, 并协同业务部门和银行一起研究解决
	考核重点: 各项业务结汇及时	
职 责 四	职责表述: 其他管理职责	
	工 作 任 务	1. 对单证的接收、登统、分发、流转、核销单配备及单证管理存档等工作进行监管
		2. 负责向各部门、分公司提供有关单证业务咨询和服务, 与对外联系单位保持接洽与合作关系
		3. 负责担保出运率的统计和单证差错率的统计分析, 制定纠正和预防措施, 进行跟踪验证, 确保单证质量
考核重点: 沟通顺畅, 相关部门满意度		
职 责 五	职责表述: 部门内部管理	
	工 作 任 务	1. 负责对企业单证人员的培训和考核工作的实施
		2. 管理部门内部各项事务, 控制行政性费用
		3. 负责与企业相关部门进行协调、沟通
考核重点: 本部门各项工作的及时完成程度		

2.1.28 进口部经理职位说明书

编号:

职位名称	进口部经理	所属部门	进口部
直接上级	营销总监	直接下级	进口主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上, 具有国际贸易、经济管理、行政管理、英语等相关专业知识		
	2. 工作经验 五年以上相关职位工作经验		
职 责 一	职责表述: 管理制度建设		
	工 作 任 务	1. 负责制定进口部各项管理规章制度、业务操作规范, 经营销总监、总经理审批后组织实施	
		2. 贯彻实施各项制度, 并根据实际执行情况进行适时的修订与完善	
考核重点: 管理制度的完善及执行程度			

职 责 二	职责表述：国际采购管理	
	工 作 任 务	1. 协助收集国内外同类产品信息、市场发展趋势、价格信息等，并进行分析
		2. 根据分析结果，编制商品市场分析报告，为制定国际采购产品底价提供依据
		3. 根据企业发展需要，编制商品国际采购工作计划
		4. 协助采购专员进行海外供应商资料收集、信用调查、询价等工作
		5. 参与、指导采购人员进行国际采购谈判，依据总经理授权代表企业签订国际采购合同
考核重点：国际采购计划的及时完成程度		
职 责 三	职责表述：进口业务订单管理	
	工 作 任 务	1. 依据国际采购合同，负责审核采购订单，监督订单的发送、登记、保管工作
		2. 配合企业财务部做好《形式发票》等相关单据，并进行传递、登记、保管等
		3. 跟踪掌握采购订单的进度情况
考核重点：采购订单及时完成率，平均采购时间		
职 责 四	职责表述：进口单证办理管理	
	工 作 任 务	1. 信用证开立与跟踪管理
		2. 督促办理进口商品商检工作（包括制单、交单、到厂验货、取单、放行）
		3. 安排进口商品免税表申领及办理进口货物相关事宜
考核重点：单证齐全，办理及时程度		
职 责 五	职责表述：其他管理职责	
	工 作 任 务	1. 安排、监督办理完成进口产品通关手续
		2. 负责办理海关核准单证，转交企业财务办理外汇核销手续
		3. 海关年审工作管理
考核重点：进口商品货物到位的及时率		
职 责 六	职责表述：索赔管理	
	工 作 任 务	1. 依据国际惯例及国际采购合同规定，对于供货商的违约行为进行沟通、谈判
		2. 在双方沟通无效的情况下，就供货商的违约行为提请诉讼，提出索赔
		3. 配合司法机构进行索赔诉讼工作
考核重点：索赔任务完成的及时程度，企业损失的降低程度		
职	职责表述：部门内部管理	

责 七	工作 任务	1. 负责部门员工队伍的建设、选拔、配备工作
		2. 组织对部门员工进行外贸知识、国际谈判、商务礼仪、国际惯例等的培训
		3. 指导、监督员工工作状况，并对其进行业绩考核
考核重点：进口部各工作目标的达成程度		

2.1.29 出口部经理职位说明书

编号：

职位名称	出口部经理		所属部门	出口部
直接上级	营销总监		直接下级	出口主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，具有国际贸易、经济、管理、外语等相关专业知识			
	2. 工作经验 五年以上相关职位工作经验			
职 责 一	职责表述：管理制度建设			
	工作 任务	1. 负责制定出口部各项管理规章制度、业务操作规范，经营销总监、总经理审批后组织实施		
		2. 贯彻实施各项制度，并根据企业发展的实际情况对相关制度进行适时的修订与完善		
考核重点：管理制度的完善及执行程度				
职 责 二	职责表述：海外市场开发管理			
	工作 任务	1. 协助收集并分析国内外相关行业政策、竞争对手信息、客户信息等，分析同类产品在国内、国际市场的发展趋势		
		2. 根据分析结果，编制市场分析报告，为企业决策、市场定位、客户开发提供依据		
3. 协助销售人员进行客户资料收集、市场拓展工作				
考核重点：海外市场覆盖范围				
职 责 三	职责表述：出口业务订单管理			
	工作 任务	1. 负责发送、接收、登记、保管出口业务的订单		
		2. 配合企业财务部做好《形式发票》等相关单据，并进行传递、登记、保管等		

		3. 制定出口业务生产计划作业单, 报送生产技术部等相关部门及领导, 跟踪掌握出口业务生产作业的进度情况
	考核重点: 订单的及时完成率	
职 责 四	职责表述: 出口单证办理管理	
	工 作 任 务	1. 协助企业财务部到外管局办理外汇核销单
		2. 督促办理出口商品商检报验工作(包括制单、交单、到厂验货、取单和放行)
		3. 监督制作外文批次合同、装箱单及发票等
考核重点: 单证齐全, 办理及时		
职 责 五	职责表述: 其他管理职责	
	工 作 任 务	1. 负责联系商检部门到企业仓库取样、化验, 及时到商检部门办理本批产品通关单、原产地证等单据
		2. 负责办理、落实相关承运单位的订舱工作
		3. 安排、监督办理出口产品通关手续
		4. 负责办理海关核准单证, 转交企业财务办理外汇核销
考核重点: 出口交货的及时率		
职 责 六	职责表述: 客户关系管理	
	工 作 任 务	1. 负责客户管理工作, 维护客户关系
		2. 建立完善的客户及信息档案
		3. 处理客户质量投诉问题及售后服务方面的问题
考核重点: 客户稳定程度及订单增长幅度		
职 责 七	职责表述: 部门内部管理	
	工 作 任 务	1. 负责外销人员队伍的建设、选拔、配备工作
		2. 组织对部门员工进行外贸知识、国际谈判、商务礼仪、国际惯例等的培训
		3. 指导、监督员工工作状况, 并对其进行业绩考核
考核重点: 出口部各工作目标的达成程度		

2.1.30 财务部经理职位说明书

编号:

职位名称	财务部经理	所属部门	财务部
------	-------	------	-----

直接上级	财务总监		直接下级	会计
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，财务会计专业或金融专业，具有财务管理、行政管理、金融、法律等相关专业知识，熟练使用各种财务办公软件，具有基本的网络知识			
	2. 工作经验 五年以上财务管理经验，具有高级会计师资格，有国内大中型企业或外资企业财务部管理经验者优先			
职责一	职责表述：规章制度管理			
	工作任务	1. 协助财务总监组织制定企业各项财务管理制度、内部控制管理和考核办法		
		2. 各项制度审批通过后组织实施、监督，确保企业资产安全、有效地运作		
		3. 将规章制度交企业管理部备案		
考核重点：制度的完善与有效实施程度				
职责二	职责表述：财务预算管理			
	工作任务	1. 根据企业有关制度，组织有关部门编制财务预算并汇总，上报财务总监、总经理审批后组织实行		
		2. 监督各部门预算的执行情况		
	考核重点：预算的科学性、合理性			
职责三	职责表述：财务计划管理			
	工作任务	1. 组织编制各项财务收支及资金计划，落实和检查计划的执行情况，确保资金供应		
		2. 定期将计划的执行情况进行分析并上报财务总监、总经理		
	考核重点：各项计划的执行情况			
职责四	职责表述：会计核算			
	工作任务	1. 组织进行会计核算和账务处理		
		2. 编制、汇总企业会计报表并及时上报有关单位		
	考核重点：会计核算出错率			
职责五	职责表述：成本控制			
	工作任务	1. 负责组织企业的成本管理工作		
		2. 进行成本预测、控制、核算、分析和考核，降低成本消耗，节约费用		
		3. 根据企业运营的实际情况，适时提出成本控制方案并监督实施		

	考核重点：成本控制的有效性，费用支出的降低程度	
职 责 六	职责表述：财务分析	
	工 作 任 务	1. 定期或不定期地组织进行财务分析，提交财务分析报告，为企业决策提供依据
		2. 对新投资项目做好财务预测与风险分析
		3. 参与企业重大财务问题的决策，提出意见或建议
考核重点：每半年向董事会提交财务分析与预测报告，领导对报告的满意程度		
职 责 七	职责表述：财务稽核和审计工作	
	工 作 任 务	1. 根据内部控制制度，组织实施财务监督，确保企业各项业务在受控的情况下运行
		2. 组织设定财务工作考核标准，严格监督各项业务收支情况，并根据考核标准对各子公司（工厂）财务工作进行定期考评
		3. 参与企业重大财务问题的决策，提出意见或建议
考核重点：年度财务效益指标的完成程度		
职 责 八	职责表述：疏通融资渠道	
	工 作 任 务	1. 根据董事会的指示，做好资金筹集、供应和使用管理工作
		2. 依据企业对日常资金的需求量，协助财务总监寻找融资渠道，疏通融资渠道
		3. 与银行建立正常的信贷、结算关系，满足企业经营运作中的资金需求
考核重点：确保渠道畅通，领导交办的融资任务的完成情况		
职 责 九	职责表述：部门内部管理	
	工 作 任 务	1. 负责财务人员队伍的建设、选拔、配备工作
		2. 组织对部门员工进行财务知识培训
		3. 指导、监督员工工作状况，并对其进行业绩考核
考核重点：员工绩效考核结果		

2.1.31 结算部经理职位说明书

编号：

职位名称	结算部经理	所属部门	结算部
直接上级	财务总监	直接下级	结算专员
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，具有财务管理、会计、金融、企业管理、行政管理等相关专业知识		

	2. 工作经验 五年以上企业财务部工作经验，三年以上相关职位工作经验	
职 责 一	职责表述：制度建设	
	工 作 任 务	1. 负责制定企业结算管理相关制度、结算工作操作流程等，上报财务总监、总经理审批
		2. 贯彻执行审批通过后的结算管理制度、结算工作操作规程等，并根据实际情况进行修正、完善
考核重点：各项制度的完善及有效执行程度		
职 责 二	职责表述：企业资金账户管理	
	工 作 任 务	1. 负责制定企业及各控股企业内部资金调度、配置、使用的管理制度和管理流程
		2. 统一管理企业银行资金账户，同时为各控股企业在结算部设立内部结算账户并进行统一管理，保证资金使用的最大收益
3. 对各控股企业在银行独立开设的资金账户实行审核和备案管理，并对该类资金账户进行管理和监控		
考核重点：资金使用的最大收益率		
职 责 三	职责表述：结算办理管理	
	工 作 任 务	1. 负责复审结算资料部分内容，确定资金渠道并合理安排、调配资金，及时安排人员办理企业内、外部各项结算
		2. 监督结算员核对收款人信息，适时更新收款人信息库，整理向银行贷款所需的资料，并提交
		3. 跟踪银行付款进展情况，及时协调付款中出现的问題，落实结算资金的支付情况
4. 确认银行付款后，安排人员将付款资料移交至稽核部归档、做账		
考核重点：结算工作准确实施程度		
职 责 四	职责表述：结算数据、票证管理	
	工 作 任 务	1. 及时登记支付台账及银行账，做好结算业务办理情况的登记工作
		2. 审核、出具各账户银行的存款余额日报表
3. 负责各类业务票据资料的保管、建档管理工作		
考核重点：数据资料的完整准确程度		
职	职责表述：资金管理	

责 五	工作	1. 掌握企业资金盈亏状况, 制订各结算项目计划, 保证企业资金的合理调配
	任务	2. 随时监控和掌握体系内资金流转信息, 及时发现资金流转中出现的异常状况, 向企业领导报告并及时采取有效措施加以解决
考核重点: 企业内部资金的高效流转程度		
职 责 六	职责表述: 部门内部管理	
	工作 任务	1. 管理本部门的日常事务以及部门员工工作的调配、协调
		2. 负责对部门员工进行业务指导和绩效考核
		3. 协助人力资源部做好本部门员工的招聘、录用工作
考核重点: 完成部门各项目标的及时程度		

2.1.32 资产部经理职位说明书

编号:

职位名称	资产部经理	所属部门	资产部
直接上级	财务总监	直接下级	资产管理主管
任职资格	1. 学历、专业知识 硕士及以上, 具有财务、投资、金融、管理等相关专业知识		
	2. 工作经验 八年以上财务管理工作经验, 五年以上大型企业财务部经理、财务管理工作经验		
职 责 一	职责表述: 建立健全企业财务管理体系		
	工作 任务	1. 组织建立企业财务管理制度、会计核算制度与流程, 上报财务总监、总经理审批	
		2. 严格监督、检查各项制度的执行情况, 根据实际情况及时修订各项制度	
		3. 提供财务方面的分析建议和报告, 监督开展企业财务内部控制工作	
考核重点: 各项制度的完善及有效执行情况			
职 责 二	职责表述: 企业资本运营管理		
	工作 任务	1. 组织制定企业集团总部资本运营方案、投资规划方案, 上报总经理、董事会审批	
		2. 组织实施资本运营方案, 保证企业资本有效运作、增值、保值	
		3. 负责集团公司的招商引资工作	
考核重点: 企业资本的增值幅度			
职	职责表述: 对权属公司的财务监控		

责 三	工作	1. 组织对权属公司经营成果进行考核
	任务	2. 组织对权属公司投融资项目进行研究、审查、论证, 为董事会决策提供依据
考核重点: 财务监控工作的顺利实施程度		
职 责 四	职责表述: 产权(股权)管理	
	工作	1. 负责企业集团产权(股权)管理
	任务	2. 负责企业证券投资管理
考核重点: 各项工作按计划完成及时程度		
职 责 五	职责表述: 部门内部管理	
	工作 任务	1. 管理本部门的日常事务以及部门员工工作的调配、协调
		2. 负责对部门员工进行业务指导和绩效考核
		3. 协助人力资源部做好本部门员工的招聘、录用工作
考核重点: 部门各项工作计划的完成情况		

2.1.33 审计部经理职位说明书

编号:

职位名称	审计部经理	所属部门	审计部
直接上级	财务总监	直接下级	审计主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上, 具有财会、金融、企业管理等相关专业知识, 熟悉相关法律、法规		
	2. 工作经验 十年以上财务工作经验, 具有高级专业技术职务任职资格		
职 责 一	职责表述: 制定规章制度		
	工作	1. 拟订企业的各项内部审计制度, 报财务总监、总经理及董事会审批	
	任务	2. 内部审计制度由总经理和董事会批准后, 审计部组织执行和监督	
考核重点: 制度编制及时、健全			
职 责 二	职责表述: 制订年度审计工作计划		
	工作 任务	1. 按照集团年度工作计划制订年度审计计划, 包括对集团和子公司的财务、投资、信贷、预决算等计划进行审计, 对经济合同、契约等进行审计	
		2. 组织实施各项审计计划, 监督审计过程	

	考核重点：计划编制的及时性	
职 责 三	职责表述：组织实施审计工作	
	工 作 任 务	1. 组织对集团和子公司经营成果的真实性、准确性、合规合法性等进行审计
		2. 组织对各子公司各项财务收支、专项资金的核算和使用进行审计
		3. 组织对即将离任的企业高层的人员状况、工作业绩进行客观、公正的全面审计
		4. 组织对集团和子公司的内部管理制度及执行情况进行审计
		5. 组织专案审计，即根据董事会意见，对有损集团利益或严重违反财经纪律的行为，对集团和子公司中重大的带有倾向性的财务收支和经济利益进行审计
		6. 各项审计工作结束后，撰写审计报告上报财务总监
考核重点：各项审计工作开展顺畅，审计结果准确，审计报告及时		
职 责 四	职责表述：配合外部审计	
	工 作 任 务	1. 根据审计计划的需要，配合外部的审计机构进行必要的调查
		2. 办理经企业领导批准的其他审计事项
考核重点：外部审计的配合程度，外部单位的满意度评价		
职 责 五	职责表述：部门管理	
	工 作 任 务	1. 管理本部门的日常事务以及部门员工工作的调配、协调
		2. 负责对部门员工的业务指导、绩效考核
		3. 协助人力资源部做好本部门员工的招聘、录用工作
考核重点：部门年度工作计划的完成情况		

2.1.34 投资部经理职位说明书

编号：

职位名称	投资部经理	所属部门	投资部
直接上级	财务总监	直接下级	投资主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，具有企业管理、金融、合同管理、市场策划、投资发展、项目等相关专业知识		
	2. 工作经验 三年以上相关工作经验		

职 责 一	职责表述：本部门制度建设	
	工作 任务	1. 编制企业投资管理、参股管理各项制度，上报领导审批后严格执行
		2. 监督、检查各项制度的执行情况，适时对制度进行修正、完善
考核重点：制度的完善程度及有效实施情况		
职 责 二	职责表述：市场调查组织	
	工作 任务	1. 根据企业的投资方向组织市场调查，收集有关的市场信息资料
		2. 组织对市场调查信息资料进行汇总、分析，编制市场调查报告，供领导参考
		3. 进行行业研究及投资项目的市场调研等前期工作
考核重点：信息资料的完善程度，调查报告编制的及时性		
职 责 三	职责表述：拟订计划及投资方案	
	工作 任务	1. 根据市场调查结果，提出投资方向建议，进行可行性研究，编制可行性报告
		2. 进行投资财务分析，为董事会提供投资决策的依据
		3. 制订具体的投资工作计划和工作方案
考核重点：计划、方案制订及时、可行		
职 责 四	职责表述：办理手续	
	工作 任务	1. 组织人员对董事会批准的项目进行立项，办理立项所需的手续
		2. 组织人员为董事会决定设立的新的投资子公司办理设立手续
		3. 组织人员为原有的各投资子公司办理产权的变更、清算手续
		4. 督促、协助参股企业办理股权变更、企业注销、股权转让、投资款回收等工作
		5. 组织起草参股企业的增资扩股和减资方案等
考核重点：各项手续办理及时、完整		
职 责 五	职责表述：融资管理	
	工作 任务	1. 与银行和非银行金融机构进行联系，为各子公司提供融资服务，办理相关手续
		2. 负责企业内部的融资工作，如发行职工内部股、内部债券等
		3. 开发融资渠道
考核重点：融资渠道畅通		
职 责 六	职责表述：关系管理	
	工作 任务	1. 为投资项目协调与外围机构（如相关单位、部门）的关系 2. 建立、维护与各银行、各金融机构的良好关系

	考核重点：投资项目进展顺利情况	
职 责 七	职责表述：其他管理职责	
	工作 任务	1. 建立投资项目的档案管理系统，组织对董事会关于投资的决议及各种投资资料的保存、复制及管理工作
		2. 负责投资项目后期的结果评估，拟订项目结果评估报告，提交集团决策层参考
		3. 负责本部门员工的工作调配、考核、业务指导等
	考核重点：投资相关资料的完整程度，员工考核结果	

2.1.35 证券部经理职位说明书

编号：

职位名称	证券部经理	所属部门	证券部
直接上级	总经理	直接下级	证券主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，具有金融、经济、证券、管理等相关专业知识		
	2. 工作经验 五年以上相关职位工作经验		
职 责 一	职责表述：制度建设		
	工作 任务	1. 负责起草集团公司股权管理制度、证券运作控制制度、投资者关系管理制度及相应实施细则，上报总经理、董事会审批	
		2. 贯彻实施证券部各项规章制度，并根据实际情况进行修订、完善	
	考核重点：制度的完善及有效执行程度		
职 责 二	职责表述：计划管理		
	工作 任务	1. 负责起草集团公司证券运作计划、本部门的年度和月度工作计划	
		2. 负责落实各项工作计划，并根据计划实施的进展情况调整计划	
	考核重点：计划完成的及时程度		
职 责 三	职责表述：股权管理		
	工作 任务	1. 负责组织股权审查和确认工作	
		2. 负责做好送股、配股的股份登记工作及股份分红派息工作	
		3. 收集证券动态信息与市场行情，报告股东变化情况	

	考核重点：完成送股、配股、分红等工作的及时程度	
职 责 四	职责表述：证券投、融资管理	
	工 作 任 务	1. 负责证券投资方式的研究及证券投资业务的具体操作与实施
		2. 负责集团公司增资扩股等再融资的相关工作，以及相关中介机构的联络工作
考核重点：证券投、融资任务目标的完成程度		
职 责 五	职责表述：投资者关系管理	
	工 作 任 务	1. 负责受理投资者来人、来函、来电咨询接待工作
		2. 被授权代表企业与机构、证券分析师等证券业内人士进行联络，调查、研究企业投资者关系状况
考核重点：投资者关系顺畅		
职 责 六	职责表述：信息披露管理	
	工 作 任 务	1. 负责建立健全信息披露制度，并组织实施
		2. 组织编制定期报告（含年度报告、半年度报告、季度报告），起草临时报告，按规定及时准确地披露有关信息
		3. 负责组织和协调信息披露事务，保证信息披露的及时、准确、合法、真实和完整
考核重点：对外信息披露的及时、准确程度		
职 责 七	职责表述：其他管理职责	
	工 作 任 务	1. 负责与行业协会、证券交易所等监管部门进行联络，回复监管意见，提交相关资料
		2. 负责股东资料、企业公报等相关资料的建档管理
		3. 协助董事局秘书、集团公司办公室做好股东大会、董事局、监事局会议的筹备与相关会务服务工作
		4. 负责企业在证券媒体的形象宣传工作
考核重点：各项工作有序进行，差错率低		
职 责 八	职责表述：部门内部管理	
	工 作 任 务	1. 合理调配部门员工，定期进行员工相关业务培训，对员工工作进行考核
		2. 控制、审核部门的预算和费用情况
		3. 负责本部门各项工作的安排、协调及与企业相关部门进行沟通协调
考核重点：部门各项工作计划的完成程度		

2.1.36 客户服务部经理职位说明书

编号：

职位名称	客户服务部经理		所属部门	客户服务部
直接上级	营销总监		直接下级	客户服务主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学专科以上，具有企业管理、公共关系、市场营销等相关专业专业知识			
	2. 工作经验 三年以上相关工作经验			
职责一	职责表述：客户服务制度建设			
	工作任务	1. 根据本行业客户特点及企业的实际情况，组织建立并完善客户服务管理制度		
		2. 客户服务管理制度经审批后，客户服务部组织贯彻实施		
		3. 根据客户服务工作的实际情况，对客户服务管理制度进行修订、完善		
考核重点：客户服务管理制度的完善与有效执行程度				
职责二	职责表述：客户信息管理			
	工作任务	1. 负责安排接待客户日常来访、来电、来函等咨询信息的登记、整理工作		
		2. 组织编制客户信息报告，为开发客户等工作提供支持		
	考核重点：客户信息的完整、准确程度			
职责三	职责表述：客户投诉处理			
	工作任务	1. 组织受理客户的投诉，会同相关部门分析、研究发生投诉的原因		
		2. 解决客户投诉的问题并及时向客户反馈信息		
	考核重点：客户投诉处理的及时程度及客户的满意度			
职责四	职责表述：客户回访管理			
	工作任务	1. 组织客户服务人员通过适当方式对客户进行回访		
		2. 对客户提出的问题，负责督促及时解决		
	考核重点：客户满意度			
职责五	职责表述：部门内部管理			
	工作任务	1. 合理调配部门员工，定期进行员工相关业务培训，对员工工作进行考核		
		2. 控制、审核部门的预算和费用情况		

	3. 负责本部门各项工作的安排、协调，与销售部等相关部门进行沟通协调
	考核重点：部门各项工作计划的及时完成程度及预算控制程度

2.1.37 网络部经理职位说明书

编号：

职位名称	网络部经理	所属部门	网络部
直接上级	总经理	直接下级	网络主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，具有计算机应用、网络开发维护、信息管理、行政管理、数据库管理等 相关专业知识		
	2. 工作经验 三年以上相关职位工作经验		
职 责 一	职责表述：制度建设与计划编制		
	工 作 任 务	1. 负责制定企业网络、计算机管理的各项规章制度，上报领导审批后贯彻实施	
		2. 监督、检查制度的执行情况，适时修订、完善各项制度	
		3. 根据企业发展战略规划及经营计划，编制部门发展规划及工作计划，上报领导审批后组织实施	
考核重点：各项制度的完善及有效执行程度，计划的实现程度			
职 责 二	职责表述：推进企业信息化建设		
	工 作 任 务	1. 引进或组织开发企业信息化管理系统，实现办公自动化	
		2. 推动信息系统的建设与维护，保证企业内部无纸化办公	
		3. 推广并不断完善企业信息化系统，推进企业信息化管理步伐	
考核重点：企业信息化的发展速度			
职 责 三	职责表述：企业网站建设与管理		
	工 作 任 务	1. 组织部门人员或第三方网站建设单位，指导本企业网站建设	
		2. 负责本企业网站的运营管理	
		3. 负责监督、检查企业新闻、信息在网站上得到及时发布	
考核重点：企业网站正常运转天数			
职	职责表述：网络设备设施维护管理		

责 四	工作 任务	1. 负责企业硬件设施、网络设备的维修管理
		2. 组织对设备电路及系统进行日常维护、定期检修测试和故障处理, 保证设备、电路、系统及网络运行正常完好
考核重点: 网络设备年度正常运转天数		
职 责 五	职责表述: 技术支持管理	
	工作 任务	1. 信息化系统在使用过程中, 安排人员为各职能部门和子公司提供技术指导, 促进系统操作技术的有效使用
		2. 及时编制系统帮助手册, 经领导审批后, 及时下发到相关部门或子公司
		3. 协助有关职能部门, 安排人员进行相关应用软件的安装调试及有关技术支持, 对安装调试中出现的各种问题, 提出处理意见, 并协助其妥善解决
考核重点: 技术的推广普及程度, 相关部门员工的满意程度		
职 责 六	职责表述: 部门内部管理	
	工作 任务	1. 负责部门内部各项工作的安排、协调与日常事务处理
		2. 对部门内部员工进行业务指导、绩效考核管理
		3. 控制部门各项费用支出
考核重点: 本部门各项工作按计划完成程度		

2.1.38 招聘部经理职位说明书

编号:

职位名称	招聘部经理	所属部门	人力资源部
直接上级	人力资源总监	直接下级	招聘主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上, 具有人力资源管理、企业管理、劳动关系、合同管理、行政管理等相关专业 专业知识, 熟悉国家相关法律法规		
	2. 工作经验 五年以上人力资源部招聘工作经验, 具有三年以上大型企业相关职位工作经验者优先		
职 责 一	职责表述: 制度建设		
	工作 任务	1. 根据企业发展需要及相关制度规定, 编制企业招聘管理的各项制度、操作流程等, 上报人力资源总监、总经理审批	

		2. 严格贯彻执行审批通过的招聘管理制度、操作流程, 并根据企业发展的实际情况适时修订、完善
	考核重点: 制度的合理性及有效执行程度	
职 责 二	职责表述: 制订招聘计划	
	工 作 任 务	1. 根据企业人力资源发展规划, 协助人力资源总监编制企业人力资源开发计划, 提出建设性意见
		2. 根据企业发展需要及各部门、各分公司人才需求计划, 编制企业人才招聘计划
考核重点: 招聘计划目标的实现程度		
职 责 三	职责表述: 招聘管理	
	工 作 任 务	1. 安排人员按照企业人才招聘计划开展招聘工作
		2. 审核确认招聘信息后发布招聘广告
3. 积极寻求与人才市场、招聘机构的合作并保持良好关系		
考核重点: 招聘工作的顺利开展与合作效果		
职 责 四	职责表述: 校园招聘管理	
	工 作 任 务	1. 根据企业人才储备计划, 编制校园招聘计划
		2. 组织进行校园招聘, 做好企业宣传、讲演等工作
3. 安排、组织毕业生的面试、复试与录用工作		
考核重点: 校园招聘计划的及时完成情况及人才的适合度		
职 责 五	职责表述: 面试与录用管理	
	工 作 任 务	1. 负责安排人员进行简历甄别、筛选、聘前测试、初试等相关工作
		2. 负责安排人员对初试合格的应聘者进行复试, 确定合适人才
3. 组织、监督人才录用的相关工作		
考核重点: 人才到位的及时率、适合度		
职 责 六	职责表述: 部门内部管理	
	工 作 任 务	1. 安排、调度部门内各项工作
		2. 对部门内员工进行甄选、考核及业务指导
3. 编制招聘工作的各项费用预算, 严格控制招聘费用, 减少企业经营成本		
考核重点: 招聘部工作计划的执行程度及招聘成本控制的有效程度		

2.1.39 培训部经理职位说明书

编号：

职位名称	培训部经理		所属部门	人力资源部
直接上级	人力资源总监		直接下级	培训主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科及以上，具有企业管理、人力资源管理、教育、行政管理等相关专业知识			
	2. 工作经验 五年以上人力资源相关工作经验，具有三年以上大型企业员工培训工作经验者优先			
职责一	职责表述：规章制度建设			
	工作	1. 根据企业发展、人才开发的需要，建立企业员工培训管理制度、工作流程等		
	任务	2. 严格贯彻执行企业培训管理制度，不断完善培训工作流程		
考核重点：各项制度的有效执行程度				
职责二	职责表述：编制员工培训计划、方案			
	工作任务	1. 依据企业发展战略目标，组织各部门、各子公司（工厂）编制年度、季度、月度员工培训计划，汇编企业整体培训计划，上报领导审批		
		2. 针对各类岗位员工的特点，编制年度各类岗位员工培训计划，上报领导审批		
		3. 根据企业员工培训计划及费用预算，编制各项培训工作实施方案，报领导审批后组织实施		
考核重点：培训计划、方案的可行性和有效执行程度				
职责三	职责表述：培训过程管理			
	工作任务	1. 根据费用预算情况，选择培训师资，按计划安排各项培训工作		
		2. 监控各项培训工作过程，与相关部门配合做好学员的接待、活动开展等工作		
		3. 负责培训所需教材的开发管理		
		4. 负责培训资料的印制、发放管理及培训教学设备管理		
		5. 负责培训学员结业评估及结业证书的发放工作		
考核重点：各项培训工作顺利开展				
职责	职责表述：培训效果评估			
	工作	1. 负责组织培训后对学员及其上级领导的调查，了解培训效果，总结培训工作经验		

四	任务	2. 及时对培训效果进行测评, 编制培训效果评估报告, 上报领导审批
		3. 根据培训情况, 改进培训工作
考核重点: 培训效果评估及时、客观, 对企业培训工作的指导作用		
职 责 五	职责表述: 员工外部培训管理	
	工作 任务	1. 根据各部门、各子公司的业务需求, 组织员工进行外部培训(专业培训、出国进修等)
		2. 掌握培训机构和培训师的信息, 并与之保持良好关系, 确保培训工作能够顺利、有效进行
		3. 安排人员办理员工参加外部培训的各项手续
考核重点: 部门和受训员工对外部培训效果的满意程度		
职 责 六	职责表述: 部门内部管理	
	工作 任务	1. 安排、调度部门内各项工作
		2. 对部门内员工进行甄选、考核及业务指导
		3. 编制培训工作的各项费用预算, 寻找培训费用来源, 严格控制培训成本
考核重点: 各项工作计划完成的及时率		

2.1.40 绩效薪酬部经理职位说明书

编号:

职位名称	绩效薪酬部经理	所属部门	人力资源部
直接上级	人力资源总监	直接下级	绩效主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上, 具有人力资源管理、劳动关系管理、薪酬管理、企业管理、行政管理等相关专业知识		
	2. 工作经验 五年以上人力资源部工作经验, 三年以上相关职位工作经验		
职 责 一	职责表述: 企业绩效、薪酬管理规展制度建设		
	工作 任务	1. 根据企业的发展战略目标和业务运作模式, 编制、完善绩效与薪酬管理制度, 经人力资源总监、总经理审批后贯彻实施	

		2. 针对企业内外部条件的变化及发展的需要, 及时修正和完善企业的绩效考核、薪酬管理制度
	考核重点: 各项制度的完善与有效执行程度	
职 责 二	职责表述: 绩效考核管理	
	工 作 任 务	1. 引入科学的绩效考核方法, 根据绩效考核制度规定, 制定企业绩效考核指标体系和评价标准
		2. 根据岗位职责和职位说明书定期组织企业各部门实施绩效考核工作, 并为各部门的绩效考核工作提供指导, 监督考评工作过程
		3. 配合企业管理部门依据年度目标计划对中层以上干部实施业绩考核, 根据企业任命程序, 实施干部晋升考核
		4. 根据绩效考核工作实际开展情况, 定期修订、完善考核方法, 组织改进考核工作
考核重点: 绩效考核的覆盖面及员工满意度		
职 责 三	职责表述: 考核结果反馈与处理	
	工 作 任 务	1. 安排人员收集各部门员工的考核结果并汇总, 编制年度员工绩效考核报告, 提出建设性意见
		2. 组织人员向员工反馈绩效考评的结果
		3. 根据绩效评价结果, 会同各部门意见, 提出对员工的奖惩、晋升、调转等处理方案, 提交相应领导审批后执行
考核重点: 考核结果反馈及时, 员工对处理办法的认可程度		
职 责 四	职责表述: 薪酬福利管理	
	工 作 任 务	1. 组织进行薪酬调查, 定期汇总调查结果, 为企业制定公平、合理的薪酬政策与工资标准提供依据
		2. 依据企业发展规划及当地同行业薪酬水平, 制定合理可行的薪酬体系, 上报领导审批后组织实施
		3. 根据国家及当地有关政策, 建立企业统一的劳动保障体系及相关的规章制度, 上报领导审批后组织实施
		4. 按照有关规定为员工办理各种社会保险
		5. 协助有关部门和领导处理、解决企业劳动纠纷及其他相关问题

		6. 每月末根据企业薪酬方案和员工日常考勤, 组织编制员工工资表, 以保证员工工资能够按时发放
	考核重点: 员工对薪酬福利的满意程度	
职 责 五	职责表述: 部门内部管理	
	工 作 任 务	1. 安排、调度部门内各项工作
		2. 对部门员工进行甄选、考核及业务指导
		3. 编制企业年度薪酬支出预算, 计算企业人工成本承受能力, 制定合理的薪酬方案, 控制企业人工成本
考核重点: 部门内各项工作计划的及时完成程度		

2.1.41 人力资源部经理职位说明书

编号:

职位名称	人力资源部经理		所属部门	人力资源部
直接上级	人力资源总监		直接下级	人事主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上, 具有人力资源管理、行政管理、企业管理、劳动法等相关专业知识			
	2. 工作经验 五年以上人力资源管理经验, 有大、中型企业或外资企业人力资源工作经验者优先			
职 责 一	职责表述: 制定人力资源管理规章制度			
	工 作 任 务	1. 组织编制企业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. 贯彻执行人力资源管理的各项制度, 并组织落实, 定期修正		
考核重点: 人力资源管理制度的有效执行情况				
职 责 二	职责表述: 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信息技术支持		
		2. 组织人力资源的挖掘、储备工作		
		3. 配合企业管理部进行企业文化建设活动		
考核重点: 人力资源规划中年度指标的实现程度				
职 责	职责表述: 招聘管理			
	工 作	1. 依据企业各部门的需求和岗位任职条件, 制订员工招聘计划		

三	任务	2. 通过推荐、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
	考核重点: 招聘计划的实现程度	
职 责 四	职责表述: 培训管理	
	工 作 任 务	1. 组织制订企业的各类岗位人员的培训计划并具体实施
		2. 根据企业发展的要求, 针对各类岗位员工设计培训方案并具体实施
		3. 及时对培训效果进行评估, 达到提高员工素质、增强企业发展动力的目的
考核重点: 培训内容与效果、培训计划安排的合理性		
职 责 五	职责表述: 绩效考核管理	
	工 作 任 务	1. 安排人员定期组织各部门和各分、子公司实施员工业绩考核
		2. 根据企业任命程序, 组织实施干部晋升前考核
考核重点: 考核覆盖程度, 公正客观程度		
职 责 六	职责表述: 薪酬管理	
	工 作 任 务	1. 引进具有竞争力的薪酬管理体系, 组织制定企业的薪酬政策
		2. 薪酬政策上报总经理审批后贯彻实施
		3. 负责组织员工的薪酬福利管理
		4. 根据政府劳动部门的规定, 组织制定企业统一的劳动社会保障体系
		5. 安排人员按规定为员工办理各种社会保险
考核重点: 员工对薪酬的满意程度, 核心员工的保有率		
职 责 七	职责表述: 劳动关系管理	
	工 作 任 务	1. 根据政府劳动部门的规定, 组织制定企业统一的劳动合同文本
		2. 安排人员办理劳动合同签订及续签手续
		3. 对劳动与社会保障中所产生的纠纷及其他相关问题进行妥善处理
4. 协同法律顾问处理有关劳动争议		
考核重点: 劳动纠纷处理及时率, 劳动合同管理情况		
职 责 八	职责表述: 人事管理	
	工 作 任 务	1. 组织实施对员工的考勤、考核、晋升、调职、奖惩、辞退等全方位管理
		2. 与员工沟通, 了解其思想动态, 并为员工提供职业规划的专业咨询
3. 组织编制全企业的职位说明书, 并定期进行修改、审核、建档		

	考核重点：核心员工保有率，职位说明书的适用性	
职 责 九	职责表述：部门内部管理	
	工 作 任 务	1. 制订部门的工作计划、工作制度，进行部门员工的分工和组织工作
		2. 控制、审核部门的预算和费用情况
		3. 对部门员工进行考核和业务指导
考核重点：本部门各项工作计划的及时完成率		

2.1.42 企业管理部经理职位说明书

编号：

职位名称	企业管理部经理	所属部门	企业管理部
直接上级	总经理	直接下级	企业管理主管
任职资格	1. 学历、专业知识 大学本科以上，具有企业管理、公共关系、合同管理、法律等相关专业知识及所在行业专业技术知识		
	2. 工作经验 五年以上相关工作经验，有大中型企业或外资企业企业管理部经理经验者优先		
职 责 一	职责表述：企业管理制度建设		
	工 作 任 务	1. 组织编制企业管理方面的规章制度，报领导审批后严格执行	
		2. 定期或不定期检查监督制度的执行情况	
		3. 对各部门编制的规章制度进行统一整理汇编	
考核重点：各项制度的完善程度			
职 责 二	职责表述：制订经营计划		
	工 作 任 务	1. 每年年初组织各下属单位制订本年度经营计划	
		2. 据各下属单位的经营计划，组织编制企业年度经营计划，报领导审批后下发执行	
		3. 对各下属单位的年度经营计划进行平衡与协调	
考核重点：年度经营计划各项指标的完成程度			
职 责 三	职责表述：实施目标管理		
	工 作 任 务	1. 组织制订企业年度的目标管理计划及目标管理的分解方案与考核办法，经领导审批后组织实施	

		2. 定期对目标管理的实施情况进行检查、汇总，发现问题及时纠正
		3. 主持企业年度目标管理考核工作，并将考核结果上报总经理及董事会
	考核重点：年度目标管理计划各项指标的实现程度	
职 责 四	职责表述：绩效考核	
	工 作 任 务	1. 根据年度经营计划和目标管理指标，对各下属子公司（工厂）进行绩效考核
		2. 配合人力资源部，对各下属子公司（工厂）的领导层进行责任考核
		3. 配合审计部，共同对各下属子公司（工厂）进行年度审计
考核重点：绩效考核的覆盖范围程度		
职 责 五	职责表述：经营状况总结汇报	
	工 作 任 务	1. 组织编制企业年度经营报告
		2. 每年董事会召开时，向董事会做企业和各子公司（工厂）经营情况的报告
考核重点：总结报告提交及时、内容准确		
职 责 六	职责表述：企业文化建设	
	工 作 任 务	1. 组织编制企业文化建设发展纲要，报请领导审批
		2. 指导企业形象设计，协同人力资源部组织实施企业文化建设的各项活动
		3. 指导编辑企业内刊
		4. 组织对企业文化建设与企业形象设计的费用进行预算，严格与控制费用支出
考核重点：企业文化建设的执行情况		
职 责 七	职责表述：合同、法律事务	
	工 作 任 务	1. 协调处理企业、各子公司（工厂）的法律纠纷和各类经济合同管理，进行法律咨询
		2. 参与重大合同谈判以及组织合同文本的起草
		3. 在企业的统一安排下，组织员工进行法律教育，办好领导交办的其他法律事务
考核重点：董事会对法律事务的满意程度		
职 责 八	职责表述：其他管理职责	
	工 作 任 务	1. 协助总经理做好专家委员会顾问（专家）的聘任、接待、咨询等工作
		2. 组织对员工的提案与建议进行收集、汇总、评价、整理、上报，按照领导的意见对提案建议安排人员进行处理
		3. 部门日常工作的安排、任务分配及监督、部门员工考核、培训等工作
考核重点：本部门各项工作计划的完成程度		

第 3 章 人力资源规划

3.1 人力资源规划操作工具

3.1.1 人力资源规划表

1. 年度人力资源规划表（范本一）

规划类别		年 份				备注
各 类 别 职 位 人 员 计 划	高层管理人员					
	中层管理人员					
	基层管理人员					
	技术人员					
	普通员工					
各 部 门 人 员 计 划	财务部					
	人力资源部					
	生产部					
	工程部					
	市场营销部					
	公关推广部					
合计						

填表人：

审核人：

填表时间： 年 月 日

填表说明：本表格由人力资源部经理填写，由总经理审批。

2. 年度人力资源规划表（范本二）

级别	部门	人数规划			人员学历要求				
		2010 年	2011 年	2012 年	博士	硕士	本科	大专	
高层人员	总监	财务部							
		生产部							
		市场部							
		人事部							

								
中层人员	经理	财务部							
		生产部							
		市场部							
		人事部							
								
基层人员	主管	财务部							
		生产部							
		市场部							
		人事部							
								
合计									
技术人员	软件技术人员								
	生产技术人员								
								
合计									
一般员工	人事专员								
	市场销售专员								
								
合计									
总计人数									

填表人：

审核人：

填表说明：本表格用于各部门人员规划，由人力资源部经理填写，由总经理审核。

3.1.2 人力需求预测表

1. 职位类人员需求预测表

填表日期： 年 月 日

人员类别	人	有	人	划	空缺	预测人员流失	年度 预计
------	---	---	---	---	----	--------	----------

				调动	晋升	辞职	退休	辞退	其他	合计	
总监											
经理											
主管											
一般员工											
.....											
合计											

填表人：

审核人：

填表说明：本表格用于人力资源部经理进行职位类人员需求预测，最终由总经理审核。

2. 各部门人员需求预测汇总表

填表日期： 年 月 日

部门	职务	人员要求			需求人数	备注
		专业	学历	经验		
市场部	部门经理					
	部门主管					
	销售代表					
合计						
人事部	部门经理					
	部门专员					
合计						
生产技术部	部门经理					
	部门主管					
	一般员工					
合计						
总计						

填表人：

审核人：

填表说明：本表格用于各部门员工需求预测申请，由人力资源部经理审批。

3.1.3 人力供给预测表

预测范围	预测情况		人员类别				合计
			总监	技术人员	工程师	
内部供给 预测	现有人员拥有量						
	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 预测	第1季度						
	第2季度						
	第3季度						
	第4季度						
合计							

填表说明：本表格用于企业员工供给预测，由人力资源部经理填写。

3.1.4 人员编制增减表

1. 年度人员编制增减表

人员类别	2008年			2009年		
	现有人数	计划人数	增加(减少) 人数	现有人数	计划人数	增加(减少) 人数
高层管理者						
中层管理者						
基层管理者						
普通员工						
.....						
合计						

第 1 条 目的

为满足企业发展的用人需要，使招聘工作更加规范和有效，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于企业所有的招聘工作。

第 3 条 招聘原则

(1) 企业招聘以提高企业效率、提高企业竞争力、促成企业持续发展为根本目标。

(2) 企业招聘坚持计划性原则。招聘前，人力资源部必须制订合理的招聘计划。

(3) 企业招聘要贯彻任人唯贤、择优录用的原则。配合各部门的工作需要，为企业提供高质量的人力资源保障。

第 4 条 招聘职责划分

(1) 在编制范围内，用人单位的招聘计划由人力资源总监审批。新增编制由企业总经理审批。

(2) 本企业的招聘工作由人力资源部统一管理。

(3) 在招聘工作具体的执行过程中，人力资源部负责考核应聘者的综合素质，用人部门负责考核应聘者的业务能力和专业技能。

第 2 章 招聘计划的制订

第 5 条 人力资源部根据企业总经理审批通过的各部门人员编制标准、企业当前的发展状况，以及各部门岗位的缺编状况，制订招聘计划。

第 6 条 招聘计划的制订

(1) 定期招聘

人力资源部将在每年年底制订下一年度的整体招聘计划及费用预算。

各用人部门于每季度末月的第一周向人力资源部提交下一季度的招聘计划。

对应届毕业生的需求，要在定期招聘计划中注明。

(2) 不定期招聘

各部门因特殊原因急需招聘时，人力资源部可根据各部门的要求临时招聘。

为保证临时招聘工作的顺利开展，各部门应提前__天向人力资源部提出申请。

第 7 条 制订招聘计划时，属新增设招聘职位的，各部门应将职位概况、人员需求计划表等相关资料一并上交人力资源部。

第 3 章 招聘工作实施

第 8 条 招聘渠道的选择

(1) 内部招聘

通过提拔企业内部优秀人员来填补中高层管理职位的空缺。

通过工作调换或工作轮换，为员工提供全面、广泛地了解企业的机会。

重新聘用由于某种原因当前不在职的企业员工，如下岗人员、长期休假人员等。

(2) 外部招聘

应届毕业生的招聘，集中在每年的第一、四季度进行。

非应届人员的招聘和临时招聘，可根据用人需要，合理安排时间。

外部招聘需遵循及时、高质量和节俭的原则，合理选用招聘渠道。

第9条 初步筛选

人力资源部负责对收到的简历进行收集、整理，并初步筛选。

第10条 面试

(1) 面试分初试、复试或第三轮面试等多个环节，具体根据实际招聘岗位的需要而定。初试由人力资源部主持，复试由用人部门主持，第三轮面试一般需要有企业高层领导的参与。

(2) 人力资源部按照各岗位选拔的需要，合理安排应聘人员的面试工作。

第11条 做出录用决策

人力资源部配合各用人部门，对应聘者进行全面综合评价，并按照择优录用的原则做出决策。

第12条 背景调查

(1) 对于应届毕业生，在签订三方协议前，人力资源部应向其老师、同学等进行实地或电话调查。根据背景调查的情况，确定是否聘用。

(2) 非应届人员，在试用期内，人力资源部向其原工作单位进行调查了解。根据背景调查的情况，确定是否继续试用。

(3) 背景调查可根据岗位工作的实际需要进行。

第13条 体检

人力资源部通知通过面试的应聘者进行体检，体检合格，方可录用。

第4章 聘用程序

第14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：

填写《员工登记表》；

签订《劳动合同书》或《聘用协议书》；

调转人事档案及各类保险手续；

其他需要提供的资料。

(3) 人力资源部提前__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 15 条 试用期规定

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

(2) 试用期间，用人部门领导要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》，经直接主管、部门经理、人力资源部门和总经理审批合格后，正式录用。

第 5 章 附则

第 16 条 本规程解释权属企业人力资源部。

第 17 条 本规程自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

4.1.2 竞聘管理制度

制 度	竞聘管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为建立一套公开、公平的竞聘运作机制，更好地进行企业人力资源的优化配置，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>适用于本企业管理职位的竞聘工作。</p> <p>第 2 章 竞聘的程序</p> <p>第 3 条 企业成立竞聘工作小组，负责全面开展竞聘工作。</p> <p>第 4 条 竞聘工作小组将企业拟进行竞聘的具体岗位和职位数量进行整理和汇总，报经企业总经理审</p>					

批同意后，在企业范围内予以公布。

第 5 条 参与竞聘的人员，要填写《竞聘申请表》一式两份，经部门负责人签署意见后，在规定的时间内交到竞聘工作小组办公室。

第 6 条 参加竞聘的员工在提交竞聘申请的同时，还要提交一份入职以来的个人工作总结。其内容包括以下几方面：

- (1) 个人目前所在岗位、所承担的主要工作、从事工作项目中所担任的角色以及工作完成情况；
- (2) 平时的工作情况、取得的成绩、表现出的不足，以及工作中的经验和教训等；
- (3) 个人对竞聘岗位的认识，尤其是该项工作当前存在的问题、本人的改进建议等；
- (4) 其他需要说明的情况。

第 3 章 竞聘者评估

第 7 条 专业能力评估

竞聘工作小组成员考察竞聘人的专业知识及相关工作经历后，填写《专业能力评估表》。专业能力评估得分占竞聘评估总分的 30%。

第 8 条 综合素质评估

竞聘工作小组通过面试的方法，对竞聘者的个人能力和综合素质进行评估。面试安排如下。

(1) 竞聘者陈述

时间：3~5 分钟。

内容：对竞聘岗位的工作思路、工作计划及预期达到的目标等。

(2) 答辩

时间：10 分钟

面试官提问：人力资源部针对不同的岗位设置不同的问题，有针对性地考查竞聘者不同方面的能力。

(3) 面试评分

面试完毕后，面试小组成员对竞聘者进行评分，填写《竞聘人员面试评估表》。综合素质得分占竞聘者评估总分的 50%。

第 9 条 综合评价

竞聘工作小组参考竞聘者往年的考评记录，考核竞聘者的工作成绩、能力、态度等，对竞聘者进行综合评分。综合评价得分占竞聘者评估总分的 20%。

第 10 条 竞聘考评结束后，人力资源部汇总竞聘者的最后得分，然后根据竞聘者的实际得分择优选定上岗人员名单。经总经理批准后，人力资源部张榜公示名单。

<p>第 11 条 竞聘录用人选经竞聘工作小组报总经理审批后，到人力资源部办理相关手续。</p> <p>第 12 条 所有通过竞聘到达新岗位的员工都要进行新岗位试岗期考察，试岗期为 1~3 个月不等。</p> <p>第 13 条 试岗期满后，用人部门或上级领导应详细列出考核意见，并报人力资源部审核。</p> <p>第 14 条 人力资源部将试岗人员的《员工转正通知单》上报给企业总经理审批。</p> <p>第 4 章 附则</p> <p>第 15 条 竞聘工作必须保证在公平、公正、公开的原则下进行，任何单位和个人不得弄虚作假，严禁有违反竞聘工作规定的行为，一经发现将严格按照企业规定给予处分。</p> <p>第 16 条 本规程解释权属企业人力资源部。</p> <p>第 17 条 本制度自颁布之日起实施。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	

4.2 招聘管理操作工具

4.2.1 招聘计划表

1. 招聘计划表（一）

企业名称：			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							
人力资源部经理				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。

4.2.2 招聘成本表

填表人		填表日期	年 月 日	
人力成本	负责人	所花费时间(分)	成本(元)	
资料费用		办公费用		
行政管理费用		广告费用		
差旅费用		参展费用		
员工推荐奖金		其他费用		
合计				
备注				
人力资源部经理		财务部经理		总经理

填表说明：本表格用于核算招聘成本。

4.2.3 招聘报告表

编号：

日期： 年 月 日

应聘人数	____人	初试合格	____人	面试合格	____人
复试合格	____人	合格率	____%	招聘计划完成率	____%
费用预算	____元	实际支出	____元	节约/超支率	____%

预定时间	_____天	实际时间	_____天	提前/滞后率	_____%	
计划招聘方式				实际采用方式		
各职位应聘情况报告						
序号	招聘职位	应聘人数	初试合格	复试合格	甄选人数	到岗试用

说明：本表格由人力资源部负责填写，上报相关领导审批。

第 5 章 面试与录用管理

5.1 面试与录用制度设计

5.1.1 招聘笔试管理制度

制 度	招聘笔试管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为满足企业对人才的需求，规范企业招聘的笔试工作，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 原则</p> <p>(1) 公开、公平、竞争、择优原则。</p> <p>(2) 双向选择原则。</p> <p>第 3 条 适用范围</p> <p>适用于本企业各种招聘的笔试考核工作。</p> <p>第 2 章 笔试实施管理规定</p> <p>第 4 条 笔试准备</p>					

(1) 人力资源部及其他相关人员负责收集材料, 根据招聘岗位的特征和考核需要, 编制笔试试题。综合素质类测试题由人力资源部负责设计, 专业技术类试题由用人单位负责设计。

(2) 招聘笔试的负责人选及笔试的时间、地点均由人力资源部确定。

(3) 人力资源部负责打印试卷和准备其他相关考试用具。

(4) 人力资源部负责通知应聘人员前来参加笔试考核。

第 5 条 笔试内容

(1) 常识。

(2) 推理判断。

(3) 分析问题。

(4) 想象力。

(5) 领导力。

(6) 专业知识测试。

(7) 人力资源部与用人单位根据拟招聘岗位的不同, 共同协商决定笔试的内容。

第 6 条 笔试题型

(1) 单项、多项选择题。

(2) 简答题。

(3) 推理判断题。

(4) 写作题。

第 7 条 考场纪律

(1) 监考人员应提前 10 分钟到达考场, 做好考试的相关准备工作。

(2) 监考人员负责在考前将相关考试纪律告知应试人员。

(3) 应试人员进入考场, 除了携带必要的文具, 如钢笔、圆珠笔等外, 不得携带任何书籍、纸张等。

(4) 应试人员迟到 30 分钟后, 不得进入考场参加考试。

(5) 应试人员不得向监考人员询问涉及试题内容的问题, 若有试卷因字迹模糊或者试题错误等问题, 可以举手询问。

(6) 答题一律用蓝、黑色钢笔、中性笔或圆珠笔, 而且字迹要工整、清晰。

(7) 应试人员必须在规定的地方填写姓名, 并且保持卷面清洁。

(8) 应试人员进入考场即保持安静, 并且关闭所有的通信工具。

(9) 应试人员必须遵守考场纪律, 服从笔试负责人员的安排, 不准交头接耳。

(10) 笔试结束时间到后,应试人员不得继续答题,并将试卷整理好放于桌面,然后起立在监考人员的统一安排下有序地离开考场。

第 8 条 试卷评判要求

考试结束后,阅卷人员应秉持公平、公正、客观的态度进行试卷评判的工作。

第 3 章 附则

第 9 条 招聘笔试工作组织成员在招聘监考中,发现有与自己存在亲属关系的,应当回避,不得担任本次本场考试的监考工作人员。

第 10 条 加强试题的安全保密措施,对在考试与招聘工作中泄题、漏题或有相关舞弊行为的人员应从严处罚。

第 11 条 对违反招聘纪律的工作人员,应视情节轻重,给予调离工作岗位或相应的处分;对违反考场纪律的应聘人员,应取消其聘用资格。

第 12 条 本制度自发布之日起执行。

编制日期		审核日期		审核部门		修改日期	
------	--	------	--	------	--	------	--

5.1.2 面试与录用管理制度

制 度	面试与录用管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为规范本企业招聘面试与录用工作,提高面试质量,广纳贤才,特制定本制度。</p> <p>第 2 条 原则</p> <p>(1) 公平公正、平等竞争原则。</p> <p>(2) 择优录取原则。</p> <p>第 3 条 适用范围</p> <p>本制度适用于企业招聘的面试和录用工作。</p> <p>第 2 章 面试实施管理规定</p> <p>第 4 条 面试分工</p> <p>(1) 普通员工面试</p>					

人力资源部负责普通员工的初试，用人部门经理负责普通员工的复试。人力资源部经理和用人部门经理共同做出录用决策。

(2) 中层管理类岗位面试

人力资源部与用人部门经理负责中层管理类岗位的初试，总经理与人力资源部经理负责中层管理人员的复试，最终由总经理做出录用决策。

(3) 高级管理类岗位面试

人力资源部负责高层管理人员的初试，总经理负责高层管理人员的复试。

(4) 如有必要，企业可请外部专家参与中层管理人员和高层管理人员的面试选拔。

第5条 面试程序

(1) 初试

初试一般由人力资源部负责，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，测试的时间一般为15~20分钟。

(2) 复试

复试一般由用人部门负责人与人力资源部工作人员一同对应试者进行考察，测试的时间约为20~60分钟。

第6条 面试考官应具备的条件

(1) 掌握并灵活运用各种面试技巧。

(2) 具备相关专业知识。

(3) 态度良好，尊重每一位应试者。

(4) 客观、公平、公正地对每一位应试者做出评估。

(5) 了解企业的整体情况、各职能部门的主要职责、部门之间的协调关系和人事政策等。

(6) 明确拟招聘岗位的工作职责和岗位任职要求。

第7条 面试规范

(1) 面试地点的环境应安静、舒适，最好安排在单独的房间。

(2) 面试时，应尽量杜绝外界的干扰，包括电话、文件审批等事务。

第3章 录用管理规定

第8条 新员工上岗

(1) 人力资源部与用人部门对应聘人员进行综合评价，确定最终人选。

(2) 人力资源部负责通知新员工上岗时间。

(3) 新员工按时到人力资源部报到，并根据企业相关规定办理各项入职手续。入职手续包括：

填写《员工登记表》；

签订《劳动合同书》；

按要求提供学历证书、学位证书、身份证复印件及其他相关资料。

第9条 试用期规定

(1) 试用期间，用人部门负责安排好新员工的工作，并进行相应的工作指导，做好新员工考核记录。

(2) 在试用期，新员工享有试用期工资。

(3) 试用期计入员工工龄。

第10条 新员工一律享有相应的岗前培训，培训安排详见相应的培训管理规程。

第11条 正式录用

(1) 试用期满后，用人部门应对新员工的工作表现进行综合评价。试用期考核合格者，由人力资源部协同用人部门办理新员工转正手续。

(2) 工资定级事宜参见企业相关的《薪酬管理规定》。

第4章 附则

第12条 本制度由人力资源部负责制定。

第13条 本制度自发布之日起执行。

编制日期		审核日期		审核部门		修改日期	
------	--	------	--	------	--	------	--

5.2 面试与录用操作工具

5.2.1 面试登记表

姓名		性别	男 女	民族		贴照片处
籍贯		婚否		政治面貌		
出生日期	年 月 日	户籍地址				
身份证号码	家庭住址					
邮政编码		职称		外语水平		
毕业院校		专业		辅修专业		
学历	硕士及以上 本科 大专 高中及以下					
应聘岗位				期望薪酬		

联系方式	固定电话		手机		E-mail	
受教育情况						
起止时间	学校	担任职务	主修专业/课程	获得学位/证书		
工作经历						
起止时间	单位名称	职务	薪酬水平	证明人	联系方式	
主要家庭成员						
姓名	关系	工作单位	职务	住址	联系电话	
自我评价						
<p style="text-align: right;">签名：</p>						
注：请上信息均为必填内容，请如实填写。如有虚假，本企业概不录用。						

说明：本表格由应聘者填写，由人力资源部妥善保管。

5.2.2 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	语言表达能力如何					
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		
		解决问题的能力	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分 80 ~ 89分 70 ~ 79分 60 ~ 79分 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：本表格用于面试过程中，面试官对面试人员进行评价记录。

5.2.3 录用通知单

某公司录用通知单			
<p>_____先生/小姐：</p> <p>您应聘本公司_____职位，经面试合格，按公司相关规定给予录取。恭喜您成为本公司的一员。</p> <p>请于___月___日___时到公司报到。报到时请携带以下证件和物品。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 身份证及其复印件。 2. 毕业证书、学位证书及其复印件。 3. 本录用通知书。 4. 三张一寸的照片。 5. 其他_____ <p>本公司新员工的试用期为___个月，试用合格后转为正式员工。薪酬福利等事宜到公司后由人力资源部薪酬专员与您面谈。如有疑问，请按下面的联系方式联系我们。</p> <p>预祝您工作愉快！</p> <p>此致</p> <p style="text-align: center;">敬礼</p> <p style="text-align: right;">某公司人力资源部</p> <p style="text-align: right;">年 月 日</p>			
公司地点		联系电话	
乘车路线			

说明：本表格由人力资源部负责填写，并及时邮寄给被录用人员。

5.3 面试与录用试题设计

5.3.1 笔试试题设计

一、笔试试题的内容

招聘考核中的笔试，针对不同的招聘岗位，有不同的侧重点，如技术人员侧重于考察技术水平，文书工作者侧重于考察书面写作能力。一般说来，笔试主要包括如下表所示的五个

方面的内容。

笔试题目的内容

试题类型	简要描述
思想道德素质	思想道德素质是对应聘者思想觉悟方面的基本要求,主要包括政治思想水平、品德修养和工作态度三方面的内容
知识素质	知识素质主要是一些通用性的基础知识和担任某一职务所要求具备的专业知识
智力测试	智力测试主要测试应聘者的观察分析能力、记忆力、思维反应能力、想象力以及对于新知识的学习能力等
特殊能力测试	特殊能力一般是指岗位所需的技能,它主要检验应聘者对专业知识运用的程度
个性特征测试	个性特征测试主要是通过设计的心理测验试题或一些开放式的问题来考察求职者的个性特征,主要包括气质测试、人格测试等

二、笔试题目的设计原则

1. 目标明确

笔试题目的设计必须有明确的目标。不管是面试还是笔试,目标明确是考核应聘者是否能够胜任拟招聘岗位的基础,因此笔试题目的设计必须能够准确地反映拟招聘岗位的任职资格。

2. 题量、难度适中

为了让应聘者充分展示自己的能力和能力,招聘人员在设计笔试题目时,应该遵循题量和难度适中的原则。

3. 题型恰当

笔试的题型一般包括选择题、填空题、判断题、简答题、计算题、论述题和写作题等,按照试题的评分是否客观、答案是否唯一将这些试题分为主观题与客观题两大类。招聘人员在设计笔试题目的时候必须根据考核的目的,选择恰当的题型。

三、笔试题目的设计样例

招聘专员笔试题目样例

一、单项选择题

一般智力测试 1~5 题

1. 8、10、18、28、46 (B)

A . 84 B . 74 C . 85 D . 75

2. 243、81、27、(A) 3

A . 9 B . 18 C . 12 D . 1

3 . 小王在一次考试中得了 96 分，考题都是选择题，其中，答对一题得 4 分，不做或者做错一道题都得倒扣 2 分，请问：他做对了 (C) 题

A . 25 B . 27 C . 26 D . 24

4 . 下面一组词语中，有一个与其他四个不同类别的是 (C)

A . 地图 B . 指南 C . 传记 D . 电话黄页

5 . 因市场部业绩突出，年底得到一笔奖金，该部门共有 4 名员工：1 名经理、3 名员工，其中，经理的奖金是员工奖金的 2 倍，奖金共计 10 000 元，请问：员工的奖金总共是多少 (B)

A . 3 000 B . 6 000 C . 4 000 D . 2 000

专业知识测试 6~15 题

6 . 下面 (B) 不属于内部招聘的方法

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 .

8 . 人员招聘的直接目的是 (D)

A . 为企业做宣传 B . 招聘最优秀的人才

C . 为企业做人才储备 D . 招聘到企业所需要的人才

9 . 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

10 . 人才招聘会较适合于招聘 (D) 类型的人才

A . 高层管理者 B . 专业人才 C . 热门人才 D . 中下级人才

11 . 在应聘人数较多的情况下，为了节省时间达到筛选人员的目的，一般采用 (A) 的方法

A . 笔试 B . 面试 C . 评价中心 D . 心理测验

12 . 影响招聘效果的外部因素之一是 (C)

A . 企业的知名度 B . 企业文化 C . 外部劳动力市场供求状况 D . 企业的发展阶段

13 . 用人部门向人力资源部门提交人员申请需求表时，人力资源部门应该从以下哪个方面去审核其人员需求是否合理 (C)

- A. 人力资源成本预算的角度
- B. 所需人员学历的高低
- C. 部门工作任务的分配、人员配置的情况
- D. 申请对象的薪酬水平

14. 劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化,致使原劳动合同无法履行,经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议,由用人单位解除劳动合同的,需支付给员工经济补偿金(A)

- A. 根据劳动者在用人单位的工作年限,工作时间每满1年发给相当于1个月的工资
- B. 根据劳动者在用人单位的工作年限,工作时间每满1年发给相当于1个月50%的工资
- C. 根据劳动者在用人单位的工作年限,工作时间每满1年发给相当于1个月25%的工资
- D. 不需支付补偿金

15. 中华人民共和国劳动法中对试用期的规定:劳动合同期限在一年以上,两年以下的,试用期不得超过(C)日

- A. 15
- B. 30
- C. 60
- D. 6个月

二、多项选择题

主要用于考察专业知识的掌握程度

1. 根据人员来源渠道不同,招聘分为(AC)几种

- A. 内部招聘
- B. 员工推荐
- C. 外部招聘
- D. 猎头公司

2. 招聘的基本原则是(ABCD)

- A. 能级对应
- B. 因岗择人
- C. 公平公正
- D. 协调互补

3. 招聘工作的基础和前提是(AD)

- 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

4. 面试考官的人员一般由(ABC)组成

- A. 人力资源部员工
- B. 用人部门主管
- C. 独立评选人
- D. 高校教师

5. 编制笔试题目应遵循(ABCD)原则

- A. 区分度明显
- B. 信度高
- C. 效度大
- D. 实用性强

6. 按照面试官人数,面试可以分为(AB)几种

- A. 个人面试
- B. 集体面试
- C. 压力面试
- D. 行为描述性面

试

7. 工作分析信息的主要来源是 (A B C)

- A. 岗位任职者提供的信息 B. 工作分析人员到工作岗位的现场观察
C. 任职者直接领导提供的信息 D. 工作分析者根据相关信息得出的结论

8. 与外部招聘相比, 内部招聘的优点有 (B C)

- A. 为企业注入新鲜的血液, 吸收新观念 B. 员工能较快地适应新工作
C. 提高员工的忠诚度 D. 招聘成本较高

9. 人员甄选录用计划的内容主要包括 (A B C D)

- A. 录用人数 B. 录用标准 C. 录用对象 D. 录用费用预算

10. 劳动合同的主要内容有 (A B C D E)

- A. 劳动合同期限和工作内容 B. 劳动保护和劳动条件
C. 劳动报酬和劳动纪律 D. 劳动合同终止的条件
E. 违反劳动合同的责任

三、名词解释

1. 结构化面试
2. KPI 指标
3. 工作分析

测评要点: 专业基础知识

四、简答题

1. 招聘的主要渠道及各自的优缺点。
2. 简述招聘的流程。

测评要点: 专业基础知识

五、案例分析

招聘最适合的人才而不是最优秀的人是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部经理头疼的问题。

某民营企业,公司地址位于华北地区,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的效果?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。

测评要点：专业基础知识

5.3.2 面试试题设计

一、面试试题设计原则

1. 针对性原则

面试试题的针对性主要表现在两个方面，一是针对岗位需要的特殊性，二是针对应试者个体素质的特殊性。即：面试试题设计前要全面分析应聘者的资料，然后结合岗位的需要，设计出既适合岗位要求又能切实测查出应聘者个体能力素质的考题。

2. 灵活性原则

灵活性原则要求在试题设计的过程中，题目的形式和内容保持适度的灵活性，让应聘者充分展示自己的能力。

3. 延伸性原则

延伸性原则要求面试试题在内容设计上，尽可能采用开发类题目，从而给应聘者思维展开的空间和时间，从而有助于面试人员更好地了解应聘者的能力。

二、笔试试题设计样例

管理能力面试试题样例

（一）领导与指挥能力

1. 工作中您发现上级的管理方式有些不妥，而您又有更好的方法，这时您如何去做？
2. 在您以往的工作中是如何去约束下属、调动他们积极性的？
3. 假如您是足球队队长，在一场重要比赛前夕，队中有两名主力队员发生了摩擦，这时您如何去协调和处理？

（二）计划与控制能力

1. 说说您是如何准备这次面试的？
2. 举个例子来说明一下您曾经做过的一个成功计划及实施过程。
3. 工作中您发现自己的实施结果与事先计划出现较大的偏差时，您将如何去行动？
4. 说说您对下属布置的任务在时间方面是如何要求的？

（三）分析决策能力

1. 在以往的学习或工作过程中做出的最有意义的决定是什么？为何做出那样的决定？

2. 假如另一部门的某位员工经常来打扰你们下属员工的工作, 您有哪些办法解决这个问题? 您会选择哪个办法? 为什么?

(四) 授权与激励

1. 您是某业务部门的领导, 由于某种原因, 近几个月来公司的业务量连续下滑, 部门员工的士气也越来越低, 这时您会采取哪些措施?

2. 最多的时候您管理多少个下属? 您是如何与他们沟通的?

(五) 灵活应变能力

1. 如果我们公司的竞争对手也决定录用您, 您将做出如何抉择?

2. 当您接到一个重要客户的电话, 说要与总经理商谈要事, 而此时您联系不到他, 您将如何给客户答复?

3. 请描述一个较为典型的事例: 在工作或者学习过程中遇到的两难选择, 最后您是如何解决的。

5.3.3 结构化面试试题设计

一、结构化面试试题的测评要素

某企业结构化面试试题的测评要素

测评要素		相关说明
一般能力	逻辑思维能力	通过综合分析和判断推理, 抽象概括事物本质特征及变化规律的能力
	语言表达能力	流畅地表达自己的思想、观点, 以及说服、动员和解释、叙述的能力
领导能力	计划决策能力	对重要问题进行及时有效的分析, 做出决策, 制订计划的能力
	组织协调能力	优化资源配置, 激励和协调团队工作, 从而实现组织目标的能力
	创新能力	发现新问题、产生新思路、提出新观点和找出新办法的能力
	人际沟通能力	通过情感、态度、思想、观点的交流, 建立良好协作关系的能力
	应变能力	面对意外事件, 能够迅速找到合适的方法, 使问题得以妥善解决的能力
个性特征		具有气质风度、情绪稳定性、自我认知、兴趣爱好等个性特征

二、结构化面试试题样例

某企业的结构化面试试题样例

被考核人	应聘职位	
面试阶段	面试试题示例	记录或评语

导入阶段	简单寒暄	你是某某大学毕业的吧(简单与面试者聊聊他毕业的大学)		
	观或听	衣着整齐度;精神面貌;坐、立、行等动作和手势语等		
正式面试阶段	语言表达 能力	请用3~5分钟的时间介绍一下自己		
	应变能力	当企业的一位重要客户与您谈判时,提出了对企业较为苛刻的要求,您将如何处理		
	兴趣爱好	您工作之余有哪些兴趣爱好		
	承压能力	谈谈您的工作、生活或求学经历中出现的挫折,并说说您是如何克服的		
	责任感与 归属意识	您的下属未按期完成您所布置给他的任务,如果您的上级责怪下来,您认为这是谁的责任,为什么		
结束阶段		您对企业或者工作还有什么需要了解的吗		
日期	年 月 日	评价人		

第6章 培训管理

6.1 培训管理制度设计

6.1.1 新进人员培训管理制度

制 度	新进人员培训管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1章 总则</p> <p>第1条 新进人员培训的宗旨是使新进人员了解企业的概况和规章制度,能更快地胜任新工作。</p> <p>第2条 每位新进入企业的员工必须参加企业的入职培训,接受熟悉企业整体情况的培训和部门基本</p>					

技能训练，从而了解企业的文化和价值观及企业的整体运作，了解本部门职责、工作程序及方法，从而使新员工尽快适应工作环境。

第 3 条 新进人员培训包括新员工岗前培训、在职员工调岗培训，还包括复职人员、临时职工和兼职人员的培训。

第 2 章 培训计划

第 4 条 入职培训应按人力资源部门的招聘计划和新员工入职情况来制定。

第 5 条 凡新进人员必须接受 7~10 天（至少 7 天）的岗位培训。

第 6 条 岗前培训需要帮助新进人员介绍以下三个方面的内容

- (1) 解说《员工手册》。
- (2) 说明工作岗位职责、要求，安排并介绍培训期间的指导人员。
- (3) 参观各部门，了解各部门情况，介绍负责人和同事。

第 7 条 岗前培训的内容应该包括以下五大方面

- (1) 企业的发展历史及现状。
- (2) 企业当前的业务、具体工作流程。
- (3) 企业的组织机构及部门职责。
- (4) 企业的经营理念、企业文化、规章制度及一些约定俗成的内容。
- (5) 工作岗位介绍、业务知识及技能技巧培训。

第 8 条 按企业发展状况、工作环境及程序，新员工的岗前培训分为企业整体培训、部门工作引导和实地培训三个阶段。

第 9 条 整体培训最重要的是传授各种知识，并使新员工重点了解下列五大内容

- (1) 企业状况：发展历史、经营现状、经营项目、生产经营目的、历史使命及行业地位。
- (2) 企业组织机构，各部门的工作职责、业务范围。
- (3) 产品的性能、包装及价格，产品销售情况，市场上同类产品信息及其生产厂家的情况。
- (4) 新员工未来的工作岗位要求及特征，与其他部门互相配合的事项。
- (5) 企业规章制度、纪律、道德规范及礼仪规范要求。

第 10 条 接受整体培训后，应对受训新员工的优势、劣势做出评价，提供给该员工未来的技术技能培训、实地培训的负责人，以便他们针对各个员工的弱点开展有侧重的培训。

第 11 条 部门工作引导重点在于让新员工学习未来实际工作需要的技能，应在以下五方面加强新员工培训

(1) 工作态度与服务理念。

(2) 掌握未来工作的岗位职责及具体内容，每天的例行工作和其他相关工作。

(3) 未来工作可能会用到的工作方法、时间管理技巧及人际关系沟通技巧等。

(4) 与其他同事的协调、配合能力及团队协作精神。

(5) 介绍与本部门工作相关的部门成员、该部门的主要职能、本部门与该部门在工作上的合作事项及未来部门间的工作配合要求等。

第 12 条 实地培训即为在实习期，让新员工在一位资深员工的指导下开始承担工作。指导人员仅在一旁示范和协助，尽量让新员工自己去操作练习，待新员工完成后再告之其应改进的地方。这种培训方式有利于加深印象、加快进步的速度。

第 13 条 分支机构的培训可与实地培训有机结合进行。

第 14 条 部门培训的负责人必须是新员工未来的主管和实地培训的负责人，必须具有丰富的工作经验和规范的技术水准。

第 15 条 实地培训的指导人员应本着负责的态度，将新员工录用后的绩效与部门绩效挂钩。为提高实地培训指导人员的积极性和责任心，企业根据具体情况给予担任人员一定的奖励。

第 16 条 对调岗人员、复职人员、临时职工、兼职人员的培训，包括工作岗位职责、职业精神、信念、规章守则、职业操守教育和励志类教育等培训。应侧重于工作岗位职责方面的培训，使其适当了解企业组织概况、经营方针以及有关的人事管理规定等相关内容。

第 17 条 凡指定需要接受培训的人员，除有特殊情况经审核被给予准假或免训者外，一律不准不参加培训。

第 3 章 培训实施

第 18 条 培训计划编制和组织实施由人力资源部门和培训部门全权负责。企业主要领导须参与新员工入职培训，并负责部分内容的培训工作。企业全体员工尤其是相关部门的骨干都有责任协助新员工的入职培训工作。

第 19 条 关于入职培训时间的规定

(1) 入职培训的整个过程一般要持续三个月，可根据实际情况做适当延长或缩短。

(2) 集中培训的时间应安排合理，提前计划并告知相关部门负责人及受训人员。

(3) 实地培训时间应与企业的作息时间一致。

(4) 参观培训的时间视具体情况而定，确定后应提前一天告知人力资源部或后勤部门。

第 20 条 关于培训方法的规定

(1) 理论知识培训主要采取集中授课、普通讲座的方式。

(2) 专业技能培训采取实地培训的方式，到实习工厂、车间、部门实际操作和练习。

(3) 企业认知培训可采取实地参观的方式，受训员工根据讲师和培训组织者的安排实地参观考察，并在参观后提交《参观感想》或《参观报告》。

(4) 在入职培训过程中，尽量让新员工多接触工作中的实践知识，多提供参考资料和视听教材，多提供动手操作的机会。受训员工要将培训的感想和认识做出记录，提高他们的观察、记录和公文写作能力。

第 21 条 关于培训内容的规定。

(1) 对企业的组织机构设置、生产经营管理系统要重点介绍。

(2) 对各部门的职责、权利、工作内容等要做详细介绍。

(3) 要对企业的政策、法规及规章制度进行仔细说明，包括以下具体内容：发薪方法及日期，晋升制度，休假及请假规定，员工福利制度，作息时间及轮班制度，迟到、早退、旷工处分办法，劳动合同协议，聘用、解雇规定，在职员工行为准则等。

(4) 要保证新员工清楚地掌握了工作性质、责任，真正掌握了业务知识。

(5) 要对新员工的责任心、效率、效能意识重点加强培训。

(6) 要训练新员工的礼仪修养，养成礼貌待人的良好习惯。

(7) 要让刚毕业的新员工意识到校园生活与企业生活的差别，认识到自己的责任。

(8) 要培养新员工尊重知识、尊重时间、严肃认真的工作态度。

(9) 注意培养新员工的团队合作精神和集体利益优先的意识。

第 22 条 为了让新员工从多个角度了解企业的职能部门，在入职培训期间，可把新员工安排到不同的部门去实习，考察其能力和能适应的部门，并为员工正式定岗提供依据。

第 23 条 结合工作性质和工作环境，对新员工提供必要的生产安全指导培训。其应达到的目标包括：

(1) 新员工对自己的福利及生命安全放心，从而能安心工作；

(2) 建立了安全生产和善意合作的基础；

(3) 可以防止在工作程序上的浪费，避免发生意外事件；

(4) 可减少因员工受伤补偿的费用和医疗服务费用的支出；

(5) 有利于企业建立良好的信誉。

第 24 条 安全培训还包括企业商业秘密、信息安全保密培训。在入职培训过程中，对新员工要灌输保守企业机密的意识，并把《企业商业秘密保密协议》作为《劳动合同》的附件同新员工签订。

第 4 章 培训评估

第 25 条 每开展一项培训项目，应及时检查新员工的培训效果，由培训指导员或讲师负责。检查方法包括测试、现场操作等。

第 26 条 培训讲师于培训结束后一周内，评定出新员工的测试成绩，并登记在《新员工入职培训测试成绩表》上。培训测试成绩作为新员工试用期考核及正式录用的参考依据。

第 27 条 因故未能参加测试者，事后一律补考，否则不予以转正。

第 28 条 每项培训结束后，培训部根据实际需要开展新员工培训意见调查，要求学员填写《新员工入职培训调查表》与测试试卷一并收回，作为培训效果评估的参考依据。

第 29 条 人力资源部应定期调查新员工入职培训的效果，分发调查表，由用人单位主管或相关人员填写后收回，作为评估长期效果的参考依据。

第 30 条 将以上评估的内容及结果形成书面的报告，呈报用人单位主管、人力资源部经理及相关企业领导，作为新员工录用转正的参考依据。

第 5 章 培训档案管理

第 31 条 自新员工进入企业后，人力资源部专员应为每一位新员工建立相应的培训档案，记录每一次受训人员的具体情况和培训效果。

第 32 条 将每次开展的培训用录像记录存档，并将与培训相关的资料存档，建立培训工作档案，其内容包括新员工培训需求分析、新员工培训计划、新员工培训方案、实施过程、效果评估和考核记录等方面的内容。

第 33 条 建立新员工培训讲师档案，这有利于日后选择培训讲师。培训讲师档案主要包括培训讲师姓名、基本简历、培训经验和培训业绩等方面的内容。

第 6 章 附则

第 34 条 新员工入职培训所花的费用由培训项目负责人申请，报财务经理和总经理审核。在培训结束后凭各种财务凭证到财务部报销，多退少补。

第 35 条 本制度呈报总经理审批后颁布实施。其中未尽事宜，可随时进行修改和增补，并呈报总经理审核批准后生效。

第 36 条 本制度由人力资源部监督执行，最终解释权归人力资源部。

编制日期		审核日期		审核部门		修改日期	
------	--	------	--	------	--	------	--

6.1.2 在职人员培训管理制度

制	在职人员培训管理制度	受控状态	
---	------------	------	--

度				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为有效开发员工潜在能力，提高人力资源的利用效率，使员工最大程度地掌握完成本岗位工作所需的专业知识，促进员工自身的职业发展，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 凡本企业所属在职人员培训及相关事项均按本制度办理。</p> <p>第 2 章 在职培训管理规定</p> <p>第 3 条 在职培训的内容</p> <p>在职培训从总体上来讲包括高层管理人员的培训，中、基层管理人员的培训和职能层人员的培训。</p> <p>第 4 条 在职培训政策</p> <p>(1) 在职培训由人力资源部协同各部门共同进行规划与执行。</p> <p>(2) 高层管理人员每年度参加的培训应不少于 100 课时，中、基层管理人员每年度参加的培训应不少于 120 课时，职能层人员每年度参加的培训应不少于 80 课时。</p> <p>(3) 部门或人力资源部门的年度培训需求和计划的制订必须按照员工需求计划进行，部门的年度培训需求和计划必须上报人力资源部审核备案。</p> <p>第 5 条 培训计划的制订</p> <p>应考虑到高层管理人员，中、基层管理人员和职能层人员及新员工的差异。</p> <p>第 6 条 培训目标的确定</p> <p>在职培训的目标是培养员工对企业的信任感和归属感，改善员工的工作态度，训练员工的工作方法，提高员工的工作能力和综合素质及企业的竞争力</p> <p>第 7 条 培训地点的选择</p> <p>(1) 内部培训地点</p> <p>采用普通授课、研讨、多媒体及录像教学的方式，培训地点可以是企业内部会议室，也可以是离企业较近的培训场所。若采用工作指导的方式，培训地点就是技术人员及操作人员的工作岗位。</p> <p>(2) 外部培训地点</p> <p>若采用认证培训的方式，培训地点则是专业培训机构的培训场地和培训教室。</p> <p>第 8 条 培训讲师的选择</p> <p>(1) 根据培训内容来选择</p> <p>专业培训，需由经验丰富的专业人员、技术总监和相应领域的专家来担任培训讲师。</p>					

公共课和普通励志类培训，可由人力资源经理、培训机构的专职培训讲师来担任。

(2) 根据培训讲师素质来选择

培训讲师，需由相关领域的专家或企业的专业人员来担当。

培训讲师的资历也很重要，需要熟悉所讲的技术内容，具有丰富的教学经验，才能更好地传授知识。

第 9 条 企业人力资源部和各部门于上一年度结束前提出在职培训计划并报总经理批准，下一年度的在职培训原则上按此计划严格执行。

第 10 条 凡参加在职培训的员工应由该部门将名单报至人力资源部，由企业人力资源部进行资格审查和核准；临时决定的在职培训项目，必须经部门经理、人力资源经理和总经理审批。

第 11 条 经过审批的在职培训计划，由人力资源部组织实施。人力资源部负责参加培训员工的考勤、考核等工作。

第 12 条 在职培训结束后，人力资源部将在职培训的组织落实情况进行反馈并对其结果进行评估。

第 13 条 人力资源部审核参加培训员工的培训记录并对其进行归档。

第 3 章 高层管理人员的培训

第 14 条 高层管理人员是指对企业战略决策有重要影响的人员，包括总经理、副总经理和高层的技术管理人员。

第 15 条 高层管理人员的培训目标

通过培训使高层管理人员掌握企业内外部经营环境的变化、行业发展趋势和竞争重点以及进行相对科学和理性决策的程序与方法提高思维、决定和领导等各方面的能力，以确保其正确地对企业进行战略决策和规划。

第 16 条 高层管理人员的培训方式

高层经营管理人员的主要培训方式为：MBA 学习、参加高等院校举办的各类高层经理研修班和海内外参观点考察，高层技术管理人员尤其要经常参加一些与本行业相关的前沿性的技术交流培训，还要参加高等院校举办的同本企业技术发展方向相关的高级技术研讨班。

第 17 条 高层管理人员的培训内容

(1) 高层管理人员的岗位技能的培训内容重点为：系统的管理理论和技能，如管理学、领导科学与艺术、企业经营战略和市场营销等。

(2) 高层技术管理人员的培训重点为：了解本行业或相关行业的技术发展趋势及适合本企业发展的技术方向。

第 4 章 中、基层管理人员的培训

第 18 条 中、基层管理人员是指企业各级部门的负责人。

第 19 条 中、基层管理人员的培训目标是：通过培训使中、基层管理人员提高综合的管理素质，改善管理工作的绩效及为企业培养高层经理的后备力量。

第 20 条 中、基层管理人员的培训方式包括短期管理专题培训班、对企业经营管理问题进行内部研讨等方式。对素质较高和有培养前途的中、基层管理人员可以对其进行管理岗位的轮流任职培训及参加高等院校的管理培训或 MBA 学习。

第 21 条 中、基层管理人员培训的重点为：管理的基本知识和技能、本职业务知识技能、工作方法的改进、对下级的管理和培养能力以及领导艺术等。

第 5 章 职能层人员的培训

第 22 条 职能层人员是指按照企业的战略及本部门的工作要求实现本职工作的中、基层员工，包括技术人员、商务营销人员和各类职能人员。

第 23 条 职能层人员的培训目标

(1) 技术人员：通过培训，掌握本职工作所必需的基本知识、新知识和新技术，提高技术水平。

(2) 商务营销人员：通过培训，提高业务水平；培养通晓商务理论知识、谈判技能和商务合同及流程的商务人员；培养通晓营销战略和营销技能的市场营销人员；培养精通产品知识与销售技巧的销售人员。

第 6 章 附则

第 24 条 在职培训所花的费用由培训项目负责人申请，报财务经理和总经理审核。培训结束后凭各种财务凭证到财务部报销，多退少补。

第 25 条 本制度提交总经理审批后颁布实施。

第 26 条 本制度未尽事宜，可随时增补，并提交总经理审批后生效。

第 27 条 本制度由人力资源部监督执行，最终解释权归人力资源部。

编制日期		审核日期		审核部门		修改日期	
------	--	------	--	------	--	------	--

6.1.3 外派人员培训管理制度

制 度	外派人员培训管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的。为了使本企业的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，满足本					

企业现实业务和未来发展需求，特制定本制度。

第 2 条 因为工作性质需要或晋升后任职新工作的需要，个人或部门推荐人员提出申请报送人力资源部审议，呈总经理审批后可参加外派培训，并依人力资源部及财务部管理制度办理外派培训手续。

第 2 章 外派培训管理规定

第 3 条 外派培训人员的资格

(1) 参加外派学习的人员应首先满足外派项目对人员学历、能力等方面的要求。

(2) 如无特殊批准，满足参加外派学习资格的人员应为已在本企业工作一年以上、年度考核优秀、有意愿在本企业长期工作的员工。

第 4 条 外派培训的内容

外派培训的内容包括由政府法令规定或由政府单位主办及核定的技术职业资格评定方面的培训本企业必需的特殊专业知识或技能培训、海内外参观和交流考察、MBA (EMBA) 进修培训、中高层经理的硕士或博士的学历培训等。

第 5 条 本企业人力资源部和各部门于上一年度末提出外派培训计划并报总经理批准，下一年度的外派培训原则上按此计划严格执行。

第 6 条 参加外派培训的员工应填写《员工培训申请表》，由人力资源部进行资格审查和核准；临时决定的外派项目，申请人须首先填写《外派培训申请表》，并经部门经理、人力资源经理和总经理审批后报人力资源部备案。

第 7 条 企业统一支付每人平均外派培训费用 5 000 元以上的培训，受训员工应与企业签订《培训协议》，双方签字后作为《劳动合同》的附件执行。《培训协议》一式两份，受训员工和企业各执一份。工资待遇按协议规定执行。

第 8 条 对无需签订培训合同的外派培训人员，培训期间应视其正常上班，薪金发放标准按本企业相关薪金制度执行。

第 9 条 取得学历的培训，培训费用由员工先行支付。受训员工取得学位后，凭学位证书、毕业论文、学费发票可获得一定比例的学费报销，并为企业服务满一定期限(具体如下表所示)。未满足服务期限约定的，需支付违约金，违约金计算方式是：未满足期限的比例 × 报销金额 × 3。

学历培训报销一览表

取得学历学位	报销学费比例	服务期限
学士	60%	2 年
硕士	80%	3 年

博士	100%	约定					
<p>第 10 条 参加外派培训的人员返回后,应于上班后五日内将培训教材、书籍、学习笔记、培训记录和资格证书等有关资料送交人力资源部审核,部分材料由人力资源部归档保管,其受训成绩也应当登记到《员工培训记录表》。如培训项目为海内外参观和考察,须提交《参观考察报告书》给人力资源部,供考核之用。</p> <p>第 11 条 参加外派培训的人员返回后,应提交参训报告,并将所学知识整理成册,有选择的列为培训教材,并担任相关讲座的讲师,将培训所学的知识、技能传授给相关人员。</p> <p>第 12 条 外派培训人员的费用须在返回后七个工作日内经本部门经理和主管副总批准、人力资源部和相关主管报销的部门审核后,办理报销手续。</p> <p>第 13 条 差旅费报销时,应先送人力资源部确定受训资料是否全部送回。人力资源部经过核查后,要在报销单据上注明,如未经人力资源部确认,财务部不予报销办理。</p> <p>第 14 条 取得学历的培训,一般于业务时间去学习,培训费用由员工先行支付。受训员工取得学位后,凭学位证书、毕业论文、学费发票可获得一定比例的学费报销,并为企业服务满一定期限。</p> <p>第 3 章 附则</p> <p>第 15 条 本制度呈报总经理审核批准后颁布实施。</p> <p>第 16 条 本制度中未尽事宜,可随时进行修改和增补,并呈报总经理审核批准后生效。</p>							
编制日期		审核日期		审核部门		修改日期	

6.2 培训管理操作工具

6.2.1 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	全部是	部分是	很少	从来没有	

组织策划	能为自己和别人建立计划,合理组织和利用各种资源			
领导才能	使人接受你的思想,有效地指导群体和个人完成任务			
团队建设	挑选伙伴,并使其发挥潜力的判断能力			
目标计划	用相互参与的方式与伙伴确定目标的能力			
时间管理	决定优先考虑的事情及活动日程的能力			
营销能力	使用合适的人际模式和交往方法来赢得顾客接受自己的想法和产品的能力			
情商教育	学习控制自己的情绪、调节他人的情绪的能力			
财务管理	懂得基本财务术语并具备把它们与日常活动联系起来的能力			
倾听能力	善于同别人交流的理解能力			
有效沟通	有效地向个人或群体表达思想和任务的能力 (包括口头语言和肢体语言等)			
您其他的培训需求(请在选择的编号上打“ ”,可多选)				
1. 主管心态 2. 效率创新 3. 质量管理 4. 主管职责 5. 授权技巧 6. 苦衷处理 7. 压力处理 8. 冲突化解 9. 管理原则 10. 员工招聘 11. 规章执行 12. 业绩评估 13. 安全管理 14. 过程控制 15. 法律基础 16. 成本控制 17. 员工激励 18. 劳资关系 19. 领导艺术 20. 职业发展				
您其他的培训需求(请填写)				
需求分析				

填写说明:

1. 重要程度是指您认为此项内容的重要性(程度分值:1分——不重要,2分——一般,3分——重要,4分——十分重要);

2. 熟练程度是指您对此项内容是否熟练掌握(程度分值:1分——不熟悉,2分——一般,3分——良好,4分——精通);

3. 培训程度是指您认为您的此项内容是否需要培训(程度分值:1分——不需要,2分——可有可无,3分——需要但不迫切,4分——迫切需要);

	学员差旅费			
	学员餐费			
	场地费			
	其他费用			
合计				
本部门经理签字： 年 月 日	人力资源部经理签字： 年 月 日	财务部经理签字： 年 月 日	总经理签字： 年 月 日	

填表说明：

1. 请填写有效费用，经费预算费用不能细分的可只写合计金额；
2. 本表必须经申请人所在部门经理、人力资源部经理、财务部经理和总经理审批。

6.2.5 培训效果调查表

编号：

培训时间： 年 月 日

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，培训主题联系是否紧密，层次是否清晰	5	4	3	2	1
您对课程准备的充分程度的评价	准备是否充分，对课程是否熟悉，是否具有系统性、条理性	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，对参加培训人员是否有积极影响	5	4	3	2	1
您对讲师的语言表达能力的评价	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	内容与主题的关联性，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
您对课程实用性的评价	对实际工作有无指导作用	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						
您对培训的意见和建议						
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						

填写说明：

1. 请在最接近您看法的分值前划“ ”，并认真填写自主意见；
2. 填写完成后请交予人力资源部。

6.2.6 培训成绩考核表

编号：

制表时间： 年 月 日

员工姓名		部门				
职位		入职时间				
培训名称		培训时间				
客观试题考试成绩						
培训课程		分数	掌握程度	评卷人		
合计						

主观试题答题情况				
培训态度与学习情况				
培训总结情况				
培训效果评测				
综合得分				
考核意见				
考核人		人力资源部经理		总经理

填表说明：

1. 不可量化指标由考核人按照学员表现综合评价并打分，总分 100 分，培训态度与学习情况、培训总结情况单项最高分值为 30 分，培训效果评测最高分值为 40 分；

2. 考核完毕后，考核负责人签字后，报人力资源部经理和总经理审核签字。

6.2.7 培训效果评估表

编号：

日期： 年 月 日

评估对象	评估指标	评估结果	总体评价	
时间安排	时间总体安排情况			
	课程时间长短			
讲师配备	讲师的专业知识			
	课堂气氛和吸引力			
	理论联系实际情况			
	问题回答情况			
课程设计	课程难易程度			
	课程针对性			
	课程实用性			
组织管理	组织计划工作			
	现场执行情况			
培训后大部分学员认为 个人能力	有很大提高	有一些提高	只有很小一点提高	没有提高
	人	人	人	人
	占 %	占 %	占 %	占 %

培训需要改进的地方	
员工还需要哪些培训	
综合评价	
备注	

制表人：

人力资源部经理：

总经理：

填表说明：

1. 本表根据培训效果调查表的调查结果汇总制成，评估结果和总体评价采用大多数人的观点，用简要文字叙述；
2. 评估结果和总体评价采用大多数人的观点，用简要文字叙述；
3. 《培训效果评估表》制成后报人力资源部经理和总经理审核。

第 7 章 绩效管理

7.1 绩效管理制度设计

7.1.1 基层人员绩效考核制度

制 度	基层人员绩效考核制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>通过对员工的工作业绩、工作能力及工作态度进行客观、公正的评价，促使员工不断改善工作绩效，提高自身能力，从而提高企业的整体运行效率。</p> <p>第 2 条 适用对象</p> <p>本制度适用于从事非领导岗位的基层员工，但考评期内累计不到岗超过三个月（包括请假与其他原因缺岗）的员工不参与年度考核。</p> <p>第 3 条 考核原则</p>					

(1) 公平公开原则

人事考评标准、考评程序和考评责任都应当有明确的规定且对企业内部全体员工公开。

(2) 定期化与制度化

绩效考核既是对员工工作情况的过去和现在的考察，也是对他们未来工作行为进行预测，将员工绩效考核定期化、制度化，有助于全面了解员工潜能，及时发现组织中的问题，从而促进企业的发展。

(3) 量化与定性相结合定性

班组长考核指标分为定性化与量化两种，并分别赋予不同的权重。

(4) 沟通与反馈

考核评价结束后，人力资源部或各部门负责人应及时与被考核者进行沟通，将考评结果告知被考核者。

第4条 考核实施部门

人力资源部门组织并指导员工的考核实施工作，按照企业要求各部门负责人对员工进行评估。

第2章 绩效考核内容

第5条 工作成绩。主要考核员工实际完成的工作成果包括工作质量、工作数量、工作效益等。不同的工作岗位，其考核的重点是有所不同的。开发类重点考评项目进度与质量，营销类重点考评销售额及市场潜力，事务类则重点考评日常工作的数量和质量等。

第6条 工作能力。根据本人实际完成的工作成果及各方面的综合素质来评价本人的工作技能、水平。如专业知识掌握程度、业务能力、创新能力等。

第7条 工作态度。主要是对员工平时的工作表现予以评价，包括协调性、主动性、责任感等。

第3章 绩效考核实施

第8条 考核频率

根据企业经营的需要，将对基层员工的考核分为月度考核、季度考核、年度考核三种。

(1) 根据岗位的需要，分别对员工实施月度考核或季度考核，其实施时间分别是下一个月的x~x日、下一个季度的x~x日。

(2) 所有员工都应接受企业对其实施的年度考核，考核实施时间一般为下一年度的x~x日。

第9条 设定考核指标及评价标准

根据前期制订的绩效计划及职位说明书等文件，分别制定各岗位的考核指标、评价标准及考核项的分值等内容。

第10条 考核实施

(1) 考核者依据制定的考核指标和评价标准，对被考核者的工作业绩、工作能力、工作态度等方面进行评估，并根据考核结果确定其表现等级。

(2) 绩效考核者要熟悉绩效考核流程及考核制度,熟练使用相关考核工具,做到与被考核者的及时沟通与反馈,客观公正的完成考评工作。

第 11 条 其他说明

(1) 有下列事迹之一者,根据其事由、动机、影响程度报请升级、记大功、记功、嘉奖、晋级及奖励,并记入考绩记录。

对本企业业务或技术上有特殊贡献,并经采用而获显著绩效者。

遇有特殊危急事故,冒险抢救,保全本企业重大利益者。

对有危害本企业产品或设备的意图,能防患于未然,并妥为防护消灭,因而避免损害者。

(2) 有下列行为之一者,视其情节轻重程度,报请免职、记大过、记过、申诫、降级等处罚,并记入考绩记录。

行为不检、屡教不改或破坏纪律情节重大者。

遇特殊危急事变,畏难逃避或救护失时,导致本企业或公众蒙受重大损害者。

对可预见的灾害疏于觉察或临时急救措施失当,导致本企业遭受不必要的损害者。

觉察到对本企业的重大危害,因徇私不顾或隐匿不报,因而怠误时机致本企业遭受损害者。

第 4 章 绩效考核面谈

第 12 条 绩效面谈应由被考核者的直接上级与被考核者单独进行,人力资源部工作人员根据需要可选择地参与。

第 13 条 如果被考核者认为考核结果不公正与考核者沟通无效,并确有证据证明的情况下可以启动考核结果申诉程序。考核结果申诉一般有两个途径:一是越级向考核者上级反映情况;二是通过人力资源部反映。人力资源部在接到员工考核申诉后的×个工作日内给予解决。

第 5 章 考核结果划分

第 14 条 根据员工的考核结果,将其划分为如下表所示的 5 个等级。

考核结果等级划分

等级	考核得分	说明
A-优秀	90 ~ 100	各项工作完成出色,成绩显著
B-良	80 ~ 89	积极主动地完成各项工作,并取得较好的成效
C-好	70 ~ 79	能较好地履行工作职责,完成本职工作
D-合格	60 ~ 69	能完成本职工作
E-待改进	60 分以下	不能完成本职工作或工作表现较差

第 6 章 考核用途					
第 15 条 了解员工对组织的业绩贡献。					
第 16 条 为员工的薪酬决策提供依据。					
第 17 条 了解员工和部门对培训的需求。					
第 18 条 为员工的晋升、降职、轮岗等提供依据。					
第 7 章 附则					
第 19 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 20 条 本制度自 × × × × 年 × × 月 × × 日起执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.1.2 中高层人员绩效考核制度

制 度	中高层人员绩效考核制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为全面客观地考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。</p> <p>第 2 条 适用对象</p> <p>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。</p> <p>第 2 章 考核实施主体</p> <p>此次绩效考核工作由总经理负责统一领导，人力资源部组织其具体实施工作，相关人员给予配合和支持。在考核工作中其各自的职责如下所示。</p> <p>第 3 条 企业高层人员职责</p> <p>(1) 审核企业的绩效考核实施办法</p> <p>(2) 对下属的工作绩效与工作能力进行考核</p> <p>(3) 审定企业各部门经理年度考核结果</p> <p>(4) 对考核工作中的重大事项进行协调</p>					

第4条 各部门经理职责

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 人力资源部职责

- (1) 制定企业绩效考核实施制度
- (2) 对相关人员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) 对部门经理的考核, 根据实际工作的需要, 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) 对高层管理人员的考核

财务指标, 是指企业年度经营计划确定的当年度通过改善活动实施而需达到的各类量化的财务指标, 如销售收入、利润、财务费用、制造费用等。

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, 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, 是反映企业内部管理状况的指标, 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) 对中层领导人员考核

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%), 主要是对其合作性、服务性等方面进行考核。

下属考评(占20%), 主要是对其管理方面做出评价, 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

根据员工的考核结果，将其划分为如下表所示的五个等级。

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，员工较为团结、融洽，基本能完成企业下达的各项工作任务 and 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，对企业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 绩效考核结果运用

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股权激励、薪资调整、职位调整、能力提升计划等方面。

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。

编制日期		审核日期		审核部门		修改日期	
------	--	------	--	------	--	------	--

7.2 绩效管理操作工具

7.2.1 行政部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	1. 费用预算达成率
	2. 固定资产流失率（行政方面）
内部运营类	1. 部门工作计划完成率
	2. 办公用品采购及时率
	3. 办公用品发放准确率

	4. 办公设施的完好率
	5. 车辆管理的科学性、规范性
	6. 安全保卫工作的力度
客户类	1. 行政服务满意度
	2. 部门协作满意度
学习与发展类	1. 部门培训计划完成率
	2. 部门员工流动率

7.2.2 后勤部 KPI 量表

指标类别	指标细化
财务类	行政费用降低率
内部运营类	1. 环境卫生达标率
	2. 基础设施故障率
	3. 车辆调度使用正确率
	4. 车辆完好率
	5. 事故发生率
客户类	1. 后勤服务满意度
	2. 外部客户后勤服务满意度
学习发展类	1. 部门员工任职资格达标率
	2. 培训计划完成率

7.2.3 物业部 KPI 量表

指标类别	指标细化
财务类	1. 各项工程开支总额控制
	2. 部门管理费用控制
内部运营类	1. 维修工程质量合格率
	2. 公共设施维护及时率
	3. 设备、设施检修计划完成率
	4. 绿化计划完成率

	5. 环境卫生达标率
	6. 工程、维修费用控制率
	7. 投诉处理及时率
客户类	内部客户满意度评价
学习发展类	1. 部门内员工任职资格达标率
	2. 员工培训计划完成率

7.2.4 生产部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	成本预算达成率
内部运营类	1. 生产计划完成率
	2. 订单完成及时率
	3. 产品质量不合格率
	4. 优良品率
	5. 产品质量问题重复出现次数
	6. 设备完好率
	7. 安全生产事故发生次数
客户类	1. 客户满意度
	2. 供货商满意度
学习与发展类	1. 部门员工任职资格达标率
	2. 培训目标达成率

7.2.5 技术部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	成本预算达成率
内部运营类	1. 主要机器设备故障停机率
	2. 设备改造计划完成率
	3. 设备管理与维护情况
	4. 产品退货率

	5. 新品开发计划达成率
	6. 新产品技术稳定性
	7. 技术信息收集的及时性与有效性
	8. 技术文档管理的规范性
客户类	1. 客户投诉率（针对产品质量）
	2. 现场技术支持满意度
	3. 外部组织满意度
学习与发展类	1. 关键人员流失率
	2. 培训计划完成率

7.2.6 研发部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	1. 部门费用预算达成率
	2. 部门管理费用
内部运营类	1. 新产品研发周期
	2. 新产品研发计划达成率
	3. 设计方案提交及时率
	4. 专利数量
	5. 部门关键员工流失率
客户类	1. 产品质量满意度
	2. 部门协作满意度
	3. 部门员工满意度
学习与发展类	1. 部门培训计划完成情况
	2. 部门关键员工流失率

7.2.7 产品部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	部门费用预算达成率
内部运营类	1. 新产品开发周期

	2. 产品规划方案通过率
	3. 产品信息收集的及时性、全面性
	5. 产品品牌的知名度
	6. 新产品推出数量
	7. 新产品销售率
客户类	1. 相关部门满意度
	2. 客户满意度
学习与发展类	1. 部门培训计划完成率
	2. 部门关键员工保有率

7.2.8 设备部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	部门费用预算达成率
内部运营类	1. 设备采购合同达成率
	2. 设备完好率
	3. 设备故障率
	4. 设备改造成功率
	5. 维修计划完成率
	6. 日常维修和大修费用控制
客户类	相关部门满意度
学习与发展类	1. 部门培训计划完成率
	2. 部门员工任职资格达标率

7.2.9 设计部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	成本费用预算达成率
内部运营类	1. 设计计划完成率
	2. 设计合同数量
	3. 设计合同总金额

	4. 设计图纸通过率
	5. 平均出图周期
	6. 设计差错率
	7. 按时完工率
客户类	1. 客户满意度
	2. 相关部门满意度
学习与发展类	1. 关键员工流失率
	2. 培训计划完成率

7.2.10 质量管理部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	成本费用预算达成率
内部运营类	1. 质量体系外审通过率
	2. 出厂产品合格率
	3. 产品质量问题重复出现的次数
	4. 出厂产品质量事故率
	5. 产品退换货率（因产品质量问题）
	6. 协调处理较大质量问题完成率
客户类	1. 产品质量投诉次数
	2. 重要客户满意度
学习与发展类	1. 关键员工保有率
	2. 培训计划完成率

7.2.11 装配部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	部门预算费用达成率
内部运营类	1. 装配计划完成率
	2. 三包返修计划完成率
	3. 单位产品装配机物料消耗量

	4. 安全事故次数
客户类	1. 部门协作满意度
	2. 客户满意度
学习与发展类	1. 关键员工流失率
	2. 培训计划完成率

7.2.12 工程部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	1. 部门预算费用达成率
	2. 成本控制
内部运营类	1. 工程改进建议次数
	2. 设备维护对生产的影响程度
	3. 月度停水、停电次数
	4. 操作方法和操作时间的改进情况
	5. 月度工程检修次数
	6. 工程计划制订的及时性
	7. 工程维修的及时性
	8. 工程设备维修的及时性
客户类	1. 相关部门满意度
	2. 客户投诉数量
学习与发展类	1. 关键员工流失率
	2. 培训计划完成率

7.2.13 项目部 KPI 量表

指标类别	指标细化
财务类	项目成本控制在预算之内
内部运营类	1. 工程质量合格率与优良率
	2. 重点项目完成率
	3. 安全生产事故发生率

	4. 设备完好率
	5. 工程项目技术资料完好率
客户类	客户满意度评价
学习发展类	1. 部门员工任职资格达标率
	2. 员工培训计划完成率

7.2.14 材料部 KPI 量表

指标类别	指标细化
财务类	采购成本
内部运营类	1. 材料采购及时率
	2. 材料采购计划完成率
	3. 采购物资合格率
	4. 供应商一次交货合格率
	5. 材料出入库差错率
	6. 错误采购次数
	7. 供应商履约率
客户类	1. 部门合作满意度评价
	2. 供应商满意度评价
学习发展类	1. 部门员工任职资格达标率
	2. 员工培训计划完成率

7.2.15 造价部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	1. 部门预算费用降低率
	2. 部门管理费用降低率
内部运营类	1. 项目成本预算准确率
	2. 工程预算完成及时率
	3. 工程决算完成及时率

	4. 预决算差异率
	5. 投标文件、标底的审核准确率
	6. 审核预决算准确率
	7. 工程费用测算准确率
客户类	1. 施工承包商满意度
	2. 配合部门满意度
学习发展类	1. 部门员工任职资格达标率
	2. 部门培训计划完成率

7.2.16 采购部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	1. 采购成本
	2. 呆料物料金额
内部运营类	1. 采购计划准确率
	2. 采购计划完成率
	3. 采购物资到货率
	4. 材料价格合理性
	5. 采购物资检验合格率
	6. 物资库存周转天数
	7. 物料使用的不良率
	8. 物料退货率
	9. 供应商开发计划完成率
	10. 采购错误次数
客户类	1. 优秀供应商的比率
	2. 部门协作满意度
	3. 供应商满意度
学习与发展类	1. 关键员工保有率
	2. 培训计划完成率

7.2.17 仓储部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	1. 部门费用预算达成率
	2. 仓储成本控制
内部运营类	1. 库存物资完好率
	2. 成品库存周转率
	3. 物资供应及时性
	4. 仓库利用率
	5. 库存报表的准确性和及时性
客户类	相关部门满意度
学习与发展类	1. 关键员工流失率
	2. 培训计划达成率

7.2.18 配送部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	1. 部门费用预算达成率
	2. 装配成本控制
内部运营类	1. 入库交接完好率
	2. 装配出错率
客户类	1. 客户满意度
	2. 关键客户保有量
学习与发展类	1. 关键员工流失率
	2. 业务人员培训率

7.2.19 运输部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	1. 部门费用管理
	2. 车辆费用预算达成率

内部运营类	1. 货损率
	2. 货差率
	3. 车辆完好率
	4. 运输计划完成率
	5. 货运质量事故件数
	6. 货运质量事故赔偿率
	7. 企业业务贡献率
客户类	1. 客户满意度
	2. 部门合作满意度
学习与发展类	1. 关键员工流失率
	2. 人员培训率

7.2.20 市场部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	1. 部门费用预算达成率
	2. 成本控制
内部运营类	1. 销售增长率
	2. 成品库存周转率
客户类	1. 市场占有率
	2. 品牌认知度
	3. 关键客户保有量
	4. 新客户开发率
学习与发展类	1. 关键员工流失率
	2. 业务人员培训率

7.3.21 企划部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	部门费用预算达成率

内部运营类	1. 企划方案成功率
	2. 流程和制度得到实施的比率
	3. 企划计划执行率
客户类	1. 员工满意度
	2. 相关部门满意度
	3. 领导满意度
学习与发展类	1. 部门培训计划完成率
	2. 部门关键员工流失率

7.3.22 公关部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	部门费用预算达成率
内部运营类	1. 负面报道的数量
	2. 广告投放有效率
	3. 软文发表数量
	4. 市场知名度
客户类	1. 客户满意度
	2. 客户回访次数
学习与发展类	1. 部门培训计划完成率
	2. 部门关键员工流失率

7.3.23 销售部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	1. 费用预算达成率
	2. 销售成本控制
内部运营类	1. 销售增长率
	2. 销售目标达成率
	3. 货款回收及时率
	4. 销售费用率

	5. 服务响应时间
客户类	1. 市场占有率
	2. 品牌认知度
	3. 老客户保有率
	4. 新客户开发率
学习与发展类	1. 关键员工流失率
	2. 销售人员培训率

7.3.24 促销部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	部门费用预算达成率
内部运营类	1. 总销售额
	2. 销售增长率
	3. 促销费用率
客户类	1. 顾客购买满意度
	2. 顾客投诉率
学习发展类	1. 部门员工任职资格达标率
	2. 培训计划完成率

7.3.25 单证部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	1. 部门费用预算达成率
	2. 成本控制
内部运营类	1. 退单率
	2. 单证准确率
	3. 单据制作及时率
客户类	1. 客户满意度
	2. 员工满意度

学习与发展类	1. 关键员工流失率
	2. 培训计划完成率

7.3.26 进口部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	1. 部门年度运营成本下降率
	2. 部门成本预算准确率
内部运营类	1. 年度工作计划按时完成率
	2. 进口货物的合格率
	3. 进口货物通关手续及时完成率
	4. 进口货物通关所用平均时间下降率
	5. 进口合同纠纷发生次数
客户类	1. 相关部门合作满意度
	2. 供应商满意度
学习与发展类	1. 部门培训计划完成率
	2. 优秀员工保有率

7.3.27 出口部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	1. 出口销售额达成率
	2. 出口货物回款及时完成率
	3. 因贸易争议处理不当造成的经济损失金额
	4. 部门年运营成本下降率
	5. 部门成本预算准确率
内部运营类	1. 年度工作计划按时完成率
	2. 出口任务完成率
	3. 国际客户开拓计划完成率
	4. 出口货物通关手续及时完成率
	5. 出口货物通关平均时间缩短率

	6. 出口合同纠纷发生次数
客户类	1. 新客户数量上升率
	2. 大客户流失率
	3. 客户投诉率
学习与发展类	1. 部门培训计划完成率
	2. 部门关键员工保有率

7.3.28 财务部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	1. 费用预算达成率
	2. 成本控制
	3. 不良坏账的比率
内部运营类	1. 财务报表完成的及时性、准确性
	2. 企业预算执行率
	3. 财务信息的有效性
	4. 各部门预算执行率
	5. 现金管理差错率
	6. 工作目标按计划完成率
客户类	1. 外部客户的满意度
	2. 员工满意度
学习与发展类	1. 部门培训计划完成率
	2. 部门关键员工培养

7.3.29 结算部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	部门费用预算达成率
内部运营类	1. 结算管理制度规范与完善程度
	2. 结算手续办理的及时性
	3. 结算档案管理的规范性

客户类	1. 客户满意度
	2. 相关部门满意度
学习与发展类	1. 部门培训计划完成率
	2. 部门关键员流失率

7.3.30 资产部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	部门费用预算达成率
内部运营类	1. 资产管理制度规范化程度
	2. 不良资产率
	3. 资产使用率
	4. 流动资产周转率
	5. 资产管理档案的规范性
客户类	1. 领导满意度
	2. 相关部门满意度
学习与发展类	1. 部门培训计划完成率
	2. 部门关键员流失率

7.3.31 投资部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	部门费用预算达成率
内部运营类	1. 投资管理制度的规范化
	2. 投资完成率
	3. 投资建议被采纳次数
	4. 投资信息的全面性和及时性
	5. 投资方案通过率
	6. 投资回报率
	7. 投资失败次数
客户类	领导满意度

学习与发展类	1. 部门培训计划完成率
	2. 部门员工流动率

7.3.32 证券部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	部门费用预算达成率
内部运营类	1. 证券管理制度规范化程度
	2. 方案通过率
	3. 部门关键员工流失率
	4. 文档管理的规范性
客户类	1. 客户满意度
	2. 相关部门满意度
学习与发展类	1. 部门培训计划完成率
	2. 部门关键员工培养

7.3.33 客户服务部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	1. 部门费用预算达成率
	2. 客户服务管理成本控制
内部运营类	1. 客户服务管理制度规范化程度
	2. 客户投诉处理的及时性
	3. 客户信息的完整性和准确性
	4. 部门关键员工流失率
客户类	1. 客户满意度
	2. 客户回访次数
学习与发展类	1. 部门培训计划完成率
	2. 部门关键员工培养

7.3.34 网络部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	1. 部门费用预算达成率
	2. 网络运营成本控制
内部运营类	1. 网络服务管理制度规范化程度
	2. 网络突发事件处理及时性
	3. 网络设备使用率
	4. 项目按期完成率
	5. 网络信息更新率
	6. 故障处理率
客户类	1. 客户满意度
	2. 内部员工满意度
学习与发展类	1. 部门培训计划完成率
	2. 部门关键员工培养

7.3.35 人事部 KPI 量表

指标类别	考核指标
财务类	部门费用预算达成率
内部运营类	1. 人事政策和制度执行情况
	2. 招聘计划达成率
	3. 培训计划达成率
	4. 员工流失率
	5. 关键员工流失率
	6. 考核、薪酬工作差错次数
客户类	1. 合作部门满意度
	2. 员工满意度
学习与发展类	1. 部门培训计划完成率
	2. 部门关键员工培养

第 8 章 薪酬福利管理

8.1 薪酬福利管理制度设计

8.1.1 员工薪酬管理制度

制 度	员工薪酬管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为规范集团公司及各成员企业薪酬管理，充分发挥薪酬体系的激励作用，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 制定原则</p> <p>(1) 竞争原则：企业保证薪酬水平具有相对市场竞争力。</p> <p>(2) 公平原则：使企业内部不同职务序列、不同部门、不同职位员工之间的薪酬相对公平合理。</p> <p>(3) 激励原则：企业根据员工的贡献，决定员工的薪酬。</p> <p>第 3 条 适用范围</p> <p>本企业所有员工。</p> <p>第 2 章 薪酬构成</p> <p>企业薪酬设计按人力资源的不同类别，实行分类管理，着重体现岗位（或职位）价值和个人贡献。鼓励员工长期为企业服务，共同致力于企业的不断成长和可持续发展，同时共享企业发展所带来的成果。</p> <p>第 4 条 企业正式员工薪酬构成</p> <p>(1) 企业高层薪酬构成=基本年薪+年终效益奖+股权激励+福利</p> <p>(2) 员工薪酬构成=岗位工资+绩效工资+工龄工资+各种福利+津贴或补贴+奖金</p> <p>第 5 条 试用期员工薪酬构成</p> <p>企业一般员工试用期为 1~6 个月不等，具体时间长短根据所在岗位而定。</p> <p>员工试用期工资为转正后工资的 70%~80%，试用期内不享受正式员工所发放的各类补贴。</p> <p>第 3 章 工资系列</p>					

第 6 条 企业根据不同职务性质，将企业的工资划分为行政管理、技术、生产、营销、后勤五类工资系列。员工工资系列适用范围详见下表。

工资系列适用范围表

工资系列	适用范围
行政管理系列	1. 企业高层领导 2. 各职能部门经理 3. 行政部（勤务人员除外）人力资源部、财务部、审计部所有职员
技术系列	产品研发部、技术工程部所有员工（各部门经理除外）
生产系列	生产部门、质量管理部、采购部门所有员工（各部门经理除外）
营销系列	市场部、销售部所有员工
后勤系列	一般勤务人员如司机、保安、保洁员等

第 4 章 高层管理人员薪酬标准的确定

第 7 条 基本年薪是高层管理人员的一个稳定的收入来源，它是由个人资历和职位决定的。该部分薪酬应占高层管理人员全部薪酬的 30%~40%。

第 8 条 高层管理人员的薪酬水平由薪酬委员会确定，确定的依据是上一年度的企业总体经营业绩以及对外部市场薪酬调查数据的分析。

第 9 条 年终效益奖

年终效益奖是对高层管理人员经营业绩的一种短期激励，一般以货币的形式于年底支付，该部分应占高层管理人员全部薪酬的 15%~25%。

第 10 条 股权激励

这是非常重要的一种激励手段。股权激励主要有股票期权、虚拟股票和限制性股票等方式。

第 5 章 一般员工工资标准的确定

第 11 条 岗位工资

岗位工资主要根据该岗位在企业中的重要程度来确定工资标准。企业实行岗位等级工资制，根据各岗位所承担工作的特性及对员工能力要求的不同，将岗位划分为不同的级别。

第 12 条 绩效工资

绩效工资根据企业经营效益和员工个人工作绩效计发。企业将员工绩效考核结果分为五个等级，其标准如下表所示。

绩效考核标准划分

等级	S	A	B	C	D
说明	优秀	良	好	合格	差

绩效工资分为月度绩效工资、年度绩效奖金两种。

月度绩效工资：员工的月度绩效工资同岗位工资一起按月发放，月度绩效工资的发放额度依据员工绩效考核结果确定。

年度绩效奖金：企业根据年度经营情况和员工一年的绩效考核成绩，决定员工的年度奖金的发放额度。

第 13 条 工龄工资

工龄工资是对员工长期为企业服务所给予的一种补偿。其计算方法为从员工正式进入企业之日起计算，工作每满一年可得工龄工资 10 元/月；工龄工资实行累进计算，满 10 年不再增加。按月发放。

第 14 条 奖金

奖金是对做出重大贡献或优异成绩的集体或个人给予的奖励。

第 6 章 员工福利

福利是在基本工资和绩效工资以外，为解决员工后顾之忧所提供的一定保障。

第 15 条 社会保险

社会保险是企业按照国家 and 地方相关法律规定为员工缴纳的养老、失业、医疗、工伤和生育保险。

第 16 条 法定节假日

企业按照《劳动法》和其他相关法律规定为员工提供相关假期。法定假日共 11 天，具体如下。

元旦（1月1日）	1天
春节（正月初一）	3天
劳动节（5月1日）	1天
清明节（4月5日）	1天
端午节（五月初五）	1天
中秋节（八月十五）	1天
国庆节（10月1日~10月3日）	3天

第 17 条 带薪年假

员工在企业工作满一年可享受×个工作日的带薪休假，以后在企业工作每增加一年可增加×个工作日的带薪休假，但最多不超过×个工作日。

第 18 条 其他带薪休假

企业视员工个人情况，员工享有婚假、丧假、产假和哺乳假等带薪假。

第 19 条 津贴或补贴**(1) 住房补贴**

企业为员工提供宿舍，因企业原因而未能享受企业宿舍的员工，企业为其提供每月×××元的住房补贴。

(2) 加班津贴

凡制度工作时间以外的出勤为加班，主要指休息日、法定节假日加班，以及八小时工作日的延长作业时间。

加班时间必须经主管认可，加点、加班时间不足半小时的不予计算。其加班津贴计算标准如下。

加班津贴支付标准

加班时间	加班津贴
工作日加班	每小时加点工资=正常工作时间每小时工资×150%支付
休息日加班	每小时加点工资=正常工作时间每小时工资×200%支付
法定节假日加班	每小时加班工资=正常工作时间每小时工资×300%支付

(3) 学历津贴与职务津贴

为鼓励员工不断学习，提高工作技能，特设立此津贴项目，其标准如下。

学历津贴、职务津贴支付标准

津贴类型	支付标准	
学历津贴	本科	×××元
	硕士	×××元
	博士及以上	×××元
职务津贴	初级	×××元
	中级	×××元
	高级	×××元

(3) 午餐补助

公司为每位正式员工提供×元/天的午餐补助。

第 7 章 附则

第 20 条 本制度由企业人力资源部制定经总经理核准后实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		审核部门		修改日期	
------	--	------	--	------	--	------	--

8.1.2 员工福利管理制度

制度	员工福利管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了给员工营造一个良好的工作氛围,吸引人才,鼓励员工长期为企业服务并增强企业的凝聚力,以促进企业的发展,特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>企业所有员工。</p> <p>第 3 条 权责单位</p> <p>(1) 人力资源部负责本制度的制定、修改、解释和废止等工作。</p> <p>(2) 总经理负责核准本制度制定、修改、废止等。</p> <p>第 2 章 福利的种类及标准</p> <p>第 4 条 社会保险</p> <p>企业按照《劳动法》及其他相关法律规定为员工缴纳养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险和生育保险。</p> <p>第 5 条 企业补充养老保险</p> <p>企业补充养老保险是指由企业根据自身经济实力,在国家规定的实施政策和实施条件下为本企业员工建立的一种辅助性的养老保险。它居于多层次的养老保险体系中的第二层次,由国家宏观指导、企业内部决策执行。其资金由企业和员工共同承担。</p> <p>(1) 企业补充养老保险资金来源的主要渠道</p> <p> 参保员工缴纳的部分费用。</p> <p> 公益金。</p> <p> 福利金或奖励基金。</p> <p>(2) 企业与参保员工缴费比例</p> <p>企业每月缴费比例为参加补充养老保险员工工资总额的 $\times \times \%$, 员工每月缴费为其月工资总额的 $\times \%$。</p> <p>第 6 条 各种补助或补贴</p> <p>(1) 工作餐补助</p> <p>发放标准为每人每日 \times 元, 随每月工资一同发放。</p>					

(2) 节假日补助

每逢“五一”、“十一”和春节，企业为员工发放节假日补助，正式员工每人×××元。

(3) 其他补助

生日补助：正式员工生日时（以员工身份证上的出生日期为准），企业为员工发放生日贺礼×××元，并赠送由总经理亲笔签名的生日贺卡。

结婚补助：企业正式员工满一年及以上者，给付结婚贺礼×××元，正式聘用未满半年者贺礼减半，男女双方都在企业服务的正式员工贺礼加倍。

第7条 教育培训

为不断提升员工的工作技能和员工自身发展，企业为员工定期或不定期地提供相关培训，其采取的方式主要有在职培训、短脱产培训、公费进修和出国考察等。

第8条 设施福利

旨在丰富员工的业余生活，培养员工积极向上的道德情操，包括组织旅游、文体活动等。

第9条 劳动保护

(1) 因工作需要需要劳动保护的岗位，企业必须发放在岗人员劳动保护用品。

(2) 员工在岗时，必须穿戴劳动用品，并不得私自挪做他用。员工辞职或退休离开企业时，须到人力资源部交还劳保用品。

第10条 各种休假

(1) 国家法定假日

包括元旦（1天）、劳动节（1天）、国庆节（3天）、春节（3天）、清明节（1天）、端午节（1天）、中秋节（1天）。

(2) 带薪年假

员工为企业服务每满1年可享受×天的带薪年假；每增1年相应增1天，但最多为××天。

(3) 其他假日

员工婚嫁、产假、事假、病假期间，其休假待遇标准如下表所示。

员工婚嫁、产假、事假、病假期间，其休假待遇标准

假日	相关说明	薪资支付标准
婚嫁	符合婚姻法规定的员工结婚时，享受3天婚假。若是晚婚，除享受国家规定的婚假外，增加晚婚假7天	全额发放员工的基本工资
产假	女职工的产假有90天，产前假15天，产后假75天。难产的，	按相关法律法规规定和公司政策执行

	增加产假 15 天。多胞胎生育的，每多生育一个婴儿增加产假 15 天						
事假	必须员工本人亲自处理时，方可请事假并填写《请假单》	扣除请假日的全额工资					
病假	1. 员工请病假，需填写《请假单》 2. 规定医疗机构开具的病休证明	劳动者本人所在岗位标准工资的 × × %确定					
<p>第 3 章 员工福利管理</p> <p>第 11 条 人力资源部于每年年底必须将福利资金支出情况编制成相关报表，交付相关部门审核。</p> <p>第 12 条 福利金的收支账务程序比照一般会计制度办理，支出金额超过 × × × × 元以上者需提交总经理审核。</p>							
编制日期		审核日期		审核部门		修改日期	

8.1.3 员工津贴管理制度

制 度	员工津贴管理制度			受控状态									
				编 号									
执行部门		监督部门		考证部门									
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为明确企业津贴给付的标准，规范津贴给付的程序，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 责权单位</p> <p>(1) 人力资源部负责制定企业的津贴标准，并负责修改、解释、废止等工作。</p> <p>(2) 总经理负责对本制度进行审批，审批通过后本制度正式实施。</p> <p>第 2 章 高温津贴</p> <p>第 3 条 根据工作时间长短的不同，分别设立不同的津贴给付标准，如下表所示。</p> <p style="text-align: center;">高温津贴给付标准</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">工作环境</th> <th style="width: 50%;">津贴标准</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>高温环境下工作 5~6 小时/天</td> <td>每人每月 150 元</td> </tr> <tr> <td>高温环境下工作 3~5 小时/天 (包括 5 小时)</td> <td>每人每月 120 元</td> </tr> <tr> <td>高温环境下工作 3 小时及以下</td> <td>每人每月 80 元</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">第 3 章 住房津贴</p>						工作环境	津贴标准	高温环境下工作 5~6 小时/天	每人每月 150 元	高温环境下工作 3~5 小时/天 (包括 5 小时)	每人每月 120 元	高温环境下工作 3 小时及以下	每人每月 80 元
工作环境	津贴标准												
高温环境下工作 5~6 小时/天	每人每月 150 元												
高温环境下工作 3~5 小时/天 (包括 5 小时)	每人每月 120 元												
高温环境下工作 3 小时及以下	每人每月 80 元												

第 4 条 适用范围

适用于不在企业住宅、宿舍及其他企业提供的设施居住的企业员工。

第 5 条 津贴发放

津贴连同员工工资一同发放，其发放标准见表所示。

住房津贴给付标准一览表

员工类别		津贴给付标准
本人是户主	有抚养家属	租借房屋：每月津贴 400 元 自有房屋：每月津贴 200 元
	无抚养家属（单身）	租借房屋：每月津贴 300 元 自有房屋：每月津贴 150 元
本人不是户主	所抚养家属是户主时	租借房屋：每月津贴 300 元 自有房屋：每月津贴 150 元
	所抚养家属不是户主时	租借房屋：每月津贴 200 元 自有房屋：每月津贴 100 元
	无抚养家属	租借房屋：每月津贴 150 元 自有房屋：每月津贴 100 元
购、建私房津贴	本人是户主	有抚养家属者：以 500 元为限 无抚养家属者：以 300 元为限
	本人不是户主	有抚养家属者：以 400 元为限 无抚养家属者：以 200 元为限

第 6 条 相关资料的调查

企业在审核员工提交的有关资料时，根据需要，可要求员工进一步提交有关辅助资料（如租房契约、交房租收据等），对事实进行确认性调查。

第 7 条 住房津贴的停止享用

员工离职的当月，则不再享受企业提供的住房津贴。

第 3 章 午餐补助**第 8 条 适用范围**

因工作原因而不能到企业食堂就餐的员工。

第 9 条 午餐补助的发放

（1）每天午餐补贴 10 元。

（2）伙食补贴每月结算一次，按实际出勤天数乘以每天的伙食补助标准支付。

第 4 章 交通津贴

第 10 条 适用范围

适用于不在企业提供的宿舍住宿，需要乘坐交通工具上下班的员工。

第 11 条 发放标准

发放标准根据员工职务的不同而有所不同，其标准如下表所示。

不同人员津贴发放标准表

员工类别	津贴标准（元）
高层管理者（1~3级）	400
中层管理者（4~7级）	200
基层管理者（8~9级）	100
一般员工	50

第 5 章 其他津贴

第 12 条 节假日补贴，每逢“五一”、“中秋”、“十一”、“春节”节日，企业为员工发放一定的过节费。

其发放标准如下表所示。

节假日津贴发放标准

节假日	补贴标准（单位：元）
五一	100
十一	100
中秋	100
春节	500 ~ 1000 元不等

第 6 章 附则

第 13 条 其他本制度未包括的各类补贴津贴，根据企业经营的需要再另行设置。

编制日期		审核日期		审核部门		修改日期	
------	--	------	--	------	--	------	--

8.1.4 员工奖金管理制度

制 度	员工奖金管理制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的					

为了合理分配员工劳动报酬，激发员工工作的积极性、能动性和创造性，特制定本制度。

第2条 适用范围

企业全体员工。

第3条 奖金分配的原则

1. 鼓励先进、鞭策后进、奖优罚劣、奖勤罚懒。
2. 贯彻多超多奖、少超少奖、不超不奖的奖金分配原则。

第2章 奖金的类型

第4条 奖金是员工工资的重要补充，是激励员工的重要手段，是企业对员工超额劳动部分或劳动绩效突出的部分所支付的劳动报酬。奖金的设计在薪酬设计中占有重要地位，并对员工有较强的激励作用。

企业主要设立如下六项奖金项目：

- (1) 全勤奖；
- (2) 绩效奖；
- (3) 项目奖金；
- (4) 优秀部门奖；
- (5) 优秀员工奖；
- (6) 创新奖。

第3章 全勤奖

为奖励员工出勤，减少员工请假，特设立此奖金项目。

第5条 奖金数额： $x \times x$ 元

第6条 奖励周期：月度

第7条 发放标准

1. 当月全勤者，计发全额奖金。
2. 于当月请假者，事假一次，扣除全勤奖的 $x \times x\%$ ，事假两次，不计发全勤奖；病假，扣除全勤奖的20%~40%不等，具体比例根据实际情况而定。

第4章 绩效奖金

第8条 绩效奖金分为季度绩效奖金和年度绩效奖金两种。

第9条 绩效奖金的发放总额由企业经营绩效决定，其具体奖励标准可以根据奖励指标完成程度来制定。如下表给出了生产部门和销售部门的部分奖励指标。

生产部和市场部的部分奖励指标

部门	奖励指标
生产部	生产产量
	优良品率
	产品投入产出比
	省料率
	成本节约
市场部	销售额
	销售目标达成率
	货款回收完成率
	客户保有率

第5章 项目奖金

第10条 项目奖金是针对研发人员而设立的奖项，一般以项目的完成为一个周期。其评定指标和奖励标准见下表。

项目奖金的评定标准

评定指标	奖励标准
项目完成时间	项目产值的 × %
成本节约	项目产值的 × %
项目完成质量	项目产值的 × %
项目专业水准	项目产值的 × %

第6章 其他奖项

第11条 其他奖项包括优秀部门奖、优秀员工奖、创新奖三种。下表给出了各自的奖励条件和奖励标准。

优秀部门奖、优秀员工奖、创新奖的奖励条件和奖励标准

奖项类别	奖励条件	奖励标准
优秀部门奖	1. 业绩突出 2. 企业评选得票最高者	奖励 × × × 元

优秀员工奖	1.连续三次及以上绩效考核被评为优秀者 2.获得所在部门其他员工的认同	奖励×××元
创新奖	1.努力革新新技术、新工艺,且在实践工作中大大提高了生产效率 2.开拓新业务且切实可行,为企业带来了较高的效益	由总经理核定
第7章 附则		
第12条 本奖金制度原则上每年修订×次。		
第13条 本制度经总经理核准后实施,修改时亦同。		
编制日期	审核日期	审核部门
		修改日期

8.2 薪酬福利管理操作工具

8.2.1 薪酬调查表

填表日期： 年 月 日

企业信息	企业名称		企业性质				
	企业所在地		人员规模				
	所属行业						
	主营业务						
个人信息	姓名		年龄		性别	男	女
	毕业学校			所学专业			
	工作年限	___年	户口所在地		北京	外地	
	所在部门			担任职位			
薪 酬 信 息							
现有薪资(元)	1500~2000	2000~3500	3500~5000	5000~6500	6500~8000	8000以上	
对现有薪资是否满意	非常满意		基本满意		不满意		
薪资构成	薪资构成			所占总薪资的比例			

福利津贴		
(该岗位)你认为满意的薪酬水平	_____元 至 _____元	

调查人： _____ 调查日期： _____ 年 _____ 月 _____ 日 至 _____ 年 _____ 月 _____ 日

填表说明：本表格用于外部薪酬市场调查。

8.2.2 员工调薪表

员工个人信息	姓名		部门		职务	
	年龄		工作编号		入职时间	_____年 _____月 _____日
	现有薪酬情况					
调薪原因	年度调薪	调职调薪	试用合格调薪	机动调薪	调整津贴	
调薪情况	调整部分	调整前		调整后		
	职称					
	基本薪酬					
	津贴项目					
	年终奖金					
	转正薪金					
合计						
备注(相关意见):						
总经理签字				部门主管签字		

生效日期： _____ 年 _____ 月 _____ 日

填表说明：本表格用于员工调薪申请，由部门主管与总经理审批。

8.2.3 工资汇总表

部门：

姓名	发放部分			扣除部分				实发工资	备注
	基本工资	奖金	津贴	病事假	保险金	公积金	所得税		
工 资 合 计									
部门主管签字：				财务签字：			总经理签字：		

填表日期： 年 月 日

填表说明：本表格用于财务部进行各部门员工的工资核算、汇总。

8.2.4 奖金核定表

月份：

本月营业额		本月利润净额		利润率	
部 门 奖 金 核 定 情 况	部门	部门人数	奖金分配率	应发奖金	
合计			100%		
奖 金 核 定 标 准	本月营业额		奖金发放率		
	400 万以下		0%		
	400 ~ 500 万		10%		
	500 ~ 600 万		20%		
	600 ~ 700 万		30%		
	700 ~ 800 万		40%		
	800 万以上		50%		

总经理审核：

制表时间： 年 月 日

填表说明：本表格用于部门奖金分配，确定各部门奖金比例。

8.2.5 保险月报表

部门名称：

序号	姓名	工资总额	个人缴纳部分			合计	企业缴纳部分			合计
			社保	公积金	其他		社保	公积金	其他	

审核人：

填表日期： 年 月 日

填表说明：本表格用于财务部进行每月各部门人员的保险汇总、核算。

8.2.6 住房补贴表

申请日期： 年 月 日

申请人基本信息	姓名		部门		职位	
	参加工作时间			身份证号		
房屋信息	房屋产权号				建筑面积	
	房屋性质	购买公房 参加集资建房 租住公房				
住房补贴领取方式	一次性领取 按月领取 离退休后领取					
其他相关情况说明						
申请人部门领导审批意见			单位负责人审批意见			
部门领导签字：			单位负责人签字：			
日期： 年 月 日			日期： 年 月 日			

填表说明：本表格用于员工住房补贴申请，由部门领导与单位负责人共同审批。

第9章 人员测评方案设计

9.1 管理人员素质测评

9.1.1 管理人员素质测评要素构成

测评维度	测评要素	
一级指标	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	
人际沟通能力	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	

9.1.2 管理人员素质测评方案范例

××有限公司基于聘用目的的销售经理素质测评

一、前期调查准备工作

1. 测评背景调查

××有限公司是国内知名的医药广告代理公司，其各项业务主要由五位项目主管负责。这五位主管在日常工作中各负其责，并向总经理直接负责。鉴于这种组织结构的弊端日益严重，因此需要一位销售经理统管公司所有的销售事务。

人力资源部经理决定对公司内部的五位项目主管和外部的三位应聘者进行科学、公正的素质测评后，确定最后人选，以提高人才选拔的有效性。

2. 成立测评小组

测评小组由人力资源部经理、招聘主管、公司总经理、高层领导和测评专家共 10 人组成，确定分工和工作日程。

3. 销售经理的工作分析

测评专家听取公司领导和相关人员的介绍，测评小组开展座谈会，查阅与销售经理岗位相关的资料，调查分析销售经理的工作职责和规范，为构建销售经理胜任素质模型做准备。

二、构建销售经理胜任素质模型

1. 初步确定胜任素质要素

首先，测评小组成员通过访谈法、问卷调查、查找历史资料等方法，从各个渠道获得数据，交由测评专家分析并汇总，这样就可以获得相关表格的内容。

其次，汇总所有表格的内容，逐条讨论，合并相似的要素，并检查胜任素质是否完整。最终得出初步的 24 项胜任素质要素（如下表所示）。

销售经理胜任素质要素初步列表

胜任素质要素	胜任素质要素	胜任素质要素	胜任素质要素
--------	--------	--------	--------

销售专业知识	积极主动性	团队建设和协作能力	创新能力
医药广告专业知识	灵活性和适应性	果断决策能力	人际关系营造能力
成本收益意识	行为的结果导向	领导指挥能力	说服沟通能力
销售技能	自我成就动机	管理绩效	个人影响力
信息调查与收集能力	思维分析能力	组织计划能力	客户服务倾向
职业兴趣取向	书面交流能力	时间管理能力	承受压力能力

2.将胜任素质要素归类

首先，将上述 24 项素质按个人内在素质、人际关系能力、组织管理能力分类，并着手调查各个要素的相对重要性，以便确定需要重点测评的素质。下表即是分类后的素质构成情况及重要程度调查表。

初步胜任素质分类及重要程度调查表

填表说明：按各个要素对销售经理胜任工作的重要性进行打分，采用 10 分制，“1~6 分”表示“一般重要”，“6（含）~8 分”表示“比较重要”，“8（含）~10 分”表示“非常重要”。

测评维度	胜任素质要素	重要程度调查评分		
		1~6 分	6（含）~8 分	8（含）~10 分
个人内在素质——专业知识	销售专业知识			
	医药广告专业知识			
	成本收益意识			
个人内在素质——心理素质	职业兴趣取向			
	积极主动性			
	灵活性和适应性			
	自我成就动机			
	思维分析能力			
	承受压力能力			
个人内在素质——专业技能	信息调查与收集能力			
	销售技能			
	时间管理能力			
人际关系能力	书面交流能力			

	人际关系营造能力			
	说服沟通能力			
	个人影响力			
	客户服务倾向			
组织管理能力	团队建设和协作能力			
	果断决策能力			
	领导指挥能力			
	管理绩效			
	组织计划能力			
	行为的结果导向			

其次，由测评专家统计、分析、调整所获得的数据，取分数最高的 8 项素质作为素质测评的最终胜任素质，并对此 8 项素质的行为进行分级定义（如下表所示）。

销售经理胜任素质要素的分级定义表

重要程度得分	胜任素质要素	级别	测评得分	各级别的行为定义
8	组织计划能力	较弱	1	能够调动组织成员的积极性，相互启发补充，懂得运用工作进度表
		中等	2	善于发挥团队作用，能够发现并运用他人的优点 善于运用工作进度表、考核表等工具安排工作计划
		熟练	3	有目标、系统化地协调工作，能够为自己和下属拟订必要的工作计划，有计划地运用材料和资源；擅长于组织和安排各种活动，协调活动中的人际关系
		出色	4~5	根据工作要求和现有资源制订出合理的工作计划，对工作的优先顺序做出准确判断和安排；考虑各种可能出现的危险和问题，制定工作考察表、工作进度表，并严格执行
7.5	说服沟通能力	较弱	1	观点鲜明，能明确表达自己的立场，阐述的内容有一定的针对性
		中等	2	论证严密，通过有力的辩驳维护自己的观点，并能把握适度让步和坚持己见之间的分寸
		熟练	3	能够以理服人，并接受合理的建议，善于理解他人的建议与意见
		出色	4~5	能够坚定不移地维护自己正确的观点，能够处理一对多的辩驳

7	人际关系营造能力	较弱	1	维持正式的工作关系，偶尔在工作中开始非正式的关系
		中等	2	在工作中与同事、客户进行非正式地接触，刻意建立融洽关系
		熟练	3	在工作之外的俱乐部、餐厅等地与同事、客户进行接触，与同事、客户进行相互的家庭拜访
		出色	4~5	与同事、客户变成亲密的私人朋友，并能对人际资源进行归类管理、开发运作，能利用私人友谊扩展业务
6.5	团队建设和协作能力	较弱	1	运用复杂的策略提升团队的士气和绩效，以公正的态度运用职权
		中等	2	保护组织的声誉；取得组织所需的人员、资源和资讯；确保组织的实际需要得到满足
		熟练	3	将自己定位为领导者；确保他人接受自己提出的任务、目标、计划、趋势、政策；树立榜样，确保完成组织任务
		出色	4~5	拥有真实的号召力，提出令人折服的远见，激发下属对团队使命的兴奋感
6	思维分析能力	较弱	1	能够进行因果关系分析，发现问题的基本关系，确定需要执行的活动先后顺序
		中等	2	能把复杂的问题、过程或项目进行系统分析，化繁为简；能够把资料中大量的信息进行归类，为决策提供参考
		熟练	3	考虑讨论问题中各个方面之间的联系；能识别出问题产生的若干原因，并分析相应的对策及可能的结果
		出色	4~5	在两难问题的讨论中，将正反两方的优缺点分析得很透彻，能抓住问题的实质；能预见性地分析各种可能出现的问题，并寻找出最佳的解决策略
5.8	果断决策能力	较弱	1	对存在的问题有一定的理解，能够分析正反两个方面的结果；在别人的帮助下能对情况做进一步的分析
		中等	2	能较全面地分析问题，能够分析决策的各种结果，能够提出一些建议供他人参考
		熟练	3	能够运用决策，客观地分析存在的问题，采取措施；积极与他人探讨，提出合理化建议，为组织提供有力的支持

		出色	4~5	善于根据具体情况进行正确判断和果断决策,为组织在关键问题上的发展方向提出有导向性的建议
5.5	客户服务倾向	较弱	1	为客户设想,使事情变得更加完美,表达对客户的正面期待
		中等	2	收集有关客户的真正需求,找出符合其需求的产品或服务,并让客户随时能找到自己
		熟练	3	重视组织的长期效益,以长远的战略眼光解决客户问题;站在客户的角度思考并做出短期内对组织不利但在长期实则有利的决策
		出色	4~5	成为客户信赖的顾问,依照客户的需要和问题,提出独特见解的意见,深入参与客户的决策过程,指导客户如何解决艰难的问题
5.2	成本收益意识	一般	1~2	有一定的成本意识,但未采取措施控制成本
		中等	3~4	掌握一定的财务知识,有控制成本的意识,并运用于管理过程中
		熟练	4~5	熟练运用自己掌握的财务知识,采取措施控制成本,从投入、产出的角度来处理销售业务和管理等各个业务部门

最后根据调查得来的最终分数,运用加权平均法计算各个要素的权重,结果如下表所示。

销售经理 8 项胜任素质权重表

胜任素质要素	重要程度调查得分	权重
组织计划能力	8	8/51.5=15.53%
说服沟通能力	7.5	7.5/51.5=14.56%
人际关系营造能力	7	7/51.5=13.59%
团队建设和协作能力	6.5	6.5/51.5=12.62%
思维分析能力	6	6/51.5=11.65%
果断决策能力	5.8	5.8/51.5=11.26%
客户服务倾向	5.5	5.5/51.5=10.68%
成本收益意识	5.2	5.2/51.5=10.10%
总分	51.5	100%

三、选择测评方法、编制测评工具

根据上述八项测评要素的特点,测评小组决定首先以专业知识测试和心理测试从八名候选人中选四人进入第二轮,再组织四人开展无领导小组讨论、角色扮演、公文筐测验,最终决定胜出者。若遇到平分秋色的两位候选人,可运用结构化面谈来甄选。

四、实施测评

1.培训测评小组成员的操作规范

培训内容包括标准实施测评规程（主要测试应做的事和不宜做的事）、标准指导语（主要测试要说的话）以及施测过程中的时间控制、现场情况应急处理等。

2.准备好所需要的场地、设备和材料

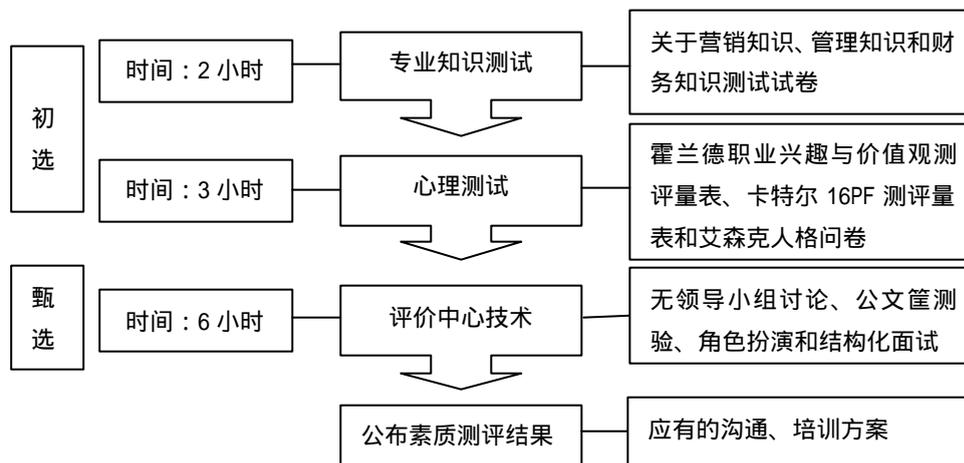
测评场地要求采光好、无噪音，空间上能合理布置桌椅。

测评设备包括白板、音像放映设备和摄像装置等。

被测人员所需材料包括测试编号、题本、答题纸、草稿纸、铅笔和橡皮等；测评人员所需材料包括测评手册、记录纸和计时器等。

3.具体实施方案

测评实施的具体过程如下图所示。



测评实施方案简图

五、处理测评数据

1.初选阶段数据处理

专业知识测试和心理测试的结果可用下表来反映，并按八位被测者的测试总得分排名。

被测人员专业知识测试、心理测试得分汇总表

被测人员	专业知 识测试	心理测试			总 分	名 次
		16PF 测评量表	霍兰德职业兴趣测评量表	艾森克人格测试问卷		
被测 D						1
被测 B						2
被测 F						3

被测 A					4
被测 E					5
被测 C					6
被测 H					7
被测 G					8

2. 甄选阶段数据处理

首先，分别汇总测评人员对被测 A、B、D、F 在无领导小组讨论、公文筐测验、角色扮演及结构化面试中的表现评分，填入评分表中。例如，被测 A 在无领导小组讨论中的表现由其中四位评委评分，下表即是他们的评分统计表（以 5 分制为例）。

评委对被测 A 在无领导小组讨论中的评分统计表

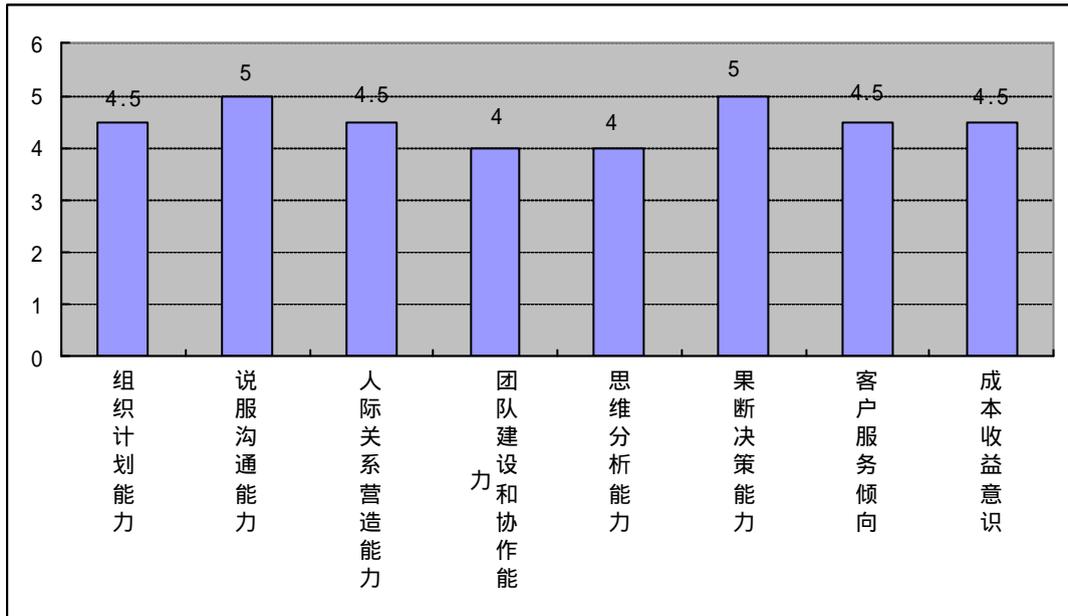
测评项目：无领导小组讨论

被测人员姓名：被测 A

测评日期： 年 月 日

测评要素（权重）	评委				平均分
	评委 1	评委 2	评委 3	评委 4	
组织计划能力（15.53%）	5	4	4	5	4.5
说服沟通能力（14.56%）	5	5	5	5	5.0
人际关系营造能力（13.59%）	4	5	4	5	4.5
团队建设和协作能力（12.62%）	4	4	5	3	4.0
思维分析能力（11.65%）	5	4	3	4	4.0
果断决策能力（11.26%）	5	5	5	5	5.0
客户服务倾向（10.68%）	5	5	4	4	4.5
成本收益意识（10.10%）	5	4	5	4	4.5
8 项胜任素质加权得分(S 平均分 × 权重)					4.507

与此同时，为了提高报告的直观性和可读性，可将统计表中的数据转换成统计图，如下图所示。



评委对被测 A 在无领导小组讨论中的评分统计图

3. 汇总结果

比较总结四个项目的测评结果，如下表所示。

被测 A、B、D、F 在评价中心项目中的得分汇总表

被测人员	无领导小组讨论	公文筐测验	角色扮演	结构化面试	总分	名次
被测 F	4.611	4.550	5.000	4.600	18.761	1
被测 A	4.507	4.562	4.500	4.551	18.120	2
被测 D	4.450	4.540	4.450	4.533	17.973	3
被测 B	4.410	4.500	4.430	4.511	17.851	4

最后，经过所有测评人员及测评专家商议，确定被测 F 为销售经理。

六、撰写测评报告

综合分析上述数据和图表，将本次素质测评实施的具体情况形成书面报告，提交人力资源部经理和企业最高决策者，作为他们做出人事决策的参考。

七、跟踪评估结果

跟踪考核销售经理上任后的工作表现，评估本次素质测评的实际成效，以便改进素质测评的流程和方法。

9.2 生产人员素质测评

9.2.1 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 团队合作精神 …… 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”用来表示各个要素对生产人员胜任工作的重要程度。

9.2.2 生产人员素质测评方案范例

××化工集团涂料生产厂生产工艺工程师的素质测评

××化工集团涂料生产厂对生产工艺工程师的素质测评实施过程如下。

一、组建测评小组

人力资源部赵经理全权负责本次生产工艺工程师的素质测评，通过人员筛选，最终选择生产部经理、工艺总工程师、人力资源部招聘主管为测评小组成员。

二、工作分析

首先，需要分析生产工艺工程师的工作职责，分析结果如下表所示。

生产工艺工程师工作职责一览表

主要职责	具体内容
设计工艺方案	1. 根据产品要求，负责新产品工艺方案和工艺流程的设计工作，包括工序安排、工艺装配、工艺标准等内容 2. 负责已投产产品的二次开发和工艺准备工作，使工厂生产产出量处于最佳状态

编制文件	1. 编制工艺手册、质量控制点指导书、关键工序作业指导书等工艺文件 2. 制定工位表、检查计划、生产概况等有关生产文件
制定工艺卡	制定生产和装配工艺卡, 确定装配线和装配工位, 分析解决现场工艺问题
培训监督	1. 培训、指导车间员工熟练掌握生产工序和工艺要求 2. 监督各厂、各车间的生产工艺流程、方法, 执行工艺纪律
更新与维修	1. 负责对企业产品进行新材料、新工艺、新技术的研究和应用工作 2. 制订定期的维修计划
客户支持	参与客户对产品的认可工作, 应客户要求进行工装模具修改工作
与其他部门协作	1. 与产品开发部门协作, 参与新产品的的设计开发, 对准备工作和修改工作实行管理 2. 与质量部门密切合作, 分析解决生产加工中的工艺问题

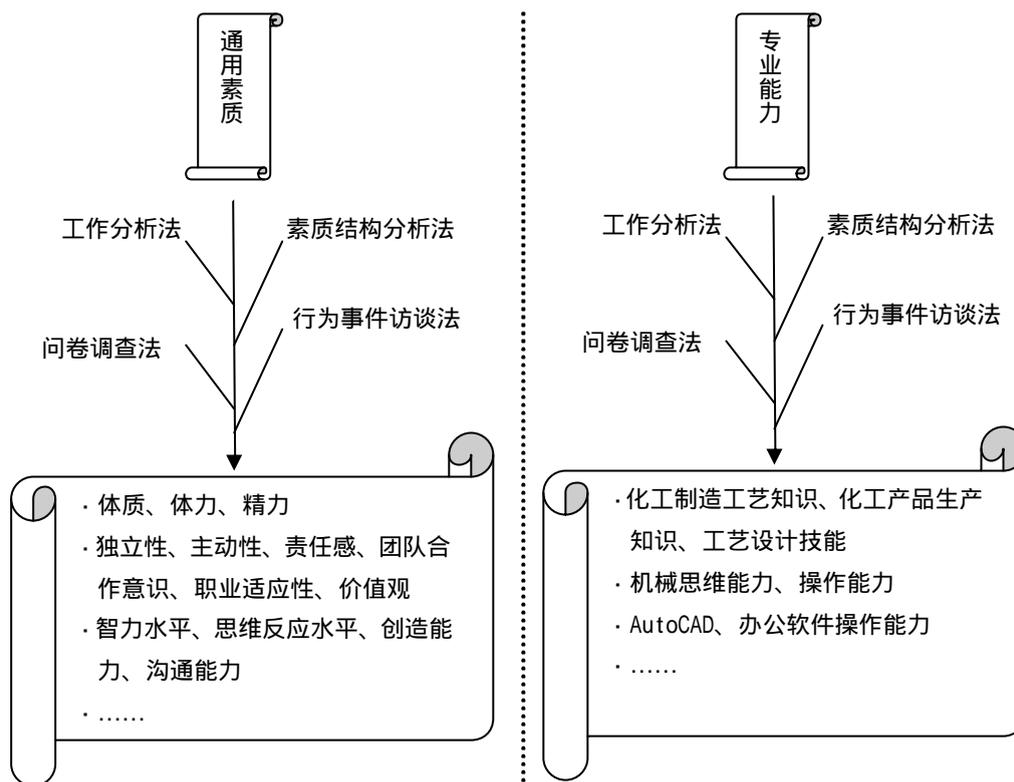
通过分析生产工艺工程师的工作职责, 生产工艺工程师需具备以下技能标准: 对化工原料、溶剂的性质有较深的认识; 在化工涂料异常问题的处理方面有丰富的现场实践经验; 能按产品生产要求编制关键工序作业指导书; 具备一定的工艺改进和创新能力。

通过分析以上技能标准, 赵经理初步打算从通用素质、专业能力两个方面来实施测评。

三、建立测评指标体系

1. 收集测评要素及内容

通过分析生产工艺工程师的职位说明书及相关资料, 可以运用不同的方法从通用素质和专业能力两个方面来收集生产工艺工程师素质测评的要素。下图列出了所有可能的测评要素。



工艺工程师测评要素示意图

2. 归纳整合确定测评要素

分析上述要素的内容及含义，将可以归为一类的尽量归类、整合，确定需要测评的要素，并进行简明的定义。

3. 确定调查要素的重要性

采用调查表的形式让测评小组按每个要素的重要程度给其打分，下表即为调查表的结构和内容。

工艺工程师素质测评要素重要程度调查表

根据对工艺工程师胜任工作的重要性，给每个要素打分。其中，重要程度按数字“1-10”逐渐递增。

测评要素		简明定义	重要程度打分
测评维度	测评内容		
专业能力	专业知识	1.对化工制造工艺的掌握和运用程度，对相关专业的了解度 2.运用专业知识制定工艺方案和改进生产工艺的能力	
	专业技能	工艺操作与设计水平、AutoCAD 操作水平	
通用素质	独立工作能力	独立性的强弱，需要指导、检查的频次	
	主动学习能力	为提高本职位的胜任水平，主观学习和努力的程度	

	创新能力	创造或引入新思维、新方法对化工制造工艺的改进能力	
	沟通能力	1.就产品制造工艺问题与相关人员进行沟通的能力 2.对车间工人执行工艺情况进行指导和监督的能力	
	职业适应能力	测评对象的性格是否适合做工艺流程类工作	

4.计算权重

根据每个人的打分,计算每个要素的最终调查得分,再运用加权平均法计算每个要素的权重。如“生产工艺工程师素质测评指标体系表”中的“得分”、“权重”栏所示。

5.对测评要素进行分级定义

根据“生产工艺工程师素质测评要素重要程度调查表”中的简明定义,对各个要素进行分级定义,并附上每一级相应的得分,为测评评分提供评分标准。

生产工艺工程师素质测评指标体系表

测评要素及权重			测评标准(测评打分时用)	
测评内容	得分	权重(%)	测评标志(分级定义)	测评标度
专业知识	7	14	一般了解工艺流程知识,对于相关的学科知识知之甚少	1~4分
			基本掌握工艺流程知识,一般性地了解相关的学科知识	5~7分
			通晓工艺流程知识,掌握与本专业有关的多学科知识	8~10分
专业技能	8	16	不能独立设计生产工艺方案	1~4分
			能够独立设计小批量生产工艺	5~7分
			能够独立承担企业生产工艺方案的设计工作	8~10分
独立工作能力	8	16	独立工作能力较差,经常需要帮助和指导	1~4分
			基本能按岗位要求工作,偶尔需要不定期检查指导	5~7分
			独立工作能力强,完成本岗位工作一般不需要指导	8~10分
主动学习能力	9	18	不能从本职工作的角度补充知识,影响任务的完成	1~4分
			能够按照本职工作的要求自觉学习,工作技能不断提高	5~7分
			自学能力强,主动学习,工作技能提高很明显	8~10分
创新能力	6	12	在工作中无创新表现	1~4分
			尝试引入新方法提高生产过程中的工艺水平	5~7分
			能建设性地创造新方法,持续改进工艺水平,熟练掌握相关技术并加以改进	8~10分

沟通能力	6	12	沟通能力较弱，需要在上级的帮助下完成相关沟通工作	1~4分
			沟通能力一般，偶尔需要指导才能完成沟通工作	5~7分
			对内、对外的沟通协调能力很强	8~10分
职业适应能力	6	12	“现实型”得分偏低，适应程度较低	1~4分
			“现实型”得分中等，适应程度一般	5~7分
			“现实型”得分较高，适应程度较强	8~10分
总分	50	100		

四、选择测评方法

根据上述需要测评的要素，选择合适的测评方法，具体如下表所示。

生产工艺工程师素质测评方法一览表

测评维度	测评内容	测评方法（测评工具）
专业能力	专业知识	成就测试（专业知识考试试卷）
	专业技能	成就测试（专业知识考试试卷）、面谈（面谈提纲与评分表）
通用素质	独立工作能力	心理测试（卡特尔 16 种性格因素测评量表）
	主动学习能力	心理测试（卡特尔 16 种性格因素测评量表）
	创新能力	心理测试（卡特尔 16 种性格因素测评量表）
	沟通能力	面谈（面谈提纲与评分表）
	职业适应能力	心理测试（霍兰德职业兴趣与价值观测评量表）

五、组织实施工艺工程师的素质测评

（一）测评前的准备工作

1. 测评小组成员

赵经理意识到，本次测评小组的成员都没有参与过人员素质测评工作，需要对所有成员进行集中培训，培训的内容包括测评的相关事宜及实施测评过程中的注意事项。

2. 安排测评场地、时间

赵经理根据测评方法的需要，将成就测试、心理测试、现场操作的场地选在有计算机及相关设备的机房，而面谈则选在会议室里进行。

3. 准备测评所需的其他材料

本次测评还需要准备白纸、笔、计时器、面谈提纲与评分表等。下表即为测评小组制定的面谈提纲与评分表。

生产工艺工程师面谈提纲与评分表

面谈对象姓名		面谈时间	年 月 日		
面谈目的	主要了解生产工艺工程师的沟通水平，还可以观察其情绪自控能力、专业技能与兴趣等				
面谈提纲		面谈记录			
假设你现在是在面试，请做一下自我介绍					
上大学时，为什么选择现在的专业					
假设在座的评委是你的客户，请将生产厂的某一工艺方案演示、讲解一遍					
最近一个月，你是否与同事发生过争执，请简单解释一下争执的原因					
评分表					
测评要素	5分（优秀）	4分（较好）	3分（一般）	2分（较差）	1分（很差）
口头表达能力					
专业技能					
情绪自控能力					
兴趣爱好					
评分人员意见	签字：				

（二）实施测评阶段

从上述测评方法可以看出，此次测评需要分成两部分进行。成就测试、心理测试为第一部分，面谈为第二部分。

实施第一部分测评时，赵经理负责主持测评的具体实施，宣读指导语和注意事项，维持测评现场纪律，控制测评时间。

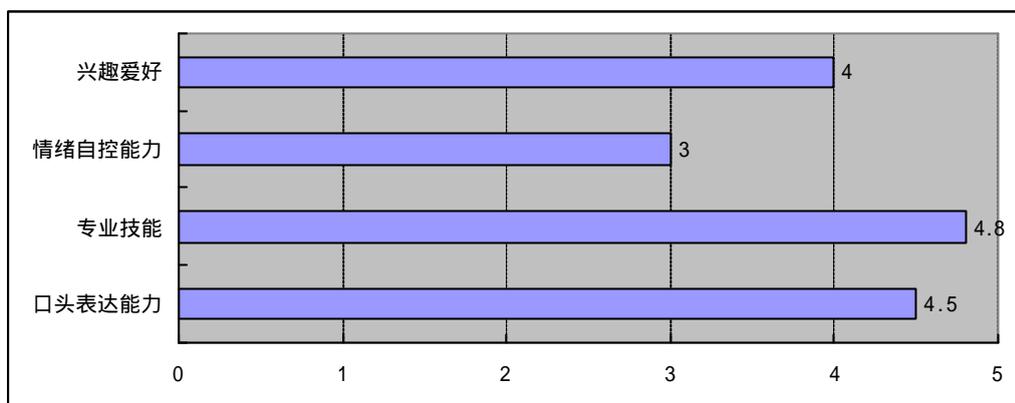
实施结构化面谈时，赵经理为主考官，其他成员观察记录面谈对象回答的内容，为评分提供原始材料。若条件允许，可事先准备一台摄像机，将整个面谈过程录下来，以便评分时研究和分析。

（三）评分阶段

由于成就测试、心理测试的成绩通过计算机来打分，所以评分工作主要集中在面谈评分上。测评小组成员先用上表独立评分，然后由赵经理主持讨论评分理由直至得出最终的分数。

六、统计处理数据，撰写测评报告

将被测人员的得分进行统计处理，得出直观性强的统计图。以生产工艺工程师王××为例，他在面谈过程中的得分情况如下图所示。



工艺工程师王××面谈得分统计图

下表为生产工艺工程师王××职业适应能力测评报告，内附有各量表的得分统计情况。

生产工艺工程师的职业适应能力测评报告

被测人员基本资料					
测试编号		姓名	王××	性别	男
测试时间	2008年1月	年龄	25	文化程度	大专
工作单位	××化工集团涂料生产厂			工作部门	生产工艺部
各量表得分统计情况					
职业适应分量表	各量表得分	各量表标准分	等级		
现实型	29	9			
调研型	27	8			
艺术型	17	6			
社会型	16	5			
企业型	23	7			
常规型	30	9			
单项数据分析与说明					
现实型	<p>该员工在现实型量表方面的得分为29分，所属等级为 级</p> <p>喜欢现实性的实在工作，如机械维修、木匠活、烹饪、电气技术等；通常具有机械技能和体力，乐于使用各种工具和机器设备，喜欢同事而不是同人打交道的工作；性格真诚、谦逊、敏感、务实、朴素、节俭、腼腆</p>				

常规型	该员工在常规型量表方面的得分为 30 分，所属等级为 级 喜欢传统性的工作，如记账、秘书、办事员、测算等工作；有很好的数字和计算能力，乐于整理安排事务，喜欢同文字、数字打交道的工作；比较顺从、务实、细心、节俭，做事利索，很有条理，有耐性
调研型	该员工在调研型量表方面的得分为 27 分，所属等级为 级，说明其创造力比较强，喜欢抽象、分析、独立性的定向任务
该被测人员职业适应程度综合分析	
<p>喜欢与事务、材料打交道，喜欢钻研，恪守规章，做事认真仔细，不过分幻想，较务实，负责任</p> <p>乐于遵从社会习俗和规范，喜欢一切有条理、有计划的事务</p> <p>喜欢同各种机械设备打交道，有良好的机械技能</p> <p>注重当前现实，有时不能从长远角度来考虑问题，不热衷别人的事务</p> <p>适合从事技术性工作，制度性比较明确且允许个人发挥思想和创造性，变化不宜大，挑战性不必过高</p>	

七、跟踪素质测评的结果

随着报告的上呈，本次素质测评可以告一段落，但并非就此结束。人力资源部赵经理授权生产工艺总工程师继续在实际工作中考查所有参与测评的生产工艺工程师，以便验证此次测评的有效性和可靠程度，从而改进测评方法和测评指标体系，提高素质测评的质量。

9.3 营销人员素质测评

9.3.1 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、知觉速度
	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、抗受挫能力、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

9.3.2 营销人员素质测评方案范例

基于招聘目的的销售人员素质测评

一、组建测评小组

通过分析企业的人才需求和销售人员的工作职责，了解实施素质测评的必要性。由此出发，组建本次素质测评小组。一般来说，素质测评小组是由招聘小组成员外加外请的测评专家组成。

对于没有人员素质测评经验的工作人员，需要事先进行培训。

二、收集销售人员胜任素质

通过工作分析、文献资料查找和行为事件访谈，确定知识水平、人际敏感性、人际亲和力、情绪控制能力、应变能力、意志力、说服与沟通能力、倾听与反馈能力这八个素质为销售人员的胜任素质要素。

三、选择测评方法，编制测评工具

意志力是销售人员必备的重要素质，采用心理测试单独施测，可事先淘汰部分意志力不强的应聘者，从而提高招聘效率。其余七个测评要素可采用面试法来评定。

(一) 意志力测试

意志力强的人会想方设法克服困难，把工作做好；意志力弱的人则会浅尝辄止。意志力也是聘用销售人才的重要考虑因素。该测评量表可以帮助测量被测人员的意志力水平。

下表即是意志力测评量表的具体内容。

意志力测评量表

指导语：					
本测试分为 A、B 卷，分别列出了 26 种情况，请根据自身情况作答：完全符合选 A、部分符合选 B、一时难以确定是否符合选 C、不大符合选 D、完全不符合选 E。					
本测试时间为 20 分钟。					
A 卷					
测评题目	A	B	C	D	E

1. 你每天都坚持跑步、打太极拳、做气功或散步等体育活动,因为这些运动能够增强你的体质和毅力					
2. 若无特殊情况,你每天都按时起床,从不睡懒觉					
3. 你信奉“不干则已,干就要干好”的格言,并身体力行					
4. 你做一件事情的积极性,取决于其重要性、是否应该做,而不是取决于自己对这件事的兴趣或想不想做					
5. 当工作和娱乐发生冲突的时候,即使这种娱乐很有吸引力,你也会放弃娱乐立即投入到工作之中					
6. 你下决心要完成的事,不论遇到什么困难,你都能持之以恒、坚持到底					
7. 你能长时间从事一件非常重要但却枯燥无味的工作					
8. 你一旦决定开始做某件事,常常说干就干,决不拖延或让计划落空					
9. 对于别人的意见和说法,你从不盲从,总是喜欢分析、鉴别一下					
10. 凡事你都喜欢自己拿主意,也不排斥别人的意见和建议					
11. 你不怕做从没做过的事情,不怕独立负责,将其视为锻炼自己的机会					
12. 你和同事、朋友、家人相处时很有克制力,从不无缘无故发脾气					
13. 你一直希望做一个坚强、有毅力的人,坚信“有志者事竟成”					
B 卷					
14. 你给自己制订的计划,常因主观原因无法如期完成					
15. 你的作息没有时间规律性,常随自己情绪和兴致的变化而变化					
16. 你认为做事情不必太较真,能做到则好,做不到就算了					
17. 有时临睡前你会发誓第二天要干一件重要事情,但到第二天这种劲头就消失了					
18. 你常因读一本妙趣横生的小说或看一集精彩的电视剧而不能按时入睡					
19. 若在工作中遇到了困难,你首先想到问问别人有什么办法					
20. 你的爱好广泛善变,做事情常常因为心血来潮					
21. 你做事情喜欢拣易怕难,爱挑容易的做,困难的能拖就拖、能推则推					
22. 凡是你认为比你能干的人,你从不怀疑他们的看法					
23. 遇到复杂莫测的情况,你常常拿不定主意,长时间不能做出决定					
24. 你生性胆怯,没有百分之百把握的事情,你从来不敢去做					

25. 与人发生争执, 有时明知自己不对, 却忍不住要说一些过激的话语伤害对方					
26. 你相信机遇的作用大大超过个人的付出和努力					

下表则是意志力测评量表的计分方法及评价标准。

意志力测评量表的计分方法及评价标准

计分方法	A 卷试题中, 选项 A、B、C、D、E 依次为 5、4、3、2、1 分; B 卷试题中, 选项 A、B、C、D、E 依次为 1、2、3、4、5 分。A、B 卷得分加起来为总得分。			
总得分	70 分以下	71 ~ 90 分	91 ~ 100 分	110 分以上
意志力水平	薄弱	一般	较坚强	十分坚强

(二) 面试法

1. 建立面试的评价体系

(1) 调查胜任素质要素的相对重要性

可运用问卷调查法组织测评人员独立地对要素进行重要程度评分。《销售人员胜任素质要素重要程度调查表》的样式如下表所示。

调查结束后, 运用算术平均法计算每个要素的平均得分, 由此计算各要素的权重。先将所有要素的平均得分累加, 再以每个要素的平均得分除以累加分, 得数即为每个要素的权重。

销售人员胜任素质要素重要程度调查表

请按要素对销售人员胜任工作的重要程度, 给每个要素进行评分: 认为某要素“较重要”的评 1~2 分, 认为某要素“重要”的评 3~4 分, 认为某要素“最重要”的评 5 分。请在相应栏目下方格内填写具体的分数。

测评要素	重要程度			测评要素	重要程度		
	较重要	重要	最重要		较重要	重要	最重要
1. 知识水平				5. 应变能力			
2. 人际敏感性				6. 情绪控制能力			
3. 人际亲和力				7. 倾听与反馈能力			
4. 说服与沟通能力							

(2) 描述素质的胜任行为, 建立评价体系

查阅素质词典, 描述素质要素的胜任行为, 为评价被测人员在面试中的表现或行为提供评价依据。《销售人员面试评价体系表》分别对以下七种素质进行了简单地描述。

销售人员面试评价体系表

测评要素	权重	测评标准	
		胜任行为描述	测评标度
知识水平	a%	1. 知识面宽、社会知识丰富, 了解企业管理和销售的基本知识 2. 能灵活运用知识推进谈话或销售的进度	高分段
人际敏感性	b%	1. 在沟通过程中, 有意识地观察和了解对方的习惯及需要 2. 能敏感地把握关键信息, 分析并预测对方的行为反应, 及时做出判断, 并投其所好以解决对方的难题	高分段
人际亲和力	c%	1. 初始会面就容易让他人接受自己并获得他人信任 2. 待人真诚、善解人意、待人不消极、不屈从他人	高分段
说服与沟通能力	d%	1. 能运用沟通策略和技巧吸引对方的注意并激发兴趣 2. 能够委婉生动地表达自己的想法, 具有很强的感染力 3. 能协调和平衡不同的意见, 并说服他人接受	高分段
倾听与反馈能力	e%	1. 积极聆听他人的意见和建议, 乐于接受他人意见 2. 能够理解他人的立场, 并有技巧地提出建设性意见 3. 能适时地改变自己的言行, 对他人关注的问题提供帮助或建议	高分段
应变能力	f%	在答复对方反对意见时, 反应迅速、思路敏捷	高分段
情绪控制能力	g%	1. 在受到压力或挫折时仍能保持情绪稳定, 处事冷静 2. 不会把喜怒哀乐表现在脸上	高分段

注：“权重”一列的数字源于《销售人员胜任素质要素重要程度调查表》的统计计算。

2. 拟订面试提纲

3. 制定面试评价表

根据面试所需测评的要素, 制定《销售人员面试评价表》(如下表所示)。

销售人员面试评价表

面试编号		姓名		性别/年龄	
工作年限		学历/教育背景		测评日期	
面试评价标准说明		90~100分	完全符合《销售人员面试评价体系表》描述的胜任行为		
		80~89分	大部分符合《销售人员面试评价体系表》描述的胜任行为		

	70 ~ 79 分	只有一半符合《销售人员面试评价体系表》描述的胜任行为				
	60 ~ 69 分	小部分符合《销售人员面试评价体系表》描述的胜任行为				
	59 分以下	不符合《销售人员面试评价体系表》描述的胜任行为				
测评要素	面试评价标准					面试纪要
	59 分以下	60 ~ 69 分	70 ~ 79 分	80 ~ 89 分	90 ~ 100 分	
知识水平						
人际敏感性						
人际亲和力						
说服与沟通能力						
倾听与反馈能力						
应变能力						
情绪控制能力						
综合评价						

四、实施素质测评

本次素质测评主要分两部分，第一部分为意志力测试，可集体实施测评，可提前淘汰掉得分在 90 分以下的人员；第二部分为面试，需单独进行。

1. 意志力测试

首先，依据应聘人数选择合适的测试地点，布置考场。考场环境应安静整洁、无干扰、采光照良好。

其次，准备测试所需的材料，包括测试试卷、专用答题纸、铅笔和橡皮。保证每位被测人员都有完整的测试材料及用品。

接着，可安排被测人员入场，并宣布测试注意事项，宣读测试指导语。

最后，计时 20 分钟。20 分钟后，收回测试试卷和答题纸，清查数量无误后，宣布测试结束。

2. 面试法

首先，测评小组一一面试被测人员。面试的过程可由一人或两人主持，其他人员则注意观察被测人员的反应和言行举止，并在《销售人员面试评价表》中做简单记录，作为评分依据。

每一场面试结束后，各位测评人员应立即单独给被测人员评分。评分结束后互相讨论评

分理由，若分歧太大可再次评分。由此获得测评数据。

五、统计处理测评数据

收齐所有评价表，运用算术平均法或其他方法计算被测人员的单项要素得分，并将其汇总至《被测人员得分一览表》中，由此可以计算以下两个数据：所有被测人员单项要素平均得分和被测人员的加权总分。

被测人员得分一览表

测评要素（权重）	被测 A	被测 B	被测 C	被测 D	被测 E	平均得分
知识水平（a%）						
人际敏感性（b%）						
人际亲和力（c%）						
说服与沟通能力（d%）						
倾听与反馈能力（e%）						
应变能力（f%）						
情绪控制能力（g%）						
加权总分						

六、分析测评结果

被测人员单项要素得分既可以反映所有被测人员的平均素质水平，还可以反映每个测评人员与平均素质水平之间的差距。

被测人员的加权总分则可以反映被测人员的综合素质水平。

七、报告测评结果

针对每个被测人员的测评结果，得出具体的测评报告，并提供相应的建议，以供决策人员参考。以被测 A 为例说明。

1. 基本信息报告

根据被测人员的简历，报告其基本信息，如下表所示。

被测人员基本信息一览表

测试编号：SALES-TESTING001

测试日期：2006年6月15日

姓名	A	政治面貌	团员
性别/年龄	女/23	最高学历	大学专科
工作年限	1年	目前月收入水平	2000元人民币

婚姻状况	未婚	健康状况	良好
毕业学校/专业	× × 工业大学/市场营销		
前一家任职公司名称	× × 电子科技有限公司		
前一份工作岗位	销售助理		

2. 被测人员素质说明

根据被测 A 在单个测评要素上的得分，比较其与平均水平的差距，对其素质水平做出说明。具体如《被测人员素质详细列表》中所述。

被测人员素质详细列表

被测编号	SALES-TESTING001	姓名	A	报告日期	2007年06月15日
测评要素	素质说明				
知识水平	被测 A 的知识面较宽，销售基本知识比较扎实，但不能灵活地加以运用				
人际敏感性	与销售人员应具备的敏感性水平相比，被测 A 的人际敏感性较强，能够与人进行正常的沟通和交往，维持稳定人际关系，但在对他人的心理感受和需求把握程度上还有待提高				
人际亲和力	与销售人员应具备的人际亲和力水平相比，被测 A 的亲和力一般。既不会让人产生警觉或者无法接近的感觉，也不会很主动地接近他人				
说服与沟通能力	与销售人员应具备的说服与沟通能力水平相比，被测 A 基本掌握了沟通的技巧与策略，但说服能力方面欠生动，语言表达方式比较直接				
倾听与反馈能力	面试过程表明，被测 A 能够听取他人的意见并做出适当的反应，但是反馈的可操作性一般，反馈技巧欠缺				
应变能力	与销售人员应具备的应变能力水平相比，被测 A 的应变能力较强，在面对各种情况时能够灵活、迅速地做出反应				
情绪控制能力	处事比较冷静，在压力面前不惊慌失措				

3. 综合素质及决策建议

总体来说，被测 A 的素质水平中等，可以录用为企业的销售人员。但是，应对其倾听与反馈能力、说服能力这两个方面进行强化培训，否则难以胜任销售工作。在试用期间，销售主管应加强与其沟通，督促其努力提升自己的销售技能。另外，应提醒其应注意培养自己的人际亲和力。

特别提醒：员工的行为受企业的培训制度、薪酬政策、绩效考核制度和管理人员工作方法等多种因素的影响，本测试结果仅供参考。

第 10 章 员工手册

10.1 各行业员工手册范例

10.1.1 建筑企业员工手册范例

××建筑公司员工手册

名称	××建筑公司员工手册	文件编号	版本
		页次	修改状态
目 录			
一、员工手册说明.....			
二、公司简介.....			
三、人力资源管理制度.....			
四、行政事务管理制度.....			
五、新员工行为规范.....			
六、工程部新员工培训细则.....			
七、工程部日常管理规范.....			
八、施工队施工人员守则.....			
九、施工安全保护规范.....			
十、开工准备及报告制度.....			
十一、施工队项目质量自检规范.....			
十二、员工手册效用及签收.....			
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	××建筑公司员工手册	文件编号	版本
		页次	修改状态

一、员工手册说明

(略)

二、公司简介

(略)

三、人力资源管理制度

(略)

四、行政事务管理制度

(略)

五、新进员工行为规范

(一) 新进员工日常行为条例

1. 服从上级管理，禁止与上级顶撞。
2. 工作时间认真工作，不要说闲话和废话。
3. 在工作期间遇到不懂的事情应及时向有关上级汇报。
4. 工作时衣冠整齐，不得打闹，除特殊工作外，不得穿拖鞋。
5. 不迟到，不早退，有事应提前请假，不经过批准不得擅自离岗。
6. 工作时，要虚心向上级领导及有经验的员工请教，请教完毕，不要忘记说“谢谢”。
7. 如果做错事情，必须立即向上级汇报。
8. 不得打听公司其他员工的工资及奖金，同时，也不允许将自己的工资及奖金数目告诉别人。
9. 礼貌待人，讲文明、懂礼貌，不说粗话、脏话。
10. 不得与同事及他人在任何时间打麻将、玩纸牌或玩游戏机，不论是赌博还是娱乐性质的。
11. 遇到同事生病或受伤时，应立刻停止手头的工作，立即向上级汇报并给予相应的帮助。
12. 不得打探同事的隐私，更不得将同事的隐私对外扩散。
13. 不可与同事或其他人议论其他同事或公司的事情，更不得指责与讥讽同事。
14. 在睡觉时间，不得在宿舍内大声说笑。

(二) 新进员工个人卫生规范

1. 不得随地乱扔垃圾。
2. 每天刷牙一次以上，并做好口腔清洁工作，勤洗澡，勤换衣。
3. 用完卫生间之后，必须立即冲刷干净。饭前、便后必须洗手。
4. 就餐完毕，将洒在桌上的饭菜及脏物清理干净。
5. 保持自己所住的宿舍干净整洁。及时清理垃圾桶内的垃圾，时刻保持走廊的清洁。

6. 当自己患有传染性疾病时,应第一时间向公司汇报,以便公司做出妥善地处理和安排。如隐瞒病情,将会受到严厉的处罚。

(三) 新员工奖惩条例

1. 奖励措施

(1) 在工作中发现重大问题并及时汇报解决,为公司减少不必要损失的,奖励 100 元。

(2) 发现有损公司形象和利益的行为,当场制止或积极举报者,奖励 100 元。

(3) 员工在试用期内如主动承认自己的不诚实行为或所犯的过错,给予一定的奖励。

2. 惩罚细则

(1) 不服从上级管理或在工作中与上级顶撞者,第一次给予严重警告,第二次解除试用关系。

(2) 缺勤而事先未获批准者,解除试用关系。

(3) 上班时擅自离岗者,解除试用关系。

(4) 在工作过程中,谈论与工作无关的话题、哼小曲、吹口哨者,每次罚款 50 元。

(5) 对丢三落四的工作方法和吊儿郎当的走路姿势,公司将提出严重警告,经警告三次仍不改正者,解除试用关系。

(6) 未经公司相关领导的批准,私自接待来访者,解除试用关系。

(7) 在工作期间,早餐、中餐及需要加班或值班人员的晚餐严禁饮酒。有违者解除试用关系。

(8) 故意损坏或滥用公司及员工物品者,解除试用关系。因过失或方法不当损坏公司或员工物品时,应立即承认并诚恳道歉;否则,一经查出,除按损坏物品的价值赔偿外,还要加罚 100 元。

(9) 公司不允许带病坚持工作,发现后每次罚 50 元。

(10) 如有赌博、服用毒品、参加邪教组织或参与其他对公司不利的活动,开除并移交司法机关处理。

六、工程部新员工培训细则

(一) 公司培训

1. 公司历史、目前发展方向、主要业务及产品等的介绍

培训采用单独或集中方式,培训内容注重公司发展前景、主要业务和主要优势的介绍。

2. 公司制度、个人福利等的介绍。通过培训,新员工应了解公司的制度要求和个人福利。

3. 本部门及其他部门的人员介绍。

以上培训由人力资源部安排完成,整体时间安排在 1 个小时左右。

(二) 部门培训

1. 工程部目前项目情况、发展方向、主要业务及不足等。

2. 工程部部门手册培训、工程部部门各项制度、规范的培训。

3. 现场培训, 即在有经验的项目工程师的带领下完成实际操作培训。

以上培训及其考核均由工程部安排完成。考核的重点是工程部的制度及规范、工程项目各个系统的原理及实际问题、项目操作模拟讲解。

(三) 其他相关部门业务培训

由公司其他部门主管或是指定人员安排培训, 可采用集中方式培训。重点是物料及财务方面的培训。

(四) 考核

1. 公司制度及相关情况考核。要让员工新了解到制度的严肃性, 要求在日常工作中要主动遵守执行。
2. 工程部部门内部制度及要求考核。要注重项目管理流程的考核, 使员工真正掌握, 并能实际应用。
3. 工程部理论知识及应用的考核。注重考核期间的理论及实践知识的进步情况。
4. 综合素质评价及考核。要注意新员工的人品等相关素质指标。

七、工程部日常管理规范

(一) 工程部员工日常行为规范

1. 应尽职尽责, 维护公司的声誉和形象, 严守公司商业及技术秘密。
2. 遵守公司各项制度, 服从工作指导与协调, 与其他部门保持良好沟通。
3. 热爱公司, 关心公司发展, 经常向公司及部门提出合理化建议, 要有团队精神。
4. 注意在工作过程中不断提高个人的技术水平及综合素质。
5. 对公司或是部门有意见及建议者, 应通过正当的渠道反映的公司或是工程部, 严禁私下议论。
6. 在工程项目施工期间, 要保证通讯畅通。
7. 在安排好个人工作的前提下, 部门之间的配合要及时、积极。
8. 严格遵守公司作息时间, 不得无故迟到及早退。因故需请假或调休时, 应填写请假单或调休单, 经部门领导和总经理审批, 后交人力资源部存档。
9. 爱护公司环境, 保持个人办公区域的整洁, 午休时间及下班时间适时关灯、关闭个人电脑。爱惜公司财产、设备和工程用仪器, 借用仪器需登记, 归还时应保持仪器外观及包装的整洁。
10. 上班时间除工作需要, 禁止上网, 禁止打私人电话, 不得下载、打印与工作无关的资料。

(二) 工程施工管理条例

1. 工程项目开工前, 项目工程师和施工队开会明确工程施工细则及注意事项。
2. 施工队进场后, 工程师根据现场实际情况, 和甲方及时沟通, 了解客户深层次的要求, 提出我方的合理化建议, 确定施工计划和进度, 并及时反馈给公司。
3. 没有经过公司及工程部的许可, 不得在工地私自包工及变卖公司财物、工程剩余物料等。
4. 工程材料到场后, 注意材料的摆放及安全。

5. 工程施工过程中, 注意与其他协作方建立良好的关系。经常检查施工质量, 如有需要变更材料等情况, 应采用文字形式, 经甲方及相关负责人签字认可。

6. 项目实施过程中, 现场工程师应及时将材料的适用性及质量反馈给公司采购部。

7. 现场工程师应严格按照施工规范操作, 确保施工期间的安全性。

8. 本地工程如需运材料到工地, 尽量利用公司的汽车, 外地工程则要求承运方送货上门, 无特殊情况严禁打车, 尽可能控制工程成本。

9. 做好施工日记及项目的自检记录工作。

10. 适时报销工程材料费及人工费, 避免在财务积留过多借款。

11. 工程完工后, 及时经甲方验收, 并在一周内完成维护文档、结算、评估及相关工作。

(三) 工程部人员违规处罚条例

1. 严格遵守作息时间, 无故迟到及早退不超过 30 分钟者, 每次罚款 50 元; 超过 30 分钟且没有请假者, 按当天旷工处理。

2. 接听电话要使用礼貌用语, 并按照人力资源部的相关规定执行。如在实际工作中受到客户投诉及被发现使用不文明语言, 每次罚款 50 元。

3. 工作期间无故上网、玩游戏及看报纸等每次罚款 50 元。

4. 项目开工前, 项目工程师负责和施工队签定责任书, 在责任书中要对施工队的施工质量及施工队的日常行为给予明确的规定。

5. 外地项目, 工程师要现场办公, 要求安排好时间并遵守工地的作息时间。无故不在工地的工程师, 发现一次予以罚款 200 元。

6. 加强项目质量管理。当天的工作一定要做到当天完成, 对质量不合格的分项工程应责令限期整改。对检查、监督及事故处理记录不及时的项目, 将根据实际情况对工程师给予 100 ~ 500 元的处罚。

7. 加强对施工队的管理, 按照《施工队员工守则》管理施工队, 客户投诉施工队施工质量及其他相关问题时, 工程部将根据具体情况, 对工程师给予 50 ~ 100 元的处罚。

8. 项目工程师要保持通讯工具畅通, 公司、客户电话一定复机, 否则一切后果由个人承担。

9. 项目中间及竣工交接, 项目工程师要提供同步、准确、完整的技术文件。如因个人原因, 没有按期完成项目安装及调试、文档交接等工作, 将扣罚此项目奖金的 10% ~ 50%; 情节严重者, 加重处罚。

10. 项目实施过程中的文字资料要和工程同步进行。如检查过程中发现问题, 罚款 100 ~ 500 元, 情节严重者加重处罚。

11. 项目中期及项目结束后, 工程师应按公司财务要求及时报销、结算个人及施工队的工程款。

(1) 工程施工费, 要在项目竣工后与工程文档同步完成。

(2) 个人借款部分, 工程师可以把单据寄回公司或回公司时完成报销后, 才可以继续借款。

12. 项目实施过程中, 要严格执行项目管理操作程序。如因个人原因发生设备损坏、丢失及设备更换等而造成的损失, 责任人要写明事故原因并负担经济责任。

八、施工队员守则

1. 施工队施工人员进入工地时, 要求着装整齐, 佩带工作牌。施工队在项目开工前, 要办理好项目施工人员资料的上报工作。如在施工现场发现没有佩带标牌、着装不整的施工队员, 每人每次罚款 50 元。

2. 施工队员要经过公司考核后方可进场。新项目开工前, 施工队要把参加项目的施工队员名单交给工程部, 接受工程部的考核。对于后增的人员, 需要提前办理入场手续, 特殊情况需要在两天内补办。

3. 现场施工队在进行施工时, 要严格按照图纸及相关的资料进行施工, 遵守相关系统的技术规范及施工标准, 服从现场工程师的调遣及安排, 自觉遵守安全操作规程。对偷工减料的行为, 根据不同情况, 每次罚款 500 ~ 1000 元, 情节严重的将加重处罚。

4. 对于项目出现的质量问题, 当天或第二天必须整改。对无正当理由而拖延整改的, 根据情节轻重每次罚款 100 ~ 500 元。

5. 施工队在现场施工时要加强自身成品及半成品的保护。在施工过程中, 要注意保护其他施工队的成品及半成品、爱护建筑物内的各种物品。

6. 施工过程中, 要严格按照施工规范进行施工, 严禁野蛮施工。

7. 安装过程中, 要注意和其他施工单位的协调工作, 注意安装过程中设备及元件的美观性、协调性。

8. 施工机具要定期检查, 杜绝安全隐患; 现场用电要符合安全规程。

9. 对于在施工中有困难和疑问的地方, 应立即和现场工程师商量, 不得采取消极的态度, 不得随意更改公司的安排及要求。对不按规程及要求进行的安装项目要坚决返工, 工程部也会给予相应的处罚。

10. 施工队在施工中要尽量为公司及客户节约材料, 避免公司和客户的财产损失; 要爱护公司及客户的材料、物品。对故意损坏及偷窃公司及客户材料、物品者, 对责任人将罚款 500 ~ 1000 元, 对施工队负责人将罚款 1000 元以上, 情节严重的将给予开除。

11. 施工队在施工中要及时准确地反映客户的意见及要求, 不得隐瞒及漏报。

12. 施工队在施工中, 要杜绝随便使用客户的物品(如电话等)。在特殊情况下确实需要使用时, 需经相关人员同意。有违此项规定者, 一经发现和查实, 将罚款 50 元。

13. 施工队在实际的工作中, 要注意自身素质及技能的培养, 不断提高施工队的整体水平。对每年评比倒数第一的施工队, 工程部将责令其整顿或除名。

14. 施工队在施工时, 代表的是公司形象, 在工作中要严格遵守公司的规定, 保证良好的组织纪律性, 要讲究职业道德, 要有责任心, 要树立精益求精的作风。

15. 施工队在施工中,要协助现场工程师处理好与客户的关系,对客户发生冲突给公司造成损失的施工队,公司对施工队及责任人要严肃处理或除名。

九、施工安全保护规范

(一) 施工安全管理总体要求

1. 公司按照政府有关安全生产和劳动保护的法律法规,坚持“安全第一,预防为主”的施工方针,加强安全管理。同时,要求公司全体员工树立安全施工的责任感,自觉遵守安全施工各项制度,严格执行安全施工操作规程,要求公司全体员工遵守本守则。

2. 员工在生产过程中,严重违反劳动纪律、玩忽职守、不负责任、不遵守安全管理制度、违章指挥或违章操作,不按规定穿戴和使用劳动防护用品等造成事故的,均由员工本人承担责任。

(二) 员工在安全施工方面的职责

1. 自觉遵守安全施工规章制度和劳动纪律,不违章作业,并随时制止他人的违章作业。
2. 遵守有关设备维修保养制度的规定。
3. 爱护和正确使用机器设备、工具,正确佩戴防护用品。
4. 关心安全施工情况,向有关领导或部门提出合理化建议。
5. 发现事故隐患和不安全因素要及时向组长或有关部门汇报。
6. 发生工伤事故,要及时抢救伤员、保护现场,报告领导,并协助调查工作。
7. 努力学习和掌握安全知识和技能、熟练掌握本工种操作程序和安全操作规程。
8. 积极参加各种安全活动,牢固树立“安全第一”的思想和自我保护意识。

(三) 员工在安全施工方面的权利与义务

员工在安全施工方面享有的权利及应尽的义务如下表所示。

员工安全施工享有的权利与应尽的义务

权利	义务
1. 享受工伤保险和伤亡求偿权	1. 遵章守规、服从管理的义务
2. 危险因素和应急措施的知情权	2. 佩戴和正确使用劳动防护用品的义务
3. 安全管理的批评指控权	3. 爱护安全防护装置,正确使用劳防用品的义务
4. 拒绝违章指挥、强令冒险施工权,拒绝施工期间享受正常施工的一切待遇	4. 接受培训,掌握安全生产技能,严格按施工设备的操作规范正确操作的义务
5. 紧急情况下的停止施工和紧急撤离权,停止施工期间享受正常施工的一切待遇	5. 发现事故隐患及时报告的义务

6. 如发现劳保用品、劳保设备欠缺, 或质量太差, 施工人员可以拒绝工作; 拒绝施工期间享受正常施工的一切待遇	
---	--

(四) 施工人员的安全服饰规范

1. 工牌必须始终佩戴在显眼的位置, 以便同事及他人能及时地辨认真种。
2. 进入施工场所始终佩戴安全帽及穿着公司的统一服装。
3. 禁止穿着皮鞋进行高空作业, 在作业场所始终穿劳保用鞋或胶鞋。
4. 在电(气)焊接或任何有可能伤害眼睛的场所, 要佩戴专用眼镜或面罩。
5. 尽量戴手套进行施工作业。
6. 在特定的施工场所必须携带专用的工具包及专用的工具。

(五) 施工设备安全操作规范

1. 施工设备必须由受过专业训练的人来操作。
2. 设备操作人员必须熟悉设备的安全规则及设备的基本性能特点, 严格按照操作说明使用设备。
3. 设备操作人员对周围配合施工的工作人员负有告知义务, 对设备所产生的安全事故负有一定的责任。
4. 设备操作人员及时通知设备保障人员维修出现故障的设备, 严禁设备操作人员私拆施工设备。
5. 严禁带有故障的设备或机器进入施工状态。

(六) 施工人员的安全用电规范

1. 临时用电及一切施工用电的线路和设备安装, 都必须由专业电工实施作业, 其他人员不得擅自作业。
2. 在维修、更改线路和设备时必须切断电源, 并在电源的开关处挂上“已断电, 前方正在作业”的警告牌, 必要时在开关处派专人看守。
3. 在处理一切不知是否带电的线路及设备时, 按带电处理; 在确认线路及设备不带电时方可作业; 在阴雨天和潮湿场所尤其需要注意防电; 停用的设备必须拉闸断电。
4. 搬移用电设备时, 必须经电工切断电源并做妥善处理后方可进行。
5. 绝缘胶底鞋、电工用帽、胶柄完好的工具, 是电工安全作业的保证。任何人不得在以上物品不全的情况下施工, 否则后果自负。
6. 不得在高、低压线路下方施工; 不得在高、低压线路下方搭建作业棚、生活设施, 或堆放构件、架具、材料及其他杂物等。

(七) 脚手架及高空作业规范

1. 脚手架必须由专门人员搭建, 搭建完毕后须经严格检查后方可使用。

2. 施工场所需要设立护栏的, 立即搭建。
3. 因搬运大件物品需临时拆除护栏的, 搬运结束后须立即恢复。
3. 高空作业正在进行时, 通道口、楼梯口要设有明显的警示牌。
4. 在高空或房顶作业时, 施工人员必须系好安全绳或安全带, 否则属于严重违章行为。

(八) 粉尘吸入保护规范

员工在有粉尘的场所施工时均应戴上劳保口罩和劳保眼镜。

十、开工准备及报告制度

(一) 熟悉工程合同及相关图纸

1. 工程开工前, 相关人员必须仔细阅读工程合同文本, 并尽量熟悉图纸中的每一细节。对合同中(及相对应的图纸中)的非标准配置及新材料、新设备的选用情况要做深入了解。

2. 了解不同型号的设备在主体施工时预埋的管(线)路及接口的不同之处。例如, 是否选用太阳能热水器、抽油烟机是内循环还是外循环、马桶是否选用标准型等, 在主体施工时都应做相应管(线)路的预埋及接口的改变。

3. 将非标配置选装及新材料选用情况列表, 记录在施工笔记的显著位置; 并对因此引起的上一个或几个工序的细节调整做出详细的安排。

4. 最后由施工总监(或工地负责人)执笔完成《本工程特点及注意事项》的报告。此报告一式五份, 工程部、财务部、仓储部、采购部及售后服务中心都应备案。

(二) 确定施工人员名单

工程开工前, 须确定工程主管、施工员、仓管、水电工、组长和执行长名单。

(三) 领取施工文件

1. 工程施工前, 需领取以下文件: 《施工队员工守则》、《相关人员奖惩条例》、《施工安全保护规范》、《施工责任书》、《质量监督细则》、《仓库管理制度》、图纸(包括技术文件)、工作安排表(由组长和主管负责安排, 包括晴、雨、加班、休息表, 在工作两天之后呈报公司)以及施工现场管理人员胸牌。

2. 领取以上施工文件和物品时, 主管或组长必须验收及签字。

(四) 施工现场环境情况分析

工程施工前, 工程主管、施工员、仓管员、水电工须到现场勘察和检查下列情况。

1. 仓库容量及防洪、防雨、防火、防风、防盗状况及改进措施。
2. 水电进出路线。
3. 员工食宿。
4. 交通运输。

5. 钢模、设备的租赁，材料的选配。

(五) 安排材料及施工机具进场

1. 确定采购人员和施工人员，并测量安排材料的摆放位置。
2. 联系采购和安排临时工。
3. 设备进场施工。

(六) 召开施工人员会议

在会议上，需重申公司的纪律，强调员工必须遵守《施工队员工守则》、《相关人员奖惩条例》、《施工责任书》、《施工安全保护规范》等规章制度。

十一、施工队项目质量自检规范

(一) 环境检查及相关准备工作

1. 是否完成材料计划、人员安排、施工进度计划、施工预算计划等相关表格。
2. 项目的辅材及标签等是否齐全。
3. 是否和客户一起确定现场的点位及设备的安装位置、型号及规格等。
4. 地面、墙面、天花板内、电源插座、信息点插座、接地装置等是否符合设计要求。
5. 设备间、管理间的设计是否符合要求。
6. 竖井、线槽、打洞的位置是否合适。
7. 施工队自身设备及工具是否齐全。
8. 计划施工工序和实际是否相同，是否做了实际改动。

(二) 施工材料检查

1. 公司提供的施工方案是否符合现场及客户的实际要求。
2. 从公司带的辅材及各种标签是否齐全。
3. 施工队自己购买的材料是否符合要求。
4. 公司的各种设备及元件是否符合合同、设计要求。
5. 在外订购的各种设备及元件是否符合现场的实际要求，是否得到公司的认可。

(三) 安全、放火及材料摆放要求

1. 安装设备、元件及线缆等的摆放是否靠近火源。
2. 安装设备、元件及线缆等的摆放是否防盗。
3. 安装设备、元件及线缆等的摆放是否清点确认。
4. 发生火情是否有防护措施。
5. 现场及库房是否每天检查、清扫及整理。

(四) 设备、元件安装检查及期间事宜

1. 设备元件安装是否符合客户现场的实际进度要求, 是否作到和其他施工单位的及时协调、配合。
2. 现场的实际安装是否考虑到下道工序我们的设备、元件如何安装及调试方便。
3. 线缆的制作及敷设是否符合现场要求及整体美观。
4. 设备及元件的型号等是否设计要求。
5. 各种插座的安装是否符合设计要求, 是否平整、美观及牢固。(注意和装修的配合)
6. 现场的变更是否及时和客户签字, 材料是否及时签收。
7. 过程检查是否按照公司要求, 是否记录齐全, 是否通报公司。
8. 施工日记是否及时填写。(施工队及工程师都要填写, 施工日记作为结算的依据)
9. 进度计划及实际完成计划是否按要求及时向公司及客户汇报。
10. 是否对施工队的使用材料进行检查及指导。
11. 现场购买的材料是否首先经过公司的批准。
12. 费用的使用是否经过公司的批准。
13. 线缆标记是否符合公司《安装实施细则》的要求。
14. 文档及资料等是否做到和项目进度同步, 项目中间交接是否手续及资料齐全。

(五) 线缆敷设检查

1. 线缆桥架、线槽等安装是否符合设计及现场要求。
2. 线缆桥架、线槽等安装是否符合工艺要求——平直、接头及转弯工艺美观并符合规范要求。
3. 线缆桥架、线槽等安装是否接地、支架是否刷漆, 间距是否符合要求, 线槽厚度是否符合要求。
4. 线缆、桥架等安装是否按照规范要求留有余量。
5. 线缆敷设是否进行了保护措施, 是否进行了标记。
6. 线缆敷设是否有裸线, 管口是否进行了保护。
7. 线缆的走向是否符合设计要求, 出线位置是否准确及符合规范。

(六) 线缆终端、设备安装检查

1. 施工人员数量及素质是否满足工程进度的要求。
2. 线缆终端的位置是否正确并做出标记、记录。
3. 打线及安装设备及元件是否符合设计要求及工艺要求, 是否符合环境实际的要求。
4. 线缆绑扎及设备安装等是否符合规范要求, 是否整齐美观。
5. 项目记录及相关图纸等是否和实际进度同步。
6. 调试、送电及营业前是否有相关人员配合客户。

(七) 各个系统测试检查、项目收尾检查

1. 是否对各个系统的各个元件、插座进行了测试, 是否符合要求。
2. 是否进行了隐蔽工程检查及各个分系统的验收。
3. 各种记录、图纸是否齐全、准确, 是否对客户进行了相关系统的培训。
4. 是否完全满足客户的要求, 是否及时完成了公司及自身对客户的承诺。
5. 是否每件事都有个结果并进行汇报。
6. 是否完成了材料签收。
7. 是否完成了工程验收、项目结算单及客户满意度调查表。
8. 是否完成了工程的总结报告及施工日记。
9. 是否把剩余物料及时运回公司。
10. 撤离工地之前是否得到客户、市场部、工程部及相关人员的许可。
11. 是否及时完成项目的施工费结算及个人费用结算。
12. 是否及时完成项目各种资料的交接。
13. 是否在项目完成后及时和客户进行定期的沟通。

十二、员工手册效用及签收

(略)

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	

10.1.2 科技公司员工手册范例

× × 科技公司员工手册

名称	× × 科技公司员工手册	文件编号		版本	
		页次		修改状态	

目 录

一、员工手册前言.....

二、公司概况及企业文化.....

三、行政事务管理制度.....

四、试用员工绩效考核和转正管理办法.....

五、技术人员差旅费报销管理办法.....

六、《项目开发计划》编制要求.....

七、项目开发质量控制管理办法.....

八、售后服务管理办法.....

九、计算机安全管理办法.....

十、合理化建议管理办法.....

十一、修订、解释与生效.....

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	××科技公司员工手册	文件编号		版 本	
		页 次		修改状态	
<p>一、员工手册前言</p> <p>(略)</p> <p>二、公司概况及企业文化</p> <p>(略)</p> <p>三、行政事务管理制度</p> <p>(略)</p> <p>四、试用员工绩效考核和转正管理办法</p> <p>为规范公司试用员工的考核及转正管理，根据公司绩效考核制度的相关规定，特制定本办法。</p> <p>1. 一般来讲，入职不满一周的试用员工不必参加当月绩效考核。其他试用期员工均应由部门主管对其进行月度绩效考核。</p> <p>2. 经考核，试用员工的工作能力和表现不符合岗位要求的（如连续两个月的绩效考核等级为“需要改</p>					

进”或当月绩效考核等级为“不合格”),部门主管有权向上级建议终止与该员工的试用合同,经人力资源部进行核实后,由部门主管负责向该员工传达解聘通知,并安排工作交接事宜。

3.试用期内所有月度考核等级均为“合格”及以上等级的,在试用期结束前10天左右,由人力资源部通知员工所在部门,部门主管对该员工试用期内综合工作表现和业绩出具书面报告及转正意见,交人力资源部审核,并报主管副总批准。

4.试用期内有重大突出业绩、或连续两次月度考核等级为“较好”或一次“杰出”的,部门经理可以向主管副总申请对该员工提前转正。经主管副总同意后,人力资源部组织对该员工进行360度考核。考核通过的,可以提前转正,否则延至下月再进行考核。

5.试用期内有一次月度考核等级为“需要改进”及以下等级的、或试用期内严重违反公司各种规章制度的,不得提前转正。

6.试用期内员工必须有突出业绩或者一贯保持最佳的工作表现,部门主管方可向上级申请提前转正。

五、技术人员差旅费报销管理办法

为保证出差在外的技术人员的工作和生活需要,加强成本费用的控制,避免浪费,特制定本管理办法。

1.所有技术人员因公出差超过一昼夜的,相关事项均依本办法执行。

2.技术人员因公出差,均应事先填写《出差申请表》,按要求填写出差目的、时间、费用预算等情况,经项目总监审批后方可出差(否则差旅费不予报销)。

3.出差人员返回公司一周内按公司规定办理报销手续。超过一个月不办理报销手续,又无合理理由的,财务部有权按照财务部相关管理规定给予一定的经济处罚。

4.前款未清的,不予再次借款。

5.关于住宿的规定和费用标准。

(1)出差外埠时一律应住在公司办事处或其他指定住所。但若长时间出差在外,应报项目总监批准后,按公司规定的相关标准租住工作地附近的民居。租住民居的费用实报实销,超支自负。

(2)不具备上述条件的,经批准后可住宿在公司的签约宾馆,费用按下表的标准实报实销,超支自负。

住宿费用报销标准一览表

职务	项目总监、项目经理		技术总监、工程经理、区域经理		现场工程师及其他人员	
出差地区	一般地区	特区	一般地区	特区	一般地区	特区
包干标准 (元/天)	120	150	100	120	80	100

注：“特区”主要包括广州、深圳、上海、北京，除此之外的地区均为一般地区。

(3) 住宿费应凭正式的发票报销,在发票上注明住宿人姓名、住宿地点、起止日期,并出具费用明细。

6. 伙食费规定。出差期间伙食费按 40 元/人/天的标准包干,不享受公司 10 元/人/天的午餐补助。

7. 关于交通工具的规定和费用标准。

(1) 长途和跨区域中短途出差应乘坐火车硬座、轮船二等舱、长途公共汽车,费用实报实销。因公务紧急须乘坐飞机的,必须事先请示主管副总及以上领导批准后方可。

(2) 晚 19 点至次日早 6 点之间乘车超过 6 小时的,可乘坐火车硬卧,符合此条件而乘坐硬座的,按乘车人硬座票价的 50% 补贴给本人。

(3) 在出差期间因公乘坐公共交通工具的(包括中巴和小巴),费用实报实销。

(4) 项目总监、项目经理因公可乘坐出租车辆,费用分别按 30 元/人/天、20 元/人/天的限额实报实销。

(5) 其他工作人员未经允许乘坐出租交通工具的,费用自负。

(6) 出差期间因携带公司贵重设备或物品需包租汽车的,必须事先提出申请,否则不予报销。一次或一天租车费在 200 元(含)以内的,需经项目总监书面签批方可予以报销;超过 200 元的,应经主管副总及以上级领导审批同意后方可。

8. 关于通讯费用的管理规定和费用标准。

(1) 鉴于工程项目部的工作性质,员工无论是否出差,均按下表中的月标准限额实报手机费;超支部分由部门主管领导根据部门预算处理,但公司承担的比例一般不超过 50%。

通讯费用报销标准一览表

职位	项目总监	工程领导小组专家成员	区域经理	现场工程师	其他人员
话费标准(元/月)	700	600	500	400	150

9. 其他说明及注意事项。

(1) 员工自出差当天起(以机票、火车票显示时间为参考依据),按以下标准享受出差待遇:12:00(含)之前出发的当天差补=100%×(日伙食包干标准+日交通包干标准),12:00 之后出发的当天差补=50%×(日伙食包干标准+日交通包干标准)。

(2) 员工返回自原出发地之日(以机票、火车票显示时间为参考依据),按如下标准享受餐补和交通补贴:12:00(含)之前返回的当天差补=50%×(日伙食包干标准+日交通包干标准),12:00 之后返回的当天差补=100%×(日伙食包干标准+日交通包干标准)。

(3) 因会议出差的,经请示主管副总同意后可由行政部会务组统一安排食宿,但同时出差期间伙食和交通补贴取消,不得另外报销住宿费。

(4) 出差到本公司关联单位进行工作、学习等,由对方单位出资安排食宿的,住宿费和伙食补贴取消。

但可以按标准报销交通费。

(5) 乘坐公司车辆出差的，出差期间出租车票不予报销，其他费用按规定执行。

(6) 本规定自公布之日起生效。自本规定生效之日起，公司原相关制度中与本规定内容冲突的，以本规定为准。但在本规定生效前发生的费用当按原相关规定执行。

六、《项目开发计划》编制要求

(一) 目的

编制《项目开发计划》的目的是用文件的形式，把对于在开发过程中各项工作的负责人、开发进度、所需经费预算、所需软硬件条件等问题做出的安排记载下来，以便依本计划开展和检查本项目的开发工作。

(二) 《项目开发计划》的主要内容介绍（具体如下表所示）

《项目开发计划》主要内容一览表

《项目开发计划》一级大纲	《项目开发计划》二级大纲	《项目开发计划》具体内容
1. 引言	(1) 编写目的	说明编写这份《项目开发计划》的目的，并指出预期的读者
	(2) 背景说明	待开发的软件系统的名称
		本项目的任务提出者、开发者、用户及实现该软件的计算中心或计算机网络
		该软件系统同其他系统或其他机构的基本的相互来往关系
	(3) 相关定义	列出本文件中用到的专门术语的定义和外文首字母组词的原词组
	(4) 列出需用的参考资料	本项目的经核准的计划任务书或合同、上级机关的批文
属于本项目的其他已发表的文件		
各处引用的文件及资料，包括所要用到的软件开发标准；列出这些文件资料的标题、文件编号、发表日期和出版单位，说明其来源		
2. 项目概述	(1) 工作内容	简要说明在本项目的开发中需进行的各项主要工作
	(2) 参与人员	扼要说明参加本项目开发工作的主要人员的情况及其技术水平
	(3) 产品	程序：列出需移交给用户的程序名称、所用的编程语言及存储程序的媒体形式，并通过引用有关文件，逐项说明其功能
		文件：列出需移交给用户的每种文件的名称及内容要点
服务：列出需向用户提供的各项服务，如培训安装、维护和运行支持等，应逐项规定开始日期、所提供支持的级别和服务的期限		

		非移交产品：说明开发集体应向本公司交出但不必向用户移交的产品（文件甚至某些程序）
	(4) 验收标准	对于上述应交出的产品和服务，逐项说明或引用资料说明验收标准
	(5) 其他	完成项目的最迟期限、本计划的批准者和批准日期
3. 实施计划	(1) 工作任务 与人员分工	对于项目开发中需完成的各项工作，从需求分析、设计、实现、测试到维护，包括文件编制、审批、打印、分发工作，用户培训工作，软件安装工作等，逐层分解，指明每项任务的负责人和参加人员
	(2) 接口人员	说明负责接口工作的人员及他们的职责，包括： 本项目负责人与用户的接口人员； 本项目负责人同本公司各管理机构（如同计划管理部门、财务部门、质量管理部门等）的接口人员； 本项目负责人同各分合同负责单位的接口人员等
	(3) 进度	对于需求分析、设计、编码实现、测试、移交、培训和安装等工作，给出每项工作任务的预定开始日期、完成日期及所需资源，规定各项任务完成的先后顺序以及表征每项工作任务完成的标志性事件
	(4) 预算	逐项列出本项目所需要的劳务（包括人员的数量和时间）及经费的预算（包括办公费、差旅费、机时费、资料费、通讯设备和专用设备的租金等）及其来源
	(5) 关键问题	逐项列出能够影响整个项目成败的关键问题、技术难点和风险，指出这些问题对项目的影响
4. 支持条件	(1) 计算机系统支持	逐项列出开发中和运行时所需的计算机系统支持，包括计算机、外围设备、通讯设备、模拟器、编译（汇编）程序、操作系统、数据管理程序包、数据存储能力和测试支持能力等，逐项给出有关到货日期、使用时间的要求
	(2) 需由用户承担的工作	逐项列出需要用户承担的工作和完成期限，包括需由用户提供的条件及提供时间
	(3) 由外单位提供的条件	逐项列出需要外单位分合同承包者承担的工作和完成的时间，包括需要由外单位提供的条件和提供的时间
5. 专题计划	说明本项目开发中需制定的各个专题计划的要点，如开发人员培训计划、测试计划、安全保密计划、质量保证计划、配置管理计划、用户培训计划、系统安装计划等要点	

七、项目开发质量控制管理办法

(一) 编制《质量计划》

1. 《质量计划》是质量体系在项目中的具体实施方案，是质量策划的文件性结果。
2. 项目负责人在项目策划阶段根据项目的规模、目标、开发周期等情况，组织人员编制《质量计划》。
3. 《质量计划》一般包括项目的质量目标、质量保证活动的职责与权限、项目开发过程中采取的质量保证措施等内容。

(二) 过程评审

1. 为确保最终产品的质量，项目开发过程中应对过程进行监督和控制，主要通过过程评审实现。
2. 过程评审的组织形式可采用会议或会签的方式进行。
3. 根据各阶段的重要性或关键性，过程评审由不同评审参与人员完成。
4. 评审的具体内容参照各相关过程的程序文件执行，如需求分析阶段的评审按照《需求分析程序》的有关规定进行；开发设计阶段的评审按照《开发设计程序》的有关程序进行。
5. 项目负责人应指定专人记录评审过程，对评审中出现的问题及时采取预防和纠正措施。评审记录可以以《评审报告》或《会议纪要》的形式体现。

(三) 报告制度

1. 项目开发过程中，除了需要完整的技术文档和业务文档外，还需要有一些其他的管理文档，标志了项目的进展、状况和动态，以便项目控制主管对项目进行管理和控制。
2. 管理文档包括项目状况报告（如项目情况周报、项目阶段计划和报告）和会议纪要等。
3. 项目实施过程中，项目组成员要于每周一将自己的《员工工作周报》提交给项目负责人，项目负责人据此填写《项目情况周报》，并以电子邮件方式将报送项目总监。
4. 项目各阶段的管理文档由项目负责人于项目阶段结束的一周内以电子邮件方式传回上级主管。

八、售后服务管理办法

(一) 目的

1. 为了保证公司售出产品良好运行，确保用户利益，特制定本办法。
2. 凡公司售出的产品，均按本办法执行。公司员工或项目组成员，不得以任何借口违反本办法。

(二) 交付

1. 交付总体规定。
 - (1) 合同签订后，按合同规定的方式进行交付，其中包括交货时间、交货地点、提货方式等。
 - (2) 公司主管人员应严格执行合同，及时和买方联系。
 - (3) 当以上情况发生临时变化时，应与买方进行确认并进行记录；然后将确认结果向负责相关业务人

员交办，以免买方发生不必要的经济损失。

2. 用户自提。凡合同签约为买方自提方式的，公司主管人员应提前 15 天向买方发出《提货通知单》。当到期买方未能提货时，公司主管人员应电话联系，并确认买方提货时间，以确保买方及时提货。

3. 卖方代办。凡签约为卖方代办方式的合同，公司主管人员应于发货后 48 小时内以传真或 E-mail 的方式通报买方，应明确货运方式、到达火车站/机场/码头、发货单位、收货地址、联系人、联系电话、邮政编码等，以确保买方及时提货。

(三) 工程施工

1. 为了确保工程施工的顺利进行，我公司主管人员应及时与买方联系，确认施工计划，并积极和买方一道做好开工前的准备工作。

2. 工程施工计划。开工前，公司主管人员应将工程施工计划通报买方并确认开工条件、开工时间、双方开工准备内容等。当具备工程施工计划实施条件时，马上开工，并按计划，确保工程各阶段的进度。

3. 安装开通。公司主管工程人员应及时将安装开通情况向公司和买方通报，当遇到未列入计划事宜时，应及时和买方共同商讨解决办法。凡属公司范围事宜，公司主管人员应及时解决，以确保工程质量、进度。

4. 工程督导。当工程由用户或第三方（双方认可）施工，由公司派员进行工程督导时，工程督导人员不得擅自离现场，并将工程情况及时向买方和公司通报，且有书面记录，以便工程保质保量按工程计划完成。

5. 工程验收。公司主管工程人员当施工结束、系统运行后，应根据合同约定提请工程验收，并应及时提供相关文档，特别是验收记录应及时整理、归档，以确保工程售后服务的需要。

(四) 保修

1. 为了确保用户利益，对售出产品提供保修服务，公司主管人员在保修期应每月至少一次询问用户设备工作情况，并进行记录，且随时接纳用户询问，在用户档案中记录，做好用户设备保修工作。

2. 免费保修。公司售后服务主管人员，对保修期设备，每年做一次用户访问，并应有文字记录，用户认可。在保修期内，凡属正常损耗的部件（而非人为损坏）。应予以免费调换，且使系统恢复原有性能。因此发生的费用均由公司负担。

3. 免费升级。公司售后服务主管人员应及时了解公司产品升级换代情况。当某系统软件版本升级后，应对公司售出的相关系统进行软件升级。应及时按用户档案记录情况，通知相关用户进行软件升级。若用户提出特殊要求，则不能列入该范围，而应另签补充协议。

4. 有偿服务。已过保修期或在保修期中非正常损坏的部件或用户提出特殊需求的改变，均属于有偿服务范围。公司售后服务主管人员应和用户协商，另外签定补充协议或增补合同。

(五) 技术培训

1. 为了使用户更好地使用本公司开发的系统，技术主管人员应安排用户进行技术培训，制定用户培训

计划，并和用户主管部门协商确定参加培训人员名单、场地、时间等。培训时，应严格按培训计划提供相应培训教材，并指定培训老师，按时间表进行培训。

2. 现场培训。工程安装开通后，工程主管人员应按培训计划，安排现场培训。应尽量使参培人员达标。培训后应有考核，并对考核情况记录，一式二份。用户、公司主管培训人员签字，双方各保留一份。

3. 培训班。根据用户要求在工程前或工程后安排培训班。参加培训人员应符合合同中的人员素质要求。经培训的人员结业时应颁发结业证书，并将培训文档纳入用户档案。

(六) 服务承诺

公司售后服务主管人员，应严格按本办法规定做好售后服务，确保公司“用户至上、信誉第一、诚信为本、让用户满意”的服务方针。我们对用户做如下承诺。

1. 服务响应时间。我公司服务响应时间为 2 小时，即凡用户提出的问题，一律在 2 小时内做出应答。公司设有 24 小时服务热线，联系人分别为 ×××、×××。

2. 远程维护。当用户提出问题后，在征得用户同意后，公司售后服务人员应立即进行远程维护服务。

3. 现场维护。当售出的系统需进行现场维护时，售后服务人员在与用户确认后，应于 12 小时内到现场进行服务。

4. 办事处。为了保证售出系统良好运行，在较远地区（上海、广州、武汉、重庆、西安、乌鲁木齐、哈尔滨等）设立办事处负责售后服务。

九、计算机安全管理办法

(一) 病毒防护

1. 基本要求。

(1) 对于联网的计算机，任何人在未经批准的情况下，不得向计算机网络拷入软件或文档。

(2) 对于尚未联网计算机，其软件的安装由办公室电脑管理员负责。

(3) 任何计算机需安装软件时，由部门负责人提出书面报告，经总经理同意后，由专业人员负责安装。

(4) 所有计算机不得安装游戏软件。

(5) 数据的备份由相关专业负责人管理，备份用的软盘由专业负责人提供。

(6) 软盘在使用前，必须确保无病毒。

(7) 使用人在离开前应退出系统并关机。

(8) 任何人未经保管人同意，不得使用他人的电脑。

2. 监管措施。

(1) 由行政部指定专业人员负责公司管辖范围内所有计算机的病毒检测和清理工作。

(2) 由行政部起草防病毒计划（含检测周期、时间、方式、工具及责任人），报总经理批准后实施。

(3) 由部门负责人和办公室的专业人员, 依上述防病毒计划按时检测, 填写检测记录。

(4) 由总经理委派专人负责对防病毒措施的实施情况进行监督。

(二) 硬件保护及保养

1. 基本要求。

(1) 除负责计算机硬件维护的人员外, 任何人不得随意拆卸所使用的计算机或相关的设备。

(2) 硬件维护人员在拆卸计算机时, 必须采取必要的防静电措施。

(3) 硬件维护人员在作业完成后或准备离去时, 必须将所拆卸的设备复原。

(4) 要求各专业负责人认真落实所辖计算机及配套设备的使用和保养责任。

(5) 要求各专业负责人采取必要措施, 确保所用的计算机及外设始终处于整洁和良好的状态。

2. 监管措施。

(1) 各部门所辖计算机的使用、清洗和保养工作, 由相应专业负责人负责。

(2) 各部门负责人必须经常检查所辖计算机及外设的状况, 及时发现和解决问题。

(三) 奖惩细则

1. 自本办法公布之日起, 凡是发现: 电脑感染病毒、私自安装和使用未经许可的软件(含游戏)、盗用他人密码或者泄露自己密码给他人、离开计算机却未退出系统或关机、擅自使用他人计算机造成不良影响、没有及时检查或清洁电脑及相关设备的, 行政部根据实际情况追究当事人及其直接领导的责任。

2. 自本办法公布之日起, 凡发现由于: 违章作业、保管不当、擅自安装/使用硬件和电气装置、造成硬件的损坏或丢失的, 其损失由当事人如数赔偿。

3. 行政部将根据检查的结果, 按季度对认真执行本制度的专业负责人和系统维护人员进行奖励(具体办法另行公布)。

十、合理化建议管理办法

(一) 目的

1. 本办法严格依照公司现有的规章制度而制定, 以此来规范奖励行为, 更有效发挥其激励作用。

2. 通过有效实施本办法, 以最大限度调动每位员工的积极性、褒奖先进、鞭策后进、提高整体凝聚力。

(二) 奖励种类

1. 《员工手册》规定的“嘉奖”、“记功”、“记大功”、“突出贡献奖”、“先进工作者”的奖励, 依照手册中规定的标准及办法执行。

2. 本办法在《员工手册》所规定的奖励基础上, 增设“合理化建议奖”及“伯乐奖”。

3. 合理化建议奖。

(1) 对公司的经营管理提出合理化建议, 经公司领导研究认为应奖励的或经采纳收效显著的。

<p>(2) 针对公司经营及管理现状提出批评性意见，经公司领导研究认为应当奖励或经采纳收效显著的。</p> <p>(3) 合理化建议奖的奖金一般在 100~300 元左右。特殊情况需要增加，由公司办公会议决定。</p> <p>4. 伯乐奖。为公司引进人才，经实践证明能出色胜任本职工作的，对引进人或考评人给予的奖励；“伯乐奖”的奖金数额 100~300 元，特殊情况需要增加奖金数额的，由公司办公会议决定。</p> <p>(三) 奖励的提启与报批</p> <p>1. 针对个人的奖励，由部门负责人提启并上报，由总经理批准。</p> <p>2. 针对部门或部门负责人的奖励，由经理办公会议提启，经认真研究讨论，并形成决议。年终奖励、总结性表彰的决议，由经理办公会议提启，报董事会批准。</p> <p>(四) 奖励的表彰及发放</p> <p>“合理化建议奖”、“伯乐奖”的奖金部分当时发放，并在最近的季度或年度奖励表彰会上公布决议。</p> <p>十一、修订、解释与生效</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	

10.1.3 商场超市员工手册范例

××商场(超市)员工手册

名称	××商场(超市)员工手册	文件编号		版本	
		页次		修改状态	

目 录

一、前言.....

二、员工守则.....

三、人力资源管理制度.....

四、行政事务管理制度.....

五、企划人员工作规范.....

六、营业员管理办法.....

七、导购人员工作规范.....

八、理货人员工作规范.....

九、收银员服务规范.....

十、超市现金管理制度.....

十一、商品价签管理规定.....

十二、货物防损管理办法.....

十三、修订、解释与签收.....

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	× × 商场 (超市) 员工手册	文件编号		版 本	
		页 次		修改状态	
一、前言					
(略)					
二、员工守则					
(略)					
三、人力资源管理制度					
(略)					
四、行政事务管理制度					
(略)					
五、企划人员工作规范					

(一) 对外宣传管理规定

1. 收集宏观市场信息，及时收集竞争对手信息，并根据公司发展方向制订周期性宣传计划。
2. 主管领导上报副总确定短期宣传主题后拟订短期宣传点，经常性、分时段地对公司发展历程进行对外宣传。
3. 与媒体建立良好关系，定期、不定期与媒体沟通，获得宏观信息并传达。
4. 定期对各门店进行宣传培训，参与编写公司内部刊物，宣传企业精神，鼓舞士气。

(二) 店内布置管理规定

1. 根据公司下达新店的装修通知，设计新店内商品展台布置方案图。
2. 根据公司各部门经理提出的展台具体数量后，集合各展台制作厂商竞标后确定展台的布置样式。
3. 根据制作合同下达制作要求，跟踪制作进程，并协同新店（加盟店）确定展台进店。
4. 协同防损部、新店进行三方验收，合格后方可对新店的展台布置方案进行存档。

(三) 平面广告管理规定

1. 根据公司与报社签订的广告合同设计版式，并根据营运部的时段产品信息划分广告版面。
2. 设计的广告版面经由企划部经理确认后，营运部楼层经理方可依据版面大小填充广告内容。
3. 营运部经理签字确认版面内容及营销主题，企划部经理签字确认整体版面布局、形象。
4. 广告版面得到确认后，由排版人员负责联系出片公司，并在规定时间内将彩色打样及胶片送至报社。

(四) 企划部办公室管理规定

1. 企划部办公室、美工间保持整洁，突出本部门的特性。
2. 文件资料应建档归类、条理清晰、妥善存放，由专人管理。
3. 办公设备维护需做到人走关机、下班前检查。
4. 员工穿戴整洁得体，保持朝气蓬勃，反对艺术颓废。
5. 工作时间内严禁在室内抽烟，杜绝脏、乱、邋遢。
6. 严格遵守广告保密规定，防止企划部泄密。
7. 提倡工作的前瞻性和计划性，每人按月、周、天的工作计划要按时保质完成。
8. 提倡工作的严肃性，每人按岗位职责认真细致地完成工作，杜绝技术性、人为的错误与浪费。

六、营业员管理办法

(一) 营业员队伍优化规定

1. 营业员必须具备以下条件：高中（包括职业中专）以上学历；男性身高 170 厘米以上，女性身高 160 厘米以上；年龄在 40 周岁以内。

2. 营运部应对营业员进行建档登记,即所有营业员均需填写《职位申请表》,交验居民身份证。此项工作主要由营运部门负责落实,人力资源部抽查。营业员档案存放在人力资源部。

(二) 营业员入离职手续

凡新入职的营业员,需由营运部、人力资源部面试合格后方可办理入职手续,并登记建档。

(三) 适时奖励

1. 商场(超市)每季度评选一次优秀营业员,予以表彰、上光荣榜等精神奖励,并给予一定的物资奖励。

2. 年度优秀营业员,除上述奖励外,会被授予《荣誉证书》,填写《奖励登记表》存入本人档案。

(四) 违纪处罚

商场(超市)对营业员实行严格的管理。凡月累计违纪三次以上的营业员,营运部集中进行培训,并收取培训费50元;严重违纪的营业员,商场(超市)有权依据规章制度予以辞退。

(五) 统一着装,佩戴名牌

营业员均需统一着装并佩戴名牌。制服由商场(超市)统一订做,无制服、名牌的营业员不允许上岗。

见习营业员见习期为30天,并到人力资源部登记佩戴见习营业员名牌。

(六) 上下班打卡

所有营业员上下班必须打卡,人力资源部会同营运部每月检查一次。如有不打卡或迟到、早退的现象,按规定处罚。

(七) 营业员服务守则

1. 维护身心健康。睡眠要充足,饮食要定时、定量,适度的运动,正当的娱乐。

2. 保持高雅的仪容,主要体现在以下六个方面。

(1) 服装,必须按照规定穿着制服,且随时保持清洁、整齐。

(2) 头发,保持清洁,发型大方得体。

(3) 化妆,以清洁自然为原则,切忌浓妆艳抹,指甲勤修剪,保持清洁。

(4) 表情,保持温柔甜美的笑容,表情端庄,且随时保持愉快的心情,不可有冷若冰霜的态度。

(5) 姿势,要挺直有精神,稳重自然,不可弯腰驼背,左右倾斜和东靠西倚。

(6) 鞋袜,鞋的颜色要符合公司规定,不可穿着奇形怪状或没有带子的拖鞋到岗;丝袜以接近肤色为宜。

3. 提高工作品质,体现在“守法”、“守时”、“守份”、“守纪”和“守信”五个方面。

(1) 守法:要遵守公司规章制度,并且服从管理。

(2) 守时：要遵守时间，按照规定时间上、下班。

(3) 守份：要坚守工作岗位，有事离开前，应事先报告，得到批准并交代清楚方能离开。

(4) 守纪：上班时间严禁唱歌，大声谈笑，追逐打骂；私人电话不得过长；不可阅读专业以外的书报；不可两臂交叉；不可勾肩搭背、吃零食或做出一切有碍观瞻的动作行为。

(5) 守信：要遵守诺言，自己能力不及的，不要随便应允他人请托，不要以虚伪或夸张的语言敷衍顾客。

(八) 常用服务礼貌用语（如下表所示）

营业员常用服务礼貌用语表

服务术语	适用场合
您好，欢迎光临	当顾客接近柜台时，以微笑说出“您好，欢迎光临”，对顾客的光临怀有感激之情
谢谢	当顾客决定选购时，接到货款时，找还零钱时，递送包装好的商品时，以及送客时等各种时机，可多次使用
请稍候	当要暂时离开顾客或不得已要让顾客等一会儿时，使用“请稍候”或“请稍等一下”，并可附加稍候的理由及需要的时间
让您久等了	用于让顾客等候（即使只是一至两分钟）时，以缓和顾客的心情
知道了	当了解顾客的吩咐和期望时，清晰明快的回答可以给顾客留下深刻的印象
不好意思	发现顾客的愿望无法实现时所使用的話，它隐含尊敬和谦虚，以提高服务的亲切感
对不起	与顾客接触的过程中，发现顾客感到任何不快时所使用的話
欢迎下次光临	当顾客购物完毕，恭送时使用的話

七、导购人员工作规范

(一) 职业仪表要求

1. 服饰和谐、大方，穿戴整洁。
2. 修饰美观、淡雅，讲究个人卫生。
3. 举止言谈清晰文雅，举止落落大方，态度热情稳重，动作干脆利落。
4. 情绪热情洋溢，精力充沛。

(二) 遵守卖场纪律

1. 不得珠光宝气、香气扑鼻。
2. 不得衣冠不整，掉扣脱线。
3. 不得发型、化妆怪异。

4. 不得表情麻木、萎靡不振、抱肘拥胸、手插衣袋。
5. 不得与顾客、卖场管理人员发生争执。
6. 不得看报刊杂志、剪指甲、化妆。
7. 不得谈天说地、嬉笑喧哗、吃零食。
8. 不得靠在商品、货架或墙上。
9. 不得远离工作岗位，到别处闲逛。
10. 不得出现违法乱纪、违反商场（超市）其他规章制度的行为。

（三）日常工作流程

1. 上班。出门之前请检查是否遗忘所需物品（如钥匙、胸卡等）。
2. 准备工作

（1）参加工作例会、早例会。向主管汇报前一天的销售业绩以及重要信息；听从主管分派当日工作计划和工作要点；清点、申领助销品。

（2）商品、助销品的清点、检查、整理和准备，包括价签的检查。

（3）场地的清洁。

3. 在营业中，要注意及时要货、补货，做好销售记录，随时保持标准化陈列和整洁。

4. 营业即将结束时的工作

（1）清点、整理商品与助销品。

（2）完成与整理报表、报告。

（3）清洁和整理场地。

（4）准时参加工作例会。

（四）导购人员考核办法

1. 导购人员的每日考勤（考勤时间以规定作息时间为准）由所在大组主管负责（在考勤表上签名）。

2. 导购人员出勤情况由人力资源部抽查，凡迟到、早退 30 分钟者，罚款 20 元；超出 30 分钟者，处以当日应得基本工资两倍的罚款；迟到、早退 60 分钟以上及脱岗者，视为旷工，扣除当天所有应得报酬。

3. 导购人员请病假、事假，需提前通知所在大组主管，经后者同意后方可请假，并扣除当日应得工资，每月超过两次者劝其离职。

4. 违反《卖场纪律》、《行动规范》及不服从大组主管管理者，一次罚款 50 元，两次以上及情节严重者，予以开除。

八、理货人员工作规范

(一) 理货区管理规范

1. 早班理货人员与夜班人员交接完毕后, 开启理货区大门。
2. 对需要进入理货区的送货人员, 经查验其有效送货单或订货单后, 给予登记并发给出入证, 在其离开理货区时将出入证收回。
3. 非理货区的员工进入理货区时, 应严格进行登记发给出入证, 离开时予以收回并注销登记。
4. 任何出现在理货区的物品都要进行检查, 对无手续或手续不全的物品应予以制止并视情况给予处罚。
5. 制止无关人员进出理货区, 对于在理货区内吸烟的行为要予以制止, 并视情况给予处罚。
6. 负责看护理货区外存放的标有“货已验讫”标牌的商品。
7. 办理退、换货时, 应逐项审核《预制退换货单》上的各项内容, 经与实物核对无误后, 在单据上签名(退货时应保存一联交财务核对), 将退、换货商品予以放行。
8. 对于上柜商品换货, 经核对确认商品条码、品名、规格、型号、数量与实物相符时, 签名予以放行。
9. 对于调拨出的商品, 经核对确认调拨单的条码、品名、规格、型号、数量与实物相符时, 签名予以放行。
10. 对于报损的物品, 凭正式的报损单逐项与实物核对, 无误后予以放行。
11. 对顾客购买的大件商品需从理货区送出时, 要仔细核对电脑小票或送货单, 无误后办理登记手续, 并在电脑小票或送货单上签注“已验”及姓名日期, 予以放行。
12. 晚班人员在营业结束前, 应将当天的退货单整理后交财务部。营业结束后与夜班人员一同关闭理货区大门并落锁, 之后填写交接班记录与夜班人员交接。

(二) 货架商品陈列规范

1. 合理归类, 讲究秩序。依据商品的类别、款式、品牌和性质等因素进行分类陈列。
2. 恰当的陈列方式。根据商品的形状、质地、外包装等分别采用平铺、叠放、堆放、挂置、悬吊等不同的展示方式, 以达到最佳的展示效果。
3. 货架前要求商品摆放饱满, 不允许有空位。
4. 整齐摆放, 具有一定的规律性, 并随时整理商品。
5. 服装必须熨烫平整、叠放整齐、纽扣扣好。侧挂式货架两端的服装应面向顾客挂放。
6. 商品充足, 给人以丰盛的感觉, 能够提高顾客的购买欲望。
7. 美观、大方。利用不同颜色进行和谐搭配, 适当点缀、配搭装饰品, 活跃展示气氛。
8. 品种的合理搭配。相关商品、配套使用商品应灵活搭配陈列。
9. 理货时, 必须确保商品陈列的安全性。

(1) 商品与照明、电闸等用电设施的距离不得低于 50 厘米，不得阻碍安全设施（如消防器材、报警器、监控器）。

(2) 外包装有摆放标识的商品必须按照标识要求摆放，体积大的商品应摆放在下层。

(3) 货架层板必须摆放平稳、固定，层板上摆放的商品不得超重。

(4) 商品展示不得超出货架，以防顾客碰撞，如有破坏商品的应由责任人赔偿。

(5) 用于陈列商品的挂钩，外端不得露出，以防刮伤顾客。

九、收银员工作规范

(一) 装袋服务要求

1. 应根据顾客的购买量来选择袋子的大小。

2. 不同性质的商品分开入袋，并掌握正确的装袋顺序：重、大、底部平稳的东西先放置于袋底；正方形或长方形的商品应放入袋子的两侧；瓶装及罐装的商品放在中间；容易碰损、破碎，较轻、较小的商品应置于上方；容易溢出或味道较强烈的商品，应先用其他购物袋装好，再放入大的购物袋内。

3. 商品不能高过袋口，以免顾客提拿不便。

4. 装袋前应将不同客人的商品分清楚，避免将不同顾客的商品放入同一个袋中。

5. 提醒顾客带走包装好的购物袋，以免遗忘在收银台。

6. 超市在促销活动中所发的广告页或赠品要确认已放入包装袋中。

7. 对因体积过大而包装袋装不下的商品，要用绳子捆好，方便顾客提拿。

(二) 零钱准备技巧

1. 零用金应包括各种面值的纸币及硬币，其金额可依营业规律来决定，每台收银机每天的零用金应相同。

2. 收银员在营业过程中应随时检查零用金是否足够，发现不足时应及时通知收银主管兑换。零用金不足时切勿大声喊叫，也不能和其他的收银台互换，更不能因零用金不足而拒绝收银服务。

(三) 会员购物作业要求

1. 每个收银员必须明确商场（超市）会员服务规范，明确会员卡的作用，特别要熟悉特价商品的品名、种类及有效日期，遇到顾客购买特价商品时，应主动热情地要求顾客出示会员卡。

2. 对不是本商场（超市）会员的顾客，要耐心解释，告知非会员不能享受会员价的原因。

3. 对使用购物券、礼金券购物的顾客，应认真记录会员卡卡号、小票号和消费金额等，以便查核。

(四) 收银过程中应对顾客抱怨的技巧

1. 暂时离开收银台，并对顾客说：“抱歉，请您稍等一下！”

2. 重新回到收银台时,应对顾客说:“真对不起,让您久等了!”
3. 自己疏忽或没有解决办法时,应说:“真抱歉,……”,“对不起,……”
4. 提供意见让顾客决定时,应说:“若是您喜欢的话,请您……”
5. 希望顾客接受自己的意见时,应说:“实在是抱歉,请问您……”
6. 当提出几种意见供顾客参考时,应说:“您的意思如何?”
7. 不知如何回答顾客询问时,不可说:“我不知道”,而应回答:“对不起,请您等一下,我请主管、总经理(店长)来为您解答。”
8. 顾客要求包装礼品时,应微笑着告诉顾客:“请您先在收银台结账,再麻烦您到前面的服务总台(同时应打手势,手心朝上),会有专人为您服务。”
9. 在店门口遇到购买了本店商品的顾客时应说:“谢谢您,欢迎再次光临!”
10. 收银空闲遇有顾客不知要到何处结账时应说:“欢迎光临!请您到这里结账好吗?”

十、超市现金管理制度

(一) 目的

为了加强商场(超市)对现金的管理,防止资金滞留,加快资金周转,保证资金安全,杜绝利用职务之便挪用公款、收受回扣、报假账、假公济私等行为的发生,制定本制度。

(二) 出纳现金的管理

1. 出纳员要严格审核各种现金收付原始凭证。各种原始凭证必须真实、合法、准确,审批手续必须齐全,不符合要求的凭证,出纳员有权拒绝受理。
2. 出纳员必须设置现金日记账,对每笔收支款项必须及时登记,逐日结出余额,每日下班前,必须核对现金账面余额及库存余额。

3. 严禁白条抵库,白条抵库视同挪用公款。库存现金及现金日记账必须接受财务部的不定期检查。

(三) 现金营业款的管理

1. 所有收银员必须在当班营业结束时,根据实际所收款填写收款单,将营业款交给指定的店面出纳。
2. 指定的店面出纳打出清账单,在未收款项之前,不得将清账结果告诉收银员,否则每次罚款5元。出纳员收受营业款之后,要将长短情况做好记录并通知收银员。
3. 收银员如果出现长短款超过1元的,每出现1次,计过失1次,罚款5元。
4. 店面出纳每日营业款数额为前日下午班营业款与当日上午班营业款,必须于当日下午2:00之前存入银行,无不可抗拒原因迟存或少存者,计过失一次,并按每天0.5%的比例收取罚款。
5. 营业款不得擅自用于费用及货款的支付,如有特殊情况必须经总经理(店长)批准。

(四) 现金进货管理

1. 确需现金进货的业务, 采购部要根据采购计划及订单报总经理(店长)审批, 在财务部借支现金进货。
2. 借支现金时, 必须在借据上注明货物品种、金额及结账时间。多余现金必须当天归还财务部。
3. 货物到达时, 马上办理入库手续, 并在入库后 5 天内到财务部结账, 每超过一天罚款 20 元。

(五) 大宗业务销货现金管理

1. 若发生赊销行为, 须经总经理(店长)批准, 并签好合同, 本着谁经手谁负责的原则, 货送出未收回货款时, 应从收货方取得欠条。
2. 货款收回后, 应于当日上交财务部, 未及时上交的, 按每天 5% 的比例收取滞纳金; 如将货款收回后挪作他用的, 处以一倍的罚款; 情节严重的予以辞退, 并追究法律责任。
3. 逾期未收回的货款由经办人负责全额赔偿。

(六) 现金借支的管理

1. 公司严格控制借支现金。
2. 差旅费借支的管理。根据工作需要因公出差, 经总经理(店长)批准后可以借支, 在完成工作任务之后 5 天内到财务部结账, 逾期按每天 5% 的比例收取滞纳金。
3. 备用金借支。备用金是公司特许特定人员因指定工作需要而长期持有的一定限额现金。备用金应单独存放、专款专用, 备用金按出纳现金管理原则进行管理, 财务部要不定期检查备用金的使用保管情况。
4. 其他借支的管理。公司员工原则上不得私人借支现金, 如有特殊情况需经总经理(店长)批准, 从财务部借款者, 必须制订还款计划, 严格按还款计划还款, 否则按银行贷款利率计收利息。

(七) 其他款项的管理

各部门的零星款项, 由出纳员收取, 收款时必须开具盖有公司财务章的收据。收款不开收据的视同贪污行为, 处以 100% 的罚款。收款额未满 500 元的于次月 1 日上交财务部入账, 满 500 元的随即上交财务部入账, 否则每天罚款 5 元。

十一、商品价签管理规定

(一) 商品价签打印

所有商品的价签必须由电脑部统一打印。

(二) 商品价签的打印办法

1. 所有商品的价签必须由电脑部统一打印, 不得私自打印、书写和涂改等。
2. 价签打印必须经过楼层主管的签字批准后, 到电脑部打印。

(三) 商品价签打印的具体要求

对于需打印价签的商品单，其字体必须做到字迹清晰，内容真实。具体规定如下。

1. 品名。真实准确地填写商品的全称、品牌、等级。特价商品价签“品名”要填写打折范围。
2. 货号。如实填写商品货号，部分商品的型号视为货号，公司自编码商品另列。
3. 产地。如实准确地填写商品的生产厂家所在地。本地产商品标明“本”，外地商品标明“市”或“地区”，进口商品标明出口国，中外合资产品要标明商品生产厂家所在地（不准以“合资”字样填写），由多产地生产部件组装的商品，以组装地或主要地为产地。
4. 规格。凡有规格的商品必须标明规格。
5. 零售价。数字要求保留小数点后两位，字迹清楚。
6. 检印栏。即物价员核准印章。

(四) 商品价格的使用原则

根据商品的体积、属性和摆放等特性，基本遵循以下原则。

1. 大体积商品使用大价签，小体积商品使用小价签的原则。
2. 特殊商品使用特定价签原则。
3. 吊挂商品使用吊挂签原则。
4. 价签摆放遵循同柜同类原则。

(五) 价签的使用要求

商品标价要货签对位、整齐统一、美观醒目，价格变动要及时更换。使用中的价签要保持整洁、无污染、无破损、无卷折现象。

(六) 价签使用的具体办法

1. 一货一签，标价率达 100%。“一货”指同一柜台或同一部位品名、产地、货号、规格、价格均相同的商品，一货对应一标签。
2. 让利、优惠、打折、削价处理的商品应使用降价商品标价单。

十二、货物防损管理办法

(一) 卖场损耗管理

1. 安全防损员应加强店内巡逻，特别留意拐角处和人流聚集处。
2. 禁止员工在上班时间内购物或预留商品。
3. 员工下班后所购物品不得携入店内或仓库，如已结账的商品，其购物袋处必须粘贴发票。
4. 商品理货人员应随时整理店内商品，如发现 POP 或价签条码标示错误，应主动通知电脑部查询，如

有错误应及时更正，以免造成不必要的损失。

5. 废弃的价签不得任意丢弃，以防止被冒用。

(二) 后台防损管理

1. 商品基本资料建档完成后，应由部门主管做查核验证工作。
2. 所有促销变价的商品一律通过后台应用管理系统的促销变价程序进行控制管理。
3. 供应商供货价格发生变更时，一律填制变价单，经由电脑部经理、会计主管审核后后方可更正。
4. 商品编码应符合管理原则。
5. 退货管理作业应按“先进先出法”办理。
6. 进退货资料建档作业应以“今日事，今日毕”为原则。
7. 外送的商品，务必先结账付款，经核准后方可外送。
8. 制作标准盘点规范说明书，其内容应包含盘点计划、盘点区域划分、盘点作业规范（盘点方法）、

盘点人力分配、盘点资料管控、盘点报表制作和盘点差异分析。

(三) 仓库防损管理

1. 供应商送货时，应先请采购部提供订购单，让验收人员凭此核对与商品有关的资料（如商品内外包装条码、规格、单价和数量），并由验货人员逐一核对。
2. 商品验收无误后，应立即移至仓库或店内，不得任意摆放，避免混淆。
3. 已完成验收作业的订购单，应转换成《进货验收单》，作为对账、付款的依据。
4. 供应商送货的空箱须拆平，避免借机夹带商品出商场（超市）。
5. 供应商的车辆离开时，要接受仓管（验货）人员检查，检查无误后方可离开。

十三、修订、解释与签收

(略)

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	

10.1.4 医药公司员工手册范例

× × 医药公司员工手册

名称	× × 医药公司员工手册	文件编号		版 本	
		页 次		修改状态	
目 录					
一、前言.....					
二、公司概况.....					
三、人力资源管理制度.....					
四、行政事务管理制度.....					
五、财务管理制度.....					
六、医药销售人员行为规范.....					
七、采购工作管理办法.....					
八、货款回收管理办法.....					
九、销售人员考核办法.....					
十、销售合同管理办法.....					
十一、销售礼品管理办法.....					
十二、药品储存管理办法.....					
十三、保密工作管理办法.....					
十四、人员健康管理办法.....					
十五、实施与修订.....					
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	× × 医药公司员工手册	文件编号		版 本	
		页 次		修改状态	

一、前言

(略)

二、公司概况

(略)

三、人力资源管理制度

(略)

四、行政事务管理制度

(略)

五、财务管理制度

(略)

六、医药销售人员行为规范

1. 服装仪表整洁大方。
2. 文明用语，不讲粗话。
3. 落落大方，不卑不亢。
4. 严格执行员工手册和公司其他规章制度。
5. 工作中所涉及的客户关系，均为公司所有，销售人员应注意严守商业机密，不做有损公司利益的事情。

七、采购工作管理办法

(一) 目的

为确定采购程序，明确所有员工在采购过程中的责任，以最好的价格购买货物、材料和服务，实现节省成本的目的，避免产生任何利益冲突及腐败现象，特制定本办法。

(二) 总体规定

1. 本办法应结合《财务预算管理规定》等其他相关规章制度执行。
2. 公司所有的采购活动(包括固定资产、办公用品等)，均由公司采购部负责办理。在整个采购过程中，使用部门负责物品质量、性能的监督工作，财务部负责相关的财务和审计工作。
3. 采购人员应综合考虑货物、材料和服务的数量、质量、运输时间、价格等主要因素，以便为公司提供质优价廉的货物和服务。

(三) 采购程序

1. 预算内及价值在 50 000 元以内的预算外物品采购

(1) 由使用部门填写《购买申请单》，报财务总监和总经理审批后，将申请单复印件提交到采购部，并将申请单原件提交到财务部。

(2) 采购部在接到已批准的《购买申请单》后，应进行多方询价，依据“性价比最大化”的原则选择供应商，填写订购单（应写明物品的品牌、质量要求、规格、价格及供应商名称、地址、联系方式等）。

(3) 此订购单经使用部门的部门经理签字确认、财务总监和总经理签字审批后，由采购部进行采购。

(4) 采购完毕后，使用部门应做好验收、领用工作，并填制验收及领用的单据；同时采购部应将付款凭证随附订购单、购物发票及以上填好的单据交财务部做账务处理。

2. 价值在 50 000 元以上的预算外物品采购

(1) 由使用部门将《购买申请单》报财务总监及总经理同意后，需经董事长批准，将申请单复印件提交到采购部，同时将申请单原件提交到财务部。

(2) 采购部在接到已批准的《购买申请单》后，应进行多方询价，依据“性价比最大化”的原则选择供应商，填写订购单（应写明物品的品牌、质量要求、规格、价格以及供应商名称、地址、联系方式等）。

(3) 此订购单经使用部门的部门经理签字确认、总经理、财务总监签字审批后，由采购部进行采购。

(4) 采购完毕后，使用部门应做好验收、领用工作，并填制验收及领用的单据；同时采购部应将付款凭证随附订购单、购物发票及以上填好的单据交财务部做账务处理。

八、货款回收管理办法

(一) 货款回收的监督

储运主管将某订单最后一件产品付给购方后，应于 24 小时内通知销售主管，由销售人员负责回收货款。

(二) 货款回收的控制办法

1. 未收款：自货物全部付清起 30 天内，销售人员应回收剩余货款，超过 30 天未收回货款的为催收款。

2. 催收款：自货物全部付清第 31 天起，货款仍未全部付清的，按所欠货款的当时银行利率计息，从经手人的当月工资中扣除，直到货款全部收齐或移交公司采用法律程序解决为止。

3. 呆账：无任何原因而在 90 天内仍未收回所欠货款，将视为呆账，由销售主管书面报告详细追款过程及客户资料，移交公司采用法律程序解决。

(三) 处理办法

1. 通过法律程序收回全部欠款的，按移交法律部门所发生的费用总额计算，扣罚有关责任人。

2. 通过法律程序收回部分欠款的，相关责任人除按上述规定承担所发生的司法部门费用外，还需承担其余未收回货款的惩罚。

3. 被视同死账，但未移交司法部门之前，如果有非责任员工能收回欠款，则按收回的金额提成发给收

款人(奖金中包括收款人的业务费用),所奖金额由相关责任人承担。

九、销售人员考核办法

(一) 制定销售指标

销售总监要根据公司下达的任务指标,将销售指标按区域下达至大区,由大区销售经理制定销售指标分配方案。

(二) 指标考核的原则

1. 在稳定的保底工资的基础上,实行上不封顶的业务提成,激励销售人员多劳多得。
2. 保底工资由人力资源部根据销售人员的销售指标完成情况及工作业绩在年底进行核定,并上下浮动。
3. 销售提成主要以销售回款额为基数,根据不同的销售价位,提取不同比例的销售提成——实行“价格随批量变动、提成随价格变动”的原则:批量越大,可给价格越低,则提成比例也越低。
4. 销售人员的经济效益与其开展业务所花的费用(如交通费、公关费、信息费等)挂钩,具体详见《销售人员薪酬管理办法》中的相关规定。

(三) 销售人员考核办法

1. 各销售人员的销售指标每季度考核一次,当季完成的销售额占全年销售指标的四分之一。
2. 第二季度若将半年的销售指标全部完成时,则全部返还所扣工资;未完成则扣除部分不予返还。
3. 各大区销售经理的销售指标每半年考核一次。

(四) 销售提成提取规定

1. 根据不同的销售批量和销售价位,实行不同的销售提成办法。
2. 价格与销售批量相对应,因大订单要求更低价位的,销售主管必须上报经理,经批准后方可执行。
3. 当售价低于最低价而批量较大时,经评审后仍能为公司带来利润,而非销售人员个人能力所能完成的项目,应将此项目上交公司统一安排完成。
4. 货款回收达到 95%时,可提取提成的 70%,其余的 30%待余款收回后提取,财务部依据规定扣除业务员的借支、业务费用和个人所得税后发放。

十、销售合同管理办法

(一) 合同填写规范

为了维护公司的合法权益,加强合同管理,杜绝随意性,填写合同条款时应符合下列规范。

1. 合同中应写明产品质量标准及有关原材料、生产厂家和生产时间,要有明细表。
2. 交货周期一般按合同要求,“加急”则需收一些加急费。
3. 合同中应写明需修改或终止合同的有关内容和期限。

4. 对预付款实行统一管理, 每份合同的预付金额应达到该合同总额的 10% ~ 30%, 特殊情况需报批。
5. 合同中应明确规定: 合同的最后一件产品交给购货方时, 应收回该合同总金额的 95%, 并依此时间向后推 30 天, 收回该合同的所有款额。
6. 合同上应写明订货单位全称、联系人、电话、开户行、账号、增值税号、签订日期、地点、合同号、签订人(印章)及预付款的处理方法。
7. 销售人员应根据公司的规定在最低价的基础上开展业务, 特殊情况要经公司批准, 否则合同不予盖章。
8. 销售人员送交合同时随合同附一张《客户资信情况调查表》, 交销售主管审核后建客户资信档案。
9. 合同中还应写明客户逾期付款的规定。例如, 客户不能按期付余款的, 每延期一个月加收欠款的同期银行贷款利息, 分月付款分月计息。

(二) 合同审查规定

销售合同填写完整后、与客户签订之前应经过相关权限管理人员的审查和签字。

1. 金额在 20 万元以内的合同, 由销售主管审查签字。
2. 金额超过 20 万元的合同, 需由大区销售经理审查签字。
3. 超过 100 万元(含)的合同, 需由大区总经理审查签字。

(三) 合同执行规定

1. 由大区销售经理将任务下达给储运主管, 以便后者组织送货。
2. 由销售主管和销售人员负责回收货款。
3. 由大区总经理负责监督检查合同的执行情况, 并协调相关部门的业务关系。

(四) 合同的保管

1. 合同用纸由办公室保管, 严禁在空白合同纸上加盖合同章和其他公章, 一旦造成公司损失, 应追究当事人的经济责任。
2. 合同签订后, 将有关资料一同交给公司销售部保管备案。
3. 执行完毕的合同要建档保留, 保存时间应在三年以上。

十一、销售礼品管理办法

(一) 礼品的申领与审批

在业务开展过程中, 如需向客户赠送礼品, 销售人员应先填写《礼品领用单》, 交销售主管审查, 由大区销售经理签字下发。礼品领用发放情况, 由大区销售经理上报给公司销售部。

(二) 礼品的发放与保存

1. 礼品的保存与发放由办公室人员负责。
2. 礼品的发放要登记建档，每月底上报销售总监审查；如有丢失或错发，损失部分由责任人赔偿。

(三) 礼品使用情况反馈

1. 销售人员领用礼品后一周内，要向销售主管汇报礼品的使用情况、客户反馈情况。通过赠送礼品，是否推进了工作的进展，若未能取得预期效果，销售人员应与销售主管共同讨论原因和下一步的工作方式。
2. 销售主管要对礼品的使用情况进行监控，发现假公济私的情况应及时上报，并按礼品价值的三倍扣罚相关责任人。

十二、药品储存管理办法

(一) 药品储存

1. 药品储存的原则是：安全储存，收发迅速、准确。
2. 在库药品必须质量完好，数量准确，账、货相符。
3. 药品保管人员应依据验收员的验收结论将药品移入相应的库（区）。
4. 药品应按温、湿度要求储存于相应的库（区）中，其中常温库 0~30℃、阴凉库不高于 20℃、冷库 2~10℃，各库（区）的相对湿度保持在 45%~75%。
5. 药品与非药品，内服药与外用药，易串味药品与一般药，中药材、中药饮片与其他药品应分开存放。
6. 在库药品实行分区管理和色标管理、统一标准：待验药品库（区）、退货药品库（区）为黄色，合格药品库（区）、发货库（区）为绿色，不合格药品库（区）为红色。
7. 库存药品应按批号及有效期的远近依次或分开堆放，并与墙、柱、屋顶保持 30cm 的距离，与地面保持 10cm 的距离。
8. 库房应每日上、下午各做一次温、湿度记录，发现温、湿度超出规定范围，应采取调控措施并予以记录。
9. 保持库房、货架和在库药品的清洁卫生，做好防火、防潮、防霉、防虫、防鼠及防污染等工作。
10. 药品的搬运和堆放应严格遵守药品外包装图式标志的要求，规范操作。怕压药品应控制堆放高度。

(二) 药品盘点

1. 库存的药品应做定期或不定期的盘点，盘点时由财务部将盘点项目依规格类别填制《成品盘点表》会同储运部盘点，并按实际盘点数量填入数量栏内。
2. 财务部核对《成品盘点表》的盘点数量与账面数量。若有差异，即填具《盘点异常报告单》，并计算其盘点盈亏数及金额，送储运部查明原因，拟出改善措施呈总经理核定。
3. 盘点盈亏数量经核定后，由储运部开具《库存调整单》，第一联由储运部自存，第二联送财务部存

档。

(三) 库房抽查考核制度

1. 为了了解仓库的工作效率以及工作进展，公司将不定期地对仓库的生产与管理情况进行抽查。
2. 抽查内容包括仓库的货品陈列、人员考勤、温湿度和场地卫生等。
3. 抽查人员的安排由公司指定或派遣。
4. 抽查时间将不提前通知，每月抽查次数为2~3次。

(四) 仓库管理的注意事项

1. 仓库内应经常维持清洁，并随时注意通风情况。
2. 易燃品、易爆品或违禁品不得携入仓库，储运部应随时注意。
3. 仓库内不得吸烟，若因工程需要烧焊时，应先报备，并有人专责允许后方可进行。
4. 储运部对药品库及储运设备应负安全使用之责，如果破损应立即委托修护。
5. 未经储运部主管核准，闲杂人员不得进入药品仓库，搬运完毕后亦不得在仓库逗留。
6. 储运部人员于下班离开前，应巡视仓库及电源、水源是否开闭，以确保仓库的安全。

十三、保密工作管理办法

(一) 文件、资料的保密工作

1. 重要文件在拟稿和讨论过程中都应注意保密，不得随便外传；草稿纸用完后，即行销毁。
2. 文件在打印过程中，用过的软盘及废弃的文件都要妥善保管或及时销毁，不得私自复印和外传。
3. 复印、翻版重要的文件、图纸等，均应得到相关领导批准，未经批准不得擅自复印和翻版。
4. 重要及机密文件不得用普通信函寄送，应以挂号、特快专递或派人专送，以保证文件能够安全传递。
5. 文件资料实行集中分类保管。指定专人负责管理，所有文件均应定期清理，以防泄露和丢失。对于需要销毁的加密文件，应经领导批准后指派专人监督执行。

(二) 会议保密工作

1. 会议内容未经批准，不得向会外人员传达或透露。尤其是关于董事会会议决议、营销计划、企业发展规划、财务管理等方面的决议，与会人员更要做好保密工作。
2. 会议文件资料的印发要由专人管理，发送文件资料要有登记和签收手续，需收回的文件应及时收回。
3. 会议结束后，会议工作人员要对会场进行全面检查，检查有无遗失文件、资料和笔记本等。

(三) 经济保密工作

1. 公司的业务发展规划、财务数据等属于公司最高机密。凡是与此相关的任何文件资料均应加盖保密印章，并由主管领导和专门人员妥善保管。

2. 凡是对外提供的公司一切资料，均由董事会秘书处负责提供，其他任何人不得擅自对外提供。
3. 公司的所有印章由专人管理，应建立相应的使用规定。用印前，必须填写《用印申请单》，经部门经理以上领导签字后，方可用印。凡是需携带外出的，须有总经理签字批准。
4. 凡标有密级的文件资料必须确定印制份数，不得随便复制或转借，更不得随处摆放。
5. 公司的薪资制度属于公司商业机密，除公司领导和相关岗位上的工作人员外，任何人均不得打探或议论他人工资，也不得对外宣扬。

(四) 对外信息披露

董事会秘书处是对外发布信息的专职机构，公司所有的应对外披露的信息，必须经由董事会签字确认后，由董事会秘书处对外披露，其他涉密人员在信息未披露之前，不得对任何人泄露任何相关信息。

(五) 违纪的处罚

由于泄密会给公司造成难以挽回的损失，因此要求所有员工必须遵守本保密制度。如有违反，公司视情节轻重，对违纪员工给予扣罚岗位工资、辞退直至追究法律责任的处理。

十四、人员健康管理办法

1. 对从事直接接触药品的工作人员实行人员健康状况管理，确保直接接触药品的工作人员符合规定的健康要求。
2. 凡从事直接接触药品的工作人员包括药品质量管理、验收、养护、保管员，应每年定期到市区级以上医疗机构进行健康检查。
3. 健康检查除一般身体健康检查外，应重点检查是否患有精神病、传染病（如乙肝、甲肝等）、皮肤病等；质量管理、药品检验、药品养护岗位人员还应增加视力程度（经矫正后视力应不低于0.9）和辨色障碍（色盲和色弱）等项目的检查。
4. 经健康检查不合格的人员，应及时调离原工作岗位。
5. 对新调整到直接接触药品岗位的人员必须经健康检查合格后才能上岗。
6. 直接接触药品的工作人员若发现本人身体健康状况已不符合岗位任职要求时，应及时申请调换工作岗位，以便及时治疗、早日康复。
7. 质量管理部每年定期组织直接接触药品的工作人员进行健康检查，建立相关人员的健康档案。

十五、实施与修订

(略)

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	
------	--	------	--	------	--

10.1.5 房地产公司员工手册范例

××房地产公司员工手册

名称	××房地产公司员工手册	文件编号		版 本	
		页 次		修改状态	
目 录					
一、前言				
二、董事长致词				
三、公司概况				
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	××房地产公司员工手册	文件编号		版本	
		页次		修改状态	
<p>一、前言</p> <p>(略)</p> <p>二、董事长致词</p> <p>(略)</p> <p>三、公司概况</p> <p>(略)</p> <p>四、员工守则</p> <p>(略)</p> <p>五、人力资源管理制度</p> <p>(略)</p> <p>六、行政事务管理制度</p> <p>(略)</p> <p>七、招标工作管理办法</p> <p>(一) 招标管理机构的组成</p> <p>1. 名称：招标工作领导小组（以下简称招标小组）。</p> <p>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、工程管理部和物资部等部门经理组成。</p> <p>(二) 招标管理机构的主要职能</p> <p>1. 根据××市关于建设工程招标管理的规定、制度以及董事会的决定，对本公司建设工程招标工作进行组织管理和具体实施。</p> <p>2. 对需由市委审批开工且须实行招标的建设工程，招标管理机构负责以下各项具体工作：制定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。</p> <p>(三) 招标工作程序</p> <p>进行本公司建设工程招标工作，应遵循下列程序。</p>					

1. 凡按规定应实行招标的本公司建设工程，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) 组织有相关资质的设计单位完成施工图。
 - (5) 施工图预算或设计概算完成后，向有关部门领取建设施工许可证。
3. 招标小组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的经营管理情况。
 - (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放招标通知书。
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，并解答有关问题。
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查确定，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。

八、工程项目采购程序

根据工程设备、材料属甲供材料、甲定乙供还是甲方签证材料具体分三种流程。

(一) 甲供材料设备流程

1. 项目采购人员根据审定的采购计划拟定出详细规范的招标文件，并组织项目工程管理部及财务部、集团工程管理部及财务部等部门对招标文件中涉及的有关工程技术参数、材料设备的特殊规范要求、供应商定位选择、付款方式等进行审核，并根据会审结果修正；并于三个工作日内报送集团采购部备案。

2. 采购部根据审定后的招标文件按前期市场调研的情况与现行市场动态变化再一次进行详细分析，确定所需材料设备品牌供应商范围（不少于三家），发出标书并要求对方在规定日期将标书及小样送达各项目采购人员处，组织相关部门对厂方考察，写出考察报告。

3. 收集标书并组织相关技术部门对相应的技术标进行分析、讨论，制定出最佳方案，并列出具体的统一标准组合报价配置表，下发投标公司，要求严格按我方制定配置方案进行技术标的制作及组合报价。

4. 按采购设备材料权限范围组织召集各相关部门参与技术标、商务标等的询标、议标工作，根据招询标结果，结合实地考察情况，综合各部门意见做出供方评价，初步议定最佳供应厂商并汇总上报；如果各部门对评标结果存在分歧时，可视具体情况进行下一轮招投标。

5. 经领导审批，最终确定中标单位。

6. 采购部根据审定供应商及招询标意见起草采购合同，按权限设置要求组织相关部门以会议形式进行合同会审，最终定稿，双方签约。

7. 项目工程管理部、采购部相互配合按工程要求根据工程进度和预期时间按合同分批或一次性购货。

(二) 甲定乙供流程

1. 甲定乙供（定品牌、定价格）流程。

(1) 项目采购部根据集团采购部审核后的采购清单，将准备按计划实施的设备、材料清单交项目财务部审核。

(2) 项目财务部在三个工作日内负责审核明确该批材料与总包方可能发生的采报费等费用。

(3) 拟订、修改招、投标文件，并组织相关部门评审，三个工作日内报送集团公司采购部备案。

(4) 根据上报设备、材料要求收集发布信息资料，确定所需材料、设备品牌参标供应商范围（三家以

上)并组织各相关部门进行初评后,对入围单位发出标书,并组织相关部门对厂方实行考察,并编写出考察报告。

(5)收集标书并组织相关技术部门对相应的技术标进行分析、讨论,制定出最佳方案,并列出一标准组合报价配置表,下发各投标公司,要求严格按我方制定配置方案进行技术标的制作及组合报价。

(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)项目采购部汇同财务部根据收集的资料信息进行分析选定品牌。

(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、供应条件是否适应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
接待客户	主动上前、问候语、确认来访渠道及次数
项目沙盘展示	项目方位、周边环境、交通状况、项目定位、景观建筑规划特点、配套设施
带领观看样板商铺	开发商、建筑设计、建材标准、智能化特点、商铺特点、装修设计风格、框架结构优势、价格分析、锁定客户需求、掌握成交障碍点等
洽谈区洽谈、沟通	引导客户入座、汇报客户疑难问题、申请解决方案和销售配合营造洽谈气氛、互换名片、挖掘客户信息、投资方案分析、促销 SP、递交楼书及讲解
填写客户资料	准确的客户资料和信息并及时更新
追踪客户	记录在案，以便日后分析
成交收定	收取定金、与客户签订认购书
签订合同	认真签约并解答客户所提疑问

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. 销售人员在介绍时, 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, 必须注意客户的反映, 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, 取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, 并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) 恶意竞争处罚条例

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。

2. 对于违反协商结果的行为，给予警告处分。
3. 对于违反裁定结果的行为，给予记过处分。
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，取消销售奖金资格。
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，作除名处分。

十一、生效、修订与解释

(略)

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	

10.1.6 服装制造公司员工手册范例

× × 服装制造公司员工手册

名称	× × 服装制造公司员工手册	文件编号		版本	
		页次		修改状态	

目 录

一、前言.....

二、公司概况.....

三、职业道德与行为守则.....

四、行政与人事管理制度.....

五、服装设计开发控制办法.....

六、裁剪工序质量管理办法.....

七、缝纫工序质量管理办法.....

八、不合格品控制办法.....

九、机器设备管理办法.....

十、生产车间卫生管理办法.....

十一、安全生产管理办法.....

十二、门卫人员工作规范.....

十三、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	× × 服装制造公司员工手册	文件编号		版 本	
		页 次		修改状态	
一、前言					
(略)					
二、公司概况					
(略)					
三、职业道德与行为守则					
(略)					
四、行政与人事管理制度					
(略)					
五、服装设计开发控制办法					

(一) 设计开发策划

设计部根据业务部下发的《服装效果图申请表》，编制《设计开发计划书》，经设计部负责人审核、总经理或其授权人批准后实施。

(二) 设计开发输入

根据《设计开发计划书》的分工，由各阶段负责人开始收集或整理有关资料，如收集相关的产品技术标准、相关的法律法规等，设计师负责整理汇总形成《设计开发输入一览表》，经设计部负责人确认输入的内容是否清晰、完整，严禁存在模糊的内容。

(三) 设计开发输出

1. 根据《设计开发计划书》划分的阶段以及《设计开发输入一览表》，将各阶段的输出结果由各阶段负责人进行汇总整理，形成《设计开发输出一览表》，经设计部负责人确认后归档保存。

2. 设计师根据《服装效果图申请表》的要求制作图纸，编制物料清单，提供采购的输入信息。

(四) 设计开发评审

1. 根据《设计开发计划书》的阶段划分，对设计开发的输出结果（效果图）经阶段负责人审核后，由设计部负责人批准，必要时由设计部负责人组织相关职能部门或外聘专家进行会议讨论，评审是否满足该阶段设计输入的要求，评审的参与者必须包括该阶段的设计开发负责人或其成员。

2. 评审的方式可以采取开会讨论形式，也可以采取相关人员审核传阅等方式，确保设计开发输出满足开发设计输入的要求。

3. 对于评审所发现的问题或意见，由该阶段的设计参与人员负责记录整理，形成《设计开发评审记录》，经设计部负责人确认后执行评审意见。

(五) 设计开发验证

1. 根据《设计开发计划书》的阶段划分，针对设计开发评审结果由设计部负责人组织相关职能部门（如业务部、技术部）一起验证，验证结果由设计部负责人负责整理，形成设计开发验证记录。

2. 对于制作的图纸在必要时也可以委托客户验证，业务部负责跟踪验证结果并及时反馈给设计部，客户验证结果后直接在图纸上签名或加盖公章表示认可。

(六) 设计开发确认

1. 对于通过设计开发验证确认的图纸，由设计部负责将“工艺单”送至厂部制作纸板和样衣（必要时），若需要采购相应的材料可执行《采购控制程序》和“物料清单”的有关规定。

2. 厂部板房根据设计部的要求进行打板，制作产前板，经板房负责人批准后作为制作样衣的技术依据。

3. 厂部生产车间根据产前板及设计部的技术要求制作样衣，经厂部品管检验合格后，转交业务部交给

客户确认，客户应在样衣上签名或加盖公章表示认可通过，检验不合格的样衣应依据相关规定进行处理。

4. 样衣确认通过后，厂部要根据“工艺单”进行生产。

(七) 设计开发更改

1. 对于设计开发评审、验证、确认所引起的设计开发的更改，由当时评审记录人进行整理，形成修改记录，经设计部负责人审核、设计部负责人批准，下发给相应的阶段负责人进行更改。

2. 对于更改后的结果重新依据上述规定进行评审、验证和确认。

六、裁剪工序质量管理办法

(一) 总体要求

投产前，裁剪工应严格执行“五核对”、“八不裁”要求，严格按照技术操作规程，把好裁片质量关。

(二) “五核对”

1. 核对合同编号、款式、规格、批号、数量、型号和工艺单。
2. 核对原辅料等级、花型、倒顺、正反、门幅和数量。
3. 核对样板数量是否齐全。
4. 核对原、辅料定额和排料图是否齐全。
5. 核对辅料层数和要求是否符合技术文件（标准）。

(三) “八不裁”

1. 辅料没有试验缩率的不裁。
2. 原、辅料等级档次不符合的不裁。
3. 原料纬斜超规定的裁。
4. 样板规格不准确或组合部位不合理的不裁。
5. 色差、疵点、污、残超过规定的裁。
6. 样板不齐的不裁。
7. 定额不明确、门幅不符或超定额的不裁。
8. 技术要求和工艺规定没有交代清楚的不裁。

(四) 严格执行八项技术操作规程

1. 严格执行顺毛、顺色、顺光作为正面的规定。
2. 严格执行拼接规定。
3. 严格执行互借范围规定。
4. 严格执行色差、疵点范围规定。

5. 严格按工艺规定执行对条、对格规定。
6. 严格执行辅料、排料、节料、开刀、定位和编号的技术规定。
7. 严格执行电刀、电剪等工具设备的安全操作规定。
8. 严格执行文明生产规定。

七、缝纫工序质量管理办法

缝纫工要严格执行以下技术操作规定。

1. 严格执行各部位推、归、拔、定型和熨烫的技术规定。
2. 严格执行各部位缝头大小的规定。
3. 严格执行明针码、暗针码的规定。
4. 严格执行有关部位的对称和互差规定。
5. 严格执行对条、对格的规定。
6. 严格掌握各部位色差、疵点的安放规定。
7. 严格执行有关绣花、镶嵌、强补的规定。
8. 严格执行操作规程。
9. 严格执行文明生产规定。

八、不合格品控制办法

1. 不合格品的来源

- (1) 产品监视和测量过程中发现的不合格品。
- (2) 生产过程中发现的不合格品。
- (3) 客户日常投诉发现的不合格品。

2. 不合格品的分类

(1) 严重不合格品，指产品的不合格项为产品质量特性中的重要特性（如缺袖、缺领），即不合格项影响到产品的使用功能。

- (2) 一般不合格品，指除上述严重的不合格品以外的不合格品，即不合格项不影响产品的使用功能。

3. 不合格品的处置

(1) 一般不合格品

对于在原辅材料监视和测量过程中发现的一般不合格品，由厂部品管员负责填写《不合格品处理单》，描述不合格品的事实，并提出处理意见，交由责任部门处理。

对于生产过程中厂部生产车间发现的一般不合格品，由厂部生产车间自行返工处理。

对于生产过程中厂部生产车间发现的一般不合格原材料,由发现人依据《标识和可追溯性控制程序》规定标识“不合格”,通知生产车间主管确认,填写《不合格品处理单》的“不合格品事实”一栏,经厂部品管员确认属实并提出处理意见后,转由责任部门处理。

对于厂部物资贮存过程中发现的一般不合格品,由仓库管理员依据《标识和可追溯性控制程序》规定标识“不合格”,并填写《不合格品处理单》,通知厂部品管员确认,属实后由厂部品管提出处理意见,确定责任部门后由责任部门处理。

对于成衣监视和测量过程中发现的一般不合格品,由技术部填写《不合格品处理单》并提出处理意见,返还厂部进行处理。

(2) 严重的不合格品

对于厂部发现的严重不合格品由发现部门通知厂部品管员确认,属实后由厂部品管员负责填写《不合格品处理单》确定责任部门,提出处理意见交由责任部门处理。相应责任部门进行原因分析,采取纠正措施并实施改进,厂部品管员负责跟踪和处理结果。

对于技术部发现的严重不合格品,技术部填写《修改通知单》及《修改内容单》提出处理意见转交厂部处理,同时填写《纠正/预防措施处理单》描述不合格品事实,交由厂部分析原因并采取改进措施,技术部负责跟踪处理结果。

4.对于不合格成品采取让步接受或放行时,必须经技术部确认后方可执行,必要时还要经过客户认可。

5.对于不合格原辅材料采取让步接受时,需由厂部品管员批准后方可执行。

6.上述所有不合格品返工后必须经各自管辖归口的厂部品管员或技术部依据《产品的监视和测量程序》进行再次检验合格后方可放行。

九、机器设备管理办法

1.凡属厂内所有的一切机电动力设备,都要实行验收、编号、使用、调发、移装、封存、报废和技术资料建立档案,统一管理。

2.严格执行设备的三级保养制度和操作规程,确保设备能够正确使用,保持设备的良好技术状态。

3.生产用的贵重及关键设备,要实行定人定机,专管专用;公用设备由专人负责。

4.各车间、班组使用设备的调配,由车间主任和班组长负责,保证“三好”(使用好、管理好、维修好);车间与车间之间设备的调配,必须有设备科统一安排。

5.做好厂内设备的建账、建卡、统一编号工作,建立健全设备技术档案资料。

6.对设备进行定期检查,做好设备日常维修工作,加强设备管理工作,提高设备完好率。

十、生产车间卫生管理办法

1. 根据办公室划分的卫生责任区指明责任人, 标明责任人及主管的姓名。
2. 生产车间、仓库等地方严禁喝茶水、吸烟、动用明火, 以免弄湿布料和引起火灾。
3. 保持地面、墙面清洁
 - (1) 各车间应及时清理生产过程中所产生的边角废料。
 - (2) 各车间的地面上不得随意堆放杂物。
 - (3) 各车间应根据具体情况定期清洗地面, 保持地面清洁光亮。
 - (4) 不得在墙面上涂画, 墙壁上不许悬挂除公司标语、看板物之外的任何装饰物。
 - (5) 及时清洁台案下的垃圾箱。
4. 保持机械设备整洁干净。
 - (1) 机械设备是指直接用于生产的缝制、裁剪设备及电脑、工作台、车间内部使用的运输工具及灯具。
 - (2) 应经常清洁、擦拭所有的机械设备, 保证设备表面干净无尘、无油污。
 - (3) 操作台上的工具(如纸张、尺子、样板、登记表、面辅料及在制品)要做到排放整齐、有序。
 - (4) 所有机械设备上不允许悬挂、张贴各种物品、纸张。
 - (5) 机械设备经常保养, 及时更换坏、旧灯具。
 - (6) 用过的废旧有毒物品要按规定分类放置, 定期回收。
5. 保持良好的工作氛围。
 - (1) 工作期间, 所有员工必须穿着指定的工作服, 并保证工作服的干净整洁。
 - (2) 车间内任何位置(如机械设备旁、台案旁、窗台旁等)不许放置与工作无关的物品。
 - (3) 经常擦拭门、窗、窗台, 保持窗户明亮, 窗台干净无尘、无污渍。
 - (4) 保持车间地面清洁无尘, 物品堆放有序。
 - (5) 不得随意放置运输工具和挂衣用的车辆, 不能影响消防通道的畅通和消防器材的使用。

十一、安全生产管理办法

1. 严格执行安全生产教育制度。所有新进工人都要接受三级(厂级、车间级、班组级)安全教育, 经各级考核合格后, 获得安全教育合格证后, 方能上岗。若发现有未受教育就上岗的, 每发现一人, 相关管理人员罚款 200 元。
2. 严格执行安全生产检查制度, 以便及时了解和掌握各个时期的安全生产状况, 及时发现事故隐患, 及时消除不安全因素, 防患于未然。
3. 对于车间或工厂内存在危及员工安全卫生和健康的隐患及不安全因素, 需限期整改; 逾期不改的, 处罚有关管理人员 500 元, 并责令其限期开展整改工作。

4. 车间内外各个地方应保持清洁,生产垃圾应收集于垃圾车内,并定期清理,否则,对相关管理人员和责任人各罚款 50 元。

5. 所有电器设备必须有保护装置和明显的警告标志,否则,对相关管理人员和责任人各罚款 50 元。

6. 原材料、半成品、成品和废料的堆放,应不妨碍通行和装卸时的便利、安全,不妨碍消防器材的取用,否则,每发现一次对相关管理人员和责任人各罚款 50 元。

7. 发生工艺、设备等事故时:

(1) 直接经济损失在 1 000 元以下的,相关管理人员和责任人按实际损失的 30% 罚款;

(2) 直接经济损失在 1 000 ~ 5 000 元之间的,相关管理人员和责任人按实际损失的 50% 罚款,并给予一定的行政处分;

(3) 直接经济损失超过 5 000 元的,除对相关管理人员和责任人按实际损失的 80% 罚款外,还要追究责任人和相关管理人员的刑事责任。

8. 发生重大工伤或死亡事故,未采取有效措施或在一年内重复发生同类事故,则直接追究相关管理人员的责任,从重处罚,直到除名。

9. 发生人身、生产、设备事故隐瞒不报或谎报的,从重处罚,直至除名。

10. 公司机动车辆发生交通事故,无论大小,必须于 24 小时内上报;若发现有不上报、谎报的,每发现一次,罚相关责任人 50 元,发生重大事故的,加倍处罚。

11. 发生伤亡事故时,要做到“三不放过”——找不出原因不放过、事故本人和同事不受教育不放过、未制定防范措施不放过。发生伤亡事故时,要及时对事故进行处理。否则,一经发现,则对相关管理人员和责任人各罚款 50 元。

十二、门卫人员工作规范

1. 遵守公司各项规章制度,按时上岗接班,对管辖区域的安全负主要责任,必须树立高度的事业心和责任感,在岗上不睡觉、不吸烟,不擅离岗位,不做与执勤无关的事情。

2. 门卫人员执勤时要认真负责,发现异常情况要果断处理,消除隐患,并向领导汇报,对未经批准进入管辖区域的任何人有权询问,并拒绝其进入管辖区域。

3. 门卫人员要提高警惕,敢于同坏人坏事做斗争,保护公司财产。

4. 礼貌待人,语言文明。尽量避免与其他人员发生争执,问题难以解决时要及时上报领导进行处理。

5. 文明执勤,门卫人员必须明确任务职责,严格控制出入人员,详细询问外来人员,做好登记。

6. 外部人员来公司联系工作时需执工作证、介绍信或有关证件,办理登记手续,出门时主动交回会见人的签字登记单。

7. 门卫人员要对出入人员携带的物品和驾驶的车辆进行检查,对出门手续不完备者有权查明情况,暂扣物品,并及时向领导报告;发现违纪人员应立即制止,对于情节严重和不听劝阻者可将情况记录,及时通报公司领导。

8. 门卫人员上岗期间要认真负责,注意岗位形象,见到领导要热情礼貌。夜间要对重要部位严格细致的检查,对发现或发生的事情都要写在记录本上,确保万无一失。

9. 严禁将易燃易爆的危险品带入公司,特殊情况必须经领导审批。

10. 熟悉地形地貌和消防设施分布及使用常识,遇到火灾及其他事故时,及时报告领导并采取应急措施及保护现场。

11. 每天早上6:00点起床(分三班),7:00正式上班,晚12:00把门锁上。

十三、生效、修订与解释

(略)

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	

10.1.7 酒店饭店员工手册范例

××酒店员工手册

名称	××酒店员工手册	文件编号		版本	
		页次		修改状态	

目 录

一、前言.....

二、公司概况.....

三、人力资源管理制度.....

四、酒店员工店规店纪.....

五、前厅收银员工作规范.....

六、餐厅服务员服务规范.....

七、餐饮部厨房管理制度.....

八、当值经理宾客服务守则.....

九、酒店采购管理制度.....

十、员工手册使用及修订.....

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	× × 酒店员工手册	文件编号		版 本	
		页 次		修改状态	

一、前言

（略）

二、公司概况

（略）

三、人力资源管理制度

（略）

四、酒店员工店规店纪

（一）工作态度

1. 严格遵守酒店的各项规章制度，按酒店操作规程准确及时地完成各项工作。

2. 工作认真，待客热情，说话和气，谦虚谨慎，举止稳重。

3. 员工应在规定上班时间的基础上，适当地提前到达工作岗位做好准备；工作时间不得擅自离岗或早退。下班时，在下一班员工尚未到岗前当班员工不得离岗。员工下班后，若无公事应在 30 分钟内离开酒店。

(二) 仪容仪表

员工需随时保持如下的最佳形象。

1. 每天洗澡，保持个人卫生，没有口腔异味等。
2. 始终保持工服干净、整齐、完好无损。
3. 员工名牌无磨损，端正地佩戴在左胸前。
4. 指甲干净，修剪整齐，不留长指甲，不染有色指甲油。
5. 头发干净，修剪或梳理整齐；不烫发、不染发；男员工头发不能长及耳朵或衣领；女员工应把长发挽成发髻，整齐地扎在脑后。
6. 着淡妆，可使用少量的清淡香水；保持面部清洁、卫生。
7. 佩带的饰物只限一只手表及一枚结婚戒指。
8. 皮鞋必须保持清洁、光亮。
9. 穿着酒店配发的工袜，也可穿着颜色及样式与之相近的自备袜，并保持完好、清洁。

(三) 出入证

1. 出入证只作员工在本酒店的身份证明及进出酒店区域的凭证。
2. 出入证属于酒店财物，不可转让或借给他人，离职时必须交回酒店。
3. 员工应爱护出入证。如有遗失、损坏，需申请予以补发，并缴纳 10 元工本费；员工在申领新证起 6 个月后的损坏属于合理自然损耗，可免交赔偿金。

(四) 员工名牌

1. 佩戴员工名牌的目的在于使客人及酒店管理人员能够识别服务人员的名字，便于对服务进行监督与管理。
2. 当值时间，必须按规定将员工名牌佩戴在制服的左胸前，并保持名牌的完好与整洁。
3. 名牌属酒店财物，不可转让或借用他人，离职时必须交回酒店；如有遗失或损坏，应及时申请补发，并缴纳 10 元工本费。

(五) 员工工服

1. 酒店根据工作需要确定工服的式样和发放数量，并提供免费的换洗服务。
2. 员工当值期间必须按规定穿着工服，并保证工服的完好与整洁，不得擅自修改；如有破损应及时交给客房部修补。
3. 员工工服属于酒店财物，不可转让或借给他人，离职时必须交回酒店；如有遗失或无故损坏，须按其价值全额赔偿。

4. 除因工作需要外, 未经批准不得在酒店外穿着工服或将工服带出酒店。

(六) 员工更衣柜

1. 酒店向每位员工提供更衣柜, 必要时员工可合用更衣柜。

2. 更衣柜须保持整洁, 除酒店统一配备个人的工服、用品外不得存放个人贵重物品及危险品。严禁将酒店物品私藏在个人更衣柜内。

3. 更衣柜为个人使用, 不得私自借给他人和调换; 更衣柜的钥匙须妥善保管, 不得私自加配和转让, 如有遗失须立即向保安部报告, 经核实后给予更换, 员工应支付相关费用。

4. 员工更衣柜由保安部全权负责, 保安部将不定期地会同人力资源部对员工更衣柜进行检查。

5. 员工须遵守更衣室安全卫生管理制度。更衣室的洗澡间仅供酒店内部员工下班后使用, 员工不得带外人进来洗澡, 不得在更衣室洗澡间内洗涤或晾晒衣物。

6. 员工离职时应将更衣柜及钥匙完整交回酒店, 否则将罚款 5 元。

(七) 员工就餐

1. 每个工作日, 员工能享受酒店免费提供的工作餐, 只限员工本人使用。

2. 未经许可, 员工不得把工作餐和餐具带出员工餐厅。

3. 工作餐时间为 30 分钟, 就餐时间表由人力资源部经理统筹制定。员工用餐完毕后应立即从出口处离开, 不得在员工餐厅内逗留, 以免影响其他员工用餐。

4. 员工凭餐券就餐, 加班员工将由人力资源部另发餐券。

5. 员工不得在餐厅内喝酒, 根据需要领取适量食物, 严禁浪费饭菜。

6. 餐券不得转让, 不退钱, 过期作废; 馈送、转借餐券给别人的, 将受到相关处分。

7. 用餐后, 应自觉清理桌面卫生, 并将餐具、垃圾放到指定地点。

(八) 员工签到

1. 员工到达或离开工作岗位时必须亲自签名, 记录自己到达工作岗位的准确时间。无故不签到都将受到纪律处分。

2. 每月员工的《签到表》经部门经理签字后, 递交人力资源部审核, 作为核发工资的主要依据。

(九) 上下班规定

员工上下班或进出酒店须从员工门、员工通道、员工电梯进出。未经批准, 不得走大堂门, 乘坐客梯和穿越客用公共区。

(十) 客用设施的使用

酒店所有客用服务设施都是专为客人设立的。未经管理人员批准, 员工任何时间不得使用诸如客房、

餐厅、客用洗手间和电梯等客用服务设施。

(十一) 请假规定

1. 员工申请任何假期必须提前向部门经理提交书面申请,经部门经理及人力资源经理批准后方可享用。
2. 未经批准或不符合请假手续的假期将被视为旷工。各种假期的申请请参考“员工福利”中的内容。

(十二) 员工申诉

1. 员工工作中遇到困难或不满时,可直接向其直属领导反映。
2. 如果直属领导不能给予圆满的答复,员工可向部门经理直接反映,部门经理应尽力给予解决,必要时可咨询人力资源部。
3. 如果部门经理未能给予圆满的解决或认为该申诉不方便让部门经理知晓的,员工可通过书面形式向人力资源部经理或总经理申诉。

4. 员工应保证申诉的准确性及客观性,以方便事情的调查与处理。

(十三) 客人投诉处理

1. 所有员工必须仔细聆听客人对酒店设施或服务方面的投诉,并根据客人投诉处理程序尽量给予处理。
2. 如果投诉时间超出自身的能力或权限,应立即向大堂副理或部门经理寻求帮助。

(十四) 店内拾遗

员工在酒店范围内捡到的任何物品均属于酒店,应立即报告部门经理或大堂副理,由部门统一送交保安部登记、保管。

(十五) 保密规定

1. 员工应对酒店的各项计划、程序及业务保密。未经酒店管理人员同意,不得泄漏、传递或发表任何关于酒店的事务,不准交流、出版本酒店的任何文件、书记、资料、照片或信函。
2. 酒店或客人的交易信息,应视为高级机密。任何泄密的行为都将受到严重的纪律处分,并追究相关当事人的责任。

(十六) 吸烟规定

吸烟有害健康,希望每位员工都不要吸烟。除酒店指定的吸烟区之外,任何地方都不允许吸烟。

(十七) 小费和礼品规定

员工不得收取客人小费和礼品,更不得公开或暗示索要。如客人主动给予时,先要婉言谢绝,说明情况;如客人坚持不能谢绝时,应先礼貌收下并致谢,事后须向上级报告并上交登记。

(十八) 私人事情处理

1. 员工可使用酒店专门为员工设置的磁卡公用电话打私人电话;但在工作时间内,除特殊情况外,未

经批准员工不得为私事使用酒店电话。

2. 在工作时间内,不允许员工在酒店内(尤其在工作岗位上)接待任何形式的私人来访;如有特殊情况需经部门经理批准后,由保安部登记并安排专门的会见场所。保安部有权利与义务禁止任何私人来访者进入酒店行政区域或工作区域。

3. 员工私人信件及包裹等尽量不要寄到酒店,酒店对员工私人信件的遗失不承担任何责任。

五、前厅收银员工作规范

1. 前厅收银员应与各楼层主管保持密切的联系,根据客人离店时间排好明细表,等待客人前来结账。

2. 前厅收银员根据接待处转来的《住宿登记单》按计划住宿天数向客人收取住宿押金。对持有信用卡的客人,需检查信用卡是否有效后进行操作,开具预收住宿押金收据(一式三联),一联留存,将押金填入《住宿登记单》(二、三联)预收押金栏内并加盖戳记,与《住宿登记单》装入客人账单箱内,二联与加盖戳记的《住宿登记单》一起交客人,三联交财务部做交款附件。

3. 如果客人需要延长住宿时间,由楼层服务员通知客人到前厅收银处补交住宿押金(收款手续同上)。收银员要每日核查是否有延期逗留客人,并将查核情况提供给各楼层服务台。

4. 客人结账时,前厅收银员要主动、热情、迅速地为客人提供服务

(1) 散客结账时,首先应由楼层服务员电话通知收银员结账,然后由客人自带楼层退回的《住宿登记单》来前厅收款台结账。

(2) 收银员接到客人离店通知后,立即用电话向餐厅收款台、咖啡厅、电话总机、洗衣房等处询问该离店客人有无账单,如有账单请其立即转来。

(3) 收回《住宿登记单》和预收住宿押金收据,然后从账单箱内取出单据,经核对预收押金后,输入计算机进行结账,开具住宿发票一式三联,一联留存备查,二联交客人,三联与住宿登记单装订在一起装入结算凭证专用纸袋内,并及时将客人退回的住宿登记单送问询处。

(4) 客人付费时,收银员要婉转礼貌地告知客人收款数额,将应退给客人的钱与收据一并交予客人。

(5) 收付款时,要特别注意吐字清晰、唱收唱付,提醒客人当面点清,为每位客人结账时要迅速、快捷。

(6) 客人结账完毕,要向客人道谢,并请其再度惠顾本酒店。

5. 前厅收银员在记录住店客人在酒店期间所发生的费用时,要分门别类,详细记录客人账单,不得追记。

6. 客人离店后,收银员要将客人账户按时间顺序分类保存、备查。根据每日客人离店情况、收款金额与当日营业额进行核对,两者必须相符。

7. 每日制作当日的收入报表,将当日所收款项与现金核对,汇总上交。要将结账根据存单存档,以备有问题时作为查证根据。

8. 收银员若遇到特殊的客人时,在收费前应请示前厅部经理,按领导的指示予以优惠或免收,同时要在账户上加以说明,并详细记载减免项目和金额,请总服务台领班签字后存档以备日后查核。

9. 当客人付账后,收银员应电话通知楼层服务台及时进行房间检查与整理,并通知行李员为客人搬运行李。

10. 收银员交接班和营业款汇总程序

(1) 早、中、晚三班收银员交班时需办理当班及上班营业票、款、印章和其他用品的交接,双方交接无误后在交接班记录本上登记交接事宜并签字。

(2) 夜班收银员在凌晨零点开始结账,并整理当日0点到24点的营业款,填写《缴款单》。清点营业款时,应请收银领班一起参加清点,确认无误后装入专用交款袋,封包加盖两人印章后交财务部汇总。

六、餐厅服务员服务规范

(一) 餐前服务规范

1. 准备工作

(1) 铺好台布、准备好餐巾纸。

(2) 摆放好餐具。

(3) 检查订餐本及菜单。

(4) 调整室内的温度与灯光,营造一个良好的氛围。

2. 餐前服务

(1) 为客人拉椅,请其入座。

(2) 双手递上菜单,询问客人用何茶水并上茶。

(3) 请客人点菜,客人点菜时,服务态度要热情,并根据需要主动推销。

(4) 客人点菜完毕后,应主动向客人重复一遍以示确认。

(5) 耐心周到地回答客人的询问。

(二) 就餐服务规范

1. 就餐区内不得大声喧哗、打闹,不允许有不文明不雅之举(详见员工日常行为规范)。

2. 在服务过程中不准背对客人,不准斜靠墙壁或服务台等其他物体。

3. 上班期间在服务区域内,不得嚼口香糖等零食,不准有化妆、梳头等行为。

4. 在客人面前不得打呵欠,若忍不住打喷嚏或咳嗽时应使用手帕或面巾纸遮掩,事后马上洗手。

5. 最后一位客人用餐完毕后, 不要自作主张地清理餐桌, 除非是客人要求才可以处理。

6. 在服务时, 若与客人交谈, 应将脸部侧移以避免正对食物。

7. 上菜时, 不可用手接触任何食物。

8. 不得与客人争吵, 不得强迫客人消费。

七、餐饮部厨房管理制度

(一) 厨房卫生管理制度

1. 厨房烹调加工食物用过的废水必须及时排除。

2. 地面天花板、墙壁、门窗要保持整洁。

3. 定期清洗抽油烟设备。

4. 工作灶台、橱柜下内侧及厨房死角, 应特别注意清扫, 防止残留食物。

5. 应在工作台上操作加工食物, 并将生熟食物分开处理, 刀、菜墩、抹布等必须保持清洁、卫生。

6. 应保持食物新鲜、清洁、卫生, 并于清洗后分类用塑料袋包紧, 装在盖容器内分别存放在冷藏柜或冷冻柜内, 勿将食物在生活常温中暴露太久。

7. 凡易腐败的食物, 应储藏在 0 以下的冷藏容器内, 生熟食物要分开储放, 防止食物间串味。

8. 调味品应用适当的容器盛装, 使用后随即加盖, 所有器皿及菜点均不得与地面或污垢接触。

9. 应备有密盖污物桶、泔水桶, 泔水最好当夜倒除, 不要放在厨房隔夜; 如需要隔夜清除, 则应用桶盖隔离, 泔水桶四周应经常保持干净。

10. 员工工作时, 工作衣帽应穿戴整洁, 不得留长发、长指甲, 工作时避免让手接触或沾染成品食物与盛器, 尽量利用夹子、勺子等工具取用。

11. 在厨房工作时, 不得在工作区域内抽烟、咳嗽、吐痰, 打喷嚏时要避开食物。

12. 厨房工作人员在工作前、去洗手间后应彻底洗手, 保持双手的清洁。

13. 不得在厨房内躺卧或住宿, 亦不许随便悬挂衣物或放置鞋履、乱放杂物等。

14. 患传染病时, 应在家中休息或住院治疗, 停止一切厨房工作。

(二) 厨房防火规定

1. 火灾预防

(1) 每一个厨房都要指定专人负责防火, 即防火责任人。

(2) 厨房内都要配备防火和灭火器材与设备。

(3) 所有厨房员工都应严格遵守有关场所禁止吸烟的规定。

(4) 不得在灶台或高瓦数电灯附近放置可燃、易燃、易爆物品。各种灶具附近不准堆放可燃、易燃、

易爆物品。

(5) 厨房内各种电器设备的安装和使用必须符合防火安全要求, 严禁超负荷使用。

(6) 炉灶要保持清洁, 排烟罩要定期擦洗, 要经常检查各种厨房设备, 各种灶具应指定专业人员维修。

(7) 各种电器设备的绝缘要好, 接头要牢固, 要有合格的装置。如果发现电线松动、磨损、折断、电源插座和电器的破损等情况, 应立即报告工程人员, 以便及时修理。

(8) 厨房各种电器设备的使用和操作必须符合安全操作规程, 并严格执行。

(9) 厨房在炸、煎、烤各种食品和炼油时, 油锅、烤箱内的温度不要过高, 油锅内的油不要太满, 以免引起火灾。

(10) 厨师上班前必须检查燃油管道、燃具及开关等设施的安全状况; 一旦发现泄漏, 应立即关闭阀门, 并报告工程人员。厨师下班前必须检查所有厨房设备, 并关掉所有阀门的开关。

(11) 在点火工作时, 工作人员不得随意离开, 以防发生意外。

(12) 下班前要有专人负责清理炉灶, 保证无火灾隐患, 阀门全部关紧后方可关门离开。

2. 火警程序

当火警发出时, 不论程度大小, 必须做出如下措施。

(1) 保持镇静, 不要惊慌失措。

(2) 按动最近的火警报警器。

(3) 请求附近同事援助。

(4) 通知总机, 说出火警发生的地点及火情。

(5) 在安全情况下, 利用最近的灭火设备尽力将火扑灭。

(6) 切勿用水或泡沫灭火器扑灭因漏电引起的火警。

(7) 关闭所有火警现场的门窗, 并关掉所有电器用具的开关。

(8) 如火势蔓延, 必须引导酒店的客人撤离火警现场。

(9) 撤离时, 切勿搭乘电梯, 必须使用消防楼梯和疏散通道上、下楼。

(10) 参加防火演习, 熟记火警标识、消防通道与出口位置, 掌握灭火器具的使用方法。

八、当值经理客人服务守则

(一) 客人投诉处理规范

当值经理直接面对投诉客人时, 应遵循以下规范。

1. 介绍自己。

2. 获知客人的姓名, 并在整个谈话过程中尊称客人的姓名。把客人看做个人, 尽量避免使客人产生与

酒店对立的感觉。

3. 不要在公共场所与客人讨论该问题，应找一个较隐闭的地方，这样可避免发生尴尬的情形。

4. 仔细聆听客人的问题，并通过眼神接触和言语表现出耐心和对客人的关注。

5. 不要因为接听电话或给另一个客人提供帮助而打断与客人的谈话。

6. 向客人提问时，要尽量平复客人不安或激动的情绪。

7. 认真做好相关记录，可为资料存档做好准备。

8. 向客人道歉，但不要表示这是酒店的疏忽或错误。

9. 商讨解决问题的办法。想出怎样才能帮助客人，而不是客人应如何做。如果客人仍不满意所提的建议，可征求客人对该事件的解决方法。

10. 达成协议

(1) 当双方对解决方法达成一致时，当值经理应马上采取行动。如有可能，可当着客人的面采取解决问题的措施。

(2) 当需要获得更多信息，或需要更多的时间时，应与客人约定再次商讨问题的时间。

11. 当客人要求退款时，应按照酒店有关规定执行退款程序。

12. 感谢客人的建议，并告诉客人酒店需要在第一时间知道现有的各方面问题。

13. 跟踪某些措施的实施情况，确保已圆满解决问题。

(二) 客人失物咨询处理规范

当值经理遇到客人咨询失物情况时，可向管家部确认。

1. 只有在管家部检查库存之后，才能确认酒店是否存有客人的物品。

2. 当管家部有人值班时，可指引客人向行政管家咨询。

3. 如管家部人员已下班，可先记录咨询客人的姓名、地址、电话和遗失物品的描述，并告诉客人酒店将尽快调查和给予答复。

4. 确保在第二天将咨询信息通知给管家部。

九、酒店采购管理制度

(一) 制订采购计划

1. 由酒店各部门根据每年物资的消耗率、损耗率和对第二年的预测，在每年年底编制采购计划和预算并报财务部审核。

2. 将计划外采购或临时增加的项目制成计划或报告财务部审核。

3. 采购计划一式四份，请购部门自存一份，其他三份交财务部。

(二) 审批采购计划

1. 财务部将各部门的采购计划和报告汇总，并进行审核。
2. 财务部根据酒店本年的营业实绩、物资消耗和损耗率、第二年的营业指标及营业预测做采购物资的预算。
3. 将汇总的采购计划和预算报总经理审批。
4. 经批准的采购计划交财务总监监督实施，对计划外未经批准的采购要求，财务部有权拒绝付款。

(三) 物资采购

1. 采购员根据核准的采购计划，按照物品的名称、规格、型号、数量和单位适时采购，以保证及时供应。
2. 大宗用品或长期需用的物资，根据核准的计划可向有关的工厂、酒店、商店签订长期的供货协议，以保证物品的质量、数量、规格、品种和供货满足要求。
3. 餐饮部用的食品、餐料、油味料、酒和饮品等，由行政总厨、大厨或宴会部下单采购，采购人员要按计划或下单进行采购，以保证及时供应。
4. 对于计划外和临时少量的急需品，经总经理或总经理授权有关部门经理批准后可进行采购，以保证临时需用。

(四) 物资验收入库

1. 无论是直拨还是入库的采购物资都必须经仓管员验收。
2. 仓管员验收是根据订货的样板，按质按量对发票验收。验收完后要在发票上签名或发给验收单，然后需直拨的按手续直拨，需入库的按规定入库。

(五) 付款及报销

1. 付款规定

- (1) 采购员采购的大宗物资的付款要经财务总监审核，经确认批准后方可付款。
- (2) 支票结账一般由出纳根据采购员提供的准确数字或单据填制支票，若由采购员领空白支票与对方结账，金额必须限制在规定的范围内。
- (3) 按酒店财务制度，付款 30 元以上者要使用支票或委托银行付款结款，30 元以下者可支付现款。
- (4) 超过 30 元要求付现金者，必须经财务部经理或财务总监审查批准后方可付款，但现金必须在规定的范围内。

2. 报销规定

- (1) 采购员报销必须凭验收员签字的发票连同验收单，经出纳审核是否已批准或在计划预算内，核准

后方可给予报销。

(2) 采购员若向个体户购买商品，可通过税务部门开票，因急需而卖方又无发票者，应由卖方写出售货证明并签名盖章，有采购员两人以上的证明及验收员的验收证明，经部门经理或财务总监批准后方可给予报销。

十、员工手册使用及修订

(略)

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	

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
电商经理（电子商务经理）MBA 高等双证	电子商务经理资格证书+2年制MBA 高等教育研修证书	1280元
微商经理（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《养老机构管理人员》MBA 双证书班	养老机构管理人员资格证书+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**



【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】

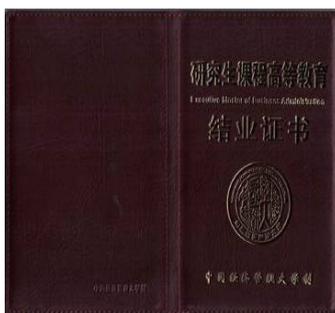
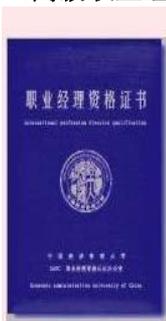
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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: mhjymhly (或者 122285053) 【微信公众号】MHJY1995