

职务说明书(模板)

职务说明书是整个人力资源管理基础性工作——工作分析的结果。考核制度、薪酬制度、招聘制度、培训制度的设计都是以此为基础的。下面给出了企业中大量的常见岗位的职务说明书，供大家参考。

第一节 总经理

岗位名称	总经理		岗位编号	
所在部门			岗位定员	
直接上级	董事会		工资等级	
直接下级	副总经理、总工程师、总经理助理、财务部经理、营销部经理、人力资源部经理		薪酬类型	
所辖人员	4个高层，4个中层		岗位分析日期	2001年7月28日
本职： 领导制定和实施公司总体战略，完成董事会下达的年度经营目标；领导公司各部门建立健全良好的沟通渠道；负责建设高效的组织团队；管理直接所属部门的工作				
职责与工作任务：				
职 责 一	职责表述：制定和实施公司总体战略			
	工作	领导制定公司的发展战略，并根据内外部环境变化进行调整		
	任务	组织实施公司总体战略，发掘市场机会，领导创新与变革		
职 责 二	职责表述：制定和实施公司年度经营计划			
	工作 任务	根据董事会下达的年度经营目标组织制定、修改、实施公司年度经营计划		
		监督、控制经营计划的实施过程，并对结果负全面责任		
		组织实施财务预算方案及利润分配、使用方案		
职 责 三	职责表述：建立良好的沟通渠道			
	工作 任务	负责与董事会保持良好沟通，定期向董事会汇报经营战略和计划执行情况、资金运用情况和盈亏情况、机构和人员调配情况及其他重大事宜		
		领导建立公司与客户、供应商、合作伙伴、上级主管部门、政府机构、金融机构、媒体等部门间顺畅的沟通渠道		
		领导开展公司的社会公共关系活动，树立良好的企业形象		
		领导建立公司内部良好的沟通渠道，协调各部门关系		
职	职责表述：建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系			

责四	工作	主持、推动关键管理流程和规章制度，及时进行组织和流程的优化调整
	任务	领导营造企业文化氛围，塑造和强化公司价值观
职责五	职责表述：领导公司质量管理体系的建设	
	工作任务	领导全公司质量管理体系的建立与实施 领导公司 ISO9000 质量体系的建立、通过认证并监控执行
职责六	职责表述：主持公司日常经营工作	
	工作任务	负责公司员工队伍建设，选拔中高层管理人员
		主持召开总经理办公会，对重大事项进行决策
		代表公司参加重大业务、外事或其它重要活动
负责处理公司重大突发事件，并及时向董事会汇报		
职责七	职责表述：领导财务部、人力资源部、营销部等分管部门开展工作	
	工作任务	领导建立健全公司财务管理制度，组织制定财务政策，审批重大财务支出
		领导建立健全公司人力资源管理制度，组织制定人力资源政策，审批重大人事决策
领导建立健全营销管理制度，组织制定营销政策，参与公司重大营销合同的谈判、签订		
权力：		
公司重大问题的决策权		
对董事会经营目标的建议权		
对副总经理、总工及财务经理的人事任免建议权		
除公司副总经理、总工程师、财务部经理外的人事任免权		
对公司各项工作的监控权		
对公司员工奖惩的决定权		
对下级之间工作争议的裁决权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩的考核评价权		
董事会预算内的财务审批权		
工作协作关系：		
内部协调关系	董事会，高层管理人员，公司内各部门及各类非常设机构	
外部协调关系	上级主管部门、政府机构、客户、供应商、合作伙伴、金融机构、媒体等	
任职资格：		
教育水平	大学本科以上	



专业	系统交通相关专业，或管理专业
培训经历	接受过 MBA 职业培训，财务、人事知识培训
经验	8 年以上工作经验，5 年以上本行业或相近行业管理经验，2 年以上高层管理经验
知识	通晓企业管理知识 具备技术管理、财务管理、质量管理、法律、金融证券等方面的知识 了解通信信号领域专业知识
技能技巧	掌握 WORD, EXCEL 等办公软件使用方法，具备基本的网络知识，具备一定的英语应用能力
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、客户服务能力
其它：	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、交通及通讯设备
工作环境	独立办公室
工作时间特征	无明显的节假日
所需记录文档	战略规划、年度经营计划、阶段性工作报告
考核指标：	
销售收入、利润额、市场占有率、应收帐款、重要任务完成情况	
预算控制、关键人员流失率、全员劳动生产率	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、客户服务能力	
备注：	

第二节 生产副总经理

岗位名称	生产副总经理	岗位编号	
所在部门		岗位定员	
直接上级	总经理	工资等级	
直接下级	生产中心经理、采购部经理	薪酬类型	
所辖人员	2个中层	岗位分析日期	2001年7月28日

本职：负责组织全公司生产工作，保质、保量、按时为用户提供产品及满足科研需求；负责组织物资供应工作

职责与工作任务：

职责一	职责表述：	协助总经理工作，参与公司经营管理与决策
	工作任务	参与制定公司发展战略，负责组织制定生产战略规划，对生产发展战略规划的正确性负责
		组织实施生产战略规划，提高公司生产能力和生产效率
		参与制定公司年度经营计划、预算方案
		参与公司重大财务、人事、业务问题的决策
		负责掌握和了解公司内外动态，及时向总经理反映，并提出建议
职责二	职责表述：	领导分管部门制定工作计划，实现生产、采购年度工作目标
	工作任务	领导制定生产、采购部门年度工作计划和预算，并组织实施
		按生产任务的大小权限审核、审批生产计划，并检查执行情况
		审批生产作业计划、外包生产计划，并检查执行情况
		及时处理影响生产计划实施的问题
		按供应量的大小权限审核、审批采购计划，并检查执行情况
职责三	职责表述：	参与生产管理、物资供应日常工作，降低生产成本和采购成本
	工作任务	参与外包厂家考查，按产值大小权限审批确定厂家，建立长期合作关系
		参与供应商考查，按供应量大小权限审批确定供应商，建立长期合作关系
		监督控制生产和采购进程，保证产品、物资供应的及时性
		监督产品工艺准备、执行情况，主持重大工艺方案的论证
		主持公司工艺技术改造项目的立项和实施
		负责公司产品制造成本、物资采购成本的控制与管理
		监督检查公司及外包厂的产品检验工作
参与产品重大质量问题的分析和处理		

		组织支持现场开通与售后维护工作
职责四	职责表述：参与公司全面质量管理体系的建设	
	工作任务	领导生产、采购部门建立和完善质量管理体系，并监督执行
	工作任务	领导所管部门协助质量管理部制定产品质量标准、采购品质量标准，并监督检查实施情况
职责五	职责表述：负责分管部门的组织管理工作	
	工作任务	负责分管部门的员工队伍建设，提出和审核对下属各部门的人员调配、培训、考核意见
		工作任务
	工作任务	负责协调分管部门内部、分管部门之间、分管部门与公司其它部门间关系，解决争议
工作任务		监督、审核分管部门经费预算的执行情况，及时给予指导
职责六	职责表述：完成总经理交办的其他工作任务	
权力：		
公司重大决策的建议权		
在产值权限内，对生产计划制定的审批权		
对生产作业计划、外包生产计划的审批权		
对生产计划、生产作业计划、外包生产计划的执行情况的监督检查权		
在产值权限内，确定外包厂家的审批权		
在采购量权限内，确定供应厂商的审批权		
在采购量权限内，采购计划的审批权		
对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权		
对分管部门工作的监督、检查权		
对直接下级工作争议的裁决权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩的考核评价权		
权限内的财务审批权		
工作协作关系：		
内部协调关系	高层管理人员、各部门经理等	
外部协调关系	外包加工厂家、供应商	
任职资格：		
教育水平	大学本科以上	
专业	企业管理或者系统交通相关专业	



培训经历	企业管理、财务管理培训
经验	6年以上工作经验，4年以上管理经验，在部门经理岗位工作2年以上
知识	通晓相应的生产管理知识 具备财务管理、法律、质量管理等方面的知识 了解 xx 领域专业知识
技能技巧	掌握 WORD, EXCEL 等办公软件的使用方法，具备基本的网络知识，具备一定的英语应用能力
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、谈判能力
其它：	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、通讯设备
工作环境	独立办公室
工作时间特征	需要经常加班
所需记录文档	年度和季度生产计划、生产成本核算和成本分析表
考核指标：	
采购及时率、产品供货及时率、开箱合格率、废品率、非成品库存周转天数，重要任务完成情况	
预算控制情况、下属行为管理、关键人员流失率	
部门合作满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、谈判能力、专业知识及技能	
备注	

第三节 行政副总经理

岗位名称	行政副总经理	岗位编号	
所在部门		岗位定员	
直接上级	总经理	工资等级	
直接下级	行政部经理、总经理办公室主任	薪酬类型	
所辖人员	2个中层	岗位分析日期	2001年7月28日

本职：负责组织公司内部管理、后勤支持和公司上市工作

职责与工作任务：

职责一	职责表述：协助总经理，参与公司经营管理与决策	
	工作任务	协助总经理组织制定公司发展战略规划
		负责监督公司战略规划的实施过程，随时关注内外变化，提出战略调整方案
		参与制定公司年度经营计划、预算方案
		参与公司重大财务、人事、业务问题的决策
		掌握和了解公司内部各方面动态，及时向总经理反映，并提出建议
职责二	职责表述：领导制定企业内部管理、行政后勤工作计划，实现工作目标	
	工作任务	领导总经办、行政部制定年度工作计划，并组织实施
		组织制定分管部门重大任务阶段工作计划，并监督实施
职责三	职责表述：负责公司的内部管理系统正常运行	
	工作任务	领导制定完善的公司管理制度体系，建立完善的内部文书、档案管理体系
		负责督促、检查各部门工作计划完成情况与总经理办公会决议执行情况
		负责组织监督、检查公司管理制度落实情况，维护办公秩序
		负责组织公司对外形象宣传，代表公司与外界有关部门和机构保持良好公共关系
		负责组织公司重要会议、重大活动的筹备工作；接待公司重要来访客人
负责公司内部企业文化建设工作		
职责四	职责表述：领导公司行政事务工作，保障后勤支持	
	工作任务	负责组织公司保卫、消防工作，确保公司财产安全
		负责组织办公设施、办公用品管理与维护，保证办公条件，支持公司经营管理活动
		负责组织公司办公环境的建设与维护
		负责组织公司车辆管理，满足经营管理活动中用车需求

		负责组织工作餐供应，提供员工生活便利
职 责 五	职责表述：主持公司上市工作	
	工作 任务	负责配合证券公司，组织上市的各项工
职 责 六	职责表述：兼任董事会秘书	
	工作 任务	准备和递交国家有关部门要求的董事会和股东大会出具的报告和文件
		筹备董事会会议和股东大会，并负责会议的记录和会议文件、记录的保管
		负责公司信息披露事务，保证信息披露的及时、准确、合法、真实和完整
		保证有权得到公司有关记录和文件的人及时得到有关文件和记录
		对董事长交办的工作完成情况负责
职 责 七	职责表述：负责分管部门的组织管理工作	
	工作 任务	负责分管部门的员工队伍建设，提出和审核对下属各部门的人员调配、培训、考核意见
		主持办公、行政后勤系统管理制度的制定，检查执行情况
		负责协调分管部门内部、分管部门之间、分管部门与公司其它部门间关系，解决争议
		监督分管部门的工作目标和经费预算的执行情况，及时给予指导
职责八	职责表述：完成总经理交办的其他工作任务	
权力：		
公司重大决策建议权		
在董事长授意下，代表公司参加外事活动权		
对公司各项管理制度和规范执行情况的检查权		
对各部门工作计划执行情况的检查权		
对各部门防火安全与保卫隐患有限期整改权		
有对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权		
对所属下级的工作有监督、检查权		
对所属下级的工作争议有裁决权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权		
权限内的财务审批权		
工作协作关系：		
内部协调关系	高层管理人员、各部门	
外部协调关系	媒体、证券公司、相关政府部门、上级主管部门等	

任职资格：	
教育水平	大学本科以上
专业	企业管理相关专业
培训经历	企业管理、财务管理培训
经验	6 年以上工作经验，4 年以上管理经验，在部门经理岗位工作 2 年以上
知识	通晓企业行政管理、战略管理知识 具备财务管理、法律、证券等方面的知识 了解 xx 领域产品知识
技能技巧	掌握 WORD, EXCEL 等办公软件的使用方法，具备基本的网络知识，具备一定的英语应用能力
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
其它：	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、通讯设备
工作环境	独立办公室
工作时间特征	正常工作时间，偶尔需要加班
所需记录文档	工作计划、工作总结
考核指标：	
制度建设完善性、公司网站内容的更新频率、公司在媒体上报道的次数、公司网络运行的稳定性、上市工作的执行情况、公司环境卫生状况、公司安全情况、员工满意度、固定资产状况、信息披露工作完成情况、重要任务完成情况	
预算控制情况、下属行为管理、关键人员流失率	
部门合作满意度	
具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识及技能	

第四节 技术副总经理

岗位名称	技术副总经理	岗位编号	
所在部门		岗位定员	
直接上级	总经理	工资等级	
直接下级	技术开发二部经理、技术发展部经理、质量管理部经理	薪酬类型	
所辖人员	3个中层	岗位分析日期	2001年7月28日

本职：组织领导新产品开发和产品的技术改良，保证公司在行业领域的技术优势和持续发展能力，负责公司全面质量管理体系的建立以及监督实施

职责与工作任务：

职责一	职责表述：	协助总经理，参与公司经营管理与决策	
	工作任务		协助总经理制定公司发展战略，负责组织制定技术发展战略规划
			及时了解和监督技术发展战略规划的执行情况，对执行情况负主要责任
			参与制定公司年度经营计划和预算方案
			参与公司重大财务、人事、业务问题的决策
			掌握和了解公司内外动态，及时向总经理反映，并提出建议
职责二	职责表述：	领导分管部门制定年度工作计划，完成年度任务目标	
	工作任务		领导制定质量管理部、技术发展部、技术开发二部年度工作计划，并组织实施
			组织制定分管部门重大任务阶段工作计划，并协助实施
职责三	职责表述：	领导公司质量管理体系的建立，保证公司产品质量符合 ISO9000 标准	
	工作任务		负责领导公司 ISO9000 质量体系的建立，确保通过认证与年检，并组织执行
			负责组织制定公司技术质量标准及产品质量标准，及时修订，并监督检查实施情况
			组织 ISO9000 相关部门制定质量工作计划，并监督实施情况
	负责组织产品质量问题分析，解决质量问题		
职责四	职责表述：	负责领导科研管理工作	
	工作任务		组织监督、控制研究开发过程，使之符合 ISO9000 质量管理体系标准
			负责监督检查科研档案管理工作，保证科研资料的规范收集、整理
			组织新产品、新技术市场研究和立项技术可行性分析
	组织技术立项和评审、鉴定		
职责	职责表述：	负责组织公司技术创新工作	



责五	工作任务	负责掌握和跟踪国际、国内同类产品的技术发展趋势，提出新技术、新产品研发方向，与有关单位、政府部门保持密切联系，促进技术立项
		负责组织技术协作与技术交流活动，寻找技术合作伙伴，建立长期合作关系
		负责根据公司业务需要引进外部先进技术，组织转化，形成生产力
		负责组织系统搜集国内外先进技术信息、资料，支持研发工作
		负责组织公司内部技术交流与培训
		负责组织研究先进技术，形成技术积累
职责六	职责表述：领导开发二部研究开发工作开展，确保研发任务的顺利完成及产品化	
	工作任务	领导制定大型项目开发计划，监督检查实施情况
		参与、跟踪研发过程，负责解决项目实施中问题
		负责组织研发成果的产品化
负责组织产品的技术改良		
职责七	职责表述：组织技术开发二部对营销、生产的技术支持工作	
	工作任务	负责组织售前技术支持工作，促进合同签订
		负责组织客户培训、支持现场开通工作，解决开通和售后服务中出现的问题
负责组织支持生产工作，解决产品在生产中出现的技术问题		
职责八	职责表述：内部组织管理	
	工作任务	负责分管部门的员工队伍建设，提出和审核对下属各部门的人员调配、培训、考核意见
		主持科研开发、质量管理制度的制定，检查执行情况
		负责协调分管部门内部、分管部门之间、分管部门与公司其它部门间关系，解决争议
监督分管部门的工作目标和经费预算的执行情况，及时给予指导		
职责九	职责表述：完成总经理交办的其他工作任务	
权力：		
公司重大决策建议权		
公司技术发展战略建议权		
研发技术文件标准的审定权		
对公司各部门的质量管理体系的建设的监督检查权		
对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权		
对所属下级的工作的监督、检查权		

对所属下级的工作争议有裁决权	
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权	
权限内的财务审批权	
工作协作关系：	
内部协调关系	高层管理人员、技术管理委员会、各部门
外部协调关系	上级技术部门、技术合作单位、客户等
任职资格：	
教育水平	硕士以上
专业	电子工程、通信工程、机电一体化、计算机等相关专业
培训经历	技术管理培训，行业产品标准培训，相关技术工具应用培训
经验	5 年以上高科技企业研发工作经验，3 年以上研发部门管理工作经验，主持过大型研发项目并通过省部级鉴定
知识	精通 xx 领域相关知识，通晓相关技术工具知识，掌握行业先进技术 了解 xx 行业特点和国内外发展动态 具备相应的技术管理、财务管理、法律、质量管理等方面的知识
技能技巧	熟练使用计算机 具备软件编程能力 具备较强的英语应用能力
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
其它：	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、通讯设备、各种工具软件、专业科研设备
工作环境	独立办公室
工作时间特征	正常工作时间，根据需要加班
所需记录文档	技术发展规划报告 年度的技术研发工作计划与总结 技术成果报告 质量管理工作计划与总结
考核指标：	
开发任务完成情况、新产品立项数量、研发产品的产品化率、新产品投入市场的技术稳定性、技术信息搜集有效性、技术文档整理规范性、ISO9000 系列认证及年检的情况、开箱合格率、重要任务完成情况	

预算控制情况、关键人员流失率、下属行为管理

部门合作满意度

领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识及技能

备注

第五节 总经理助理

岗位名称	总经理助理	岗位编号	
所在部门		岗位定员	
直接上级	总经理	工资等级	
直接下级		薪酬类型	
所辖人员		岗位分析日期	2001年7月28日

本职：负责总经理交办的长期及临时任务

职责与工作任务：

职责一	职责表述：协助总经理，参与经营管理与重大决策	
	协助总经理制定公司发展战略	
	及时了解和监督公司发展战略规划的执行情况	
	参与制定公司年度经营计划和预算方案	
	参与公司重大财务、人事、业务问题的决策	
	掌握和了解公司内外动态，及时向总经理反映，并提出建议	
职责二	职责表述：根据总经理的授权，抓好公司“xx”产业化示范工程建设工作，确保工程建设的高质量、低成本，按期建成投产	
	工作任务	负责协调相关部门配合产业化示范工程建设工作
		组织相关部门完成产业化示范工程建设的制度、文件编制
		负责与省计委、市计委、省建行、工程设计与施工单位等部门保持联系与沟通
定期向总经理汇报工作		
职责三	职责表述：完成总经理交办的其他各项工作任务并定期汇报	

权力：

公司重大决策的建议权
对参与任务的人员有调配、奖惩的建议权
对参与任务的部门和工作有监督、检查权
对参与任务的人员的工作争议有裁决权
对参与任务的人员的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权

权限内的财务审批权	
工作协作关系:	
内部协调关系	高层管理人员、各部门
外部协调关系	省计委、市计委、省建行、工程设计与施工单位及其它授权联系单位
任职资格:	
教育水平	大学本科以上
专业	企业管理或者 xx 相关专业
培训经历	MBA 职业培训, 项目管理培训
经验	5 年以上工作经验, 3 年以上管理经验, 在部门经理岗位工作 1 年以上
知识	具备相应的生产管理、财务管理、法律、质量管理、人力资源管理较全面的知识
技能技巧	熟练使用 WORD, EXCEL 等办公软件 具备基本的网络知识 具备一定的英语应用能力
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、谈判能力
其它:	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备 (电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络)、通讯设备
工作环境	独立办公室
工作时间特征	正常工作时间, 根据需要加班
所需记录文档	工作总结和报告
考核指标:	
产业化建设的执行情况、重要任务的完成情况	
预算控制情况	
部门合作满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、谈判能力、专业知识及技能	
备注	

第六节 总经理办公室主任

岗位名称	总经理办公室主任	岗位编号	
所在部门	总经理办公室	岗位定员	
直接上级	行政副总	工资等级	
直接下级	行政助理、计算机管理员、证券主管、文秘	薪酬类型	
所辖人员		岗位分析日期	2001年7月28日

本职：

为公司管理层提供决策支持，保证公司内部管理体系的完整和平稳运行；进行公司形象推广和公司企业文化建设；负责上市运作

职责与工作任务：

职 责 一	职责表述：负责公司发展战略的制定和执行
	工作任务 负责组织制定公司长期发展规划
	负责随时关注内外形势变化，组织制定战略调整方案
	组织制定公司的年度经营计划，分解公司经营目标
职 责 二	职责表述：负责企业内部管理工作，促进管理规范化
	组织制订完善的公司管理制度体系
	负责组织监督、检查公司管理制度落实情况
	负责及时掌握和了解公司内部动态，掌握公司重大会议、活动情况，汇总分析各项检查结果，定期提供公司工作简报
职 责 三	职责表述：负责组织总经办的日常事务
	负责组织总经理办公会、重大业务会议及其他重大会议、活动
	负责督办、检查总经理办公会决议的执行情况
	负责组织各部门的信息传递工作，保证各部门信息沟通顺畅
	负责组织公司印鉴、介绍信使用保管、函电收发和报刊征订分发工作
	负责公司通讯设备的检查、管理工作
	负责组织办公室文件、资料、档案的保管和定期归档工作
	领导计算机网络建设，以及公司网站内容的定期更新，组织计算机维护
	负责组织公司的对外接待任务
	负责公司的法律事务
负责各类人员的出差管理与安排	

职责四	职责表述：负责公司对外的形象宣传和公司企业文化建设	
	工作任务	负责组织公司对外的形象宣传活动
		代表公司进行各种公关活动。
		代表公司与外界有关部门和机构联络并保持良好合作关系。
负责组织公司企业文化建设，提炼和宣传企业理念，举办各种活动，促进员工凝聚力		
职责五	职责表述：负责公司上市的各项工作的	
	工作任务	负责协调处理与证券公司、会计师事务所、律师事务所等中介机构的相关工作业务。
		按照法定程序筹备董事会和股东大会会议，负责有关文件和记录。准备拟提交公司董事会和股东大会的报告、文件。
		负责与国家、省、市的各级证券监管机构和其他企业的证券部门以及有关媒体的联络工作。
		负责审核、起草拟提交公司董事会和股东大会的报告、文件。
总体负责上市的各项工作的。		
职责六	职责表述：进行部门内部管理工作	
	工作任务	负责本部门人员的招聘、专业职务的设置和聘任。
		负责组织对本部门人员的业务培训。
		负责对本部门人员的考核。
负责对直接下级岗位人员任命的提名。		
职责七	职责表述：完成行政副总交办的其他工作任务	
权力：		
对公司各部门办公秩序的监督检查权		
对重大会议根据需要要有现场指挥权		
有权向各部门索取必要的资料		
对经理层指示和高管级会议有督办权		
各部门及时做好文件、资料的立卷、归档工作的督促权		
对公共活动场所使用的审批权		
有对直接下级岗位调配的建议权、任命的提名权和奖惩建议权		
对所属下级的工作有监督、检查权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权		
有代表公司与外界有关部门和机构联络的权力		

对所属下级的工作争议有裁决权	
权限内的财务审批权	
工作协作关系：	
内部协调关系	公司各部门
外部协调关系	政府部门、业务单位、上级主管部门等
任职资格：	
教育水平	大学本科以上
专业	企业管理或者 xx 相关专业
培训经历	行政管理培训、证券知识培训
经验	6 年以上工作经验，3 年以上管理经验
知识	掌握企业行政管理知识，了解证券、财务、法律知识
技能技巧	能够熟练使用各种办公室软件，具有网络的基本知识，具备一定的英语应用能力，较高的写作水平
个人素质	具有较强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
其它：	
使用工具/设备	计算机、计算器、汽车、打印机
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间，经常需要加班
所需记录文档	通知、简报、汇报文件、总结、公司文件、研究报告、合同
考核指标：	
制度建设完善性、公司网站内容的更新频率、公司在媒体上报道次数、公司网络运行的稳定性、上市工作的执行情况、重要任务完成情况	
预算控制情况、下属行为管理、关键人员流失率	
部门合作满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识及技能	
备注	

第七节 行政部经理

岗位名称	行政部经理	岗位编号	
所在部门	行政部	岗位定员	
直接上级	行政副总	工资等级	
直接下级	保卫后勤主管、食堂主管、维修班班长、司机班班长、环卫班班长	薪酬类型	
所辖人员	5个工作人员	岗位分析日期	2001年7月28日

本职：

统筹管理公司后勤服务、安全保卫、保洁、维修、维护及防火消防工作

职责与工作任务：

职 责 一	职责表述：负责制定行政部工作计划,实现工作目标
	工作任务 制订行政部年度、月度工作目标、工作计划,并组织实施
职 责 二	职责表述：统筹管理公司后勤服务工作
	工作任务 负责组织公司内外环境的绿化、清扫及保持工作
	负责组织管理公司治安保卫工作,确保公司办公、生活秩序不受干扰和公司财产、员工的安全
	负责组织公司防火安全与消防工作,定期组织检查公司消防设备设施的配置和使用状态,督办更换
	组织办理公司劳保用品、办公及生活用品、器具、设备、设施的采买与发放,保证正常办公和生活的物资供应
	负责组织公司食堂管理,做好员工饮食服务工作
	负责组织建立公司固定资产的台帐、检查盘点和维修维护工作
	负责组织保证全公司正常的生产和生活用电
	负责组织全公司空调、用水、暖气的正常供应
	负责组织公司的公务用车管理,进行科学合理的调度
职 责 三	职责表述：部门内部管理工作
	工作任务 制订、修订行政部的工作程序和工作制度,并监控实施
	负责公司行政队伍建设,选拔、配备、评价下属人员,组织部门技能培训
	负责指导下属员工制定阶段工作计划,并督促执行
	负责控制部门预算,降低部门管理费用

职责四	职责表述：完成行政副总经理交办的其他任务
权力：	
有对各部门的安全保卫、防火、卫生工作的监督检查权	
对各部门的安全隐患有限期整改权	
有对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权	
对所属下级的工作有监督、检查权	
对所属下级的工作争议有裁决权	
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权	
权限内的财务审批权	
工作协作关系：	
内部协调关系	公司各部门
外部协调关系	办公用品供应商、消防部门、卫生管理部门、公安部门、街道等
任职资格：	
教育水平	大学本科以上
专业	专业不限
培训经历	行政管理培训
经验	5年以上工作经验，1年以上管理经验
知识	具备相应的行政管理知识
技能技巧	熟练使用 WORD, EXCEL 等办公软件，具备基本的网络知识
个人素质	具有较强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
其它：	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）
工作环境	办公场所
工作时间特征	正常工作时间，根据需要加班
所需记录文档	通知、简报、汇报文件或报告、总结等
考核指标：	
公司环境卫生状况、公司安全情况、员工满意度、固定资产状况、后勤支持投诉率、重要任务完成情况	
费用控制情况、下属行为管理、关键人员流失率	
部门合作满意度	

领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识及技能

备注

第八节 财务部经理

岗位名称	财务部经理	岗位编号	
所在部门	财务部	岗位定员	
直接上级	总经理	工资等级	
直接下级	财务主管、成本会计、出纳员	薪酬类型	
所辖人员		岗位分析日期	2001年7月28日

本职：

负责组织公司财务预决算、财务核算、会计监督和财务管理工作

职责与工作任务：

职责一	职责表述：	协助总经理，制定财务政策
		根据公司发展战略，组织制定财务规划
		参与公司重大财务问题的决策
		关注外部资金市场动态，为公司重大人事决策提供信息支持
职责二	职责表述：	组织公司财务预算、决算
	工作任务	根据公司经营目标，组织和指导各部门编制财务预算
		汇总各部门预算，组织编制公司财务预算、成本计划、利润计划
		根据公司经营情况，组织审核修正财务预算
		监督各部门预算执行情况
		定期组织财务决算，组织制作决算报告
职责三	职责表述：	组织公司成本核算
	工作任务	组织公司成本估算，提出成本控制指标建议
		负责组织产品成本核算、研发成本核算、营销服务成本核算、人工成本等各项成本核算
职责四	职责表述：	组织公司财务分析，提供财务分析报告
	工作任务	定期组织编制、审核资产负债表
		定期组织编制财务状况说明书，提供财务建议
职责五	职责表述：	监督指导会计、现金出纳管理
	工作任务	监督指导会计分类记帐，填制传票，保证各类凭证真实、完整
		监督审核各类日记账、总账、分类账填制

		监督公司现金存款与出纳管理
职责六	职责表述：合理安排资金运用，保证满足经营活动资金需求	
	工作任务	负责制定年度与月度资金计划
		负责组织筹措资金，保证资金供应
职责七	职责表述：负责财务监督与管理工作	
	工作任务	监督原材料采购与入库工作，督促入库记录与记账
		监督原材料、半成品、成品保管与出库工作，定期组织盘存。
		监督督促货款回收与检查，组织对不良债权处置
		参与重大销售合同、采购合同审定
		定期组织固定资产、流动资金清查、核实
		负责组织税务筹划，合法纳税
		协助上市工作，提供财务资料支持
职责八	职责表述：内部组织管理工作	
	工作任务	制定和完善财务管理的各项管理制度，配合 ISO9000 质量管理
		负责公司财务人员队伍建设，选拔、配备、评价下属人员，组织部门技能培训
		负责指导下属员工制定阶段工作计划，并督促执行
负责控制部门预算，降低费用成本		
职责九	职责表述：完成总经理交付的其它任务	
权力：		
对下级上报的各种分析表、预算报表有批准权		
对下级工作有检查权		
对下级在工作中的争议有裁判权		
在权限范围内，有代表企业对外联络的权力		
有对各项费用开支的监督检查权		
对限额资金使用有批准权		
有对直接下级岗位调配的建议权、任命的提名权和奖惩建议权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权		
工作协作关系：		
内部协调关系	公司各部门	

外部协调关系	税务局、工商局、财政局
任职资格:	
教育水平	大学本科以上
专业	财务会计专业或者金融类专业
培训经历	财务管理培训、证券金融培训
经验	具有会计师资格，6年以上会计工作经验，3年以上会计管理经验，在财务经理岗位上工作1年以上
知识	具备相应的财务管理知识、行政管理知识、法律知识和证券知识
技能技巧	能够熟练使用各种办公室软件和各种财务软件 具备基本的网络知识 具备一定的英语应用能力
个人素质	具有较强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
其它:	
使用工具/设备	计算机、计算器、算盘、汽车、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间，偶尔需要加班
所需记录文档	汇报文件、报告、总结、公司文件、研究报告、合同、财务分析、经济活动分析
考核指标:	
重要任务完成情况、各类财务报告完成及时性、财务信息有效性、财务监督情况、财务工作准确性、财务预算控制情况、财务制度健全情况	
部门费用控制情况	
其他部门人员对财务部的满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识及技能	
备注	

第九节 人力资源部经理

岗位名称	人力资源部经理	岗位编号	
所在部门	人力资源部	岗位定员	
直接上级	总经理	工资等级	
直接下级	人事主管、员工发展主管	薪酬类型	
所辖人员		岗位分析日期	2001年7月28日

本职：负责公司的人力资源规划、员工招聘选拔、绩效考核、薪酬福利管理、员工激励、培训和开发和沟通协调，保证公司人力资源供给和人力资源高效率

职责与工作任务：

职责一	职责表述：	协助总经理制定人力资源战略规划，为重大人事决策提供建议和信息技术支持
	工作任务	根据公司发展战略组织制定人力资源战略规划，全面考虑干部和技术人员的梯队建设
		参与公司重大人事问题的决策
		定期组织收集有关人事招聘、培训、考核、薪酬等方面的信息，为公司重大人事决策提供信息支持
职责二	职责表述：	负责公司人力资源战略的执行
	工作任务	根据公司的情况，组织制订公司用工制度、人事管理制度、劳动工资制度、人事档案管理制度、员工手册、培训大纲等规章制度、实施细则和人力资源部工作程序，并组织实施
		根据公司的发展规划，提出机构设置和岗位职责设计方案，对公司组织结构设计提出改进方案
职责三	职责表述：	全面负责人力资源管理的各项事务
	工作任务	在公司内外，寻找和发现公司需要的人才，并及时公司有关部门推荐
		负责组织实施招聘工作，并参与对应聘人员的面试筛选
		负责制定公司员工的培训和发展计划，组织安排对员工的培训
		负责组织公司员工的考核，并对考核结果做出评价
		负责组织公司员工的职称评定工作
		组织公司劳动工资管理工作，编制公司年度劳动工资计划及薪资调整方案，审核公司员工每月的工资
		负责员工的养老保险、失业保险、医疗保险等工作
		代表公司与员工签订各种劳动合同，以及处理各种与合同相关的事宜
负责建立公司内部的沟通机制，及时了解员工的思想动态		
职责	职责表述：	负责其他人事事务



责四	工作任务	受理员工投诉和员工与公司劳动争议事宜并负责及时解决
		负责出国人员的政审工作
		监督下属进行各类人事档案的归档保管工作
		负责有关人事调动、户口管理的事宜
		代表公司与政府部门、其他单位进行沟通和交流
职责五	工作	职责表述：参与公司全面质量管理体系的建设
	任务	组织 ISO9000 质量管理培训，提高内部质量管理意识和能力
职责六	工作任务	参与制定公司有关管理、服务标准，并监督检查实施情况
		职责表述：负责人力资源部内部的组织管理
		负责指导属下员工制定阶段工作计划，并督促执行
		负责人事队伍建设，选拔、配备、培训、评价本部门人员
职责七	工作任务	负责部门内工作任务分工，合理安排人员
		负责控制部门预算，降低费用成本
职责表述：完成总经理交办的其他任务		
权力：		
对公司编制内部招聘有审核权		
对公司员工出勤的监督权		
对公司员工手册有解释权		
有对员工考核数据和事项核实权		
对员工投诉有核实权		
有对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权		
对所属下级的工作有监督、检查权		
对所属下级的工作争议有裁决权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权		
本部门预算内的费用使用权		
工作协作关系：		
内部协调关系	总经理、副总经理、总工、总助、公司各部门	
外部协调关系	开发区人事局，市社保局，省经贸委、培训中心、高等院校、公安部门、工业总公司	
任职资格：		



教育水平	大学本科以上
专业	管理相关专业，或者与 xx 业务相关的专业
培训经历	人力资源管理培训
经验	6 年以上工作经验，3 年以上管理经验，在部门经理岗位上工作 1 年以上
知识	精通人力资源管理知识，掌握行政管理、法律等知识，了解 xx 领域专业知识
技能技巧	熟练使用 WORD, EXCEL 等办公软件 具备基本的网络知识 具备一定的英语应用能力
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
其它：	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、录音录像
工作环境	办公场所
工作时间特征	正常工作时间，偶尔加班
所需记录文档	通知、简报、汇报材料、工作总结、公司文件
考核指标：	
重要任务完成情况、人员供应满足要求、招聘效果、考核、薪酬工作差错率、员工流失率	
费用控制达标	
员工满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识与技能	
备注	

第十节 营销部经理

岗位名称	营销部经理	岗位编号	
所在部门	营销部	岗位定员	
直接上级	总经理	工资等级	
直接下级	营销部全体人员	薪酬类型	
所辖人员		岗位分析日期	2001年7月28日

本职：全面负责营销部各项工作，制定营销目标和计划并组织执行；合理安排本部门人员和工作；分析市场信息，正确判断营销环境；塑造企业和产品形象，做好对外宣传工作；完成销售目标、回款目标和服务工作

职责与工作任务：

职责一	职责表述：	协助总经理制定营销战略规划，为重大营销决策提供建议和 Information 支持
	工作任务	根据公司发展战略组织制定营销战略规划
		负责组织搜集国内外相关行业政策、竞争对手信息、客户信息等，分析市场发展趋势
		定期、准确向公司总经理和相关部门提供有关销售情况、费用控制、应收帐款等反映公司营销工作现状的信息，为公司重大决策提供信息支持
职责二	职责表述：	促进产品改进和新产品开发
	工作任务	组织市场调研，并及时将结果反馈给相关部门，提出产品开发、改进建议
		与相关政府部门、上级单位、用户保持联系，促进新技术、新产品立项
职责三	职责表述：	领导部门员工完成市场推广、销售、服务等工作
	工作任务	根据年度营销目标，制定本部门工作计划和预算，并组织执行
		组织市场推广和产品宣传工作，扩大公司及产品知名度，实现公司销售目标
		负责接待重要客户，组织公关活动，与客户维持良好的关系
		负责组织对外报价、投标、合同谈判、合同签订等销售工作
		负责组织客户需求预测，参与确定成品分包厂家，会签分包合同，及时满足市场需求
		组织协调各项目组完成现场交货、验收测试与开通、现场维护、客户培训和售后服务工作
		负责组织客户管理，建立产品维护档案和客户档案
		领导各项目组成员及时回收货款，减少应收帐款、参与确定分包厂付款、结算工作
协调本部门与生产、技术开发、财务等相关部门的工作关系		
职责四	职责表述：	参与公司全面质量管理体系的建设
	工作任务	组织营销部全面质量管理体系的建立
		参与制定公司有关营销质量管理及服务标准，并监督检查实施情况

		及时反馈产品质量信息，协助解决重大质量事故
职 责 五	职责表述：负责营销部内部的组织管理	
	工 作 任 务	组织制定和落实各项营销管理制度、管理规程
		负责公司营销队伍建设，选拔、配备、培训、评价营销人员
		负责指导属下员工制定阶段工作计划，并督促执行
		负责部门内工作任务分工，合理安排人员
负责控制部门预算，降低营销费用成本		
职责六	职责表述：完成总经理交办的其他任务	
权力：		
公关活动和广告宣传活动指挥权		
总经理授权范围内的合同签订权及产品定价权		
有对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权		
对所属下级的工作有监督、检查权		
对所属下级的工作争议有裁决权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权		
营销预算内的费用使用权		
工作协作关系：		
内部协调关系	总经理、生产中心、技术开发一部、二部、质量管理部、财务部、人力资源部、行政部、总经办、技术发展部	
外部协调关系	…设计院、施工单位等	
任职资格：		
教育水平	大学本科以上	
专业	通信控制、管理和其他相关专业	
培训经历	市场营销管理、财务管理、公共关系培训	
经验	5年以上工作经历，2年以上本行业或相近行业营销管理经验	
知识	精通市场营销管理知识 通晓财务管理、法律等知识 了解 xx 领域专业知识	

技能技巧	熟练使用 WORD, EXCEL 等办公软件 具备基本的网络知识 具备一定的英语应用能力
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、客户服务能力
其它：	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、通讯设备
工作环境	办公场所、现场运用所在地及沿线
工作时间特征	无明显节假日
所需记录文档	通知、简报、汇报文件或报告、总结、合同等
考核指标：	
销售收入、市场占有率、应收帐款、客户满意度、预生产需求预测准确性、重要任务完成情况	
预算控制情况、下属员工行为管理、关键人员流失率	
部门合作满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、客户服务能力、专业知识及技能	
备注	

第十一节 技术开发部经理

岗位名称	技术开发二部经理	岗位编号	
所在部门	技术开发二部	岗位定员	
直接上级	技术副总经理	工资等级	
直接下级	技术开发二部全体员工	薪酬类型	
所辖人员		岗位分析日期	2001年7月28日

本职：

负责领导部门人员进行技术开发、新产品开发、现有产品改良和技术支持工作

职责与工作任务：

职责一	职责表述：参与制定技术发展战略	
	工作	协助技术副总经理开展公司技术发展工作，参与制定技术发展战略规划，确立新产品开发定位及技术研究方向
	任务	负责组织本部门人员实施技术发展战略，及时了解 and 监督本部门技术发展战略规划的执行情况，并向上级汇报
职责二	职责表述：制定和组织执行部门年度研发计划	
	工作	根据公司技术发展战略组织制定部门年度科技开发工作计划，下达工作任务
	任务	及时了解 and 监督开发计划的执行情况并对之负责
职责三	职责表述：负责部门科研质量管理	
	工作	配合公司全面质量管理工作，组织制定和完善部门科研管理制度、质量体系 and 产品质量标准
	任务	监督、控制部门科研过程，使之符合 ISO9000 质量标准 监督、检查项目开发中科研文档建立，督促及时存档
职责四	职责表述：产品开发和改良	
	工作 任务	负责组织部门人员对前瞻性技术进行研究和追踪
		参与重大产品开发、重大工艺改进课题的攻关活动，对新产品开发过程进行监督、控制，并对新产品开发进程和结果负责
		负责组织部门人员对现有产品的改良与技术完善工作，并对现有产品技术的稳定性负责
组织参与立项论证、成果鉴定		
职责	职责表述：组织技术支持工作	
	工作	组织配合营销部参与公司项目合同签订前的技术支持工作和投标工作



五	任务	组织参与客户培训，解决合同履行过程中和售后维护中的技术问题
		组织支持生产部门工作，开发专用工装设备，解决生产中出现的技术问题
		组织参与重大质量事故分析
职责六	职责表述：负责组织部门技术创新工作	
	工作任务	参与外部的技术协作与技术交流活动
		负责组织部门人员研究和了解国内外技术动态，提出新产品、新技术开发建议
		组织部门人员配合和参与公司内部技术交流与培训
负责组织部门人员研究先进技术，形成技术积累		
职责七	职责表述：负责部门管理	
	工作任务	组织制定本部门内部工作制度，并监控实施
		负责本部门研发队伍建设，选拔、配备、培训、评价开发人员
		负责指导下属员工制定阶段工作计划，并督促执行
		负责协调部门内工作任务分工，合理安排人员
负责控制部门预算，降低研发费用成本		
职责八	职责表述：完成副总经理交办的其他任务	
权力：		
公司技术发展战略建议权		
有对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权		
对所属下级的工作有监督、检查权		
对所属下级的工作争议有裁决权		
对所属下级的业务水平和业绩有考核评价权		
权限内的财务审批权		
工作协作关系：		
内部协调关系	技术副总经理，各部门	
外部协调关系	研究所、设计院、建设单位、……技术主管部门等	
任职资格：		
教育水平	大学本科以上	
专业	电子工程、通信工程、机电一体化、自动控制、计算机等相关专业	
培训经历	软硬件开发培训、新技术培训、沟通技能培训、管理技能培训	



经验	5 年以上高科技企业研发工作经验，1 年以上研发部门管理工作经验，主持过研发项目并通过省部级鉴定
知识	精通 xx 领域相关知识，通晓 xx 行业特点和国内外发展动态，掌握行业先进技术 具备相应的技术管理知识 了解财务管理、法律、质量管理等方面的知识
技能技巧	熟练使用计算机，具备软件编程能力 具备较强的英语应用能力
个人素质	具有较强的领导能力、人际能力、沟通能力、影响力，具有很强的判断与决策能力、计划与执行能力
其它：	
使用工具/设备	计算机，一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络、文件柜），专用开发设备
工作环境	安静的办公室
工作时间特征	经常需要加班
所需记录文档	各种技术文档、开发过程文件、工作计划、年度部门预算报告等
考核指标：	
开发任务完成情况、新产品立项数量、研发产品的产品化率、产品的技术稳定性、技术文档整理规范性、重要任务完成情况	
预算控制情况、下属员工行为管理、关键人员流失率	
部门合作满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识及技能	
备注	

第十二节 技术发展部经理

岗位名称	技术发展部经理	岗位编号	
所在部门	技术发展部	岗位定员	
直接上级	技术副总	工资等级	
直接下级	资料设备管理岗	薪酬类型	
所辖人员		岗位分析日期	2001 年 7 月 28 日

本职： 为公司保持技术优势和技术发展提供支持	
职责与工作任务：	
职 责 一	职责表述：参与制定技术发展战略
	工作 任务
	协助技术副总开展公司技术发展工作，进行技术发展战略规划策划并向上级汇报 组织进行新产品开发前市场调研，为确立新产品开发定位及技术研究方向提供信息支持
职 责 二	职责表述：制定和组织执行部门计划
	工作 任务
	根据公司技术发展战略组织制定部门年度科技开发工作计划和预算，组织实施 组织制定本部门重大工作任务阶段性计划与目标，组织监督实施
职 责 三	职责表述：负责信息、资料与设备的管理
	工作 任务
	组织进行技术信息、行业信息、国家科技政策的收集、整理、研究，并对信息搜集的完整性、及时性和有效性负责 组织科技档案管理工作，对技术档案的规范性负责
	负责组织公司公共实验室的日常管理工作
职 责 四	职责表述：负责科研管理
	工作 任务
	配合公司全面质量管理工作，制定和完善公司科研管理制度 提出项目立项建议，经技术管理委员会组织进行内部项目招标
	负责组织新产品市场调研、新技术立项可行性分析 负责组织技术评审、鉴定、专利申请及成果转化，及时了解和应用国家优惠政策
	负责组织对技术开发部提交的软件版本进行测试，对项目文档进行标准化
职 责 五	职责表述：组织技术创新
	工作 任务
	掌握和跟踪国际、国内同类产品的技术发展趋势，提出新技术、新产品研发方向，与有关单位、政府部门保持密切联系，促进技术立项 负责组织技术协作与技术交流活动，寻找技术合作伙伴，建立长期合作关系
	根据公司业务需要，引进外部先进技术，组织转化，形成生产力 负责组织系统搜集国内外先进技术信息、资料，支持研发工作
	负责组织公司内部技术交流与培训
职 责 六	职责表述：负责部门管理
	工作 任务
	组织制定本部门内部工作制度，并监控实施 负责下属员工选拔、配备、培训、评价，提高员工技能
	负责指导下属员工制定阶段工作计划，并督促执行

	负责协调部门内工作任务分工，合理安排人员
	负责控制部门预算，降低费用成本
职责七	职责表述：完成主管副总经理交办的其他任务
权力：	
公司技术发展战略建议权	
对开发过程的质量管理的监督检查权	
有对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权	
对所属下级的工作有监督、检查权	
对所属下级的工作争议有裁决权	
对所属下级的业务水平和业绩有考核评价权	
权限内的财务审批权	
工作协作关系：	
内部协调关系	主管副总经理、总工、技术开发一部、二部，营销部、财务部、质量管理部、行政部、总经办、人力资源部
外部协调关系	建设单位、设计院、政府部门、各种媒体、技术合作单位等
任职资格：	
教育水平	大学本科以上
专业	电子工程、通信工程、机电一体化、自动控制、计算机等相关专业
培训经历	技术管理培训、新技术培训、管理技能培训
经验	5年及以上高科技企业研发工作经验，1年及以上研发管理工作经验
知识	通晓 xx 领域相关知识，xx 行业特点和国内外发展动态，掌握技术资料标准化，专利申报，技术成果转化相关知识 通晓技术管理与创新知识 了解财务管理、法律、质量管理等方面的知识
技能技巧	熟练使用计算机，具备一定网络知识 具备一定的英语应用能力
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
其它：	
使用工具/设备	计算机，一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络、文件柜）
工作环境	安静的办公室

工作时间特征	正常上下班，偶尔需要加班
所需记录文档	技术发展战略报告、各种技术信息资料、技术市场调研报告、工作计划、年度部门财务预算报告等
考核指标：	
新产品立项数量、培训计划完成情况、技术信息搜集有效性、技术文档整理规范性、实验设备保管完好性、重要任务完成情况	
费用控制情况、下属行为管理、关键员工流失率	
部门合作满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识技能	
备注	

第十三节 质量管理部经理

岗位名称	质量管理部经理	岗位编号	
所在部门	质量管理部	岗位定员	
直接上级	技术副总	工资等级	
直接下级	质量主管	薪酬类型	
所辖人员		岗位分析日期	2001年7月28日

本职：

建立、健全公司各种质量标准、质量管理文件和全面质量管理体系；建立 ISO9000 质量管理体系并负责体系的正常运作与年检

职责与工作任务：

职 责 一	职责表述：组织制定公司质量管理规划，并监督落实
	工作 任务
	根据公司发展战略规划，组织制定公司质量管理规划 根据公司年度质量目标，制定本部门年度工作计划和预算，并组织实施
职 责 二	职责表述：组织建立和完善公司质量管理体系
	工作 任务
	负责组织制定和完善公司各项质量管理制度
	负责组织公司质量管理文件的制定并贯彻实施
	负责组织建立技术标准、工艺标准、服务标准，建立质量管理档案
	负责组织公司各部门质量管理培训和指导内部质量管理审核
职 责 三	职责表述：公司 ISO9000 质量体系的运作
	工作 任务
	建立符合 ISO9000 标准的公司质量手册和程序文件
	联系、协助 ISO9000 管理委员会完成对公司的审核工作和年检工作
职 责 四	职责表述：公司内部质量检查
	工 作 任 务
	定期抽检公司生产中心各环节产品质量，并提出质量改进建议
	定期抽查研发过程各环节质量控制，并提出质量改进建议
	定期抽查营销部门服务质量，并组织客户调查，提出质量改进建议
定期抽查采购部门质量控制，并提出质量改进建议	

		组织对质量事故进行分析、处理，提出改进措施，建立质量事故处理档案
		负责检查各部门质量处理结果的落实情况
职责五	职责表述：部门内部管理	
	工作任务	负责建立质量管理部内部工作制度，并监督实施
		负责部门员工选拔、配备、评价，组织部门技能培训
		负责指导下属员工制定阶段工作计划，并督促执行
		负责协调下属与其它部门、人员间关系
负责控制部门预算，降低费用成本		
职责六	职责表述：完成主管副总经理交付的其它任务	
权力：		
质量标准的制定权		
公司研发、生产、营销、采购各环节的质量监督、检查权		
对质量事故的处理权		
有对直接下级人员调配、奖惩的建议权		
对所属下级的工作有监督、检查权		
对所属下级的业务水平和业绩有考核评价权		
权限内的财务审批权		
工作协作关系：		
内部协调关系	主管副总经理、各部门	
外部协调关系	质量管理机构	
任职资格：		
教育水平	大学本科以上	
专业	通信、电气类相关专门	
培训经历	接受过 ISO 质量管理体系的培训	
经验	五年以上工作经验	
知识	精通质量统计知识，掌握 xx 领域专业知识，具备基本的网络知识、管理知识	
技能技巧	熟练使用 WORD, EXCEL 等办公软件，具备一定的英语应用能力	

个人素质	具有较强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
其它：	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络、文件柜）、测试仪器
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间，偶而需要加班
所需记录文档	工作计划、工作总结、质量管理文件、质量档案
考核指标：	
ISO9000 系列认证及年检的情况、各部门质量管理执行情况、质量培训情况	
预算控制情况、下属行为管理、关键员工流失率	
部门合作满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识及技能	
备注：	

第十四节 生产中心经理

岗位名称	生产中心经理	岗位编号	
所在部门	生产中心	岗位定员	
直接上级	副总经理（生产）	工资等级	
直接下级	生产管理室主任、质量检验室主任、工艺技术室主任、一车间主任、二车间主任	薪酬类型	
所辖人员	5个基层	岗位分析日期	2001年7月28日

本职：负责公司的生产工作，保质、保量、按时为用户提供产品

职责与工作任务：

职责一	职责表述：	组织编制和执行生产计划，完成生产任务
	工作任务	根据公司年度经营计划制定生产中心年度工作计划和预算，并组织实施
		及时收集和分析营销部门反馈的生产需求和研发部门试制需求，做好生产准备
		组织制定生产计划，按产值权限审批生产作业计划、外包生产计划
		检查生产计划、生产作业计划、外包生产计划的执行情况；对影响生产计划实施的问题及时处理
职责二	职责表述：	负责生产管理日常工作
	工作任务	组织公司技术发展部、质量管理部、质量检验部、工艺技术等考察公司外包生产单位，并向公司提供评价报告，按产值大小权限审批确定厂家
		检查产品工艺准备执行情况；组织较大的工艺方案的论证
		组织公司工艺技术改造项目的立项和实施
		组织公司产品制造成本的统计工作，以及制造成本控制与管理工作
		组织公司生产设备及辅助设备的维护、保养工作
		监督检查公司及外包厂的产品检验工作
		参与产品重大质量问题的分析和处理
		检查督促公司生产车间的文明生产工作
职责三	职责表述：	参与公司全面质量管理体系的建设
	工作任务	组织所主管部门全面质量管理体系的建立
		组织参与制定公司有关生产质量管理及工艺技术标准，并监督检查实施情况
		负责组织解决生产中发生的质量问题
职责	职责表述：	内部组织管理工作
	工作任务	组织制定和完善生产管理、工艺管理、质检管理、车间管理等各项管理制度，并监控实施



四	任务	负责公司生产队伍建设，选拔、配备、评价下属人员，组织部门技能培训
		负责指导下属员工制定阶段工作计划，并督促执行
		负责协调下属各部门间关系，以及下属部门与其它部门间关系
		负责控制部门预算，降低生产费用成本
职责五	职责表述：完成主管副总经理交办的其它任务	
权力：		
在产值权限内，对生产计划、外包生产计划的制定有审批权		
对生产作业计划有审批权		
对生产计划、生产作业计划、外包生产计划的执行情况有监督检查权		
在产值权限内，有确定外包厂家的审批权		
对下属部门的质量管理有监督检查权		
有对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权		
对所属下级的工作有监督、检查权		
对所属下级的工作争议有裁决权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权		
权限内的财务审批权		
工作协作关系：		
内部协调关系	生产副总经理、各部门等	
外部协调关系	各外包厂	
任职资格：		
教育水平	大学本科以上	
专业	企业管理或者与 xx 相关专业	
培训经历	生产管理培训、财务管理培训	
经验	5 年以上工作经验，3 年以上管理经验，在部门经理岗位工作 1 年以上	
知识	通晓生产管理知识，具备财务管理、质量管理等方面的知识	
技能技巧	熟练使用 WORD, EXCEL 等办公软件 具备基本的网络知识 具备一定的英语应用能力	
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力	
其它：		

使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、通讯设备
工作环境	办公室、车间
工作时间特征	正常工作时间，经常需要加班
所需记录文档	通知、简报、汇报文件或报告、总结、合同等
考核指标：	
产品供货及时率、开箱合格率、废品率、半成品库存周转天数、重要任务完成情况	
预算控制情况，下属行为管理，关键人员流失率	
部门合作满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、谈判能力、专业知识及技能	
备注	

第十五节 采购部经理

岗位名称	采购部经理	岗位编号	
所在部门	采购部	岗位定员	
直接上级	副总经理（生产）	工资等级	
直接下级	采购部全体人员	薪酬类型	
所辖人员		岗位分析日期	2001年7月28日

本职：全面负责采购部各项工作，保证满足生产、营销、研发等各项业务物资供应需要

职责与工作任务：

职责一	职责表述：	制定采购计划，保证满足经营活动需要，降低库存成本	
	工作任务	工作	根据公司年度经营计划制定年度采购供应计划与预算，并组织实施
			组织收集和分析供应商信息、材料市场趋势，制定有效的采购策略，建立稳定的供货渠道
			定期、准确向分管副总经理和相关部门提供有关物资采购的市场现状、库存现状和有关数据信息
职责二	职责表述：	领导部门员工完成采购任务	
	工作任务	工作	根据年度采购计划、生产材料需求、各部门物资供应需求及现有库存情况，组织编制短期采购计划，并领导实施
			负责按比质、比价、公开的原则组织选择合格供应商，降低采购成本和采购周期
			负责对采购工作进行统筹策划，合理控制采购进程，努力减少存货周转天数，降低库存成本
			主持采购招标及重大采购合同评审工作，组织建立合同台账，并对合同执行情况进行监督
			负责采购过程价格控制，降低采购费用
			组织本部门人员和相关部门定期清点库存、清理库存积压物资，确保合理的库存和原料库的安全与整洁
	协调本部门与生产中心、财务部等相关部门的工作关系		
职责三	职责表述：	参与公司全面质量管理体系体系的建设	
	工作任务	工作	组织采购部质量管理体系的建立
		任务	参与制定公司有关采购质量管理及服务标准，并监督检查实施情况
职责四	职责表述：	负责采购部内部的组织管理	
	工作任务	工作	组织制定和完善采购管理、库房管理、出入库管理等各项管理制度，并监控实施
			负责公司采购队伍建设，选拔、配备、培训、评价采购人员
			负责指导下属员工制定阶段工作计划，并督促执行
		负责部门内工作任务分工，合理安排人员	



	负责控制部门预算，降低采购费用成本
职责五	职责表述：完成主管副总经理交办的其它任务
权力：	
本部门人员调配建议权	
采购渠道、采购策略的建议权以及权限范围内的决策权	
分管副总经理授权范围内的合同签订权	
对所属职员的工作的监督、检查权和考核评价权	
对所属下级的工作争议的裁决权	
对所购物资检测、检验、分析方法标准的审核权	
采购预算内的费用使用权	
工作协作关系：	
内部协调关系	生产副总经理、各部门
外部协调关系	采购厂商
任职资格：	
教育水平	大学本科以上
专业	物资、企业管理和其他相关专业
培训经历	市场营销管理、财务管理、公共关系、物流管理培训
经验	5年以上工作经历，2年以上本行业或相近行业市场营销或物资采购管理经验
知识	通晓物资管理、物流管理、市场营销，掌握财务管理、法律等知识
技能技巧	熟练使用 WORD, EXCEL 等办公软件 具备基本的网络知识 具备一定的英语应用能力
个人素质	具有很强的谈判能力、人际能力；具有较强的领导能力、判断与决策能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
其它：	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、通讯设备
工作环境	办公场所
工作时间特征	正常工作时间，根据需要加班
所需记录文档	通知、简报、汇报文件或报告、总结、合同等
考核指标：	

采购合格率、采购及时率、材料库存周转天数、重要任务完成情况
预算控制情况、下属行为管理、关键人员流失率
部门合作满意度
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、谈判能力、专业知识及技能
备注

第十六章 关键岗位考核指标

本章针对不同的岗位，列出了一系列的可选的考核指标。企业在实际工作可根据实际情况选用。

第一节 总经理

考核指标：					
指标类别	指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体	
绩效	任务绩效 80%	销售收入 10%	保证公司年度经营目标的实现	是否达到董事会下达的销售收入指标	董事会
		利润额 30%	满足股东盈利性要求	是否完成董事会下达的年度利润指标（否决性指标）	董事会
		市场占有率 10%	保证长期利润的实现	是否完成董事会下达的市场占有率指标	董事会
		应收帐款 10%	保持合理的现金流量，防止财务危机	应收账款周转率=销售收入/当年平均应收账款：大于次	董事会
		重要任务完成情况 20%	董事会下达的其它任务，如上市等	任务目标与完成情况对比	董事会
	管理绩效 10%	预算控制 4%	保证公司预算控制的计划性	不超过董事会批准预算	董事会
		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	董事会
		全员劳动生产率 3%	提高生产效率和经营效益	劳动生产率（=销售收入/全员人数）较上年提高 %	董事会
	能力 10%	能力素质			董事会 副总经理、总工

第二节 生产副总经理

考核指标:					
指标类别	指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体	
绩效	任务绩效 70%	采购及时率 10%	及时供货,满足生产需要	采购及时率=按时交货的总值/计划采购的总值*100%不低于 %	总经理
		产品供货及时率 10%	及时供货,提高客户满意度	产品供货及时率=按时交货的总值/计划交货的总值*100%不低于 % (否决性指标)	总经理
		开箱合格率 10%	保证产品质量	开箱合格产品数量/交付客户的产品总量*100%不低于 %	总经理
		废品率 10%	降低生产过程中的原材料浪费	废品率=(生产投入-生产产出)/生产投入*100%不低于 %	总经理
		非成品库存周转天数 10%	降低材料、半成品库存成本	库存周转天数=360天/(材料、半成品/平均库存)不高于 天	总经理
		重要任务完成情况 20%	公司下达的工艺改造等重大活动	期初确定里程碑(包括截止时间、阶段性成果、质量标准),期末检查是否按期完成	总经理
	管理绩效 10%	预算制定、执行情况 4%	控制费用,降低成本	是否按预算制度来使用资金,是否有超预算的情况	总经理
		全年有无重大安全事故 3%	保证生产过程的安全	期初确定死亡、重伤、轻伤事故指标,年终考核期初确定设备事故的损失金额,年终考核(否决性指标)	总经理
		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	总经理
		下属行为管理	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	总经理(人力资源统计数据)
周边绩效 5%	部门合作满意度	促进部门配合,保证公司业务正常运行	相关部门评价	总经理 其它副总经理	

能力 10%	能力素质 专业知识及技 能		总经理 生产中心经 理 采购部经理
--------	---------------------	--	----------------------------

第三节 行政副总经理

考核指标:				
指标类别	指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
任务绩效 70%	制度建设完善性 4%	制度建设的情况	更新、制定管理制度达到预定目标要求	总经理
	公司网站内容的更新频率 4%	考核公司对外形象宣传的执行情况	内容更新的周期符合预定要求	总经理
	公司在媒体上报道的次数 4%	公司对外形象宣传的成果	以预定的市级以上地方媒体或专业媒体、次数目标衡量	总经理
	公司网络运行的稳定性 4%	检查网络建设维护情况	公司网络运行故障次数	总经理
	上市工作的执行情况 4%	检查上市工作的活动推进情况	期初确定的里程碑	总经理
	公司环境卫生状况 4%	检查公司环境保护状况	卫生检查、抽查不合格记录数	总经理
	公司安全情况 4%	检查公司消防、保卫、出车等安全情况	发生火灾、盗窃、车祸等事件的损失情况, 有无消防部门发现的重大安全隐患(否决性指标)	总经理
	员工满意度 10%	检查员工对后勤服务的满意度	员工满意度调查与上年对比情况	总经理(人力资源部组织问卷调查)
	固定资产状况 4%	公司资产的使用情况	年度固定资产的盘亏盘盈, 非正常损坏对公司资产所造成的影响	总经理
	信息披露工作完成情况 4%	执行董秘工作	是否发生信息不真实后果	董事会
管理绩效 10%	重要任务完成情况 20%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑(包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	总经理
	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	总经理

		下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	总经理(人力资源统计数据)
		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率 低于 %	总经理
	周边绩效 10%	部门合作满意度	促进部门配合, 保证公司业务正常运行	相关部门评价	总经理 其它副总经理
能力 10%		能力素质 专业知识及技能			总经理 办公室主任 行政部经理

第四节 技术副总经理

考核指标:					
指标类别	指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体	
绩效	任务绩效 70%	开发任务完成情况 20%	产品开发任务的及时完成	开发任务里程碑(包括截止期限、阶段性成果、完成质量),期末通过技术管理委员会评审情况	总经理
		新产品立项数量 5%	检查技术创新情况	新产品立项数量与预定目标比较	总经理
		研发产品的产品化率 5%	引导研发部门根据生产可行性进行研发	根据研发产品产品化率,研发产品生产可行性考评	总经理
		新产品投入市场的技术稳定性 5%	提高研发质量,追求技术先进性	新产品投入市场因为技术问题导致不合格的产品批次数或因为技术质量问题导致技术更改次数	总经理
		技术信息搜集有效性 3%	完善公司信息搜集基础工作,为新产品开发提供信息支持	技术信息系统建立与资料搜集完整情况	总经理
		技术文档整理规范性 4%	加强公司技术管理基础工作,为今后开发工作做好支持	软件各种版本保存完整,各种文档完整有序归档,符合质量管理规范要求	总经理
		ISO9000 系列认证及年检的情况 3%	确保公司通过 ISO9000 系列认证和得到持续的执行	以期初确定的里程碑和是否通过年检来评价	总经理
		开箱合格率 5%	确保产品质量	产品现场开箱合格率不低于 %	总经理
	重要任务完成情况 20%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑(包括截止时间、阶段性成果、质量标准),期末检查是否按期完成	总经理	
管理绩效	预算控制情况 4%	控制费用,降低成本	是否按预算制度来使用资金,是否有超预算的情况	总经理	

		下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	总经理(人力资源统计数据)
		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率 低于 %	总经理
	周边绩效	部门合作满意度	促进部门配合，保证公司业务正常运行	相关部门评价	总经理 其它副总经理
	能力	能力素质 专业知识及技能			总经理 技术开发二部、 技术发展部、质量管理部

第五节 总经理助理

考核指标:					
指标类别		指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
绩效	任务绩效 70%	产业化建设的执行情况 40%	保证产业化建设的保质保量完成	期初确定里程碑的完成情况	总经理
		重要任务完成情况 30%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑(包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	总经理
	管理绩效 10%	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	总经理
	周边绩效 10%	部门合作满意度	促进部门配合, 保证公司业务正常运行	相关部门评价	总经理 其它副总经理
能力 10%	能力素质 专业知识及技能			总经理	

第六节 总经理办公室主任

考核指标：					
指标类别	指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体	
绩效	任务绩效 (季 60%) (年 50%)	制度建设完善性 0%, 10%	制度建设的情况	更新、制定管理制度达到预定目标要求	主管副总经理
		公司网站内容的更新频率 10%, 5%	考核公司对外形象宣传的执行情况	内容更新的周期符合预定要求	主管副总经理
		公司在媒体上报道次数 15%, 10%	公司对外形象宣传的成果	以预定的市级以上地方媒体或专业媒体、次数目标衡量	主管副总经理
		公司网络运行的稳定性 10%, 5%	检查网络建设维护情况	公司网络运行故障次数	主管副总经理
		上市工作的执行情况 10%, 10%	检查上市工作的活动推进情况	期初确定的里程碑	主管副总经理
		重要任务完成情况 15%, 10%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑(包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	主管副总经理
	管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	主管副总经理
		下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	主管副总经理
		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	主管副总经理 其它部门

周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作 满意度	促进部门配合, 保证公 司业务正常运行	相关部门评价	主管副总 经理 其它部门
能力 (季 10%)(年 20%)	能力素质 专业知识 及技能			行政副总, 直接下级

第七节 行政部经理

考核指标:				
指标类别	指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
绩效 (季 60%) (年 50%)	公司环境 卫生状况 10%, 5%	检查公司环境保持状 况	卫生检查、抽查不合格记录 数	主管副总 经理
	公司安全 情况 10%, 10%	检查公司消防、保卫、 出车等安全情况	发生火灾、盗窃、车祸等事 件的损失情况, 有无消防部 门发现的重大安全隐患(否 决性指标)	主管副总 经理
	员工满意 度 20%, 15%	检查员工对后勤服务 的满意度	员工满意度调查与上年对 比情况	人力资源 部组织调 查
	固定资产 状况 0%, 5%,	公司资产的使用与维 护情况	年度固定资产的盘亏盘盈, 非正常损坏对公司资产所 造成的影响	主管副总 经理
	后勤支持 投诉率 5%, 5%	为工作开展提供后勤 保证	其它部门对后勤支持不力 导致工作影响的投诉数	人力资源 部
	重要任务 完成情况 15%, 10%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑(包括截止 时间、阶段性成果、质量标 准), 期末检查是否按期完 成	主管副总 经理

管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制 情况 4%	控制费用，降低成本	是否按预算制度来使用资金，是否有超预算的情况	主管副总经理
	下属行为 管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	主管副总经理
	关键人员 流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	主管副总经理
	周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作 满意度	促进部门配合，保证公司业务正常运行	相关部门评价
能力 (季 10%) (年 20%)	能力素质 专业知识 及技能			行政副总 直接下级

第八节 财务部经理

考核指标：					
指标类别	指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体	
绩效	任务绩效 (季60%) (年50%)	财务报表完成及时性 5%, 5%	保证财务报表按时完成	每月、每年的报表及时完成	总经理
		财务信息有效性 10%, 5%	为管理决策提供依据	定期及时、真实地向总经理提供支持决策的财务分析报告	总经理
		财务监督情况 5%, 5%	进行财务控制	日常财务监督及时, 各类资产账实相符, 无盘亏	总经理
		财务工作准确性 5%, 5%	提高财务工作准确度	会计核算、财务报表未出现差错	总经理
		财务费用控制 5%, 5%	合理使用资金, 降低资金成本	财务费用控制在预定目标内	总经理
		财务预算控制情况 5%, 5%	进行全公司费用控制	严格审核各部门预算执行, 未发生审核失误	总经理
		税务处理效果 5%, 5%	合理税务筹划	充分利用国家政策享受的税收优惠数 (未发生税务纠纷)	总经理
		资金供应及时性 5%, 5%	及时筹措资金, 合理运用, 保证公司经营活动需要	因资金短缺导致影响经营活动造成损失	总经理
	重要任务完成情况 15%, 10%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑 (包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	总经理	
	管理绩效 (季10%)	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	总经理
下属行为管理 3%		严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	总经理	

	(年 10%)	关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大专以上学历人员、中级以上 职称人员、主管职务以上人员 流失率低于 %	总经理
	周边绩效	部门合作满意度	促进部门配合, 保证公 司业务正常运行	相关部门评价	总经理
能力		能力素质专业知 识及技能			总经 理、直 接下级

第九节 人力资源部经理

考核指标:				
指标类别	指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
任务绩效 (季 60%) (年 50%)	人员供应 10%, 5%	保证人员供给	主管以上、技术、营销等关键岗 位空缺率不高于 %	总经理
	招聘效果 10%, 5%	保证招聘质量	新员工试用不合格的比例不超 过 %	总经理
	培训效果 10%, 10%	培训计划执行情况	培训效果满意度调查	总经理
	人员教育结 构提高程度 0, 5%	促进员工自我教育、 引进高素质人员	全体员工受教育平均年限提高 数	总经理
	考核、薪酬 工作差错次 数 15%, 10%	提高计算准确率	考核、薪酬计算错误次数	总经理
	员工流失率 0, 5%	降低人员流失率	年员工流失率不超过 %	总经理
	重要任务完 成情况 15%, 10%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑 (包括截止时 间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	总经理

管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	总经理
	下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	总经理
	关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	总经理
	周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作满意度	促进部门配合, 保证公司业务正常运行	相关部门评价
能力 (季 10%)(年 20%)	能力素质 专业知识技能			总经理 人力资源 部人员

第十节 营销部经理

考核指标:				
指标类别	指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
绩效	销售收入 25%, 15%	保证公司年度经营目标的实现	是否达到预定的销售收入指标 (否决性指标)	总经理
	市场占有率 0, 5%	保证长期利润的实现	是否完成市场占有率指标	总经理
	应收帐款 0, 10%	保持合理的现金流量, 防止财务危机	应收账款周转率=销售收入/当年平均应收账款: 大于 次	总经理(财务统计数据)
	客户满意度 15%, 5%	保证公司业务正常运行	由于营销人员服务原因的客户投诉次数	总经理
	预生产需求预测准确性 5%, 5%	保证满足市场需求, 降低库存成本	供货及时率不低于 % 成品库存周转天数不超过 天	总经理

	重要任务完成情况(15%, 10%)	公司下达的重大活动	期初确定里程碑(包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	总经理
管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	总经理
	下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	总经理(人力资源统计数据)
	关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率 低于 %	总经理
周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作满意度	促进部门配合, 保证公司业务正常运行	相关部门评价	总经理 其它部门
能力 (季 10%)(年 20%)	能力素质 专业知识及技能	能力素质 专业知识及技能		总经理 营销部员工

第十一节 技术开发部经理

考核指标:					
指标类别	指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体	
绩效	任务绩效 (季 60%) (年 50%)	开发任务完成情况 20%, 15%	产品开发任务的及时完成	开发任务里程碑 (包括截止期限、阶段性成果、完成质量), 期末通过技术管理委员会评审情况	主管副总经理
		新产品立项数量 0%, 2%	检查技术创新情况	新产品立项数量与预定目标比较	主管副总经理
		研发产品的产品化率 0%, 3%	引导研发部门根据生产可行性进行研发	根据研发产品产品化率, 研发产品生产可行性考评	主管副总经理
		产品的技术稳定性 20%, 15%	提高研发质量, 追求技术先进性	产品投入市场因为技术问题导致不合格的产品批次或因为技术质量问题导致技术更改次数	主管副总经理
		技术文档整理规范性 5%, 5%	加强部门技术管理基础工作	技术文档完整有序归档, 符合质量管理规范要求	主管副总经理
		重要任务完成情况 15%, 10%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑 (包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	主管副总经理
	管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	主管副总经理
		下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	主管副总经理
		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	主管副总经理

周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作满意度	促进部门配合, 保证公司业务正常运行	相关部门评价	主管副总经理 其它部门
能力 (季 10%)(年 20%)	能力素质 专业知识技能			主管副总经理, 直接 下级考核

第十二节 技术发展部经理

考核指标:				
指标类别	指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
绩效 (季 60%) (年 50%)	新产品立项数量 0, 20%	检查技术创新情况	新产品立项数量与预定目标比较	主管副总经理
	培训计划完成情况 10%, 5%	检查内部技术培训交流活动组织完成情况	预定的培训计划完成情况	主管副总经理
	技术信息搜集有效性 10%, 5%	完善公司信息搜集基础工作, 为新产品开发提供信息支持	技术信息系统建立与资料搜集完整情况	主管副总经理
	技术文档整理规范性 15%, 5%	加强公司技术管理基础工作, 为今后开发工作做好支持	软件各种版本保存完整, 各种文档完整有序归档, 符合质量管理规范要求	主管副总经理
	实验设备保管完好性 10%, 5%	保证实验设备正常使用	实验设备完好, 管理有序, 无丢失损坏	主管副总经理
	重要任务完成情况 15%, 10%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑(包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	主管副总经理

管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	主管副总经理
	下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	主管副总经理
	关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	主管副总经理 其它部门
	周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作满意度	促进部门配合, 保证公司业务正常运行	相关部门评价
能力 (季 10%) (年 20%)	能力素质 专业知识技能			主管副总经理, 下属员工

第十三节 质量管理部经理

考核指标:					
指标类别	指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体	
绩效	任务绩效 (季 60%) (年 50%)	ISO9000 认证通过情况 0%, 10%	确保公司通过 ISO9000 系列认证和年检	以期初确定的认证里程碑或是否通过年检来评价 (否决性指标)	主管副总经理
	年检不合格项 0%, 5%	质量体系的完善	质量认证机构年检报告中不合格项不超过 项	主管副总经理	
	质量培训情况 5%, 5%	加强质量意识、提高质量水平	质量培训计划执行情况和培训效果	人力资源部调查	
	质量结果管理 5%, 5%	加强过程管理	生产中未出现重大质量事故	主管副总经理	

		质量档案管理完整性 10%, 5%	加强质量档案管理	所有定型工艺图纸、质量记录、工艺标准资料保存的完整性	主管副总经理
		开箱合格率 25%, 10%	保证产品质量	开箱合格产品数量/交付客户的产品总量*100%不低于 %	主管副总经理
		重要任务完成情况 15%, 10%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑(包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	主管副总经理
	管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	主管副总经理
		下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	主管副总经理
		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	主管副总经理 其它部门
	周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作满意度	促进部门配合, 保证公司业务正常运行	相关部门评价	主管副总经理 其它部门
	能力 (季 10%) (年 20%)	能力素质专业知识技能			技术副总, 直接下级

第十四节 生产中心经理

考核指标:					
指标类别	指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体	
绩效	任务绩效 (季 60%)	产品供货及时率 20%, 15%	及时供货, 提高客户满意度	产品供货及时率=按时交货的总值/计划交货的总值*100%不低于 % (否决性指标)	主管副总经理

(年 50%)	开箱合格率 15%, 10%	保证产品质量	开箱合格产品数量/交付客户的产品总量*100%不低于 %	主管副总经理
	废品率 5%, 10%,	降低生产过程中的原材料浪费	废品率=(生产投入-生产产出)/生产投入*100%不低于 %	主管副总经理
	半成品库存周转天数 5%, 5%	降低半成品库存成本	库存周转天数=360天/(半成品/平均库存) 不高于 天	主管副总经理
	重要任务完成情况 15%, 10%	公司下达的工艺改造等重大活动	期初确定里程碑(包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	主管副总经理
管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	主管副总经理
	下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	主管副总经理 (人力资源统计数据)
	关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	主管副总经理
周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作满意度	促进部门配合, 保证公司业务正常运行	相关部门评价	主管副总经理 其它部门
能力 (季 10%) (20%)	能力素质 专业知识技能			主管副总经理 生产中心基层 管理人员

第十五节 采购部经理

考核指标:					
指标类别	指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体	
绩效	任务绩效 (季 60%) (年 50%)	采购合格率 15%, 10%	保证采购物资的质量	合格物资数量/采购物资数量不 低于 %	主管副总经理
		采购及时率 25%, 20%	及时供货, 满足生产需要	采购及时率=按时交货的总值/计划采购的总值*100%不低于 %	主管副总经理
		材料库存周转 天数 5%, 10%	降低材料库存成本	材料库存周转天数=360天/(销售成本/平均库存) 不高于 天	主管副总经理
		重要任务完成情况(15%, 10%)	公司下达的重大活动	期初确定里程碑(包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	主管副总经理
	管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	主管副总经理
		下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	主管副总经理 (人力资源统计数据)
		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	主管副总经理
	周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作满意度	促进部门配合, 保证公司业务正常运行	相关部门评价	主管副总经理 其它部门
	能力 (季 10%) (年 20%)	能力素质 专业知识技能			主管副总经理 采购部人员

附录一 人力资源管理咨询公司与咨询顾问选择

正如本书开始指出的那样，市场上提供人力资源管理咨询服务的咨询公司很多，很多希望获得咨询服务的企业也是第一次接触咨询，他们共同面临着一个问题：如何选择一个合适的人力资源管理咨询公司来帮助企业解决人力资源管理中的问题？这个问题实质上包含两个层面，一是选择合适的咨询公司，二是选择该公司合适的咨询顾问。

一、咨询公司选择

选择咨询公司要考虑的因素一方面要保证运作的效果，另一方面还要尽可能减低成本，但是这两者是矛盾的。下面这些因素是在项目运作效果上要考虑的主要因素，但是实际上可能是要求成本相应升高，而在某些方面不突出的公司运作效果并非就一定存在问题，但费用有可能会低一些。企业可以在权衡之后作出最适合自己的选择。

1. 品牌知名度

品牌知名度是咨询公司成功经验积累的结果，也是咨询公司实力的综合反映。品牌知名度高的咨询公司项目经验多，也会注意对公司形象的保持，因为项目失败对品牌知名度高的咨询公司影响很大，所以品牌知名度高的咨询公司值得优先考虑。但是品牌知名度高的企业与咨询费用往往是成正比例的，如果企业的咨询费用预算比较低，可以放弃对品牌知名度的过多要求。

2. 公司背景

公司背景是指公司的成立、发展经历、主要人员情况等。成立时间长、发展速度快、主要人员素质高的咨询公司一般比较可靠。

3. 公司规模

公司咨询顾问数量、办公条件等是公司规模的综合反映，大规模的咨询公司常是经过多年发展的公司，因此在经验积累方面具有优势，在项目运作程序上比较成熟。公司规模反映了咨询公司的实力。

4. 公司经验

公司人力资源管理咨询项目经验、相关行业项目经验都会影响公司项目运作水平，对于项目经验丰富的咨询公司来说，由于对各种不同企业人力资源问题接触到的比较多，自然对企业的人力资源问题可能会诊断比较准确、全面，因而人力资源管理咨询公司具有的项目经验相当重要，客户一般也非常重视咨询公司的经验。

5. 公司信誉

公司的信誉也是保证项目能够成功完成的基础，信誉是通过公司的专家成员、管理机构等体现的。比如北京北大纵横管理咨询公司，是北京大学光华管理学院控股的，专家委员会成员由厉以宁等知名学者组成，这些就构成了公司的信誉体系基础。咨询公司有义务去捍卫和提高自己的信誉，同时这些给公司提供信誉基础的组织、人员也不允许危害组织、个人信誉的事情出现。所以选择信誉好的公司是值得参考的因素之一。

二、咨询顾问选择

即使选择了一个非常优秀的咨询公司，还远远不够，因为项目是由具体的咨询顾问完成的，因此选择合适的咨询顾问是更重要的。如果选择各方面表现优秀的咨询公司，但是咨询顾问却不理想，最终项目成果则不一定十分有效。

1. 顾问经验

顾问经验包括两个主要方面，即人力资源管理咨询项目经验和同行业项目经验，人力资源管理咨询项目经理的人力资源管理咨询项目经验必不可少，同时在项目经验中还要考虑是否是中小企业、大型企业、高科技企业、私营企业等，如果是高科技企业，最好是选择具有高科技人力资源管理咨询项目经验的项目经理。同行业项目经验也相当重要，因为每个行业都具有自身的运作特点，如果客户是计算机行业，最好选择具有计算机相关行业咨询经验的。

关于项目经验和行业经验的要求，有时候并不能够同时满足，所以个人的工作经历通常可以弥补这个不足。因为要求项目经验中即包括人力资源管理咨询项目经验又有同行业项目经验比较难以满足，所以同行业的工作经历或人力资源管理工作经历也是一个重要的补充。

2. 顾问知识

一般来说，工商管理硕士或管理相关专业硕士学历是需要的，因为可以对咨询顾问在管理知识的系统了解上有一个基本保证。并不否定有些其他学历的咨询顾问同样或者更优秀。

3. 顾问年龄

有很多客户希望咨询顾问年纪越大越好，认为那样工作经验丰富，理解问题深刻。但事实上这样会利弊都有，不足之处是对新信息新问题的认识和理解上思路容易受自身固定思维习惯影响，而年轻人则吸收信息、调整思维方法快。

4. 顾问组合

由于不同的顾问具有不同的优势，所以通过不同特点的顾问搭配成最有战斗力的项目组是必须考虑的，一般项目组最好是有人力资源管理咨询经验、客户所在行业从业经验、年纪大小合理搭配的咨询顾问组成。