



顶新国际集团

顶益(开曼岛)控股有限公司

《职位说明书》编制



人力资源部



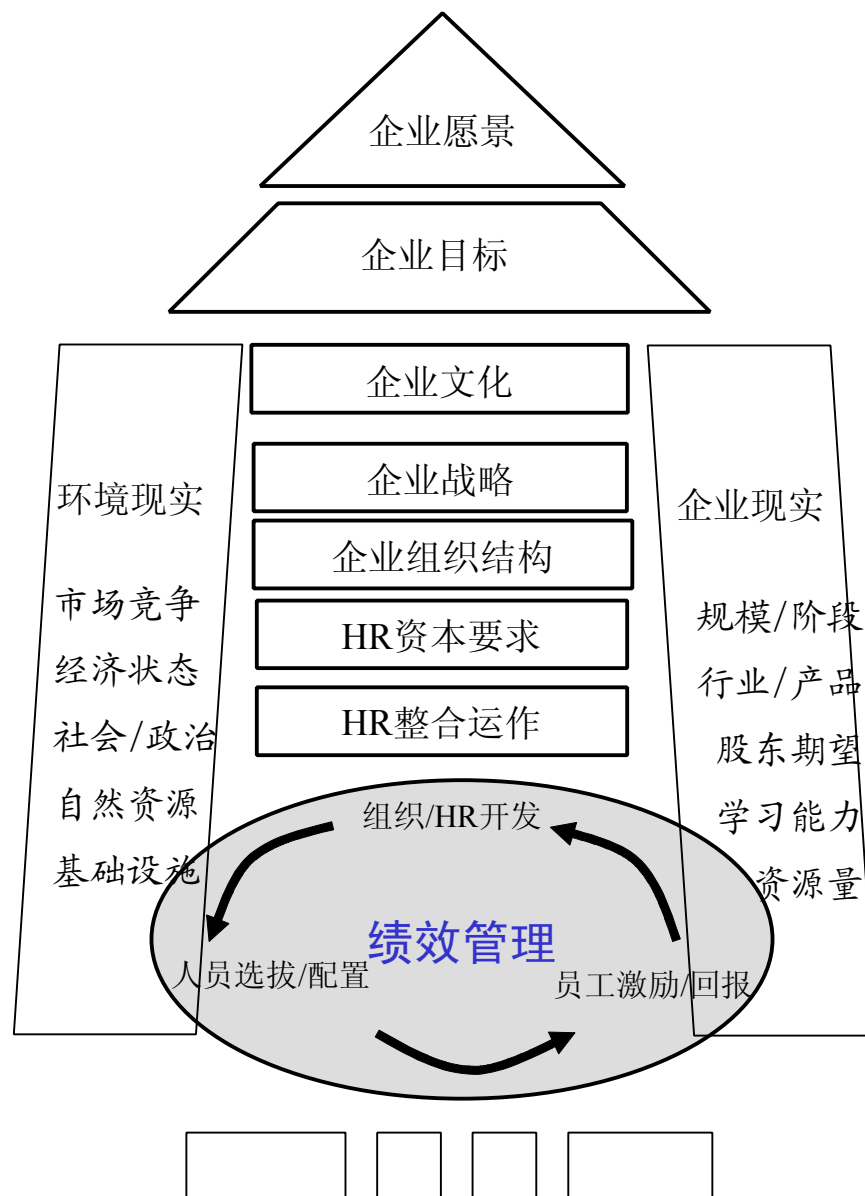
我们的目标

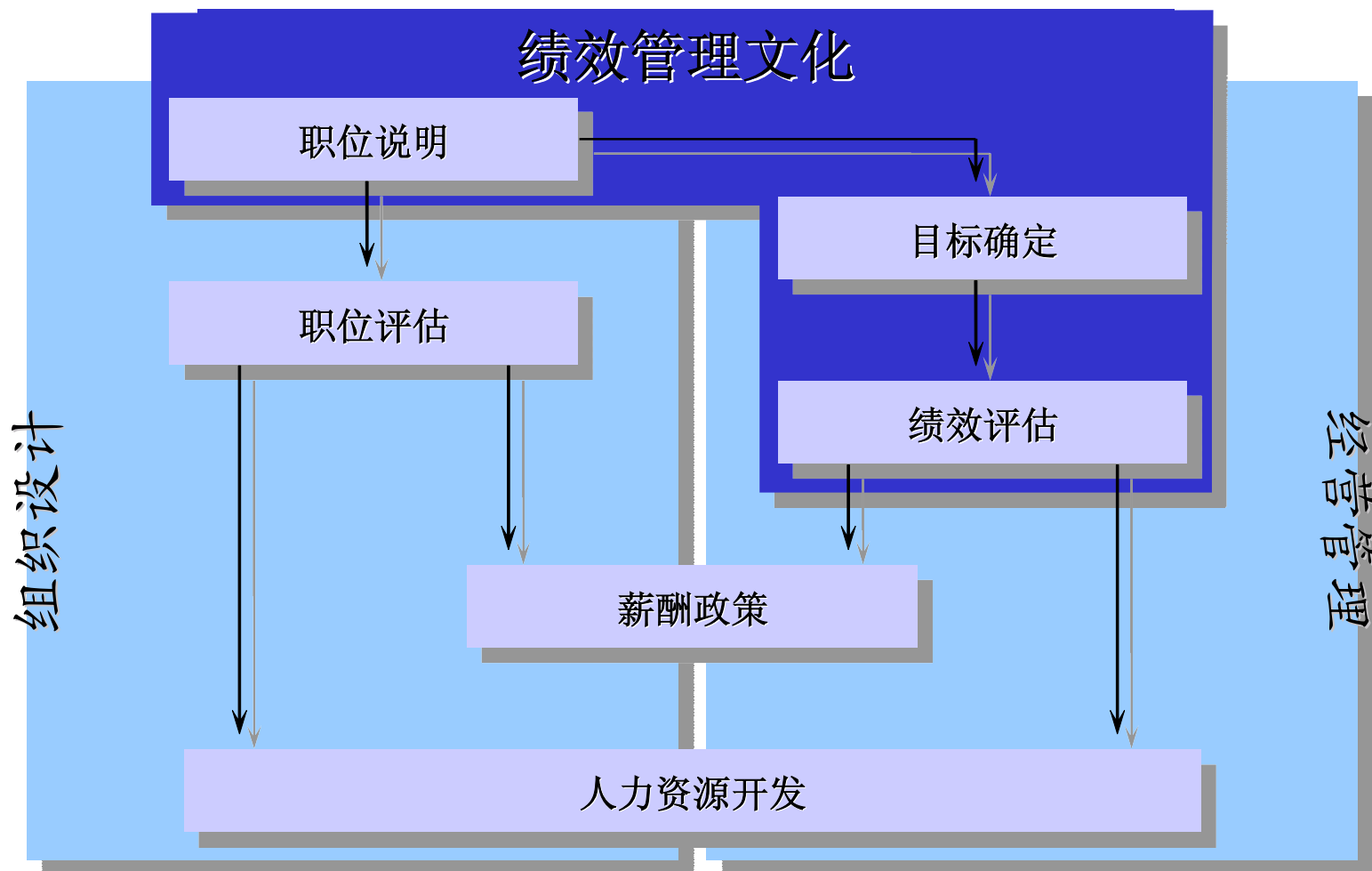
- 了解职位说明书的作用
- 了解职位说明书的结构和内容
- 掌握如何编写职位说明书



顶新国际集团

顶益(开曼岛)控股有限公司







职位说明书:

关于一个职位所承担的工作任务、职责和对任职者要求的书面描述。



职位说明书的结构

- 职位基本信息
- 设立职位的目的
- 直属员工人事权限
- 职位最低要求
- 职责描述： 责任范围、级别、衡量标准

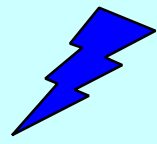
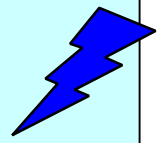
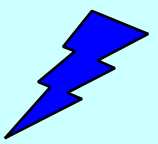


职位说明书的作用

- ☺ 引导新员工进入职业角色
- ☺ 明确职位的工作性质—职位设立目的
- ☺ 明确职务的职责和权限—职责描述
- ☺ 提供工作评估指标和依据—衡量标准
- ☺ 协助人员招聘与选拔—职位最低要求
- ☺ 为人员培训、发展提供依据—职责描述、要求
- ☺ 提供薪酬评价标准



职位说明书

- 职位基本信息 职位确立日期: 200 - - 职位编号:
- 部门: 职位: 任职者: 任职者签字: 
- 其上级主管职位名称: 主管人员姓名: 主管签字: 
- 部门总经理签字: 



职位说明书

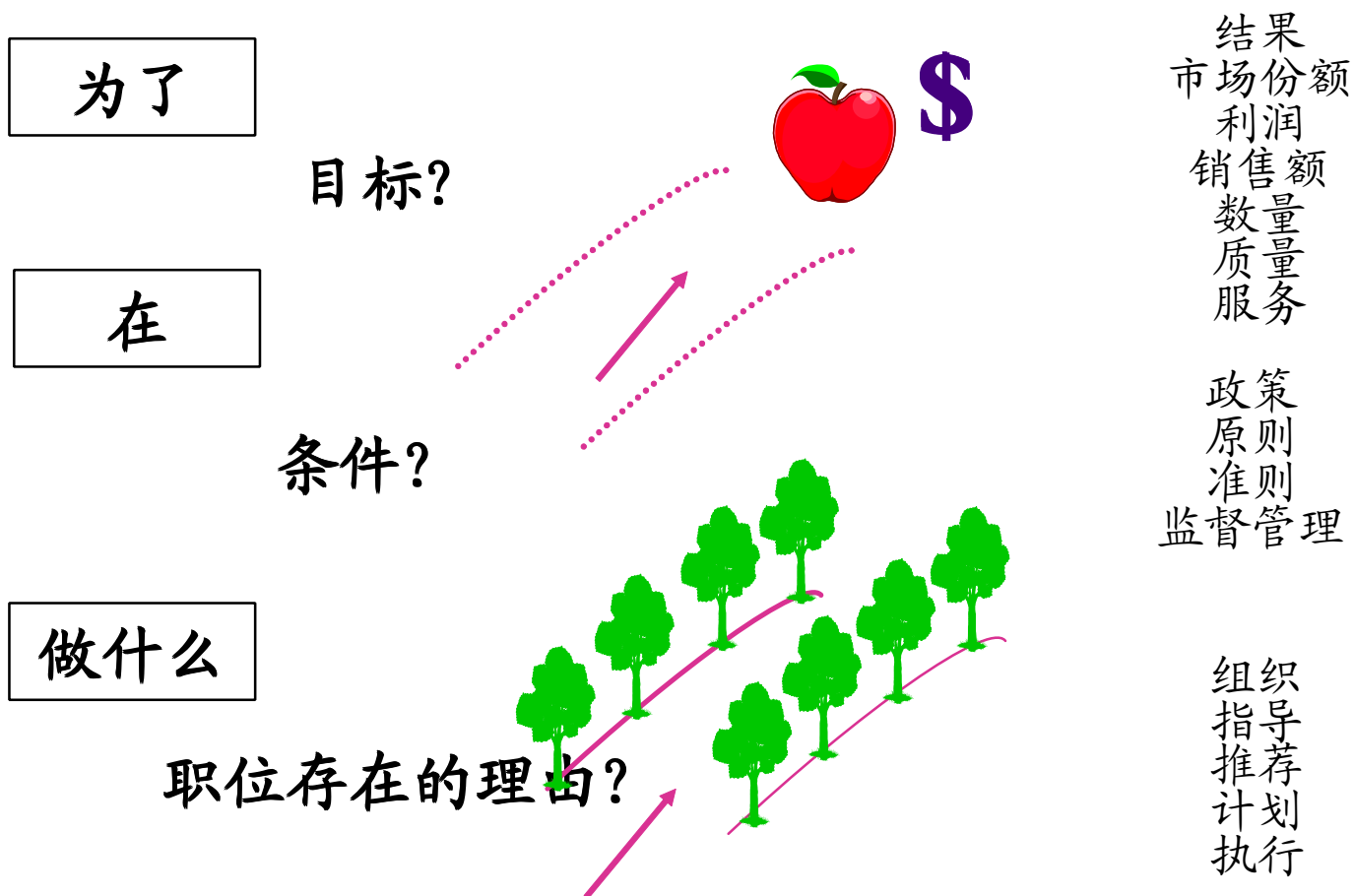
为.....在.....做.....

设立职位的目的（职位存在的理由和目标）

- 该职位为组织的整体目标完成承担了什么？
- 该职位对组织独一无二的贡献是什么？
- 组织为什么需要这个职位？



目的 (职位目标、条件和存在的理由)





职位目的-大区销售经理

为

为最大限度地利用销售资源增加销售额，扩大市场产品形象，

在

在指定的销售范围区域内，和公司政策规定指导下，

做

制定销售策略，观察、监督和领导销售代表完成销售目标和建立市场信息渠道。



职位说明书

为.....在.....做.....

设立职位的目的（职位存在的理由和目标）

总裁秘书：为了确保总公司决策层的正常运转，.....

网络主管：为满足总公司工作需要，为建立协同办公网络平台提供技术管理与服务，.....



职位说明书

为.....在.....做.....

设立职位的目的 (职位存在的理由和目标)

- 为集团总公司领导层战略决策提供支持，促进企业内部管理规范有效，提升企业品牌形象，以协助集团领导实现集团经营发展的目标和任务，促进集团的可持续发展
- 按照国家有关方针政策、集团发展战略和集团领导的要求，归口管理集团研究工作，组织集团的战略研究、政策研究、市场研究及领导指定课题的研究，为集团总公司领导层决策提供参考信息和建议；
- 负责集团质量管理体系的建立、指导和维护；
- 负责集团组织机构设置及集团总公司职能部门职责范围划分；
- 负责《中国外运》期刊的策划、指导和管理。



职位说明书

为.....在.....做.....

设立职位的目的 (职位存在的理由和目标)

为了保证集团经营战略目标实现，按照国家相关政策法规全面主持集团财务管理工作，保证公司资产保值增值。

为保障集团业务发展的资金需求，在财务部副总经理的授权下，负责集团资金结算中心的制度和操作程序的制定、维护和实施，协助资金投资的审核，实现安全、有效地管理和筹措资金，降低融资成本，提高资金使用效率，控制集团的资金使用风险。



为.....在.....做.....

“为...../目标”

- 市场
- 业绩
- 利润
- 效率
- 生产率
- 质量
- 服务
- 期限
- 安全
- 持续性

“在...../条件、限制”

- | | |
|-------|------|
| • 价值观 | • 作法 |
| • 法律 | • 习惯 |
| • 原则 | • 程序 |
| • 政策 | • 条件 |
| • 策略 | • 模式 |
| • 方针 | • 规定 |
| • 模型 | • 常规 |
| • 方法 | • 指示 |
| • 技术 | • 规则 |
| • 体系 | • 准则 |

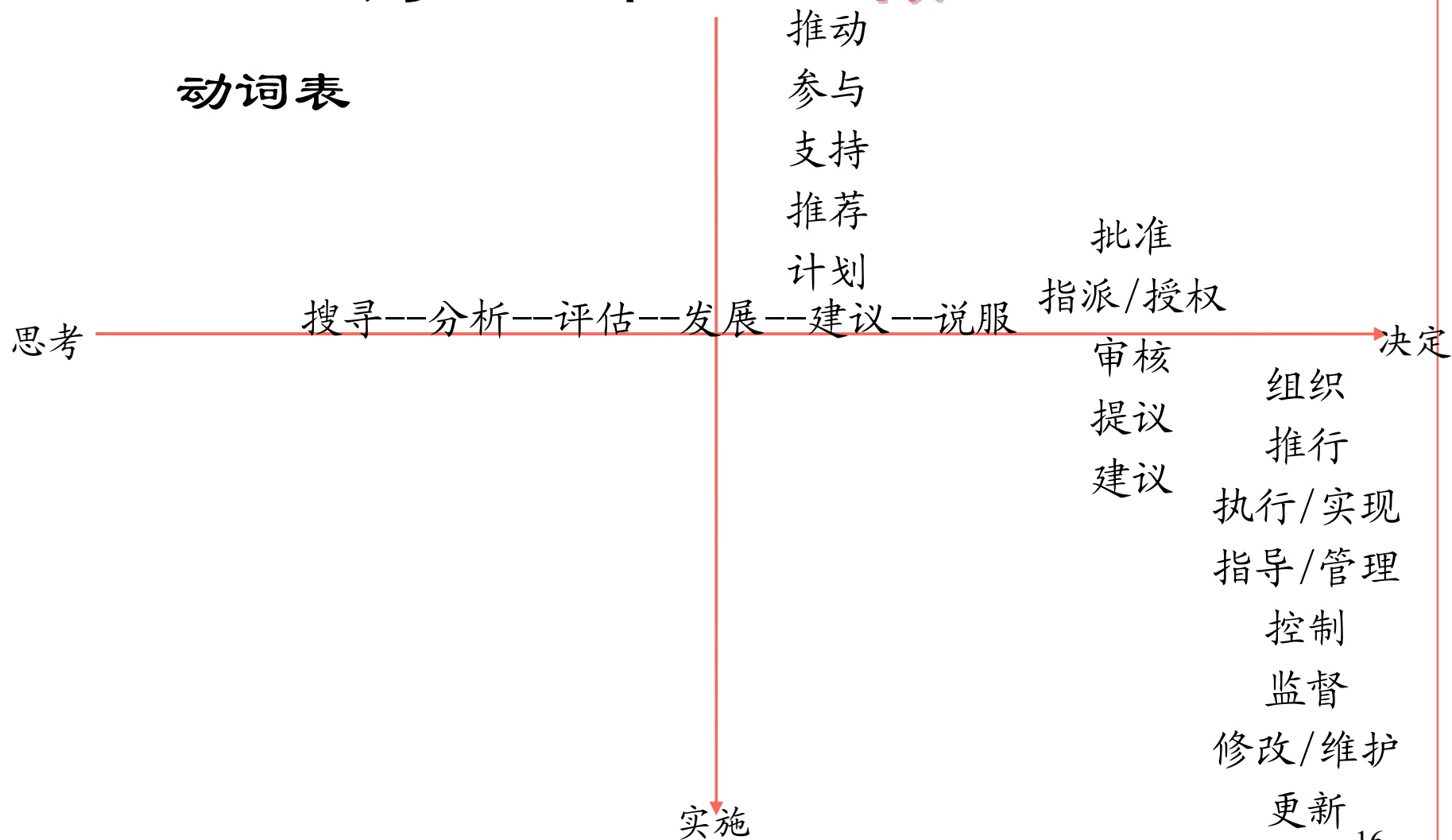


顶新国际集团

顶益(开曼岛)控股有限公司

为.....在.....做.....

动词表





职位说明书

直属员工人事权限

聘用:	无	建议	决定
业绩评估:	无	建议	决定
升/降级:	无	建议	决定
内部职位调整:	无	建议	决定

下属总人数: 人

直接下属: 人

间接下属: 人

职位类别

经理: 专业人员: 其他:



职位说明书

职位最低要求

教育程度：审计、财会及其他经济类 专业 大学本科 学历

经验：

两年以上审计项目小组负责人

专业知识和技能：

素质能力：

计划	执行	合作	学习	协调	统筹	激励
2	5	3	3	4	1	1	

需求程度的级别：很强-5，强-4，较强-3，一般-2，无要求-1



动词表-动宾结构

推动

明确：

- ✗态度：做好总公司计划生育工作；注重... 全心全意...
- ✓行动：修订《计划生育委员会章程》；建立婚育档案；审核独生子女费...

层级：

- ✗“负责到底”
- ✓利润分配：审核方案⇒起草方案⇒计算⇒发放...

流程：

- ✓负责与国务院扶贫办联络工作，制定扶贫计划，组织落实工作并对扶贫款项使用情况进行跟踪。

实施

史制



职位说明书

部门：

职位：

任职者：

职责描述		
责 任 范 围	级 别	衡量标准
工作名称 工作内容 该职责所要达到的结果/目标	全 部 部 分	数 量 质 量
1、安排总裁日程 安排公司领导日程并每天发布在内网上；提醒总裁参加有关会议、活动；安排总裁的宴请、接待和对外联络事务，填写总裁出差、出访等重大活动的情况通报，使总裁的各项工作和活动准时有序。		



职位说明书

部门：

职位：

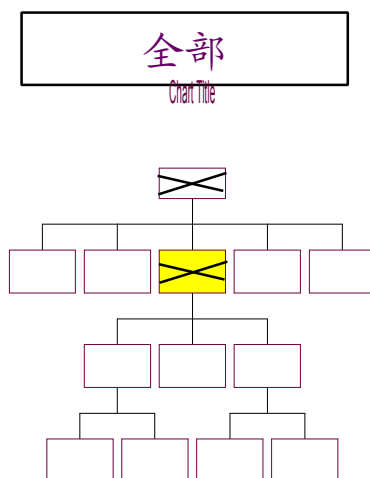
任职者：

职责描述		
责 任 范 围	级 别	衡量标准
工作名称 工作内容 该职责所要达到的结果/目标	全 部 部 分	数 量 质 量
1、安排总裁日程 安排公司领导日程并每天发布在内网上；提醒总裁参加有关会议、活动；安排总裁的宴请、接待和对外联络事务，填写总裁出差、出访等重大活动的情况通报，使总裁的各项工作和活动准时有序。	全部	

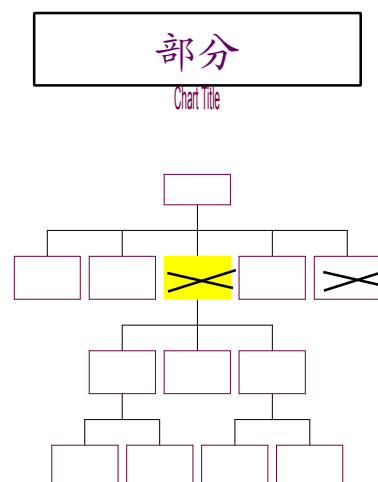
同级



级别：全部/部分



在同等级内的责任



责任被分配在机构的左右



职位说明书

部门：

职位：

任职者：

职责描述		
责 任 范 围	级 别	衡量标准
工作名称 工作内容 该职责所要达到的结果/目标	全 部 部 分	数 量 质 量
1、安排总裁日程 安排公司领导日程并每天发布在内网上；提醒总裁参加有关会议、活动；安排总裁的宴请、接待和对外联络事务，填写总裁出差、出访等重大活动的情况通报，使总裁的各项工作和活动准时有序。	全部	及时 准确

同级



衡量标准的例子

- 数量
 - 产量
 - 收入
 - 次数
 - 边际利润
- 质量
 - 准确性
 - 可靠性
 - 客户满意度
- 成本/费用
 - 每件成本价
 - 实际与预算比
- 时间
 - 限期
 - 到达市场的时间
 - 人均产量
- 人的反应
 - 投诉
 - 称赞
 - 反馈
 - 员工流失率



责任澄清

职位	责任范围 — 市场份额	衡量标准
销售/市场总监	为了 增加市场份额及达到销售收入， 指导、组织及控制产品推出，决定关于价格， 包装、市路之宣传策略及组织所需用资源。	<ul style="list-style-type: none">• 达到市场渗透率• 达销售收入目标
销售/市场经理	为了 获得准确及时资料以支持决策及全国地增 加市场份额， 引导及指导监督对市场意识之集合及分析， 决定打入市场之策略及组织下属实行。	<ul style="list-style-type: none">• 讯息之准确性• 讯息之及时性• 达市场渗透率• 达销售收入目标
片区销售经理	为了 在所分配区域增加市场份额， 监督销售代表搜集及反馈市场意识以作分 析，参与及实施拓展市场份额活动。	<ul style="list-style-type: none">• 在所分配区域达市场 渗透率• 在所分配区域达销售 收入目标



责任澄清

职位	责任范围 — 安全训练	衡量标准
安全经理	为了 加强及提高安全警觉性,及避免发生事件及意外, 辨别培训需要,开发,搜索及予以培训课程。	<ul style="list-style-type: none">• 员工对安全之警觉性• 发生事件之记录• 发生意外之记录• 不符安全标准之记录
安全代表	为了 教育所有人员在安全措施,准则,紧急时的应变及仪器之使用及避免发生事件及意外, 统筹,安排及领导安全培训给所有新加入的员工及唤起现有员工对安全训练之记忆。	<ul style="list-style-type: none">• 员工之安全知识及技能• 反馈• 发生事件之记录• 发生意外之记录• 不符安全标准之记录



职位说明书编制要点

- 对职位的描述，不是任职者的现在工作
- 不局限于现状，着眼于组织设定岗位需要
- 针对对岗位而不是人
- 归纳而非罗列



顶新国际集团

顶益(开曼岛)控股有限公司

我们的任务

