

2013 人力资源总监实训教材

《岗位分析与岗位评价》

实战讲义+表格+参考实例

图文并茂 通俗易懂

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

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 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	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 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	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毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	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 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【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《高级职业经理资格证书》；
- 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，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【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。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【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.mh.jy.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送邮件至 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】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第一章 岗位分析概述

第一节 岗位分析的涵义

二、岗位分析的基本术语

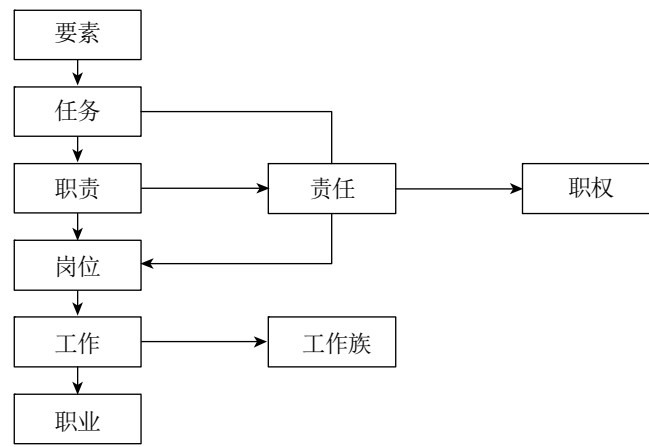


图1-1 岗位分析相关术语间的关系

第二节 岗位分析的目的、内容和作用

三、岗位分析的作用

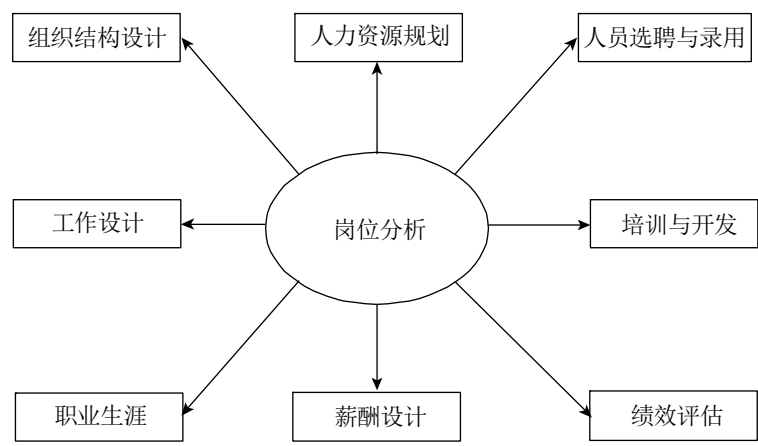


图1-2 岗位分析与组织人力资源各模块的关系

第三节 岗位分析的程序

二、实施步骤

表1-1 岗位分析的实施步骤

序号	主要	关键环节点	备.注
1	确定岗位分析的目的和适用范围	对现有岗位分层分类	
2	选择被分析的工作	选择信息来源	
		选择使用者	

		选择适用的方法和系统	
3	分配进行岗位分析活动的责任和权限	控制方面	
		管理方面	
		设计方面	
		收集、分析方面	
		结果表达方面	
		运用方面	
4	收集、分析、综合工作	执行标准	
		报酬因素	
		工作族	

第二章 岗位分析方法

第一节 观察法

四、观察法实施步骤

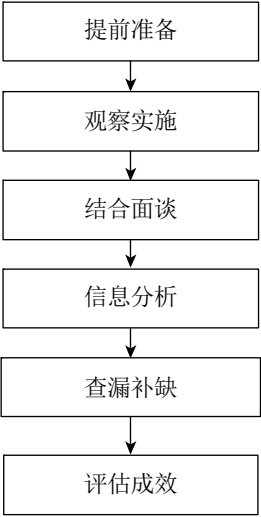


图2-1观察法实施步骤

表2-1 操作工岗位分析的观察提纲

基本信息	被观察者姓名：	观察日期：
	观察者姓名：	观察时间：
	工作类型：	观察内容：

具体问题：

什么时候开始正式工作？

上午工作多少小时？

上午休息几次？

第一次休息时间从 到

第二次休息时间从 到

上午完成产品多少件？

平均多长时间完成一件产品？

与同事交谈几次？

每次交谈约多长时间？

室内温度 度。

上午抽了几支烟？

上午喝了几次水？

什么时候开始午休？

出了多少次品？

搬了多少次原材料？

工作场地噪声分贝是多少？

总述：

第二节 问卷调查法

三、调查问卷的设计

表2-2 职位信息问卷

尊敬的某某公司的广大员工：

您好！我们是北京xx管理咨询有限公司。我们正与您一起为贵公司迎接未来的挑战、持续提高业绩而努力。此次问卷调查的目的，是要全面准确地掌握公司各岗位的现状，以便于我们能够正确地编制岗位说明书，从而有力地指导公司的人力资源管理工作。

导论

职位信息问卷是用来收集您所从事工作的有关信息。它包含公司所认定的每项工作中最重要的成分。职位信息问卷将向您询问以下问题：

- 从事该职位所运用的技能6知识
- 职责的复杂性
- 职位对企业的影响
- 工作环境

1. 工作综述

- 工作概要：您所从事工作的主要目标是什么?(它为什么存在,该工作在公司中起什么作用?)

例如：通过执行办公室和行政职责为本部门提供秘书支持。

以最小的成本采购产品和服务以满足特定的需求。

从事涉及计算机运用的开发\$ 安装维护工作的系统分析。

提示：在回答该问题之前可以先列出工作职责

- 您所从事工作的主要职责是什么？

在下面的空白处列出您的工作中最重要/最常见的五项职责。然后，在右边相应的位置上注明您在每一项职责上所花费的时间。

工作职责 所花费时间比例（总计不得超过100%）

- (1) _____

(2) _____

(3) _____

(4) _____

(5) _____

2. 所运用的技能知识

- 正规培训或教育：为开始您的工作需要什么样的正规培训/教育水平？

例如：高中毕业，两年数据处理的技术背景，化学学士学位等。

为开始您的工作，还需要什么样的培训、资格认证、执照、

例如：注册会计师培训，锅炉工的国家资格证书等。

- 工作经验：除了您前面说明的正规培训/教育或者相关经验以外，为开始您的工作，

还需要多少个月（或年）的相关工作经验？

月：_____ 年：_____ 不需要：_____

•技能/能力：为完成您的工作需要哪些重要的技能和能力？（请就您所确认每一项给出两个例子）。

（1）协作技能（例如计划活动# 组织6维持纪录）

需要协作技能吗？☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例1：_____ 例2：_____

（2）行政技能（例如监督财务纪录/解释政策和程序）

需要行政技能吗？☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例1：_____ 例2：_____

（3）分析技能（例如从统计数据中得出结论/考察备选方案等）

需要分析技能吗？☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例1：_____ 例2：_____

（4）工程技能（例如确认过程控制需求/界定资本装备需求，设计产品测试系统等）

需要工程技能吗？☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例1：_____ 例2：_____

（5）沟通技能（例如处理询问，撰写标准信函等）

需要沟通技能吗？☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例1：_____ 例2：_____

（6）影响技能（例如介绍项目构思，协商谈判合约，说服他人，直接和客户打交道等）

需要影响技能吗？☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例1：_____ 例2：_____

（7）计算机技能（例如系统分析、软件开发、计算机硬件性能评价等）

需要计算机技能吗？☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例1：_____ 例2：_____

（8）创造技能（例如撰写特别报道，开发可视产品，设计包装，评价创造性工作等）

需要创造技能吗？☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例1：_____ 例2：_____

（9）其他特殊技能

请列出从事您的工作所需的其他任何特殊技能或才干。

最重要的技能：在您所列出的所有技能中，哪些技能对于您所从事的工作来说是最重要的？根据重要性程度依次列出技能代码。

例如：1) C、2) P、3) B、4) R、分别表示分析、数学、行政和软件/字处理技能。

1) _____ 2) _____ 3) _____ 4) _____

3. 职责的复杂性

•工作的结构和变化

您工作中的流程和任务是如何决定的，您是如何进行工作的？这些对于了解您在公司所从事的工作来说至关重要。

请描述出您的工作流程。仔细考虑一下您工作中的关键点或者您花时最多的工作活动。

（1）您是从谁/哪里（头衔而非人名）获得这份工作的？

（2）为了完成这项工作，您需要执行哪些过程或者任务？

（3）您的工作产出是什么？

•问题解决与分析

从事公司的每一项工作都会碰到问题，但是每项工作发现和解决问题的方法又是各异的。请在下面列出您在日常工作中（如每天、每周、每月）需要解决的三个问题。

（1）-----

（2）-----

（3）-----

请您列出一个在工作中遇到的特别棘手的问题。

为什么会产生这个问题？

这个问题发生的频率如何？

为解决这样的难题需要哪些特殊的技能或者资源？

在您的工作单位中，有人能够帮助解决这个问题吗？请说明。

•创造性和创新性

您所从事工作的哪一部分具有创造性和创新性，从而使得我们能够找到做好工作的新思想和更好的方法？请详细举例说明。

例如，为现有产品找到新用户，修正追踪信息的方法，改变程序削减公司的运输成本等。

4. 职位对事业的影响

•工作绩效评价的性质/独立性

工作评价可以以不同的方式出现：例如，通过直接监督，通过客户（头衔而非人名）对您的工作进行评价？

评价者对工作绩效的哪些方面作出评价？

例如，工作的准确性、及时性，具体项目的结果等。

您全部的工作绩效都被评价吗，还是说评价更多地关注于最终结果？请解释。

当您碰到不符合现有的政策、程序和做法的情况时，您是如何处理的？

例如，把它交由上司处理，请教有经验的同事，先决断后报批。

•决策类型

请列出三类您在工作中通常所作的决策。

例如，把电话转给他人，决定新报告的内容，分配您所监督的工作，批准计划等。

（1）-----

（2）-----

(3) -----

如果您在工作中的决策不正确，会产生什么样的错误？

例如# 不准确的计算结果，文件存档错误，丢失数据等。

类似这样的错误会产生什么样的结果？

例如，存货成本过高，时间损失严重，拖延生产，丧失客户。

为了改正这些错误需要做哪些工作，都涉及哪些人？

•限制信息

您在工作中看到或者了解到了公司的哪些限制信息？

例如，商业秘密，与人力资源有关的信息等。

您看到或者使用这些信息的频率如何？

☐定期 ☐偶尔 ☐很少 ☐根本没有

在您日常的工作当中，泄漏限制信息的几率有多大？

☐定期 ☐偶尔 ☐很少 ☐根本没有 举例说明在什么情况下可能泄漏限制信息。

如果限制信息被泄漏将会造成什么样的影响？

例如，对一个重要的部门目标造成损害，内部不满意等。

•和他人共事

这一部分所要了解的是您在工作当中与他人接触的状况和目的。在描述您接触他人的目的时，请尽量用诸如给予、接受、交换信息、讨论、解释、说服或劝说这样的词汇。

内部联系

请列出在您的直接工作之外与您有定期业务联系的工作名称。描述这些联系的性质和目的。

名称	目的/性质
如部门会计，采购员	讨论价格政策，解释发票价格差异

外部接触

请列出在公司之外与您有定期、业务联系的公司/机构名称。描述这些联系的目的。

请根据类别而非个人姓名列出这些顾客的名称。

名称/公司/机构	目的
如顾客	解释产品特征

•财务责任

公司中的某些工作对资金管理负责——无论是收入、支出、资产，或者其他组合。这些工作通常和领导、监督以及管理责任有关。

注意：为了帮助您决定是否填写这一部分，问自己一个问题：“我对产生收入、控制支出、管理和保护资产负有直接责任吗？”如果您的回答是“否”，那么请在“影响力量表”下选择“(4)”否则的话，请继续。

您的工作是如何直接影响公司的收入、支出或者资产的？

说明：

(1) 估计您每年负责的资金数量。

(2) 采用影响力量表来描述您的责任度。

(3) 在相关的空白处简要描述您财务责任的性质。

例如，建议和监督广告预算花费，批准满足需要的存货水平，使得应收账款中的投资最小化。

影响力量表

(1) 全面控制或者管理责任（设立目标，批准活动）。

(2) 在有效管理中起重要作用（自主实施被批准的活动）。

(3) 在计划/实施过程中起参与或咨询作用。

(4) 无责任。

注：如果您不负任何资金数量，那么您也可以同时选择影响力量表中的第“(4)”选项。

年度资金 影响 描述收益 支出 资产

•工作指导：本部分只是为那些对他人工作负责的职位填写。

□如果您的工作中没有这样的责任，那么在方框中画“√”，然后转向另一部分。否则的话，请继续。

工作指导的类型人数

(1) 直接监督他人。（执行业绩评价，作出招聘决策）

工作名称：_____

(2) 对那些没有直接报告关系的员工进行指导。（安排或者分配工作，监督企业或者部门计划）

工作名称：_____

(3) 经常性的团队领导（任务组或者项目组）。

工作名称：_____

(4) 对非本公司员工的经常化直接监督。

工作名称：_____

5. 工作条件

这个项目考察每项工作的体力要求和环境因素"

•工作位置：您每天在以下位置上所花费的时间比例是多少？您的回答总计应得100%。

非限制坐立（可以随意走动）

限制性坐立（不能随意走动）

站立或者走动

匍匐、爬、攀援或者其他的非站立、非坐立姿势

•活动概述：您大概把多少时间花在以下活动中（全部相加不需要等于100%）：

A 部分活动：(1) 手指/手操作 _____%

(2) 举/带/推/拉 _____%

B 部分活动：(1) 思维集中 _____%

(2) 视觉集中 _____%

•危险暴露：描述任何在工作中可能暴露的危险或者可能受到的伤害。说明在假定采取了正常的安全防护措施的条件下，您在每个工作日内可能暴露危险的比例。如果会发生暴露危险，请说明可能产生的后果。

危险描述或者可能的结果

需要的防护

_____ □日常关注

_____ □安全规则，培训或保护设施

_____ □特殊技能/高度警觉

•环境舒适程度：描述所有噪声、气味、气流、粉尘、极端温度等与您所从事工作有关的不适因素。说明您每天大概暴露在这些因素下的比例。

_____ %

-----_%

-----_%

6. 总体评价

•总评：您觉得本文件涵盖了您实际工作职责的多大比例？

☐0 ~ 25% ☐26% ~ 50% ☐51% ~ 75% ☐76% ~ 100%

您所从事工作的哪些方面还没有被本问卷覆盖

重要事项：

检查一下您的职位信息问卷，以便确认没有忽略重要的信息。

当您完成以后，请将职位信息问卷送到您的上司/经理那里。 他/她将会与您讨论任何

可能需要做的改动。最后， 您和您的上司在阅读下面一段话后在相应的位置上签名。

“我们共同检查和讨论了针对这份问卷所填写的内容，确认它们代表了所描述的

职位。”

员工签名：----- 日期：-----

监督者/管理者签名：----- 日期：-----

注：如果职位信息问卷是由监督者/管理者为一个新设立的职位而填写的话，那就不需要员工签名。

表2-3 岗位工作信息收集表

姓名：		车间：		现任岗位：		工龄：	
性别：		班组：		同岗人数：		岗位工龄：	
年龄：		班次形式：		岗位工资：		公司工龄：	
职称：		学历：		专业：		直接上级岗位：	
主要作业项目：		作业内容：		该项作业时间：		次/每天（周、月、季、年），即每天几次或每周、月、季、年几次	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
您认为哪些工作原不属于本岗位职责范围，但自己却在做？							
工作监督责任				可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述			
1.上级对工作内容、程序、方法、期限等提出具体要求 只对自己负责# 遇到问题时需要及时向上级请示 2.只对自己负责，有自主完成本岗位工作的权力 3.除完成自己的工作任务外，须对本岗位其他员工负责指导							
4.对本岗位其他员工有分配工作，监督指导、考核的责任 5.指导几个岗位的工作 6.指导、协调、分配几个岗位的工作 7.指导、协调、分配、检查几个岗位的工作，有自行决定权							
技术知识要求				可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述			

1.具备一般生产知识即可胜任 2.需初中文化程度， 并有一定经验 3.需初中文化程度，高级工水平才能胜任 4.需高中文化程度，高级工水平， 并有一定经验 5.需高中文化程度，高级工水平， 并受过专门技术培训 6.中专水平，需掌握一定的专业基础理论、原理和方法，需要处理一些简单的技术问题 7.大专或以上水平， 需要掌握一定的专业基础理论、原理和方法， 能解决本专业内较为复杂的问题	
操作复杂程度	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
1.只需简单训练即可上岗 2.比较简单的手工操作， 需1~3个月实践即可胜任 3.较复杂的手工操作或简单机械与手工同时操作， 需3~6个月工作经验 4.全自动操作 5.较复杂的机械与手工同时操作	
在一般情况下，遇到什么事情需要向本岗位的主管汇报？	
所使用工具、设备复杂程度	填写工具或设备名称
1.不使用工具 2.简单的工具 3.简单的设备 4.较复杂的工具，一定的技术经验 5.较复杂的设备，一定的技术经验 6.较精密复杂的设备，较高的技术经验 7.精密复杂的设备，高的技术经验	
质量责任	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
1.无特殊质量控制要求 2.质量要求一般，质量控制难度一般 3.质量要求严格，质量控制难度一般 4.质量要求严格，质量控制难度较大	
处理预防事故复杂程度	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述

1.基本无事故出现 2.掌握一些基本知识即可预防# 处理难度小 3.可以预防，事故发生率小，需一定的实践经验# 处理难度大 4.可以预防，事故发生率大，需一定的实践经验# 处理难度大 5.难预防，事故发生率小，需较多的实践经验和多方面的知识# 处理难度大 6.难预防，事故发生率大，需一定的实践经验和知识# 处理难度大 7.难预防，事故发生率大，需较多的实践经验和多方面的知识，处理难度大	
工作的重复性	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
1.完成本职工作的方法和步骤完全相同 2.完成本职工作的方法和步骤大部分相同 3.完成本职工作的方法和步骤有一半相同 4.完成本职工作的方法和步骤大部分不同 5.完成本职工作的方法和步骤完全不同	
设备管理责任	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
1.无设备管理责任 2.辅助设备，影响局部生产 3.主要设备，影响局部生产，对生产影响很大的辅助生产设备 4.主要设备，影响整个生产	
安全责任	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
1.不发生事故 2.事故发生率小，造成的伤害和损失较小 3.事故发生率大，造成的伤害和损失较小 4.事故发生率小，造成的伤害和损失大 5.事故发生率大，造成的伤害和损失都较大	
消耗责任	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
1.不使用原材料 2.使用原材料少，价值小 3.使用原材料较多，但消耗不受人为因素影响 4.使用原材料较多，价值较大，作业人员对原材料、能耗有一定影响 5.使用原材料多，价值大，作业人员对原材料、能耗影响大	
在工作中，您需要作计划的程度	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述

工 作 强 度	1.在工作中无需作计划 2.在工作中需作本岗位的工作计划 3.在工作中需作部门的部分工作计划 4.在工作中需作部门整体计划	
	您认为做好本岗位工作最重要的一项是	
	您每次完成作业的依据是	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
	1.凭经验或师傅的指导 2.固定的工作程序，不具备任何选择性 3.固定的模式和工作方法，在执行过程中须处理一些简单问题 4.工作目标明确，有可借鉴的模式和工作方法，须处理较复杂的问题 5.工作内容较复杂，须在复杂的工作中理出头绪，决策性较强	
	您日常工作安排是以：1.自我安排为主；2.领导安排为主	
	您是否经常协调本部门的其他成员工作：1.经常；2.偶尔；3.没有	
	您是否需要协调其他部门工作，如需协调，请描述具体的部门名称：	
	直接监督人员的数量： 间接监督人员的数量： 您在工作中直接受谁（岗位）监督； 您在工作中直接对谁（岗位）进行监督；	
	您在工作时姿势如何	
	1.以坐姿为主 2.以静态站姿为主 3.以走动为主 4.以静态站姿为主,有部分难适应姿势,如: 坐姿结合走动; 主要是慢动作，或蹲、弯腰、前倾等难适应姿势	
	您所从事的工作有无体力方面的要求	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
	1.轻体力劳动 2.一般体力劳动 3.连续强体力劳动 4.强体力劳动	
	心理压力	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
	1.从事程序性工作，心理压力较小 2.程序性工作较多，有时会出现不可控因素，有一定的心理压力 3.脑力支出较多，工作中常出现不可控因素，心理压力较大	

劳动条件和环境	4.需要付出的脑力强度大，不可控因素多，心理压力	
	工作负荷	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
	1.工作负荷较小，能够按正常时间上下班或偶尔需要加班 2.工作负荷一般，有些时候工作紧张，要求阶段性的加班 3.工作负荷较大，经常要求加班或加班的时间段无法控制，需要随叫随到	
	1.工作场所：（1）以室内为主；（2）以室外为主 2.工作环境是否存在危险？（1）是；（2）否 3.如果存在危险，主要包括哪些危险 <hr/> — <hr/> 4.通常的工作环境是：（1）高温；（2）高湿；（3）寒冷；（4）粉尘；（5）异味；（6）噪声环境；（7）其他 对于您目前的工作# 您还需要补充的吗 <hr/> — <hr/> — 对于您的辛苦工作，我们表示衷心的感谢，祝您工作愉快，一切顺利	

表2-4 岗位分析调查问卷

您好！我们是xxx公司。感谢您参与填写本调查问卷。

本次问卷调查的目的是通过了解您所在职位的基本情况，以帮助您更加清晰地认识您的本职工作，同时也有助于进一步改善您的工作状况。

问卷中所涉及的问题没有正确和错误的区别，请您根据工作中的实际情况认真填写。

问卷的填写和结果的使用不会对您本人或者您的工作造成任何不利影响。

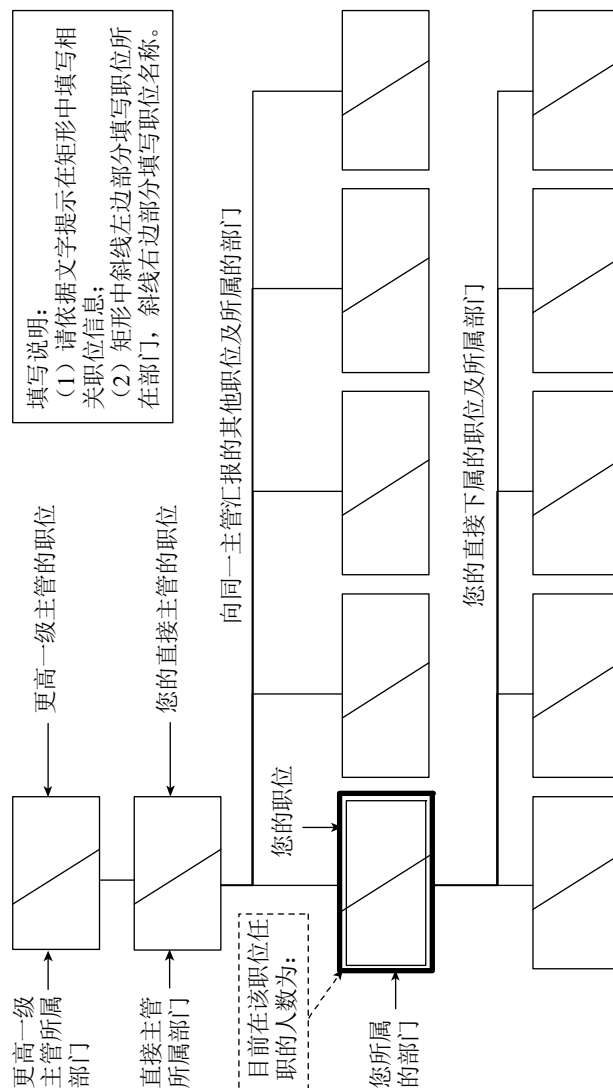
姓名_____ 性别_____ 年龄_____

学历_____ 所学专业_____

公司_____ 部门_____

职位_____ 担任本职位时间_____

1.请被调查者填写下列组织结构图



2. 工作联系 (参见本部分最后的填写说明)

2.1 和本部门其他职位的工作联系

您的工		输入	输出	
-----	--	----	----	--

作产出 输出到 哪个相 关职位	工作 任务	相关 职位	工作内容 (为完成该项 工作您所需要 的支持、配合)	形式	工作 内容	输出 形式	衡量该项 工作完成 情况的指 标	该项工 作发生 的频率

2.2 和公司内部其他部门之间的工作联系

您的工 作产出 输出到 哪个相 关职位		工作 任务	输入输出			输入输出			该项工 作发生 的频率
			相关 职位	工作内容 (为完成该项 工作您所需要 的支持、配合)	形式	工作 内容	输出 形式	衡量该项 工作完成 情况的指 标	
部 门	职 位								

2.3 和公司外的工作联系

您的工 作产出 输出到 哪个相 关职位		工作 任务	输入			输出			该项工 作发生 的频率
			相关 职位	工作内容 (为完成该项 工作您所需要 的支持、配合)	形式	工作 内容	输出 形式	衡量该项 工作完成 情况的指 标	

填写说明：

- (1) 本部分内容帮助澄清您所担任职位的各项工作任务以及由此产生的各种工作联系。
- (2) 请按照部门内部工作联系、跨部门工作联系， 以及与公司外相关单位的工作联系分别填写。
- (3) 请以本职位为核心，界定本工作任务的结果 (信息或服务) 输出到哪些职位或单位，填写到表格第一栏中， 并将相对应

的工作任务在“工作任务”栏中列出。

(4) “工作内容”栏目中，请填写该项工作任务的活动名称和结果文件，例如：审核资产负债表、填写安装工作交接单、撰写会议记录、传输监控数据等。

(5) “形式”栏目中，请填写该项内容的传递方法：面对面沟通、电话沟通、纸介（文件流转）、电子文档（e-mail、企业内部自动化作业系统）或其他。

(6) “该项工作发生的频率”栏目中，请依据该项工作任务实际发生的频率，以“每天___次”、“每周___次”、“每月___次”的形式填写。

(7) “衡量该项工作完成情况的指标”栏目中，仅填写可用来衡量的指标名称，例如：xx销售额、xx错误率等，对指标的具体数量标准不作规定。

(8) 如果为完成该项任务，您还需要其他岗位的支持或配合，请填写“输入”栏目中的相关内容。

3. 本职位涉及的关键工作流程

- (1) _____
- (2) _____
- (3) _____
- (4) _____
- (5) _____
- (6) _____

4. 权限

财 务 支 出 权 限	权限范围	可支配费用的名称	额度
	具有在____范围(行使权限的对象)内	对____费用	在____(费用金额数字)额度范围内的支配决定权
示例	对xx销售部门的全体销售代表	每月的业务招待费	2000元/月以内

人 事 权 限		该权限的行使对象	权限类型(决策权、建议权、知情权)
	人员的招聘、调配、使用		
	人员考核		
	薪酬分配		
	假务处理		
	其他		
示例	招聘xx	客户服务部客户服务代表的招聘	决定权

业 务 权	权限范围	行使权限的业务名称	业务内容	权限类型
	在范围内____(行使权限)	对____业务	监督、检查、处罚、	决策权、建议权、

限	的对象部门)		寻求配合等	知情权
示例	各施工项目部	依照xx规范安全 施工情况	定期检查，对违规者 处罚	决定权

5. 工作时间与环境

5.1 本职位的工作时间是 ()

A. 白天正常班 B. 倒班 C. 昼夜轮班

(1) 如果属于倒班制，那么倒班的形式为_____

(2) 加班的频率为_____次/周，加班的时间约为_____小时/月。

(3) 加班的原因为_____

5.2 本职位的工作环境是 (请在符合的选项上面画“√”)

(注：关于环境因素的界定，如温度、有害因素等，应当以国家对特殊工种以及特种作业的相关政策法规中的规定为标准)

(1) A. 75%或更多的时间在室内

B. 75%或更多的时间在室外

C. 在室内外的时间大体相等

(2) A. 常温 B. 高温 C. 低温

D. 温度剧烈变化

(3) A. 潮湿 B. 噪声 C. 震动

D. 接触有毒有害物质 E. 有发生事故的危險

F. 辐射 G. 经常变换工作地点

H. 在固定地点工作

6. 职位的晋升、替代和轮换

本职位目前的任职人数有_____人。

本职位可以由_____职位晋升而至，可以晋升为_____职位；本职位可以与_____等职位进行轮换，可以由_____职位临时替代。

7. 对任职者的基本要求

(1) 基本胜任本职位的工作至少应具备_____学历；承担本职位的最佳学历为_____。

A. 高中、职高、中专、技校

B. 大专或同等学力 C. 本科或同等学力

D. 硕士 E. 博士 F. 其他 (请注明) :

(2) 本职位最适合的专业是_____，其他可接受的专业有_____。

(3) 胜任本职位的工作应具备哪些领域的工作经验_____，并且此类经验的程度应当是_____。

A. 不要求 B. 半年及以内 C. 半年到一年

D. 一年到三年 E. 三年到五年 F. 五年以上

(4) 承担本职位前，应接受哪些上岗培训：

(5) 承担本职位应具备的资格证书及等级：

(6) 承担本职位应当具备哪些专业知识：

(7) 承担本职位应当具备哪些业务技能:

(8) 本职位是否对任职者的体貌有特殊要求:

第三节 访谈分析法

二、访谈提纲撰写

表2-4 访谈提纲（示例）

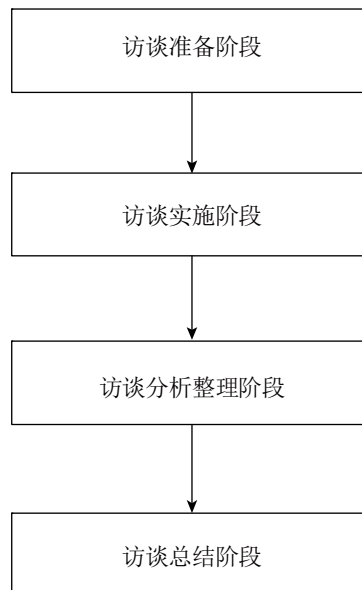
岗位分析访谈提纲
1.你向谁报告？
2.谁向你报告？
3.你在预算上所负的责任如何？（包括预算金额及你所管理的资产价值）
4.你的主要职责？
5.你怎么运用你大部分的工作时间？
6.你分配的工作从何而来？完成的工作送到哪里或送给谁？
7.你的工作中最具挑战性的是什么？
8.工作之前必须完成哪些准备工作？
9.你要怎样提高产品或服务的品质？
10.你觉得有哪些工作是重要的或不重要的？
11.工作过程应怎样加以改善？
12.可以用什么不同的方式来工作以降低费用或成本？
13.你必须遵循什么原则、规定、政策等以达成你的职责？
14.在采取行动之前，有哪些决策必须请示或必须通知你的部属？
15.这个工作你的创意和解决问题的能力有什么样的挑战性？
16.你和公司内或公司外哪些人有定期性的接触？这些接触的原则为何？
17.你的接班人在知识和经验上必须具备哪些资格才能完全地完成你现有的工作？
18.请说明你的工作所需要的体力（如果会选的话）。
19.你如何回答“为什么需要我这个职位”这个问题？

表2-5 访谈提纲（示例）

岗位分析访谈提纲

- 1.请您用一句话概括您的职位在本公司中存在的价值，它要完成的主要的工作内容和要达成的目标是什么？
- 2.请问与您进行工作联系的主要人员有哪些？联系的主要方式是什么？
- 3.您认为您的主要工作职责是什么？请至少列出8项职责。
- 4.对于这些职责您是怎样完成的，在执行过程中碰到的主要困难和问题是什么？
- 5.请您指出以上各项职责在工作总时间中所占的百分比。（请指出其中耗费时间最多的三项工作）
- 6.请您指出您的以上工作职责中最为重要、对公司最有价值的工作是什么？
- 7.组织所赋予您的最主要的权限有哪些？您认为这些权限有哪些是合适的，哪些需要重新界定？
- 8.请您就以上工作职责# 谈谈评价这些职责是否出色地完成的标准是什么？
- 9.您认为在工作中您需要其他部门、其他职位为您提供哪些方面的配合、支持与服务？在这些方面，目前做得好的是什么，尚待改进的是什么？
- 10.您认为要出色地完成以上各项职责需要什么样的学历和专业背景？需要什么样的工作经验（类型和时间长度）？在外语和计算机方面有什么要求？您认为要出色地完成以上各项职责需要具备哪些能力？
- 11.您认为要出色地完成以上各项职责需要具备哪些专业知识和技能？您认为要出色地完成以上各项职责需要什么样的个性品质？
- 12.请问您工作中自主决策的机会有多大？工作中是否经常加班？工作繁忙是否具有很大的不平衡性？工作中是否要求精力高度集中？工作负荷有多大？

三、访谈法实施程序



五、访谈法运用注意事项

表2-6 访谈技巧（示例一）

访谈法常用的介绍词

你好！我叫王海， 是本公司人力资源部岗位分析师。 想必你的上司已经和你沟通过，我们将通过访谈等方式对你的职位——证券分析员进行岗位分析，确定该职位的工作职责及任职资格。本次项目选取了公司证券投资部5个核心职位作为标杆进行分析，证券分析员这一职位我们选取了公司5位职员进行访谈，你是我们访谈的第二位。通过本轮访谈收集的信息将连同岗位分析问卷一同作为岗位分析的信息基础，最后的成果在正式提交前，我们会再次和你沟通确认。当然对于本次访谈的内容，我们会予以保密。在访谈开始前，你有问题需要向我们提出吗？

表2-7 访谈技巧（示例二）

营造访谈气氛的途径

- 采取随意简单的方式自我介绍
- 尝试发现被访谈者喜好的话题，从这些话题出发展开访谈
- 在话题开始时，采取适度方式表达对被访谈者的欢迎，以缓和紧张气氛

七、访谈法常用工具

表2-8 黑龙江某公司访谈人员安排

访谈时间		访谈小组	访谈对象	职位	所在部门
第一天	上午	9:00 ~ 10:20	甲组	部长	综合部
		9:00 ~ 10:20	乙组	总会计师	
		10:30 ~ 12:00	甲组	部长	财务部
		10:30 ~ 12:00	乙组	副部长	综合部
	下午	13:30 ~ 14:55	甲组	销售开发经理	销售部
		13:30 ~ 14:55	乙组	总工	技术中心
		15:05 ~ 16:30	甲组	副部长	财务部
		15:05 ~ 16:30	乙组	部长	生产协调
		16:40 ~ 18:00	甲组	总工 、 部长	总工办
		16:40 ~ 18:00	乙组	部长	清欠办
第二天	上午	9:00 ~ 10:20	甲组	公司副总兼部长	售后服务
		9:00 ~ 10:20	乙组	公司副总兼主任	技术中心
	午	10:30 ~ 12:00	甲组	技质副厂长	A公司
		10:30 ~ 12:00	乙组	生产副厂长	A公司
	下午	13:30 ~ 14:55	甲组	东北区经理	销售部
		13:30 ~ 14:55	乙组	技术副经理	窑炉公司
		15:05 ~ 16:30	甲组	公司总裁助理兼部	销售部
		15:05 ~ 16:30	乙组	总经济师	
		16:40 ~ 18:00	乙组	总工程师	
第三天	上午	9:00 ~ 10:25	甲组	副董事长	
		9:00 ~ 10:25	乙组	副总工	技术中心
	午	10:30 ~ 12:00	甲组	经理	窑炉公司
		10:30 ~ 12:00	乙组	生产副经理	窑炉公司
	下午	13:30 ~ 14:55	甲组	总经理	B公司
		13:30 ~ 14:55	乙组	厂长	备件厂
		15:05 ~ 16:30	甲组	副厂长	副备件厂
		15:05 ~ 16:30	乙组	生产长厂	A公司
		16:40 ~ 18:00	甲组	副部长	财务部

		16:40 ~ 18:00	乙组		副部长	综合部
第 四 天	上 午	9:00 ~ 10:25	甲组		副厂长	空心砖厂
		9:00 ~ 10:25	乙组		总裁助理兼总经理	装饰砖项目厂
		10:30 ~ 12:00	甲组		副部长	综合部
		10:30 ~ 12:00	乙组		部长	组 审计部
	下 午	13:30 ~ 14:55	甲组		厂长	D厂
		13:30 ~ 14:55	乙组		副厂长	D 厂
		15:05 ~ 16:30	甲组		生产厂长	D 厂
		15:05 ~ 16:30	乙组		厂长	制砖厂
		16:40 ~ 18:00	甲组		生产厂长	制砖厂
		16:40 ~ 18:00	乙组		厂长	空心砖厂
第 五 天	上 午	9:00 ~ 10:30	甲组/乙组		董事长兼总裁	
		10:30 ~ 12:00	甲组/乙组		书记	

说明：其中对公司总裁和高层访谈将根据公司高层工作的现实状况作适当调整，相关公司的职能管理人员视情况采用群体访谈的形式，异地访谈可以以电话访谈的方式进行，全部访谈计划在五天内完成，随后的时间里将根据进展情况作更具针对性的深度访谈。

表2-9 黑龙江某公司内部资料收集清单汇总

制度清单明细	有/无	签收
公司成立背景\$ 发展历程\$ 发展过程中各种总结\$ 分析材料		
近年来外部审计报告材料*一份即可+		
现有组织结构图# 部门以及岗位职责		
2005年公司、各下属企业工作总结报告及副总经理以上个人工作总结、计划		
2006年公司、下属企业、各部门年度工作计划		
公司和下属企业历史上的战略和发展规划文件（如涉及战略规划会议记录文件等）		
公司对各下属企业有关资产（固定资产、材料、存货等）管理、投资、人事等各种制度规定		
公司、各下属企业2004年年度、2005年季度财务报告		
公司招聘培训、考核、薪酬、晋升、职称评定等人力资源管理制度		
公司总部及下属企业所有人员名单、基本情况		
公司工作人员考核、奖惩记录、评优办法等		
2004年、2005年公司、下属各企业主要领导薪酬记录		
2005年下属各企业部门管理人员\$ 员工平均薪酬记录		
公司现有的岗位说明书		
员工薪酬考核制度比较完善且已经推行两年以上的下属企业的薪酬考核制度		

说明：本项目所收集的所有内部资料，包括电子版和印刷的资料，项目组将仅限于项目组内部使用，并承担保密之责任。所有资料将于项目结束后返还给客户。

表2-10 黑龙江某公司岗位分析访谈纪要

访谈对象：	
所属部门：	
岗位名称：	
访谈时间： 年 月 日 时 分	
访谈地点：	
访谈人：	
记录人：	
访谈记录	主题提炼和心得体会
问题：	
问题：	
问题：	
... ..	

第四节 工作日志法

三、工作日志填写说明

表2-11 工作日志表格式

日期： 月 日							
序号	开始	结束	工作活动名称	工作活动内容	工作来源	工作成果	备注
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							

表2-12 某疾控中心——岗位工作日志（示例）

序号	开始时间	结束时间	工作活动名称	工作活动内容	工作来源	工作成果	备注
1	8:30	8:40	电话	确认下周联合检查事宜	x 省疾控中心	1 次	承办
2	8:50	9:00	起草文件	艾滋病监测规范	卫生部门	4 页	报批
3	9:35	9:50	复印	艾滋病监测规范	流行病学室	4 页	存档
4	10:00	10:40	会议	讨论下周联合检查	流行病学室	一次	参与
5	10:50	11:10	布置文件	下周工作安排	流行病学室	1 次	指示
6	13:30	15:30	实验	xx 疫苗培育情况监测	参比实验室	1 次	主办
7	15:50	17:20	起草报告	关于 xx 疫苗数据分析报	中心主任	5 页	主办
8							
9							
10							

第三章 岗位分析流程

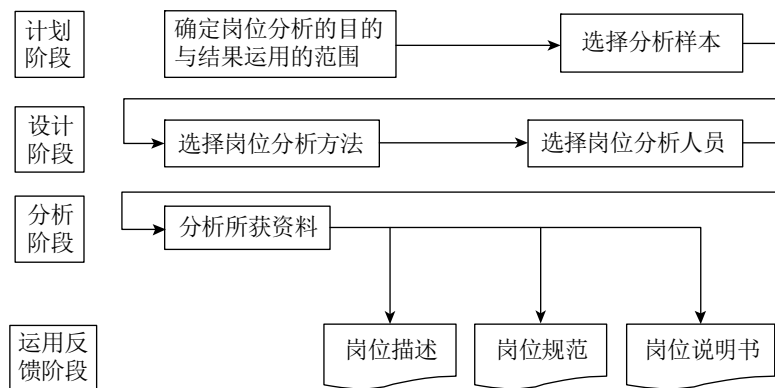


图3-1 岗位分析组织与实施流程

第一节 岗位分析计划

四、制订试点工作计划

表3-1 试点部门岗位分析时间安排

序号	阶段	主要工作	时间
	准备工作	现有资料收集与分析	三天
		确定需补充收集资料	
		选择使用工具	
		排定实施日程	
	实施前期	召开部门会议	半天
		公布日程、发放工作日志/问卷	
		告之填写方法	
	实施中期	记录日志与现场观察	一周
		整理日志、观察记录	
		基层访谈和中层访谈	
	实施后期	资料整理、分析	两天
		针对结果与该分析岗位的上一级管理人员进行沟通 and 补充	
		据分析结果确定是否再次收集	
		修改定稿	
	改进试点完成情况	修改、补充工作量分析程序及实施办法	一天

第二节 岗位分析设计

二、组建岗位分析小组

表3-2 理想的专家组成员的任职条件

理想的专家组成员的任职条件
(1) 必须能够客观地看问题, 保证岗位分析过程中资料收集分析和岗位分析的真实性和有效性。
(2) 应对整个企业的所有岗位有较为全面的了解。
(3) 在企业员工中应有一定的影响力, 能够调动员工积极性。
(4) 应具有一定的岗位分析知识和相关工作经验, 具有人力资源管理、心理学理论、对岗位分析的技术和程序比较了解。
(5) 应掌握观察、面谈、记录等技巧, 具备较强的文字表达能力。
(6) 具有良好的记忆力、理解力和分析能力。
(7) 应有获得他人信赖与合作的能力。

表3-3 外聘专家与内部专家优、劣势比较分析

外聘专家的优势	内部专家的优势
<ul style="list-style-type: none"> • 聘请外部专家来实施岗位分析比在企业内部保留专职的岗位分析人员更节省费用 • 外部专家作为企业外部的人员, 对企业内的问题分析会更加客观、可信 • 外部专家往往具有在不同企业中实施岗位分析的丰富经验 	<ul style="list-style-type: none"> • 来自于企业内部的岗位分析专家对于企业工作流程和企业文化都有较详细的了解, 在进行岗位分析时就可以节约大量时间, 提高岗位分析的速度 • 由于都是企业内部员工, 在进行岗位分析时, 员工出现抵触情绪的可能性比较小
<ul style="list-style-type: none"> • 岗位分析专家对企业具体的工作业务流程缺乏了解, 他们在进行岗位分析之前要花大量时间去了解工作任务, 这样可能会影响岗位分析的进程 • 有时, 由于外部专家的介入, 可能会对企业员工造成压力, 对外部专家排斥, 提供不正确的信息, 影响岗位分析的结果 • 外聘专家由于对企业的方方面面都不了解, 因此, 岗位分析所需的时间就会延长 	<ul style="list-style-type: none"> • 由于企业进行岗位分析的周期比较长, 所以企业保留专职的岗位分析人员会增加企业的成本 • 可能会出现“近亲”现象, 企业内部员工对于本企业存在的一些问题看得不够透彻, 不能客观、公正地看待问题 • 经验不如外聘专家丰富

三、岗位分析计划举例

表3-4 岗位分析工作整体计划

阶段	具体事项	时间 (具体跨度略)
----	------	------------

阶段一： 准备阶段	收集岗位分析的相关资料，进行初步研究													
	选定参与分析的基准岗位（见下表3-5）													
	设计调研用的工具													
阶段二： 实施阶段	召开岗位分析项目启动会，进行宣传动员													
	岗位分析相关工作人员的培训													
	制订具体的调研计划													
	实施访谈和现场观察													
	发放岗位说明书填写问卷													
	对试点部门（电站）首先开展岗位分析，并撰写该部门的岗位分析工作总结													
阶段三： 结果整合阶段	对收集来的信息进行整理													
	与有关人员确认信息，并作适当调整、筛选、整合													
	编写岗位说明书													

表3-5 岗位分析中的基准岗位（示范）

编 号	部 门	处	科	组	岗 位 名 称	任 职 者 代 表
1					人力资源部部长	
2		工资办			工资办主任	

3	人力资源部				培训管理工程	
4		人事办			人事办主任	
5	生产部				生产部部长	
6					经理助理	
7					秘书	
8		运行处			运行处处长	
9					运行工程师	
10			运行值		运行值长	
11					操纵员	
12					中级现操	
13			生产科		生产科科长	
14					技术员（分析）	
15			支持科		文件管理员	
16		发电规划处			发电规划处处长	
17			发电策划科		发电策划工程	
18			管理信息科		科长	
19			成本控制科		预算员	
20		综管处			综管处处长	
21			后勤科	日常技术组	技术员	
22			保卫科		保卫科科长	
23		安监处			安监处处长	
24			安全监察		安全监察科科	
25			安全技术		安全工程师	

第四章 岗位分析结果

第一节 岗位描述

二、岗位描述编制

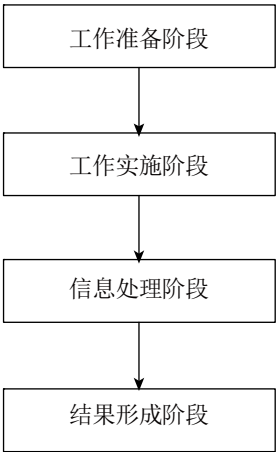


图4-1 岗位描述编制步骤

表4-1 岗位描述模板

岗位名称：	
所在部门/科室/组别：	
直属上级主管岗位名称：	
直属下级岗位名称：	
岗位设置目的：	
简短而精确地说明此岗位为什么需要存在？	
主要岗位职责：	
主要职责是用陈述句来说明一项有明确结果或产出的工作以及岗位所负的责任。	
请以职责重要性为序，并标明每项职责所占工作时间比重。	
1. _____	<div>%</div>
2. _____	<div>%</div>
3. _____	<div>%</div>
4. _____	<div>%</div>
5. _____	<div>%</div>
6. _____	<div>%</div>
7. _____	<div>%</div>
8. _____	<div>%</div>

三、岗位描述举例

表4-2 某卷烟企业厂长岗位说明书(示范)

岗位名称		总厂厂长	
所在部门		卷烟总厂	
直接上级		省中烟公司	
直接下级		副厂级领导	

本职工作概述：

领导全厂职工贯彻执行党和国家的路线、方针、政策；落实国家烟草专卖局和中烟公司的工作部署；在授权范围内，对企业生产经营中的重大问题作出决策；根据企业内外环境和自身优劣势，主持制定和实施全厂发展战略；组织指挥企业各部门围绕企业总体目标，开展生产经营活动，确保国有资产保值、增值

职责一	职责内容：		
	职责表述：领导本厂贯彻执行党和国家的方针、政策、遵守国家的法律、法规、执行上级机关的决定和厂党委的决议		
	该项工作占有所有工作的比重：30%		
	工作内容	1.负责在企业内部贯彻执行党和国家的方针、政策和法律、法规	
		2.执行上级主管机关决定和厂党委的决议	
工作联系	关联单位	1.中烟公司 2.国家烟草专卖局 3.许昌市政府	
	发生频率	经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□	

职责二	职责内容：		
	职责表述：负责企业的发展战略、经营方针等重大问题的审定或决策		
	该项工作占有所有工作的比重：20%		
	工作内容	1.组织企业发展战略规划的制订和审定工作	
		2.企业生产经营活动中重大方案的组织、审定、决策和组织实施	
3.负责企业重大事项的审批			
工作联系	关联单位	1.中烟公司 2.相关部门 3._____	
	发生频率	经常√ 有时□ 偶尔□	

职责三	职责内容：		
	职责表述：组织指挥企业各部门围绕企业总体目标，开展生产经营活动		
	该项工作占有所有工作的比重：10%		
	工作内容	1.按行业计划和市场需求组织卷烟的技术研发和生产制造	
2.深化企业内部改革，大力推进品牌和营销网络建设			

		3.根据上级的要求和本厂的实际情况， 进行人财物等资源的合理调配和控制	
		4.组织企业物质文明建设、精神文明建设和政治文明建设	
	工作联系	关联单位	1.相关部门 2. _____ 3. _____
		发生频率	经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□
职责四	职责内容：		
	职责表述：建立健全企业各项标准和规章制度并负责组织落实，提高企业的规范管理水平		
	该项工作占有所有工作的比重： 10%		
	工作内容	1. 组织建立健全企业有关产品质量、安全生产、 标准计量以及财务、物资、设备、工艺、人事等方面的规章制度	
		2. 组织规范和优化企业各项主要工作流程	
	3. 监督检查企业各项规章制度和工作流程的执行情况，针对存在的重大问题提出改进措施		
	工作联系	关联单位	1.相关部门 2. _____ 3. _____
		发生频率	经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□
职责五	职责内容：		
	职责表述：深化企业改革# 增强企业活力		
	该项工作占有所有工作的比重： 10%		
	工作内容	1. 推进企业内部三项制度改革，提高干部职工的工作积极性	
		2.在授权范围内，有计划有步骤有针对性地推进和深化企业经营管理体制改革，增强企业的活力	
	3.负责企业重大事项的审批		
	工作联系	关联单位	1. 相关部门 2. _____ 3. _____
		发生频率	经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□
职责六	职责内容：		
	职责表述：召开厂务会议，就企业重大问题定期向职工代表大会提交工作报告，组织、贯彻、实施会议决议		
	该项工作占有所有工作的比重： 10%		
	工作内容	1. 召开厂务会议， 分析研究企业的重大经营管理问题，并进行决策	
		2. 就企业重大问题定期向职工代表大会提交工作报告， 向职代会提交年度工作报告	
	3. 组织贯彻落实职工代表大会决议， 及时处理职代会提出的重大问题		

职责七	工作联系	关联单位	1.相关部门 2. 工会、职代会 3._____		
		发生频率	经常✓ 有时□ 偶尔□ 经常✓ 有时□ 偶尔□ 经常✓ 有时□ 偶尔□		
	职责内容：				
	职责表述：负责下属人员和后备人才的培养				
	该项工作占有所有工作的比重： <u>10%</u>				
	工作内容	1. 对下属人员进行业务指导和培训			
		2. 为下属人员工作的开展提供资源支持			
		3. 加强对下属人员的过程监督和考核# 并及时进行面谈反馈			
		4. 加强对后备人才的培养			
	工作联系	关联单位	1. _____ 2. _____ 3. _____		
发生频率		经常✓ 有时□ 偶尔□ 经常✓ 有时□ 偶尔□ 经常✓ 有时□ 偶尔□			

第二节 岗位规范

三、 岗位规范编制举例

表4-3 总工程师岗位规范

<p>一、识别事项</p> <p>岗位名称：总工程师</p> <p>所在部门：公司办公室</p>
<p>二、素质标准</p> <p>学识技能方面：具有大专以上学历或同等学力水平，接受过技术管理、生产管理和专业技术知识培训。</p> <p>1.能吃苦耐劳，有执著的敬业精神；工作严谨，有高度的责任心。</p> <p>2.对生产业务有很高的专业水平，具有本行业丰富的生产管理经验。</p> <p>3.在生产管理范围内有决策能力、组织调度能力、协调能力、督导能力和技术指导能力等。</p> <p>4.有较强的全局观念和计划能力，工作做到程序不乱、井井有条；处事果断，讲求工作效率。</p>
<p>三、岗位职责</p> <p>在总经理领导下，主持企业的技术和技术管理工作，追踪科技动态，不断推进企业的技术进步，总管公司技术系统。</p> <p>1.组织编制企业长远和近期技术发展规划，制定科研规划、技术改革规划，负责科研规划的实施和管理技术改造计划实施中的技术工作。</p> <p>2.领导有关部门制定技术攻关计划和产品质量升级创优规划及质量改进措施计划，组织解决产品质量中的重大技术问题，负责质量管理的技术业务指导，协助总经理督促检查各项质量规划的实施。</p> <p>3.根据领导要求和企业发展需要，编制新产品试制计划和生产技术准备综合计划，定期组织召开生产技术准备会议，检查督促并组织确保新产品计划和生产技术准备综合计划的实现，以加速产品的更新换代。</p> <p>4.负责公司技术档案的管理。组织好各项工艺、技术规范、科研报告、工程方案的编制和修订，并对其进行有效控制。负责审批产品技术条件、试验大纲、技术状态更改以及对定型产品关键、重点工艺状态的更改。主持公司内各项技术鉴定会议。</p> <p>5.根据企业的经营方针、目标，编制年度技术实施计划，并负责组织实施，保证项目顺利完成。</p> <p>6.负责建立健全公司技术管理、科研和新产品开发管理等规章制度。协调与技术开发部的关系，及时解决生产中的技术关键和重大技术问题。</p> <p>7.领导科技外事活动，负责组织技术引进、设备进口、合资合作生产项目。</p> <p>8.主持技术工作例会并督促检查和考核例会决议执行情况，保证在生产经营过程中技术工作的完成。</p> <p>9.深入基层生产运行过程中的各环节，抓好时间进度及工艺技术的衔接配合，保证生产或项目的正常实施；把好质量关，严禁偷工减料，以次充好弄虚作假的行为，提高员工的质量意识；抓好安全生产、安全施工和安全操作，确保生产或项目实施过程中的员工人身、设备及工程质量安全。</p> <p>10.厉行节约，杜绝浪费，搞好综合利用。抓好物资管理，降低物耗成本，确保目标利润的实现。</p> <p>11.参与组织工程技术的业务培训工作，提高公司技术人员的总体素质。</p> <p>12.完成总经理安排的其他各项工作任务。</p>
<p>四、环境管理职责</p> <p>1.组织落实企业AHK文件要求，实施环境管理计划，实现公司环境目标、指标。</p> <p>2.做好设备管理、节能技术、技术安全和环境保护的有关技术工作。</p> <p>3.负责科技情况档案管理，贯彻执行国家标准、部颁标准，组织编制技术服务资料。</p> <p>4.组织编制绿色产品项目，判定技术措施，确保其顺利完成。</p> <p>5.监督、指导AHK在技术开发部运行情况。</p>
<p>五、强制性产品认证职责</p> <p>1.负责建立满足强制性产品认证要求的质量体系，并确保其实施和保持。</p>

- 2.组织编制强制性产品认证标志管理程序，确保加贴强制性认证标志的产品符合认证标准的要求；确保认证标志的妥善保管和使用。
- 3.组织编制不合格品控制程序和强制性认证产品变更控制程序，确保不合格品和获证产品变更后未经认证机构确认不加贴强制性认证标志。

第三节 岗位说明书

四、岗位说明书编制规范

表4-4 岗位职责撰写中的常用动词

决策或 设定目标	批准 指导 授权 建立 制订 规划 决定 准备 预备 发展
执行管理	达成 增进 评估 建立 赢得 评定 吸引 限制 确保 维护 评估 衡量 监控 取得 认同 审核 找出 设定 执行 指明 改善 标准化
专业与支援	分析 辨别 界定 建议 提议 促使 预测 协调 解释 支援
特定性或 基层工作	检查 检验 执行 履行 对照 提出 分配 处理 收集 汇集 生产 制造 分发 进行 提供 获得 提交 操作 执行 供应
一般性	管理 联系 协助 控制 监督 协调

表4-5 主要职权定义

职权	定义
建议权	对管理方案（制度）提出建议和意见的权力
提案权	提出或编制管理方案（制度）的权力
审核权	对管理方案（制度）的科学性、可行性进行审议、修订或否定的权力
审批权	批准管理方案（制度）付诸实施的权力
执行权	组织执行管理方案（制度）的权力
考核权	对管理方案（制度）执行结果进行考核的权力
神经权	对管理方案（制度）执行结果的真实性和合规性进行审计的权力
监控权	对管理方案（制度）执行过程进行监督和调控的权力
奖惩权	对考核和审计结果按照相关规定对相关责任者进行奖惩的权力
申诉权	对考核结果或者管理决议进行申诉的权力
知情权	对管理方案（制度）相关信息知情的权力

表4-6 能力参照表

能力项目	定义
创新能力	提出新想法、新措施和新方法的能力

学历能力	感知变化，及时跟进，不断提高自身的能力
沟通能力	倾听对方讲话，领会对方意图，全面、准确地表达自己意见的能力
人际交往能力	建立并维护与别人可信赖的、稳定的、积极的关系的能力
应变能力	察觉细微变化，处事灵活，针对情况采取相应对策，适应新情况的能力
解决问题能力	问题发生后，及时找到解决办法并合理解决问题的能力
决策能力	判断、预测、确定决策时机并提出可行方案的能力
计划能力	有效分解目标，制定可行的实施进程，合理预算的能力
组织能力	在权限范围内配置各种资源，明确合理分工，以最小的人力、财力、物力，有效开展工作活动并达成工作目标的能力
领导能力	有效授权、指导并激励别人，使之积极地完成工作的能力
团队协作能力	与别人相互支持，发挥各自的优势，保持团队工作任务完成的能力
协调能力	妥善协调各种关系，使各种关系之间保持互动和平衡，合理疏导矛盾，解决纠纷的能力
控制能力	及时发现并解决问题，准确评估工作结果，改善工作程序或行为标准，减少问题事件发生的能力
分析能力	探求本质、判断主次，抓住主要问题的能力
执行能力	依照计划办事，按质、按量及时完成承办任务的能力
客户服务能力	了解客户需求，建立并维持与之的合作关系，提高服务效率的能力
谈判能力	与对方协商时随机应变、运用技巧、施加影响，掌控谈判过程和结果
开拓能力	收集各种信息，在维持现状的情况下，开发新资源的能力

七、岗位说明书编制举例

表4-7 电力企业人力资源部部长岗位说明书（示范）

岗位名称	人力资源部部长	总厂厂长
所在部门	人力资源部	卷烟总厂
直接上级	行政副总裁	省中烟公司
直接下级	薪酬考核专员、人事专员、培训专员	副厂级领导

本职工作概述：

在行政副总裁指导下，负责公司人力资源规划和人力资源管理中的各项事宜，保证公司人力资源的供给和高效利用

职 责 一	职责内容：	
	资源编制	
	依据公司人力规划，组织编制员工总数、工资总额、医疗保险、招聘录用、教育培训等人力资源计划，制定目标和行动措施对策，保证计划的实施，以满足公司人力资源的需求	
	该项工作占有所有工作的比重： <u>30%</u>	
工作联系	关联单位	1.公司各部门负责人 2.人事局 3.社会保险处
	发生频率	经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□

职责二	职责内容： 体系规范 根据公司发展需要，组织编审公司劳动关系及保险保障制度，组织建立机构设置、人事管理、薪酬政策、评价系统、培训体系管理手册，支持服务于职能部门的组织实施，实现人力资源管理系统规范运作 <div>该项工作占有所有工作的比重： 20%</div>		
	工作联系	关联单位	1.劳动局 2.相关部门 3._____
		发生频率	经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□
职责三	职责内容： 费用控制 按照公司费用预算，负责审批工资、奖金、津贴、福利、培训等人工成本费用，在预算内有效控制、合理使用，以有限的人工费用，激励、调动员工积极性，充分发挥人的主观能动作用 <div>该项工作占有所有工作的比重： 10%</div>		
	工作联系	关联单位	1.相关部门 2. _____ 3. _____
		发生频率	经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□
职责四	职责内容： 参与决策 依据总经理的指令，参与公司重大经营决策，提出涉及人力资源的决策建议，并组织制定相应的政策规定和管理措施，以支持公司经营决策的顺利贯彻执行 <div>该项工作占有所有工作的比重： 10%</div>		
	工作内容	1. 组织建立健全企业有关产品质量、安全生产、标准计量以及财务、物资、设备、工艺、人事等方面的规章制度	
		2. 组织规范和优化企业各项主要工作流程	
3. 监督检查企业各项规章制度和工作流程的执行情况，针对存在的重大问题提出改进措施			
工作联系	关联单位	1.相关部门 2. _____ 3. _____	
	发生频率	经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□	
职责五	职责内容： 组织协调 根据劳动法规和公司制度，组织建立外部沟通渠道和公共关系，掌握信息，改善管理，运用监督、检查、沟通、协调技能，支持服务于职能部门的员工管理，处理劳动争议，建立和谐劳资关系，增强团队凝聚力 <div>该项工作占有所有工作的比重： 10%</div>		
	工作联系	关联单位	1. 相关部门 2. _____ 3. _____
		发生频率	经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□

	工作联系	关联单位	1.劳动局 2.相关部门 3._____		
		发生频率	经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□		
职责六	职责内容：				
	职位管理 审核部门职位设立，人员配置及职位说明书管理，保证人力资源合理调配、有效使用、保证公司经营目标的实现 <div>该项工作占有所有工作的比重：10%</div>				
	工作联系	关联单位	1.相关部门 2.工会、职代会 3._____		
职责七	工作联系	发生频率	经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□		
		职责内容：			
	属员管理 按照人力资源管理与开发的政策和标准，组织与负责所辖机构的设置、人员聘用、业务培训、工作目标确立与绩效考核，激发员工的积极性和创造性，保证部门工作目标的实现 <div>该项工作占有所有工作的比重：10%</div>				
职责七	工作联系	关联单位	1._____ 2._____ 3._____		
		发生频率	经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□ 经常√ 有时□ 偶尔□		
职责权限					
1. 职责程度		独立负责√ 共同负责□ 协助支持□			
2. 业务权限		完全按指示执行□ 建议□ 参与决策□ 全权决策√			
3. 财务（部门资金调用）方面		无□ 建议□ 分配调动权□ 初次审批权√ 审批权□			
4. 对下属的考核与奖惩（资金分配）		建议□ 参与决策权□ 全权决策权√			
5. 对下属的任免		建议□ 参与决策√ 决策□ 审批□			
6. 对下属的工作安排		建议□ 参与决策□ 决策√ 审批□			
所遵规章		国家、行业、企业相关规章制度			
所受监督		上级领导			
任职资格					
教育水平		本科以上文化程度			
专业		人力资源管理、企业管理等相关专业			
技能与职称		中级以上职称，具备较强的领导和决策能力			
经验		担任过同级部长职务，从事企业管理工作六年以上			
所需培训		企业管理相关培训			
性别要求		1.男□ 2.女□ 3.无要求√		语言要求 无	
其他					
使用工具设备		电脑、电话、车辆			
工作环境		办公室			
出差情况		频繁□ 经常√ 偶尔□ 从不□			
所需记录文档					

备注

表4-8 某外资企业国际业务部副总经理岗位说明书 (示范)

识别信息 (Identification)	岗位名称 (Position)		国际业务部副总经理	岗位编号 (Code)	19.00.02
	所属部门及处室 (Department)		国际业务部	工作地点 (Location)	北京市
工作关系 (Connection)	直接汇报对象 (Supervisor)		国际业务部总经理		
	直接督导对象 (Subordinate)		外汇业务管理室经理、代理行经理		
	日常协调部门 (Internal)		行内各部门		
	外部协调单位 (External)		国内同业、国外银行、国际金融组织、北京市外事办、国家外汇管理局		
主要工作职责 (Duty& Responsibility)	工作目的 (Purpose) : 根据某银行国际业务部部门年度目标责任书的要求, 辅助总经理进行部门管理, 并组织推动国际结算业务、外汇管理、代理行业务工作和外事工作中的分管业务的开展和运行, 以达到协助国际业务总经理建立健全全行国际业务管理体系、提升全行国际业务管理水平的目的				
	类别 (Sort)	编号 (NO.)	概述 (Abstract)	描述 (Description)	
	规划 管理	1	辅助进行 整体规划	辅助总经理进行部门的规划和经营目标的制订落实及监督指导工作, 共同分析、评估经营目标达成情况和组织落实调整方案	
		2	组织与流 程管理	与总经理协同完成部门的组织架构的组织规划和部门机构、岗位和岗位职责的设置调整, 组织设计和调整完善部门与岗位工作流程	
		3	业务制度 体系建设	辅助总经理完成业务制度体系建设, 并在工作中不断提出调整完善建议	
	业务 管理	4	按分工负 责管理	按照所分工的业务块对业务进行管理和推动, 并对结果负责	
	资源 调配	8	人员管理	部门内人员和工作分配和调整、人员使用情况和工 作负荷的考核和评价, 人员绩效的考核和沟通, 本部 门人员的招聘和培训	
		9	财务管控	制订与平衡部门财政预算、分配和调整财政预算、 审批或授权审批费用使用, 监督控制预算执行和费用 使用情况	

	10	沟通协调	理解并在国际业务管理工作中贯彻全行战略和规划，向上级领导提供专业意见以支持全行的业务决策和管理；协调与总行其他部门和分支行的工作关系；部门内部的沟通、协调、指导；负责对行外的专业和工作关系的沟通、协调、联系			
主要职权 (Authority)	业务类 (Business)	对全行外汇工作的规划有建议权 ;对所负责的业务准入审批有决策权				
	费用审批类 (Finance)	对部门预算有建议权和审核权，对主管处室的人员薪酬有建议权				
	人事类 (Personnel)	对下属员工的录用、免职、晋升和降级有建议权，对下属员工的绩效考核有审批权				
关键职责绩效 衡量标准 ()	分管工作的关键绩效衡量指标# 见本部门总经理绩效衡量指标					
职业发展 (Career Development)	可晋升岗位 (Promote to)		国际业务部或其他部门总经理、分支行行长、副行长			
	可轮岗岗位 (Rotate to)		其他相关部门副总经理			
	入职培训 (Orientation)		外汇政策培训			
	在职培训 (On-job training)		有			
	是否有强制休假要求 (Imperative Vacation)		无			
	是否有定期或不定期强制轮岗要求 (Imperative Rotation)		无			
任职资格 (Qualification)	教育背景 (Education)					
	程度 (Degree)		本科及以上	专业 (Major)	金融、经济相关专业	
	证书 (Certification)		无			
	语言 (Language)	英语	大学英语四级或同等水平			
		水平				
		其他	无要求			
	工作经验 (Experience)					
行业/职业		金融或经济	年限	7	职位	
绩优素质能力 (Competence)	关注国际形势、国际国内经济形势、国际金融业的变化；愿意探究信息背后蕴藏的可能性；善于发现事物发展的趋势；积极开发应变准备，并对应变准备可能给全行带来的影响作出初步的估计					
	研究组织和业务发展的规律，形成明确的目标，指出实施战略需要的努力和应投入的资源，作出实施这个计划的步骤框架（路线），说明这一规划的可行性和意义					

	能对事实进行有效的鉴别、分类，在信息中发现最关键的问题和要素，并进行有效的分析和相关性研究，能系统解释问题存在的原因并根据客观信息推断可能出现的结果				
版本号					
修订履历 (Revision)	修订时间	修订内容	修订者	审核者	审批者

表4-9 某民营企业综合事务部经理岗位说明书* (示范)

岗位名称	综合事务部经理		岗位编号	ZH-001
所在部门	综合事务部		岗位定员	1
直接上级	常务副总经理		职系	
直接下级	信息管理岗和行政后勤岗		岗位分析日期	2004年6月
所辖人员				
本职：				
根据集团的发展要求，在常务副总经理指导下，全面负责综合事务部工作，发挥行政监管和服务职能				
职责与工作任务				
职责一	职责表述：负责组织拟定部门年度和阶段工作计划，并负责部门工作计划的执行			工作时间百分比：30%
	工作任务	负责组织拟订部门年度和阶段工作计划、部门的人员分工和日常管理		
		负责组织部门工作计划的执行		
		对部门工作计划的执行进行监督和指导，并对结果负责		
职责二	职责表述：组织制定并监督执行集团与本部门工作有关的管理规章制度			工作时间百分比：10%
	工作任务	组织起草、修订与本部门工作有关的规章制度并上报领导审批		
		负责发布集团规章制度		
		监督、执行集团与本部门工作有关的规章制度		
帮助本部门员工制定岗位职责，核准工作流程，制定工作标准				
职责三	职责表述：负责行政监管工作			工作时间百分比：10%
	工作任务	负责集团内部各部门之间的沟通，提高办公效率 牵头组织对各部门办公纪律、卫生的检查与监督，建立健全监管制度，创造良好的工作环境		
职责四	职责表述：负责集团文件、材料、宣传等文字工作的审核工作			工作时间百分比：10%
	工作任务	审阅与处理上级机关来文和传真件		
		集团文件的起草、修改和审核		
		审核集团内部报纸、宣传材料等		
审核上报材料和对外宣传稿件				

职 责 五	职责表述：负责集团各种会议、活动的组织和安排		工作时间百分比：30%
	工作 任务	组织和安排集团行政干部和员工大会	
		组织与安排集团开展的各种内部活动和对外活动	
		组织、协调与安排集团会议	

职 责 六	职责表述：负责集团的信息管理工作		工作时间百分比：15%
	工作 任务	参与组织集团的信息化建设工作	
		组织集团总部的计算机软、硬件维护等管理工作	
		负责组织和实施集团总部的信息化工作	
		负责集团总部网络建设工作	

职 责 七	职责表述：完成常务副总经理交办的其他工作	工作时间百分比：15%
-------------	----------------------	-------------

权力：

受常务副总经理委托工作范围内的决策权

综合事务部日常运营工作的决定权

对集团总部的制度执行有监督权

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	常务副总经理、计划财务部经理、审计监察部经理、 人力资源部经理、 信息管理岗、行政后勤岗
外部协调关系	政府机构、合作伙伴、中介机构、媒体等

任职资格：

教育水平	本科及以上
专业	管理、经济、公共事务及相关专业
培训经历	管理知识培训， 人事、行政知识培训
经验（年限）	5年以上工作经验，年以上行政事务管理经验，1年以上行政部门负责人经验
知识	具备企业管理知识， 熟悉行政管理等方面的知识
技能技巧	具有一定的领导能力、人际能力、 沟通能力、计划与执行能力、 熟悉常用办公软件的使用

其他：

使用工具设备	计算机，一般办公设备（电话、手机、传真机、打印机和网络）
工作环境	独立办公室
工作时间特征	正常工作时间，偶尔加班
所需记录文档	部门的年度计划、阶段性工作报告、总结等

表4-10 某国有控股上市公司项目部部长岗位说明书（示范）

岗位基本信息：			
岗位名称	项目部部长	岗位编号	
所属部门	项目部	岗位编制	1人
岗位序列		岗位层级	
直接上级岗位名称	技术中心副主任		
直接下属岗位名称及人数	直接下属岗位名称及人数项目管理员\$ 人		
工作目的：			
全面负责项目部各项工作，协助中心领导办理各项工作，督办中心领导布置的任务，保障中心内部科研管理体系的完整和正常运营			
主要工作职责：			
序号	概述	内容描述	
1	科研发展规划	组织编制、实施科技发展规划	
2	项目管理	负责对技术中心科研项目全面管理	
3	设备、物料管理	负责设备、物料采购工作的审核、商务谈判工作	
4	知识产权管理	负责组织专利申报	
5	新产品市场开发	负责收集xx产品市场动态	
6	管理体系的策划实施工作	负责ISO9001质量管理体系、ISO4000环境体系、测量体系的策划工作，负责各体系的建立和运行管理工作	
7	政府科研项目申报、管理工作	全面负责政府项目的管理工作	
8	6S管理工作	全面负责各中试室6S管理体系的建立、 运行、检查工作	
9	安全管理	负责安全管理工作	
主要工作权限:			
业务类	对规章制度的立项\$ 修订有建议权 对项目部各项规章制度有审核权 对科研项目进度计划有审核权 对上报项目材料有审核权 对与科研项目相关物料采购有审批权		
财务类	对本部门规定范围内的费用有审批权 对本部门权限范围内的办公用品、办公设备采购有审批权		
人事类	对下属员工的招聘有审核权 对下属员工工作绩效有考核权 对下属员工的异动、奖惩、任免有提案权		
主要工作关系:			
职位关系示意图	<div><div>中心副主任</div><div>项目部长</div><div>项目管理员</div><div>各科室负责人</div></div>		

内部 工作 关系	沟通方式	部门（单位）及岗位	形式与内容	沟通结果	频率
	汇报	中心主任、副主任	以书面形式汇报工作计划执行情况	月度工作总结	每月
			口头汇报交办工作		经常
	督导	部门员工	以口头或书面形式指导下属工作		经常
	协调	其他部门	以口头或书面形式与各部门交流、沟通		经常
外 部 关系	省科技厅		以书面、口头形式请示、汇报工作		经常
	省国资委		以书面、口头形式请示、汇报工作		经常
	省财政厅		以书面、口头形式请示、汇报工作		经常
工作特征与工作条件：					
时间要求		偶尔需要加班及出差			
工作设备		经常使用电脑、电话机、 传真机、 打印机			
工作环境		主要在室内工作			
任职资格：					
最低学历		研究生	专业要求	管理、材料、化工或矿冶	
工作经验		具有五年以上工作经验			
资格证书					
专业知识		熟练掌握项目管理、企业管理、材料科学或化工科学等专业知识			
专业技能		熟练掌握公文写作、办公软件应用等技能			
上岗培训要求		公司科研、生产、销售管理体系培训、 保密培训			
素质要求		能力	具有良好的组织能力\$ 沟通协调能力\$ 战略思考能力\$ 评估能力\$ 解决问题的能力		
		人格特征	认真负责\$ 积极主动\$ 思维缜密\$ 开拓进取\$ 能够承受较大的工作压力		
其他					
任职者（签名）：			部门负责人（签名）：		
日期： 年 月 日			日期： 年 月 日		

第五章 岗位评价概述及方法

第二节 岗位评价方法

一、岗位排序法

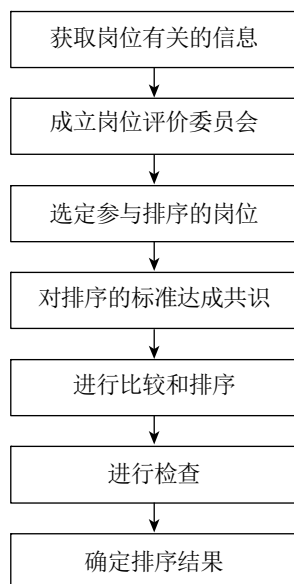


图5-1 岗位排序法实施步骤

表5-1 因素定义参考表

1.责任因素	1.1工作结果的责任：指对工作结果承担多大的责任。以工作结果对公司影响的大小作为判断责任大小的基准
	1.2成本控制的责任：指在一般工作状态下，因工作疏忽而造成可能的成本、费用等额外损失所应承担的责任
	1.3领导管理的责任：指在正常权力范围内所拥有的正式领导管理职责。其责任的大小根据所领导管理人员的层次和数量进行判断
	1.4协调责任：指在正常工作中，与内部及外部单位协调共同开展业务活动所需要承担的责任。其协调责任的大小以协调结果对公司的影响程度作为判断基准
2.知识技能因素	2.1知识多样性：指在顺利履行工作职责，在学历学科知识之外需要使用多种学科、专业领域的知识。判断基准在于广博而不在精深
	2.2工作复杂性：指在工作中履行职责的复杂程度。其判断基准根据所需的判断、分析、计划等水平而定
	2.3工作的灵活性：指工作需要处理正常程序化之外事情的灵活性。判断基准取决于工作职责要求
	2.4专业技术知识技能：指为顺利履行工作职责应具备的专业技术知识和技能
	2.5管理知识技能：指为了顺利完成工作目标，组织协调相关人员进行工作所需要的素质和能力。判断基准是工作中进行组织协调的程度和组织协调工作的影响
	2.6 沟通能力：指工作交流中表达自身信息与获取对方信息的能力。主要从沟通的频度与难度考虑
3.岗位性质因素	3.1工作压力：指工作本身给任职人员带来的压力。根据决策迅速性、工作常规性、任务多样性、工作变动性以及工作是否被经常打断来判断
	3.2脑力辛苦程度：指在工作时所需脑力辛苦程度的要求。根据集中精力的时间、频率进行判断

	3.3工作负荷：指工作中承担的工作负荷的大小。主要从工作量大小。工作繁忙程度考虑
4.工作环境因素	4.1危险性：指工作本身可能对任职者身体所造成的伤害
	4.2环境舒适性：指任职者对工作环境的心理或生理感受

表5-2 排序表

表一：高层管理者排序表（示例）

岗位名称	初排序号	调整后的序号
岗位1		
岗位1		
.....		

表二：部门经理排序表（示例）

岗位名称	初排序号	调整后的序号
岗位1		
岗位1		
.....		

表三：主管排序表（示例）

岗位名称	初排序号	调整后的序号
岗位1		
岗位1		
.....		

表四：普通员工排序表（示例）

岗位名称	初排序号	调整后的序号
岗位1		
岗位1		
.....		

二、 岗位分类法

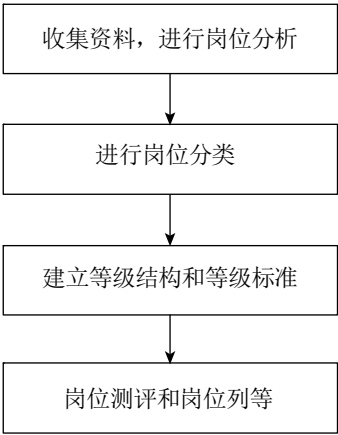


图5-2 岗位分类法实施步骤

表5-3 销售类岗位分级标准

岗位等级	岗位等级描述
实习行销员（1）	不独立开展业务，协助资深经理处理订单、交货、回款等业务；根据资深经理的安排与客户进行联系；在资深经理的指导下洽谈业务、签订销售合同
行销员（2）	在行销员岗位上实习满一年；独立开展销售业务，但业务范围仅限于公司划定的某市或县范围内进行；定期向资深行销员汇报业务开展情况
资深行销员（3）	担任行销员职务满3年以上；负责某省范围内的业务工作，指导、监督行销员开展业务；负责策划所在省范围内的营销活动并组织实施
片区经理（4）	担任资深行销员3年以上；负责某区（辖数省）范围内的业务工作；负责在本辖区内落实公司的营销策略
销售中心经理（5）	担任片区经理3年以上；主持公司的产品销售和市场开拓工作；在营销副总的指导下制定公司的营销策略，确保完成公司的营销计划

表5-4 某公司岗位级别描述

等级	等级描述
1	例行的事务：按照既定的程序和规章工作；处在主管人员的直接监控之下；不带有技术色彩
2	需要一定独立判断能力的职位：具有初级的技术水平；需要一定的训练和经验；需要主管人员监督
3	中等复杂程度的工作：根据既定的政策、程序和技术能独立思考；需要接受转业训练并具备一定的经验；无需他人监督
4	复杂工作：独立作出决策；监督他人工作；需要接受高级的专业训练和较丰富的经验

表5-5 某公司岗位级别分类（部分岗位）

岗位等级	岗位等级描述
1	门卫、前台
2	助理软件工程师、会计
3	软件工程师、人力资源部经理
4	总经理、高级软件工程师

三、要素计点法

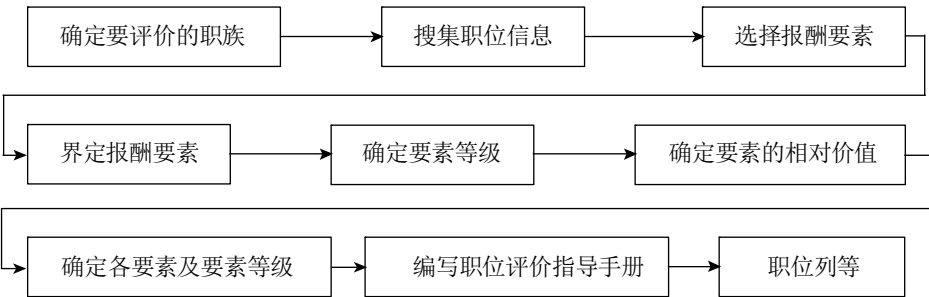


图5-3 要素计点法操作步骤

表5-6 要素等级定义

要素名	经验
定义	工作达到基本要求后，还必须通过运用和不断积累才能掌握的技巧
判断标准	掌握这种技巧所花费的实际工作时间
1级	3个月（含3个月）
2级	3~12个月（含12个月）
3级	1~3年（含3年）
4级	4~5年（含5年）
5级	超过5年
要素名	对公司决策的影响
定义	日常工作中需参与决策的程度
判断标准	参与决策的层次高低
1级	工作中所作决定一般不影响他人
2级	工作中所作决定一般只影响与自己有工作关系的一般员工
3级	工作中需作出对所属人员有较大影响的决定
4级	工作中需作出一些大的决策，但需要与其他部门负责人协商
5级	参与最高决策

四、岗位参照法

表5-7 某企业2004年岗位评价结果排序表

序号	岗位名称	序号	岗位名称
1	总经理	35	生产部复烤操作工
2	党委书记	36	生产部打叶操作工
3	副总经理	37	生产部润叶操作工
4	总经理助理	38	财务部出纳员
5	财务部主任	39	生产部电气维修工
6	市场部主任	40	生产部机械维修工
7	综合部主任	41	市场部统计员
8	生产管理部主任	42	质检工艺部水检质检员
9	物资供应部主任	43	质检工艺部物检质检员
10	安全环保部主任	44	综合部办事员
11	质检工艺部主任	45	物资供应部采购员
12	生产管理部设备副主任	46	生产部司炉工
13	生产管理部生产副主任	47	生产部打包操作工
14	市场部副主任	48	生产部水处理工
15	综合部副主任	49	安保部安技员
16	财务部副主任	50	生产部真空回潮操作工
17	质检工艺部副主任	51	市场部发货员
18	物资供应部副主任	52	生产部统计员
19	\$+ 安全环保部副主任	53	物资供应部统计员

20	财务部主办会计	54	质检工艺部统计员
21	生产管理部生产班长	55	纯化工段质量员
22	生产管理部电气技术员	56	综合部驾驶员
23	市场部业务员	57	物资供应部夹包工
24	生产管理部锅炉班长	58	生产部值班电工
25	生产管理部维修班长	59	生产部润滑工
26	质检工艺部工艺员	60	物资供应部保管员
27	综合部综合文秘	61	综合部打字收发员
28	物资供应部纯化工段班长	62	纯化工段核算员
29	财务部总账会计员	63	生产部空压工
30	财务部核算会计员	64	物资供应部电梯工
31	综合部后勤管理员	65	安保部护卫员
32	综合部绩效薪酬管理员	66	安保部监控系统操作员
33	质检工艺部化验员	67	综合部服务员
34	安保部综合体系管理员	68	综合部保洁员

表5-8 某企业2004年岗位评价结果排序表

序号	岗位名称	序号	岗位名称
1	总经理	38	安保部综合体系管理员
2	党委书记	39	生产部复烤操作工
3	副总经理	40	生产部打叶操作工
4	总经理助理	41	生产部润叶操作工
5	财务部主任	42	财务部出纳员
6	设备工程部主任	43	生产部电气维修工
7	市场部主任	44	生产部机械维修工
8	综合部主任	45	市场部统计员
9	生产管理部主任	46	质检工艺部水检质检员
10	物资供应部主任	47	质检工艺部物检质检员
11	安全环保部主任	48	综合部办事员
12	质检工艺部主任	49	物资供应部采购员
13	设备工程部副主任	50	生产部司炉工
14	生产管理部设备副主任	51	生产部打包操作工
15	生产管理部生产副主任	52	生产部水处理工
16	市场部副主任	53	安保部安技员
17	综合部副主任	54	生产部真空回潮操作工
18	财务部副主任	55	市场部发货员
19	质检工艺部副主任	56	生产部统计员
20	物资供应部副主任	57	物资供应部统计员
21	安全环保部副主任	58	质检工艺部统计员
22	财务部主办会计	59	纯化工段质量员
23	生产管理部生产班长	60	综合部驾驶员
24	生产管理部电气技术员	61	物资供应部夹包工

25	市场部业务员	62	生产部值班电工
26	生产管理部锅炉班长	63	生产部润滑工
27	生产管理部维修班长	64	物资供应部保管员
28	质检工艺部工艺员	65	设备部设备配件保管员
29	综合部综合文秘	66	综合部打字收发员
30	物资供应部纯化工段班长	67	纯化工段核算员
31	财务部总账会计员	68	生产部空压工
32	设备工程部机电技术员	69	物资供应部电梯工
33	财务部核算会计员	70	安保部护卫员
34	综合部后勤管理员	71	安保部监控系统操作员
35	设备部固定资产管理员	72	综合部服务员
36	综合部绩效薪酬管理员	73	综合部保洁员
37	质检工艺部化验员	74	

五、海氏三要素评价法

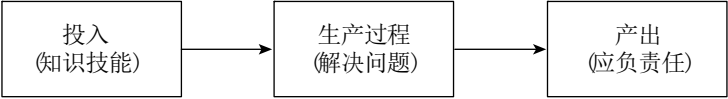


图5-4 海氏法三要素之间的关系

表5-9 知识技能水平表

		管理诀窍														
		1起码的			2相关的			3多样的			4广博的			5全面的		
人际技能		基	重	关	基	重	关	基	重	关	基	重	关	基	重	关
专业理	1 基本的	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	2初等 业务的	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	3中等 业务的	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	4高等 业务的	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608

论 知 识	5基本 专业技术	152	175	200	200	230	264	304	350	350	400	460	460	460	528	608
		175	200	230	230	264	304	350	400	400	460	528	528	528	608	700
		200	230	264	264	304	350	400	460	460	528	608	608	608	700	800
	6熟练 专业技术	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
		230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
		264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
	7精通 专业技术	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
		304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216
		350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400
	8权威 专业技术	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400
		400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216	1216	1400	1600
		460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400	1400	1600	1840
1基本的		熟悉简单工作程序										复印机操作员				
2初等业务的		能同时操作多种简单的设备以完成一个工作流程										接待员、打字员				
3中等业务的		对一些基本的方法和工艺熟练，需具有使用专										人力资源助理\$				
4高等业务的		能应用较为复杂的流程和系统,此系统需要应用一些技术知识（非理性的）										调度员、行政助理				
5基本专门技术		通过正规的教育才能达到的一般技能 ;或通过工作锻炼掌握的一些特殊技巧（通常是感性的）										会计、工程师				
6熟练专门技术		充分掌握某技巧,该技巧需要相关实践和先例,或需要科学理论和原则,或两者都需要										人力资源经理、总监				
7精通专门技术		精通理论、原则和综合技术										专家（工程、法律等方面）、CEO、副公认的专家				
8权威专门技术		在综合技术领域成为公认的专家														
A基本的		要求基本的礼节和交往技巧,能有效处理日常工作 中的人际关系,包括获取或提供信息										会计\$,打字员				
B重要的		具有理解和/或影响他人、促使别人理解或行动的方法和综合性技巧,对于达成目标很重要										人力资源督导、大部分经理、CEO				
C关键的		具有使他人理解和接受行动的方法和综合技巧,对于工作非常重要										订货员、维修协调员				
1起码的		仅关注活动的内容和目的,而不关心对其他活动的影响										会计、业务员				
2相关的		决定部门各种活动的方向、活动涉及几个部门的协调等										主任、执行经理				
3多样的		决定一个大部门的方向或对组织的表现有决定性的影响										副总、事业部经理				
4广博的		决定一个主要部门的方向,或对组织的规划、运作有战略性的影响										中型组织CEO、大型组织副总				
5全面的		对组织进行全面管理.										大型组织 CEO				

表5-10 解决问题的能力表

		思维难度				
		1重复性的	2模式化的	3中间型的	4适应性的	5无先例的
思维环境	1.高度常规性的	10%	14%	19%	25%	33%
	2.常规性的	12%	16%	22%	29%	38%
	3.半常规性的	14%	19%	25%	33%	43%
	4.标准化的	16%	22%	29%	38%	50%
	5.明确规定的	19%	25%	33%	43%	57%
	6.广泛规定的	22%	29%	38%	50%	66%
	7.一般规定的	25%	33%	43%	57%	76%
	8.抽象规定的	29%	38%	50%	66%	87%
1.高度常规性的		简单的规则和详细的说明				
2.常规性的		已经建立的常规和固定的说明				
3.半常规性的		某种变化的步骤和先例				
4.标准化的		潜在的多元的程序和专业化的标准				
5.明确规定的		仔细限定的政策原则				
6.广泛规定的		明确（组织）的政策和特殊的目标				
7.一般规定的		普通（社会）的政策和极限目标				
8.抽象规定的		自然和社会的一般规律# 商业哲学和文化标准				
1.重复性的		需要根据所学知识在完全相同的情况下作出简单的选择				
2.模式化的		需要根据所了解的通常有较相近的定义、良好的模块在相似情况下作出有区别的选择				
3.中间性的		需要在不同的情况下，应用所学领域内的知识，寻求解决问题的新方法				
4.适应性的		需要在变化的情况下，分析、演绎、评价和/或结构性思考				
5.无先例的		在新奇的、非重复出现、要寻找路径的情况下，需要发展创造性的方法和概念				

表5-11 承担的职务责任表

职务 责任	大小等级	1.微小				2.少量				3.中量				4.大量			
		间接		直接		间接		直接		间接		直接		间接		直接	
职务对后果形成的 作用		后 勤	辅 助	分 摊	主 要	后 勤	辅 助	分 摊	主 要	后 勤	辅 助	分 摊	主 要	后 勤	辅 助	分 摊	主 要
行动的 自	1.有规定的	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57
		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66
		14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76

由度

2.受控制的	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
3.标准化的	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
	33	43	57	76	46	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
4.一般性 规范的	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
	43	57	76	11	57	76	10	132	76	100	132	175	100	132	175	230
	50	66	87	00	66	87	0	152	87	115	152	200	115	152	200	264
5.有指导的	57	76	10	13	76	10	13	175	10	132	175	230	132	175	230	304
	66	87	0	2	87	0	2	200	0	152	200	264	152	200	264	350
	76	10	11	15	10	11	15	230	11	175	230	304	175	230	304	400
6.方向性 指导的	87	11	15	20	11	15	20	264	15	200	264	350	200	264	350	460
	10	5	2	0	5	2	0	304	2	230	304	400	230	304	400	528
	0	13	17	23	13	17	23	350	18	264	350	460	264	350	460	608
7.广泛性 指引的	13	17	23	30	17	23	30	400	23	304	400	528	304	400	528	700
	2	5	0	4	5	0	4	460	0	350	460	608	350	460	608	800
	15	20	26	35	20	26	35	528	26	400	528	700	400	528	700	920
8.战略性 指引的	20	26	35	46	26	35	46	608	35	460	608	800	460	608	800	1056
	0	4	0	0	4	0	0	700	0	528	700	920	528	700	920	1216
	23	30	40	52	30	40	52	800	40	608	800	460	608	800	1056	1400
9.一般性 无指引的	30	40	52	70	40	52	70	920	52	700	920	1216	700	920	1216	1600
	4	0	8	0	0	8	0	1056	8	800	1056	1400	800	1056	1400	1840
	35	46	60	80	46	60	80	1216	60	920	1216	1600	920	1216	1600	2112

1. 有规定的	详细描述的作业文件，覆盖了全部的简单任务	操作电梯
2. 受控制的	规定的指导覆盖指定的任务和 / 或直接的监督	水暖维修
3. 标准化的	通过建立工作日志和 / 或监督成果来管理	划价
4. 一般性规范的	标准化的训练和程序和 / 或普通的工作指导和 / 或发展的监督，部分可采用的结果监督	输液
5. 有指导的	存在先例或规定好的政策，这种政策所确定的训练和程序可以全部或部分用于监督检阅工作	外事接待、起草文件
6. 方向性指导的	存在先例或规定好的政策，这种政策确定的广泛的练习和程序，专门操作计划和/或管理性的指导工作的性质和规模	常规性部门管理工作 (行)

7. 广泛性指引的	通过理解组织的政策、目的，来全面指导的工作的性质和规模	业务的、 开创性管理（科研）
8. 战略性指引的	用已有组织战略指导工作，来实现组织目标	经理层
9. 一般性无指引的	根据内外环境确定组织目标，并找寻实现途径	董事会， 股东会
A. 后勤	只在提供信息或偶然性服务上作一点贡献	档案管理
B. 辅助	咨询性作用，即出点主意和建议，补充些解释与说明，或提供点方便	
C. 分摊	即共同负责的，指跟本企业内部（不包括本人的下级和上司）其他部门或企业外部的别人合作，共同行动，因而责任分摊	招聘过程中 人事与用人部门
D. 主要	即由本人承担主要责任，独立承担或虽然有别人参与，但他们是次要的、附属的、配角性的	采购

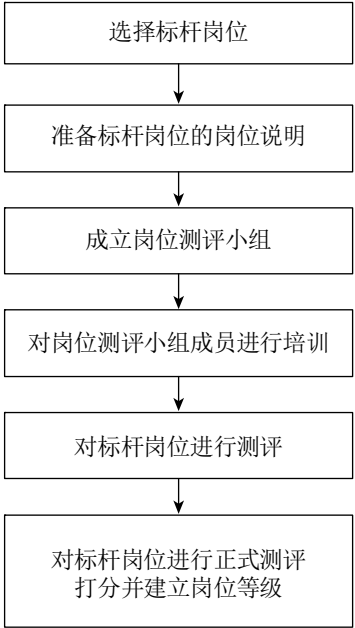


图5-5 海氏三要素岗位评价法实施步骤

第六章 岗位评价流程

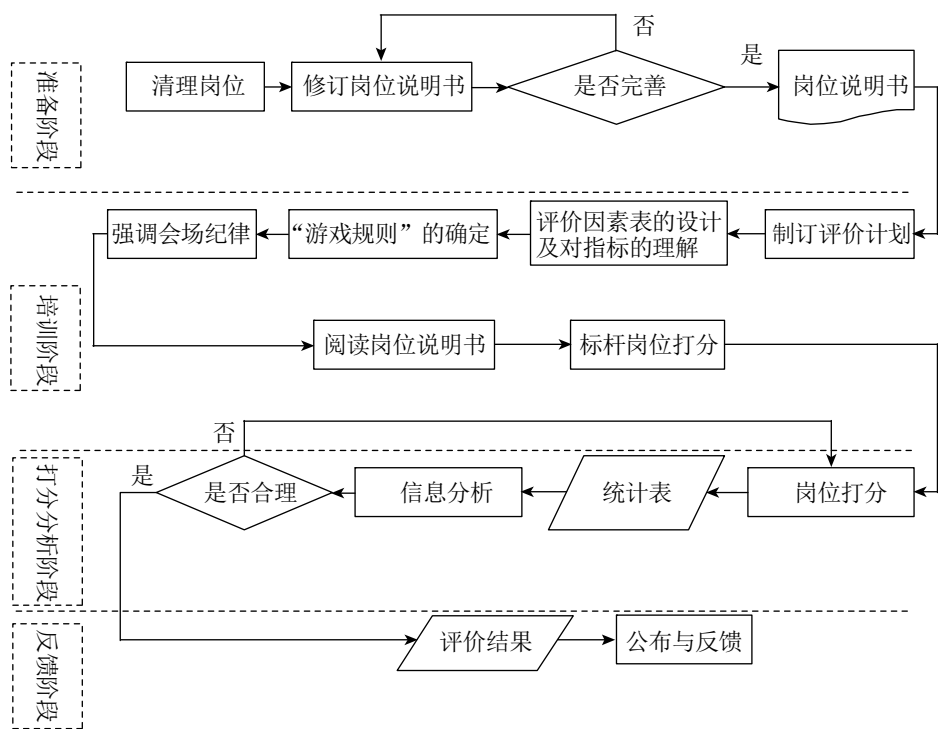


图6-1 岗位评价流程图

第一节 岗位评价前准备

三、制订评价计划

表6-1 岗位评价打分表

评委		第x批岗位评价表							
	评估因素	权重	岗1	岗2	岗3	岗4	岗5	岗6	岗7
1	责任因素								
1.1	经营损失的责任	60							
1.2	领导管理的责任	30							
1.3	内部协调的责任	35							
1.4	外部协调的责任	35							
1.5	工作结果的责任	40							
1.6	人力资源的责任	30							
1.7	法律上的责任	30							
1.8	决策的责任	40							
2	知识技能因素								
2.1	最低学历要求	30							
2.2	知识多样性	30							
2.3	工作经验	35							
2.4	语言表达能力	35							
2.5	计算机知识	30							
2.6	公关能力	30							
2.7	专业技术知识技能	35							
2.8	管理知识技能	35							
2.9	综合能力	40							
3	岗位性质因素								
3.1	工作对企业发展的贡献	45							
3.2	工作压力	40							
3.3	工作复杂性	40							
3.4	工作的灵活性	30							
3.5	体力、脑力劳动的强度	35							
3.6	工作地点的稳定性	20							
3.7	工作的创造性	30							
3.8	工作紧张程度	35							
3.9	工作均衡性	25							
4	工作环境因素								
4.1	职业病	25							
4.2	工作时间特征!&	25							
4.3	环境舒适性	20							
4.4	危险性	30							

第二节 进行充分的培训

五、对标杆岗位进行试打分

表6-2 某公司标杆岗位打分表

序号	岗位名称	分数	cv	Y/N (CV < 0.5)
1	总经理	891	0.05868	
2	生产副经理	773	0.11537	
3	生产部部长	694	0.10607	
4	办公室主任	596	0.15128	
5	设备部副部长	610	0.15637	
6	设备区域工程师	459	0.16252	
7	质量管理员	436	0.20527	
8	安全管理员	424	0.25319	
9	人事干事	366	0.30422	
10	综合会计	352	0.30111	
11	纪检干事	319	0.34649	
12	退管办干事	218	0.36048	

第四节 评价结果反馈

表6-3 评分结果排序表

序号	岗位名称	分 数
1	公司总裁	834
2	销售副总裁	735
3	公司副总裁 (主管生产)	684
4	公司副总裁 (主管服务部)	672
5	公司党委书记	660
6	总会计师	647
7	总经济师	611
8	总裁助理 (主管装饰砖项目部)	607
9	总裁助理 (主管销售国际部)	600
10	A厂厂长	597
11	总工程师	592
12	销售北方部部长	588
13	财务部部长	583
1	销售开发部部长	524
15	综合部部长	519
16	审计部部长	477
17	技术中心二室主任	477

18	销售国际部副部长	471
19	生产协调部部长	460
20	总工办主任	421
21	技术中心一室主任	416
22	A厂技质副厂长	394
23	财务部副部长	390
24	综合部副部长	386
25	综合部人力资源岗	385
26	A厂生产副厂长	376
27	清欠办主任	361
28	综合部副部长（销售综合）	361
29	技术中心项目主管	353
30	技术中心办公室主任	350
31	技术中心一室设计工程师	330
32	保卫科科长	320
33	技术中心二室主任工程师	320
34	A厂生产科长	318
35	A厂自动化车间主任	318
36	技术中心二室审核工程师	315
37	服务部调试员	308
38	技术中心化验室主任	296
39	A厂外协科长	294
40	A厂财务科长	291
41	A厂技质科长	291
42	A厂机加工车间主任	288
43	A厂供应科长	286
44	技术中心二室设计工程师	281
45	党群办主任	265
46	A厂铆焊车间主任	261
47	A厂装配车间主任	258
48	审计部审计员	253
49	综合部行政管理	248
50	A厂综合科长	244
51	财务部销售会计	238
52	A厂仓储科长	234
53	司机	231
54	预算员	228
55	A厂质检员	219
56	A厂食堂主任	216
57	生产协调部计划员	209

58	销售国际部综合文秘	203
59	综合部备件管理	200
60	财务部出纳员	192
61	A厂外协员	191
62	A厂财务科会计	188
63	A厂工艺技术员	185
64	A厂保卫科副队长	181
65	技术中心化验员	179
66	A厂财务科出纳	176
67	总工办综合文秘	173
68	综合部项目申报统计员	173
69	综合部综合文秘	170
70	技术中心资料员	169
71	A厂材料员	165
72	A厂材料会计	158
73	A厂综合科文秘员	157
74	A厂资料计量员	151
75	A厂保管员	147

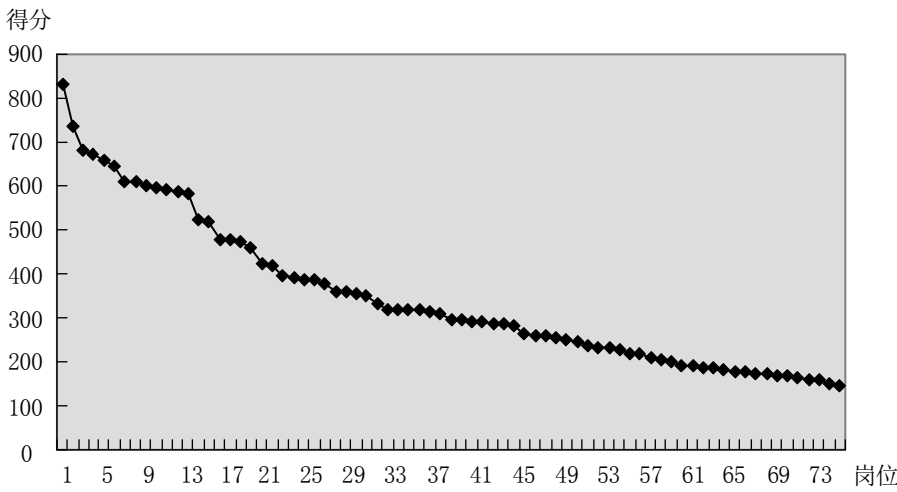


图6-3 薪点分布图

第七章 岗位分析与评价结果应用

第一节 定编定员

三、岗位分析和评价结果对企业定编定员的影响

表7-1 岗位分类示意表

类别		岗位族	描述
管理类	行政管理	信息管理	包括对企业的数据库管理、系统维护、网络维护、硬件/软件管理等岗位
		财务管理	包括从事成本分析、成本费用核算、预算编制、收支账务管理、税费缴纳、固定资产管理等岗位
		行政总务	包括从事行政、后勤、文秘、档案、保卫等岗位
		人力资源	包括从事薪酬、绩效、培训、招聘、福利等岗位

表7-2 人工费用举例表

业务量（月）				
人工费用	5000元/月		6000元/月	人工费用
	5000元/月		6000元/月	
	5000元/月		6000元/月	
	5000元/月		6000元/月	
合计：2万/月（4人）			合计：1.8万/月（3人）	

六、定编定员操作流程

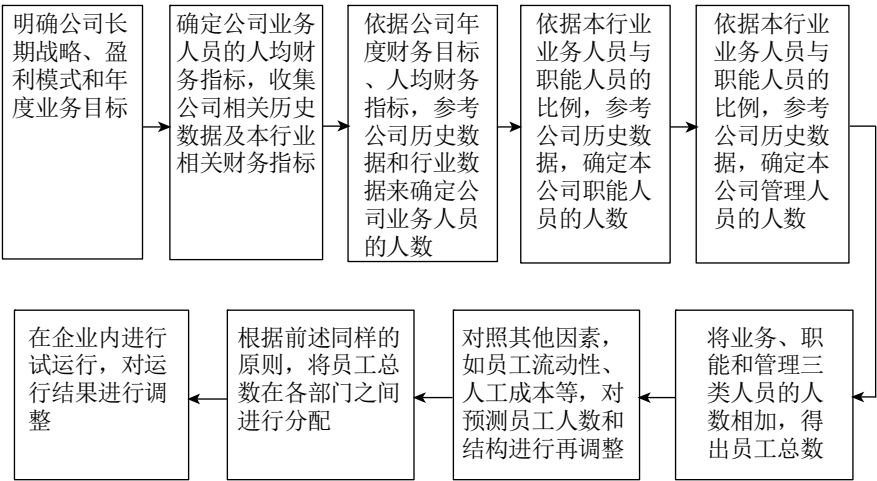


图7-1 企业定编定员工作流程

七、定编定员案例——欣华国贸公司是如何定编定员的

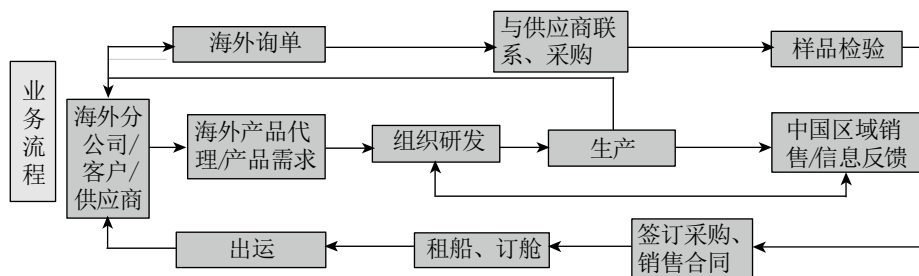


图7-2 欣华国际贸易公司业务流程简图

表7-3 欣华国际贸易公司岗位分类表

岗位分类	
管理决策类	以先进的经营管理理念，把握现代贸易行业发展的规律，开展国际贸易资源的经营与管理，掌控北京欣华的业务运作，直接承担北京欣华的经营管理责任
业务类	依据国际贸易市场原则，通过与国外分公司或者客户直接的沟通，准确分析与把握客户对产品与服务的需求，采购或者研发有竞争力的产品，按照北京欣华的业务流程，及时、准确、周到的为客户提供有价值的产品与服务
研发技术类	收集市场信息，确认公司产品定位，制订研发计划，并对研发产品质量进行监控。对公司所代理的产品进行品控管理。对公司有关质量认证体系的建立完善负责
管理支持类	为北京欣华经营管理决策、各部门业务运作提供资源保障与管理辅助服务
物流类	根据物流市场现状，寻找合格货代，为产品出运提供可靠信息库，对选择货代、出运方式及出运后事故索赔进行追踪负责
职层划分	
核心层	制定企业战略方向，确定企业大政方针，重点进行战略决策、例外决策和风险决策，对企业效益及利税承担主要责任
中坚层	依照企业战略及方针政策，对企业内设部门或海外分公司的整体工作结果负责
骨干层	在中坚管理团队的领导下，对本部门、团队的整体工作结果负责
基础层	依照部门结构化与标准化的程序，贯彻执行管理指令，现场调动人、财、物等资源，及时完成本部门工作任务，并对目标达成承担主要责任

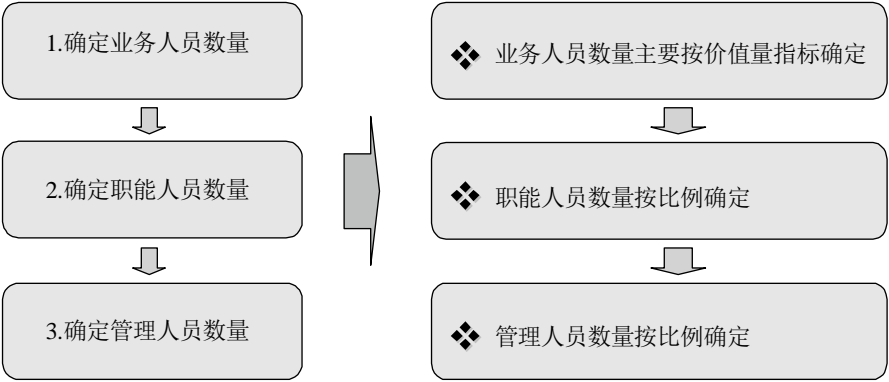


图7-3 员工人数设计的前提条件

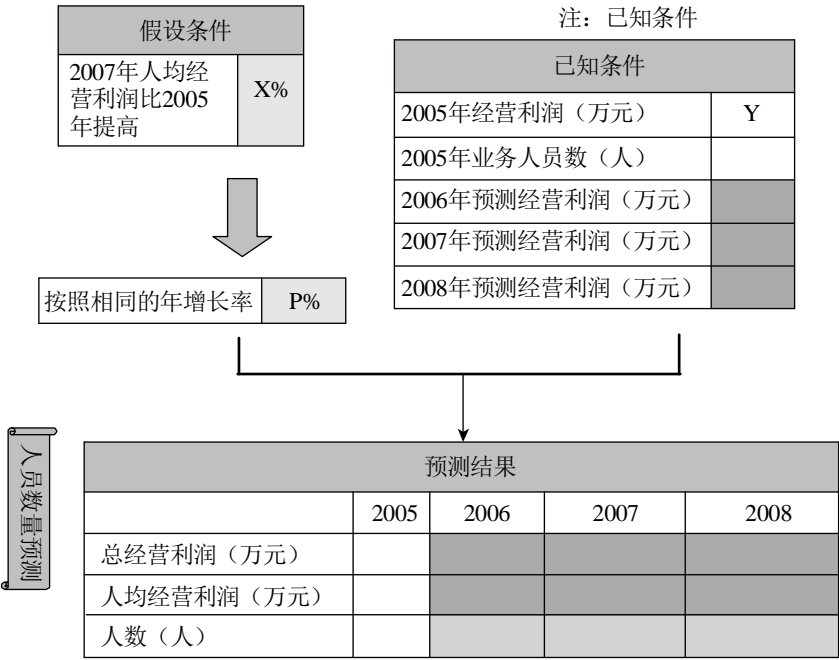


图7-4 年员工数量模拟预测

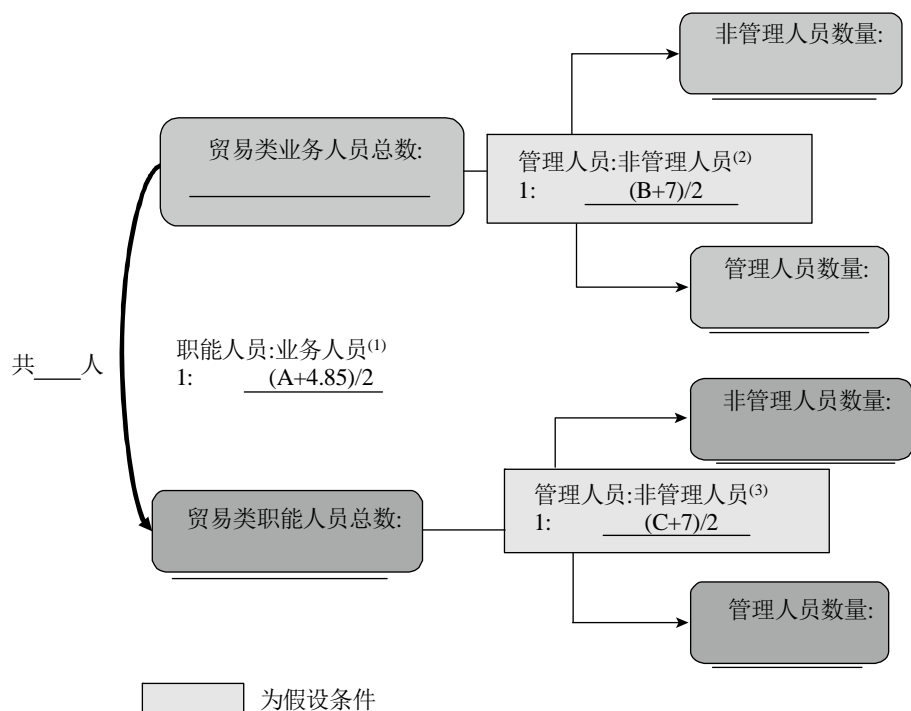


图7-5 预测的2008年欣华公司员工结构

表7-4 人力费用预算表

类别	2005年			2006年			2007年		
	人数	人均费用	总费用	人数	人均费用	总费用	人数	人均费用	总费用
在岗人员费用									
新入职人员费用									
离职人员费用									
外部招聘费用									
培训费用									
合计									

第二节 工作设计

三、工作设计方法

表7-5 工作丰富化（示例）

原来的情况	工作丰富化后的情况
每人固定负责两台机器	每人轮换使用机器
当机器发生故障时，操作工让维修工来修理	操作工接受维修训练，负责所使用机器的维修
操作工按照操作手册的规定，调换重要的元件	操作工根据自己的判断来调换零件

工长对操作工实施监督，对不符合标准的操作予以纠正	建立工作绩效反馈制度，使操作工了解自己的工作情况
在工作流程中个人做单一的作业	由3~5个人组成小组，完成整个工作任务
工长决定谁干什么活	由工作团队决定干什么工作
检验员和工长检验产品，纠正操作方法	由工作团队对产品进行自我检验

第三节
 岗位分析与绩效管理

一、通过岗位分析得出绩效指标

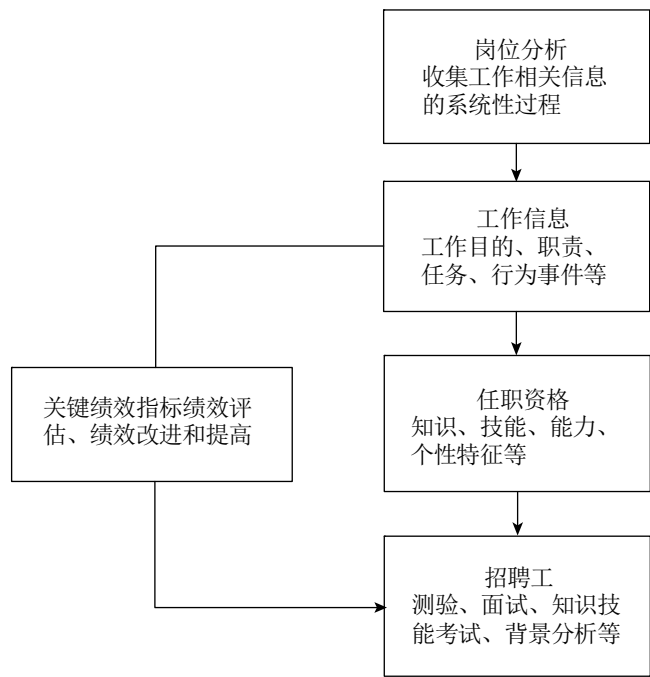


图7-6 岗位分析与绩效管理的关系

二、工作关系决定绩效评估的关系

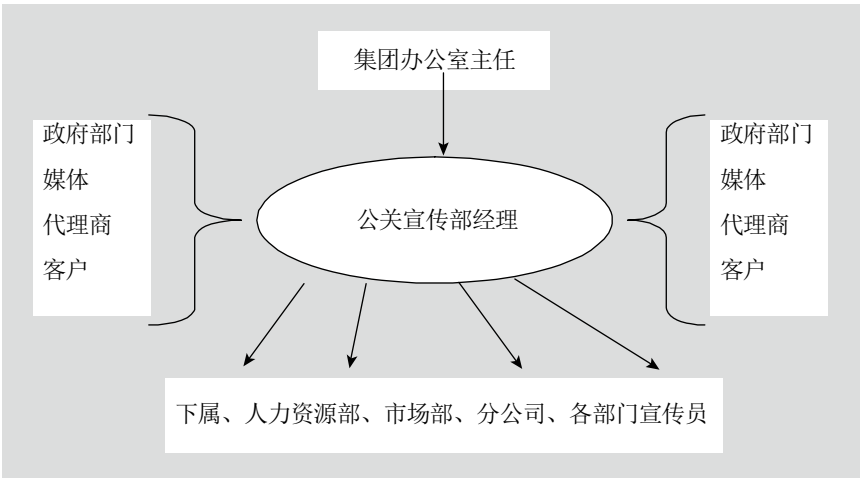


图7-7 公关宣传部经理的绩效评估关系

第四节
 薪酬设计

二、岗位评价与薪酬结构设计

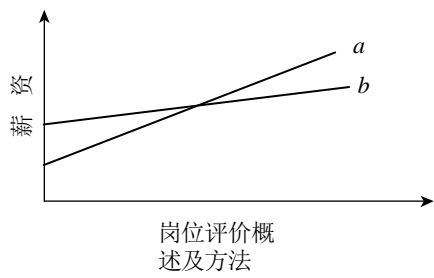


图7-8 线性薪资曲线

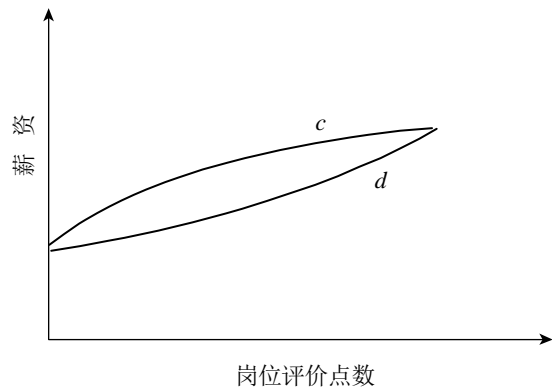


图7-9 非线性薪资曲线

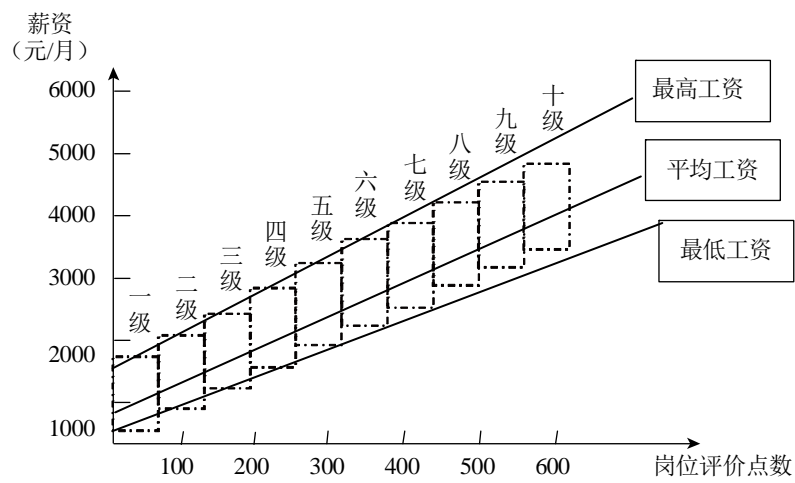


图7-10 薪资幅度图

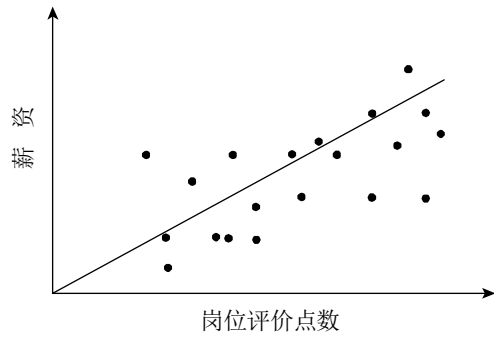


图7-11 薪资体系的调整图

三、薪酬设计举例

表7-6 岗位评估级别矩阵

	14级	13级	12级	11级	10级	9级	8级	7级	6级	5级	4级	3级	2级	1级	岗极差
5岗							4300	4100	3900	3700	3500	3300	3100	2900	200
4岗			3800	3650	3500	3350	3200	3050	2900	2750	2600	2450	2300	2150	150
3岗			2750	2650	2550	2450	2350	2250	2150	2050	1950	1850	1750	1650	100
2岗			2130	2050	1970	1890	1810	1730	1650	1570	1490	1410	1330	1250	80
1岗	1610	1550	1490	1430	1370	1310	1250	1190	1130	1070	1010	950	890	830	60

表7-7 四川AL电力公司岗位工资表(节选部分)

岗	级	岗	人 数	岗 位
五 岗	8			4300
	7			4100
	6			3900
	5			3700
	4			3500
	3			3300
	2	生产技术部部长	1	3100
		H电站站长	1	3100
		供电公司经理	1	3100
		安装公司经理	1	3100
		经营发展部部长	1	3100
		电力调度中心主任	1	3100
		财务证券部部长	1	2900
	1			

	12			3800
	11			3650
	10			3500
	9			3350
	8			3200
	7			3050
	6	人力资源部部长	1	2900
		A电站站长	1	2900
		A电站站长	1	2900
		C电站站长	1	2900
		D电站站长	1	2900
		行政管理部部长	1	2900
	5			2750
		安装公司副经理	2	2600

四 岗	4	计量检定站站长	1	2600
		变电站站长	2	2600
		安全监察部部长	1	2600
		电站生产副站长	1	2600
		物资采购管理部部长	1	2600
		供电公司副经理	1	2600
	3			2450
	2	生产技术部副部长	1	2300
		经营发展部副部长	1	2300
		电力调度中心副主任A	1	2300
		安装公司项目副经理	1	2300
		C电站生产副站长	1	2300
		D电站生产副站长	1	2300
		A电站生产副站长	1	2300
		B电站生产副站长	1	2300
		党群部部长	1	2300
		安全保卫部部长	1	2300
		供电公司生产经营科科长	1	2300
		财务证券部总会计	1	2300
	1			2150
三 岗	12			
	11			
	10			
	9			
	8			
	7			
	6	安全监察部副部长	1	2150
		安装公司技安员	2	2150
		电力调度中心副主任B	1	2150
		战略管理专员	1	2150
		经营管理专员	1	2150
		人力资源部副部长	1	2150
		计量检定站副站长	1	2150
		变电站副站长	2	2150
		A电站行政副站长	1	2150
		B电站行政副站长	1	2150
		C电站行政副站长	1	2150
		D电站行政副站长	1	2150
		E电站行政副站长	1	2150
		生产经营科副科长	1	2150
	5			2050
	4	总经理秘书兼文秘科科长	1	1950
		电力营销组技安员	1	1950
		B电站技安员	1	1950
		供电公司生产技术组技安员	1	1950
		A、B、C 电站技安员	3	1950

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net