



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

HR 人力资源新书 《岗位分析-从入门到精通》 （模版+工具+方法+操作）

本书不仅适合人力资源从业人员学习使用，同样适合企业各级管理者参考和借鉴。本书还可以作为企业培训师、管理咨询师以及高校相关管理专业本科生和 MBA 的参考用书。

【管理学习基地】微信号：mhjymhjy 微信公众号：MHJY1995

【联系方式】www.mhjy.net xchy007@163.com

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、总经理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、薪酬管理师等 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



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第 1 篇 入门篇

第1章 解读岗位分析和评价

弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）的科学管理理论标志着现代人事管理技术的开启，是岗位分析技术综合运用结果。科学管理理论与岗位分析的关系如表 1-1 所示。

表 1-1 科学管理理论与岗位分析的关系

序号	科学管理理论主要内容	岗位分析成果应用举例
1	工作定额原理	岗位说明书中的业绩标准
2	选拔一流工人	人力资源招聘、甄选与配置
3	标准化原理	员工培训
4	计件工资制	薪酬管理与激励机制
5	计划职能与执行职能分离	工作流程设计与优化
6	职能工长制	组织结构设计与优化
7	管理控制例外原则	分权、授权与管理权限设定
8	劳资双方合作精神	企业文化建设



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第2章 岗位分析和评价与人力资源管理

岗位分析和评价工作目标与工作成果如表 2-1 所示。

表 2-1 岗位分析和评价工作目标与工作成果

应用范围	工作目标	信息收集和分析重点	工作成果
人力资源管理 项目型工作	组织结构设计	岗位工作任务 岗位职责和权限 组织结构与管理关系 业务模式和工作流程	组织结构图 部门与岗位设置 层级结构设计 职权结构设计
	工作流程优化	岗位工作任务 岗位职责和权限 岗位工作角色	业务流程再造 管理流程优化
	人员招聘与配置	岗位工作任务 岗位任职条件	招聘需求 人员甄选标准
	培训管理	岗位工作任务 岗位必备知识和技能 岗位知识和技能等级要求	培训需求 学习地图 培训效果评估模式
	绩效管理	岗位工作任务 关键工作事件 业绩考核指标	绩效考核周期设置 绩效考核指标体系设计
	薪酬管理	岗位贡献 岗位相对价值	薪酬职等职级序列 岗位晋、降的标准及流程
人力资源管理 制度建设	各项制度的建设 与完善	岗位概述 岗位工作任务 岗位职责和权限 组织结构与管理关系 岗位任职条件	岗位说明书 招聘管理制度 薪酬管理制度 培训管理制度 绩效管理制度 企业文化建设制度
人力资源管理 体系建设	各项管理制度之 间的有机联系与 衔接	岗位任职者基本素质 任职资格标准 任职资格认证标准 任职资格认证流程	员工素质模型 任职资格管理系统

企业人力资源管理中的各项职能彼此衔接，相互影响，构成一个有机整体，人力资源规



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

划、招聘配置、培训开发、绩效管理、薪酬福利管理和员工关系管理都需要以岗位分析和评价为基础。岗位分析和评价与人力资源管理职能的关系如图 2-1 所示。

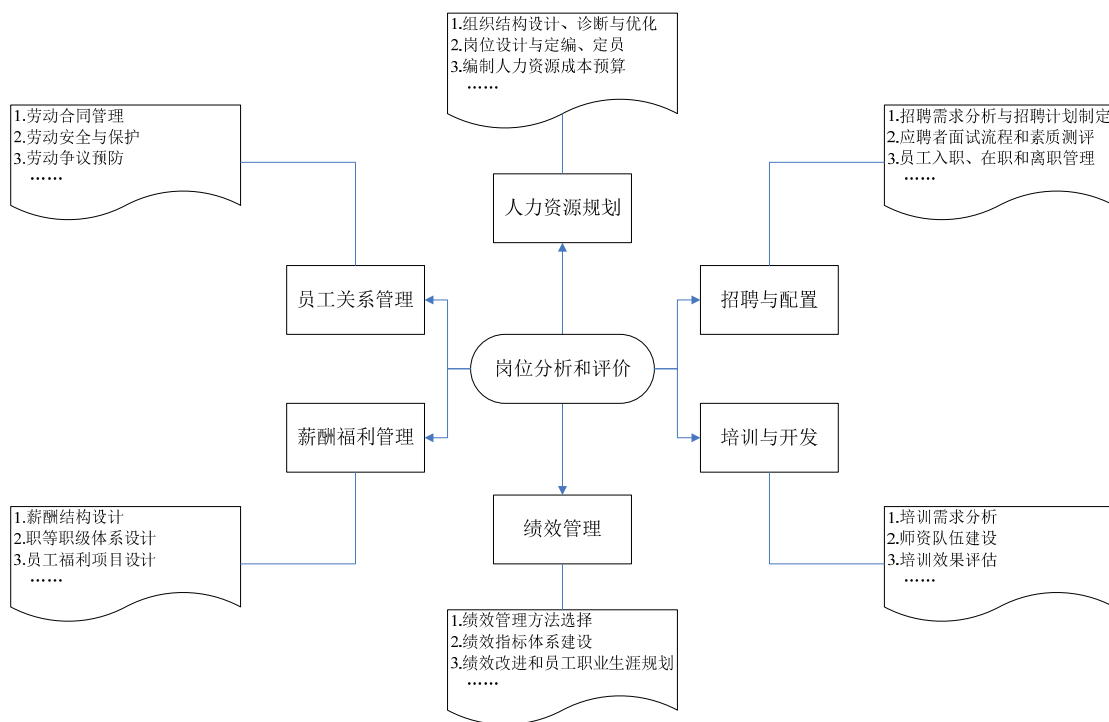


图 2-1 岗位分析和评价与人力资源管理职能的关系



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第3章 岗位分析和评价基础知识

基本术语与岗位分析和评价工作本身密切相关，是开展工作必须熟悉和掌握的术语，基本术语之间的关系如图 3-1 所示。

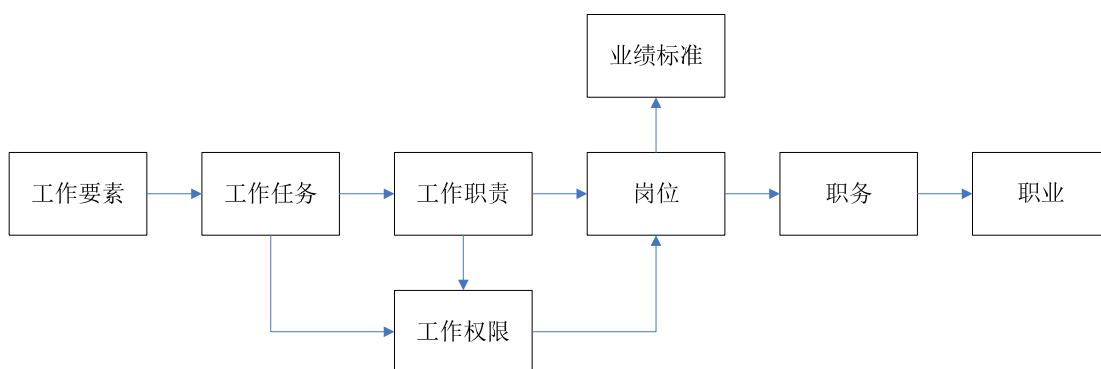


图 3-1 基本术语之间的关系

岗位分析和评价的成果之一是完善薪酬结构、设计薪酬体系和制定薪酬管理制度，以区分岗位职等职级。岗位职等职级体系如图 3-2 所示。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

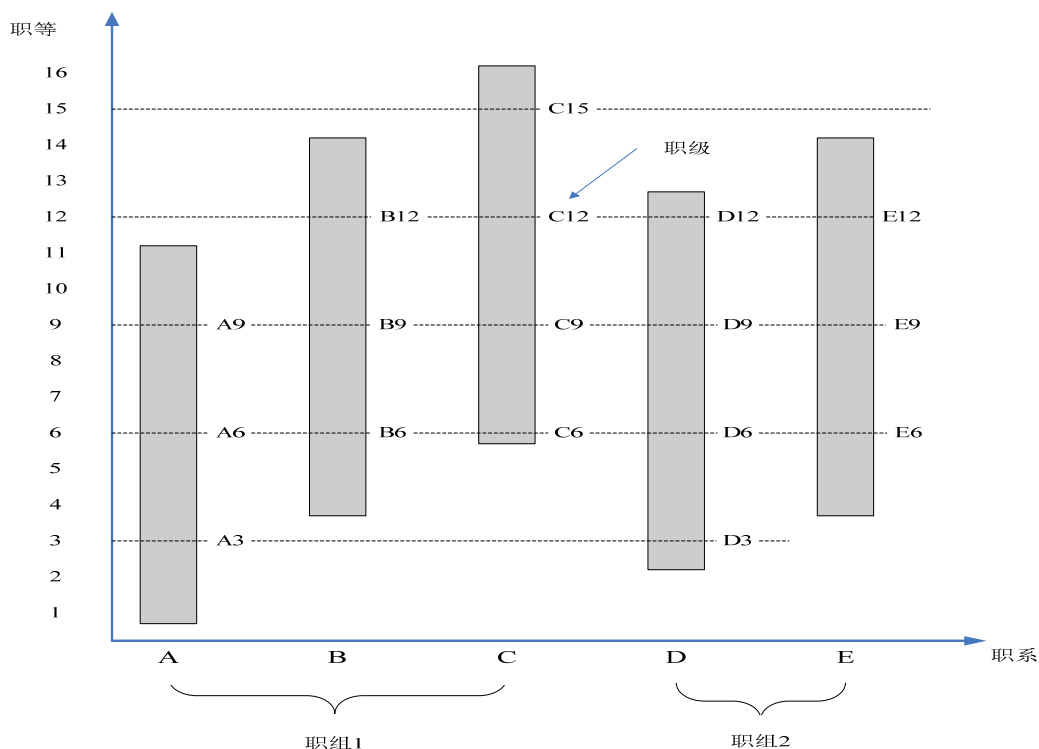


图 3-2 岗位职等职级体系

岗位分析和评价方法有很多种，从实际应用角度出发，岗位分析方法可以分为简单岗位分析法，常用岗位分析法和现代岗位分析法三大类。岗位分析方法类别如表 3-1 所示。

表 3-1 岗位分析方法类别

类别	岗位分析方法
简单岗位分析方法	工作日志法
	观察法
常用岗位分析方法	访谈分析法
	问卷调查法
	关键事件法
现代岗位分析方法	工作要素法
	功能性职务分析法
	职位分析问卷法
	管理职位描述问卷法



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

临界特质分析系统
任务清单法

岗位评价的方法一般可以分为通用岗位评价法和国际岗位评价法两大类。岗位评价方法类别如表 3-2 所示。

表 3-2 岗位评价方法类别

类别	岗位分析方法
通用岗位评价方法	岗位排序法
	岗位参照法
	岗位分类法
	因素比较法
	要素计点法
国际岗位评价方法	海氏要素评价法
	国际职位评估系统
	翰威特岗位评价法



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第4章 简单岗位分析方法

工作日志法的实施步骤包括：工作准备，填写《工作日志》和整理分析信息。工作日志法实施步骤如图 4-1 所示。

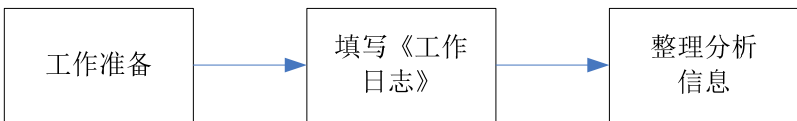


图 4-1 工作日志法实施步骤

《工作日志》表和填表说明如表 4-1 所示。

表 4-1 《工作日志》表和填表说明

员工姓名：			填写日期：____年__月__日至____年__月__日			
工作岗位：			岗位代码：			
所属部门：			直属上级：			
序号	开始时间	结束时间	工作内容	工作成果	工作类别	备注
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
.....						

填表说明：

感谢您协助我们开展岗位分析工作，本次岗位分析的主要目的是为编制《岗位说明书》收集相关工作信息，在接下来的一个月的时间里，请您在每个工作日填写此表格，月末请将此表格统一交回人力资源部岗位分析项目小组。

如您在填写中遇到任何问题，请致电人力资源部 XXX，电话：XXXXXXX。

再次感谢您的支持。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

XX 公司岗位分析项目小组

《工作日志》填写规范：

1. 工作时间：每隔半小时记录前面的工作内容，如果任务连续不可间断，可在任务完成后填写。
2. 工作内容：请描述记录具体的工作活动以及完成或未完成这项活动的具体行为。
3. 工作成果：工作的直接成果，请尽量用数字填写，定性工作请按照 1（低）-5（高）级描述所完成工作的质量情况。
4. 工作类别：是指是否重复性工作或临时性工作。
5. 备注：其他需要说明的事项。

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、总经理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、薪酬管理师等 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



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

实施观察法需要五个步骤，分别是工作准备、选择观察方法，观察记录、信息整理分析和反馈以及形成结论。观察法实施步骤如图 4-2 所示。

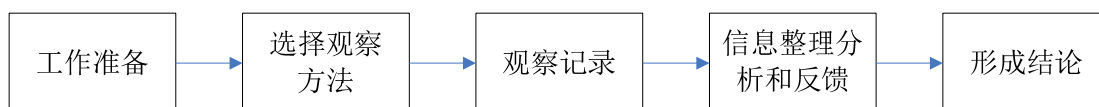


图 4-2 观察法实施步骤

观察提纲通常用于工作内容简单的岗位，表 4-2 是某公司前台接待员岗位分析观察提纲示例。

表 4-2 某公司前台接待员岗位分析观察提纲示例

岗位任职者姓名：	观察日期：
观察者姓名：	观察时间：
所属部门：	工作类型：

观察内容：

- 1.上午开始工作时间：AM：_____
- 2.上午工作时间：_____小时。
- 3.上午接待来访人员数量：_____人次。
- 4.上午转接电话数量：_____个。
- 5.上午接收快递数量：_____个。
- 6.上午发送快递数量：_____个。
- 7.上午离开前台次数：_____次。原因：_____。
- 8.上午休息时间：_____次，每次休息时长：_____分钟。
- 9.中午就餐时间：_____分钟。
- 10.下午开始工作时间：PM：_____
- 11.下午工作时间：_____小时。
- 12.下午接待来访人员数量：_____人次。
- 13.下午转接电话数量：_____个。
- 14.下午接收快递数量：_____个。
- 15.下午发送快递数量：_____个。
- 16.下午离开前台次数：_____次。原因：_____。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

17.下午休息时间：_____次，每次休息时长：_____分钟。

18.其他观察到的工作：_____

总体描述：_____

任务观察清单通常用于重复性工作内容比例较高的岗位。表 4-3 是某机械厂标准件生产加工岗位任务观察清单示例。

表 4-3 某机械厂标准件生产加工岗位任务观察清单示例

一、岗位

1.岗位名称：

2.产品名称：

3.机床类型：

二、设备与工具

	名称	型号	数量
设备			
模具			
量具			
其他			

三、身体活动

1.工作姿势： A.站立 B.搬运物体直立行走 C.弯腰 D.其他

2.体力负荷：（单位：kg）

	0.5-3	3-5	5-10	10-15	15 以上	说明
负重						
拿						
搬						
推拉						
其他						

3.其他：_____



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

观察内容	程度说明				
手眼灵活性	高	1	2	3	4 5 低
眼、手、脚协调配合	高	1	2	3	4 5 低
视力要求	高	1	2	3	4 5 低
观察	高	1	2	3	4 5 低
注意力	高	1	2	3	4 5 低
紧张程度	高	1	2	3	4 5 低
工作危险性	高	1	2	3	4 5 低
其他					

四、任职条件

- 熟练程度与等级：
 - 初级工 一级 二级 三级
 - 中级工 一级 二级 三级
 - 高级工 一级 二级 三级
- 学历要求：
 - 初中
 - 技校或高中
 - 大专或高职
 - 本科
 - 本科以上
- 工作经验要求：
 - 半年
 - 半年到一年
 - 一年至两年
 - 两年以上
- 岗前培训时间：
 - 1 个月
 - 2 个月
 - 3 个月
 - 3 个月以上
- 年龄：
 - 18-22
 - 22-30
 - 30-40
 - 40 以上
- 性别：
 - 男
 - 女
 - 不限

五.工作关系

- 工作性质：
 - 长期
 - 临时
 - 周期性
 - 其他
- 工作指导人：
 - 有 谁？
 - 无
- 工作监督人：
 - 有 谁？
 - 无
- 是否指导别人：
 - 是 谁？
 - 无
- 是否监督别人：
 - 是 谁？
 - 无
- 汇报方式：
 - 口头
 - 书面
 - 其他
- 协作情况：
 - 多
 - 适中
 - 少
- 其他需要说明的情况： _____

六、工作标准

单件工时	
生产数量	
产品合格率	
设备保养时间	
其他	

七、工作准备与安排



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

- | | | |
|----------|--------------|-----------------|
| 1.原材料： | A.需要准备 准备时间？ | B.不需要准备 |
| 2.设备试运行： | A.需要准备 准备时间？ | B.不需要准备 |
| 3.设备保养： | A.需要准备 准备时间？ | B.不需要准备 |
| 4.工具： | A.需要准备 工具名称？ | 数量____个 B.不需要准备 |
| 5.量具： | A.需要准备 量具名称？ | 数量____个 B.不需要准备 |

八、其他需要说明问题

九、总体描述



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第5章 通用岗位分析方法

访谈分析法的实施步骤包括：访谈准备、访谈实施、信息分析整理和撰写提交访谈报告。

访谈分析法的实施步骤如图 5-1 所示。

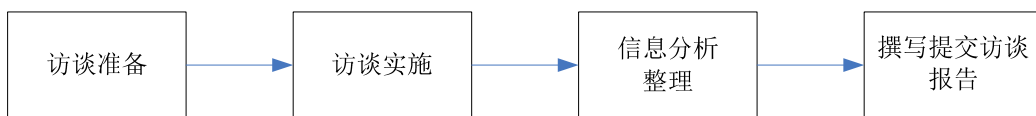


图 5-1 访谈分析法实施步骤

岗位分析工作的负责人应根据岗位分析的目的，确定访谈人，访谈范围和受访岗位，制定访谈计划，合理确定工作内容和时间进度安排。访谈计划如表 5-1 所示。

表 5-1 访谈计划表

访谈时间			访谈人	访谈对象	岗位	所属部门
第一天	上午	9:30-10:15	张三		财务总监	财务部
		9:30-10:15	李四		应收会计	财务部
		10:30-11:15	张三		应付会计	财务部
		10:30-11:15	李四		出纳	财务部
	下午	13:30-14:15	张三		CTO	技术部
		13:30-14:15	李四		研发总监	技术部
		14:30-15:15	张三		PHP 工程师	技术部
		14:30-15:15	李四		Java 工程师	技术部
		15:30-16:15	张三		IOS 工程师	技术部
		15:30-16:15	李四		Android 工程师	技术部
		16:30-17:15	张三		测试工程师	技术部
		16:30-17:15	李四		UI 设计师	技术部
第二天	上午	9:30-10:15	张三		产品经理	技术部
		9:30-10:15	李四		销售 VP	销售部
		10:30-11:15	张三		华北销售总监	销售部
		10:30-11:15	李四		华东销售总监	销售部
	下午	13:30-14:15	张三		华南销售总监	销售部
		13:30-14:15	李四		销售代表	销售部
		14:30-15:15	张三		销售助理	销售部



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第三天		14:30-15:15	李四		市场总监	市场部
		15:30-16:15	张三		公关总监	市场部
		15:30-16:15	李四		市场专员	市场部
		16:30-17:15	张三		公关助理	市场部
		16:30-17:15	李四		人事行政总监	人事行政部
	上午	9:30-10:15	张三		人事经理	人事行政部
		9:30-10:15	李四		行政经理	人事行政部
		10:30-11:15	张三		人事主管	人事行政部
		10:30-11:15	李四		人事专员	人事行政部
		13:30-14:15	张三		行政主管	人事行政部
		13:30-14:15	李四		行政专员	人事行政部
		14:30-15:15	张三		前台	人事行政部

备注：对于总监级别以上员工的访谈视工作情况进行时间调整，本次访谈计划预期三天内完成。

编制访谈提纲应该重点突出，聚焦岗位核心工作内容与核心业务流程。表 5-2 是岗位访谈提纲。

表 5-2 访谈提纲

- 1.请用简洁的一句话描述本岗位在公司存在的价值？
- 2.请用一句话描述本岗位的主要工作内容和工作目标？
- 3.本岗位属于哪个部门？
- 4.您的直属上级岗位名称？
- 5.你的直属下级岗位名称？直属下级的人数？
- 6.本岗位内部协作关系？与哪些人联系？这些人的岗位名称是什么？联系的方式？
- 7.本岗位外部协助关系？与那些机构和部门联系？联系方式？
- 8.简要描述一下您的工作环境？
- 9.工作中有无职业危害或职业病？
- 10.您的主要工作职责？（不超过六项，排序并赋予权重）
- 11.工作开始前需要做哪些准备？
- 12.最具有挑战性的工作有哪些？
- 13.工作是独立完成还是需要协作完成？
- 14.您认为哪些工作不重要？原因？
- 15.工作成果是什么？衡量的标准？
- 16.你的权限有哪些？是如何界定的？
- 17.完成本岗位工作需要的知识和技能有哪些？



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

18.胜任本岗位工作的条件？（学历、经验、知识、技能和素质等）

19.您认为为了提高工作质量还需要学习那些知识和技能？

20.本岗位轮换或晋升的岗位有哪些？

21.其他您需要说明的问题还有那些？

访谈的开场白应该自然随意，言简意赅，明确访谈的目的和意义等。表 5-3 为访谈开场白示例。

表 5-3 访谈开场白示例

XXX 先生/女士，您好！

我是本次岗位分项目组的刘硕。

感谢您抽出宝贵的时间接受访谈，本次访谈的主要目的是通过了解岗位的工作任务，权限和任职条件等方面的内容完成岗位说明书的编制工作。在访谈结束后，我们会整理相关的信息再次和您确认。本次访谈的内容我们将予以保密。

在正式访谈前，你有什么问题需要我进一步解释？

访谈结束语应该在真诚致谢的基础上加深理解并建立互信。表 5-4 为访谈结束语示例。

表 5-4 访谈结束语示例

XXX 先生/女士，

感谢您抽出宝贵的时间接受访谈，我们将整理谈话的内容，在整理的过程中如果遇到问题我们将和您电话沟通，完成内容整理后，我们会和您再次确认。谈话的内容会严守保密原则。

有什么问题你也可以随时和我联络，我的电话是：XXXXXXXX。

再次对您的配合表示谢意，祝您工作愉快。

访谈工作结束后，访谈者应整理访谈资料，补充访谈记录。将收集到的信息进行分类整理和提炼，需要符合岗位分析目的的要求，梳理清晰各类信息的层次和内在逻辑关系。访谈法岗位分析表如表 5-5 所示。

表 5-5 访谈法岗位分析表

岗位名称：	所属部门：
直属上级：	工作地点：
一、 岗位设置目的	



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

企业设置本岗位的目的，岗位性质和岗位工作目标是什么？

二、工作职责描述

本岗位的主要工作职责和工作时间分配权重情况。

序号	工作内容	时间分配 权重%	备注
1			
2			
3			
4			
5			
6			

三、工作权限描述

本岗位工作权限及权限含义界定情况。

序号	工作权限	权限界定	特别说明
1			
2			
3			
4			
5			
6			

四、任职条件描述

1. 教育状况要求。

☐初中/技校 ☐高中/中专 ☐大专 ☐本科或以上

2. 专业要求：_____

3. 工作经验要求。

☐无经验要求 ☐1年经验 ☐1-3年经验 ☐3年以上经验

4. 岗前培训时间

☐无需培训 ☐1周培训 ☐1-4周培训 ☐4周以上培训

5. 身体条件要求。

性别：☐男性 ☐女性
年龄 ☐18-25 ☐25-35 ☐35-45 ☐45以上

6. 岗位轮换：_____

7. 岗位协作关系：_____



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

五、 岗位工作环境描述（危险性、职业病）

六、 岗位工作使用设备与工具

设备/工具	使用频次		
	经常	一般	偶尔

七、 其他需说明事项

岗位分析人：

分析日期：

调查问卷填报方式的适用范围和优缺点比较如表 5-6 所示。

表 5-6 调查问卷填报方式比较

填报方式		适用范围	优缺点
自填 问卷	邮政快递问卷	异地有常住分支机构且异地网络不发达	覆盖范围广泛但时间周期较长，存在问卷邮递过程中遗失的可能
	内部发送问卷	适用于本地公司	送达和回收占用人力
	计算机问卷	适用于任何类型和地域的公司	节约成本、速度快、效率高，便于统计和分析
代填 问卷	面对面交流沟通 代填	适用于本地公司	占用人力，时间周期长
	电话或视频沟通 代填	适用于任何类型和地域的公司	对文化水平不高的被调查者具有针对性，占用人力，时间周期长

某机械制造公司岗位调查问卷示例。

表 5-7 某机械制造公司岗位调查问卷



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

指导语

这是一项有关公司岗位分析方面的调查，旨在通过您对您所在岗位的理解与描述，明确岗位职责、权限、绩效标准、任职条件，实现岗位责权分明，为员工提供职业发展方向的规划并建立一套完善的岗位说明书体系，从而进一步规范与完善公司岗位管理，提高公司管理成熟度与组织绩效。

您的回答将帮助我们更加准确、客观的描述所分析的岗位并评价其价值，希望您尽可能的提供深思熟虑、客观诚实的答案。如果有些地方不能确定如何填写，请您向您的上司或者人力资源部咨询。

感谢您的合作！

一、基本信息

岗位名称：_____
所属一级部门/二级部门：_____
直属上级岗位：_____
直属下级岗位：_____
管辖人数：_____
工作地点：_____

岗位任职者：_____

二、职责/工作内容与标准

1. 岗位目的：（描述岗位的主要工作任务是什么）

2. 工作职责：（请按重要性程度描述工作的主要职责，列出 5~10 项）

职责 1：

职责 2：

职责 3：

职责 4：

职责 5：

职责 6：

职责 7：

职责 8：

职责 9：

职责 10：

（1）其中每天必须做的职责是哪些：（写序号）

（2）其中需要定期做的职责是哪些（周、月、季）：（写序号并说明）

（3）其中哪一些是不定期要做的职责：（写序号）

3. 工作内容与标准：（您认为该项工作职责的具体工作内容有哪些，如何衡量该项工作职责是否完成，该标准须量化、可实现。）

职责	工作内容	标准
----	------	----



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

职责 1		
职责 2		
职责 3		
职责 4		
职责 5		
职责 6		
职责 7		
职责 8		
职责 9		
职责 10		

三、工作权限/职业发展

1.工作职权：请描述在此岗位上，员工为了完成工作职责、达到工作标准所需的权限范围。

☐建议 ☐审核 ☐复核 ☐审批 ☐否决权 ☐监督 ☐执行 ☐组织

☐其他权限（说明）：_____

建议权：员工提出可实施方案与计划，报上级审批。

审核权：公司管理层就下级提出的方案与计划进行审核，报上级审批或职能部门复核。

复核权：某些特定岗位按规定对某些审核通过的文件进行复核，以保证其符合公司的规定。

审批权：审批权一般在部门的高层领导，重要的事项需总裁甚至董事会审批。

否决权：某些特定岗位，在某项特定的职责上具有否决性的权限。

监督权：不具体实施，但是能对实施过程和实施结果进行监督，提出相应建议。

执行权：岗位任职者按照规定执行与实施该项工作。

组织权：岗位任职需要组织落实该项工作，并将其推进。

职责	现有权限	理想权限
职责 1		
职责 2		
职责 3		
职责 4		
职责 5		
职责 6		
职责 7		
职责 8		
职责 9		
职责 10		

2. 该工作需要主管监督的程度（对于叙述内容，根据职责，选择 A-F 其中一项）：

A. 所有异常状况均需向主管报备。

B. 每天向主管报告若干次，听取其指示。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

- C. 因为大部分的工作内容都是重复性的，所以遇有重大异常状况时才向主管报告。
- D. 监督有限，大部分的工作内容取决于岗位任职者，有时候甚至由任职者来决定工作方式。
- E. 只列出工作目标，由岗位任职者自行决定工作方式。
- F. 直接监督几乎没有，在公司一般政策的指导下，工作方式与协调沟通均由任职者自行负责。

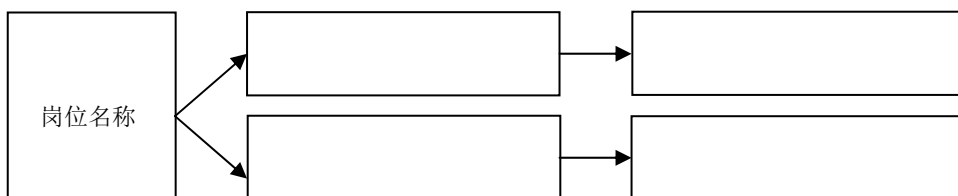
职责 1: 职责 2: 职责 3: 职责 4: 职责 5:

职责 6: 职责 7: 职责 8: 职责 9: 职责 10:

3. 您认为理想的职业发展途径是怎样的：

- (1) 岗位在行政上的升迁途径 (2) 岗位在业务上的专业发展途径。

岗位升迁途径



专业发展途径

4. 为了实现岗位的职业发展途径，您认为需要在哪些方面对任职者进行培训。

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)

四、 沟通关系/制度流程/工作环境

1. 沟通关系：您在此岗位上需要沟通协调的内外部关系有哪些

(1) 内部：岗位在公司内部与哪些部门存在什么样的工作关系，请逐一列举出来：

部门名称	工作关系

(2) 外部：为了完成工作，您需要与哪些外部关系进行协调沟通，请列举。

沟通频率： 4. 不间断 3. 经常 2. 有时 1. 从未

沟通类别	沟通对象	沟通频次	沟通方式
相关单位、企业			
客户或代理人			
政府部门或机构			
一般大众			
其他			

2. 工作规范/流程：您在此岗位上为完成工作职责需要哪些工作规范与流程来指导工作。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

(1) 工作规范：

(2) 工作流程：

3. 工作环境/条件：请描述您现在工作的环境以及您认为必需的办公条件

(1) 工作环境：☐室内 ☐室外 ☐其他

您在工作中会暴露在什么不良环境中：☐噪音 ☐尘土 ☐污浊空气 ☐意外事故

每月您出差大约几天：_____天

(2) 办公条件：（请列举你所使用的机器或设备）

机器/设备	使用频次		
	经常	一般	偶尔

4. 本岗位在工作容易出现什么过失，上述过失如何发现？如果未发现过失会有什么后果？

五、任职条件

1. 您认为岗位任职者应具备的最低要求或任职条件是什么？

(1) 性别要求：☐男 ☐女 ☐不限

(2) 年龄要求：☐18-25（含） ☐25-45（含） ☐45岁以上 ☐年龄不限（18岁以上）

(3) 户籍要求：☐本市户口 ☐户口不限 ☐特殊要求：

(4) 职称要求：☐初级 ☐中级 ☐高级 ☐不限 职称：_____

(5) 体能要求：☐具有完成岗位工作所需的基本体能 ☐能够长时间加班 ☐无要求

(6) 健康要求：☐无重大生理心理疾病 ☐健康状况良好 ☐不限

(7) 教育学历：☐高中（中专） ☐专科以上 ☐本科以上 ☐研究生以上

(8) 专业要求：

(9) 工作经验：

(a) 相关工作经验：☐不需要 ☐0.3~1年 ☐1~3年 ☐3年以上

(b) _____（经验描述）

(c) _____（经验描述）

(10) 特殊要求（需详细说明）：



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

2. 您认为岗位任职者理想的性格类型是怎样的。（人的性格均为复合型，在考虑任职者的时候需多考虑几种类型的复合。如：管理型、社会型、研究型等）

- （1）常规型：严谨、认真、喜欢按常规和既定的程序办事；
- （2）社会型：活泼、人际关系较好、协调沟通能力强、喜欢与人打交道并帮助人；
- （3）研究型：独立、喜欢思考、对事情总持怀疑态度；
- （4）艺术型：创造力强、想象丰富、富有激情、做事没常性；
- （5）现实型：喜欢做看得见摸得着的事情、喜欢与物打交道、不喜欢与人打交道；
- （6）管理型：自信、果断、喜欢把握事情发展的方向，计划性强、做事坚韧不拔。

答：_____

3. 请您根据岗位和工作的需要对于以下每一项胜任特征进行评分。（5分：非常需要 4分：经常需要 3分：有时候需要 2分：极少需要 1分：不需要）

专业知识	学习能力	分析能力	团队建设	交流沟通
计划	指挥	质量	谈判	应变
协调	决策	影响	激励	辅导
授权	客户服务	主动性	责任心	诚信
成就动机	创新意识			

请将得分为5分的项目进行详细说明，它是胜任岗位的必备条件（胜任特征）：如：交流沟通5分——优秀的语言与文字交流能力，能有效沟通各部门关系，人际关系较好）

- （1）
- （2）
- （3）
- （4）
- （5）

直接上级评价：（直接上级可对岗位必需的胜任特征提出上级角度的意见与看法）

☐完全同意 ☐基本同意但要修改 ☐基本不同意，需大范围调整

上级补充、修改、调整意见：

六、其他需说明的问题：



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第6章 现代岗位分析方法

JEM 的实施步骤包括：收集工作要素，整理工作要素，提炼工作要素表和划分工作要素分析维度。JEM 实施步骤如图 6-1 所示。

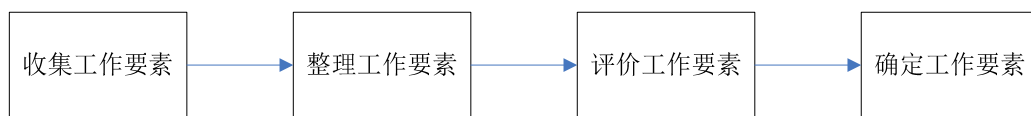


图 6-1 JEM 实施步骤

收集工作要素的任务由主题专家小组完成，主题专家小组采用头脑风暴法对岗位工作涉及的要素逐一列举，对有显著影响作用的要素进行反复推敲，确保各项要素收集的全面和准确。常见的工作要素如表 6-1 所示。

表 6-1 常见工作要素

常见工作要素	专业知识、专业技术、应对困难和挫折的能力、变化适应能力、快速思维能力、健康的体魄、团队合作性、毅力、自信、责任感、职业道德、学习能力、多方面考虑问题的能力、区分主要与次要、自律、心理控制能力、沟通能力、同时处理多个问题的能力、注重工作细节、心理调节能力、突出的智力、特定的工作习惯、熟练的知识和技能、协调能力、应付高压工作的能力、自尊、手工操作能力、身体素质、记忆能力、孤独排遣能力、平抑不满能力、主动性、勇气、激励、组织能力、理论转化能力、抽象能力、逻辑思维能力、成就动机高、信息接受能力、想象力、决策能力、亲和力、创造力、敏感性、体力、独立性、预先计划、内向、外向、果断、理解、创新精神、好奇、承担超负荷的工作、工作时间不规律、口头表达能力、书面表达能力、时间管理能力、外语运用、计算机运用、调查研究能力、高学历、谦虚、冒险意识强、社交能力、推理能力、忍耐力、鲜明的个性特征、力量、速度、耐力、灵敏度、柔韧性等
--------	---

根据每一类别所包含工作要素的内容与特点对工作要素进行界定和解释，获得一份工作要素的清单。工作要素清单如表 6-2 所示。

表 6-2 工作要素清单

维度	智力	心理	知识与技能	工作习惯	个性特征	身体素质
定义	有效完成工作所需智力方面	有效完成工作所需心理	有效完成工作所需后天习得	有效完成工作所需行为	有效完成工作所需性格	有效完成工作所需身体



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

	的能力和天赋	素质和能力	的知识和技能	习惯或意愿	特点	条件特征
子 维 度	判断能力、抽象能力、记忆能力、逻辑思维能力、推理能力、信息接受能力、快速思维能力、理解能力、想象力、创造力、敏感性	应对困难和挫折的能力、心理控制能力、适应能力、忍耐力	书面表达能力、专业知识、专业技术、沟通能力、外语能力、组织、协调、决策、激励能力、计算机运用	承担超负荷工作的能力、职业道德、多方面考虑问题的能力、同时处理多个问题的能力	创新精神、独立性、团队合作性、自尊、毅力、成就动机、自信、主动性、责任感、好奇、冒险意识强、社交能力、亲和力、内向、外向、果断、谦虚	手工操作能力、健康的体魄、力量、速度、耐力、灵敏度、柔韧性

评价工作要素是对工作要素清单中所列出的全部要素逐一进行评价的过程，这一过程也是 JEM 的核心步骤和关键环节。以专业技术人员为例，工作要素评价表如表 6-3 所示，此评价表为示例，由于文章篇幅关系只截取了部分工作要素。

表 6-3 专业技术人员工作要素评价表

专业技术人员工作要素评价表	评价人：				评价时间：			
工作要素	评估区				数据处理区			
	B	S	T	P	IT	TV	TR	标注
心理控制与调节能力								
应对困难与挫折能力								
孤独排遣能力								
变化适应能力								
忍耐力								
勇气								
激励能力								
判断能力								
毅力								
外向								
职业道德								
口头表达能力								
智力								
记忆力								



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

逻辑思维能力								
抽象能力								
推理能力								
理解能力								
特定工作习惯								
工作时间不规律								
知识与技能								
力量								
灵敏性								
鲜明的个性特征								
时间规划能力								

表 6-3 是工作要素评价表的示例，填表说明书如下。

①B：表示最低评估要求，是指勉强合格的员工都需要具备的工作要素，是所有在此类岗位的员工都应该具备的最低限度素质。填表说明：“0 代表几乎无人具备；1 代表部分具备；2 代表都具备”。

②S：表示对优秀员工的要求，是指在甄选优秀员工过程中该项工作要素的重要程度，这些要素是否能够作为区分优秀员工的重要特征。填表说明：“0 代表无区分性；1 代表有价值；2 代表非常重要”。

③T：表示评估问题或麻烦出现的可能性，是指如果忽略此工作要素，出现问题或麻烦的可能性有多大。填表说明：“0 代表无影响；1 代表有一些问题或麻烦；2 代表有很大的问题或麻烦”。

④P：评估工作要素在实际实施过程中的可能性，是指对于该项工作要素，在岗位出现空缺的情况下，以该工作要素作为招聘标准时能否补充空缺的岗位。填表说明：“0 代表无法填补空缺岗位；1 代表可填补一些空缺岗位；2 代表可填补所有空缺岗位”。

⑤IT：表示此工作对任职人员的一般能力要求的大小，也可以理解为某一子维度对求职者进行区分的重要性。计算公式“ $IT=SP+T$ ”。

⑥TV：表示对任职者综合能力的要求，用来判断某一工作要素对该类工作的求职者是否存在区分的价值。一方面，这项指标可以判断优秀员工与非优秀员工的区别，计算公式“ $TV=S-P-B$ ”；另一方面，这项指标也可以区分某一要素在求职者测试过程中的显著性，其数值为“IT”。

⑦TR：表示工作的培训要素或培训价值，是指优秀员工所具有的，但求职者或勉强合格员工不具备或很少具备的工作要素，这些要素即便不具备也不会引起太大的问题或麻烦，但不具备这些要素很难达到优秀员工的标准。计算公式“令 P' 为 P 的倒算值，如 $P=2$ ， $P'=0$ ； $P=1$ ， $P'=1$ ； $P=0$ ， $P'=2$ ； $TR=S+SP'$ ”。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

-T-B”。

B、S、T、P 各项指标的含义和评价标准如表 6-4 所示。

表 6-4 指标评价标准

指标	判定	标注符号
$B \geq 75, P \geq 75, T \geq 50$	工作要素为最低要求要素	SC
$IT \geq 50$	甄选求职者的显著性要素	S
$IT \geq 50, B \geq 75, P \geq 75, T \geq 50$	要素为最低选拔要求要素	RS
$TV \geq 100$	该要素确定为一个维度，不再进一步区分与评估	E
$TR \geq 75$	该要素为培训要素	TS

对评价结果全部录入计算机进行数据处理，得到所有工作要素评价的数据处理结果。工作要素评价结果如表 6-5 所示。

表 6-5 工作要素评价结果表

专业技术人员要素评价表	评价人：				评价时间：		
工作要素	评估区				数据处理区		
	B	S	T	P	IT	TV	标注
心理控制与调节能力	50	92	58	67	61	98	S
应对困难与挫折能力	50	92	58	67	58	93	S
孤独排遣能力	83	33	33	50	22	-21	
变化适应能力	58	83	75	50	53	83	S
忍耐力	78	83	58	82	42	67	SC
勇气	83	50	33	50	28	0	
激励能力	92	50	17	75	31	-16	
判断能力	62	100	67	75	72	94	S
毅力	83	67	65	76	45	68	SC
外向	50	25	8	75	12	-35	
职业道德	45	100	90	95	59	120	E
口头表达能力	75	58	50	79	50	60	RS
智力	20	100	95	55	70	150	E
记忆力	75	60	66	75	55	50	RS
逻辑思维能力	55	90	90	55	60	84	S
抽象能力	45	90	66	51	9	95	S
推理能力	45	83	67	75	65	99	S
理解能力	70	95	90	85	80	120	E



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

特定工作习惯	5	100	75	60	65	142	E
工作时间不规律	50	66	35	60	62	66	S
知识与技能	32	99	105	50	66	138	E
力量	50	25	8	75	12	-35	
灵敏性	50	22	6	75	10	-40	
鲜明的个性特征	22	101	85	59	66	135	E
时间规划能力	50	83	67	50	50	85	S

根据各项要素的评估结果，所有标注为 E 的要素构成了工作分析的维度，所有标注为 S 或 RS 的要素构成了工作分析的子维度，所有标注为 SC 或 RS 的要素构成了岗位任职者的最低要求要素，所有标注为 RS 的要素构成了岗位求职者的甄选要素，没有标注的要素为需要剔除的要素，由此得到专业技术人员 JEM 的分析结果如表 6-6 所示。

表 6-6 专业技术人员 JEM 结果

名称	要素
工作分析维度	职业道德 智力 理解能力 特定工作习惯 知识与技能 鲜明的个性特征
工作分析子维度	心理控制与调节能力 应对困难与挫折能力 变化适应能力 判断能力 口头表达能力 记忆力 逻辑思维能力 抽象能力 推理能力 工作时间不规律 时间规划能力
最低要求要素	忍耐力 毅力 口头表达能力 记忆力
甄选最低要求要素	口头表达能力 记忆力
剔除要素	孤独排遣能力 勇气 激励能力 外向 力量 灵敏性

FJA 聚焦于工作本身，工作由多种任务构成，任务是 FJA 的分析单元。在分析过程中，主题专家小组成员需要对每一项任务按照行为（动作或活动），过程（设备、工具、信息等）和任务结果进行深入研究和剖析，经过讨论，修订整理出文字录入任务陈述表如表 6-7 所示。

表 6-7 文字录入任务陈述表

行为（动作或活动）	录入
行为目的	形成文件
工具与设备	计算机和相关办公文具
工作信息	书面、语音或视频记录提供
工作帮助与指导	规范的格式等
工作成果	待打印或待发送文件



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

FJA 通过对岗位任职者执行任务时与人员、事物和信息的关系确定工作职能，主体专家小组成员根据 FJA 职能等级表，通过讨论确定工作任务的职能等级。FJA 职能等级表如表 6-8 所示。

表 6-8 FJA 职能等级表

职能等级	人员		事物		信息	
	编码	描述	编码	描述	编码	描述
高级	7	谈判	4A 4B	精确操作 操作控制 2	6	综合
	6	管理			5	协调
	5	咨询			4	分析
中级	4A	指导	3A 3B	熟练操作 操作控制 1	3A	编辑
	4B	处理			3B	复制
	3A	教导				
	3B	劝导				
初级	2	服务	2	处理	2	抄写
	1	接受帮助	1	维护	1	比较

以文字录入工作为例，根据 FJA 职能等级表，对工作任务进行分析得到文字录入员的任务分析表，文字录入员任务分析表如表 6-9 所示。

表 6-9 文字录入员任务分析表

职能等级			工作取向比例			能力要求		
人员	事物	信息	人员	事物	信息	理解能力	数学能力	语言能力
2	2	3A	5%	20%	75%	3	1	4

主题专家小组在完成任务描述、任务职能等级确定以及岗位任职者需要具备的能力要求后，需要根据通用技能、专业技能和环境适应性能力提炼出绩效标准和培训需求。文字录入任务的绩效标准如表 6-10 所示，文字录入任务的培训需求如表 6-11 所示。

表 6-10 文字录入任务绩效标准

定量标准	文字录入____字/分钟
	错误率____%/每千字
	阅读理解信息____字/小时
定性标准	标准操作程序及规范



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

错误更正

编辑文字

表 6-11 文字录入任务培训需求

通用技能	文字录入准确 表格、排版正确
专业技能	在____时间内完成 无录入错误 无文字信息遗漏 特殊文字及公式处理
环境适应性能力	无特殊要求

现行通用的 PAQ 包括 6 个部分，30 个维度和 187 项工作元素，另有 7 项涉及薪酬问题，共计 194 项工作元素。PAQ 通过对工作元素的评价反映出被分析岗位在各个维度上的特征。PAQ 的内容如表 6-12 所示。

表 6-12 PAQ 内容表

序号	部分	维度	含义	工作元素数量
1	信息输入：从何处如何获取信息	知觉信息解释	对感受到的事物进行解释	35
		知觉判断	对感受到的事物进行判断	
		知觉运用	运用各种感觉信息	
		视觉信息	通过观察获取信息	
		信息利用	利用已有的、已获取的信息	
		环境感知	感受各种环境条件	
2	工作产出：工作活动以及使用的工具、设备和方法	使用工具	使用工具与机器	49
		使用设备	使用设备和装备	
		身体姿势	工作中除了坐立以外的身体活动	
		手工活动	需要手工操作的相关活动	
		技术性活动	技术性与技巧性相关的活动	
		身体控制协调	操作控制机械设备	
3	思考过程：工作过程中的思考、推理、决策、规划和信息加工与处理	决策	通过思考进行决策	14
		信息处理	对各种信息进行加工与处理	
4	人际关系：与其他人	信息互换	交流互换相关信息	36



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

	员的工作联系	私人接触	私人间的联络与接触	
		工作交流	工作层面的沟通与交流	
		公共接触	公共场所、场合的接触	
		监督与协调	从事监督或协调等活动	
5	工作环境：工作中自然环境与社会环境	潜在压力环境	工作中的压力和消极因素	19
		潜在工作危险	工作中的危险因素	
		自我要求环境	工作中自我要求的环境条件	
6	其他特征：与工作相关的其他的活动、条件或特征	工作时间	典型与非典型工作时间比较	41
		事务性	事务性工作	
		规律性	工作时间的规律性	
		强制性	某些强制条件下工作情况	
		结构性	工作的结构性与非结构性	
		灵活性	工作活动与环境条件变化的适应性	
		着装	工作时间的服装有无特定要求	
		薪资浮动比率	浮动薪资与固定薪资比率	

PAQ 调查表如表 6-13 所示。

表 6-13 PAQ 调查表

被调查岗位：

一、基本信息

姓名： 岗位名称：
部门： 工作地点：
直接上级： 直属下级：

二、工作时间

- 1.正常的工作时间为：AM（ ）--PM（ ）
- 2.每周平均加班时间为（ ）小时
- 3.上下班时间是否随业务情况经常变化（总是 有时是 否）
- 4.工作任务的均衡性（均衡 不均衡）
- 5.本地外出情况平均每周（ ）次；每次平均（ ）小时
- 6.出差情况每月平均几次（ ）；每次平均需要（ ）小时

三、工作内容/工作权限

1.请准确列举你的主要工作内容（如格式不够可附纸张填写）

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



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

(7)

(8)

(9)

(10)

上述内容，与岗位描述中的内容是否有差异？如果有，有哪些？产生的原因是什么？

2.请列举你有决策权的工作项目？（如格式不够可附纸张填写）

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

(6)

(7)

(8)

(9)

(10)

上述内容，与岗位描述中的内容是否有差异？如果有，有哪些？产生的原因是什么？

3.请列举你没有决策权的工作项目？（如格式不够可附纸张填写）

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

(6)

(7)

(8)

(9)

(10)

上述内容，与岗位描述中的内容是否有差异？如果有，有哪些？产生的原因是什么？

四、工作要求

1.在每天工作中是否经常要迅速做出决定？ 没有---很少---偶然---许多---非常频繁

2.您的正常工作是否经常被打断？ 没有---很少---偶然---许多---非常频繁

3.您的工作是否经常需要关注细节？ 没有---很少---偶然---许多---非常频繁

4.您所处理的各项业务彼此之间是否相关？

完全不相关---大部分不相关---一半相关---大部分相关---完全相关

5.您在工作中是否要求高度的精力集中，如果是，约占工作总时间的比重是多少？

20%---40%---60%---80%---100%

6.在您的工作中是否需要运用不同方面的专业知识和技能？

否---很少---有一些---很多---非常多

7.在工作中是否存在一些令人不愉快、不舒服的感觉？



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

没有----有一点-----能明显感觉到----多-----非常多

8.在工作中是否需要灵活地处理问题？

不需要----很少-----有时-----较多----非常多

9.你的工作是否需要创造性？

不需要----很少-----有时-----较需要-----很需要

10.您在履行工作职责时是否有与其他员工发生冲突的可能？

否-----很少可能-----有可能-----可能较大----很可能

11.你认为胜任这个岗位需要什么样的文化程度？

初中 高中 大专 本科 硕士及以上 不好估计

12.你认为胜任这个岗位需要几年的相关工作经验：

不需要 1年 2年 3年 4年 5年及以上 不好估计

13.你认为一位没有相关工作经验的大专学历的人员，需要多长时间的培训可以胜任工作？

不需要培训 3天以内 15天以内 1个月以内

3个月以内 半年以内 半年以上 不好估计

14.你认为什么样的性格、能力的人能更好的胜任该岗位？

15.你认为具有何种心理素质的人员能更好的胜任该岗位？

16.你认为什么样的知识范围能够更好的胜任该岗位？

17.你所从事的工作有何体力方面的要求？

轻-----较轻----一般-----轻重-----重

18.其他能力要求 1-极少 2-偶尔 3-一般 4-需要 5-非常需要

领导能力 () 指导能力 () 人际关系 ()

激励能力 () 授权能力 () 协调能力 ()

创新能力 () 实施能力 () 说服能力 ()

计划能力 () 资源分配能力 () 谈判能力 ()

管理技能 () 时间管理 () 表达能力 ()

公共关系 () 决策能力 () 信息管理能力 ()

写作能力 () 分析能力 () 其 它 ()

五、工作监督

1.直接和间接监督的下属人数 ()

2.监督你的上级人数 ()

3.请简明地描述你的上级是如何监督你的工作的



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

4.请简明地描述你的哪些工作是不被上级监督的

六、 工作联系

1.内部接触（请简要写出有何工作接触，接触的频繁程度） 1-偶尔 3-经常 5-频繁

在工作中不与其他人接触 ()

只与本部门内几个同事接触 ()

需要与其他部门的人员接触 ()

需要与其他部门的部分领导接触 ()

需要同所有部门的领导接触 ()

2.外部接触（请简要写出有何工作接触，接触的频繁程度） 1-偶尔 3-经常 5-频繁

不与本公司以外的人员接触 ()

与其他公司的人员接触 ()

与其他公司的人员和政府机构接触 ()

与其他公司、政府机构、外商接触 ()

七、 工作管理

☐ 只对自己负责

☐ 对下属有监督指导的责任

☐ 对下属有分配工作、监督指导的责任

☐ 对下属有分配工作、监督指导和考核的责任

☐ 对自己的工作结果不负责任

☐ 仅对自己的工作结果负责

☐ 对整个部门负责

☐ 对自己的部门和相关部门负责

☐ 对整个公司负责。

☐ 在工作中时常做些小的决定，一般不影响其他人

☐ 在工作中时常做一些决定，对相关人员有些影响，但一般不影响整个部门

☐ 在工作中要做一些决定，对整个部门有影响，但一般不影响其他部门

☐ 在工作中要做重大决定，对整个公司有重大影响

☐ 有关工作的程序和方法均由上级详细规定，遇到问题时可随时请示上级解决，工作结果须报上级审核

☐ 分配工作时上级仅指示要点，工作中上级并不时常指导，但遇到困难时仍可直接或间接请示上级，工作结果仅受上级要点审核

☐ 分配任务时上级只说明要达成的任务或目标，工作的方法和程序均由自己决定，工作结果仅受



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件



MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学

【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

上级原则审核

- ☐ 完成本职工作的方法和步骤完全相同
- ☐ 完成本职工作的方法和步骤大部分相同
- ☐ 完成本职工作的方法和步骤有一半相同
- ☐ 完成本职工作的方法和步骤有大部分不同
- ☐ 完成本职工作的方法和步骤完全不同

八、工作影响

工作名称	损失类型	程度				
		(1-轻	2-较轻	3-一般	4-较重	5-严重)
1.	经济损失					
2.						
3.						
1.	公司形象损害					
2.						
3.						
1.	经营管理损害					
2.						
3.						
1.	其他损害（请注明）					
2.						
3.						

若您的工作出现失误，影响的范围将是：

- 1.不影响其他人工作的正常进行
- 2.只影响本部门内少数人
- 3.影响整个部门
- 4.影响其他几个部门
- 5.影响整个公司

九、工作环境

1.请描述该岗位的工作环境，你认为什么样的环境条件更合适工作？

2.请列举工作中需要用到的主要办公设备和用品？

十、培训

1.你认为该岗位需要哪些上岗培训？



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhyy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

2.你认为胜任该岗位需要哪些在职培训？

3.你有何职业发展目标？实现该目标，你需要哪些培训？

十一、晋升/轮岗

1.你认为该岗位可晋升至哪些岗位？

2.你认为哪些岗位可晋升至本岗位？

3.你认为该岗位可轮换至哪些岗位？

4.你认为哪些岗位可轮换至本岗位？

十二、其他

1.你对该岗位的评价？

2.你认为如何才能更好地完成工作？

3.请将该表没有列出，但你认为有必要的内容写在下面：

注意事项：

1.应保证以上填写的内容真实、客观，并且没有故意的隐瞒；

2.该问卷内容将作为岗位分析的重要依据，如果发现内容有遗漏、错误，或其他需要说明的情况，请立即与岗位分析人员联系。

被调查岗位：

调查人签字：

调查日期：

MPDQ 的结构和内容如表 6-14 所示。

表 6-14 MPDQ 结构和内容

序号	MPDQ 内容	MPDQ 题目数量		
		工作行为 题目数量	其他内容题 目数量	合计
1	一般信息	0	16	16
2	决策	22	0	22
3	计划与组织	27	0	27



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

4	行政	21	0	21
5	控制	17	0	17
6	督导	24	0	24
7	咨询与创新	20	0	20
8	联系	16	0	16
9	协作	18	0	18
10	表现力	21	0	21
11	监控商业指标	19	0	19
12	综合评定	10	0	10
13	知识、技能与能力	0	31	31
14	组织层级结构图	5	5	5
15	评论	0	7	7
总计		215	59	274

MPDQ15 个组成部分的内容含义分别介绍如下：

（1）一般信息。一般信息是指岗位代码、岗位名称、岗位任职者的姓名、工作职能范围、人力资源管理职责、财务管理职责和预算权限以及管理下级的类型和人员数量等描述性信息。

（2）决策。决策主要包括决策活动和决策复杂程度。决策活动是一个过程，可以反映出决策过程中的各项行为，为岗位描述和岗位评价提供信息，决策的复杂程度与决策背景因素相关，可以为岗位评价提供依据。

（3）计划与组织。计划与组织主要描述战略计划的制定与执行情况。

（4）行政。这部分内容主要评估管理者的文件处理、公文写作与管理以及记录等行政管理活动。

（5）控制。这部分内容主要包括项目跟踪、质量控制、财务预算、产品生产、工作成效分析和其他商业活动等。

（6）督导。这部分内容主要描述的是与监督、指导下属相关的活动和行为。

（7）咨询与创新。咨询与创新主要描述技术性专家的工作行为，一般是为某类或某项工作以及直接或间接的下属提供专业性和技术性工作咨询与指导。比如律师、心理学家等的行为通常属于这一部分。

（8）联系。联系主要包括内部联系和外部联系，收集的信息包括联系对象、联系目的和联系方式与方法等。

（9）协作。协作主要描述内部联系过程中的工作行为，通常表现为部门内部与部门之间的协作活动。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

（10） 表现力。这部分内容所描述的行为通常发生在营销活动、谈判活动和广告宣传活动中管理者的表达能力。

（11） 监控商业指标。这部分内容的适用对象多是企业的高级经理人，商业指标包括财务指标、经济数据指标、市场类指标等。

（12） 综合评定。这部分内容根据上述部分将管理活动划分为 10 种职能，要求问卷填写者评估这 10 种职能分别占整个工作时间的比重以及它们的相对重要程度。

（13） 知识技能和能力。这部分内容要求问卷填写者分析为高效完成工作所需要的知识、技能和能力要求，包括对 31 种素质的评定。本部分内容还要求问卷填写者回答为保证高效完成工作所需要接受的培训。

（14） 组织层级结构图。这部分内容给出了一般性的组织层级结构图，让问卷填写者填写他们的下属、同级、直接上级和上级的上级分别是什么职位。收集这部分信息有助于薪酬专家快速确定岗位任职者在组织中的位置。

（15） 评论。问卷的最后一部分要求问卷填写人员反馈对问卷的看法。他们首先要回答的问题是估计自己所任职岗位的工作有多大比例的内容被本问卷涵盖；其次，问卷设计了 5 个问题，让问卷填写人员评定问卷总体、问卷题目以及问卷模式的质量和使用的难易程度等；第三，问卷填写者还要回答他们花费了多少时间来完成问卷；最后，问卷填写者需要回答是否有重要的工作活动在本问卷中没有涉及到，如果有，需要补充说明是什么活动。评论部分的内容有助于收集到其他的重要信息，为 MPDQ 的发展与修订提供依据。

MPDQ 在信息分析阶段对应提供了这三种工作分析要素体系。

（1）管理工作要素体系如表 6-15 所示。

表 6-15 管理工作要素体系

序号	要素名称	要素含义解释
1	决策	对获取的信息进行评价，采用科学的决策程序和方法选择方案
2	计划与组织	制定长期、中期、短期计划，设计战略、策略、产品设计、生产、销售以及客户服务等
3	行政	公文、档案资料的准备、整理和保管，监督管理规章制度、流程的执行，



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

		有效获取并传递相关信息
4	控制	对资源进行梳理，对人、财、物的分配进行调整与监控，建立成本控制体系和工作流程管理体系
5	咨询与创新	关注新技术，开发新产品、拓展新市场，通过技术解决问题
6	协作	通过协调、沟通、合作，整合人力、财力、物力和信息资源解决难题，实现企业既定目标
7	表现力	与客户、供应商、社区、员工、股东进行交流沟通，实现销售目标、管理目标和财务目标等
8	监控商业指标	监控销售额、毛利率、利润率、竞争对手情况、经济发展趋势以及国内外竞争环境和市场等信息

（2）管理绩效要素体系如表 6-16 所示。

表 6-16 管理绩效要素体系

序号	要素名称	要素含义解释
1	工作管理	利用人力、物力、财力和信息资源对工作进行监督和控制，保证各项工作按质、按量、按时完成
2	商业计划	为达到企业设定的目标，制定商业战略、策略和实施计划
3	问题处理	对存在问题进行分析，明确需求，制定解决方案，处理解决问题
4	交流沟通	高质量，全方位、准确的进行人际互动与沟通，分享与交换信息
5	公共关系	代表企业维护与客户和公众的关系，代表部门维护与其他相关协作部门的关系
6	人力资源管理	对人力资源的选、用、育、留等进行管理，监督并指导所属人员的工作，取得既定的业绩目标
7	人力资源开发	通过绩效、能力管理体系评价员工工作行为和专业技能，提供培训与指导
8	组织支持	能得到其他管理者或员工的支持共同实现个人的、团队的和企业的目标，有存在感和团队归属感
9	专业知识	对完成工作目标达成既定绩效所需要的知识和技能

（3）管理评价要素体系如表 6-17 所示。

表 6-17 管理评价要素体系

序号	要素名称	要素含义解释
1	制定决策	根据决策的性质、影响范围和复杂程度明确决策权限，评估达成工作目标所需付出的努力程度
2	解决问题	为解决存在的问题需要投入的分析与创新性思维属于哪种等级，所要解决问题的性质、所涉及的范围和内容是什么，针对问题所制定的解决方案的创造性
3	组织影响力	岗位对实现组织目标、对产品开发或产品（服务）销售、对制定战略和策



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

		略以及具体执行计划、对制定政策或工作流程、对实现销售收入、利润或其他业绩指标的重要程度和影响范围有多大
4	人力资源管理	管理宽度和幅度以及管理下属的等级情况，人力资源管理职能大小，人力资源管理的复杂程度
5	知识技能经验	岗位需要具备的知识、技能和工作经验，这些知识、技能和工作经验在解决问题时的利用程度
6	联系	从联系对象、联系目的以及联系频率等方面进行综合考虑的岗位所需要的内部和外部的联系有哪些

MPDQ 对输入信息利用计算机程序进行分析,针对人力资源管理各项职能最终可以形成8个分析报告,分析报告的内容和用途如表 6-18 所示。

表 6-18 MPDQ 分析报告内容和用途

序号	MPDQ 报告	主要内容	主要用途
1	管理工作描述报告	报告对一组或多位管理者的岗位工作内容进行综合性和一般性的描述	建立管理岗位工作描述模板
2	管理岗位描述报告	报告通过研究多位同一管理岗位任职者对 MPDQ 的回答,获取管理岗位的工作内容、职责、权限以及任职条件等描述	编制岗位说明书 招聘面试信息 工作设计 薪酬结构设计
3	管理岗位价值报告	以 8 个管理工作要素为评价维度,将被评价岗位与标杆岗位进行比较,利用 6 个管理评价要素评估被分析岗位的相对价值	薪酬结构设计 岗位职等职级 培训开发计划
4	管理岗位任职条件报告	报告反映被分析岗位每个管理绩效因素的重要程度,反映哪些要素是影响该岗位绩效高低的重要因素,同时,报告还反映该岗位对 MPDQ 所包含的 31 项知识、技术和能力的需求程度	确定绩效评价要素权重 人员甄选 培训开发计划
5	管理岗位绩效评价报告	对 9 个管理绩效要素进行详细的界定,附加有代表性的岗位绩效活动示例	绩效评价体系 员工职业发展规划
6	管理类岗位价值报告	针对相同的一组管理岗位,对管理工作要素和管理评价要素平均水平进行的相关比较分析	薪酬结构设计 岗位职等职级 培训开发计划
7	管理类岗位任职条件报告	报告反映某类管理岗位的每个管理绩效要素的重要程度,对 MPDQ 问卷所含 31 项知识、技能的要求	确定绩效评价要素权重 培训开发计划
8	管理类岗位比	以表格形式比较不同类别管理岗位工作内容的	工作分类



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

	较报告	主要异同点，区分出共有活动与特有活动，按照出现频率排序，对各种活动的重要性进行评价	工作设计 薪酬设计 培训开发计划
--	-----	---	------------------------

TTAS 将个人特质划分为五类工作范畴和 33 种特质因素。TTAS 特质表如表 6-19 所示。

表 6-19 TTAS 特质表

工作范畴	工作职能	特质因素	描述
身体特质	体力	1.力量	能够举、拉和推较重的物体
		2.耐力	能够长时间持续的耗费体力
	身体活动性	3.敏捷性	反应迅速、灵巧、协调性好
	感官	4.视力	视觉和色觉
		5.听力	能够辨别各种声响
智力特质	感知能力	6.感觉、知觉	能够观察、辨别细微的事物
		7.注意力	在精力不集中的情况下仍能观察入微
		8.记忆力	能够持久记忆需要的信息
	信息处理能力	9.理解力	能够立即口头表达或书面表达各种信息
		10.解决问题的能力	能够演绎和分析各种抽象信息
11.创造性		能够产生新的想法或开发新的事物	
学识特质	数学能力	12.计算能力	能够解决与数学相关的问题
	交流	13.口头表达能力	口头表达清楚、简练
		14.书面表达能力	书面表达清楚、简练
	行动力	15.计划性	能够合理安排活动日程
		16.决策能力	能够果断选择一种解决问题的方法
	信息与技能应用	17.专业知识	能够处理各种专业信息
18.专业技能		能够进行一系列复杂的专业活动	
动机特质	适应能力	19.适应变化的能力	能够自我调整，适应变化
		20.适应重复	能够忍受重复性活动
		21.应对压力的能力	能够承担关键性、压力大的任务
		22.对孤独的适应能力	能够独立工作或忍受较少的人际交往
		23.对恶劣环境的适应能力	能够在炎热、严寒或嘈杂的环境下工作
		24.对危险的适应能力	能够在危险的环境下工作
	控制能力	25.独立性	能够在较少的指导下完成工作
		26.毅力	能够坚持一项工作任务直到完成
27.主动性		主动工作并能在需要时承担责任	
28.诚实		遵守常规的道德与规范	



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

社交特质	人际交往	29.激情	有适当的上进心
		30.仪表	衣着风貌达到适当的标准
		31.忍耐力	在紧张的气氛下也能与人和睦相处
		32.影响力	能够影响别人
		33.合作力	能够适应团队作业

资料来源：Lopez F M, Kesselman G A, Lopez F E. A Empirical Test of A Trait-oriented Job Analysis

Technique, Personnel Psychology, 1981, 34, p479-502

临界特质分析系统对每一个特质都进行了严格的界定，每个特质都列出了若干等级，并对每个等级进行了描述以供分析人员选择判断。表 6-20 是对解决问题能力的示例。

表 6-20 解决问题能力示例

所属工作范畴：智力特质

所属工作职能：信息处理

工作职能的内容		任职者必须做到	
信息处理：对信息进行处理，得出特定的解决方案或得到某个问题的答案；处理信息，能对别人的建议提出正确的评价和修改意见		对信息进行分析，并通过演绎推理，提出正确的结论和解决方案	
等级	等级描述	等级	对任职者的要求
0	工作任务需要解决一些细小的问题，提出简单的解决方法	0	任职者必须能解决细小的问题并给出简单的解决方案
1	需要解决一些包含有限已知因素的问题（如诊断机器故障或解决客户投诉等）	1	任职者必须能解决包含有限个已知因素的问题
2	需要解决一些包含许多已知因素的问题（如投资可行性分析等）	2	任职者必须能解决包含许多已知因素的问题
3	需要解决一些复杂的、抽象的且包含许多未知因素的问题（如设计或研究某套系统的改良方案等）	3	任职者必须能解决复杂的、抽象的且包含许多未知因素的问题

资料来源：Lopez F M, Kesselman G A, Lopez F E. A Empirical Test of A Trait-oriented Job Analysis

Technique, Personnel Psychology, 1981, 34, p479-502

临界特质分析系统采用职业矩阵的方法对关键岗位进行区分，这里的关键岗位是指绝大多数初学者或者较低层次的员工都希望在一段时间内也有可能达到的工作岗位。职业矩阵包括两个维度，分别是工作族



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件



MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学

【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

维度、工作复杂程度和责任大小维度。职业矩阵如表 6-21 所示。

表 6-21 职业矩阵

等级	工作族		
	操作类	维修类	技术类
熟练的			
半熟练的			
初学工			

TTA 卡是临界特质分析卡，TTA 卡的内容是从 TTAS 特质表中选择特质因素组成的表格。TTA 卡如表 6-22 所示。

表 6-22 TTA 卡

工作名称	技师 A	分析人姓名					张三	
隶属部门	电力生产部门	分析日期					2014. 6. 20	
范围	特质	第一步			第二步		第三步	
		A	B	C	D	E	F	G
身体特质	1.力量	1	1	1	0	2	1	2
	2.耐力	1	1	1	1	2	1	2
	3.敏捷性	1	1	1	1	2	2	2
	4.视力	1	0	0				
	5.听力	1	0	0				
智力特质	6.感觉、知觉	1	1	1	1	2	2	2
	7.注意力	1	1	1	1	2	2	2
	8.记忆力	1	1	1	1	2	1	2
	9.理解力	1	1	1	1	2	2	1
	10.解决问题的能力	1	1	1	2	1	2	2
	11.创造性	0	0	0				
学识特质	12.计算能力	1	1	1	1	2	2	2
	13.口头表达能力	0	0	0				
	14.书面表达能力	1	0	0				
	15.计划性	1	0	0				
		A	B	C	D	E	F	G



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第一步 评定相关性	A 重要性：该特质是否对于完成本工作的某些职能很重要？请选择1（是）或0（不是）	↓								
	B 独特性：对该特质的要求是否达到1.2或3等级？请选择1（是）或0（不是）	↓								
	C 相关性：请填写A与B的乘积									
第二步 可接受绩效（当C值为1时才需填写）	D 特质等级：为达到可接受的绩效应具备该特质的哪个等级？请填写0、1.2或3									
	E 实用性：预计多大比例的求职者能够达到该特质等级？如果高于10%，请填写2；1%-10%之间，请填写1；低于1%，请填写0									
第三步 优秀绩效（当C值为1时才需填写）	F 特质等级：为达到优秀绩效应具备该特质的哪个等级？请填写0、1.2或3									
	G 实用性：预计多大比例的求职者能够达到该特质等级？如果高于10%，请填写2；1%-10%之间，请填写1；低于1%，请填写0									

资料来源：Lopez, F. M., Threshold Analysis Technical Manual, Port Washington, NY: Lopez & Associates, 1986

临界特质分析卡如表 6-23 所示。

表 6-23 临界特质分析卡

工作名称	技师 A	分析人姓名						张三			
隶属部门	电力生产部门	分析日期						2014. 6. 20			
范围	特质	第一步			第二步		第三步		主持人		
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
身体特质	1.力量	1	1	1	0	2	1	2	0	2	2
	2.耐力	1	1	1	1	2	1	2	2	2	4
	3.敏捷性	1	1	1	1	2	2	2	2	4	6
	4.视力	1	0	0							
	5.听力	1	0	0							
智力特质	6.感觉、知觉	1	1	1	1	2	2	2	2	4	6
	7.注意力	1	1	1	1	2	2	2	2	4	6
	8.记忆力	1	1	1	1	2	1	2	2	2	4
	9.理解力	1	1	1	1	2	2	1	2	3	5
	10.解决问题的能力	1	1	1	2	1	2	2	2	4	6



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

	11.创造性	0	0	0							
学识特质	12.计算能力	1	1	1	1	2	2	2	2	4	6
	13.口头表达能力	0	0	0							
	14.书面表达能力	1	0	0							
	15.计划性	1	0	0							
	16.决策能力	1	0	0							
	17.专业知识	1	1	1	1	2	1	2	2	2	4
	18.专业技能	1	1	1	1	2	2	2	2	4	6
动机特质	19.适应变化的能力	1	1	1	1	2	1	2	2	2	4
	20.适应重复	1	1	1	1	2	1	2	2	2	4
	21.应对压力的能力	1	1	1	2	1	2	2	2	4	6
	22.对孤独的适应能力	0	0	0							
	23.对恶劣环境适应能力	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3
	24.对危险的适应能力	1	0	0							
	25.独立性	1	1	1	1	2	1	2	2	2	4
	26.毅力	1	1	1	1	2	1	2	2	2	4
	27.主动性	1	1	1	1	2	2	2	2	4	6
	28.诚实	1	1	1	1	2	1	2	2	2	4
	29.激情	1	1	1	2	2	3	1	4	5	9
社交特质	30.仪表	0	0	0							
	31.忍耐力	1	0	0							
	32.影响力	1	0	0							
	33.合作力	1	1	1	1	2	1	2	2	2	4

资料来源：Lopez, F. M., Threshold Analysis Technical Manual, Port Washington, NY: Lopez & Associates, 1986

H、I、J列各值的来源：对每一个被分析人员评定为相关（即C值为1）的特质，主持人要将D值和E值相乘，并将乘积填入H列；同样，要将F值和G值相乘，乘积填入I列；H值和I值的和便是J值。但也有特殊情况，比如，如果F值大于D值，但是G值小于E值，则要将G值与H值相加作为I值（如表6-23中的特质29），而不是将F值与G值的乘积作为I值。

在对所有分析人员的TTA卡进行表6-23的处理后，需要再将处理结果通过电脑进行汇总，得到最终



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

的特质分析结果，如表 6-24 所示。

表 6-24 临界特质分析结果

工作名称	技师 A	主持人姓名 John									
分析日期	2003. 7. 30	分析人员数量 15 人									
范围	特质	相关性			可接受的			优秀的			T
		K	N	O	L	P	Q	M	R	S	
身体特质	1.力量	87	37	2.47	9	0.60	0	28	1.87	1	0.02
	2.耐力	100	51	3.40	22	1.47	1	29	1.93	1	0.03
	3.敏捷性	100	88	5.87	32	2.13	1	56	3.73	2	0.05
	4.视力	33	NR	0.00	0	0.00	0	0	0.00	0	0.00
	5.听力	27	NR	0.00	0	0.00	0	0	0.00	0	0.00
智力特质	6.感觉、知觉	100	96	6.40	34	2.27	1	62	4.13	2	0.06
	7.注意力	100	90	6.00	34	2.27	1	58	3.87	2	0.05
	8.记忆力	93	108	7.20	36	2.4	1	72	4.80	2	0.07
	9.理解力	93	78	5.20	34	2.27	1	44	2.93	1	0.05
	10.解决问题的能力	87	80	5.33	39	2.60	1	41	2.73	1	0.05
	11.创造性	27	NR	0.00	0	0.00	0	0	0.00	0	0.00
学识特质	12.计算能力	87	73	4.87	32	2.13	1	41	2.73	1	0.04
	13.口头表达能力	7	NR	0.00	0	0.00	0	0	0.00	0	0.00
	14.书面表达能力	0	NR	0.00	0	0.00	0	0	0.00	0	0.00
	15.计划性	47	38	2.53	9	0.60	0	29	1.93	1	0.02
	16.决策能力	55	36	2.40	8	0.53	0	28	1.87	1	0.02
	17.专业知识	100	76	5.07	33	2.20	1	43	2.87	1	0.05
	18.专业技能	100	98	6.53	34	2.27	1	64	4.27	2	0.06
动机特质	19.适应变化的能力	87	74	4.93	32	2.13	1	42	2.80	1	0.05
	20.适应重复	100	65	4.33	28	1.87	1	37	2.47	1	0.04
	21.应对压力的能力	93	92	6.13	34	2.27	1	58	3.87	2	0.06
	22.对孤独的适应能力	7	NR	0.00	0	0.00	0	0	0.00	0	0.00
	23.对恶劣环境适应能力	100	72	4.80	36	2.40	1	36	2.40	1	0.04
	24.对危险的适应能力	53	40	2.67	8	0.53	0	32	2.13	1	0.02
	25.独立性	100	62	4.13	32	2.13	1	30	2.00	1	0.04



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

社交特质	26.毅力	100	64	4.27	32	2.13	1	32	2.13	1	0.04
	27.主动性	87	70	4.67	34	2.27	1	36	2.40	1	0.04
	28.诚实	27	NR	0.00	0	0.00	0	0	0.00	0	0.00
	29.激情	100	108	7.20	48	3.20	2	60	4.00	2	0.07
	30.仪表	0	NR	0.00	0	0.00	0	0	0.00	0	0.00
	31.忍耐力	27	NR	0.00	0	0.00	0	0	0.00	0	0.00
	32.影响力	7	NR	0.00	0	0.00	0	0	0.00	0	0.00
	33.合作力	68	44	2.93	20	1.33	1	24	1.60	1	0.03

K--评价为相关的分析人员的比例（%）

Q--P 值除以 2，再四舍五入

N--所有分析人员 J 值的和

M--所有分析人员 I 值的和

O--N 值除以分析人员的总人数

R--M 值除以分析人员的总人数

L--所有分析人员 H 值的和

S--R 值除以 2，再四舍五入

P--L 值除以分析人员的总人数

T--O 值除以 O 列的总和

资料来源：Lopez, F.M., Threshold Analysis Technical Manual, Port Washington, NY: Lopez & Associates, 1986

在任务清单分析系统中，任务被定义为岗位任职者可以清晰识别的一项有意义的工作单元。以人力资源部为例，对人力资源部门的任务清单创建可以采取目标分解和调查研究相结合的方法。人力资源部的任务清单如表 6-25 所示。

表 6-25 人力资源部任务清单

评价维度：重要程度（1：非常不重要 2：不重要 3：一般 4：重要 5：非常重要）				
任务清单	符合与否	如符合则评价		
1.研究企业战略规划	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2.制定人力资源战略	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3.盘点现有的人力资源数量与质量	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4.企业组织结构设计与优化	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5.部门组织结构与管理关系设计和优化	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
6.人力资源规划	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
7.招聘策略制定	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
8.薪酬结构设计	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
9.绩效考核设计	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

10.培训体系建设	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
11.员工职业发展通道设计	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
12.人事档案管理	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
13.员工关系管理	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
14.劳动安全管理	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
15.人力资源风险防范	<input type="checkbox"/> 符合 <input type="checkbox"/> 不符合	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第7章 通用岗位评价方法

根据岗位评价因素和标准对被评价岗位逐一进行评判，汇总岗位评价人员的评价结果，按照评价分数的均值确定被评价岗位的最终排序。简单排列法示例如表 7-1 所示，排序 5 岗位价值最高。

表 7-1 简单排序法示例

岗位代码	A-001	A-002	A-003	A-004	A-005
评价人 1	1	3	2	5	4
评价人 2	2	3	5	4	1
评价人 3	2	5	4	3	1
评价人 4	3	2	5	1	4
评价人 5	4	1	2	5	3
合计	12	14	21	15	13
均值	2.4	2.8	4.2	3	2.6
排序	1	3	5	4	2

交替排序法也称为两极排序法，他将所有被评价岗位按照衡量指标依次两两选择最重要岗位和最不重要岗位，分别编号，最终完成岗位排序。具体步骤如下。

以某公司管理岗位排序为例，共有 9 个岗位分别为 A-I。

（1）按照衡量指标从 9 个岗位中选择最重要和最不重要的岗位分别放置在首位和末尾。如表 7-2 所示。

表 7-2 交替排序法示例

岗位代码	C①	E②	G③	F④	B⑤	D④	I③	H②	A①
岗位排序	1	2	3	4	5	6	7	8	9

注：圈码表示选择的先后顺序

（2）岗位代码 C 最重要，排序为 1；A 最不重要，排序为 9。将余下的 7 个岗位按照上述方法进行排列。以此类推，完成所有岗位的排列。

（3）获得最终所有岗位的排序。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

配比排序法也称为两两比较法，这种方法先将每个岗位按照评价要素与其他岗位进行一一对比，如表 7-3 所示。

表 7-3 配比排序法（岗位责任要素）示例

岗位代码	A-001	A-002	A-003	A-004	A-005	A-006	排序
A-001	0	√	√	√	√	√	6
A-002	×	0	√	√	×	√	4
A-003	×	×	0	×	×	√	2
A-004	×	×	√	0	×	√	3
A-005	×	√	√	√	0	√	5
A-006	×	×	×	×	×	0	1
汇总	-5	-1	+3	+1	-3	+5	-

注：表 7-3 纵列岗位与横行岗位对比，以横行岗位为对比基础，如比本岗位（A-001 岗位）责任大（高或重）者画“√”，反之画“×”。

依次对各个评价要素进行配比排序，将各评价要素的评价结果整理汇总，获得最终岗位排序，排序 6 岗位价值最高。配比排序汇总统计如表 7-4 所示。

表 7-4 配比排序汇总统计

岗位评价要素	A-001	A-002	A-003	A-004	A-005	A-006
岗位责任	6	4	2	3	5	1
知识	5	6	1	2	4	3
技能	6	5	4	2	3	1
工作量	5	4	6	3	2	1
劳动环境	5	6	1	4	3	2
汇总	27	25	14	13	18	8
最终排序	6	5	3	2	4	1

岗位等级标准是区分工作重要性，进行岗位评价的核心内容。对每一个等级的定义和描述都要依据企业选定的要素进行，形成岗位等级标准。表 7-5 是某企业销售类岗位的等级结构和标准。

表 7-5 某企业销售类岗位的等级结构和标准



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

岗位名称	岗位等级	岗位等级描述
见习销售代表	1	协助销售代表完成销售订单，包括客户拜访、签约、交货、汇款和售后服务等工作；在销售代表指导下，完成客户关系维护与业务洽谈等工作
销售代表	2	担任见习销售代表岗位满一年，可以独立开展某一地域内的销售业务，向高级销售代表定期汇报业务进展
高级销售代表	3	担任销售代表岗位满三年，可以独立负责某区域内的销售业务，向销售经理定期汇报业务进展
销售经理	4	担任高级销售代表满两年，负责管理某区域的整体销售业务工作，定期向销售总监汇报业务进展
销售总监	5	担任销售经理满五年，负责全国范围内产品销售和市场拓展工作，在公司主管副总裁的领导下制定公司销售策略、产品价格体系等，确保年度销售目标的实现

某公司采用因素比较法进行岗位评价，薪酬因素共有 5 项，分别是脑力劳动、体力劳动、司龄、岗位任职条件和工作技能。岗位 A、B、C 是选择出来的标准岗位，X、Y 是被评价岗位。首先将岗位 A、B、C 按照 5 个薪酬要素进行排序，再将岗位 X、Y 分别与标准岗位比较，得出最终结果。因素比较法的应用如表 7-6 所示。

表 7-6 因素比较法应用

因素 薪酬	脑力劳动	体力劳动	司龄	岗位任职条件	工作技能
200 元/月	A	Y	C		
400 元/月		A	Y	B	X
600 元/月	X	X		X	A
800 元/月			A		
1000 元/月	B			C	
1200 元/月		C			
1400 元/月			X		B
1600 元/月	C	B	B	Y	
1800 元/月				A	C
2000 元/月	Y				Y

标准岗位 A 的对应薪酬为：3800 元/月；标准岗位 B 的对应薪酬为：6000 元/月；标准



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

岗位 C 的对应薪酬为：5800 元/月；将岗位 X、Y 分别和标准岗位 A、B、C 进行比较，得到 X 和 Y 的薪酬总额分别为：

被评价岗位 X 的薪酬总额为：600+600+1400+600+400=3600 元/月。

被评价岗位 Y 的薪酬总额为：2000+200+400+1600+2000=6200 元/月。

不同企业针对不同岗位进行评价时，所选择的薪酬要素是不同的，一般而言，在采用要素计点法进行岗位评价时的通用薪酬要素包括：责任、知识技能、努力程度和工作条件。企业根据岗位评价工作需要，可以对通用薪酬要素进一步细分。表 7-7 和表 7-8 是某公司岗位评价要素表和岗位评价要素细分表。

表 7-7 某公司岗位评价要素表

薪酬要素名称	薪酬要素定义
责任	是指企业对于员工按照预期要求完成工作的依赖程度，强调岗位任职者所承担职责的重要性
知识技能	是指完成某种岗位工作所需具备的经验、培训、能力以及教育水平
努力程度	是指对完成某种岗位上的工作所需要发挥的体力或者脑力程度所进行的度量
工作条件	是指岗位任职者所从事工作的伤害性以及工作的物理环境等

表 7-8 某公司岗位评价要素细分表

薪酬要素名称	细分要素
责任	风险控制要素
	指导监督的责任
	内部协调的责任
	外部协调的责任
	工作结果的责任
	组织人事的责任
	法律上的责任
	决策的层次



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

知识技能	最低学历要求
	知识多样性
	工作复杂性
	工作灵活性
	工作经验
	综合能力
努力程度	工作压力
	精力集中程度
	体力要求
	创新与开拓
	工作紧张程度
	工作均衡性
工作条件	工作时间特征
	工作危险性
	职业病
	环境舒适性

确定各薪酬要素的等级是为了准确区分并度量岗位在每一个薪酬要素中的相对价值，企业应根据实际情况对选择的薪酬要素进行等级划分，每一薪酬要素所划分的等级数量取决于要素的复杂性、重要程度和岗位评价人员的评价需要。一般而言，薪酬要素可以划分为3-8个级别，对要素和要素的每个等级都需要有明确的定义。表 7-9 至表 7-32 为某公司薪酬要素等级表。

表 7-9 风险控制要素等级

等级	定义：指在不确定的条件下，为保证贸易、投资及其他项目顺利进行，并维持我方合法权益所担负的责任，该责任的大小由失败后损失的大小作为判断基准
1	无任何风险
2	仅有一些小风险，一旦发生问题，不会给公司造成太大影响
3	有一定风险，一旦发生问题，给公司带来的影响能明显感觉到
4	有较大风险，一旦发生问题，会给公司带来较严重的影响
5	有极大风险，一旦发生问题，对公司造成的影响不仅不可挽回，而且会使公司发生经济危机，甚至倒闭



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

表 7-10 指导监督要素等级

等级	定义：指在正常权力范围内所执行的正式指导、监督。其责任大小根据所监督、指导的人员数量和层次进行判断。（3个基层员工可以折合成一个基层管理人员，3个基层管理人员可以折合成一个中层管理人员）
1	不指导、监督任何人
2	监督、指导3名以下基层员工
3	监督、指导3~5名基层员工，或1名基层管理人员
4	监督、指导5~7名基层员工，或2名基层管理人员
5	监督、指导7~10名基层员工，或3名基层管理人员，或1名中层管理人员
6	监督、指导4名以上基层管理人员，或者2名中层管理人员
7	监督、指导2名以上中层管理人员

说明：基层管理人员包括管理部门的主管、车间的班长；中层管理人员包括管理部门经理、副经理和车间的主任、副主任

表 7-11 内部协调责任要素等级

等级	定义：指在正常工作中，需要指导各部门合作以顺利开展业务的协调活动。其责任大小以协调对象所在层次、人员数量及频繁程度和失调后果作为判断基准
1	不需要与任何人进行协调。若有，也是偶尔与本部门的一般员工
2	仅与本部门员工进行工作协调，偶尔与其他部门进行一些个人协调，协调不利一般不会影响自己或他人正常工作
3	与本部门员工和其他部门员工有密切的工作联系，协调不利将影响双方的协作
4	几乎与公司所有一般员工都有密切的工作联系，或与部分部门经理有工作协调的必要，协调不利对公司有一定的影响
5	与各部门的经理或负责人有密切的联系，在工作中需要保持随时联系和沟通，协调不利对整个公司有重大影响

表 7-12 外部协调责任要素等级

等级	定义：指在正常工作中需要维持密切的工作关系，以便顺利开展工作所负有的责任。其责任大小以对方的重要性作为判断基准
1	不需要与外界保持密切联系。若有也仅限于一般工作人员，且属偶然性极强
2	工作需要与外界几个固定部门的一般人员发生较频繁的业务联系，所开展的业务属于常规性的
3	需要与厂商、政府机构、外商保持密切的联系，联系的原因限于具体业务范围内
4	需要与上级或其他主管部门的负责人保持密切联系，频繁沟通，联系的原因往往涉及



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

重大问题或者重要决策

表 7-13 工作结果责任要素等级

等级	定义：指对工作结果承担多大的责任。以工作结果对公司的影响大小作为判断标准
1	只对自己的工作结果负责
2	需要对自己所监督、指导的工作结果负责
3	对整个分部负责
4	对整个部门的工作结果负责
5	对整个公司部分部门的工作结果负责
6	对整个公司的工作结果负责

表 7-14 组织人事责任要素等级

等级	定义：指在正常工作中，对人员选拔、聘用、考核、工作分配、激励等具有法定的权利和责任。其责任大小以人事决策的层次作为判断基准
1	不负有组织人事责任
2	仅对一般员工有工作分配、考核、激励的责任
3	对一般员工具有选拔、聘用、管理的责任
4	对基层负责人有任免的权利
5	对中层领导有任免的权利

表 7-15 法律上的责任要素等级

等级	定义：指在正常工作中，需要拟定和签署具有法律效力的合同，并对合同的结果负有相应的责任。其责任大小视签约、拟定合同的重要性及后果的严重性作为判断基准
1	不涉及有法律效力的合同和签约
2	工作需要偶尔拟定有法律效力的合同，受上级审核方可签约
3	工作需要拟定合同和签约，领导只做原则审核，个人承担部分责任
4	工作经常需要审核业务方面的合同或其他合同，并对合同的结果负有全部责任
5	工作需要以法人资格签署有关合同并对结果负全部责任

表 7-16 决策的责任要素等级

等级	定义：指在正常工作中需要参与决策。其责任大小根据参与决策的层次作为判断基准
1	工作中常做一些小的决定，一般不影响他人



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

2	工作中需要做一些大的决定，只影响与自己有工作关系的部分普通员工
3	工作中需要做一些对所属人员有影响的决策
4	工作中需要做一些大的决策，但必须与其他部门负责人共同协商方可
5	工作中需要参与最高层决策

表 7-17 最低学历要求要素等级

等级	定义：指顺利履行工作职责所需的最低学历要求。判断基准按相当于正规教育的水平
1	初中以下
2	高中毕业
3	职业高中或中专
4	大学专科
5	大学本科
6	大学本科以上

表 7-18 知识多样性要素等级

等级	定义：指在顺利履行工作职责时，需要使用多种学科、多个专业领域的知识。判断基准在广博不在精深
1	偶尔使用其他学科知识
2	较频繁的使用其他学科的一般知识
3	频繁的综合使用其他学科知识
4	工作要求经常变换专业领域

表 7-19 工作复杂性要素等级

等级	定义：指在工作中履行职责的复杂程度。判断基准根据所需要的判断、分析、计划水平而定
1	简单的、独立的工作，不必考虑对他人有什么妨害
2	只需要简单的指示即可完成工作，不需计划和独立判断，偶尔也需考虑自己是否妨害了他人工作
3	需进行专门训练才可胜任工作，但大部分时候只需一种专业技能，偶尔需要进行独立判断或计划，要求考虑如何工作才能不妨害他人工作
4	工作时需运用多种专业技能，经常做独立判断和计划。要有相当高的解决问题能力
5	工作要求高度的判断力和计划性，要求积极的适应不断变化的环境和问题



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

表 7-20 工作灵活性要素等级

等级	定义：指在工作中需要灵活处理事情的要求。判断基准取决于工作职责的要求
1	属于常规性工作，很少或不需要灵活性
2	大部分属于常规性工作，偶尔需要处理一些一般性问题
3	工作一般属于常规性的，经常需要灵活处理工作中出现的问题
4	工作的一大半属于非常规性的，主要靠自己灵活地按具体情况来妥善处理
5	工作是非常规性的，需在复杂多变的环境中灵活处理重大的偶然性问题

表 7-21 工作经验要素等级

等级	定义：指工作达到基本要求后，还必须随经验的不断积累才能掌握的技巧。判断基准是掌握技巧所需花费的时间
1	3个月以内
2	3~6个月
3	6~9个月
4	9~12个月
5	1~2年
6	2~5年
7	5年以上

表 7-22 综合能力要素等级

等级	定义：指为顺利履行工作职责所具备的多种知识、素质经验和能力的总体要求
1	工作单一、简单，无需特殊技能和能力
2	工作规范化、程序化，仅需要某方面的专业知识和技能
3	工作多样化，灵活处理问题的要求高，需综合使用多种知识和技能
4	非常规性工作，需在复杂多变的环境中处理事务，需高度的综合能力

表 7-23 工作压力要素等级

等级	定义：指工作本身给任职者带来的压力。根据决策的迅速性、工作常规性、任务多样性、工作流动性以及工作是否被时常打断来判断
1	极少迅速地做决定，工作常规化，工作很少被打断或干扰
2	很少迅速地做决定，工作速度没有特定要求，手头工作有时被打断
3	需要经常迅速地做决定，任务多样化，手头工作经常被打断，工作流动性很强
4	经常迅速地做决定，任务多样化，工作时间很紧张，工作流动性很强，很难坐下来安



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

静地处理问题

表 7-24 精力集中度要素界定表

等级	定义：指在工作时对注意力集中程度的要求，根据集中精力的时间、频率进行判断
1	工作时心态平常
2	工作时需集中精力或视力、听力，注意时间约占全部时间的 10%~25%
3	工作时高度集中精力的时间占 26%-50%，或高度集中精力或视力、听力时间为工作时间的 10%~25%
4	工作时高度集中精力的时间占 26%~50%
5	工作时高度集中精力的时间占 51%以上

表 7-25 体力要求要素等级

等级	定义：指在工作中对体力的要求。判断基准取决于工作姿势、持续时间长度和用力大小等
1	工作时姿势随意
2	站立、久坐时间占全部时间 50%以下
3	站立、久坐时间占全部时间的 50%以上
4	需经常远程出差

表 7-26 创新与开拓要素等级

等级	定义：指顺利进行工作时对创新与开拓的要求
1	全部工作为程序化、规范化的，无需创新开拓
2	工作基本规范化，偶尔需要开拓创新
3	工作时常需要开拓创新
4	工作性质本身即为开拓创新性的

表 7-27 工作紧张度要素等级

等级	定义：指工作时限、节奏、工作量、注意力转移程度和工作所需对细节的重视所引起的工作紧迫感
1	工作不饱和，完成任务没有紧迫感
2	工作量较大，忙的时候很紧张，但忙的时间不长
3	工作量大，50%的时间都很忙，而且忙的时候很紧张



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

4 | 工作量很大，不忙的时候极少，而且精力需要高度集中

表 7-28 工作均衡性要素等级

等级	定义：指每天工作忙闲不均的程度
1	工作任务平稳，没有突击性的工作
2	工作任务不平稳，有突击性的工作，但是任务有规律性
3	工作任务不平稳，有突击性的工作，但是任务没有明显的规律性
4	工作任务极不平稳，没有规律，需打破正常的作息时间来应付

表 7-29 工作时间特征要素等级

等级	定义：指工作要求的特定起止时间
1	按正常时间上下班，极少需要加班
2	有时需要加班才能完成任务
3	根据需要经常加班，但有一定的时间规律性
4	工作时间完全视需要而定，不存在休息日和正常工作时间的差别

表 7-30 危险性要素等级

等级	定义：指工作本身可能对任职者身体造成的伤害
1	不可能对人体造成任何伤害
2	不注意可能造成人体局部轻度伤害
3	不注意可能会造成较严重的伤害
4	不注意就可能会造成致命的伤害

表 7-31 职业病要素等级

等级	定义：指因工作造成的身体疾病
1	无职业病的可能
2	会对身体某些部位造成轻度损害
3	会对身体某些部分造成能明显感觉到的损害
4	对身体某些部分造成损害，而且很痛苦

表 7-32 环境舒适性要素等级



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

等级	定义：指工作环境对任职者身体、心理健康的影响程度
1	非常舒适，无不良感觉
2	不太舒适，但也不至于造成身体和心理方面的影响
3	不舒适，时间长了就会烦躁不安
4	整天工作在高噪声、高温的环境下

确定各薪酬要素在岗位评价方案中的权重，明确各个薪酬要素的相对价值是一项十分重要的工作，各薪酬要素的权重由岗位评价委员会事先赋予，如表 7-33 所示。

表 7-33 某公司薪酬要素权重分配表

薪酬要素名称	权重/%	细分要素	细分权重/%
责任	35	风险控制要素	15
		指导监督的责任	15
		内部协调的责任	10
		外部协调的责任	10
		工作结果的责任	15
		组织人事的责任	10
		法律上的责任	10
		决策的层次	15
小计			100
知识技能	25	最低学历要求	15
		知识多样性	15
		工作复杂性	20
		工作灵活性	15
		工作经验	20
		综合能力	15
小计			100
努力程度	25	工作压力	20
		精力集中程度	10
		体力要求	20
		创新与开拓	25
		工作紧张程度	15
		工作均衡性	10
小计			100



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

工作条件	15	工作时间特征	20
		工作危险性	30
		职业病	25
		环境舒适性	25
小计			100
合计	100		400

在考虑根据企业规模和被评价岗位数量的情况下，需要首先确定一个适合的总点数，然后再确定每一种薪酬要素不同等级所对应的点值，最后采用算术方法或几何方法计算各薪酬要素不同等级的点值。

（1）算术法。首先分别确定各薪酬要素中最高等级的点数，将其界定为该薪酬要素在岗位评价体系中的总点数，然后，算出不同等级之间的点值级差，即最高等级总点数与总等级数的商，最后，将前一级的点值依次减去点值级差，就可以得出每一级的点值。

例如：将 1000 点作为总点数，来计算风险控制要素各等级点值，计算方法如下：

①风险控制要素为责任要素的细分，责任要素的权重占薪酬要素的权重为 35%，则责任要素总点值为： $1000 \times 35\% = 350$ 。

②风险控制要素作为细分要素占责任要素的权重为 15%，则先求出第 5 级的点值为： $350 \times 15\% = 52.5$ 。

③风险控制要素分为 5 级，点值级差为 $52.5 \div 5 = 10.5$ 。

④风险控制要素第 4 级点值为： $52.5 - 10.5 = 42$ 。

⑤风险控制要素第 3 级点值为： $42 - 10.5 = 31.5$ 。

⑥风险控制要素第 2 级点值为： $31.5 - 10.5 = 21$ 。

⑦风险控制要素第 1 级点值为： $21 - 10.5 = 10.5$ 。

（2）几何法。几何方法计算薪酬要素点值时需要在等级递增幅度上保持相同的百分比。首先，要确定不同薪酬要素等级之间的点值比率差，将第五级的点值依次除以比率差，则可以得出剩下的四个等级点值。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

例如：将 1000 点作为总点数，点值比率差为 30%，来计算风险控制要素各等级点值，计算方法如下：

①风险控制要素为责任要素的细分，责任要素的权重占薪酬要素的权重为 35%，则责任要素总点值为： $1000 \times 35\% = 350$ 。

②风险控制要素作为细分要素占责任要素的权重为 15%，则先求出第 5 级的点值为： $350 \times 15\% = 52.5$ 。

③风险控制要素分为 5 级，点值级差为 $52.5 \div (1+30\%) \approx 40$ 。

④风险控制要素第 4 级点值为： $40 \div (1+30\%) \approx 31$ 。

⑤风险控制要素第 3 级点值为： $31 \div (1+30\%) \approx 24$ 。

⑥风险控制要素第 2 级点值为： $24 \div (1+30\%) \approx 18$ 。

⑦风险控制要素第 1 级点值为： $18 \div (1+30\%) \approx 14$ 。

按照上述两种方法计算的某公司薪酬要素等级点数如表 7-34 所示。

表 7-34 某公司薪酬要素等级点数

薪酬要素		薪酬要素等级	几何法	算术法
薪酬要素名称	细分要素名称			
责任	风险控制要素	1	18	10.5
		2	24	21
		3	31	31.5
		4	40	42
		5	52.5	52.5
	指导监督的责任	1	11	7.5
		2	14	15
		3	18	22.5
		4	24	30
		5	31	37.5
		6	40	45
		7	52.5	52.5
	内部协调的责任	1	12	7
		2	16	14
		3	21	21



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

		4	27	28
		5	35	35
	外部协调的责任	1	16	8.75
		2	21	17.5
		3	27	26.25
		4	35	35
	工作结果的责任	1	14	8.75
		2	18	17.5
		3	24	26.25
		4	31	35
		5	40	43.75
		6	52.5	52.5
	组织人事的责任	1	12	7
		2	16	14
		3	21	21
		4	27	28
		5	35	35
	法律上的责任	1	12	7
		2	16	14
		3	21	21
		4	27	28
		5	35	35
	决策的层次	1	12	7
		2	16	14
		3	21	21
		4	27	28
		5	35	35
知识技能	最低学历要求	1	10	6.25
		2	13	12.5
		3	17	18.75
		4	22	25
		5	29	31.25
		6	37.5	37.5
	知识多样性	1	17	9.38
		2	22	18.75
		3	29	28.13



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

		4	37.5	37.5
	工作复杂性	1	17	10
		2	23	20
		3	30	30
		4	38	40
		5	50	50
	工作灵活性	1	13	7.5
		2	17	15
		3	22	22.5
		4	29	30
		5	37.5	37.5
	工作经验	1	10	7
		2	13	14
		3	17	21
		4	23	28
		5	30	35
		6	38	42
		7	50	50
	综合能力	1	17	9.38
		2	22	18.75
		3	29	28.13
		4	37.5	37.5
努力程度	工作压力	1	23	12.5
		2	30	25
		3	38	37.5
		4	50	50
	精力集中程度	1	9	5
		2	11	10
		3	15	15
		4	19	20
		5	25	25
	体力要求	1	23	12.5
		2	30	25
		3	38	37.5
		4	50	50
	创新与开拓	1	28	15.63



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

		2	37	31.25
		3	48	46.88
		4	62.5	62.5
	工作紧张程度	1	17	9.38
		2	22	18.75
		3	29	28.13
		4	37.5	37.5
	工作均衡性	1	11	6.25
		2	15	12.5
		3	19	18.75
		4	25	25
工作条件	工作时间特征	1	14	7.5
		2	18	15
		3	23	22.5
		4	30	30
	工作危险性	1	20	11.25
		2	27	22.5
		3	35	33.75
		4	45	45
	职业病	1	17	9.38
		2	22	18.75
		3	29	28.13
		4	37.5	37.5
	环境舒适性	1	17	9.38
		2	22	18.75
		3	29	28.13
		4	37.5	37.5

要素计点法评价打分结束后，对所有评价数据进行处理，最终完成全部被评价岗位的排序。表 7-35 是某公司岗位评价结果示例。

表 7-35 某公司岗位评价结果

职级	点值范围	生产类	管理类	营销类	技术类
30	980~1000				
29	960~979				



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

28	940~959		党委书记		
27	920~939		厂长		
26	900~919				
25	880~899	总工程师			
24	860~879				
23	840~859		副厂长		
22	820~839				
21	800~819				
20	780~799				
19	760~779				
18	740~759		产品发展部部长 工会主席		科技委副主任
17	720~739		院部部长 产品发部副部长		科技发展部副部长
16	700~719	副总工程师	综合计划部长 法律顾问主任		科技委专责委员
15	680~699	基建设备副部长	审计监察部部长 人力资源部部长 组织部部长 外事办主任		
14	660~679	物资供应部部长		销售部部长	
13	640~659	生产副厂长	保卫部部长	宣传部部长	
12	620~639				
11	600~619		人事经理		
10	580~599		人事主管		
9	560~579	质量管理员 采购管理员	人事专员		
8	540~559				
7	520~539				
6	500~519				
5	480~499		理论宣传员		
4	460~479				技改组长
3	440~459		出纳 审计专责		生产班长 维修班长
2	420~439				物料组组长
1	400~419		秘书		



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

助理



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第8章 国际岗位评价方法

海氏要素评价法认为：各种岗位虽然在工作内容、工作职责等方面存在差异，但从有效完成工作的角度考虑，无论什么类型的工作，都需要经过投入、生产转换和产出的过程，在这一过程中总能找到共性的因素。海氏要素评价法将知识技能水平、解决问题能力和承担责任抽象为岗位的共性因素，并作为具有普遍适用性的薪酬给付因素。三个要素之间的关系体现在：岗位任职者投入知识技能解决岗位工作中出现的问题，最终的产出表现为“应负责任”，如图 8-1 所示。

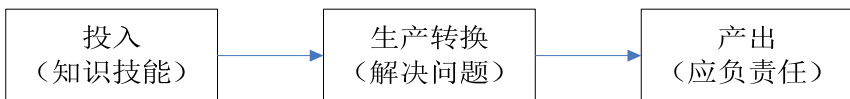


图 8-1 海氏三要素关系

1. 知识与技能

知识与技能是指岗位工作绩效达到可接受程度所必须具备的专业知识和相应的实际操作技能。它包括三个子要素，分别是专业知识技能、管理技能和人际关系技能。

（1）专业知识技能等级表如表 8-1 所示。

表 8-1 专业知识技能等级表

序号	等级	描述	举例
A	基本的	熟悉简单工作程序	电梯操作员
B	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	前台接待、文字录入员、排版校对人员
C	中等业务的	对一些基本的方法和工艺熟练，需具有使用专业设备的能力	人事助理、秘书、客户服务员、流水线生产工人
D	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（非理论性的）	招聘专员、生产计划调度员、装备车间组长
E	基本专门技术的	对涉及不同活动的实践所相关的技术有相当的理解，或者对科学的理论和原则基本理解	会计、人力资源主管、初级软件开发工程师、中层经理
F	熟练专门技术的	通过对某一领域的深入实践而具有相关知识，或者/并且掌握了科学理论	人力资源经理、总监、法务经理，工程经理
G	精通专门技术的	精通理论，原则和综合技术	专家、CEO、副总裁



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

H	权威专门技术的	在综合技术领域成为公认的专家	领域公认的技术权威或专家
---	---------	----------------	--------------

（2）管理技能等级表如表 8-2 所示。

表 8-2 管理技能等级表

序号	等级	描述	举例
I	起码的	只关注岗位工作的内容和目的，而不关心对其他工作的影响	会计、出纳、一线经理、业务员等普通岗位
II	有关的	决定部门各种活动的方向、活动涉及几个部门之间的协调等	部门经理、部门总监
III	多样的	决定一个大部门的工作方向或对组织的发展有决定的影响	大型企业的总监级员工、一般企业的副总裁、事业部总经理
IV	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、大型组织的副总裁
V	全面的	对组织进行全面管理	大型组织的 CEO

（3）人际关系技能等级表如表 8-3 所示。

表 8-3 人际关系技能等级表

序号	等级	描述	举例
1	基本的	对于大多数岗位在完成基本工作时所需的基本人际沟通技巧。这些基本沟通技巧要求岗位任职者在组织内与其他员工进行礼貌和有效的沟通，以获取、传递信息和解释澄清问题	会计、出纳、打字员、前台接待员
2	重要的	某些岗位需要理解和影响别人的能力，这种能力既要理解他人的观点，也要有说服力以影响别人的行为或改变别人观点或改变别人的处境，对于安排并督导他人工作的人，或承担管理职责的岗位任职者需要此类沟通能力	销售代表、部门的主管
3	关键的	大多数管理岗位需要理解和激励别人，需要具有很强的谈判能力和沟通能力	部门经理、部门总监、公司副总裁和 CEO

2. 解决问题能力

解决问题的能力是指在工作中发现问题，对问题进行分析诊断，进而做出决策，提出解决问题的方法和策略。解决问题的能力与岗位任职者如何应对环境变化相关，与问题复杂程度相关。在海氏要素评价法中，解决问题的能力被看作是知识技能在实际工作中的综合运用，



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

以技能水平利用率（%）来测量，解决问题能力包括两个子要素，分别是思维环境和思维问题难度。

（1）思维环境等级表如表 8-4 所示。

表 8-4 思维环境等级表

序号	等级	描述
A	高度常规的	有非常详细和精确的法规和规定作指导并可获得不断的协助
B	常规性的	有非常详细的标准规定并可立即获得协助
C	半常规性的	有较明确定义的复杂流程，有很多的先例可参考，并可获得适当的协助
D	标准化的	有清晰但较为复杂的流程，有较多的先例可参考，可获得协助
E	明确规定的	对特定目标有明确规定的框架
F	广泛规定的	对功能目标有广泛规定的框架，是某些方面有些模糊、抽象
G	一般规定的	为达成组织目标和目的，在概念、原则和一般规定的原则下思考，有很多模糊、抽象的概念
H	抽象规定的	依据商业原则、自然法则和政府法规进行思考

（2）思维问题难度等级表如表 8-5 所示。

表 8-5 思维问题难度等级表

序号	等级	描述
1	重复性的	特定的情形仅需对熟悉的事情作简单的选择
2	模式化的	相似的情形仅需对熟悉的事情进行鉴别性选择
3	中间型的	不同的情形，需要在熟悉的领域内寻找方案
4	适应性的	变化的情形要求分析、理解、评估和构建方案
5	无先例的	新奇的或不重复的情形，要求创造新理念和富有创意的解决方案

3. 承担责任

承担责任是指岗位任职者的行动或行为对岗位工作的最终结果可能造成的影响以及所需承担责任的大小。它包括三个子要素，分别是：行动自由度、岗位职责对工作结果形成的作用和岗位工作责任程度。

（1）行动自由度等级表如表 8-6 所示。

表 8-6 行动自由度等级表

序号	等级	描述	举例
----	----	----	----



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

A	有规定的	有明确工作规程或者有固定的人监督指导	体力劳动者、工厂工人
B	受控制的	有直接和详细的工作指示或者有严密的监督指导	普通维修工、一般文员
C	标准化的	有工作规定并已建立了工作程序并受严密的监督指导	贸易助理、木工、标准件加工工人
D	一般性规范的	全部或部分工作有标准的规程、一般性工作指示和监督指导	秘书、生产线工人
E	有指导的	全部或部分工作有先例可依或有明确规定的政策，也可获得监督指导	大多专业岗位、部分主管或经理人员
F	方向性指导的	岗位工作有相关的功能性政策，决定其活动范围和管理方向	某些部门经理、某些部门总监、某些高级顾问
G	广泛性指引的	岗位工作有粗放、宽泛的功能性政策和目标	某些执行经理、某些副总助理、某些副总裁
H	战略性指引的	有组织政策的指导，法律和社会限制，有组织的委托	关键执行人员、某些副总裁、CEO
I	一般性无指引的	岗位工作无指引，根据内外环境变化确定组织目标并寻求实现途径	董事会成员 股东

（2）岗位职责对工作成果的作用等级表如表 8-7 所示。

表 8-7 岗位职责对工作成果作用等级表

序号	等级	描述	举例
A	后勤	这些岗位由于向其他岗位提供服务或信息对岗位工作成果形成作用	文员、数据录入员、后勤员工、内部审计、门卫
B	辅助	这些岗位由于向其他岗位提供重要的支持服务而对岗位工作成果形成影响	工序操作员、秘书、工程师、会计、人力资源经理
C	分摊	这些岗位对工作成果有明显的的作用	介于辅助和主要之间
D	主要	这些岗位直接影响和控制工作成果	经理、总监、副总裁、CEO

（3）岗位工作责任程度。岗位工作责任程度是指组织受到岗位基础工作目标、工作目的的影响程度，可能造成经济性正负后果，该子要素按照影响程度由低到高排序分为：微小、少量、中等和大量共 4 个等级。每一等级都由企业设定具体的金额下限。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

海氏要素评价法将三种付酬要素的各子要素进行组合，相应设计了三套评价量表，形成了三张海氏岗位评价指导图表，海氏岗位评价指导表包括：知识技能水平表、解决问题能力和承担责任表，分别如表 8-8、表 8-9 和表 8-10 所示。

表 8-8 知识技能水平表

		管理技能														
		I. 起码的			II. 相关的			III. 多样的			IV. 广博的			V. 全面的		
人际关系技能		基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的
专业知识技能	A 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
	B 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
	C 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
	D 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
	E 基本专	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
		175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
		200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

门 技 术 的															
F 熟 练 专 门 技 术 的	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056
G 精 通 专 门 技 术 的	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056	800 920 1056	920 1056 1216	1056 1216 1400
H 权 威 专 门 技 术 的	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056	800 920 1056	920 1056 1216	1056 1216 1400	1056 1216 1400	1216 1400 1600	1400 1600 1800

表 8-9 解决问题能力表

%

		思维问题难度				
		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	A. 高度常规性的	10~12	14~16	19~22	25~29	33~38
	B. 常规性的	12~14	16~19	22~25	29~33	38~43
	C. 半常规性的	14~16	19~22	25~29	33~38	43~50
	D. 标准化的	16~19	22~25	29~33	38~43	50~57



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

E. 明确规定的	19~22	25~29	33~38	43~50	57~66
F. 广泛规定的	22~25	29~33	38~43	50~57	66~76
G. 一般规定的	25~29	33~38	43~50	57~66	76~87
H. 抽象规定的	29~33	38~43	50~57	66~76	87~100

表 8-10 承担责任表

岗位工作责任		大小等级															
		1. 微小				2. 少量				3. 中等				4. 大量			
		金额范围															
岗位职责对工作后果形成的作用		间接		直接		间接		直接		间接		直接		间接		直接	
		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
行动的自由度	A. 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
	B. 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
	C. 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	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
	D. 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	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
		50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
	E. 有指导的	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
		66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350
		76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400
	F. 方向性指导的	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460
		100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528
		115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

G. 广泛性指引的	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700
	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800
	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920
H. 战略性指引的	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056
	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216
	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400
I. 一般性无指引的	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600
	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	800	1056	1400	1840
	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600	920	1216	1600	2112

海氏要素评价法认为岗位具有一定的“形状”，因此，在评价三种主要付酬要素的同时，还需要考虑岗位的“形状构成”，这个“形状”主要取决于知识技能和解决问题的能力两个因素相对于岗位承担风险责任这一因素的影响力的对比和分配，如图 8-2 所示。

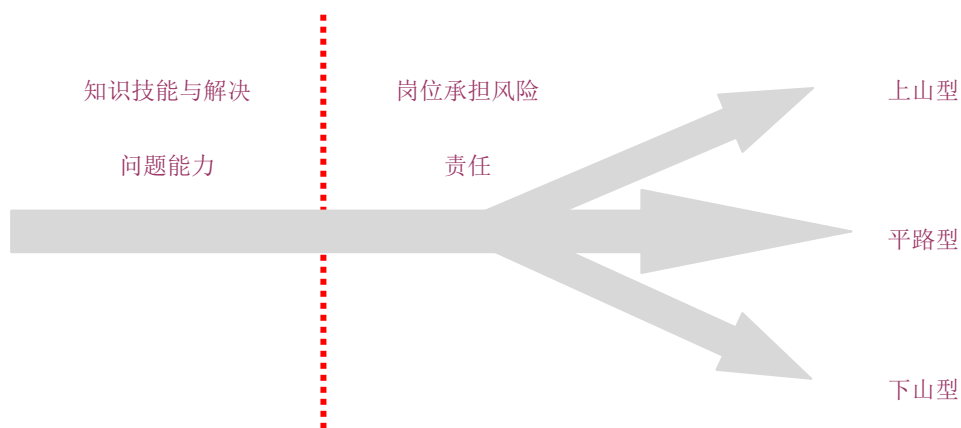


图 8-2 岗位形状构成

第三版国际职位评估系统共有 4 个因素，细分为 10 个维度，104 个级别，总分 1225 分。这套评估系统的 4 个因素是指：影响、沟通、创新和知识。4 因素表如表 8-11 所示。

表 8-11 4 因素表

因素	说明	维度	说明
----	----	----	----



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

影响	岗位在其职责范围内、实际操作中所具有的影响性质和范围，并以贡献作为修正	组织规模	组织的规模由组织销售额和员工数量来决定
		影响范围	影响的范围主要分为五个层次
		影响程度	指岗位施加影响的程度
沟通	着眼于岗位所需要的沟通技巧。首先，决定任职者所需的沟通类型，然后再选定对岗位最困难和具挑战性的沟通。对沟通方式、范围进行描	沟通方式	进行沟通所采取的形式
		沟通范围	主要是指沟通是在内部还是在外部进行
创新	着眼于岗位所需的创新水平，首先确定对岗位期望的创新水平，然后决定创新水平的复杂程度。明确岗位的要求：识别并改进程序、服务和产品，或者发展新的思想、方法、技术、服务或产品	创新能力	主要指创新的举措在多大程度上是独立自主想出来的，共分为六个级别
		创新的复杂性	指待解决问题的性质，共分为四个级别
知识	知识是指工作中为达到目标和创造价值所需要的知识水平，知识的获得可能是通过正规教育或者工作经验，首先指定应用知识的深度，然后指出该岗位是属于团队成员、团队领导还是多个团队的经理，最后确定应用知识的区域。本因素是关于岗位所要求的知识的性质，以完成目标和创造价值为目标	知识程度	岗位任职者所需具备知识的程度，共分为八个级别
		知识宽度	岗位任职者所需具备知识跨越的范围，共分为三个级别
		团队角色	岗位任职者在团队中所担任的角色，包括三种角色

影响因素考虑岗位在职责范围内或工作过程中所施加影响的性质和范围，并通过岗位贡献大小进行调整或修正。影响因素包括三个维度。

（1）组织规模。组织规模需要事先予以确定，具体步骤如下。

①按照组织类型调整表确定组织类型。组织调整表如表 8-12 所示。

表 8-12 组织类型调整表

组织类型	倍数
制造和销售	20
商业服务	20
投资银行	20
组装和销售	8
保险	8



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

销售	5
零售	5
贸易	4
制造业	20
研究和开发	20
零售	1
商业银行	1
地产/物业	1

②确定组织经济数。用组织类型调整表中的倍数乘以组织销售额、资产或成本/预算获得组织经济数。

③确定组织规模级别。组织规模级别按照组织经济数和组织人员数量分别依据组织规模对照表确定，将二者对应的级别进行算术平均，获得最终组织规模级别。组织规模对照表如表 8-13 所示。

表 8-13 组织规模对照表

等级	组织经济数/万元		组织员工数/人	
	最低限	最高限	最低限	最高限
1	<46	46	<10	10
2	46	93	10	25
3	93	185	25	50
4	185	371	50	100
5	371	742	100	200
6	742	1483	200	400
7	1483	2967	400	800
8	2967	5192	800	1400
9	5192	9086	1400	2500
10	9086	15901	2500	4000
11	15901	27827	4000	7000
12	27827	48697	7000	12000
13	48697	73045	12000	18000
14	73045	109568	18000	27000
15	109568	164352	27000	40000
16	164352	246528	40000	60000
17	246528	369792	60000	100000



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

18	369792	554688	100000	150000
19	554688	832032	150000	225000
20	832032	>832032	225000	>225000

（2）影响范围。影响范围分为五个等级，分别是交付性影响、操作性影响、战术性影响、战略性影响和远见性影响。影响范围等级与说明如表 8-14 所示。

表 8-14 影响范围等级与说明

序号	影响范围	影响涉及区域	影响施加方式	说明
1	交付性	本岗位	根据特定的规范、标准和说明	岗位要求根据既定的规则、标准、流程等进行工作，交付产品或服务。多数非专业岗位属于交付性
2	操作性	相关岗位	根据操作目标和服务标准	在既定的目标下工作并独立交付工作成果。多数专业岗位属于操作性。大多数基层管理岗位因主要负责战术的执行，也属于操作性岗位
3	战术性	业务单元或部门	根据组织策略、新产品、新工艺、新标准以及生产经营计划	岗位要求通过确立组织的各种标准并开发和实现新产品、优化流程，制定中期运作计划（通常是 12-18 个月）来支持组织整体战略的实现。某些战术性岗位参与对经营策略的建议
4	战略性	组织/企业	组织中后期生产经营目标和策略	岗位要求直接建立和实施影响组织长期发展的（通常达到 3-5 年）公司级的主要的长期经营策略
5	长远性	集团	组织使命、价值观等	岗位要求领导整个组织制定和实现组织的使命、远景和目标

（3）影响程度。以岗位贡献来衡量岗位施加影响的程度，这种程度分为 5 个级别，分别是有限、部分、直接、重要和主要。影响程度等级表如表 8-15 所示。

表 8-15 影响程度等级表

序号	影响程度	说明
1	有限	对于岗位贡献或工作成果难以辨别，岗位工作以协调或协助为主
2	部分	对岗位贡献或工作成果易于辨别。但一般为间接贡献而不是对业绩直接的、显而易见的贡献

[illegible]



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

付 性 操 作 性 战 术 性 战 略 性 远 见 性	2	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	3	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	4	36	38	40	42	44	46	48	50	52	54	56	58	60	62	64	66	68	70	72
	5	42	47	52	57	62	67	72	77	82	87	92	97	102	107	112	117	122	127	132
	6	53	60	67	74	81	88	95	102	109	116	123	130	137	144	151	158	165	172	179
	7	59	67	75	83	91	99	107	115	123	131	139	147	155	163	171	179	187	195	203
	8	76	85	94	103	112	121	130	139	148	157	166	175	184	193	217	226	235	244	253
	9	83	93	103	113	123	133	143	153	163	173	183	193	203	228	238	248	258	268	278
	10	100	112	124	136	148	160	172	184	196	208	220	232	264	276	288	300	312	324	336
	11	107	121	135	149	163	177	191	205	219	233	247	281	295	309	323	337	351	365	379
	12	124	140	156	172	188	204	220	236	252	268	309	325	341	357	373	389	405	421	437
	13	131	149	167	185	203	221	239	257	275	318	336	354	372	390	408	426	444	462	480
	14	143	163	183	203	223	243	263	283	333	353	373	393	413	433	453	473	493	513	533
	15	151	173	195	217	239	261	283	335	357	379	401	423	445	467	489	511	533	555	577
	16	164	188	212	236	260	284	308	367	391	415	439	463	487	511	535	559	583	607	631
	17	172	198	224	250	276	302	328	389	415	441	467	493	519	545	571	597	623	649	675

1. 沟通

沟通是所有岗位在日常工作过程中都需要使用的技巧，它包括沟通方式和沟通范围两个维度。

（1）沟通方式。沟通形式等级如表 8-18 所示。

表 8-18 沟通形式等级

序号	沟通形式	定义	解释	预期效果
1	传达	通过陈述、建议、手势或表情等进行信息传递	只需要获得或者提供信息，不需要对信息进行加工	理解信息
2	互动与交流	通过灵活的解释、表述，使对方理解	根据不同的时间、地点、情景，灵活的表述和解释事实、事件、政策等，使对方理解	理解事实、理解工作内容、理解有关政策
3	影响	通过沟通而非命令或外力使对方接受或改变	说服他人接受已确定的概念、观点和方法，沟通过程中可能需要根据对方的反馈对沟通内容进行少量的调整	接受概念、观点和方法
4	谈判	通过磋商和有技巧的相互妥协而把握沟通过程，最终达成一致	说服他人接受完整的方案或计划。沟通的内容可以包括短期的运作问题、中期战术性问题和具	通过探讨、谈判、妥协接受整体建议或方案



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

			有部分战略意义的问题。沟通中需要根据实时的情况对沟通内容进行灵活的调整	
5	战略性谈判	控制对组织具有长期战略意义和深远影响的沟通	说服具有不同观点、立场和目的的人达成具有战略意义的一致意见	通过谈判接受战略性协议或方案

（2）沟通范围。沟通范围等级如表 8-19 所示。

表 8-19 沟通范围等级

序号	沟通范围	定义	说明
1	内部共享	在组织内部，有对某问题达成一致的共同意愿	为了达成共同的特定工作目标和组织内部人员进行信息分享与沟通
2	外部共享	在组织外部，有对某问题达成一致的共同意愿	与组织外部意愿或立场相符的人员进行信息分享和沟通
3	内部分歧	在组织内部，工作目标或意愿的冲突使双方难以达成一致	与组织内部工作目标或角色有根本性冲突的人或团体进行沟通
4	外部分歧	在组织外部，工作目标或意愿的冲突使双方难以达成一致	与组织外部工作目标或角色有根本性冲突的人或团体进行沟通

（3）沟通点数。沟通点值表如表 8-20 所示。

表 8-20 沟通点值表

沟通方式	沟通范围			
	内部共享	外部共享	内部分歧	外部分歧
传达	10	15	20	25
互动与交流	25	30	35	40
影响	50	55	60	65
谈判	75	80	85	90
战略性谈判	100	105	110	115

2. 创新

创新因素着眼于履行岗位工作职责，完成岗位工作任务和目标是否需要创新能力以及创新的复杂程度。

（1）创新能力。创新能力等级如表 8-21 所示。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

表 8-21 创新能力等级

序号	创新能力	定义	说明
1	跟从	和既定的原则、流程或技术对比，不要求变化	岗位要求遵守既定的清晰的指导原则、流程或技术，不要求对现有的内容进行任何改变
2	核查	基于既定的原则、流程、技术解决个别问题	岗位要求在既定的原则、流程和技术框架下，纠正或者解决某些环节的问题
3	改进	加强或改进某一技术、流程、环节中的性能或效率	岗位要求对现有的流程、产品、技术进行局部的更新、修改以达到持续改进，从而提高效率、性能
4	提升	提升整个现有的流程、体系或方法，做出重大改变	岗位要求对现有的流程、体系或方法进行整体性的提升，使其发生显著性的变化，以达到性能、效率提升的目标
5	创造或概念化	创造新的概念或方法	岗位要求创造市场上原本不存在的新方法、新技术和新产品。由于大多数岗位要求基于现有的基础进行提升，而很少有岗位能达到这个层级
6	科学的或技术的突破	在知识和技术方面形成并带来新的革命性的或颠覆性的变革	岗位要求开发新的、未使用过的科学的或技术性的思想或创新性的方法

（2）创新的复杂性。创新的复杂性等级如表 8-22 所示。

表 8-22 创新的复杂性

序号	创新的复杂性	说明
1	明确的	要解决的问题属于单独工作领域或工作类别，问题的范畴能够得到明确的说明
2	困难的	问题可能被模糊的描述或阐明，在解决时需要考虑其他工作领域或工作类别
3	复杂的	在解决问题时需要考虑经营、财务和人力资源三个领域中的两个
4	多维度的	需要同时考虑经营、财务和人力资源三个领域才能彻底解决出现的问题



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

（3）创新点值。将创新能力和创新的复杂性相结合，能够得到创新点值，创新点值表如表 8-23 所示。

表 8-23 创新点值表

创新能力	创新的复杂性			
	明确的	困难的	复杂的	多维度的
跟从	10	15	20	25
核查	25	30	35	40
改进	40	45	50	55
提升	65	70	75	80
创造或概念化	90	95	100	105
科学的或技术的突破	115	120	125	130

3. 知识

知识是完成岗位工作任务，达成岗位工作目标的基础，它包括知识程度、知识宽度和团队角色三个维度。

（1）知识程度。知识程度等级如表 8-24 所示。

表 8-24 知识程度等级

序号	知识程度	定义	说明
1	有限的工作知识	需要掌握完成基本工作任务所需要的基础知识，以履行狭小范围内的工作任务	岗位任职者在具备初级教育水平的基础上，仅需要通过短期的入职培训（几个星期或 1 到 2 月之内），则可以掌握岗位需要的知识
2	基本的工作知识	需要掌握岗位特定的业务（商业、贸易）知识和技能，或者需要精通某种特定技术或具有某种特定的或特殊的实际操作能力	岗位任职者需要具备专科以上的教育背景，或者在缺乏专业教育背景的情形下，拥有该方面 3 年以上从业经验，才可以掌握岗位特有的技能
3	广泛的工作知识	需要在一某专业领域内，具有多个不同方面的、广泛的知识 and 理论	岗位任职者在具备学历教育基础上，需要一段时间（往往需要 1-3 年的实践经验）的实践之后广泛了解本领域内多个方面的知识，才可以胜任此岗位。或者，在具备中级教育之后通过长时间的实践，才能掌握特定的技巧或操作方法



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

4	专业知识	在某个特定领域具备精通的专业技能和知识，并能够基于理论结合公司的实际情况加以运用	岗位要求任职者具备学历教育后，通过长期实践（往往需要较长时间的实践，3-5年），在某个特定领域达到精通，可以在实际中深入的应用理论。或者岗位要求任职者对一个领域内多个方面的知识原理具有宽泛了解，并需要具备应用和指导他人的能力，可作为企业专家
5	专业标准水平	在某个专业领域具有宽广的技术知识和工作经验	岗位任职者需要具有系统的、广泛的、深入的专业领域工作经验或某些管理领域的管理经验
6	职能部门专才或组织通才	某一职能内各个方面具备既深且广的知识和应用能力，在特定专业领域达到企业内部专家程度，或具有多领域管理经验	岗位要求任职者在具备学历教育后，通过长期实践（一般5-8年），才能胜任此岗位。需要在一个职能内多个不同方面具备深广的专业知识、实践经验，可以指导本职能内各方面的工作。或者岗位要求任职者在一个职能范围内的特定方面具备精深的专业知识，是行业专家
7	职能方面具有杰出或宽广的实际经验	在某一领域内被认为有至高无上的能力，或在组织管理各个领域内具有实际工作经验	岗位任职者需要系统掌握多个领域内的原理、理论、概念和方法，是解决复杂问题的专家，具有指导、开发相关领域内专业人才的能力
8	宽广和深入的实际工作经验	在组织管理多领域中具有丰富的和深入的实际工作经验	岗位任职者需要在多个领域内具有精湛的、前沿的知识和技能，能够创造或开拓领域内的理论或方法，是国内外能够解决具有挑战性问题的专家或学者

（2）知识宽度。知识宽度等级如表 8-25 所示。

表 8-25 知识宽度等级

序号	知识宽度	定义	说明	举例
1	国内	一个国家，或者具有相似经营环境的相邻国家	岗位要求只需在一个国家范围内运用知识和技能。如果岗位覆盖范围为具有相似经营环境的相邻国家（如新加坡和马来西亚），则评分也为 1。如果岗位需要在一个大洲的一部分国家（如东南亚）运用知识，则评分可为 1.5	岗位的职责范围在一个国家内
2	洲际	洲际地区（欧洲，亚洲，拉丁	岗位要求在一个地区内的几个国家内运用知识和技能。如果岗位覆盖范围为 2 个地	岗位要求负责一个大洲内多



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

		美洲等）	区（如欧洲和亚洲），则评分为 2.5	个国家内业务的运作
3	全球	全球所有区域	岗位要求在全世界所有地区运用知识	岗位要求负责全球所有地区业务的运作

（3）团队角色。团队角色等级如表 8-26 所示。

表 8-26 团队角色等级

序号	团队角色	定义	说明
1	团队成员	无团队领导责任，独立工作	岗位任职者只需要独立工作发挥专长。如果岗位要求协调相关项目活动或要求在团队中指导他人，则可给予 1.5 的评分（例如项目经理）。如果岗位是一个室主任，但其直接下属不满 3 人，则给予 1.5 的评分。（例如企业管理室主任）
2	团队领导	领导至少 3 个团队成员工作。负责分配、协调、监督团队成员工作	岗位要求领导一个团队，一个团队至少要有三个团队成员（个人助理和秘书不计算在内）
3	多团队经理	指导 2 个以上团队，决定团队的结构和团队成员的角色	岗位要求领导多个团队，每个团队由一个团队领导进行管理。如果岗位负责直接管辖一个团队，同时间接管辖另一个团队（由另一个团队领导管理），则给予 2.5 的评分。如果同时直接管理 2 个及以上的团队，但团队之间的工作性质相同，则给予 2.5 分的评分

（4）知识点值。根据知识程度、知识宽度和岗位任职者所担任的团队角色可以确定知识点值，知识点值表如表 8-27 所示。

表 8-27 知识点值表

知识程度	知识宽度	团队角色		
		团队成员	团队领导	多团队经理
有限的工作知识	国内	15	20	25
	洲际	25	30	35
	全球	35	40	45
基本的工作知识	国内	45	50	55



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

	洲际	55	60	65
	全球	65	70	75
广泛的工作知识	国内	75	80	85
	洲际	85	90	95
	全球	95	100	105
专业知识	国内	105	110	115
	洲际	115	120	125
	全球	125	130	135
专业标准水平	国内	135	140	145
	洲际	145	150	155
	全球	155	160	165
职能部门专才或组织通才	国内	165	170	175
	洲际	175	180	185
	全球	185	190	195
职能方面具有杰出或宽广的实际经验	国内	195	200	205
	洲际	205	210	215
	全球	215	220	225
宽广和深入的实际工作经验	国内	225	230	235
	洲际	235	240	245
	全球	245	250	255

4. 岗位评价等级表

采用国际职位评估系统进行岗位评价，其结果可以将各种不同的岗位从 40 级开始到 87 级进行评定，共划分为 48 个级别。岗位评价等级表如表 8-28 所示。

表 8-28 岗位评价等级表

		分			
总分	岗位等级	总分	岗位等级	总分	岗位等级
26~50	40	426-450	56	826-850	72
51~75	41	451-475	57	851-875	73
76~100	42	476-500	58	876-900	74
101~125	43	501-525	59	901-925	75
126~150	44	526-550	60	926-950	76
151~175	45	551-575	61	951-975	77
176~200	46	576-600	62	976-1000	78
201~225	47	601-625	63	1001-1025	79



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

226~250	48	626-650	64	1026-1050	80
251~275	49	651-675	65	1051-1075	81
276~300	50	675-700	66	1076-1100	82
301~325	51	701-725	67	1101-1125	83
326~350	52	726-750	68	1126-1150	84
351~375	53	751-775	69	1151-1175	85
376~400	54	776-800	70	1176-1200	86
401~425	55	801-825	71	1201-1225	87

5. 危险性因素（可选）

很多岗位需要在特定环境下完成本职工作，对此，国际职位评估系统给出了一个可选择的危险性因素，这个因素从工作危险程度和岗位所处环境两个维度对岗位进行评价。危险性点值表如表 8-29 所示。

表 8-29 危险性点值表

工作危险程度	岗位所处环境		
	低暴露性	中等暴露性	高暴露性
正常	0		
精神紧张	5	10	15
工伤	15	20	25
残疾	25	30	35

翰威特岗位评价方法由六个评价要素组成，分别是：知识与技能要素、影响力与责任要素、解决问题和制定决策要素、行动自由度要素、沟通技能要素和工作环境要素。

1. 知识与技能要素

知识与技能要素等级如表 8-30 所示。

表 8-30 知识与技能要素等级

序号	等级	定义	分值
A	基本技能	遵照简单的书面或口头指导，了解各种既定工作规程。能够阅读各种参考材料、提取信息并进行基本运算。可能需要电脑输入或操作标准型号的机器，包括检验、记录及张贴信息	20
+			24



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

B	宽泛的行政或技术技能	能通过完成多个既定的、多步骤的规程来收集、组织、核对、整理及/或分析数据。这一过程要求某个特定领域内具有广泛而细致的知识。可能需要操作更加复杂的设备，包括使用通用的电脑软件，以便遵照既定标准提供产品与服务	29
+			36
C	精深知识或专长领域	在某一特定或技术/行政职能领域内具有广泛的知识，包括对于相关政策与规程的了解。可遵照这些指导原则制定行动计划。可能需要使用精密设备并接受全面的调试与操作培训。能分析并诠释复杂信息，并能够修改现有惯例、规程或方法	43
+			52
D	专门知识理论与实践相结合	具备相当程度的专业知识，有特定的学历背景要求。可利用技术数据编写报告并进行诠释。熟知所在领域的理论及标准运作方案。可协助制定新方法与新规程，其中包括运用与多个专业领域相关的知识来解决实际问题	63
+			77
E	精通专业领域	要求深入了解某项公认的技术或某个专业领域内的深层理论和现有操作方式。能运用先进的知识与经验来创建新方法、新方案与新规程，其中包括全面理解与该知识运用相关的一个以上主要专业领域中的实际问题	93
+			112
F	先进领域的广博知识	广泛而深入理解若干相关专业领域或学科的理论与方法。能领悟并整合多个学科中的关键信息，并在多个主要专业领域内进行运用	136
+			165
G	多元化的专业知识	全面了解多个学科并整合多个专业领域内的关键信息；要求具备公司各主要部门使用的广泛的理论与实践知识	200

2. 影响力与责任要素

影响力与责任等级如表 8-31 所示。

表 8-31 影响力与责任等级

序号	等级	定义	分值
A	影响极其有限	仅对本岗位的直接工作领域施加显著影响。其影响实质上是间接、辅助性的。不存在任职者职权范围以外的任何责任	20
+			24
B	对工作单元产生可察觉的影响	通常指对本工作单元（部门）施加影响。可对单元内或部门中与其直接相关的活动施加暂时性影响。其影响实质上是间接、辅助性的。存在有限的连带责任	29



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

+			36
C	对所在工作单元的绩效施加重大影响	日常工作可以影响到其他工作领域的活动。所担负的连带责任主要为间接责任，但可通过那些仅影响本工作单元的活动进行分担。可为工作单元以外的决策制定过程提供相关信息	43
+			52
D	对多个部门形成至关重要的影响	可以对部门（一级部门）施加总体影响。作为企业内部的咨询顾问，定期提供建议而影响决策制定过程。很少或不具备资源（财政或人员）调配权，但可进行分析并提供建议	63
+			77
E	对经营单位的运作施加重大影响，但不具备决策控制权	可在既定权限内审批费用，或在权限范围内调配资源以提供服务。所提出的各种意见与建议总被采纳	93
+			112
F	影响重大且范围广	积极参与制定可对多个部门或经营单位产生一定影响的短期、长期决策。全权负责调配具体行动计划中的大量资源	136
+			165
G	对某个重大跨经营单位职能部门承担主要责任	直接控制重要资源。可对实现公司目标产生关键影响	200

3. 解决问题和制定决策要素

解决问题和制定决策要素等级如表 8-32 所示。

表 8-32 解决问题和制定决策要素等级

序号	等级	定义	分值
A	工作任务完全限定	工作内容固定，通常已有详细规程与技术支持，需遵照一份既定的行动计划。且已存在明确的备选方案	20
+			24
B	工作任务实质为例行程序	通过评估众多既定的备选方案来解决相关的问题。且可通过规程及/或同事与主管得到必要的支持	29
+			36
C	任务类型多种多样	通过参照相关政策及/或向同事和主管进行咨询来制定决策或解决问题。选择各种行动方案时需加以判断。可修改标准规则，以期适应新的或业已发生变化的形势。通常可根据过去的先例来制定解决方案	43
+			52



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

D	仅有有限先例可供参照	需通过分析事实和一般规则来解决问题。仅凭借笼统政策作为指导原则。需进行判断并运用现有的理念来制定各种行动计划	63
+			77
E	职责全面、工作任务复杂	为主要部门或经营单位的计划制定相应目标。评审现有计划与方案。需加以判断来认清并分析问题。通常需根据有限的信息制定解决方案。一般需与同事或上级领导们进行咨询	93
+			112
F	职责重大	解决重大问题。制定目标并评估全公司的计划与方案。为主要部门或经营单位制定短期目标，参与制定长期目标；根据有限的信息制定解决方案或行动计划，需要与同事或上级领导们进行商讨	136
+			165
G	负责解决全公司的关键且复杂的问题	思考并解决重大问题。通常评估全公司的长期计划或方案。行动计划仅受到笼统的公司政策限制。决策可影响到公司的总体方向与形象	200

4. 行动自由度要素

行动自由度等级如表 8-33 所示。

表 8-33 行动自由度等级

序号	等级	定义	分值
A	处于紧密监管下	由主管人员通过明确、详细的规程对其工作进程进行定期监管。根据既定日程来确定工作程序；负责自身的职责，偶尔有变通，工作结果常由他人审核	20
+			24
B	接受日常监管	受到主管人员或既定规程的定期监管。在满足大致认定的日程要求的前提下具有一定的回旋余地。偶尔可为他人提供指导，但无监管职责	29
+			36
C	受到有限的指导与监管	自行安排工作日程来实现既定目标。工作进程与绩效不定期地接受监管。在标准方案的允许范围内可自由选择方法。可提变革建议。可担当“指导”角色	43
+			52
D	监管他人或独立工作	领导某个工作单元的工作。全面负责绩效与人事行动方案。主导对实现部门或公司重要目标而言至关重要的项目或计划，主持特殊项目或遵照一般指导原则制定相应方案	63
+			77
E	指导主要部门的工作或极其	作为部门（一级部门）经理确定标准，以确保遵照既定政策。协调相关活动，其中包括预算管理工作。项目或方案对总体政策及公司总体	93



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

	独立工作	目标的实现产生深远影响	
+			112
F	协调两个或多个主要部门的运作	跨经营单位的职能领域，整合各部门目标。为有效地实现这些目标，与其他职能领域相互影响。组织方案、制订政策，在全公司层面上促进组织策略的制定	136
+			165
G	全面控制公司各部门	组织跨经营单位的方案，设计并诠释政策。协助制定组织总体政策与发展方向	200

5. 沟通技能要素

沟通技能要素等级如表 8-34 所示。

表 8-34 沟通技能等级

序号	等级	定义	分值
A	基本的口头与书面技能	需具备一般性礼节，即最低限度的人际交流	20
+			24
B	传达基本事实	以标准形式传达详细的日常信息。沟通对象已了解沟通主题	29
+			36
C	诠释信息	能答复详细的质询信息。沟通对象不一定了解该话题的相关领域。需运用一定的技巧	43
+			52
D	信息复杂或具争议性	需一定的技能进行非常规信息的交流。可向那些只具备初级知识的对象进行讲演介绍。通常进行电话或书面联络。需要谨慎斟酌，以维持良好合作关系	63
+			77
E	针对复杂事件为他人提供建议	经常性地提出行动计划方案，需进行相当的诠释，并向众多人员进行公开讲演介绍。需要运用周详的技巧来实现沟通及一定程度的劝服	93
+			112
F	技能高超	促使冲突各方达成共识。运用精深的斡旋手段解决争端。需相当的游说与谈判技能	136
+			165
G	影响关键决策	涉及重大承诺在内的事件。被授权通过互让实现总体目标	200

6. 工作环境要素

工作环境要素等级如表 8-35 所示。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

表 8-35 工作环境等级

序号	等级	A. 安全性 定义	分值
A	无危害环境	对人员健康不存在特别的危害,无需特殊防护	10
+			13
B	最低限度地暴露于有害环境	存在某些刺激物,是由该岗位特性决定的固有危害,即高分贝噪音、照明不足、强光照射、工作环境污秽、受尘埃、烟雾等影响。(不考虑临时或可控制的情况)	18
+			24
C	中等程度的健康危害	所受伤害需专业治疗,然而通常并不造成大量工作时间的损失。需特定防护,即防护服、安全眼镜等,可包括高温工作环境	32
+			42
D	频繁暴露于有害环境且造成严重伤害	所受伤害需专业治疗或住院治疗,需经常性的防护措施,即全天候的面罩、安全眼镜及/或听觉防护	56
+			75
E	高度危害或终身伤害	暴露于诸如强电击、爆破或高空下坠等高危环境,针对日常操作设有特殊的防护措施	100
序号	等级	B 稳定性 定义	分值
A	相当稳定	日程、工作量或工作重点很少发生变化。除日常工作外,无外加最后期限。能够预计新工作任务。面对最低限度的干扰或不可控的间断。极少面临时间要求方面的冲突	10
+			15
B	变化可预见	面对例行工作期限。通常具备足够的间隔时间。工作量会出现季节性和可预见的变化。虽存在某些干扰,仍可预计工作重点。差旅或加班会得到提前通知。可能定期出现棘手或尴尬的外界意外事件	22
+			32
C	工作重点频繁发生变化	最后期限由外部施加,即个人无法控制时限的设定与修改。干扰可影响工作的轻重缓急。难以预计今后几天内的工作性质或工作量。差旅或加班通常仍可预见。而符合最后期限要求并协调无关活动对该职位而言至关重要	46
+			68
D	同时应对多项重要任务的最后期限	最后期限由外部施加。时限的确定与更改往往临时紧急通知,造成工作重点不断转变。要求密切关注大量干扰。可包括频繁而辛劳的差旅及或未曾预见的加班。日常工作压力突出	100

[illegible]



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第9章 岗位分析和评价筹划

企业经营状态与岗位分析和评价的关系如表 9-1 所示。

表 9-1 企业经营状态与岗位分析和评价的关系

企业经营状态	岗位分析和评价		
	支持力度	目的/目标	范围
顺境	大	多目标	企业全员
平稳	一般	适度目标	所涉及范围
逆境	小/无	单一目标	所涉及范围

某企业岗位分析和评价工作计划举例。

为提高公司人力资源管理水平，建立健全人力资源管理规章制度和管理体系，公司决定由人力资源部门主导开展岗位分析和评价工作并制定具体的工作计划。岗位分析和评价的整体工作计划如下。

岗位分析和评价工作计划

为保证岗位分析和评价工作顺利开展，在规定的周期内保质保量完成各项工作目标，特制订本计划。

1. 工作目标

根据公司要求，岗位分析和评价工作的目标主要有三项，通过岗位分析编制岗位说明书，通过岗位评价完善薪酬体系，依据岗位分析和评价工作成果建立公司任职资格管理系统。

2. 工作阶段划分

根据工作目标，整体工作分为三个阶段开展。

- （1） 岗位分析和编制岗位说明书。第一阶段工作从 2014 年 3 月 1 日开始至 2014 年 5 月 31 日结束。
- （2） 岗位评价和完善体系。第二阶段工作从 2014 年 6 月 1 日开始至 2014 年 8 月 31 日结束。
- （3） 建立任职资格管理系统。第三阶段工作从 2014 年 9 月 1 日开始至 2014 年 12 月 30 日前结束。

3. 工作内容

- （1） 明确岗位工作任务与内容。
- （2） 清晰界定岗位职责和权限。
- （3） 确定岗位任职条件。
- （4） 编制岗位说明书。
- （5） 确定岗位评价指标。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

- (6) 岗位打分与评价。
- (7) 完善薪酬体系。
- (8) 开发任职资格标准。
- (9) 确定任职资格评价认证标准与方法。
- (10) 制定任职资格管理制度。

4. 工作参与人

本次岗位评价工作由人力资源部门主导，负责项目的整体规划和实施。

- (1) 公司主管副总裁为项目组组长，负责提出整体工作原则，监督工作开展过程，评价最终工作成果。
- (2) 人力资源总监为项目副组长，负责工作协调，指导工作开展，提交工作成果报告。
- (3) 组建岗位分析工作团队，成员组成为人力资源部全员，各级管理人员和骨干员工。
- (4) 组建岗位分析委员会，组成成员为公司副总裁，人力资源总监，中层和基层管理者代表及员工代表。
- (5) 组建任职资格管理委员会，组成成员为公司主管副总裁，人力资源总监，人力资源主管或HRBP，公司各部门经理级以上管理人员和骨干员工。

5. 工作方法

根据实际情况和项目进度要求，岗位分析选择问卷调查和面谈相结合的分析方法；岗位评价选择要素计点法。

6. 具体工作计划

各阶段工作的具体内容、责任人、参与人及工作时间安排如表 9-2 所示。

表 9-2 岗位分析和评价工作计划

工作阶段	工作内容	责任人	参与人	验收与评价人	时间安排
岗位分析	收集并研究岗位分析所需资料	人力资源部	-	人力资源总监	3 月第 1~2 周
	设计调查问卷和访谈提纲		-		
	组建岗位分析工作团队		-		
	对岗位分析工作团队成员培训		岗位分析工作团队成员		3 月第 3~4 周
	选择试分析岗位				
	岗位分析工作试点				
	修订调查问卷和访谈提纲				
	制定具体问卷调查和访谈工作计划				
	实施问卷调查和访谈				



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

	对收集的资料进行整理和分析			副总裁	5月第1~2周
	编制岗位说明书				5月第3~4周
岗位评价	成立岗位评价委员会	人力资源部	-	人力资源部 总监	6月第1~2周
	选择岗位评价指标				
	确定岗位评价标准				
	岗位类别划分				
	设计岗位评价表单				
	岗位评价培训		评价委员会成员	人力资源部 总监	6月第3~4周
	选择试评价岗位				
	岗位评价试点				
	完善评价指标和标准				
	正式开展岗位评价工作				
	对岗位评价信息进行整理和分析				
	绘制薪点分布图				
	完善薪体系				
				副总裁	8月第4周
任职资格管理体系	员工职业发展通道设计	人力资源部	任职资格管理委员会	人力资源部 总监	9月第1~2周
	标杆岗位工作行为分析与研究				9月第3~4周
	任职资格标准—专业技能分析设计				10月第1~4周
	任职资格标准—必备知识提炼				11月第1~2周
	任职资格标准—基本条件和参考项设计				11月第3~4周
	任职资格评级认证流程及方法设计				12月第1~3周
	制定任职资格管理制度			副总裁	12月第4周

7. 其他

- 各阶段工作内容具体责任人和参与人名单将于工作正式开展前一周内予以公布。
- 有关岗位分析和评价相关会议和培训会议的具体时间安排将提前一周予以通知。
- 本工作计划如有调整人力资源部将通过电子邮件或电话方式予以及时通知。

人力资源部

2014年2月25日

员工沟通策略如表 9-3 所示。

表 9-3 员工沟通策略

员工类型	特点	岗位分析和评价工作沟通策略
------	----	---------------



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

心理需求特征	成就需要型	有具体的可衡量的目标 愿意付诸行动	工作成果有助于完成个人目标 工作成果可以帮其实现自我超越
	交往需要型	重友情 希望有和谐的工作关系 希望有轻松的工作氛围	工作成果有利于界定工作职责和权限 工作成果可以形成良好的工作氛围
	权力需要型	对工作负责行事果断 善于影响他人 有获取权力的欲望 通常是非正式领导者	工作成果有助于其职业生涯发展 赋予其一定的权力与其他员工沟通
处事风格	思考型	思路清晰 富有调理 善于分析领会本质	明确开展此项工作的前因后果 多采用事实和数据沟通 在沟通过程中征询他们的意见和建议
	感觉型	有自己的价值观和判断力 善于交流沟通	工作成果与企业文化和员工本人价值观 突出给予的支持 不要使其有受到威胁的感觉
	直觉型	想象力丰富 有创造性 自信心强	工作成果对其自身和企业未来发展 多倾听他们的观点、意见和建议
	知觉型	实事求是 善于行动 不善言辞	突出目前存在的问题 提出岗位分析和评价的解决方案 沟通过程中要逻辑清晰重点突出
气质类型	分析型	对工作认真负责 善于逻辑思维与推理	为什么要开展岗位分析和评价工作 请他们给予一些建设性的意见
	规则型	诚实守信 稳重谨慎 稳重负责 不善变化	工作成果将明确职责完善标准 岗位分析和评价是一项系统性的工作 耐心详细的解释工作如何开展 避免他们抵制变化
	实干型	富于实践 适应性强 善于处理变化	需要循序渐进的解释工作开展的缘由 沟通中可以给与刺激以激发他们的活力
	同情型	有同情心 善于帮助别人 善于交流	工作成果可以改变工作氛围 工作成果可以帮助同事成长 尽量避免指向他本人尤其是可能的威胁

管理者沟通策略如表 9-4 所示。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

表 9-4 管理者沟通策略

管理风格	特点	岗位分析和评价工作沟通策略
创新型	具有全局眼光 发散性思维模式	可以采用非正式沟通方式，营造沟通氛围 明确提出问题请他们给出解决方案 告知工作中很多难点的解决是采用了他的方案 使之有成就感
官僚型	结构化风格 决策慢 关注过程和细节	提前预约正式沟通 沟通语速要慢 多沟通过工作过程和方法
整合型	具有全局眼光 适应变革 关注过程	从问题根源讲起 注重每一个过程但不用谈细节 向其询问可能的难点与阻碍
实干型	直线思维模式 动作快 关注细节和结果	从问题带来的后果严重性入手 注重对解决问题关键环节和方法的沟通 给出明确的工作成果



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第10章 岗位分析准备

岗位分析工作流程如图 10-1 所示。

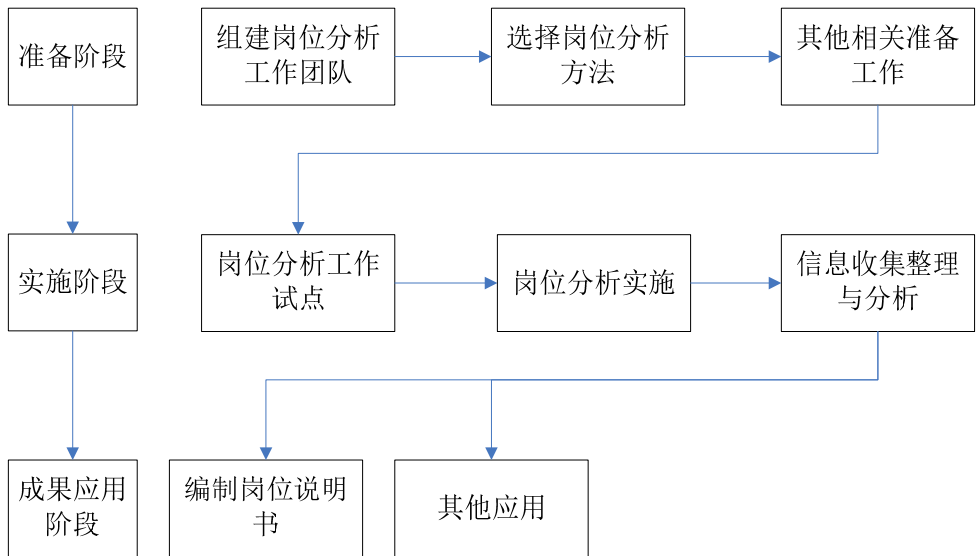


图 10-1 岗位分析工作流程

不同类型的岗位分析团队适用范围不同，其优缺点比较如表 10-1 所示。

表 10-1 岗位分析团队类型

团队类型	优点	缺点
需求部门主导	岗位分析目标清晰 需求部门熟悉业务 工作环境佳效率高 有效利用时间 节约成本	岗位分析目标及成果应用相对单一 易产生本位主义思想 专业化程度低
人力资源部门主导	从全局出发了解企业要求 可满足多目标需求 为人力资源体系建设奠定基础 成本相对节约	受人力资源管理者技能和经验影响 易受企业环境和工作氛围影响 岗位分析工作周期长 耗费大量人力
专业咨询	经验丰富	需要时间熟悉业务了解企业



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

机构主导	有成熟的流程和工作模板 以第三方中立角度开展工作 岗位分析成果易于员工接受	实施效果与企业需求难以衡量 咨询成本费用高
------	---	--------------------------

根据岗位分析工作具体要求选择岗位分析团队类型如表 10-2 所示。

表 10-2 岗位分析要求与团队类型选择

类别	局部岗位	全部岗位
单一目标	需求部门主导型	人力资源部门主导型
多目标	人力资源部门主导型	人力资源部门主导型或专业咨询机构主导型

不同类型的岗位分析团队需要不同的成员组合搭配，每一类人员都有各自的优势和劣势，优劣势的主要表现如表 10-3 所示。

表 10-3 团队成员优劣势比较

团队成员	优势	劣势
人力资源管理者	了解企业存在问题 岗位分析工作目标明确 可以起到良好的沟通协调作用	受限于企业环境 受限于自身工作经验 受限于高层管理者态度
企业内部管理者	高层管理者可以从战略高度把控全局 中层管理者熟悉管理流程 基层管理者熟悉业务流程	没有岗位分析工作经验 由于管理视角不同易产生分歧 精力分散可能导致业务工作拖延
骨干员工	对本岗位工作熟悉 工作积极性和配合程度较高	没有岗位分析工作经验 收集信息时易夸大事实 已形成惯性思维难以接受挑战和变化
专业咨询机构	岗位分析工作经验丰富 有固定的流程和成套的模板 遇到疑难杂症可发挥团队优势 岗位分析更客观结果可信度高	缺乏对行业和企业的了解 易对员工产生压力导致排斥 岗位分析实施效果不确定
外部专家	熟悉本行业发展方向 对企业业务有一定了解 能够获取外部资源和信息 从第三方视角指导工作开展	处于非主导地位 承担责任较小



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

很多专家、学者对岗位分析方法进行了归类，一种分类方法是以岗位分析发展的时间维度为依据，如表 10-4 所示。

表 10-4 岗位分析方法类别（时间维度）

传统岗位分析方法	常用/通用岗位分析方法	现代岗位分析方法
动作研究法	观察法	工作要素法
时间研究法	工作日志法	功能性职务分析法
标杆工作法	访谈法	职位分析问卷
工作负荷分析与人事规划法	问卷调查法	管理职位描述问卷
其他相关方法	关键事件法	临界特质分析系统
	文献分析法	任务清单分析系统
	主题专家法	通用工作分析问卷
	交叉反馈法	能力要求法

另一种分类方法是以人或工作为研究基础进行的分类，如表 10-5 所示。

表 10-5 岗位分析方法类别（人或工作维度）

通用岗位分析方法	以人为基础的研究方法	以工作为基础的研究方法
观察法	工作要素法	工作日志法
访谈法	职位分析问卷	关键事件法
文献分析法	功能性职务分析法	交叉反馈法
主题专家法	能力要求法	任务清单分析系统
问卷调查法		通用工作分析问卷

结合本书介绍的岗位分析方法，对优缺点归纳总结如下，如表 10-6 所示。

表 10-6 岗位分析方法优缺点比较

岗位分析方法	优点	缺点
观察法	简单、快捷 节约成本	只适用于简单、重复性劳动岗位
工作日志法	信息详尽 节约成本	信息单向获取 易受填写者主观影响



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

访谈法	适用范围广 信息收集全面准确	占用大量人力和时间 影响受访者工作 对方谈者有较高素质要求
问卷调查法	节省人力 不受时空限制 信息真实可信度高	问卷质量难以保证 问卷回收率不稳定 常需要其他方法配合使用
关键事件法	对行为观测因而信息准确	信息挖掘提炼难度大 耗费大量的人力和时间
工作要素法 JEM	开放程度高 适应性强 对人才甄选和培训效果好	初始要素多 评价复杂 依赖主题专家小组
功能性职务分 析法 FJA	对工作内容描述彻底	费时费力 实施繁琐
职位分析问卷 PAQ	便于岗位等级划分 标准化和结构化问卷	复杂性高 不适于分析特殊工作 适用范围受限
管理职位描述 问卷法 MODQ	适用于不同类型企业 分析结果可信度高 可用于绩效考核指标设定 可以用员工职业生涯规划	成本高、投入大 起源与国外需要本土化
临界特质分析 系统	适用于人员甄选 适用于人力资源规划 适用于员工培训	实用性差 过于精确 过于复杂
任务清单分析 系统	信息全面，可靠性高 工作难度小、费用少	适用范围小 信息量大 任务难以定义



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第11章 岗位分析实施

岗位分析需要收集三类信息，一是与岗位工作相关的背景信息，二是与岗位工作本身相关的信息，三是与岗位任职者相关的信息。

（1）岗位工作背景信息。岗位工作背景信息如表 11-1 所示。

表 11-1 岗位背景信息

信息来源	具体内容
企业外部信息	所属行业 行业未来发展趋势 新产品与新技术情况
	竞争对手 原材料供应商信息 产品信息：产品类别、型号、生产工艺与流程 市场信息：渠道和终端消费者信息 销售信息：销售额、销售费用、毛利率等 管理信息：各项管理制度和工作标准等
企业内部信息	企业文化 企业的宗旨、愿景、方针、目标和策略等 企业文化类型与特点
	经营管理 年度经营计划与预算 组织结构与管理关系 管理流程和业务流程 各项管理规章制度
	产品 产品类型与特点 产品迭代计划 售前、售中和售后服务标准
	技术 产品技术标准 技术创新与革新情况 落后技术淘汰计划 落后产能转型规划
	市场 产品市场占有率 产品地域分布 渠道商和最终客户信息
	销售 产品成本与定价 销售额、销售费用、毛利率和利润率
	其他 企业人力资源与财务管理情况



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

（2）岗位工作信息。岗位工作信息如表 11-2 所示。

表 11-2 岗位工作信息

信息来源		具体内容
企业外部信息	竞争对手	岗位类别划分
		岗位说明书
企业内部信息	工作概述	企业薪酬结构与标准
		岗位设置目的，岗位在企业中的地位与作用
		岗位职责
		岗位工作任务和具体工作内容
	工作关系	岗位完成各项工作的行为标准和规范
		岗位对于人、财、物的权限
		岗位与外部沟通和协作关系
		上下级管理与汇报关系
企业内部信息	业绩标准	可转换岗位情况
		工作的业绩标准
		工作业绩评价方法
		工作场所环境
企业内部信息	工作条件	设备与工具
		工作时间与地点
		工作责任与承担风险
		工作独立性与创新性
企业内部信息	工作特征	工作难度与人际冲突

（3）岗位任职信息。岗位任职信息如表 11-3 所示。

表 11-3 岗位任职信息

信息来源		具体内容
企业外部信息	竞争对手	岗位说明书
		人力资源结构（学历、年龄、司龄结构等）
企业内部信息	基础知识	岗位所需业务知识和管理知识等
		岗位需要的工作技能（如：设备工具的操作与使用技能，管理者需要具备的管理技能等）
	素质要求	学历与工作经验等
		个人心理素质和能力要求（如：语言理解能力，归



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

	纳推理能力逻辑思维能力等)
特殊要求	年龄、性别、身高、体重等

岗位描述分析。岗位描述分析模板如表 11-4 所示。

表 11-4 岗位描述分析模板

岗位名称：	所属部门：
直属上级：	直属下级：
岗位概述： 用简练语言描述岗位设置的目的和存在的意义。	
工作职责： 对工作内容 and 责任进行描述，标明每项工作职责所占的时间比重。	
1. _____	_____ %
2. _____	_____ %
3. _____	_____ %
4. _____	_____ %
5. _____	_____ %
6. _____	_____ %
.....	
工作权限： 描述本岗位对人财物的管理权限。	
岗位关系： 描述岗位制约关系、晋降和转换关系以及工作中对内、对外联系关系。	
其他： 描述劳动强度等信息。	
备注： 调整与优化意见和建议 待确定或遗留问题。	
分析人：	分析日期：



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

工作行为分析模板如表 11-5 所示。

表 11-5 工作行为分析模板

岗位名称：		
所属部门：		
工作内容	工作要素	行为标准
工作内容 1	工作要素 1	行为标准 1 行为标准 2 行为标准 N
	工作要素 2	行为标准 1 行为标准 2 行为标准 N
	工作要素 N	行为标准 1 行为标准 2 行为标准 N
工作内容 N	工作要素 1	行为标准 1 行为标准 2 行为标准 N
	工作要素 2	行为标准 1 行为标准 2 行为标准 N
	工作要素 N	行为标准 1 行为标准 2 行为标准 N
分析人：		分析日期：

任职条件分析模板如表 11-6 所示。

表 11-6 岗位任职条件分析模板



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

岗位名称：	
所属部门：	
岗位必备基础知识：	
1. _____	
2. _____	
.....	
N. _____	
工作经验：	
描述本岗位工作经验、年限或岗位任职者需要具备的某些工作经验和工作年限。	
身体与心理素质要求：	
1. _____	
2. _____	
.....	
N. _____	
岗位特殊要求：	
描述本岗位在年龄、身高、体重等方面的特殊要求。	
其他需要说明的问题：	
分析人：	分析日期：



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第12章 岗位评价准备

岗位评价工作流程如图 12-1 所示。

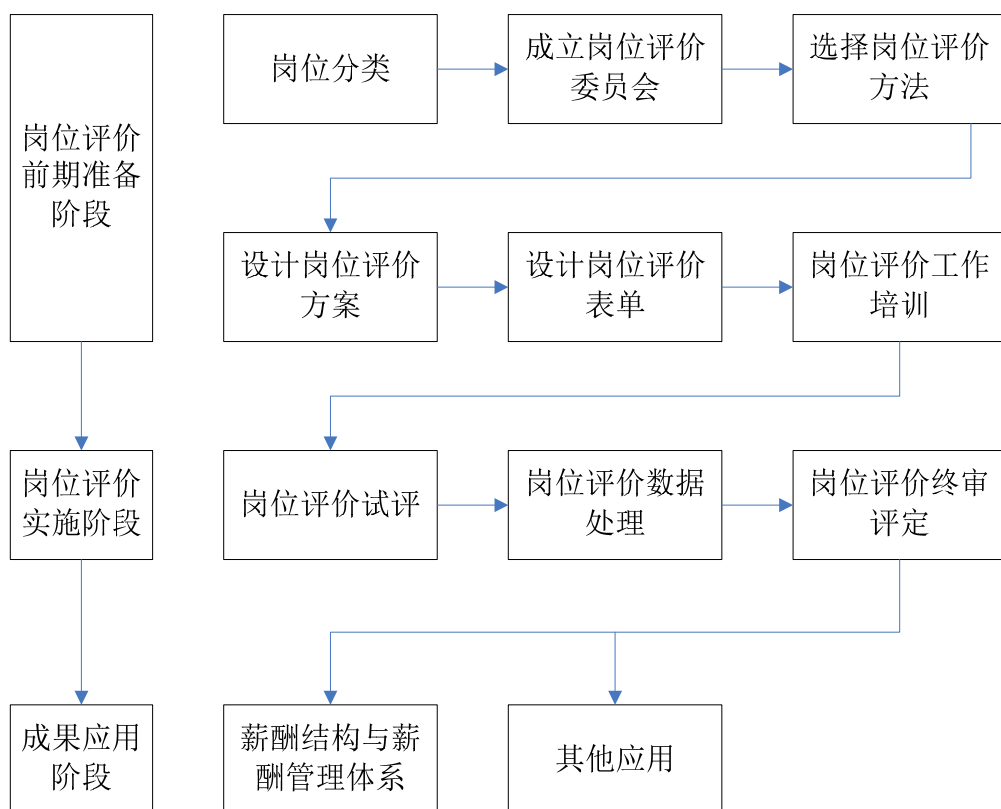


图 12-1 岗位评价工作流程

常用岗位评价方法类别如表 12-1 所示。

表 12-1 常用岗位评价方法类别

类别	直接比较	间接比较
定性评价	岗位排序法	岗位归类法
定量评价	因素比较法	要素记点法

按照本书介绍的岗位评价方法，归纳总结如下，如表 12-2 所示。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

表 12-2 岗位评价方法比较

评价方法	适用范围	优点	缺点
岗位排序法	适用于规模小，岗位少的企业	节约时间和成本 简单、简便	依评委主观判断评价岗位 岗位评价系统性差
岗位参照法	适用于已有岗位排序的小型 企业，适用于新增 岗位的评价	节约时间和成本 效率高 评价结果相对准确	选择参照岗位难 岗位对比精准度要求高 评价结果说服力难把握
岗位归类法	适用于岗位类别划分清晰的大、 中型企业	简单、易操作 对岗位变化反应灵活 对已分类岗位的管理容易	岗位评价相对粗糙 不易确定岗位等级 对难于归类的岗位不易评价
因素比较法	适用于大、中型 企业管理类岗 位的评价	评价标准明确 直接对应薪酬级别	确定关键工作有难度 标准和依据的建立困难 依赖人为评判
要素记点法	适用于大、中型 企业管理类岗 位的评价	通用、简便 适用性强 要素选择与企业管理和战略 方向可保持一致	耗费时间和成本，操作复杂 对战略理解的差异导致要素 指标不宜选择，如果战略变化 则要素选择也要变化，岗位评 价工作需要重新进行
海氏要素评价法	适用于各类企 业和各类岗位	评价方法通用、易掌握 岗位评价要素明确 可对不同类别岗位进行评价	各要素及子要素等级和评价 标准需要严格定义 有一定的统计工作量
国际职位评估系统	适用于各类企 业和各类岗位	评价方法简单、易掌握 要素和各要素维度明确，等 级和权重容易确定	需要事先考虑企业类型和人 员规模以及销售额 评价要素由 4 个发展到 7 个在 数量上仍有增加的可能
翰威特岗位评价法	适用于各类企 业和各类岗位	要素、权重和评价程序客户 化	对各要素等级需要严格定义

岗位评价评分表如表 12-3。

表 12-3 岗位评价评分表

评委编号	第____批次评价岗位							
评价要素与分级指标	权重	岗位 1	岗位 2	岗位 3	岗位 4	岗位 5	岗位 6	岗位 7

岗位名称	汇总得分	初排序号	最终排列序号
岗位 1			
岗位 2			
岗位 3			
岗位 1			
岗位 2			
岗位 3			
.....			
岗位 N			



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第13章 岗位评价实施

（无）



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第14章 岗位分析与岗位说明书

简单型岗位说明书模板如表 14-1 所示。

表 14-1 简单型岗位说明书模板

一、基本信息	岗位代码：
岗位名称：	直属上级：
所属部门：	
岗位定员标准：	
二、岗位工作概述：	
三、岗位工作职责：	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
四、岗位工作权限：	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
五、岗位任职条件	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
七、其他	
1.	



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

2.

3.

岗位分析人：

分析日期：

岗位说明书审批人：

分析日期：

完备型岗位说明书模板如表 14-2 所示。

表 14-2 完备型岗位说明书模板

一、 岗位基本信息

岗位名称：

岗位代码：

所属部门：

职等职级：

直属上级：

岗位定员标准：

直属下级：

所辖员工人数：

二、 岗位工作概述

三、 岗位工作职责

序号	职责概述	职责描述	职责权重	绩效标准	考核周期与方式
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

四、 岗位工作权限

序号	权限类别	权限内容
1	人事管理权	(1) (2) (3)
2	财务管理权	(1) (2) (3)
3	业务管理权	(1)



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



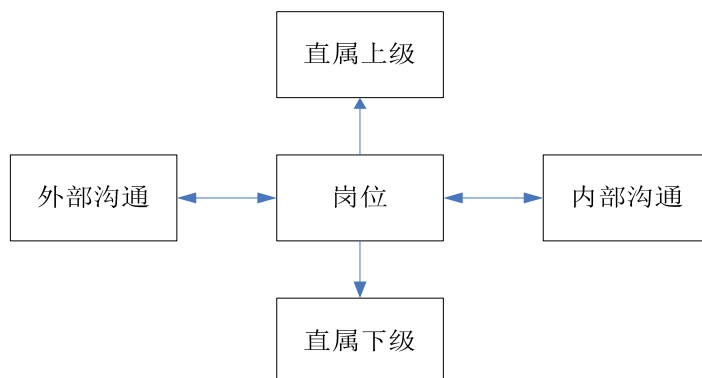
【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

		(2)
		(3)
4	其他管理权限	(1)
		(2)
		(3)

五、岗位关系示意图

1.岗位关系示意图：



2.岗位调整描述：

- (1) 可晋升岗位：
- (2) 可转换岗位：
- (3) 其他岗位：

六、内部工作关系

序号	沟通方式	部门或岗位	沟通形式与内容	沟通结果表现形式	沟通频率
1					
2					
3					
4					
5					
6					

七、外部工作关系

序号	沟通方式	部门或岗位	沟通形式与内容	沟通结果表现形式	沟通频率
1					
2					
3					
4					



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

5					
6					

八、 工作特征与工作条件

- 1.工作时间：
- 2.工作设备：
- 3.工作环境：
- 4.其他条件：

九、 任职条件

- 1.教育水平：
- 2.专业：
- 3.工作经验：
- 4.资格证书：
- 5.专业知识要求：
- 6.专业技能要求：
- 7.基本素质要求：
- 8.其他特定要求：

十、 其他

岗位分析人：

分析日期：

岗位说明书审批人：

分析日期：

岗位说明书版本控制号：

常用动词如表 14-3 所示。

表 14-3 岗位职责描述常用动词表

	管理职责	业务职责
决策层	主持、制定、策划、筹划、指导、监督、督办、协调、委派、授权、指挥、考核、控制、交办	审核、审批、批准、签署、签发、核转
管理层	组织、拟定、提交、制定、支持、督促、部署、布置、提出	编制、开展、考察、分析、综合、研究、处理、解决、推广
执行层	策划、设计、提出、参与、协助、代理、配合、确保、保证、争取、推动、促进、执行、贯彻	编制、收集、整理、调查、统计、记录、维护、遵守、维修、办理、呈报、接待、保管、核算、登记送达、操作、巡视、检查、做好、保持



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

美世咨询公司在编制岗位职责时常用的动词如表 14-4 所示。

表 14-4 美世咨询岗位职责描述常用动词

项目	常用动词
制度、方案与计划	编制、制订、拟定、起草、审定、审核、审查、转呈、转交、提交、呈报、下达、备案、存档、提出意见
信息与资料	调查、研究、整理、分析、归纳、总结、提供、汇报、反馈、转达、通知、发布、维护管理
工作行为	主持、组织、指导、安排、协调、指示、监督、管理、分配、控制、牵头负责、审批、审定、签发、批准、评估
思考行为	研究、分析、评估、发展、建议、倡议、参与、推荐、计划
直接行动	组织、实行、执行、指导、带领、控制、监管、采用、生产、参加、阐明、解释、提供、协助
上级行为	许可、批准、定义、确定、指导、确立、规划、监督、决定
下级行为	检查、核对、收集、获得、提交、制作
管理行为	分析、协助、促使、联络、建议、推荐、支持、评估、评价
专家行为	分析、协助、促使、联络、建议、推荐、支持、评估、评价
其他行为	维持、保持、建立、开发、准备、处理、执行、接待、安排、监控、汇报、计划、经营、确认、概念化、合作、协作、主持、获得、核对、检查、联络、设计、带领、指导、评价、评估、测试、建造、修改、执笔、起草、拟定、收集、引导、传递、翻译、组织、控制、操作、保证、预防、解决、推荐、介绍、支付、计算、修订、承担、支持、谈判、商议、面谈、拒绝、否决、监视、预测、比较、删除、运用

主要职权及其定义如表 14-5 所示。

表 14-5 岗位职权及其定义

职权名称	定义
考核权	对员工工作业绩的考核评价权力
奖惩权	对员工工作行为所导致结果的奖励或处罚权力
审核权	对工作计划、制度、方案进行审议、修订、驳回等权力
批准权	对工作计划、制度、方案等批准执行的权力
建议权	对人财物和与工作相关活动的计划、执行等提出意见和建议的权力
提案权	提出开展某项工作的权力
执行权	组织执行与工作相关活动的权力
监督权	对人财物和与工作相关活动进行监督、控制的权力



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

知情权	对公司涉及人财物和与工作活动相关信息获取的权力
审计权	对公司人财物的处理结果和相关活动结果核查真实性和合规性的权力
申诉权	对公司决定的事项提出申辩、申诉的权力

心理素质维度表如表 14-6 所示。

表 14-6 心理素质维度表

维度	描述	岗位举例
运算能力	快速准确的运算能力	财务岗位
语言理解	理解读到和听到的内容，理解词汇间关系的能力	管理岗位
知觉速度	迅速准确判断视觉异同的能力	产品质量检验岗位
归纳推理	从个别性知识推出一一般性结论的能力	市场调研岗位
演绎推理	从一般性的前提出发，通过推导，得出具体陈述或个别结论的能力	决策岗位
空间视觉与知觉	想象空间位置变化和物体形状的能力	设计岗位
记忆力	保持和回忆过往经历的能力	销售岗位

常用的核心能力如表 14-7 所示。

表 14-7 核心能力表

能力名称	定义
领导能力	有效授权、指导并激励别人，使之积极地完成任务的能力
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
组织协调能力	在组织内根据任务的重要程度、紧急程度和目标，在权限范围内对人力、物资和财务资源进行配置，明确合理分工，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
团队协作能力	与别人支持和配合，发挥各自优势，保证团队工作保质保量完成的能力
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
判断和决策能力	判断、预测、确定决策时机并提出可行方案的能力
创新和解决问题能力	针对情况采取相应对策，提出新想法、新措施和新方法，问题发生后，及时找到解决办法并合理解决的能力
培育辅导能力	帮助他人面对工作或生活中遇到的问题和困难，并通过提供支持协助、分享经验、评价反馈等方法提高其工作绩效的能力
计划和执行能力	有效分解目标，制定可行的实施进程，依照计划办事，按质、按量、及时完成承办任务的能力



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

市场开拓能力	收集各种信息、在维持现状的情况下，开发新资源，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
风险控制能力	能够进行安全和风险评估，估计其可能后果和影响，并采取措施进行防范的能力
考核执行能力	对绩效考核方案执行能力的评价，属于阶段性能力评价指标
影响力	通过与人沟通，表达自己的主张，促进团队协作，影响他人的能力
学习能力	感知变化、及时跟进，不断提高自身的能力
应变能力	察觉细微变化，处事灵活，针对不同情况采取适宜对策，适应新变化的能力
谈判能力	随机应变、运用技巧、施加影响，掌控谈判过程和结果的能力



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第15章 岗位评价与薪酬体系

薪酬的构成如图 15-1 所示。

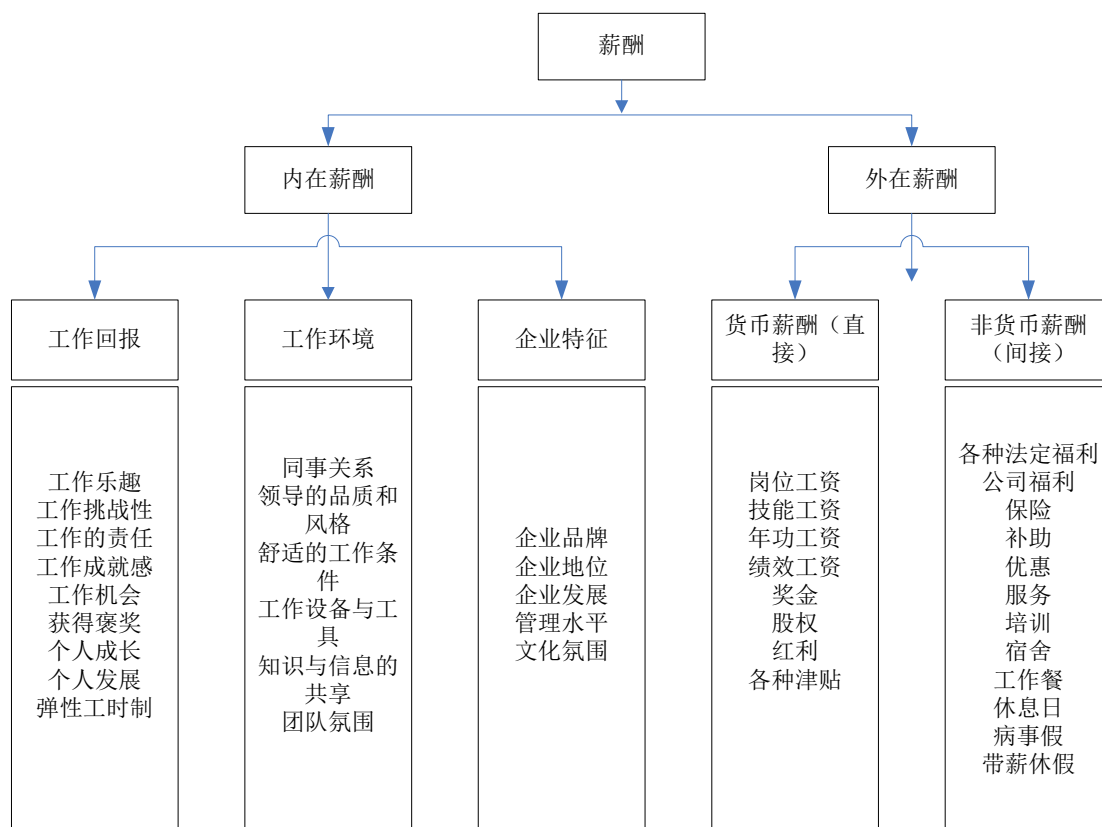


图 15-1 薪酬构成

岗位评价与薪酬体系公平和公正示意如图 15-2 所示。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

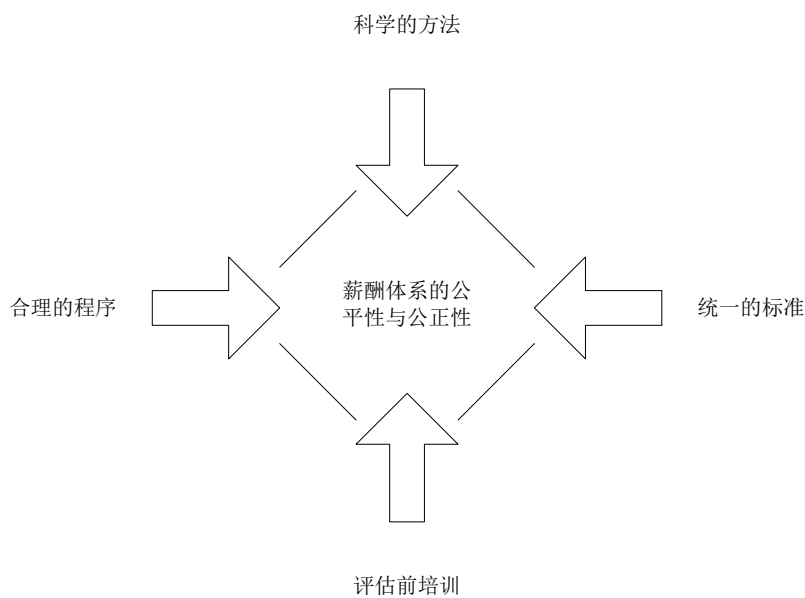


图 15-2 岗位评价与薪酬公平和公正示意

薪酬体系的设计与人力资源各模块的衔接关系如图 15-3 所示。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

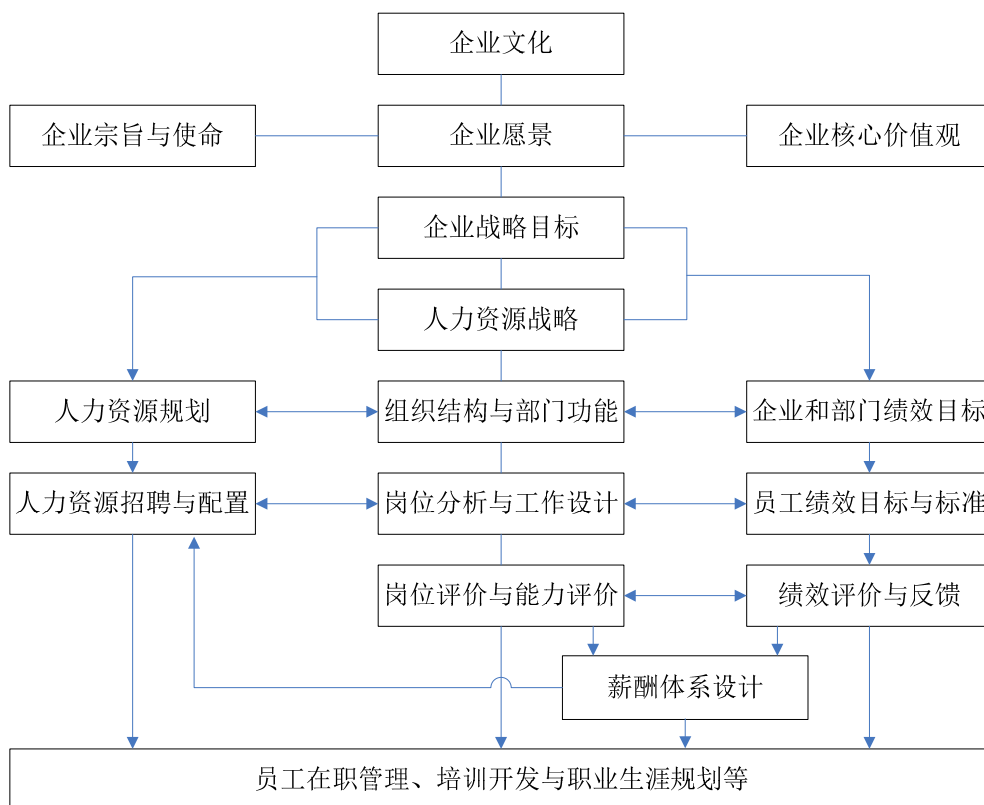


图 15-3 薪酬体系设计与人力资源各模块衔接关系

1. 绘制市场薪酬线

在薪酬调查工作结束后，需要对获取的薪酬调查数据进行筛选修正、数据分析并绘制市场薪酬线。

（1）数据筛选与修正。在判断岗位匹配程度的同时，还应该进行地域匹配、行业匹配及任职条件匹配分析，对所获取的薪酬数据进行修正，修正系数可以从 0.8-1.2 之间进行选择。

（2）数据分析。对薪酬数据进行筛选修正后，根据数据来源将薪酬数据由高到低进行排序，找出企业内同类岗位对应的 25%分位、50%分位、75%分位的薪酬数据。薪酬调查数据分析表如表 15-1 所示。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

表 15-1 薪酬调查数据分析表

岗位	初级工程师	中级工程师	高级工程师	资深工程师	专家工程师
数据源 1	3500	4000	8000	10000	15000
数据源 2	3200	4500	7500	12000	18000
数据源 3	3000	4500	9000	12500	20000
数据源 4	3300	5000	8200	11000	18500
数据源 5	3200	4800	7800	10000	20000
数据源 6	3600	6000	8800	12000	15000
数据源 7	3000	4200	8000	13500	18000
数据源 8	3250	4700	8500	13000	17500
数据源 9	3500	4800	8200	12500	15000
数据源 10	3800	5200	8500	11000	15000
25%分位数	3200	4500	8000	11000	15000
50%分位数	3225	4750	8200	12000	17750
75%分位数	3450	4950	8500	12500	18375

（3）绘制市场薪酬线。将典型岗位的评价分数和典型岗位的薪酬数额作为两个变量，用回归分析的方法绘制市场薪酬线。在绘制市场薪酬线时，通常选用典型岗位薪酬数据的平均值或中位值作为这个岗位的薪酬数额。

回归分析公式为： $Y=a+bx$ （a：截距，b：斜率）

根据表 15-1 薪酬调查数据分析表，某企业对工程师岗位的评价打分和薪酬中位值如表 15-2 所示，经计算， $a=2049.39$ ， $b=19.11$ 。

表 15-2 工程师岗位打分和薪酬中位值

岗位	初级工程师	中级工程师	高级工程师	资深工程师	专家工程师
岗位评分	100	150	300	500	800
薪酬中位值	3400	5400	8300	11000	17500

市场薪酬线将市场薪酬数据与代表岗位价值的岗位评价分数联系起来，对薪酬体系设计具有重要的指导意义。根据表 15-2 工程师岗位打分和薪酬中位值数据绘制的市场薪酬线如图 15-4 所示。

市场薪酬线



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

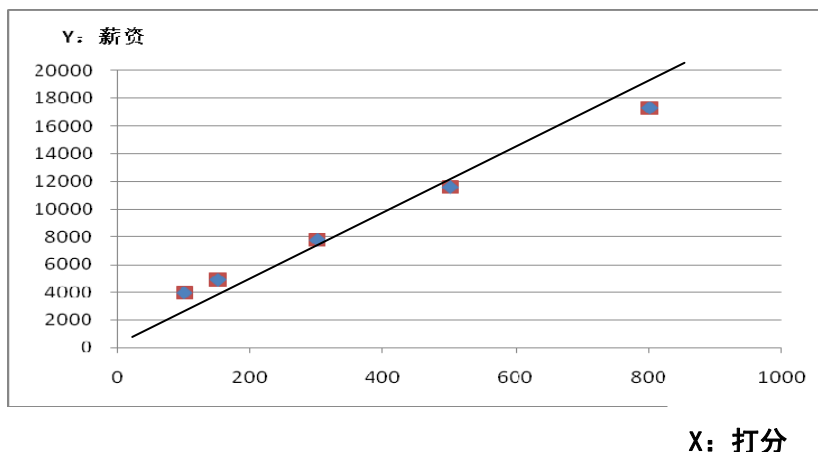
全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995



如图 15-4 市场薪酬线

2. 确定企业薪酬线

岗位价值和薪酬之间的关系可以是线性关系或非线性关系。

(1) 线性薪酬曲线如图 15-5 所示。

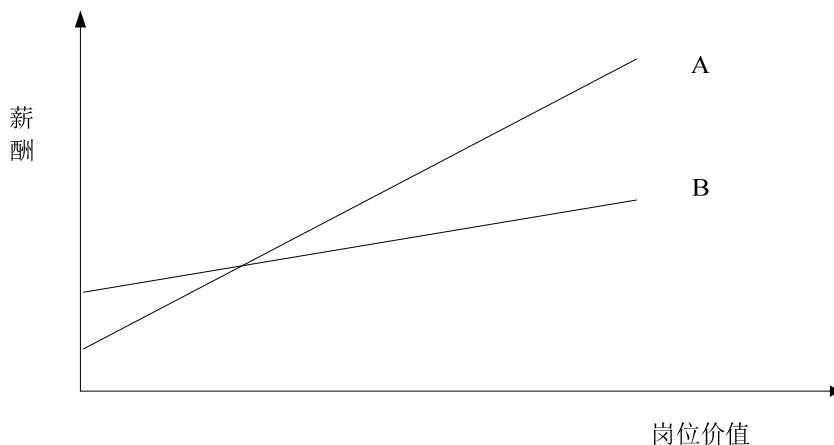


图 15-5 线性薪酬线

(2) 非线性薪酬曲线如图 15-6 所示。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

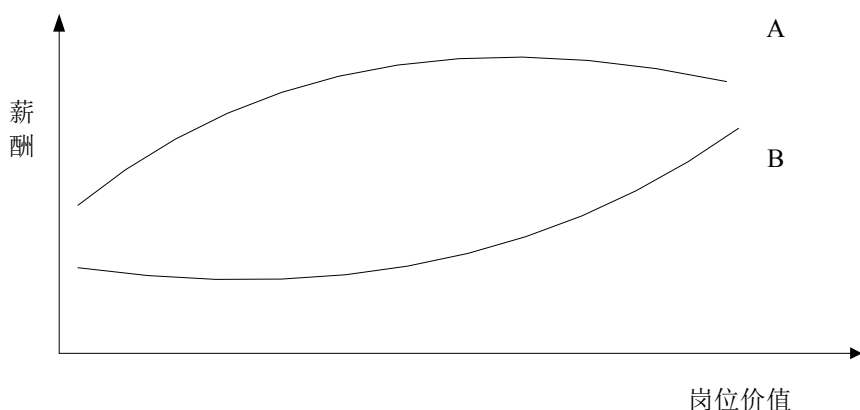


图 15-6 非线性薪酬线

薪酬等级设计是薪酬体系的重点设计内容。薪酬等级常用的有三种形式，分别是等比薪酬等级、等额薪酬等级和系数薪酬等级。

（1）等比薪酬等级。等比薪酬等级是指各职等和职级之间工资数额按比例增长。一般情况下，职等之间的薪酬增长在 30%~50%左右，职级之间的薪酬增长在 3%~10%左右，职等职级重合度大约在 25%~50%之间。等比薪酬等级示例如表 15-3 所示。

表 15-3 等比薪酬等级示例

职等 职级	一等	二等	三等	四等	五等	六等	七等	八等
1	2500	3250	4200	5500	7150	9300	12000	15600
2	2625	3400	4400	5775	7500	9800	12600	16400
3	2750	3580	4630	6060	7880	10250	13250	17200
4	2900	3760	4870	6370	8280	10770	13900	18000
5	3050	3950	5100	6690	8700	11300	14600	19000
6	3200	4150	5360	7020	9125	11870	15300	19900
7	3350	4350	5630	7370	9580	12460	16100	20900
8	3500	4570	5910	7739	10061	13086	16885	21950
9	3700	4800	6200	8130	10570	13750	17750	23050
10	3875	5050	6510	8530	11100	14450	18620	24200



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

11	4080	5300	6840	8960	11650	15150	19550	25420
12	4280	5560	7180	9400	12230	15910	20530	26680
13	4500	5850	7550	9880	13850	16700	21550	28000
14	4720	6130	7920	10380	13500	17530	22630	29420
15	4950	6450	8320	10890	14160	18420	23760	30890
16	5200	6750	8730	11440	14870	19340	24950	32430
17	5450	7100	9170	12000	15600	20300	26200	34050
18	5730	7450	9630	12600	16400	21320	27500	35750
19	6020	7820	10100	13240	17200	22380	28880	37550
20	6320	8210	10620	13900	18100	23500	30300	39420
21	6630	8620	11150	14600	18980	24680	31840	41400
22	6960	9050	11700	15330	19920	25900	33440	43470
23	7320	9500	12290	16100	20920	27200	35100	45640
24	7680	9980	12900	16900	21970	28560	36860	47920
25	8070	10500	13540	17740	23060	30000	38700	50310
职级增长率	5%							

（2）等额薪酬等级。等额薪酬等级是指各职等职级之间薪酬增长是一个固定值，但不同职等增长数额不一样，职等越高薪酬数额增长越大。等额薪酬等级示例如表 15-4 所示。

表 15-4 等额薪酬等级示例

职等 职级	一等	二等	三等	四等	五等	六等	七等	八等
1	2000	2200	2600	3200	4000	5000	6200	7600
2	2100	2400	2900	3600	4500	5600	6900	8400
3	2200	2600	3200	4000	5000	6200	7600	9200
4	2300	2800	3500	4400	5500	6800	8300	10000
5	2400	3000	3800	4800	6000	7400	9000	10800
6	2500	3200	4100	5200	6500	8000	9700	11600
7	2600	3400	4400	5600	7000	8600	10400	12400
8	2700	3600	4700	6000	7500	9200	11100	13200
9	2800	3800	5000	6400	8000	9800	11800	14000
10	2900	4000	5300	6800	8500	10400	12500	14800
11	3000	4200	5600	7200	9000	11000	13200	15600
12	3100	4400	5900	7600	9500	11600	13900	16400



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

13	3200	4600	6200	8000	10000	12200	14600	17200
14	3300	4800	6500	8400	10500	12800	15300	18000
15	3400	5000	6800	8800	11000	13400	16000	18800
16	3500	5200	7100	9200	11500	14000	16700	19600
17	3600	5400	7400	9600	12000	14600	17400	20400
18	3700	5600	7700	10000	12500	15200	18100	21200
19	3800	5800	8000	10400	13000	15800	18800	22000
20	3900	6000	8300	10800	13500	16400	19500	22800
21	4000	6200	8600	11200	14000	17000	20200	23600
22	4100	6400	8900	11600	14500	17600	20900	24400
23	4200	6600	9200	12000	15000	18200	21600	25200
24	4300	6800	9500	12400	15500	18800	22300	26000
25	4400	7000	9800	12800	16000	19400	23000	26800
级差	100	200	300	400	500	600	700	800

（3）系数薪酬等级。等比薪酬等级和等额薪酬等级都是给出薪酬的绝对数字，但系数薪酬等级只给出相对系数，再乘以一个薪酬基数后才能得到薪酬具体数额。系数薪酬等级也有等比和等额两种形式。等额系数薪酬等级示例如表 15-5 所示。

表 15-5 等额系数薪酬等级示例

职等 职级	一等	二等	三等	四等	五等	六等	七等	八等
1	1.00	1.40	2.00	2.80	4.00	5.60	8.00	11.20
2	1.05	1.47	2.10	2.94	4.20	5.88	8.40	11.76
3	1.10	1.54	2.20	3.08	4.40	6.16	8.80	12.32
4	1.15	1.61	2.30	3.22	4.60	6.44	9.20	12.88
5	1.20	1.68	2.40	3.36	4.80	6.72	9.60	13.44
6	1.25	1.75	2.50	3.50	5.00	7.00	10.00	14.00
7	1.30	1.82	2.60	3.64	5.20	7.28	10.40	14.56
8	1.35	1.89	2.70	3.78	5.40	7.56	10.80	15.12
9	1.40	1.96	2.80	3.92	5.60	7.84	11.20	15.68
10	1.45	2.03	2.90	4.06	5.80	8.12	11.60	16.24
11	1.50	2.10	3.00	4.20	6.00	8.40	12.00	16.80
12	1.55	2.17	3.10	4.34	6.20	8.68	12.40	17.36
13	1.60	2.24	3.20	4.48	6.40	8.96	12.80	17.92



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

14	1.65	2.31	3.30	4.62	6.60	9.24	13.20	18.48
15	1.70	2.38	3.40	4.76	6.80	9.52	13.60	19.04
16	1.75	2.45	3.50	4.90	7.00	9.80	14.00	19.60
17	1.80	2.52	3.60	5.04	7.20	10.08	14.40	20.16
18	1.85	2.59	3.70	5.18	7.40	10.36	14.80	20.72
19	1.90	2.66	3.80	5.32	7.60	10.64	15.20	21.28
20	1.95	2.73	3.90	5.46	7.80	10.92	15.60	21.84
21	2.00	2.80	4.00	5.60	8.00	11.20	16.00	22.40
22	2.05	2.87	4.10	5.74	8.20	11.48	16.40	22.96
23	2.10	2.94	4.20	5.88	8.40	11.76	16.80	23.52
24	2.15	3.01	4.30	6.02	8.60	12.04	17.20	24.08
25	2.20	3.08	4.40	6.16	8.80	12.32	17.60	24.64
级差	0.05	0.07	0.10	0.14	0.20	0.28	0.40	0.56



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第16章 岗位分析和评价与组织结构

组织结构设计的内涵如表 16-1 所示。

表 16-1 组织结构设计内涵

组织结构设计需解决的问题	组织结构设计内涵
部门设置	1.根据企业目标，按照业务、产品、地域和职能等标准进行部门划分。
专业化分工与协作关系	2.根据部门工作目标按照职能或功能进行二级部门或组别划分。 3.明确各级部门或组别的任务和工作职责。
管理与汇报关系	4.确定各部门对完成企业目标的贡献、价值和重要性。 5.确定工作任务专业类别和细分程度，明确分工与协作的基础。
管理层次与幅度	6.根据专业化分工进行岗位设计和工作设计。 7.明确岗位工作专业知识和技能要求。 8.明确岗位任职者的工作汇报对象。
集权与分权	9.明确管理者的管理层次和有效领导员工数量。 10.明确各种工作指令有效传达与反馈的链路。
管理规范化	11.明确各级管理者拥有的管理与监督权限。 12.明确组织的规章制度和管控措施

企业战略类型和组织结构特征如表 16-2 所示。

表 16-2 企业战略类型与组织结构特征

企业战略	战略目标	环境影响	组织结构特征
防守型战略	稳定和效率	稳定	分工协作，高度规范与集权，严密的监督控制体系
攻守兼备战略	稳定与灵活兼备	变化	适度集权控制，高度规范化，但对部分业务进行分权，低规范化要求
进攻型战略	灵活	动荡	分权制，低规范化要求，部门设计松散
反应型战略	抵御	动荡	被动反应、低效率，被动分权管理

企业生命周期与组织结构设计要求如表 16-3 所示。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

表 16-3 企业生命周期与组织机构设计要求

生命周期 设计要求	投入期	成长期	成熟期	衰退期	转折期
专业化	低	较低	高	很高	低
部门化	低	较低	高	很高	高
指挥系统	简单	较复杂	复杂	很复杂	简单
管理幅度	大	较小	小	很小	大
集权	高	较高	低	较高	高
分权	低	较低	高	较低	低
规范化	低	较高	高	较低	较高
组织结构模式	直线制或直线职能制	事业部制或集团化	矩阵制	直线制或分级直线制	直线制



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第17章 岗位分析和评价与人力资源配置

1. 劳动效率定员法

公式如下：

$$M = \sum [(T * Q) + C + B] / (t * p * a)$$

式中：M——效率定员人数

T——单位产品工时定额

Q——产品产量

C——计划期允许的废品工时最高限量

B——零星任务工时

t——制度工时（年度工作日乘以工作日时数）

p——工时利用率（或平均出勤率）

a——工时定额完成率

该公式可以简化为：

定员人数 = 计划期内生产任务总量 / 工人劳动效率 * 出勤率

2. 设备定员法

公式如下：

$$M = \sum (n * m * s) / K$$

式中：M——设备定员人数

n——同类型设备开动台数

m——单机定员标准

s——该型设备平均开动班次

K——出勤率

3. 岗位定员法



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

公式如下：

$$M = \sum (n * m * s) * E / K$$

式中：M——岗位定员人数

m——岗位定员标准

s——班次

n——同类岗位数

E——轮休系数

K——出勤率

4. 比例定员法

公式为：

$$M = T * R$$

式中：M——某一种人员的定员数

T——服务对象人数

R——定员的标准比例



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

第18章 岗位分析和评价与任职资格管理

冰山模型如图 18-1 所示。

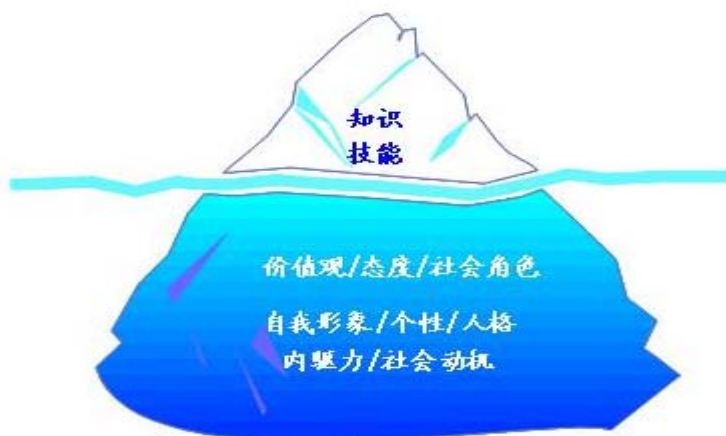


图 18-1 冰山模型

任职资格标准的内容如表 18-1 所示。

表 18-1 任职资格标准的内容

任职资格标准内容	内涵界定	
应知：知识标准	在某一领域应掌握的事实性及经验型信息，包括行业知识、公司知识、专业知识、产品知识等方面	
应会：技能标准	指结构化地运用知识完成具体工作的能力，包括通用技能、专业技能等方面	
应善：素质标准	通用素质	公司全员应具备的软性素质，体现的是公司文化、价值观的要求，主要体现在工作态度层面，是对于员工素质基础且重要的要求
	专业素质	不同类别员工应具备的软性素质，体现的是特定工作内容对于员工思维方式、行为方式、人际方式的要求
应具备：硬件标准	资质条件，作为任职资格等级的门槛要求，包括学历、工作年限、项目经历、专业贡献、培训积分等方面	



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

通常来说，职位类可划分为管理类、职能类、市场类、技术类、生产类，不同类别的核心界定如表 18-2 所示：

表 18-2 职位类的界定

职位类	核心界定
管理类	基于领导力的技术、方法和计划、组织、协调和控制的方法 and 手段以及相关经验，行使决策、管理与监督职能，为企业经营和管理系统的高效运行和各项经营决策的正确性承担责任
技术类	基于产品相关的专业领域的技术、方法和相关经验，进行技术、产品研发、以及研发过程及其相关过程的质量控制、市场推广等，对企业产品和技术在行业的先进性承担责任
市场类	基于专业营销技能和商业手段、方法和相关经验，面对客户或供应商，为内部或外部客户提供专业的产品和服务，对企业产品的品牌及市场占有率承担责任
生产类	基于生产技能/专业技能操作，进行产品/服务的提供，对产品/服务的产量、质量和成本承担直接责任
专业类	基于专业领域的技术、方法和相关经验，实现人事、财务、行政后勤等专业化服务或者为管理者行使决策、管理与监督职能提供专业性参谋服务，对专业性参谋服务的质量承担责任

某公司职位类及职种的分布表如表 18-3 所示。

表 18-3 某公司职位类及职种分布表

职位类	管理类	市场类	技术类	生产类	专业类
职种	战略决策 运营决策 运营执行	市场 公关 销售	产品设计 软件开发 软件测试 专项技术	仓储	财务
				物流	法务
				质量检验	采购
				设备维修	人力资源
				技师	信息管理
				技工	公共关系

不同等级的能力定位如表 18-4 所示。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：[mhjymhgy](#) 或者 122285053 微信公众号：[MHJY1995](#)



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

表 18-5 某公司管理与专业通道的转换规则

管理等级	管理幅度	专业等级	管理职衔	级等
管理初级	二级部门	专业中级职业等	主管	主管 1
		专业高级		主管 2
		专业资深		主管 3
管理中级		专业中级职业等	经理	经理 1
		专业高级		经理 2
		专业资深		经理 3
管理高级		专业中级职业等	高级经理	高级经理 1
		专业高级		高级经理 2
		专业资深		高级经理 3
管理高级	一级部门	专业高级	总监	总监 1
		专业资深		总监 2
管理资深		专业高级	高级总监	高级总监 1
		专业资深		高级总监 2

职业生涯通道设计是帮助员工了解个人在公司内的职业成长方向，具体成果包括公司级职业生涯通道全景图和各职种的职业生涯通道转换图，分别如图 18-3 和图 18-4 所示。



图 18-3 某公司职业生涯通道全景图



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

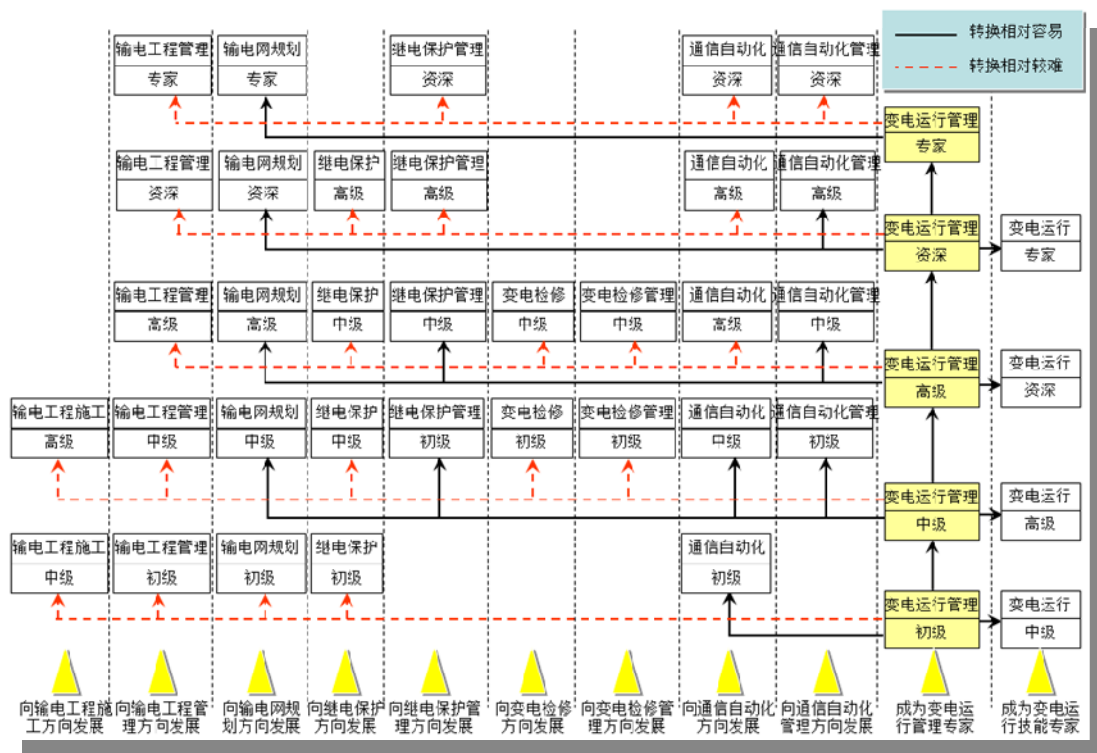


图 18-4 某公司变电运行职种的职业生涯通道转换图

基于工作分析的任职资格标准演绎的核心逻辑是以各职级的角色定位为基准、以结果为导向，厘清各职级员工“该做什么事情、承担什么职责、为组织做出什么的贡献”，进而演绎分析出为高效履行该任职资格等级的工作行为，任职者应该具备什么“知识、技能、素质及硬件资质要求”，并转变成可量化的衡量或显性的理解，形成各职级的任职资格标准文件。具体演绎逻辑如图 18-5 所示。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

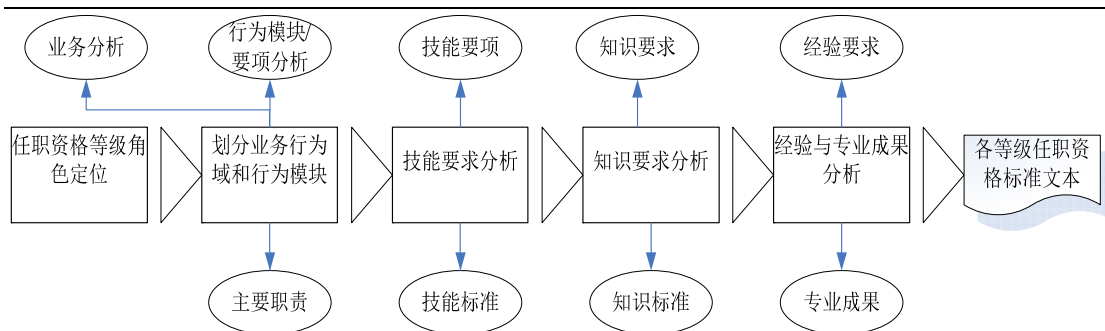


图 18-5 基于工作分析的任职资格标准演绎逻辑

角色定位是对不同等级员工的能力素描，从一些关键维度来界定不同等级的能力状态和要求，作为指定细化的知识、技能、素质标准的方向性依据。其中，界定维度的选择是关键，应涵盖能够有效区分员工能力差异的核心要点，常用的界定维度如下图 18-6 所示。

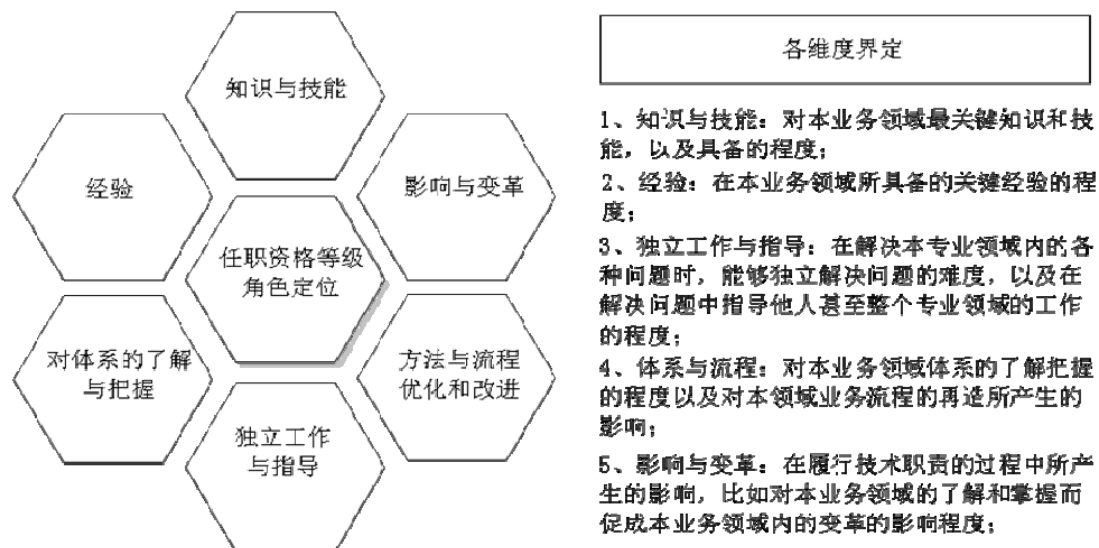


图 18-6 不同等级任职资格的角色定位

某公司开发工程师行为梳理及不同等级角色定位的示例如表 18-6 所示。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

表 18-6 某公司开发工程师行为梳理及不同等级角色定位的示例

行为域	行为模块	行为要项	工作输出	认证材料及评价标准	不同角色定位的责任（参与/辅助/负责/指导/审核等）					
					初级		中级		高级	
					参与度	是否认证	参与度	是否认证	参与度	是否认证
开发项目准备	产品需求设计	参与产品需求方案评审，提出需求建议，协助产品经理完善需求、推进需求实现	产品需求评审方案	技术设计及实现典型行为案例（背景、目标、需求演绎逻辑、项目整体计划、设计方案、技术路径介绍、技术亮点、首次交付物质量，提交代码片断等）	参与需求评审		参与需求评审		参与需求评审	
	产品项目立项	参与确定项目时间，根据需求评估开发计划，确定关键里程碑及阶段性成果。	项目执行计划		参与制定项目完成计划		制定常规模块项目计划		制定系统型项目计划	
开发类项目	技术设计方案	依据产品需求，制定技术设计方案（简单/常规/复杂）	技术设计方案		依据产品需求文档，负责简单需求设计	是	负责常规模块需求设计；参与复杂需求设计。	是	独立负责系统级项目、负责技术框架设计、基础功能重构等设计；Review初、中级。	是
	技术实现（代码编写）	依据技术设计方案，遵循代码规范，进行代码编写与调	代码		负责简单代码编写；经中级指导后，参与模块	是	负责常规开发；经高级指导后，负责	是	负责复杂模块开发，负责基础功能开发	是



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

写与调试	试			代码编写		复杂模块/通用组件控件开发			
代码修改	依据测试检验出来的 Bug 问题进行代码修改与完善	代码优化		出现代码问题及时配合测试修改	是	出现代码问题及时配合测试修改	是	出现代码问题及时配合测试修改	是



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhjy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

表 18-7 为某公司开发工程师的职位基于前述行为标准梳理而形成的专业技能条目及对于不同任职资格等级工程师的具体技能要求示例。

表 18-7 某公司开发工程师技能标准成果示例

技能条目	初级开发工程师	中级开发工程师	高级开发工程师
设计方案撰写能力	技能定义：依据产品技术需求进行逻辑抽象与演绎、框架设计、模块拆分、实现路径规划、风险点预判等活动，最终形成技术设计方案的能力。 判断依据：所完成工程设计的复杂度，功能可扩展性，系统容量与扩容能力，开发周期评估的准确性		
	等级 1	等级 2	等级 3
	任务复杂度：简单产品功能，一般改进型需求与简单数据提交处理类需求。 完成质量：满足业务需求，设计逻辑简洁	任务复杂度：能够独立完成常规产品功能需求的设计，能够将复杂的产品逻辑转化为程序逻辑。数据存储结构、功能逻辑、程序结构都有清晰的描述。 完成质量：满足业务需求，设计逻辑简洁、合理，功能耦合度低	任务复杂度：能够独立完成大型项目的技术方案设计（选型、技术拆解，实现路径），通用组件控件设计，基础功能重构设计。数据存储结构、功能逻辑、程序结构都有清晰的描述，可以配合必要的图示描述清晰程序逻辑、数据结构与系统结构。 完成质量：满足业务需求，设计逻辑合理，可扩展性强，功能耦合度低，运行高效
码开发与调测能力	技能定义：基于技术设计方案，为实现技术功能经过编码、调试、测试等步骤，按时保质保量完成可交付系统（代码、文档、可执行程序或模块）的能力。 判断依据：产品需求完成度，代码规范执行质量，逻辑简洁清晰、注释完整，提测版本千行代码 bug 量，debug 成功率		
	等级 1	等级 2	等级 3
	任务复杂度：能依据产品开发文档实现简单的需求；在他人明确指导下能协助实现一些复杂的需求。 完成质量：按照既定时间完成，逻辑通顺，提测结果能够满足产品需求	任务复杂度——能够按时、保质完成常规中型产品需求代码实现，具备常见问题、边缘条件的测试能力。 完成质量——按照既定时间完成，提测结果高质量完成——性能优化，逻辑通顺，性能稳定，debug 成功率达到 85%	任务复杂度：能够完成大型项目的开发、调试工作。最终的实现结果具备良好的性能、扩展性与较高的安全性。开发过程中能够具备一定大局观，能够完成较底层代码、功能的修改与开发能力，在完成功能的前提下，可以保障整个系统的平稳运行。在系统服务开发方面需要继续提升。 完成质量：按照既定时间完成，提测结果产品需求还原度高，性能稳定优化，逻辑通顺、代码简练、结构合理，debug 成功率达到 90%



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

表 18-8 为某公司开发工程师行为基于前述行为梳理而形成的知识条目及对于不同任职资格等级工程师的具体知识要求片段示例。

表 18-8 某公司开发工程师知识标准成果示例

专业技能条目	初级开发工程师	中级开发工程师	高级开发工程师
	等级 1	等级 2	等级 3
计算机语言	掌握 PHP、HTML、Javascript 的语法与常用功能，能够完成日常开发工作	熟练掌握 PHP、HTML、Javascript，可较高效率完成一般产品开发工作与日常维护工作	精通 PHP、HTML、Javascript，可以完成大型项目的开发工作，掌握 shell、Java 等语言
数据结构与算法	等级 1	等级 3	
	了解常用数据结构与算法并可以灵活应于到产品开发		熟练掌握常用数据结构与算法，能够灵活应用与计算密集型产品逻辑、系统服务的开发中。保障效率与低存储量的前提下，所编写的算法需要同时具备正确性、可读性与健壮性。具备对算法时间复杂度、空间复杂度的判断能力
操作系统	等级 0	等级 1	等级 2
	-	了解基本操作系统知识	了解操作系统知识，能够完成多进程、多线程的程序开发
测试	等级 1	等级 2	等级 3
	具备测试意识，能够完成无逻辑 bug 的产品开发工作	能够编写单元测试代码，对开发的产品进行较全面的测试工作。能够协助测试工程师完成测试工作，给予测试建议	能够通过单元测试、集成测试、确认测试来验证开发结果是否有效、是否满足产品要求。同时具备压力测试意识，保障产品上线后的平稳运行。具备突发情况（紧急 bug、系统宕机）处理能力
项目管理	等级 0	等级 2	
	-		熟悉项目管理的方法，对于关键里程碑的把握到位，可完整把控开发项目进程，给予项目时间点的仔细评估



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

表 18-9 为某公司开发工程师行为基于前述行为梳理及行为访谈而形成的素质条目及对于不同任职资格等级工程师的具体素质要求示例。

表 18-9 某公司开发工程师素质标准成果示例

素质条目	初级开发工程师	中级开发工程师	高级开发工程师
责任与担当	定义：具备强烈的使命感和责任心，认同岗位价值，主动承担责任，遇到问题积极解决，不抱怨、不推诿，愿意为公司发展多做贡献		
	等级 1	等级 2	等级 3
	能按照工作规范的要求认真完成本职工作，对自己的工作失误能够承担责任、不推诿	兢兢业业、力求完美，不惧怕承担责任，出现失误主动承担、很少找借口，积极承担额外的工作任务	爱岗敬业、敢于担当，能主动承担职责外的其他任务，能够主动协同上下游、提升整体效率，当个人利益与集体利益发生矛盾时，能够以大局为重
压力管理	定义：在困难的任务和时间要求下，在承受压力或者面对逆境、挫折、指责和排斥的情况下，积极对待，进行有效的自我调节，保持情绪稳定、积极稳健地开展工作		
	等级 1	等级 2	等级 3
	压力承受力一般，有一定的情绪波动性，但能够进行自我调节，努力恢复常态、专注于工作	有较好的压力承受能力和自我调节策略，虽然有时会有较强的情绪感受，但能较快摆脱情绪影响，保持冷静、积极开展工作	心理素质好，具备多元化的压力管理策略，有适当的缓解个人心理压力的方式，面对压力沉着冷静，能够化压力为动力，建设性地开展工作
系统思维	定义：在分析和处理问题的时候，具备统筹、全局的分析视角，能够在系统分析各部分的逻辑关系及可能的风险点后，整体权衡并制定全面的解决方案		
	等级 1	等级 2	等级 3
	了解自己的工作职责，关心公司的情况，了解自身工作对于整体流程的价值，但虑事容易拘泥于任务本身，考虑问题不够全面	了解公司的整体情况，服务部门和公司目标的实现，考虑问题相对全面，努力协同上下游工作，遇到问题能够提出解决方案但模式不够灵活多元	领会公司自上而下的工作要求，能够比较全面、系统地思考工作中的问题，能够快速切入关键、从综合分析的角度提出有效的解决方案
分析判断	定义：对已知的工作信息进行分析推理，善于把握问题的实质和关键点并提出问题解决思路		
	等级 1	等级 2	等级 3



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

	在有限范围内分析日常工作问题，能够理清问题基本关系，但虑事不够深入，略显片面，尚不能快速把握问题的关键与本质	具备一定的综合分析能力，能够全面考虑问题，认清和把握问题本质并提出解决方案，但对问题的发展趋势及规律还缺少深入研究	思维敏捷缜密，善于深入分析，能够透过表现把握问题本质和关键，并形成多元化的解决方案，对于各种方法的利弊认识清晰
计划性	定义：工作中能够区分轻重缓急，制定、调整并完善行动计划，确保工作推进有节奏、有步骤，支撑既定目标达成		
	等级 1	等级 2	等级 3
	对具体工作任务做出时间安排，以保证能够按时完成工作任务	在多项工作任务上合理分配时间，区分轻重缓急，平衡工作重点，有条不紊地开展工作	能够制定复杂的、大的行动计划，时间排布有计划、有节奏，关键节点清晰到位，对于可能的风险提前有预判
协作配合	定义：合作意识强，乐于协助他人共同完成工作任务；以公司整体利益最大化为原则，主动承担责任、积极补缺，促动团队间工作协同、实现共赢		
	等级 1	等级 2	等级 3
	具备基础的团队合作意识，能够为他人需要做出基本的调整和配合，遇到困难时能够主动向他人寻求帮助，但协同能力需要加强	协作配合意识较好，与人配合时能够真诚互动，为他人提供力所能及的支持，遇到疑难问题时具备一定的协同能力，能够获得所需的信息与帮助	较强的合作性，能够主动考虑他人需要，以欣赏、信任的姿态为他人提供支持，甚至不惜花费额外时间与精力

表 18-10 为某公司开发工程师的硬件标准示例。

表 18-10 某公司开发工程师硬件标准成果示例

任职角色		硬件标准			
初级工程师	资格要求	学历	专业	相关专业经验	项目经历
		大专以上	不限	一年以上 PHP 开发工作经验	
	专业贡献	专业培训	经验交流	人才培养	基础管理专项工作
		——	分享项目案例 2 次/年	——	参与基础性管理制度的制定



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

	业绩要求	年度业绩考核分数		年度业绩考核等级	
		70 及以上		B 级及以上	
	培训要求	年度培训累计课时		培训考核结果	
		20 课时		良好及以上	
中级工程师	资格要求	学历	专业	相关专业经验	项目经历
		大专以上	不限	两年以上 PHP 开发工作经验	具备独立完成中小型项目的工作经历/独立完成过多个常规模块级技术方案的设计及实现
	专业贡献	专业培训	经验交流	人才培养	基础管理专项工作
		——	分享项目案例 4 次/年	——	参与基础性管理制度的制定
	业绩要求	年度业绩考核分数		年度业绩考核等级	
		70 及以上		B 级及以上	
	培训要求	年度培训累计课时		培训考核结果	
		30 课时		良好及以上	
	资格要求	学历	专业	相关专业经验	项目经历
		大专以上	不限	三年以上 PHP 开发工作经验	具备丰富的开发项目经验(至少独立主导过一个完整的大型开发项目经历)
高级工程师	专业贡献	专业培训	经验交流	人才培养	基础管理专项工作
		2 次/年	分享项目案例 4 次/年	带新人	负责基础性管理制度的制定 1 个/年
	业绩要求	年度业绩考核分数		年度业绩考核等级	
		70 及以上		B 级及以上	
	培训要求	年度培训累计课时		培训考核结果	
		20 课时		良好及以上	
	业绩要求	年度业绩考核分数		年度业绩考核等级	
		70 及以上		B 级及以上	

任职资格管理中各角色的职责定位如表 18-11 所示。

表 18-11 任职资格管理中各角色的职责定位

角色	职责
任职资格管理委员会职	确定公司任职资格管理的指导思想和原则，审批任职资格管理的政策和制度； 任命任职资格评审小组成员；



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

责	审批各职种任职资格标准、评价方法及评审结果； 对各任职资格评价小组成员实施任职资格评审； 对任职资格管理过程中的重大问题进行决策
任职资格评审小组	根据本职种工作特点、业务发展趋势及人员能力现状，提出开发或修订本职种任职资格标准的提案，并在人力资源部组织下实施开发与修订工作； 依据任职资格标准，设计评审方法，并对符合认证条件的员工进行任职资格评审； 输出评审结果，整理相关评价材料，提交任职资格管理委员会决策； 对本职种员工的评审结果给予反馈并提出建设性的个人提升意见
人力资源部	组织制订并推进落实任职资格管理的政策与细则，推进任职资格管理系统的不断完善； 组织和指导评审小组开展员工的任职资格管理工作，为评审小组提供专业技术、工具支持及相关培训； 负责员工资格条件复审及评审结果审核，对评审小组的认证过程进行全程监督，确保客观、公正； 负责评审材料及评审结果的存档、备案，并对整体认证结果进行统计分析，为人才梯队建设工作提供专业支持； 受理各职种任职资格评价结果的申诉，无法解决时提交评审委员会讨论决定
用人部门负责人	将任职资格标准在本部门落地，逐步与部门管理相融合，切实成为部门选人育人的依据； 在任职资格评价过程中，负责员工资格条件初审及推荐； 协同人力资源部认真宣贯任职资格标准认证的标准及精神，做好员工的申请把关与方向引导，鼓励员工在参加认证前能够充分准备； 依据员工任职资格评审结果，给予员工针对性的职业成长指导、制定能力提升计划
员工	理解任职资格管理的目的及意义，学习并领会其所属职种任职资格标准的内容； 对照任职资格标准进行角色调适与自检，并整理相关行为评审材料； 理性地接受评审小组的评价； 与本部门管理人员沟通制定能力改进计划，并在工作中加以落实

某公司任职资格认证的流程步骤如图 18-7 所示。



图 18-7 某公司任职资格认证流程



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

任职资格认证流程说明如表 18-12 所示。

表 18-12 某公司任职资格认证流程说明

步骤	职责
个人申请	为了确保任职资格标准认证的有序开展，避免员工盲目申请与自身能力状态差距过大的级别，认证实行申请推荐制，员工需要比对任职资格标准、进行客观的自我审视、判断个人认证目标，填写《任职资格认证申请表》（详见表 18-8）并提交至领导审核
领导推荐	申请人的领导对其申请表进行初审，考察申请人是否符合所申请级别的硬件条件要求及相关工作经验、项目案例是否真实，审核通过后提交 HR 进行复审
资格审核	人力资源部依据员工申报等级的硬件标准要求进行资格审核，考察其相关工作年限、项目经历等方面是否达标
申请等级公示	审核通过后将员工申报级别进行公示，公示期为两天，一旦发现问题立即取消其一年内的任何资格申请。没有异议的申请人方可进入认证环节、按照人力资源部的相关通知在规定期限内准备认证材料，由人力资源汇总提交认证评审小组
任职资格认证	评审小组按照评审细则规定的操作流程及评价规则进行本职位的资格评审，比对员工申报级别的任职资格标准对申请人进行评价打分，填写在《任职资格认证评价表》中，并提交人力资源部
等级初步确定	人力资源部工作人员在评审现场汇总员工的任职资格得分并组织评审小组将评审结果进行综合评议，依据分数线及级等控制原则确定员工的任职资格认证结果
结果审批	人力资源部对各职位的任职资格结果进行审核、报 CEO 审批；如果评价程序或评价结果不符合要求，人力资源部可以要求相关专业序列任职资格评价小组重新调整
结果公示	人力资源部将 CEO 审批通过后的评审结果公示一周。公示过程中，员工就个人评审结果在公示期可以提出异议并向人力资源部提出书面申诉
颁发证书	公示期内若员工对于认证结果无异议，人力资源部向员工颁发任职资格认证证书
交流反馈	认证结束后，评审小组需要与申请人进行面对面的交流反馈，针对本次认证中发现的问题，提出员工的不足及改进建议

任职资格认证申请表如表 18-13 所示。

表 18-13 任职资格认证申请表

一、基本信息							
姓名		部门		职位		入司时间	



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

从事现岗 时间		最高学 历		专业		毕业时间	
------------	--	----------	--	----	--	------	--

二、申请情况

申请类别	<input type="checkbox"/> 管理通道	管理职位_____
	<input type="checkbox"/> 专业通道	<input type="checkbox"/> 产品 <input type="checkbox"/> UI <input type="checkbox"/> 前端 <input type="checkbox"/> 开发 <input type="checkbox"/> 测试 <input type="checkbox"/> 算法 <input type="checkbox"/> 数据分析 <input type="checkbox"/> 运维 <input type="checkbox"/> 架构 <input type="checkbox"/> IT
专业申请 级别	<input type="checkbox"/> 初级 <input type="checkbox"/> 中级 <input type="checkbox"/> 高级 <input type="checkbox"/> 资深级	
申请类别	<input type="checkbox"/> 初始化 <input type="checkbox"/> 保级 <input type="checkbox"/> 晋等 <input type="checkbox"/> 晋级	

三、相关工作经历（与当前工作紧密相关的经历，倒序写起）

起止时间 (×年×月 — ×年×月)	单位/部门	职务	主要工作职责

四、主要项目经历（体现您所申请任职资格等级的项目经历要求，倒序写起）

项目时间	项目名称	项目角色	工作任务	工作成果及贡献

五、入司后专业贡献（包括但不限于技术难题攻关、大型技术方案设计、专业内部传帮带等）

时间	角色	贡献描述	效果评估

人力资源部相关人员签名： 日期：



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

表 18-14 为某公司 360 度民主测评问卷。

表 18-14 某公司 360°民主测评问卷

您好！首先感谢您参与本次民主测评调查环节！本本次调查的分数会作为测评者最终分数的组成部分，因此，您的意见对于我们的工作具有非常重要的价值，请您客观、真实、完整地填写

问卷填写说明：

1.评分标准：按 1 到 10 分给每个题目评分，1—3 分表示在该方面存在明显不足，很少有此表现；4—5 分表示略有不足，偶尔有此表现；6—7 分表示表现较好，但不够持续有效；8—10 分表示表现优秀，持续稳定且效果良好。请您根据自身的真实感受，从中选择您认为最符合实际情况的一种，并在对应的位置填写数字。若确实不了解该行为条目方面的情况，请在不了解情况一栏填写数字“0”

2.评分步骤：针对于每一名被评价者，首先请您将被评价者的实际工作表现与问卷题目描述的行为表现进行对比，并按照如下表格第一部分的评分标准确定被评价者的行为等级，然后，在某行为等级的分数区间内确定被评价者在该题目上的具体分数，分数请取整数

3.补充说明：若所有题目选项均填写同一数字，则视为无效问卷

素质 内容	题 号	具体行为指标	评分标准				
			不 了 解 情 况	明显不足， 很少有此 表现	略有欠缺， 偶尔有此 表现	表现较好， 但不够持 续有效	表现优秀，持 续稳定且效 果良好
			0	1~3	4~5	6~7	8~10
工作 动力	1	不断为自己和团队设立更高的目标和工作标准，并努力达成					
	2	面对困难、压力和挫折，始终保持积极、坚韧、乐观的心态					
	3	为人正直、严谨自律、信守承诺，处事公平公正					
	4	工作思路清晰，能够准确领会上级领导意图、把握工作重点					
学习 创新	5	勤于思考，善于自我反思、总结，遇到问题能够把握关键点，并积极寻求解决办法					



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

	6	乐于学习新的理论知识、业务技能，并能够学以致用、指导实践				
	7	善用智慧，灵活应变，敢于打破陈规、尝试新方法，创造性地解决问题				
	8	做事有计划、有步骤，能够依据任务的轻重缓急有序开展				
执行落实	9	能够对关键节点进行及时地跟进、把控，确保工作完成的质量和进度				
	10	积极争取并调动一切可以利用的资源，实现工作目标				
	11	能够持续优化工作流程、改进工作方法，提升工作效率				
	12	善于换位思考，并依据他人特点，使用针对性的方式和技巧，营造良好的沟通氛围				
团队协作	13	易于相处，能够与他人建立、维系良好的人际关系，并借此解决工作中的协调问题				
	14	协作中遇到矛盾时，能够主动反省自身可改进的方面，坦诚沟通、澄清和解决问题				
	15	乐于协助他人更好地完成工作，经常和他人分享信息、经验及工作资源				
	16	具有丰富的本专业知识和技能，并能够灵活应用				
专业能力	17	熟悉公司各方面的流程、规范和政策				
	18	经验丰富，能够熟练、准确地解决复杂的专业问题				
	19	专业领悟力强，能够触类旁				



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

		通，举一反三					
	20	熟悉公司的业务和产品，了解产品的功能、应用领域和局限					

某公司半结构化评审的样题及评审标准如表 18-15 所示。

表 18-15 某公司半结构化评审样题及评审标准

团队管理维度半结构化面试样题		
问题：你认为管理好一个团队最重要的是什么？有哪些关键点？请结合你的个人经验，举例说明考察关键点：能否识别员工个人优劣势，并按照其特点呢合理分工？能够按照公司的要求组织团队活动和任务、提升团队凝聚力？是否采用多元的激励措施激发下属的工作热情？能否依据员工热点进行合理授权？		
评价标准	1 级 4.5~5.5 分	能够处理常规的团队管理工作（多为点状行为，如有意识了解员工思想动态、考虑员工特点安排工作，运用常规手段激励员工，解决员工的工作困难），具备一些基本的管理意识萌芽，但尚未完全建立，管理方法偏简单
	2 级 6~7 分	具有团队建设和团队管理的意识（如合理分工、为团队争取资源、树立榜样、个性化沟通、引导下属等），但方法尚不能融会贯通，尚不能娴熟、灵活、系统地解决团队问题
	3 级 7.5~8.5 分	能娴熟使用各种管理手段，恩威并施、游刃有余地解决复杂管理问题，努力通过机制塑造、行为引领、交流分享、有效激励等方式塑造积极向上的团队氛围，形成团队合力
	4 级 9~10 分	具备个人魅力和领导气质，管理有艺术、有策略，能够高效配置人力资源、合理搭建人才梯队，善于将组织愿景内化为下属事业追求，能够稳健处理内外部矛盾、驾驭复杂的管理局面

企业在人才建设初期，员工任职资格水平的分布通常呈三角型，如图 18-8 中左图所示，期望通过有效的梯队建设达到钻石型状态，如下图 18-8 中右图所示。



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

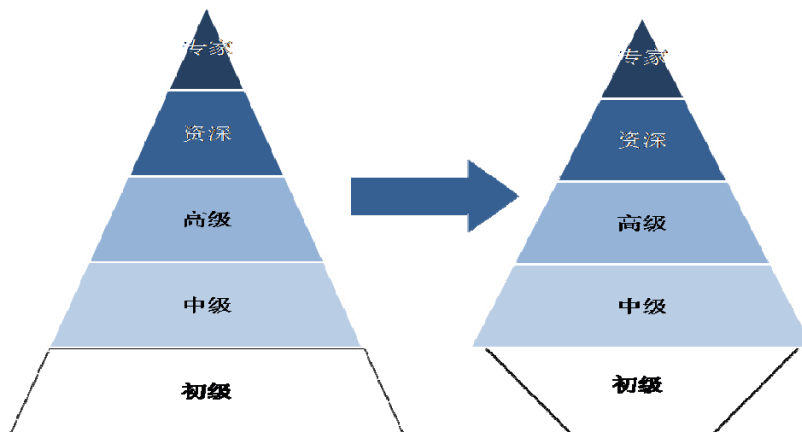


图 18-8 任职资格等级的分布

基于任职资格的培训体系建设逻辑如图 18-9 所示。

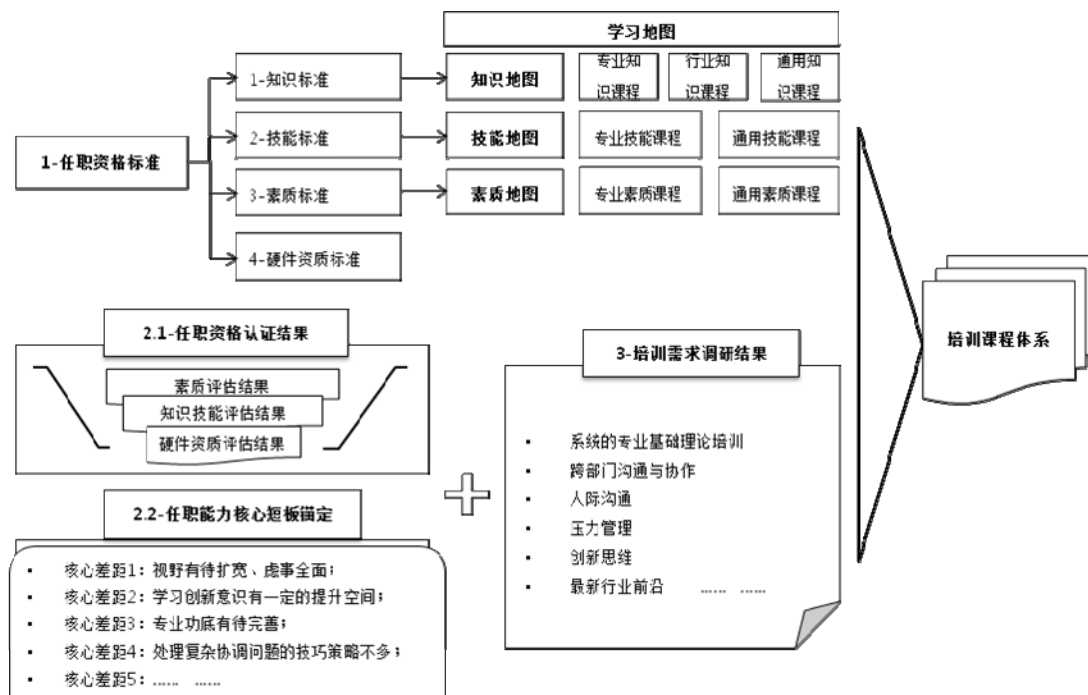


图 18-9 基于任职资格的培训体系建设逻辑

绩效考核体系和任职资格管理是互为补充的体系，绩效考核更关注短期，同时也是任职



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

资格级别认证的门槛条件之一，比如考核良好及以上才有资格申请任职资格认证晋级，任职资格能力的有效提升是员工绩效改善的前提。而两者的管理对象、过程及管理结果是存在较大差异的，如表 18-16 所示。

表 18-16 任职资格管理与绩效考核管理的区别

区别	任职资格管理	绩效考核
关注点	关注长期，侧重于行为、能力的改善，兼顾结果	关注短期，侧重于短期工作成果
主要对象	员工的能力	员工的工作输出，是否将能力转换为现实贡献
管理过程	标准建设-资格认证-指导反馈-培训对接	绩效计划-绩效监控-绩效考核-绩效辅、改进
结果	任职资格等级/能力等级（职业等/基础等/预备等）	绩效考核等级（卓越/优秀/良好/欠佳/不合格）

基于任职资格的薪酬体系设计逻辑如图 18-10 所示。

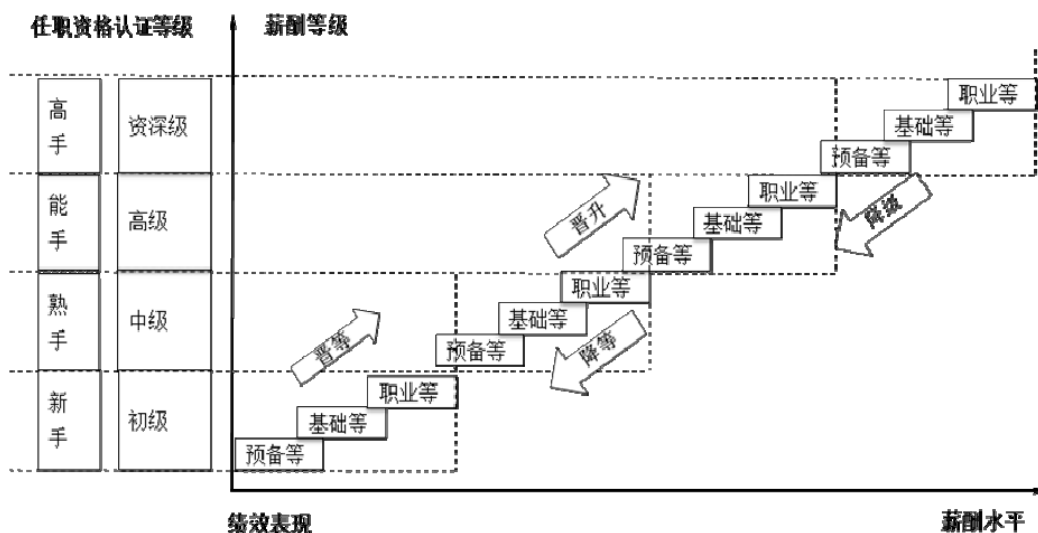


图 18-10 基于任职资格的薪酬体系设计逻辑



扫一扫 二维码 随时随地与高手交流 每日发布干货课件

MBA微课堂

全国【管理学习基地】（实战）

不限时间、地点，躺着都能学



【免费赠送11本管理工具，北大教授管理工具实操课程】价值5800元

MBA微课堂（微信号）：mhjymhgy 或者 122285053 微信公众号：MHJY1995

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、总经理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、薪酬管理师等 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