

人力资源总监 HR 工具书

《岗位分析实用方法》

本工具书给出了七套著名咨询公司现用岗位分析调查问卷样例，非常详实

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、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

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：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 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 承办单位：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

千本好书 **免费** 下载 学校网址 www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

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



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

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



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

工具书说明

工作分析是收集岗位相关信息过程。岗位分析明确了一项工作的主要职能或任务、责任和其他关于职位的关键特征。比如：技能，努力的程度和工作的要求。岗位分析指明谁在什么时间、什么地点、为什么和怎么样做什么工作。对于不同的组织目的，诸如培训、岗位设计、薪酬计划等，岗位描述是很有用的。一般岗位分析主要采取对在职者及其上司的访谈形式，与问卷调查形式。

本工具书给出了两套非常详实的访谈法的提问提纲。并且，本工具书给出了七套著名咨询公司现用岗位分析调查问卷样例，非常详实。

目 录

工作分析访谈提纲（之一）
工作分析面谈法问题清单（之二）
岗位信息问卷（实例之一）
工作分析问卷（实例之二）
工作分析问卷（实例之三）
工作分析问卷（实例之四）
工作分析问卷（实例之五）
工作分析问卷（实例之六）
工作分析问卷（实例之七）
工作分析访谈提纲（之一）

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、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

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：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mh.jy.net

《岗位分析实用方法》

本工具书给出了七套著名咨询公司现用岗位分析调查问卷样例，非常详实

一、导入

1. 您的学历、专业、主要工作经历、在公司的年限。

二、关于部门和组织结构

2. 公司目前的组织结构形式、部门设置存在什么问题？有什么改进建议？

3. 所有部门（所管辖的部门）的主要工作任务和职责是什么？是否清晰明确？

4. 所在部门（职位）拥有哪些职权及可支配的资源（人、财、物、信息诸方面）？与工作任务和职责相比，职权的配备是否适当？为什么？

5. 部门内部的职责、权限如何划分？工作人员经常在做些什么？平时工作任务是如何确定的？

6. 部门内部及外部（上下、左右、及公司外部）的工作关系及业务联系有哪些？如何运作？

7. 通常接受哪些方面（部门或机构）的指令？通过何种方式下达？

8. 部门之间的沟通多采用什么方式？是否顺畅？

9. 涉及内部及外部的业务运作中有哪些不畅或者障碍？

10. 工作中最难处理的问题是什么？

11. 影响或制约本部门工作顺利进行的主要因素有哪些（公司与部门、部门内部、部门外部、员工素质、公司制度、领导干预等）？

12. 上级如何评价本部门的工作业绩？部门如何考核和评价员工的工作绩效（方面、要素、指标）？要使部门的工作更上一个台阶，需要哪些条件？

三、关于流程和工作分析（主要是职责、权限部分）

13. 描述您所在职位的主要的业务流程（将其穷尽为基本的活动）？

14. 流经你职位的流程有哪些？现有流程在效率和反映速度等方面有何不足？

15. 流程做优化的手段有删除、简化、整合、自动化四种，针对上述不足，您认为应该进行何种流程优化？预期达到的效果有哪些？

16. 如果有表单，请说明这些表单流经那些职位？在哪些职位上最容易出现时滞？如何改进（注意此处可以对照业务流程的图式将流程图描绘出来）？

17. 本职位存在的价值是什么？工作成果或贡献体现在哪些方面？请仔细概括您所任的职位有哪些具体的职责和权限？要有什么样的资格才能胜任？

四、有关其他组织诊断问题

18. 对本部门的工作是否满意？理由是什么？对公司是否满意？理由？

19. 公司的管理哪些方面是成功的？存在哪些问题？原因是什么？有什么改进建议？

20. 对于集团和公司正在进行的改制和员工持股方案有什么看法？

21. 公司的竞争优势何在？对公司的现状及未来发展你如何评价？理由？

工作分析面谈法问题清单（之二）

（1）岗位的目标是什么？

这项岗位最终要取得怎样的结果？

从公司角度来看，这项岗位具有哪些重要意义？

为何设置这一岗位？

为这项工作投入经费会有何收益？

（2）工作的意义何在？

计算用于这项岗位的一年经费？比如：经营预算、销售额、用于员工本身的开销。

此岗位主管能否为部门或机构节省大笔开支？且能否年年如此？

岗位主管能否为公司创造不菲的收益？且能否保持业绩？

（3）岗位在机构中的位置如何？

他直接为谁效力？

哪些职位与他同属一个部门？

他最频繁的对内对外联系有哪些？

他在哪个委员会供职？

他出差吗？去何处？因何故？

（4）他一般有哪些助手？

他主管哪些工作？

简要说明下属的工作范畴：规模、范围、及存在原因？

他的下属是何种类型的员工？是否称职？是否经验丰富等等？

他如何管理下属？

使用何种信息管理系统？

经常与哪些下属直接接触？

他是否需具备和下属同样丰富的专业或技术知识？因何如此？

（5）需具备何种技术、管理、及人际关系的协调能力？

岗位的基本要求是什么？

岗位主管（他）的工作环境在技术、专业、以及经济方面的状况如何？

需要哪些专业技术？按重要程度列出。按事件发生的先后顺序，请他举出工作中的实例来说明。

如何掌握技术知识？脱产培训还是在职培训？

公司是否有其他渠道提供类似的技术知识？他能否有机会接触这些知识？

他对下属工作士气的影响如何？

下属是否拥护他的管理和指导？是否需要他的配合？

他在说服别人——级别相同亦或更高的人——接受他对本领域或其他领域意见时，是否要颇费口舌？

他与下属的工作程度如何？

他要向谁寻求帮助？

他的自主权限有多大？

他向哪级主管负责？

他大部分时间在做什么？

日常工作中，与技术知识相比，处理人际关系的技巧重要程度如何？

（6）管理工作中需解决的关键问题是什么？涉及哪些方面？

他认为工作中最大的挑战是什么？

最满意和最不满意的地方是什么？

工作中最关切或最谨慎的问题是什么？

在处理这些棘手或重要问题时，以什么为依据？

其上司以何种方式进行指导？

他是否经常请示上司的帮助？或者上司是否经常检查或指导他的工作？

他对哪类问题有自主权？

哪类问题他需要提交上级处理？

解决问题时，他如何依据政策或先例？

问题是否各不相同？具体有哪些不同？

问题的结果在多大程度上是可预测的？

处理问题时有无指导或先例可参照？

以先例为依据和对先例进行分析解释，是不是解决问题的唯一途径？

他能否有机会采取全新的方法解决问题？

他是否能解决交给他的问题，或者说他是否知道该如何解决这些问题？

着手解决问题之前需对问题做的分析工作是由他本人还是他的上司来完成？

要求他举例说明问题是谁、以何种方式解决的？

（7）他的行为或决策受何种控制？

他依据怎样的原则、规章制度、先例和人事制度办事？

他是否经常会见上司？

他与上司讨论什么问题？

他是否改变自己部门的结构？

要求他举例说明曾做出的重大决定或举措？

在以下几方面他有何种权力？

A、雇用和解雇员工

B、动用资金

C、决定近期开支

D、确定价格

E、改变方法

F、改变岗位设计、政策和薪金

（8）管理工作最终要取得什么重要成果？

除能圆满解决问题之外，他还直接负责什么工作？

他是具体负责处理某事还是负责监督别人来处理此事？

用何种标准衡量事情的结果？

是由他来确定任务还是由他来组织完成任务？

他对事情的成败是否有决定性作用？

岗位信息问卷（实例之一）

导论

岗位信息问卷搜集您所从事工作的有关信息，它包含了公司所认定的每项工作中最重要的成份。岗位信息问卷向您询问以下问题：

——工作投入：从事该岗位所运用的技能/知识

——工作限制：职责的复杂性

——工作产出：岗位对企业的影响

填写职位信息问卷要花上一些时间，但有助于贵公司和员工的长远发展。因为公司需要搜集信息以便准确地理解工作及其职责，从而对本岗位进行准确公正的评价。

填写建议

在您开始填写之前.....

1、请全面详细地阅读该问卷。

2、请仔细思考一下您每天、每周、每月所从事的工作，什么是最重要的事情？

3、在正式填写问卷之前，请就表中的每一项内容在空白纸上做出注解和记录，勾勒出您回答每个问题时的要点。

注意：如果您对某个问题的意思不够清楚，请与您的上司、公司人力资源部取得联系。

然后填写该问卷.....

当您熟悉了职位信息问卷的内容并且认真思考了每一个问题之后，您就可以开始填写问卷了。

注意的关键要点

——由于本问卷是被用来描述许多种工作的，您也许会认为它不适合您的工作。但别担心，重要的是您可以找到一个适当的机会来解释您所从事工作的关键点。如要您认为没有的话，请在问卷的末尾空白处附上您的意见。

——岗位信息问卷和贵公司的岗位评价过程将考虑您所从事工作的各个方面。您无需就每一个问题所涉及的工作做全面的解释，但是应当把您所认为有必要的工作要点阐述清楚。同样的，如果您认为有必要的话，

请在问卷末尾的空白处附上您的意见。

——岗位信息问卷是对您所从事的岗位要求进行调查和分析，因此问卷填写是基于岗位职责之上的。

当您已经完成问卷以后，请将问卷交给您的上司，与他讨论您的问卷是否填写准确，达成一致意见后，请在问卷后签字，并交给人力资源部。

1、岗位小结（将参照岗位说明书，不必填写）

2、所运用的技能/知识

正规培训或教育：

——为开始您的工作，需要什么样的正规培训/教育水平？例如：高中毕业、两年数据处理的技术背景、化学学士学位等等。

——为开始您的工作，还需要什么样的培训、资格认证、执照？例如：注册会计师培训、锅炉工国家资格认证书等等。

工作经验：

除了您前面说明的正规培训/教育或者相关经验以外，为开始您的工作，还需要多少个月（或年）的相关工作经验？

注：“不需要”也可能是正确的回答。例如：对于新招聘来从事工程师工作的大学毕业生来说，就通常不需要他们具备什么先前工作经验。

月：_____ 年：_____ 不需要：_____

技能/能力：为完成您的工作，需要哪些重要的技能？（请您就每一项给出两个例子）。

A 协作技能（例如计划活动、组织/维持纪录）

需要协作技能吗？ ☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例 1：_____

例 2：_____

B 行政技能（例如监督财务纪录、解释政策和程序）

需要行政技能吗？ ☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例 1：_____

例 2：_____

C 分析技能（例如从统计数据中提出结论、考察备选方案等）

需要分析技能吗？ ☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例 1：_____

例 2：_____

D 沟通技能（例如处理询问、撰写标准信函等等）

需要沟通技能吗？ ☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例 1：_____

例 2：_____

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

需要影响技能吗？ ☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例 1：_____

例 2：_____

F 创造技能（例如开发新险种、评价创造性工作等）

需要创造技能吗？ ☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例 1：_____

例 2：_____

C 基本领导技能（例如教导说明、分配工作、维护工作流程、监督项目实施状况等）

需要基本领导技能吗？ ☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例 1: _____

例 2: _____

H 高级领导技能（例如创造群体愿景、指导、直接督导他人、决定资源的最佳分配指导和控制项目等）

需要高级领导技能吗？ ☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例 1: _____

例 2: _____

I 短期规划技能（例如准备年报预算等）

需要短期规划技能吗？ ☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例 1: _____

例 2: _____

J 长期技能（例如开发部门战略计划、规划新险种介绍等）

需要长期规划技能吗？ ☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例 1: _____

例 2: _____

K 其它特殊技能

请列出从事您的工作所需的其它任何特殊技能和才干。

3、职责的复杂性

工作的结构和变化：

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

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

a)为了完成这项工作您需要执行哪些过程或者任务？

问题解决与分析：

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

1、_____

2、_____

3、_____

请您列出一个在工作中遇到的特别棘手的问题。

为解决这样的难题需要哪些特殊的技能或者资源？

在您的工作单位中，有人能够帮助解决这个问题吗？请说明。

创造性和创新性

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

例如：为现有产品找到新用户，修正追踪信息方法、改变程序削减公司的成本、新业务运作模式等。

4、岗位对公司的影响

工作评价的性质/独立性

工作评价可以不同的方式出现。例如：通过直接监督、通过客户

谁（头衔而非人名）对您的工作进行评价？

您全部的工作都被评价吗？还是说评价更多地关注于最终结果？请解释。

当您碰到不符合现有的政策、程序和做法的情况时，您是如何处理的？

例如：把它交由上司处理，请教有经验的同事，先决断后报批。

决策类型

请列出三种您在工作中通常所做的决策。

例如：把电话转给他人，决定新报告的内容，分配您所监督的工作，批准计划等等。

1、

2、

3、

如果在您工作中的决策不正确，会产生什么样的错误？类似这样的错误会产生什么样的结果？

例如：时间损失严重、丧失客户、业务业绩降低。

1、

2、

3、

工作指导：

本部分只是为那些对他人工作负责的职位填写。这样的责任可能是非常有限的（例如：分派工作），也可能是非常广泛的（例如：招聘、辞退和业绩评定），或者是非直接的（例如：领导任务组）。

注意：请不要列出那些临时或者偶然的监督职责。例如：临时代替某位缺席的监督或者管理者等。

工作指导的类型 人数

（1）直接监督他人

（招待业绩评价，做出招聘决策）

工作名称：

（2）对那些没有直接报告关系的进行指导

（安排或者分配工作，监督企业或者部门计划）

工作名称：

（3）经常性的团队领导（任务组或者项目组）

工作名称：

（4）对非公司员工的经常化直接监督

工作名称：

（5）其它（请说明）

工作名称：

5、总体评价

总评：您觉得本文件涵盖了您实际工作职责的多大比例？

☐0-25% ☐26-50% ☐51-75% ☐76-100%

您所从事工作的哪些方面还没有被本问卷覆盖？

重要事项

检查一下您的岗位信息问卷，以便确认没有忽略重要的信息。

“我们确认它代表了所描述的职位。”

员工签名： 日期：

监督者/管理者签名： 日期：

工作分析问卷（实例之二）

姓 名		职位名称	
部 门		工作地点	
填表日期		直属上级签署	
一、职责简介			
请描述你所属部门/单位在整个机构里的功能？以及你在部门担当什么角色？你的主要职责何在？			
二、资料提要			
请列出与你职位直接或间接有关的资料？而这些资料可以超出你工作的范围与程度，以及这些资料基本上是可以量度的。例如营业额、生产成本、经营性开支、下属数目等。			
三、组组关系			
请列出你的直属上司，所有向你上司直接报告的同僚，以及所有向你直接报告的下属（只要列职位，不要姓名）			
四、主要职责			
请详述你的职位负责的主要职务，而你要对这职务的最终结果负责。一般而言，这些结果是可以量度。每名句请用动词开始。			
五、资格与经验			
请详细列出此职位需要的专业资格、学历、特殊训练和经验，包括需要多少时间去获得什么样的经验？请注意：这是此职位的需求，不是你自己的情况。			
姓名		职位名称	
部门		工作地点	
填表日期		直属上级签署	
六、做出决定的自由度			
在什么情况下，会是些什么问题？你会做出决定前与上司先请示或商量一下？试举一、二例。			
七、有什么决定需要你自己做主而不需要先向上司请示？试举一、二例。			
八、你工作上最困难与最具挑战性的部分是什么？你需要怎样去应付与面对？			
九、报作业报告			
你上司通常是怎样监督你的工作？譬如，通过一期正式报告书，或非正式口头的汇报以及多久才向他报告等。			
十、与他人工作上联系			
工作上你需要与什么人接触最多（包括公司外的人）？以及接触的目的与性质是什么？与谁接触？			
方法			
频度			

原因			
姓名		职位名称	
部门		工作地点	
填表日期		直属上级签署	
十一、开会			
你需要开什么会？你在会议里的身份是什么？你为什么要参加？			
会议			
频度			
你身份			
为什么参加			
十二、督导与组织关系			
十三、职位要件			
教育程度及所需执照			
工作经验			
专业知识及技能			
其他特定需求			
可升迁职位			

工作分析问卷（实例之三）

1、Background Information 背景信息	
Current Incumbent; 当前职责	Position Title; 岗位名称
Years in position; 任职年限	Department; 所属部门
Campus phone; 电话	Supervisor; 上级主管
Campus Address; 地址	Date; 填表日期
2、Position Summary 岗位职责概述	
(Briefly state the basic purpose of this position—why it exists.)	
用简短的语言描述此岗位存在的目的	

List below the functions of the position 岗位职责列表				
Provide examples of activities performed in any categories that apply. 举例说明完成每项职责的具体活动				
3、 Job Function 工作职责	4、 Percentage Time 工时比重	5a、 Responsibilities for Results 责权	5b、 Relationships 联系	5c、 Resource Management 资源管理
(What is done) 做什么	(How often) 多长时间 发生一次	解决问题、 决策的责任	(Interactions, influence, communications) 内部影响、沟通	(Use of human, fiscal, technical or physical resources) 需要使用的人力财力、 技术和体力
6、Basic Knowledge and Skill Requirements 任职资格（教育、技能） （List minimum education, experience and skills necessary to perform the job effectively.） (有效的完全工作所必须的教育、工作经验和技能。) -Focus on the needs of the position, not the qualifications of the incumbent. 针对本岗位的需求，而不是当前任职者所具备的任职资格。 Education and/or Training Level: 水平 Specialty: 专业 Experience 工作经验 Type: 类型 Amount: 达到程度				
7、Application of Knowledge (Describe why the knowledge and skills indicated above are necessary and how they are used to achieve results)				
8、Environmental Elements: 工作环境要素 （Describe any elements in the work environment which affect the ability to achieve results.） 描述影响任务达成的工作环境要素				
9、Additional Comments About the Job 额外工作注释 （Provide information which describes other aspects of the job not previously listed.） 请提供描述以前未提到过的工作				
10. Signatures: Completed by: 填表人 Reviewed by: 复核人 Approved by: 批准人		Human Resources Reviewed by: 复核人 Action: Date: 日期		

工作分析部卷（实例之四）

此调查按马斯洛式的需要层次来了解你自己的需要与激励情况。请先完成这份调查问卷。根据你对你现有工作（或最近工作）的感觉来回答。

填写示例：

下面列有跟你的职务有关的若干特性。请你就每一项特性，打出三种分数：

- A. 你的工作究竟具有多少这种特性？
B. 你认为你的工作该有多少这种特性？
C. 这种特性与你有多重要？

采用的是 7 级评分制，形式如下：

（最少） 1234567 （最多）

请将代表被你评定的特性究竟有多少的那个数字圈出来。数目字越小，代表那种特性越少；反之，数字大则那种特性就多。例如，你若觉得你的职务根本不具备或极少有这种特性，就圈 1；如果你觉得稍微有一点，就圈 2；如此等等。如果这种特性很多，不过还不能算最多，就圈 6。每一种只能圈一个数。每项特性都请予打分，不要漏过了。

1、对于能担任此职，你有一种自尊感

- a.现在实际有多少？ （最少） 12345
b.应该有多少？ 12345
c.这对你有多重要？ 12345

2、你任此职有个人成长与提高的机会

- a.现在实际有多少？ （最少） 12345
b.应该有多少？ 12345
c.这对你有多重要？ 12345

3、此职务在本单位内的威望

- a.现在实际有多少？ （最少） 12345
b.应该有多少？ 123456
c.这对你有多重要？ 12345

4、在此岗位上独立思考与自主行动的机会现在实际有多少？

- a.现在实际有多少？ （最少） 12345
b.应该有多少？ 12345
c.这对你有多重要？ 12345

5、对现职的稳定感（“饭碗”的牢靠性）

- a.现在实际有多少？ （最少） 12345
b.应该有多少？ 12345
c.这对你有多重要？ 12345

6、你做一工作，有能发挥自己的才智与潜能的机会

- a.现在实际有多少？ （最少） 123456
b.应该有多少？ 12345
c.这对你有多重要？ 12345

7、你这职务在本单位之外受到尊重

- a.现在实际有多少？ （最少） 1234567
b.应该有多少？ 12345
c.这对你有多重要？ 12345

8、在本岗位上觉得取得了有意义的成就

- a.现在实际有多少？ （最少） 1234567
b.应该有多少？ 12345
c.这对你有多重要？ 12345

9、这职务有帮助别人的机会

- a.现在实际有多少？ （最少） 1234567
b.应该有多少？ 12345
c.这对你有多重要？ 12345

10、这职务有参与设置自己工作目标的机会（即在确定分配给自己的任务时有发言权）

- a.现在实际有多少? (最少) 1234567
- b.应该有多少? 12345
- c.这对你有多重要? 12345
- 11、这职务有参与确定自己的工作方法和步骤机会
- a.现在实际有多少? (最少) 1234567
- b.应该有多少? 12345
- c.这对你有多重要? 12345
- 12、这职务有权
- a.现在实际有多少? (最少) 1234567
- b.应该有多少? 12345
- c.这对你有多重要? 12345
- 13、这职务有交上亲密好友的机会
- a.现在实际有多少? (最少) 1234567
- b.应该有多少? 12345
- c.这对你有多重要? 12345

工作分析问卷（实例之五）

共 5 页 第 1 页

<p>工作时间</p> <p>—— 正常的工作时间为：每日自（ ）小时开始至（ ）时结束</p> <p>—— 每周平均加班时间为（ ）小时</p> <p>—— 实际上下班时间是否随业务情况经常变化（总是、有时是、否）</p> <p>—— 所从事的工作是否忙闲不均（是、否）</p> <p>—— 若工作忙闲不均，则最忙时常发生在哪段时间：</p> <p>—— 每周外出时间占正常工作的（ %）</p> <p>—— 外地出差情况每月平均几次（ ）：每次平均需要（ ）小时</p> <p>—— 本地外出情况平均每周（ ）次；每次平均（ ）小时</p>																																			
<p>工作目标</p>																																			
<p>工作概要（简要描述您的工作）</p>																																			
<p>工作内容</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>工作内容项目</th> <th>占工作时间比重（%）</th> <th>权限</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>					工作内容项目	占工作时间比重（%）	权限																												
工作内容项目	占工作时间比重（%）	权限																																	
<p>费用支出</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>费用支出项目</th> <th>您的权限（万元）</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>					费用支出项目	您的权限（万元）																													
费用支出项目	您的权限（万元）																																		
<p>失误造成的损失</p> <p>若您的工作出现失误，将会给公司带来哪些损失？</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>工作名称</th> <th>别</th> <th>损失类型</th> <th>等级</th> <th>严重程度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td rowspan="3">经济损失</td> <td> </td> <td> </td> <td rowspan="6"> 1 2 3 4 5 轻 较轻 一般 较重 重 </td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>1.</td> <td rowspan="3">公司形象损害</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>1.</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>					工作名称	别	损失类型	等级	严重程度	1.	经济损失			1 2 3 4 5 轻 较轻 一般 较重 重	2.			3.			1.	公司形象损害			2.			3.			1.				
工作名称	别	损失类型	等级	严重程度																															
1.	经济损失			1 2 3 4 5 轻 较轻 一般 较重 重																															
2.																																			
3.																																			
1.	公司形象损害																																		
2.																																			
3.																																			
1.																																			

2.	经营管理损害		
3.			
1.			
2.	其他损害（请注明）		
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

共 5 页 第 2 页

内部接触	频繁程度
在工作中不与其他人接触	偶尔 经常 非常频繁
只与本部门内几个同事接触	! 12345
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	!
外部接触	频繁程度
不与本公司以外的人员接触	偶尔 经常 非常频繁
与其他公司的人员接触	! 12345
与其他公司的人员和政府机构接触	!
需要同所有部门的领导接触	!
监督	
直接和间接监督的属下人数 ()	
监督你的上司人数 ()	
直接监督人员的层次：一般员工、下级管理人员	
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。	
!在工作上要做重大决定，对整个公司有重要影响。	
!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，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。	
!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，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大部分不同

!完成本职工作的方法和程序完全不同

共 5 页 第 3 页

工作内容与能力要求

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!

您手头的工作是否经常被打断？

没有! 很少! 偶然! 许多! 非常频繁!

您的工作是否经常要细节？

没有! 很少! 偶然! 许多! 非常频繁!

您所处理的各项业务彼此是否相关？

完全不相关! 大部分不相关! 一半相关! 大部分相关! 完全相关!

您在工作中是否要求高度的业务集中，如果是，约占工作总时间的比重是多少？

20%! 40%! 60%! 80%! 100%!

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!

您的工作是否需要创造性？

不需要! 很少! 有时! 较需要! 很需要!

你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!

共 5 页 第 4 页

1、您常起草或撰写的文字资料有哪些？	等级	频率
通知、便条、备忘录	!	<div>12345</div> <div>极少 偶尔 不太经常 经常 非常经常</div>
简报	!	
信函	!	
汇报文件或报告	!	
总结	!	
公司文件	!	
研究报告	!	
合同或法律文件	!	
其他	!	
2、学历要求		
!初中 !高中 !职专 !大专 !大本 !硕士 !博士		
3、受培训情况及要求		
培训科目	培训内容	培训时限（日）

4、你认为你的职位的初任者，要多长时间才能基本胜任工作_____月		
5、为了顺利履行您所从事的工作，需具备哪些方面的其他工作经历，约多少年？		
工作经历	最低时间要求	
6、在工作中您觉得最困难的事情是什么？您通常是怎样处理的？		
困难的事情	处理方式	
7、您所从事的工作有何体力方面的要求？		
轻! 较轻! 一般! 轻重! 重!		

共 5 页 第 5 页

8、其他能力要求	等级	程度
领导能力	!	<div>12345</div> <div>低 较低 一般 较高 高</div>
指导能力	!	
激励能力	!	
授权能力	!	
创新能力	!	
计划能力	!	
资源分配能力	!	
管理技能	!	
时间管理	!	
人际关系	!	
协调能力	!	
谈判能力	!	
说服能力	!	
公共关第	!	
表达能力	!	
写作能力	!	
信息管理能力	!	
分析能力	!	
决策能力	!	
实施能力	!	
请您详细填写从事工作所需的各种知识和要求程度？		
知识内容	等级	需要程度
		<div>12345</div> <div>低 较低 一般 较高 高</div>
其他		
您还有哪些需要说明的问题？		

工作分析问卷（实例之六）

概括介绍

在您准备进行岗位分析时，请参考我们所附的案例和下面提供的指导。用我们所附的“岗位调查意见卷”您

可以完成你的岗位分析工作。注意：岗位分析关注的是岗位，而不是个人的表现、背景、技能或能力。每个部分都填写。如果某个部分不适用，请填上“不知道”

1. 名称：需填写正式的岗位名称
2. 大部分：填写该岗位所属大部门的名称
3. 小部分：填写该岗位所属部门的名称
4. 工作的地点：工作的准确地点
5. 岗位目标：用两、三句话概括该岗位的总目标和具体的目的

应包括这几个方面：

- Ø 该职位基本的职责
 - Ø 该岗位要达到的业绩
 - Ø 该岗位允许的行动的自由度（比如：“独立操作”或“直接监控下行动”）
6. 岗位内容：具体化该岗位的基本的任务和职责（例如：该岗位的基本功能）。但注意，不要按您想它是怎样或应该是怎样来描述该岗位，不要夸大或低估一个岗位的职责。只考虑一个典型的该岗位在一个完整年度内的任务和职责应是怎样，而不要把极少进行的任务包括起来。
 7. 组织结构图：在组织结构图中勾画出该岗位的各职位与其上级、同级和下级的关系。
 8. 岗位影响范围：反映该岗位影响的范围和程度如何。比如对财务的影响和非财务方面的影响。
 9. 决策：描绘任职者需自己作出的决定。
 10. 工作联系：列出任职者经常需去联系的公司内部或外部名单。
 11. 任职者资格：列出该职的任职者所需的最低要求。

署名并填上日期后，把完整的岗位说明书呈交给人力资源部签发并存档。

岗位名称：	大部分：
小部门：	工作地点：

I. 岗位目标

具体描述该岗位存在的原因和意义。

II. 岗位内容

按重要性概括出该岗位一般的任务和职责。

活动简介	需费时间
	100%

III. 组织结构图

在组织结构图中勾画出该岗位中的职位与其上级、同级和下级的关系。

（其它主管）

（直接主管）

（同级同事）

（该职位任职者）

（同级同事）

（同级同事）

（下级）

（下级）

（下级）

（下级）

（下级）

（下级）

（下级）

（下级）

（下级）

（下级）

主要职责：

主要职责：

主要职责：

主要职责：

主要职责：

V. 该岗位的影响力

该岗位任职者的活动影响的范围和程度

i. 财务方面的影响（比如销售量、预算控制等）：

ii. 下属的人数：

直接下属	经理	非经理
间接下属	经理	非经理

VI. 计划

描述该岗位进行事前计划的必要性

Ø 一个星期：计划一周内的日常事务

Ø 一个月：计划下个月的日程

Ø 一个季度：计划接下来 3~4 个月内的活动

Ø 一年：计划该岗位一财政年度内的对最终目标有影响的相关活动

Ø 1~3 年：计划最近 1~3 年内对最终结果有影响的相关活动

Ø 3 年以上的计划：对未来 3 年或更长时间进行战略性计划

VII. 决策

描述该岗位任职者需独立做的决策

VIII. 工作联系

	联系对象	联系的性质	
		经常	偶尔
部门内部			
与其他部门间			
与供应商			
与客户			
与政府机关			
与其他			

IX. 任职者条件

任职该岗位的最低要求

- i. 受正规教育的程度

☐ 高中 ☐ 本科 ☐ 博士 ☐ 大专 ☐ 研究生

- ## ii. 专业资格认证

- ### iii. 工作经验

o 无工作经验要求 o 至少 2 年工作经验 o 2~4 年 o 4~7 年 o 7~10 年 o 10 年以上

- iv. 其他要求（比如：语言要求、沟通能力的要求等）

制表人： 批准人： 签发人：
(直接主管) (部门主管) (人力资源部主管)

日期: 日期: 日期:

工作分析问卷（实例之七）

岗位名称：	所属大部门：
所属小部门：	工作地点：
直接主管：	任职时间：
任职者签名： （任职者）	批准： （部门主管）
岗位目标 明确该岗位存在的原因和意义：	
岗位内容 按重要性程度排列该岗位一般的任务： 任务内容	

所需时间

组织结构图

在组织结构图中勾画出该任职者与其上级、同级和下级的关系。

（其它主管）

（直接主管）

主要职责：

主要职责：

主要职责：

主要职责：

主要职责：

岗位影响力 反映该任职者影响的范围和程度	
财务方面的影响	非财务方面的影响
	下级人数： 直级下级： 间接下级：

决 策 描述该任职者需做出的决定：			
工作联系 列出该任职者以常联系的人（内部的或外部的）			
	联系对象	联系的性质	
		经常	偶尔
部门内部 与其他部门 与供应商 与客户 与政府机关 其他			

任职者资格 列出该岗位对任职者的最低要求	
学历及工作经验	其他要求

添写举例：

岗位名称：地区信息系统部门经理	大部门：不适用
部门：信息系统部门	工作地点：深圳
直接主管：总经理	任职时间：200X年X月X日
任职者签名： <div style="text-align: right;">（任职者）</div>	批准人签名： <div style="text-align: right;">（部门经理）</div>

岗位目标 明确该岗位存在的原因和意义：
地区信息系统经理负责管理和协调地区性的信息系统服务和技术支撑。该职位负责地区性与地方性信息系统功能的连接，并保证公司的统一标准被执行：即整个公司的信息系统应该知道在特定地区的地区性信息系统需求。

岗位内容 按重要性程度排列该岗位一般性的任务。

工作内容	所需时间
·掌握企业范围内当前在使用的和计划要使用的信息系统知识。该系统如何动作？如何适用？ 谁来操作该系统？该系统的有效性和该系统与实现公司商业目标的相关性。	5%
·估计地区性的技术需求，并反馈公司统一标准的有效性。	25%
·主动发展与地区内本人公司关键的管理人员的关系，关注他们面临的挑战，并积极挖掘信 息系统如何能支持他们成功。	20%
·通过亲自交流和终端用户与其他管理人员的反馈来直接管理部门内每个办公室的信息系统 专家。	5%
·计划并预算本部门需要多少财力支持。	5%
·确保公司的信息系统标准、政策和步骤被完全执行。	5%
·发现提供系统支持水平的机会和通过有效的组织职员工作及寻求外部的技术服务来减少成本。	10%
·协调与当地外部服务供应商的关系，确保服务层次合约的执行。	

案例

组织结构图

在组织结构图中勾画出该任职者与其上级、同级和下级的关系。

无（其它主管）

总经理（直接主管）

销售经理

地区信息系统经理

财务经理

4

信息系统专家

Compter Operators 4

电脑操作员

无

主要职责：
确保当地的信息系统运作
符合整个公司的信息

主要职责：
系统要求：
系统维护 2 支持

主要职责：

主要职责：

主要职责：

岗位影响力 该任职者的活动影响范围和程度	
财务方面的影响	非财务方面的影响
预算：每年五百万人民币	下级的人数： 直接下级： 间接下级：

案例

决策 应由该任职者作出的决策 为了使地区信息系统组织有效运作而执行和坚持必要的管理。这些管理包括：财务预算、对技术的要求、招聘程序、绩效评估、人事方面的测评、年度回顾、相互交流和连续的改进、测评的管理。

工作联系 列出该任职者以常联系的人（内部的或外部的）			
	联系对象	联系的性质	
		经常	偶尔
部门内部 与其他部门 与供应商 与客户 与政府机关 其他	信息系统专家 财务经理 地区办公室经理 硬件供应商 无 无 无	工作层面 了解系统使用者的要求	项目成本 硬件维护

任职者资格 对任职者的最低要求	
所受教育 Z 工作经验	其他要求
·计算机专业本科毕业 ·五年以上信息系统管理经验 相关的工作经验： ·进行过管理方面的培训 ·项目管理的培训	·对应用程序在存环境下的发展有全面的理解 ·有效好的项目管理技巧 ·能灵活应对复杂的要求 ·普通话和英语的口头和书面表达能力强，有出色的沟通能力

·基础的网络建设培训
·组织过绩效管理 with 评价的培训
·客户服务培训
·谈判培训
·Lotus Notes 培训
·微软办公自动化和其他微软课程培训

·面对困难和复杂的问题饶有兴趣，而非被之吓倒
·面对阻碍和挫折保持乐观的态度，相信目标一定能实现
·尊重信息系统的使用者，竭尽全力为他们提供高质量的服务

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、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

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：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

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

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：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

千本好书 **免费** 下载 学校网址 www.mh jy. net