

这是一本关于

如何设计权力权限  
如何确定任职资格  
如何填写基本信息  
如何制定考核标准  
如何规划职业生涯  
如何描述沟通关系

的实务工具书!

徐 健◎编著

# 岗位说明设计

## 实训 实战 实务

以**岗位设计工作**为导向，以**编写技能提升**为核心

- ◎ **实训** 详述如何说明岗位信息
- ◎ **实战** 示范如何开展岗位设计
- ◎ **实务** 分类展示岗位考核标准
- ◎ **实例** 分层描述九类人员职责
- ◎ **实用** 分级描述职业生涯规划



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列

# 岗位说明设计实训实战实务

徐 健 编著

人 民 邮 电 出 版 社  
北 京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

岗位说明设计实训实战实务 / 徐健编著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2016. 1  
(弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列)  
ISBN 978-7-115-41215-7

I. ①岗… II. ①徐… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第290194号

## 内 容 提 要

岗位说明设计是企业人力资源工作顺利开展的基础,是企业拥有良好人才储备的前提,也是企业人才战略目标得以实现的重要保证!如何有效地对企业岗位进行合理说明、明确各岗位职责,是人力资源管理工作者的重要工作。

本书是一本关于岗位基本信息如何填写、岗位权力权限如何设计、任职资格如何确定、考核标准如何设计、职业生涯如何规划、沟通关系如何描述的实务工具书。全书围绕流程化、标准化、规范化、实务化“四合一”的主旨,详细介绍了企业岗位基本信息、目的与目标、职责任务、权力权限、任职资格、沟通关系、考核标准、工作环境、职业生涯规划共九大关键设计事项,并且给出了多个岗位说明设计示范与大量可以“拿来即用”的模板。

本书能够为企业管理人员、企业岗位说明设计人员以及相关岗位工作人员提供详细、完善的解决方案,适合企业管理者、人力资源管理岗位人员以及各大院校相关专业师生阅读参考。

---

◆ 编 著 徐 健

责任编辑 包华楠

执行编辑 付微微

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 14.5

2016年1月第1版

字数: 223千字

2016年1月北京第1次印刷

---

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

# 前 言

为帮助企业提高人力资源管理效率，使企业的人力资源管理工作达到专业化与高效化，“弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列”图书针对具体的管理业务模块，从多个视角为人力资源管理人员提供了**分层化、精细化、实务化**的解决方案。

本系列图书涵盖了**企业管理制度设计、内部竞聘管理、管理与工作流程设计、岗位说明设计、绩效考核管理、人力资源计划制订、员工培训管理、员工关系管理、员工离退管理**等规范化管理内容，在为读者提供人力资源各业务模块操作演练的同时，还提供了各种可以借鉴的模板、示范等，使企业人力资源管理工作不再浮于表面、流于形式。

《岗位说明设计实训实战实务》是本系列图书中的一本，全书围绕**流程化、标准化、规范化、实务化“四合一”**的主旨，对岗位基本信息如何填写、岗位权力权限如何设计、任职资格如何确定、考核标准如何设计、职业生涯规划如何规划、沟通关系如何描述等予以设计示范，明确了各岗位说明设计主体的权责范围，有利于企业推进岗位说明设计规范化与标准化管理，大力提升企业各岗位工作的执行能力。同时，本书为企业各岗位说明设计提供了相应的操作示范，有针对性地为人力资源管理人员提供了岗位说明设计具体事项、具体问题的解决方案。

本书的特点主要体现在以下四个方面。

## 一、系统介绍了九大岗位说明设计工作关键事项

本着系统、实用的原则，本书详细阐述了岗位基本信息、目的与目标、职责任务、权力权限、任职资格、沟通关系、考核标准、工作环境、职业生涯规划共九大关键事项，针对每一事项予以内容知识方面的**实训说明**与操作经验方面的**实战示范**，兼具理论性与实操性，便于企业招聘和甄选出适合企业岗位的员工，从而提升岗位人员技能。

## 二、重点解析九类人员岗位职责的描述工作

本书针对营销类、财务类、设计类、生产类、安全类、采购类、行政类、综合类、人力类这九类人员，分别从岗位职责描述初稿、岗位职责描述问题、岗位职责描述终稿这三个层面对岗位职责进行合理描述，方便岗位说明设计人员根据企业及自身工作需要“拿来

即用”。

### 三、详述九类人员的考核量化指标，并提供相应的实战工具

本书还详细介绍了九类人员的考核量化指标，并对各指标进行了描述示范与实训说明，不仅有利于岗位说明设计人员掌握每一种岗位考核标准的主要设计要点，还有利于在实际的设计工作中“稍改即用”。

### 四、文字与模板相结合，增强内容的可读性和实用性

本书内容穿插使用活泼的**曲线图形**、严谨的**实务模板**，既提炼出每个岗位说明设计事项的核心工作，也提供了岗位说明设计工作开展所需要的标准化的实务范例，既不减少每一步工作事项的**实务性和实用性**，又增强了图书内容的趣味性和可读性。

综上，本书主要体现了“以岗位设计工作为导向，以编写技能提升为核心”的设计理念，全面地阐述了岗位说明设计工作所需的**实用知识和操作技能**，并配套提供实用的**实战工具**，力求为企业岗位说明设计人员解决工作上的困扰，帮助企业打造高水平、高技能、高效率的人力资源工作团队。

在本书编写的过程中，王淑燕、孙宗坤、刘伟负责资料的收集与整理工作，贾月、张茜、任玉珍、赵雪然负责图表的编排工作，滕金伟、薛显东参与了本书第1~2章的编写，韩斌参与了本书第3章的编写，姜东青参与了本书第4章的编写，田磊、杨冠宇参与了本书第5~6章的编写，张浩浩、张安琪参与了本书第7~8章的编写，付浩然、李健参与了本书第9~10章的编写，全书由徐健统撰定稿。

# 目 录

第 1 章 岗位说明书及结构概述 .....	1
1.1 岗位说明及其内容 .....	1
1.1.1 岗位说明书的概念 .....	1
1.1.2 岗位说明书的内容 .....	1
1.1.3 岗位基本信息 .....	2
1.1.4 岗位目的 .....	3
1.1.5 岗位职责 .....	4
1.1.6 岗位权限 .....	4
1.1.7 任职资格 .....	5
1.1.8 沟通关系 .....	5
1.1.9 考核标准 .....	6
1.1.10 工作环境 .....	6
1.2 岗位说明书的编写 .....	7
1.2.1 岗位说明书编写的准备工作 .....	7
1.2.2 岗位说明书编写的流程 .....	8
1.2.3 岗位说明书编写的要点 .....	8
1.2.4 岗位说明书编写的问题 .....	9
1.3 岗位说明书模板 .....	10
第 2 章 岗位基本信息描述示范 .....	19
2.1 岗位基本信息与资料填写 .....	19
2.1.1 岗位名称及其填写示范 .....	19
2.1.2 岗位等级及其填写示范 .....	19
2.1.3 岗位编码及其填写示范 .....	20
2.1.4 定员标准及其填写示范 .....	20

2.1.5	直接上下级及其填写示范 .....	20
2.1.6	工资等级及其填写示范 .....	20
2.1.7	所辖人数及其填写示范 .....	21
2.1.8	工作性质、工作地区及其填写示范 .....	21
2.1.9	岗位分析日期及其填写示范 .....	22
2.1.10	岗位分析人员及其填写示范 .....	22
2.2	财务类岗位信息与资料描述示例 .....	22
2.2.1	财务经理类岗位基本信息与资料描述示例 .....	22
2.2.2	财务主管类岗位基本信息与资料描述示例 .....	23
2.2.3	财务专员类岗位基本信息与资料描述示例 .....	24
2.3	生产类岗位信息与资料描述示例 .....	25
2.3.1	生产管理类岗位基本信息与资料描述示例 .....	25
2.3.2	设备管理类岗位基本信息与资料描述示例 .....	26
2.3.3	安全管理类岗位基本信息与资料描述示例 .....	26
2.4	营销类岗位信息与资料描述示例 .....	27
2.4.1	销售类岗位基本信息与资料描述示例 .....	27
2.4.2	渠道类岗位基本信息与资料描述示例 .....	28
2.4.3	广告类岗位基本信息与资料描述示例 .....	28

### 第3章 岗位目的与目标描述示范 .....

3.1	岗位目的与目标 .....	31
3.1.1	岗位目的描述 .....	31
3.1.2	岗位目标描述 .....	31
3.2	各岗位目的与目标描述示范 .....	31
3.2.1	财务类岗位目的与目标描述示范 .....	31
3.2.2	生产类岗位目的与目标描述示范 .....	32
3.2.3	营销类岗位目的与目标描述示范 .....	33
3.2.4	采购类岗位目的与目标描述示范 .....	34
3.2.5	研发类岗位目的与目标描述示范 .....	35
3.2.6	行政类岗位目的与目标描述示范 .....	36
3.2.7	人力类岗位目的与目标描述示范 .....	37

<b>第 4 章 岗位职责任务描述示范</b> .....	39
4.1 岗位职责描述分析 .....	39
4.1.1 岗位职责描述的方式 .....	39
4.1.2 岗位职责描述的方法 .....	39
4.1.3 岗位职责描述的常见问题 .....	40
4.1.4 岗位职责描述的用词 .....	40
4.1.5 岗位职责描述句式库 .....	41
4.1.6 岗位职责描述动词库 .....	41
4.2 职能分解与职责描述 .....	43
4.2.1 通过部门和岗位职能分解描述职责 .....	43
4.2.2 部门职能分解描述岗位职责示范 .....	44
4.2.3 岗位任务分解描述岗位职责示范 .....	45
4.3 职责描述常见问题示范 .....	45
4.3.1 职责描述模糊问题示范 .....	45
4.3.2 职责描述重复问题示范 .....	46
4.3.3 职责描述交叉问题示范 .....	46
4.3.4 职责描述笼统问题示范 .....	47
4.3.5 职责描述太宏观问题示范 .....	48
4.3.6 职责描述用词错误问题示范 .....	48
4.3.7 职责描述结构问题示范 .....	49
4.4 生产类岗位职责描述与问题分析 .....	50
4.4.1 生产调度岗位职责描述与问题分析 .....	50
4.4.2 车间主任岗位职责描述与问题分析 .....	52
4.4.3 班组长岗位职责描述与问题分析 .....	55
4.5 销售类岗位职责描述与问题分析 .....	57
4.5.1 区域销售主管岗位职责描述与问题分析 .....	57
4.5.2 大客户经理岗位职责描述与问题分析 .....	60
4.5.3 网络销售主管岗位职责描述与问题分析 .....	62
4.6 财务类岗位职责描述与问题分析 .....	65
4.6.1 固定资产主管岗位职责描述与问题分析 .....	65



4.6.2	税务专员岗位职责描述与问题分析 .....	68
4.6.3	审计专员岗位职责描述与问题分析 .....	70
4.7	采购类岗位职责描述与问题分析 .....	72
4.7.1	采购主管岗位职责描述与问题分析 .....	72
4.7.2	招标主管岗位职责描述与问题分析 .....	75
4.7.3	仓储专员岗位职责描述与问题分析 .....	77
4.8	安全类岗位职责描述与问题分析 .....	79
4.8.1	安全主管岗位职责描述与问题分析 .....	79
4.8.2	安检专员岗位职责描述与问题分析 .....	81
4.9	技术类岗位职责描述与问题分析 .....	83
4.9.1	技术主管岗位职责描述与问题分析 .....	83
4.9.2	工艺主管岗位职责描述与问题分析 .....	85
4.9.3	研发专员岗位职责描述与问题分析 .....	88
4.10	行政类岗位职责描述与问题分析 .....	91
4.10.1	行政主管岗位职责描述与问题分析 .....	91
4.10.2	后勤主管岗位职责描述与问题分析 .....	93
4.10.3	行政助理岗位职责描述与问题分析 .....	96
4.11	综合类岗位职责描述与问题分析 .....	98
4.11.1	办公室主任岗位职责描述与问题分析 .....	98
4.11.2	企业行政秘书岗位职责描述与问题分析 .....	101
4.11.3	办事员岗位职责描述与问题分析 .....	103
4.12	人力类岗位职责描述与问题分析 .....	105
4.12.1	招聘专员岗位职责描述与问题分析 .....	105
4.12.2	培训专员岗位职责描述与问题分析 .....	108
4.12.3	绩效专员岗位职责描述与问题分析 .....	110
<b>第5章</b>	<b>岗位权力权限描述示范 .....</b>	<b>115</b>
5.1	岗位权力类别 .....	115
5.1.1	财务权力 .....	115
5.1.2	签字权力 .....	115
5.1.3	奖罚权力 .....	116

5.1.4	人事权力 .....	116
5.1.5	决策权力 .....	117
5.1.6	表决权力 .....	117
5.1.7	审核权力 .....	118
5.1.8	报告权力 .....	119
5.1.9	参与权力 .....	119
5.1.10	审批权力 .....	120
5.1.11	使用权力 .....	120
5.2	岗位权力清单的制作 .....	121
5.2.1	各岗位财务权力清单 .....	121
5.2.2	各岗位决策权力清单 .....	122
5.2.3	各岗位人事权力清单 .....	123
5.2.4	销售经理岗位权力清单 .....	124
5.2.5	财务经理岗位权力清单 .....	125
5.2.6	采购经理岗位权力清单 .....	126
5.2.7	人事经理岗位权力清单 .....	127
5.3	岗位权力描述示范 .....	128
5.3.1	高管类岗位权力描述示范 .....	128
5.3.2	经理类岗位权力描述示范 .....	129
5.3.3	主管类岗位权力描述示范 .....	131
5.3.4	专员类岗位权力描述示范 .....	132
<b>第6章</b>	<b>岗位任职资格描述示范 .....</b>	<b>135</b>
6.1	岗位任职资格的内容 .....	135
6.1.1	知识 .....	135
6.1.2	技能 .....	136
6.1.3	能力 .....	136
6.1.4	个性 .....	136
6.1.5	与任职资格相关的概念 .....	136
6.2	任职资格体系的设计 .....	137
6.2.1	任职资格体系的作用 .....	137

6.2.2	任职资格体系设计流程	137
6.2.3	任职资格标准开发流程	138
6.2.4	任职资格体系的应用	138
6.3	任职资格标准的开发	139
6.3.1	资格标准的开发	139
6.3.2	素质标准的开发	141
6.3.3	工作标准的开发	143
6.4	任职资格描述示范	144
6.4.1	任职资格知识描述示范	144
6.4.2	任职资格经验描述示范	144
6.4.3	任职资格技能描述示范	145
6.4.4	任职资格素质能力描述示范	145
6.4.5	任职资格个性特征描述示范	146

## 第7章 岗位沟通关系描述示范 147

7.1	沟通关系的内容	147
7.1.1	内部沟通关系的内容	147
7.1.2	外部沟通关系的内容	149
7.2	沟通关系描述注意事项	149
7.2.1	内部沟通关系描述注意事项	149
7.2.2	外部沟通关系描述注意事项	149
7.3	沟通关系描述示范	150
7.3.1	内部沟通关系描述示范	150
7.3.2	外部沟通关系描述示范	150
7.3.3	内外部沟通关系描述示范	151

## 第8章 岗位考核标准描述示范 153

8.1	考核标准的内容	153
8.1.1	负责程度	153
8.1.2	衡量标准	153
8.1.3	权重比例	155

8.2	岗位考核指标标准	155
8.2.1	量化指标标准	155
8.2.2	定性指标标准	158
8.3	标准描述注意的问题	159
8.3.1	描述关键绩效指标	159
8.3.2	尽量量化指标	159
8.3.3	说明负责程度	160
8.4	岗位考核指标量化示范	160
8.4.1	生产类岗位量化考核指标	160
8.4.2	设备类岗位量化考核指标	161
8.4.3	财务类岗位量化考核指标	162
8.4.4	销售类岗位量化考核指标	163
8.4.5	采购类岗位量化考核指标	165
8.4.6	研发类岗位量化考核指标	166
8.4.7	客服类岗位量化考核指标	167
8.4.8	广告类岗位量化考核指标	168
8.4.9	物业类岗位量化考核指标	169
8.4.10	物流类岗位量化考核指标	170
8.4.11	行政类岗位量化考核指标	172
8.4.12	人力类岗位量化考核指标	173
8.5	生产类岗位考核指标描述示范	174
8.5.1	车间主任岗位考核指标描述示范	174
8.5.2	班组长岗位考核指标描述示范	175
8.5.3	生产调度专员岗位考核指标描述示范	176
8.6	销售类岗位考核指标描述示范	177
8.6.1	区域销售主管岗位考核指标描述示范	177
8.6.2	大客户经理岗位考核指标描述示范	178
8.6.3	网络销售主管岗位考核指标描述示范	179
8.7	财务类岗位考核指标描述示范	180
8.7.1	固定资产岗位考核指标描述示范	180
8.7.2	税务专员岗位考核指标描述示范	181

8.7.3	审计专员岗位考核指标描述示范	182
8.8	安全类岗位考核指标描述示范	183
8.8.1	安全主管岗位考核指标描述示范	183
8.8.2	安检专员岗位考核指标描述示范	184
8.8.3	安全监督岗位考核指标描述示范	185
8.9	技术类岗位考核指标描述示范	186
8.9.1	技术主管岗位考核指标描述示范	186
8.9.2	工艺主管岗位考核指标描述示范	187
8.9.3	研发专员岗位考核指标描述示范	188
8.10	行政类岗位考核指标描述示范	189
8.10.1	行政主管岗位考核指标描述示范	189
8.10.2	后勤主管岗位考核指标描述示范	190
8.10.3	行政助理岗位考核指标描述示范	191
8.11	综合类岗位考核指标描述示范	192
8.11.1	办公室主任岗位考核指标描述示范	192
8.11.2	企业行政秘书岗位考核指标描述示范	193
8.11.3	办事员岗位考核指标描述示范	194
8.12	人力类岗位考核指标描述示范	195
8.12.1	招聘专员岗位考核指标描述示范	195
8.12.2	培训专员岗位考核指标描述示范	196
8.12.3	绩效专员岗位考核指标描述示范	197
8.13	采购类岗位考核指标描述示范	198
8.13.1	采购主管岗位考核指标描述示范	198
8.13.2	招标主管岗位考核指标描述示范	199
8.13.3	仓储专员岗位考核指标描述示范	200
8.14	设备类岗位考核指标描述示范	201
8.14.1	设备经理岗位考核指标描述示范	201
8.14.2	维修主管岗位考核指标描述示范	202
8.14.3	安装主管岗位考核指标描述示范	203

<b>第 9 章 岗位工作环境描述示范</b> .....	205
9.1 岗位工作环境 .....	205
9.1.1 内外环境 .....	205
9.1.2 高危环境 .....	205
9.1.3 高污环境 .....	205
9.1.4 高温环境 .....	206
9.2 岗位工作地点与时间 .....	206
9.2.1 工作地点 .....	206
9.2.2 工作时间 .....	207
9.3 岗位工作环境描述示范 .....	207
9.3.1 生产类岗位工作环境描述示范 .....	207
9.3.2 销售类岗位工作环境描述示范 .....	208
9.3.3 建筑类岗位工作环境描述示范 .....	209
9.3.4 驻外类岗位工作环境描述示范 .....	210
9.3.5 高危类岗位工作环境描述示范 .....	211
<b>第 10 章 职业生涯规划描述示范</b> .....	213
10.1 岗位关系 .....	213
10.1.1 直接晋升的岗位 .....	213
10.1.2 相关转换的岗位 .....	213
10.1.3 晋升至此的岗位 .....	214
10.2 培训要求 .....	214
10.2.1 培训需求 .....	214
10.2.2 培训目标 .....	215
10.3 生涯规划描述示范 .....	216
10.3.1 主管类岗位生涯规划描述示范 .....	216
10.3.2 经理类岗位生涯规划描述示范 .....	216
10.3.3 总监类岗位生涯规划描述示范 .....	217
10.3.4 总裁类岗位生涯规划描述示范 .....	217

# 第 1 章 岗位说明书及结构概述

## 1.1 岗位说明及其内容

### 1.1.1 岗位说明书的概念

岗位说明书是根据企业的具体情况制定的，对企业期望员工在本岗位上做些什么、应该怎么做和在什么样的情况下履行岗位职责进行了综合说明。它是与企业的实际发展状况相适应的。

### 1.1.2 岗位说明书的内容

岗位说明书是人力资源管理中最基础的文件，是工作分析的最终结果，其应至少包括图 1-1 所示的六项内容。

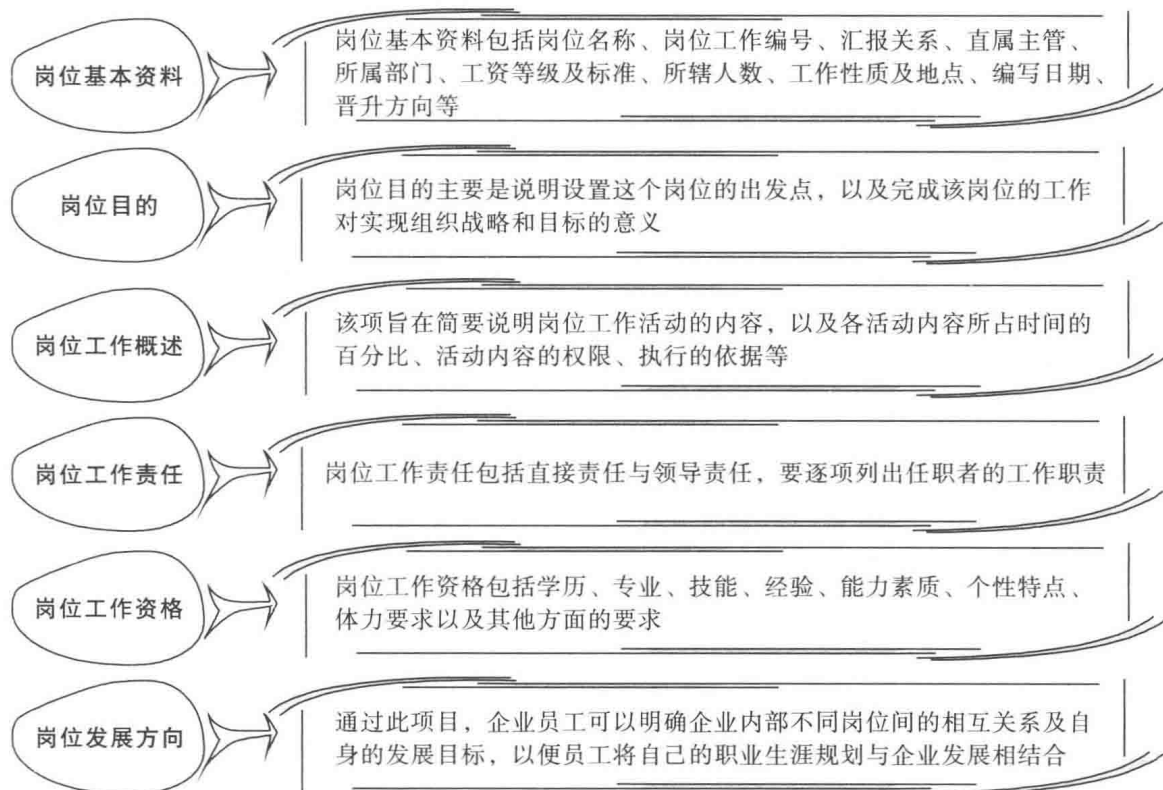


图 1-1 岗位说明书的内容

### 1.1.3 岗位基本信息

在描述岗位时，首先应介绍岗位的一些基本信息。其内容主要包括岗位名称、所属部门、直属上级、岗位编号、定员人数、所辖人员人数、工资等级及水平、工作地点、岗位说明书的编写日期、晋升方向等基本信息。

#### 1. 岗位名称

在确定岗位名称之前，首先应确定称呼方法。例如，企业的最高领导岗位有总裁、总经理等；各部门的领导岗位有部长、经理；部长或经理之下的岗位有主管、专员；科员中能承担一定责任、级别相对高一点的岗位有主任科员；承担一般责任的岗位有管理员、培训师等。

#### 2. 所属部门

每家企业都由若干部门组成，不同的岗位也分别隶属于不同部门。例如，生产调度专员岗位就隶属于生产部，审计主管则隶属于财务部。

#### 3. 直属上级

直属上级反映岗位的层级关系，一般岗位的直属上级只有一人。例如，人事主管的直属上级应该为人力资源部经理。

#### 4. 岗位编号

岗位编号又称“岗位编码”，通过编码可以分辨岗位的重要性。企业应该按照岗位分析与工作评估的结果对每一个岗位进行编码，以方便组织管理，并迅速查找所有岗位及岗位之间的上下级关系。

#### 5. 定员人数

在既定的发展战略指导下，企业在进行组织结构设计及分解时，应根据需要设置的岗位确定企业的编制，然后再确定执行岗位工作的具体人员，这一过程就是企业定员人数确定的过程。

在确定企业的定员人数时，企业应力求使每个部门事事有人做、人人有事做、岗位不重复、工作无遗漏，达到规范化、合理化和科学化。

企业定员人数确定的一般过程如图 1-2 所示。



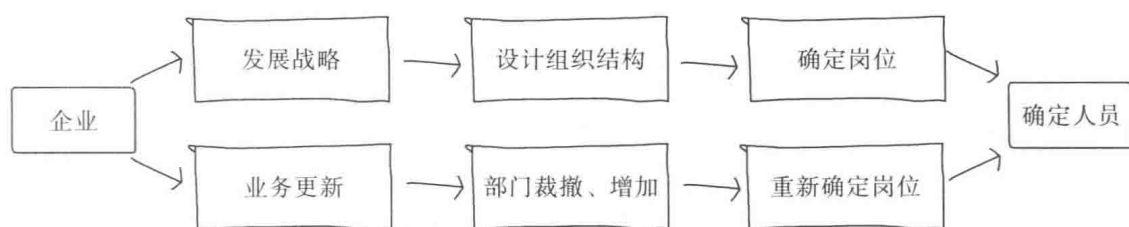


图 1-2 企业定员人数确定的一般过程

#### 6. 所辖人员人数

所辖人员人数是指部门内所管辖的人数，比如营销策划主管分管品牌专员、广告专员、公关专员。

#### 7. 工资等级及水平

工资等级是指企业按照工作岗位、工作强度、工龄等对各岗位人员的薪资进行等级划分。工资水平是指该岗位的基本工资水平。

#### 8. 工作地点

工作地点是指该岗位的任职人员会被安排在哪里工作，即物理位置。

#### 9. 岗位说明书的编写日期

岗位说明书的编写日期是由岗位说明书编写小组统一规定的，这个日期应该一致。

#### 10. 晋升方向

晋升方向是指该岗位工作人员通过自身努力将来有可能晋升到的岗位。例如，人事主管、薪酬主管、培训主管，都有可能晋升为人力资源部经理。

### 1.1.4 岗位目的

岗位目的是指在特定的企业组织中，在特定的时间内，由特定的人根据自身的工作需要，借助观念、意识等的直接作用对工作预先设想的行为目标及结果。岗位目的对实现企业整体战略目标具有重要意义。企业设计的岗位目的应具有以下作用：

(1) 规范人力资源开发与管理，使员工明确在实际工作中应该做些什么、怎么做、做到什么程度等；

(2) 实现企业内、部门内清晰的工作条块分割，避免企业内或部门内出现岗位职能交叉或职能模糊等问题；

(3) 为各岗位人员提供工作的方向，提高其工作效率。