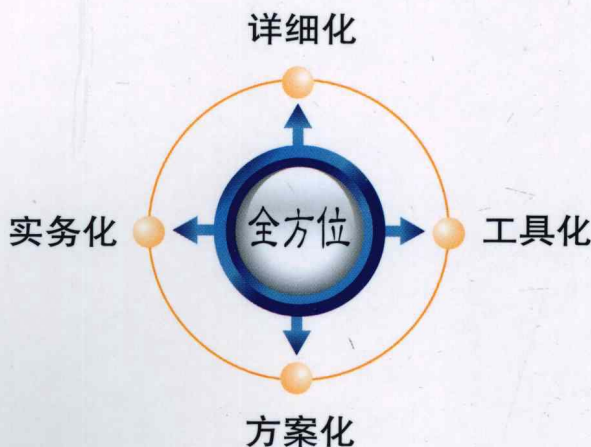


落实到每一个部门的执行工具
细化到每一类人员的方案设计

第 2 版

岗位分析评价与职务 说明书编写实务手册

孙宗虎 郭 蓉 编著



弗布克人力资源管理操作实务系列

岗位分析评价与职务说明书 编写实务手册

(第2版)

孙宗虎 郭 蓉 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

岗位分析评价与职务说明书编写实务手册 / 孙宗虎, 郭蓉编著. —2版. —北京: 人民邮电出版社, 2009.6
(弗布克人力资源管理操作实务系列)
ISBN 978-7-115-20804-0

I. 岗… II. ①孙…②郭… III. ①企业管理—人事管理—手册②企业管理—人事管理—应用文—写作—手册
IV. F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第061088号

内 容 提 要

本书从岗位分析评价出发,按照岗位分析的工作流程细述了企业应该如何开展岗位分析和编制职务说明书,是一本关于岗位分析评价和职务说明书编制的实务工具书。

全书内容涉及岗位分析评价的方法、实施步骤、职务说明书的编制、岗位设置、工作设计、岗位分析和岗位评价结果应用等方案的设计以及具体的实务操作。

本书适合企业人力资源管理人员、岗位分析专员、企业培训师、行政管理人员、咨询师以及高校相关专业师生使用和阅读。

弗布克人力资源管理操作实务系列

岗位分析评价与职务说明书编写实务手册(第2版)

◆ 编 著 孙宗虎 郭 蓉

责任编辑 张亚捷

执行编辑 付微微

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 14

2009年6月第2版

字数: 180千字

2009年6月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-20804-0/F

定 价: 28.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

再版序

在企业管理中，人是最重要的资源，而对人的管理，也是企业管理者永远的管理主题。人力资源管理与作用究竟有多大？这点我们很难量化，但在企业选人、育人、用人、留人等管理环节上，人力资源管理工作者正在发挥着重大的作用，他们力求把企业的人力资源转化为企业的竞争优势，并尽力持久地使企业保持这种优势。

我在LG公司从事人力资源培训工作已有25年，深知企业人力资源对企业的重要性，也见证了跨国公司对人才培养的重视程度和取得的成绩。但我深感人力资源管理对企业发展的贡献不是在短时间内就能凸显的，它是靠人力资源管理工作者不断落实企业人力资源发展战略，求真务实地工作，并经过长时间的系统建设慢慢实现的。

对于如何发挥企业人力资源的优势，我最大的感触就是企业人力资源管理者要按照企业既定的人力资源发展战略，把人力资源管理放在企业发展战略的高度，落实到各项具体的人力资源管理工作中去，并切实做好每一项具体工作。

人力资源管理工作是一项实务性很强的工作，仅有战略而缺少实施战略的方法和工具，是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处？如何从实际出发，设计出行之有效的方案和工具？如何把人力资源各项工作加以细化？如何执行人力资源各项具体的工作？本系列图书给出了整体化的解决方案。

本系列图书从人力资源管理实务的角度出发，把具体工作落实到了某一个部门、某一类人员、某一个问题上，对工作分析、人员招聘、职务说明书的编写、员工培训、绩效考核、薪酬体系设计、人才测评、员工手册的编写、培训课程的开发、员工关系、职业生涯规划等人力资源管理工作进行了具体阐述，并且给出了每项工作的具体执行方案。本系列图书个性化比较强，体现了很强的实用性和工具性。

如果你要解决人力资源管理工作中具体而实际的问题，如果你要设计一些工作的量表，如果你要解决一些部门的个性化问题，如果你要解决某一类人员的培训、薪酬管理、绩效考核等问题，本系列图书可以作为你的操作手册，供你随时参阅。

前LG中国人力资源培训中心总监

韩国LG龟尾培训中心院长

蔡源中

再版前言

企业人力资源管理的各项工作，在具体执行时，都需要实实在在地把问题落实到每一个部门、每一类人员和每一个具体的事项。只有这样，人力资源管理工作才能有效地落到实处，才能真正地走向实务化。

弗布克人力资源管理操作实务系列图书立足于企业人力资源管理的各项实践工作，直接针对某一个部门或者某一类人员的管理问题，力争寻求**实务化、详细化、工具化、方案化**的解决方案。

详细落实、解决问题、提供方案是本套系列图书的特色。

弗布克人力资源管理操作实务系列图书针对人力资源管理的每一项工作，对工作分析、招聘与录用、人员面试、人才测评、员工培训、绩效考核、薪酬管理、员工手册的编写等都进行了**方案化**的设计。对于这些方案和工作方法，读者可以直接参照运用。

本系列图书在修订第1版《员工手册编写实务》、《工作分析与职位说明书编写实务手册》、《招聘与录用管理实务手册》、《培训管理实务手册》、《薪酬体系设计实务手册》、《绩效目标与考核实务手册》、《人员测评实务手册》的基础上，增加了《培训课程开发实务手册》、《新进与新任员工培训方案设计》、《员工关系管理实务手册》、《职业生涯规划管理实务手册》、《人力资源管理工作案例》5本新书，每本书都体现了独特的编写特点。

这本《岗位分析评价与职务说明书编写实务手册》（第2版）的特点是细化了岗位分析的每个环节，给出了编写职务说明书的操作模板，对岗位分析和职务说明书编写过程中的一些细节问题进行了详细的描述和说明，并给出了实例，便于人力资源管理人员具体执行。

本书从岗位分析的内容、岗位分析的方法、岗位分析的实施、职务说明书的编制、岗位设置、岗位设计、岗位评价7个模块将岗位分析和职务说明书的编制步骤一一细分，理论与实际相结合，模板与工具相结合，方案与案例相结合，是岗位分析人员的工作手册。

本书最大的特点是模板多、实用性强、工具性强、方案性强，可以拿来即用，便于人力资源管理人员随时查阅和参照。

在本书的编写过程中，李广民、吴红、娄元娥负责资料的收集、整理以及数字图表的编排工作，张瑞金、徐进、张彩艳编写了本书的第一、二章，魏诗明、吴志辉、刘立梅参与编写了本书的第三章、四章，黄琳、迟语心参与编写了本书的第五、六章，陈剑锐、赵贵廷参与编写了本书的第七、八章，全书由孙宗虎、郭蓉统撰定稿。

目 录

第一章 岗位分析的内容与目的	1
第一节 岗位分析的内容与常用术语	2
一、岗位分析的内容	2
二、岗位分析的常用术语	4
第二节 岗位分析的意义与目的	5
一、岗位分析的意义	5
二、岗位分析的目的	6
第二章 岗位分析的5种方法	9
第一节 访谈法	10
一、访谈法的形式	10
二、访谈法的准备	10
三、访谈法的技巧	17
四、访谈法的注意事项	17
第二节 问卷调查法	18
一、问卷调查表的样式	18
二、问卷调查表的样表	18
三、设计问卷时需注意的问题	26
第三节 观察法	26
一、观察法的类别	27
二、观察法的实操案例	27
第四节 关键事件法	29
一、关键事件法的特征及分类	29
二、关键事件法的实操案例	30
第五节 工作日志法	31
一、工作日志法的概念	31
二、工作日志法案例	31

第六节 岗位分析5种方法的优劣比较与实施步骤案例	33
一、岗位分析5种方法的优劣比较	33
二、岗位分析信息收集案例	34
第三章 岗位分析的实施	37
第一节 岗位分析的准备	38
一、确定岗位分析的目的	39
二、取得高层领导的支持	39
三、制定总体实施方案	39
四、组建岗位分析小组	40
五、收集、分析相关资料	42
六、确定信息收集的方法	44
第二节 岗位分析的实施	45
一、与相关人员进行沟通	45
二、制订实施计划	46
三、收集相关信息	46
第三节 岗位分析的描述	46
一、审核收集的信息	46
二、编制职务说明书	46
第四节 岗位分析实施方案	47
一、企业岗位分析通用实施方案	47
二、某食品加工企业岗位分析实施案例	50
第四章 职务说明书的编制	59
第一节 职务说明书的主要内容	60
一、职务说明书的工作描述与工作规范	60
二、常用岗位的工作规范	62
第二节 岗位描述的写作	65
一、岗位描述动词库	65
二、岗位能力级别描述	67
第三节 职务说明书的编写	71

一、职务说明书的编写步骤	71
二、职务说明书的编写要求	72
三、编写职务说明书的5个误区	73
四、职务说明书编写时需注意的问题	74
第四节 职务说明书范例	76
一、职务说明书模板	76
二、企业通用职务说明书范例	79
第五章 岗位设置与岗位设计	105
第一节 定岗定编	106
一、岗位设置原则	106
二、岗位分类	107
三、定岗定编的方法	108
四、定岗定编实施方案案例	110
第二节 岗位设置表的编制	112
一、岗位设置表	112
二、部门岗位设置	113
三、岗位设置总表	114
四、岗位设置管理案例	118
第三节 工作设计	123
一、工作设计的内容	123
二、工作设计的方法	124
第六章 岗位评价	127
第一节 岗位评价与评价指标	128
一、岗位评价的作用	128
二、岗位评价的5个要素	128
三、岗位评价指标	129
第二节 岗位评价的程序与方法	135
一、岗位评价的程序	135
二、岗位评价的方法	137

第三节 不同性质岗位的岗位评价	150
一、管理岗位的岗位评价	151
二、技术岗位的岗位评价	155
三、生产岗位的岗位评价	159
四、服务岗位的岗位评价	162
第四节 企业岗位评价方案	165
一、企业岗位评价方案一	165
二、企业岗位评价方案二	170
第七章 岗位评价与薪酬体系设计	177
第一节 岗位分析、评价与薪酬管理	178
一、岗位分析、评价与薪酬的关系	178
二、薪酬的构成与特征	178
第二节 薪酬体系设计	179
一、薪酬体系设计的目的	179
二、薪酬体系设计的思路	179
三、薪酬体系设计的流程	179
第三节 薪酬市场调查	185
一、薪酬市场调查的内容	185
二、薪酬市场调查的渠道	185
三、薪酬市场调查的步骤	186
第四节 薪酬体系设计案例	188
一、销售人员薪酬设计	188
二、薪酬体系设计方案案例	190
第八章 岗位分析与职务说明书的应用	195
第一节 岗位分析与员工招聘	196
一、招聘信息的确定	196
二、招聘信息的发布	197
三、应聘人员的甄选	197
第二节 岗位分析与员工培训	199

一、培训需求的确定	199
二、培训方案的制定	201
第三节 岗位分析与绩效考核	203
一、关键绩效考核指标的确定	204
二、不同岗位关键绩效考核指标设置	205

第一章

岗位分析的内容 与目的

岗位分析是现代人力资源管理体系建设中一项重要的基础性工作，是人力资源管理开发与开发的基石。岗位分析的结果就是形成职务说明书。

岗位分析是指采用一定的方法和技术，了解和获取与岗位有关的详细信息的过程，其主要解决的是岗位的职责是什么、权限是什么、对任职者的要求是什么等内容。

岗位分析最核心的内容包括岗位说明和任职资格描述两部分。

企业之所以要进行岗位分析，其目的就是要为企业的人员招聘、培训、绩效考核和确定薪酬提供依据。

第一节 岗位分析的内容与常用术语

一、岗位分析的内容

岗位分析是一项技术性很强、复杂而细致的工作，它为人力资源管理活动提供有关岗位方面的信息。岗位分析主要包括岗位描述和岗位要求两方面的内容。

（一）岗位描述

岗位描述是对岗位基本信息的确定和描述，主要包括7个方面的内容。

1. 岗位名称

岗位名称是指从事的是什么岗位。

2. 岗位任务和工作内容

岗位任务和工作内容是指为完成岗位职责而展开的一系列活动和工作，主要包括以下4个方面的内容。

（1）岗位职责。

（2）任职者为完成其岗位职责而需展开的工作活动。

（3）任职者需达到的岗位目标。

（4）任职者完成岗位工作需达到的标准。

3. 岗位权限

企业应根据岗位所需完成任务，按照权责对等的原则，赋予岗位任职者相应的岗位权限。权责不对等的情况有以下2种，这2种情况都是企业应该避免的。

（1）权力小于责任，这可能会导致任职者很难顺利地完成工作。

（2）权力大于责任，这可能会导致任职者滥用职权。

4. 岗位工作流程

岗位工作流程是指如何从事或要求如何从事此项工作，主要有以下2个方面的内容。

（1）工作程序、规范。

(2) 展开该工作所必备的各种硬件、软件设施。

5. 岗位工作的时间安排

岗位工作的时间安排主要包括以下2个方面的内容。

(1) 一般工作时间的安排。

(2) 该岗位所负责的工作，每日、每周、每月工作进程的安排。

6. 岗位环境

岗位环境主要包括所从事的岗位工作所处的自然环境和社会人文环境2个方面。

(1) 所从事的岗位工作的自然环境包括地理位置、室内的温度、采光度、通风设备、安全措施等。

(2) 所从事的岗位工作的社会人文环境包括企业内部各部门之间的关系、当地的社会经济状况、文化氛围等。

7. 岗位关系

岗位关系是指所从事的岗位工作与企业内外其他部门、组织发生的相互关系，主要包括以下2方面的内容。

(1) 纵向的关系：负责该工作的部门直接领导，即请示汇报的对象。

(2) 横向的关系：需要与组织内外的哪些部门、哪些人员取得联系。

(二) 岗位要求

岗位要求是指胜任此项岗位工作的人员所必须具备的资格与条件，主要包括以下5个方面的内容。

1. 身体素质

身体素质主要包括身高、体形、力量大小及身体健康程度等因素。

2. 知识技能和工作经验

知识技能和工作经验主要包括专业知识水平、所掌握的工作技能及工作经验。

3. 教育和培训

教育和培训主要指岗位工作人员所接受的教育和参加培训的情况。

4. 能力要求

能力要求主要指人们顺利完成某种活动的必要条件。工作能力一般包括领导能力、组织沟通能力、计划能力、创新能力等，不同的岗位对能力有不同的要求。

5. 个性特质分析

个性特质分析主要从人员的气质、性格、价值观等方面来考察。

以上的内容归纳起来可以用表1-1来表示。

表1-1 员工任职资格分析表

身体素质要求	健康状况	☐ 优 ☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差
	有无过往病史（包括家人）	☐ 有（请注明） ☐ 没有
	能否在高压力的状态下工作	☐ 可以 ☐ 不能
知识技能水平	外语水平	
	计算机水平	
	有无取得相关证书	
	特长	
教育和培训	教育水平	☐ 硕士及以上 ☐ 本科 ☐ 大专 ☐ 高中
	是否参加过相关的培训	☐ 是（请注明）
		☐ 否
工作经验	☐ 否	
	☐ 有（请详细注明）	
能力要求	☐ 领导能力 ☐ 沟通能力 ☐ 计划能力 ☐ 创新能力	
个性特质分析	血型	☐ A ☐ B ☐ AB ☐ O
	性格	☐ 外向 ☐ 内向 ☐ 中性
	爱好	

二、岗位分析的常用术语

在岗位分析中，经常会用到如下一些专业术语。

（一）工作要素

工作要素是指工作中不能再分解的最小动作单位。

（二）任务

任务是指为了达到某种目的而进行的一系列的工作活动，是由一个或多个工作要素所组成的。

（三）职责

职责是指为完成某项工作而进行的一项或多项工作任务，是由一定数量的工作任务所组成的。

（四）职位（岗位）

职位（岗位）是指个体为完成一项或多项责任而在组织中所对应的位置。

（五）职务

职务一般也可称为工作。它是一组主要职责相似或相同职位的总称。

（六）工作族（职系）

工作族（职系）是指由两项或两项以上有相似特点的工作组成。

（七）职业

职业是指在不同的组织中，从事相似活动的一系列职务，是一组职务的总和。

（八）职级

职级是指工作内容、难易程度、责任大小、所需任职资格很相似的职位。

（九）职等

工作性质不同或主要职务不同，但其困难程度、职责大小、工作所需资格等条件充分相同的职级为同一职等。

下面以秘书岗位为例进行说明，表1-2列出了秘书岗位的职系、职级、职等，可以较清楚地说明三者之间的关系。

表1-2 秘书岗位职系、职级、职等关系一览表

职系	职级	职等
秘书	（员工级）秘书	一级
	（助理级）助理秘书师	二级
	（中级）中级秘书师	三级
	（副高级）副高级秘书师	四级
	（正高级）正高级秘书师	五级
	（特级）特级秘书师	六级

第二节 岗位分析的意义与目的

一、岗位分析的意义

（一）为人力资源管理体系的建设奠定基础

通过岗位分析，可以明确岗位任职资格条件、岗位所需的知识技能、岗位的工作目标及工作任务等内容，为企业管理人员进行人员选拔、培训与开发、绩效考核、薪酬确定等提供科学的依据。

（二）优化组织结构，提高工作效率

通过对岗位进行全面的分析，可以明确各个岗位的工作任务与职责，界定工作方法和工作流程，确保“人尽其才、才尽其职”，从而提高企业的工作效率。

（三）使工作设计更加合理

理想的工作设计，是要在保证组织高效率的前提下，同时提升员工的工作积极性。

进行工作设计的前提是要先了解企业各个岗位之间的工作联系、任职资格等多方面的信息，而这些信息的主要来源是由岗位分析或岗位分析的结果提供的。

二、岗位分析的目的

岗位分析是现代人力资源管理所有职能（即人力资源获取、整合、培训与激励等职能）工作的基础和前提，其具体目的表现在以下5个方面。

（一）为企业的招聘与选拔提供决策依据

人员招聘与录用直接关系到企业人员质量的高低，继而影响企业未来的发展潜力。要想从众多应聘者中挑选出所需要的人才，就需要企业对岗位的内容和任职资格有一个清晰的了解。

岗位分析的作用很重要的一点就是为企业选拔、任用合格的员工提供依据。通过岗位分析，可以掌握工作任务的动态与静态特点，系统地对岗位的用人标准给出一个明确而具体的要求，这些要求可以有效地框定出胜任此岗位的人员须具备哪些素质。

（二）有助于制订员工培训与发展计划

人力资源工作者通过对每个岗位所包含的各项内容进行详细的分类与总结，并结合企业发展战略，可以明确地规划出在企业发展的过程中需要具备何种知识和技能的人才。

培训主要解决的是岗位任职人员的技能和能力问题。根据岗位分析的结果——职务说明书，有针对性地对员工所欠缺的岗位技能、知识进行培训，以达到提高员工工作绩效的目的。

（三）能有效地对员工实施目标管理与绩效评估

目标管理与绩效评估的前提是要设定考评指标。通过岗位分析，了解各个岗位所承担的责任，界定其职权范围以及明确岗位目标，可以为员工考核和评估提供依据，同时减少人为因素的干扰，使企业对员工的考核与评估更为客观、公正。

（四）为薪酬制度的设计与制定提供依据

薪酬水平的高低直接影响着员工工作的积极性，企业应如何制定合理的薪酬标准呢？岗位分析通过对各岗位在工作任务、所需的技能以及岗位的相对价值等方面进行评估，建立起各类不同岗位之间的相对价值体系，并在此基础上建立适合本企业的薪酬体系制度。

（五）有助于组织的发展

岗位分析关注各岗位之间的有机联系，以确保组织机构自身的灵活性和对不断变化

的环境的适应能力。

综上所述，岗位分析在人力资源管理工作中的作用如图1-1所示。

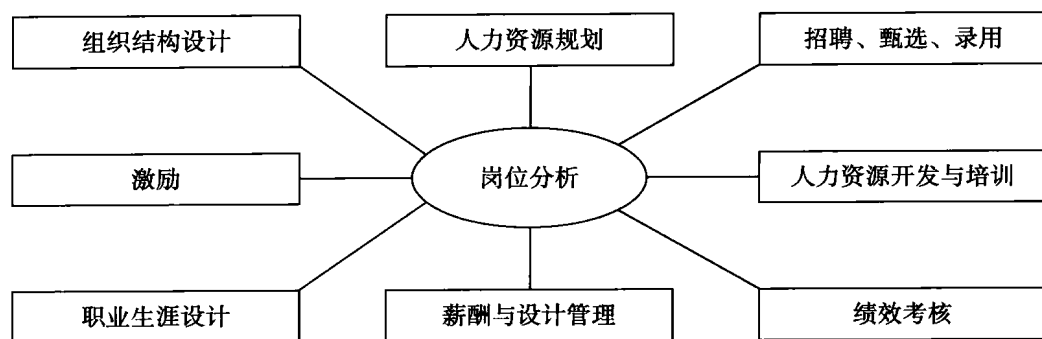


图1-1 岗位分析在人力资源管理工作中的作用