

岗位技能 等级体系

GANGWEIJINENG
DENGJITIXI

← 一把尺子双向衡量 →
企业选人用人 员工自我评估

周和平 主编



岗位技能等级体系

周和平 主编

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

岗位技能等级体系/周和平主编. —北京:企业管理出版社,2006.6

ISBN 7-80197-461-1

I. 岗… II. 周… III. 企业管理—岗位责任制 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 054789 号

书 名:岗位技能等级体系

作 者:周和平 主编

责任编辑:申先菊

书 号:ISBN 7-80197-461-1/F·462

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部(010) 68414643 发行部(010) 68414644

编辑部(010) 68416775

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京朝阳印刷厂有限责任公司印刷

经 销:新华书店

规 格:185 毫米×260 毫米 16 开本 22.75 印张 320 千字

版 次:2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

定 价:48.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

编委会名单

主 编	周和平
副主编	唐守广
编 委	杜忠远
	李 刚
	林玉华
	陈起俊
	赵锦锴
	张 涛
	张德成

总 序

人力资源管理这个概念是舶来品。直到 1993 年，中国人民大学劳动人事学院才在原人事管理专业的基础上，建立了中国第一个人力资源管理专业。当时人力资源管理尚属前沿概念，甚至招生时，学生会误以为人力资源管理就是搞计划生育。13 个年头过去了，人力资源管理已成为一个时尚名词，传统的人事管理和劳动管理的做法被逐渐废弃，现代人力资源管理的基本理论和原则得以广泛传播。中国的企业家们在追求卓越管理的过程中向前迈进了一大步。

在这 13 年里，中国的人力资源管理走过了一条从引进、消化、吸收到创新、发展的道路。中国 5000 年的悠久历史以及近现代在社会转型中的奋斗与困惑，造就了中国特有的企业人文景观，远非“洋为中用”所能覆盖和解决。中国改革开放 20 多年来经济成就举世瞩目，同时，中国企业家结合本土的管理经验，也创造出许多具有中国特色的管理方法。总结这些管理方法，提炼出具有中国特色的管理理论，以便在更多的中国企业中推广。不仅对中国的管理学研究大有裨益，而且也是中国管理学对世界管理学应有的贡献。

山东冠鲁集团结合现代人力资源管理理念和中国特有的国情，历经 10 年的研究，初步建立了岗位技能等级体系，并经过 5 年的实践，证明其科学性和创新性，在此基础上始成此书，可谓难能可贵。

岗位技能等级体系有效地为员工和企业提供了一把尺子，用以双向衡量。员工通过自我评估岗位胜任程度和知识、技能水平，客观衡量应得报酬，自我调整心态和确定发展方向；企业通过本体系的实施，对员工进行科学衡量，为企业招聘、晋升、绩效管理、薪酬设计、培训开发、人力资源规划、职业生涯规划等人力资源管理体系提供了基础和依据。

冠鲁集团的实践，其意义在于四个创新。

首先，人力资源管理在实践中的创新。中国要成为创新型国家，就需要冠鲁集团这样的发展中的民营企业，结合行业产业特点，把岗位技能工资制、岗位技能测评理论知识运用在实践中并进行创新。

其次，以人为本管理模式创新。我们要建立和谐社会，就需要把

以人为本真正落实到每个企业员工。冠鲁集团在这方面开拓了一条新路子，它在管理中不是依靠简单的“减员增效”办法，而是开通了一条岗位技能等级通道，使员工能够不断地在企业中成长。有了这种机制，就能把员工内在的潜力激发出来。值得我们的企业，不仅是民营企业，还有国有企业借鉴。这才是以人为本，是我们社会主义的、有中国特色的管理模式应该探讨的。

第三，员工关系管理的创新。社会主义市场经济要解决的一个重要问题就是劳资关系，这是翻译了西方的语言，日本是用劳使关系，就是劳动者与使用者的关系，我们采用的是什？我们现在还没有找到一个很好的概念。毋庸置疑，我们不能重蹈资本主义初期阶段劳资关系冲突的覆辙。冠鲁集团在人力资源管理方面的尝试，实际上是建立了一个渠道、一个机制，把企业家的想法通过机制落实到每位员工，再通过每位员工的努力达到企业的成功，这就建立了社会主义市场经济条件下新型的企业家和员工的关系。

第四，学习型组织的创新。学习型组织要求员工踏踏实实地从自己的身边，从自己的不足学习，不去好高骛远；把员工自身的发展和组织的发展联系到一起。冠鲁集团岗位技能等级体系的实施，大大激发了员工的学习动力，明确了员工学习和发展的目标，实现了学习型组织的创新。

实践中的创新、以人为本的创新、员工关系管理的创新、学习型组织的创新符合我国最近提出的建立创新型国家的理念，适应成长中的中国企业的实际需要。

同时，据我了解，本书也是国内首部研究管理类岗位技能等级并建立起完整体系的专著，值得庆贺。

管理无止境、探索无止境。虽然本书所刊载的技术细节仍需不断完善，却也无关宏旨。开拓者工作的意义不在于尽善尽美，而在于能为后人撑起一片天。

董克用

中国人民大学公共管理学院 院长
中 国 劳 动 学 会 副会长
中国人力资源教学与实践研究会 会长

二〇〇六年四月

前 言

从1990年开始,山东冠鲁集团开始着手开发系统的企业管理标准、程序和制度,覆盖企业生产经营活动的各个环节。由于业务流程科学合理,得到了当地政府及同行业的认可。1995年,企业借鉴工人岗位应知应会的模式,率先在国内对各管理、技术岗位人员的应知应会进行研究,并出台了相关的标准。随着企业的发展规模越来越大,如何建立职业生涯通道,建立岗位技能等级体系,以激励员工同企业一起不断地学习与成长,成为企业领导人必须要考虑的问题。从1997年以来,山东冠鲁集团开始组织对员工技能体系的研究,历经数稿,并组织国内知名专家学者进行多次修改和完善,始成此书。

山东冠鲁集团“岗位技能等级体系”包括“岗位等级分类体系”和“技能测评体系”两部分。“岗位等级分类体系”将每个岗位的岗位职责按照最低要求到最佳要求分成若干等级,针对不同的等级,其技能工资水平也不同。然后再根据不同等级的职责要求,确定上岗人员所需的技能。“技能测评体系”则通过一系列考试及其他测量手段,客观地确定某一个员工的技能水平处于“岗位等级分类体系”的哪一级。本体系的设计目的是将企业战略对人力资源技能的需求转化为具体的可衡量可操作的等级标准。首先是让企业科学地掌握员工的技能水平,为企业人力资源管理体系提供基础和依据。同时,也能够让员工正确评价自身的技能水平及应得报酬,解决心理不平衡的现象。第三,通过“让员工清楚了解企业对自己能力的期望值”,以及“能力与薪酬挂钩的制度”,促使员工自发学习,提高技能。最后,为员工职业生涯规划指明方向,提高员工的敬业度。

山东冠鲁集团在实际工作中运用研究成果,实践证明这套体系是科学可行的。通过本体系的实施,山东冠鲁集团员工职业生涯规划被进一步明晰,并合理地降低了招聘、薪酬、培训等人力资源成本,加速了企业文化建设的步伐,员工工作和学习的热情被激发,员工的敬业度和技

能水平得到大幅度提高。本体系的实施为提高企业人力资源素质起到重要作用。

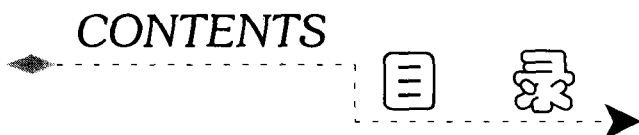
山东冠鲁集团“岗位技能等级体系”是以技能工资制、职业生涯规划等现代人力资源管理理念为理论基础，结合中国国情和行业特色而开发出的一整套实用性管理工具。其研究重点是国内企业在操作技能工资制时遇到的疑点和难点问题，如技能等级评价要素的确定，技能的认证等。本体系不再简单借用国家的等级标准和职称证书，而是根据行业的特点，自行开发出一套更加有针对性的体系、标准。同时本体系几乎涵盖了行业内所有的管理岗位，而不是局限在一些通用工种。

“岗位技能等级体系”的设计思路，可以解决一些具有普遍性的带有中国特色的管理问题。首先，它可以解决员工学习方向和学习动力的问题。中国人力资源的现状是人与人才的比例失调，随着企业规模越来越大，对人才的需求膨胀，却很难直接从外部劳动力市场找到更加称职的员工，只能内部培养。然而员工的学习方向不明确和学习动力明显不足，使培养的效果大打折扣。其次，在很多民营企业，由于“关系”的作用，不可能随意更换重要岗位的员工。在国有企业，劳动法规定“必须和工作10年以上的员工签订无限期劳动合同”，终身雇佣制几乎是法律强制执行的。这都导致中国企业管理中很多棘手的问题：“在不能做到员工能进能出的情况下，如何激励员工”，“某岗位非常重要，岗位工资很高，然而此岗位上的工作人员能力根本达不到却无法替换。在这种情况下，薪酬应该怎么发放”等等。山东冠鲁集团“岗位技能等级体系”为解决这些问题探索出路。第三，一些企业非常想实行岗位技能工资制，但是苦于国内的技能鉴定研究仅限于一些通用工种，而且无论从针对性和公平性上来讲都无法达到应用要求。山东冠鲁集团希望能够通过“岗位技能等级体系”的研究为填补这些空白做出贡献。

在现代市场经济环境下，在政府职能转变条件下，今后职业标准的制定和修订工作不可能、也不应当再由政府行政部门直接承担。山东冠鲁集团以“仁诚善礼”为企业文化，以服务社会为宗旨，致力于提高行业的管理水平，自行制定、完善相关的标准，希望为解决这一问题做出有益的尝试。

编者

二〇〇六年四月



第 1 章 通用系列岗位技能标准

1. 经理岗位技能标准	(3)
2. 人力资源主管岗位技能标准	(13)
3. 企划主管岗位技能标准	(22)
4. 财务主管岗位技能标准	(28)
5. 证券主管岗位技能标准	(37)
6. 行政主管岗位技能标准	(43)
7. 法务主管岗位技能标准	(49)
8. 销售主管岗位技能标准	(54)
9. 供应主管岗位技能标准	(60)
10. 信息中心主管岗位技能标准	(66)
11. 人力资源职员岗位技能标准	(74)
12. 企划职员岗位技能标准	(82)
13. 会计岗位技能标准	(86)

14. 出纳岗位技能标准·····	(93)
15. 仓库保管岗位技能标准·····	(97)
16. 办公室职员岗位技能标准·····	(103)
17. 秘书岗位技能标准·····	(109)
18. 合同管理员岗位技能标准·····	(118)
19. 销售员岗位技能标准·····	(121)
20. 国际贸易业务员岗位技能标准·····	(126)
21. 采购员岗位技能标准·····	(133)
22. 信息中心管理员岗位技能标准·····	(139)

第2章 建筑业系列岗位技能标准

1. 房地产业项目经理岗位技能标准·····	(149)
2. 房地产业销售主管岗位技能标准·····	(157)
3. 房地产业工程主管岗位技能标准·····	(166)
4. 房地产业物业主管岗位技能标准·····	(172)
5. 建筑业经营主管岗位技能标准·····	(181)
6. 建筑业预算主管岗位技能标准·····	(189)
7. 建筑业生产主管岗位技能标准·····	(195)
8. 建筑业安全主管岗位技能标准·····	(202)

9. 建筑业设备主管岗位技能标准·····	(206)
10. 建筑业项目经理岗位技能标准 ·····	(218)
11. 建筑业经营员岗位技能标准 ·····	(229)
12. 建筑业预算员岗位技能标准 ·····	(236)
13. 建筑业技术员岗位技能标准 ·····	(242)
14. 建筑业安全员岗位技能标准 ·····	(248)
15. 建筑业设备管理员岗位技能标准 ·····	(252)
16. 建筑业项目会计岗位技能标准 ·····	(261)
17. 建筑业资料员岗位技能标准 ·····	(270)
18. 设计院长岗位技能标准 ·····	(274)
19. 设计员岗位技能标准 ·····	(283)

第3章 石材业系列岗位技能标准

1. 矿产资源主管岗位技能标准·····	(293)
2. 矿山开采业生产主管岗位技能标准·····	(302)
3. 石材加工业生产主管岗位技能标准·····	(310)
4. 石材质检员岗位技能标准·····	(320)

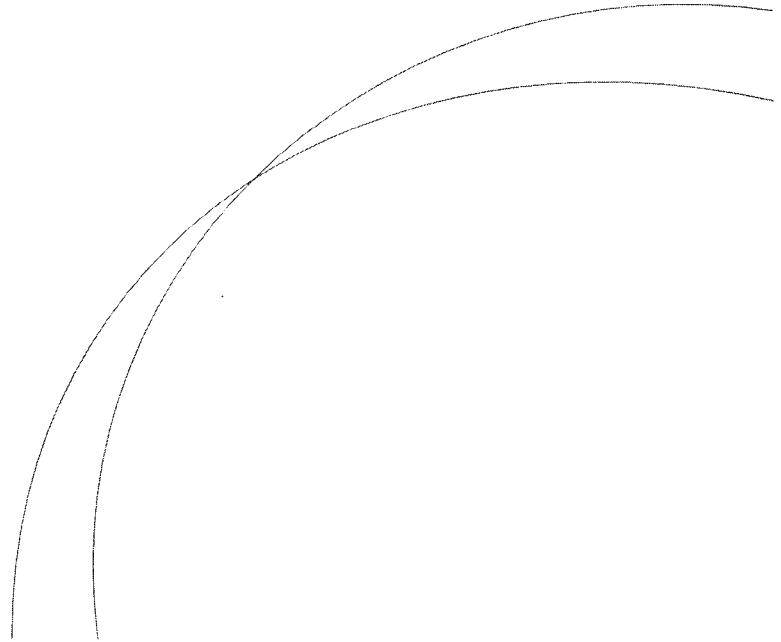
第4章 水泥业系列岗位技能标准

1. 水泥业生产主管岗位技能标准..... (325)
2. 水泥业设备主管岗位技能标准..... (334)
3. 水泥业化验室主任岗位技能标准..... (342)
4. 水泥业化验室工艺员岗位技能标准..... (346)



第1章

通用系列岗位技能标准



1. 经理岗位技能标准

职工功能	工作内容	初级		中级		高级	
		技能要求	相关知识	技能要求	相关知识	技能要求	相关知识
一、制定企业发展战略	(一) 信息搜集	1. 能够组织搜集国家法规、政策,并按法规政策要求指导企业生产经营活动。 2. 能够组织搜集区域内竞争对手的资料,如市场价格、营销模式及手段、新产品研制开发,并及时调整企业的产品结构、产品价格和营销手段等。 3. 能够进行网上信息查询。	1. 法律知识 2. 信息学知识 3. 产品知识 4. 计算机知识	1. 能够对法规政策进行分析整理,制订出企业的调整措施。 2. 能根据市场情况及客户对手的情况,指导制订企业竞争策略。 3. 能够熟练运用微机网络,使用办公、财务等软件。	1. 法律知识 2. 信息学知识 3. 产品知识 4. 计算机知识	1. 能够预测行业未来的发展趋势和方向,掌握法规政策的精髓,从中找出发展空间及机遇,并加以运用。 2. 能够掌握国外潜在竞争对手的信息,并指导制定企业竞争策略。 3. 能够熟练运用微机网络,能够使用办公、财务等软件,建立技术支持系统,维护、管理信息网络。	1. 法律知识 2. 信息学知识 3. 产品知识 4. 计算机知识
	(二) 前景分析与预测	1. 能够组织搜集国家法规、政策情况。 2. 能够及时掌握公司现有客户的需求变化情况,并拟定应对措施。	预测知识	1. 能够组织搜集全面的市场信息,对未来市场行业发展状况运用科学的方法作出评估和分析。 2. 能够准确预计到危机并能及时把握机遇。	1. 预测知识 2. 危机处理知识	1. 能够预测对未来政策调整趋势。 2. 能够运用数学模型对未来进行预测。 3. 能够对国际同行业的竞争发展情况作出判断。 4. 能够建立整套科学的危机应对措施。	1. 预测知识 2. 经济学知识 3. 危机处理知识

岗位技能等级体系

续表

职工功能	工作内容	初级		中级		高级	
		技能要求	相关知识	技能要求	相关知识	技能要求	相关知识
	(三) 制定战略规划及决策	1. 能够编制企业生产计划。 2. 能够促进企业的中长期发展规划的实施。	1. 规划知识 2. 决策知识 3. 计划知识	1. 能够根据中长期发展规划进行科学量化的目标和计划分解,并制订保证措施。 2. 能够利用现代化的管理技术确定企业的目标及中长期规划,并能用滚动计划技术进行调整,根据目标计划及其调整,不断调整保障措施。	1. 规划知识 2. 计划知识 3. 决策知识	能够建立科学、有效的决策机制和决策执行机制。	1. 规划知识 2. 计划知识 3. 决策知识
二、市场管理	(一) 市场调查与预测	1. 能够确定调查方法,对市场供求、价格进行调查。 2. 能够对客户的需求作出预测和判断。	1. 市场知识 2. 预测知识	1. 能够根据市场调查对未来供求情况、价格变动趋势作出预测和判断。 2. 能够根据国家政策变动对未来作出预测。	1. 市场知识 2. 预测知识	1. 能够对潜在需求情况进行调查。 2. 能够对竞争对手进行调查。	1. 市场知识 2. 预测知识 3. 数学知识
	(二) 市场细分与市场定位	1. 能够对市场进行分类,掌握细分目前市场的差异。 2. 能够了解目前公司的定位。	市场知识	1. 能够分析各市场的差异并进行评估。 2. 能够有效选择目标市场。	市场知识	能够重新创造性地细分市场,创造商机。	市场知识

续表

职工功能	工作内容	初级		中级		高级	
		技能要求	相关知识	技能要求	相关知识	技能要求	相关知识
	(三) 销售网络的建立与维护	1. 能够掌握维护公司目前的产品的分销渠道,设立控制措施并推行。 2. 能够掌握电子商务的基本操作流程。 3. 能够进行网上信息发布,进行网络采购及销售、网络支付活动。	1. 销售知识 2. 电子商务知识	1. 能够分析各类销售渠道的优劣,优化销售渠道,降低销售成本。 2. 能够指导电子商务活动,并能规避交易风险。	1. 销售知识 2. 电子商务知识 3. 网络知识	1. 能够创新整套完整科学的销售网络体系和维护系统,并能根据条件的变化不断调整,保持销售网络的先进性和科学性。	1. 销售知识 2. 电子商务知识 3. 网络知识 4. 产品知识
	(四) 合同管理	1. 能够组织起草国内常用经济合同。 2. 能够运用法规和合同维护企业利益,组织应对经济诉讼。	合同法知识	1. 能够指导起草国内各类经济合同和各类法律文书。 2. 能够建立诉讼防范措施。	合同法知识	1. 能够指导审核并起草包括外贸合同在内的各类经济合同。 2. 能够指导起草包括国际诉讼在内的各类法律文书。 3. 能够组织包括国际诉讼在内的诉讼活动,能够对诉讼活动进行策划。 4. 能够指导反倾销反补贴活动。	1. 合同知识 2. 国际贸易知识 3. 外文知识