



水利精细化管理系列丛书

岗位管理体系

GANGWEI GUANLI TIXI

刘玉宝 黄力强 主编



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

水利精细化管理系列丛书

岗位管理体系

刘玉宝 黄力强 主编



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

图书在版编目 (C I P) 数据

岗位管理体系 / 刘玉宝, 黄力强主编. -- 北京 :
中国水利水电出版社, 2009. 12
(水利精细化管理系列丛书)
ISBN 978-7-5084-7014-6

I. ①岗… II. ①刘… ②黄… III. ①水利工程—工
业企业管理: 人事管理—中国 IV. ①F426.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第214613号

书 名	水利精细化管理系列丛书 岗位管理体系
作 者	刘玉宝 黄力强 主编
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100038) 网址: www. waterpub. com. cn E-mail: sales@ waterpub. com. cn 电话: (010) 68367658 (营销中心)
经 售	北京科水图书销售中心 (零售) 电话: (010) 88383994、63202643 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京市兴怀印刷厂
规 格	180mm×240mm 16开本 13.75印张 269千字
版 次	2009年12月第1版 2009年12月第1次印刷
印 数	0001—1500册
定 价	36.00元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

水利精细化管理系列丛书

《岗位管理体系》编写委员会

顾问 阎孝荣 梁宝双 韦振宇 高洪芬 谢永才 解小林

编委会主任 刘玉宝 黄力强

编委会副主任 赵树茂 李国良 徐道金

编委会委员 (按姓氏笔画排序)

于凤良	王作山	王春生	王洪兴	卢家胜	刘月艳
刘呈波	刘振洲	刘福岚	张春秋	李巧臻	李娜
李洪才	李胜第	杨志炼	沈家华	肖承华	赵永福
赵玉明	赵桂廷	唐永杰	崔海涛		

主编 刘玉宝 黄力强

副主编 刘福岚 沈家华 刘月艳 李娜 李巧臻

参加编写人员

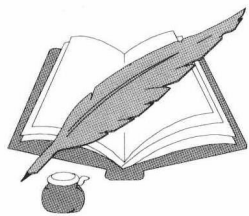
张春秋	卢家胜	杨志炼	王春生	唐永杰	赵永福
李胜第	赵玉明	刘振洲	崔海涛	刘呈波	赵桂廷
王洪兴	李洪才	王作山	刘承建	代才江	孟祥辉
刘金来	李克军	王娟	杨卫东	郭勍	魏强
李增山	柴润水	陈文星	赵辉	朱艳	刘沅陇
姚建国	田川	李巍	侯轶群	张智慧	马俊坤
张桂东	高润华	赵倩	宋霞	陈忠奎	赵广智
陈建立	于广伟	李培玉	谢紫薇		

前言

我们在日常工作中经常会遇到部门之间、岗位之间相互推诿扯皮的事情，不但影响团结、影响效率、影响服务，更影响单位的发展。究其原因，有组织文化的问题，也有领导者和员工能力素质的问题，最主要的还是岗位管理过于落后的问题，我们传统的人事管理，人治的成分，靠个人悟性的成分太多，而阳光权责，量化管理的成分又太少，这就造成上下、左右之间信息的不透明、不对称。该干不该干，该管不该管都要靠揣摩领导的心思来决定，在这种管理机制下，出现一些推诿扯皮现象自然不足为奇了。在这种背景下创新岗位管理的紧迫性、重要性也就不言自明了。

为了履行好水务服务社会的职能，促进水务事业又好又快的发展，天津市北大港水库管理处（天津市大清河管理处）在天津市水务局党委的正确领导下，创新发展理念，认真借鉴国内外人力资源管理的先进经验，大力推行精细化管理，积极建立新型的岗位管理体系，因事设岗，以岗定责，实行了阳光权责；量化工作标准，实行了绩效考核；注重人的全面发展，实行了全员培训，有效地促进了各项管理水平。为了调动全员参与岗位管理研究的积极性，提高岗位管理水平，我们组织编写了《岗位管理体系》一书，将管理成果展示给大家。希望对水利同行和读者朋友有所借鉴。

本书在编写过程中得到了天津市水务局有关领导和处室的指导，同时，也参考了一些专业书籍，在此一并表示感谢。由于编者水平有限，纰漏之处在所难免，敬请各位领导、专家和读者朋友雅正。



编者

2009年11月

目 录

前言

◎ 岗位管理概述 / 1

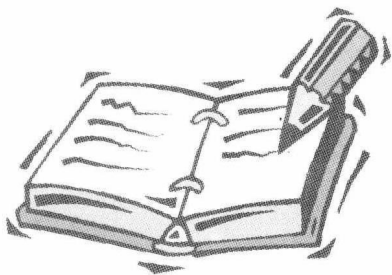
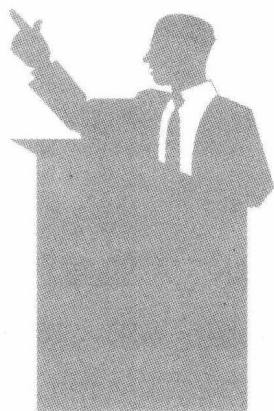
岗位管理的概念 / 3

岗位管理的目的 / 4

岗位管理的内容 / 5

岗位管理的原则 / 6

岗位管理的意义 / 7



◎ 组织结构与职能划分 / 9

组织结构设计 / 11

组织结构设计实例 / 13

内设机构职能表编制 / 15

内设机构职能表实例 / 19

◎ 岗位设置与岗位说明书 / 31

岗位设置的方法 / 33

岗位设置实例 / 37

岗位说明书的编制 / 42

岗位说明书实例 / 48

竞争上岗的方法 / 86

竞争上岗方案实例 / 91



◎ 工作标准与绩效考核 / 103

工作标准的编写方法 / 105

岗位工作标准实例 / 107

绩效考核的方法 / 150

绩效考核方案实例 / 161

◎ 岗位培训与人的发展 / 179

人的发展与组织需求 / 181

培训的方法与实例 / 188

培训的组织实施与日常管理 / 192

培训结果应用与培训评估 / 207



◎ 参考文献 / 212

The background features a minimalist design with three overlapping circles in shades of gray and a vertical gray bar on the right side. The circles are positioned in the lower half of the frame, with the top circle being the largest and the bottom two being smaller and partially overlapping it. The vertical bar runs along the right edge of the image.

岗位管理概述



岗位管理的概念

岗位，《现代汉语词典》解释为：军警守卫的处所，现在泛指职位。“职位”指机关或团体中执行一定职务的位置；“职务”指职位所规定应该担任的工作。

在实际的人力资源管理中，“岗位”的含义得到了进一步扩大和延伸，具有以下含义：

(1) 岗位是根据组织目标确定的。岗位是组织设计的一部分，先有组织结构的设计，而后才有岗位设置，即岗位是在机构任务、机构编制确定之后设计的。

(2) 岗位是组织的一个基本单元或细胞。它一般具有一个人的工作量，或需一个人来担当，即所谓一人一岗；但性质相同的工作也可设置若干个岗位，这主要是由其工作量，或需要若干相同岗位共同完成某一任务或事务所决定的。

(3) 岗位具有相应的职权，责任与工作范围。简而言之，所谓“岗位”是根据组织目标设置的，具有一个人工作量的基本组织单元，是职权与职责的统一体。

“岗位管理”，顾名思义是指对“岗位”的管理，其内容主要包括岗位设置原则、岗位结构比例设计、岗位分析、岗位确定、制定岗位规范等内容。目前对岗位管理的理解大都集中在这一浅层次的基础阶段，而对于实际的管理工作这些是远远不够的。

从更深层次的理解来讲，岗位管理是指以围绕“岗位”为核心内容的一整套人力资源管理过程。它包括了岗位设置、岗位聘用、岗位考核、岗位激励、岗位培训、岗位薪酬等一系列管理过程或环节，这一完整的人力资源管理链都可视为岗位管理。几乎所有的人力资源管理环节都是建立或发生在“岗位”基础上的。因此，岗位管理应包含以“岗位”为核心目标所实施的一系列人力资源或人事管理环节。



岗位管理的目的

每一个组织都有它的经营宗旨与经营目的，并按此制定它的经营计划、经营目标。要完成目标，就必须进行目标管理。把目标任务层层分解落实到各部门，然后各部门又分解到各岗位，而岗位又是组成组织的最小单位，换句话说，组织目标是由若干个简单又具体的岗位实现的。因此，组织目标能否完成，完成的效果如何关键取决于岗位能效的大小。

在现实中我们经常可以看到这种现象：为什么有的人每天工作量都很大，连喝水的时间都没有，而有的人却没活干，整天喝茶看报？为什么会有人工作相互重叠，有功劳大家争，有责任却没人担？为什么招聘的员工，会常常不符合要求？为什么不能完成客观的绩效考核，勤无奖，懒无罚？为什么员工抱怨公司没有提供足够的培训学习机会？为什么公司投入了培训却没有达到期望的效果？这些现象的产生往往都与岗位职责不清、激励不足有着很大的关系，长此以往，势必会严重制约员工工作的积极性，影响组织的进一步发展。

如何解决这些问题呢？重要的途径就是进行岗位管理。通过岗位分析，收集各部门、各岗位有关工作的各种信息，确定组织中各个岗位的工作职责、工作权限、工作关系、工作要求以及任职者的资格，并在此基础上广泛进行岗位聘用，将适合的人安置到合适的岗位，减少人才的浪费，再通过岗位考核、岗位薪酬、岗位培训、岗位激励等一系列管理手段，采取因地制宜的多种管理措施，真正做到事得其人、人尽其才、人事相宜，才能真正体现出既尊重员工，组织又能获得高绩效。



岗位管理的内容

为了进一步弄清岗位管理的内涵，我们从以下六个方面内容分别加以说明。

(1) 岗位设置，就是把整个业务战略和业务目标分解到每个员工的层次，正是因为如此，岗位设置可以按照岗位类别进行划分。在组织里有很多岗位，这些岗位可以按照其性质的不同分成若干类型。事业单位内部岗位一般划分为管理岗位、专业技术岗位、工勤岗位，这三类岗位在性质、任务、作用、人员上岗要求等方面是有所区别的，在设岗时应将它们区别对待，即分类设岗。分类设岗是岗位管理要求的最基本原则。

(2) 岗位聘用，就是事业单位根据岗位工作或任务需要，采用各种方式招收人员，并从中选拔、聘用，充实岗位，实现岗位与人员匹配的过程。岗位招聘也就是人员聘用，是组织补充人力资源、岗位人员调整的重要方式，是人员加入组织的进口环节，是人力资源的源头控制。目前，事业单位岗位聘用的表现形式主要有公开招聘与内部聘用两种。

(3) 岗位考核，就是针对事业单位每个员工所承担的具体岗位工作，应用各种合理而适用的考核方法，对员工完成工作的实际结果、履行职务的结果、影响，以及相关过程进行考查和评价，并最终作出一个确定的结论。岗位考核的基本理论依据是特定的岗位规范，即岗位职责与岗位工作内容。由此也决定了岗位考核主要是一种业绩考核，或工作考核、绩效考核，而不仅仅是一般的人事考核或人才测评。

(4) 岗位激励，是指在岗位考核的基础上，根据员工的绩效表现予以某种方式的正激励和适当的负激励。根据激励及时性原则，岗位考核后的激励是岗位激励的重要内容。但岗位激励的时机并不局限在岗位考核后进行，激励是一个过程，贯穿在人力资源管理的全过程中。因此，岗位激励不是一个狭义的概念，只要与岗位工作相关的激励都可视为岗位激励，它不强调是否在岗位考核后进行。

(5) 岗位培训，是指在岗人员根据岗位工作需要，以其应具备的素质、绩效水平等为依据，以提高工作绩效、工作能力、工作态度为目的的定向培训。从岗位管理的流程上看，它主要是在岗位考核的基础上进行的，即根据个人岗位考核的情况，进行以提高岗位能力为主的培训，是组织提供的诸多培训形式之一。

(6) 岗位薪酬，是指因岗位工作而引发的各种物质收入与非物质收入，或经济性收入与非经济收入。具体包括基本岗位工资，各种津贴、福利、奖金等。岗位薪酬的付酬依据或付酬对象首先是岗位价值，通过工作分析，对岗位价值进行评价，在岗位价值决定的基础上，再考虑其他与岗位相关的付酬因素，如与岗位绩效有关的绩效薪酬等，从而确定出岗位薪酬。



岗位管理的原则

岗位管理是人力资源管理的基础工作，岗位管理的好坏直接影响着人力资源管理的效率。为了提高岗位管理的合理性，在实施岗位管理时应该遵循以下原则。

(1) 系统原则。任何一个组织或单位都是相对独立的系统，在对某一岗位进行岗位管理时应该注意该岗位与部门、组织中其他岗位之间的相互关系，从而能够更好地把握该岗位的特征及对人员素质的要求。

(2) 动态原则。岗位管理并不是一成不变的，应根据组织战略意图、环境变化、业务调整、组织结构调整，经常性地对岗位管理的内容进行调整。这是一项常规性的工作。

(3) 目的原则。岗位管理要明确目的。因为岗位管理内容广泛，在实际工作中要根据内容的不同有所侧重。比如，如果是为了明确工作职责，那么管理的重点在于工作范围、工作职能、工作任务的划分；如果目的在于选聘人才，那么工作重点在于任职资质的界定和竞聘方案的制定等。

(4) 参与原则。岗位管理尽管是由人力资源部门主持开展的工作，但它需要各级管理人员与员工的广泛参与，尤其需要高层管理者的重视和业务部门的大力配合才能成功。

(5) 岗位原则。岗位管理的出发点是从岗位出发，重点在于岗位本身所具有的特点，而不是以岗位所在人员为核心，是人适应岗位，而不是岗位适应人。



岗位管理的意义

岗位管理的意义，主要集中表现在以下几个方面。

（一）强化责任意识，明确发展目标

（1）员工明确了解本岗位职责及其他部门（岗位）职责，有利于了解团队的整体运作，知道自己工作的意义（角色感）。

（2）员工了解任职资格，有利于认知自己与岗位要求的差距，明确学习成长的方向和目标，对于想达到的岗位也有了较明确的认知，进一步强化了职业发展目标（目标感）。

（3）技能资格体系的建立，使员工有了成长目标，并通过资格等级的评定，使能力各异的员工有了相对公正的评价（成就感）。

（二）将合适的人招聘到合适的岗位

（1）对于求职者，能较明确地了解应征岗位的主要职责范围和资格要求，有利于吸引合适的候选人，预筛选不胜任人员。

（2）对于组织，能更直观、有效地筛选出合格的候选人。

（3）在进行内部招聘时，能给员工更明确的指引。

（三）规范作业程序，提高工作质量

（1）能更明确岗位间的组织关系和业务关联，强化业务链。

（2）在梳理岗位、明确职责的过程中，能不断发现现有问题，改善业务流程中的不合理之处。

（3）规范了岗位的新增和删减，避免了管理中的随意性，从而避免了在此过程中造成的职责重叠和职责疏漏。

（四）开展员工教育培训，做好人才储备

（1）部门可以据此对现有人员的任职资格进行盘点，系统地、有计划地展开补充性教育。

（2）部门可根据较高阶岗位的职责和资格需求，有计划地在部门内部培养后备人才。

（五）建立有效的考核与薪酬体系

（1）可基于岗位职责展开业绩考核。

（2）可基于任职资格展开能力评估。

（3）可基于岗位价值评估结果建立岗位工资体系。

The background features a light gray textured surface. On the right side, there is a solid dark gray vertical bar. Three large, overlapping circles in various shades of gray are positioned on the left and center. A white horizontal rectangle is placed over the middle circle, containing the title text.

组织结构与职能划分

