

Gangwei Shuomingshu

Biaozhun

Fanben

岗位说明书

标准范本

蔡启明 钱焱 段光 / 编著

佑佐咨询系列丛书



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

佑佐咨询系列丛书

岗位说明书标准范本

蔡启明 钱 焱 段 光 编著

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

岗位说明书标准范本/蔡启明,钱焱,段光编著. —上海:立信会计出版社,2010.1

(佑佐咨询系列丛书)

ISBN 978-7-5429-2416-2

I. ①岗… II. ①蔡…②钱…③段… III. ①企业—岗位责任制—说明书—范文 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第008517号

责任编辑 李永光

封面设计 周崇文

岗位说明书标准范本

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号 邮政编码 200235

电 话 (021)64411389 传 真 (021)64411325

网 址 www.lixinaph.com E-mail lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net Tel: (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 上海申松立信印刷有限责任公司

开 本 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 15

字 数 365千字

版 次 2010年1月第1版

印 次 2010年1月第1次

印 数 1—3100

书 号 ISBN 978-7-5429-2416-2/F

定 价 32.00元

如有印订差错,请与本社联系调换

随着我国新《劳动合同法》的颁布,人力资源管理在企业管理中的地位进一步凸显出来,人力资源管理已经成为组织管理的核心内容,是组织竞争优势的重要源泉。在人力资源管理中,岗位分析是基础,绩效考核是核心,薪酬是关键。编制科学合理的岗位说明书是人力资源管理工作成功的基石。

什么是岗位说明书?顾名思义,岗位说明书是岗位的详细介绍,是关于岗位的一份详细说明。岗位说明书一般包括岗位基本资料、岗位职责、岗位关系、协作关系、任职条件和工作特征等六大组成部分。通过一份岗位说明书,员工应该能够知道自己在何时何地以何种方式完成何事,向谁进行汇报,对谁给予指导,应当具备何种技能,将是怎样的工作环境;企业可以知道这一岗位的责任和权力,明白这一岗位的价值如何衡量。通过一整套的岗位说明书,员工能够对企业整体运作流程的轮廓具有一定程度的了解,知道自己的岗位处于流程的哪一个节点,熟悉上下游工作的内容,明白自身岗位的客观地位和价值,能够对本岗位价值具有理性认识和较为合理的判断;通过一整套的岗位说明书,能够反映出企业的整体运作,体现企业价值创造、价值增值环节。在运行过程中,企业可以通过现有岗位说明书体系与企业发展需要的职能比对吻合程度进行岗位职责的调整或岗位的增减,保持企业组织的活力和柔性。

本书共分为三篇,第一篇岗位说明书的编制,主要论述岗位说明书

的内容及其在人力资源六大运行系统中的作用;介绍了岗位说明书的编制步骤及其常用的编制方法;详细论述了基于流程节点的岗位说明书编制方法。

第二篇岗位说明书范本,给出了企业通用岗位说明书范本,该范本应用第一篇介绍的方法和思路进行编制。书中将岗位按层级大致分为四级:高层管理岗位、中层管理岗位、基层管理岗位及一般操作岗位。选取了市场部、财务部、人力资源部等特征部门,并给出了其详细的岗位说明书。

第三篇岗位说明书软件,详细介绍了国内第一个智能化岗位说明书软件的特点、功能、模块以及设计思路等,并结合图示详细介绍了软件的操作和使用方法,便于用户的理解和掌握。

本书旨在帮助企业快速构建或重建科学合理的岗位说明书提供参考方法和手段,使得企业根据自身战略发展的需要,灵活便捷的修改与调整岗位说明书,保持其时效性、对应性,发挥岗位说明书对企业发展的支撑作用。本书立足于企业整体发展的高度,结合笔者丰富的管理实践经验以及管理咨询经历,从岗位说明书的作用出发,对岗位说明书功能及内容进行解剖,重点介绍了基于流程的岗位说明书编制方法,通过对关键流程中各岗位对应的流程节点的分析,提取相应的岗位说明书信息,将岗位说明书与企业运作紧密连接,从而实现岗位说明书的实际功能与效用。

本书附赠佑佐岗位说明书软件,购买本书的读者可登陆南京佑佐管理咨询有限公司网站(www.ujoy.cn)下载软件并安装使用。佑佐岗位说明书软件是国内第一个专业编制、管理岗位说明书的应用软件,开创了岗位说明书管理软件的先河。该软件凝聚了南京佑佐管理咨询有限公司资深咨询师团队的智慧与心血,将基于流程的岗位说明书理念转化为办公软件的表现形式,通过用户友好的界面,更加直观、便捷地让企业学习并应用。

本书由南京航空航天大学经济与管理学院教授、南京佑佐管理咨询有限公司首席咨询师蔡启明博士,南京航空航天大学经济与管理学院副教授、南京佑佐管理咨询有限公司首席培训师钱焱博士和南京佑佐管理咨询有限公司IT事业部总经理段光先生共同主持完成。南京佑佐管理咨询有限公司副总裁徐洪江先生、南京佑佐管理咨询有限公司咨询事业部总经理夏凤先生、南京佑佐管理咨询有限公司咨询事业部副总经理唐志宏先生、南京佑佐管理咨询有限公司咨询事业部咨询四部经理吴殿达先生、南京佑佐管理咨询有限公司IT事业部信息集成部经理杨琦龙先生、南京佑佐管理咨询有限公司IT事业部软件开发部经理陈立光先生、南京佑佐管理咨询有限公司咨询师刘毅庭及陈强等参与了本书的撰写。在本书的编写过程中,南京航空航天大学经济管理学院葛均兵、宋晋徽、苏庆忠、袁俊斌、张伟、吴名健、赵亮、段慧君、任慈等研究生做了大量的工作,在此表示衷心的感谢!

蔡启明

2009年7月

第一篇 岗位说明书的编制

第一章 岗位说明书的内容及作用	3
1.1 岗位说明书的内容	3
1.2 岗位说明书的作用	8
第二章 岗位说明书的常用编制方法	19
2.1 岗位说明书编制步骤.....	19
2.2 岗位说明书常用编制方法.....	26
第三章 基于流程的岗位说明书编制方法	43
3.1 基于流程的岗位说明书编制步骤.....	43
3.2 基于流程的岗位说明书编写实例.....	54

第二篇 岗位说明书范本

第四章 高层管理岗位说明书范本	63
4.1 总经理岗位说明书范本.....	63
4.2 人事行政总监岗位说明书范本.....	65
4.3 财务总监岗位说明书范本.....	67
4.4 市场营销总监岗位说明书范本.....	69

4.5	技术质量总监岗位说明书范本	72
4.6	生产总监岗位说明书范本	74
4.7	总经理助理岗位说明书范本	76
第五章	人力资源部门岗位说明书范本	78
5.1	人力资源部经理岗位说明书范本	78
5.2	招聘专员岗位说明书范本	80
5.3	培训专员岗位说明书范本	81
5.4	考核专员岗位说明书范本	83
5.5	劳资专员岗位说明书范本	85
第六章	行政后勤部门岗位说明书范本	88
6.1	行政后勤部经理岗位说明书范本	88
6.2	总经理秘书岗位说明书范本	90
6.3	行政主管岗位说明书范本	92
6.4	行政专员岗位说明书范本	94
6.5	文员岗位说明书范本	96
6.6	法务专员岗位说明书范本	98
6.7	档案专员岗位说明书范本	100
6.8	驾驶员岗位说明书范本	102
6.9	清洁工岗位说明书范本	104
第七章	财务部门岗位说明书范本	106
7.1	财务部经理岗位说明书范本	106
7.2	财务部主管岗位说明书范本	108
7.3	材料会计岗位说明书范本	110
7.4	成本会计岗位说明书范本	112
7.5	出纳岗位说明书范本	114
7.6	税务专员岗位说明书范本	116
7.7	总账会计岗位说明书范本	118
第八章	市场部门岗位说明书范本	121
8.1	市场部经理岗位说明书范本	121

8.2 市场策划专员岗位说明书范本	123
8.3 市场调研员岗位说明书范本	125
第九章 销售部门岗位说明书范本	127
9.1 销售部经理岗位说明书范本	127
9.2 销售大区经理岗位说明书范本	129
9.3 销售员岗位说明书范本	131
9.4 技术服务工程师岗位说明书范本	133
9.5 合同专员岗位说明书范本	135
第十章 技术部门岗位说明书范本	137
10.1 技术部经理岗位说明书范本	137
10.2 技术员岗位说明书范本	139
第十一章 研发部门岗位说明书范本	141
11.1 研发部经理岗位说明书范本	141
11.2 实验工程师岗位说明书范本	143
11.3 研发工程师岗位说明书范本	145
11.4 技术资料员岗位说明书范本	147
第十二章 品质部门岗位说明书范本	149
12.1 品质部经理岗位说明书范本	149
12.2 质检员岗位说明书范本	151
12.3 质量体系专员岗位说明书范本	153
第十三章 生产部门岗位说明书范本	155
13.1 生产部经理岗位说明书范本	155
13.2 生产调度主管岗位说明书范本	157
13.3 生产计划主管岗位说明书范本	159
13.4 机长岗位说明书范本	161
13.5 操作工岗位说明书范本	163
13.6 辅助工岗位说明书范本	165
13.7 生产内勤岗位说明书范本	167

第十四章	采购部门岗位说明书范本	169
14.1	采购部经理岗位说明书范本	169
14.2	采购专员岗位说明书范本	171

第三篇 岗位说明书软件

第十五章	岗位说明书软件功能概要	175
15.1	岗位说明书软件的背景及主要功能	175
15.2	岗位说明书的查阅	177
15.3	岗位说明书的编制	178
15.4	岗位说明书的管理	179
第十六章	软件安装与注册	181
16.1	软件安装	181
16.2	软件注册	184
第十七章	岗位说明书软件使用说明	186
17.1	软件界面介绍	186
17.2	查阅岗位说明书	188
17.3	一次新建岗位说明书	192
17.4	二次改编岗位说明书	203
17.5	管理岗位说明书	204
第十八章	软件版本介绍	207
18.1	基本版	207
18.2	完整版	210

第一篇

岗位说明书的编制

第一章

岗位说明书的内容及作用

岗位说明书是人力资源工作的重要组成部分之一。岗位说明书的编制以岗位分析结果为依据。在岗位分析的基础上,通过提炼、归纳,描述了岗位的属性、特征、责任、权利及义务,也规定了岗位的任职资格条件。这些信息构成了岗位说明书的主要内容。一份典型的较为完整的岗位说明书应当由以下几部分构成:岗位基本信息、岗位设置目的、主要职责、工作环境,以及任职资格要求(如技能、学历、培训、经验)等。通过科学合理的岗位说明书编制方法凝结为规范的岗位说明书系统,为企业选人、用人、育人、留人等现代人力资源管理职能,提供原始资料 and 科学依据。

1.1 岗位说明书的内容

岗位说明书一般包括岗位基本资料、岗位职责、岗位关系图、工作协作关系、岗位任职要求和工作特征六大组成部分。

表 1.1 展示的是较为完备的岗位说明书。

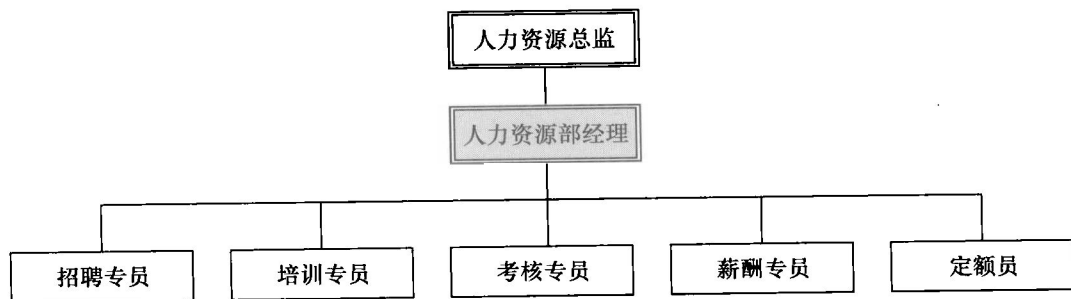
表 1.1 岗位说明书表格范例

一、岗位基本资料			
岗位名称	人力资源部经理	所属部门	人力资源部
直接上级	人力资源总监	直接下级	招聘专员、培训专员、考核专员、薪酬专员
所辖人数		定员人数	
二、岗位职责			
工作概要		本岗位是在人力资源总监的领导下,在国家法律、法规和公司章程的指导下,为了维持公司的正常运作,负责公司人力资源体系建立和健全、制度建设,以及招聘、配置、培训、薪酬分配与劳动关系等各项工作的开展。	
具体职责	编号	工作内容及职责	
	1	依照公司发展战略及工作目标,确定和分解部门工作任务,制定工作计划,负责总结部门工作,定期向上级汇报,提出工作改进方案,负责部门的预算和决算工作;	
	2	明确下属工作职责,对下属的工作进行分配、指导,负责对本部门员工进行科学合理的绩效考评,并对下属的调配、任免、奖惩提供建议;	

(续表)

具体职责	编号	工作内容及职责
	3	负责人力资源管理体系建设,组织制定各项实施方案和实施计划,编写各项相关管理制度,经总经理批准后实施;
	4	组织制定公司人力资源规划,组织实施岗位分析,编制人员配置计划、招聘计划、培训计划,绩效考核与薪酬实施计划等;
	5	监督指导招聘工作,参加对中层以上岗位和基层重要岗位的面试,提供面试结果记录和录用意见,供用人部门参考;
	6	监督指导培训工作、绩效考核的实施,审核员工薪酬福利方案,在授权范围内制定各项奖金分配方案和福利方案;
	7	与外部人力资源部门协调,进行政策咨询和关系协调;负责劳务外包、人力资源管理外包项目的管理;
	8	完成上级领导交办的其他工作。

三、岗位关系图



四、工作协作关系

范围	主要接触岗位	工作内容	涉及的流程
本部门	本部门下属岗位	分配、指导、考核工作;	
部门间(公司内部)	人力资源总监	接受工作分配、指导和考核;	
	公司各部门经理	沟通、协调、配合公司各部门经理从事相关人事、行政工作;	
公司外部	劳动局	联系、办理相关劳动手续;	
	人事局	联系、办理相关人事手续;	
	社保所	联系、办理相关社会保障手续;	
	相关培训机构	根据公司需求,联系相关培训事宜;	
	劳务外包公司	联系、结算,处理日常事宜。	

五、岗位任职资格要求

因素	限定资料
教育经历	本科以上学历;

(续表)

因 素	限 定 资 料
专业要求	人力资源管理或企业管理等相关专业；
知识技能	具有很强的计划、组织、领导、协调与沟通能力； 具备较好的计算机操作技能，熟悉常用计算机操作软件； 熟悉国家和地区的劳动法律、法规；
培训经历	接受过战略规划、人力资源管理、企业管理、行政管理、法律等方面的培训；
工作经验	5年以上相关岗位工作经验；
其他条件	人力资源管理师职业资格证书；
补充事项	个人综合能力和素质突出，或在工作中业绩突出者，按照有关规定，或经领导审批同意，可以适当放宽任职条件。
六、工作特征	
评 价 要 素	特 征 描 述
工作时间特征	正常工作时间，经常加班；
工作的均衡性	工作较不均衡；
工作的地点	办公室，偶尔外出。

许多企业岗位说明书的作用受到忽视，其岗位说明书框架与内容存在不同程度的缺失。实际工作中，随着企业的不断发展，岗位说明书在制定之后，在内容和框架上需要不断调整和完善，但是，为了实现岗位说明书应有的功能，这六部分基本内容必不可少，否则岗位说明书的职能将无法发挥作用。

1.1.1 基本资料

岗位说明书的岗位基本资料包括岗位名称、岗位编号、所属部门、直接上级、直接下级、定员人数、岗位分析日期等。

(1) 岗位名称：界定岗位所从事的工作性质，突出岗位的职能。通用岗位使用规范性岗位名称，行业特殊岗位应当比照行业内其他企业的命名方式，个别特殊岗位的岗位名称应当直观、便于理解。

(2) 岗位编号：根据企业编号规则，统一填写，便于管理。通过岗位编号，应该能够得知岗位所在部门等信息。

(3) 所属部门：指所描述岗位所隶属的部门的名称。

(4) 直接上级：指所描述岗位的直接汇报岗位的名称，一个岗位只有一个直接上级。

(5) 直接下级：指所描述岗位的直接领导岗位的名称，一个岗位可以有多个下级。

(6) 定员人数：指所描述岗位同岗人员数量，合理的定员人数应当根据工作分析判断。

(7) 岗位分析日期：保持岗位说明书的时效性，能够避免使用过期的岗位说明书。

- (8) 职等职级:用于描述岗位所处位置,依据岗位分类分级标准划分归类。
- (9) 工资等级:指岗位工资等级,分类依据为岗位评价及薪酬制度。
- (10) 工资标准:包括岗位工资、基本工资、绩效工资等全部内容,应当为区间值。
- (11) 所辖人数:指所描述岗位的直接领导岗位的数量,非基层操作岗员工都应当有至少一名直接下属。
- (12) 工作性质:亦可称为岗位性质,具体有:管理岗、操作岗、技术岗、销售岗等。

1.1.2 岗位职责

岗位职责一般包括两个部分内容,首先是岗位工作概要,而后是具体职责。工作概要简要说明了岗位工作的内容,活动内容的权限、指导思想和执行的依据等。通常采用“三段论”的方式来描述,即“依据/按照……,执行……(行动),达成……结果”。

具体岗位职责包括责任及相应权限,依据岗位工作实际需要,按照工作重要性及比重,设计工作权重,依据权重逐项列出工作职责。工作权重指本项工作的工作量占本岗位工作总量的比例,一般情况下可以用时间比例来代替,所有工作的总权重为100%。责任包括领导管理责任与直接实务操作责任,非管理岗位一般没有领导管理责任。不论何种岗位,其责任都应当由工作项目、工作描述、绩效标准三个部分构成。工作项目和工作描述应当说明本岗位的工作任务、培训、指导、服务、计划、沟通等方面的职能以及各种责任。为了完善岗位说明书的功能,应当从时间、数量、质量和成本等方面来设计绩效标准,绩效标准是指衡量各项工作完成情况的指标及标准,为绩效考核的可操作性提供保障。一般也采用“三段论”的格式撰写岗位具体职责。

工作权限是指一定的工作岗位要承担相应的责任,必须要有对应的人、财、物上的支配权限,包括岗位人员的决策权,以及管理人员的人事权限、监督权以及审批权等。

1.1.3 岗位关系

岗位关系是指岗位的上下级关系,一般借助组织结构图的方式进行描述。岗位关系说明了岗位在部门及企业中的位置,尤其说明了应该向谁汇报,向谁提供指导和监督。

岗位关系包括三个层次:上下级关系,平级关系,以及部门间关系。上下级关系描述的是岗位及其直接上级岗位、直接下级岗位,这一类关系表示了岗位由谁直接领导,向谁汇报,同时也指出其应当负责管理和监督的岗位,体现了岗位的纵向关系;平级关系是指部门内部的平级关系,反映了岗位的部门内协作及沟通的环境,体现了岗位的横向关系;部门关系体现了部门间沟通、协作的环境,对部门的设置、职能具有直观理解。上下级关系与平级关系用于描述岗位说明书,部门间关系用于描述部门职责说明书。

以人力资源部经理岗位为例,其上级岗位关系应当是人力资源总监或分管副总(按组织结构设置情况而定);下级岗位是人力资源部主管(如果该部门只设置一个直属主管级岗位);其平级岗位为市场部经理、生产部经理、财务部经理等部门经理级岗位。

1.1.4 协作关系

协作关系是对岗位关系的深度诠释,用文字的方式将岗位关系中蕴含的深层关联表现出来。岗位关系表现的是岗位之间的抽象联系,指出岗位的位置以及抽象的信息流关系,协作关系表现了岗位之间的具体联系,指出了岗位间具体的信息流内容。

协作关系包括对内协作关系与对外协作关系两部分。对内协作关系主要指与直接上级或平级部门/岗位之间的协作关系,体现了岗位与企业内部的关联;对外协作关系主要包括上级单位、政府有关部门,客户及中介组织等,体现了岗位甚至企业与外部环境的联系。从协作关系中可以看出,岗位之间的信息流,企业与外部机构或组织之间的信息流,从企业微观和企业宏观两个层面展现了岗位、企业的外部环境。

再以人力资源部经理岗位为例,内部协作岗位关系包括对本部门下属员工的管理监督以及相关的人事职能,与公司各部门经理之间的协作与沟通关系;外部协作岗位关系包括与劳动局办理相关劳动手续,人事局办理人事关系手续,社保所办理社会保障手续,以及相关培训机构和劳务外包公司的手续等。

1.1.5 任职条件

任职条件是指从事该项岗位工作所必须具备的基本资格条件,主要有学历教育、知识要求、资质证书、专业技能、年龄、相关经验、个性特点、体力要求以及其他要求等。设计时,应当以新进员工而非现岗位任职员工为参考对象,因事设岗,撰写各项基本任职要求。

(1) 学历教育:指任职于本岗位应具有的最低学历要求,一般包括学历和学力两种类型。学历指一个人的学习经历。同等学历指具有与某级教育相同层次的学历或者获得同级教育但非同一学科、专业的毕业证书以及相应的学位。同等学力一般是指学习经历不同,但在知识水平和学习能力方面达到同等程度的人员。

(2) 知识要求:指任职于本岗位应具有的具体细化的知识要求,由专业类型及特殊知识两部分构成。以人事专员岗位为例,其知识要求应为:人力资源管理及相关专业,具备劳动法等相关法律、法规知识。

(3) 资质证书:指任职于本岗位应具有的专业、职业资格认证,例如计算机等级证书、英语等级证书、人力资源管理师证书、会计证及其他专业领域资质认证。

(4) 专业技能:指任职于本岗位应具有的基本技能和能力。基本技能例如:驾驶、口语、第二外语种类、计算机某专业领域、法律、财务等。能力包括:沟通能力、组织能力、应变能力、协调能力、控制能力、统筹能力等。

(5) 年龄:指任职于本岗位应具有年龄要求,一般为区间值,主要针对中、高层管理人员及特殊岗位设计。

(6) 相关经验:是指任职于本岗位之前,应具备的最低的工作经验要求,由两部分构成:经验类型及经历时间。主要指专业经历要求,即与岗位相关的知识经验背景,也可以是企业内部

的工作经历要求,尤其针对企业中的一些中、高层管理岗位。

(7) 个性特点:指任职于本岗位应具有的性格特征,例如销售类岗位应当开朗、乐观,管理类岗位则需要沉着、冷静。

(8) 体力要求:是指任职于本岗位应承受的体力强度,对应于劳动法规定的体力强度要求,设计时应科学合理,参照国家标准局规定的体力劳动强度划分标准。

1.1.6 工作特征

工作特征是指岗位所处的环境以及任职于岗位时,员工所处的内外环境,主要包括岗位环境、职业环境、社会环境三个方面。

(1) 岗位环境:是指岗位自身所处的物理环境,包括工作条件、工作时间、主要工具三个方面。工作条件包括温度、光照度、通风设备、安全措施、建筑条件,甚至工作的地理位置以及岗位是否面临噪音、粉尘、有毒气体、高温等因素带来的生命安全、职业病等危害的威胁;工作时间主要是指本岗位工作时间的规律性和季节性;使用的主要工具设备指完成岗位职责所需要使用的工具或设备。

(2) 职业环境:是指岗位自身所从事的工作的内在特点,包括薪酬、福利制度、晋升机会、培训机会等。可以根据职业环境来判断和解释工作特征中的其他内容。

(3) 社会环境:是指岗位自身所处的社会氛围,包括工作团体的情况、社会心理气氛、同事的特征及相互关系、部门间的关系以及企业和组织内以及附近的文化和生活设施等。

1.2 岗位说明书的作用

岗位说明书的每一个内容模块都直指岗位的整体信息,通过完整的岗位说明书内容介绍,能够直接获得岗位的基本任职信息,在此基础上通过信息加工和技术分析,能够得到与岗位有关的职能信息。而岗位是企业组织的基本构成元素,合理的组织结构,明确的战略分工,使得决策层、管理层、操作层具有一脉相承、统一明确的战略目标。通过战略目标的逐级分解,借助岗位说明书,体现各部门、各岗位工作目标的分解,能够将整个企业的战略转化为所有岗位的个人目标,岗位与员工直接对应,将企业的战略实现压力转化为每个员工的工作动力和责任约束。

如图 1.1 所示,人力资源管理职能的每一个环节几乎都有岗位说明书发挥作用。作为人力资源规划的工作前提,岗位说明书是人力资源规划工作的一个重要组成部分;在招聘阶段,岗位说明书提供了各岗位的业务素质标准以及据此建立的能力测评素质模型;结合岗位说明书制定的任职资格等级制度,将业务素质标准进一步分析,提炼出任职资格标准,实现员工与岗位的匹配工作;员工任职以后,依据人岗匹配结果设计培训计划,保证了培训的有效性和针对性;同时,依据任职资格标准设计岗位晋升、内部竞聘能力测试,测试结果结合任职资格等级制度进行人员的调配与晋升;薪酬分配制度的建立也离不开任职资格等级制度提供的依据;岗位说明书还具有岗位绩效监督和考核的作用,考核的结果又对培训、晋升和薪酬体系具有调整和指导作用。