

无师自通

公务文书写作通用系列

## 企业（机关）规范化公文写作大全

本书立足于企业发展的实际，结合企业管理与运营的需要，将众多行业各个岗位的职责清晰化、具体化，对岗位职责的制订与描述进行了介绍。

# 无师自通 制订公司工作岗位职责 范例全书 WUSHIZITONG

ZHIDING GONGSI GONGZUO GANGWEI ZHIZE FANLI QUANSHU

杨健知◎主编

最新  
实用版



最全面的岗位职责写作范例



最系统的企业工作岗位职责制订法则

北京工业大学出版社

无师自通

公务文书写作通用系列

## 企业（机关）规范化公文写作大全

本书立足于企业发展的实际，结合企业管理与运营的需要，将众多行业各个岗位的职责清晰化、具体化，对岗位职责的制订与描述进行了介绍。

# 无师自通 制订公司工作岗位职责 范例全书

WUSHIZITONG

ZHIDING GONGSI GONGZUO GANGWEI ZHIZE FANLI QUANSHU

杨健知◎主编



最新  
实用版

北京工业大学出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

无师自通制订公司工作岗位职责范例全书 / 杨健知主编. —北京: 北京工业大学出版社, 2012.2

(无师自通公务文书写作通用系列)

ISBN 978-7-5639-2946-7

I. ①无… II. ①杨… III. ①公司—岗位责任制—文书—写作 IV. ①H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 264445 号

**无师自通制订公司工作岗位职责范例全书**

---

**主 编:** 杨健知

**责任编辑:** 杨 青

**封面设计:** 冀之扬设计

**出版发行:** 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

**出 版 人:** 郝 勇

**经销单位:** 全国各地新华书店

**承印单位:** 九洲财鑫印刷有限公司

**开 本:** 787 mm × 1092 mm 1/16

**印 张:** 28

**字 数:** 677 千字

**版 次:** 2012 年 2 月第 1 版

**印 次:** 2012 年 2 月第 1 次印刷

**标准书号:** ISBN 978-7-5639-2946-7

**定 价:** 52.00 元

---

**版权所有 翻印必究**

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

**“无师自通公务文书写作通用系列”编委会**

**顾 问：**孟昭春

**主 编：**杨健知

**副主编：**周文敏 谢德高

**编委会成员：**

赵小鹏 么得志 木子均 周雅珍 周志军

沈毅彦 沈毅俊 田建伟 万雪晨 敖 莉

唐 俊 张玲玲 刘 慧

# 前 言

众所周知,企业的成功离不开卓越的管理,而在企业的各项管理中,首要的是人的管理。只有最大限度地调动人的积极性,发挥企业员工的最大潜能,企业才能在竞争中站稳脚跟。因此,人的管理是企业在竞争中能否立于不败之地的关键。

一个企业就像一支交响乐团,每位乐手都应在指挥的统一协调下发挥各自的演奏技巧。管理者的素质与能力在一定程度上决定了企业的命运,而每一位员工只有在最适合自己的职位上才能最具活力。因此,制订一个明确的岗位职责和任职要求非常重要。

本书就是一本专门制订岗位职责说明提供参考的工具书,融可读性、实用性、操作性于一体,可以即学即用。全书涉及 30 多个行业,1000 多个岗位,每个岗位都有详细的说明,可以帮助您设置合理的岗位机构,制订明确的岗位职责,配置合适的人力资源,实施有效的绩效考核等。

本书所提供的岗位职责说明范例均根据相关行业成功企业的实际说明书改编而成,科学、严密,同时又具有通用性,因此读者可以根据此书轻松制订适合本企业的岗位职责说明书。

需要说明的是,本书在编写过程中,参考了一些成功企业的实践经验,并借助了许多成功企业的岗位设计和职责要求,在此向它们表示真挚的谢意。

由于学识浅陋,本书难免有疏漏之处,望广大读者批评指正。

# 目 录

|                        |     |
|------------------------|-----|
| <b>第一章 公司工作岗位职责的制订</b> | 001 |
| 一、公司岗位设计的原则            | 001 |
| 二、岗位职责说明书的内容           | 002 |
| 三、岗位职责制订方法             | 004 |
| 四、编写岗位职责注意事项           | 006 |
| 五、岗位职责的作用              | 007 |
| 六、公司各部门职责范围说明书范例       | 008 |
| <b>第二章 各行业通用岗位职责范例</b> | 016 |
| 一、公司高层管理岗位职责范例         | 016 |
| 二、人力资源部岗位职责范例          | 025 |
| 三、行政部岗位职责范例            | 033 |
| 四、营销部岗位职责范例            | 042 |
| 五、采购部岗位职责范例            | 046 |
| 六、财务部岗位职责范例            | 049 |
| 七、公关部岗位职责范例            | 055 |
| 八、市场部岗位职责范例            | 057 |
| 九、技术部岗位职责范例            | 063 |
| 十、生产部岗位职责范例            | 068 |
| 十一、后勤部岗位职责范例           | 073 |
| 十二、品质部岗位职责范例           | 077 |
| 十三、保安部岗位职责范例           | 079 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| <b>第三章 电子行业</b>   | 085 |
| 一、人事行政部岗位职责范例     | 085 |
| 二、市场部岗位职责范例       | 090 |
| 三、产品开发部岗位职责范例     | 093 |
| 四、生产部岗位职责范例       | 097 |
| <b>第四章 生产制造行业</b> | 103 |
| 一、管理部岗位职责范例       | 103 |
| 二、生产部岗位职责范例       | 106 |
| 三、技术开发部岗位职责范例     | 110 |
| 四、质量管理部岗位职责范例     | 112 |
| 五、财务部岗位职责范例       | 115 |
| 六、审计部岗位职责范例       | 119 |
| 七、人力资源部岗位职责范例     | 121 |
| 八、行政部岗位职责范例       | 124 |
| 九、客户部岗位职责范例       | 126 |
| 十、储运部岗位职责范例       | 129 |
| <b>第五章 信息科技行业</b> | 134 |
| 一、产品部岗位职责范例       | 134 |
| 二、市场部岗位职责范例       | 139 |
| 三、业务发展部岗位职责范例     | 142 |
| 四、售后部岗位职责范例       | 144 |
| <b>第六章 房地产行业</b>  | 148 |
| 一、管理部门岗位职责范例      | 148 |
| 二、投资发展部岗位职责范例     | 152 |
| 三、营销部岗位职责范例       | 154 |
| 四、市场部岗位职责范例       | 160 |
| 五、开发部岗位职责范例       | 164 |
| 六、工程部岗位职责范例       | 166 |
| 七、造价部岗位职责范例       | 170 |
| 八、技术部岗位职责范例       | 172 |
| 九、质管部岗位职责范例       | 175 |
| 十、材料设备部岗位职责范例     | 177 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>第七章 投资行业</b> .....    | 180 |
| 一、人事部岗位职责范例 .....        | 180 |
| 二、策划部岗位职责范例 .....        | 183 |
| 三、投资部岗位职责范例 .....        | 187 |
| 四、客户部岗位职责范例 .....        | 192 |
| <b>第八章 五金行业</b> .....    | 194 |
| 一、行政部岗位职责范例 .....        | 194 |
| 二、生产部岗位职责范例 .....        | 197 |
| 三、品管部岗位职责范例 .....        | 200 |
| 四、财务部岗位职责范例 .....        | 206 |
| <b>第九章 机电设备行业</b> .....  | 210 |
| 一、管理部岗位职责范例 .....        | 210 |
| 二、设备部岗位职责范例 .....        | 213 |
| 三、研发部岗位职责范例 .....        | 215 |
| 四、工艺管理部岗位职责范例 .....      | 217 |
| 五、装配部岗位职责范例 .....        | 221 |
| 六、采购部岗位职责范例 .....        | 226 |
| <b>第十章 开发行业</b> .....    | 229 |
| 一、开发部岗位职责范例 .....        | 229 |
| 二、销售部岗位职责范例 .....        | 230 |
| 三、工程部岗位职责范例 .....        | 234 |
| 四、行政后勤部岗位职责范例 .....      | 237 |
| 五、财务部岗位职责范例 .....        | 240 |
| <b>第十一章 基础建设行业</b> ..... | 244 |
| 一、基建管理部岗位职责范例 .....      | 244 |
| 二、运营管理部岗位职责范例 .....      | 248 |
| 三、综合事务部岗位职责范例 .....      | 252 |
| <b>第十二章 科研单位</b> .....   | 256 |
| 一、市场开发部岗位职责范例 .....      | 256 |
| 二、计划经营部岗位职责范例 .....      | 259 |
| 三、项目管理部岗位职责范例 .....      | 262 |
| 四、技术质量部岗位职责范例 .....      | 265 |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 五、科技发展部岗位职责范例 .....        | 269        |
| 六、设计项目组岗位职责范例 .....        | 270        |
| <b>第十三章 贸易/进出口行业 .....</b> | <b>273</b> |
| 一、业务部岗位职责范例 .....          | 273        |
| 二、市场部岗位职责范例 .....          | 276        |
| 三、财务部岗位职责范例 .....          | 280        |
| 四、办公室岗位职责范例 .....          | 283        |
| 五、仓储部岗位职责范例 .....          | 287        |
| <b>第十四章 医药行业 .....</b>     | <b>289</b> |
| 一、研发部岗位职责范例 .....          | 289        |
| 二、技术部岗位职责范例 .....          | 292        |
| 三、生产部岗位职责范例 .....          | 294        |
| 四、物资供应部岗位职责范例 .....        | 297        |
| 五、经营部岗位职责范例 .....          | 300        |
| 六、营销部岗位职责范例 .....          | 303        |
| <b>第十五章 物业管理行业 .....</b>   | <b>307</b> |
| 一、园林绿化部岗位职责范例 .....        | 307        |
| 二、保洁部岗位职责范例 .....          | 309        |
| 三、保安部岗位职责范例 .....          | 311        |
| 四、公共事务部岗位职责范例 .....        | 313        |
| <b>第十六章 服装行业 .....</b>     | <b>315</b> |
| 一、总经理办公室岗位职责范例 .....       | 315        |
| 二、设计部岗位职责范例 .....          | 317        |
| 三、生产部岗位职责范例 .....          | 320        |
| 四、品管部岗位职责范例 .....          | 322        |
| 五、原料采购部岗位职责范例 .....        | 324        |
| 六、销售部岗位职责范例 .....          | 327        |
| <b>第十七章 广告传媒行业 .....</b>   | <b>330</b> |
| 一、创作部岗位职责范例 .....          | 330        |
| 二、客户部岗位职责范例 .....          | 334        |
| 三、媒介部岗位职责范例 .....          | 336        |
| 四、市场调研部岗位职责范例 .....        | 338        |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>第十八章 传媒出版行业</b> ..... | 341 |
| 一、影视制作部岗位职责范例 .....      | 341 |
| 二、编辑部岗位职责范例 .....        | 345 |
| 三、发行部岗位职责范例 .....        | 349 |
| <b>第十九章 零售行业</b> .....   | 351 |
| 一、市场销售部岗位职责范例 .....      | 351 |
| 二、采购部岗位职责范例 .....        | 357 |
| 三、配送部岗位职责范例 .....        | 359 |
| 四、信息部岗位职责范例 .....        | 361 |
| <b>第二十章 综合性集团</b> .....  | 364 |
| 一、企业管理部岗位职责范例 .....      | 364 |
| 二、行政部岗位职责范例 .....        | 368 |
| 三、人力资源部岗位职责范例 .....      | 370 |
| 四、财务部岗位职责范例 .....        | 372 |
| 五、市场部岗位职责范例 .....        | 375 |
| 六、企业发展部岗位职责范例 .....      | 377 |
| 七、投资管理部岗位职责范例 .....      | 378 |
| 八、审计部岗位职责范例 .....        | 381 |
| <b>第二十一章 其他行业</b> .....  | 383 |
| 一、家居建材 .....             | 383 |
| 二、教育培训 .....             | 388 |
| 三、软件公司 .....             | 392 |
| 四、物流公司 .....             | 399 |
| 五、保险公司 .....             | 407 |
| 六、网站公司 .....             | 410 |
| 七、食品加工 .....             | 415 |
| 八、酒店餐饮业 .....            | 424 |
| 九、医疗保健 .....             | 433 |

# 第一章 公司工作岗位职责的制订

## 一、公司岗位设计的原则

岗位设计也就是工作设计,即在完成组织机构设计的基础上,再把单位的总任务合理分解、排序,形成员工的责任和任务,将这些责任和任务经过分类、整理,规范为一定的岗位,以利于整个组织能够顺利有效地运转。根据组织需要,规定某个岗位的责任、任务、权力以及在组织中与其他岗位关系的过程。岗位设计有五大原则:

### (一)分工原则

分工原则是组织设计的第一个原则,分工的思想源于亚当·斯密的劳动分工,它是指并非让一个人完成全部的工作,而是将工作划分为若干步骤,由一个人单独完成其中的某一个步骤,也就是说,个人专门从事某一部分的活动而不是全部活动。经典的分工原则认为,劳动分工是增加生产率的一个不尽的源泉,分工越细,专业化水平越高,责任越明确,效率也越高。

### (二)职权对等原则

所谓职权对等原则是指职责与权力必须相等。在进行岗位设计时,既要明确规定每一管理层次和各个部门的职责范围,又要赋予完成其职责所必需的管理权限。职责与职权必须协调一致,要履行一定的职责,就应该有相应的职权,这就是职权原则的要求。只有职责,没有职权或权限太小,则其职责承担者的积极性、主动性必然会受到束缚,实际上也不可能承担起应有的责任;相反,只有职权而无任何职责,或职责程度小于职权,将会导致滥用权力和“瞎指挥”,产生官僚主义等。因此,在实际的岗位设计中应尽量避免这两种倾向。科学的岗位设计应该是将职务、职责和职权形成规范,定出章程,使无论什么人,只要担任这项工作就得有所遵从。

### (三)统一指挥原则

统一指挥原则是指在企业厂长(经理)负责制下,企业里的每个岗位都要有人指挥并对其进行负责,企业里的每个人都应知道谁负责和有哪些人应该对自己负责,每一个人都只能接受一个上级的指挥并对其进行负责。这样,上下级之间层次清楚,上级下达路线明确,指挥和执行不易发生混乱。实行统一指挥原则,上下级之间联系单一,彼此之间较易熟悉对方的情况,有利于提高工作效率。同时,由于严格地实行“一元化”领导,能够有效地避免“政出多门”所造成的混乱局面,以及大家都负责但实际大家都不负责的现象。但是,这一原则在执行过程中也存在缺点,譬如,容易造成企业内部各部门或各生产单位之间缺乏横向联系和企业领导的盲目武断的问题。对此,需要从两个方面加以弥补,一是企业在统一指挥原则下,上级对下属授权,允许下属在工作上进行必要的横向直接联系,下属将其行动的结果及时报告各方上级。这样不但不会削弱统一指挥原则,而且有助于这一原则的贯彻实施。当然,上级向下级授权必须适度或合理,要做到合理授权。因为授权过小,一方面上级事必躬亲,缠身于琐碎事务,影响了领导职能的发挥,另一方面又束缚了下手脚,不利于工作的开展;但若授权过大,容易出现因下属阳奉阴违而使该部

门或整个企业失控的局面,轻则会影响企业的正常生产经营活动,重则会使该部门乃至整个企业亏损或破产。二是为了避免上级领导的瞎指挥和下级在执行任务过程中的阳奉阴违,必须使上下级从利益上都对企业总目标负责,上级对企业总目标的实现负有责任,下级为实现企业的总目标必须做好本职工作,谁完不成任务谁负责。统一指挥原则的实施,还可以通过诸如经济的、行政的、思想工作的方法加以保证。

#### (四)合理的管理幅度原则

合理的管理幅度原则是指在企业内部的各级管理层次上,一个指挥、监督或管理人员能够领导人员的最多数。如果一个人领导或监督的人员过多,会因为不能有效地管理而降低领导质量和降低被管理人员的工作效率;若领导或监督的人员过少,又会因浪费领导才能而浪费人才。那么,一个领导、监督和管理人员的管理幅度究竟应有多大?有人做过调查,认为一个管理人员管辖人数的幅度可以在1~24人之间。一个管理人员的管理幅度受管理机构的层次高低、面对问题的种类、管理人员才能和上级领导授权程度等的影响。譬如,管理机构层次越高,管理的幅度应该相对较小,一个企业的经理直接领导人员要比一个车间主任管理的人员少得多,因为比较复杂的重大问题往往集中在高层,因此,高层领导人直接领导的人员不宜过多,而基层多属日常事务,则基层领导人可以多领导一些人员。

#### (五)部门划分原则

部门划分实质上是分工原则的继续,该原则称组织中的活动应当经过专业化分工而组合到部门去。部门的建立通常可依据所开展工作的职能、所提供的产品或服务、所设定的目标顾客、所覆盖的地理区域或者将投入转换为产出所使用的过程等。部门是构成科层组织的基本单位,部门的划分方法应反映最有利于实现组织目标的要求。

然而,问题是部门化的组织中常常会出现各部门追求部门自身的利益而看不到全局利益的情况,这尤其以按职能划分部门为甚,没有一项职能(部门)对最终结果负全部责任,每一职能领域的成员相互隔离,很少了解其他职能的人在干些什么,不同职能间利益和视野的不同会导致职能间不断地发生冲突,各自极力强调自己的重要性。由于各部门不对最终结果负全部责任,因而在发生错误的时候往往难以找到真正责任者。正如有人所指出的:组织部门划分得清清楚楚,正是最好的推诿过错的方法,凡是这方面的老手大概都知道,绩效不良几乎完全可以推到制度身上去,可以推到别的部门身上去,或是推到非我能控制的因素身上去。

不仅如此,组织设计在划分部门时往往强调采用统一的划分标准,以使企业各基层组织活动有一致的规范,便于管理。其实,部门划分的目的并不是为了建立一种各层次都平衡,而且又以一致性和等同基础为特征的僵硬的结构,只要有利于实现企业的目标,适当地采用多种标准来设立部门机构也应该是允许的。同时采用跨传统部门界限的团队组织,将使原来僵化的部门划分得到补充。

## 二、岗位职责说明书的内容

岗位职责说明书的基本内容主要由以下几个方面构成:岗位信息、工作职责、任职要求等。

### (一)岗位信息

岗位职责说明书的岗位信息包括岗位名称、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。

## (二)工作职责

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”的方式来叙述,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。

## (三)任职要求

任职要求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. 学历要求: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,具备相关的法律、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。基本技能包括驾驶、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的年龄要求,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,即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,也可以是企业内部工作经历要求。

### 三、岗位职责制订方法

岗位职责说明书的编制是以岗位信息的获得为基础的,岗位调查是以工作岗位为对象,采用科学的调查方法,收集各种与岗位有关的信息的过程。因此,岗位说明书开展以前,必须进行岗位调查。岗位调查应当采用科学方法认真进行,确保材料的真实性、可靠性和完整性,可灵活选用观察法、调查问卷法、面谈法、参与法、关键事件法等方法,进行工作分析和调查,了解每一个岗位的工作任务、工作目标、工作条件、上下级关系、对内对外的联系、任职资格等要素。

#### (一)观察法

观察法是岗位分析人员在工作现场运用感觉器官或其他工具,观察特定对象的实际工作动作和工作方式,并以文字或图表、图像等形式记录下来,来收集工作信息的方法。

观察法适用于体力工作者和事务性工作者,如搬运员、操作员、文秘等职位。

由于不同的观察对象的工作周期和工作突发性有所不同,所以观察法具体可分为直接观察法、阶段观察法和工作表演法。

第一,直接观察法。

岗位分析人员直接对员工工作的全过程进行观察。直接观察适用于工作周期很短的岗位。如保洁员,他的工作基本上是以一天为一个周期,岗位分析人员可以一整天跟着保洁员进行直接工作观察。

第二,阶段观察法。

有些员工的工作具有较长的周期性,为了能完整地观察到员工的所有工作,必须分阶段进行观察,比如行政文员,他需要在每年年终时筹备企业总结表彰大会。岗位分析人员就必须在年终时再对该岗位进行观察。有时由于各阶段跨度太长,岗位分析工作无法拖延很长时间,这时采用“工作表演法”更为合适。

第三,工作表演法。

对于工作周期很长和突发性事件较多的工作比较适合。如保安工作,除了有正常的工作程序以外,还有很多突发事件需要处理,如盘问可疑人员等,岗位分析人员可以让保安人员表演盘问的过程,来进行该项工作的观察。

在使用观察法时,岗位分析人员应事先准备好观察表格,以便随时进行记录。条件好的企业,可以使用摄像机等设备,将员工的工作内容记录下来,以便进行分析。另外要注意的是,有些观察的工作行为要有代表性,并且尽量不要引起被观察者的注意,更不能干扰被观察者的工作。

#### (二)面谈法

面谈法也称采访法,它是通过岗位分析人员与员工面对面的谈话来收集岗位信息资料的方法,可以是一对一访谈或集体访谈。在访谈之前,岗位分析人员应该准备好面谈问题提纲,一般在面谈时能够按照预定的计划进行。面谈法对岗位分析人员的语言表达能力和逻辑思维能力有较高的要求。岗位分析人员要能够控制住谈话的局面,既要防止谈话跑题,又要使谈话对象能够无所顾忌地侃侃而谈。岗位分析人员要及时准确地做好谈话记录,并且避免使谈话对象对记录产生顾忌。面谈法适合于脑力职务者,如开发人

员、设计人员、高层管理人员等。

### (三)调查问卷法

岗位分析人员首先要拟订一套切实可行、内容丰富的问卷,然后由员工进行填写,来获取工作信息的方法。问卷法适用于脑力工作者、管理工作者或工作不确定因素很大的员工,比如软件设计人员、行政经理等。调查问卷经过特别设计,调查问卷的内容要简明、扼要,不能过于复杂、烦琐。任职人员填写问卷前,最好就填写要领进行必要的辅导,任职人员独立填写。问卷法比观察法更便于统计和分析。要注意的是,调查问卷的设计直接关系到问卷调查的成败,所以问卷一定要设计得完整、科学、合理。

通常,问卷的内容是由工作分析人员编制的问题或陈述,这些问题和陈述涉及实际的行为和心理素质,要求被调查者对这些行为和心理素质在他们工作中的重要性(经常性)按给定的方法作答。一般而言,答案应具备三个层次:

1. 各种特殊品质的需要性:必须具备;需具备;不需具备。
2. 各种特殊品质在某种工作中应用的时间次数:常常应用到的;有时应用到的;从未应用到的。
3. 各种特殊品质如加以训练可否收到效果:可大为进步;稍可进步;未必得到进步。

问卷法可以分成岗位定向和人员定向两种。岗位定向问卷比较强调工作本身的条件和结果;人员定向问卷则集中于了解工作人员的工作行为。

问卷法可以面面俱到。收集尽可能多的工作信息;可以收集到准确、规范含义清晰的工作信息;可以随时安排调查。但是问卷问题事先已经设定,调查难以深入;工作信息的采集受问卷设计水平的影响较大;对任职人员知识水平要求较高。一般是以问卷法为主,以访谈法和观察法为辅,开展工作调查。

### (四)参与法

参与法也称岗位实践法。顾名思义,就是岗位分析人员直接参与到员工的工作中去,扮演员工的工作角色,体会其中的工作信息。参与法适用于专业性不是很强的岗位。参与法与观察法、问卷法相比较,获得的信息更加准确。要注意的是,岗位分析人员需要真正地参与到工作中去,去体会工作,而不是仅仅模仿一些工作行为。

参与法可以克服一些有经验的员工并不总是很了解自己完成任务的方式等缺点。岗位分析人员通过实践掌握第一手资料,可以补充了解一些观察不到的内容。参与法的缺点也很明显,对于现代企业的很多高度专业化的工作,岗位分析人员往往不易参与其中。同时,这种方法适用于短期内可以掌握的工作,对那些需要大量训练方法能胜任或有害的工作不适用。

### (五)关键事件法

关键事件法也叫重要事件法,是指通过观察、收集、记录岗位工作过程中具有一定重要价值的事务和过程,分析提取具有岗位代表性的重要工作项目,总结出岗位职责的关键特征和行为要求。关键事件法既能获得岗位的静态信息,也可以了解岗位的动态特点,是一种常用的行为定向方法。通过关键事件法获得信息编制的岗位说明书,主要能够实现培训与开发、绩效考核方面的作用。关键事件法直接描述工作中的具体活动,可提示工作的动态性,适用于员工较多或工作内容繁杂的岗位。

### (六)资料分析法

如果岗位分析人员手头有大量的岗位分析资料,比如类似的企业已经做过相应的岗位分析,比较适合采用本办法。资料包括现有岗位规范或责任制文书,员工关键事件的记录、工作日记等。这种办法最适合于新创办的企业。

岗位规范说明或相关责任制文书,可以获得很多岗位分析的信息,避免不少重复劳动,应该充分加以利用。在收集信息时,要审慎分析这些书面资料的适用性、客观性和时效性。

关键事件记录是要求工作执行者对其在一定时间内能观察到,并对工作的有效性和无效性造成显著影响的事件所做的记录。对关键事件记录进行收集分析,类似个案研究中的案例收集。从关键事件记录中可以获取的信息有:导致该事件发生的背景、原因;员工有效的或多余的行为;关键行为的后果以及员工控制上述后果的能力等。

资料分析是一种间接分析方法。对第二手资料进行分析时,需要耗费大量时间从中甄别主观性因素和无效信息,然后进行分类汇总,以获取有用信息。

#### (七) 专家讨论法

专家讨论法是指请一些相关领域的专家或者经验丰富的员工进行讨论,来进行岗位分析的一种方法。这种方法适合于发展变化较快或职位职责还未定型的企业。由于企业没有现成的观察样本,所以只能借助专家的经验来规划未来希望看到的岗位状态。

#### (八) 时间分析法

时间分析的目的在于对工作中每项任务确定一个标准的完成时间,将工作中所有任务的完成时间相加得到工作完成所需要的总时间。这个时间可作为确定工资和奖金、新老产品成本的依据,可作为生产线和工作小组均衡生产的依据。但由于标准工作时间的确定受到员工个人及工作自身特性等多方面的影响,很难做到准确无误。因此,往往需要测量员工的“真实的努力程度”与“需要的努力程度”。

工作样板是工作标准时间确定的有效方法。该方法首先将工作中的活动进行分类,岗位分析专家再对在职者完成各类活动的时间进行平均化,所得到的完成各类活动的平均时间即可作为标准工作时间。

### 四、编写岗位职责注意事项

由于各个企业的实际情况不同,在具体编制职位说明书的过程中,人力资源部门往往会遇到各种各样的问题。这里提出几个需要注意的共性的问题,供读者在编制职位说明书时参考。

#### (一) 职责划分要清晰

编制职位说明书时,要将每个职位的职责划分清晰,各个职位间的职责既不能重叠,也不能留有空白。为了便于在编制职位说明书时清晰划分职责,以下意见可供参考。

1. 部门或单位负责人的职责,原则上和本部门或单位的职能分解表中的二级职能一样。
2. 部门或单位里的某项业务主管的职责,原则上是本部门或单位的职能分解表中的二级职能中的几项。部门或单位里的几个业务主管的职责原则上是本部门或单位的职能分解表中的二级职能中的全部。
3. 部门或单位里的一般职员的职责,原则上是本部门或单位的职能分解表中的三级职能中的几项。

#### (二) 责、权、利要一致

在编制职位说明书时,要充分考虑到各职位的责、权、利相一致的问题。也就是说,某个职位在负有一定责任的同时,应当享有与其相应的权利和利益。切不可规定的责任非常重,而所享有的权利和利益却很小。这样势必影响工作的顺利开展,也会挫伤员工

的积极性。

**(三)使用的词语必须非常清晰,以保证使用该职位说明的人能正确理解所说明的内容**

模糊不清或有各种理解的词语应避免使用。例如“进行”、“开展”、“做好”、“处理”等动词没有指出工作的具体内容。对于“尽可能多的”、“典型的”、“复杂的”、“困难的”一类的形容词,不同的人会有不同的理解。如:抓好企业文化建设,营造积极向上、团结奋进的氛围,增强企业的凝聚力和竞争力,反映员工的要求和呼声,维护员工的合法权益,这样的概括性描述就很难体现出具体的工作事项。

**(四)尽量避免使用“负责+动词”的表述方法**

例如,“负责组织”、“负责组织领导”、“负责提出”一类的表述就不规范,应当直接表述为“负责……”、“组织……”、“提出……”。

## 五、岗位职责的作用

**(一)为招聘、录用员工提供依据**

岗位说明书里已经确定了这个岗位的任职条件,任职条件是招聘工作的基础,招聘工作需要依照任职条件来挑选人员,不满足任职条件的人,不能用。如果企业一定要用也只能降格使用,例如工资等级要下降,或者职务要略微下降。

岗位说明书将作为员工录用以后签订的劳动合同的附件。企业决定录用员工后,这名员工应该承担什么样的责任,以及要负责到何种程度,这些问题也已经事先在岗位说明书里约定好了,企业不需要对员工重复说明。

员工被录用以后,岗位说明书可以作为入职培训的教材。新员工在被录用以后,一般企业要进行一次入职培训。

**(二)对员工进行目标管理**

在对员工进行目标管理设计的时候,依据岗位说明书所规定的职责,可以很清晰、明确地给员工下达目标。目标管理是现代企业管理的一种有效的办法。给员工下达目标的凭据就是岗位说明书中规定的职责。例如给人力资源部的培训专员下达的目标是培训的指标,而不能下达薪酬管理的指标。由此可见,岗位说明书是目标管理的一个基本依据。

在岗位说明书中,具体某个项目有几项职责,目标应该下达给谁,都有非常清楚的说明。因此,负责目标管理的主管应该随时查阅岗位说明书,以便更明确、有效地对员工进行目标管理。

**(三)为绩效考核提供基本依据**

在绩效考核的时候,只有通过考察岗位说明书,才会知道只有这个岗位才有这个职责,才能去考核这个岗位上工作的员工是不是尽职尽责,是不是完成了工作目标。假如在岗位说明书中根本就没有这个职责,就不能拿这个要求考核他,因为他不需要承担这样的责任。所以,岗位说明书在工作目标管理和绩效考核工作中起很大的作用,也是绩效考核的一个基本依据。

岗位说明书还规定了考核评价内容。绩效考核的标准应该是一致的,即不能岗位说明书写的是一个样,考核标准又是另一个样。

**(四)为企业制定薪酬政策提供依据**

直接决定薪酬的是岗位评价,所以岗位说明书所提供的评价依据是间接的。岗位评价是企业薪酬政策的基本依据,整个薪酬体系需要以岗位评价为支撑性资料。而岗位评价的基础是岗位分析和岗位说明书,如果没有岗位说明书、岗位内涵分析、员工规格分析