



HZ BOOKS

华章经管

九略管理丛书 破解系列

丛书主编 贡玉春

破解

岗位说明书体系构建中的 大难题

蔺益 顾磊 张和平 著



机械工业出版社
China Machine Press

九略管理丛书 破解系列

丛书主编 贡玉春

破解

岗位说明书体系构建中的 大难题

蔺 益 顾 磊 张和平 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书既提供了岗位说明书体系构建的基本方法、工具与模版，以使众多的企业管理人员能够更快掌握，又用了很大的篇幅探讨如何使岗位说明书体系能够在企业中得到良好的应用。本书作者有丰富的实践经验，提供了大量真实的案例背景。

本书是企业管理人员，尤其是人力资源从业者不可多得的案头读物。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

破解岗位说明书体系构建中的9大难题/蔺益，顾磊，张和平著. —北京：机械工业出版社，2006. 1

(九略管理丛书：破解系列)

ISBN 7-111-17941-2

I. 破… II. ①蔺… ②顾… ③张… III. 企业—岗位责任制—说明书—研究
IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第138392号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑：刘照地 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·13.75印张

定 价：29.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

本书一方面将岗位说明书体系构建的基本方法、工具与模版编辑整理，以便更多的企业掌握与运用，另一方面探讨如何使岗位说明书体系在企业中得到良好的应用。

本书的另一大特色是真实的案例背景。每一章里的“场景再现”与“实战演练”所描述的案例，尽管公司名称是虚构的，但所描述的内容都是以九略管理咨询公司的咨询项目为基础的。

丛书主编 贡玉春



北京九略企业管理咨询有限公司总经理

清华大学MBA，国际注册咨询师。国内管理咨询行业著名的“实战派”专家，主持过几十个管理咨询项目，包括青岛啤酒、中旅集团、国药股份、中色股份、山东路桥、恒丰纸业等大型企业，还包括政府经济政策方面的咨询，如珠海市国有资产管理体制设计等。曾合作编著有《在中国做管理咨询》、《战略管理咨询实务》等书。

九略简介

成立七余载，定青啤集团百年攻略，谋五矿集团发展宏图，助国药股份风起云涌……很多企业中兴的背后，都有九略的咨询支持与服务。行胜于言是其立业之本，如今九略已经成为本土最具实战能力的管理咨询公司，而九略人希望和更多的中国企业分享这些宝贵的经验。

作者简介

蔺 益

九略管理咨询公司高级合伙人、副总经理

清华大学MBA。主要研究领域为人力资源管理、企业发展战略、组织结构设计，曾为中国五矿集团、汇仁集团、北京东润投资集团、国家环保总局、北京煤炭集团等大型企事业单位提供咨询服务。



顾 磊

九略管理咨询公司高级合伙人、知识总监

九略信息化咨询中心总经理
对外经贸大学经济学硕士。
主要研究领域为人力资源、企业信息化、管理流程优化、知识管理，曾为中国航天科技集团、中国海洋石油集团、中国万达集团、中国医药集团、北京煤炭集团、沈阳飞机工业（集团）等多家大型企业提供咨询服务。



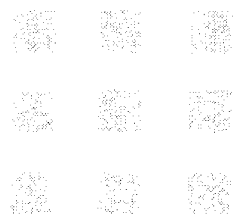
张和平

九略管理咨询公司高级合伙人、副总经理

清华大学MBA。主要研究领域为集团母子公司管理、公司治理、管理流程优化、人力资源管理，曾为中国北方工业公司、中国有色金属建设股份有限公司、山东路桥集团、中国医药集团、沈阳飞机工业（集团）、辽展集团、佳宝乳业、内蒙古第一电力建设有限公司等大型企业提供咨询服务。



丛 书 序



九略在七年多的管理咨询实践中，成功实施了数百个管理咨询项目，凭借这些实实在在的业绩，九略已经成长为中国本土最优秀的管理咨询公司之一。或许是得益于在清华园这个环境中长大，九略浸润了“行胜于言”的个性，在中国管理咨询这个“喧嚣”的行业中，一直默默努力，做得多、说得少。

但是，我们一直有个愿望，就是把我们的多年来从事管理咨询实践的体会和经验写出来，与企业界及管理界的各位同仁分享。为了实现这个愿望，我们做了一年多的精心准备，现在正式推出本套丛书。

实战性及实用性是本套丛书的“灵魂”。每本书都是围绕企业管理实践中遇到的多个疑难问题展开，并就特定问题逐个进行“解答”。每个解答过程分为“情景再现”、“专家分析”、“实战演练”、“实用工具”四个步骤进行描述。

我们力图使本套丛书体现以下特点：

1) **实践性和原创性。**其一，丛书中的所有原始素材，均来自我们的管理咨询实践；其二，书中归纳的典型管理难题，是很多企业在管理实践中经常遇到的；其三，书中介绍的分析方法和解决方案，是我们在为企业提供咨询服务过程中实际应用过的。

2) **实用性和可读性。**本套丛书不追求内容上“洋洋洒洒”

的完整和逻辑上“严丝合缝”的严密，而是从企业经常遇到的管理问题出发，围绕“破解”问题展开。对于读者关心的问题，只要“按图索骥”即可，不必通读全书。在内容的表现方式上，我们尽量采用形象化的案例、图表等形式，以期增加可读性。

本套丛书的推出，是九略优秀团队集体智慧的结晶。在此首先要感谢九略知识管理中心的同事在丛书的策划上所做的大量工作；感谢顾磊为丛书精心设计总体框架；感谢所有参与到写作中来的同事们所付出的辛勤劳动。

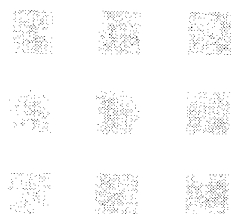
还要特别感谢机械工业出版社华章分社对本套丛书的重视和支持，正是华章人专业的精神、敏锐的意识和勤奋的态度感染了我们，使我们有信心把这套丛书做好。

我们期望本书对管理者解决实践中的具体问题有一定的价值，也诚恳地期待读者的评判，因为作为一种尝试和探索，本套丛书肯定还有很多值得探讨和改进的地方。我的邮件地址是：gongyuchun@ninesage.com，电话是：(010) 62793779，我们愿意与从事管理工作的各界人士建立坦诚和透明的沟通，共同为提升中国企业的管理水平做一点有价值的工作。

贾玉春

2005年10月 于清华园

前言



人力资源管理、岗位说明书体系、岗位职责与权限、能力素质模型……这些名词对现在众多企业的管理人员乃至普通员工都不再陌生，有时甚至成为挂在嘴边的时髦名词。

完善企业岗位管理体系、编制岗位说明书、明确岗位的职权，甚至聘请管理咨询公司来协助完成这些工作……这些也不再是哪家企业的专利，而是众多的国内企业为了提升整体管理水平和竞争能力，正在做的一项工作。

然而，我们的企业是不是真地理解了岗位说明书呢？是不是真正让岗位说明书体系发挥了作用呢？事实并非一定如此。所谓“外行看热闹，内行看门道”。岗位说明书体系的门道，有多少企业看清楚了，又有多少企业用好了？

九略管理咨询公司在多年的管理咨询实践中，接触到了大量的企业。它们有的正在创造辉煌，有的却陷入困境正努力摆脱。它们都因为各种原因感觉到了岗位说明书对企业的必要性与重要性。然而由于缺乏理论、经验、方法与技能，良好的愿望最终造就的不是良好的结果，大量的投入没有形成系统的管理能力。

作为管理咨询公司，以项目的方式服务企业只能是一对一的，尽管深入却无法与更多的企业分享成功的经验与教训，无

法以我们微薄的能力为更多的企业提供帮助。

如何才能解决这一问题？

在与大量企业的接触过程中，我们感觉到相当多的企业经过这二十多年的摸爬滚打，管理素质已经得到了较为全面的提升，对管理方法的判断、学习和应用能力也有了长足的进步。因此，以丛书的方式将我们的知识、经验与技能与广大企业分享就成为一种现实的选择。这正是九略管理咨询公司编辑本书的目的，我们将所知道的东西通过固化的方式为更多的企业提供帮助。

一方面，我们编辑整理了岗位说明书体系构建的基本方法、工具与模版，以使众多的企业能够掌握；另一方面，我们深刻地感觉到，岗位说明书的编制仅仅是体系构建的第一步，一定意义上说也是最容易掌握的一步，而如何使岗位说明书体系能够在企业中得到良好的应用才是真正困扰企业的难题。因此，我们也用了很大的篇幅探讨这个问题，这也正是本书的特色。

本书的另一大特色便是真实的案例背景。每一章里的“场景再现”与“实战演练”这两部分所描述的案例，尽管公司名称是虚构的，但所描述的内容都是以九略管理咨询公司的咨询项目为基础而形成的。案例中描述的问题、那些在实际工作中经常遇到的问题，企业的工作人员一定是深有感触。我们希望通过案例描述表现出在企业实际工作中会遇到的冲突、矛盾与问题，使我们的企业管理者能够更好地将本书与自己的实际情况结合起来，从书中找到解决问题的方法与思路。

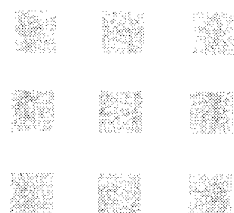
当然，任何一本书都不可能是非常全面的，也绝非句句都是金玉良言，想凭某一本书的力量解决企业存在的所有问题绝无可能，企业的实践还是要靠自己的不断探索。我们只是希望在企业管理进步的漫长路途中能够做一块铺路石，在企业发展的无终点接力赛中能够成为某一路段中的接力棒。

正如先贤所言：“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”九略管理咨询公司愿与企业一道，向真理的方向共同探求与前进！

蔺 益 顾 磊 张和平

2005年10月于北京清华园

目 录



丛书序

前言

第一章 你的企业为何需要岗位说明书	1
第一节 场景再现：热闹的TW公司岗位说明书编制动员会	1
第二节 专家分析：岗位说明书是企业管理的重要工具	4
第三节 实战演练：确定岗位说明书编制的目的	11
第四节 实用工具	13
第二章 如何设计适合自己企业的岗位说明书模版	25
第一节 场景再现：AB公司岗位说明书模版之争	25
第二节 专家分析：模版选择的关键——系统思考，按需设计	27
第三节 实战演练：AB公司岗位说明书模版之争的解决之道	41
第四节 实用工具	42
第三章 如何获取岗位说明书所需的信息	52
第一节 场景再现：员工自己填写的岗位说明书	52
第二节 专家分析：工作分析的可选择方法	55
第三节 实战演练：确定适合企业的工作分析方法	62

第四节 实用工具	65
第四章 如何准确地描述岗位职责和权限	78
第一节 场景再现：石经理关于自身职权的困惑	78
第二节 专家分析：如何准确描述职责与权限	80
第三节 实战演练：从流程入手解决职权不清问题	90
第四节 实用工具	93
第五章 如何准确描述任职资格要求	108
第一节 场景再现：任职资格要求过高带来的问题	108
第二节 专家分析：如何准确地描述任职资格	111
第三节 实战演练：合理的任职资格是最有效的	119
第四节 实用工具	121
第六章 如何成功地导入并应用岗位说明书体系	129
第一节 场景再现：编岗位说明书难，用好更难	129
第二节 专家分析：岗位说明书体系关键在于导入与应用	131
第三节 实战演练：产生实效才有意义	141
第四节 实用工具	143
第七章 如何保证岗位说明书体系的时效性	150
第一节 场景再现：失效的岗位说明书	150
第二节 专家分析：缺乏时效性的岗位说明书是无效的	152
第三节 实战演练：明确责任、建立制度，保证岗位说明书的时效性	158
第四节 实用工具	159
第八章 人力资源经理在体系构建中的作用	173
第一节 场景再现：我应该起到什么作用	173
第二节 专家分析：人力资源经理在岗位说明书体系构建中的核心作用	176

第三节 实战演练：知其然，更知其所以然	182
第四节 实用工具	183

第九章 如何避免岗位说明书体系构建中的误区**194**

第一节 场景再现：运行两年，QD公司岗位说明书被束之高阁	194
第二节 专家分析：岗位说明书体系构建中的十大误区	199
第三节 实战演练：多管齐下，冲出误区	208

第一章



你的企业为何需要岗位说明书

岗位是承载企业事务的最基本单元，岗位不能很好地完成工作，整个企业的发展就无从谈起。因此对岗位的管理历来都是企业管理非常重要的内容。随着管理理论和企业实践的不断深入，对岗位的职责、权限、工作关系、任职资格等进行全面的要求，以使任职者能够清楚岗位该做什么、该如何做成为越来越多的企业都非常关注的管理工作。对岗位相关信息的这种描述文本称之为岗位说明书。

对于国内的很多企业来说，以岗位说明书的形式规范岗位工作信息还是一个新的工作，企业管理层及广大员工并不一定对此有非常清晰的认识。大家的疑问是比较多的：到底岗位说明书是干什么的？能够帮助企业解决什么问题？我在日常工作中碰到的问题哪些可以用岗位说明书体系来解决？诸如此类的问题如果不能有效地澄清，不能够让员工对岗位说明书在日常工作中的地位与作用有清楚的认识，则接下来的工作就很难开展。

TW公司也正是遇到了这样的问题。

第一节 场景再现：热闹的TW公司岗位说明书编制动员会

TW公司是陕西省一家具有40年历史的国有企业，主营业务为机械制造。2003年，企业顺应市场竞争形势的要求进行了改制，成为一家股权多元化的有限责任

破解岗位说明书体系构建中的9大难题

公司，大股东是某民营控股的上市公司。

改制完成之后，TW公司的高层发生了很大变化，原来的9位厂级领导只有两位留任，而总经理、财务总监、人力资源总监、生产技术副总、营销总监等都是新委任的。几位新官上任，自然要烧点火以振奋人心。新任人力资源总监周一平，原来是某上市公司人力资源部经理，对企业人力资源管理具有十分丰富的经验。在TW改制重组过程中，周总监也是小组成员之一，并因此对TW公司的人力资源管理状况有了较为深入地了解。TW公司作为一家老国有企业，职责不清、推诿扯皮、人浮于事、好事万人争、责任无人担等现象都十分严重。要改变这些就必须从理清岗位入手。

基于以上的认识，周总监在改制后的第一次总经理办公会上就提出了自己的想法和工作计划，并得到了批准。会后第二天，周总监便召集公司所有中层管理人员，准备召开动员会，随后就开始理清岗位，编制岗位说明书。

2005年8月18日 TW公司大会议室

人力资源周总监：“今天的会议是岗位说明书编制的动员会。考虑到企业目前的情况，为了强化人力资源管理工作，公司决定对所有的岗位进行清理，并编制岗位说明书。我先给大家介绍岗位说明书这个概念，岗位说明书就是……希望大家对此次编制岗位说明书工作大力支持。看大家有什么问题、意见、建议和想法？”

党办岳主任：“我看这件事情很好，很有必要做。上个月我参加省委党校的经济干训班，专门谈到了岗位说明书的问题，我听了很受启发，编制一套好的岗位说明书能够解决咱们以前存在的很多问题。”

生产技术部钟经理：“原来厂里就有岗位责任制，尤其是对一线工人，岗位的工作责任制非常清楚。我理解岗位说明书也就是要给所有岗位都制定明确的岗位责任制。在这方面咱们还是有一定基础的，做起来应该难度不大。”

成型车间赵主任：“刚才周总监介绍了什么是岗位说明书。因为以前没有接触过所以理解还不是很深。不知道这个岗位说明书是不是和以前的责任制差不多？到底能起到什么样的作用？我觉的现在岗位之间出现最多的问题就是职责不清晰，企业的事情好像都有人做，可是真做起来往往搅和在一起，搞的工作开展很困难。”

技术中心主任钱博士：“我到咱们企业时间不长，技术中心也是新成立的，但在实际工作中遇到不少问题。由于大家对技术中心人员到底在做什么不太了解，总是产生一些误解，觉得我们好像没做什么事情。而且技术中心对人员素质要求

比较高，相应的社会报酬水平也高。可是现在在咱们公司我很难对技术中心的人员提出更高的要求，因为似乎企业不太认可这种高工资，有些工人觉的：我在企业呆了20年了，贡献的价值不比你们大？凭什么你技术中心招个硕士，就多上了几天学，就要比我工资高？我不知道岗位说明书是不是能够把这些问题解决了。每个岗位的情况不一样，当然要求和待遇也不应该一样。这个问题如果不解决技术中心的工作很难开展。”

营销部孙经理：“我是企业的老人了，经历了很多所谓的管理优化，可是经常是一阵风，跟潮流，没起到什么实际的作用。现在企业改制了，我希望咱们的职能部门做一些对企业实实在在有帮助的事情，不要总是跟风。当然我不是说这次岗位说明书就是没用的，但是不是能够坚持下去，怎样才能真正地发挥作用？这些问题我现在还搞不太清楚，不知道大家是不是都想清楚了。”

行政部黄经理：“行政部是和大家接触最多的一个部门，可是也是挨骂最多的部门。为什么呢？其实连我自己也想骂娘。行政部现在不算保安和食堂的职工是37人，算上保安和食堂的职工差不多100人了，可是工作老是干不好。要我说，50个人足够了，那么多人在一起，有活想办法绕，有利想办法捞，怎么能干好？干的好的和干的赖的收入上没什么差别，工作重要的和工作不太重要的收入也差不多。我也不知道岗位说明书有没有用处，总之是希望周总监帮助我们解决这些问题，否则我这个经理实在是干不下去了！”

.....

黄经理的话引起了大家的共鸣，大家你一言我一语地开始抱怨目前企业人力资源管理方面的各种各样的问题。一直到11：30，周总监才找到机会对会议进行了总结。

非常感谢大家的积极参与。我首先想说明的是，本次人力资源管理体系的优化从岗位说明书的编制开始，这不是跟潮流，而是企业发展的需要。开始这次工作，是为了解决企业所存在的、大家所关心的很多管理问题。刚才大家所反映的问题非常多，有许多问题是我们未来要逐步解决的。具体到本次岗位说明书的编制，我把各位刚才的想法和疑问总结了一下：

(1) 到底什么是岗位说明书，还有部分同志没有搞的太清楚。估计普通员工对岗位说明书的认识可能存在更多的问题。

(2) 咱们企业为什么需要岗位说明书? 到底岗位说明书有什么样的作用? 编制岗位说明书对解决刚才大家谈到的诸多问题是不是有帮助?

(3) 为什么要以岗位说明书的编制为切入点来优化人力资源管理体系, 这也是大家提到较多的一个问题。

好, 今天的会议就到此结束, 接下来我会与公司领导、人力资源部全体人员共同探讨来确定通过什么样的方式解答大家对以上问题的困惑。

第二节 专家分析: 岗位说明书是企业管理的重要工具

什么是岗位说明书呢? 岗位说明书是用书面形式对企业中的各类岗位的工作性质、工作职责与任务、工作环境、任职资格等所做的统一要求。岗位说明书需要说明一个岗位做什么、为何而做、在什么环境条件下做、需要什么样的人来做、需要做到什么程度等问题, 是员工和管理者了解岗位工作信息的重要工具。

岗位说明书是整个人力资源管理体系的基础, 如果一个企业没有建立与岗位相适应的岗位说明书体系, 那么其他人力资源管理工作地开展就无法顺利进行, 也无法收到应有的效果。而企业中出现的许多与工作效率、工作效果、管理水平相关的问题都能够从岗位说明书层面找到答案。

一、编制岗位说明书对企业有何帮助

(一) 明确的岗位说明书有助于发现岗位职责交叉、空白或者模糊不清的现象

<真实的故事>

某国有企业党办主任和总经办主任一起吃中餐, 聊起近期的工作, 发生了以下对话:

党办刘主任: “上周四在报纸上花5万元做了一个企业形象宣传广告。”

总经办付主任: “什么报纸?”

党办刘主任: “都市生活报。这个报纸还不错, 每天的发行量很大的。”

总经办付主任: “什么? 我上周也在这个报纸做了个企业形象宣传广告。是他们广告部小S来找的你吗?”

党办刘主任: “不是, 是他们广告部方经理亲自给我打的电话, 我看价格合适,

而且给的版面也不错就做了。莫非你做的和我是同一版面？”

总经办办主任：“不行，一会回去查一下，是不是做重了啊？！”

吃完中餐，两人从办公室各自拿了一份报纸，一对照，确实是同一天同一版面的，内容也一样。而广告费则付了两次！

为何会出现这种情况呢？原来，该企业党办和总经办都认为自己有“负责企业广告宣传”的职责，但由于没有明确的岗位说明书界定，人力资源部也没有各岗位具体的职责要求，互相并不知道对方也有此职责，从而导致了上面一次广告花两次钱的笑话。

如果该企业编制了规范的岗位说明书，在编制过程中就能够发现类似职责界定不清的现象。具体来说可以通过多种渠道发现这样的问题：

(1) 编制岗位说明书之前，首先需要对企业各部门的职责进行界定。此时如果发现同样的职责出现在不同的部门，则可以事先有个安排。或者是将该职责调整到一个部门，或者是在部门层级就明确划分该职责。

(2) 一般情况下，企业编制岗位说明书会成立编制小组，而各部门的负责人都应该是小组成员。在进行重点岗位的说明书讨论时，应该能够发现职责不清的现象。

(3) 企业人力资源部门负责所有岗位说明书最终的审核。除了格式、表述等方面的审查外，最重要的就是对职责交叉、空白或者模糊不清的现象进行审查，从而保证企业所有的职责都分配到相应的岗位，同一职责不被重复分配，或者虽然重复，但界面界定的非常清楚。

(二) 明确的岗位任职资格要求有助于企业的招聘、培训和员工能力提升等工作的开展

<真实的故事>

某民营医药企业集团，在全国设有8个营销大区，其营销总部设在上海。每个大区都在总部有办事处，办事处设有“文员”这个岗位，主要工作就是日常的收发统计等工作。这些文员的工作应该说技术含量并不高，但各营销大区在招聘时却提出了很高的要求，最终8个文员全部是本科以上学历，其中还有一个是研究生学历，相应的工资也开的比较高。

2004年，集团总部人力资源部对企业进行人力资源成本调查，得出的结论是仅仅因为营销总部文员“人才浪费”的情况，企业每年的损失就达20万元。