普华经管

EBOOK
弗布克人力资源管理操作实务系列

助力HR选人用人
实现人与岗位的精准匹配

岗位分析评价与职位说明书编写实务手册

（第4版）

孙宗虎 郭蓉 ◎ 编著

颠覆传统思维的新型聘用关系
重构“互联网”时代的HR体系
打造线下线上一体化服务体系
打赢互联网时代的人才争夺战

中国工信出版集团
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克人力资源管理操作实务系列

岗位分析评价与职位说明书编写实务手册

（第4版）

孙宗虎　郭　蓉　编著

人民邮电出版社
北　京

图书在版编目（CIP）数据

岗位分析评价与职位说明书编写实务手册 / 孙宗虎，郭蓉编著. -- 4版. -- 北京 : 人民邮电出版社，2017.12
（弗布克人力资源管理操作实务系列）
ISBN 978-7-115-47106-2

Ⅰ. ①岗… Ⅱ. ①孙… ②郭… Ⅲ. ①企业管理－岗位责任制－手册②企业管理－人力资源管理－手册 Ⅳ. ①F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第254714号

内 容 提 要

本书结合企业实际需要，按照不同职级工作人员的岗位特点，详细介绍了岗位分析、岗位评价与职位说明书编制的相关内容，主要包括岗位分析的内容和目的、岗位分析的方法、岗位分析的实施、岗位设置与工作设计、岗位评价与薪酬体系设计、岗位分析与职位说明书的应用等内容。同时，针对移动互联网时代的特点，本书还增加了“数据分析师”“游戏开发工程师”等新兴职位的职位说明书，相关内容适合互联网企业的人力资源管理人员参考使用。

本书将模板与工具相结合，案例与方案相结合，可以有效指导人力资源管理人员进行岗位分析与岗位评价、编制职位说明书等相关工作。

本书适合企业人力资源管理人员、企业培训师、咨询师以及高校相关专业师生阅读和使用。

◆ 编　　著　孙宗虎　郭　蓉
责任编辑　刘　盈
责任印制　焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行　　北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编　100164　　电子邮件　315@ptpress.com.cn
网址　http://www.ptpress.com.cn
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：787×1092　1/16
印张：16　　2017 年 12 月第 4 版
字数：200 千字　　2017 年 12 月北京第 1 次印刷

定价：59.00 元

读者服务热线：（010）81055656　印装质量热线：（010）81055316
反盗版热线：（010）81055315
广告经营许可证：京东工商广登字 20170147 号

总序

伴随着“互联网＋”和人工智能的崛起，人力资源管理在企业中所起的作用也发生了重大的变化。人力资源部门所扮演的角色，将伴随着时代的变化不断调整。

第一，在人员招聘上，正逐步从招人走向找人。未来找人将成为人力资源招聘的常态。

第二，在人员培训上，正逐步由技能培训走向领导力开发。人力资源开发将变得非常重要，提升员工的领导力将是未来人力资源部门重要的工作任务之一。

第三，在组织设计上，未来人力资源将基于平台开展组织设计的各项工作。“平台＋个人”将成为未来组织的常态。

第四，在雇佣关系上，雇佣时代逐步退去，合伙时代正在开启。

第五，在人员管理上，随着智能机器逐步取代一些蓝领岗位，未来的人员管理将更多集中于对高知型人才的管理。

不管组织如何变革、技术如何发展，在企业管理中，人依然是最重要的资源，而对人的管理也依然是企业管理中永恒的主题。

在企业中，不管是“招人”还是“选人”，不管是“育人”还是“用人”，人力资源管理工作者仍将发挥着重要的作用。将企业的人力资源转化为企业的竞争优势仍将是人力资源管理工作者主要的工作。

企业人力资源管理工作者在培训、人员开发、人才盘点、绩效薪酬、员工关系等工作上，仍会基于企业的人力资源战略，不断落实企业人力资源管理的各项工作，并做到求真务实；同时在管理实践中仍需要使用人力资源管理的各种工具、方法、方案和模板。

人力资源管理工作是一项实务性很强的工作，仅有战略而缺少实施战略的方法和工具是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处；如何从实际出发，设

计出行之有效的方案和工具；如何把人力资源各项工作加以细化；如何执行人力资源各项具体的工作……这些都是亟需解决的问题。

这套图书从人力资源管理实务的角度出发，针对某一个部门、某一类人员、某一类事项的管理问题，提供了细节化、工具化、方案化的解决策略，体现了很强的实用性和工具性。

因此，这套图书既可以作为人力资源管理工作者的工具书和操作手册，也可作为高校人力资源管理专业教材，尤其适用于职业院校人力资源专业。

北大方正集团方正商学院执行院长

李原淑

2017 年 5 月

再版前言

《岗位分析评价与职位说明书编写实务手册（第4版）》是“弗布克人力资源管理操作实务系列”图书中的一本。本书细化了岗位分析与岗位评价工作的每个环节，提供了职位说明书的编写模板，详细说明了岗位分析、岗位评价和职位说明书编写过程中的一些细节，为企业管理者和人力资源管理人员提供了一系列清晰、实用的工具模板及解决方案。

《岗位分析评价与职位说明书编写实务手册》前三版上市几年来，赢得了大量读者的关注与喜爱。他们对本书给予了高度评价，同时针对书中存在的问题提出了客观的批评和有效的改进建议。在此，衷心感谢广大读者多年来对弗布克的大力支持！

在对读者反映的问题、提出的意见进行充分研究的基础上，我们结合市场调研的结果以及企业的实际需求，对《岗位分析评价与职位说明书编写实务手册》进行了再一次改版。此次改版，我们对原书中的部分内容进行了替换、补充和更新，其目的就是使本书更加符合读者的实际工作需求，更好地实现我们“拿来即用”的承诺。

在编写《岗位分析评价与职位说明书编写实务手册（第4版）》时，我们在前3版的基础上做了如下修订。

1．新增了大数据在岗位设置中的应用这一内容模块，为企业人力资源管理者实现精细化的定岗定编提供了新的工作思路。

2．编制了数据分析师、游戏开发工程师、网络推广部经理、APP开发工程师等“互联网+”模式下新兴岗位的职位说明书、绩效考核表，为互联网企业人力资源管理工作提供了参考依据。

3．本书还将“互联网+”与人力资源管理相结合，并将其应用到员工培训、薪酬管理等工作中，为企业的人力资源管理工作提供了指导。

在本书修订的过程中，王淑燕、孙宗坤、孙立宏负责资料的收集和整理，贾月、周海静负责图表的编排，刘伟、王淑敏参与修订了本书的第一章，程淑丽、李艳参与修订了本书的第二章，毕春月、张天骄参与修订了本书的第三、四章，权锡哲、金丹仙参与修订了本书的第五、六章，王瑞永参与修订了本书的第七章，金成哲参与修订了本书的第八章，全书由孙宗虎、郭蓉统撰定稿。

弗布克 HR 咨询中心

2017 年 5 月

目　录

第一章　岗位分析的内容与目的 …… 1

第一节　岗位分析的内容与术语 …… 3

一、岗位分析的基本内容 …… 3

二、岗位分析的常用术语 …… 5

第二节　岗位评价与评价指标 …… 6

一、岗位评价的作用 …… 6

二、岗位评价的五要素 …… 7

三、岗位评价的指标 …… 7

第二章　岗位分析的方法 …… 17

第一节　访谈法 …… 19

一、访谈法的形式 …… 19

二、访谈法的准备 …… 19

三、访谈法的技巧 …… 27

四、访谈法的注意事项 …… 28

第二节　问卷调查法 …… 28

一、问卷调查表的样式 …… 28

二、问卷调查表的样表 …… 29

三、设计问卷需注意的四个问题 …… 37

第三节　观察法 …… 38

一、观察法的类别 …… 38

二、观察法实施程序 …… 39

三、观察法的实操样例 …… 40

第四节　关键事件法 …… 42

一、关键事件法的特征及分类……42
二、关键事件法的实操样例……42
第五节　工作日志法……44
一、工作日志法的基本内容……44
二、工作日志法的样例……44
第六节　岗位分析问卷法……47
一、岗位分析问卷法的项目……47
二、岗位分析问卷法的使用……48
三、岗位分析问卷法的样例……48
第七节　管理岗位描述问卷法……51
一、管理岗位描述问卷法的使用……51
二、管理岗位描述问卷法的样例……51
第八节　功能性岗位分析法……52
一、功能性岗位分析法的操作流程……52
二、功能性岗位分析法的应用要求……52
三、功能性岗位分析法的实施样例……52
第九节　岗位分析方法比较与应用示例……53
一、岗位分析方法的优劣比较……53
二、岗位分析信息收集样例……54
第三章　岗位分析的实施……57
第一节　岗位分析的准备……59
一、确定岗位分析的目的……59
二、取得高层领导的支持……59
三、制定总体实施方案……60
四、组建岗位分析小组……61
第二节　岗位分析的实施……62
一、与相关人员进行沟通……62
二、制订实施计划……63
三、收集相关信息……63
四、审核收集的信息……66
五、形成职位说明书……66

第三节　岗位分析实施方案 …… 67
一、企业岗位分析通用实施方案 …… 67
二、某食品加工企业岗位分析实施方案 …… 71
三、某互联网企业岗位分析实施方案 …… 78

第四章　职位说明书的编制 …… 83

第一节　职位说明书的主要内容 …… 85
一、工作描述与工作规范 …… 85
二、常见岗位的工作规范 …… 87
第二节　岗位描述的写作 …… 90
一、岗位描述动词库 …… 90
二、岗位能力级别描述 …… 93
第三节　职位说明书的编写 …… 97
一、职位说明书编写的六个步骤 …… 97
二、职位说明书内容的编写 …… 98
三、编写职位说明书的五个误区 …… 99
四、编写职位说明书要注意的四个问题 …… 100
第四节　职位说明书范例 …… 101
一、职位说明书模板 …… 101
二、销售部经理职位说明书 …… 108
三、市场营销部经理职位说明书 …… 110
四、生产部经理职位说明书 …… 113
五、财务部经理职位说明书 …… 115
六、技术部经理职位说明书 …… 118
七、产品研发部经理职位说明书 …… 120
八、质量管理部经理职位说明书 …… 123
九、项目管理部经理职位说明书 …… 126
十、人力资源部经理职位说明书 …… 127
十一、数据分析师职位说明书 …… 131
十二、游戏开发工程师职位说明书 …… 133
十三、网络推广部经理职位说明书 …… 135
十四、APP 开发工程师职位说明书 …… 137

第五章　岗位设置与工作设计……141

第一节　定岗定编……143

一、岗位设置原则……143

二、岗位的分类……144

三、定岗定编的方法……145

四、用大数据促进精细定编……147

第二节　岗位设置表的编制……148

一、岗位设置表……148

二、部门岗位设置表……148

三、岗位设置总表……150

第三节　工作设计……153

一、工作设计的内容……154

二、工作设计的方法……155

第四节　岗位设置方案与管理办法……157

一、定岗定编的实施方案……157

二、企业岗位管理办法……160

第六章　岗位评价……167

第一节　岗位评价的程序与方法……169

一、岗位评价的程序……169

二、岗位评价的方法……170

第二节　不同性质岗位的岗位评价……184

一、管理岗位的岗位评价……184

二、技术岗位的岗位评价……189

三、生产岗位的岗位评价……193

四、服务岗位的岗位评价……195

第三节　企业岗位评价方案……198

一、企业岗位评价方案一……198

二、企业岗位评价方案二……204

第七章　岗位评价与薪酬体系设计 …… 211

第一节　岗位分析与薪酬管理 …… 213

一、岗位评价与薪酬的关系 …… 213

二、薪酬的构成与特征 …… 213

第二节　薪酬体系设计 …… 214

一、设计薪酬体系的目的 …… 214

二、薪酬体系设计的思路 …… 214

三、薪酬体系设计的流程 …… 214

第三节　薪酬市场调查 …… 220

一、薪酬市场调查的内容 …… 220

二、薪酬市场调查的渠道 …… 220

三、薪酬市场调查的步骤 …… 221

第四节　薪酬体系设计的样例 …… 223

一、销售人员薪酬设计 …… 223

二、电商员工薪酬体系设计方案 …… 225

第八章　岗位分析与职位说明书的应用 …… 229

第一节　岗位分析与员工招聘 …… 231

一、招聘信息的确定 …… 231

二、招聘信息的发布 …… 232

三、应聘人员的甄选 …… 232

第二节　岗位分析与员工培训 …… 234

一、员工培训需求的确定 …… 234

二、移动互联网时代的培训管理 …… 237

第三节　岗位分析与绩效考核 …… 237

一、关键绩效考核指标的确定 …… 238

二、销售人员关键绩效考核指标设置 …… 239

三、财务人员关键绩效考核指标设置 …… 239

四、快递人员关键绩效考核指标设置 …… 240

五、IT 项目经理关键绩效考核指标设置 …… 240

六、互联网产品经理关键绩效考核指标设置 …… 241

七、网店客服人员关键绩效考核指标设置 …… 241

第一章

岗位分析的内容与目的

岗位分析是现代人力资源管理体系建设中一项重要的基础性工作，是人力资源管理与开发的基石。岗位分析的结果即职位说明书。

岗位分析是采用一定的方法与技术来了解和获取与岗位有关的详细信息的过程，岗位分析的主要任务就是厘清岗位的职责、权限以及岗位对任职者的要求等问题。

岗位分析中最核心的内容包括岗位说明和任职资格描述。

企业进行岗位分析的目的就是要为企业的人员招聘、培训、绩效考核和薪酬确定提供依据。

第一节　岗位分析的内容与术语

一、岗位分析的基本内容

岗位分析是一项复杂而细致的工作，技术性很强，它为人力资源管理活动提供有关岗位方面的信息。岗位分析主要包括岗位描述和岗位工作要求两方面的内容。

（一）岗位描述

岗位描述主要是解释岗位的基本信息，包括以下七个方面的内容。

1. 岗位名称

岗位名称是指从事什么岗位。

2. 岗位任务和工作内容

岗位任务和工作内容是指为完成岗位职责而开展的一系列活动和工作，主要包括以下四个方面的内容。

（1）岗位职责。

（2）任职者为完成其岗位职责而进行的活动。

（3）任职者需达到的岗位目标。

（4）任职者完成此岗位工作需达到的标准。

3. 岗位权限

企业应根据某一岗位所要完成的任务，按照责权对等的原则，赋予岗位任职者相应的岗位权限。企业应该避免以下两种责权不对等的情况。

（1）权力小于责任，这可能会使任职者很难顺利地完成工作。

（2）权力大于责任，这可能会使任职者滥用职权。

4. 岗位工作流程

岗位工作流程是指任职者如何从事或者要求任职者如何从事该项工作，主要有以下两个方面的内容。

（1）工作程序、规范。

（2）开展该工作必备的硬件和软件。

5. 岗位工作的时间安排

岗位工作的时间安排主要包括两个方面的内容。

（1）一般工作时间的安排。

（2）该项工作每日、每周、每月的进程安排。

6. 岗位工作环境

岗位工作环境包括自然环境和社会人文环境两个方面的内容。

（1）自然环境包括地理位置、室内的温度、采光度、通风设备、安全措施等内容。

（2）社会人文环境包括企业内部各部门之间的关系、当地的社会经济状况、文化氛围等内容。

7. 岗位工作关系

岗位工作关系是指该岗位与企业内外的其他部门、组织之间的相互关系，主要包括如下两方面的内容。

（1）纵向的关系：负责该岗位工作的直接上级，即任职者请示汇报的对象。

（2）横向的关系：需要与组织内外部的哪些部门、哪些人员取得联系。

（二）岗位工作要求

岗位工作要求是指该岗位工作人员必备的资格与条件，主要包括以下五个方面的内容。

（1）身体素质，主要是指身高和身体健康程度等因素。

（2）知识技能和工作经验，主要包括专业知识水平、所掌握的工作技能及工作经验。

（3）教育和培训，主要是指所受的教育和参加培训的情况。

（4）能力要求，主要是指人们顺利完成某种活动的必要条件。

工作能力一般包括领导能力、组织沟通能力、计划能力、创新能力等，不同的岗位对工作能力有不同的要求。

（5）个性特质分析，主要从应聘者的气质、性格、价值观等方面来考察。

以上内容归纳起来可以表达为表 1-1 所示的内容。

表 1-1 员工岗位工作要求分析表

身体素质要求	健康状况	□优 □良好 □一般 □较差
	有无过往病史（包括家人）	□有，请注明 □没有
	能否承受较大的工作压力	□可以 □不能
知识技能水平	外语水平	
	计算机水平	
	有无取得相关证书	
	特长	
教育和培训	教育水平	□硕士及以上 □本科 □大专 □高中
	是否参加过相关的培训	□是（请注明）
		□否
工作经验	□否	
	□有，请详细注明	
能力要求	□领导能力 □组织沟通能力 □计划能力 □创新能力	
个性特质分析	血型	□A □B □AB □O
	性格	□外向 □内向 □中性
	爱好	

二、岗位分析的常用术语

在岗位分析中，经常会用到如下一些专业术语，具体内容如表 1-2 所示。

表 1-2 岗位分析常用术语

常用术语	术语解释
工作要素	工作中不能再分解的最小动作单位
任务	为了达到某种目的而进行的一系列工作活动，由一个或者多个工作要素组成
职责	为完成某项工作而进行的一项或多项工作任务，由一定数量的工作任务组成
职位（岗位）	个体为完成一项或多项责任而在组织中所对应的位置
职务	一般称为工作，它是一组主要职责相似或相同职位的总称
工作族（职系）	由两个或两个以上有相似特点的工作组成
职业	在不同的组织中，从事相似活动的一系列职务，是一组职务的总和
职级	工作内容、难易程度、责任大小、所需任职资格很相似的职位