



# 人力资源工作分析与职务设计

|               |   |
|---------------|---|
| 第一章 工作分析      | 1 |
| 一、概述          | 1 |
| (一) 工作分析的定义   | 1 |
| (二) 工作分析目的    | 3 |
| (三) 工作分析的作用   | 3 |
| (四) 工作分析与工作评价 | 4 |
| (五) 工作分析的内容   | 5 |

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>二、实施工作分析的程序与方法</b>      | <b>7</b>  |
| (一) 程序                     | 7         |
| (二) 编写职务说明书                | 9         |
| (三) 工作分析的一般方法              | 15        |
| (四) 工作分析的新方法               | 17        |
| (五) 工作分析与法律                | 22        |
| <b>案例一: 玛丽到底要什么样的工人</b>    | <b>22</b> |
| <b>案例二: 普利茅斯钢管公司里的工作分析</b> | <b>23</b> |
| <b>案例三: 全部修改财务部工作说明</b>    | <b>25</b> |
| <b>案例四: 新建厂的工作分析计划</b>     | <b>25</b> |
| <b>经典制度</b>                | <b>27</b> |

|                   |           |
|-------------------|-----------|
| <b>第二章 企业职务设计</b> | <b>63</b> |
| <b>一、概述</b>       | <b>63</b> |
| (一) 含义            | 63        |
| (二) 内容            | 64        |
| (三) 职务设计应考虑的因素    | 64        |
| (四) 职务设计的要求       | 67        |
| (五) 职务设计的方法       | 67        |

|               |    |
|---------------|----|
| <b>二、职位分类</b> | 75 |
| (一) 职位        | 75 |
| (二) 职位分类      | 75 |
| <b>三、职位分析</b> | 82 |
| (一) 职位调查      | 82 |
| (二) 职务分析      | 84 |
| <b>四、职位归级</b> | 89 |
| (一) 含义        | 89 |
| (二) 内容        | 89 |
| <b>五、定编定员</b> | 91 |
| (一) 概念        | 91 |
| (二) 意义        | 91 |
| (三) 原则        | 92 |
| (四) 方法        | 93 |
| <b>经典制度</b>   | 95 |

# 第一章 工作分析

## 一、概述

### （一）工作分析的定义

工作分析，是指根据工作内容，分析工作的性质、繁简难易、责任重轻，执行工作应具备的学识技能与经验，进而制定担任工作所需的资格条件。

在瞬息万变的工作环境中，一个适当的工作分析体系是至关重要的。新的工作不断产生，旧的工作要重新设计。参考一份几年前所做的工作分析可能会得到不够确切的数据资料。但重要的是，工作分析可帮助组织察觉环境正发生变化这一事实。来自工作分析中的数据实际上对人力资源管理的每一方面都有

影响。工作分析资料的主要作用是在人力资源计划方面。仅认识到一个公司将需要1000名新员工生产产品或提供服务以满足销售需要是不够的，我们还应知道，每项工作都需要不同的知识、技能和能力。显然，有效的人力资源规划必须考虑到这些工作要求。

如果招聘者不知道胜任某项工作所必须的资格条件，那么员工的招聘和选择就将是漫无目的的。如果缺少适时的工作说明和工作规范，就会在没有一个清楚的指导性文件的情况下去招聘、选择员工，而这样做的结果将会是很糟的。实际上，当企业在获取原材料、供货或设备这些资源时，这种作法也是不曾听说过的。例如，即使在订购一台复印机时，采购部门通常也会提出精确的说明。当然，在寻求企业的最有价值的资产（人力资源）时，也应采用同样的逻辑。

再者，工作规范中的信息在确定人力资源开发需求方面常常是很有用的。如果工作规范指出某项工作需要特殊的知识、技能或能力，而在该职位上的人又不具备所要求的条件，那么培训和开发可能就是必要的了。这种培训应该旨在帮助工人履行现有工作说明中所规定的职责，并且帮助他们为升迁到更高的工作职位做好准备。至于绩效评价，应根据员工完成工作说明中规定的职责的好坏进行。

在报酬方面，在用货币体现某项工作的价值之前必须了解其对于公司的相对价值。相对来说，工作的职责越重要，工作就越有价值。要求有更多的知识、技能和能力的工作对公司来说应该更具价值。例如，要求具有硕士学位的工作的相对价值要高于只需高中文凭的工作。

在考虑安全与健康问题时，来自工作分析的有关信息也很有价值。例如，雇主应该说明一项工作是否具有危险性。工作说明和工作规范中应该反映出这一点。而且，在某些危险的工作中，工人为了安全地完成工作，也需要了解一些有关危险的信息。

工作分析信息对员工和劳动关系也很重要。当考虑对员工进行提升、调动

或降职的问题时，工作说明提供了一个比较各人才干的标准。无论公司是否成立了工会，通过工作分析获得的信息经常能导致更为客观的人力资源管理决策。

当进行人力资源研究时，工作分析信息为研究者提供了一个研究起点。例如，当人力资源管理者要确认区分出色员工和平庸员工的因素时，研究者就只需研究那些有着同样工作说明 / 规范的员工。

最后，完整的工作分析对支持雇用实践中的合法性尤其重要。例如，我们需要工作分析的资料为有关升职、调动和降职的决策提供依据。

## （二）工作分析的目的

工作分析的目的在于了解以下 6 个重要的问题：

- （1）工人完成什么样的体力和脑力活动？
- （2）工作将在什么时候完成？
- （3）工作将在哪里完成？
- （4）工人如何完成此项工作？
- （5）为什么要完成此项工作？
- （6）完成工作需要哪些条件？

工作分析给出了一项工作的职责、与其他工作的关系、所需的知识和技能、以及完成这项工作所需的工作条件。

## （三）工作分析的作用

工作分析是企业进行招聘、晋升和业绩考核、培训工作的基础，因此，它对企业有效地进行人力资源的开发与利用有着非常重要的作用：

### 1. 它为企业编制定员提供了科学的依据

有了工作分析作为基础，企业管理人员就可以明确了什么地方需要什么样的人，需要多少人员。这就为企业合理配备人力，协调班组及部门之间的关系，最终达到人员的优化组合打下基础。

## 2. 它为企业聘用和考核职工提供了客观标准

企业在招聘员工时,可根据工作分析中所列示的完成工作所需要的技巧、知识和能力,对备选人员进行考核,在录用时可以减少主观成分,为职位申请人创造了一个公平竞争的环境。员工也可以根据不同岗位的要求找到适合自己的位置,使每个人都能充分施展其才华。同时,工作分析明确规定了各项工作的责、权、利工作规范和要求,使考核工作更具体、合理、准确和客观,可减少员工的不满情绪,促使其提高工作效率。

## 3. 它为确定员工的工资待遇和进行培训提供了客观基础

由于工作分析明确了每项工作的内容、技术要求、所需知识、能力、责任等,从而知道完成该项工作需要的技术等级,责任大小,甚至所花的时间等,这就为企业合理、准确地确定员工的工资待遇提供了客观的依据。同时,工作分析中要求员工掌握的知识技能,也就是企业对员工进行培训的主要内容和任务。

## 4. 有利于员工明确努力方向,改善企业内部的人际关系

由于工作是高层管理者设定的,而工作分析则清楚地表明了高层管理者认定的重要事项或方向,这样就会给员工明确暗示,什么最重要,何处需要努力。同时工作分析使职工的工作具体明确,职责分明,考核、奖惩、晋升有了科学的标准和依据,从而大大减少企业员工之间,员工与各部门之间的矛盾和纠纷,改善了企业内部的人际关系,增强了企业的凝聚力。

## (四)工作分析与工作评价

工作评价,是把各种工作根据工作说明表叙述,评定其程度的等级,作为认定人员所需资格和支付薪水高低的依据。用以评价工作的方法甚多,较为常用的有下列几种:

### 1. 排列定等法

是把各种工作就其工作说明表的叙述，作等级高低的排列，程度高的排列在上，程度低的排列在下，程度相等的并列，经排列后，可整理出高低前后顺序，每一序次为一个职等。这种方法的优点是简便易行，缺点是不够可靠，而且在排列时，对工作只作程度等级的区别，而未作性质的区别，因而效果不大。

## 2. 因素分类法

运用这种方法的要点有三个：（1）选用若干因素（称分类因素）作为衡量职责程度的依据；（2）建立认定性质区分和程度区分的标准（称分类标准）；（3）把分类的工作说明表与既定标准相比较，以决定其所属性质和程度。

## 3. 因素评分法

因素评分法有四个要点：（1）选用若干因素（称为评分因素），作为衡量程度高低的依据；（2）评分标准表，作为评定程度高低的标准；（3）把工作说明表的内容和既定因素评分标准表相比较，按因素依次评定分数并算出总分；（4）制定分数与职等换算表，根据工作所得评分换算为职等。

为了工作评价落实，常常组织评价小组或委员会办理，在手续上并分为拟评、审议和核定等程序。如果工作内容有变动，须经修正原定工作说明表后，再办理评分。

## （五）工作分析的内容

工作分析的内容包括工作分析要素、工作说明、工作规范等三个部分，下面分别阐述。

### 1. 工作分析要素

要进行工作分析，首先必须弄清该项工作有哪些要素构成？具体含义是什么？一般来说，工作分析包含的要素有七个：

（1）什么职位。工作分析首先要确定工作名称、职位。即在调查的基础上，根据工作性质、工作繁简难易、责任大小及资格等四个方面，确定各项工

作名称,并进行归类。

(2) 做什么。即应具体描述工作者所做的工作内容,在描述时应使用动词,如包装、装载、刨、磨、检测、修理等等。

(3) 如何做。即根据工作内容和性质,确定完成该项工作的方法与步骤,这是决定工作完成效果的关键。

(4) 为何做。即要说明工作的性质和重要性。

(5) 何时完成。即完成工作的具体时间。

(6) 为谁做。即该项工作的隶属关系,明确前后工作之间的联系及职责要求

(7) 需要何种技能。即完成该项工作所需要的工作技能。如口头交流技能、迅速计算技能、组织分析技能、联络技能等等。

## 2. 工作说明

工作说明是有关工作范围、任务、责任、方法、技能、工作环境、工作联系及所需要人员种类的详细描述。它的主要功能有:让职工了解工作的大致情况;建立了工作程序和工作标准;阐明了工作任务、责任与职权;有助于员工的聘用与考核、培训等。编写工作说明时要注意:(1)描述要具体化而非抽象化。(2)描述的句子要简明,内容不要过于繁杂,最好不超过三页。(3)使用技术性术语时加以解释。

## 3. 工作规范

为了使员工更详细地了解其工作的内容和要求,以便能顺利地进行工作,在实际工作中还需要比工作说明书更加详细的文字说明,规定执行一项工作的各项任务、程序以及所需的具体技能、知识及其他条件。为此,企业在工作分析的基础上,可设立“工作规范书”或将此项内容包括在工作手册、工作指南等之中。所谓工作规范就是指完成一项工作所需的技能、知识以及职责、程序的具体说明。它是工作分析结果的一个组成部分。

## 二、实施工作分析的程序与方法

### (一)程序

#### 1. 情报收集

收集情报首先要确定收集哪些情报。一般来说，工作分析应取得的情报类型如下所示：

##### (1)工作活动

- 岗位导向活动（要完成什么，如何完成，为什么要完成，何时完成）；
- 工作活动或程序；
- 活动记录（胶卷）；
- 个人责任和义务。

##### (2)工人导向活动

- 工作中表现出来的人的行为（感觉、物理动作、信息交流）；
- 基本的情感；
- 个人工作要求（精力花费）。

##### (3)机器、工具、设备和使用的工作辅助材料

##### (4)与工作有关的显性或隐性的东西

- 程序运行所需的物质资料；
- 生产的产品；
- 生产所需的知识（如物理化学过程和现象）；
- 工作提供的劳务。

##### (5)工作表现

- 工作测量（所花时间）；

- 工作标准;
- 误差分析;
- 其他方面。

#### (6) 工作背景

- 物质的工作条件;
- 工程日程安排;
- 组织背景;
- 社会背景;
- 刺激（金钱的和非金钱的）。

#### (7) 个人要求

- 与工作有关的知识、技能（教育、培训、工作经验，等等）；
- 个人态度（志向、身体特征、个性、兴趣等）。

### 2. 确定情报的内容后，就要确定由谁来收集情报

一般来说，由人力资源部门的管理人员和某一主管在专家的指导下共同负责情报的收集，而由任职者提供岗位情报。接着，就要确定收集情报的方法，一般情况下，岗位情报的收集方法有 5 种：（1）面谈法。即通过与在岗人员会谈或召开岗位分析者或专家讨论会来收集情报。（2）观察法。即由岗位分析者直接观察从业人员的工作收集情报的方法。（3）问卷法。即用事先设计好的问卷，由在岗者或监督者或分析者填写的方法。（4）自我记入法。即由在本岗者本人记入调查表的方法。（5）实验法。根据动作研究和时间研究，使用计时表、胶卷等技术装置进行实验分析的方法。

### 3. 确定工作性质

按照工作内容及完成工作所需要的知识、技能、经验，分析工作性质，确定各种岗位名称。

### 4. 确定工作内容和程序

即分析各项工作的具体内容，完成该项工作的程序和方法及所需要的设备、工具等，从中可以看出不同工作的繁简难易程度，并依据不同程度区分为若干层次。

#### 5. 明确工作职责

根据某项工作的内容和程序，协调和管理下属的人数、工作的重要程度及对组织的影响，确定该项工作的责任大小和主要职责。

#### 6. 明确完成工作的学识、技能和经验

即按照某项工作的性质、内容、职责来确定完成该项工作所需要的知识、技能、经验和个人特征等。

### (二)编写职务说明书

#### 1. 定义

职务说明书是用文件形式来表达的职务分析的结果，基本内容包括工作描述和任职者说明。工作描述一般用来表达工作内容、任务、职责、环境等，而任职者说明则用来表达任职者所需的资格要求，如技能、学历、训练、经验、体能等。

#### 2. 职务说明书的内容

职务说明书主要由基本资料、工作描述、任职资格说明、工作环境四大部分组成。

(1) 基本资料。包括：①职务名称；②直接上级职位；③所属部门；④工资等级；⑤工资水平；⑥所辖人员；⑦定员人数；⑧工作性质。

##### (2) 工作描述

①工作概要。用简练的语言说明工作的性质、中心任务和责任。

②工作活动内容。a.各工作活动基本内容；b.各活动内容占工作时间的百分比；c.权限；d.执行依据；e.其他。

③工作职责。逐项列出任职者的工作职责。

④工作结果。说明任职者执行工作应产生的结果，以量化为好。

⑤工作关系。工作关系描述包括：a.工作受谁监督；b.工作的下属；c.职位的晋升、转换关系；d.常与哪些职位发生联系。

⑥工作人员运用的设备和信息说明。主要指所使用的设备名称和信息资料的形式。

(3) 任职资格说明。主要包括九个方面：a.所需最低学历；b.培训的内容和时间；c.从事本职工作以及相关工作的年限和经验；d.一般能力；e.兴趣爱好；f.个性特征；g.职位所需的性别、年龄规定；h.体能要求；i.其他特殊要求。

#### (4) 工作环境

①工作场所。指在室内、室外还是其他特殊场所。

②工作环境的危险性说明。指危险存在的概率大小、对人员可能造成危害的程度、具体部位、已发生的记录、危险性造成原因等。

③职业病。即从事本工作可能患上的职业病的性质说明及轻重程度表述。

④工作时间要求，如正常工作时间、额外加班时间的估计等。

⑤工作的均衡性，工作是否存在忙闲不均的现象及发生的频率。

⑥工作环境的舒适程度。是否在恶劣的环境下工作，工作环境给人带来的愉快感如何。

### 3. 注意事项

(1) 职务说明书的内容可依据职务分析的目标加以调整，内容可简可繁。

(2) 职务说明书可以用表格形式表示，也可采用叙述型。但一般都应加注职务分析人员的姓名、人数栏目。

表 1-1 简单职务说明书

| 姓 名        |                   | 职 务          | 贸易一部经理 |           |            |                      | 单位                         | 贸易一部 |
|------------|-------------------|--------------|--------|-----------|------------|----------------------|----------------------------|------|
| 编 号        |                   | 职 称          |        |           |            |                      | 主管                         |      |
| 项 目<br>类 别 | 工作内容              | 工作依据         | 权 责    | 时 限       | 表 单        |                      |                            | 备 注  |
|            |                   |              |        |           | 名称         | 分送单位                 |                            |      |
| 1.         | 信件、电报等文签收核及处理     | 所收之信件、电报     | 执行     | 不定        | 电报、信件      | 助理业管                 | 于每日下午4:30交回助理业务代表          |      |
| 2.         | 客户开发及巩固           | 按业务年度计划      | 执行     | 不定        | 月报告表、年度报告表 | 总经理                  | 每月检查一次                     |      |
| 3.         | 产品推销与检讨           | 按业务年度计划      | 执行     | 不定        | 季报告表、年度报告表 | 总经理                  | 每月检查一次                     |      |
| 4.         | 与管理部<br>门有关事项进行联络 | 按实际情况        | 执行     | 0.2<br>小时 | 外厂         | 管理部门                 | 下班前或规定时间内回复                |      |
| 5.         | 客户接待              | 按规定范围接待      | 执行     | 不定        |            |                      | 公司的客户接待须有助理在场              |      |
| 6.         | 对账表<br>签核         | 按实际收款情形      | 签约     | 0.2<br>小时 | 对账表        | 部门经理                 | 于收到当日完成                    |      |
| 7.         | 总经理<br>办事项        | 按总经理指示       | 执行     | 不定        |            |                      | 于规定时间内完成                   |      |
| 8.         | 向总经理<br>汇报业务      | 按实际情况        | 执行     | 0.5<br>小时 | 周报告表       | 总经理                  | 于每周一与总经理室秘书安排时间后执行         |      |
| 9.         | 订单签核              | 按公司工厂<br>价格表 | 签核     |           | 订单         | (1)部门主管、总经理<br>(2)助理 | 于收到订单的第三日中午前交部门经理或交回助理     |      |
|            |                   |              |        |           |            |                      | 订单金额达50万(2)新产品者交部门经理呈总经理签核 |      |
| 组织关系       |                   |              | 略      |           |            |                      |                            |      |

表 1-2 较复杂的职务说明书(1)

|                                                                                                                                                                                                                                   |         |                               |                |                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 工作名称: 信息部主任 直接上级: 情报系统经理 工资等级 12 级<br>定员: 1 人 所辖人员: 12 人 工资水平: 24000 36000 元 / 年<br>分析日期: 1997. 6 分析人: 人力资源部张宏宝 批准人: 人力资源部经理刘冬                                                                                                    |         |                               |                |                                                                                                                                                |
| 工作概要: 指导控制信息处理、设备维修、保养和履行所分配的其他任务和职责                                                                                                                                                                                              |         |                               |                |                                                                                                                                                |
| 工作职责: 1. 下列基本活动: 1) 独立上机操作 2) 定期向上级汇报<br>3) 听取信息使用者意见<br>2. 选择、培训、发展人员: 1) 挑选信息处理人员<br>2) 发展合作精神, 增强相互了解<br>3) 保证下属得到必要的培训<br>4) 指导下属工作<br>3. 计划、指导和控制: 1) 向下属分配任务<br>2) 检查、评价下属的工作<br>3) 指导和解决问题<br>4. 分析业务: 预测发展<br>5. 制定部门发展计划 |         |                               |                |                                                                                                                                                |
| 资格要求:                                                                                                                                                                                                                             | 因素      | 细分因素                          | 等级             | 限定资料                                                                                                                                           |
| 1.                                                                                                                                                                                                                                | 知识      | 1) 教育<br>2) 经验<br>3) 技能       | 5-<br>6-<br>7- | 具备研究、软件方面的知识, 四年制工商管理 and 信息处理技术方面的证书。                                                                                                         |
| 2.                                                                                                                                                                                                                                | 解决问题的能力 | 1) 分析<br>2) 指导<br>3) 通讯       | 5-<br>4<br>6   | 具备分析评价技术理论方面和人事管理方面的能力。<br>根据下属业务能力状况, 把复杂的任务转化为可理解的指令和程序。<br>具备广泛的通讯能力, 能使用简练的语言或术语交流技术和思想。维护本部门和其他部门以及硬件销售单位所建立的联系。                          |
| 3.                                                                                                                                                                                                                                | 决策能力    | 1) 人际关系<br>2) 管理方面<br>3) 财力方面 | 5-<br>4<br>4   | 能经常运用正式或非正式的方法, 指导、辅导劝说和培养下属, 紧密结合下属工作和其他管理人员的活动。<br>接受一般监督, 在复杂的环境中指导下属履行信息处理系统的技术职能。<br>有 50000 元以下的财产处理权力和 15000 元以下的现金处理权力, 并在此限定下参与计划和控制。 |
| 负有责任: 成功地完成所分配的任务, 增加信息使用者的理解和满意, 提高工作效率。                                                                                                                                                                                         |         |                               |                |                                                                                                                                                |

表 1-3 较复杂的职务说明书(2)

销售者监督。

薪酬级：12。

部门：国内市场。

直接上级：部门经理。

职责：在指示下，监督 6-15 个职务是否与公司签了合同，在市场领域内直接监督、计划市场活动，以便获得最大的利益，帮助销售者获得新的市场合同等。

1. 执行监督职责、计划工作、回答问题：根据形势商讨对策，与属下讨论，与工作中请者约谈，经部门经理同意选择属下，告知其有关升迁、薪水待遇等，经费及旅费的记录。

2. 在市场领域内直接监督、计划市场活动以获得最大的利益：帮助销售者，增加新的直接买卖合同。接受部门经理指派特别工作，必要时与经理讨论政策问题，按其指示运用于买卖行为，按既定的政策，自由工作，注意观察市场趋势演变。

(1) 通过个人、报纸来招募新销售者，与候选者面谈，与部门经理共同选择推销员，收集必需的情报，拟定训练中心课程，为受训完毕者安排职位，制定进一步训练，给予新销售者工作机会，安排新雇销售者亲自观察部门及推销员的服务，执行销售者训练中心的事务。

(2) 检查由推销员提供的月利润，遗失证明等，找出出现工作问题的可能来源，如个人的借贷，不平衡的买卖等。和推销员讨论工作，和销售者讨论过去的损失，计划未来的蓝图及目标。

(3) 训练并帮助推销员，卖出及获得新合同，训练他们的销售者，找出并安抚不满，克服困难。要求人事人员帮助，及负责人必要的联络。

(4) 与部门经理联络调查岗位，编写服务报告，人力资源工作知识等。在市场领域内巡视，检查岗位，建立员工应该改正之处，密切地与销售者联络改善方针。

(5) 执行与职责有关的杂事，计划推销会议，参加部门工作会议，管理办公室的人事，提供部门每月的市场信件，帮助部门经理准备工作报告，在地方服务组织内演讲，并担任各工商商业协会会员的角色。

3. 当部门经理度假或缺席时，担任其部分工作，如签名等。平时则由部门经理签名，依其平常的办事观点及方法，解决类似的问题，极严重的问题，与公司员工讨论，提出解决方法或代理决定。

所需教育程度：高中毕业。

开始时的专门知识：销售者买卖的一般知识，公司生产，部门组织，公司买卖政策及方法。服务岗位作业，监督经验。

生理状况：精力充沛

责任：人员：监督 6-15 个推销员。

物资：公司供给一般物资。

装备：保管、使用公司装备、检查服务岗位。

市场：获得有效的服务利润，偶然从事公共关系。

现金：自己及属下均使用公司的钱财。

方法：实行、选择、控制直接指导买卖的方法。

记录：指导买卖行动的记录、报告分析。

工作情况：规定工作时间，早晨 8:30 至下午 5:00，每周五天。

10%-60%，正常的公司情况。

40%-90%，具有危险性的外出旅行情况。

(3) 职务说明书中, 需个人填写的部分, 应运用规范术语, 字迹要清晰, 力求简洁明了。

(4) 使用浅显易懂的文字, 用语要明确, 不要模棱两可。

(5) 评分等级的设定也要依实际情况决定。

(6) 职务说明书运用统一的格式, 注意整体的协调, 做到美观大方。

#### 4. 范例

(1) 简单职务说明书, 如表 1-1 所示。

(2) 较复杂的职务说明书, 如表 1-2, 1-3 所示。

(3) 完备的职务说明书, 如表 1-4 所示。

表 1-4 完备的职务说明书

| 编号 | 工作任务的内容        | 权限 | 工作规范号  | 消耗时间(%) |
|----|----------------|----|--------|---------|
| 1  | 综合处理公司各种文件、资料  |    | 01-102 |         |
| 2  | 公共关系           |    | 01-102 |         |
| 3  | 人员招聘与录用        |    | 01-201 |         |
| 4  | 职工考核           |    | 01-203 |         |
| 5  | 劳动合同与劳动争议管理    |    | 01-204 |         |
| 6  | 员工保险与福利管理      |    | 01-205 |         |
| 7  | 工资管理           |    | 01-206 |         |
| 8  | 公司发展规划、年度计划的拟定 |    | 01-402 |         |
| 9  | 公司规章制度的制定实施修改  |    | 01-401 |         |
| 10 | 公司经营状况的常规分析    |    | 01-403 |         |
| 11 | 财务报表审核         |    |        |         |

#### ①基本资料:

|                |                   |             |
|----------------|-------------------|-------------|
| 1. 职务名称办公室主任   | 2. 直接上级职位总经理      | 3. 所属部门办公室  |
| 4. 工资等级        | 5. 工资水平 680-840 点 | 6. 分析日期     |
| 7. 管辖人员数 4-6 人 | 8. 定员人数 1         | 9. 工作性质公务管理 |
| 10. 分析人员       |                   |             |