



## 第一部分

# 岗位分析与 岗位说明书的撰写



## 目 录

- ◆ 基本概念
- ◆ 岗位分析主要内容
- ◆ 岗位说明书的撰写

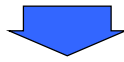




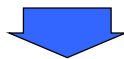
## 岗位的概念

### ◆ 组织的基本单位/标准构件

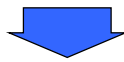
组织目标



战略



组织架构



岗位/角色



## 岗位的概念

### ◆ 基于组织而非个人

- ✓ 岗位为组织的目标和价值而存在
- ✓ 岗位是个人与工作之间的纽带
- ✓ 风格/方法/表现 ---- 人的特征  
目的/应负责任 ---- 岗位的特征
- ✓ 任何任职者调离，岗位均可填补



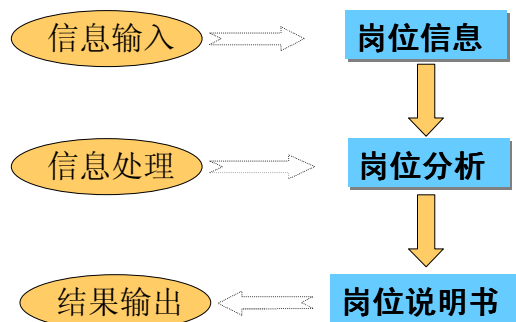


## 岗位说明书

- 通过规范的文档格式固化岗位分析的结果，为公司 人力资源管理提供有效的参考依据。
- 让任职者清楚岗位的基本职责要求，使之尽快进入角色。
- 任职资格能力考察的依据之一，它包括岗位适应性考察，支持招聘、考核、工资、晋升、人员内部调配、教育培训等工作。



## 岗位说明书撰写流程





## 目 录

- ◆ 基本概念
- ◆ 岗位分析主要内容
- ◆ 岗位说明书的撰写



## 岗位分析： 岗位分析是什么

- ◆ 岗位分析是用来理解岗位的目的和内容的方法
- ◆ 岗位分析是收集事实依据以利于有效管理岗位的程序
- ◆ 岗位分析的产出是“岗位说明书”



## 岗位分析：岗位分析是什么

- ◆ 岗位分析是有关岗位的，不是关于人的：既不是针对某个具体的个人的分析，也不是针对现有员工的分析，
- ◆ 岗位分析是一个分析过程，而不是事实罗列
- ◆ 岗位分析的对象是事实，而不是主观判断



## 岗位分析主要内容

- ◆ 岗位目的
- ◆ 主要应负责任
- ◆ 岗位任职资格
- ◆ 岗位范围
- ◆ 岗位关系





## 岗位目的：内容

岗位目的（岗位定位）分析的内容是：

- ◆ 这个岗位为组织整体目标的完成承担了什么？
- ◆ 该岗位对组织的独一无二的贡献是什么？
- ◆ 组织为什么需要这个岗位？



## 岗位目的：描述

岗位目的描述的内容和形式：

- ◆ 清晰表述本岗位要做什么，以及岗位“为什么”要存在；包含的要点：
  - ① 组织贡献
  - ② 主要影响范围
  - ③ 约束条件
- ◆ 一般只有一句话，在组织中仅有少数岗位的目的超过一句话，也就是那些有“多种角色”的岗位。



## 岗位目的：举例

### 人力资源部经理 的岗位目的



配合公司人力资源策略，组织制定、解释并协助各部门推行公司各项人力资源政策、制度，以吸引、保留、激励和开发公司人力资源。



## 岗位分析主要内容

- ◆ 岗位目的
- ◆ 主要应负责任
- ◆ 岗位任职资格
- ◆ 岗位范围
- ◆ 岗位关系





## 主要应负责任：内容

### 岗位主要应负责任分析内容：

- ◆ 分析着重于该岗位所产出的最终结果
- ◆ 岗位主要应负责任分析回答了下面这个问题：  
为实现岗位目的，该岗位的任职者需要在哪些**主要领域**获得什么样的**最终结果**？



## 主要应负责任：活动领域

首先“集思广益”，罗列出岗位负责的所有主要活动领域，然后加以整理归纳，形成四至八项主要应负责任。例如，部门经理：

- ◆ 部门预算
- ◆ 确定目标（制定计划）
- ◆ 组织实现目标
- ◆ 开发人力
- ◆ 部门建设







## 主要应负责任：描述格式

动词	对象	结果
做了什么.....	对什么/对谁.....	什么结果
制订、监督和控制	部门年度预算	以保证开支符合业务计划
制定并监控其执行	部门工作计划	以指导员工顺利完成工作
合理有效调配或整合	内外部资源	保证及时准确地实现公司所下达的目标。
培养、提高	下属的管理能力和业务能力	为公司发展储备人才。
贯彻落实 建立完善	公司的各项政策和制度 部门管理规范	提高部门工作效率和质量 形成良好的部门工作氛围



## 主要应负责任：特点

岗位主要应负责任的特点：

- ◆ 明确岗位的主要产出
- ◆ 重点放在结果上
- ◆ 不受时间影响
- ◆ 清晰明显的
- ◆ 可衡量
- ◆ 体现岗位特点
- ◆ 有多项应负责任时，按其重要性标序



### 主要应负责任：活动与最终结果的对比

主要应负责任是：

通过做**主要活动**，达到（实现）**期望的最终结果**。

最终结果与活动的对比如下：

#### 最终结果

- ◆ 是任职者在这个岗位上的输出
- ◆ 是目标其本身

#### 活动

- ◆ 是任职者的输入项
- ◆ 是达成最终结果的方式（过程）



### 主要应负责任：活动与最终结果的对比

例如：信息技术主管岗位

#### 期望的最终结果

制定信息服务计划

提供满足业务发展需要的硬件设备

提供软件解决方案

最大限度使用信息技术  
提高生产效率

#### 主要活动

了解组织的业务需求，同时与信息技术的发展保持同步

预测硬件能力需求及在设备安装方面指导下属

与直线经理召开会议、了解他们及其下属在软件解决方案设计方面的需求。

为所有员工准备和进行信息技术培训



## 主要应负责任：负责程度

任职者对于其岗位产出所承担的责任的程度：

- ◆ 负全部责任
- ◆ 负部分责任
- ◆ 协助责任



## 主要应负责任：绩效衡量标准

- ◆ 绩效衡量标准是可以用来有效衡量任职者在岗位上的绩效表现的“岗位产出”
- ◆ 绩效衡量标准可以是定量的，也可以定性的
- ◆ 衡量标准是一个名词
- ◆ 衡量标准着重于最重要的绩效指标（indicators）





## 主要应负责任： 举例

序号	部门经理主要应负责任	责任程度	绩效衡量标准
1	制订本部门的年度预算，并结合具体情况监控预算计划的执行，以保证开支符合业务计划。	全部	预算的执行率
2	根据公司的中期、长期发展规划，制定本部门的年度工作计划，并监控其执行，以指导员工顺利完成工作。	全部	计划的合理性 计划的执行率
3	合理有效调配或整合内外部资源，保证及时准确地实现公司所下达的目标。	全部	目标完成率
4	通过科学有效的方法，培养、提高下属的管理能力和业务能力，为公司的长远发展储备管理人才。	全部	员工素质提高程度 人员结构/配置的合理性 关键员工流失率
5	贯彻落实公司各项管理制度、建立和完善部门管理规范，以提高部门工作效率和质量、形成良好的部门工作氛围。	全部	客户满意度 员工凝聚力



## 岗位分析主要内容

- ◆ 岗位目的
- ◆ 主要应负责任
- ◆ 岗位任职资格
- ◆ 岗位范围
- ◆ 岗位关系





## 任职资格：内容

任职资格是实现本岗位目的的最低要求，必须真实而且明确地表述，主要包括：

### ◆ 教育背景

- ✓ 学术/专业背景要求
- ✓ 特定领域的技术经验

### ◆ 职业经历

- ✓ 工作经验的长短
- ✓ 工作经验的类型

### ◆ 素质与技能（个性或行为）

- ✓ 在本岗位所需达到的最低专业水平



## 任职资格：举例

### 人力资源经理岗位

任职资格（通常指最低的任职资格要求）	
经验	— 学历/专业：大学本科以上学历，行政、管理专业 — 经验：5年以上工作经验，其中2年以上本领域工作经验，并有1年以上管理工作经验
素质/技能	— 专业知识：一般管理理论、人力资源管理专业知识和相关法律政策 — 突出的沟通技能和人际关系处理能力 — 顾全大局，有良好的团队协作能力 — 技能：熟练应用办公软件；本行业知识



## 任职资格：注意事项

### 任职资格描述的注意事项

- ◆ 描述本岗位所需**基本入门**的学历、专业经历及素质方面的层次要求
- ◆ 填写这部分最好的办法是假设要以岗位所需的**基本入门条件**聘用某人；不要以这个岗位的某一具体个人的条件、经验及素质为标准，也不要以你个人的要求为标准，因为这些或许不能代表“**基本入门条件**”。



## 岗位分析主要内容

- ◆ 岗位目的
- ◆ 主要应负责任
- ◆ 岗位任职资格
- ◆ **岗位范围**
- ◆ 岗位关系





## 岗位范围：目的与内容

岗位范围是分析岗位所控制内容的幅度，主要是：

- ◆ 描述对该岗位有直接或间接影响的定量因素
- ◆ 了解岗位的本质与范围
- ◆ 显示与该岗位工作内容相关联的活动的范围



## 岗位范围：描述

岗位范围描述主要是用数字的形式进行概括（主要是财务方面），如：

- |           |                |
|-----------|----------------|
| ◆ 年度预算    | ◆ 年度净收入        |
| ◆ 年度花费    | ◆ 下属的数量（直接与间接） |
| ◆ 运营成本    | ◆ 客户数          |
| ◆ 年度销售流动率 | ◆ 项目数          |



## 岗位分析主要内容

- ◆ 岗位目的
- ◆ 主要应负责任
- ◆ 岗位任职资格
- ◆ 岗位范围
- ◆ 岗位关系



## 岗位关系：内容与描述方式

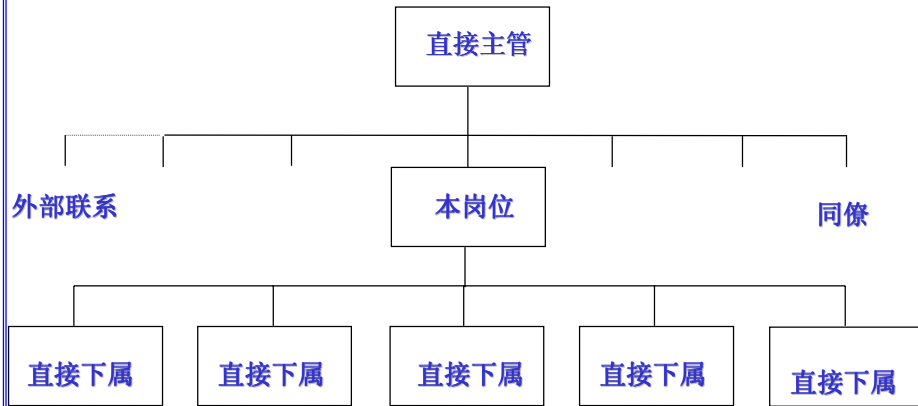
岗位关系描述的是该岗位与组织结构中与其它岗位的关系，以及该岗位与组织外部的联系；有两种方式可以用来描述岗位关系：

- ◆ 图示法
- ◆ 表格法





## 岗位关系：图示法



## 岗位关系：表格法

直接上级	
直接下级	
内部主要关系	
外部主要关系	



## 岗位关系：举例

例如：人力资源经理岗位

岗位关系（该岗位的直接下级，内外部主要关系部门）		
直接下级	内部主要关系	内部主要关系
人事主管	职能部门经理 业务部门经理	劳动、人事部门



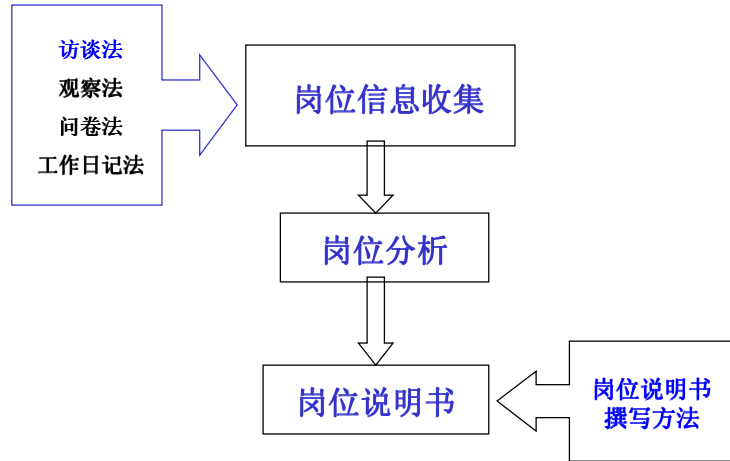
## 目 录

- ◆ 基本概念
- ◆ 岗位分析主要内容
- ◆ 岗位说明书的撰写





## 岗位说明书的形成过程



## 岗位信息：基本信息

### 基本信息内容包括：

- ◆ 岗位名称：职能+头衔（职务）
  - ✓ 尽量与业界一致，便于比较和交流
  - ✓ 坚持名实相符，保持内部层序清晰
  - ✓ 对外如市场销售等岗位可灵活一些
- ◆ 所属部门：岗位所在的最小单位
- ◆ 直接上级/下属岗位及其任职者
- ◆ 工作地：工作的主要场所



## 岗位信息：信息收集

信息收集的主要方法：

- ◆ 访谈法
- ◆ 观察法
- ◆ 问卷法
- ◆ 工作日记法



## 岗位说明书撰写的要点

- ☐ 对岗位的描述，不是基于任职者的现在工作
- ☐ 不局限于现状，着眼于组织设定岗位需要（应该是什么）
- ☐ 针对的是岗位而不是人
- ☐ 归纳而非罗列





## 岗位说明书撰写程序

- ☐ 岗位说明书推进小组培训各部门主管
- ☐ 各部门组织任职者撰写岗位说明书，主管予以辅导、沟通
- ☐ 推进小组审核、修订
- ☐ 由任职者的二级主管审核确认岗位说明书
- ☐ 人力资源部备案，正式发布实施



## 岗位说明书模板介绍



## 第二部分

# 目标管理



## 目 录

- ◆ 目标管理概述
- ◆ 工作计划
- ◆ 目标的设定
- ◆ 目标管理循环





## 目标管理的概念

目标管理又可叫做成果管理，是一种管理方法，也是一种管理原则，其目的在于结合员工个人目标和组织目标，改进绩效考核，形成有效的激励。



## 目标管理与管理者

对于管理者来说：

管理 = 目标管理 + 素质管理 + 组织气氛管理  
+ .....

但首先是目标管理，即如期完成工作目标。



## 目标管理的优势

- “ 将员工的日常活动和组织目标紧密相连，以工作任务的完成为考核重点，有效促进个人业绩和组织绩效的不断提升。
- “ 通过目标完成过程的管理工作，强化管理者计划、组织、控制、检查等管理能力的提升。



## 目标管理的内涵

**目标管理就是管理者和员工双方：**

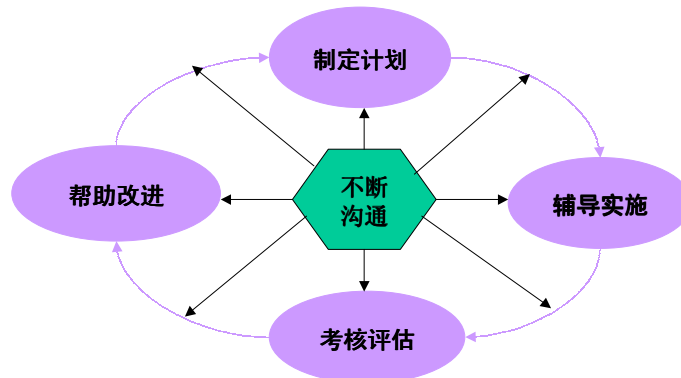
- ➔ 就目标及如何达到目标而达成共识，并在过程中不断提高员工成功达到目标的能力的管理方法
- ➔ 目标管理不是简单的任务管理，它特别强调沟通辅导及员工能力的提高
- ➔ 目标管理不仅强调结果导向，而且重视达成目标的过程





## 目标管理循环

目标管理是管理者和员工围绕目标共同展开的管理活动，是一个以不断沟通为基础，围绕目标的“计划—辅导—考核—改进”循环。



## 目 录

- ◆ 目标管理概述
- ◆ 工作计划
- ◆ 目标的设定
- ◆ 目标管理循环





## 工作计划的定义

### ➤ 定义

在实际行动之前预先对应当追求的目标和应采取的行动方案作出选择和具体安排

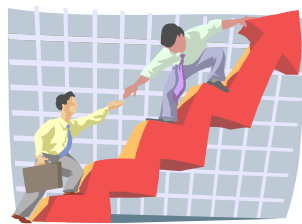
计划是预测与构想，即预先进行的行动安排

### ➤ 重要性

- ✓ 凡事预则立，不预则废
- ✓ 管理的首要职能



## 工作计划是什么？



**工作计划 = 工作目标 + 实施措施**

- 工作计划是围绕预期的工作目标，而采取具体实施措施的工作过程。
- 工作计划随着目标的调整进行动态调整。



## 有效的工作计划制定

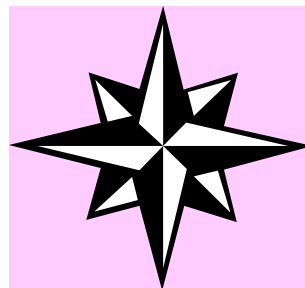
1. 制定正确的目标和策略
2. 迫使自己按照计划行事
3. 管理自己的时间
4. 不断地检查、纠正
5. 确保始终在做正确的事



## 工作计划的7要素

### 要素——5W2H

- ❖ What（要做什么）
- ❖ Why（为什么要做）
- ❖ When（何时去做）
- ❖ Where（在何地做）
- ❖ Who（由谁来做）
- ❖ How（如何做）
- ❖ How much（需多大代价）





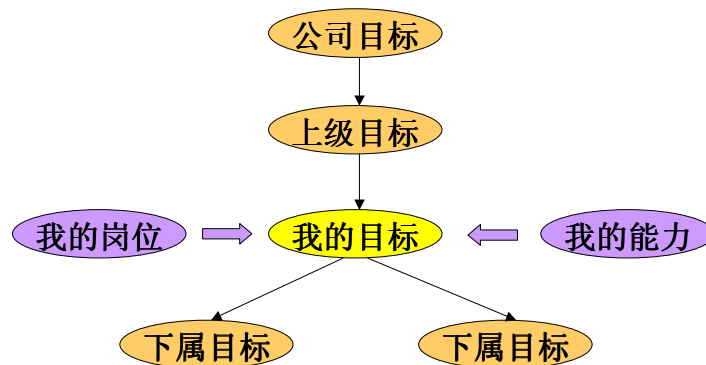
## 目 录

- ◆ 目标管理概述
- ◆ 工作计划
- ◆ 目标的设定
- ◆ 目标管理循环



## 目标从何而来

管理者的目标从何而来?





## 公司目标制定过程范例

### 活 动

### 结 果

步骤1  
明确来年的战略目标

高层领导对公司目标的广泛的共识和承诺

步骤2  
明确衡量方式/标准

高层领导确定公司如何衡量是否确定成功

步骤3  
审核跨部门的影响

部门负责人根据公司战略目标制定本部门目标，并根据所有相关部门对本部门的期望对目标进行必要调整

步骤4：明确主要  
行动、里程碑和资源配置

高层领导与部门负责人一起讨论这些目标/工作计划对相互的影响；对时间安排和资源配置做出承诺

步骤5  
个人目标设定流程开始

各部门开始向员工沟通公司的战略目标以及部门的目标和工作计划



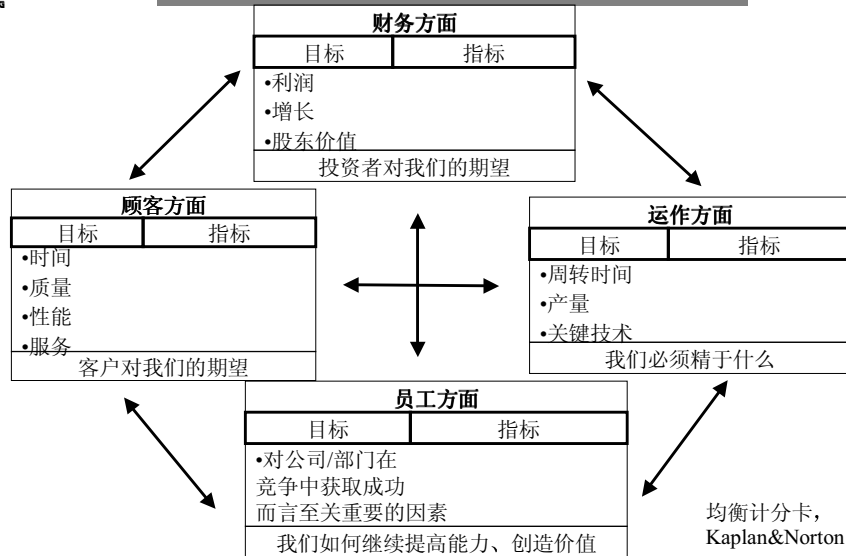
## 关键的第一步

在制定部门和个人目标和发展计划之前，所有员工必须对公司经营方向、重点、战略有一个明确的认识

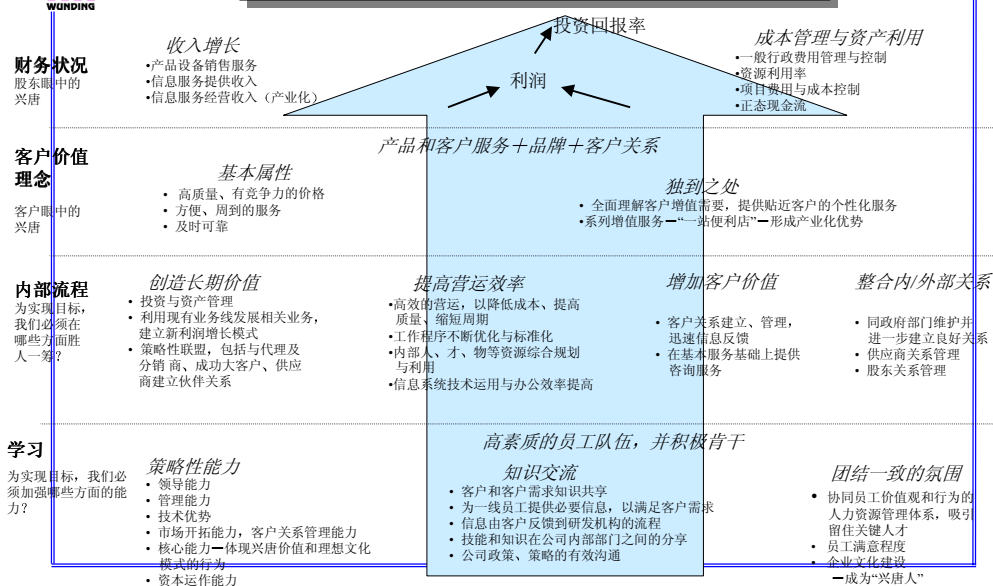
共同的目标和方向感使我们的工作  
更有针对性，更清楚，使绩效管理更具一致性



## 工具：均衡记分卡



## 均衡记分卡：举例





## 讨论结果确认

- ☐ 目标管理系统应该由公司的经营目标和衡量方法来推动
- ☐ 在各部门和个人设定目标之前，公司将如下信息传达给所有员工以获得广泛的共识
  - ❖ 经营目标、重点
  - ❖ 战略
  - ❖ 衡量方法
- ☐ 中、高级管理人员依照公司总体目标制定部门目标
- ☐ 在整个年度中，这些信息将在各种讲话和辅助性沟通工具（公司简讯，经营动态报告等）中反复强调



## 个人目标设定程序范例

部门计划会



主管制定下属的年度目标



主管与下属一对一的面谈



个人目标的确定和归档

讨论并明确职能/部门来年的目标：

- 职能/部门的宗旨、目标和重点
- 客户最重视的问题
- 与其它职能部门的目标
- 与公司目标的衔接

明确个人日常工作期望（工作质量、结果等）

设定非重复性工作的目标：

- 采取什么行动来满足客户需求
- 您负责的项目或阶段性工作
- 需要您立即关注的领域

评估胜任能力

制定行动计划

对个人绩效计划内容达成共识

- “聪明的”目标
- 绩效评估的衡量标准
- 主管和员工共同的责任

主管与员工确认绩效计划并归档

- 承诺与责任感
- 绩效计划归档



## 组成个人目标的因素

岗位职责目标

非重复性工作目标

胜任能力目标

### 1、对于日常工作职责的期望

- 通常源于岗位说明
- 对于同样岗位的任职人的期望是一样的
- 通常并且比较稳定，每年变化较少

例子：经纪人

岗位职责	基本目标	挑战目标	时间
交易量	保证交易量达到三千万	五千万	每月
资金增值量	保证客户资金增值率为10%	15%	每月
客户开发	新客户数量占20%	30%	每季度
客户服务	客户满意度达90%，有效投诉不超过1次	95%，0	每月



## 组成个人目标的因素（续）

岗位职责目标

非重复性工作目标

胜任能力目标

### 2、非重复性的工作目标

- 源于公司战略和目标
- 与客户需求相关
- 您所负责的项目/任务的关键阶段
- 需改进或解决问题的目标
- 通常具有“挑战性”

例子：

- 在2002年12月31日之前通过ISO9001认证
- 在3月30日之前完成X与X两个岗位的岗位分析和岗位说明书的编写工作
- 使关键员工的流失率比去年降低5个百分点。





## 组成个人目标的因素（续）

岗位职责目标

非重复性工作目标

胜任能力目标

**3、胜任能力目标：**为了实现绩效目标，个人需要发展的领域和行动计划

- 通常是针对目前岗位的短期目标
- 注重实现具体结果、学习新技能、或改进行为
- 行动计划可以包括跨部门共事的经验、轮岗、具体项目和正式的培训课程等

例子：

需要发展的领域	行动计划	衡量方式	负责人/时间
说服、影响客户的技巧欠缺，需要提高	参加影响力的培训课程，并每周与主管交流一次	应用学到的知识使客户开发数量提高	员工和主管/12月31日之前完成



## 制定目标的原则

### 目标制定遵循“聪明（SMART）”的原则

#### S：具体的

- 需要完成哪些具体任务或行动？什么、何时、多少？
- 实现该目标后有何可观察到的结果？

#### M：可衡量的

- 怎样知道自己是否实现了目标？实现程度？

#### A：可实现的

- 是否需要付出努力才能实现的？
- 是否在员工的控制或影响范围之内？
- 是否会得到相关的资源和支持

#### R：相关的

- 该目标是否与公司/部门的目标和工作重点以及岗位职责一致？
- 该目标是否可以满足员工发展需求？

#### T：具有时限性的

- 该目标的日程和实现日期是什么？
- 在实现该目标过程中，您如何对其进展进行跟踪？



## 以下目标符合SMART标准吗？

- 1、提高客户服务意识，主动为客户提供专业和较准确的预测分析，帮助客户实现资金的最大增值。
- 2、建立健全人力资源管理制度和程序，制度和程序的覆盖率达到80%。
- 3、提高承销项目选项的准确率达到50%。
- 4、在部门中改善士气并建立团队意识。
- 5、加强组织建设，形成一支团结向上的团队



## 目标设定的TQCS

具体工作任务的目标设定可采用TQCS法

### T: 时间

完成任务的具体时间？

### C: 成本/效率

是否可以投入更少的资源？

### Q: 质量/数量

完成的数量？实现程度？  
些什么？

### S: 服务/主动

是否可以站在客户的角度主动做



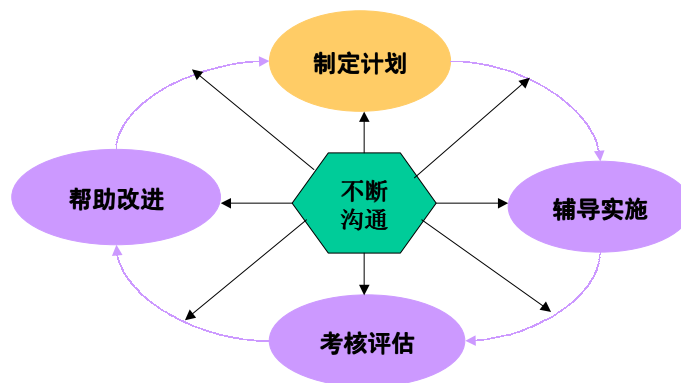
## 目 录

- ◆ 目标管理概述
- ◆ 工作计划
- ◆ 目标的设定
- ◆ 目标管理循环



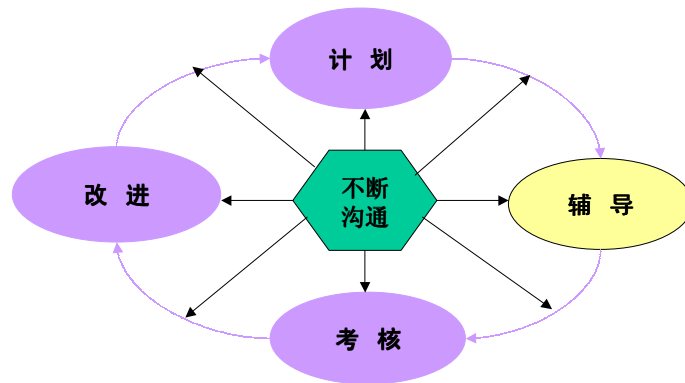
## 目标管理循环

目标管理是管理者和员工围绕目标共同展开的管理活动，是一个以不断沟通为基础，围绕目标的“计划—辅导—考核—改进”循环。





## 目标管理循环中的“辅导”



## 绩效辅导

### 绩效辅导的目的

- 1) 帮助、支持员工达成所需实现的目标。
- 2) 协调、调配相关资源，了解和监控目标实现过程。





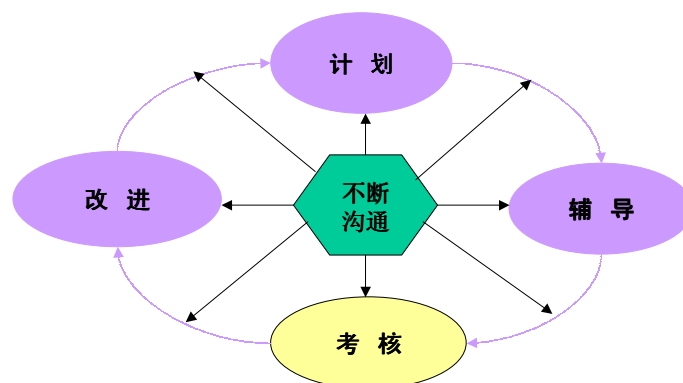
## 绩效辅导（续）

### 有效的辅导具有如下特点：

- 1) 连续的，贯穿全过程的。
- 2) 形式活泼多样，根据下属的不同而不同，并不限于会议、会谈等形式。
- 3) 从下属处得到反馈并直接参与或过问下属工作。
- 4) 明确加强对要实现目标的期望值。
- 5) 以正向激励为主，如肯定成绩、表扬、鼓励等。
- 6) 针对结果目标和行为目标。



## 目标管理循环中的“考核”





## 员工绩效考核

员工绩效考核，是目标管理的“计划—实施—考核—改进”中的一个环节，是对前段计划实施过程的回顾，其最终目的是促进员工绩效的改进，进而实现组织整体绩效的提升。



## 结果反馈

### 考核及反馈阶段：主管怎么办？

- 1、综合收集到的考核信息，公正、客观地评价员工。
- 2、经过充分准备后，就考核结果向员工面对面反馈，内容包括肯定成绩、指出不足及改进措施、共同制订下一步目标/计划等。反馈是双向的，主管应注意留出充分的时间让员工发表意见。
- 3、提示：该阶段是考核者和被考核者双方都比较紧张的时期。



## 绩效考核

### 目的——

- 通过实际表现与预期表现的比较，明确、描述并总结表现趋势
- 完成过去检查程序，为下一轮制定步骤
- 将绩效管理过程的结果正式文件化，为未来提供参考

### 准备——

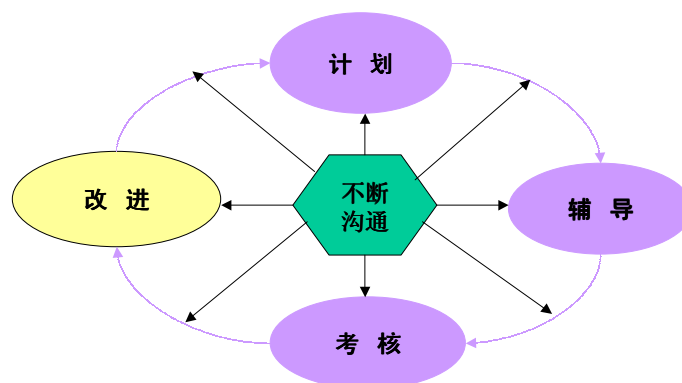
- 收集信息
- 鼓励员工积极参与
- 综合员工与管理者的资料

### 讨论——

- 公开讨论
- 实际绩效与目标绩效相比较
- 给予反馈
- 文件化

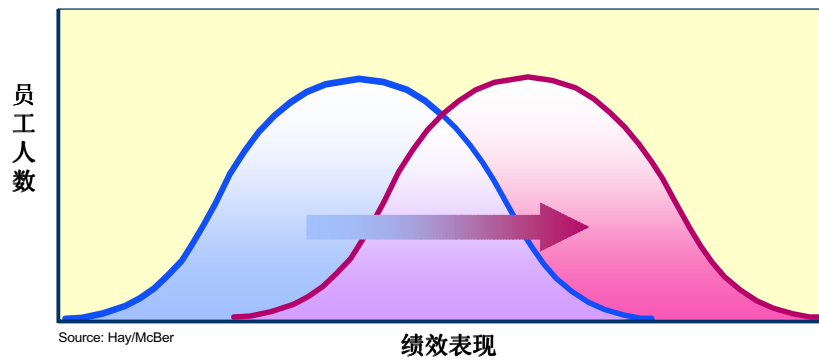


## 绩效管理循环中的“改进”





## 改进绩效，提升业绩



## 改进：绩效考核的根本目的

绩效管理的根本目的在于改进与提高绩效水平

- 绩效改进的目标列入下期绩效计划中
- 绩效改进须管理双方共同努力
- 绩效改进的关键是提高员工的能力和素质
- 绩效管理循环的过程是个绩效改进的过程
- 绩效管理过程也是个员工能力和素质的开发过程





## 绩效改进的含义

对于管理者来说，绩效改进有三方面的含义：

- 1、管理者个人的绩效改进
- 2、管理者所辖员工的绩效改进
- 3、管理者所辖部门的绩效改进

其核心是部门的绩效改进，管理者通过改进绩效管理实现绩效改进。



## 管理者本身可以改进的领域

- 1、管理者的个人素质
- 2、管理者的管理风格
- 3、管理者对业务的精熟程度
- 4、管理者对员工的了解
- 5、进行科学管理的方法
- 6、管理者与员工的关系
- 7、除工作以外的个人魅力





### 管理者所辖部门的可改进领域

- 1、部门内的组织气氛
- 2、部门内的人员配置
- 3、部门内工作的方式
- 4、部门工作的重点及先后顺序
- 5、部门与相关部门的关系
- 6、部门的形象
- 7、部门占有的资源



### 管理者所辖员工的可改进领域

- 1、员工的工作环境
- 2、员工的被认可的程度
- 3、员工的工作技能
- 4、员工的工作方法及习惯
- 5、员工对待工作的态度
- 6、员工的需求被满足程度
- 7、员工的职业发展与规划
- 8、员工之间的配合程度



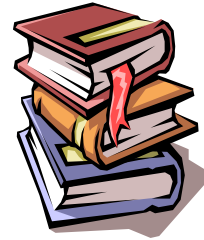
## 内容回顾

### 第一部分：岗位分析

- ◆ 基本概念
- ◆ 岗位分析主要内容
- ◆ 岗位说明书的撰写

### 第二部分：目标管理

- ◆ 目标管理概述
- ◆ 工作计划
- ◆ 目标的设定
- ◆ 目标管理循环



===== 谢谢! =====

