

# 部门职责&岗位职责说明书培训

免责声明：

本内容非原报告内容；

报告来源互联网公开数据；如侵权  
请联系客服微信，第一时间清理；

报告仅限社群个人学习，如需它用  
请联系版权方；

如有其他疑问请联系微信。



## 行业报告资源群



微信扫码 长期有效

1. 进群福利：进群即领万份行业研究、管理方案及其他学习资源，直接打包下载
2. 每日分享：6+份行研精选、3个行业主题
3. 报告查找：群里直接咨询，免费协助查找
4. 严禁广告：仅限行业报告交流，禁止一切无关信息



微信扫码 行研无忧

## 知识星球 行业与管理资源

专业知识社群：每月分享8000+份行业研究报告、商业计划、市场研究、企业运营及咨询管理方案等，涵盖科技、金融、教育、互联网、房地产、生物制药、医疗健康等；已成为投资、产业研究、企业运营、价值传播等工作助手。



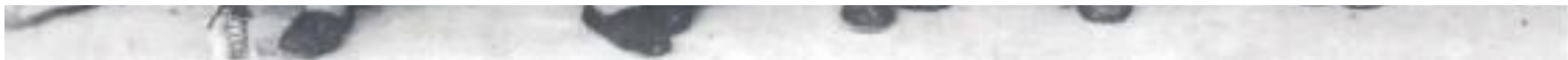
1938年9月29日至11月6日，中国共产党六届六中全会。会议批准毛泽东为核心的中央政治局的政治路线，同时，根据这条政治路线提出了组织工作中国化的重大命题。

“六中全会是决定中国之命运的。”毛泽东后来曾这样评价。



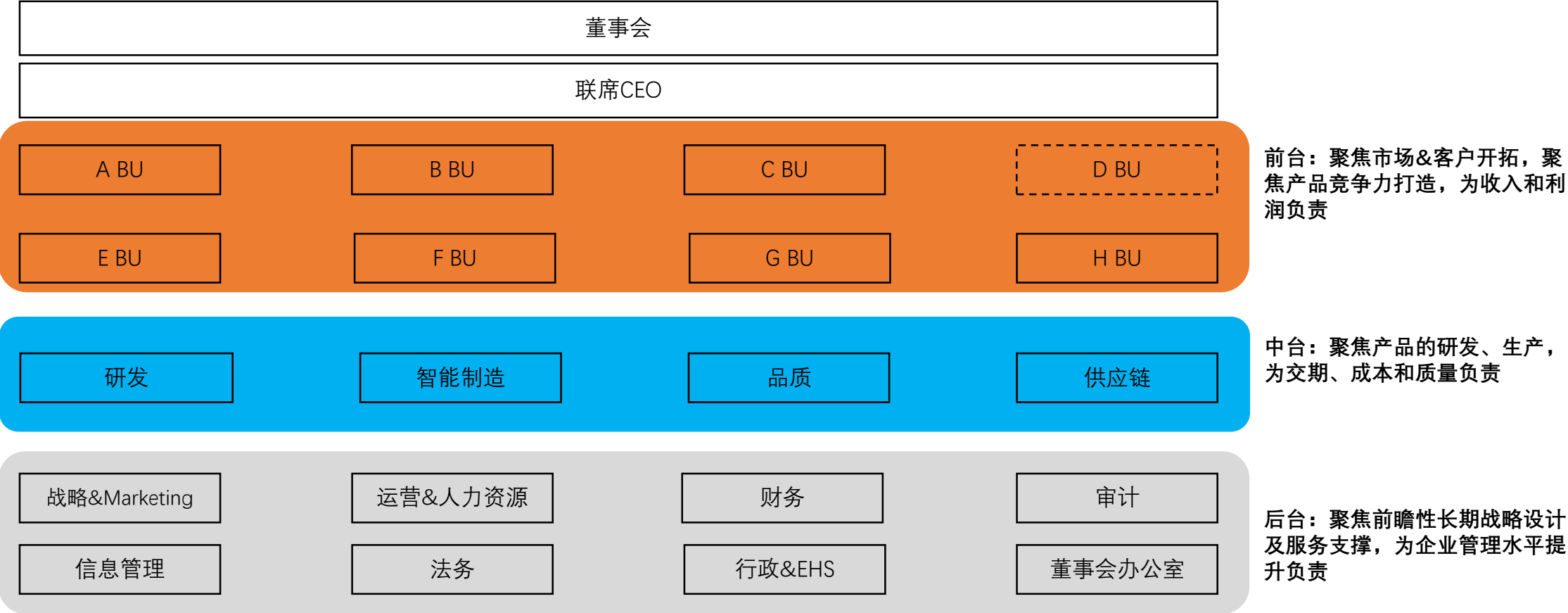
政治路线确定之后，干部就是决定的因素

——毛泽东



# A医药集团最新组织架构

建立客户导向的流程型组织，不断提高工作效率、降低运营成本、控制风险；



## 公司组织架构层级及干部层级（组织扁平化、减少流程节点）

一层组织负责人

一层组织  
一层组织负责人

二层组织负责人

二层组织  
二层组织负责人

三层组织负责人

三层组织  
三层组织负责人

是公司正式任命的干部！

全体干部应以实现组织目标为己任，持续缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源

# 各级干部是人力资源管理的第一责任人

做正确的事

公司业务和战略

组织结构设置

部门职能

职位

角色

角色

角色

职责

职责

职责

任务

任务

任务

知识、技能、经验、教育

任务

任务

任务

知识、技能、经验、教育

任务

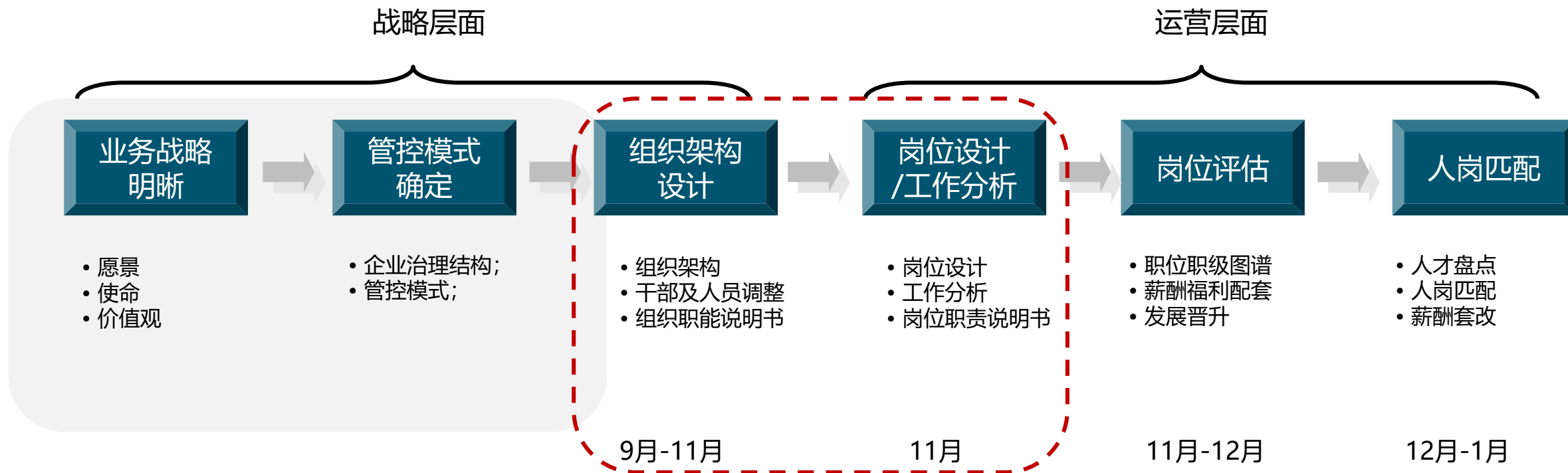
任务

任务

知识、技能、经验、教育

正确的做事

# HR立法体系基本工作思路

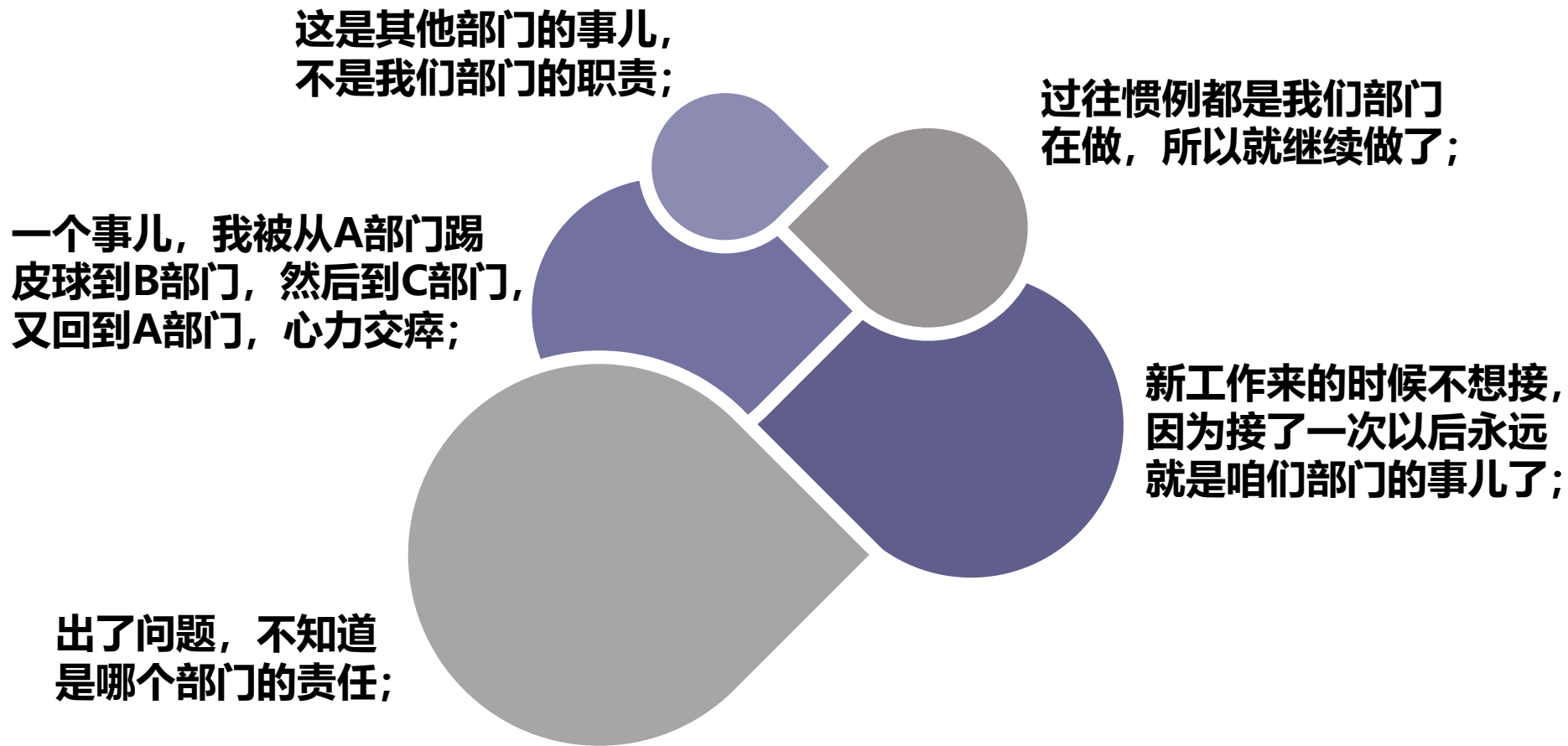






# 01 组织职能梳理

## 一些典型的场景



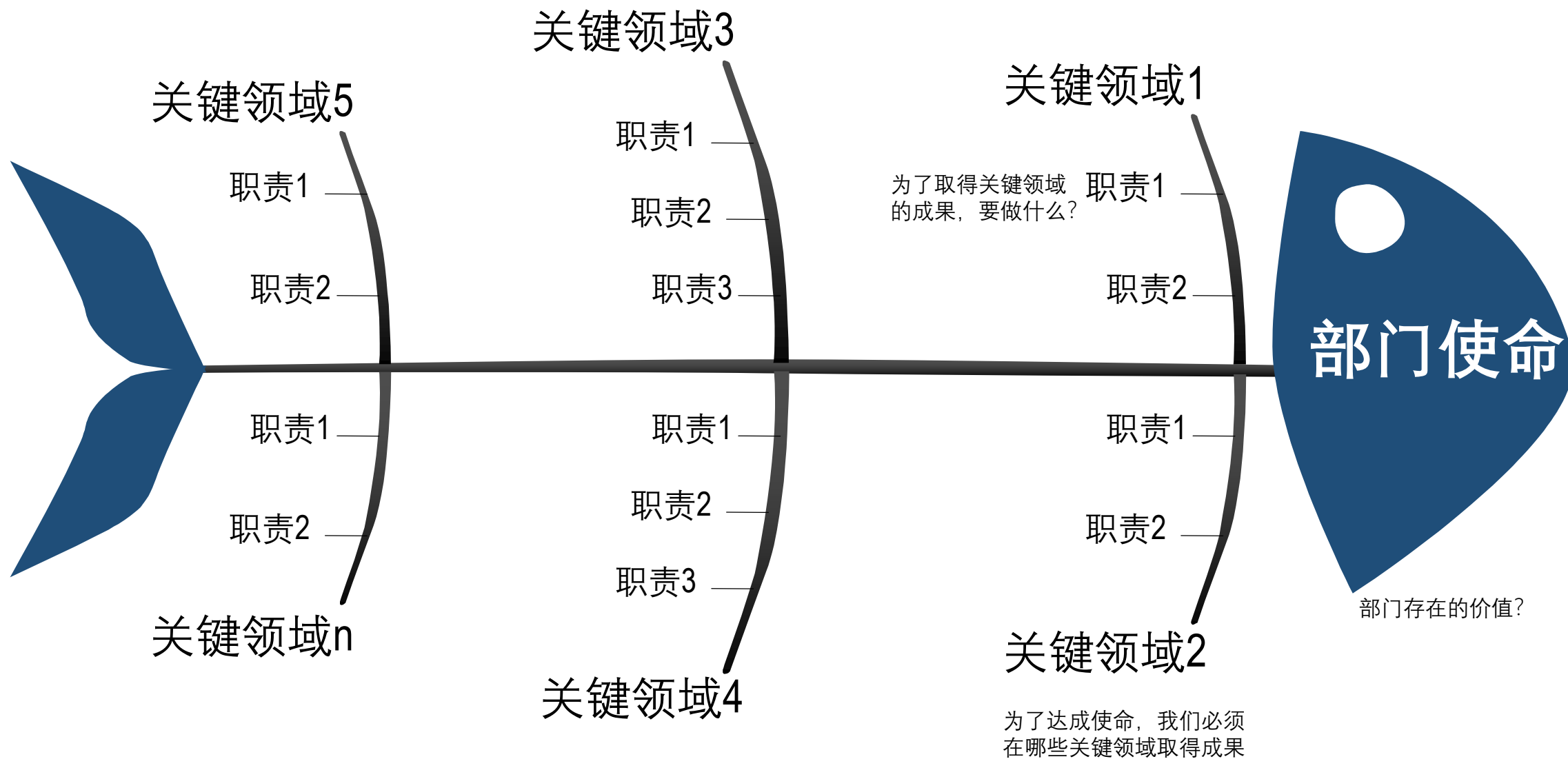
## 组织职能梳理的目的



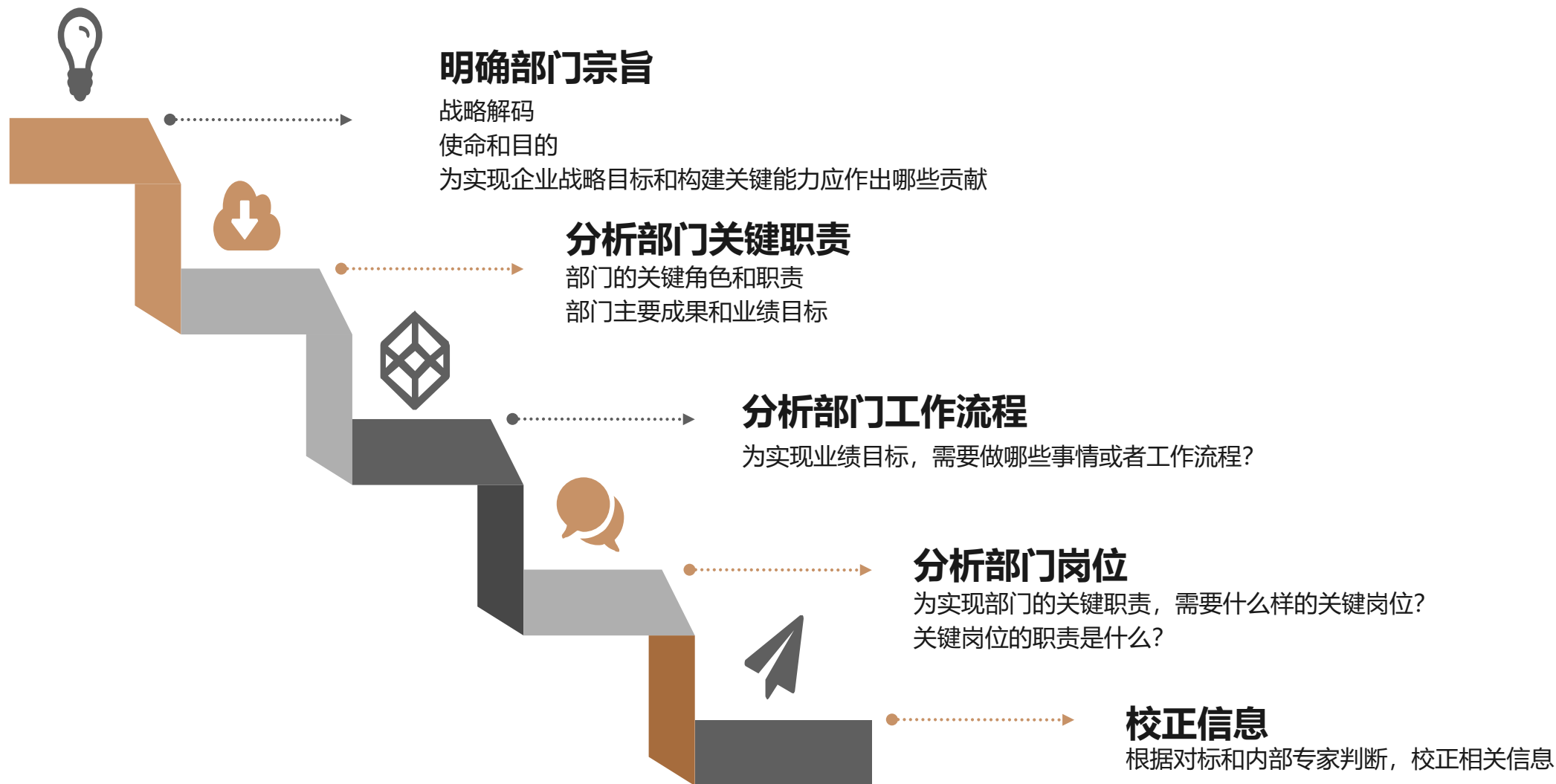
**思考一个问题：部门职能从哪里来？**



# 部门职能逻辑框架结构



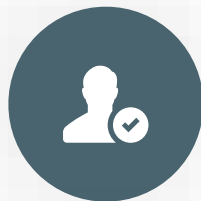
# 部门职能梳理步骤



组织职能说明书模板

XX组织职能说明书								
一级组织名称								
使命								
组织职能								
一级组织名称	主要职责	考核指标	二级组织名称	主要职责	考核指标	三级组织名称	主要职责	考核指标
组织架构图								

# 部门使命撰写 (1)



## 什么是部门使命?

准确地说明部门存在的意义及它对整个企业成功的独特贡献，是最高追求目标



## 明确部门使命的意义

明确部门特色有助于部门职责和岗位职责梳理  
使新上岗员工清楚了解部门主要工作重心;  
在招聘的过程中向应聘者展示工作的概况。



## 如何确立部门使命

该部门对组织独一无二的贡献  
该部门为组织整体目标达成承担的责任  
为什么需要这个部门，不设这个部门真的不行吗



## 部门使命撰写 (2)



### 营销部

制定营销策略，建立和完善销售管理体系，为销售额、利润、市场占有率负责。

负责

制定营销策略，建立、完善销售管理体系；

销售额、利润、市场占有率

## 练习



**撰写：自己所在一级部门的部门使命**

1、讨论&撰写（5分钟）

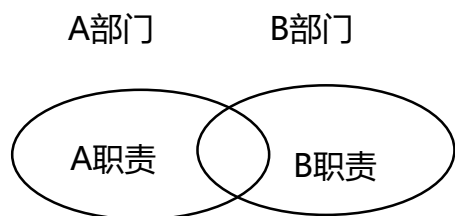
2、代表分享（5分钟）

# 部门职能撰写-四级职能分解表

一级职能 一级部门长职责 按工作性质划分工作板块	二级职能 涵盖二级部门长职责总和 按照流程/模块拆解一级职责	三级职能 涵盖三级部门长职责总和 按照流程/模块拆解二级职责	四级职能 涵盖员工职责总和 按流程/模块拆解三级职责
招聘/调配	制定招聘计划		
	组织实施社会招聘	开拓维护招聘渠道	
		确定招聘方案	
		实施社会招聘	联系渠道，发布信息
			筛选简历
			初试
			复试
			报批
			通知、签约
		总结招聘完成情况	
	新员工管理	制定新员工管理方案	
		报到手续的办理	
		组织实施新员工实习工作	
		新员工评优及表彰	
		新员工转正手续的办理	
	.....	.....	.....
培训	培训体系构建	建立公司培训管理办法和管理流程	
		建立完善模块化的培训课程体系	
	培训需求分析	进行公司年度培训需求分析	
		进行针对性的培训项目需求分析	
	.....	.....	.....

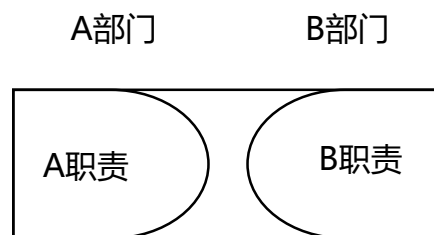
# 部门职能撰写-职能分解常见问题

## 职责交叉



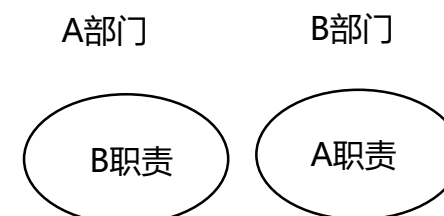
同级组织职责交叉

## 职责缺失



同级组织之间职责有遗漏

## 职责错位



同级组织职责错位

## 上-下不匹配

上一级职能与下一级职能内的职责不匹配，如将招聘职能划入培训与开发职能；

## 下-上不支撑

下一级职能的描述不能有效的支撑上一级职能的达成（如职能缺失、不完善）

## 部门职能撰写-考核指标

**考核指标主要用于评估部门工作成果，体现对组织目标/使命的支撑；需遵循Smart原则。**

财务指标	部门预算、净利润、毛利率、资金利用率
成长指标	客户需求增长率、产品服务提供增长率
客户满意度	客户满意度、投诉率、员工满意度、部门满意度
生产效率	单个产品工费、材料周转率
时间效率	完成工作/事务/流程的时间长度、等待时间
资源浪费	返工成本、纠错耗时、审核成本、超时成本、错误率、废品率
质量	直通率、VRLL、可靠性
组织能力	人效、干部后备率、人才结构、敬业度、人才保留率

## 练习



**撰写：自己负责部门的部门职责及考核指标**

1、讨论&撰写（10分钟）

2、代表分享（5分钟）



## 02 岗位设计

# 岗位的概念和误区

1. 岗位是一个组织结构的基本单位
2. 岗位是为达成组织目标所必需的若干项相关职责的组合，而职责是若干活动的集合。
3. 岗位是动态的，而又是相对稳定的。
4. 岗位是薪酬/绩效管理的基础
5. 岗位属于组织，但不属于岗位任职者

概念

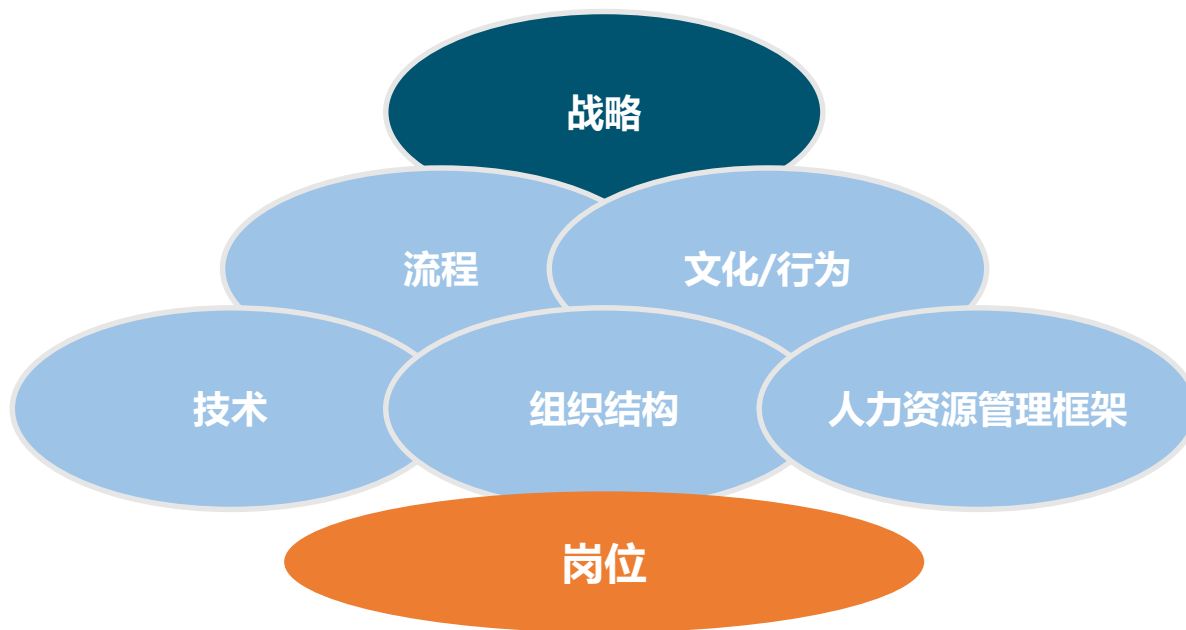
1. 岗位≠“人”
2. 岗位≠“职务”或“职衔”
3. 岗位≠“职责”

误区

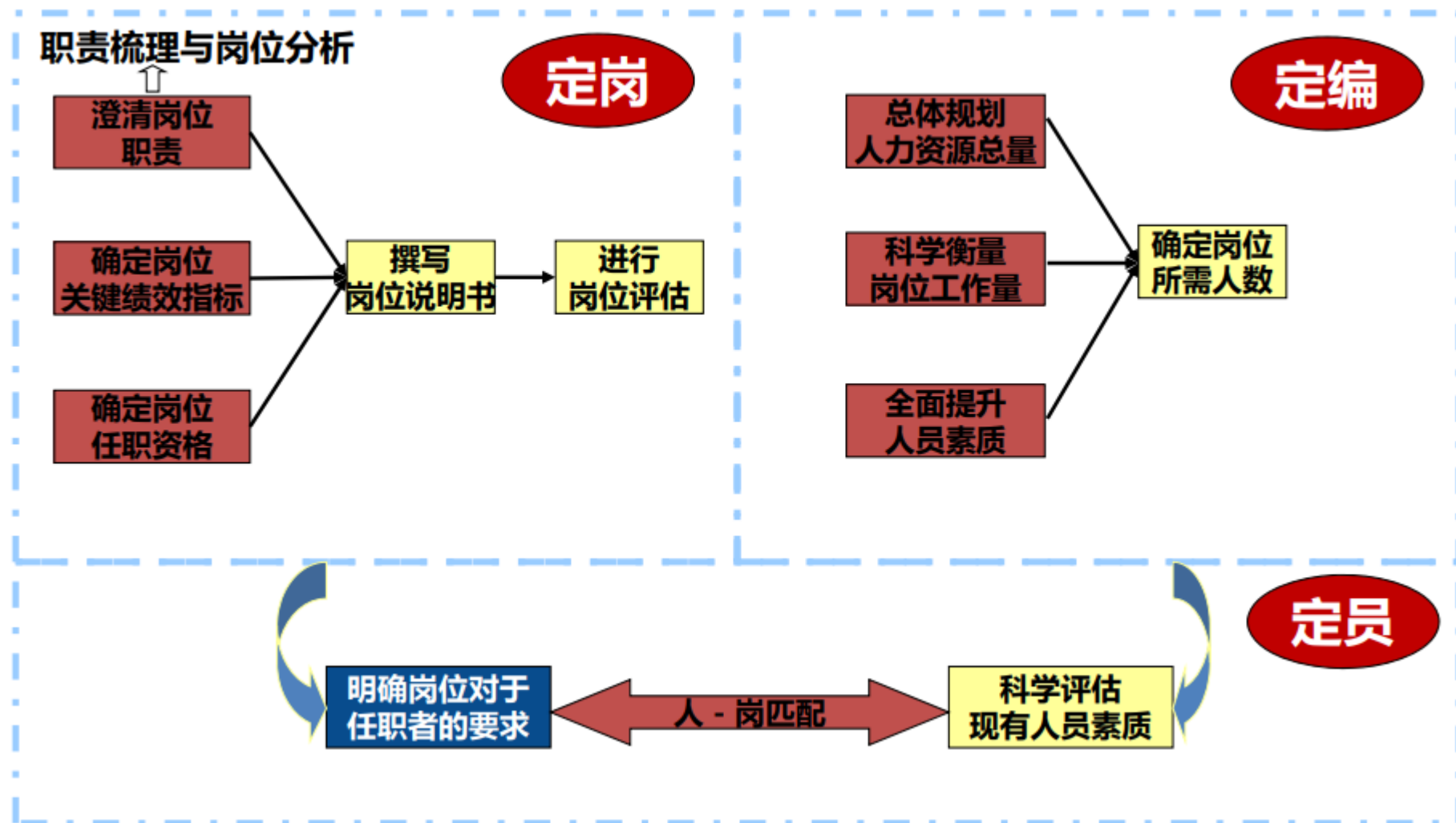


## 岗位设计及分析的目的、必要性及频率

- 明确岗位对于组织职责的承接关系，帮助任职者明确岗位主要工作职责、汇报关系及权限、边界等关键信息，实现上下级之间的沟通和承诺
- 当岗位有空缺或变化时需要进行，大规模岗位分析的周期应为18个月-24个月



# 三定



# 岗位设计的原则

## ■ 一般性原则

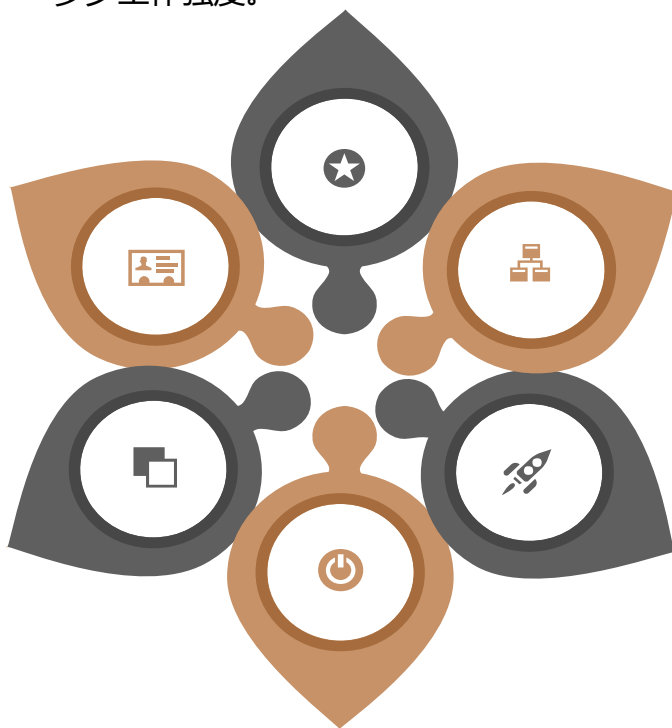
应基于正常情况的考虑，不能基于例外情况。  
例如，90%情况下这个岗位需要多少工作量，多少工作强度。

## ■ 客户导向原则

应该满足特定的内部和外部客户的需求。

## ■ 规范化原则

岗位名称及职责范围均应规范。对企业脑力劳动的岗位规范不宜过细，应强调留有创新的余地。



## ■ 因事设岗原则

从“理清该做的事”开始，“以事定岗、以岗定人”。设置岗位既要着眼于企业现实，又要着眼于企业发展。按照企业各部门职责范围划定岗位，而不应因人设岗；岗位和人应是设置和配置的关系，而不能颠倒。

## ■ 整分合原则

在企业组织整体规划下应实现岗位的明确分工，又在分工基础上有效地综合，使各岗位职责明确又能上下左右之间同步协调，以发挥最大的企业效能。

## ■ 最少岗位数原则

既考虑到最大限度地节约人力成本，又要尽可能地缩短岗位之间信息传递时间，减少“滤波”效应，提高组织的战斗力和市场竞争力。

# 岗位设计成败关键



领导

## 失败因素

- ❑ 缺乏足够的重视，只当是HR的事；
- ❑ 缺乏沟通
- ❑ 自己带头因人设岗

## 成功因素

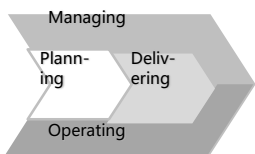
- ❑ 给予足够的重视，作为企业重要管理手段；
- ❑ 充分沟通；
- ❑ 以身作则，因事设岗



文化

- ❑ 忽视价值和利益问题；
- ❑ 固守组织、职责边界，独立王国；
- ❑ 对变革管理缺乏准备

- ❑ 对阻力有准备；
- ❑ 理顺职责不清的岗位；
- ❑ 对积极的冲突有准备



方法

- ❑ 就事论事，缺乏整体视角
- ❑ 拘泥于传统的做法，思维定势

- ❑ 多问几个为什么
- ❑ 使用系统方法
- ❑ 破除原有界线

# 四级职责分解表

一级关键职责	二级关键职责	三级关键职责	四级关键职责	职位/承担的职责										
				一级部门长	二级部门长A	二级部门长B	二级部门长C	三级部门长A	三级部门长B	三级部门长C	三级部门长D	CF材料制程开发工程师	Cell材料制程开发工程师	新材料开发工程师
材料开发	材料及制程的开发	CF材料制程开发	CF制程材料评估	✓	✓	✓		✓				✓		
			CF制程材料开发	✓	✓	✓		✓				✓		
			CF制程材料导入	✓	✓	✓		✓				✓		
		Cell材料制程开发	Cell制程材料评估	✓			✓		✓				✓	
			Cell制程材料开发	✓			✓		✓				✓	
			Cell制程材料导入	✓			✓		✓				✓	
		新材料开发	新材料评估	✓	✓		✓		✓					✓
			新材料开发	✓	✓		✓			✓				✓
			新材料测试	✓	✓		✓			✓	✓			✓
	产学合作	...	...	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	产品开发协助	...	...	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

核心职责穷尽原则，意味着职责分解无遗漏，即：

- ✓ 一级职责之和=一级部门长全部职责
- ✓ 二级职责之和=全部二级部门长职责总和
- ✓ 三级职责之和=全部三级部长长职责总和
- ✓ 四级职责之和=全部职员职责总和

各级职责内部无交叉重叠，即：

- ✓ 一级职责之间无交叉重叠
- ✓ 每个一级职责下的二级职责之间无交叉重叠
- ✓ 每个二级职责下的三级职责之间无交叉重叠
- ✓ 每个三级职责下的四级职责之间无交叉重叠

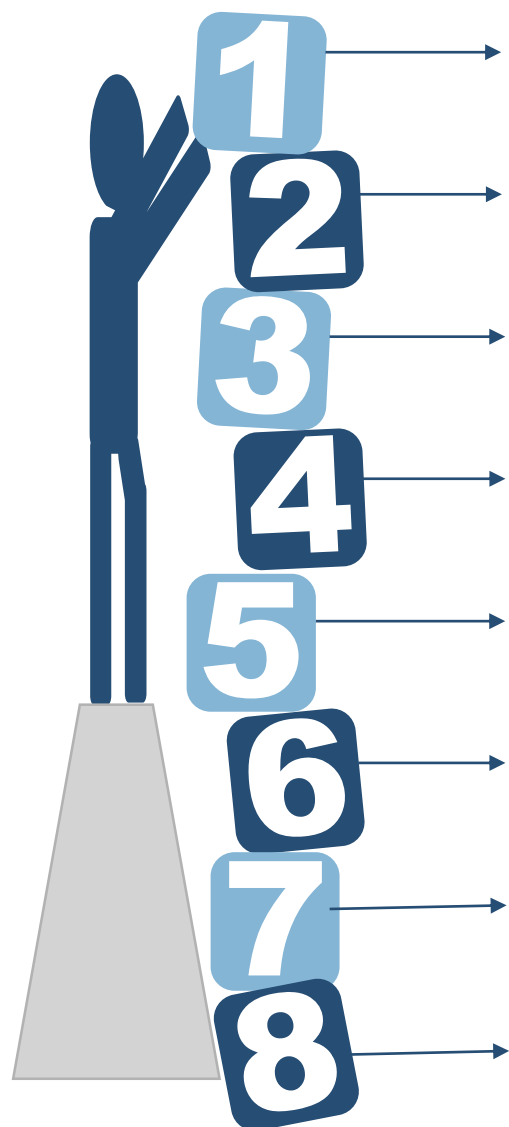
# 岗位命名原则



# 职位分类的基本原则

职位分析

按照职位的性质、职责、范围的相似程度，对职位进行横向分类。



## 1 与工作紧密结合

职位划分应当从企业战略目标出发，分析实现目标要具备的功能以及完成功能要具有的能力

## 2 统一分类标准

必须以企业战略目标为源头，统一分类标准，职位划分不是企业各部门根据自己的职能定位简单的将现有职位归类。

## 3 区分度明显

不同职位分类之间有明显的区分度，不同的职位的工作性质不同，比如销售和生产。不同的职位所要求任职能力要有明显不同。

## 4 从应用出发

结合职位体系应用框架，考虑职位分类，保证招聘调配、薪酬福利、绩效、培训等能够在职位的不同分类层级中做定义。

## 5 适度前瞻

职位分类要适应公司发展要求，从现状出发，适度前瞻，考虑未来3年内可能存在的变化。

## 6 突出重点领域

重要职能/领域可以单独拿出来，上升职位分类的层级。

## 7 通用性

分类要和同业标杆保持相对一致，在命名上需首要考虑通用性，确保市场上能找到相似岗位。

## 8 适度规模

子类的最少人数通常为30人，即使考虑到前瞻性，也应该在未来2-3年达到这个规模。

## 岗位命名规范-1

职位族名称	适用岗位	岗位命名规范
管理族 (M)	从事管理工作，具有人员行政管理权限（不包括师徒关系、业务辅导关系），带领团队运作指定业务的岗位；	CEO/SVP/VP/总监/部长
技术族 (T)	产品、研发、生产制造、品质管理、采购等技术类岗位；	专家-资深工程师-高级工程师-工程师-助理工程师 资深设计师-高级设计师-设计师-助理设计师
营销族 (S)	销售或市场开拓类的岗位；	专业总监-高级经理-经理-高级专员-专员-助理专员
专业族 (P)	战略、市场情报、运营、项目管理、人事、财务、信息技术服务、行政管理、公关等专业类岗位；	高级经理-经理-高级专员-专员-助理专员
操作族 (O)	生产作业类或者最基础的决策层次极低类工作的职位，工作内容重复性较强，创造性较少；	制造/品质：拉长、技师、技工； 行政：保安、司机、清洁工、电工；



## 岗位命名规范-2

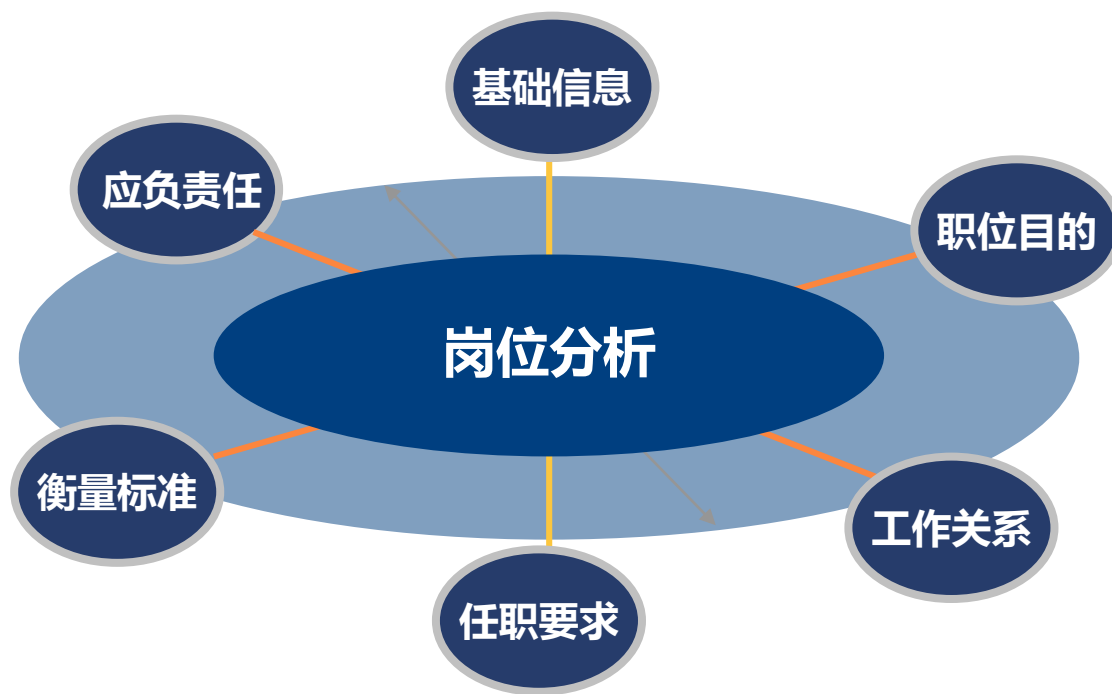
职位层级	职务	大致定义	学历与工作经验
P4/T4/S4	高级经理/专家	某一专业领域的专家，职责涵盖： √管理大型项目或流程； √指导、审核与分配较低级别专业人员的工作； √面对困难而且复杂的问题；	本科8年以上 硕士6年以上 博士4年以上
P3/T3/S3	经理/资深工程师/资深设计师	需要应用工作领域的先进知识，通常获得高等教育并有丰富的工作经验，职责涵盖： √能够管理项目/流程，独立工作； √指导和审核较低级别的专业人员的工作； √面对困难而且可能复杂的问题；	本科5年以上 硕士4年以上 博士2年以上
P2/T2/S2	高级专员/高级工程师/高级设计师	需要应用工作领域的先进知识，通常获得高等教育并有一定工作经验，职责涵盖： √在一定的监督下独立工作； √面对困难但通常不复杂的问题； √可能在解释事实、政策及实践时影响工作领域内的其他人；	本科3年以上 硕士2年以上 博士不限
P1/T1/S1	专员/工程师/设计师	需要应用广泛的理论知识，通常获得高等教育，职责范围： √在密切监督下独立工作； √面对的问题通常不困难也不复杂； √能理解并解释与工作领域相关的事实、政策与实践；	本科1年以上 硕士不限
P0/T0/S0	助理专员/助理工程师/助理设计师	需要应用较广泛的理论知识，通常获得高等教育，职责范围： √在指导下工作； √面对的问题通常不困难也不复杂； √能理解并解释与工作领域相关的事实、政策与实践；	本科不限



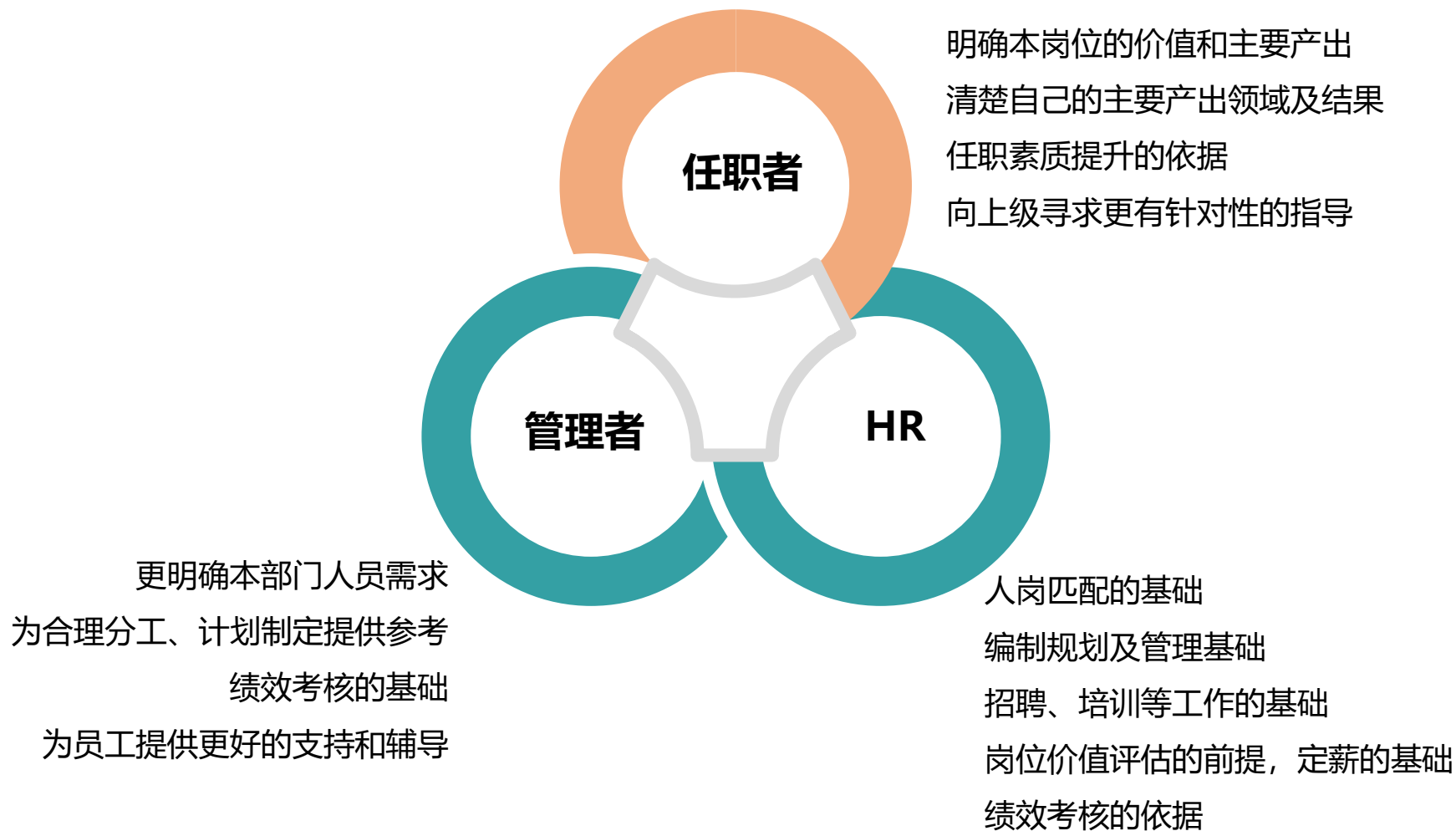
## 03 岗位说明书

## 岗位设计&分析的内容

- 通过搜集岗位的信息，来确定岗位的应负责任及基本任职条件。
- 岗位梳理的输出结果是**岗位说明书**。



# 岗位说明书的作用



## 岗位说明书撰写人



### 直接上级原则

需和任职者共识

### HR

协调/专业指导/归档

# 岗位说明书的构成

## 岗位目标

该岗位存在的独特意义和价值。

## 岗位职责

该岗位常规的职责领域和权责。

## 素质要求

行为类素质；知识技能类素质

## 经历要求

学习经历；工作经历

## 辅助信息

公司及部门信息；  
所需证书；绩效指标；  
差旅频率 等

为什么

做什么

怎么做

## 岗位说明书基本模块

## 岗位说明书

岗位说明书又称岗位描述、岗位说明（Job Description 或 Position Clarification）、职位说明书等等。

# 岗位说明书模板

## 岗位说明书

岗位 基本信息	岗位名称			岗位编号		岗位级别	
	所属部门			直接上级		下属人数	
	工作地点			编制日期		编制人	
岗位目的							
岗位责任	主要职责			绩效衡量标准			
基本 任职资格	教育水平	学历					
		专业					
	工作经验						
	专业知识及技能						
	通用能力及素质						
	其他（如语言等）						

# 岗位说明书-基本信息

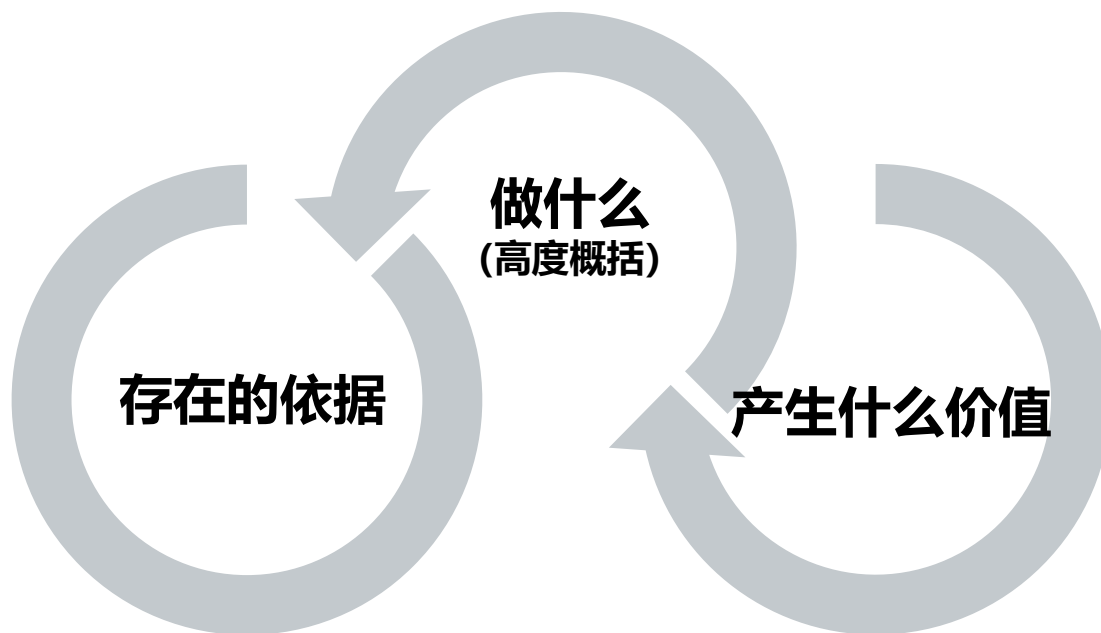
岗位 基本信息	岗位名称	规范化命名	岗位编号	HR统一编制，唯一性	岗位级别	岗位评估结果，HR填写
	所属部门	一级部门-二级部门-三级部门	直接上级		下属人数	大致范围
	工作地点	Base城市	编制日期		编制人	岗位直接上级



# 岗位说明书-岗位目的1

岗位目的就是用一句话概括该岗位的对组织机构的贡献和设立的意义，需要回答如下问题：

- 1.该岗位对组织机构的特有的贡献和影响是什么？
- 2.如果该岗位不存在，组织运作会出现什么困难？
- 3.岗位目的必须是该岗位独特的， 唯一的。



## 岗位说明书-岗位目的2

### 常见格式

根据.....通过做.....什么.....实现（或确保）.....目的

### 华南区销售部长

根据市场及利润策略，计划、指导及控制销售部门，确保实现华南区所有产品的销售目标

### 资源开发工程师

根据质量标准和成本要求，寻找、评估并建议可靠的供应商，执行采购、供应程序，以确保原材料的及时供应

## 岗位说明书-岗位目的3



西天取经Team的岗位是什么？  
各个岗位的岗位目的是什么？



如何检验岗位目的描述是否准确？

- ✓ 仅从岗位目的，能否判断出所指的是哪一确切岗位？
- ✓ 对该岗位目的中所指出的职责如未达到，本岗位是否应负主要责任？

## 练习



**按照格式完成一个岗位目的，  
请大家“猜”出岗位名称**

1、单独默写

2、选3人分享，其余人竞猜

### 职责边界确定原理



# 岗位说明书-职责分解

## 流程关系



### 行为模块：培训需求分析

行为要项1：制定调查方案；

行为要项2：实施调查；

行为要项3：分析调查数据；

行为要项4：确定培训需求；

## 并列关系



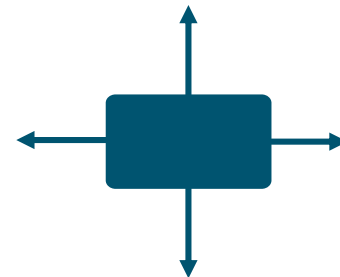
### 行为模块：通信信息处理

行为要项1：接听出入局电话；

行为要项2：收发邮件包裹；

行为要项3：处理传真与电子邮件；

## 位置关系



### 行为模块：影响促进决策

行为要项1：进行决策；

行为要项2：促进上级决策行

为要项3：参与同级决策

## 岗位说明书-职责分解



客户平台  
建设

市场规划

销售项目  
运作

市场拓展

品牌推广  
(可选)

## 岗位说明书-职责分解

培训规划与计划

培训活动策  
划与组织

培训资源管理

培训产品研  
究与开发

培训授课





## 岗位职责-具体内容格式

- 职责具体内容的格式:

**I**nput  
输入

**P**rocess  
过程

**O**utcome  
结果

具体  
格式

输入  
依据 .....

+

过程

对什么/谁 .....做了说明.....

+

结果

有什么结果

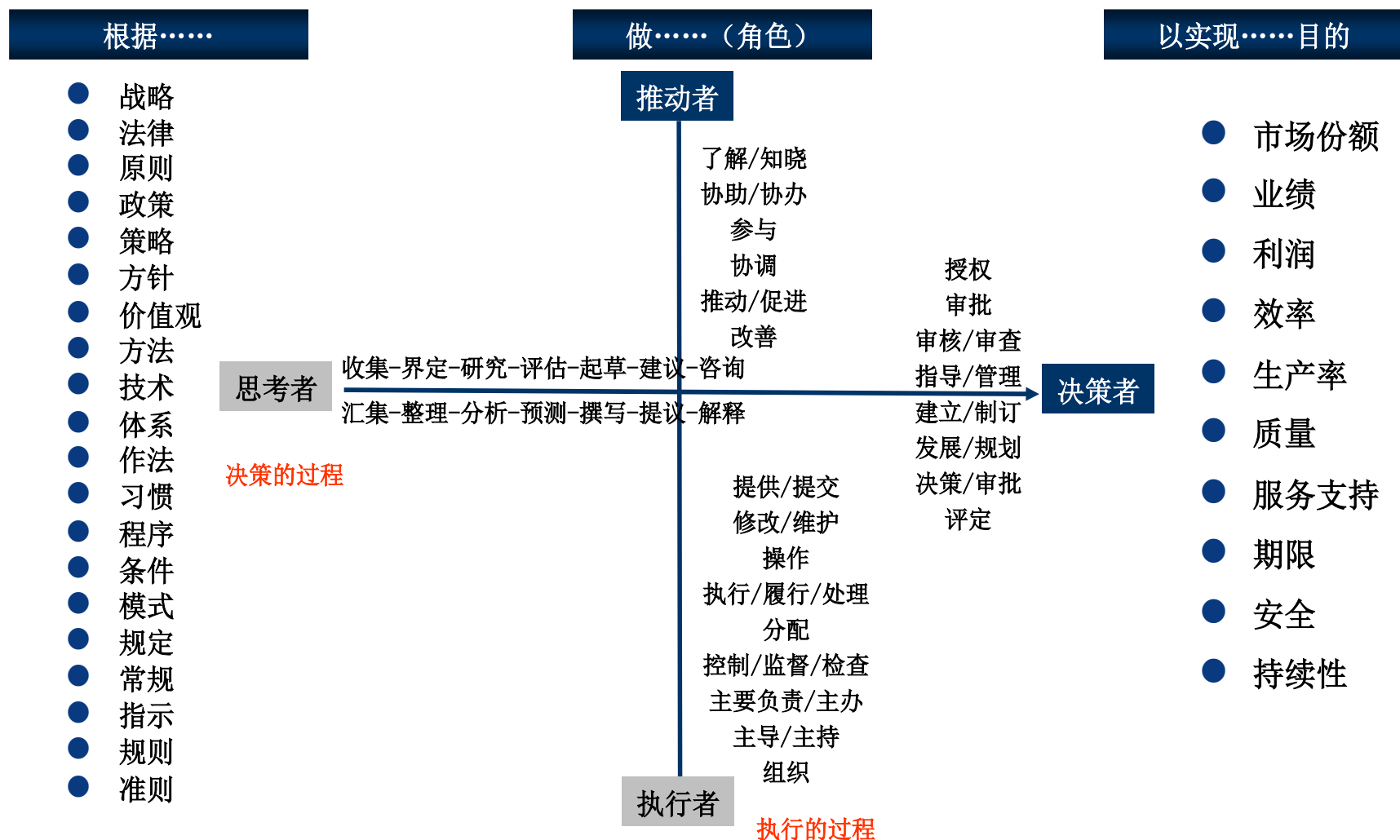
例如:

依据人力资源战略  
按照培训制度和计划

制定培训管理制度和年度培训计划  
监督全公司重点培训项目的实施

不断提升员工的技能和素质.

# 岗位职责-书写规范示例



## 岗位职责-检验

### Input 输入

**检验点：描述清晰，不能笼统**

**常见错误：**使用“管理”、“统筹”、“负责”等，无法清晰描述职责具体动作的词汇

### Process 过程

**检验点：描述简单易懂，非专业人士能够快速理解**

**常见错误：**采用KPI指标替代工作过程内容描述

### Outcome 结果

**检验点：描述范围恰当，不能“过大”或者“过小”，即结果没有达到，岗位任职者能够承担后果的**

**常见错误：**描述结果“过大”，如：战略目标达成、公司经营目标实现

# 绩效结果衡量指标

衡量指标需要尽量客观、量化、可衡量

数量	<div><div>✓ 边际利润</div><div>✓ 产量</div><div>✓ 收入</div><div>✓ 利润率</div><div>✓ 收入增长</div><div>✓ 市场渗透</div><div>✓ 新客户数量</div><div>✓ 投资回报率</div><div>✓ 每股收益率</div></div>
质量	<div><div>✓ 准确性</div><div>✓ 可靠性</div><div>✓ 服务规范</div><div>✓ 错误率</div></div>
成本	<div><div>✓ 单位成本</div><div>✓ 实际与预算比</div></div>
时间	<div><div>✓ 限期</div><div>✓ 到达市场的时间</div><div>✓ 单位产出</div><div>✓ 反应时间</div></div>
反馈	<div><div>✓ 投诉</div><div>✓ 称赞</div><div>✓ 反馈</div><div>✓ 员工流失率</div><div>✓ 客户满意度</div></div>

## 绩效结果衡量指标

岗位	职责 1 - - 市场份额	衡量标准
销售总监	通过 <b>指导,组织及控制</b> 产品推广活动, <b>决定</b> 关于价格,包装,宣传策略及组织所需用资源以确保增加市场份额及达到销售收入 ,	市场份额 销售收入指标
销售经理	通过 <b>引导及指导</b> , <b>监督</b> 对市场信息的收集和分析, <b>决定</b> 进入市场的策略及组织下属实行以获得准确及时资料以支持决策及全国增加市场份额, 。	讯息的准确性 讯息的及时性 市场份额 销售收入指标
片区销售经理	通过 <b>监督</b> 销售代表搜集及反馈市场信息以作分析, <b>参与</b> 及实施拓展市场活动 , 以确保所分配区域提升市场份额,	区域市场份额 区域销售收入 指标

## 练习



**自己所在岗位主要责任和衡量指标（不少于3项）**

1、单独默写（3分钟）

2、代表分享

将引领一生的西方智慧大作

# 克劳塞维茨：战争论

ZHANZHENGLUN

克劳塞维茨 著 李哲 译



中国文联出版社  
CHINA FEDERATION OF LITERATURE AND ART CIRCLES PUBLISHING HOUSE

**伟大的将军们，是在茫茫黑暗中，  
把自己的心拿出来点燃，用微光  
照亮队伍前行。**

**——克劳塞维茨**

免责声明：

本内容非原报告内容；

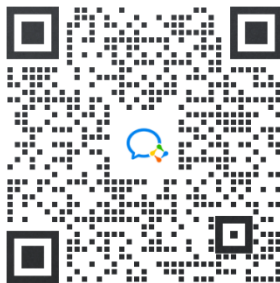
报告来源互联网公开数据；如侵权  
请联系客服微信，第一时间清理；

报告仅限社群个人学习，如需它用  
请联系版权方；

如有其他疑问请联系微信。



## 行业报告资源群



微信扫码 长期有效

1. 进群福利：进群即领万份行业研究、管理方案及其他学习资源，直接打包下载
2. 每日分享：6+份行研精选、3个行业主题
3. 报告查找：群里直接咨询，免费协助查找
4. 严禁广告：仅限行业报告交流，禁止一切无关信息



微信扫码 行研无忧

## 知识星球 行业与管理资源

专业知识社群：每月分享8000+份行业研究报告、商业计划、市场研究、企业运营及咨询管理方案等，涵盖科技、金融、教育、互联网、房地产、生物制药、医疗健康等；已成为投资、产业研究、企业运营、价值传播等工作助手。





谢谢聆听！