

A large, abstract red graphic on the right side of the page, consisting of several curved, overlapping shapes that resemble stylized flames or flowing liquid.

中小企业创业与经营 专业教学资源库



《中小企业人力资源管理》



如何分析设计职位

华为的职业化管理从职务分析开始—— 5 级双通道

	管理通道	专业通道
5 级	领导者	资深专家
4 级	管理者	专家
3 级	监督者	骨干
2 级	有经验者	有经验者
1 级	初做者	初做者

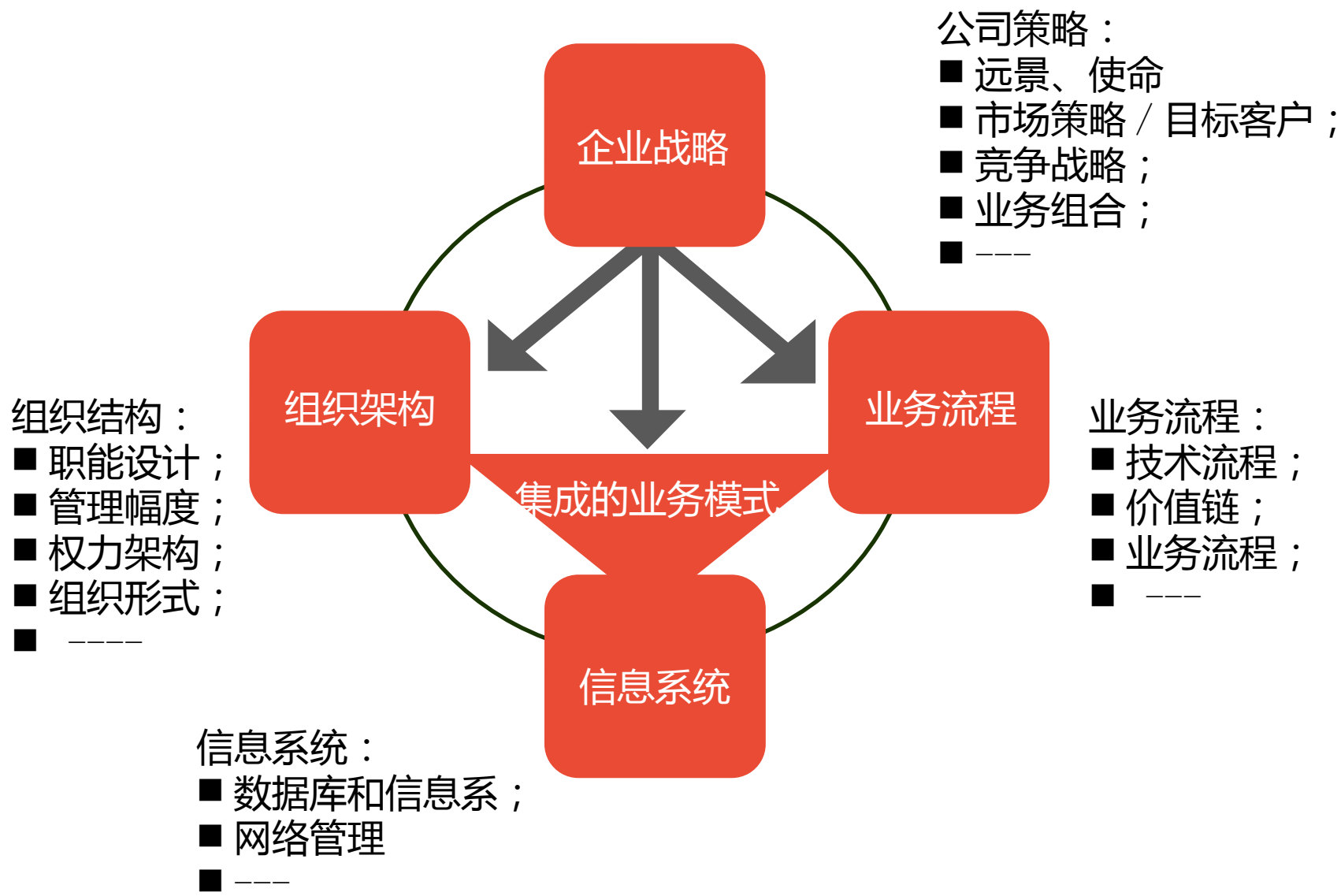




1. 影响岗位设计的基本要素

1. 影响岗位设计的基本要素

岗位不是孤立存在的，它取决于公司集成的业务模式

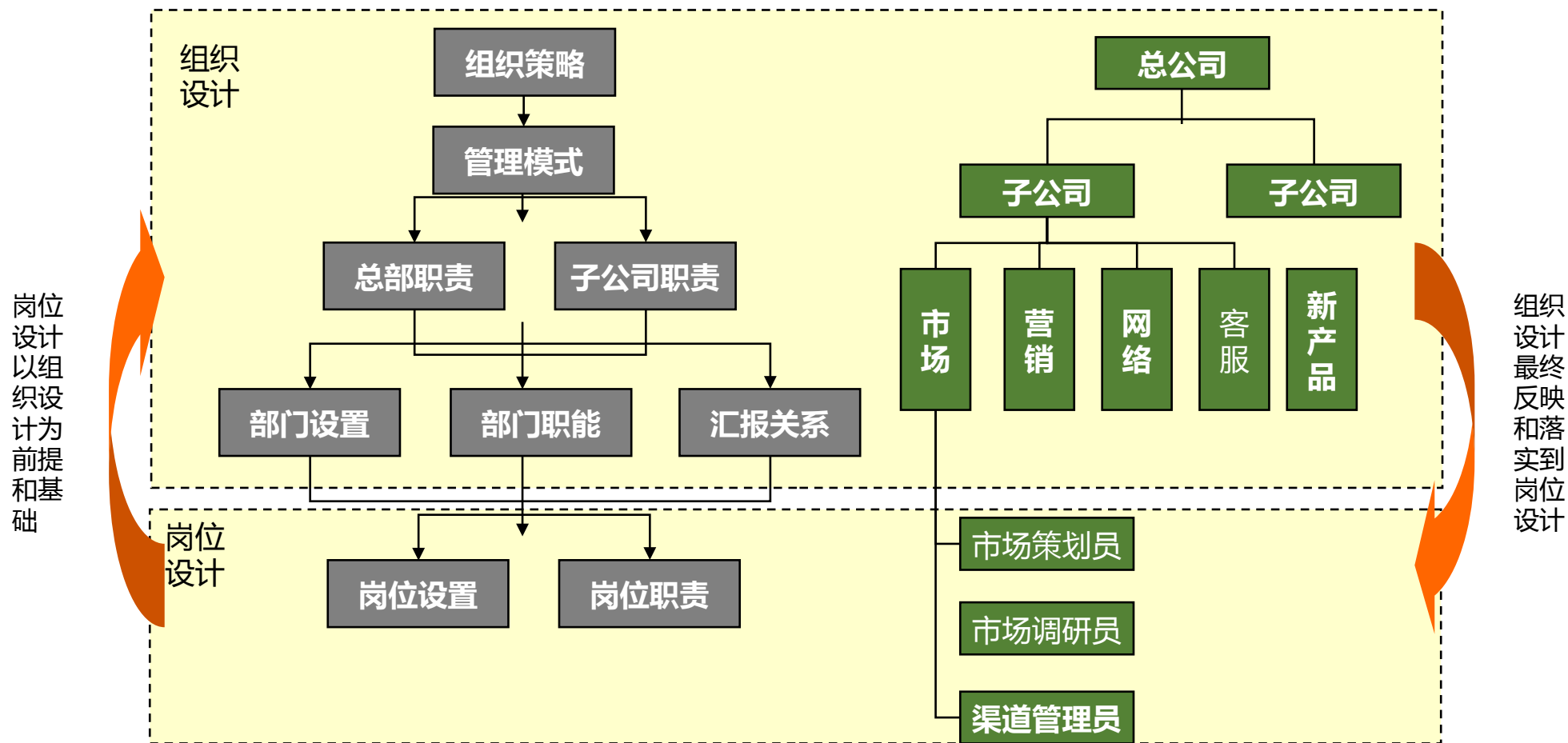




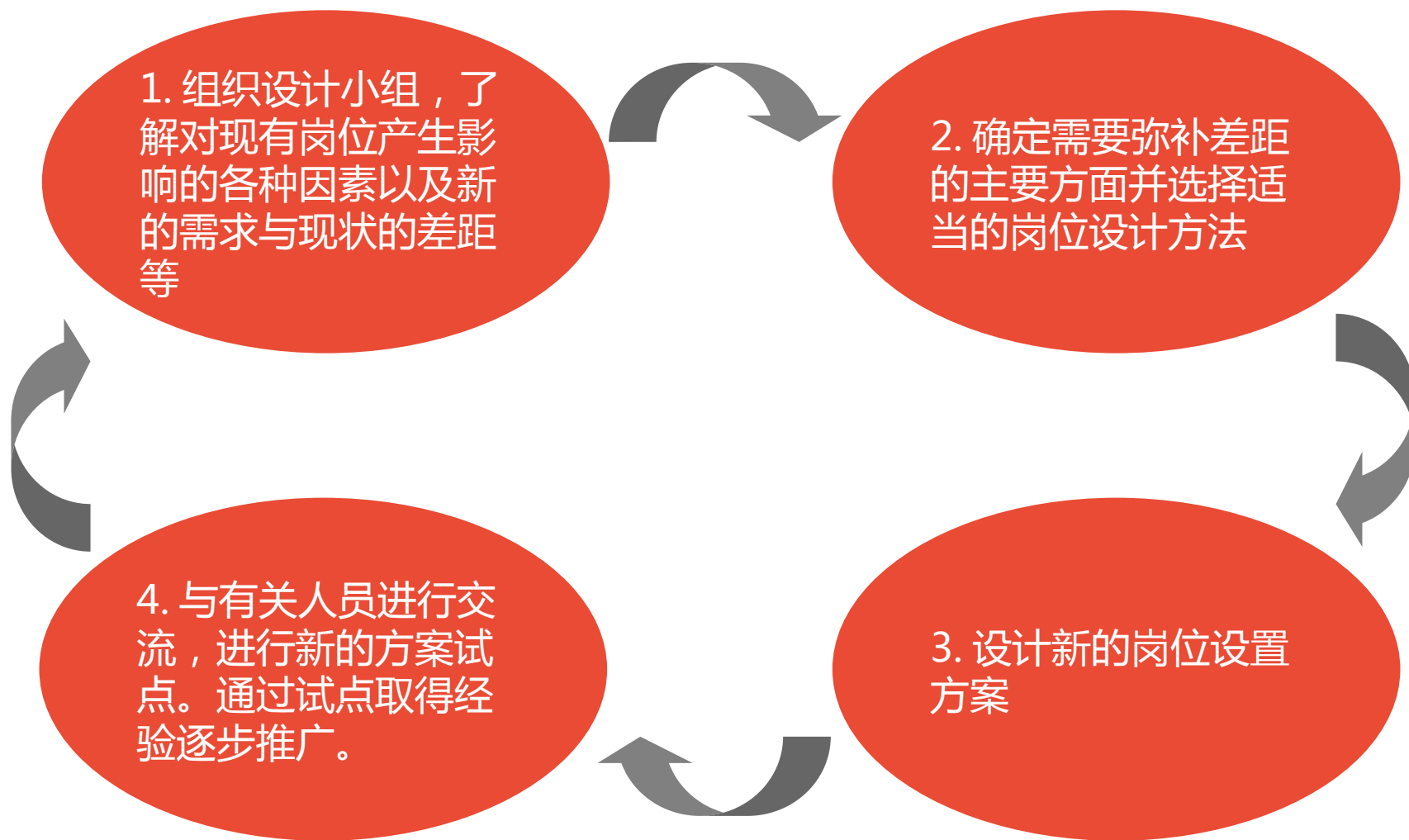
2. 定岗

2. 定岗

公司的组织结构设计应该明确公司的管理模式、各级部门职责划分和汇报关系，并最终要落实到岗位设计上。



2. 定岗 - 岗位设计的主要步骤



2. 定岗 - 岗位设计的主要步骤

在充分理解了客户需求之后，即可开始选择岗位设计的方法，主要有以下四种方法：

- ◆ 组织分析法：这是一个广泛的岗位设计方法。首先从整个组织的远景和使命出发，设计一个基本的组织模型。然后根据具体的业务流程需要，设计不同的岗位。
- ◆ 关键使命法：岗位设计仅仅集中于对组织的成功起关键作用的岗位。
- ◆ 流程优化法：根据新的信息系统或新的流程对岗位进行优化。这种方法可以确定新的岗位。
- ◆ 标杆对照法：参照本行业典型企业现时的岗位设置进行设计。



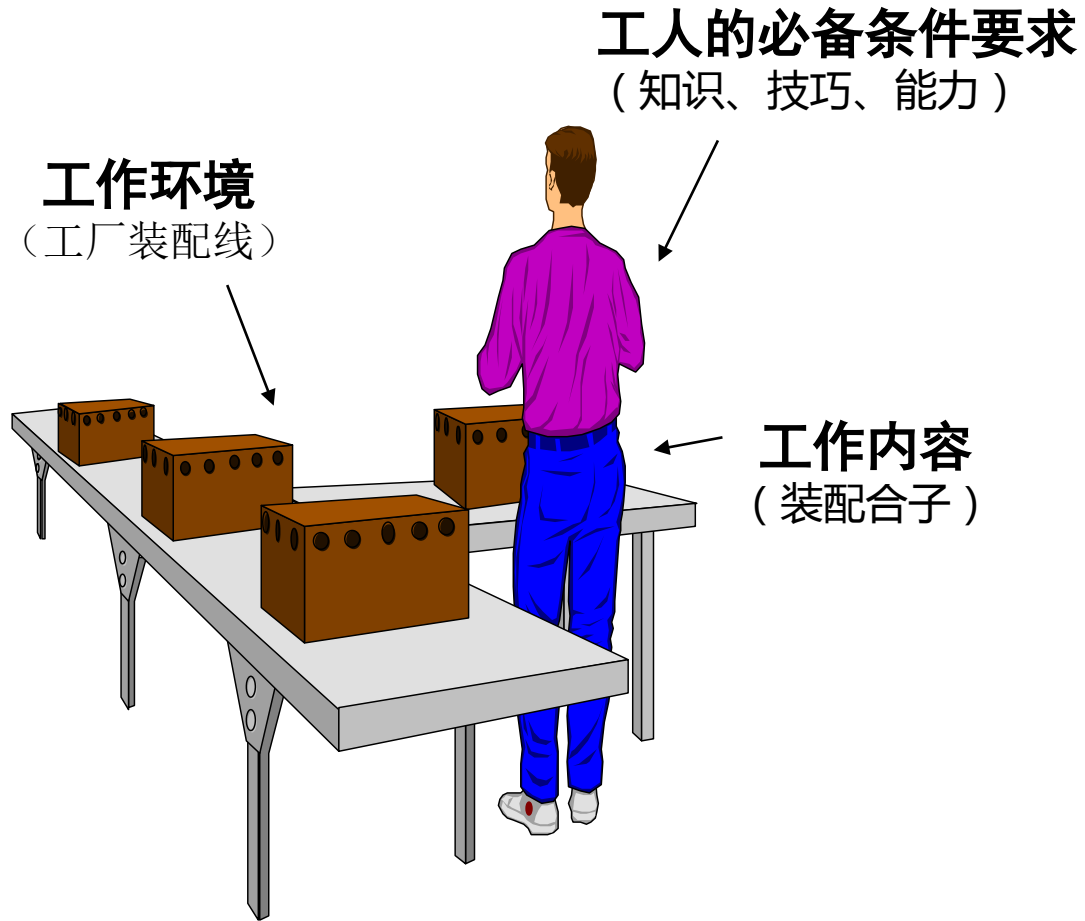
3. 工作分析

3. 工作分析

工作分析的 5WH	
WHAT	确定工作内容
WHO	指派负责人
WHERE	指定工作岗位
WHEN	指定工作时间
WHY	说明为什么要做
HOW	怎样操作

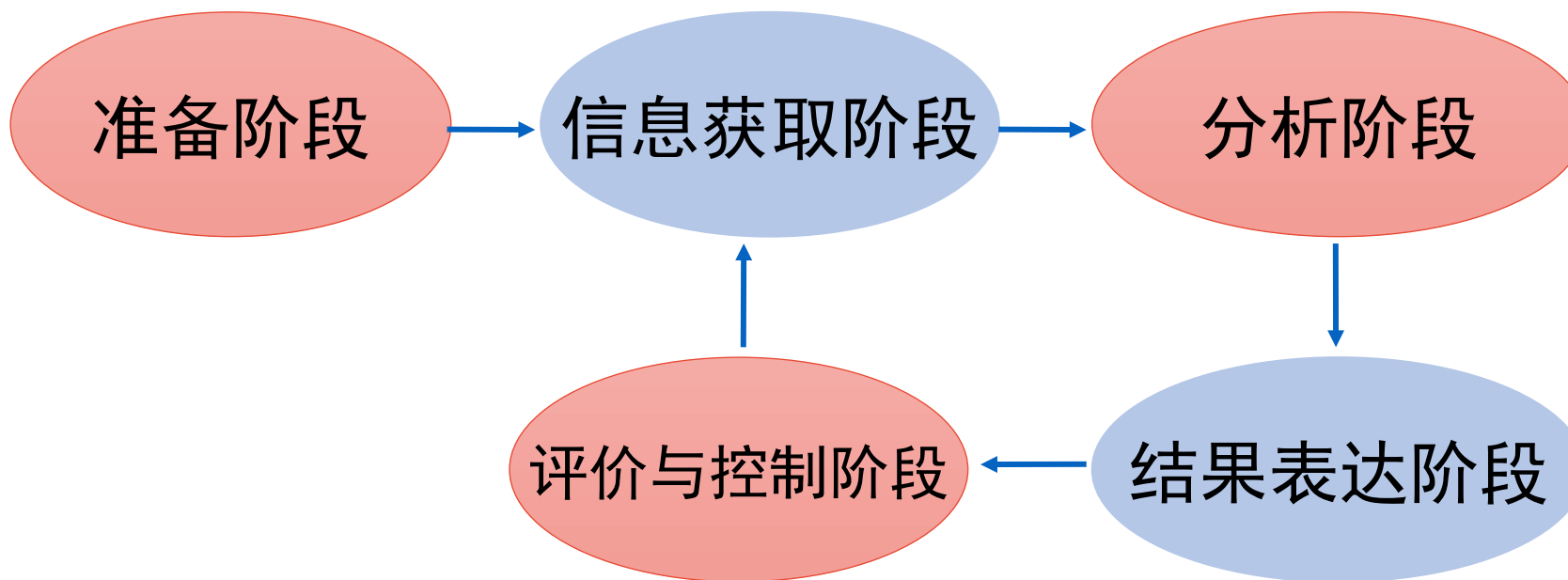


3. 工作分析 - 工作分析的信息类别



工作分析内容	详细说明
工作内容信息	工人做什么、活动的目的、设备或过程中使用的机器、任务的重要性 期望绩效水平 所需培训
工作环境信息	报告关系、接受监督、工作状况、个人要求
工人必备条件信息	知识、技巧、能力、个人特点、学历证书

3. 工作分析 - 工作分析具体操作步骤



岗位名称					岗位编号			
岗位说明	性质		特征		与其它岗位区别		劳动环境和条件	
	劳动强度		工作难易程度		责任大小			
	工作程序				工作举例			
	与其它岗位的关系		职务升迁		变动路线			
	其它说明							
资格条件	性别		年龄		身体条件		经验	
	学历		技能要求		资格整数			
岗位评价与分级								

3. 工作分析 - 岗位规范

岗位名称	总经理		所属部门	公司总部
直接上级	董事会（董事长）		职务代码	
工资等级	1—1	工作目的	围绕企业发展目标全面组织公司经营管理	
工 作 描 述				
职 责 任 务	1、全面负责公司生产、经营、管理，对实现任期各项目标承担首要责任。 2、提出企业发展战略规划及年度工作目标，并按精简、高效原则设置相应的管理机构。 3、责成有关部门完善公司管理制度。 4、重视企业技术创新与进步，不断推进产品更新换代。 5、加强团队建设，构建一支以关键员工为核心的“旌晶之队”，不断增强企业核心竞争力。 6、行使对副总经理及中层干部的任免建议权、员工聘用权。 7、在为股东创造价值的同时，提高员工收入。 8、配合党组织做好党员教育管理工作，支持和关心工会及其他群团组织的正常活动。			
业 绩 标 准	9、董事会决定的其他任务。 1、管理体系和管理制度完善。 2、企业发展战略规划和年度工作计划得到落实。 3、重视技术进步，新产品开发成效显著。 4、质量管理体系健全。 5、企业资产保值增值。			
工作难点	1、企业体制的市场化。 2、企业人才、资金相对短缺。			

3. 工作分析 - 岗位规范

工作禁忌		企业发展的方向性错误				
职业发展		职业发展方向：职业化企业家				
任 职 资 格						
知识经验	1、学历要求：大学本科毕业及以上。 2、工作经验：从事企业管理 5 年以上。 3、专业背景：工商企业管理、市场营销、食品工艺等。					
核心技能	核心技能	等级 1	等级 2	等级 3	等级 4	等级 5
	演算				☆	☆
	交流沟通					☆
	信息技术					☆
	自我改善					☆
	与人合作					☆
	解决问题					☆
综合素质	1、良好的职业道德。 2、具有驾驭全局、带领团队开拓创新的能力。 3、熟悉国家各种法律、法规、制度和政策，了解食品业国内外发展趋势 4、跟踪企业管理理论与实践发展的新动态。					
其他要求	1、随时准备出差。 2、不能长时间请假。					



4. 工作分析方法

4. 工作分析方法 - 定性分析方法

方 法	内 容
工作实践法	分析人员亲自从事所需研究的实际工作，掌握第一手材料。
直接观察法	观察工作全过程，以标准格式记录各环节内容、原因与方法。
面谈法	通过个别员工、集体员工或主管面谈，用标准格式进行。
问卷法	使用列出一系列任务或行为结构化程度高的问卷。
典型事例法	对特别有效或无效行为进行简短描述，通过分析，得出对员工要求。
工作日志法	要求任职者每天工作后记下工作细节，了解工作性质。

•思考题

请完成某一岗位的岗位规范设置？



中小企业创业与经营专业教学资源库

