
岗位说明书编写指南

一、岗位说明书的定义

岗位说明书是人力资源管理的基础性文件，它是明确岗位目的、主要职责、工作关系、基本任职要求等的说明性文件。通俗的来讲，岗位说明书实际上就是以规定的格式定义一个岗位为什么存在？该做什么事？需要什么样的人来做？如何考核评价？

岗位说明书不仅是保证公司的每项工作都能按管理要求进行分工和工作分配的基础，也是帮助员工掌握对自己的职责、任务和能力要求的关键。

岗位说明书是开展绩效管理，培训，岗位定编，岗位评估，招聘，职业发展规划等一切人力资源管理活动的起点。

二、岗位说明书的内容与格式规定

岗位说明书应包括以主要包括三个部分：一是岗位目的即岗位存在价值；二是岗位主要职责和关键业绩指标等内容；三是岗位的任职资格与能力要求，包括对岗位任职人员的学历、专业、工作经验、业绩、能力要求和标准等内容。

下表为公司岗位说明书的统一规定模板示例：

岗 位 说 明 书

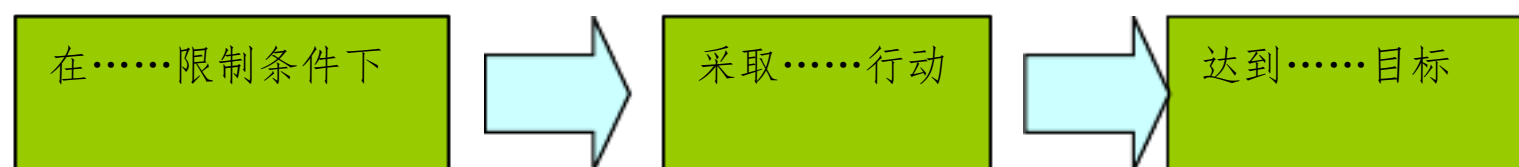
XXXX岗位说明书		
岗位：	部门：	执行人：
直接上级（汇报关系）：		制定时间：
其它重要关系：		
岗位备份人：	备份岗位：	
岗位存在价值：		
关键职责描述		衡量指标（KPI）
关键职责是指为实现部门目标所应采取的关键行动或任务，描述应简明扼要		（质量、数量）
1		
2		
3		
次要职责描述		衡量指标（KPI）
指支持关键职责实现的其它活动		（质量、数量）
1、		
2、		
3、		
任职资格：		
能力要求：		
上级确认签字：	岗位执行人签字：	

三、岗位说明书编写指南

1. 岗位目的编写指南

岗位目的和存在的价值，一般用一句非常简洁和明确的话来表达。

一个完整的岗位目的描述一般包含条件、行动和目标三大部份：



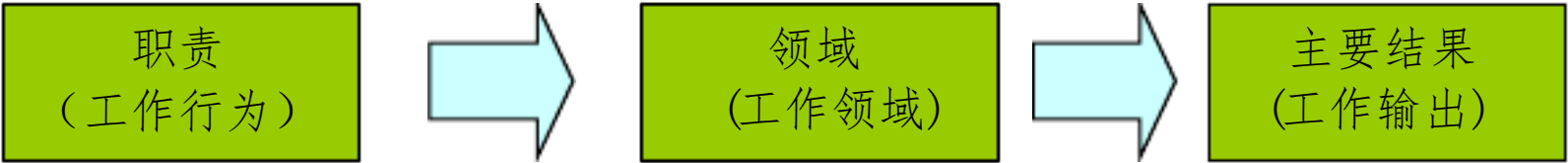
岗位目标是岗位存在的价值和努力的方向，是以结果导向的。常用的岗位目标包括市场份额、利润、销售量、工作质量、产品质量、员工素质能力、服务质量、工作效率、期限、安全，持续改善等。

限制条件是完成岗位目标时必须遵守、遵循的法律、制度、战略以及文化、道德的约束或前提条件。在编写岗位使命与任务时常用的限制条件包括法律、法规、原理、政策、战略、规划、指示、模型、方法、技术、体系、做法、程序、条件、标准、规范等。

行动是完成岗位目标时采取动作手段或方法。在编写岗位使命与任务时常用的行动包括组织、计划、监督、指导、检查、评估、教练、培训、研究、分析、编制、完成、保障等。

2. 岗位职责的编写指南

岗位职责主要回答三个方面的问题。第一，为达成岗位使命，工作主要在哪些核心领域中开展？第二，在每个核心领域岗位所负有的职责或者说所需要采取的行动是什么？第三，每个核心领域的主要工作成果是什么？一条完整的岗位职责描述包括职责、范围和成果三大部份。



职责采用动词进行描述，又称为关键词。在职责的书写过程中应特别注意动词的正确选择，通过动词的准确使用，可以清晰表达任职者在该项职责履行过程中扮演的角色、发挥的作用和拥有的权限。

为规范、统一公司的管理语言，在编写岗位职责时，必须使用公司规定的关键词，以避免语言的歧义。

公司关键词表

通用管理行为		关键词
研究、计划	研究	收集、统计、调查、分析、研究、开发
	计划	起草、计划、规划、制定、编制、编写、准备
下达、执行、报告	布置下达	布置、通知、下达、下发、发布、布置、批准、否决、统筹

	执行、操作	负责、参与、执行、协助、联络、传达、召开 提交、制作、编写、实施、指导、参加、解释、预防、翻译 销售、受理、谈判、演示、协商、体验 编程、测试、试验、 安装、维修、维护、服务、调度、生产、监控、建设、操作 培训、讲授、教练
	汇报	建议、报告、推荐
检查		审核、监督、审计、考核、评估、核对、监控、指导、检查
纠偏		反馈、总结、改正、纠偏、修订

3. 岗位职责的编写要点与要求

- 1.) 一份科学的岗位说明书所包含的核心职责一般不超过五项的。过多的核心职责不仅员工难以胜任也将导致员工很难聚焦工作的重点；
- 2.) 在编写岗位职责时，应尽量避免使用努力、积极、主动等带有情感色彩的形容词，以避免歧义；
- 3.) 每一个核心职责所对应的领域应该相对独立；
- 4.) 岗位职责应尽量按照重要程度区排列先后顺序；
- 5.) 在编写岗位职责时，尽量不要将“上级交办的临时工作”描述为一条岗位职责。

4. 关键业绩指标（KPI）的编写指南

关键业绩指标就是指衡量该岗位职责履行程度的指标。在编写时只需要列出指标项目即可。每个岗位的关键业绩指标不超过 5 个为宜

5. 任职资格的编写指南

任职资格是决定岗位价值、招聘、培训等的重要依据。岗位任职资格应包括以下项目要素：

包含要素	要素定义
学历要求	从事该岗位需具备的最低学历要求
专业要求	从事该岗位需具备的所学专业要求
专业工作经验要求	从事该岗位需具备的专业工作经验最低年限
相关岗位工作经验要求	从事该岗位需具备的其他岗位工作经验最低年限
管理工作经验要求	从事该岗位需具备的管理工作经验最低年限
相关培训要求	从事该岗位需完成的并通过的各专业类培训要求
相关资质认证要求	从事该岗位需具备认证资质
计算机能力要求	从事该岗位需具备的计算机及系统操作最低技能
普通话/外语要求	从事该岗位需具备和普通话或外语水平

6. 能力要求

能力要求是指完成工作应具备的一些能力方面的要求，包括需要什么能力以及能力的级别。能力要求是该岗位对任职者最需要的核心能力，不宜过多，一般不超过五个。

学习能力：通过自学更新知识结构，吸收新事物、新工具、新方法的能力；在工作中总结经验教训的能力；开辟新的学习渠道，收集新的信息的能力；

创新能力：思维灵活，能够从不同的角度思考问题并提出新设想、新

方案的能力；改进工作方式和方法的能力；开拓新局面的能力；

协调能力：处理组织内、外的人际关系、冲突和矛盾的能力；协调平衡大家的利益，促成“共赢”合作的能力；

沟通能力：语言准确并简捷地表达自己的思想和感情的能力；善解人意，与人取得共识的能力；通过说服改变对方行为的能力；

分析判断能力：对现有信息进行分析，找出相关因素的能力；在分析的基础上，对问题的性质、根源及其发展趋势进行判别的能力；

问题解决能力：在不同环境、不同层面中发现问题的能力；面对问题提出解决思路的能力；解决问题的周到程度；解决问题的效率；

适应能力：熟悉新环境、新关系、新位置的能力；根据不同的环境和条件调整自己的心态和工作方法的能力；在新的组织关系下定位自身角色，了解其他成员对于自己的期望并与人合作的能力；

培养指导下属能力：发现下属的特点，合理用人的能力；因人施教，开发下属的能力；

计划能力：对未来进行预测的能力；在预测基础上制定有效目标的能力；分步骤有效实施目标的能力；

组织能力：挖掘资源的能力；统筹安排，提高资源综合利用的效率的能力；

控制能力：面对各种局面，考虑并把握各方面的因素，使事情在自己的掌握之中，朝着自己期望的方向发展的能力；紧急情况下，能利用各种有效的方法，稳定局面，使事情正常、有序地发展的能力

执行能力：领会目标要求，完成任务的能力；执行过程中应变的能力；

信息检索能力：对信息的敏感性，积累与本职位工作相关的信息，掌握本领域最新动态的能力；在大量信息中，筛选有效信息的能力；

领悟能力：领会计划、方案、他人意图的正确性；在领会的基础上，举一反三，做出系列反应的能力

具体的能力模型和等级规定请参阅公司能力素质模型

7. 素质要求

素质要求是指该职位对任职者最需要的个性或特质的要求，素质要求也不宜多，给出一到两个即可，常见的素质有：

情绪稳定性：当有意外发生时，能保持心情平静，头脑清醒；能很快地调节自己，恢复常态；处变不惊，临危不乱；

心理承受力：坦然面对困难、压力、挫折和复杂局面，积极采取措施去适应、解决它；百折不挠，永不言败；心胸开阔；

自我认识：对自己的能力和性格有客观而全面的认识，清醒地认识自己的缺点；明确自己在组织中适合的位置，量力而行；

团队合作精神：对团队共同的目标、价值观有深刻的理解和认同；愿意为实现共同目标而尽自己最大的努力；明确自己在团队中的角色，承认并尊重其他工作伙伴的工作对自己的工作以及团队的重要性；开诚布公，愿意、善于与团队成员交流问题，分享经验；为了维护团队利益愿意调整自己的利益；能主动维护团队形象；

全局意识：能全盘考虑问题，清楚哪些东西对于整个大局是重要的，哪些东西则是不重要的，不会为了小事而误大局；为了顾全大局，能牺牲局部利益；大局利益受到损害时，挺身而出维护大局利益；

人际敏感性：能敏锐、准确地觉察他人对自己的态度和需求；能正确判断某个群体内部的人际气氛及其细微变化；

责任心：非常清楚自己的责任，对本职工作一丝不苟，精益求精；遇到困难时，能坚韧不拔地克服困难；工作第一，有奉献精神；出现失误，敢于承担责任，并千方百计加以补救；

原则性：原则明确，是非分明，实事求是；随时用自己言行维护原则，即使碰到困难，也会坚持原则；对于有违反原则的事情，会坚决与之作斗争；

四、附件：关键词释义

通用管理行为		关键词释义
研究、计划	研究	1. 收集：使聚集在一起 2. 统计：指对某一现象有关的数据进行搜集、整理计算和分析等 3. 调查：为了了解情况进行考察 4. 分析：把一事物、一种现象、一个概念分成较简单的组成部分，找出这些部分的本质属性、彼此之间的关系 5. 研究：探明事物的真相、性质和规律等 6. 开发：发现或发掘人才、技术等供利用

		1. 起草：打草稿 2. 计划：工作或行动以前预先拟定的具体内容和步骤 3. 规划：比较全面的长远的发展计划 4. 制定：定出（法律、规程、政策等） 5. 编制：根据资料做出（规程、方案、计划） 6. 编写：就现成的材料加以整理，写成书或文章 7. 准备：预先安排或筹划
下达、 执行报告	布置下 达	1. 布置 对一些活动做出安排 2. 通知 把事项告诉人知道 3. 下达：向下级发布或传达（命令或指示等） 4. 发布：宣布（命令、指示、新闻等） 5. 批准：上级对下级的意见、建议或请求表示同意 6. 否决：否定（议案） 7. 统筹：统一筹划

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/507043015002006040>