

2023.8

中国网通集团岗位体系管理制度

MERCER

Human Resource Consulting

内容

1. 总述	2
2. 岗位体系中有关概念的澄清	4
3. 中国网通集团的岗位体系	10
4. 省市分企业岗位管理流程	12
▪ 4. 1 省市分企业岗位管理流程:	12
▪ 4. 2 省市分企业岗位管理流程环节阐明	13
5. 基准岗位体系的管理与维护	16
▪ 5. 1 基准岗位体系定期管理与维护的流程	16
▪ 5. 2 基准岗位体系定期管理与维护的流程环节阐明	17
▪ 5. 3 基准岗位体系择机管理与维护的流程	19
▪ 5. 4 基准岗位体系择机管理与维护的流程环节阐明	19

总述

1. 建立岗位体系的目的和意义

构建网通岗位体系，是以实现管理体系统一、人岗匹配、和人员双轨制发展为目的的，其含义包括：

- 科学合理地规范和设置岗位；
- 建立集团统一的、具有内部公平性和外部竞争力的职级体系，促使集团和各级分企业实现“以岗定级，以岗定薪；岗变级变，级变薪变”的管理模式；
- 在全集团建立分类分层的岗位序列，为员工提供双轨制晋升体系。

建立全集团建立统一的岗位体系，其意义在于如下几种方面：

- 1) 网通集团以岗位管理为基础的岗位体系，为集团各项人力资源管理政策的统一奠定基础

- 2) 健全的岗位管理体系，有助于变化单一的行政管理职务晋升方式，建立多轨制晋升阶梯，为员工职业生涯提供更广阔的发展空间
- 3) 在全集团范围内建立可以反应岗位相对价值的岗位等级体系，将为建立统一、公平、与市场接轨的薪资体系奠定基础
- 4) 统一、规范、明晰的岗位管理体系，将处理人才横向流动时岗位等级、称谓将怎样对应等问题，有助于建立合理机制加强员工流动、优化人才资源配
- 5) 明确的岗位设置、清晰的岗位职责和岗位能力规定，有助于构建集团以“KPI”或“目的管理”为关键的业绩考核方案，以及系统的培训体系和培训方案
- 6) 岗位体系等级的统一、构造的规范、称谓的一致，将会使各级机构的信息记录具有规范性和可比性，增进集团人力资源信息化建设

2. 本制度的构造

本制度将从如下三个方面阐明岗位体系的管理流程、措施：

- 1) 本制度将首先澄清岗位管理体系中波及到的若干概念，包括：岗位的定义和岗位设置的原则，岗位级别的含义，基准岗位、基准岗位职级、和基准岗位列表，网通集团的岗位等级体系，以及岗位序列。
- 2) 省、市分企业对自身岗位的管理流程和操作环节，其中包括了对新增设置的岗位和岗位职级确实定、目前岗位的变更管理和岗位级别的调整、以及既有岗位的取消等情景下的管理措施与流程；

- 3) 集团对基准岗位体系—集团统一管理岗位的模版，的维护，涵盖了定期对基准岗位体系进行的审阅、修整、和维护，以及伴随企业业务发展变化等状况的发生而导致的对基准岗位体系进行的择机性的调整与维护。

本制度合用于中国网通集团企业及其下属各级机构。

岗位体系中有关概念的澄清

1. 岗位

岗位是一组功能相近，复杂程度相近的具有明确目的产出的职责的组合，是组织中的最小功能单元，具有合理的工作饱满度。伴伴随工作流程的变化，职能的重组而变化。岗位是进行工作分工、考核鼓励、选拔晋升的基础。

岗位设置和界定的目的是有效的平衡三个重要要素：专业集中、专业层次一致、工作量饱满。并同步遵照如下五个重要原则：

- 因事设岗原则：按照企业各部门职责范围划定职位，而不应因人设岗；职位和人应是设置和配置的关系，而不能颠倒。
- 规范化原则：岗位的设置反应运行模式的基础上，保持岗位名称及职责界定的规范性和在机构内部的统一性。
- 整分合原则：在企业组织整体规划下实现职位的明确分工，又在分工的基础上保证有效流程衔接性。

- 至少职位数原则：既考虑到最大程度地节省人力成本，又尽量缩短职位之间信息传递时间，减少“滤波”效应。
- 风险可控原则：在职责界定和任务划分时，遵照中国网通内控和风险管理的规定，保证有关准则的有效执行。

2. 岗位级别

岗位级别是一种岗位在企业岗位价值等级体系中的等级，岗位级别并不代表一种岗位的绝对价值，而是反应了岗位和组织中其他岗位的相对价值关系。岗位级别的高下取决于岗位对员工知识、技能的胜任规定，岗位所承担的职责大小，处理问题的复杂难易程度，以及岗位对组织的奉献大小。

大多数状况下，一种岗位级别对应一种薪酬范围，即一般所说的岗位级别等同于对应的薪酬级别。不过有时会出现岗位级别与任职者的薪酬级别有一定错位，这一般出目前岗位体系管理不够成熟的过渡时期。岗位管理体系的发展目的是岗位级别与薪酬级别的一致。

3. 基准岗位列表

基准岗位是指网通内部长期稳定并广泛存在，具有代表性，职责分工具有普遍性的经典岗位。

通过了省、市、县分企业的试点调研，提取了基准岗位的草稿，通过网通集团企业业务管理部门的审阅，根据业务管理部门的专业意见进行了修改，之后又通过了各省市分企业的验证，最终形成网通集团的基准岗位列表。

基准岗位的提炼遵照了如下重要原则：

- 全面性与代表性：基准职位的设置确定经历了自上而下的功能分解过程。从职能分解至子职能到职位，保证了基准职位的覆盖性；同步，基准职位是现实职位的自下而上的提炼和规范化，突出关键职责，突出代表性。保证基准职位之间的职责界定明确清晰，少重叠
- 前瞻性与规范性：基于业务的流程，选择反应优化运行模式、不远的未来趋势的岗位设置进入基准列表；基准岗位的提炼中故意识保持专业职责集中、层次集中，减少职责组合的随意性；基准职位的关键职责描述尽量过滤掉因人设岗的影响
- 现实性与可行性：基准职位从现实职位中提炼，并通过验证，保证绝大多数的基准职位和现实职位的关键职责有很好的匹配；基准职位列表考虑规模不同样的企业，其职位分工精细程度的差异，既包括“经典岗位”以涵盖精细分工的状况，也包括“职责类别”以兼顾宽泛的设岗状况；在基准岗位套入措施中，考虑一对一，一对多等不同样的匹配状况，并给出对照措施和规范化提议
- 灵活性与适应性：职位设置兼顾不同样运作模式，并指出方案应用条件。以便各机构参照；在提供基准职位的同步，提供一般规范设岗原则，增进机构自行规范设岗
- 科学性：符合科学的设岗原则来选择设置基准岗位，根据因事设岗、专业集中、专业层次集中、工作量、业务流程/功能导向等设岗

每个基准岗位都配有对应的级别。基准岗位级别确实是在对试点标杆岗位评估的基础上，综合平衡了不同发展阶段的各分企业的企业规模、组织层次等原因，根据企业内部岗位分布状况、岗位管理需要等原因，形成适合网通企业运作需要的内部职级体系，反应了网通企业内部各机构、各层级岗位的相对应关系

网通的基准岗位列表分为南方、北方两套，体现了南方省企业、北方省企业不同的组织特点，涵盖了市场线、技术线、综合线各个专业类别、各个岗位层级的经典岗位。基准岗位列表中同步显示了各个基准岗位的岗位等级范围。目前中国网通集团的基准岗位包括 522 个，基本可以涵盖集团目前 90%的现实岗位。基准岗位是中国网通集团进行岗位管理的基础工具。是各省分企业岗位设置的参照标杆。

基准岗位列表涵盖了行政管理类岗位和专业类岗位。本管理措施中着重于非行政类岗位。

基准岗位列表详见附件。

4. 中国网通集团的岗位等级体系

中国网通集团的岗位等级体系包括 22 个岗位等级，合用于中国网通集团总部和省、市、县分企业各级机构所有岗位。每个岗位的岗位等级通过岗位所需要的业务专长、专业知识、处理问题的复杂程度、领导能力、沟通能力等一系列重要的岗位价值评价原因决定。

行政管理层级别在网通是统一定义的，基于评估的基础，经由评估工具的计算，充足考虑了与现实的对接性，经由集团党组同意。将直接应用到各省市分企业有关岗位

非行政类岗位的级别确定是通过基准岗位的级别给与统一的指导线。各机构遵照本文第4章所述的管理措施，在将现实岗位与基准岗位对应后，原则上采用基准岗位的职级。网通非行政岗位级别的分布特点包括：

- 整体而言，非行政类岗位的分布趋势与市场上岗位级别的分布趋势基本一致
- 非行政类岗位在网通包括两类：专业性岗位和操作性岗位。专业性岗位和操作性岗位的职级与其组织规模有关性较小或没有关联，其岗位价值更多的取决于岗位工作内容自身
- 基于以上原因，不同样组织规模、不同样层级机构的专业性岗位和操作性岗位的职级分布范围差距不大，在2级至13级之间
- 以基准岗位为基础的岗位定级成果，各级机构需要保证其符合集团统一的职数比例控制
- 非行政管理类的基准岗位级别分布图见附件

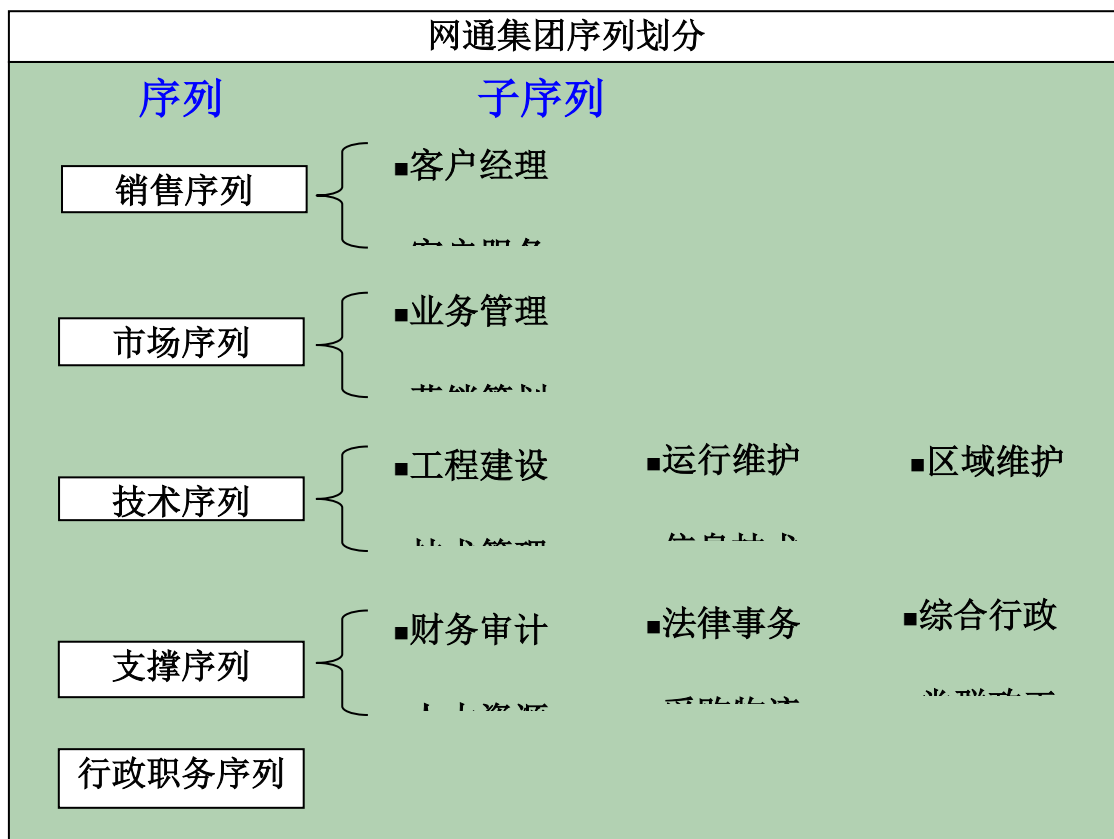
5. 岗位序列

岗位序列是一系列从事类似工作，需要类似的知识、技能和素质规定（尽管规定的等级不同样）的岗位组合。岗位序列是对岗位进行的宏观的、提纲挈领的管理方式，并且是连接岗位和能力管理的桥梁。岗位序列的划分精度取决于企业业务特性、管理应用需求。

中国网通的岗位被划分为行政管理序列和销售序列、市场序列、技术序列、支撑序列四个专业序列，专业序列进而被划分为：客户经理、销售服务、业务管理、

营销筹划、工程建设、技术管理、运行维护、信息技术、监视值守、财务审计、人力资源、法律事务、采购物流、综合行政、党群政工共 15 个专业子序列。

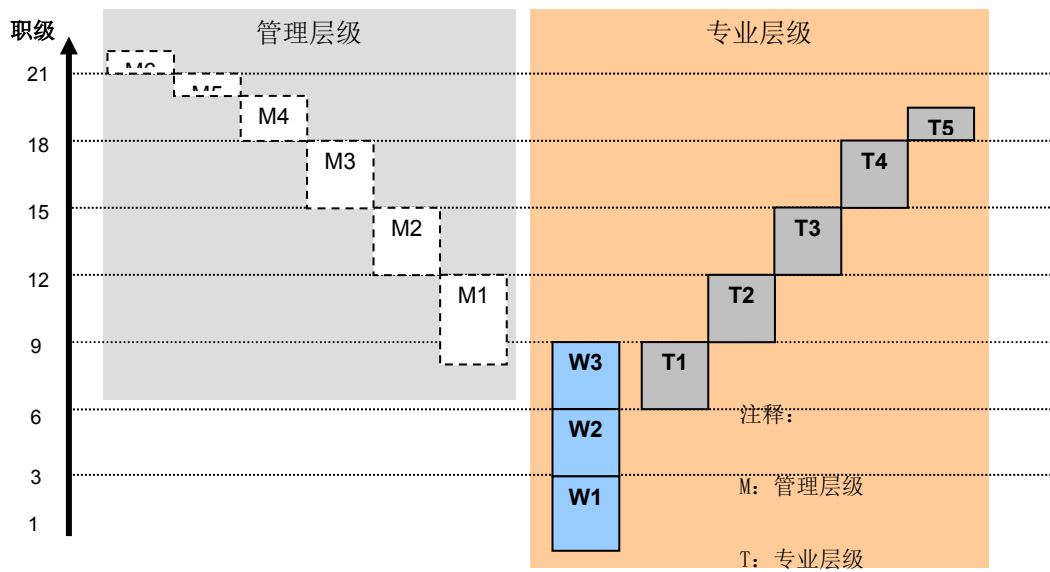
网通岗位序列的划分如下图所示：



网通的专业岗位序列在纵向上分为 7 个层级，每个层级涵盖了 3 个岗位职级。专业层级的名称分别标示为 W1-W3，T1-T5，其中 W1-W3 为基础专业层级，T1-T5 为专业层级。行政管理岗位序列划分为 6 个层级，分别标示为 M1- M6。

同步，专业序列在不同样的层级上都设定了对应的职衔，每个职衔内根据所对应的职级配以一定的称谓作为任职者的头衔。

岗位序列的层级设置详细展现如下图：



网通专业岗位序列的定义、分级等详细描述请见“员工职业生涯管理措施”等有关文献。

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/968064055077006101>