

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

## 相关链接

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



## 企业如何进行职位管理？

许华剑(香港理工大学管理硕士)

竞聘上岗、平衡记分卡考核、强制排名、末位淘汰、浮动薪酬等一系列新的人力资源管理手段在国内大小企业不同程度得到应用，然而，如果没有一套完整的职位管理办法作为基础，所有这些管理新手段最终不能给企业人力资源管理带来真正有意义的变化。

职位管理不仅是企业人力资源管理工作的基础，对于企业员工职业生涯发展而言，它犹如一盏指路明灯，能够清晰地告知员工职责、工作范围和任务特点，了解本职位在公司组织中的具体位置和价值，指导员工选择适合自己的发展道路和确立在企业内的奋斗目标。

### 职位管理的指导思想

技术和管理双轨发展、根据企业长期业务战略确定部门等级、职位工作内容和职位价值相对应是职位管理的指导思想。

技术和管理双轨发展就是为企业员工提供“H”型的两个不同而又互通的职业发展通路。传统的企业往往是单通道职业发展道路。也就是从技术、业务等不同的方向走向管理者行列，除行政管理职务造成的级别差异以外，再无其它办法给员工进行有管理意义上的分类，其结果是在企业内引发官本位文化。不仅如此，由于受管理职位数量限制，不少员工看到升迁无望而离职，造成有抱负员工的流失。“H”型的两个不同而又互通的职业发展通路，避免了因单通路带来的种种弊端，开创了人力资源管理的新视觉。

职位价值基于部门在公司中的地位是职位管理的一个基本思想。企业长期业务战略凸现了不同部门在公司的地位。传统的企业组织架构虽然承认企业内各部门作用不同，但在部门级别上则是一样的。新的职位管理思路革新了这一理念，认为各个部门对公司的贡献是不同的，因此不同部门的等级应该是有差异的，具体表现在起始等级和最高等级的等级区间上。部门职位等级区间差异反映了公司的长期业务战略。比如，在以营销为重的公司，则与市场和客户有直接接触的部门重要性大于其它部门，而在以生产和代工为主的企业，生产管理部门可能更为重要，因此这些强力部门的最高等级应该比其它部门高，起始等级由于考虑到工作重要性也相应得到提高。如果企业长期业务发展战略发生变化，部门级别就应得到调整，随之职位价值亦应重新评估。在这样一个指导思想下，一个强力部门的高级别员工就有可能比次要部门的负责经理具有相同或更高的级别，从而在制度层面落实了“H”型职业发展通路。

职位工作内容和职位价值相对应的思想就是不同的职位工作内容和要求是不

同的，每个职位都有它具体的要求，据此形成职位的相对固定价值。它不会因为任职人员水平高低和工作业绩而变化。这个思路就为绩效考核和薪酬分配确立了评判基准点。

职位管理的基本内容可以分成四大块。一是组织设计，二是职位分析，三是职位描述，四是职位评估。

### 一、组织设计

组织设计是对公司总体组织构架的规划。不是所有的职位管理工作都必须要进行组织结构重组的，但是职位管理工作流程却必须要从组织设计开始。企业组织是经年累月演化而来，通常是企业内长期管理变革的结果，是否需要组织设计，我们可以从四个方面来审视。一是业务。从业务角度看，现有组织设计是否覆盖了公司全部业务要求？负责部门是否都具备了相应的行动权力，确保符合公司业务战略要求？如果战略业务组合没有相应组织予以支持，或者支持力量过于分散，那么组织在业务层面需要做相应整合。二是从客户角度看，是否各类客户信息都能够得到正常传递并获得解决？如果因为组织原因使客户信息不能够得到及时处理，企业就要在流程重组基础上对组织结构或组织功能做适当调整。第三，从内部管理角度看，各个管理部门是否发挥了它应有的作用？比如，由于历史原因，有些业务相关的组织散落在不同部门，随着新的业务环境的产生，需要对原有组织进行整合，以便发挥更大的作用。第四，从员工角度看，公司内的人才优势是否得到了恰当发挥？企业内的人才滥用，不仅表现在高能低就，更多的是面临人才缺乏问题，企业在不同程度上都存在“小马拉大车”的现象，改变这种现象的有效办法就是通过拆分公司组织，形成多个组织单元，削减中级经理职责权限，使一个组织单元专注一项或二项业务，以保证最大限度发挥企业的人才优势，有效利用员工专长。

组织设计是职位管理的一项关键性工作，公司高级管理层必须亲自参与讨论、修改，通过对原有组织的适当调整，使之更符合公司发展，提高公司管理效率。同时在调整过程中完成职位分析并形成职位描述。

### 二、职位分析

职位分析主要是指通过系统地收集、整理与组织目标职位相关的信息，对目标职位进行研究分析，最终确定目标职位的工作任务、职责、工作环境、任职要求以及与其它职位的关系。职位分析涉及设立该职位的说明，分析具体内涵和工作量，提出开展工作所必须的能力要求和技巧，整理绩效衡量因素，内外部联系和工作条件。

职位分析可以从探讨公司核心业务流程入手。通过职位分析，可以清楚地了解企业开展正常工作所需要设立的职位数量、关键职位和在职员工的工作负荷。

### 三、职位描述

职位描述是对职位分析和职位评估成果的文字表达。描述的内容包括职位名称，职位设立的目的，职责，督导关系，工作标准，履行职责的教育背景和能力要求，职位等级以及它在公司组织结构图中的位置。特殊岗位还要注明

工作要求和条件。职位名称是指公司正式批准的名称。职位设立的目的是要以简洁的语言准确说明该组织在公司存在的意义和作用。职责说明则是关于如何达到目的而要开展的工作领域，不涉及工作过程。这部分是职位描述的重点，描述时要求做到具体、清晰。每一职位的职责通常控制在8-10项以内。

督导关系则是指明向上汇报的途径。汇报途径的多少体现了一个公司的管理效率，而汇报对象职位的高低也体现了汇报人职位在公司的地位。工作标准包括定量和定性两个方面，定量方面主要是有关职位或目标工作所涉及的预算、成本、产品等方面的内容，定性方面主要涉及企业文化、团队建设、管理效果等。履行职责的教育背景和能力要求，主要是关于学历和工作经历以及一些特殊工作技能方面的要求。职位等级就是注明本职位在公司等级阶梯中的具体位置。在公司组织结构图中的位置指的是标明本职位在公司组织结构图中的具体位置。工作要求和条件指的是为完成工作所必须提供的超出正常办公要求的一些特殊条件和出差、旅行等方面的要求。

职位描述语言总是开始于一个行为动词。常见的一些行为动词如下：

完成	执行	保证	建立	制定
分配	建议	参与	实施	促进
分析	批准	履行	推动	具备
协助	控制	计划	发起	掌握
策划	审核	决定	收集	贯彻
组织	提出	管理	开展	检查
指导	开发	监督	维护	负责

#### 四、职位评估

职位评估是对职位价值的一种评价，它是在职位分析的基础上对职位本身所具有的特性确定其相对价值的一个过程。具体操作可以分为三个步骤，一是确定公司总体职位等级长度；二是确定部门职位等级区间；三是对具体职位评级。

确定公司总体职位等级长度是要规定公司总体的职业发展空间。其长度取决于公司规模、拉开职级差距的决心和薪酬市场化水平。公司规模大，职级长度可以相对长一些，拉开职级差距的决心大一些，可以适当长一些，薪酬市场化水平高一些，也可以考虑长一些。但是一般上不应该超过30个等级，中小型公司最好控制在20个职级以内。过长或过短的职级长度都会给人力资源管理造成压力。

确定部门等级要体现企业长期业务战略。一个企业的部门等级不宜太多，一般上分成三级为宜，不同级别的部门最高级别之间相差不宜超过三个等级。部门等级区间则控制在5-7个等级左右，业务线较长部门可以适当向下扩展区

间，但亦宜控制在10个级别左右。

最后在具体职位评级。评估从以下三方面进行考量：一是本职位对专业知识和能力的要求；二是本职位工作的重要性；三是本职位工作的复杂性。根据三方面综合评估结果，确定具体职位等级。

评估工作可以由外部咨询公司协助进行，也可以通过抽取不同部门员工组成的评估团队来进行，其目的是提高评估工作的客观性。

借助智能评估软件，可以提高评估工作的客观性。

完成评定职位等级以后，各个部门应分别抽取中间等级进行比较，通过比较来适当调整各部门内的职级分布，在公司内进行适当平衡。这个工作其实不属职位评估流程步骤范围，但是它对于有效实施和调动员工积极性有重要意义。其实，企业内各种职位的价值，最后必定是一个既得利益之间达成不同程度妥协的结果。

## ■ 附：一个典型的职位描述

XX商学院EMBA项目执行主任职位描述：

目的：

在学院管理委员会的指导下，发挥领导作用，开创、发展并成就本商学院成为世界一流EMBA项目的宗旨

职位名称：

项目主任

主要职责：

制定涉及本商学院EMBA项目管理流程和IT设备的标准，并进行监督；

开展课程推广、新生录取、课程管理和日常内部运作；

制定并执行本商学院EMBA的年度预算；

领导、指导、监督、评估并发展本商学院EMBA项目员工；

开发并维护与校友、在校学员及潜在学员的关系；

开发并维护与政府机构和企业界的关系。

## 资格要求：

认同本商学院及本项目的愿景及使命；

拥有学士以上学历和五年以上行政管理工作经验；

具备中国高层管理教育广泛及深厚的市场经验，熟悉相关政策及程序；

具备优良的中、英文口头及书面表达能力；

较强的管理组织能力；

优秀的沟通及管理团队技巧；

职业化的举止仪态。

## 督导关系：

该职向本商学院院长汇报。

## 工作条件和要求：

该主任工作地点常设在上海，要求频繁的国内出差及少量国际旅行。

## 工作标准：

(略)

## 职位等级：

15级（注：院长职位等级20）

## 在组织结构中的位置：

(略)

---

## 最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很](#)

小 李翊玮 等

- 和谐生产方式基本原理 张西振
- 新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略 高磊
- 时间管理在企业中的应用 高磊
- 李老庄村农业劳动力不足的问题研究 陈杰
- 更多文章...

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本，显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话：0592-3222515 传真：0592-3222515

VCMC