

岗位职责设计需要注意的问题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/220/2021_2022__E8_81_8C_E4_BD_8D_E8_81_8C_E8_c67_220534.htm 岗位职责设计是组织结构设计和组织运作的前提条件。在进行岗位职责设置时，应该遵循怎样的设置原则至今还没有一个统一的定论。依据笔者在咨询过程中的一些经验，认为以下几点是在进行岗位职责设计时需要注意的问题：1、设计的岗位职责要体现公司战略的要求，体现组织对此岗位职责的要求 战略、职能、结构、职责往往存在如下关系：公司的战略决定所需要的职能，职能和业务流程决定公司的组织结构，组织结构决定职位的职责。也就是说职位是流程与组织结合的集合体。任何一个职位存在的理由就是它能够对公司的战略发展有直接或间接的贡献，如果公司的战略不需要某项职责，那么它就不应该存在，我们不能感觉或者认为某些职责应该有，而人为设置某项职责。2、不能把岗位职责设计得过窄，这样可能导致此岗位职责对员工没有激励作用 有相关研究表明，某个职位对员工的吸引力要素中，岗位职责的吸引力与薪酬福利不相伯仲。工作本身给员工带来的乐趣和成就感，对员工具有巨大更大的激励作用。如果在岗位职责设计时，将某个职位的职责设计得过窄，没有适度的发展空间，那么任职者很快就能胜任此职位，任职者在此职位上成长的空间很小，那么，岗位职责工作本身对任职者的激励作用就会大大降低。例如，在财务工作里面有出纳一职，这个职位经常会在财务部内部进行轮换，轮换的目的有两个：一个是防患风险，另外一个就是因此岗位职责过窄，工作时间一长，很容易让

任职者感到乏味，从而降低员工工作的积极性。3、把职位职责的内容设计得过大，结果导致需要天才才能胜任这样的职位。有一家高科技企业，该公司的制造部门的计划部经理一职，一年换了5个人，老板说管公司计划的人很难找，这样的人才很缺，为这个职位的人选感到很苦恼。公司通过网络、猎头等多种途径去寻找过这方面的人才，都没有成功。结果在后来的咨询过程中，对计划部经理进行了职位分析，发现这个职位的职责内容跨度太大，如果要胜任此职位，需要懂得生产计划制定、制造、品质管理、5S管理、外协厂商管理、采购、财务、甚至法律等职能。而这个职位在公司的定位较低，公司的定位决定了此职位的薪水不可能太高。用一个不高的薪水，去吸引一个需要跨多职能的高级人才怎么可能做到呢？另外，市场上这样的人就太少，甚至根本就没有，太个性化了。公司用现有职位的职责去要求相应的任职者，是很难找到合适的人选的。后来在职位分析的过程中，将此职位的职责进行了拆分，就很好的解决了这个问题，任职者也很快找到了。

4、职责重叠和职责盲点。在对一个制鞋企业的咨询的过程中，发现此企业原来在对员工工伤这一职责进行归口时，规定行政部经理和人力资源部经理都要对员工工伤送治进行负责，以表示对此事的重视。而对工伤事故后续调查和处理却没有一个部门进行跟进，发生了职责盲点。导致在实际执行过程当中，在处理员工工伤这一事情过程中，经常会相互推诿，导致工伤员工贻误，工伤事故不能得到有效处理等。只需一人管的多人管，需要人管的没人管。

5、没有考虑到具体任职者的能力，这一点是最容易被忽视的问题。因事设职，还是因人设职，这是一个争论了多次的话题。

依据笔者在咨询工作中的实际观察，认为因人设职还是普遍存在的。特别是在公司的中高层管理职位，更容易出现这种情况。比如有一个制造、出口贸易型的公司，在前任人力资源部经理离开后，发现这个公司的ISO质量体系维护和SA8000体系的管理总是存在很多问题。最为严重的是，在SA8000体系年检的时候，竟然差一点没有通过。通过职位分析后发现，原来ISO质量体系维护和SA8000体系管理的职责，本来应该放在品质部，但是因为原来的品质部经理对这方面知识没有原来的人力资源部经理有经验，于是将此工作一直放在人力资源部。新进的人力资源部经理根本不懂得公司ISO质量体系维护和SA8000体系管理体系的相关知识，也难怪这方面会出问题。这个时候，要具体考虑到任职者的相关能力，来对其职位职责进行相关的调整。这也从另外一方面说明了定期审视职位职责的重要性，特别是人员更替之时，显得尤为必要。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com