



## 岗位说明书如何制定？

# “私人订制”才能带来显著成效

河南省肿瘤医院 韩斌斌

2013年,笔者在北京国家会计学院有幸聆听了中兴通讯股份有限公司(以下简称中兴通讯)副总裁陈虎先生的讲座,他介绍了中兴通讯财务管理改革的过程和体会。

在讲座中,陈虎先生提到了岗位说明书,并粗略展示了他们的模板,对笔者很有启发。回单位之后,笔者就开始着手启动河南省肿瘤医院财务团队岗位说明书管理项目。该项目实施5年以来,对提高财务人员岗位认知、专业素养,促进岗位之间协同工作,构建财务团队知识和信息体系,缩短新员工工作适应期,提升财务工作质量等,起到了积极的、有效的作用。

本文以财务“固定资产管理岗位”为例,展示岗位说明书应包含的编制要素及要求、推行步骤和注意事项。



### 编制要素及要求

#### 一、岗位基本资料



#### 二、任职资格和能力要求

该岗位员工应具有哪些专业背景和专业经历,譬如对学历、职称、工作年限、工作经验等方面有哪些要求;该岗位员工应该具备哪些技能和能力。

#### 三、岗位职责

该岗位员工承担的工作责任、工作范围、工作使命。工作职责要梳理清楚。大家往往把工作职责和工作内容混为一谈。简要说,工作职责是根据岗位目标界定的责任范围,是岗位存在的基础。工作内容是为了实现工作职责,根据单位现状决定的应该办理的事务。

工作职责的表达格式是:动词+内容+目标。工作职责是相对稳定的,而工作内容和要求会随着信息技术的应用、团队素养的提高、单位战略的改变而改变。

#### 四、工作内容和要求



一个岗位可能有多项工作内容,不同的工作内容有不同的工作步骤和工作要求。

工作内容是岗位说明书的核心组成部分,工作内容的描述要具体、细致、浅显易懂、便于操作。

每一项工作都要从工作目标出发,而工作目标是从工作职责中分解出来的。

每项工作都应该有详细的工作步骤,便于员工的操作应用。

工作步骤应该包含上端岗位工作和下端岗位工作,便于岗位之间的协同。

关键点是岗位工作中容易忽略但又比较重要的要求。

#### 五、岗位协作关系

阐释本岗位应该和哪些岗位、哪些单位有联系、有信息传递和协同关系。

#### 六、质量检查

明确谁应该对该岗位工作内容和质量、工作目标实现情况,进行辅导、督促、检查。

#### 七、常见问题及解决办法

这部分是财务人员日常工作经验、工作技巧、工作思考的汇总,应定期更新、补充,使岗位说明书成为团队知识和团队智慧的结晶,方便新入职职工学习和应用。

#### 八、应知应会

该岗位员工应该了解、掌握应遵循的主要法律法规。

岗位说明书是以文字和图表形式来明确的单位对某岗位的要求汇总,是对岗位工作分析的书面化表达,是单位、团队与员工就某个岗位达成的书面契约,是员工开展工作、履行职责的行动指南,是实施工作质量管理、提升职工专业素养的重要工具,是单位管理规范化、科学化、精细化的体现。

岗位说明书需要明确的内容有:岗位职责及工作内容,和其他岗位的关系,岗位任职要求。岗位说明书应该至少包含基本资料、任职资格和能力要求、工作职责、工作内容、协作关系、质量检查、常见问题及解决方案、应知应会八大要素。

### 推行步骤



岗位说明书的编写只是岗位管理的起点。如何利用岗位说明书这个工具持续提高岗位效能及协同,还需要采取一系列的措施,并应该关注推行步骤。

笔者所在医院的财务团队每年都以岗位说明书为蓝本,组织团队所有人员逐一汇报对工作岗位的职责理解、每项工作开展情况和开展数量、创新点和对此进行的思考。通过岗位汇报,可以很直观地了解每名员工对工作的理解深度和工作强度。专家和评委会给出专业性的建议,岗位人员要据此修改岗位说明书。

- 第一步,部门梳理流程和岗位。根据部门职责,梳理工作内容和业务大类,为每个业务大类确定明确的工作流程图。根据流程图,确定岗位如何设置以及岗位人数分布。根据工作量的不同,岗位设置可以是一人多岗,也可以是一岗多人。部门将确定的岗位名称、岗位职责下发给具体岗位。
- 第二步,员工撰写岗位说明书。各岗位根据下发的任务,查阅资料,系统思考,对照流程图,进行岗位分析,按照岗位说明书的模板完善相关内容。
- 第三步,小组讨论。班组长组织组内岗位集中讨论,看员工任职条件是否合适,工作内容和要求是否阐述完整,文字表达是否准确,前后端工作是否了解正确,应知应会是否全面等。
- 第四步,部门审核。部门组织对岗位说明书逐一审核,确保内容完整、职责明确、表达浅显易懂。为了让大家对岗位说明书的理解没有分歧,最好组织专门的岗位说明书撰写汇报和专家评审。
- 第五步,定期修订。一般说来,每年都要组织对岗位说明书进行补充、完善、改进。除了每年一次的修订,在岗位轮转时,也要求离岗人员对岗位工作进行思考、回顾,整理经验和技巧,融入岗位说明书中。
- 第六步,岗位评价。要定期对岗位工作质量进行评价。评价方式包括工作检查和正式汇报。部门要组织骨干建立质控小组,定期对岗位工作进行全覆盖式检查和评价,并将相关意见反馈给岗位员工。对新入岗员工,要提高岗位检查的频率和级别。在指定日期,组织所有人员就履职情况进行统一汇报。

### 注意事项

- 第一,要成立岗位说明书项目小组。小组成员由业务骨干组成,负责部门层面流程的梳理和明确、岗位的设计,负责岗位说明书审核以及常态化检查、督导岗位工作。
- 第二,岗位设置要考虑工作的相关性,同时也要考虑内部控制中“不相容职务”的要求。
- 第三,岗位说明书的撰写要细致、直观、准确、浅显易懂,最好有图片、有文字。好的岗位说明书应该做到不同人理解起来没有歧义,让新员工看了对岗位工作有比较清晰的了解,可以照此开始工作。

第四,岗位说明书要和日常工作相吻合。审核小组要将各岗位工作产出和工作描述进行对照,看有没有缺项或者描述不准确的地方。

第五,岗位说明书的修订要常态化。修订的原因:一是单位或者部门工作流程的改变,会引起岗位设置和岗位职责、岗位内容的同步变化;二是随着对岗位理解的不断深入,员工会将更多的经验和技巧融入岗位说明书中。

第六,和其他措施(工具)同时使用。

岗位说明书是强化岗位管理、提升工作质量和工作协同的工具之一,和其他措施(工具)同步使用才会带来更好的效果。例如,A岗、B岗制度。岗位说明书的撰写由A岗和B岗共同参与,重大工作由两岗共同参与、共同完成,轮岗时则由B岗接替A岗,会有效减少岗位交接的难度。

### 组织层面及延伸思考



本版图片均为资料图片

在组织层面推动岗位说明书这个工具的使用,应包括部门职责划分、岗位设置等初始化工作,岗位说明书的定期更新,岗位工作的评价等。

从理论上讲,组织层面和部门层面推行的原理是一样的,应该首先按照顾客视角业务的开展步骤和内部人、财、物这些管理要素的运行特点来梳理工作大类和工作流程,根据流程图设置岗位,根据岗位内容汇总再形成部门。问题是,往往是先有部门,后有岗位说明书。岗位说明书启动时,部门已经是固化的了。组织层面到底有几条业务流?流程怎么确定?没有人能说得清。

所以,在组织层面推动这项工作,第一种方法,可以从部门起步。部门完成所有岗位的说明书之后,由人事部门根据各部门的工作职责和业务流来形成组织层面的业务流,之间的偏差由项目小组审定后下发给各部门修订,通过几上几下的迭代,用中间层逐步拉通单位层面的流程贯通并逐步达成共识。

第二种方法,和部分层级的推行步骤是一样的,先在单位层面梳理流程,然后确定岗位,再根据岗位整合为部门。

这也意味着,岗位说明书的实施、撰写、持续改进本身就是组织架构、职责权限和流程再造的一个工具。组织层面流程的梳理,可以使用由APQC(美国生产力与质量中心)制定的PCF工具(流程分类框架),建立单位的“流程字典”并不断进行动态维护,来确保流程的完备性、规范性。“流程字典”可以帮助高层人员从流程角度通览组织,从水平流程视角来理解各项业务和管理,而不仅仅是垂直视角。

岗位说明书的组织、撰写、汇总、审核、修订是一项繁杂的工作,如果能够借助合适的软件应该会事半功倍。这样岗位的职责、岗位的产出(包括表单、数据、标准时间等)可以在流程上凸显,更加直观,也更便于岗位之间、部门之间进行协作。应知应会的内容也可以直接导入系统,方便查询。岗位说明书信息化之后,应该和OA(办公自动化)、ERP(企业资源计划)系统进行对接、印证。

### 请投您稿

本版主要栏目有《本期关注》《经验探索》《一家之言》《声音》《借鉴》《放眼海外》等,内容涵盖业务、行政、后勤、经营、医疗安全、医院文化、人事制度、医患关系等。  
投稿要求及注意事项:论点明确、论据充分、条理清晰、语句通顺,具有一定的科学性和实践指导性,热忱欢迎您投稿!投稿邮箱:343200130@qq.com。

### 遗失声明

郑州市第九人民医院王娜的医师资格证书(编号:201041110410702197903071520)、医师执业证书(编号:110410000058426)不慎丢失,声明原件及复印件作废。