



岗位价值评估项目成果整体汇报

致招商证券

韬睿惠悦

2016年1月

目录

项目背景回顾

项目内容回顾

项目核心成果及解决的问题

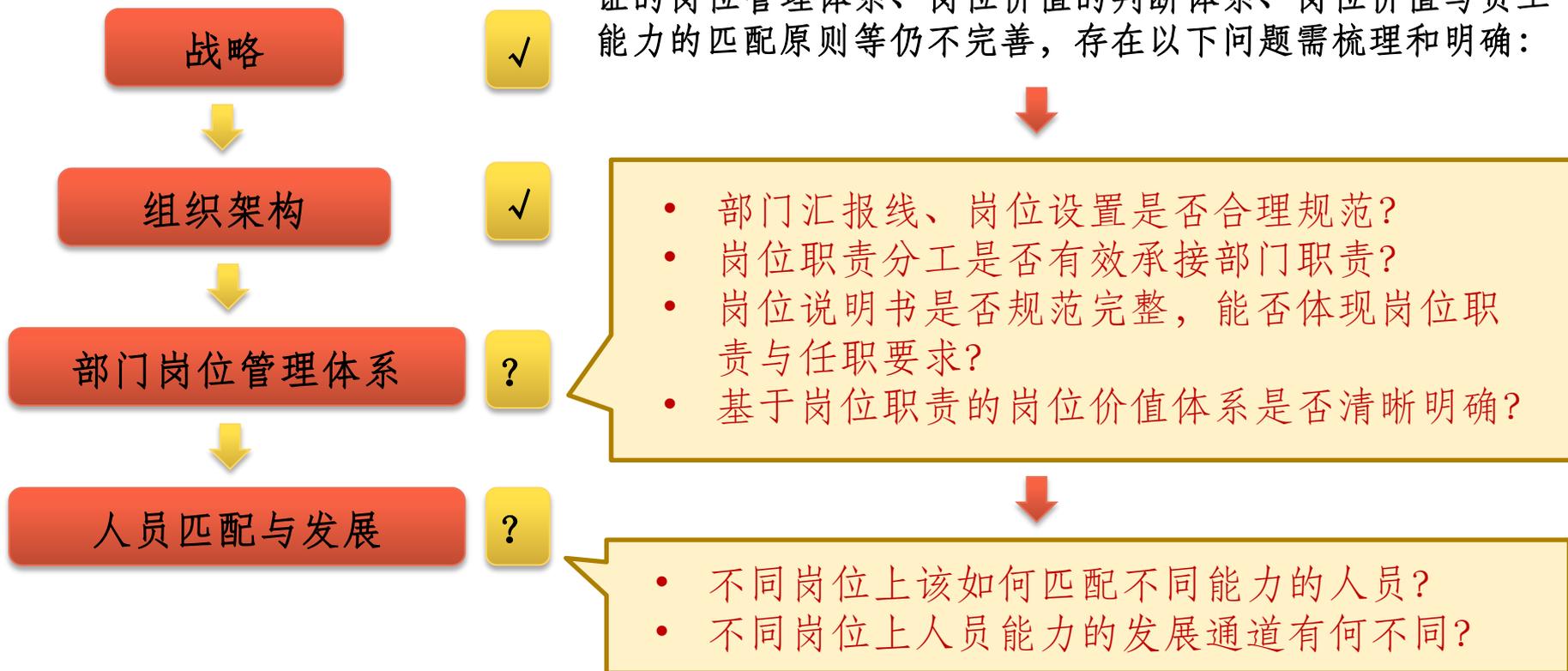
项目中的其他管理发现



项目背景回顾

在清晰的战略与既定的组织架构下，明确的岗位管理体系是现代投资银行重要的人力资源管理基础

以能力和业绩为导向的MD业务职级体系牵引了招商证券员工的发展，使员工价值得以有效体现。但与此同时，招证的岗位管理体系、岗位价值的判断体系、岗位价值与员工能力的匹配原则等仍不完善，存在以下问题需梳理和明确：



为有效梳理以上问题，招商证券开展了本次岗位价值评估项目

目录

项目背景回顾

项目内容回顾

项目核心成果及解决的问题

项目中的其他管理发现



项目内容回顾

2015年

2016年

7月

8月

9月

10月

11月

12月

1月

立项

项目启动
开展调研访谈

部门汇报线及
岗位设置研讨

岗位解码研讨
(RASIC)

岗位说明书研
讨、撰写修订

岗位价值评估
研讨及征询
分管领导意见

岗位职等与业
务职级的链接
设计

结项

2015年7月13日
立项汇报通过总
裁办公会

- 10天67场中高管的
密集访谈，完成部
门第一轮沟通

- 40余场部门
第二轮沟通
- 梳理全公司
的岗位设置，
范围覆盖总
部、分支机
构及子公司

- 部门第三轮沟通：集中
培训+60场研讨会
- 引入管理工具，帮助各
部门细化部门职责，优
化管理理念，通过岗位
解码确保岗位合理分工，
全面承接部门职责

- 集中培训-部门
撰写-项目组审
核修订-部门修
改-项目组终审
- 完成全公司约
900份岗位说明
书的修订

- 务虚会培训+部
门第四轮沟通37
场：项目组与部
门长共同评估，
部门长明确部门
内岗位座次
- 征询分管领导意
见后调整座次

- 结合市场
对标，顾
问设计岗
位职等与
业务职级
对接方案
- 方案汇报

本次项目在推进过程中的特点

开放-沟通-参与

- 全程开放沟通，充分听取意见，与各部门进行了4轮、约200场的访谈及研讨
- 中高层领导大力支持，部门积极配合、深度参与，项目组与部门共同完成项目成果
- 紧密结合公司管理实际，使项目的成果更具可操作性

坚持市场对标，借鉴行业实践，保持第三方的客观公正

- 在项目各环节，顾问均引入市场对标和行业实践经验，保持同一尺度和客观角度，从全局出发完成项目成果

注重对部门管理理念的优化与知识的转移

- 引入科学的管理工具，通过研讨使各部门提升管理认识，优化管理理念
- 部门获得知识转移，RASIC等管理工具在未来工作中亦可持续应用

目录

项目背景回顾

项目内容回顾

项目核心成果及解决的问题

项目中的其他管理发现



解决的问题

- 岗位管理无统一原则，部门汇报线及岗位设置存在较大的自主性和随意性
- 岗位设置上，职责的颗粒度粗细不均
- 公司内相近的岗位（如汇报线负责人、行政综合）的定位、名称未统一

项目效果

- 统一了公司各部门汇报线及岗位设置的原则
- 全公司各部门遵循统一原则，参考行业实践，建立了合理、规范、清晰的部门岗位架构
- 统一了公司内各部门相近岗位的定位与名称，使其规范化

项目产出

- 汇报线设置及岗位原则
- 各部门岗位设置架构图
- 岗位清单
- 岗位管理办法

备注：

- 近期将《岗位管理办法》公示，并提请会签后发文
- 组织部门对岗位设置图及岗位清单进行会签
- 近期将梳理后的岗位设置、岗位清单固化入相关系统等

对招商证券部门内设汇报线原则的建议

核心职能原则

- 属于部门**核心业务或职能**，可设立**团队**。总部各部门，需保持内设条线的精简与稳定，通常情况下，不建议增设部门内设条线；但因业务的拓展，或部门职责强化，可经审批后新增条线

导向清晰原则

- 部门团队设置和切分维度应有清晰的导向，例如**专业化导向**，**产品导向**，**流程导向**、**客户导向**、**行业导向**等。应该保持条线内职责清晰，条线化有助于专业能力的提升或部门效率的提高

效能原则

- **新增条线**，必须满足条线人数达到**3人及以上**（含团队负责人），团队人数少于**7人**时，团队负责人必须兼任具体岗位；**8人及以上**时，团队负责人可兼任岗位；部门副职（副总经理、总经理助理）须兼任团队负责人

对招商证券岗位设置原则的建议

因事设岗原则

- 部门需因“职责”设岗，而非因“人”设岗
- 在承接部门职责的前提下，设置的岗位其职责需具有一定的饱和度，因工作量相对较少，但因监管要求需独立设置的岗位，采取兼岗形式，且明确标识

规范管理原则

- 承担相似职能的岗位名称原则上保持统一规范性，便于理解，如规范后的行政综合岗等

职能丰富化原则

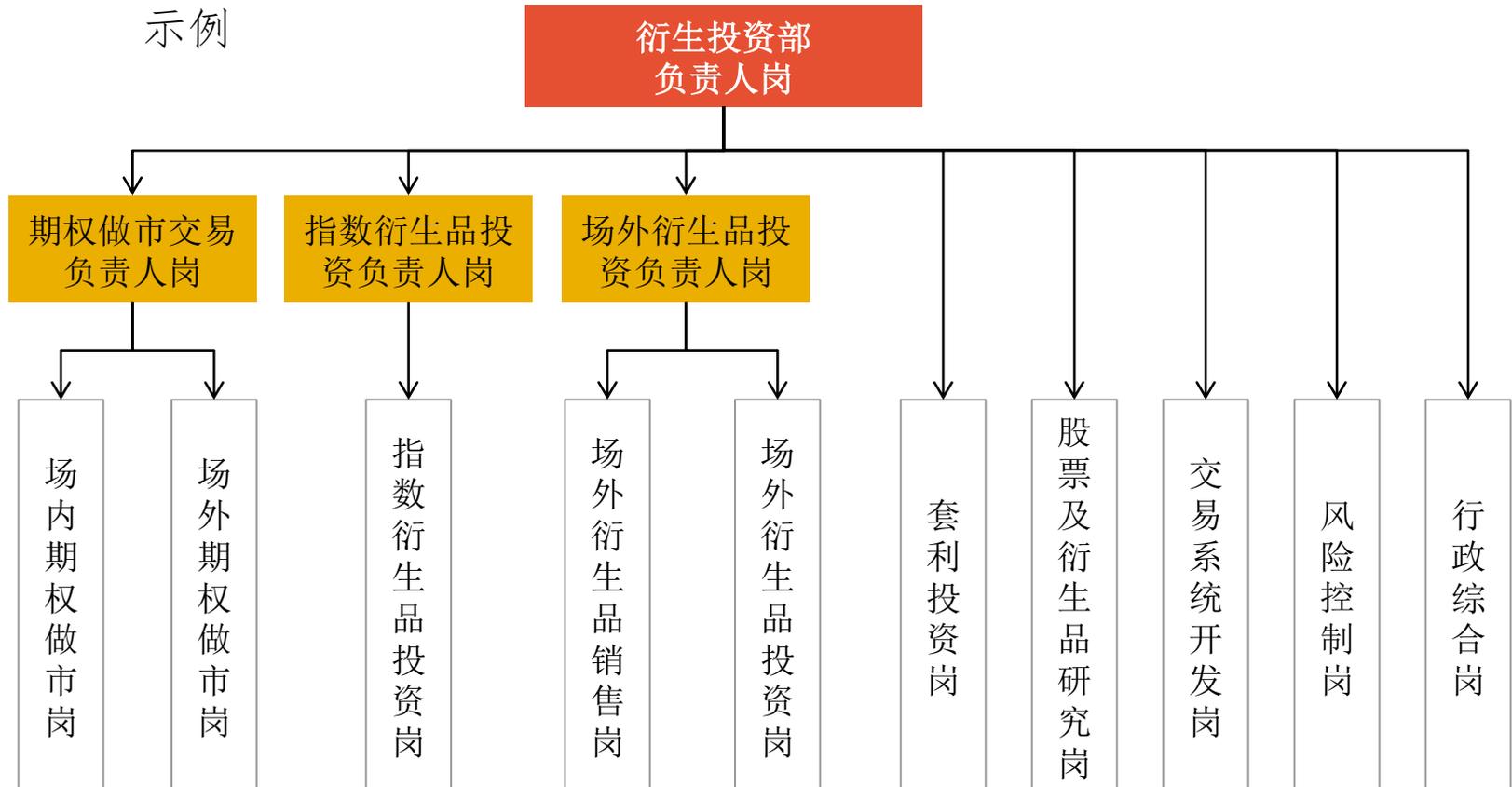
- “适度宽幅”优化理念，扩大、丰富岗位职能，以培养人员的综合能力，并提供更宽广的职业发展通路。如合并后的研究岗、投资岗等

要点

- 岗位进行一定的宽幅设置，以增加岗位的深度和广度，体现岗位弹性，丰富岗位内涵
- 当两岗位有60%-80%的主要工作职责重叠时，视为同一岗位

梳理各部门内设的条线及岗位设置

基于目前的部门职责、业务发展要求，结合行业实践，项目组经过多轮的沟通，对全公司部门内设条线以及下设岗位进行了充分的研讨，并与部门进行了确认



解决的问题

- 未准确区分岗位之间的角色差异，在部门同一职责中不同岗位的分工不清晰
- 例如：同一项职责在部门负责人岗、条线负责人岗、员工岗位上的定位一致，岗位说明书描述一致，重复出现

项目效果

- 引入RASIC岗位解码工具，通过研讨细化部门职责，优化部门的管理理念，提升管理思路
- 明确各岗位在部门职责中的承接角色，确保部门职责的有效落地，明确岗位间的职责划分
- 保证岗位“责、权、利”对等

项目产出

- 部门岗位解码表（RASIC表），保证部门职责均有岗位承接，并体现岗位不同角色，职责分解无空白无重复

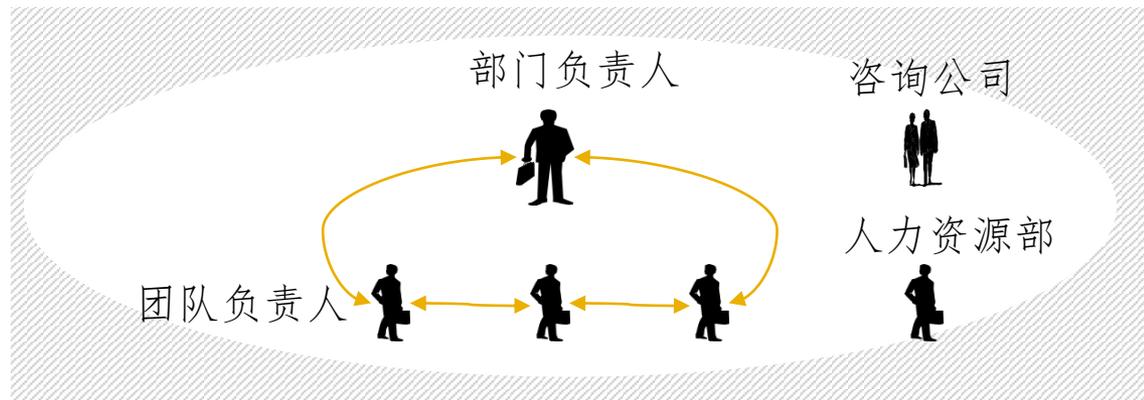
项目组引入岗位解码工具，帮助部门厘清岗位角色定位和职责分工、夯实管理基础

部门需要思考不同层级人员的角色定位

部门需要思考岗位如何分工以有效运作

岗位解码研讨会

R A S I C



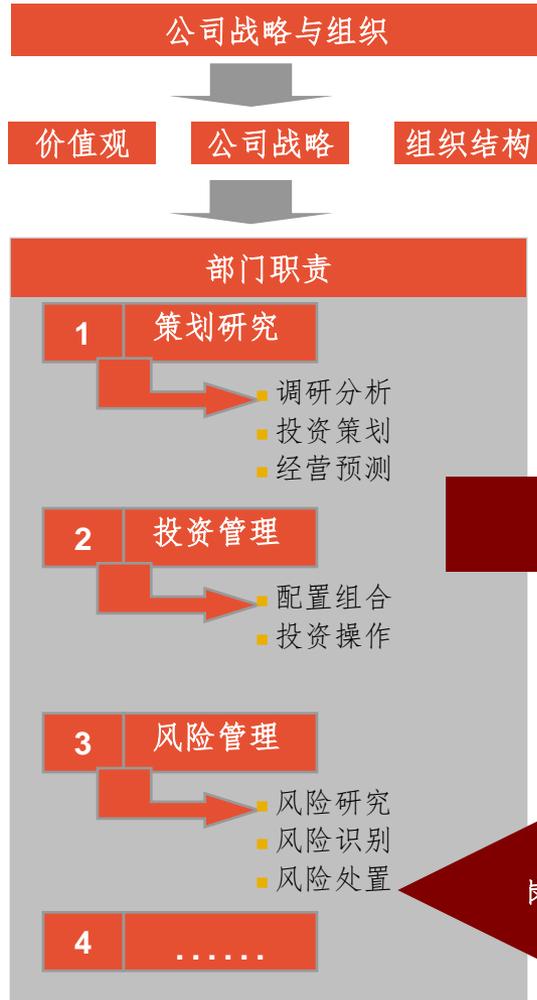
岗位定位、职责

分工明确

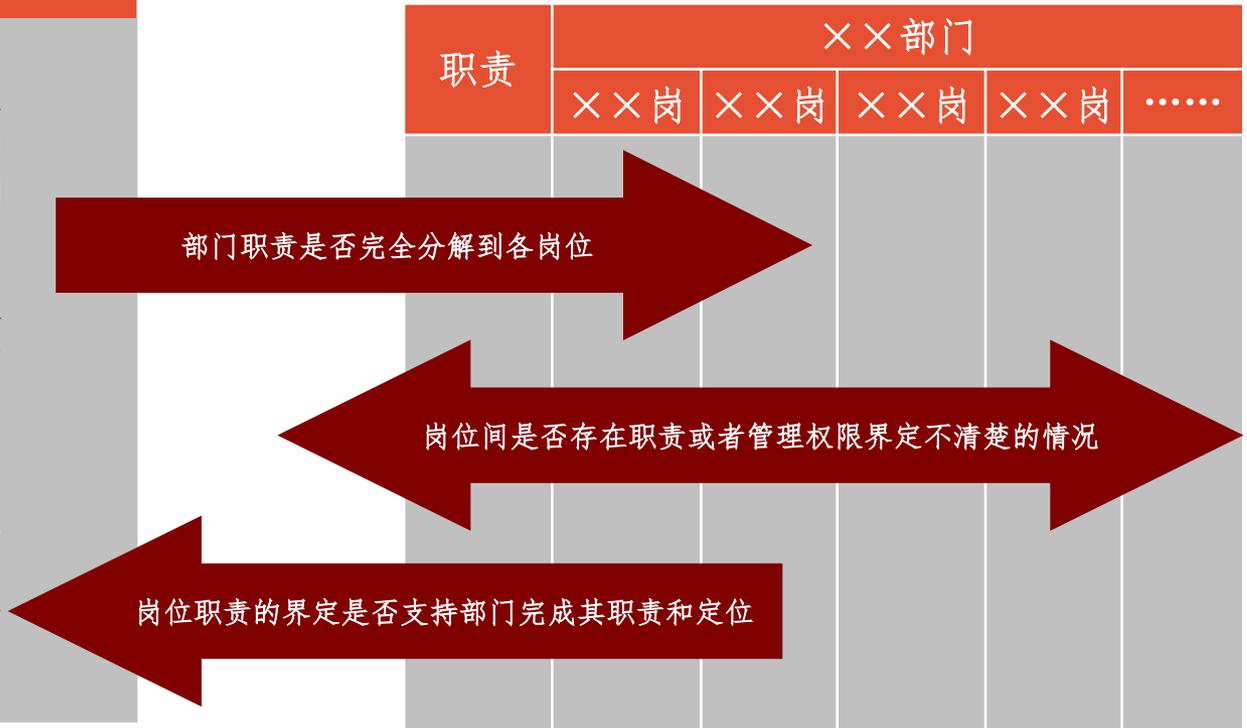
切实中肯

清晰具体

岗位解码方法工具：通过管理领域相互关系分析(RASIC)来进行岗位解码，厘清岗位职责边界



- R- 主要负责,执行某一活动,并确保该活动的顺利完成
- A-V- 审批,审核以批准或否决的权利
- S- 支持为某活动提供资源支持
- I- 告知或获悉,必须被告知,但是没有直接影响力
- C- 提供咨询和反馈意见



部门岗位解码表 (RASIC) 示例

项目组通过与各部门研讨，形成了各部门的**RASIC**岗位解码表

举例

渠道管理部某项部门职责为“营销管理条线工作...”，该项职责分解为**6**个细化模块，并进一步将该**6**个细化职责利用**RASIC**方法匹配到各岗位，明确各岗位在该职责上的角色，如下

部门职责	部门汇报线细化	渠道管理部 负责人岗	营销管理 负责人	营销支持 岗	营销管理 岗	渠道合作 管理岗	
A3. 负责营销管理条线工作：（1）制定和实施本部门经营计划，完成公司下达的各项经营指标；（2）制定营业部营销业务的年度计划并组织实施；（3）策划、组织、指导营业部开展客户营销活动；（4）组织开发与完善营销人员营销工具；（5）渠道营销风险控制；（6）督导营业部营销渠道拓展、维护、跟踪评价等工作，协助营业部进行公司主合作渠道拓展和维护工作；（7）负责协助公司其他部门与合作银行渠道建立联系。	工作计划的制定与实施	A-V	R		S	S	
	活动方案的设计与实施	A-V	R	S	S	S	
	活动跟踪及指导		A-V	S	R		
	营销效果分析		A-V	R			
	营销渠道拓展		R	S			S
	渠道关系维护			JR			JR

解决的问题

- 岗位职责未能完整或准确在岗位说明书中体现，或与实际情况不符，无法确定岗位职责和任职要求
- 岗位说明书撰写方式各异，描述或宽泛或拔高，未细化阐述工作范畴和实际影响，无法从描述判定岗位价值

项目效果

- 通过培训、研讨、顾问修订，部门提交了相对规范的岗位说明书
- 明确了各岗位的具体工作职责及基本任职要求，实现了定岗定责

项目产出

- 岗位说明书模板及撰写规范指南
- 约900份岗位说明书

备注：

- 将组织部门对岗位说明书进行会签

项目组规范和统一了公司岗位说明书的模板及撰写规则，并通过多轮培训、研讨和修订，形成了全公司约900份清晰规范的岗位说明书，实现了定岗定责

岗位说明书模板

招商证券岗位说明书

一、岗位基本信息

职位名称	所属部门
直接上级岗位	直接下级岗位

二、岗位职责：请简要、完整地列出您在任职期间的主要工作职责（应包括三部分内容：职责、权限、考核）

三、任职要求：请列出您认为最关键的信息和技能，最好在6-8项之间，按重要程度依次列出，并给出用于衡量任职者的权重。（每项权重总和是100%，每项权重占比最低为5%）

序号	权重
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

四、任职要求

沟通对象

对外沟通

对内沟通

五、任职资格

最低学历及学位

专业证书

工作经验

撰写规则

- ### 岗位说明书审阅中的共性问题
1. 岗位说明书的命名及模板：
 - 共性问题：
 - 1) 岗位说明书的文件命名与岗位名称不一致，或未按照命名的统一规则进行命名。
 2. 岗位基本信息：
 - 共性问题：
 - 请按照以下统一规则命名岗位说明书且岗位名称请确保与岗位说明书的内容一致：

部门名称+职位名称(若有)+岗位名称+版本号，如“XX部_XX团队_XX岗_20150925_v1”。
 - 2) 对岗位说明书的模板进行了修改。
- 例如：子公司将岗位说明书的标题“招商证券岗位说明书”修改为“XX(子公司名称)岗位说明书”。
- 建议按公司统一的模板进行撰写，勿修改标题及LOGO，同时请各子公司在岗位说明书第一部分“岗位基本信息”——“所属部门”中，按“子公司名+内设部门名”的格式填写，例如：“招商期货 机构发展部”、“招商资管 理财产品部”等。

多轮培训、研讨与修订



定岗定责：约900份岗位说明书

招商证券岗位说明书

一、岗位基本信息

岗位名称	所属部门	所属岗位	人力资源部
直接上级岗位	直接上级负责人	直接下级岗位	无

二、岗位职责：请简要、完整地列出您在任职期间的主要工作职责（应包括三部分内容：职责、权限、考核）

三、任职要求：请列出您认为最关键的信息和技能，最好在6-8项之间，按重要程度依次列出，并给出用于衡量任职者的权重。（每项权重总和是100%，每项权重的占比最低为5%）

序号	权重	任职要求
1	30%	能够进行简单的人际沟通，能理解部门化在管理领域、绩效管理等方面，并能将其在人力资源管理中的应用，以保证在管理领域及绩效管理领域有效实施。
2	30%	能够理解绩效管理的原则、流程等，并能将其在绩效管理、绩效考核等方面，制定员工绩效考核方案，并能对各部门绩效考核工作进行跟踪、考核、反馈、激励。
3	15%	能够理解绩效管理的原则、流程等，并能将其在绩效管理等方面，制定绩效管理方案，并能对各部门绩效考核工作进行跟踪、考核、反馈、激励。
4	15%	能够理解绩效管理的原则、流程等，并能将其在绩效管理等方面，制定绩效管理方案，并能对各部门绩效考核工作进行跟踪、考核、反馈、激励。
5	5%	能够理解绩效管理的原则、流程等，并能将其在绩效管理等方面，制定绩效管理方案，并能对各部门绩效考核工作进行跟踪、考核、反馈、激励。
6	5%	能够理解绩效管理的原则、流程等，并能将其在绩效管理等方面，制定绩效管理方案，并能对各部门绩效考核工作进行跟踪、考核、反馈、激励。

四、任职要求

最低学历及学位

专业证书

工作经验

为辅导各部门完成岗位说明书，项目组还提供了沟通信、共性问题、修订原则等文本，指导各部门编写

致招商证券各部门沟通信

尊敬的领导：

招商证券岗位价值评估项目自启动至今将近一个半月，首先感谢各位领导和同事对项目的支持。在前期岗位说明书撰写工作中，大家投入大量时间，提交了第一版岗位说明书，咨询公司在此基础上进行审阅，针对各部门提供岗位说明书审阅结果，同时总结出共性问题，并提出应对建议。在阐述具体问题之前，我们希望再次沟通岗位说明书撰写的意义和后期影响：

第一部分：为什么要求岗位说明书内容切实、中肯、清晰、详细？

岗位说明书是岗位

1、切实、中肯：

如果岗位说明

岗位说明书审阅原则：

- 原则一： 全面承接部门职责，不发生部门职责遗漏情况
- 原则二： 职责饱满，一个岗位的长期存在必须有基本饱和的工作量
- 原则三： 职责清晰，岗位之间不存在职责交叉
- 原则四： 职责描述主要基于“岗位要求做什么”，而非“目前正在做什么”
- 原则五： 最少岗位原则，降低岗位之间沟通、协调的成本
- 原则六： 符合岗位说明书撰写规范

条线/团队负责人岗位说明书审阅原则（补充）

- 1) 必须体现统筹团队各项工作的职责
- 2) 必须增加下述职责：对团队成员提供日常工作专业指导，推动本团队内部的人才培养和梯队建设工作，并且为直接上级提供人员选聘/薪酬调整/绩效考核的建议
- 2) 若管理幅度低于5:1（不含团队负责人，团队内人数不足5人），团队负责人应具体执行某项专业性较强、协调沟通难度较大的工作

部门总经理岗位说明书审阅原则

- 1) 必须增加下述职责：负责本部门员工选聘及员工管理；优化职位设计及人才结构，提升人员适配度；组织落实员工培养培训，加强部门内部的人才培养和梯队建设。
- 2) 必须增加下述职责：负责就本部门重要事项与监管机构、证券业协会、政府有关部门、公司内部其他部门进行沟通、协调、影响、说服。

岗位说明书撰写规范

一、岗位基本信息审阅：

- 确认基本信息是否填写的清晰完整（包括岗位名称、所属部门、直接上级岗位、直接下级岗位等）。
- 岗位名称：填写各部门与咨询公司最终确认后的岗位名称。
- 所属部门：填写所属总部一级部门或分支机构名称，如：人力资源部、结算部等。
- 直接上级岗位：直接上级岗位名称，避免写人员名称或填写成间接上级。

岗位说明书审阅中的共性问题

1. 岗位说明书的命名及模板：

共性问题：

- 1) 岗位说明书的文件命名与岗位名称不一致，或未按照命名的统一规则进行命名。

请按照以下统一规则命名岗位说明书且岗位名称请确保与岗位说明书的内容一致：

部门名称+团队名称（若有）+岗位名称+反馈时间+版本，如“XX部_XX团队_XX岗_20150925_v1”。

- 2) 对岗位说明书的模板进行了修改。

例如：子公司将岗位说明书的题头“招商证券岗位说明书”修改为“XX（子公司名称）岗位说明书”

建议按公司统一的模板进行撰写，勿修改题头及LOGO，同时请各子公司在岗位说明书第一部分“岗位基本信息”——“所属部门”中，按“子公司名+内设部门名”的格式填写，例如：“招商期货_机构发展部”。

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/038050023114006027>