

百度岗位序列说明书研讨会

(Job Family Description Workshop)

—研发序列

Hay(合益)集团 · 2010年3月



主要内容

序列负责人开场

互动介绍，项目回顾及岗位序列综述性介绍

序列层级划分及层级概述讨论

序列核心职责讨论

序列任职要求讨论

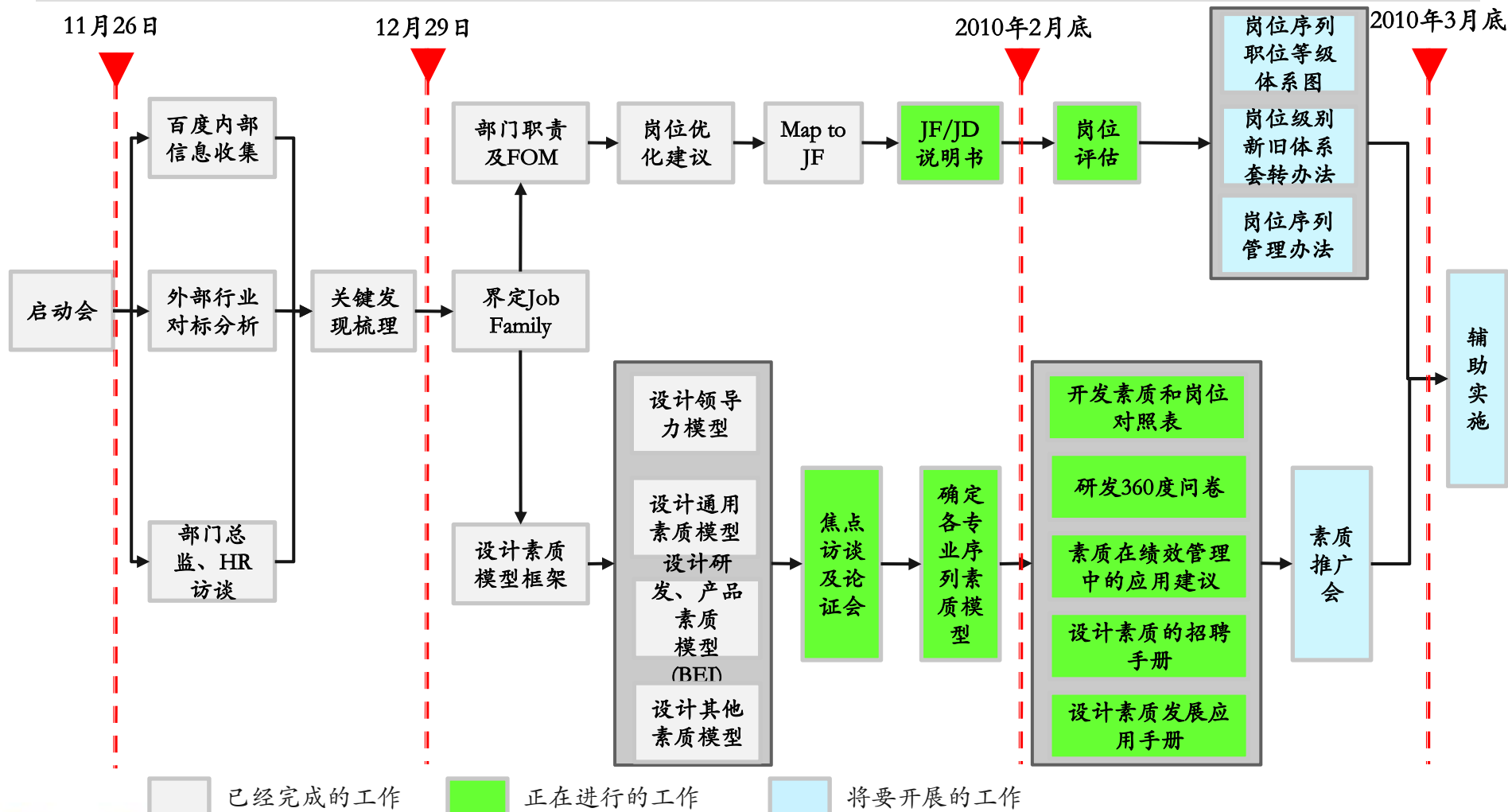
当日成果展示及典型岗位

下一步工作安排

序列负责人开场

项目回顾及岗位序列综述介绍

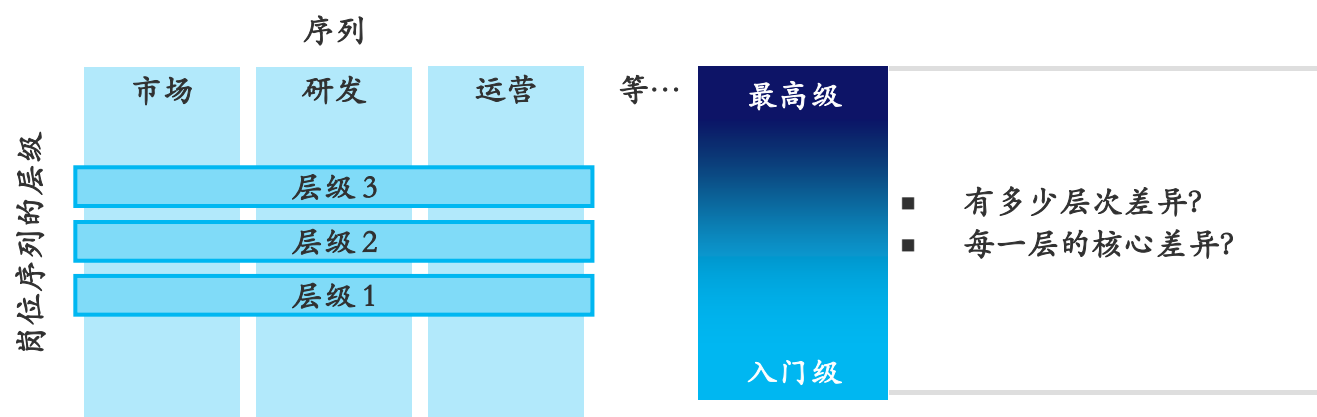
项目整体工作回顾



Hay对岗位序列的定义

6

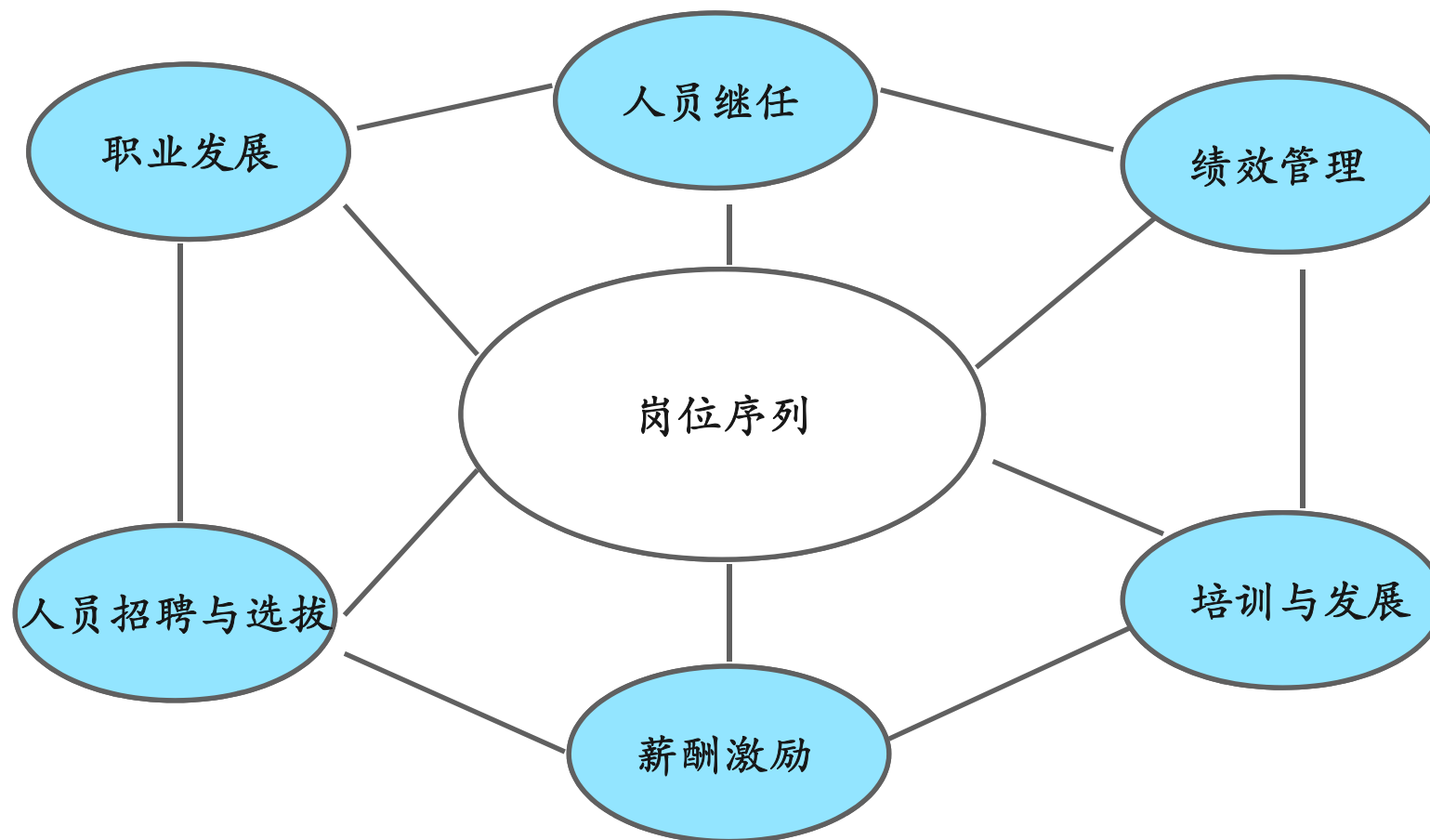
- “岗位序列是一系列职责领域相似、技能及能力要求类似的角色集合。作为一个序列，它有纵向层级之分，需要明确在一个组织内它可划分为多少个层级，不同层级间的关键区分要素有哪些。”
- “A job family describes a number of different roles which are engaged in similar work. A job family considers how many levels of that type of work there are and describes them in a way which clearly differentiates the levels.”



建立岗位序列的意义

建立岗位序列，可以帮助百度：

- 建立多通道的职业发展路径，拓宽员工在百度内的发展空间，增强对核心人员的保留与激励
- 针对不同岗位序列，制定个性化的人力资源管理配套方案，包括薪酬激励、培训与发展、人员选拔与流动、绩效管理在内的管理平台
- 为管理者提供一个新的工具，能够适应百度快速变化的要求，实现对组织内人员的动态管理
- 在本次项目中，今天研讨会的成果（岗位序列说明书）将为下一步岗位评估工作提供主要信息参考依据，并作为未来人员入序列及层级的基础



岗位序列与部门、岗位的关系

岗位序列与部门

- 部门是组织使命与业务战略自上而下的分解，部门关注业务目标的达成。
- 岗位序列反映了工作性质相似，职责难易度、复杂程度以及知识技能、经验、素质要求不同的系列角色的组合。
- 岗位序列基于职能性质，对组织职能的再次梳理，它更为关注晋升通道的搭建及人的发展。
- 一个部门内的岗位可能从属于不同的序列，不同部门的岗位由于工作性质和人员能力要求的相似性可属于同一序列。

岗位序列与岗位

- 岗位序列中的各个角色体现的是任职者承担的职责及对任职者知识技能、经验、素质等方面的要求。
- 岗位是达成组织目标所必需的若干项相关职责的组合，岗位更加侧重于从组织目标、组织架构、业务功能、细化分工的角度予以设置。
- 岗位序列中的各个角色覆盖了职责领域相似但具体分工不同的岗位，系列角色的组合即为岗位序列。

有效性是衡量序列划分的核心依据

宏观层面：

- 关注机构/部门、架构与流程，把握战略的重点；
- 侧重于“粗放式”管理，不同类型的工作体现不出管理的差异性，太笼统，管理的有效性不高。

微观层面：

- 从岗位的视角，关注具体岗位职责和特性，追求执行的有效性；
- 侧重于“精细化”管理，陷入工作差异性的细节当中，管理投入产出比不高。

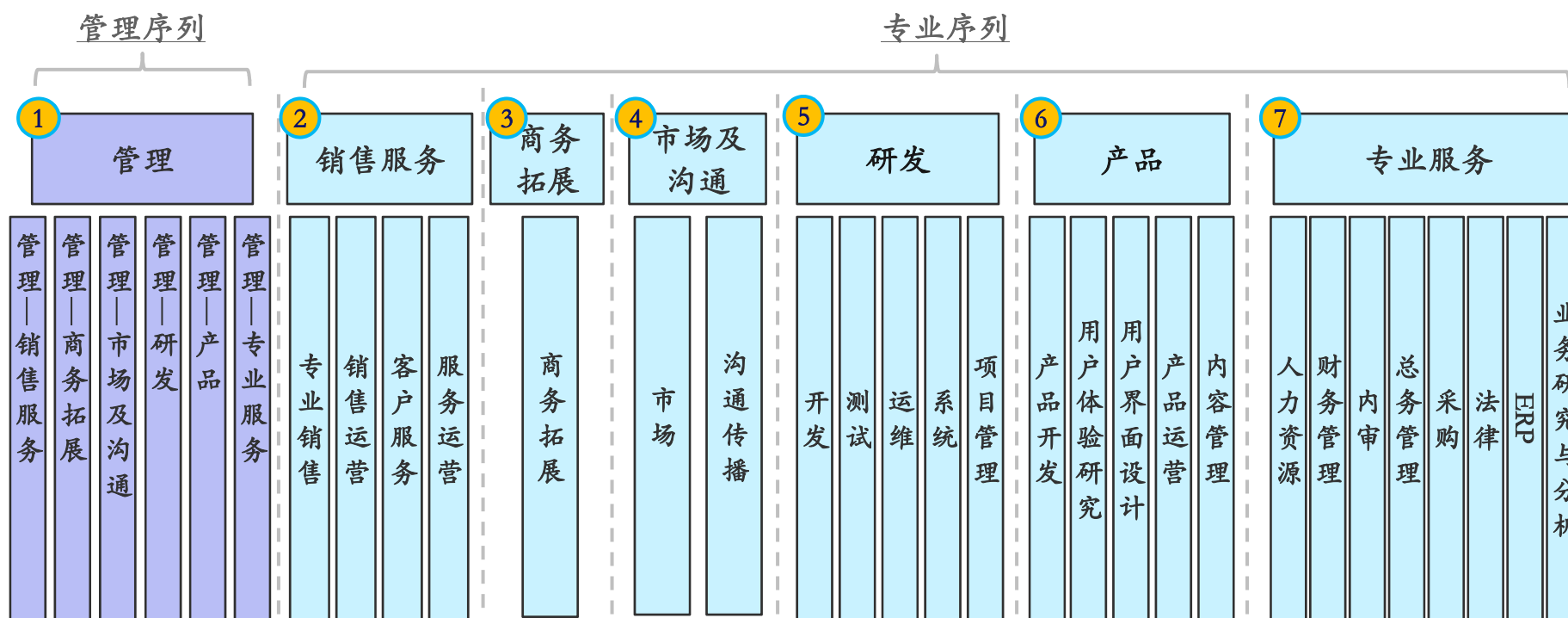
中观层面：

- ✓ 关注岗位多层面的共性，既从战略、从宏观的角度区分差异性，又从管理应用的角度看到趋同性；
- ✓ 不是简单的合并工作，而是为了提高管理的投入产出有效性。

关键问题：“度”的把握——有效性是衡量的唯一标准。

百度未来岗位序列横向划分的总体设想 (岗位序列的数量)

基于前期组织梳理和高层访谈，我们初步建议百度未来的岗位序列如下：



说明：

- 每个序列皆采用专业及管理双通道的发展模式：百度公司层面建立相对统一的管理序列，各序列内的管理序列基于公司统一的管理序列要求进行适当的客户化

今天的主要目标：完成岗位序列说明书

| | | | | |
|------|----------|--|------|--|
| 层级 N | 层级名称 | | | |
| | 层级概述 | | | |
| | 核心职责 | | | |
| | 知识/资质、技能 | | 经验 | |
| | 素质 | | 典型岗位 | |

⋮

| | | | | |
|------|----------|--|------|--|
| 层级 2 | 层级名称 | | | |
| | 层级概述 | | | |
| | 核心职责 | | | |
| | 知识/资质、技能 | | 经验 | |
| | 素质 | | 典型岗位 | |

| | | | | |
|------|----------|--|------|--|
| 层级 1 | 层级名称 | | | |
| | 层级概述 | | | |
| | 核心职责 | | | |
| | 知识/资质、技能 | | 经验 | |
| | 素质 | | 典型岗位 | |

人力资源岗位序列说明书样例

| | | | | |
|------|----------|--|------|--|
| 层级 1 | 角色名称 | 人力资源专员 | | |
| | 层级概述 | 在指导和监督下，遵从既定的政策或流程，执行目标明确重复性较高或流程性较强的事务性人事工作，确保向内部客户提供及时高效的服务。 | | |
| | 核心职责 | <ul style="list-style-type: none"> • 具体执行某一人力资源管理领域的制度和办法，提供服务或数据； • 按照流程完成某一人力资源管理领域的日常工作； • 负责人力资源相关信息维护和管理； • 负责外部人员接待、会议行政安排、文档管理等事务性工作。 | | |
| | 知识/资质、技能 | <ul style="list-style-type: none"> • 大专以上学历，人力资源、经济、金融、管理等相关专业； • 熟悉人力资源管理基础理论、工具与方法； • 良好的计算机操作技巧； • 良好的文字表达技巧。 | 经验 | <ul style="list-style-type: none"> • 3年以下总体工作经验；或1-2年相关工作经验 |
| | 素质 | <ul style="list-style-type: none"> • 服务意识 • 团队协作精神 • 学习能力 | 典型岗位 | <ul style="list-style-type: none"> • 薪酬助理 • 招聘助理 • 培训助理 |

双方角色分工

百度序列参与人

1. 研讨会的主角
2. 内容的贡献者
3. 结果的使用者

Hay顾问

1. 流程的设计者
2. 研讨会的引导者
3. 方法的提供者

这是我们自己的工作会!!

Q&A

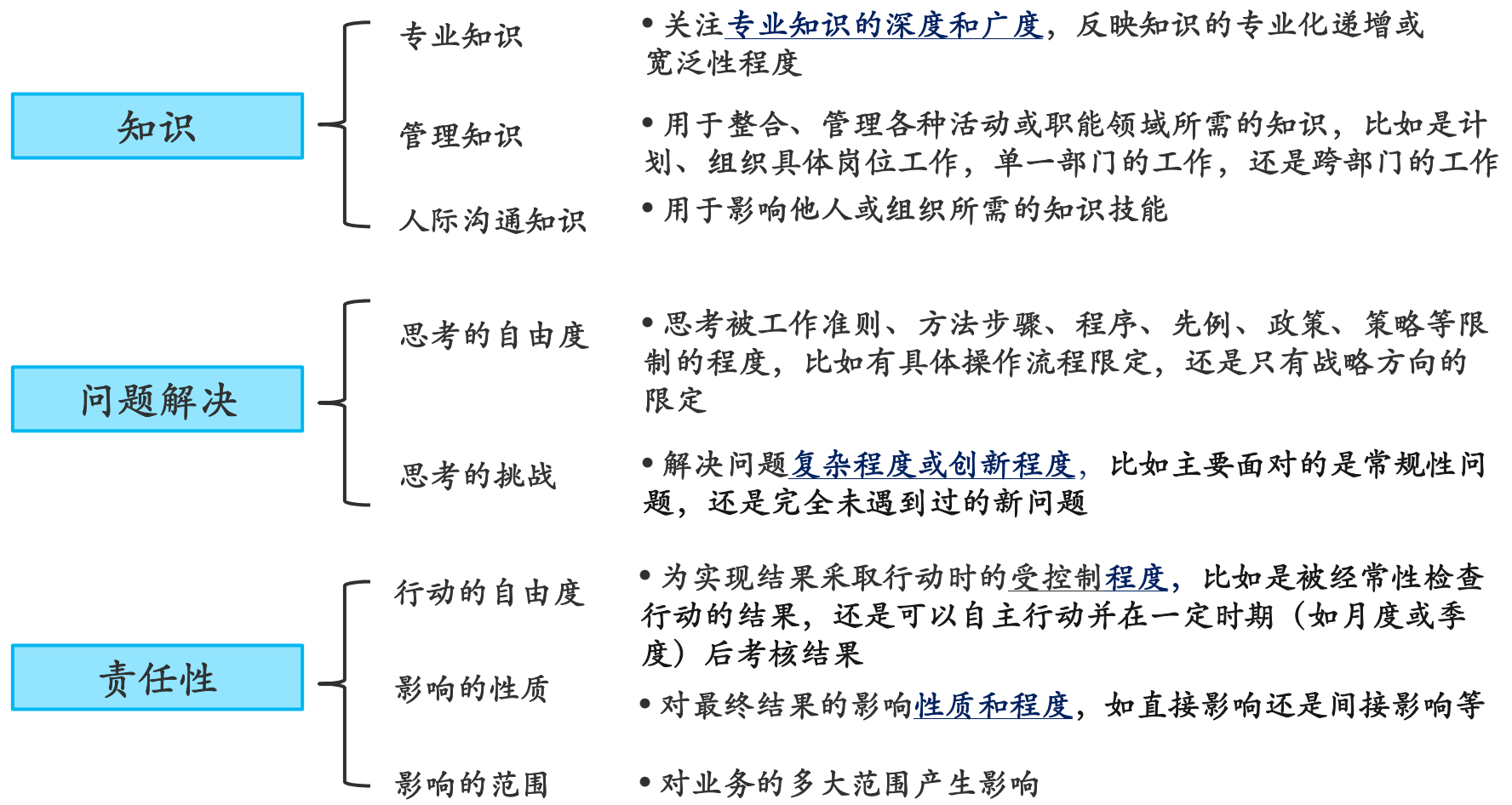
序列层级划分及层级概述讨论

序列层级划分的原则及考虑因素

- 数量不宜太多，通常而言，典型的序列层级为3-5层
- 重点考虑层级之间的清晰描述和显著可区分性，同时也适当考虑未来的扩展
- 序列的人数规模和专业深度
- 层级划分的参考要素包括如下三个主要方面：

| 知识 | 问题解决 | 责任性 |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• 专业知识技能• 管理范围• 人际沟通 | <ul style="list-style-type: none">• 思考的环境• 思考的挑战 | <ul style="list-style-type: none">• 行动的自由度• 影响的范围• 影响的性质 |

层级划分考虑因素举例



- 总体上，组织中的所有岗位可以分为个人贡献及人员管理两大类，横向可以大体划分为分析和支持、平衡和交付结果，纵向通常划分为4个层级；形成的24个典型岗位或角色类型能涵盖大部分组织中90%以上的岗位。



个人贡献者与管理贡献者的职责差异



管理职位典型职责

确定策略、目标、计划、路径和资源投入，可能包括预算职责

管理相关领域的绩效，包括过程和结果的审核，对经营/业务结果承担责任

发起和维护内外部关系，对外谈判和确定合作关系框架目标和条件

为实现策略和目标而建立和修改相关政策、制度和流程

建设和发展组织能力和员工能力，包括选择、辅导、考核下属

承上启下，改善团队的文化和组织气氛

非管理职位典型职责

为策略、目标等的确定提供各种层次的输入

运用各种资源完成所分配的任务和目标

协调内外关系，在更明确的框架下谈判和确定合作关系条件和产出

通过信息收集、分析等为政策、制度、流程的建立或修改提供输入或方案建议

专业知识能力的分享和发展，包括指导、辅导和培训其他员工

参与、组织、推动或主导各类项目

小组讨论内容及流程

1. 讨论内容

- 序列的层级、层级名称及层级概述

2. 讨论流程

- 层级划分
- 层级名称
- 层级概述（关键区分点）
- 小组代表陈述
- 顾问听取陈述并点评

主要内容

序列负责人开场

互动介绍，项目回顾及岗位序列综述介绍

序列层级划分及层级概述讨论

序列核心职责讨论

序列任职要求讨论

当日成果展示及典型岗位

下一步工作安排

层级概述更加关注不同层级角色在责任性上的区分，从而反映相关角色对组织的独特贡献

| 层级 | 层级概述 |
|-----|---|
| 专家 | <ul style="list-style-type: none"> 负责某一重要单一领域的工作，为各项政策、制度的制定发挥重要作用 任职者需要与公司内其他部门和业务单元的管理者高度互动，以理解和应答他们提出的各种需求 |
| 有经验 | <ul style="list-style-type: none"> 负责为下级岗位提供工作指示，或负责建立相关的标准和流程 通常指导4-6名入门级和发展中的员工，并负责整个工作小组的产出 或者作为管理某领域的职能专家制定相关的制度和流程，供在整个组织中得到实施和推行 |
| 发展中 | <ul style="list-style-type: none"> 根据公司内部较为宽泛的流程和专业规范开展工作 通常会指导/监督一至多名入门级员工 可自由决定日常例行工作的时间安排，但工作程序由上级给予规范 |
| 入门 | <ul style="list-style-type: none"> 在明确的工作目标指引下，独立完成某项具体工作 |

参考

序列层级名称备选方案

| | |
|------------------------------|----|
| 专家/首席工程师/专家级 | 参考 |
| 首席（资深）专员/高级项目经理/高级工程师/高级/有经验 | |
| 高级专员/专业经理/项目经理/工程师/中级/发展中 | |
| 助理工程师/初级/入门 | |

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/377150116151006031>