

# 医院岗位分析与岗位说明书撰写实施方案

# 医院岗位分析与岗位说明书编撰实施方案

医院中的岗位是医院的一个一个细胞，它们组成医院中一个一个单元，这些单元相当于医院的各个部门、科室。因此，要做好医院的工作，必须把岗位管理做好。岗位管理的基础工作是岗位分析，只有通过岗位分析，才能清晰地告诉员工应该做什么？怎么做？做到什么程度才算符合要求？做这些事要具备什么资格的人才能去做？而这些内容则要通过岗位说明书完整的反映出来。

医院岗位是指承担一系列职责的任职者在医院中所对应的工作位置。岗位的每项职责又是由一系列的工作任务所组成，而每项任务又是由若干个工作要素所组成。岗位分析是对医院各工作岗位的岗位设置目的、任职资格、关键职责、工作任务、应知的法律法规和核心制度、绩效考核要点等进行调查后进行客观描述的过程。

## 一. 进行医院岗位分析的目的

医院岗位分析是医院人力资源管理所有职能即人力资源获取、整合、保持与激励、控制与调整、开发等职能的基础和前提。主要目的是：

- (一) 明确员工的任职资格和职责任务，便于工作布置和提高执行力；
- (二) 可按照岗位说明书规定的任职资格条件进行招聘选拔，提高招聘的有效性；
- (三) 按照岗位说明书的内容制定岗位的绩效考核标准及进行考核，对员工的贡献价值进行评估；
- (四) 为医院定岗定编和进行岗位价值评价提供依据；
- (五) 有助于设计公平公正的绩效工资体系和激励体系；
- (六) 为员工的职业生涯规划提供基本路径；
- (七) 对人力资源成本的测算和管控提供依据；
- (八) 为人力资源规划和相关决策提供依据。

## 二. 岗位分析的主要步骤

### (一) 成立岗位说明书编制工作组

医院岗位说明书的编写涉及大量医院内部的沟通交流工作，要求医院必须配备专业的专业人员负责岗位说明书的编制和管理的工作，一般由医院的人力资源部主任负责。编制组成员最合适的组成方式是医务部、科教部、护理部、办公室等分别派人参与，院领导担任工作组组长或名誉组长进行监督和指导。

岗位说明书编制工作组成立之后，对编制组成员进行培训和分工，培训的内容包括岗位说明书的概念和作用、岗位说明书的内容、如何进行岗位信息的收集、如何修正

岗位说明书等。在培训之后进行分工，比如办公室负责协助管理类岗位说明书的编撰工作，医务部和护理部负责协助专业技术类岗位说明书的编撰工作等。

## （二）岗位信息收集和调研

在人力资源部的统筹下，根据岗位设置情况确定需要编制岗位说明书的岗位一览表，然后将不同的岗位分类给说明书编制工作组相关成员。由相关成员分别布置各个岗位进行岗位说明书的填写，首先由本岗位人员填写岗位分析表，本科室主任（护士由护士长）签字确认后提交人力资源部统一审定。

在此阶段，由于专业人员缺少岗位分析的相关知识，或重视程度不一，或忙于业务有应付任务情形，在此种情况下可辅助于其它调研分析方法：

1. 员工访谈法：工作分析人员就某一岗位与任职者、岗位主管、专家面对面沟通，了解岗位情况，听取意见。应用：一般选择重点岗位任职者、岗位主管访谈，或者在实地观察的基础上进行有针对性的访谈。

2. 工作日志法：岗位任职者在一定周期内，按照时间顺序记录自己的工作内容，在此基础上分析、归纳和整理岗位相关信息。应用：主要适应于事务性较强的岗位，比如行政后勤岗位。

3. 专家观察法：由对岗位非常熟悉人担任工作分析人员，对岗位任职者的作业情况进行观察、记录，在此基础上归纳整理。应用：如保安、后勤类岗位。

4. 关键事件法：要求岗位工作人员或其他有关人员描述能反映其绩效好坏的“关键事件”，即对岗位工作任务造成显著影响的事件，将其归纳分类，最后就会对岗位工作有一个全面的了解。

5. 参与法：是指岗位分析人员直接参与某一岗位的工作，从而细致、全面地体验、了解和分析岗位特征及岗位要求的方法。

6. 职责分解法：是指按照部门职责说明书或科室职责说明书所描述的内容进行逐项分解到相应的岗位。

本阶段要梳理出全院的岗位明细，制定出医院岗位说明书编制一览表。

按照国家事业单位岗位分类标准可分为专业技术人员类、管理人员类和工勤类三大类岗位。景惠在医院管理咨询实践中，一般用以下分类方法：

分类	职族	解释	举例	编码
----	----	----	----	----

	科室管理类	临床医技科室管理岗位	普外科主任	GK
技术类	医疗技术类	负责临床诊疗的技术岗位	骨科主治医师	JY
	护理技术类	负责护理工作的技术岗位	骨科护士	JH
	药学技术类	负责药剂工作的技术岗位	药师	JY
	医技技术类	负责医技检查的技术岗位	检验科技师	JJ
保障类	后勤保障类	负责医院后勤保障的岗位	基建部电工	BH
	技术保障类	负责技术保障的岗位	信息部工程师	BJ

### （三）岗位说明书的编撰

岗位分析表收集齐后，需要专门的岗位说明书编撰人员进行整理修正，并完成全部岗位说明书的初稿。

### （四）岗位说明书的修正

将岗位说明书初稿发放到每一个填写人的手中，征询填写人的意见并要求再修改，然后交由岗位说明书的审核人进行审核。一般情况下，某一岗位的直接上级即为某一岗位的审核人，直接上级为院长的管理类岗位说明书可以由人力资源部主任审核后征询院长的同意。

在岗位说明书的修正过程中，要严格把握相关的概念和要求，确保岗位说明书的准确和规范。一般来说，编撰岗位说明书的专业人员要掌握以下概念：

#### 1. 相关基本概念

(1) 职责 职责是对要完成工作任务的概括性描述。

(2) 任务：任务是职责的细分，是具体能够知道行动的职责。

(3) 衡量标准：衡量标准是对每一项工作任务该达到的程度的要求，一般从时间、数量、质量等方面进行描述。

#### 2. 任务描述规范

任务描述规范：“表述权限和参与方式的动词”+“需要完成的工作或动词所指向的对象”+“职责目标”（可选项）。下表是不同的动词匹配不同的同一个工作对象，表述的是不同的工作岗位的职责。

岗位任务描述示例

岗 位	动 词	对 象
总账会计	编制	医院年度财务报告
财务部主任	审核	
院长	审批	

### 3. 描述岗位任务的常用动词

决策层：主持、制定、策划、指导、督办、协调、委派、考核、交办、审核、审批、批准、签署、核转等。

管理层：组织、拟定、提交、制定、支持、督促、布置、提出、编制、开展、考察、分析、综合、研究、处理、解决、推广等。

执行层：策划、设计、提出、参与、协助、代理、编制、收集、整理、调查、统计、记录、维护、遵守、维修、办理、呈报、接待、保管、核算、登记、送达等。

### 4. 岗位说明书任务描述要求达到的标准

#### (1) 单份岗位说明书的标准包括：

① 准确：不能模棱两可、似是而非，常见不准确原因是多人参与同一项工作。

② 全面：涵盖所有，不能遗漏，常见遗漏原因是周期性的工作遗漏，注意业务类  
职

责忽略管理职责，职责变化时没有更改。

③ 无重复：岗位任务描述前后不能有重复处。

#### (2) 岗位说明书体系的标准包括：

① 部门各岗位说明书职责相加涵盖所有职能。

② 同一部门内部各岗位之间职责界定清楚，既不会有没有岗位负责的职责，也不  
会

有同时多个岗位负责。

③ 没有岗位交叉现象。

④ 对于协同任务清楚地分配到各岗位。

⑤ 相同或相似任务处在不同岗位描述应该保持一致。

#### 5. 编写岗位职责与描述任务的要求

① 同一类的职责排列在一起。比如：接待类、文件整理类、会议安排类。

② 按照流程或者时间的先后顺序排列流程性各项工作。比如：培训计划确定→预  
算

制定与审批→培训队伍建立→培训课程开发→培训组织实施。

③ 非流程性工作按照工作中的地位、作用或相互关系排列。

④ 不同岗位类别的职责描述应该有所区别，比如：医院领导层的职责与任务描述侧重于战略制定与实施，医院文化的塑造与推动等。中层管理干部的职责与任务描述侧重于计划与总结，比如编制部门计划和组织实施、完成工作总结、组织召开会议等。

#### 6. 岗位权限的编撰要求

(1) 概念：岗位权限是为了完成岗位职责所需要的权力范围。岗位权限分为与权力关联的工作的重要性（对高层任免、对中层任免、对普通员工任免）和权限的种类（知情权、备案权、建议权、提案权、执行权、审核权、最终审核权）两个维度。

(2) 权限的表述方式：工作涉及的范围+在此岗位内拥有的权限，比如：批准中层干部的录用和任命。

(3) 岗位说明书常用权限有：检查权、监督权、建议权、纠正权、调阅权/查阅权、指导权、协调权、审批权、审核权、考核权、奖惩权、分配权、决策权、指挥权、调查权、知情权、索取权、拒绝权、否定权、召集权、解释权、使用权、调配权。

(4) 权限的书写必须坚持权责一致原则：

员工拥有的权限与其承担的责任应该对等。所谓“对等”就是相互一致。不能拥有权限，而不履行其职责；也不能只要求员工承担责任而不予以授权。

向员工授权是为其履行职责所提供的必要条件。合理授权是贯彻权责对等原则的一个重要方面，必须根据员工所承担的责任大小授予其相应权限。员工完成任务的好坏，不仅取决于主观努力和其具有的素质，而且与上级的合理授权有密切的关系。

## 7. 任职资格的编撰要求

(1) 概念：任职资格是指完成岗位工作并保证良好的岗位工作绩效而对任职者提出的一系列的特征要求，包括显性任职资格、半显性任职资格和隐性任职资格。

① 显性任职资格：包括年龄、身体条件、受教育程度、工作经验、执业资格等，属于可以精确衡量，需准确描述。

② 半显性任职资格：包括专业知识、专业技能等，一般通过相对标准化的方式衡量，与岗位绩效密切相关，需相对准确描述。

③ 隐性任职资格：需经过相当长时间，通过业绩考核、观察、重大时间分析等才能够认识，对工作绩效影响极重要。

### (2) 常见任职资格要求

① 学历与专业背景：学历指胜任此岗位要求的最适宜学历；专业背景指在接受学历（专业）教育的背景。

② 执业资格与职称要求：如：临床的执业医师、执业护士，财会的会计上岗证等，如果没有特别要求填写“不限”；职称要求指岗位对专业技术职称类别与级别的要求，如外科主治医师岗位要获外科主治医师及以上职称。

③ 工作经验要求：指在晋升本岗位前需要在下一级岗位积累的最低工作经验要求，以

及在本岗位任职是否需要一定的管理经验，如：妇科主任需要具备五年以上的妇科副主任医师经验和一定的管理经验。

#### 8. 应知法律法规

指胜任某一岗位应该熟悉的法律法规以及相关部门出台的规章。

#### 9. 应知核心制度

指与岗位工作的开展密切相关的核心制度。

#### 10. 绩效考核要点

指检验是否圆满完成岗位规定任务所要考核的主要指标或内容。

#### （五）岗位说明书定稿。

在所有的岗位说明书经审核人签字确认，人力资源部主任汇总并确认后，岗位说明书的编制工作即为完成。

#### 三．岗位说明书应用

医院岗位说明书将被应用于医院员工的招聘、选拔、培训、绩效考核、薪酬分配、人事调配、职业生涯规划等领域。

#### 四．岗位说明书的维护

每当有新岗位出现时，都需要在工作分析的基础上制定医院岗位说明书，医院岗位说明书的初稿由医院人力资源部制定后，再与该岗位所在科室的主任或护士长充分沟通协商予以确认。

每年各科室主任或护士长要根据岗位调整重新修订医院岗位说明书，并报院人力资源部备案。同时人力资源部也有权对不适当的地方予以修正。

每年度医院岗位说明书修订后，都要给该岗位的员工打印一份，作为工作行为的规范和绩效考核的依据。

### 医院岗位分析调研表

岗位名称		岗位编号	由人力资源部统一填写
直接上级		直接下级	
岗位设置目的			
	任职资格		
学历要求		专业要求	
职称要求		执业资格	
工作经验要求			
关键知识 核心技能			
关键职责	任务描述		

	
岗位应有 权 限	
应 知 法 律 法 规	
应 知 核 心 制 度	

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/587161152025006061>

の景惠