

第三章

广告公司各职能部门

学习目标

- (1) 了解广告公司中各项工作的性质。
- (2) 通过本章学习,使同学们了解广告公司有哪些职能部门,各部门有哪些主要的工作岗位,以及各个部门所从事的具体工作。
- (3) 通过本章学习,掌握广告公司各个部门所需的人才,这些部门对相关的工作人员的能力要求。

本章导读

通过本章的学习,学生可以了解广告的职能分解、职能分解的过程和广告公司职能分解表的编制以及广告公司各个部门、各个岗位的基本任务、职责。可以了解广告公司中各项工作的性质;弄清广告公司如何安排职位,认识广告公司职位的分解对广告公司的发展所起的作用;了解广告公司各个职位所从事的具体工作。这样就可以根据自己的能力在不同的岗位扮演不同的角色,找准自己的定位。

引导案例

李奥·贝纳的创意哲学

“你能不能听到它们在锅里滋滋的声?”这是李奥·贝纳为美国肉类研究所芝加哥总部所做的“肉”广告文案中的第一句话。尽管李奥·贝纳有万宝路香烟广告,绿巨人罐装豌豆广告等惊世骇俗之作,但是,他却把这则标题为“肉”的广告看成他的广告公司具有划时代意义的重大事件之一。何以如此?因为这则广告充分体现了李奥·贝

纳的创意哲学——寻找“与生俱来的戏剧性”，这是一幅全版广告：红色的背景下，两块鲜嫩的猪排占据了画面的主要部分。

画面上方只有一个词构成的主标题——肉（MEAT），副标题是“使你吸收所需的蛋白质成为一种乐趣”。正文也很简练“你能不能听到它们在锅里滋滋的声？——是那么好吃，那么丰富的 B1，那么合适的蛋白质。这类蛋白质对正在长大的孩子会帮助发育，对成年人能再造你的健康。像一切肉的蛋白质一样，它们都合乎每一种蛋白质所需的标准。”口号也很响亮——美国最高级牛排！这就是具有划时代意义的杰作。

（资料来源：[http://wenku.baidu.com/view/40bfee3710661ed9ad51f396.html? from=rec](http://wenku.baidu.com/view/40bfee3710661ed9ad51f396.html?from=rec)）

第一节 职能分解

背景资料

职能分解是在基本职能设计的基础上，将企业应该具备的各项基本职能细化为独立的、可操作的具体业务活动。组织设计人员按照上述要求进行职能分解，应该熟悉特定企业生产经营管理的实际情况与经验。

在此基础上，运用组织理论的基本知识，采取逐级分解的方法，即可完成职能分解的任务。通过本章的学习，同学们可以了解到广告公司的部门设置、部门职能分工，掌握广告公司核心部门的职能分解和工作内容。

一、职能分解的相关概念

（一）职能分解的目的

职能分解的主要目的有以下两个方面：①将各项职能具体化，使之能够执行和落实；②为业务活动归类和部门设计以及后续的其他组织设计工作提供前提条件。

（二）职能设计

职能设计是指企业的经营职能和管理职能的设计。企业作为一个经营单位，要根据其战略任务设计经营、管理职能。如果企业的某些职能不合理，那就需要进行调整，对其弱化或取消。

（三）组织职能

组织职能是指按计划对企业的活动及其生产要素进行分派和组合。组织职能对于发挥集体力量、合理配置资源、提高劳动生产率具有重要的作用。管理学认为，组织职能一方面是指为了实施计划而建立起来的一种结构，该种结构在很大程度上决定着计划能否得以实现；另一方面是指为了实现计划目标所进行的组织过程。

（四）职能分解

将企业的每一个职能细分为可以操作的各项具体的管理业务活动即为职能分解。通过

职能分解,企业的全部职能才能转换为管理人员的具体工作内容,最终得以落实。同时,在职能分解的基础上,才能进一步研究将那些相关的业务活动归类,有依据地设计各种职位和部门,明确它们各自的职责。

采取逐级分解的方法即可完成职能分解的任务。所谓“逐级分解”,一般可分为三级,职能分析工作所列出的具体职能为一级职能;为完成一级职能而必须开展的几个方面的管理为二级职能;将二级职能分解,就可具体化为业务活动。

职能设计在组织设计中起着承上启下的桥梁作用。这里的“上”指的是企业战略任务和目标,“下”指的是企业组织结构的框架,即承担各项管理职能的各个管理层次、部门、职位。

二、职能分解的基本要求

在进行职能分解时,要注意以下问题。

(1) 业务活动的独立性,由某一项职能分解出来的各项业务活动,都应该是性质单一的活动,也就是不能把性质不同的业务活动混合为一项活动。

(2) 业务活动的可操作性,由某一职能分解出来的各项业务活动,都应该是可操作的具体活动。不然,职能无法落实,达不到职能分解的目的。

(3) 避免重复和脱节,在职能分解过程中,既要注意避免同一管理业务在各项职能中重复列入,又要注意防止有的管理业务无人负责执行。

三、广告公司职能分解的注意事项

(一) 建立沟通渠道

每一项广告业务的完成都需要各个部门的通力协作,而进行职能分解时,需要为彼此相对独立的各项具体工作“牵线搭桥”,建立沟通的渠道,把分解后的各项职能搭建起来。所以广告公司的核心部门必须要由专业性极强的部门组成。

(二) 保持灵活性

广告公司进行职能分解后,明确地规定了某一部门、某一岗位的具体工作职能,为了避免因职能分解而使他们受到约束的情况发生,应该在实际工作中给予员工充分的自由。因为广告公司的工作内容本身具有很大的灵活性和创造性。在一个创作团队中,各个岗位人员的分工不是一成不变的,一个出色的创意往往是由文案和美术相互切磋而形成的。

四、职能分解的过程

职能分解的过程从开始到结束有 4 个步骤,分别是:职能调查、职能识别、职能总汇和编制职能分解表,如图 3-1 所示。

(一) 职能调查

职能调查是根据特定企业的环境和条件,从内容、性质、相互关系和分工等多方面,具体调查企业的整个管理系统或者个别子系统的全部职能,就建立和健全企业职能结构提出具体方案的工

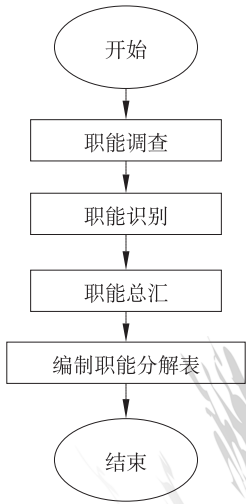


图 3-1 职能分解的步骤

作。通过职能调查,将从总体上对企业职能结构的性质和特点提出明确的要求,具体确定企业应该具备的基本职能。

在全部职能中,确定关键职能。确定与本企业独具特色的与经营战略和核心业务流程相联系的特殊职能;确定企业内部纵向各层次、横向各部门如何合理地分工承担各职能。下面针对广告公司的日常经营活动,设计一份职能调查表供参考,如表 3-1 所示。

表 3-1 职能调查表

部门名称	上级或分管上级	岗位名称		下属部门名称
本部门目前设置的职能	主管职能		具体工作内容	
	一般职能		具体工作内容	
与其他部门之间的关系	为本部门提供支持或服务的部门		具体支持与服务的 内容、要求或方式	
	为本部门提供支持或服务的部门		具体支持与服务的 内容、要求或方式	
履行本部门所需工作条件与权限	工作条件			
	需要的权限			
目前部门工作中存在的问题	问题描述			
	原因分析			
	改进建议			
对部门职能调整的建议	应增加职能		理由	
	应调整职能		理由	
其他需要说明的事项				

(二) 职能识别

通过职能的分解与组合,将不合理的职能重新设计安排,确认各个工作内容最适合由哪个部门、哪个职位去承担,再通过对职能调查表的相关信息整理、汇总和有序排列,分析当前工作安排是否科学、合理,是否存在“多头领导”或“无人负责”和“越权”等情况,这就是职能识别。

通过职能识别,可将各部门职能进行重新组合分解,进而使各部门、各岗位职责更清晰明朗。职能分解——将一个大的作业项目分解成若干个小的作业项目,这些小的作业项目就形成下一级的职能。职能组合——对于内容相近的作业项目可以组合成一个大的作业项目,这些作业项目就演化成一个职能。

(三) 职能总汇

在职能识别的基础上进一步归纳,把属于同一职位和属于同一部门的工作汇总到一起,形成如表 3-2 所示的职能汇总表,这样就可清晰了解组织结构中各个部门的具体职位及每一职位的工作项目,为职能分解表的编制提供依据。

表 3-2 职能汇总表

部门 1		部门 2	
职位 1	职位 2	职位 1	职位 2
工作 1	工作 1	工作 1	工作 1
工作 2	工作 2	工作 2	工作 2
⋮	⋮	⋮	⋮

（四）编制职能分解表

编制职能分解表是将一个部门的三个职能等级通过表格描述清楚。一级职能总体概括一个部门的业务和管理职责,是部门的基本职能。二级职能介于一级和三级之间,既是对一级职能一定程度的分解(这种分解不一定是按职位来分解),又是对三级职能一定程度的总结。三级职能调查汇报上来的各项具体工作。

五、广告公司职能分解表的编制

广告公司的职能部门一般可划分为媒介公关部、创意制作部、客户部、流程部、市场调研部、财务部和人力资源部。有的广告公司的职能部门也不完全是这 7 个,实际上,由于各个广告公司在规模、业务内容等方面存在差异,所以如大型的跨国广告公司会增设战略发展部、国际业务部等,非大型广告公司把流程部和市场调研部的职能并入客户部或媒介部或因业务的关系增设会展部。

（一）创意制作部的职能分解

创意制作部主要负责广告宣传的创意表现与制作,其职能包括撰写创意文案、广告创意、设计制作等,如表 3-3 所示。

表 3-3 创意制作部的职能分解表

编号:

一级职能	二级职能	三级职能
创意与设计制作	1. 撰写创意纲要	(1) 依据客户产品定位、特性及客户的营销策略等因素,确定广告诉求、主题及表现形式 (2) 根据客户方确定的广告策略,针对广告的不同传播渠道,撰写广告创意纲要
	2. 完成广告创意	(1) 广告文案的构思和撰写 (2) 广告画面的构思、版式设计等
	3. 设计制作广告	(1) 按照广告创意要求设计广告样稿、效果图 (2) 根据客户确认的广告形式进行广告制作、拍摄和印刷 (3) 各类广告的后制作、合成
编制	核准	

（二）客户部的职能分解

客户部负责客户开发与服务,其职能包括开发客户、发布广告、沟通协调、广告费用管理等,如表 3-4 所示。

表 3-4 客户部的职能分解表

编号:

一级职能	二级职能	三级职能
客户开发与服务	1. 开发客户	(1)根据目标客户定位,不断寻找新客户、建立合作关系 (2)根据公司的发展目标和方向,拓展更多的合作领域 (3)根据客户的具体情况,不断挖掘老客户的需求,扩展合作范围和方式
	2. 发布广告	(1)依据客户的要求,协同各部门为客户制订广告计划并实施策略 (2)提交广告策划书,接受客户意见和建议,修改完善广告计划,直到客户满意 (3)依据客户认可的广告计划,进行广告的按时发布
	3. 沟通协调	(1)与客户不断商洽、谈判,直到双方建立合作关系 (2)向客户汇报广告项目的进展情况 (3)向客户传递公司的相关信息,如优惠政策、合作方式等 (4)协调客户与公司各部门之间的关系,如将客户意见及时传递给创意制作部,以便制作出客户满意的广告作品,向客户传达媒介战略,并把客户意见反馈给媒介部等
	4. 广告费用管理	(1)采取各种方式评估客户的信用情况 (2)依据合同及时收款、催收拖欠款,尽量避免呆、坏账的发生
	5. 维护客户关系	(1)提出广告策略、广告计划的改进建议 (2)提出各种营销建议、制订市场计划,帮助客户经营 (3)向客户提供并分析调研部关于广告效果的调查结果 (4)同客户建立和保持在工作及个人感情上的长久良好关系 (5)替客户着想,为客户解决合作过程中出现的各种问题

编制

核准

(三) 业务流程部的职能分解

业务流程部主要负责业务流程管理,其职能包括广告业务协调和监督,具有协调各部门之间工作和建立监督、检查机制的职能,如表 3-5 所示。

表 3-5 流程部的职能分解表

编号:

一级职能	二级职能	三级职能
业务流程管理	1. 监督广告业务完成情况	(1)审核工作完成时间是否合理,制定各星期工作进度表,并通知各部门 (2)了解每一环节的工作报价、成本和监督预算执行情况,并向财务部报告 (3)跟踪工作进度,确保每一项工作环节都按时、保质保量地完成
	2. 内部的作业流程连接与协调	(1)协调客户部、创意制作部、调研部之间的工作 (2)开立工作号(Job Number)、建立工作袋(Job Bag) (3)检查各部门的工作简报(Brief),包括客户简报、创意简报、调研简报、制作简报,并转发给相应部门 (4)检查工作任务单(Job Order),并转发下一部门 (5)完成各个环节的存档工作(创意作品存档、各种单据存档)

编制

核准

（四）市场调研部的职能分解

市场调研部主要负责提供数据和信息支持,该部门职能与创意部不可分割,如表 3-6 所示。

表 3-6 市场调研部的职能分解表

编号:

一级职能	二级职能	三级职能
提供数据和信息支持	1. 为广告策略提供支持	(1)客户的产品市场定位、目标受众、社会美誉度调查 (2)市场需求、潜力和竞争调查 (3)客户及其竞争对手的调查,如竞争优势、竞争劣势、机会、威胁调查
	2. 为广告创意提供支持	(1)广告创意测试,调查广告的核心观点是否明显 (2)广告文案测试,调查信息的传达方式是否有效
	3. 为媒介策划提供支持	(1)调查各种媒介的覆盖区域和覆盖率 (2)调查媒体的到达率和曝光频次 (3)调查各种媒体受众的数量和层次 (4)调查电子媒体的收视(听)率和印刷媒体的发行量 (5)调查各种媒介载体的数量(主要是电视台/电台/杂志社的数量)
	4. 广告效果调查	(1)客户品牌的知名度调查 (2)广告接触率调查(是否看到了广告) (3)对广告的理解情况调查(是否看懂了广告) (4)客户及消费者对广告的评价调查(赞美还是批评) (5)客户产品销售额变化调查
	5. 与专业调查公司合作	负责委托专业调查公司调查或直接向其购买相关数据

编制

核准

（五）媒介部的职能分解

媒介部是决定广告宣传媒介的职能部门,其职能包括媒介调研、策划和购买等,如表 3-7 所示。

表 3-7 媒介部的职能分解表

编号:

一级职能	二级职能	三级职能
媒介资源管理	1. 媒介调查研究	(1) 与公司市场调研部或专业调查公司合作, 获取各种媒介信息并做出分析、研究 (2) 掌握媒体变化, 随时为公司提供有创意的媒介选择, 为媒介购买策略提供相关数据和可行性分析报告 (3) 调查客户竞争对手媒介的选择、发布时间、次数和费用情况等
	2. 媒介策划	(1) 充分了解客户市场情况, 为客户选择合适的广告媒介(印刷、电子、网络和户外媒介), 或确定媒介组合 (2) 与客户一起商讨, 确定客户广告发布的区域(国家、城市) (3) 明确广告的有效到达率和广告的频次 (4) 确定媒介排期、投放时间及长短(或版面及大小)频率和周期 (5) 综合媒介调查内容, 为客户撰写媒体策划书

续表

一级职能	二级职能	三级职能
媒介资源管理	3. 媒介购买	(1)了解媒介的操作方式 (2)参加媒体订购会,与媒介商谈价格、服务等相关事宜,向媒体发出订购单,签订合同 (3)年度媒介费用的预算和支配 (4)按时向媒体提交广告素材(播出带/菲林片等) (5)与媒介建立并保持良好关系
	4. 媒介监测	(1)检查执行保证书,检测广告的刊登、播放是否正确并处理出现的问题 (2)对媒体的监测结果进行总结分析,撰写媒体检测报告 (3)及时向相关部门汇报媒介变动情况
编制		核准

(六) 人力资源部的职能分解

人力资源部主要是对公司人员的管理,其职能是对公司人事制度的制定、员工管理、员工培训开发等,如表 3-8 所示。

表 3-8 人力资源调研部的职能分解表

编号:

一级职能	二级职能	三级职能
公司人员管理	1. 人力资源规划	(1)根据公司业务发展情况,编制公司人力资源规划,报领导审批后执行 (2)根据公司业务发展情况及员工的变动情况,定期或不定期地对人力资源规划进行修订,报领导审批后执行
	2. 员工日常管理	(1)组织、指导与审核公司各部门编写职位说明书 (2)根据各部门需要制订招聘计划、进行招聘工作 (3)负责办理员工的入职、调转、晋升、奖惩、辞职的相关手续 (4)员工劳动合同和档案管理,办理员工人事档案的调转手续 (5)制定公司的人力资源管理制度,报领导审批后监督执行情况 (6)根据公司的相关规定,组织与员工签订或续签劳动合同 (7)处理公司员工有关经营活动的建议和方案,并根据董事会决定,对员工有价值的提案给予相应奖励 (8)协助行政部门做好相关工作
	3. 员工培训和开发	(1)根据各部门提交的年度员工培训计划,编制公司年度培训计划,报领导审批后执行 (2)培训费用预算,确定费用来源 (3)制订和安排实施年度培训计划 (4)培训效果评估
	4. 绩效考核	(1)根据公司各部门的职能分解和员工的职位说明书,制定考核标准,组织实施业绩考核 (2)配合相关部门,依据年度经营目标和计划对中层以上管理者进行考核 (3)考核结果的反馈和运用 (4)对员工进行考勤管理

续表

一级职能	二级职能	三级职能
公司 人员 管理	5. 人员工资待遇	(1)制定公司薪酬福利政策,报领导审批后执行 (2)进行薪酬福利结构设计(薪酬调查、定位、分级)。报领导审批后执行 (3)确定员工的工资发放制度,编制员工工资表

编制

核准

(七) 财务部的职能分解

财务部具有制订广告公司财务计划、制度、核算等职能,如表 3-9 所示。

表 3-9 财务部的职能分解表

编号:

一级职能	二级职能	三级职能
公司财务 制定与 管理	1. 制定财务制度	(1)制定各项财务制度(广告费用的收取办法、现金管理办法、预算执行与监督办法等),报领导审批后执行 (2)制定财务考核办法及财务控制措施 (3)定期和不定期地对财务管理的规章制度的执行情况进行检查
	2. 日常会计核算	(1)组织会计核算与财务处理 (2)准确编制会计报表,及时向董事会及相关政府部门上报会计报表 (3)进行公司资产的账目管理 (4)广告费用的收取与管理 (5)公司各项支出管理
	3. 财务计划	(1)组织制订公司的年度财务计划 (2)制定年度、季度、月度财务收支与预算 (3)监督落实年度预算的执行情况并进行分析,上报董事会
	4. 财务分析	(1)定期进行财务综合分析和预测 (2)针对问题,及时提出财务控制措施和建议,并上报公司领导参考 (3)对公司新的业务项目进行财务预算与分析
	5. 财务考核	(1)设定财务考核标准 (2)根据标准对财务部员工进行考评
	6. 财务监督	(1)严格执行有关财务制度 (2)严格监督各项财务收支 (3)对违反财务纪律的事件及时处理,发现重大问题及时上报公司领导并提出处理意见 (4)做好审计工作
	7. 提案建议	(1)参与公司的经营决策,为公司领导提供决策备选方案 (2)协助公司领导做好经营前景的预测分析 (3)做好同行业相关信息的搜索与整理,及时向公司领导提出建议
	8. 税务工作	(1)及时了解、掌握国家有关税务政策,搜集相关信息 (2)组织公司的报税工作 (3)协调好税务部门的关系

续表

一级职能	二级职能	三级职能
公司财务 制定与 管理	9. 融资管理	(1)根据公司董事会及总经理的指示,做好资金筹备、供应和使用管理工作 (2)与有关金融机构保持密切联系,积极开拓融资渠道,为公司建立有效的融资途径
编制		核准

第二节 广告公司的职位设置与说明


 背景资料

员工的工作岗位在广告公司中的划分是十分详细的,因为广告公司各部门具有不同的职能,不同的职能决定了各部门的具体工作不同,比如职位的名称、负责工作的具体内容、权利与职责等。

一、工作分析

(一) 工作分析的概念

工作分析又称职位分析、岗位分析或职务分析,工作分析是通过系统全面的情报收集手段,提供相关工作的全面信息,以便组织进行改善管理效率。工作分析是人力资源管理工作的基础,其分析质量对其他人力资源管理模块具有举足轻重的影响。

工作分析通过对工作输入、工作转换过程、工作输出、工作的关联特征、工作资源、工作环境背景等的分析,形成工作分析的结果——职务规范(也称工作说明书)。职务规范包括工作识别信息、工作概要、工作职责和责任,以及任职资格的标准信息,为其他人力资源管理职能的使用提供方便。

(二) 工作分析的内容

工作分析是指对工作进行整体分析,以便确定每一项工作的 6W1H:用谁做(Who)、做什么(What)、何时做(When)、在哪里做(Where)、如何做(How)、为什么做(Why)、为谁做(Whom)。分析的结果或直接成果是岗位说明书。岗位说明书是记录工作分析结果的文件,它把所分析该岗位的职责、权限、工作内容、任职资格等信息以文字形式记录下来,以便管理人员使用。

工作分析是现代人力资源管理的基础,只有在客观、准确的工作分析基础上才能进一步建立科学的招聘、培训、绩效考核及薪酬管理体系。

(三) 工作分析的基本流程

一般广告公司进行工作分析的流程,从开始到结束分为三个步骤,如图 3-2 所示。

1. 工作信息收集

一般而言,工作分析所需信息的类型和范围取决于工作分析的目的和用途。但是工作分析既要对工作本身进行研究,又要对从事工作的人员资格进行分析,因此,一些基本信息资料是必需的。

工作信息收集是进行工作分析的基础性工作,一般先通过书面调查收集第一手数据,再运用访谈法和观察法对第一手数据进行修正。书面调查即事先设计好的工作分析问卷调查表,如表 3-10 所示,由相关职位的员工填写后收回的获取信息资料的过程。

观察法即指调查者深入工作现场,进行如实记录、勘测、抽样等工作,进而对所获得的相关数据进行分析 and 归纳的方法。访谈法是调查者通过与被调查者面对面地交谈,直接了解被调查者职位信息的方法。

工作日志调查表是调查者运用观察法进行工作信息收集所使用的工具,如表 3-11 所示。

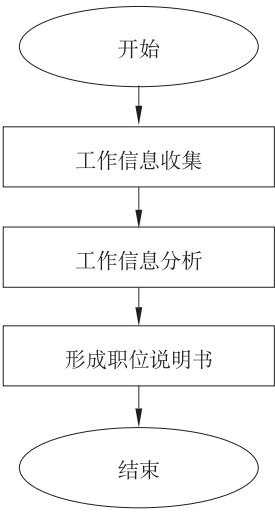


图 3-2 工作分析流程图

表 3-10 工作分析问卷调查表

姓名		职称		责任职务		工龄	
性别		部门		直接上级		进入公司时间	
年龄		学历		月均收入		从事本工作时间	
工作时间要求	1. 正常工作时间为每日()时开始至()时结束 2. 每周平均加班时间为()小时 3. 所从事的工作是否忙闲不均(是,否) 4. 若工作忙闲不均,则最忙时经常发生的时间段() 5. 外地出差情况:每月平均()次,每次平均需要()天 6. 本地外出情况:平均每周()次,每次平均需要()天 7. 出差时所使用的交通工具按使用频率排序 8. 其他需要补充说明的问题()						
工作目标	主要目标			其他目标			
	1. 2.						
工作概要	用简练的语言描述一下您所从事的工作						
工作活动程序							
工作活动内容	名称	结果	占全部工作时间百分比	权限(请打“√”选择)			
				承办	报审	全权负责	
	1. 2.						

续表

	若您的工作出现失误,会发生下列哪种情况		说 明			
失 误 的 影 响	1. 不影响其他人工作的正常进行 2. 只影响本部门内少数人 3. 影响整个部门 4. 影响其他几个部门 5. 影响整个公司		如出现多种情况,请按影响程度由高到低依次填写在下面的括号中 ()			
	公司形象损害		1 2 3 4 5 轻 较轻 一般 重 较重			
	经营管理损害					
	其他损害					
接 触 单 位 和 人	内部					
	外部					
监 督	1. 直接和间接监督人员数量() 2. 被监督的管理人员数量() 3. 直接监督人员层次:一般职工、基层领导、中层领导、高层领导					
工 作 基 本 特 征	责 任 性	1. 只对自己负责 2. 对职工有监督指导的责任 3. 对职工有分配工作、监督指导的责任 4. 对职工有分配工作、监督指导和考核的责任				
	决 定 性	1. 在工作中时常做些小的决定,一般不影响其他人 2. 在工作中时常做些决定,对有关人员有些影响 3. 在工作中时常做些决定,对整个部门有影响,但一般不影响其他部门 4. 在工作中时常做些大的决定,对自己部门和相关部门有影响,但一般不影响其他部门 5. 在工作中要做重大决定,对整个公司有重大影响				
任 职 资 格 要 求		1. 您常起草或撰写的文字资料有哪些	等 级	频 率		
		(1)通知、便条、备忘录 (6)公司文件 (2)简报 (7)研究报告 (3)信函 (8)法律文件 (4)汇报文件或报告 (9)合同 (5)总结 (10)其他		1. 极少 2. 偶尔 3. 不经常 4. 经常 5. 一直		
		2. 学历要求 高中 职专 大专 大本 硕士 博士				
		3. 为顺利履行工作职责,应进行哪些方面的培训,需要多少时间				
		培训科目	培训内容	最低培训时间(月)		
		4. 一个刚刚开始您所从事工作的人,要多长时间才能基本胜任工作				
		5. 为了顺利开展您所从事的工作,需具备其他哪些方面的工作经历,工作年限多长				
		工作经历要求	最低时间要求			
		6. 在工作中您觉得最困难的事情是什么? 您通常是怎样处理的				
		困难的事情	处理方法			
		7. 您所从事的工作有何体力方面的要求 (1)轻 (2)较轻 (3)一般 (4)较重 (5)重				

续表

任职资格要求	8. 专业技能的要求(如计算机等)	
	9. 其他能力要求 (1)指导能力 (6)资源分配能力 (2)激励能力 (7)管理技能 (3)授权能力 (8)时间管理 (4)创新能力 (9)倾听敏感性 (5)计划能力 (10)人际关系 其他	重要性排序
考核	对于您所从事的工作,您认为应从哪些角度进行考核,基准是什么	
	考核角度	考核基准
建议	您认为您从事的工作有哪些不合理的地方,应如何改善	
	不合理处	改进建议
备注	您还有哪些需要说明的问题	
	直接上级确认符合事实后,签字	

表 3-11 工作日志调查表

姓名		职位		部门
序号	岗位名称	工作程序	时间消耗	重要程度(一般/重要/很重要)

2. 工作信息分析

工作信息分析主要是对收集来的工作信息进行整理、统计、分析,包括任职资格分析、考核要素分析、培训要素分析、工作日志分析四项内容。

(1) 任职资格分析。从事不同职类、职种、职层的工作的人所需的素质要求与行为能力是不同的,任职资格分析指量化、具体化各项资格要求,以便于公司进行招聘和培训。

(2) 考核要素分析。考核要素分析指找出各项工作的工作成果和决定工作成果的关键要素,便于公司对各职位员工进行考核和奖惩。

(3) 培训要素分析。培训要素分析指根据某项工作的基本特征和任职资格等明确员工所需的培训领域。

(4) 工作日志分析。工作日志分析指核实、整理有关工作特征、内容、程序和时间等方面的信息,还有提醒、跟踪、证明作用,并从中发现每项工作的关键部分,便于公司相关管理部门控制。

3. 形成职位说明书

职位说明书(也称职务说明书、岗位说明书)是通过职位描述的工作把直接的实践经验归纳总结上升为理论形式,使之成为指导性的管理文件。一般职位说明书是由一线经理来制定的,人力资源经理起到辅助的作用,主要提供制定职位说明书的框架格式,并提供参考性建设建议。职位说明书是猎头公司开展业务过程中必不可少的工具之一。通常职位说明书为一式三份,一份由用人部门负责人保管,一份由员工自己保管,一份由人力资源部备份。

保管。

二、广告公司的职位设置

（一）职位设置的相关概念

1. 职位的概念

职位即岗位,是组织的基本单位,它是指机关或团体中执行一定任务的位置,即只要是企业的员工就应有其特定的职位。它是根据组织目标为个人规定的一组任务及相应的职责。设置职位的目的不单是要从事某项特定活动,还要达成某种特定的工作目标。

2. 职位设置的概念

职位设置就是组织为实现自身目的,根据实际需要,科学、系统地进行职位的合理配置,以满足组织正常运作的需要。职位设置应符合下列基本要求:①符合“最低数量原则”,即以最少的职位数量来承担企业中尽可能多的工作;②职位与职位之间应该实现最有效地配合;③每个职位设置之后,它在企业里应该发挥最积极的作用,它和上下左右的其他职位间的关系应该非常协调。

（二）职位设置的原则

广告公司在进行职位设置时要遵循以下 5 个基本原则。

1. 实际需要和可能的原则

岗位设置只能根据目前一段时间内的实际工作需要,在现有编制人员和获得的职务数额内进行。所谓实际需要,指的是现阶段明确的任务,是必须实施的、可进行的,不是规划的、将来的任务;所谓可能,即已核定的编制定员和职务数额。

2. 最少岗位数量原则

任何一个机构,其岗位的数量是有限的,某一机构岗位数量的多少,取决于该机构在整个系统中的地位和作用,取决于该机构任务的多少、复杂程度,以及人员的需求和经费状况等。因此,岗位数量只能以一个职务岗位饱满的工作量和履职标准,按最少岗位数额的原则来确定。一个岗位能承担和完成的,不能设两个岗位。以达到投入少,但可获得最高效率和最大效益。

3. 最低职务岗位原则

最低职务岗位原则,也称能级层次原则。不同的工作层次、不同的工作性质、不同的任务,职责不一样,难易程度也不一样,对岗位的要求也不一样。一个机构最高职务档次岗位究竟设置到哪一级,应由上述因素确定,按其工作性质、责任大小、难易程度,从低岗设起,避免低岗位能承担的职责和任务,而设高的岗位。

4. 协调配合的原则

协调配合的原则,也称整分合原则,即任何职务岗位都不能孤立地设置,必须从整体出发,考虑上下左右协调配合的关系。每个职务岗位要在整体目标、任务下有明确的分工,并在分工的基础上形成一个协调配合、优化组合的岗位群众。因此,在设置岗位并作合理分布时,必须以机构的职能、目标为依据,进行层层分解,直到每一项具体工作,合理确定每一个岗位。评价职务岗位是否合理设置,要看其目标任务是否明确具体,职责是否符合整体职能的要求,与其他职务岗位是否协调配合。

5. 人事结合,逐步过渡的原则

以事为中心,并不是完全不考虑人的因素及现状,这就是从现阶段的实际情况出发,在岗位设置和调整中,在坚持聘任制原则的前提下,采取稳妥的过渡办法,如国家指令性分配的大中专毕业生、博士、硕士研究毕业生的期满考核定职定岗问题;军队转业的技术人员的岗位安排;科研体制改革后,部分科研单位处在转换调整之中,职能不清、任务不固定,其岗位设置不可避免地要有一定的活动性,以便适时地进行有必要的调节。

(三) 设置职位的方法

1. 分解职能

分解职能是从上至下,从部门至内设机构,直到每个职位层层明确其职责和任务的过程,首先由各部门把职责分解到各内设机构,然后由各部门的所属科室对基本职能逐条进行分析、研究,将其分解、细化出若干条相对独立、能够衡量和操作的具体工作项目,列出每个科室共有多少条具体工作项目。

在此基础上对分解出的工作项目进行回归分析,将工作性质相近、难易程度与责任大小大体相同,并相互联系的工作项目组合成一个职位的工作任务,将部门的职能任务具体落实到每个职位。同时对原有职位进行调整,做到职位之间工作任务不重复,职责无交叉,工作量饱满、均衡,职位结构合理、层次适当。

2. 设置职位

设置职位是在职能分解的基础上,确定职位名称、职责、层次、数量等属性的过程。分解职能以后,要根据编制数,领导职数和工作量等情况确定职位,并明确每个职位的职责、权限和任职资格条件。各政府部门行政领导副职的职位设置,按照规定的领导数确定。职位设置必须以“事”为中心,而不能以“人”为中心,不能设置“人情职位”。还要遵循最低数量原则,应做到用最低的职位数量有效地完成职能任务。

三、广告公司的职位说明

(一) 职位说明书编写说明

职位说明书是工作分析人员根据某项职务工作的物质和环境特点,对工作人员必须具备的生理和心理需求进行的详细说明。它是职务分析的结果,是经职务分析形成的书面文件。在进行完工作分析和职位设置之后,企业就可以编写职位说明书了。一般来说,职位说明书可包括职位标识、工作描述和任职资格这三方面内容。

(二) 一般企业职位说明书内容

广告公司职位说明书的编写内容要求范本,如表 3-12 所示。

表 3-12 职位说明书

内容	包含项目	具体说明
职位标识	职位编号 职位名称	职位编号:企业根据自己的情况自行设置的内容,如某公司中的一岗位编号为 HR-03-02,其中 HR 表示其属于人力资源部,03 表示的是主管级别,02 表示处于该职位上的员工在该部门全体员工中的顺序号 职位名称:反映该职位的主要职责内容,应尽量简洁、明确、具体

续表

内容	包含项目	具体说明
工作描述	职位概述	对某职位主要职责进行简要说明,描述工作的总体性质,列出工作的主要功能或活动。在描述过程中,应尽量避免使用诸如“执行需要完成的其他任务”等模糊性语句,以免造成工作中责任归属上的纠纷
	履行职责	职位概述的具体化,将职位承担的职责及每项职责的主要任务和活动描述出来。例如,可将人力资源部经理“进行员工招聘、面谈、甄选”的任务具体为“对应聘者简历进行初步筛选”“组织应聘者面试和二次筛选”“考核新员工试用期内业绩并决定最终录用人选”等
	业绩考核标准	描述企业对员工所从事的各项工作的业绩期望,应列出业绩衡量要素和衡量标准。衡量要素表明业绩考核应从哪些方面进行,而衡量标准则规定了到何种程度时工作才算完成
	沟通关系	主要说明任职职位与组织内、外部人员之间的联系情况。但要注意,不应将偶尔发生联系的部门和职位列入沟通关系的范围之内
	工作条件	包括工作时间、地点要求、工作的物理环境条件以及为完成工作所需要使用的各种仪器、设备和工具等
任职资格	胜任该职位的要求	包括专业背景、学历水平、资格证书、工作经验、必要的知识与能力以及身体状况等,既是胜任该职位的基本要求,也是最低要求

思考题

1. 媒介部有哪些工作职位?
2. 客户部主要有哪些职位?
3. 创作部主要有哪些工作职位? 美工的任职条件有哪些?

实训课堂

广告公司模拟招聘

项目背景

广告公司不同岗位对人员的背景、性格、职能要求不同,通过模拟招聘,使同学们从招聘、应聘两方面对广告公司各岗位的职能有所了解和认识。

项目要求

学生分为两组,招聘方和应聘方,根据广告公司各部门的划分进行模拟招聘。招聘方结合本章所讲内容张贴相关岗位招聘信息,应聘方需准备应聘资料如个人简历、作品等。

项目分析

该模拟项目需要两组学生的合作,在教师的指导下按要求进行。如有条件,应聘请广告公司专业人士参与此模拟项目。