

第三章 工作分析

第一节 工作分析概述

一、工作分析的基本概念

关于工作分析的含义,不同的专家和学者给出了不同的定义。

(1) Tiffin & McCormick(1965年)的定义:从广义上说,工作分析是针对某种目的,通过某种手段来收集和分析与工作相关的各种信息的过程。

(2) Ghorpade & Atchison(1980年)的定义:工作分析是组织的一项管理活动,它旨在通过收集、分析、综合整理有关工作方面的信息,为组织计划、组织设计、人力资源管理和其他管理职能提供基础性服务。

(3) Gary Dessler(1996年)从工作分析的具体目的出发对工作分析做出定义:工作分析就是一道程序,通过这一道程序,可以确定某一工作的任务和性质是什么,以及哪些类型的人(从技能和经验的角度)适合被雇佣来从事这一工作。

综上所述,工作分析就是指全面了解、获取与工作有关的详细信息的过程。具体来说,是对组织中的某个特定职位的工作内容和 work 规范(任职资格)的描述和研究的过程,即制定工作说明书的系统过程。

工作分析实际涉及的是两个方面的问题:一是工作本身,即对工作的研究。要研究每一个职位的设置目的、该职位所承担的工作职责与工作任务,以及与其他职位之间的关系等。二是对从事该职位的作业人员的特征进行研究,即研究其任职资格,研究能胜任该职位工作并能完成目标的任职者所必须具备的条件与资格。所以,工作分析是对组织中某个特定职位的目的、任务、职权、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行收集与分析,以便对该职位的工作做出明确的规定,并确定完成该工作所需要的行为、条件、人员的过程。工作分析的结果就是要形成工作描述与工作规范,这是人力资源管理与发展中必不可少的环节。

二、工作分析常用术语

在工作分析中,会涉及一些常用术语,这些术语常被人们混淆,因此,掌握和了解这些术语对工作分析是十分必要的。

1. 工作要素

工作要素是指工作中不能再继续分解的最小单位。例如,饭店迎宾服务的工作要素

是问好、开门、请客人进来。

2. 任务

在完成某项职责时通常要经过一系列必需的步骤,每一步都有明显的开始和结束,这些步骤就是任务。一般来说,体力活动的任务比脑力活动的任务更容易鉴别。例如,薪酬专员的职责之一“定期进行工资调查”就是由下列任务组成的:①设计工资调查表;②发给被调查单位;③对调查表进行必要的解释和说明;④按期收回调查表;⑤进行汇总、整理;⑥写出分析报告。

3. 工作

工作就是组织为达到目标必须完成的若干任务的组合。一项工作可能需要一个人完成,如公司总经理的工作;也可能需要若干人完成,如计算机网络管理工作。

4. 职责

职责是指个体所从事的工作的主要组成部分,它一般由一些相关的任务构成。例如,薪酬专员的职责之一是“定期进行工资调查”。

5. 职位

职位即岗位,是指担负一项或多项责任的一个任职者所对应的位置。一般情况下,有多少个职位就有多少个任职者。例如,经理、秘书、财务总监等。应该注意的是职位是以事为中心而确定的,它强调的是人所担任的岗位,而不是担任这个岗位的人。职位是确定的,而职位的任职者是可以更换的。

6. 职务

职务是由一组主要责任相似的职位组成的,也称为工作。在不同的组织中根据不同的工作性质,一种职务可以有一个或多个职位。例如,处长这一职务,在不同的部门都有这个职位。职务具有职务地位和职务位置的双重含义,即在同一职位,职务可以不同,如同是副厂级干部,却分为第一副厂长、第二副厂长等。虽然都是副厂级,但其职务地位不同。一个职务也可以有多个职位。如办公室需要两个秘书,即一个职务有两个职位或需要更多的人来承担这一工作。而对于科长,则由一人担任,它既表示职位又表示职务。

一般情况下,职务与职位是不加以区别的。但是,职务与职位在内涵上是不同的,职位意味着要承担任务和责任,它是人与事的有机结合体。而职务是指同类职位的集合体,是职位的统称。如行政管理处的处级干部,职务都是处级干部,但是职位相当多。职位又称编制,所以,职位的数量是有限的。一个人担当的职务不是终身制的,对这一职务,可以是兼任,也可以是常设,可以是临时的,也可以是专任的,所以,职务是经常变化的,但是职位不随人员的变动而变动,它是相对稳定的。职位可以进行分类,而职务一般不进行分类。

7. 职位分类

职位分类是指将所有的岗位(职位),按其业务性质分为若干职组、职系(横向),然后按责任大小、工作的难易程度和技术高低又分为若干个职级、职位等,并对每一职位给予准确的定义和描述,制成职位描述,以此作为对聘用人员管理的依据。

- (1) 职系。职系是指一些工作性质相同,而责任轻重和困难程度不同的工作。
- (2) 职组。职组是指工作性质相近的若干职系的总和。

(3) 职级。职级是分类结构中最重要概念,是指将工作内容、难易程度、责任大小、所需资格皆很相似的职位划为同一职级。

(4) 职业。职业是一个更广泛的概念,它是指在不同的组织中从事相似活动的一系列职务。职业的概念有较大的时间跨度,处在不同时期,从事相似工作活动的人都可以被认为具有相同的职业。例如,教师、工程师、工人、服务员等都属于职业。

8. 职权

职权是指依法赋予的完成特定任务所需要的权力。职责与职权紧密相关。特定的职责要赋予特定的职权,甚至特定的职责等同于特定的职权。例如,企业的安全检查员对企业的安全检查,这既是他的职责,又是他的职权。

三、工作分析的内容

工作分析的内容包括以下六个方面。

(1) 此项工作做什么,是指从事的工作活动和工作责任。工作活动包括任职者所要完成的工作活动,任职者的工作活动产出(产品或者服务),任职者的工作活动标准。工作责任包括管理责任和非管理责任。

(2) 为何要完成此工作,是指该项工作在整个组织中的作用,主要包括工作目的和工作关系。工作目的是指该工作为何存在,有何意义。工作关系,是指出工作指导和被指导的关系,以及晋升通道、协作关系和工作中所接触到的部门内外、组织内外的其他资源。工作关系可以分为横向工作关系和纵向工作关系。

(3) 工作何时做,是指该项工作活动进行的时间安排。主要包括工作时间的安排是否有固定时间表,工作时间的制度是什么。工作活动的频繁程度区分,如每日进行的活动,每周进行的活动、每月进行的活动等。

(4) 工作在哪里做,是指工作进行的环境。主要包括:①工作的自然环境,包括室内外;温度,湿度;照明度;紫外线辐射强度;整洁程度;有无异味;噪声;通风程度;粉尘;日晒;位置高低等。②工作危险性,包括对身体造成的伤害,如砍伤、摔伤、烧伤、扭伤对视力/听力的损害等;心理压力;职业病等。③工作的社会和心理环境,包括工作地点的生活便利程度;与他人的交往程度等。

(5) 如何完成工作,是指任职者如何进行工作活动以获得预期的工作结果。主要包括工作活动程序与流程;工作活动涉及的工具与机器设备;工作活动涉及的文件记录;工作中的关键控制点。

(6) 完成工作需要哪些条件,是指完成工作所需要的物质条件和人力资源条件。物质条件是指任职者在完成工作任务的正常情况下,需要使用的工具、仪器和设备,表明工作对操作技能的基本要求。例如,员工是否使用车床、轧边机、钻孔机、电动打火装置或微标尺等工具,是否应具备操作特殊工具、仪器的技能。对任职者的要求包括经验、教育、培训、知识、生理要求、协调或灵活性、心理能力、智能和社会技能等方面。

四、工作分析的意义与作用

工作分析是人力资源管理最基本的工具,对于企业战略的落实与组织优化具有十分

重要的意义,具体表现在以下几方面。

(1) 实现战略传递:通过工作分析,可以明确工作设置的目的,从而找到该工作如何为组织整体创造价值,如何支持企业的战略目标与部门目标,从而使组织的战略能够得以落实。

(2) 明确工作边界:通过工作分析,可以明确界定职位的职责和权限,消除职位之间在职责上的相互重叠,从而尽可能地避免由于职位边界不清导致的扯皮、推诿,并且防止职位之间的职责真空,使组织的每一项工作都能够得以落实。

(3) 提高流程效率:通过工作分析,可以理顺职位与其流程上下游环节的关系,明确职位在流程中的角色与权限,消除由于职位设置或者职位界定的原因所导致的流程不畅、效率低下等现象。

(4) 实现权责对等:通过工作分析,可以根据职位的职责来确定或者调整组织的授权与权力分配体系,从而在职位层面上实现权责一致。

(5) 强化职业化管理:通过工作分析,在明确职位的职责、权限、任职资格等的基础上,形成该职位的工作的基本规范,从而为员工职业生涯的发展提供牵引与约束机制。

(6) 招聘工作的前提:为应聘者提供了真实的、可靠的需求职位的工作职责、工作内容、工作要求和人员的资格要求。

(7) 绩效考评的依据:为绩效考评标准的建立和考评的实施提供了依据,使员工明白了企业对其工作的要求目标,从而减少了因考评引起的员工冲突。

(8) 管理关系:明确了上级与下级的隶属关系,明晰了工作流程,为提高工作效率提供了保障。

(9) 员工发展:使员工清楚了职位发展的方向,便于员工制定自己的职业发展规划。

(10) 工作评价:工作级别的确定是企业奖酬分配的基础。为了合理、公平地分配奖酬,必须对每一工作在企业中的相对价值、贡献和地位,以金额多少来定量地表示,做出客观、公平而准确的评价与排序,为此必须以职务分析为依据。

(11) 工作再设计:企业通过一段时间的运作,发现过去的工作说明书已不再适合新时期的要求,为了优化人力资源配置,提高工作效率,企业必须修改工作说明书,进行工作再设计。

五、工作分析的程序

工作分析是一项技术性很强的工作,需要周密的准备,同时还需要具有与组织人事管理活动相匹配的科学操作程序。

1. 准备阶段

工作分析的准备阶段主要是确定工作分析的目的,组建工作小组等,具体内容如下:

(1) 明确工作分析的目的。工作分析的目的不同,具体的信息收集内容及其组合也不同。因此,进行工作分析首先要明确目的,有的放矢。

(2) 建立工作分析小组。小组成员通常由分析专家组成。所谓分析专家,是指具有分析专长,并对组织内各项职务有明确概念的人员。一旦小组成员确定之后,赋予他们进行分析活动的权限,以保证分析工作的协调和顺利进行。

(3) 明确分析对象。为保证分析结果的正确性,应该选择有代表性、典型性的职位,如果在次要、无代表意义的职位上纠缠不清,必然浪费大量财力、物力和时间。

(4) 建立良好的工作关系。为了搞好工作分析,还应该做好员工的心理准备工作,建立起友好的合作关系。

2. 信息收集阶段

工作分析的大量活动是收集相关信息,这些信息是后两个阶段工作的依据,应全面、客观、准确,具体要求如下:

(1) 选择正确的信息来源。信息的收集是多方面的,不同层次的信息源提供的信息存在可信度上的差别,工作分析人员应该站在公正的角度收集不同信息,不能存在偏见,要确保信息的真实性。

(2) 灵活运用各种方法。工作分析方法多种多样,有观察法、面谈法、实验法、问卷法、参与法等。这些技术方法各有优缺点,在实际工作分析中,应结合调查对象加以选择,既可采用其中一种方法,也可以多种方法并用。

(3) 详细编制调查提纲和问卷。包括工作内容、工作责任、工作经验、适合年龄、学历等,内容上应具有综合性和典型性。

(4) 广泛收集与工作相关的各种信息,无论是直接相关,还是间接相关,都要全面收集。

3. 分析阶段

分析阶段是整个工作分析的核心,其主要工作是对第二阶段中收集到的各项数据进行全面深入的分析判断和归纳,具体步骤如下:

(1) 审核。甄选收集到的各种信息,去粗取精,去伪存真。

(2) 分析。对比各种信息,挑选出其中具有关键性的部分。

(3) 归纳。总结挑选出重要信息,为工作分析报告的形成准备资料。

工作分析的内容如下:职位名称是否明确、雇用多少人员才合适、职位的组织位置、权限、责任大小、工作知识高低、教育和培训的多少,等等。

4. 描述阶段

仅仅研究分析一组工作,并未完成工作分析,分析专家必须将获取的信息予以整理并写出工作说明书。通常,工作分析所获得的信息以下列方式整理:

(1) 文字说明。将所获相关的资料用文字方式表述,列举职位名称、工作内容、工作设备与材料、工作环境及工作条件等。

(2) 职位列表及问卷。把职位加以分析,以职位的内容和活动分项排列,由实际从事的人员加以评判,以表格或问卷的形式列出。

(3) 活动分析。把工作的活动按工作系统与作业顺序一一列举,然后根据每一作业进一步加以详细分析。活动分析多以观察及面谈的方法对现有职位加以分析,所得资料作为教育及培训的参考。

(4) 决定因素。把完成某工作的几项重要行为,在积极方面说明工作本身特别需要的因素,在消极方面说明亟待排除的因素。

5. 运用控制阶段

运用控制阶段的主要工作是培训工作分析人员,制定和不断调整各种具体的工作分析文件,确定正确的部分,修改不适应的部分。

六、工作分析的方法

人力资源的管理者一旦确定了要分析的工作,并收集完背景材料后,就要收集与工作活动和职责有关的资料。在开展工作分析时,有很多种方法,各种方法都有其优缺点。通用职位信息收集方法是国内企业在职位分析过程中常见的收集职位信息的方法,通常具有灵活性、易操作性、适用范围广等显著优势,但也存在结构化程度低、缺乏稳定性等缺点。这类工作分析方法主要有工作日记法、观察法、面谈法、问卷法、SMEs 会议法、文献分析法。

1. 工作日记法

为了了解员工实际工作内容、职责范围与工作负荷,工作分析人员可通过员工以工作日记或工作笔记的形式记录其日常工作活动的情况,然后进行分析。

认真记录的工作日记可以提供大量信息,例如,计划工作质量、自主权、例外事务比例、工作负荷、工作效率、工作中涉及的关系等。不但对工作分析有用,而且是自我诊断的工具。纽约一家公共关系公司有几十名业务员,他们每人管理某一方面顾客的业务,工作分析时面谈及问卷调查的结果经常高估其主要工作,人事部门建议他们做工作日记,一开始大多数业务员拒绝执行,后经说明同意试一个月,结果不但人事部门获得了所需信息,业务员们也了解到所需的时间是怎样消耗的,从而指出了改进工作的方向。

工作日记法的问题是要克服员工夸大其词的做法。

2. 观察法

运用观察法进行工作分析,对于看得见的体力工作,如生产现场的机器操作工的工作,可以通过观察、记录、核实工作负荷,分析工作流程与工作方法,了解工作环境状况。

观察法的缺点是不适用于脑力劳动成分比较高的工作和处理紧急情况的间歇性工作。对于工作中所包含的思想与心理活动,如律师等工作就不容易观察到。

运用观察法时,工作分析人员应事先准备好观察表格,以便随时进行记录。条件好的企业,可以使用摄像机等设备,把员工的工作内容记录下来,以便进行分析。要提醒工作分析人员的是,有些工作行为要有代表性,在观察时,尽可能躲在一旁,不要引起被观察者的注意,更不能干扰其工作。

3. 面谈法

面谈法是指工作分析者与承担该项工作的人员进行面对面的谈话,以获得工作分析有关信息资料的方法。面谈法包括个别员工面谈法、集体员工面谈法和主管面谈法。

个别员工面谈法适用于各个员工的工作有明显差别,工作分析的时间又比较充分的情况。

集体员工面谈法适用于多名员工从事同样的工作的情况。

主管面谈法是指同一个或多个主管面谈,因为主管对于工作内容有相当的了解。主管面谈法能够减少工作分析的时间。

面谈法主要围绕以下几个方面收集信息。

(1) 工作目标:企业为什么要设立这一工作?这一工作的最终目的是什么?根据什么来决定这一工作的报酬?

(2) 工作内容:担任该项工作的员工必须完成什么工作?如何完成?工作量有多大?

(3) 工作环境:工作在什么样的物理环境和精神环境下进行?需使用哪些机器、设备、工具等?其安全及卫生条件如何?

(4) 工作资格:担任该项工作的员工,需要怎样的学历背景、经验、技能条件或专业执照?

面谈法能够简单而迅速地收集工作分析所需的资料,适用面广。其缺点是对工作分析人员和访谈人员的语言文字表达能力要求较高,否则难以获取准确的信息。另外,工作分析与再设计通常是薪酬调整的前提条件。因此,员工容易把工作分析看作变相的绩效考核,而夸大其承担的责任和工作的难度,这就容易引起工作分析信息资料的失真和扭曲。

4. 问卷法

问卷法是由工作分析人员根据工作内容拟订一套切实可行、完整、科学、内容丰富的调查问卷,然后由员工填写,也可由员工口头回答问题,再由工作分析人员填写的一种收集工作信息的方法。

问卷法比较适用于脑力工作者、管理工作者或工作不确定因素很大的员工,如软件设计人员、行政总裁等员工的工作。

问卷法的优点如下:获得信息资料的速度快,全面、系统、完整、高效。其缺点如下:需要工作分析专家花费大量的时间设计问卷;为了避免误解,调查人员还必须亲自解释和说明有关问题,尽量让被调查人员积极配合,认真填表。

国外一些专家学者研究出了多种科学的,也很有实用价值的问卷调查方法。比较有代表性的有职位分析问卷法和管理职位描述问卷调查法。

(1) 职位分析问卷法(Position Analysis Questionnaire, PAQ)。职位分析问卷法是1972年由麦考密克(E. J. McCormick)提出的一种适用性很强的工作分析方法。PAQ包括194个项目,其中的187项被用来分析完成工作过程中员工活动的特征,另外7项涉及薪酬问题。PAQ中的所有项目划分为六个部分:

第一部分包括工人在完成工作过程中使用的信息来源方面的项目,用来了解员工如何和从哪里获得完成工作时所需要使用的信息。

第二部分是工作中所需要的心理过程,回答工作需要进行哪些推理、决策、计划和信息处理活动的问题。

第三部分是识别工作的“产出”,回答工作完成哪些体力活动和使用哪些机器、工具和设施的问题。

后三项考虑工作与其他人的关系、完成工作的自然和社会环境及其他的工作特征。在应用这种方法时,工作分析人员要对以下各个方面给出一个6分制的主观评分:使用程度、时间长短、重要性、发生的可能性、对各个工作部门及部门内部的各个单元的适应性。PAQ方法所需要的时间成本很大,非常烦琐。

(2) 管理职位描述问卷调查法。管理职位描述问卷调查法(Management Position Description Questionnaire,MPDQ)是一种结构化的方法,以工作为基础,专为管理职位而设计的一种工作分析方法。它利用清单进行工作分析。它包括与管理者的主要职责密切相关的 208 项。这 208 项可以精简为如下 13 个基本工作因素。

- ① 产品、市场和财务计划。
 - ② 其他组织单位和工人之间的相互协调。
 - ③ 内部事务控制。
 - ④ 产品和服务责任。
 - ⑤ 公众和顾客关系。
 - ⑥ 高级咨询。
 - ⑦ 行为自主性。
 - ⑧ 财务计划的批准。
 - ⑨ 职能服务。
 - ⑩ 监督。
- 复杂性及压力。
 - 高级财务职责。
 - 广义的人力资源职责。

MPDQ 已被用来决定那些被提名进入管理职位的人员是否需要培训,也被用来评价和确定管理工作的报酬率,并用于对工作进行归类。

5. SMEs 会议法

主题专家会议法(Subject Matter Experts 会议法,简称 SMEs 会议法)通常指与熟悉目标职位的组织内部人和外部人,包括任职者、直接上司、曾经任职者、内部客户、其他熟悉目标职位的人,以及咨询专家、外部客户、其他组织标杆职位任职者的集思广益的过程。

SMEs 会议在整个组织管理过程中,有着极其广泛的用途,如传统的德尔菲法等。具体在职位分析中,SMEs 会议也通常扮演极为重要的角色。SMEs 会议是所有与职位相关的人员集思广益的过程,在组织的内部—外部、流程的上游—下游、时间上的过去—当前—将来等多方面、多层次都达到高度的协商和统一。因此,除了收集基础信息以外,SMEs 会议还担负着最终确定职位分析成果,并加以推广运用的重要职能。通常,在职位分析中 SMEs 会议主要用于建立培训开发规划、评价工作描述、讨论任职者绩效水平、分析工作任务、职位设计等。

6. 文献分析法

文献分析法是一项经济且有效的信息搜集方法。它是通过对现存的与工作相关的文档资料进行系统性分析,来获取工作信息,由于它是对现有资料的分析提炼、总结加工,通过文献分析法无法弥补原有资料的空缺,也无法验证原有描述的真伪,因此,文献分析法一般用于收集工作的原始信息,编制任务清单初稿。

在国内各企业的管理实践中,或多或少已经积累起对于职位的描述的大量信息资料,但由于管理基础和方法的落后,往往不适合企业发展的需要。在构建以职位分析、任职资格为基础的人力资源管理体系的管理变革尝试中,这些宝贵的原始资料将会为我们的基

础研究工作带来极大的便利,因此,要注重对企业现存有关管理信息的分析提炼,为后续工作的深入打下良好的信息基础。当然,对企业现有文献的分析一定要坚持所搜集信息的“参考”地位,切忌先入为主,以免影响职位分析乃至其他管理活动的最终结果。

第二节 岗位设置

岗位(Position)是指组织中为完成某项任务而设立的工作职位,或者说达到一个员工满负荷工作量的若干项工作任务的集合。岗位概念与职位类似,但范围较宽,一个岗位可以只有一个职位,也可以有多个职位。岗位是组织中专业分工的结果和基本单元,定岗的过程就是岗位设置的过程,它主要解决的问题就是组织向其成员分配工作任务和职责的方式。

岗位设置是指为了实现企业战略目标,配合企业组织结构和业务流程的设计,按照一定的原则将企业内性质相同的工作任务进行分类,合并成一个岗位,最后通过确定企业总的岗位数量来进行定员定编的动态过程。它主要是对岗位职责、工作关系、岗位的工作方式等有关方面进行变革和设计。岗位设置是人力资源管理的基础工作,是员工招聘、培训、考核、薪酬工作的前提。

一、岗位分类

(一) 岗位分类含义

所谓岗位分类,就是把一个组织中常任的工作人员的职位通过详细调查和品评,在工作分析的基础上,按照其工作种类和业务性质的不同,横向划分为若干职门、职组和职系;再对职系的职位按照其工作难易、责任轻重和所需人员资料条件等因素,纵向划分出若干高低不等的职级;在对各个职系的职位分级的基础上,再将各职系的职级加以比较,划分各个职系的统一职等;最后制定出职位规范,以此作为职员奖惩、薪酬、晋升、福利、培训等方面管理工作的基础和依据。

(二) 岗位分类的方法

岗位分类是建立在科学化、系统化的基础上的。它以岗位为基本单位,以职系(职种)、职组(职群)、职门(职类)为横坐标,以职级为纵坐标而交叉构成的。在横向和纵向划分的基础上还有一个第三维的划分,即职等的划分。

1. 横向的岗位分类

对岗位的横向划分,同一类型的岗位组成一个职系,诸多职系组成一个职组,诸多职组组成一个职门。

职门,又被称为职类,是从横向对岗位进行的最大的划分,它是根据职业性质对职位进行的最初步的划分,各国的划分标准和划分结果不尽相同。如美国联邦政府的所有职位首先分为白领职位和蓝领职位两大类,其中白领职位划分为五大类:①专业类;②行政类;③技术类;④文员类;⑤其他类。蓝领职位主要有技艺、工艺、手工等。

职组,又被称为职群,是在职门里面再进行的分类,是由工作性质大致相同的职位汇集而成的,职组又可以解释为是由业务性质相同的若干职系构成的。实际上它是处于职门和职系中间的一个分类。其作用是更加方便进行细致的岗位分类,它并不是岗位分类结构中不可缺少的因素。因此,在有的国家的职位中就没有职组的划分,如日本就没有职组。美国的职门和职系之间共有 21 个职组。

职系是在职组的范围内,就职位种类相似而工作复杂程度、责任轻重各不相同的职位进行汇集而成的。一般来说,一个职系就是一个专业、一个职业或者一个工种。职系是岗位分类制度中的一个重要的概念。它是根据工作的性质对职位所做的最后一次纵向划分,从而能够比较真实地揭示出各个职位的工作性质。以文书职业为例,书记、速记、文书虽然有高低不同的级别,但因工作性质相似,可统称为文书职系。

横向分类要经过三个步骤。

第一步,先将组织中所有职位按工作性质划分若干大类——职门。职门是业务工作性质相近的职位群。如一个组织中可以区分出科学类职位、行政类职位、行业类职位三大职门。

第二步,将职门内的职位依工作性质的异同继续划分,业务工作性质基本相同的职位归为一个职组。职组是业务工作性质基本相同的职位群。如科学职门可分为工程学职组、物理学职组、化学职组等。

第三步,将职组内的职位工作性质相同的归为一个职系。职系是指一些工作性质相同,而责任轻重和困难程度不同的职位群和职位系列。一个职系就是一种专门职业,如机械工程职系。

2. 岗位的纵向分类

职级是唯一的纵向划分。在按照工作的性质分类的基础上,即在横向分类的基础上,对各职系的职位,按照工作繁简难易、责任大小、对任职资格要求的高低进行的纵向分类就是职级。职级可以说是岗位分类结构中最重要概念。职级就是保证员工在人事行政方面受到相同对待的重要标志。因此,相同职级的人,在招聘、录用、考核、晋升、待遇等诸多方面应该采取相同的方法和制度来对待。

不同职系的职级划分幅度是不一致的。不同职系的级别数量要视各个职系的工作和业务性质而定。少的只有一个级别,多的可以有多个级别。以文书为例,可以划分为一、二、三、四职级或者初、中、高等不同的职级。确定职级是岗位分类中的一个关键环节。它不但可以进一步揭示出各个岗位的特点,而且明确规定了一系列的职级所要求的标准。

纵向分类的步骤如下。

第一步,职位排列。将职系中的职位依工作繁简、难易程度、责任轻重及员工任职资格条件等因素进行分析评定,并根据评定的结果将该职系中的职位加以排列。

第二步,划分职级。将职系中已按顺序排列的职位再进一步划分出若干级别。即将工作繁简难易、责任轻重及资格条件充分相似的若干职位归为一个职级,实行同样的管理、使用与报酬。如初级秘书即为一个职级。

3. 岗位的第三维分类

由于各职系工作特点不同,职位数也不同,因而,各职系的职级数也不同,这样,各职

系的职级就无法直接横向比较,不利于对工作人员统一管理。为此,应在职系划分职级的基础上,再将工作性质不同或主要职位不同,但其难易程度、职责大小、工作所需资格条件充分相同的职级归为一个职等。同一职等所有职位,不管属于哪一职系哪一职级,其薪酬相同。

由工作性质或者主要事务不同,但是工作的繁简难易、责任轻重和资格条件相似的所有职位划归在一起而形成的职位等级,称为职等。职等的划分使工作分类形成了一个三维的体系。职系、职组和职门为横坐标,职级为纵坐标,职等为第三维。虽然职级和职等都是工作分类结构中划分职位高低的因素,但同一等的不同职系的职位,有可能职级级别不同。例如,一个第三职级的护士归划为第五职等,一个最低的,即第一职级的内科医生也可划分为第五职等。这表明,这两个职位虽然工作性质不同,职级级别也不一样,但是,它的其他构成因素是相同的,都属于同一职等,应该获得相同的人事和行政方面的对待。如在招聘、录用、薪资待遇、晋升等方面应该受到同等的对待。

职等是岗位分类制度中的另一个重要概念。政府用职等来对所有的职位进行全面的纵向划分。如果只有职级,在不同的职位之间是不可能进行比较的,除非两个职位所属的职级的幅度是一样宽的。有了职等,就可以进行职位之间的比较了,也才能够确定整个企业或者公司的职位的等级结构和工资结构。

通常将不同职系间职位的等级,按照工作的难易程度和责任大小进行顺序排列。即将不同职系中难度最大、责任最重、资格要求也高的职级放在最高职等,其余的职级依次类推。在有了岗位分类之后,任何一个职位都可以在岗位分类中找到自己的位置。人力资源管理也可以按照确定了的位置给予相应的管理和待遇。

二、岗位设置原则

岗位设置是建立和完善岗位管理制度的一项基础性工作。科学合理的岗位设置,有利于组织人事聘用制度的推行,有利于组织内部分配制度改革实施,有利于组织岗位管理制度的建立和完善。有效的岗位设置必须遵循以下指导原则。

1. 以组织战略目标为导向原则

组织任何活动的开展与实施都要以组织的战略目标为中心,一个部门及其岗位是组织实现目标的基础。过多或过少的岗位都不利于组织目标的实现,反而会造成组织成本增加,导致组织经济效益下降。在进行岗位设置时同样要以组织战略目标为指导,即在岗位分析、岗位规范、工作说明书等方面的设计中都要充分体现。因此,组织部门和岗位的构建都应该从服从和服务于组织的既定目标出发,做到人事相宜、人岗匹配,确保组织战略目标的有效实现。

2. 系统化原则

组织中管理体系是一个完整的系统,而每一个部门是一个相对独立的子系统,在进行职务设置时要注意岗位与岗位之间的协调关系,从整体上把握岗位特征与任职人员要求,体现岗位、部门和组织的系统性。组织在追求自身利益最大化的过程中,控制组织各项成本开支是组织运行的重要组成部分。因此,在考虑组织机构的职位设置时,应该从建立一个经济、科学的系统的角度出发,把一个职位放在组织系统中,从总体上和互相联系上分

析其独立存在的必要性,利用系统化原则进行设置。同时,要结合组织需求确定岗位数量,数量要适中,既要体现经济化原则,又要为实现组织经济效益最大化目标起到积极的作用。

3. 能级对等原则

能级对等原则要求组织进行岗位设置时做到岗位职权与职责相对等,使得每一个岗位都有相应的职责和权力,且职责划分界限明确、规范,避免岗位职责、权力和任务冲突,确保“事事有人做”“人人有事做”。职位分类时,应依据能级原则来分析评估不同职位的各自能级,使其各就其位,各得其所。一个岗位的能级的大小,主要是由岗位的工作性质、繁杂程度、责任大小和任务轻重等因素决定的。因此,要做好岗位能级的划分,首先就应该做好岗位设置工作,明确各岗位的工作性质、基本职责范围和赋予其完成所必需的管理权限,使岗位在整个组织中能够发挥最积极的作用,使每一位任职人员能充分发挥自己的潜能,实现员工个人利益和组织整体利益共同最大化。

4. 精简高效原则

在服从组织战略目标所确定的业务活动需要的前提下,组织在进行岗位设置时要以组织成本最小化、利润最大化为出发点,力求减少管理层次,精简管理机构和岗位数量,使每个岗位工作量充分达到饱和,提高管理水平和生产效率,充分体现精简高效的原则。组织对岗位的设置不宜过多,否则容易造成机构膨胀,人浮于事。因此,组织首先要明确组织目标和部门职责,再将部门职责分配到各个岗位,最后将岗位职责与员工能够承担的最大职责相比较,使相同职责的岗位合并,以满足岗位设置最低数量原则。这样做的目的是使所有的工作尽可能地集中,达到全方位的覆盖,避免分散,以充分调动员工的积极性和创造性,尽可能地提高工作效率和降低组织成本,确保组织机构的高效率和高效益。

5. 最优化原则

最优化原则是指在一定约束条件下,使系统的目标函数达到最大值或最小值的原则。最优化原则不但要体现在岗位设置的各项工作环节上,还要反映在岗位设计的具体方法和步骤上,岗位设置就是其中的重要组成部分。一个组织必须在整体规划下进行明确分工,在分工的基础上协调好各岗位之间的衔接,确定各岗位上下级的隶属关系和同级间的协调合作关系,以确保组织系统的整体功能。在一个组织系统中,岗位设置的决策应该体现最优化原则,即以最低数量岗位的设置,谋求总体的最高效率,确保系统目标的实现。

三、定员定编

(一) 定员定编的含义

定员定编是指从组织战略目标出发,根据组织的经营方向和产业规模,采用一定的科学的程序和方法,对组织机构的结构、形式和规模进行合理的设置,并明确岗位所需的人员数额,最后在岗位定编的基础上再严格按照人员数额和岗位质量要求,对岗位配备适合任职要求的工作人员的一个系统过程。定员定编是组织的基础工作,只有科学合理地实现组织的定员定编工作,才能使组织机构精简、统一,避免人力资源浪费,使组织实现劳动者与生产资料的最佳配置,高效地完成组织目标,促进组织经济效益的提高。组织的定员

定编要本着精简、高效的原则,以组织的未来发展为导向,坚持以最少的人力资源投入来获取最大的经营成果。定员定编所要解决的问题是组织各工作岗位配备什么样的人,以及配备多少人员,它的目的是通过对组织用人方面的数量规定,促进组织少用人、多办事,使各个部门岗位不重复,工作无遗漏,达到规范化、合理化和科学化,从而不断提高劳动生产率。

（二）定员定编的标准和形式

组织的定员定编的标准是指在一定的技术、组织条件下,组织为部门机构、工作岗位、工种和设备等规定的人员配置的数额标准,即配备人员的数量的界限规定。

定员定编标准的形式多种多样。按使用范围划分,有全国通用标准、行业通用标准、组织标准;按综合程度划分,有单项定员标准和综合定员标准;按具体形式划分,有单位用工标准、单台设备用工标准、单个岗位用工标准及服务比例。目前普遍使用的标准,主要有以下几种。

1. 效率定员标准

组织依据组织生产、经营的任务量或设备量和组织劳动定额及员工出勤率等来确定定员标准,目的是保证组织的生产效率,确保组织能够按时完成工作任务,实现组织目标。

2. 工作岗位定员标准

工作岗位定员标准是对那些有一定工作岗位,但没有设备,又不能实行劳动定额的人员来说的。对这一类型员工则应该依据工作岗位的任务、工作负责程度和工作负荷量等因素,按工作岗位多少确定定员标准,以满足岗位对人员数量的要求。

3. 职责分工定员标准

职责分工定员标准是指组织根据组织经营规模、管理方式、各类人员的业务素质等因素,按照组织机构、职责范围和业务分工来确定的定员标准。这种定员方式能使组织成员更加清晰地明确自身的工作职责,做到分工明确。

4. 设备定员标准

在组织中为了确保组织目标的实现,组织往往会拥有一定数量的资产设备,在组织定员定编时,可以从那些不论生产、经营状况如何都必须看管的设备的角度出发,根据设备条件、岗位区域、劳动负荷量及兼职作业等因素来确定定员标准,以保障生产运营中设备的正常运转。

5. 比例定员标准

比例定员标准是指组织按照组织中员工总数或某一类人员总数的比例关系来计算另一类人员总数的定员标准。该标准在应用过程中比较简单,成本较少,易于确定岗位定员;但只是按一定的比例进行定员,没有考虑组织的实际情况,因此,在组织的发展过程中有很大的制约性,严重影响组织的战略目标实现。

组织的定员定编的标准不是千篇一律的,不同的组织应采用不同的标准。一般来说,组织都要以单位用工数量或个人综合劳动效率为标准来表示组织定员定编数,以适应不同条件的需要。因此,组织应该从本组织的战略出发,以未来发展为导向,根据实际情况选择适合本组织的定员定编的标准,为组织机构进行科学合理的岗位定员定编。

（三）定员定编与工作分析的关系

岗位定员定编工作与工作分析有着十分密切的关系,定员定编是工作分析的前提和基础,工作分析是岗位定员定编改善的延伸和依据。一方面,组织进行岗位设置可以为工作说明书的制定提供岗位基础。合理的岗位设置为组织提供了科学的机构配置,使组织工作分析能够在岗位的基础上顺利进行,使其更具有针对性和准确性。另一方面,工作分析为组织进行岗位设置的优化提供了有效的依据。没有科学的职位分析,将使机构的设置缺乏真实可靠的客观依据,人员安排和使用没有统一严格、详细具体的质量要求。利用工作分析的结果,可以明确每个职位的工作性质、特征、责任、难易程度、工作任职者所需资格等职位特点和任职条件,为人力资源管理提供标准。良好的工作分析可以建立有序的职位体系,使每个具体职位都能在该体系中找到相应位置,从而确定组织的职位数量和任职者的人数、构成,为定员定编提供依据。因此,定员定编工作和工作分析是互相促进、相辅相成的。

四、编制组织的岗位设置表

为了实现组织的战略目标,组织往往将组织目标进行分解,进而划分各部门的目标和职能。在部门职能划分完成后,岗位设置就成为关键的工作,它在整个组织中能够发挥最积极的作用。岗位之间是否协调,有无冲突,能否在实际中实现最有效的配合,直接关系到组织战略目标能否实现。岗位设置这项工作涉及个人利益,关系组织效率,非常敏感,也非常重要。

（一）岗位设置与定员的要求

岗位设置是组织的基础工作。设置岗位之前,应该对组织的各种岗位名称进行规范,并写出“规范岗位名称一览表”。岗位工作信息包括工作内容、职责等,对岗位工作信息的搜集要全面、完整,岗位职责描述要详细、准确,以保证岗位分类的准确、可靠。各岗位之间工作关系(上下级、服务、协作、内容等)界限要清楚,岗位职责界定明确,使岗位之间的衔接与协调顺畅。各个岗位的授权与所承担的责任、岗位任职资格与岗位工作需要相对称,这样有利于为岗位配备合理和足够的人员,以适合本岗位的工作要求。

岗位工作重要性和工作负荷程度的不同,使得组织进行岗位设置时会遇到多种情况,如岗位工作重要性大,工作负荷大;岗位工作重要性大,工作负荷小;岗位工作重要性小,工作负荷大;岗位工作重要性小,工作负荷小。这就要求组织岗位设置必须有一定的标准,严格划定岗位之间的界限,明确岗位分类。岗位设置工作是组织的重要工作,必须从组织战略角度全面考虑,有较高的难度。因此,在实际岗位设置中组织的管理人员要注意:①精简、高效是岗位设置的首要原则,管理人员应该以严肃、负责的精神严格要求自己,从实际出发进行设置;②初次确定的岗位设置与定员方案带有草案性质,为方案的调整提供依据,组织要根据组织自身的发展情况,定期进行调整,以满足组织适应经济形势与市场发展的需要;③在某个组织系统中,个别部门的岗位设置和定员需要调整时,需由岗位设置的相关部门及人力资源部门提出指标后,由系统负责人实施,确保组织系统整体

的稳定性；④在进行岗位设置的执行阶段，如果由于信息的不全面，使得组织岗位设置工作不能准确地执行，则应该通过继续搜集信息来完成定员定编，而不能一味地要求增加或减少岗位或岗位人员，因为这样可能给组织带来很大的压力，影响组织的发展。

（二）岗位设置与定员定编的方法

1. 岗位设置的方法

进行岗位设置可以采用多种方法，如工作日志法。工作日志法就是通过研究者（专家组或组织项目组成员）对岗位操作现场进行实地考察、记录，进行工作日志写实，再根据工作日志写实资料计算每个岗位的工时有效利用率的方法。工作日志写实可以为组织定员提供基础依据。工作日志写实虽然有一定的标准依据，能够科学地进行岗位设置，效率较高，但在实际操作中，由于工作量大，需要耗费大量的人力物力。下面介绍一种简单的岗位设置方法——岗位清单法。其具体步骤如下：

（1）成立项目研究小组，划分部门职能。由最熟悉岗位工作任务和内容的人员组成研究小组，同时为了保证岗位设置工作的顺利完成，设有1名或2名高层决策人员。研究小组成员根据部门情况划分部门职能，再按照部门职能划分方案，将部门的所有职能进行归类划分，分为核心职能、比较重要职能和一般职能三种。

（2）制定岗位清单。岗位清单包括岗位名称、所属部门、岗位职能、工作内容、预设人员数量、岗位负责人六部分。研究小组成员根据部门所划分的职能要求，结合本部门特点，尽可能地列出完成这些职能需要做什么工作，完成这些工作应该设有什么样的岗位。根据所列出可能有的岗位，将其一一排列制成岗位清单。

（3）岗位分类，确定岗位名称。对照岗位清单，依据岗位设置原则，进一步分析所有岗位的职能和工作内容，并对所列岗位逐一识别，将相同性质的岗位进行合并归类，最后确定组织或部门设有的岗位名称，清晰地标示出岗位所包含的工作职责、工作内容等信息。

（4）制定岗位设置与定员草案。研究小组成员根据所确定的岗位及其职能和工作内容，对岗位的工作负荷进行估计，并将这些工作岗位按照A、B、C、D进行分类，以做出岗位设置和定员草案，上报给研究组组长。

（5）研究、讨论和修改岗位设置与定员草案。首先由研究小组组长根据本行业特点、同类竞争组织情况及自己组织的情况和自身的经验，对草案做出相应的修改；再上交给项目组，项目组成员结合组织规模、成本投入大小等实际情况，对各研究小组的草案进行讨论、修改；最后定稿，制定出组织岗位设置和定员方案。

（6）公布岗位设置与定员方案。将岗位设置与定员方案在全公司公布，以得到组织员工的认可。

2. 定员定编的方法

定员定编是组织完成战略目标的组织保障。组织在一定时期内占用的人力资源总量，取决于决策、管理、技术和执行等方面的具体工作量和各类人员的劳动效率。由于组织专业工作各异，难以用统一的计量单位综合反映组织整体的工作量和劳动效率。因此，应该根据工作性质的不同，运用不同的方法分别确定各类人员的定员数量。定员定编常

用方法有以下几种。

(1) 效率定员法。效率定员法即劳动效率定员计算法。该方法是根据劳动定额计算组织所需人员的一种方法,适用于能以数据明确表示劳动效率的工作岗位,特别是手工操作为主的岗位的定员。其计算公式如下:

$$\text{劳动效率定员人数} = \frac{\text{工作量}}{(\text{劳动定额} \times \text{预计定额完成率}) \times \text{出勤率}}$$

该公式中必须对预计定额完成率和出勤率有一个准确的统计和估计,以保证工作任务能圆满完成。尽量避免定员少了完不成任务,定员多了又浪费人力、加大成本的现象。

例如,某商场食品柜台年计划销售额为 1 800 万元,售货员人均年销售定额为 36 万元。预计定额完成率为 102%,员工出勤率为 95%。其定员人数的计算公式如下:

$$\text{劳动效率定员人数} = \frac{1\ 800}{36 \times 1.02 \times 0.95} \approx 52(\text{人})$$

(2) 设备定员计算法。设备定员计算法即以完成一定的生产经营任务所必须开动的设备台数和班次,并根据单机设备定员计算编制定员的方法。这种定员方法属于按效率定员的一种特殊表现形式,主要适用于以机械操作为主,使用同类型设备,采用多机床看管的岗位类别。其计算公式如下:

$$\text{设备定员人数} = \frac{\text{同型设备台数} \times \text{单机定员标准} \times \text{平均开动班次}}{\text{出勤率}}$$

例如,某大型综合超市共有 40 台收银机,每台收银机配备 2 名收款与服务人员,实行三班倒工作制,出勤率为 98%。其设备定员人数如下:

$$\text{设备定员人数} = \frac{40 \times 2 \times 3}{0.98} \approx 245(\text{人})$$

(3) 岗位定员计算法。岗位定员计算法即按岗位定员标准、工作班次和岗位数计算定员的方法。它主要适用于看管大型联动设备岗位的定员、自动流水线生产的岗位定员,也适用于没有设备但又不能实行劳动定额岗位的定员,计算公式如下:

$$\text{岗位定员人数} = \frac{\text{岗位定员标准} \times \text{班次} \times \text{同类岗位数}}{\text{出勤率}} \times \text{轮休系数}$$

例如,某大型商场有保安执勤点 6 个,实行三班倒工作制,每执勤点配备 2 名保安员,出勤率为 98%。其定员人数如下(假设岗位的轮休系数为 7/6):

$$\text{岗位定员人数} = \frac{2 \times 3 \times 6}{0.98} \times \frac{7}{6} \approx 43(\text{人})$$

(4) 比例定员计算法。比例定员计算法即以组织员工总数或营业面积或某一技术经济指标,按一定比例确定定员人数的方法。该方法主要适用于组织内各种辅助性生产或服务性工作岗位的定员,其计算公式如下:

$$\text{比例定员人数} = \frac{\text{员工总数或营业面积或某技术经济指标}}{\text{定员标准比例}}$$

例如,某大型超市营业面积为 10 000m²,若每名营业员负责 40m² 的售货服务、现场巡视工作。其定员人数如下:

$$\text{比例定员人数} = \frac{10\ 000}{40} = 250(\text{人})$$

(5) 职责定员法。职责定员法即根据组织内部的组织机构及其职责范围,并结合机构内部的业务分工和岗位职责来确定定员的方法。该方法适用于管理人员和工程技术人员的定员。由于管理和工程技术等工作定额难以量化,所以,通常是参照效率定员和岗位定员方法进行估算,并结合对实际工作的调查情况,加以合理确定。在进行职责定员时,应该考虑的影响因素有:①管理层次;②机构设置与分工;③工作效率。显然,管理层次与所需管理人员之间成正相关关系;机构设置与分工越细,需要的有关人员就越多,反之则少;工作效率越高,表明人员精干,所需工作人员就越少,反之则越多。但事实上,组织对于管理人员的定员并没有一个定数,都是根据本组织当时的实际情况确定出来的。

以上五种方法可同时在组织中根据具体工作岗位情况加以使用,是进行定员定编工作的主要手段和依据。

(三) 岗位设置表的编制

岗位设置表是组织岗位设置与定员工作的书面成果,是组织规范化管理的一份正式、重要的标准化文件。岗位设置表通常包括岗位名称、岗位编号、岗位部门、定员数额等内容。具体来说,岗位设置表是通过部门岗位设置表和公司岗位设置表两种形式来表示的。其中,部门岗位设置表是各个部门按照本部门的情况所制定的表,该表主要介绍本部门内所设置的岗位数量、工作职责及岗位定员等情况。在部门岗位设置表中,只要写清岗位的主要职责即可,而不需要像工作说明书一样把岗位的主要职责、部分职责和支持职责全部写清。

岗位设置总表是组织对组织部门及岗位汇总管理的一种规范化方式,是把全公司的岗位统一排成一张表,主要包括四个栏目,即岗位部门、岗位编号、岗位名称和岗位定员,而不用写明岗位职责。

1. 岗位部门

每个组织都由若干个部门组成,不同的岗位也分别隶属于各个不同的部门,如成本管理员、会计师等属于财务部门。在岗位设置总表中,标明每个岗位所属部门,有利于岗位设置的管理和保障其他组织管理活动的顺利进行,做到清晰、可靠。同时,更加方便工作分析开展过程中信息的搜索与查询,为工作分析活动的顺利完成提供了有效的基础。

2. 岗位编号

进行规范化管理的过程中,对任何一份文件都有一个代码以方便管理和查询,如合同文件有合同编号,证书上有相应的证书编号,在岗位设置中也有代表岗位的岗位编号。正如合同编号一样,岗位编号的制定需要有一定的规则,这样才能保证编号的科学、规范,在实现计算机化、信息化管理时能够更加方便、快捷。岗位编号要求正规和规范,其编号方法示意图如图 3-1 所示。用 G 表示岗位设置代码,G 前面的数字分别表示组织所处行业的行业代码及公司在行业中的公司代码,G 后面的数字表示部门代码、科室代码及岗位代码。例如,公司有 8 个部门,若部门中又分有其他科室,则可分别用 G-11、G-12、G-21 和 G-22 等表示;若部门中不含有其他科室,则用 G-10、G-20 等表示。岗位代码可顺次排列,如果是部门的第一个岗位,就可以叫 001,第二个为 002 等。

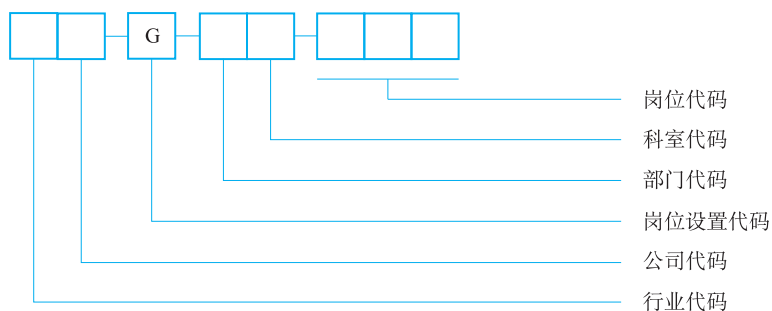


图 3-1 岗位编号方法示意图

3. 岗位名称和岗位定员

确定岗位名称就是确定称呼岗位的方式,例如,公司的最高领导有的叫总裁,有的则叫总经理;各部门的领导有的叫部长,有的叫经理;部长或者经理之下有的叫主管,有的叫专员;科员中能承担一定责任的、级别相对高一点的叫主任科员,承担一般责任的可能叫作员工管理员、培训师等。这样就把公司的所有岗位名称统一起来,列在岗位设置表中。岗位定员是对任职人员数量的确定,在岗位编制表中列明岗位定员,可以帮助组织明确组织人力资源的实际情况。

第三节 职位说明书的编写

职位说明书是职位分析的直接结果之一。不管格式如何变化,职位说明书都要包括两大部分的内容:一是职位描述,反映职位的工作情况,是关于职位所从事或承担的任务、职责及责任的目录清单,也可称作 TRD;二是职位要求,反映职位对承担这些工作活动的人的要求,是人们为了完成这些工作活动所必须具备的知识、技能、能力和其他特征的目录清单,也可称作 KSAO。

一、职位说明书的主要内容

一般来说,一个内容比较完整的职位说明书需要包括以下几个具体的项目。

1. 职位标识

职位标识就如同职位的一个标签,让人们能够对职位有一个直观的印象,一般包括以下几项内容:职位编号、职位名称、所属部门、直接上级、职位薪点。

职位编号主要是为了方便职位的管理,企业可以根据自己的实际情况来决定应包含的信息。例如,在某企业中,有一个职位的编号为 HR-03-06,其中,HR 表示是人力资源部,03 表示是主管级,06 表示人力资源部全部员工的顺序编号。又如,MS-04-TS-08,其中,MS 表示市场销售部(Market 和 Sales 首字母的缩写),04 表示是普通员工,TS 表示职位属于技术支持类,08 表示市场销售部全部员工的顺序编号。

职位名称确定时应当简洁明确,尽可能地反映职位的主要职责内容,让别人一看就能够大概知道这一职位主要是干什么的。职位名称中还要反映出这一职位的职务,例如,销

售副总经理、人力资源经理、招聘主管、培训专员等。在确定职位名称时,最好按照社会上通行的做法,这样既便于理解,也便于在薪资调查时进行比较。

职位薪点是职位评价所得到的结果,反映了这一职位在企业内部的相对重要程度,是确定这一职位基本工资标准的基础。关于薪点的确定,在第八章中会进行具体的介绍。

2. 职位概要

职位概要就是要用一句或几句比较简练的话来说明这一职位的主要工作职责,要让一个对这一职位毫无了解的人一看职位概要就知道大概要承担哪些职责。例如,人力资源部经理的职位概要可以这样描述:“制定、实施公司的人力资源战略和年度规划,主持制定完善人力资源管理制度及相关政策,指导解决公司人力资源管理中存在的问题,努力提高员工的绩效水平和工作满意度,塑造一支敬业、团队协同的员工队伍,为实现公司的经营目标和战略意图提供人力资源支持。”而公司前台的职位概要则应这样描述:“承担公司前台服务工作,接待安排客户的来电、来访,负责员工午餐券、报刊的发放、管理等行政服务工作,维护公司良好的形象。”

3. 履行职责

履行职责就是职位概要的具体细化,要描述出这一职位承担的每项职责及每项职责的主要任务活动。在实践中,这一部分是相对比较难的,要经过反复实践才能准确地把握。首先,要将职位所有的工作活动划分为几项职责;然后将每项职责进行进一步细分,分解为不同的任务,这一过程可以用图 3-2 来表示。

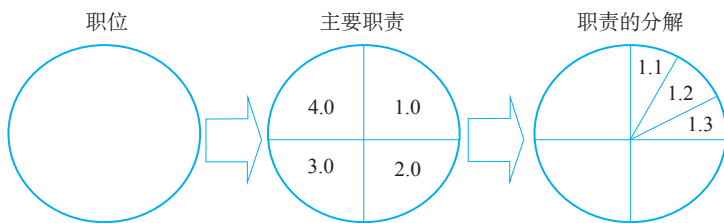


图 3-2 职位履行职责的分解示意图

我们来看一下“老师”这个职位的职责是如何分解的。首先要将老师所要从事的活动划分成几项职责,可以划分为教学、研究、学生指导、学校服务这几项。然后继续对每项职责进行细分,例如,教学这项职责可以细分为课前备课、课堂讲授、课后批改作业、期末进行考试四项任务;研究这项职责可以细分为在刊物上发表论文、编写著作、参加学术研讨会这三项任务。

将职位的活动分解完之后,就要针对每项任务进行描述,描述时一般要注意下面几个问题。

(1) 要按照动宾短语的格式来描述,即按照“动词+宾语+目的状语”的格式来进行描述,动词表明这项任务是怎样进行的;宾语表明了活动实施的对象,可以是人也可以是事,宾语有时也可以是双宾语;目的状语则表明了这项任务要取得什么样的结果。例如,“监督和控制部门年度预算,以保证开支符合业务计划要求”,这里,“监督和控制”就是动词,“部门年度预算”就是宾语,“以保证开支符合业务计划要求”就是目的状语。又如,“指

导下属制订招聘计划,以保证各部门的人员需求”,在这里,“指导”是动词,“下属”和“制订招聘计划”就是一个双宾语,“以保证各部门的人员需求”是目的状语。在美国劳工部的《职位分析手册》(*Handbook for Analyzing Jobs*)中,对这种职责描述的格式有详细的说明,在实际描述中可以作为参考。

(2) 要准确地使用动词。使用动宾短语进行描述时,动词的使用是最关键的部分,一定要能够准确地表示出员工是如何进行该项任务的,以及在这项任务上的权限,不能过于笼统。

来看几个例子。“负责公司的预算工作……”“负责公司的培训工作……”“负责公司的保卫工作……”这是国内大多数企业在编写职位说明书时常用的语句,虽然也使用了动宾短语的格式,但是由于动词的使用不准确,因此,并没有清楚地揭示出任务应当如何完成。“负责”这个动词表面上看起来比较清楚,但是深究起来问题很多,拿“负责公司的培训工作”来说,什么是负责?是指导别人来完成培训叫负责,还是自己亲自完成培训叫负责,根本没有说清楚,因此,要尽量避免使用“负责”这类模糊不清的动词,应根据实际情况准确地选择和使用动词。如果是人力资源部经理,可以这样描述:“制定公司的培训计划……”如果是培训主管,则可以这样描述:“具体实施培训计划……”通过使用“制定”和“实施”这样的动词,就清楚地表明了经理和主管分别是如何来完成培训这项任务的。

在职位分析中,针对不同的任务和主体,应当选择使用不同的动词。

在选择使用动词时还要注意,如果有专业术语,就要使用这些术语,例如,“雕刻木制品”和“制作木制品”这两个描述,虽然“制作”是一个比较具体的动词,但是表达的意思远没有“雕刻”这个专业术语清楚。

在履行职责部分,还有一个问题需要注意,如果某一职位是由多项职责组成的,就要将这些职责按照一定的顺序进行排列,而不能胡乱堆砌。在排列职责时有如下两个原则。

第一个原则:按照这些职责的内在逻辑顺序进行排列。也就是说,如果某一职位的职责具有逻辑上的先后顺序,就要按照这一顺序进行排列。例如,人力资源部培训主管这一职位由拟订培训计划、实施培训计划、评估培训效果、总结培训经验这几项职责组成,这些职责在时间上有一个先后顺序,因此,在排列时就要按这一事件顺序依次进行排列。

第二个原则:按照各项职责所占用的时间多少进行排列。有些职位的职责并没有逻辑顺序,那么就要按照完成各项职责所用的时间多少进行排列,当然这一时间比例并不需要非常准确,只是一个大概的估计,一般来说以5%作为最小的单位。

在实践中,对各项职责所占用的时间进行估计,还有助于衡量职位的工作量是否饱满,如果某一职位大量的时间都分配给了非常简单的职责,就说明它的工作量是不饱满的;相反,一些本来应该占用很多时间的职责在某一职位那里只被分配了很少的时间,说明这一职位的工作量有些超负荷。例如,对于人力资源部的招聘主管,“拟订招聘计划”这项职责占到了全部工作时间的40%,说明这一职位的工作量是不饱满的,因为按照正常的情况,“拟订招聘计划”根本就用不了那么多时间。又如,财务部的会计,“编制会计报表”这项职责只占全部工作时间的10%,而其他职责的时间分配比较合理的情况下,就说明这一职位的工作量超负荷了,因为按照正常的情况,“编制会计报表”这一职责不应该只

用那么少的时间,这说明分配给这一职位的其他职责太多了。通过职责占用的时间进行工作量的衡量,要求必须对这些职责非常了解。

逻辑顺序和时间顺序相比较,排列职责时应当优先考虑逻辑顺序,其次再考虑时间顺序。

4. 业绩标准

业绩标准是职位上每项职责工作业绩的衡量要素和衡量标准,衡量要素是指对于每项职责,应当从哪些方面来衡量它是完成得好还是完成得不好;衡量标准则是指这些要素必须达到的最低要求,这一标准可以是具体的数字,也可以是百分比。

例如,对于销售经理这一职位,工作完成的好坏主要表现在销售收入、销售成本方面,因此,其业绩衡量要素就是销售收入和销售成本;至于收入要达到多少、成本要控制在多少就属于衡量标准的范畴了,可以规定销售收入为每月 100 万元,销售成本为每月 30 万元。又如,对于人力资源部的薪酬主管,衡量其工作完成的好坏主要看薪酬发放是否准确、及时,因此,其业绩衡量要素就是薪酬发放的准确率和及时性;至于准确率要达到多少、及时性如何表示就是衡量标准的范畴了,可以规定准确率要达到 98%,薪酬迟发的时间最多不能超过两天。

5. 工作关系

工作关系主要是指某一职位在正常工作的情况下主要与企业内部哪些部门和哪些职位发生工作关系,以及需要与企业外部哪些部门和人员发生工作关系。这个问题比较简单,需要注意的问题是,偶尔发生联系的部门和职位一般不列入工作关系的范围之内。

6. 使用设备

使用设备是工作过程中需要使用的各种仪器、工具、设备等。

7. 工作的环境和工作条件

工作的环境和工作条件包括工作的时间要求、地点要求、物理环境条件等。

以上内容属于职位描述的范畴,职位描述是否清楚明了,可以用一个简单的方法来测试,编写职位描述的分析人员可以问自己:“一个从来没有接触过这一职位的人看了职位描述之后,如果让他来从事这一职位,他是否知道自己要干什么以及如何去干?”如果不能得到肯定的回答,说明这份职位描述还要继续修改。

8. 任职资格

任职资格属于职位要求的范畴,对于任职资格的具体内容看法是不一致的,罗杰(Rodger)于 1952 年提出了七项基本内容:体貌特征(健康状况和外表等);成就(教育、资格证书和经历等);一般智力;特殊能力(动手能力、数学运算能力、沟通能力);兴趣(文化、体育等);性格(友善、可靠、忍耐等);特殊的工作环境(大量的出差等)。此外,芒罗·弗雷泽(MunroFraser)在 1958 年提出了另一种职位要求内容的体系,包括五项内容:对他人的影响力(通过身体、外表、表达方式等);取得的资格(教育、培训、经历等);天赋(理解力、学习能力等);激励水平(设定目标并达成目标的决心);调节能力(在压力下保持稳定、与他人保持良好合作关系的能力)。

综合各方面的研究成果,一般来说任职资格应包括以下几项内容:所学的专业、学历水平、资格证书、工作经验、必要的知识和能力、身体状况。需要强调的是,不管任职资格

包括什么内容,其要求都是最基本的,即承担这一职位工作的最低要求。

任职资格要求的确定,有些内容是硬性的,必须遵守国家和行业的有关规定,例如,电焊工必须持有劳动部门颁发的焊工证书;司机不能是色盲,同时还必须持有相应车型的驾驶执照。其他内容的要求,则可以根据工作的内容和工作的绩效通过两种方法来确定:一是判断的方法,就是根据实际情况或者主管人员的经验判断来确定任职资格要求;二是统计的方法,就是首先设定影响工作绩效的要素,然后利用统计分析的方法验证这些要素与绩效之间的关系,依此来确定任职资格要求。一般来说与工作内容有关的要求,如专业、学历水平、身体状况等,应当通过第一种方法来确定;与工作绩效有关的内容,如能力、知识、素质等,应当通过第二种方法来确定,但是由于第二种方法比较复杂,因此,在实践中,与工作绩效有关的内容的要求,也大多是用第一种方法确定的,不过随着人力资源管理在我国的深入发展,使用第二种方法来确定任职资格的要求会越来越普遍。

9. 其他信息

其他信息属于备注的性质,如果还有其他需要说明但是又不属于职位描述和职位要求范围的,可以在其他信息中加以说明。