



企业岗位管理

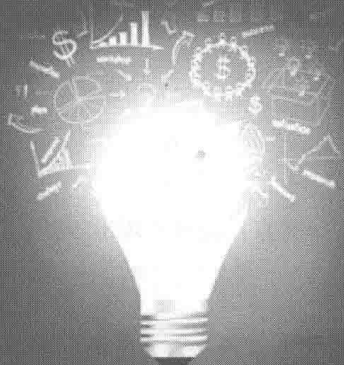
QIYEGANGWEI GUANLI

郭京生 朱国成 袁家海 赵长财 编著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



企业岗位管理

QIYEGANGWEI GUANLI

GOAL TEAM CAPITAL TEAM GROWTH OPPORTUNITY ASPIRATIONS BUSINESS TEAMWORK LEADERSHIP RISK ANALYSIS SALES CORPORATE MOTIVATION SIGN GROWTH TARGET MARKET PROCESS SUCCESS PLANNING ACHIEVEMENT MOTIVATION REALIZATION INNOVATION CREATIVITY

郭京生 朱国成 袁家海 赵长财 编著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业岗位管理/郭京生等编著. —北京: 经济管理出版社, 2016. 12
ISBN 978 - 7 - 5096 - 4641 - 0

I. ①企… II. ①郭… III. ①企业管理—人力资源管理—研究—中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 235754 号

组稿编辑: 杨国强
责任编辑: 杨国强 张瑞军
责任印制: 黄章平
责任校对: 雨 千

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 三河市文阁印刷有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 720mm × 1000mm/16
印 张: 17
字 数: 330 千字
版 次: 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 4641 - 0
定 价: 48.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

近年来，人力资源管理一直是企业关注的焦点和理论界研究的热点，人力资源管理制度的变革方兴未艾，这既是我国市场经济体制发展的要求，也是企业内部管理机制转变、管理水平提升的需要。对于国有企业而言，计划经济时期形成的人事管理已经不能适应发展的需要，向人力资源管理转变成为必然。我国的民营企业随着改革开放诞生、成长、壮大，已经成为推动我国经济发展的重要力量。随着企业规模的扩大和市场竞争的日益激烈，建立和完善人力资源管理体系成为民营企业的共识和普遍需求。

企业岗位管理是人力资源管理体系建设的基础，人力资源管理体系是否科学、合理，首先取决于岗位管理是否科学、合理。近年来，国内企业在岗位管理方面已经有了比较丰富的实践积累，取得了许多宝贵的经验。与实践上的丰富多彩相比，理论工作者对实践的总结和提升显得不够全面和深入，至今国内尚没有一部侧重于完整地介绍岗位管理实务的著作。写作本书的初衷，是将我们近年来在企业岗位管理方面理论研究和企业管理咨询实践的心得加以总结，与广大读者分享，抛砖引玉，为企业人力资源管理和人力资源制度建设提供一点参考和帮助。

本书共分八章：第一章，企业岗位管理体系概述。阐述了岗位的基本性质、企业岗位管理的框架、企业岗位管理的地位和发展。第二章，岗位设置。着重论述了岗位设置的基本方法、岗位设置的其他情形（特殊情况下的定岗、岗位设置的结果表达、岗位设置的调整和持续改进等），最后介绍了某企业定岗的案例。第三章，定编定员。首先对定编定员的原则、注意事项、影响因素做了说明，接下来对工作饱和度测量、定编定员方法、整体定员方案设计与运作进行了阐述，以两个定编定员的典型案例作为结尾。第四章，工作分析的基本方法。首先阐述了工作分析的概念、作用、方法、内容等，随后介绍了工作分析的基本方法，具体包括观察分析法、访谈分析法、问卷调查法、工作日志法等。第五章，工作分析的组织与实施。论述了工作分析流程、工作说明书撰写、工作说明书的应用。第六章，岗位评价的基本方法。首先阐述了岗位评价的含义、岗位评价与工资等级的关系、岗位评价结果与工资政策线等，其次介绍了岗位评价的基本方法，具体包括排列法、分类法、因素比较法、海氏评价系统。第七章，要素计点法岗位评价流程。以四要素评价法为基础，论述了岗位评价的流程，从调整组织机构、设置岗位到岗位等级划

分。第八章，竞聘上岗与人员退出机制。阐述了竞聘上岗的程序和方法；以某公司为背景，介绍了竞聘上岗的完整案例；最后对人员退出机制、人员退出过程中应注意的问题进行了探讨。

在内容安排上，本书依据岗位管理的流程展开，从岗位设计开始，以竞聘上岗、冗员退出结束，揭示了岗位管理的完整过程和内在规律；注重基本概念、方法、程序、工具的介绍，力图反映近年来国内企业岗位管理研究和实践的成果；方法和程序的阐述与本土企业典型案例的介绍有机结合，以便读者对方法和程序的使用融会贯通。

本书适合以下读者：

首先是企业领导、人力资源部门及相关部门工作人员。如前面所提及的，本书是我们在岗位管理理论研究和企业管理咨询实践方面的初步总结，具有体系的完整性和可操作性。企业非常需要能够在理论和方法上对其人力资源制度设计包括岗位管理工作具有指导作用的书。

其次，作为高等院校人力资源、工商管理等专业学生的学习参考书和教师的教学和科研参考书。本书也适合相关研究人员和对人力资源管理感兴趣的读者。

本书在编写过程中，宫睿做了大量的资料收集工作并参加了本书的编写。

借此机会，特别感谢经济管理出版社的编辑和相关工作人员，由于他们认真、严谨、高效率的工作，使得本书能够在最短的时间内与读者见面，并保证了出版质量。

岗位管理具有很强的实践性，理论上和方法上都需要不断地探索和完善，希望能够与广大读者就这方面的问题进行交流。电子邮箱 gjs1408@sina.com（联系人：郭京生教授）。

著者

于华北电力大学

目 录

第一章 企业岗位管理体系概述.....	1
第一节 从宏观看岗位.....	1
第二节 岗位管理框架.....	5
第三节 岗位管理的地位与发展	12
第二章 岗位设置	17
第一节 岗位设置概述	17
第二节 岗位设置的基本方法	22
第三节 岗位设置的其他情形	32
第四节 某企业定岗实际操作案例	39
第三章 定编定员	47
第一节 定编定员概述	47
第二节 工作饱和度测量	50
第三节 定编定员方法	69
第四节 整体定员方案设计与运作	76
第五节 定编定员案例	81
第四章 工作分析的基本方法.....	100
第一节 工作分析的概述.....	100
第二节 观察法.....	102
第三节 访谈法.....	110
第四节 问卷调查法.....	121
第五节 工作日志法.....	137
第五章 工作分析的组织与实施.....	141
第一节 工作分析流程.....	141

2 企业岗位管理

第二节 工作说明书的编写·····	151
第三节 工作说明书的应用·····	155
第六章 岗位评价的基本方法·····	165
第一节 岗位评价及其运用中的实际问题·····	165
第二节 排列法·····	170
第三节 分类法·····	176
第四节 因素比较法·····	178
第五节 海氏评价系统·····	182
第七章 要素计点法岗位评价流程·····	189
第一节 调整组织机构与设置岗位·····	189
第二节 编写工作说明书·····	192
第三节 设计岗位评价体系·····	195
第四节 召开岗位评价会议,实施岗位评价·····	206
第五节 岗位评价数据处理与岗位等级划分·····	210
第八章 竞聘上岗与人员退出机制·····	233
第一节 竞聘上岗的程序和方法·····	233
第二节 竞聘上岗实务操作案例·····	237
第三节 人员退出机制·····	250
参考文献·····	262

第一章 企业岗位管理体系概述

第一节 从宏观看岗位

现在的人力资源管理领域，新的概念、新的提法层出不穷，很多企业管理者在追逐时髦的过程中却忽略了人力资源管理体系中最为基础的一项内容——岗位管理。事实上，岗位管理是企业人力资源管理的重要基础，各种人力资源管理的新发展都必须建立在这一基础之上。正因如此，我们可以看到，很多新兴企业在引进新的管理体系时困难重重，往往需要回过头来补课；也可以看到，一些大型企业，因为管理规模大、复杂程度高，以致将大量的精力花在夯实岗位管理体系这一基础性工作上。这就是为何要在此时重新强调岗位管理这一基础性工作的原因。

不要孤立地看待岗位，而必须要将其置于整个组织结构和人力资源管理体系的整体背景下去看待，只有在宏观视角之下，才能够越发深刻地认识到岗位的价值。

一、从组织的角度谈岗位

我们通常将岗位视作理所当然的事情，但这种理所当然恰恰与同样被视作理所当然的水和空气一样，是企业运作须臾不可分离的重要基础。在这里，我们不想从各种组织类型的角度去谈岗位设置，那种谈法太过宏观和抽象，因此试着从更为微观和具体的角度谈这个问题。

（一）岗位是社会化大分工在企业内的延续和细化

众所周知，现代企业是社会化大分工的产物，而进一步，企业内部的岗位设置则是社会化大分工的延续和细化。分工简化了工作，同时有利于提高工人的专业化程度，从而获取更高的劳动生产率。

在长期的社会分工不断深入发展的过程中，企业内部岗位设置也随之发展。正是这个原因，不同企业在某些具有一般性的岗位设置上是趋同的。举例来说，随着现代营销理论的发展，营销部门内的岗位分工越来越细化，除了传统的销售人员，更出现了品牌管理、公共关系、市场策划、价格管理、渠道商管理等多种多样的岗位。与这些岗位相配套，在相关专业的人才培养上，也是按照现代营销理论的逻辑展开的。更进一步，社会上甚至出现了专业的公关公司、市场策划公司等，其内部

2 企业岗位管理

的岗位分工更加细密。通过营销部门的例子，我们可以清晰地看到社会分工对企业内部分工的影响。

（二）岗位是企业经营思维的具体落实和直观体现

如前所述，社会大分工对企业内部具体分工产生着深刻影响，但不同企业内部的岗位分工绝非简单雷同，哪怕是同行业、同类型的企业也不完全相同。这是因为，企业内部分工受到企业经营思维的直接影响。

仍以销售部门为例来说明这个问题。同样是面向组织市场进行复杂销售行为的企业，一些企业强调销售人员应当成为多面手，要负责从潜在客户挖掘、跟踪、技术与商务谈判，直到签约、回款的全过程。而有一些企业，则对这些工作进行了更加细致的分工：由专门的基础营销人员负责获取潜在客户，由销售人员与客户就一般需求和商务问题进行沟通，由专门的售前工程师就复杂的技术问题、解决方案进行深入沟通。通过这样一个小组的组合，从而让不同的人专注于不同的工作。这两类企业，在经营思维上存在根本差异，前者认为销售人员要成为全能选手、具备多种技能，这样才能更易于取得客户信任、获取订单；后者则认为将销售人员培养成为具备复合技能的人员难度极高、成本极大，销售人员更重要的是要获取客户信息、做出分析判断、决定如何调用企业后台资源，而更加专业的工作则由不同的人去完成，如前端的潜在客户获取由基础营销人员完成，而深入的技术和解决沟通则主要由售前工程师完成。

很显然，这种经营思维上的差异会无孔不入地影响到企业内部的各种分工，这造成了在同样的社会分工背景下，不同企业内部岗位却不完全相同。企业的经营思维正是通过企业内部分工得以具体地落实，或者反过来说，对企业内部分工进行分析，能够获得对企业经营思维的更准确的认知，而不仅仅是听一个企业的宣传。

（三）岗位是企业内部分工和协作的最小单元

不管是怎样类型的组织结构，都要进一步将分工细分到岗位层面，企业才能够运转。笔者曾经在咨询服务中遇到一家规模不大的房地产企业，虽然有比较明确的部门设置，但岗位设置并不明确、分工非常模糊，经常出现的一个情况是部门负责人每天都要根据具体情况对每个员工的工作进行具体安排。之所以如此，是因为这家企业的总经理认为企业要通过扁平化减少管理层级、降低内部沟通的成本。在这种情况下，一方面企业高层和中层管理者感到非常疲惫，而更为严重的另一方面则是，企业规模化发展始终无法实现。

很显然，这家企业的问题在于内部分工不足，主要依赖于管理者的具体管理行为进行临时分工，显然这种方式必然会带来较高的管理强度，管理者的疲惫就很容易理解了。而按照管理幅度理论，在这种管理强度之下，企业规模很难扩张。岗位是企业内部分工和协作的最小单元，只有当分工达到岗位层面的时候，企业才能够更加有效地展开运作。否则，企业员工根本无从明确自己的职责范围，各种临时性

的工作指派也无法建立起稳定的协作关系。当然，这家企业的经营者还一直认为他们所实行的是扁平化组织模式，这一问题在本章第三节还要进行具体的讨论。

关于岗位分工，将在第二章进行深入探讨。

（四）岗位的有效动态运作为企业实现价值创造

企业按照自己的业务特点和经营理念搭建起组织架构，明确了部门设置与分工，并进一步完成了内部岗位设置。可以说，到这里一家企业就具备了有效价值创造的基础，但这只是静态的组织架构，而静态的组织架构并不能真正实现价值创造，因为真正的价值创造必须通过动态的流程完成。

流程是将输入转化为输出的价值创造过程，在这个过程中包含了各个岗位自身特别是岗位之间大量的动态的工作成果及信息交换、协调。因此，没有合理明确的岗位分工，企业内的流程无法进行设计从而无法有效运作。当然，流程设计和岗位分工是相辅相成的，因为流程在企业内的特殊重要性，在进行岗位分工的时候要充分考虑到流程这一因素，甚至要按照流程设计进行岗位分工的设计。

总而言之，岗位是组织结构的最小细胞，仅有组织结构这样一个骨架，实际上无法完成企业价值创造的过程。

二、从人力资源管理体系的角度谈岗位

从人力资源管理的角度说，岗位具有更为重要的意义，甚至可以说没有了岗位这个支点，人力资源管理体系的大厦将会倾倒。这一部分内容的具体阐述在第三节还将着重展开，在此主要从方法论的层面看这个问题。

（一）人力资源管理体系构建的基础

在人力资源管理领域，长期以来事实上存在着两种基本理念，一种是以岗位为基础的人力资源管理体系，另一种则是以能力为基础的人力资源管理体系。很显然，前者是完完全全地建立在岗位这个基础之上的，其逻辑在于对岗位进行深入研究，从而明确岗位的职责和任职资格两大基本内容；进一步，这两大基本内容则可以作为员工招聘、培训、考核与薪酬体系建设的基础。

再从后者看，以能力为基础的人力资源管理体系更加强调人或者能力的作用，强调从企业发展战略出发明确企业战略实现所需要的能力，从而在招聘、培训中注重基于这些能力要素的选拔和培养，同样在考核中则强调对能力和态度的评估，而薪酬体系则基于能力进行设计。但实际上，以能力为基础的人力资源管理体系并不完全排斥岗位，因为招聘、培训、考核和薪酬都仍然以岗位作为最基本的单位。

以岗位为基础和以能力为基础的人力资源管理体系并不是相互排斥的，而是越来越表现出相互借鉴、相互融合的趋势，只不过在不同行业按照其对员工创造力依赖的程度不同而各有侧重。但不管怎样，岗位都是人力资源管理体系构建中最为基础和重要的内容，离开了科学、明确的岗位体系，整个人力资源管理体系就失去了

最重要的支撑。

（二）人力资源管理实现分级分类管理的基础

在人力资源管理中，有一个隐含的但却极为重要的理念，就是要对管理对象进行分级分类的管理，这实际上也是任何管理者在实际工作中必然采用的一个基本原则，虽然这一原则并不会被公开地表明。

而岗位为企业人力资源管理的分级分类管理提供了最为重要的依据。例如，在大型企业里常常要按照不同的岗位层级来确定人员的管理权限；即使在一般企业里，在招聘过程中不同级别岗位空缺的招聘在流程上也存在一定差异。这些都是分级管理的重要体现。再如，企业在制定考核制度、薪酬制度的时候，往往要针对不同类型人员的特点采取不同的原则和方法，因为这些价值创造方式和工作性质、方式存在根本的不同，对于研发人员要强调按照能力等级设计薪酬体系，在考核上强调是否在既定的成本、周期和技术指标范围内达成了研发任务；对于销售人员则更加强调按照业绩设计薪酬体系，其薪酬中的主要部分都与其业绩挂钩，而在考核上则强调量化的销售收入。这就是分类管理的重要体现。

分级分类管理的问题，对于规模越大、垂直管控强调越大的组织其重要性越突出，如对于一些超大型的电力、保险等企业，为了实现自上而下相对规范的管理，就必须建立明确的岗位体系，否则后续的其他具体管理就失去了统一的标准。

（三）人力资源管理日常运作的基础

在人力资源管理的日常运作里，岗位在人力资源管理日常运作中发挥着基础性作用，所有的人力资源管理都是围绕岗位展开的。例如，对于招聘工作，需要明确空缺岗位及其缺员数量，并进一步确定该岗位的任职资格；对于培训工作，也要以岗位职责和任职资格为出发点确定相应的课程体系，再对在岗人员与岗位要求的培训内容之间的匹配度进行评估，从而实现体系化、有针对性的培训；对于绩效管理，针对不同类别岗位或者说岗位序列确定不同的考核方法，对于具体岗位则从岗位职责出发制定具体的 KPI 指标或者目标任务及其标准；对于薪酬管理，针对岗位类别确定差异化的薪酬体系，制定薪酬等级及薪酬标准。

可见，人力资源管理的各项日常工作都是以岗位为基础展开的，离开了岗位，人力资源管理体系就无法构建。企业日常运作也就无法有效开展。

三、岗位的相对性

可以说，只有对组织结构进一步具体细化为岗位设置，整个企业的人力资源管理体系才能够建立和有效运作，这就是岗位的绝对性。

但是，我们仍然需要认识到岗位的相对性。所谓岗位的相对性，是指相对于企业内部必须按照分工建立岗位体系这一绝对性要求而言，每个企业都必须根据自身特定的行业特点、经营理念、历史发展及人员素质等，设立适合自身特点的独特的

岗位体系。换言之，任何两家企业的岗位设置都必然存在差异，哪怕企业之间存在再多的相似性；更有意思的是，有些企业的岗位有着相同的名称，而如果深入考察一下，便会发现这两个岗位的职责却可能大相径庭。

同时，随着组织形态的新发展，组织结构表现出越来越多的柔性，这些也对岗位管理形成了一定的挑战，要求岗位管理随之进行调整。这一部分将在第三节进行具体阐述，这里不做展开。

认识到岗位的相对性，要求企业必须深刻研究自身，在借鉴行业内其他企业的基础上，从实际出发进行系统的岗位体系建设，并适应组织形态的新发展。

第二节 岗位管理框架

正是因为岗位及岗位管理在企业人力资源管理中重要的基础性地位，而这种地位并没有得到应有的重视，才提出岗位管理的概念。其实，岗位管理也并非一个全新的概念，但我们试图对其重新明确内涵。

一、岗位管理的概念和内涵

所谓岗位管理，是指为了夯实人力资源管理的基础，将围绕岗位的岗位设置、定编定员、工作分析、岗位评价、竞聘上岗等一系列相关管理环节整合起来进行系统化的总称。

在人力资源管理中，岗位设置、定编定员、工作分析、岗位评价、竞聘上岗这一系列管理环节是非常基础性的工作，而且这些工作之间具有特别重要的相互关联、相互制约关系，因此有必要进行适当的整合，系统化思考，一次性完成，这样才能够取得更好的效果。例如，一般岗位设置是前置的工作，但实际上在定编定员、工作分析中也极有可能回过头来进行重新调整，诸如某一岗位设置太过综合，还需进行适当细分；或者在工作分析中发现某几个岗位之间在职责上没有明晰划分，抑或是没有实现对部门职责的全面覆盖，还可能在流程设计中存在低效的问题等，这时都非常有必要进行岗位设置的调整。

很多企业对上述这一系列相互关联的工作，大多是零星地操作，没有进行深入地统一思考和规划，结果造成相互之间抵牾或者大量重新调整、返工的问题。由此，我们正式地提出“岗位管理”这一概念，将围绕岗位相关的一系列工作纳入其中，进行统一思考、统一规划，从而让这一系列工作更加系统、顺畅，这样就为企业人力资源管理打下了更为坚实的基础。

二、岗位管理的内容

如上所述，岗位管理包含了岗位设置、定编定员、工作分析、岗位评价、竞聘

上岗一系列相互关联的管理环节。

(一) 岗位设置

岗位设置是组织结构完成后,在部门设置之下,基于部门职责和各项业务流程运作需要进行的进一步细化分工,并将同类性质、内容相关的一系列职责进行归并,形成一个个职责组合单元,即岗位。对上,这项工作承接了组织结构的进一步细化;对下,则联系起具体的业务流程。正是完成了对上、对下的连接,才保证了组织结构设计思想转化为具体的动态的流程运作。

不仅如此,还应当从岗位名称、岗位层级(包括与管理关系相关的组织层级和与薪酬相关的后续进行的岗位评价确定的岗位等级)、岗位序列划分等内容进行研究,从而既要确保岗位设置的规范化,又要为后续人力资源管理打下坚实的基础。例如,从岗位名称来说,一般是由一个表明主要职责的名词加上一个表明管理层级名词共同构成,如薪酬主管,前者能够概要性地表明主要职责,后者则明确了管理层级。一个规范的名称可以让组织内人员快速识别管理关系,而一个模糊的岗位名称则可能造成混乱,如一些企业在表明层级名词上使用混乱,进而造成管理关系的混乱,这一点对于一些大型企业尤为重要。

(二) 定编定员

定编定员要解决两个问题,一是确定一个企业总的人员编制以及不同类别岗位之间大体的人员比例关系,另一个是确定每个岗位上具体的人员数量。习惯上,我们将前者称为编制,将后者称为定员。通俗地说,也就是要确定完成既定的职责、任务量所需要的人员数量。

我们可以从两个层面看待定编定员。一方面,定编定员是企业人工成本控制问题,特别是在现今薪酬水平不断上涨的情况下,合理的定编定员尤为重要,从另一个角度看,定编定员就是与营收目标相匹配的人工成本水平控制问题;另一方面,定编定员又是一个合理地平衡企业内不同部门、不同岗位间忙闲关系的具体管理问题,如果部门、岗位之间的忙闲关系不能得到很好的平衡,在薪酬上也无法得以体现,一定会引发企业内员工的不平衡心态。在实际中,这两个问题往往交叉作用、异常复杂,特别是对于一些大型企业集团,定编定员问题、人工成本控制问题等成为一个令人头痛的问题。这一问题将在后续章节中进行具体讨论。

(三) 工作分析

工作分析的核心任务有如下几个:一是对岗位基础信息进行系统规范;二是对岗位职责进行清晰界定;三是基于职责制定明确的岗位任职资格。其中,后两者是重点,当然也有越来越多的企业将其他内容纳入工作分析之中,诸如职业生涯通道、岗位考核指标等。我们认为,将这些后置的任务纳入工作分析增加了工作分析的工作量、模糊了工作分析的焦点,但不反对将这些后置内容专门研究之后纳入到岗位说明书内容之中。这是两件完全不同的事情。

这里要强调的是,工作分析不是开始于岗位设置完成之后,而实际上是开始于岗位设置的同时。因为,在进行岗位设置的过程中,必然进行了相对粗略的概要性的岗位职责设计,否则岗位设置阶段的岗位就成为了一个没有实质内容的空壳,这样岗位设置实际上是无法进行的。而在岗位设置阶段,其职责必然相对粗略,而且不排除岗位之间职责的相互交叉,这需要工作分析进行细化和规范化。

(四) 岗位评价

岗位评价的核心任务是通过结构性的方法,确定企业内部不同类别岗位之间的相对价值关系,从而为企业薪酬体系设计提供必要的基础。一般来说,在进行岗位设置的时候,我们可以明确同类岗位之间粗略的相对价值排序。但我们无法完成的是:不同类别岗位之间的相对价值关系,如人力资源管理类岗位和财务管理类岗位之间的关系如何;岗位之间相对精确的价值比较关系,对于排序而言实际上并无法准确知道两个序位之间的差距。只有解决了上述问题,才能进行较为精细的薪酬设计工作,这需要通过一定的技术方法进行岗位评价工作。

通过岗位评价这一过程,企业建立起涵盖全部岗位的体现岗位间相对价值关系的岗位等级体系,从而为进一步利用市场薪酬数据,建立薪酬标准体系打下基础。

(五) 竞聘上岗

竞聘上岗是通过一系列有效的甄选程序,对组织内人员与岗位的匹配关系进行重新调整,从而最大限度地实现人岗匹配,起到激发人力资源活力的作用。

从严格意义上说,竞聘上岗并不属于基础性的岗位管理内容,似乎放到招聘管理中更为适合。但在实践中,我们发现,大量企业特别是国有企业,在完成上述岗位管理工作之后,往往紧接着要进行竞聘上岗工作,这是有其合理性的。岗位设置、定编定员、工作分析、岗位评价等一系列工作,实际上是在打破旧有的均衡关系,并为接下来的利益调整做好准备,这时如果戛然而止,那么上述这些工作的积极作用就无法真正发挥作用。正是从企业具体实际运作的角度上,我们将竞聘上岗也纳入岗位管理的范围之内。

三、岗位管理的框架

通过上面的分析可以发现,岗位管理体系是一个由岗位设置、定编定员、工作分析、岗位评价及竞聘上岗等围绕岗位展开的紧密关联的五个环节组成的系统,并进一步作为企业人力资源管理的基础而发挥着重要作用。为了更清晰地表明岗位管理体系内部与外部的关系,我们编制了岗位管理框架(见图1-1)。上面已经对岗位管理各个环节的内容作了总体介绍,而以下各章节还会围绕各个环节进行具体阐述,这里重点对各个环节之间的关系和从各环节的输入、输出上进行介绍。

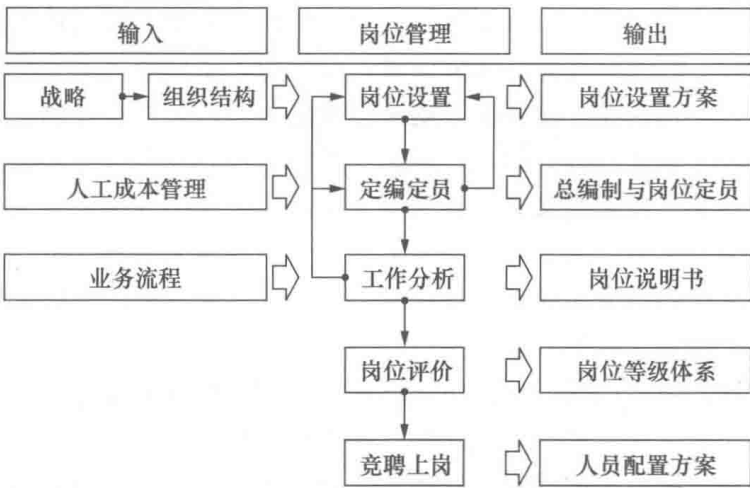


图 1-1 岗位管理体系框架

（一）岗位管理各环节具有明确的制约关系

岗位管理的五个环节从岗位设置、定编定员、工作分析、岗位评价到竞聘上岗，从前至后依次是前者为后者提供前提基础的制约关系。

（1）没有明确的岗位设置，各岗位上的定员势必无从谈起。当然，根据企业总的人工成本控制目标能够确定总体编制，但是，这种总体编制也需要反过来按照各个岗位上的具体编制进行检查和重新核定。甚至在有些时候，岗位设置和岗位定员工作本身就是合一的，如对管理岗位的设置，由于管理岗位之间职责异质性较强，往往是一岗一人，岗位设置明确了各个人员编制也就同时确定了。

（2）具备了清晰的岗位设置和定编定员，才能进行有效的工作分析。在进行工作分析的时候，第一步是明确工作的对象，即岗位，如果连岗位都不清晰、明确，那么工作分析就无法开展，还必须补上岗位设置这一课才行。

（3）岗位评价必然要以前面的岗位设置、定编定员和工作分析为基础。不管采用怎样的岗位评价方法，其实质都必然是对岗位的责任轻重、难易程度、工作强度和工作环境四个基本要素进行评价进而得出各个岗位的相对价值比较关系。如果岗位设置不明确，很显然这几个基本要素就无法进行评价和比较；岗位定员也会对上述基本评价要素产生影响，不同的定员水平一定会对责任和强度产生影响；当然，工作分析则更是从规范化的角度对岗位职责和任职资格进行详细描述。

（4）如前所说，竞聘上岗工作是相对独立的、在一定程度上属于企业内部人员配置范畴的工作。人员的配置也要以岗位清晰为前提和基础。这里不再赘述。

（二）岗位管理环节具有反向回馈作用

我们还应当看到的是，岗位管理各环节不仅存在单向的制约作用，也存在反向回馈作用。这种反向回馈作用主要体现在如下方面：

(1) 定编定员会反过来影响岗位设置。例如,在岗位设置中经常存在的对岗位职责分工的细分程度难以把握的问题,也就是岗位设置的综合性和专业性在具体企业管理情境下具体实施。如果在岗位设置中过度强调综合性,就会出现一些岗位工作量较大,需要较多定员的情况;反之,如果过度强调了专业性,就会出现岗位工作量较小,甚至不足以满足一人的工作量的情况。那么,需要反过来针对定编定员中发现的问题对岗位设置进行必要的调整。

(2) 工作分析会要求重新检讨岗位设置和定编定员的合理性。比如承认,岗位设置实际上是对岗位职责分工的概要性设计,只是从最重要的职责角度进行了必要的区分。而工作分析中的职责分析则是对职责的细化和深入分析,既会对某个岗位的职责是否清晰准确进行分析,还会对与该岗位相关岗位的职责是否交叉、部门各个岗位的职责是否完全分解了部门职责等进行具体分析,在这种细致梳理中往往会发现和纠正前面岗位设置中的问题。

工作分析同样会对定编定员产生影响。在有些企业进行工作分析的时候,采取了详细的工作日志乃至工作日写实的方法,这种方法一方面可以更为清晰地掌握岗位的工作内容,进而更加准确地抽象出岗位职责;另一方面也对岗位工作量进行了详细的记录,这时就可以通过对工作日写实期间工作饱和度的分析,反过来对定编定员提供参考和借鉴。

(三) 岗位管理各环节也依赖于外部输入

岗位管理并不是一个封闭、独立自主的系统,而是在很大程度上要依赖外部的输入。

(1) 岗位设置要依靠战略和组织结构。岗位设置的前提是有清晰的战略和明确的组织结构,前面已经谈到过,岗位设置实际上是企业经营思维在企业内部的具体落实和直观体现,反映了企业在各项业务上采取的具体操作策略和思路,这要求岗位设置必然需要企业战略的指导。战略决定组织,战略对岗位设置的指导是宏观和思维意义上的,而组织结构则是具体和操作意义上的,它通过明确的组织模式、部门设置及其职责、内部信息沟通方式等为岗位设置提供清晰的内部规定性。

如果企业没有清晰的战略和明确的组织结构,也可以按照一般性的经验进行岗位设置,但这种岗位设置实际上只能“就事论事”,只是一个形态而没有灵魂。更有很多企业,在岗位设置中往往从别的企业那里进行所谓的借鉴、照葫芦画瓢而已。这是很多企业在岗位设置中存在的问题,其实质都是割裂了岗位设置这一具体微观工作与企业战略、组织结构之间的关联。

(2) 定编定员要依靠人工成本控制。定编定员如果离开了人工成本控制目标,其结果一定是人员膨胀,这是被众多企业的管理实际不断证明的。因此,企业必须在定编定员之前设定一个明确的人工成本控制方法和目标,使定编定员在这个总的控制范围内进行。在一些企业定编定员的时候,将人工成本控制作为非常重要的方

法,以人工成本去概算企业总的定编范围或上限,或者以人工成本去匡算不同类别岗位人员之间的大致比例关系。同时,定编定员也不是一次性工作,而是需要根据企业发展需求定期进行检讨的动态过程。在定期定编定员检讨回顾的时候,很多企业也将与经营收入挂钩的人工成本控制目标作为定编定员控制的重要参考值。

当然,人工成本并不是定编定岗的唯一参考值,还需要考虑到企业整体战略及发展阶段问题,不同战略和发展阶段会对定编定员策略产生重大影响,如低成本战略必然要求定员从紧,企业快速扩张阶段必然会对定员适当从宽;但无论怎样,战略和企业阶段都应当转化为具体的人工程控制目标以发挥作用,这样更容易统一衡量标准和明确影响程度,而不是一种模糊的定性状态。

(3) 工作分析要依靠业务流程分析。越来越多的企业在进行工作分析的时候将业务流程引入其中,这是因为,一方面企业流程体系建设更有利于将岗位职责描述得更加清晰具体,另一方面单纯的岗位职责描述要发挥作用,还应和业务流程结合起来。因此,岗位说明书中的职责描述往往是概括性的、笼统的,重点是指明了职责范围,而对于职责的具体履行、与关联方的衔接、具体产出等方面,都不清晰。正是这一原因,在工作分析的时候要充分利用企业已有的业务流程体系。

(四) 岗位管理各环节具有明确的输出

每个岗位管理环节都有明确的输出,作为岗位管理的重要内容而起到规范、稳定的作用。

(1) 岗位设置输出岗位设置方案。岗位设置方案应当包括如下内容:①各部门明确的岗位设置;②岗位命名规则;③岗位序列;④如果可能,也需要制定出不同序列的岗位晋升通道。

(2) 定编定员属于企业总编制与岗位定员方案。定编定员方案应当包括如下内容:①企业总编制及各部门编制;②各岗位定员数量;③编制控制方法;④编制调整流程等。

(3) 工作分析输出岗位说明书。作为工作分析的结果,应当包含所有岗位说明书,同时还应当包括针对岗位说明书的规范说明体系,这是经常被很多企业所忽略的。此外,对岗位说明书的管理也是必要的,具体是对编制、修改、发布等作出具体规定。

(4) 岗位评价输出岗位等级体系。岗位评价为薪酬体系设计提供一项重要的标准,即企业岗位等级体系,主要包括:①企业岗位等级数量;②各岗位等级的岗位评价数据区间;③各等级上的具体岗位。岗位评价输出的这些数据要参与到薪酬结构设计中,作为薪酬曲线、薪酬幅度等设计的重要参考值,这是现代薪酬结构设计必需的技术手段。

(5) 竞聘输出人员配置方案。竞聘上岗将规定范围的岗位在企业内发布,允许有资格的人员公开竞争、企业择优录用,其结果是优化的人岗匹配方案,并起到