



凌格书系

GLINKAGE BOOKS

◎ 总主编 徐恒熹

岗位

管理手册

GANGWEI GUANLI SHOUC

梁凯 王宏敏 编



中国劳动社会保障出版社

总主编简介

徐恒熹，研究员。北京奇正凌格企业管理顾问有限公司总裁，中国劳动学会常务理事，外商投资企业劳动管理专业委员会秘书长。曾任劳动保障部劳动科学研究所企业人力资源研究室主任，中国劳动学会人力资源管理专业委员会秘书长。在人力资源管理方面有诸多著述，具有三十多家国内外特大型企业人力资源管理咨询经验。

凌格书系

GLINKAGE BOOKS

- ◎ 人力资源规划手册
- 岗位管理手册
- ◎ 绩效管理手册
- ◎ 薪酬管理手册
- ◎ 领导力训练手册

- ◇ 策划编辑 / 仲艳平
- ◇ 责任编辑 / 赵建北
- ◇ 责任校对 / 王建清
- ◇ 封面设计 / 张美芝
- ◇ 版式设计 / 沈悦

ISBN 7-5045-5769-2



9 787504 557698 >

ISBN 7-5045-5769-2 定价：28.00 元

GLINKAGE BOOKS



奇正凌格

凌格书系

GLINKAGE BOOKS

◎ 总主编 徐恒熹

岗位 管理手册

梁凯 王宏敏 编



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

岗位管理手册/梁凯,王宏敏编. —北京:中国劳动社会保障出版社,2006
凌格书系

ISBN 7-5045-5769-2

I. 岗… II. ①梁… ②王… III. 企业管理-人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 081872 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码:100029)

出 版 人:张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 12.25 印张 1 插页 181 千字

2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

定价:28.00 元

读者服务部电话:010-64929211

发行部电话:010-64927085

出版社网址:<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话:010-64911344

前 言

也许我们在传统的劳资人事制度下度过了太长的时间，花费了太多的精力，因此，当人力资源管理的春风吹进神州大地的时候，中国企业关于“人”的管理思想骤然焕发出前所未有的生机。无论从哪个角度讲，现代人力资源管理的理念和由此带来的制度创新正在企业中成为势不可挡的潮流。而这股潮流在竞争日益激烈的市场环境下，在知识经济的条件下，将以其前所未有的力量荡涤存在已久的劳资管理和人事管理的理念和方法。

对于广大的人力资源管理者而言，面对浩如烟海的人力资源管理的思想持续地调整自己的理念是十分必要的，毕竟，变革的第一障碍来自于观念。但是，如何将先进的理念转变为行动，转变为可以操作的方案是另外一个层面的问题。因此，我们说一个企业管理理念的转变有助于减少变革的阻力，而人力资源管理的 methods 和技术则是取得管理实效的关键。

摆在你面前的这个系列丛书，试图完成这样一个任务，即将我们多年来在人力资源管理咨询活动中所使用的一些人力资源管理技术、方法展现给大家。与一些管理类书籍不同的是，它的重点不是阐述“为什么”，这个系列丛书的重点是要向人力资源同行们讲述“怎样做”的问题，即人力资源管理的技术方法问题。

古人云：“授人以鱼不如授人以渔。”我们正在开展的人力资源管理咨询工作更多的是要向企业提供人力资源管理问题的解决方案，这是要完成“授人以鱼”

的任务；现在，我们将咨询过程中所采用的方法和技术与大家分享，就是要使更多的人力资源管理人员具有“渔”的能力。因此，我们希望本系列丛书最终能够成为人力资源管理人员的知识库、思想库和解决人力资源问题的有效工具。

作为系列丛书，它涉及十分广泛的内容，适合于企业的人力资源资源管理者、在校学生以及咨询顾问使用。

徐恒熹先生作为资深的人力资源管理专家在百忙中承担了主编的工作，在此表示衷心的感谢。同时还要感谢所有北京奇正凌格企业管理顾问有限公司的顾问，他们将自己的咨询经验奉献给社会，实在是值得称道，没有他们的努力，此书恐怕难以面世。另外，北京奇正凌格企业管理顾问有限公司在他们的网站上（www.glinkage.net）开辟了有关丛书的论坛，读者若有兴趣可以与有关专家就人力资源管理与咨询的问题进行沟通和讨论。

目 录

1	岗位管理	1
1.1	现代企业岗位管理概述	1
1.2	影响岗位管理的基本因素	4
2	岗位设置	7
2.1	岗位设置的含义	7
2.2	岗位设置的方法与步骤	10
3	工作分析基础	28
3.1	工作分析的内涵	28
3.2	工作分析的准备	36
3.3	岗位清理	40
4	工作分析方法及应用	45
4.1	工作分析信息收集的常用方法比较与选择	45
4.2	工作分析中需要注意的问题	69

5 编写岗位说明书	71
5.1 编写岗位说明书的规范	71
5.2 岗位说明书编制范例	92

6 岗位评价	116
6.1 岗位评价概述	116
6.2 岗位评价工具的设计与选择	123
6.3 岗位评价的实施	132
6.4 岗位评价数据处理及其结果应用	135
6.5 岗位评价模型应用案例	138

附录 1 岗位管理制度	158
附录 2 三种典型的岗位评价工具	162

岗位管理

1.1 现代企业岗位管理概述

我们经常可以看到在一些企业中，部门与部门、员工与员工之间推诿扯皮、职责不清、奖惩不明、分配不公、员工士气低落的现象。产生这些问题的原因可谓众说纷纭，但是，其中基本的问题都源自于组织。组织是什么？组织是一个有着明确目标和有机联系的社会系统，它既要求我们明确其核心职能，也要求我们明确相关的流程和产出；既要有相关的层级划分，也要求权力和利益的均衡。中国企业采用利益手段进行员工的激励已屡见不鲜，甚至已经达到了极致，以至于一些人认为，中国的国民正在沉沦于庸俗，什么事情都要“向钱看”。而事实上，当员工的收入达到一定水平，激励的作用难以如某些管理者的预想，高薪换不来“高心”，也换不来员工的忠心，很多企业感觉员工应该有更大的潜力，但是却不知道如何将员工的积极性、智慧、创造力进行有效的发挥。

著名管理大师戴明有过这样一段名言，他说：“所有致力于授权、激励、建立团队、奖金、负责人再造的工夫和努力，都不能够弥补机能失灵的组织系统。如果组织系统运行不顺利，以人为本只不过是空洞而无意义的空话。”由此可见，科学、规范的组织管理是多么的重要，而作为组织管理中的组成部分，岗位管理非常重要。充分认识岗位管理的重要性，搞好企业的岗位管理，为企业构筑起坚实的微观管理平台，是实现现代企业管理的第一步。

1.1.1 岗位管理的概念

顾名思义，所谓岗位管理就是对岗位进行管理，它是组织管理的组成部分。

在企业的岗位管理过程中,我们经常会根据部门的职能,思考为了完成部门的核心职能要求,应当设置什么样的岗位;各个岗位应当具备什么样的职责;履行岗位职责应该具备什么样的任职资格等问题。这些问题都属于岗位管理的内容。

具体而言,岗位管理就是对岗位进行设置、调查、分析、评价的过程,是企业实现“人事匹配、人事相宜”等管理活动的重要环节,也是员工价值体系的组成部分。

岗位设置是指根据组织业务目标的需要,并兼顾个人的需要,规定某个岗位的任务、责任、权力以及在组织中与其他岗位的关系的过程。这是企业岗位管理的第一步,通过岗位设置初步确定企业在短期发展中所需设的岗位和相应职责。

岗位调查是以岗位为对象,采用科学的调查方法,收集各种与岗位有关信息的过程。通过岗位调查可以收集各种有关的数据资料,以便科学系统地对岗位进行描述和分析,同时为改进岗位设置和岗位评价提供必要的依据。

工作分析就是对各类岗位的工作任务性质、职责权限、岗位关系、工作条件和环境以及岗位的任职资格进行的系统研究。工作分析是岗位再设计、定编定员以及岗位评价的基础。

岗位再设计就是运用人本管理理念,通过工作分析,从组织结构、业务流程的角度出发,对岗位设置进行不断完善的过程。

岗位评价是指通过一些科学的方法来确定企业内部各个岗位在组织中的相对价值。通过岗位评价可以解决企业内部公平性问题,从而达到激发员工的工作积极性,稳定员工队伍的效用。

岗位管理所包含的各个模块并不是相互孤立的,彼此都相互影响、相互作用,只有每一个模块都设计应用好了,岗位管理的整体作用才能真正发挥出来。岗位管理各模块之间的关系如图 1—1 所示。

1.1.2 现代企业岗位管理的要求

岗位管理作为现代企业管理的重要内容之一,是企事业单位尤其是国有企业努力实现现代化、科学化的方向。基于岗位的人力资源管理是基于“身份”的人

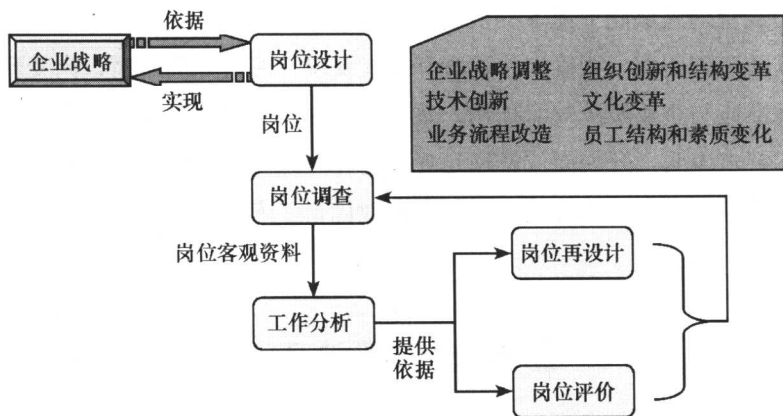


图 1—1 岗位管理各模块之间的关系

力资源管理的对立面。

长期以来，中国企业特别是国有企业一直采用“身份”管理的方式进行劳动、工资、人事管理工作。管理人员、技术人员大都享有干部的身份；而生产操作人员大都属于“工人”身份。由于身份的差异，导致在发展通道、员工待遇、学习培训方面的极大差异。员工无论能力大小，身份的鸿沟直接将他们区分为三六九等；干部即使表现不佳，也难以成为工人，工人即使再有能力，也难以成为干部。“身份管理”成为企业改革中的“拦路虎”，极大地抑制了职工的积极性和主动性，严重制约着企业尤其是国有企业的发展。正是因为如此，2000 年国家经贸委制定的《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范》（以下简称《规范》）就对岗位管理提出了明确的要求。《规范》提出：要优化劳动组织结构，科学设置工作岗位，测定岗位工作量，确定用工人数，实行定岗定员，减员增效，多渠道安置富余人员。实行全员竞争上岗，经培训仍未能竞争上岗的职工，企业可依法与其解除劳动合同，形成职工能进能出的机制；要改革人事制度，按照精简高效原则设置各类管理岗位和管理人员，精简职能部门，减少管理层次。打破“干部”和“工人”的身份界限，企业内部各级管理人员必须实行公开招聘、择优聘用、定期考核，并实行任期制，不称职的必须从管理岗位上调整

下来,形成管理人员能上能下的机制;要改革收入分配制度,建立以岗位工资为主要形式的工资制度,明确岗位职责和技能要求,实行以岗定薪,岗变薪变。岗位工资标准应与企业经济效益挂钩,效益下降时,相应降低岗位工资标准。

上述要求表明,开展岗位管理是现代企业人力资源管理的基础,是从传统的以“身份管理”为基础的劳动工资制度向现代企业人力资源管理制度体系转变的关键。

1.2 影响岗位管理的基本因素

影响岗位管理的基本因素是指在进行岗位设置、工作分析等工作中应该思考的企业因素。研究并且分析这些因素,有助于企业在动态环境下优化岗位管理工作,推动企业的岗位管理向科学化、规范化、现代化的方向转变,提高工作效率和客户以及员工的满意度。

1.2.1 战略

战略是指企业为了获得竞争优势采取的整体行动方案。战略变革是指企业根据战略要求在行政、管理、组织等方面进行的变革,例如,企业在组织结构、总体规划、人员配置、渠道改革、公共关系政策等方面所进行的改革都属于战略变革。在战略变革的过程中,企业各个部门的职责必须发生相应的变化,而构成部门的最小单位——岗位也必然要做出相应的调整,甚至是整体变动以适应企业发展战略的要求。例如,某家电公司,起初产品的销售主要是通过固定渠道,不久前,通过市场分析,公司的战略调整为“通过质优价廉的产品,争取在明年年底成为市场占有率最高的品牌”,市场部也根据公司战略把营销方式改为直销模式,以最大程度地降低销售成本,提高产品竞争力。而此次战略变革也就要求岗位管理体系必须为其提供相应的支持,首先要根据直销模式进行业务流程分析,得出合理的直销部门的岗位设置,再通过岗位评价,为其新设立的岗位提供合理公平的薪酬激励平台。总之,战略作为企业的生命之源,在岗位管理时必须

将其作为首要考虑的因素。

1.2.2 企业文化

企业文化是指员工的工作理念、信仰、态度、氛围，以及企业和员工的价值观等。企业文化的变革通常体现在企业在意识形态范围内所进行的非物质化的改变。企业文化的改变通常对岗位管理影响也是比较大的，在进行岗位管理时不能忽视对企业文化的考虑。例如，某公司受原来传统的文化影响，员工之间相互推诿、相互猜疑，管理层和员工之间几乎没有任何沟通，整个公司的工作氛围非常压抑。高层经过探讨后，对原文化进行了彻底的改造，提出了全新的经营理念和企业核心价值观——“共同创造价值”。经过工作团队化的岗位重新设计，以及以团队为基础的岗位工资体系的调整，整个公司的工作氛围焕然一新，充分激发了全体员工的工作积极性、主动性、创造性和团队合作意识。由此可见，在岗位管理时应充分考虑到企业文化的作用。

1.2.3 员工素质

员工素质对于岗位设置有着直接的影响。一般来说，在员工素质比较低的情况下，要求岗位职责的范围划分比较小，否则就会因为由于职责范围过大导致员工难以胜任；在员工素质较高的情况下，工作范围窄容易导致员工缺乏成就感，这时就应当在业务流程重组的过程中，按照扩大化和丰富化的原则对员工的职责范围进行扩展。一些企业根据员工素质的提高，在生产操作岗位采用了“区域工”和“大工种”的做法，表明员工素质的提高对于扩大岗位职责是有推动作用的。

1.2.4 技术与设备

技术与设备的改进对于生产组织，甚至对岗位设置的作用也是十分明显的。首先，技术设备的变化对各个岗位的工作量有着明显的影响。譬如，随着通信技术的进步，原来的电报岗位工作量明显下降，目前一些省市电报业务几乎接近于

零。其次，技术设备的变化对于岗位工作范围产生直接的影响。譬如，机械行业过去的主要生产操作岗位包括车、镗、刨、铣、磨、钳等，但是随着加工中心这种新设备的推广，原有的岗位工种正在不断地进行合并。

随着我国技术进步的加速，企业投入大量资金进行技术装备的改进，目的在于取得竞争的优势以及效率的提升。在此过程中，企业的管理者应当因形、因势地开展岗位设置，避免在技术设备进步后仍然抱残守缺，成为生产力发展的障碍。

1.2.5 业务流程

业务流程重组和优化已经成为当前企业管理中一个流行的词汇，所有的流程重组和优化工作实际上都围绕着谋求更多产出这样一个核心。在科学管理时代，人们意识到业务流程越长，岗位设置就会越多；否则，就会越少。但是，随着柔性生产的普及和流行，岗位的设置越来越灵活，这种趋势向岗位管理者提出了前所未有的挑战。也正因为如此，在岗位管理的过程中，如何根据各类业务流程的优化创造性地开展岗位管理工作，成为岗位管理者面临的挑战性问题。

1.2.6 人力资源政策

国外的很多教科书在分析岗位影响因素的过程中，忽略了人力资源政策在岗位管理方面的影响作用，而这个问题在中国企业的岗位管理过程中非常重要。我们经常可以感受到企业进行岗位重新设置过程中来自于企业中层管理人员和员工的压力，有人认为，岗位重新设置意味着员工劳动强度的增加，也有人认为岗位重新设置将意味着企业裁员，还有人认为工作量增加应该伴随着工资水平的提高。这些认知成为企业优化岗位管理的障碍。消除这些障碍需要人力资源政策给予积极的配合，否则，岗位优化以及岗位重新设置的工作就会缺乏动力。毛主席说“政策和策略是党的生命”，我们说人力资源政策是岗位管理的“助推器”。

世界在变，岗位管理工作处在一个不断变化的环境中，要求我们把握好每一个影响岗位的因素，积极推进岗位优化，并通过相关的配套措施实现科学设置岗位这个目标。

2

岗位设置

2.1 岗位设置的含义

2.1.1 岗位设置的概念

岗位设置就是在对企业的战略和组织功能进行分析的基础上，对岗位应该干什么、怎么干、什么样的人可以干、使用什么工具干等作出选择和规定。岗位设置主要是对岗位职责、工作关系、岗位的工作方式等有关方面进行变革和设计。岗位设置通过工业工程、方法研究、工作扩大化、明确业务流程等方法来改进员工的工作方式，提高工作效率。岗位设置是否合理在很大程度上决定了员工的业绩，对员工的工作激情和满意度都有很大的影响。

岗位设置把整个业务战略和业务目标分解到每个员工的层次。正是因为如此，岗位设置可以按照管理层次进行划分，也可以按照岗位类别进行划分。从层次上看，岗位设置可以划分为公司层面的岗位设置、部门层面的岗位设置、工作场所的岗位设置；从属性上看，岗位设置可以划分为经营管理岗位、生产操作岗位、营销岗位、研发岗位等。

但是，无论怎样进行划分，岗位设置都应该与系统或流程的变革相结合。从另一个角度看，系统或流程的变革如果没有对岗位进行相应的改变，这种变革注定不会成功。

2.1.2 岗位设置的原则

从企业整个运作过程来看，岗位设置应当满足以下原则：

(1) 因事设岗原则。从“理清该做的事”开始，“以事定岗、以岗定人”。设置岗位既要着眼于企业现实，又要着眼于企业发展。按照企业各部门职责范围划定岗位，而不应因人设岗；岗位和人应是设置和配置的关系，而不能颠倒。

(2) 整分合原则。在企业组织整体规划下应实现岗位职责的明确分工，在分工基础上有效地综合，使各岗位职责明确并且相互同步协调，以发挥最大的效能。

(3) 最少岗位数原则。既考虑到最大限度地节约人力成本，又要尽可能地缩短岗位之间信息传递时间，减少“滤波”效应，提高组织的战斗力和市场竞争力。

(4) 规范化原则。岗位名称及职责范围均应规范。对企业脑力劳动的岗位规范不宜过细，应强调留有创新的余地。

(5) 客户导向原则。应该满足特定的内部和外部顾客的需求。

(6) 一般性原则。应基于正常情况的考虑，不能基于例外情况。例如，90%的情况下这个岗位需要多少工作量、多大工作强度。

2.1.3 岗位设置的时机

把握岗位设置的时机对于顺利开展岗位设置工作，完善岗位设置具有十分重要的意义。作为岗位管理者，应当把握好以下岗位设置的时机：

(1) 企业的战略发生改变。由于企业的发展、市场的变化，人力资源部门应该配合战略的调整而进行相应的岗位设置，使得岗位设置能够适应新形势的需要。

(2) 岗位设置不合理，且员工提出相关建议时。岗位设置并不是很合理，有的岗位工作量大，经常无法按时完成工作任务；有的岗位工作清闲，上班时有不少空闲时间。这样不仅增加了人力成本，同时也破坏了员工之间的内部和谐，容易引发员工产生抵触情绪，影响工作进程。

(3) 员工工作效率下降，且提高效率成为广大员工追求的业绩目标时。员工工作效率下降的原因很多，如果是由于员工对所在岗位已经没有兴趣或新鲜感而

产生的效率下降，那么就应该对这一岗位重新进行岗位设置。

2.1.4 岗位设置需要考虑的因素

(1) 效率因素。一个组织的岗位设置首先要考虑的是效率，即追求效率最大化。实现效率最大化的目标，要求企业按照专业化分工的原则，力求做到工作时间最短、所需人员投入最少，为此，需要进行组织结构调整或者业务流程优化，形成高效的工作循环。这些工作是一个持续的、动态的过程，因此，导致企业的岗位发生经常性的变化，从而导致岗位的经常性调整。

(2) 工作流程因素。在现代企业的日常活动中，70%以上的工作都是通过两个或者两个以上的员工共同参与协作才能够完成工作任务，因此，就产生了各种工作流程，譬如生产流程、业务流程、各类行政申请流程、财务审批流程、人事处理流程、质量控制及客服流程等。一项工作经过一个步骤处理再转往下一站的连续步骤，称为“工作流程”。在现代企业中，随着企业运用计算机手段开展管理和生产制造过程，工作流程的重新整合已经是大势所趋，这也将导致岗位设置方面的巨大变化。

(3) 技术因素。技术是从根本上改变现有岗位的一个新的推动力，它能够提高标准化程度，增强相互之间的协调性，提高自动化程度。

(4) 人力供应。岗位设置不能单凭主观愿望，而要考虑现实人力资源的供应情况。例如，当年亨利·福特设计汽车装配线时，没有考虑到当时大多数劳动者缺乏汽车生产经验，因此，把任务设计得比较自主化，没有考虑到配套的人力资源的制约，结果先进设备没有合格人员来使用，发挥不出应有的效能。因此，在岗位设置的过程中，应该考虑人员素质的问题。

(5) 社会期望。社会期望是指人们希望通过工作满足些什么，在经济不发达的时期和地区，劳动者主要追求基本的物质需要，可以接受比较繁重枯燥的工作。但随着经济发展和文化教育水平的提高，人们的需求层次提高了，对工作和生活质量也有更高的期望，单纯考虑物质效用就会引起不满，因此，岗位设置应该考虑更多人的期望。