

普通高校“十二五”规划教材
工商管理系列

企业人力资源管理

王少东 张国霞 编著
邓 瑾 吴晓荣



清华大学出版社



普通高校“十二五”规划教材
工商管理系列

企业人力资源管理

王少东 张国霞 编著
邓 瑾 吴晓荣

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以人力资源管理的流程设计和技术方法介绍为主线,为读者呈现人力资源管理全貌。即从人员素质和岗位分析的基础性工作开始,分别对人员选聘、培训管理、绩效管理、薪酬管理和劳动关系管理进行详细介绍,帮助读者从系统的角度理解人力资源管理,本书运用大量的企业操作实例,是一本理论与实践紧密结合的管理学教材。

本书适用于企业中从事人力资源管理工作的人员和高等院校人力资源管理及其他相关专业的学生阅读,同时也可作为从事实际工作人员的参考手册。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理/王少东等编著. —北京:清华大学出版社,2012.1

ISBN 978-7-302-27680-7

I. ①企… II. ①王… III. ①企业管理:人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 275063 号

责任编辑:陆滢晨

责任校对:宋玉莲

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:18 字 数:370 千字

版 次:2012 年 1 月第 1 版 印 次:2012 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:32.00 元

产品编号:040691-01

序 言

本书从企业人力资源管理体系的角度,来阐释人力资源管理在现代企业中的地位及其作用。本书不仅对人力资源管理做了理论上的阐释,而且注重人力资源管理的实际操作技术的推介,尽可能以实操的形式讲解企业人力资源管理的几大模块。

本书结合我国企业人力资源的实际情况编写而成。本书以人力资源管理的流程设计和技术方法介绍为主线,为读者呈现人力资源管理全貌,即从人员素质和岗位分析的基础性工作开始,分别对人员选聘、培训管理、绩效管理、薪酬管理和劳动关系管理进行详细介绍,帮助读者从系统的角度理解人力资源管理。本书运用了大量企业操作实例,是一本理论与实践紧密结合的管理学教材。本书适用于企业中从事人力资源管理工作的人员和高等院校人力资源管理及其他相关专业的学生,同时也可作为从事实际工作人员的参考手册。

本书的编著得到一些高校及企业管理人员的大力支持和帮助。特别感谢南昌航空大学经济管理学院同仁,中山大学管理学院吴晓荣博士,中大企业管理咨询有限公司的高级咨询顾问许丽、冷若萍、罗洪菊、黄淑贤、谢建祥、谢芳在本书编写过程提供的素材和企业实际案例。同时还要感谢本书编写过程中所参考的原书作者,由于一些原因,一些作者的姓名无法在参考文献中一一列出,非常感谢他们的前期努力。最后要特别感谢的是清华大学出版社的编辑老师,没有他们的支持和帮助,多年的《企业人力资源管理》的编写思想不可能今天实现。

衷心祝愿我国的人力资源管理水平蒸蒸日上!

王少东

2011年8月 于佛山

目 录

第一章 人力资源胜任素质与任务的匹配	1
第一节 企业用人应该“人岗匹配”	1
第二节 岗位分析	4
第三节 人力资源胜任素质模型	16
第四节 岗位价值测评	33
第五节 某工程有限公司岗位价值测评案例	46
第二章 人力资源选拔与聘用	51
第一节 人力资源选聘的依据	51
第二节 人力资源招聘	65
第三节 人力资源甄选	84
第三章 人力资源培训管理	91
第一节 人力资源培训体系的构建	91
第二节 人力资源培训类型与方法	100
第三节 新员工的培训	109
第四章 人力资源绩效管理	116
第一节 绩效管理基本概念	117
第二节 绩效计划	124
第三节 绩效考核	139
第四节 绩效反馈	146
第五章 人力资源薪酬管理	158
第一节 薪酬管理的基本理论	158
第二节 企业薪酬体系设计	167

第三节 福利管理	202
第六章 职业生涯规划	216
第一节 员工的职业生涯规划基本理论	216
第二节 员工职业生涯规划的影响因素	225
第三节 职业生涯规划概述	230
第四节 某企业员工职业生涯规划与管理实例	241
第七章 劳动关系管理	250
第一节 劳动关系管理基本理论	250
第二节 劳动合同的管理	252
第三节 集体合同的协商与履行	257
第四节 劳动争议处理制度	260
第五节 员工沟通系统	263
第八章 控制力与执行力	266
第一节 控制力	266
第二节 执行力	274
参考文献	280

第一章

人力资源胜任素质与任务的匹配

每一个企业都需要高效、精干的人力资源队伍,这些人力资源队伍应该能够适应组织整体目标、不同职位及具体工作的要求。因此,企业人力资源管理的首要问题就是必须解决任务与人力资源之间的动态匹配关系。一般来讲,解决这个问题有两条思路,一是岗位分析,二是胜任素质模型。岗位分析是人力资源管理的传统路径,到目前为止人力资源管理界已经形成了较为完整的方法与流程;而胜任素质模型则产生于 20 世纪 70 年代,近年来才引入我国,目前只有少数管理基础较好的大公司采用,虽然具有一定优势,也反映了人力资源管理的趋势,但目前还有待完善。本章将对这两种思路进行剖析,为组织获得合适的人力资源提供多种分析方法。

第一节 企业用人应该“人岗匹配”

在人力资源开发和管理过程中,员工和工作必不可少存在着一些矛盾。人和事的矛盾大体可分解为三个方面,即事的总量与人的总量的矛盾,事的类型结构与人的能力结构、素质类型的矛盾,具体岗位(职位)与个人资格素质的矛盾。这三方面的矛盾是普遍存在的。人与事之间不适应是绝对的,适应是相对的。随着社会的进步和发展,事与人都处在变化和发展之中,人与事之间的关系就经历着不适应——适应——再不适应——再适应的循环往复的过程。因此,在人力资源开发与管理过程中,复杂的人事矛盾决定了没有一成不变的管理人与事的原理。因此,应当根据人事矛盾的特点,充分运用科学原理和方法来解决人事矛盾,最终实现“人岗匹配”。那么企业如何实现“人岗匹配”呢?真正有效的“人岗匹配”需要哪些步骤来完成?

在企业实际人力资源管理过程中,要实现“人岗匹配”至少需要经历知岗、知人、匹配三个步骤。

一、知岗：岗位分析

“人岗匹配”的起点应该是知岗,因为只有了解了岗位才能去选择适合岗位的人,这样才能实现“人岗匹配”。如果脱离了岗位的特点和要求,“人岗匹配”就会成为“空中楼阁”,

失去根本。

知岗最基础也是最重要的方法就是岗位分析。所谓岗位分析,简单来讲是对某项工作,就其有关内容与责任的资料,给予汇集及研究、分析的程序。要做到“人岗匹配”,就必须对工作人员的素质先行订立标准,而为了建立人员的素质标准,就必须对工作的职务与责任加以研究。经过岗位分析所产生的岗位说明书是人力资源管理科学化的基础,在“人岗匹配”中它至少有以下四个作用:

- (1) 明确岗位所需人员的条件;
- (2) 确定岗位招聘人员所需的资历;
- (3) 根据其岗位职责确定其岗位薪资;
- (4) 根据岗位所需技能制订岗位现有人员的培训发展计划。

具体岗位分析将在下一节进行详细说明。

二、知人：胜任素质

当我们知道了岗位的特点和要求,就应该进入“人岗匹配”的关键环节——知人。知人的方法有很多,如履历分析、笔试、心理测验、笔迹分析、面试交谈、情节模拟、评价中心技术等。但它们或基于人,或基于事,对“人岗匹配”的帮助都不是非常明显。

在企业管理和咨询的实践中,一些著名咨询公司发现在知人方面,“胜任素质(competency method)”是帮助企业实现最佳“人岗匹配”的有效工具。

胜任素质的应用起源于21世纪50年代初,著名的心理学家、哈佛大学教授麦克里兰(McClelland)博士是国际上公认的胜任素质的创始人。当时,美国国务院感到以智力因素为基础选拔外交官的效果不理想。许多表面上很优秀的人才,在实际工作中的表现却令人非常失望。在这种情况下,麦克里兰博士应邀帮助美国国务院设计了一种能够有效地预测实际工作业绩的人员选拔方法来解决这一难题,实现“人岗匹配”。在项目过程中,麦克里兰博士应用了奠定胜任素质方法基础的一些关键性的理论和技术。例如:抛弃对人才条件的预设前提,从第一手材料出发,通过对工作表现优秀或一般的外交官的具体行为为特征的比较分析,识别能够真正区分工作业绩的个人条件。

那么企业应如何通过“胜任素质”来知人,进而实现“人岗匹配”呢?一般来讲,可以通过建模、定标、评价、知人四个步骤来完成。

(1) 建模。根据企业自身的文化和业务发展,建立符合公司自身特点的岗位胜任素质模型。胜任素质是从品质和能力层面论证个体与岗位工作绩效的关系,是个体的态度、价值观和自我形象、动机和特质等潜在的深层次特征,是将某一工作(或组织、文化)中表现优秀者和表现一般者区分开来的基础。具体方法如下。

① 根据岗位说明书和岗位评估系统归纳总结岗位关键胜任要素,形成岗位胜任素质模型框架。

② 通过管理访谈、管理层研讨,对模型框架做有针对性的调整和修正,并细化胜任特质的典型行为。在初步的胜任素质模型基础上,形成评估要素列表,制定评估框架并选择、组合评估方法,从而建立起完整的胜任素质模型。

(2) 定标。根据胜任素质模型评估各个岗位应该具备的能力。通过外部专家、内部管理人员以及需要评价岗位的直接上司、在岗人员及其下属共同对该岗位所需要的胜任素质水平做出评估,同时,参考同类组织对相应岗位的要求,建立企业所有岗位的胜任素质标准。

(3) 评价。通过对公司的管理诊断和评估,建立发展评价中心,包括心理测验(包括能力倾向测验、职业兴趣测验、动机测验、管理风格测验)、情境模拟(包括文件筐、无领导小组讨论、角色扮演、管理游戏、案例分析等)和专家面谈(包括结构化面谈、半结构化面谈和非结构化面谈)。

(4) 知人。以“人岗匹配”为原则,根据所建立的胜任素质模型,应用已经建立的发展评价中心,对现有关键岗位进行人员素质评估,根据胜任素质模型和参照标准,在胜任素质的各个维度上进行比较,对不能达到任职要求的人员进行调整和有针对性的培训。从而保证组织调整的顺利完成,并建立起自身独立的知人系统,将岗位胜任素质变成企业的核心竞争力之一。

三、匹配：知人善任

知人善任是实现“人岗匹配”的最后一步,也是能不能发现并最大限度地利用员工的优点,把合适的人放在合适的位置,尽量避免人才浪费的最关键的一步。“没有平庸的人,只有平庸的管理。”每个人都有自己的特点和特长,知人善任,让自己的下属去做他们适合的事情,这样才能充分发挥他们的工作潜能,实现人才的有效利用。

许多成功的管理者都善于识人,并把人才放在适当的位置上。比如汉高祖刘邦就是一个知人善任的高手,他善于发现每一个人的特长,根据人才的特长,将其安排到合适的岗位,“人岗匹配”,让他们最大限度地、充分地发挥自己的积极性和作用,真正做到“职得其人”、“人适其职”,韩信带兵、张良出谋、萧何保后,都安排得有条不紊,正如他所说的:“运筹策帷幄之中,决胜于千里之外,吾不如子房;镇国家,抚百姓,给馈饷,不绝粮道,吾不如萧何;连百万之军,战必胜,攻必取,吾不如韩信。”这是刘邦在楚汉相争中最后获胜的根本原因。

作为一名企业管理者,首先要对员工的才能、兴趣等了然于胸。有了透彻的了解,才能针对某项特定的岗位选择适合的人选,让合适的人做合适的事,这样才能“岗得其人”、“人适其岗”,达到“人岗匹配”的效果。当然,善任不是管理者的随心所欲,而是要按规律办事,在最合适的时机把最适合的工作分配给最适合的人,达到“人尽其才,才尽其用”。

现代企业家牛根生曾经说过：从人本管理的角度看，人人都是人才，就看放的是不是地方，这是一个“人岗匹配”的问题。所以，蒙牛在选“卫生工”的时候，不会选那些文化程度高或者是家庭条件特别好的，因为这样的人对自己职业的定位绝对不是一个卫生工，也许他们关心的是世界经济的发展，也许他想知道人民币汇率升降对国内投资者的影响……唯独不关心工厂的卫生，从而导致他们不会把自己全部的精力放在简单的卫生工作上。蒙牛选择的是老实敦厚的农村妇女，因为这份工作对平时基本上没有什么经济收入的农村妇女来说显得弥足珍贵，从而重视自己的工作，才有可能将工作做好。

在企业人力资源管理过程中，管理者一定要避免盲目地凭感觉用人。把合适的人用在合适的岗位上，这样既减少了大材小用和小材大用的现象，又能帮企业减少用人成本，更能充分调动员工的积极性，进而也提高了企业的活力。

第二节 岗位分析

岗位分析又称职位分析，是应用系统的方法，是对组织内职位的工作职责、内容、权限、工作关系、工作环境、业绩标准及人员任职资格进行清晰明确的界定。即明确职位的工作内容和性质是什么，以及拥有哪些技能和经验的人适合这一职位。岗位分析是人力资源管理的一项核心职能。

一、岗位分析的意义

职位是现阶段组织的基本构成单元，组织的战略、目标、计划等均需要通过各职位任职人员履行职责来实现。因此，岗位分析不仅是组织规范化管理的必需，也是现代人力资源管理体系的基础。

岗位分析的成果是制定出“职位说明书”。职位说明书是针对组织中职位任职者而设计的。岗位分析主要提供下列信息：

- (1) 岗位名称，用简洁准确的文字对岗位的工作任务作概括；
- (2) 岗位工作任务分析，就是调查研究企业中各岗位任务的性质、内容、形式，执行任务的步骤、方法，使用的设备、器具等；
- (3) 岗位职责分析，包括工作任务范围、岗位责任大小、重要程度分析等；
- (4) 岗位关系分析，就是分析相关岗位之间有何种协作关系，协作内容是什么？他受谁监督指挥，他又去监督指挥谁？这个岗位上下左右关系如何？
- (5) 工作环境分析；
- (6) 对员工的知识、技能、经验、体力等必备条件的分析。

岗位分析的意义可从组织管理、人力资源管理和员工个人三个层面来分析。

（一）组织管理角度

具体包括如下内容。

（1）明确职位价值。企业通过岗位分析可以说明设置该职位的理由、该职位如何为组织创造价值和实现组织整体目标；同时利用科学岗位价值测评工具可以测定企业内部职位的相对价值。

（2）划定职位边界。企业通过岗位分析可以界定职位任务、责任与权限，避免不同岗位之间互相扯皮推诿。

（3）提高流程效率。企业通过岗位分析可以理顺业务流程各环节职位的关系，消除由于职权责任不清造成的流程不畅和低效率。

（4）实现权责对等。企业通过岗位分析所界定的职位职责来授权，可以实现权责对等，避免权大于责或权小于责的情况。

（5）规范职业管理。企业通过岗位分析可以形成职位工作规范，便于准确地对该职位员工进行考核与管理。

（二）人力资源管理角度

具体包括如下内容。

（1）有助于企业的定员定编。这项工作编制企业人力资源规划中发挥着相当大的作用。企业在编制长期发展战略规划的时候，或者在年初，或者在某一发展阶段开始的时候，都要编制人力资源的规划。例如2012年人力资源管理要做哪些工作；人员、岗位要不要增加或者调整；员工薪酬要不要增加等。岗位分析和岗位研究是编制人力资源规划的基础，依据这个基础资料来确定需要设立多少个岗位，配备多少人员。

（2）有助于员工招聘、甄选和录用。企业在招聘新员工的时候，首先要确定员工的任职条件，例如这名员工将承担哪些责任，给多少工资等问题。岗位分析和岗位研究是基础资料，如果没有这些资料，招聘录用工作就不好做，更难保证“为事择人，任人唯贤，专业对口，事得其人”。

（3）有助于确定劳动定额和提高生产力。劳动定额是企业一定的生产技术组织条件下，采用多种方法，对生产某种产品或完成某项工作任务的劳动消耗量所预先规定的限额。无论是从理论渊源、考察的对象和范围、研究的内容和方法上看，还是从其基本功能来看，岗位分析和岗位研究与劳动定额之间都存在着很多的共同点。岗位分析和岗位评价结果是确定劳动定额水平，以及标准工作日长度的重要依据之一。

（4）有助于设计与管理薪酬。岗位分析和岗位研究为企业贯彻按劳分配原则，公平合理地支付劳动报酬提供了可靠的保证。企业员工劳动报酬的高低主要取决于其工作的性质、繁简难易程度、劳动强度、工作负荷和责任的大小以及劳动环境的优劣。岗位研究

正是从这些基本因素出发,建立了一套完整的评定指标体系和评定标准,对各个岗位的相对价值进行衡量之后完成岗位分级。这样就有效地保证了岗位和担任本岗位的员工薪酬之间的协调和统一。

(5) 能有效地对员工实施目标管理与绩效评估。目标管理的前提是分析每个岗位所承担的责任、职权范围以及应该有的目标,依据岗位分析和岗位研究的资料对员工进行目标管理和绩效考核。岗位分析和岗位研究以岗位为中心,分析和评定各个岗位的功能和要求,明确每个岗位的职责、权限以及承担本岗位的人所必备的资格和条件。另外,从人事管理工作程序上看,岗位研究是人事考核的前提,岗位研究要为人事考核的内容、项目和指标体系的确定,提供详尽的数据和资料。

(6) 有助于开发人力资源和组织职务培训。企业岗位职务培训是指为了满足岗位职务的需要,有针对性地对具有一定政治文化素质的在岗在职人员进行岗位专业知识和实际技能的培训。岗位职务培训是员工培训的重要组成部分。岗位职务培训的内容必须从岗位的特点和要求出发而加以规定。岗位职务培训的特点说明,岗位研究的结果——岗位规范等文件,是岗位职务培训必不可少的客观依据。

(7) 更好地调动员工的工作积极性。在调动企业职工生产的积极性、主动性,提高劳动效率方面,岗位分析和岗位研究具有重要的推动作用。由于岗位研究实现同工同酬,并使企业员工明确自己的职责以及今后努力的方向,他们必然要在生产中服从领导,积极工作,不断进取,其最后结果将是更大限度地发挥潜能,从而使企业经济效益不断提高。

(三) 员工个人角度

具体包括以下内容。

(1) 高层管理者:什么样的组织结构最合适?应该设置多少部门?部门的职能是什么?承担部门职能需要多少职位,每个职位需要多少人?每个职位应该付多少报酬?哪些人可以胜任这个职位?

(2) 部门管理者:本部门应承担的职能是什么?职位有多少?需要多少人?什么样的员工能就任该职位?应该从哪些方面辅导员工?如何评价员工的工作业绩?如何指导下属的职业发展?

(3) 员工:我的责任范围?我应该如何开展工作?我应该如何改进工作?我的工作标准是什么?我在这里将如何发展?

二、岗位分析流程

岗位分析是一项复杂而又细致的工作,其工作程序主要包括三个阶段:准备、调查、分析总结;七个步骤:收集背景资料、设计岗位分析方案、思想动员、制订行动计划、试点先行、开展全面调查、总结定稿。

下面分别介绍这七个步骤。

（一）收集背景资料

背景资料包括机构或企业的内部信息和外部信息。

1. 企业内部信息

通过调查企业内部资料,可以获得与工作相关的背景信息。这些内部资料包括企业战略、企业文化、各项制度和政策、组织机构图、作业流程说明、ISO 质量文件、各部门职能职责分工、职位配置图、职位办事细则、劳动合同以及原有的对部门/职位的职责界定等。有效地利用这些背景资料,不仅有利于岗位分析人员对企业现状进行较为快速、全面的了解,还可以在很大程度上降低工作信息收集的难度和工作量。在上述企业内部资料中,组织结构图、工作流程图、职位配置图以及企业原有的对部门/职位的职责界定等一些文件资料非常有助于岗位分析人员对工作背景信息的掌握。下面具体介绍这些资料的内容及作用。

(1) 组织结构图。组织结构图可以帮助岗位分析人员清晰、直观地了解现阶段企业内的部门及职位设置情况,从而对具体部门/职位在企业内部的位置以及部门/职位之间的相互关系有更透彻的理解。

(2) 工作流程图。工作流程图可以提供比组织结构图更详细的工作信息,有助于岗位分析人员明确在现有条件下企业中的工作输入与输出关系,对流程优化和调整非常重要。

(3) 职位配置图。职位配置图能够清晰地反映企业中现有工作人员的配置情况,有助于岗位分析人员更好地对诸如一人多岗和一岗多人等问题进行判断和处理。

(4) 企业原有的对部门/职位的职责界定。企业原有的对部门/职位的工作职责界定,是理解现有工作任务和工作职责的向导。但是应该注意要谨慎地、批判性地接受这些信息,因为其可能不能够全面或准确地反映职位的现实状况。

2. 企业外部信息

单纯局限于企业内部信息是无法对企业进行合理、有效的岗位分析的,因此在岗位分析时还要尽量收集相关外部信息,这样才能对工作有更深入的理解。

(1) 行业内或专业领域内的相关政策规定。包括国家的法律法规、行业内的政策、职业资格准入制度。

(2) 其他企业相似工作信息。通过同行业单位网站、有关招聘的门户网站等途径收集其他企业相似职业的职位说明书等信息。

(3) 国内外职业分类标准。比如:《中华人民共和国职业分类大典》、国际劳工局制定的《国际标准职业分类》、美国《职位名称词典》(DOT)、《加拿大职业分类词典》等其他国家的职业名称词典。

(二) 设计岗位分析方案

岗位分析方案包括明确岗位分析的目的,确定调查对象和单位,确定调查项目,确定调查表格和填写说明,确定调查时间、地点和方法等。

(1) 明确岗位分析的目的。岗位分析的任务是根据岗位研究的目的,收集有关反映岗位工作任务的实际资料。因此,在岗位分析的方案中要明确调查目的。有了明确的目的,才能正确确定调查的范围、对象和内容,选定调查方式,弄清应当收集哪些数据资料,到哪儿去收集岗位信息,用什么方法去了解岗位信息。岗位分析目的导向及其侧重点参见表 1-1。

表 1-1 岗位分析目的导向及其侧重点

岗位分析目标	强调的重点	岗位分析所需要的信息	信息收集的成果
组织优化	明确界定工作职责与权限; 分解战略与流程,重新思考 职业的定位; 职业边界清晰化	工作目的(任务)与职责; 职责或程序的细分; 职责分配的合理性; 工作流程; 工作权限; 职位在流程中的角色	组织结构调整; 职位设置调整; 职位任务调整; 职位职责调整; 理顺职责履行程序
招聘甄选	工作所需教育程度、工作经验、知识、技术与能力及各 任任职资格的具体等级水平	工作任务与职责; 职责的重要程度; 任职资格	招聘要求; 甄选标准
培训开发	工作典型样本、工作难点; 工作中常见错误分析; 任任职资格中需培训部分	工作职责; 职责学习难度; 关键工作行为; 任任职资格	培训需求; 培训的难点与重点
绩效评价	界定工作职责及责任细分; 职责和任务的重要程度、过 失损害程度	工作任务与职责; 职责重要程度及执行难度; 工作难点; 绩效标准	绩效评价指标及标准
薪酬管理	与薪酬决策有关的工作特 征的评价性分析:职位地位 及贡献、职责与任务的复杂 性与难度、工作环境条件、 工作负荷与强度	工作任务与职责; 工作范围; 职责复杂程度与执行难度; 职位在组织中的位置; 联系的对象、内容与频率; 任任职资格	与职位评价要素相关的 信息; 职位序列

(2) 确定调查对象和单位。调查对象是指被调查的现象总体,它是由许多性质相同的调查单位所组成的一个整体。所谓调查单位就是构成总体的每一个单位。如果将企业

劳动组织中的生产岗位作为调查对象,那么,每个操作岗位就是构成总体的调查单位。如果对组织中所有的职位进行岗位分析,需要投入的资金、时间和人力就非常大。通常是将任职者所需要的知识、技能要求以及工作责任相似的工作归于一个类别,依据任职者所需要的知识、技能水平以及责任大小的差异性将职位分层,再从各类各层中分别选择一个最有代表性的目标职位进行分析,最后将分析的结果推广应用于全部职位。目标职位应达到下列要求:在同类同层次职位中,与其他职位相同或相似的要素最多;该职位的员工人数最多;该职位的分析结果可类推用于其他职位。能不能正确地确定调查对象和调查单位,直接关系到调查结果的完整性和准确性。

(3) 确定调查项目。在上述两项工作完成的基础上,应确定调查项目,这些项目所包含的各种基本情况和指标,就是需要对总体单位进行调查的具体内容。

(4) 确定调查表格和填写说明。调查项目中提出的问题和答案,一般是通过调查表的形式表现的。为了保证这些问题得到统一的理解和准确的回答,便于汇总整理,必须根据调查项目,制定统一的调查表格(问卷)和填写说明。

(5) 确定调查时间、地点和方法。确定调查时间应包括:①明确规定调查的期限,指出从什么时间开始到什么时间结束。②明确调查的日期、地点。在调查方案中还要指出调查地点,调查地点是指登记资料、收集数据的地点。③在调查方案中,还应当根据调查目的、内容,决定采用什么方式进行调查。调查方式及方法的确定,要从实际出发,在保证质量的前提下,力求节省人力、物力和时间,能采用抽样调查、重点调查方式,就不必进行全面调查。

(三) 思想动员

说明这项工作的意义和目的,建立友好合作关系,确保大家有充分的心理准备。

(四) 制订行动计划

根据岗位分析的任务和程序,分解成若干工作单元和环节,以便逐项完成。

(五) 试点先行

组织有关人员先行一步,学习并掌握岗位分析的内容,熟悉具体实施步骤和方法,先抓一两个重点岗位,进行试点,取得经验。

(六) 开展全面调查

根据调查方案,对岗位进行认真细致的调查研究。在试点岗位分析结束以后,吸取经验,进行全面岗位分析调查。

（七）总结定稿

对岗位分析结果进行深入分析和全面总结,形成岗位说明书。

三、岗位分析方法

确定岗位分析收集信息的重点,根据岗位分析的目的来选择岗位分析技术和工具。岗位分析的技术和工具非常多,包括定性分析和定量分析两大类。其中采用最多的是问卷法、访谈法、观察法、现场工作日志法、专家分析法、能力需求量表、功能性职位分析法、关键事件法等。一些人力资源咨询专家还开发出一些专业性较强的岗位分析方法,如职位分析问卷法(PAQ)和管理职位分析问卷法(MPAQ)。可以根据岗位分析的目的,组织对岗位分析的质量水平要求,组织投入的人、财、物力预算等因素选用一种或几种岗位分析方法。一般情况下,访谈法、工作日志法较适宜于编写工作说明书,问卷法、职位分析法较适合于进行职位价值比较和确定奖励、薪酬方案。

下面介绍四种常用的岗位分析方法。

（一）访谈法

访谈法是国内组织中运用最为广泛、最成熟的职位分析方法。它一般有三种类型:对员工的个别访谈、对同种工作的员工集体访谈和对员工的直接主管访谈。运用访谈法需注意下列事项。

(1) 主管参与。通过主管,可以找到对目标职位工作最了解的和能够对工作任务和职责进行客观描述的员工。在采用集体访谈时,员工的主管应该在场,如果不在场的话,事后也应该征求其主管的意见,这样做有利于防止信息失真。

(2) 事前沟通。在访谈前约一周,应告知访谈对象访谈的目的、访谈的主要内容和访谈的时间。好处是排除访谈对象的误解,便于访谈对象安排时间和做一定的准备。如果访谈被误解为评价员工效率,员工就可能提供虚假信息,或者由于访谈影响了访谈对象的工作,也不能保证访谈的效果。

(3) 访谈培训。既要对话谈者进行培训,请他们按照要求进行访谈并掌握一定的访谈技术,也要对话谈对象进行培训,让他们知道如何填写问卷和回答问题,这是提高访谈质量的关键环节。

(4) 访谈准备。访谈前,访谈者要熟悉与目标职位有关的文件信息,如组织结构图、该职位的主要职责和任务等,还需要整理、分析通过问卷、观察等方法收集到的信息,形成对该职位的初步印象,并制作访谈提纲,确保关键性信息能够被全部收集上来。

(5) 善于沟通。访谈者应与访谈对象保持良好的信任和睦关系,适当地运用沟通技巧,把握访谈方向和节奏,防止访谈失误。

(6) 信息确认。访谈完毕,应向访谈对象复述访谈内容,或请访谈对象确认访谈记录,发现记录不实应立即予以纠正。

访谈为组织和员工提供了交流的机会,让组织有机会解释岗位分析的必要性及功能,了解员工深层次的看法;员工可以释放受到挫折的一些不满,还能反映出一些平时无法了解到的工作活动和行为,同时,访谈法耗时较多,有时收集上来的信息还可能被扭曲的。但是,它仍不失为一种简单而有效的信息收集方法。

(二) 问卷法

问卷法也是岗位分析中大量运用的技术之一。采用问卷法,问卷的设计是关键。问卷可以依据岗位分析需要自己设计,也可以选用职位分析专家们开发出来的不同形式、不同导向的问卷。

1. 问卷的设计

问卷的基本结构包括封面、指导语、问题及答案。封面内容有调查单位,个人身份,调查内容、范围、目的,填答方法、要求,回收问卷的方式和时间等。指导语分卷首语和卷中语两种,都是告知填写问卷的方法。卷中语一般用括号括起来放入该题末。问题有两种,一种是开放式问题,不给答案,由被调查人自行回答,一般用于定性分析;另一种是封闭式问题,给出答案,由填写人选择。既可用于定性分析也可用于定量分析。

2. 问卷调查的实施

问卷调查的实施步骤有培训、抽样、发放问卷、填答问卷、回收问卷和对问卷信息的统计分析。应该对实施问卷调查的人员进行培训,要求他们掌握组织问卷调查过程的方法和技巧。有时,为了减少人、财、物力的消耗,还需要对调查对象进行抽样,即从调查对象的整体中选出一部分代表进行调查,调查结果可用于说明整体特征。然后对调查样本发放问卷,并指导他们填写问卷,然后将答卷回收,剔除残卷、废卷,并对有效答卷中的信息进行汇总和分析,最后得出调查结论。

问卷调查具有节省人财物力、匿名、避免偏见和调查误差、便于数据的定量处理等优点,但也存在设计问卷较为复杂、回卷质量和回卷率难以控制等不足。如果调查范围确实很大,问卷调查是一种比较有效的方法。

(三) 专家分析法

专家分析法是将目标职位任职者及其直接上级、曾任职者、内部客户、其他熟悉该职位的内部人员和咨询专家、外部客户、其他组织的标杆职位任职者集合在一起,就目标职位的相关信息展开讨论,以达到收集数据,验证、确认职位分析成果的目的。

使用专家分析法要注意以下操作要点。一是营造会场气氛。会议主持人要注意营造会场平等、互信的气氛,与会者也应抛弃组织层级观念,就目标职位的一切方面进行面对