

现代企业人力资源管理实务

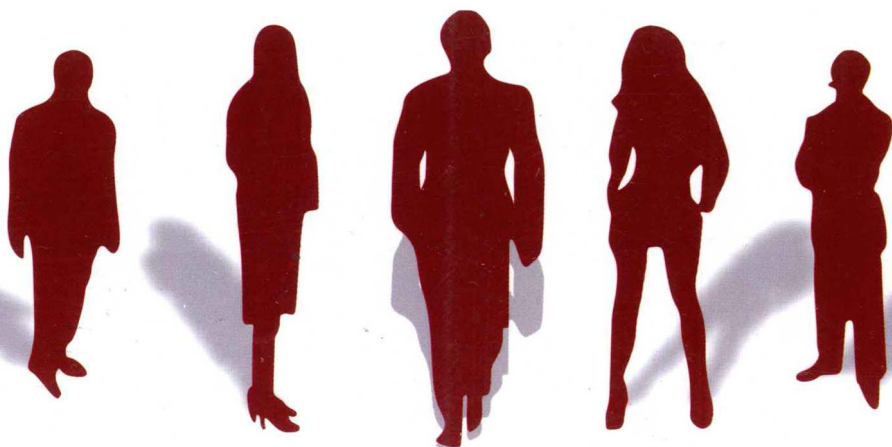
丛书主编/吴冬梅

岗位分析与 岗位评价 第2版

人力资源管理的核心就是实现人与工作的最佳匹配，岗位分析助力HR更好地选用人才、开展精准化员工培训以及合理地制定岗位薪酬。



陈庆◎著



机械工业出版社
China Machine Press

岗位分析与 岗位评价

第2版

人力资源管理的核心就是实现人与工作的最佳匹配，岗位分析助力HR更好地选用人才、开展精准化员工培训以及合理地制定岗位薪酬。



陈 庆◎著



机械工业出版社
China Machine Press

人力资源管理的核心就是实现人与工作的最佳匹配,要达到这一目的,就必须进行岗位分析,了解各项工作的特点。本书以岗位分析、评价的流程为主线,详细阐述了岗位分析的各种方法(比如访谈法、工作日志法、问卷调查法等);岗位分析的流程;岗位说明书的制作;岗位评价具体是怎样进行的;如何运用岗位分析的结果等。本书所涉及的难点、热点以案例的形式加以阐释,并附有实用的工作表单,轻松易用,对于人力资源管理者有非常好的实用价值。

图书在版编目(CIP)数据

岗位分析与岗位评价/陈庆著. —2版. —北京:
机械工业出版社, 2011. 6

(现代企业人力资源管理实务)

ISBN 978-7-111-34878-8

I. ①岗… II. ①陈… III. ①企业管理—岗位责任制
②企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 099671 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 徐 井 责任编辑: 徐 井 李 岩

版式设计: 张文贵 责任印制: 杨 曦

北京四季青印刷厂印刷(三河市杨庄镇环伟装订厂装订)

2011 年 6 月第 2 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·15.25 印张·235 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-34878-8

ISBN 978-7-89433-012-3 (光盘)

定价: 36.00 元(含 1CD)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

销 售 一 部: (010) 68326294

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销 售 二 部: (010) 88379649

教材网: <http://www.cmpedu.com>

读者服务部: (010) 68993821

读者购书热线: (010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

再版序

>>>

“现代人力资源管理实务”丛书自2008年7月出版以来，历经近三年时间，证明了它不仅具有良好的市场价值，还得到许多学校MBA的青睐，被选作教材。虽然如此，作者们不敢居功自傲，而是始终战战兢兢，如履薄冰，随时准备接受市场和学术界的检验。现在，经过近半年的努力，再版稿终于与读者见面了。本书的写作和出版基于以下事实：市面上虽然不乏人力资源管理实务操作的著作，但是以流程为主线、全面反映操作过程所用表单、体现各级各类管理者责任分工的实务性丛书并不多见。也正是在这一思想的指导下，本丛书形成了自己的写作思路和特点。本书的修订主要表现为两个方面：一是加强操作性和工具性，使得它更加符合实务丛书的特征；二是跟踪理论和实践的前沿，对人力资源管理领域出现的新情况、新问题、新知识给予反映。

本丛书共八本，分别是《岗位分析与岗位评价》、《员工招聘实务》、《员工培训实务》、《员工职业生涯规划》、《绩效考核实务》、《薪酬管理实务》、《员工管理实务》和《人力资源管理案例分析》。其中，前七本书各围绕人力资源管理的某一环节而展开，第八本是对照前七本书的内容要求集中进行案例分析。再版时为了读者使用方便，将工具性资料一并制作光盘附送。

本丛书具有以下六个特点：

(1) 内容丰富，自成系统。反映了企业人力资源管理选、育、用、留各个环节的主要操作实务。特别是根据时代发展的需要，增加了员工职业生涯规划 and 员工管理两方面的内容。

(2) 理论思想、实务操作与案例分析相结合。每本书既反映人力资源管理最先进的理论思想，又更加突出实务操作，还将各类小型案例灵活地穿插于全书。此外，丛书专门配套写作了一本系统、全面的案例分析，可与每本书对照学习。

(3) 强调人力资源管理的具体流程。每本书的写作都是围绕人力资源

管理的流程而展开的，它系统、清晰地展示了人力资源管理各个部分的工作流程，方便读者更快捷地掌握现代人力资源管理的操作步骤和方法。

(4) 强调人力资源管理的各类表单。本丛书突出表单的实用性，作者收集整理了大量优秀公司人力资源管理中的各类表单，以力求满足读者的工作需要，书中表单大多可以直接使用。

(5) 强调责任分工。现代人力资源管理是全过程、全员管理。本丛书在人力资源管理的选、育、用、留各个环节，均特别强调高层管理层、人力资源管理部门、各用人单位（中层和基层）以及员工本人的责任分工。通过本书的学习，读者既可以明确自己人力资源管理的职责分工，还可以清晰地了解与其他管理方的协作。

(6) 写作风格清新明快、可读性强。本书尽量用通俗易懂的语言和词汇来表达专业的人力资源管理理论与操作，给读者创造一个轻松自如的、愉悦的语言环境。

从第1版的反馈情况看，本丛书首先为广大企业各级各类管理者所欢迎的，无论你是否在人力资源管理部门工作，无论你位居企业的高管层，还是中层和基层，都可以通过本丛书的学习掌握现代人力资源管理的理论和操作方法。其次，本丛书也受到企业管理的研究生和 MBA 学生在学习人力资源管理课程时的重视，特别是那些以人力资源管理作为本人专业研究方向的学生，不失为是一套很好的参考书。

参加本丛书编写的一共有 15 位作者，他们的专业方向都是人力资源管理。大多为人力资源管理领域的教授、副教授、博士，作者不仅理论功底扎实，还大多具有丰富的管理实践经验和企业咨询经验。全体作者按照主编的要求，克服了种种困难，经过大量调研，在较短的时间写出再版书稿。感谢每一位作者的辛勤劳动和良好的团队精神，正是因为大家的积极配合才有了今天的成果！

本丛书的出版也得到机械工业出版社的大力支持和指导，各位编辑老师为本丛书出版付出了大量的精力，借丛书再版机会，表示深深的感谢！

吴冬梅

2011 年 4 月

再版前言



岗位分析与岗位评价，从来就是人力资源管理中最为基础性的工作，其中，岗位分析又是岗位评价的基础。然而，这两项工作，就当今中国企业的整体状况而言，基本上非常薄弱，甚至是严重缺失的。许多企业没有岗位分析，也不知道岗位分析；即使知道岗位分析，也不知道为何岗位分析以及如何进行岗位分析。同样，了解为什么要岗位评价、怎样实施岗位评价以及如何运用岗位评价的企业也是寥寥无几。

扭转和改善我国企业人力资源管理中这一落后的局面，指导企业从认识到重视以致学会运用，遂成为作者写作此书的根本缘由。

为便于广大读者，尤其是企业读者，全面透彻、深入细致地理解、掌握岗位分析和岗位评价知识与技能，本书分两篇共七章展开。在岗位分析篇里，主要从岗位分析概述、岗位分析方法、岗位分析流程和岗位分析结果四方面内容予以介绍。而在岗位评价篇中，则从岗位评价概述及方法、岗位评价流程，以及岗位分析与评价结果运用三方面作出安排。

由于作者出于教学和科研需要，长期在北京求是联合管理咨询有限公司从事管理顾问工作，由此接触了大量丰富而生动的咨询个案，所以，在写作过程中，有意安排了许多有关岗位分析和岗位评价的真实案例，以期使内容更加实用。

本书主要有三大特点：一是突出对人力资源专业管理者实际操作的指导。全书分别从岗位分析和岗位评价的概念、方法、流程和结果运用等方面进行了细致的描述。除知识点的简单介绍外，本书把关注的重点均置于具体的操作实施层面。二是突出岗位分析与岗位评价中的表单与流程介绍，目的是便于广大读者和人力资源专业管理者轻松阅读与掌握。三是突出用实际咨询的企业案例来引证、阐释有关知识与内容。

正是因为以上特点，所以，本书不仅适用于工商管理、企业管理和人力资源管理专业学生，而且特别适用于广大企业的人力资源管理专业人士。当然，本书也是企业进行岗位分析与岗位评价管理培训的一份简明教程。

限于时间的仓促和研究的粗浅，本书一定还存在诸多不当之处，作者在此希望能够得到广大读者的不吝赐教！

目 录

Contents >>>

再版序

再版前言

第一篇 岗位分析

第一章 岗位分析概述	3
第一节 岗位分析的含义	4
一、什么是岗位分析	4
二、岗位分析的基本术语	5
三、岗位分析在人力资源管理中的价值	7
第二节 岗位分析的目的、内容和作用	8
一、岗位分析的目的	8
二、岗位分析的内容	9
三、岗位分析的作用	11
第三节 岗位分析的程序	14
一、时机选择	14
二、实施步骤	15
三、工具选择	16
四、结果运用	16
第二章 岗位分析方法	18
第一节 观察法	18
一、什么是观察法	18
二、观察法优缺点	18
三、观察法适用范围	19

四、观察法实施步骤	19
五、观察法运用注意事项	22
第二节 问卷调查法	23
一、什么是问卷调查法	23
二、问卷调查法的种类	23
三、调查问卷的设计	24
四、问卷调查法的实施	50
五、问卷调查法的优缺点	51
第三节 访谈分析法	52
一、什么是访谈分析法	52
二、访谈提纲撰写	54
三、访谈法实施程序	56
四、访谈技术的运用	57
五、访谈法运用注意事项	60
六、访谈原则及标准	61
七、访谈法常用工具	62
第四节 工作日志法	66
一、什么是工作日志法	66
二、工作日志法的优缺点	66
三、工作日志填写说明	67
第五节 其他分析法	69
一、关键事件法	69
二、交叉反馈法	70
三、管理职位描述问卷法	70
第三章 岗位分析流程	73
第一节 岗位分析计划	74
一、明确岗位分析目的	74
二、确定岗位分析内容	75
三、确定整体工作安排	75

四、制订试点工作计划	76
五、岗位分析计划注意事项	77
第二节 岗位分析设计	77
一、选择岗位分析方法	78
二、组建岗位分析小组	82
三、岗位分析计划举例	85
第三节 信息分析	89
一、整理资料	89
二、审查信息	89
三、分析信息	90
四、计算机在岗位信息收集工作中的应用	92
第四节 成果运用与反馈	96
一、岗位分析的结果	96
二、应用反馈阶段	97
第四章 岗位分析结果	98
第一节 岗位描述	98
一、什么是岗位描述	98
二、岗位描述编制	99
三、岗位描述举例	101
第二节 岗位规范	104
一、什么是岗位规范	104
二、岗位规范的编制	105
三、岗位规范编制举例	105
第三节 岗位说明书	107
一、什么是岗位说明书	107
二、岗位说明书在人力资源管理中的作用	108
三、岗位说明书内容	108
四、岗位说明书编制规范	109
五、岗位说明书编制注意事项	113

六、岗位说明书的动态调整	113
七、岗位说明书编制举例	114

第二篇 岗位评价

第五章 岗位评价概述及方法	133
第一节 岗位评价概述	133
一、什么是岗位评价	133
二、岗位评价的特点	134
三、岗位评价的目的	134
四、岗位评价的作用及意义	136
第二节 岗位评价方法	137
一、岗位排序法	137
二、岗位分类法	142
三、要素计点法	145
四、岗位参照法	166
五、海氏三要素评价法	171
第六章 岗位评价流程	183
第一节 岗位评价前准备	184
一、确定待评岗位	184
二、完善岗位说明书	185
三、制订评价计划	185
第二节 进行充分的培训	189
一、评价指标的理解	189
二、“游戏规则”的确定	189
三、岗位说明书的阅读	189
四、会场纪律的强调	189
五、对标杆岗位进行试打分	190
第三节 岗位打分和信息分析	192
一、岗位打分	192

二、信息分析	192
第四节 评价结果反馈	195
第七章 岗位分析与评价结果应用	199
第一节 定编定员	199
一、什么是定编定员	200
二、岗位与人员的关系及区别	200
三、岗位分析和评价结果对企业定编定员的影响	201
四、企业定编定员的原则	202
五、定编定员的方法	202
六、定编定员操作流程	205
七、定编定员案例——欣华国贸公司是如何定编定员的	206
第二节 工作设计	211
一、什么是工作设计	212
二、工作设计内容	212
三、工作设计方法	212
四、工作设计的作用	216
第三节 岗位分析与绩效管理	217
一、通过岗位分析得出绩效指标	217
二、工作关系决定绩效评估的关系	219
三、职位特点决定绩效管理方式	220
第四节 薪酬设计	220
一、岗位评价对薪酬设计的意义	220
二、岗位评价与薪酬结构设计	221
三、薪酬设计举例	223
参考文献	228

第一篇 岗位分析

☞ 岗位分析概述

☞ 岗位分析方法

☞ 岗位分析流程

☞ 岗位分析结果

第一章

岗位分析概述

岗位分析是人力资源管理活动中一项非常重要的基础工作。人力资源管理的核心是实现人与工作的最佳匹配，做到事得其人、人尽其才、才尽其用，而要达到这一目的，就必须了解组织内各项工作的特点。

我们先来看一则案例。



清扫工作该由谁来做？

宏伟公司是一家开发与生产电子产品的企业。公司设有财务、人力资源、营销和生产四个职能部门，其中李静主管的生产部处于中心位置。为此他很有成就感。可最近，组装车间出了一件小事却让他大为烦心。

事情的经过是：一名包装工不小心将大量液体洒在操作台周围的地板上，这时，正在一旁的包装组长见状立即要求他将其打扫干净。不料这名工人却一口回绝：“我的职责是包装产品，您应该让勤杂工处理这样的工作，而且我的工作职责中也没有打扫卫生。”包装组长无奈，只得去找勤杂工，而勤杂工不在。因为，勤杂工按规定要在正班工人下班后才开始上岗清理车间。于是，包装组长只好自己动手，将地板打扫干净。

后来，包装组长请求车间主任处分这名包装工，不料却遭到了包装工以“不是本职工作，何以招罪？”的抵制。包装组长见状更是窝火：“难道我就该什么都负责？我的职责中也没要求我做清扫工作呀？！”对此，车间主任感到不解，李静也甚感惊讶，以至于一时也无从指示。

无奈之下，李静只好向人力资源部经理张杰求助。张杰和李静随即对公司制定的包装工、勤杂工和包装组长的岗位说明书进行了审视。包装工的岗位说明书规定：包装工以产品包装工作为中心职责，负责保持工作平台以及

周围设备处于可操作状态。勤杂工的岗位说明书规定：勤杂工负责打扫车间，整理物品，保持车间内外的整洁有序。包装组长的岗位说明书则规定：包装组长负责使班组的生产有序、高效，并协调内部工作关系。

那么，到底谁来负责这种清扫工作呢？

这则案例表明，问题的关键就在于：各岗位工作职责界定不清，以至于出现责任推诿现象。实际上，对于这类事情和问题，绝大多数企业都曾遇到过、被困扰过。可如何改变这种现状呢？我们说，重要的途径就是要进行岗位分析。

那么何谓岗位分析呢？本章将就岗位分析的含义、目的、内容、作用及程序作简要性概述。

第一节 | 岗位分析的含义

一、什么是岗位分析

岗位分析有广义和狭义之分。广义的岗位分析是对整个国家与社会范围内各岗位工作的认识和分类过程。狭义的岗位分析又称工作分析，是对某一企事业单位组织内部各岗位工作的认识和分类的过程。

本书研究的是狭义的岗位分析。它是指全面了解、获取与工作相关的详细信息的一种活动或过程。一个完整的岗位分析过程，一般包括计划、设计、信息分析、结果运用与反馈四个环节。岗位分析提供了这样一个架构：让人力资源管理人员得到许多与工作相关的信息，并将企业中各项工作的内容、性质、责任、权利与员工所应具备的知识、技能、资历、能力等基本条件加以研究和分析。从这个意义上讲，岗位分析在整个人力资源管理工作中起着基石和起点的作用。

然而，与人力资源管理其他环节相比，岗位分析是一个比较有难度的工作。

首先，它对岗位分析的实施者有一定的专业素质要求。如果缺乏必要的

专业常识和专业经验，则很可能需要多次的反复。

其次，岗位分析不是一项立竿见影的工作。虽然它对人力资源管理的后续岗位影响较大，但其很难为企业产生直接和立竿见影的效应。

再次，岗位分析工作不是人力资源部门单独可以完成的。它需要企业每个部门，甚至是每位员工的协助。

最后，岗位分析是一个连续性的工作。当企业任何一个岗位发生变化时，就要对这个岗位重新进行岗位分析。

二、岗位分析的基本术语

由于岗位分析与岗位和岗位对应的工作活动是紧密联系在一起的，因此有必要澄清与之相关的一些基本概念。

1. 要素

它是指工作活动中不便再继续分解的最小单位。工作要素是形成职责的信息来源和分析基础，并不直接体现于岗位说明书之中。如秘书接听电话前拿起电话是一个要素，司机开车前插入钥匙也是一个要素。

2. 任务

任务是指工作活动中为达到某一目的而由相关要素直接组成的集合，是对一个人所从事的事情作具体的描述。任务是工作分析的基本单位，是对工作职责的进一步分解。如复印文件，为了达到最终的工作目的，复印员必须从事以下具体行动：①启动复印机；②将复印纸放入复印机内；③将要复印的文件放好；④按动按钮进行复印。也就是说，复印文件这一任务，是上述四项要素直接组成的一个集合。

3. 职责

职责是由某人在某一方面承担的一项或多项任务组成的相关任务集合。如监控员工满意度是人力资源部经理的一项职责，这一职责由下列五项任务组成：①设计满意度的调查问卷；②进行问卷调查；③统计分析问卷调查的结果；④向企业高层反馈调查的结果；⑤根据调查的结果采取相应的措施。

4. 职权

职权是指赋予完成特定任务所需要的权力。特定的职责要赋予特定