

21 世纪人力资源开发与管理系列教材

工作岗位的分析技术与应用

安鸿章 主编



A0943552

南开大学出版社

中国·天津

图书在版编目(CIP)数据

工作岗位研究的技术与应用 / 安鸿章主编. — 天津:
南开大学出版社, 2001. 1

21 世纪人力资源开发与管理系列教材

ISBN 7-310-01481-2

I. 工... II. 安... III. 工作岗位-研究-高等学校-
教材 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 46621 号

出版发行 南开大学出版社

地址:天津市南开区卫津路 94 号

邮编:300071 电话:(022)23508542

出版人 肖占鹏

承 印 河北昌黎县印刷总厂印刷

经 销 全国各地新华书店

版 次 2001 年 1 月第 1 版

印 次 2001 年 1 月第 1 次印刷

开 本 880mm×1230mm 1/32

印 张 9.5

字 数 280 千字

印 数 1 — 3000

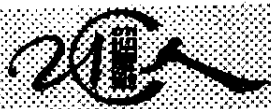
定 价 15.00 元

编委会委员
(按姓氏笔划排列)

马庆国
李新建
郑绍濂
董克用

王通讯
吴国存
赵曙明
谢晋宇

李维安
邱立成
崔 勋



人力资源开发与管理
系列教材

总 序

在当今的经济发展与企业竞争中,人力资源的开发、利用与管理显得愈发重要,人力资源成为一种最重要的资源。人力资源的培育、开发与利用不仅已成为经济增长的决定性因素,而且直接构成企业核心竞争力的关键性战略资源,以人为本的管理理念成为 21 世纪企业管理的新思潮。

在近几十年中,现代人力资源开发与管理的理论与实践都有了长足的发展,并已取代了以往传统的企业人事管理。这不仅仅是管理方法上的创新,更多的是观念和认识上的突破。为适应我国市场经济发展的需要,南开大学与其他 60 余所高等院校先后建立了人力资源管理专业,以培

养我国目前急需的高级人力资源开发与管理人才。

作为我国管理科学的一个新兴学科,人力资源管理学科急需建立和完善适应我国经济发展需要的人力资源管理人才的教育与培养体系,特别是人力资源管理专业的教材建设。为适应这一现实需要,在南开大学出版社的鼎力支持下,南开大学人力资源管理系组织了全国部分高等院校的专家学者编写和出版了这套“21 世纪企业人力资源开发与管理系列教材”丛书。

这套丛书主要是面向我国高等院校人力资源管理专业的本科与研究生教学,对于从事人力资源管理实践的管理人员亦有较大的实用价值。基于这种考虑,本书体现了人力资源管理的理论性、应用性与可操作性,并通过一些典型案例,开发和提高读者对理论的应用能力;同时,在力求消化、吸收国外最新研究成果的基础上,注重对中国问题的分析与研究。

这套丛书中难免存在一些不足之处,敬请读者批评指正,以便我们今后对此套丛书不断完善与修订。



目 录

第一章	导论	(1)
	本章学习要点	(1)
	第一节 工作岗位研究的概念和作用	(2)
	第二节 工作岗位研究的原则和方法	(7)
	第三节 工作岗位研究的产生和发展	(11)
	参考资料	(28)
	思考题	(29)
第二章	工作岗位调查	(30)
	本章学习要点	(30)
	第一节 岗位调查的意义、方式和内容	(31)

第二节	岗位调查表的设计与填写	(34)
第三节	工作日写实	(44)
第四节	测时	(50)
第五节	工作抽样法	(55)
参考资料		(65)
思考题		(65)
 第三章	 工作岗位分析	 (66)
	本章学习要点	(66)
第一节	组织系统的分析	(67)
第二节	工作岗位分析的内容和程序	(73)
第三节	工作岗位设计	(83)
第四节	岗位内涵分析	(86)
第五节	人员素质要求分析	(91)
第六节	工作说明书与职务晋升图	(97)
参考资料		(112)
思考题		(112)
 第四章	 工作岗位评价	 (113)
	本章学习要点	(113)
第一节	工作岗位评价的内容	(114)
第二节	岗位评价指标与标准	(118)
第三节	工作岗位评价的方法	(124)
第四节	劳动强度的测定与评价	(133)
第五节	劳动环境的测定与评价	(143)
第六节	岗位综合评价	(150)
第七节	工作岗位评价的应用实例	(156)
参考资料		(161)
思考题		(161)

第五章	工作岗位分级·····	(162)
	本章学习要点·····	(163)
	第一节 工作岗位分级的依据和标准·····	(163)
	第二节 工作岗位分级的意义和功能·····	(167)
	第三节 工作岗位分级的方法·····	(170)
	第四节 工作岗位分级的实例·····	(184)
	参考资料·····	(189)
	思考题·····	(190)
第六章	工作岗位研究实例·····	(191)
	本章学习要点·····	(191)
	第一节 轻工企业岗位评价应用实例·····	(192)
	第二节 化工企业岗位评价应用实例·····	(204)
	第三节 宾馆饭店岗位评价应用实例·····	(212)
	第四节 建筑安装企业岗位评价应用实例·····	(218)
	参考资料·····	(225)
	思考题·····	(225)
附录一	体力劳动强度分级(GB3869—83)·····	(226)
附录二	生产性粉尘作业危害程度分级(GB5817—86)·····	(230)
附录三	作业场所空气中粉尘测定方法(GB5748—85)·····	(232)
附录四	高温作业分级(GB4200—84)·····	(242)
附录五	高温作业环境气象条件测定方法(GB934—89)·····	(245)
附录六	有毒作业分级(GB12331—90)·····	(251)
附录七	职业性接触毒物危害程度分级(GB5044—85)·····	(257)
附录八	工业企业噪声卫生标准(试行草案)·····	(263)
附录九	冶金工业部行业标准(冶金企业噪声作业条件分级) ·····	(266)
附录十	作业场所局部振动卫生标准(GB10434—89)·····	(269)
附录十一	手传振动测量规范(GB11523—89)·····	(273)

附录十二	放射卫生防护基本标准(GB4792—84)		(277)
附录十三	高处作业分级(GB3608—83)		(288)
附录十四	饱和水蒸气分压表		(291)
后记			(293)



人力资源开发与管理
系列教材

第一章

导 论

本章学习要点

- 工作岗位研究是岗位调查、岗位分析、岗位评价和岗位分级的总称。
- 工作岗位研究集合了当代科学研究的最新成果,是现代企业人力资源管理的重要手段和工具。
- 工作岗位研究的对象是企业中需要有人来承担的岗位。岗位是企业赋予每一个员工的职务、工作任务、责任和权限的统一。
- 系统原则、能级原则、标准化与优化是岗位研究的基本原则,调查研究、数量分析、心理学等科学方法是岗位研究的基本方法。
- 国内外岗位研究理论的产生和发展进一步证明:工作岗位研究是现代企业人力资源管理制度重要前提和基础。

第一节 工作岗位研究的概念和作用

一、工作岗位研究的基本概念

工作岗位研究是岗位调查、岗位分析、岗位评价和岗位分级等项活动的总称。更确切地说,它是以企事业各类劳动者的工作岗位为对象,采用科学的方法,经过系统的岗位调查、岗位信息的采集,以及岗位分析和岗位评价,制定出工作说明书等人事管理文件,为员工的招聘、考核、培训、晋升、调配、薪酬和奖惩提供客观依据的过程。

在系统阐述工作岗位研究的基本原理、原则和方法之前,必须对工作岗位研究所引用的各种概念,以及与之相关的术语,逐一加以说明,并力求统一化、规范化和标准化。

1. 任务。任务是指为达到某一特定的目标而进行的一项活动。例如,工人将若干物料运送到某一工作地点,会计员登记一笔账目,打字员打印好一份文件等。在一定时间内需要有一名员工承担一系列相同或近似有联系的任务时,一个工作岗位也就产生了。

2. 职务。职务是对员工所承担工作任务的性质和特点的综合与概括。它与“职位”一词的区别在于:“职务”更多强调的是工作任务的内容,而不是工作任务的地点。

3. 责任。责任是指分内应做的事。责任是员工根据劳动分工的要求,在职责范围内应尽的义务,即应尽职尽责、保质保量地进行工作,按时完成任务。

4. 职责。职责是指职务与责任的统一,它是根据岗位的性质和特点,对该岗位全部的工作任务,从时间上、空间上所作出的限定。例如,某企业的劳资管理员有十多项工作职责,其职责之一是:“定期(如每半年或一年)进行工资调查。”这一职责由下列任务组成:(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(半年或年报)。

5. 工作岗位。工作岗位简称“岗位”。在特定的生产技术组织中,在一定的时间内,由一名员工承担完成若干项工作任务,并具有一定的职务和责任、权限,就构成一个工作岗位。“职位”一词,其含义与“工作岗位”基本相同,专指一定组织中具有一定职责的员工的工作位置。它与“职务”的区别是:“职位”强调承担某类工作任务的人员数量,以及具体的劳动地点(位置)。不过,“职位”一词多见于机关、团体、事业单位人事管理中。而在我国企业劳动人事管理中,更广泛使用的是“岗位”一词。

6. 工作。它有三种含义:(1)泛指体力和脑力劳动活动;(2)专指职业;(3)特指若干项专门任务。在岗位研究中,工作是由一组相近相似的任务所组成的。

7. 工作族。它是两个或两个以上工作的集合。一个工作族由性质相同的若干项工作组成。例如,销售工作和生产工作分别是两个工作族。

8. 职业。它是指人们在社会中所从事的作为主要生活来源的某种工作。“工作”和“职业”的主要区别在于其范围不同。前者是“不工作”的对称,其范围很广,泛指人们的劳动活动过程;而后者范围较窄,是特指人们所从事的具有某种性质和特点的劳动活动。

二、工作岗位研究在企业劳动人事管理中的作用

工作岗位研究是企业劳动人事管理中一项重要的基础工作,它同企业人力资源各项管理工作存在着不可分割的联系,从这些联系中可以看出工作岗位研究的必要性和重要性。

(一)岗位研究与员工招聘、选任

企业员工的招收、选拔和聘任是企业开发、利用人力资源的重要措施。努力实现招收和选拔员工工作的科学化,对于加强企业员工队伍的组织建设、提高员工队伍的总体素质、保证企业生产任务的完成、推动企业的发展,具有十分重要的意义。而岗位研究是企业员工招收、选拔、任用的基本前提。岗位研究所形成的人事管理文件,如工作说明书,对某类工作的性质、特征,以及担任此类工作应具备的资格、条件,都作了

详尽的说明和规定,这就使人事管理人员明确了招收的对象和标准,在组织人员招收、选拔和聘任的考评时,就能够准确地选择科目和考核内容,避免盲目性,从而保证“为事择人、任人唯贤、专业对口、事得其人”。

(二)岗位研究与企业定编定员

岗位研究与企业组织机构的设置以及劳动定员工作有着十分紧密的联系。所谓定编,就是按照一定的程序,采用科学的方法,从企业生产技术组织条件出发,合理确定企业组织机构的结构、形式和规模,以及人员配置数额;所谓定员,是在定编的基础上,严格按编制名额和岗位的质量要求,为企业每个岗位配备合格的人员。定编定员是企业重要的基础工作,只有不断加强这项工作,才能使企业组织机构达到精简、统一、效能的目的,杜绝人员浪费,实现劳动者与生产资料的最佳配置,促进企业经济效益的提高。据有关统计资料显示,目前仍有相当多的企业没有定员标准,普遍存在机构臃肿、人员膨胀、效率低下的现象。究其原因,一个很重要的方面就是这些企业至今还没有建立起岗位评价与分类的制度,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。值得欣慰的是,工作岗位研究的理论和方法已经开始受到企业以及主管部门的重视。

(三)岗位研究与劳动定额

劳动定额是企业在一一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活劳动消耗量所预先规定的限额。无论是从理论渊源、研究的对象和范围、研究的内容和方法,还是从其基本功能来看,岗位分析、岗位评价与劳动定额之间都存在许多共同点。例如,企业劳动定额定员管理所采用的工作日写实、测时、工时抽样等技术测定方法,在工作岗位分析中也得到了广泛运用,而岗位评价的结果又是确定工序(或工种)劳动定额水平,以及标准工作日长度的重要依据之一。

(四)岗位研究和岗位职务培训

企业岗位职务培训是指为了满足岗位的需要,对具有一定文化素质的在岗在职人员,进行有针对性的专业知识和实际技能的培训。岗位职务培训作为企业员工培训的重要组成部分,除具有员工培训的一般

特征外,还有以下特点:(1)岗位职务培训具有很强的针对性和实用性,其根本目的是为了帮助员工获得岗位必备的专业知识和技能,具备上岗任职的资格,不断提高员工胜任本岗工作的能力。因此,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。(2)岗位职务培训还具有长期性、全员性和效益性。(3)岗位职务培训的前提是岗位规范化。岗位规范包括岗位任职标准和岗位培训规范。岗位职务培训的上述三个特点说明:工作岗位研究的结果,如岗位规范等项文件,是岗位职务培训必不可少的客观依据。

(五)岗位研究的绩效考核

员工的绩效考核是按照一定标准,采用科学的方法,对企业员工的心理品质、职业道德、工作能力、劳动态度、工作业绩等方面所进行的全面考察、评定和审查。绩效考核与岗位研究的对象和目的有所不同。工作岗位研究是以岗位为中心,分析和评价各个岗位的功能和要求,明确每个岗位的职责、权限,以及承担该岗位职责的人员所必备的资格和条件,以便为事择人;而绩效考核是以员工为对象,通过对员工的德、能、勤、绩等方面的综合评价,来判断他们是否称职,并以此作为任免、培训、奖惩、薪酬的依据,促进人适其位。虽然岗位研究与人事考核有许多不同点,但就其实质而言,这两项活动体现了劳动人事管理“因事择人,适才适所”的要求。从劳动人事管理工作程序上看,工作岗位研究是员工绩效考核的前提,它要为员工绩效考核的内容和指标体系,以及评价标准的确定,提供客观的依据。

(六)岗位研究与劳动报酬

岗位研究为企业贯彻按劳分配原则及公平合理地支付工资提供了可靠的保证。企业员工劳动报酬的高低主要取决于其工作的性质、技术的繁简及难易程度、工作负荷、责任大小和劳动条件等,而工作岗位研究正是从这些基本因素出发,建立了一套完整的评价指标体系和评价标准,对各个岗位的相对价值进行衡量之后,完成岗位分级列等工作的。这就有效地保证了岗位和担当本岗位的劳动者与劳动报酬之间的协调和统一,使企业员工得到公平合理的工资。实际上,许多欧美工业化国家的企业普遍实行岗位评价制,其最根本最直接的目的,正是为了

使企业工资制度更确切地反映岗位与劳动报酬之间的对应关系。

(七) 岗位研究与劳动计划、经济核算

岗位研究所形成的人事文件为企业准确地编制劳动计划、核算成本提供了前提。岗位研究完成以后,企业计划、财务部门对各个生产单位、职能科室的工作任务总量,以及人力资源的安排和使用,有了较为精确的统计和计量,从而为企业劳动计划的编制、产品成本的核算提供了可靠的依据,大大提高了计划的准确性和可行性。

(八) 岗位研究与员工积极性

在调动企业员工生产的积极性、主动性和创造性,提高劳动效率方面,工作岗位研究具有重要的推动作用。由于工作岗位研究能够从根本上保证同工同酬,使员工明确自己的职责以及今后努力的方向,他们必然会在生产中明确目标,服从领导指派,积极努力工作,不断开拓进取,其最后结果将是企业经济效益的不断提高。

(九) 岗位研究与企业劳动组织

岗位研究的重要作用还在于,通过岗位测定和分析,不断对岗位进行重新设计和改进,推动各岗位在劳动组织中合理配置,促进劳动组织的科学化,保证生产过程尽可能均衡、协调地进行。实现劳动力与生产要素配置的合理化、科学化,还有利于节约生产成本,提高劳动生产率。

(十) 岗位研究与现代企业制度

现代企业制度是适应社会主义市场经济要求的一种新型的企业制度,它除了具有“产权清晰、责任明确、政企分开、管理科学”等传统企业所不具备的一些特点外,还是由相互联系、相互制约的一系列制度所组成的一个完整的体系。这些制度包括:企业的法人制度、有限责任制度、企业的组织制度、企业的管理制度等项内容。企业的管理制度覆盖了企业运营的方方面面,包括经营管理的组织模式、岗位责任制、民主管理制度、财务管理制度、劳动工资管理制度、企业文化建设等内容。从广义上看,除财务制度外,上述的其他制度都属于人力资源开发与管理的范畴。但为了便于分析研究问题,进行专门化管理,往往从人力资源管理中将它们分离出来。具体地说,人力资源管理制度主要包括两大部门:一是人力资源配置的制度,二是员工技能开发的制度。而工作岗位研究

的一切最后结果,都与实现人力资源的有效配置和员工的技能开发有着不可分割的密切联系。因此,在这一意义上可以说,工作岗位研究是构建现代企业制度的重要前提和基础。

第二节 工作岗位研究的原则和方法

一、工作岗位研究对象

工作岗位研究作为企业劳动人事管理学的重要组成部分,其研究的对象和范围,虽然与企业劳动人事管理学一致,但侧重点有所不同。现代企业劳动人事管理学的研究对象是企业劳动过程及其组织中,人与物、人与人、人与事、人与组织的相互关系。它的基本任务是:在深入研究和探索企业劳动过程中人与物、人与事、人与人、人与组织的相互关系,掌握其发展变化规律的基础上,为劳动组织的科学化、企业经济效益的提高,提供基本原理和基本方法。岗位研究的对象是企业中需要有人来承担的工作岗位。在一定时间、空间内,岗位是企业赋予每个员工所应完成的工作任务、应担负的责任、应具有权限的统一。或者说,岗位是一定的技术或行政职务、工作任务、责任和权限的统一;岗位是以“事”为中心,将工作任务、责任、权限分派给每个员工。因此,工作岗位应由员工专任或兼任,有时也可能出现空缺。岗位研究所考察的岗位,涉及的范围很广,既包括企业中的生产岗位、服务岗位,也包括技术岗位、管理岗位,以及中上层领导岗位。岗位研究的中心任务是为企业劳动人事管理提供科学依据,实现“人事相宜,人称其职,人尽其才”。

二、工作岗位研究的基本原则

为了提高工作岗位研究的科学性、合理性和可靠性,在组织实施中应注意遵循以下原则。

(一)系统原则

所谓系统,就是由若干既有区别又相互依存的要素所组成的,处于一定环境条件中的,具有特定结构和功能的有机整体。其中各个要素可以是单个事物,也可以是一组事物构成的小系统,每一系统又可成为一个更大规模系统中的一个子系统。

人类社会是一个大系统,它是由自然资源、人力资源、政治、经济、文化等许多相互依存又相互区别的要素组成的有机整体。社会大系统中又包含许多中系统、小系统和更小系统。一个组织、一个单位甚至一个岗位就是一个系统。它们是由这一组织、单位或岗位独立承担的各种各样既有区别又相互依存的工作任务组成的有机统一体。一个系统具有以下特征:

1. 整体性。系统不是各个要素的简单集合,而是各个要素按照统一目的,根据一定的规则活动的集合体。它要以整体观念来协调各要素之间的联系,使系统的功能达到最优化。

2. 目的性。系统都具有某种特定的目的,为了实现这一目的而具有特定的结构和功能。作为人类社会生活中任何一个系统,总是为了达到一定目的而存在,没有目的性就不可能成为一个系统。决定一个系统并区别于其他系统的标志,是它们的基本目的不同。

3. 相关性。在系统内部各个要素之间具有某种相互依赖的特定关系,形成一定的结构秩序和运动规律。

4. 环境适应性。系统所处的外部环境都是有规律地运动、变化和发展着的,系统必然要与环境产生某种交换(物质、精神、能量、信息等方面的交换)关系。因此,人们要研究系统为适应外部环境变化而运动、发展、变化的规律性。

从系统的具体形态来看,它表现为:(1)自然系统与人造系统。(2)实体系统与概念系统。前者是由矿物、生物、机械、能量等实体构成的系统,后者则是由概念、原理、原则、制度、程序等观念所构成的系统。现实生活中系统往往是两者的结合。(3)动态系统与静态系统。(4)开放系统与封闭系统。

任何一个完善的组织、单位,都是一个相对独立的系统。因此,在工作岗位研究中,应从系统论出发,将每个岗位放在组织系统中,从总体