



全国高职高专教育“十一五”规划教材

绩效与薪酬管理

袁圣东 主编

胡晓晖 李正伟 副主编



高等教育出版社
Higher Education Press

全国高职高专教育“十一五”规划教材

绩效与薪酬管理

袁圣东 主 编

胡晓晖 李正伟 副主编

高等教育出版社

Higher Education Press

内容提要

本书是全国高职高专教育“十一五”规划教材。

本书是高等职业技术学院人力资源管理专业的一门专业主干课程教材。根据高职院校应用型人才的培养要求,本书以能力培养为本位,以应用为目标,通过“案例引入”、“案例体验”、“课堂活动”、“拓展提高”等内容把理论教学与实践训练融为一体。全书从系统的视角展现绩效与薪酬管理的全过程,即从基础的工作分析到绩效管理、薪酬管理、福利管理、人工成本管理等内容,帮助学生从整体上把握绩效与薪酬管理的内核,在操作中锻炼和培养能力。

本书可作为高等职业院校、高等专科院校、成人高校、民办高校及本科院校举办的二级职业技术学院人力资源管理及相关专业的教学用书,也适用于五年制高职、中职相关专业,并可作为社会从业人士的业务参考书及培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

绩效与薪酬管理/袁圣东主编. —北京:高等教育出版社,2007.6

ISBN 978-7-04-021596-0

I. 绩... II. 袁... III. ① 企业管理:人事管理-高等学校:技术学校-教材② 企业管理:劳动工资管理-高等学校:技术学校-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第061861号

策划编辑	姬琳	责任编辑	丁孝强	封面设计	张申申	责任绘图	朱静
版式设计	马静如	责任校对	王效珍	责任印制	朱学忠		

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100011
总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京泽明印刷有限责任公司

开 本 787×960 1/16
印 张 21
字 数 470 000

购书热线 010-58581118
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2007年6月第1版
印 次 2007年6月第1次印刷
定 价 26.30元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 21596-00

前言

中国是人口大国,人口负担比较重,如何化人口负担为人力资源优势,主要取决于社会、国家、组织如何进行人力资源的开发与管理。对于组织来说,物质、财力都是有限的,而人力资源的潜力是无限的。管理的实质是人力资源管理,是如何发挥人的积极性、主动性和创造性问题,这绝大部分取决于和员工切身利益密切相关的绩效与薪酬管理的公平性、有效性。1992年我国第一个人力资源管理专业诞生以来,市场经济的发展和1993年劳动人事制度的变革催生了对人力资源管理专业人才的巨大市场需求,特别是对高职人力资源管理专业应用型人才的需求。现在职业教育无论院校数、招生数,还是在校生人数都已占到我国高等教育的半壁江山。高等职业技术学院管理类的专业都普遍开设人力资源管理课程,其中的重点又是绩效与薪酬管理的课程,因此特别需要一本适合高等职业教育特点的绩效与薪酬管理的教材。

然而,高等职业教育在我国起步晚,发展快,在很多方面亟待加快建设。就绩效与薪酬管理的教材建设而言,高职院校人力资源管理专业目前尚没有适合于本专业的、与高职应用型人才培养目标相一致的教材,很多院校只能借用同专业的本科教材。本科教材是同“学科型的课程体系”相适应的。其特点是:实践建立在理论的平台之上;理论是实践的基础;学科系统化课程。一句话,比较重视理论和体系建设(见图1)。高职院校是以培养应用型人才为特点的,职业教育思想与方法应该是如黄炎培先生所说的“手脑并用”、“做学合一”、“理论与实习并行”、“知识与技能并重”。因而,高职院校人力资源管理专业绩效与薪酬管理的教材应该建成“能力本位型的课程”,其特点是:理论是实践的背景,实践内化和提升理论;在做中学,在学中构建理论;重在对学生动手能力的培养,形成有技术应用特点的理论课程体系(见图2)。

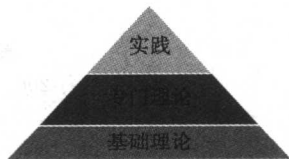


图1 本科教材的特点

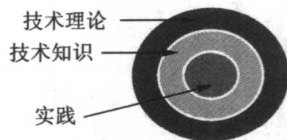


图2 高职院校教材的特点

2006年7月,高等教育出版社组织了上海科学技术职业学院、深圳职业技术学院、苏州经贸职业技术学院、江西经济管理职业学院、天津农学院职业技术学院、石家庄职业技术学院等国内知名的高等职业学院的双师型教师,在北京召开了教材编写会议,审议通过了高等职业技术学院人力资源管理专业的绩效与薪酬管理课程教材的编写提纲。

本书的编写思路是以能力培养为本位,以应用为目标,教学内容紧密结合人力资源管理专业核心能力对理论和实践的要求,做到理论适度、够用,实践足够、充分,重在对学生动手能力的培养。通过“案例引入”、“案例体验”、“课堂活动”、“拓展提高”等内容把理论教学与实践训练融为一体。

本书的主要特色体现在以下几个方面:

第一,理论适度、够用。本书强调理论针对性和实用性,以能力培养为主旨。全书理论部分的篇幅控制在1/3以内,其余为案例、实例、学生练习、实验、课堂活动等内容。

第二,实践足够、充分。本书非常重视学生动手能力的培养,对技术、方法都配有现实的案例,案例在设计上侧重形式的多样化。适宜采用案例教学法、现场教学法、情景模拟教学法、讲座式教学法等多种课堂教学形式。另外,本书还设计了“小知识”、“相关链接”、“课堂活动”(“课堂讨论”)、“拓展提高”等栏目,便于教师开展“互动式”教学。

第三,既重视教,又重视学。以往的教材设计只注意到教材的本身,没有注意到教学活动的开展。教师上课的内容在学生的课本中都有,上课时学生不是把精力放在听课上,而是把精力放在看课本上。本教材为了便于学生阅读,保持了内容的连贯性和系统性;同时对涉及知识运用、技术操作的案例设计了思考、总结、评价的问题。问题的答案统一放在教师的电子教案之中。这样便于教师对课堂教学的组织和控制。

第四,体现时代性及先进性。本书将当今人力资源管理中绩效与薪酬管理的最新知识、最典型的案例、最新的技术和方法反映到教材当中,并引导学生用科学的理论解释现象,亲自动手体验技术和方法。

本书由袁圣东担任主编,胡晓晖和李正伟担任副主编。具体章节的编写分工如下:第一至五章由袁圣东编写;第六至九章由胡晓晖编写;第十至十三章李正伟编写。最后由同济大学赵士廉教授审阅定稿。

本书在撰写的过程中,广泛吸取了近年来绩效与薪酬的研究成果,参考了有关同行专家的著作和文章,在此一并表示深深的感谢!敬请同行专家在教材的使用过程中,将发现的问题和错误告知我们,以便修订时改正、完善。

编者

2007年1月

目 录

第一章 工作分析与评价	1	第三章 绩效考核	61	第八章 薪酬制度的设计	172
第一节 工作分析概述	2	第一节 绩效考核概述	62	第一节 企业薪酬制度设计的基本	
第二节 工作分析的方法	8	第二节 绩效考核的基本方法	70	原则	173
第三节 工作说明书和任职说明书		第三节 影响绩效考核效果的因素	74	第二节 薪酬分配制度的框架构成与	
的编写	23	第四章 系统的绩效考核技术	79	设计程序	179
第四节 工作设计	28	第一节 360 度考核	80	第三节 现代企业薪酬制度的基本	
第五节 工作评价	29	第二节 关键绩效指标法(KPI)	88	内容和特征	192
第六节 定员管理	36	第三节 平衡记分卡(BSC)	100	第九章 常见的几种薪酬制度	202
第二章 绩效	42	第五章 绩效管理	107	第一节 岗位工资制	204
第一节 绩效的概念	43	第一节 绩效管理概述	108	第二节 年薪制	208
第二节 绩效指标和绩效标准的设计	47	第二节 绩效管理的基本流程	114	第三节 工资支付制度	221
第三节 绩效的控制与改进	58	第三节 改进绩效的流程和方法	122	第十章 员工福利概述	233
第三章 绩效考核	61	第六章 薪酬管理	127	第一节 员工福利的发展历程	234
第一节 绩效考核概述	62	第一节 薪酬及其相关的基本概念	128	第二节 员工福利的构成	243
第二节 绩效考核的基本方法	70	第二节 薪酬管理中的基本问题	133	第三节 员工福利与管理激励	255
第三节 影响绩效考核效果的因素	74	第三节 构造战略导向型的薪酬		第十一章 员工福利管理	263
第四章 系统的绩效考核技术	79	管理体系	141	第一节 员工福利的制度设计概述	264
第一节 360 度考核	80	第七章 薪酬体系	147	第二节 员工福利的计划设计实例	
第二节 关键绩效指标法(KPI)	88	第一节 职位薪酬体系的建立	149	分析	267
第三节 平衡记分卡(BSC)	100	第二节 能力薪酬体系的建立	154	第三节 员工福利的规划与管理	271
第五章 绩效管理	107			第十二章 常见的员工福利方案	282
第一节 绩效管理概述	108			第一节 基本社会保险	283
第二节 绩效管理的基本流程	114			第二节 企业年金	290
第三节 改进绩效的流程和方法	122			第三节 住房公积金	294
第六章 薪酬管理	127			第四节 健康保险	299
第一节 薪酬及其相关的基本概念	128			第五节 其他福利形式	303
第二节 薪酬管理中的基本问题	133			第十三章 人工成本管理	309
第三节 构造战略导向型的薪酬				第一节 人工成本管理概述	309
管理体系	141			第二节 人工成本分析概述	318
第七章 薪酬体系	147			附录 绩效与薪酬管理课程标准	323
第一节 职位薪酬体系的建立	149			参考文献	327
第二节 能力薪酬体系的建立	154				

第一章 工作分析与评价

学习目标

知识目标

- 了解工作分析的内容、时机和任务
- 理解工作分析的概念
- 掌握岗位说明书的写法
- 重点掌握工作分析的方法

能力目标

- 能写出岗位说明书
- 能应用各种方法进行工作分析
- 能对不同的岗位做出评价
- 能进行各种情况下的定员管理

案例引入

一个机修工把大量的机油洒在他修理的机车周围的地面上。车间主任叫机修工把洒掉的机油清扫干净,机修工拒绝执行,理由是工作说明书里并没有包括清扫的条文。车间主任顾不上去查工作说明书上的原文,就找来一名后勤服务工做清扫。但后勤服务工同样拒绝,他的理由是工作说明书里也没有包括这一类工作。车间主任威胁说要把他解雇,因为该后勤服务工是分配到车间来做杂务的临时工。后勤服务工勉强同意清扫,但是干完活之后立即向公司投诉。有关人员看了投诉后,审阅了机修工、后勤服务工和清洁工三类人员的工作说明书。机修工的工作说明书规定:机修工有责任保持机车的清洁,使之处于可操作状态,但并未提及清扫地面。后勤服务工的工作说明书规定:后勤服务工有责任以各种方式协助操作工,如领取原材料和工具,随叫随到,即时服务,但也没有明确写明包括清扫工作。清洁工的工作说明书中确实包含了各种形式的清扫,但是他的工作时间是从正常工人上班前和下班后开始。

这是一个典型的因工作职责不清引发的分歧,而工作职责的确定不是好说话的多干活,不好说话的少干活,或者是看到哪位就叫哪位干活,而是采取一系列科学的工作分析的手段和方法,并结合本单位的实际进行分析研究得出的。本章将对工作分析、定员管理进行比较系统的阐述,对工作分析的基本过程、手段、方法,工作设计和岗位说明书的写法,以及工作评价的技术和方法等做一个全面的介绍。

第一节 工作分析概述

工作分析是组织获得关于一项工作全部信息的过程,是组织通过观察和研究,对特定的工作职务做出明确的规定,并规定担任这一职务的人员应具备什么素质的过程。在进行工作分析的过程中,涉及工作分析的概念、内容以及相关的工作术语等。

一、工作分析的概念

工作分析有广义和狭义之分。广义的工作分析,是对整个国家与社会范围内的各种岗位工作的分析;狭义的工作分析又称为岗位分析或职务分析,是对组织中某一特定工作或职务的目的、任务或职责、权利、隶属关系、工作条件等相关信息进行收集和分析,做出明确规定,并确定任职者所需要的资格、条件的过程。

工作分析作为一种活动过程,其主体是工作分析者,客体是工作岗位,对象是岗位中的工作内容、工作责任、工作技能、工作强度、工作环境、工作心理、岗位与岗位的关系以及岗位在组织运行过程中的地位等。工作分析的结果通常是制作一份工作说明书。

工作分析是组织人力资源规划以及其他一切人力资源管理活动的基础,在履行其他人力资源管理职责之前,必须进行工作分析。一般情况下,当组织出现以下三种情况时,就需要进行工作分析:一是建立新组织时,工作分析首次被正式引进;二是当组织结构调整,出现新工作时,就需要进行工作分析,确定工作职责,安排岗位人员。三是由于新技术、新方法、新工艺的产生,必须通过工作分析重新划分工作职责,安排相关人员。

在组织的运行过程中,许多需要进行工作分析的事情发生后,就要及时地进行工作分析。例如,当组织结构调整后,一部分员工的工作岗位发生了变化,就要及时进行工作分析,否则相关的一部分员工会觉得自己工作任务不明确,管理者也会觉得一部分任务不好落实,这时及时进行工作分析,可以帮助组织适应变化的情况,尽早走上正轨。市场总是在不断的变化之中,企业的组织结构也总是在随着市场的变化不断地进行调整。许多发展良好的组织都定期进行工作分析,以适应组织的动态发展,尤其是一些高科技公司,如联想集团,每三个月就要进行一次工作分析。工作分析使得员工知道组织对自己的期待是什么,管理层知道下属需要做什么,有关工作职责和绩效考核标准的误解就会减少。此外,工作分析结果还能促使管理层在招聘和解雇员工时,依据的是工作的职责和要求,而不是空口无凭地对待员工,因此可以消除由此引起

的用人不公平现象,也可以帮助管理层避免因此带来的劳动关系纠纷,减少诉讼麻烦。工作分析是人力资源管理的基础工作。

案例体验

益华国际饮料有限公司的问题

益华国际饮料有限公司是一家生产奶茶的外商独资企业。由于创立初期实施了卓有成效的经营战略,使产品一炮打响,并迅速占领了国内市场。随着市场的扩大,企业规模也急剧扩张,生产线由初期的两条扩展到十二条,人员也增加到上千人,随之而来的是管理上暴露出的种种问题。首先是出现了大量的“窝工”现象,即有的岗位员工疲于奔命,有的岗位员工无所事事;其次是令出多门,同一个问题很多部门都在管,要求互相矛盾,结果适得其反,没人管;最为突出的是报酬问题,各部门人员都觉得自己付出比别人多,而得到的并不比别人多,所以都认为不公平。生产部门的人强调自己的劳动强度大。确实,在炎热的夏季,车间温度高达40多摄氏度,劳动强度可想而知。经营部门的人员强调,自己整天在外边跑,既辛苦又承受着巨大的心理压力。还有的部门强调自己的责任重大等,大家各执一词。又快到分奖金的时候了,究竟该怎么分配?袁总经理决定聘请外界专家协助解决。专家们经过一番调查研究,决定从工作分析开始。

思考:为什么专家决定从工作分析开始解决问题?

二、工作分析的内容

工作分析所要回答的基本内容可以概括为七个方面,即国外人事心理学家提出的“6W+1H”模式。

(一) What——做什么

“做什么”指的是任职者所从事的工作活动的内容。主要包括工作名称、所属部门、对应的岗位等级、岗位的定员人数、工作性质、工资待遇、晋升机会等通常属于工作基本资料的内容。

(二) Why——为什么做

“为什么做”表示的是任职者的工作目的,也就是该项工作对组织的作用,主要包括工作的目的、与其他工作的联系以及对其他工作的影响。

(三) Who——谁来做

“谁来做”指的是对任职者的要求,即从事该项工作的人员必须具备的能力、资质和其他特征的要求。主要包括以下内容:

(1) 资历要求。主要包括任职者所需的最低学历,职位所需的性别、年龄的规定,接受培训的内容和时间,以及从事和本职相关工作的年限和经验等。

(2) 心理要求。主要包括职位要求的相关技能,任职者的性格、气质、兴趣、工作态度、合作性等。

(3) 生理要求。主要包括健康状况、体能要求、视力等。

(四) When——何时做

“何时做”是对工作活动的时间要求。主要包括:工作的起始时间、结束时间以及间隔时间等。

(五) Where——在哪里做

“在哪里做”表示对工作活动的环境规定。包括工作的自然环境和社会环境两方面。自然环境包括地点、温度、光线、噪声、安全条件等;社会环境主要包括工作群体的性质,完成工作所需的人际交往的数量和程度、环境的稳定性等。

(六) for Whom——为谁做

“为谁做”是指工作中与哪些人发生关系,以及发生什么样的关系。主要包括:向谁请示报告、向谁提供工作信息和工作结果、对谁实施指挥和监控等。

(七) How——如何做

“如何做”表示任职者应该如何从事工作活动。主要包括:工作概述、工作职责、工作权限、工作所使用的原材料和设备、工作涉及的文件和记录、重点和关键环节、工作流程、工作结果等内容。它也称为工作详细说明,通常是编写工作说明书的主体内容。

工作分析的结果一般是产生两个文件:一个是工作说明书,另一个是任职说明书。工作说明书是以书面的形式对组织中的各个职位的工作性质、工作任务、工作职责与工作环境等所做的统一要求,包括对职位或岗位的工作方式、内容及范围的说明,包括完成工作所使用的工具、设备、操作流程、职位之间的互相关系等内容,它实际上描述的是任职者的工作是什么、为什么做、如何做、谁来做等。工作说明书指明了一项工作与其他工作的区别。任职说明书是对担任某个岗位人员的任职资格说明,一般包括资历要求、生理要求、心理要求等内容。任职说明书既可以附在工作说明书中作为它的一部分,也可以把它放在工作说明书的背面,通常是一份单独的文件。在工作分析的基础上,进一步的工作则是进行工作评价和定员管理。

拓展提高

请确定工作分析的基本内容中哪些是用来写工作说明书,哪些是用来写任职说明书的。

三、工作分析中的相关术语

在进行工作分析时,经常会用到一些专业术语,有些术语的含义与人们的日常理解不尽相

同,准确地理解并把握他们的含义,对于科学、有效地进行工作分析是十分必要的。

(一) 工作要素

工作要素是指工作中不能再进一步分解的最小单位。例如,人力资源的工作人员在工作分析的过程中绘制的表格,收集一条一条的信息,以及对信息进行分类等。在分析的过程中,由于分析对象的不同,工作要素也可能在更宽泛的意义上被理解为工作职责与行为。

(二) 任务

任务是指在执行某一工作职责时所必需的一系列活动。任务通常是由一个或多个工作要素组成。例如,人力资源管理人员进行薪资满意度调查时,设计问卷,发放、收集、整理问卷,结果解释就是三种不同的任务。

(三) 职位

职位俗称岗位,是指某一工作班制时间内,某一特定的工作部门,某一人所担负的一项或数项互相联系的工作任务的集合。职位是以工作为中心而确定的,是根据工作内容的性质和量的多少来划分的,一般来说有多少职位就有多少任职者。强调的是人所担任的岗位,而不是担任这个岗位的人。每个职位都有它特定的要求和报酬。工作分析就是用于分析和认识这些要求的程序。例如,人力资源经理、人力资源管理员就是不同的职位。

(四) 职位分类

职位分类是指将所有的职位按其业务性质不同,按其责任大小、难易程度、所需教育程度以及技术高低等不同,划分为若干类,对每一类给予准确的定义和描述,制成职务说明书,以此作为对人员管理的依据。例如,管理岗位必须有本科学历,后勤岗位必须大专以上学历等。

(五) 职务

职务是指具有一定重要性的工作任务与职责和具体工作属性的人的结合。职务不仅和具有一定重要性的特定工作岗位有关,而且还和一定工作属性的人有关。在不同规模的组织中,根据工作任务性质的不同,一种职务可以有两个人来担任,也就是说一种职务可以对应两个职位,也可以是更多的职位,但每个职位的主要工作责任是相似的,因此可以归于同样的职务中。相反,一个人也可以担任多种职务。在实际工作中,职务名称通常和岗位的名称重合。例如,人力资源经理既是职位名称,也是职务名称。

(六) 职责

职责是构成职务的一部分,是指任职者为实现一定的组织职能或完成工作使命而必须进行的一个或一系列工作。

(七) 职业

职业是从全社会的角度,对人们所从事的工作进行宏观上的划分,如教师、工人、画家等。这是更为宽泛的工作分类,并不涉及组织内的岗位关系。因而,在工作分析中,职业并不作为分析和描述的对象。

（八）定编定员

定编定员是采取一定的程序和科学的方法,合理地确定组织机构的设置,并对各类人员进行合理的配备。“定编”更多的是从“编制”的角度进行分析,“定员”更多的是从“人数”的角度进行分析。定编定员不仅要数量上解决好组织人力资源的配置问题,而且还要从质量上规定使用人员标准,从素质结构上实现人力资源的合理配置。

【课堂讨论】

办公室主任是职务、职位,还是职业?

四、工作分析的基本过程

工作分析需要很多的工作信息,它是一个对工作全面的了解过程。它可以分为四个阶段:准备阶段、调查阶段、分析阶段与完成阶段。

（一）准备阶段

首先,要做好宣传和发动工作,统一思想认识,使企业上下都能充分认识到开展工作分析的目的与意义。其次,要组成一个由人力资源经理、工作分析专家或职务分析顾问、岗位在职人员、上级主管参加的工作分析小组或委员会。最后,选择将要被分析的工作岗位中有代表性的岗位,即确定进行工作分析的样本。

（二）调查阶段

调查阶段或资料收集阶段的主要任务是对整个工作过程、工作环境、工作内容和工作人员的主要方面做出全面的调查。主要是对已有的文献资料进行收集,包括组织结构图、工作流程图、本企业过去的职位描述或者其他企业相关职位的职位描述等。其次是编制各种调查问卷、面谈提纲、现场观察提纲以及编制工作日志(参见相关连接),最后要找出原来的工作说明书和工作规范文件存在的问题,或对新设岗位的工作说明书提出拟撰写的主要内容。

（三）分析阶段

分析阶段的主要任务是针对有关的工作特征、工作人员特征,通过对调查阶段收集的有关资料进行深入全面的归类、整理、分析。认真审核、整理所得的各种信息,确定各种信息的用途,选择有用的信息,归纳、总结出工作分析的必要材料,是本阶段的重要工作。

（四）完成阶段

前面三阶段的工作都是为本阶段打基础的。工作分析最后的任务就是要编出工作说明书和工作规范。

相关链接

工作分析中需收集资料的类型^①

1. 工作活动
 - a. 工作活动过程
 - b. 活动记录(如以卡片的形式)
 - c. 所采用的程序
 - d. 个人责任
2. 定位于工人的活动
 - a. 人的行动,如有关工作的身体动作和沟通
 - b. 针对方法分析的基本动作
 - c. 对身体的工作要求,如体力耗费
3. 所采用的机器、工具、设备和辅助工作
4. 与工作相关的有形和无形内容
 - a. 所涉及或应用的知识
 - b. 加工的原材料
 - c. 制造的产品和提供的服务
5. 工作业绩
 - a. 错误分析
 - b. 工作标准
 - c. 工作计量,如完成任务的时间
6. 工作环境
 - a. 工作日程表
 - b. 财务和非财务奖励
 - c. 工作条件
 - d. 组织和社会的环境
7. 工作对个人的要求
 - a. 个人因素,如个性和个人兴趣爱好
 - b. 所需要的学历和培训程度
 - c. 工作经验

^① 资料来源:Reprinted By permission of Marvin D. dunnette

第二节 工作分析的方法

工作分析的方法很多。在实际工作中经常运用的方法主要有观察法、访谈法、工作日志法、问卷法、关键事件法、岗位任职资格分析方法、人员定位分析方法和工作过程分析方法等。在实际的工作分析中,针对不同的工作分析的目的,可以有选择地采用某一种方法,或者将几种不同的方法综合起来运用。

一、问卷法

问卷法是调查者运用统一设计的问卷,利用书面或网络问答的方式对任职者进行调查,以获取工作要素信息的方法。一般由有关人员设计出一套工作分析的问卷,由任职者或者工作分析人员填写,在此基础上对问卷进行归纳分析,对分析结果进行定量化处理,并据此写出工作说明书。当所需分析的工作面大而且时间和成本有较大的限制时,采用这种方法比较有效。

(一) 问卷法的特点

问卷调查是有结构的、间接的、书面的调查,这就决定了问卷调查法既有许多突出的优点,也有许多明显的缺点。

1. 问卷调查法的优点

(1) 最大优点是广泛性。它能突破时空的限制,对不同地点的众多的调查对象同时进行调查。适用范围大,调查对象广泛,适用于对一切职务的调查分析,当同时对很多工作者进行调查时,速度快、时效性强。

(2) 问卷的形式多种多样。既有适合于各种工作职务的问卷,也有针对某一特定工作职务的问卷;既有标准化的问卷,也有非标准化的问卷;既有结构性的问卷,也有非结构性的问卷。

(3) 匿名性。一般的问卷调查可以匿名进行,这样有利于被调查者尽情地倾吐自己的真实情况和想法。工作分析的调查问卷多用实名制,有时还要有上司的签名,以增加它的真实性和有效性。

(4) 方便性。不必花费时间去访问被调查者,被调查者就可以利用空余的时间填答问卷,这一切都有利于提高回答的准确性。

(5) 非干扰性。可排除人际交往中可能产生的对调查的干扰。问卷调查是间接的书面调查,这就从根本上排除了人际交往中主观偏见的干扰。

(6) 节约性。问卷调查一般不需大量的调查人员,不需一人一人地登门访问,它可以用最小的投入获取大量的工作分析的信息。如果和单位的网站或局域网结合起来使用,效果极佳。

(7) 定量性。便于进行定量分析和研究,可运用电子计算机作为统计分析的工具等。

2. 问卷调查法的缺点

(1) 问卷调查获得信息的真实程度和可靠程度很难做出准确的判断。由于种种原因,问卷

调查得出的结论与岗位工作的实际情况之间往往存在着一定的差距。

(2) 它只能获得书面的工作信息,而不能了解到生动、具体的工作岗位的实际情况。

(3) 问卷的设计是统一的,对于不同岗位的特别要求,不能做到有针对性地进行深入的探索和研究。当然,调查之后可以进行个别追踪,只不过投入人力就要加大。

(4) 难以有效指导对问卷的填答,难以全面了解影响回答的各种因素。在问卷调查中,调查者与被调查者是不直接见面的,调查者难以了解被调查者回答时的具体情况,难以了解被调查者是认真填写还是随便敷衍,是自己填答还是请人代劳。被调查者对问题不理解、对回答方式不清楚时,无法得到必要的解释和说明。调查者也无法对被调查者进行具体指导。这一切,都会影响到回答的真实性和准确性。

(5) 问卷调查,只适用于有一定文字理解能力和表达能力的调查对象,而不适用于文盲和半文盲,否则要派访员代填,这也是问卷调查法难以克服的局限性。

(6) 问卷调查的回收工作有时较为困难,对无回答者的研究无法进行。

这一切都说明,问卷调查法尽管是一种适应现代社会需要的效率较高的工作分析的方法,但它仍然有许多由其自身特点所决定的缺点或局限性。它不能代替其他工作分析的方法,正如其他工作分析的方法也不能代替问卷调查法一样。

(二) 问卷的结构

问卷方法的关键问题是问卷的设计,问卷设计首先涉及问卷的结构,一份完整的问卷结构包括:

1. 封面信

封面信即一封给被调查者的短信。在封面信中,首先要说明调查者的身份(调查者的身份也可以通过落款来说明);其次要说明调查的内容和调查的目的(通常用一句话指出其内容范围);在信的结尾处,一定要真诚地感谢被调查者的合作与帮助等。

2. 指导语

指导语集中在封面信之后,并标明“填写说明”,其作用是对填写问卷的方法、要求、注意事项等做出总体说明。

3. 问题和答案

问题和答案是问卷的主体,从问题的形式看,可以分为开放式问题和封闭式问题两类。开放式问题就是不为回答者提供具体答案,而由回答者自由填写的问题;封闭式问题是在提出问题的同时给出若干答案,要求被调查者做出选择。

4. 编码及其他资料

在较大规模的统计调查中,常常采用以封闭式问题为主的问卷。为了将被调查者的回答转换成数字,以便输入计算机进行处理和定量分析,往往需要对回答结果进行编码。所谓编码就是赋予每一个问题及其答案以一个数字作为它的代码。在实际调查中,研究者大多数采用预编码,一般放在问卷每一页的最右边,有时还可以用一条纵线将它与问题及答案部分分开。除了编码以外,有些采访问卷还需要在封面上印上访问员的姓名、访问日期、审核员姓名、被调查者

住址等有关资料。

(三) 问题设计的要则

问卷设计的关键问题是问题的设计,包括问题题干和问题答案的设计。不论是进行哪类设计,都需要注意以下要则:

(1) 问题要具体,不要笼统、抽象。比如,“您觉得我们的改革怎么样?”这样的提问太宽泛,应问:“你对这次工资调整满意吗?”,等等。

(2) 问题要单一,不要复合混杂。比如,“你和你的同事是否喜欢我厂的工作环境?”事实上可能是你喜欢,而你的同事不喜欢。

(3) 用词要通俗、易懂,不要用一般人感到陌生的词语或专业术语。如果必须要用,则在调查前要进行培训,进行必要的解释和说明。比如,“你的有效工时利用率是多少?”显得过于专业化。应当问:“本月你上班时间里没有用于工作的时间是多少?”然后由人力资源管理人员去核算出有效工时利用率就比较好了。

(4) 用词要简洁,尽量不要用形容词、副词修饰。比如,“你的工作环境是否特别乱?”很多人感觉到工作环境“乱”,但不是“特别乱”,选择答案时就不好选择了。

(5) 语义要清晰准确,要尽可能用量词,不要用副词。比如,“你是‘经常’还是‘偶尔’出差?”对“经常”、“偶尔”这类副词每个人的理解并不一样。不如问:“您平均每月有几天出差?”

(6) 要客观中立,不要渗入影响对方回答的观点。比如,“你愿意为利厂利己的职工解困资金捐款吗?”给人的感觉是,不愿捐款就成了不支持“利厂利己”的职工解困资金。

(7) 要保护答题者的自尊与自我个性,不要提侵略性的问题。对敏感性问题应选用“择疑法”、“假定法”或“转移法”,减少答题者的内心压力。释疑法即在问题前面写一些消除疑虑的功能性文字。比如,“宪法规定‘中华人民共和国公民对于任何国家机关和国家工作人员,有提出批评和建议的权利’,您对您所在城市的地方政府机关主要负责人有何评价和看法?”假定法即用一个假言判断作为问题的前提,然后再询问被调查者的看法。比如,“假如允许专业人员自由流动的话,您是否还愿意留在原岗位工作?”转移法即将对问题的直接回答转移到别人身上,然后请被调查者对他人的回答做出评价。比如,“对于工资制度改革,一些人认为利大于弊,另一些人认为弊大于利,你认为哪种意见更符合实际?”

(8) 选择题所列答案项目的设计要互斥,不要出现互相包含的情况。比如,“你认为工作分析应该由谁来做? A. 男士; B. 女士; C. 经理; D. 工人……”现实生活中,经理有男也有女,该填哪一项? 随便一填,结果一定不准。

(9) 问数据要准确,不要交叉。例如,问年龄应指明是周岁,并列如:“A. 20 岁以下; B. 21~30 岁; C. 31~40 岁; ……”不应交叉,比如,“A. 20 岁以下; B. 20~30 岁; C. 30~40 岁……”结果 20 岁、30 岁就出现了交叉。

(10) 选择题所列项目要穷尽各种情况,不能穷尽的要加一项“其他”,不要让有些人找不到自己应填的位置。如文化程度除“小学、中学、大学”外,还应有“小学以下、中职、高职、大学以上”等。

(11) 要有时间观念,要问近期之事,不要问难以回忆的事。比如,可以问:“你本月出差几

天?”或问:“最近一次出差的时间是几天?”不要问:“您去年出差的时间是几天?”被调查者可能记不清了,随便给你一个答案。

(12) 要将容易的问题放在前面,不要将涉及个人隐私的、比较难答的问题放在前面。一般可以按照以下原则确定问题之间的相互次序:把被调查者熟悉的问题放在前面,比较生疏的问题放在后面;把简单易答的问题放在前面,较难回答的问题放在后面;按照时间先后、从外部到内部、从上级到下级等逻辑顺序排列;先问宽泛的、一般性的问题,后问与职位相关性很强的问题;开放式问题放在问卷的最后。为了便于对问卷调查资料的统计,问卷常常以封闭式问题为主,同时在最后附有一两个开放式问题,以收集定性的、丰富多彩的资料,同时也便于在问卷分析以后进行重点的访谈分析。

(13) 设计完问卷要先进行试调查,试调查可大可小。不要贸然发出问卷,否则一旦出了问题悔之晚矣。

(14) 设计问题时,要采用迂回战术,点到为止,潜移默化,使人不知不觉道出答案。例如,想了解企业凝聚力如何,直接问未必能得到真实的答案。如果问:“你来到本企业感到自豪吗?”这样就好些。如果问:“你的亲友是否知道你在什么单位?”可能会得到更真实的回答。

(15) 填答形式要越简单越好,不要让人感到吃力、烦躁,尽量少用复合式提问。

【课堂活动】

工作分析问卷设计中的以下问题是否恰当?

1. 您觉得我们工资制度改革怎么样?
2. 你经常在公司里吃饭吗?
3. 你的好朋友知道你在我们公司工作吗?
4. 你的文化程度是小学还是大学?

案例体验

工作分析通用型问卷示例

亲爱的员工:

您好! 为了促进本企业管理水平的提高,更明确地划分工作职责,更公平地进行收入分配……,一句话为使您能享受到更好的工作环境,请您回答下列问题。答题时请在您所选定的答案序号前划“√”,要求回答的问题则烦您真实、简洁地写上几句。

谢谢您的合作!

××有限公司人力资源部

200 年 月