



仁达方略
REN DA FANG LUE

人力资源管理实战经典系列

职位分析是人力资源管理的基础

企业应如何设计职位分析方案，又应如何实施

实务经验丰富、见解精辟独到的作者

藉由十余年人力资源管理实践经验，以易读且易懂的方式

告诉你如何以战略为起点设计出基于流程和权责的职位分析方案

以帮助组织实现战略目标

王吉鹏 主编

职位分析

——战略HRM的起点



中国劳动社会保障出版社

人力资源管理实战经典系列

职位分析

——战略 HRM 的起点

王吉鹏 主编

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

职位分析——战略 HRM 的起点/王吉鹏主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2005

人力资源管理实战经典系列

ISBN 7-5045-4982-7

I. 职… II. 王… III. 职位-分析 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 020538 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 13 印张 159 千字

2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

印数: 4000 册

定价: 28.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

人力资源管理实战经典系列编委会

编委会主任：王吉鹏

编委会成员：潘振军 穆晓彦 韩晓阳 张伟中
张伟杰 冯为中 刘世春 贾 鹏
王 威 田 勇 郑 峰 黄健明
肖胜利 秦海翔 周强强 张红星
王晓梅 方文明 张 杰 李 岩
杨 扬 王 森 袁怡德 魏 云
江新云 王焕宁 徐 海 穆诗斌
邸 洁 伍晋明 王 轶 马 瑞
李 明 马 勇 俞柏青 钟殿舟

共享价值 共赢未来

知识要共享才有价值。

书店里人力资源管理的书籍浩如烟海，但一直缺少实际操作类的书籍。这种局面在 2004 年 8 月以后有了较大改观，已经有很多种实际操作类书厕身于各大书店的书架了。在这种情况下，我们为什么仍然坚持出版这套丛书呢？

因为我们有自己独到的思考：我们不仅要提供工具和技术，还要提供支撑着这些工具和技术的方法——它们之所由生、它们的适用原则和条件。

我们不仅完整呈现这些工具，而且阐释这些工具背后的方法。选择这样做需要足够的勇气、充分的自信和高超的技术：模板的揭秘会得罪一大批同行——很多以人力资源咨询为主要业务的机构靠这些技术、模板、表格生存，现在我们把这些一锅端出来，他们的前途的确堪忧了；对那些即使不纯粹靠着这些工具吃饭的咨询机构来说，它毕竟也是一项做起来驾轻就熟、投入少回报高的业务内容。更何况我们呈现的还有工具和技术背后的方法！

我们将咨询企业分成三种类型：思想型、技术型和方法型。

思想型的企业很少，它们往往是在长期的发展中形成了新的思想，伴随着新的观念和大师的产生。但思想型一般都关注大的层面，对企业

来说有一点空，离实际层面和操作层面比较远。

技术型的企业手里有一些技术模板，它们是以技术套企业而不是根据企业来采取不同的技术，因此看上去总是格格不入。

方法型的企业则大为不同，首先，方法型的企业所拥有的技术模板完整而且齐全；其次，在分析客户明确的和潜在的需求、自身的条件、行业环境的基础上提供完整的解决方案。方法型企业能够根据企业的不同情况，整合各种工具，为企业可以提供可以解决实际问题和有操作性的量身定做的方案。

如果把各种管理工具、管理技术和模板比作装修中的材料和机械，那么技术型企业可以被看作建材商店，客户带着自己明确的需求来购买，比如地板革或者地毯，只要这个店够规模，跟得上国际生产的步伐，那么客户会如愿而归。如果客户自己对装修一窍不通，那么技术型企业的服务就有得看了，依据咨询师的业务水平和职业道德水准的高低，可能会出现很多种情况：可能出于个人或者店面利润的考虑竭力向客户推荐最新推出的高科技产品；可能为了赢得客户的好感而将自己在专业上的一知半解强不知以为知地向客户云山雾罩一番；有个别道德水准低下的甚至将完全不合时宜的材料改换包装——把一些旧知识改个新名词说成是人类最新研究成果而高价卖给客户。

长期以来，我们一直致力于能成为一家方法型的咨询企业。我们秉持的服务理念是与企业结成战略合作伙伴关系，我们要和客户一起成长；我们的服务目标是客户价值的提升；我们的使命是通过服务传播先进的管理理念、管理知识和管理技术。我们认为，知识要分享才有价值！

在这样的认识下，我们将这些咨询企业的“秘技”整理出版，是没有考虑自己的饭碗的。咨询是一种服务，不像人们津津乐道的那样：咨询机构和企业的关系是大夫和病人的关系，或者是老师和学生的关系。

我们认为，咨询机构和企业是一种成长的战略伙伴关系，我们如果老捂着这些技术、模板，躺在上面睡大觉，什么时候能够进步呢？我们相信自己持续的学习和研究能力，我们相信自己能在服务中总结并且不断提高。是的，我们很自信！

另外，我们将仁达方略定位于一家具有专业水准的综合管理咨询机构，而不只是一家人力资源管理咨询机构，我们的服务对象是企业而不是企业的人力资源部。在人力资源咨询领域，我们的工作目标是提升企业的人力资源管理水平，而不只是人力资源部的管理水平。我们认为，不能只就人力资源管理来谈人力资源管理，而是要将人力资源管理放在企业的大背景下，与企业的战略、流程、组织结构、管控模式和价值观等一起思考，形成我们提倡的基于战略的人力资源管理模式和基于价值的人力资源管理模式。这就是我们的初衷，也是我们这套丛书的特点，读者应该会在阅读的过程中对这一点深有感触。

有了这套书，您可以省几十万元的咨询费。

我们在这套书里提供了人力资源管理日常工作中所需要的一系列工具。丛书共有四册，分为《职业分析》《职位评估》《薪酬管理》《绩效管理》。职位分析是人力资源管理的基础，一个好的职位分析，可以为一个职位进行清晰的定义，可以为职位评估、薪酬管理和绩效管理提供有价值的信息。职位评估则为采取什么样的薪酬政策、如何进行绩效管理提供了标准。薪酬和绩效的有效管理可以使员工的积极性和主动性尽可能发挥到最大，为企业实现最大的价值。

我个人一直致力于企业管理实践的研究，对于企业管理和运营当中经常遇到的问题和最迫切的渴求一直感同身受，我知道企业真正需要的不是鸿篇巨制、长篇大论，而是切合实际的、富有创造性的、可操作性强的解决方法。此外，在创建仁达方略之前，我经历过企业底层、中层

及高管层等各个层次的历练，从副总裁职位离开创办仁达方略以前，也曾经作为职业经理人聘请咨询机构做过咨询，对企业需要咨询机构提供什么样的服务以及抱有什么样的期待深有体验，所以，我们决定利用书籍出版的形式，和大家分享仁达方略的研究和实践经验，同时为社会文明贡献自己微薄的力量。

为了完成此书，我的同事王轶、李明、马勇、韩明泽等做了大量的工作；一些行业专家也为研究提供了大量的建设性意见；此外，丛书的写作和出版得益于众多企业界朋友的指点和交流，得益于国内外学术界的交流，更多的则得益于我们咨询实践过程中客户的支持，感谢他们在企业管理实践过程中应用我们的研究成果、发展我们的成果和丰富我们的成果。在此，我和仁达方略全体同仁向大家表达深深的谢意。

王吉鹏于 2004 年 12 月

中国劳动社会保障出版社

中国劳动社会保障出版社隶属国家劳动和社会保障部,以人力资源开发、管理和保障为服务宗旨,集图书、期刊、音像电子产品出版于一体。建社 20 多年来,已成为我国劳动社会保障和人力资源图书权威性出版社。

本社出版范围:培训就业、收入分配、社会保障、人力资源等。

网上书店 www.class.com.cn

地 址 北京市朝阳区惠新东街 1 号 100029

邮购电话 010-64929196 010-64921644

编室电话 010-64919955-4198

牛津企业伦理精选译丛

商道别裁——从成员正直到组织成功

所罗门 著

周笑 译 苏勇 审校

2004 年 9 月出版 19.80 元

个人的正直是使人在组织中立于不败之地的根本,组织中宏扬正直的文化氛围是使组织在日益激烈的市场竞争中得以胜出的基础。在本书中,作者详尽地列出了一份现代社会中,职场人士应当具备的品德清单,从我们耳熟能详的忠心耿耿到传统观念中与品德无关的幽默。本书是职场人士必读的一本书。

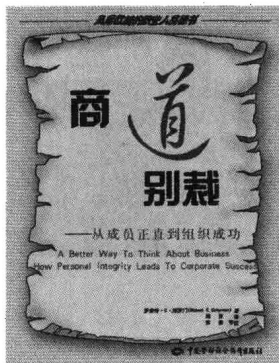
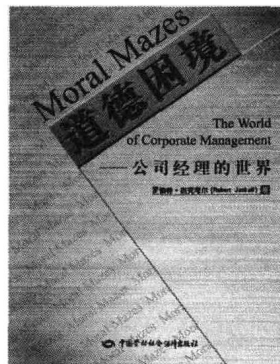
道德困境——公司经理的世界

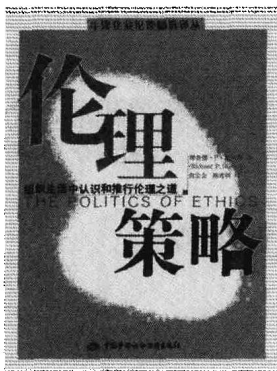
罗伯特·杰克考尔 著

许亚磊 丁志远 译

2005 年 1 月出版 19.80 元

本书分析公司经理的职业道德,即指导经理们日常工作的道德规范。它揭示了在官僚机构的等级权力结构中,政治斗争的复杂性和重要性。公众所看到的只是表面上的竞争,而在这个世界内部,经理们把自己的真实意图深深隐藏起来,为的只是在残酷的竞争中脱颖而出。





伦理策略——组织生活中认识和推行伦理之道

理查德·尼尔森 著

伏宝会 陈育明 译

2005年1月出版 35.00元

亚里士多德曾说，伦理道德的实现离开方法策略的帮助只能是一句空话。您是否有过这样的困惑：在组织为追求效益而背离道德的时候，我们无能为力？本书不仅为您解惑，更为您指出了实现伦理的策略和方法。正如马丁·路德所说：“不择手段，完成最高道德。”

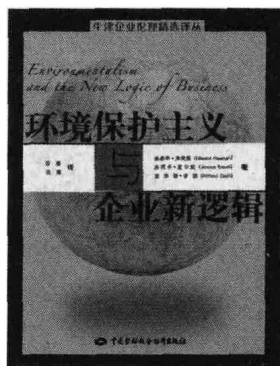
环境保护主义与企业新逻辑

爱德华·弗里曼 等著

苏勇 张慧 译

2005年1月出版 15.00元

企业如何做到环保与赢利两不误，如何在追求利润的同时留得绿荫给子孙后代。本书从几个角度来分析传统中人们看待环境保护的误区。指出企业应当在制定和执行发展战略的过程中，本着思想创新和制度创新的精神，挑战由于习惯力量形成的对环保的忽视，在实现赢利的时候也为社会乃至整个人类贡献自己应有的力量。



红楼企话



赵国震 著

2005年1月出版 28.00元

本书是一本用轻松笔触阐述不轻松话题的经管书。在短短十几章中，涵盖了当今管理学界最前沿的理论成果。在不损害管理学理论体系的基础上，尽量避免陈旧过时的理论概念，而是剑走偏锋，集中笔墨介绍变革年代前瞻性的理论成果，让读者不必阅读深奥难懂、模型林立的学术论文，就能轻松地了解与自己企业休戚相关的最新理论。特别是公司沟通与反危机措施两章，更是当今企业管理研究中最鲜活的课题。对企业管理实践的借鉴意义尤大。

目 录

引 言	1
-----	---

第 1 章 职位分析面临的困惑与挑战	6
职位分析中的认识误区	6
职位分析中的实施误区	11
职位分析中的应用误区	15
附录 1 有效的职位分析在人力 资源管理中的作用	20
附录 2 10 大令人兴奋的职位	25

第 2 章 现代企业管理中职位分析的 挑战与应对	30
现代企业管理特点对职位分析的挑战	30
如何应对现代企业管理发展趋势 对职位分析的挑战	34

第 3 章 职位分析的实施框架 39

职位分析的功能框架 40

职位分析的流程框架 48

第 4 章 如何选择职位分析的方法 56

任务定向分析方法和人员定向
分析方法 57

常见的任务定向职位分析方法 58

常见的人员定向职位分析方法 63

第 5 章 设计职位分析调查问卷 69

依据目标和对象合理设计职位分析
调查问卷 69

职位调查问卷的设计原则和要求 71

职位分析调查问卷的调查要素及示例 74

附录 3 类常用职位分析调查问卷 82

**第 6 章 以战略为起点基于流程和责权
进行职位分析** 133

职位与战略、流程、责权之间的关系 133

基于流程和责权进行职位分析 135

根据流程和责权进行职位分析示例	138
第 7 章 撰写职位说明书	147
职位说明书的要素及撰写示例	147
编写职位说明书的准则	159
第 8 章 职位分析全景案例解析	162
第 9 章 职位说明书范例库	183
参 考 文 献	191

引言

职位是组织的功能单元，组织的任务和目标只有通过职位上的任职者才能得到落实。好的职位设置有助于防止组织内部的摩擦，减少相互之间的损耗，实现流程的快速准确运转。而这有赖于职位分析提供的信息和数据支持。

在进行职位分析之后，为了确定每个职位的价值和在组织中的相对价值，就必须进行职位评价，只有一个明确的职位评价，才能有效地开展绩效考核，才能准确反映职位的重要程度，也才能为确定各个职位的薪酬标准提供依据。

我们可以看到，职位分析是人力资源开发与管理工作的基础，它为其他的人力资源工作提供信息和数据支持，其他的人力资源工作只有在职位分析的基础上，才会发挥出真正的作用。

这是谁的工作

在一个组织中，我们常常可以听见这样的说法——“这不是我的工作”“那是他负责的”“这根本与我无关”等。我们先抛开说话人工作推诿的可能，这样的话语其实反映了组织中的一个问题，那就是职位职责不明确，对于各个职位的任务说明不清楚，造成任职者将一些职责排除在自己的工作之外。这还反映了一个问题，那就是在业务流程上，职位

与职位之间的关系没有得到很好的梳理，也没有明确界定职位之间的区间和关系，造成有的事情你认为是我的，我认为是你的，由此形成了工作上的推诿。工作上的推诿对组织的影响是非常大的，它可能使组织的一些职能没有得到充分的发挥，组织的客户没有得到及时的响应，组织的目标不能实现，组织的形象受到损害，组织追求的价值成为空谈等。

像这样的人力资源方面的问题还有很多，比如说，为什么同样的职位，有的人的工资高，有的人的工资低；为什么完成的任务相差不大，两个人的奖励是不一样的；为什么有些人没有什么显性的成果，却比那些可以说出很多成果的人更得到老板的重视等。这些问题，都不是什么业务问题，但是如果它们没有得到有效的解决，将会影响员工的积极性，并最终影响组织绩效。

要回答这些问题，就要从职位分析开始谈起。

什么是职位分析

职位分析是人力资源管理的一项重要工作，它应用系统方法，收集、分析、确定组织中职位的性质、目标、工作内容、职责权限、工作关系、人员要求等基本因素，对具体的职位进行描述和说明，为其他的人力资源工作提供依据。

职位分析的过程可以分成四个阶段。一是准备阶段，这时候就是要确立进行职位分析的目的，明确职位分析的意义，做好进行职位分析的基本准备。二是收集信息阶段，这个阶段是职位分析的主要阶段，是职位分析工作的基础，没有收集的信息，也就没有分析的对象，所谓的职位分析就是空谈。三是结果形成阶段，这个阶段是职位分析的一个小结，最明显的成果就是形成组织的职位说明书，但还有一个成果也是值得我们重视的，那就是职位分析工作过程本身。四是应用和反馈阶段，

形成了职位说明书并不是说职位分析工作就已经结束了，它只是说明工作到了一个出结论的阶段。形成的成果只有应用在实践中，经过实践的检验，得到实践的验证，获得任职者及相关人员的反馈，并在此基础上进行修改，才能得到越来越完善、越来越符合实际、越来越有用的职位说明书。

为什么要进行职位分析

为什么要进行职位分析，这就牵涉到职位分析的目的和作用了。职位分析的目的，有的是为了明确各个职位的职责，有的是为了摆脱目前的困境等。职位分析的作用，主要是形成职位说明书，职位说明书可以成为员工的工作指南，也可以作为企业确定企业人力资源规划、员工能力模型、考核薪酬、培训开发等人力资源职能管理的参考依据。职位分析得到了关于职位的基本信息，这些信息可以帮助任职者清楚地认识自己的职位，更好地完成自己的工作。职位分析关于任职者资格条件的确定，为组织招聘、选拔、使用人才提供了依据。职位分析得到的一些信息，可以说明不同职位之间的关系，反映不同职位的重要性，这为组织进行职位评价奠定了基础，提供了进行职位评价的标准，这些标准可以在绩效考核和薪酬管理中得到应用，来确定各个员工的绩效水平和薪酬等级。

此外，职位分析工作本身也会提供一些价值。比如说，由于要进行职位分析，因此也就要收集各个方面的信息，在收集信息的过程中，我们可以发现组织的结构是否合理，有没有调整的必要，我们还可以看看组织的流程是否简要，有没有再造的必要。这样，职位分析就包括了整个业务流程系统，而不只是从一个节点来考虑职位分析工作。这相当于是对组织进行的一次诊断。

职位分析是人力资源管理工作的基础，为人力资源管理和开发提供了依据。这一点已经得到了广泛的认同，但是，在实际的操作中，职位分析的问题依然非常的多，存在着许许多多的误区，组织的职位分析工作往往不能实现组织的目的。这些误区将在第1章得到详细的阐述，为职位分析工作的进行廓清道路。

如何进行职位分析

职位分析在国外的发展有很多年，形成了很多职位分析的方法，产生了很多职位分析的工具和模板。虽然这些思想、工具一般都是出现、成熟在工业时代，它分析的主要是工作内容比较简单、重复性高的职位，但这些思想和工具在现在的知识经济时代依然有作用，特别是在中国的企业里。

本书介绍了大量的这方面的技术，如收集资料的技术，分析资料的技术。运用这些技术，你基本上可以对职位进行一个大致的分析，获得对职位的一个初步的认识，当然，要获得更多、更详细的关于职位的信息，我们还是建议请专业的咨询公司来进行操作，因为他们一般会有受过专门训练的职位分析专家和人员，而且在这方面积累了很多实践经验。

进行职位分析往往需要具备很多的条件，比如说时间，因为它会要求很多人参加访谈，它还需要财力的支持。在进行职位分析之后，应该对有关的人员进行专门的培训，以应付日后工作中对职位的一些调整和修订工作，而不必因为一些小的职位调整就咨询职位分析专家。