

工作岗位研究

安鸿章 著

中国传媒大学出版社

工作岗位研究

Study of Work and Position

安鸿章 著

中国传媒大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工作岗位研究/安鸿章著. —北京: 中国传媒大学出版社, 2005. 7

ISBN 7-81085-550-6

I. 工… II. 安… III. 企业管理—岗位责任制—研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 090358 号

工作岗位研究

编 者: 安鸿章

责任编辑: 欣 闻

出版发行 中国传媒大学 出版社

社 址 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮 编 100024

电 话 86-10-65450528 或 65450532 传 真 010-65779140

网 址 <http://www.cucp.com.cn>

经 销 新华书店总店北京发行所

印 装 北京通天印刷有限责任公司

开 本 787 × 1092mm 1/16

印 张 20.125

版 次 2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-81085-550-6/K · 361 定价: 36.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换



作者简介

安鸿章 首都经济贸易大学经济研究所所长、教授，知名的人力资源管理专家。回族，1949年生，1982年毕业于原北京经济学院劳动经济系。兼任国家职业标准人力资源管理专业委员会副主任，中国劳动学会副秘书长、常务理事，国家劳动定额定员标准化技术委员会委员，北京行为科学学会副会长，北京企业改革与发展研究会副会长等职。由于其在劳动经济与人力资源管理方面的科研及教学成果显著，曾多次荣获国家劳动和社会保障部、北京市人民政府等颁发的科研教学成果奖。

长期从事劳动经济与人力资源管理专业的教学科研工作，曾先后主编近20部专业教材和专著，在报刊上发表论文50余篇，在我国企业人力资源管理理论研究与实践活动中具有一定的影响力。

目 录

第一章 工作岗位研究导论	(1)
第一节 岗位研究的基本概念	(1)
第二节 岗位研究的基本功能	(5)
第三节 岗位研究的原则和方法	(10)
第四节 岗位研究的产生和发展	(14)
第二章 工作岗位调查	(25)
第一节 岗位调查的意义和任务	(25)
第二节 岗位调查的方式和内容	(27)
第三节 调查表格的设计与应用	(30)
第四节 岗位写实的特点和应用	(39)
第五节 作业测时的特点和应用	(47)
第六节 岗位抽样的特点和应用	(50)
第三章 工作岗位分析:概念、内容和程序	(57)
第一节 岗位分析的概念和作用	(57)
第二节 岗位分析的内容和程序	(59)
第三节 工作说明书与岗位规范	(74)
第四章 工作岗位分析:员工胜任能力研究	(105)
第一节 知识、技能和能力差异分析	(105)
第二节 企业管理人员能力结构分析	(112)
第三节 岗位胜任特征结构模型分析	(121)
第五章 工作岗位分析:各种研究方法评介	(135)
第一节 传统岗位分析方法评介	(135)
第二节 典型岗位分析方法评介	(148)
第三节 岗位能力要求分析方法	(161)

第六章 工作岗位设计	(173)
第一节 工作岗位设计的依据	(173)
第二节 工作扩大化与丰富化	(186)
第三节 组织变革与岗位调整	(194)
第七章 工作岗位评价	(217)
第一节 岗位评价内容和步骤	(217)
第二节 岗位评价指标与标准	(220)
第三节 岗位评价的基本方法	(244)
第四节 岗位评价的应用实例	(254)
第八章 工作岗位分类	(277)
第一节 岗位分类的基本原理	(277)
第二节 岗位分类的基本方法	(282)
第三节 岗位分类的应用实例	(295)
后记	(317)

第一章 工作岗位研究导论

第一节 岗位研究的基本概念

一、我国岗位研究理论的由来

岗位研究作为现代人力资源管理的基础理论,经过不断的实践-认识-再实践-再认识,在我国人力资源理论体系中占有极其重要的地位和作用,它已经成为我国高等院校人力资源管理专业一门必修的专业课程。我国工作岗位研究理论的产生,可以追溯到20世纪后期的我国企业劳动、人事和社会保险制度的改革年代。

党的十一届三中全会以后,随着我国经济体制改革的不断深入,我国企业单位的人力资源制度及其管理有了长足的进步,它在推动社会主义市场经济的建立方面发挥了巨大的作用。但是,从总体来看,当时,我国绝大部分企业的管理基础工作还十分薄弱,与发达国家相比存在着明显的差距,特别是在岗位分析与评价方面更突出。在这一时期,笔者^①曾拜读了国外一些专家的研究成果,如日本藤田忠的《职务分析》,美国麦克米科的《工作岗位分析的方法与应用》^②等专著,深刻地认识到我国企业现行的劳动定员定额管理制度所存在的问题和不足。一次偶然的机会,笔者接触到冶金工业部劳动工资司以及鞍山钢铁总公司劳动工资处的几位同志,他们介绍了如何运用国外劳动岗位评价的科学方法,确立了岗位工资制的试点经验,使笔者深受启发。1990年秋天,笔者有幸受到国家劳动部和国家建材工业总局等有关部门的邀请,直接参加了湖南湘乡水泥厂岗位技能工资制的试点工作。之后,笔者又接受国家建材工业总局人事劳动司的委托,不但协助他们拍摄了《劳动岗位评价》的教学录像片^③,还结合湘乡水泥厂劳动岗位评价的试点工作,和从事实际劳动工资管理工作的同志们一起,在系统总结我国多家企业岗位评价实践经验的基础上,以及引进国内外

① 安鸿章(1949-),首都经济贸易大学经济研究所所长,教授。

② 参见安鸿章等译《工作岗位分析的方法与应用》,中国建材工业出版社,1992年版。

③ 录像片《劳动岗位评价》,中国劳动出版社,1992年版。

同类课题研究的最新成果,兼收并蓄,有所继承,有所发展,有所创新,终于正式出版了我国第一本有关工作岗位研究的专著《岗位研究的理论和实践》^①。本书出版以后多次重印,受到学界的好评,还荣获国家建材工业总局软科学二等奖、科学技术进步三等奖,中国劳动学会成立十周年优秀成果奖。《岗位研究的理论和实践》一书的最大贡献在于它第一次提出“岗位研究”这一基本概念,并以此为基点,提出了工作岗位调查、分析、设计、评价与分类的概念体系,从而为构建有中国特色的岗位研究的理论知识体系奠定了基础。

二、岗位研究基本概念的提出

岗位研究作为一个专业术语具有它的独特概念内涵和外延,这一具有丰富概念内涵的指称,是笔者在1991年撰写《岗位研究的理论和实践》一书时首先提出的。

为了明确岗位研究在本学科概念体系中的确切的位置,并与其他相关概念作出严格区分,笔者采用外延定义法,对岗位研究的基本概念作出了如下的界定:

岗位研究是岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价和岗位分类等项活动的总称。更确切地说,它是以企业单位各类劳动者的工作岗位为对象,采用多种科学方法,经过岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价和岗位分类等多个环节,制定出工作说明书等人事文件,为人力资源的战略规划、招聘配置、绩效考评、培训开发、薪酬福利、劳动关系等项管理提供规范和标准的过程。

采用岗位研究这一专业术语,对构建有中国特色的工作岗位分析与评价的理论知识体系具有十分重要的意义,它具有以下几个特点:

1. 对象性。岗位研究的对象是企事业单位中的工作岗位,即在一定时间和空间(生产技术组织条件)条件下,需要由劳动者承担,应严格按照预定标准,保质保量完成的工作任务的总和。

2. 系统性。岗位研究是由系统的岗位信息采集即岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价和岗位分类等五个基本环节构成的一个完整的体系。它是以岗位研究为上位概念,以岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价以及岗位分类为下位概念,组成一个完整的概念体系。经过不断的实践和认识,最终形成了自己独特的知识体系。系统性和完整性是我国岗位研究理论所具有的一个十分鲜明的特点,而国外工作分析(Job analysis)理论,无论在具体工作环节的区隔上,还是在概念体系的完整性上都存在着明显不足。

3. 综合性。以现代管理学、工效学、劳动定额学、劳动生理学、劳动心理学、环境科学等多种学科知识体系为基础,综合了多种学科的研究成果,根据自己研究对象—工作岗位的独特性,紧密联系我国企业人力资源管理的实践经验,

^① 参见安鸿章主编,《岗位研究的理论和实践》,中国建材工业出版社,1991年版。

进行了学科知识体系的重组和再造,力求有所创新,有所发展。

4. 应用性。岗位研究是一门实用性很强的学科,它根植我国 20 世纪 80 年代以来企业改革的丰富实践活动,又历练了“实践—认识—再实践—再认识”复杂过程,使它所阐明的基本理论和基本方法在我国得到了普遍的推广和应用。

5. 科学性。衡量一门学科是否具有科学性,可以从多个维度上去测量,如研究对象的针对性,概念体系的完整性,理论知识的系统性、基本方法的精确度和可操作性等等,如上所述,足以证明岗位研究所阐明的基本原理的科学性。

三、与岗位研究相关概念释义

在系统阐述岗位研究的基本原理、原则和方法之前,必须对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(Task)。任务是为达到一定的工作目标而进行的一项劳动活动。例如,工人将若干物料运送到某一工作地点;会计员登记一笔帐目;打字员打印好一份文件。更确切地说,任务是指根据客观的需要,指派员工所担负的工作及其责任。在一定时间空间范围内,需要有一名员工承担一系列相同相近相似的有关密切联系的生产任务或工作任务时,一个工作岗位也就产生了。

2. 职务(Name of the post)。亦即岗位名称,对某一工作岗位(职位)特定的指称。它是以简洁的专业名词对工作岗位的性质和特征所作出的概括。如局长、处长、科长和科员;总经理、部门经理、项目经理,项目主管,经理助理等。它与“职位”一词的区别在于:“职务”主要强调的是规定员工应该承担工作的内容和要求,而不是工作任务的地点和时空条件。职务反映了员工所承担的工作性质,是对其所承担的任务内容和特点的高度概括和总结。

3. 责任(Responsibility)。岗位责任是根据劳动分工与协作的要求,规定员工在本岗位范围内对事、对物或对人所承担的各种义务。简言之,岗位责任就是员工完成本岗位各项任务时应当达到的数量要求和质量标准,即要求员工尽职尽责地完成本职工作,保质保量按时地做好分内之事。

4. 职责(Responsibility and duties)。亦即职责范围,职责是岗位的职务、任务与责任的简称。职责是根据岗位的性质和特点,对岗位员工全部的工作任务和工作责任,从时间空间上所作出的界定。例如,某企业的劳资管理员有 10 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”。这一职责由以下具体任务组成:(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. 职权(Authority of office)。职权是指职务范围以内所应具有的权利。它是依法赋予员工的完成工作任务所需要的各种权力,一定的职责要赋予一定的相

对应职权。

6. 权限(Limits of authority)。权限是对职权范围的具体规定。权限是对职权的具体细分细化。岗位权限是完成岗位职责范围内的工作任务时,可在一定限度内自主行使的各种权力。更确切地说,它是依照企事业单位有关的规章制度,为了保证本岗位员工尽职尽责地完成本岗位各项工作任务,对其岗位职责内可行使的权力范围和内容所作的界定。

岗位的责任和权限具有同一性和对应性,如果岗位的责任大于权限,则无法保障任务的有效完成;如果岗位的责任小于权限,则会造成权力的滥用。

7. 职位(Position)。职位亦即岗位,特指国家行政机关中的工作岗位。

8. 岗位(Position)。工作岗位的简称,亦称职位。岗位是指在特定的组织中,在一定时间空间范围内,由员工所要完成的工作任务,以及与之对应的责任、权限和职务组成的统一体。更确切地说,在一定的时间空间范围内,即在一定的生产技术组织或工作条件下,由一名员工在制度工时内完成规定的工作任务,并具有相对应的职务、职责和职权,就构成一个工作岗位。

“职位”与“岗位”的概念相近相似,两者具有以下几个共同的特征:①强调了客观存在的工作即“事”和“物”与劳动者的统一性,它们是劳动(工作)对象、劳动(工作)资料与劳动者相互结合的产物;②存在于某一组织中,具有相应的时间空间范围,以及具体的工作位置和地点;③其设置数目的多少取决于组织结构的规模和工作任务的总量。在我国,“职位”一词多见于国家机关及其相关单位的人事管理中,而在我国现代企事业管理实践活动中,为了体现我国人力资源管理的历史传统和特色,在各种相关的著作中,笔者一直倡导使用“岗位”一词。

9. 工作(Job)。它有三种含义:(1)泛指体力和脑力劳动活动;(2)专指职业;(3)狭义上的“工作”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劳动活动,是构成岗位的前提和基础。

10. 工作族(Group of jobs)。它是两个或两个以上工作的集合。一个工作族是由性质相同的若干项工作组成。例如,技术设计,施工工艺,材料检验,质量监测,技术评估,技术标准,情报资料等工作可以视为技术工作族。

11. 职业(Occupation)。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,泛指人们劳动活动过程。而后者范围较窄,特指人们所从事的具有某种性质和特点的劳动活动,如教师、律师、职业经理、电器工程师、推销员、汽车维修工等都可以归于某一职业范畴。

在上述的各个相关的概念中,有的是属于层级关系,有的是属种关系。在以后的研究中将会被广泛引用。

第二节 岗位研究的基本功能

岗位研究是现代人力资源管理理论和方法的重要组成部分,它同企业人力资源各项管理工作存在着不可分割的联系,从这些联系中可以透视出岗位研究所具有的基本功能。

一、岗位研究与人力资源规划的关系

人力资源规划是指为实现发展战略完成生产经营目标,企业根据内、外环境和条件的变化,运用科学的方法对企业人力资源的需求和供给进行预测,并制定出相宜的政策和措施,使企业人力资源供给和需求达到平衡,以实现人力资源合理配置的过程。人力资源规划又称人力资源计划,是企业生产经营计划的重要组成部分;它在整个人力资源管理活动中占有重要地位,是各项具体人力资源管理活动的起点和依据,直接影响着企业整体人力资源管理的效率。人力资源规划有狭义与广义之分。狭义的人力资源规划,是指企业从战略规划和发展目标出发,根据内外部环境的变化,预测企业未来发展对人力资源的需求,以及为满足这种需求所进行的人力资源管理的活动过程。简单地说,狭义人力资源规划即是指进行人力资源供需预测并使之平衡的过程,实质上它是企业各类人员需求的补充规划。广义的人力资源规划是企业所有人力资源计划的总称。从规划的期限上看,人力资源规划可分为:长期规划(五年以上的计划)和短期计划(一年及以内的计划),介于两者之间的为中期计划。企业人力资源规划从内容上看,可以区分为四类规划:战略发展规划、组织人事规划、制度建设规划和员工开发规划。

企业的生存和发展离不开企业规划。企业规划的目的是使企业的各种资源(人、财、物)彼此协调并实现内部供求平衡。人(或人力资源)作为企业内最革命、最活跃的因素,不言而喻是企业在规划中首要考虑的因素。

在人力资源管理活动中,人力资源规划不仅具有先导性和战略性,而且在实施企业总体发展战略规划和目标实现的过程中,它还提出具体的年度人力资源管理政策和措施,对企业员工的招聘、配置、培训、考评、薪酬等各类人力资源管理活动的目标、步骤与方法,作出具体而详尽的安排和正确的指导。因此,人力资源规划又被称为人力资源管理活动的纽带。总之,人力资源规划扮演着多重角色,它既要满足企业在发展中对人力资源的需求,协调人力资源管理的各项计划,实现人力资源管理的有序化,它还应提高人力资源的利用效率,促进组织目标和员工个人发展目标相一致。无论从人力资源规划总目标和总任务上

看,还是从其具体的内容、制定方法和程序上看,它都离不开岗位研究所产生的一系列工作成果,如工作说明书、岗位分类图、各种岗位规范等基础性人事文件和信息。可以说,企业岗位分析、岗位设计和岗位评价等基础工作是企业制定和实施人力资源规划的重要条件和基础。

二、岗位研究与员工招聘的关系

员工的招募、选拔和录用是企业人力资源管理的首要环节。员工招聘是企业为了生产经营及其发展的需要,根据人力资源战略规划和工作岗位的要求,通过招募、选拔、录用和评价等环节,将符合应聘条件和录用标准的人员引进企业的活动过程。员工招聘最直接的目的是要获取所需要的人才,以弥补岗位的空缺,及时满足企业发展的需要。此外,员工招聘还应达到确保招聘质量,降低招聘成本,规范招聘行为等其他目标和要求。企业员工的招聘,必须具备两个基本前提:一是体现企业总体发展战略要求的人力资源规划;二是通过岗位分析所获得的各种人事文件,如岗位规范、工作说明书等。人力资源规划只能解决计划期内企业各个部门对各种类型员工所需要的总量和时限,没有明确各类岗位对员工的质的规定性。而岗位分析作为岗位研究的重要环节,在通过岗位调查系统采集岗位信息和岗位分析的基础上,编写了工作岗位说明书,不但说明了本岗位工作的性质和特征,以及职务、职责和职权,还明确地规定了担任本岗位员工应具备的资格和条件,从生理心理上对员工的体力、体格、知识、技能、能力等方面提出了具体的配置标准和要求,这就为企业人力资源管理人员有效地组织和开展招聘活动提供了可靠依据,使他们进一步明确招收的对象和标准,在组织人员招募、选拔和录用过程中,能够正确地选择面试、笔试、情境模拟和心理测评等测试的方式、科目和内容,避免员工招聘的盲目性和随意性,从根本上坚持“效率优先,双向选择,公平公正,确保质量”的原则,使招聘活动“为事择人、任人唯贤、专业对口、位得其人”的最终目标得以实现。

三、岗位研究与定编定岗定员定额的关系

岗位研究与企业组织机构和岗位的设置以及劳动定员定额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、模式和规模,以及人员配置的总额;所谓定岗,就是在组织结构合理化的基础上,坚持合理分工协作的原则,科学地划分部门,合理地设置岗位,优化劳动环境和条件,保证岗位工作量的满负荷;所谓定员,是在定编定岗的基础上,严格按编制员额和岗位的任职条件标准,为企业各类岗位配备数量和质量合格的人员;所谓定额,亦即劳动定额,它是企业在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。定编定岗定员定额是现代企业人力资源管理的重要基石,只有不断加强这项工作,才能使企业组织达到

精简、统一、效能的要求,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,目前尚有相当多的企业,定编定岗定员定额等项基础工作依然十分薄弱,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分析、岗位设计、岗位评价与岗位分类的制度,使组织机构、部门和岗位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和数量标准。值得欣慰的是,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。此外,从劳动定额的角度看,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,岗位研究的各个环节如岗位分析、岗位设计和岗位评价,都与劳动定额之间存在许多共同点。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、岗位研究与员工培训开发的关系

企业员工培训是现代企业人力资源管理与开发的基础。它是企业为了满足生产经营战略的需要和员工个人职业生涯发展的要求,采用各种有效的方式方法,对员工进行有目的、有计划的教育、训练和培养的活动过程。企业员工培训的最终目标是:最大限度地调动和开发员工的潜能,增强员工的核心竞争力,在促进企业发展的同时,使员工个人也得到全面地发展。首先,企业员工的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,员工培训的内容必须从岗位的特点和要求出发而加以规定;其次,员工培训还具有教育和培养人才的重要职能,它不但要使员工明确自己岗位的职责、任务和目标,提高自身的知识和技能水平,还要对员工进行必要的教育,转换员工的动机、态度和行为,使他们适应新形势和新要求,在胜任现职工作的基础上,具备担当更高一级职务的业务能力和综合素质,不断地完善和发展自我,在最大程度地实现其自身价值的同时,为企业做出更大的贡献,创造出更大的经济效益;最后,员工培训在方式方法上,还具有多样性和多层性。从培训的内容来看,有知识的培训、技能的培训和态度的培训;从培训的形式上看,有新员工培训、在职在岗培训和在职脱产培训;从培训的层次和职能上看,有两类培训,一是纵向培训,包括对经营管理的上中下各层次和各项职能部门员工所进行的培训,专业技术人员和一般员工的培训。二是横向培训,主要是对经营管理的各职能部门如市场营销、战略规划、生产业务、劳动人事、财务审计、技术研发,工艺施工等部门专业人员所进行的培训。

总之,无论从那个角度上看,岗位研究与员工培训开发之间都存在着不可分

割的十分密切的联系,这是因为通过岗位调查和岗位分析所获得的最终成果,如工作说明书、岗位规范(包括岗位任职标准和岗位培训规范)等人事文件 and 相关信息,是企业组织开展员工培训工作、强化培训管理必不可少的客观依据。

五、岗位研究与员工绩效管理的关系

员工绩效管理是企业人力资源管理制度的重要的组成部分,也是企业生产经营活动正常运行的重要支持系统。

绩效管理是指为实现组织发展战略和目标,采用科学的方法,通过对员工个人或群体的行为表现、劳动态度和工作业绩以及综合素质的全面监测、考核、分析和评价,不断改善员工和组织的行为,提高员工和组织的素质,挖掘其潜力,充分调动其积极性、主动性和创造性的活动过程。绩效管理的目标是不断改善组织氛围,优化作业环境,持续激励员工,提高组织效率。绩效管理的范围,覆盖了企业中所有人员的所有活动,它一个将公司与部门、员工个人目标紧密地联系在一起,运用科学的考评方法,从目标、程序导向到意愿、行为、效果导向,从事前策划到过程的监测,从事后考评到绩效改进的动态过程。企业员工的绩效管理具有鲜明的全员、全面、全过程的立体性和动态性。

岗位研究是以员工的工作岗位为对象,通过岗位调查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;而绩效管理是以员工为对象,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,并以此作为晋升、任免、培训、奖惩和薪酬的依据,促进人适其位。虽然岗位研究与绩效管理有着许多不同点,但就其实质而言,这两项活动集中体现了现代人力资源管理“因事择人,适才适所”的基本原则。从企业人力资源管理程序上看,岗位研究是企业有效组织实施绩效管理的基本前提,它为企业科学地确定绩效管理的考评对象和内容、考评指标体系和考评标准提供了客观的依据。

六、岗位研究与员工薪酬管理的关系

薪酬管理作为企业人力资源部门的重要职能和工作过程,不但要服务于企业人力资源管理的总体发展战略,根据企业的不同时段的生产经营目标,设计出一套实用的薪酬制度,还要采用有效的措施,协调薪酬不同要素之间的关系,通过薪酬制度的贯彻和落实,积极地调整企业内部劳动关系,维系和稳定员工队伍,不断地提升员工的专业素质,激发员工的工作主动性、积极性和创造性。在企业薪酬管理的过程中,薪酬制度体系的确立是薪酬管理的第一要务。薪酬制度管理主要包括薪酬支付方式、薪酬制度体系、薪酬制度结构以及薪酬相关制度管理等四个方面内容:薪酬的支付方式有计时与计件两种;薪酬制度体系由薪资、福利等多项制度组成,其中薪资制度又包括年薪制、岗位工资制、能力工资制、绩效工资制等多种制度;薪酬结构是指薪酬体系中各个部分在总薪酬中的比重;与薪资相关的

制度包括奖金制度、福利制度、津贴制度等,这些内容是企业的薪酬体系中不可缺少的部分,只有将这些部分进行有机地协调,薪酬管理才能发挥重要的激励作用。而岗位研究与企业薪酬管理之间最重要的链接点是:岗位评价与岗位分类是确定企业岗位薪资制度的基本依据和前提。

岗位薪资制是以员工工作的岗位为基础给付其薪水、工资的制度。它代表了薪资制度发展的主流,被越来越多的企业采用。岗位薪资制度最大特点是薪酬的给付“只对岗不对人”,薪酬水平的差异取决于员工工作岗位的差异性,在相同的岗位上工作的员工,获得相同的薪金,而无须考虑员工个人在年龄、资历、知识、技能、能力等主观条件上的差别性。

其基本特点有:一是根据岗位支付工资。岗位工资制是根据员工所在岗位的工作内容进行工资支付的制度,员工做什么样的工作就获得什么样的工资。因此,岗位工资制比较准确地反映员工工作的质量和数量,有利于贯彻“同工同酬”的原则;二是以岗位评价为基础。岗位工资的制定必须有严密的、科学的岗位分析,并以此为基础进行严格的岗位评价,按照岗位评价的结果将企业的岗位进行等级排列。一般来说,等级有“等”也有“级”,“等”下分“级”。企业的岗位众多,岗位级数往往可能达到15到20,因此,与岗位等级相对应的工资等级数也很多;三是客观性较强。在岗位工资制下,工资是根据岗位确定的,工资的确定必然要对与岗位有关的各种要素进行客观的分析与评价。由于减少了容易导致个人偏好的因素,因此岗位薪酬的客观性较强。岗位薪资制虽有岗位等级薪资制(包括一岗一薪制和一岗多薪制)、岗位薪点工资制等多种类型,但万变不离其宗,它们都是建立在岗位分析与岗位评价基础之上的薪资制度。

现代企业薪酬制度的确立,更加强调要坚持“对外具有竞争力,对内具有公正公平性,对员工更具激励性,对成本更具控制性”四项基本原则。要充分体现这些“对外、对内、对个人和对企业公平”的基本原则,为员工支付公平合理的薪资,企业除了采取薪酬市场调查、强化员工绩效管理之外,还必须构建岗位分析与岗位评价的制度。企业员工的薪酬收入水平的高低主要取决于其岗位的性质、技术繁简难易的程度、劳动强度的高低、工作责任的大小和劳动条件的好坏等多种要素,而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,完成岗位的分类分级列等。这就有效地保证了各个岗位员工薪酬收入之间的协调和统一,使企业员工得到的薪资充分体现岗位的劳动差别。事实上许多发达的工业化国家的企业,曾经普遍推行了岗位评价的制度,其最根本最直接的目的,正是为了使企业薪资制度更确切地反映出岗位与员工薪酬之间的对应关系。

七、岗位研究与企业劳动组织的关系

企业的劳动组织是在劳动分工和协作的基础上,采用工业工程等科学方法,优化劳动环境和工作条件,合理地安排工作时间和工作轮班,有效地装备和布置工作地,使劳动者在“健康、舒适、安全”的条件下,高效率满负荷地从事劳动活动的过程。岗位研究对实现劳动组织科学化管理方面具有十分重要的作用,通过系统深入的岗位测定和分析,不断优化企业劳动组织,对各类岗位进行再设计与再改进,改善劳动者工作地的内外环境和条件,逐步减轻劳动者的体力脑力消耗,采取有效措施切实保证生产的安全,有利于实现人力资源与生产要素配置的合理化,保证企业内部生产过程有节奏、均衡、协调地运行,有利于调动企业员工生产的积极性、主动性和创造性,节约生产成本,提高劳动生产率。

八、岗位研究与现代企业制度关系

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分: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,岗位研究是构建和完善现代企业制度的必要前提和基础。

第三节 岗位研究的原则和方法

一、岗位研究的对象

岗位研究作为企业人力资源管理学的重要组成部分,其研究的对象和范围,虽然与企业人力资源管理学一致,但侧重点有所不同。现代企业人力资源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:系统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,在深入掌握其发展变化规律的基础上,

为实现劳动组织的科学化,促进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任务、所应担负责任、所应具有权限的统一。或者说,岗位是一定的职务、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,岗位应由员工专任或兼任,有时也可能出现人员的空缺。岗位研究所考察的岗位,涉及的范围很广,既包括企业中的营销性岗位、技术性岗位、管理性岗位,生产性岗位和服务性岗位,也包括处于基层乃至中高层的各个不同层级的岗位。岗位研究的中心任务是:为现代人力资源管理的各项活动构建一个科学的管理平台,使“位得其人,人事相宜,人尽其职,人尽其才”的目标得以实现。

二、岗位研究的原则

为了提高岗位研究的科学性、合理性和可靠性,在岗位研究活动的组织实施中,应注意遵守以下四个基本原则:

(一)系统的原则

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,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、小系统和更小的系统。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一个有机的统一体。任何一个系统都具有以下四个基本特征:

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。人类社会生活中的任何一个系统,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,是他们的基本目的不同。

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。系统的外部环境总是处在有规律的运动、变化和发展之中,每个系统必然要与环境产生某种物质、精神、能量、信息等方面的交换。因此,人们要研究系统为适应外部环境变化而运动、变化、发展的规律性。