



高等院校人力资源管理专业系列教材

Job Management

职务管理



刘俊振 编著

南开大学出版社

高等院校人力资源管理专业系列教材

职 务 管 理

刘俊振 编著

南开大学出版社

中国·天津

图书在版编目(CIP)数据

职务管理 / 刘俊振编著. —天津: 南开大学出版社,
2009. 7

(高等院校人力资源管理专业系列教材)

ISBN 978-7-310-03198-6

I. 职… II. 刘… III. 劳动力资源—资源管理—高等学校—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 115843 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人: 肖占鹏

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542 邮购部电话: (022)23502200

*

天津泰宇印务有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

787×960 毫米 16 开本 20.5 印张 342 千字

定价: 35.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022)23507125



高等院校人力资源管理
专业系列教材

总 序

社会需求是学科发展和专业建设的最基础和最强大的推动力。随着人力资源在社会经济各类组织中战略地位的不断凸显,人力资源管理的重要性也日益受到关注。虽然人力资源管理专业名称在我国出现只是在改革开放之后的 20 世纪 80 年代,但是近年来,随着我国社会与经济的高速发展对于高素质的人力资源管理人才的需求不断扩大,人力资源管理领域的专业人才培养工作取得了突飞猛进的发展,我国人力资源管理的学科建设和专业发展也已经进入不断完善和日臻成熟的阶段。

南开大学是国内商科中较早设立人力资源管理本科专业的院校之一,现已形成较为完整的人力资源管理专业的本硕博系列学位培养体系,2008 年人力资源管理专业又获得教育部的高校“第一类特色专业建设点”项目的支持。本套系列教材的策划和撰写正是我们

进行高校人力资源管理特色专业建设探索的重要活动之一。

在人力资源管理专业系列教材建设方面,我们2001年推出的“21世纪人力资源开发与管理系列教材”(共六册)得到了学界和业界人士的认可,并被多所高校列为教学用书。在当前社会与经济发展的新形势下,尤其是信息化、网络化社会的发展,中国经济全球化程度的加深,以及新的劳动合同法的出台等一系列因素,对中国企业人力资源管理带来新的机遇和挑战,也对我国人力资源管理学科发展提出新的要求,我国人力资源管理专业的知识结构、培养目标、课程内容安排和教材体系建设等方面都需要进行相应的调整和完善。如何借鉴国际先进经验,结合我国经济和社会发展的现实需求,探索新的适应国际化发展和体现我国特色的人力资源管理专业人才培养的教材体系显得十分迫切。为此,我们决定对第一套教材进行全面修订和重大补充。

本套“高等院校人力资源管理专业系列教材”是由南开大学商学院人力资源管理专业教师团队精心策划和撰写的。编者结合近年来国内外人力资源管理领域在理论研究和实践应用方面的发展走向,同时本着推动具有我国特色的高校人力资源管理专业的课程与教材体系的不断完善的思路,力求为广大学生提供一套前瞻性、系统性、创新性、实用性较强的专业教材。

本套丛书共包括七本教材,分别是:《人力资源管理概论》、《职务管理》、《员工招聘》、《人力资源开发》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《员工关系管理》。本教材力图做到既有理论的深入分析,又具有实践的可操作性,同时也成为企业人力资源管理部门专业管理人员的参考工具。本书可供高等学校人力资源管理专业学生使用,也可供工商管理类、劳动管理专业学生使用。

丛书在编写中难免有一些不足之处,敬请读者批评指正。

组织中有着多种多样的职务,它们是构成组织管理体系的细胞,是达成组织任务的基本单元。组织中的职务需要管理,至少基于以下两个原因:组织需要和员工需要。

首先,职务与人密不可分,管理职务的最终目的是管理人,职务管理是途径,是最朴素的途径。

通过职务设计、职务分析、职务评价、职务分类分级以及职务发展等职务管理活动,组织的经营任务和战略目标才能得以高效率达成;同时职务管理也为人力资源管理各项功能活动奠定了富有逻辑性的基础,从而使组织对人的管理活动更客观、更公平。

其次,如果说工业时代的职务是冷冰冰的,人是被动的,任职者必须要服从职务的要求。那么如今,职务正悄然发生着变化,履行职务的人也在塑造着职务,使

得职务有着更多任职者的个性与风格。管理者需要了解职务的这种变化,把握职务发展的规律,并通过不断变革与发展职务,使得人与职务实现动态的匹配,从而有效达成员工的内在激励和个性发展。

职务和职务管理是人力资源管理的基础,也是人力资源管理的传统环节。目前市场上,相关教材与著作多集中于职务管理某一领域,无法为管理人员和教学人员提供一个全景性的认识和系统性的框架。该书是在作者若干年教学与实践基础上,尝试将这些细小的分割部分整合为一个较大的系统,从而为人力资源管理提供一个框架性的知识。

该书内容与整体安排如下:

第一章对职务管理系统进行整体介绍,让读者对职务管理系统以及职务管理各项职能活动有一个清晰性和总括性认识。

第二章选择性地介绍了影响组织职务管理活动的外部与内部环境,其中有“硬的”环境因素包括组织战略、流程和结构等,还有“软的”环境因素如文化和职业分类系统等。

从第三章开始介绍职务管理的五项基本功能活动(DAECD),即职务设计(Design)、职务分析(Analysis)、职务评价(Evaluation)、职务分类分级(Classification)和职务发展(Development)。章节安排分别是第三章的职务设计,第四章的职务分析,第九章的职务评价,第十章的职务分类分级以及第十一章的职务发展。

从逻辑顺序上,组织中的职务管理活动起始于职务设计,之后经过分析、评价以及分类分级,最终实现职务的发展与变革。因此,最后一章的职务发展与前面的职务设计前后呼应,终点回到始点,形成闭环和螺旋式发展。

因为职务分析是职务管理的核心,它串联起职务管理的其他几项活动,因此在第四章对职务分析进行概述的基础上,作者又按照组织职务分析过程中通常包含的四个基本层面(TIME)的分析进行了详细介绍,分别是第五章的任务分析(Task Analysis),第六章的人员分析(Incumbent Analysis),第七章的方法分析(Methods Analysis)以及第八章的环境分析(Environment Analysis)。

本书在编写过程中参考了大量前人的研究,可以说,本书的成果与其他学者的研究是密不可分的。几位研究生帮助作者进行了大量的资料收集和资料整理工作,她们是南开大学商学院研究生戚明明、张田,厦门大学研究

生许慎,以及从南开大学商学院毕业生夏玉洁,在此对她们的辛勤努力表示感谢。

时间较为紧迫,疏漏、错误、不妥之处敬请提出。

作者邮箱地址为:liujunzhen0904@126.com

刘俊振

2009年5月1日于南开大学商学院



高等院校人力资源管理
专业系列教材

目 录

第一章	职务管理系统概述	(1)
第一节	职务概述	(2)
第二节	职务管理系统与内容	(4)
第三节	职务管理发展历程	(15)
第二章	职务管理环境	(26)
第一节	组织战略、流程与结构	(28)
第二节	社会文化与组织文化	(41)
第三节	职业与职业分类系统	(47)
第三章	职务设计系统	(57)
第一节	职务设计的涵义与内容	(59)
第二节	职务设计过程	(65)
第三节	职务设计理论与方法	(70)
第四章	职务分析系统	(82)
第一节	职务分析概述	(84)
第二节	职务分析组织实施过程	(94)
第三节	职务分析常见方法与技术	(101)

第五章	任务分析	(121)
第一节	任务分析概述	(123)
第二节	任务分析技术	(129)
第三节	任务分析的应用	(142)
第六章	人员分析	(149)
第一节	人员分析概述	(151)
第二节	人员分析技术	(157)
第三节	人员分析的应用	(166)
第七章	方法分析	(176)
第一节	方法分析概述	(178)
第二节	方法分析技术与应用	(181)
第八章	环境分析	(200)
第一节	职务的物理环境分析	(202)
第二节	职务的社会环境分析	(208)
第三节	环境分析的应用	(211)
第九章	职务评价系统	(218)
第一节	职务评价概述	(220)
第二节	职务评价指标体系	(224)
第三节	评价标准体系	(232)
第四节	职务评价技术	(237)
第五节	职务评价的组织实施	(248)
第十章	职务分类分级系统	(254)
第一节	职务分类分级的依据与功能	(256)
第二节	职务分类分级的方法	(261)
第三节	职务分类分级实例	(275)
第十一章	职务发展系统	(283)
第一节	职务发展概述	(285)
第二节	职务发展的需求分析	(291)
第三节	职务再设计方法	(297)
第四节	职务的发展与未来	(310)



高等院校人力资源管理
专业系列教材

第一章

职务管理系统概述

本章学习要点

- 掌握职务及相关概念及其之间的关系
- 了解职务管理系统框架及内容
- 熟悉职务管理对于组织管理的功用
- 了解职务管理发展历程及发展思想

工作是构成社会的细胞,职务是完成组织任务的单元。职务正在经历着变化,有着其自身独特的发展规律。职务可以表现为刚性的,完全服从于组织效率的目的;职务也可以是柔性的,顺应人的个性与发展。职务管理就是要把握职务这样的特征与规律,做到很好地服务于组织,很好地服务于人。

第一节 职务概述

苏格拉底在描述“正义”国家时指出,一个正义的社会必须认识清楚三件事情:第一,不同的人在从事工作的资质方面存在个体差异;第二,不同的工作需要具备不同独特资质的人来完成;第三,一个社会要想取得高质量的绩效,就必须努力去把每个人都安排到最适合他们资质发挥的工作上去。这种把不同特质的人配备到不同特质要求的工作上,实现人和职务(工作)的匹配,可以说是最古老的职务管理思想了,社会如此,组织也是如此。

一、职务的概念与特点

狭义上讲,职务(Job)是指在一定的时间段内为完成某种特定目的所从事的活动,即任务。广义而言,职务是个体在组织中所扮演的角色的总称,通常由一系列任务组成。本书将职务(Job)(或工作)定义为存在于特定组织中的,由一系列相关联的任务、职责、责任和权限构成的集合体。

职务通常具有如下特点:

(1)职务是构成组织的基本要素。如同细胞对于生物体一样,组织是由一个个职务构成的,不同的职务在组织中发挥着不同的作用。

(2)职务是任务、责任、权力的统一体。表面上看,职务代表着任职者在组织中的头衔(Job Title),如行政总监、产品工程师、销售主管等,这种头衔甚至反映了其在组织中以及社会上的收入水平和社会地位。本质上,职务是一系列任务的组合,同时还含有完成这些任务背后的责任和权限(如图 1-1 所示)。以“销售主管”为例,其中“主管”就蕴含着职务外显的成分:头衔,身份,收入,地位等;“销售”则表示此职务的职能范围分工和任务活动,从事“销售主管”职务的人要承担组织在特定时间范围内或特定地区(市场)范围上销售指标的责任。当然,为了使销售目标得以顺利达成,组织必须赋予“销售主管”一定的业务权限以及其他相关管理权限。

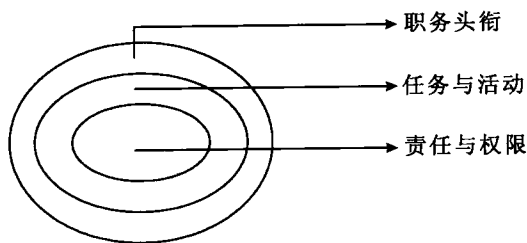


图 1-1 职务的外显与内涵

(3)职务是人和组织之间的桥梁。组织目标实现离不开人,而人又是通过履行特定职务来达成组织目标的,职务是将组织和人连接起来的媒介,通过将不同的职务分配到不同的人身上,就能实现组织的目标。

二、职务相关的概念及其关系

为清晰理解职务内涵,需要与其他一些相关概念或术语进行有效区分。当然,其中有些概念,我们会在以后章节中进一步详细界定和区分。

1. 任务(Task):在紧凑时间内完成的工作要素组合,该组合具有一定意义(Meaningful)和可识别(Identifiable)的产出(Outcome),如“为考查学生对材料知识的掌握程度而出考试试卷”就是一个典型任务的例子。

2. 职责(Duty):为完成一个共同的目标(如教学)而形成多项任务的组合。

3. 责任(Responsibility):由完成的任务或职责而引发的对组织活动、人员安全以及设备等产生的关联后果与影响。如经济或财务责任、监管责任、决策责任、运营责任、保密责任、安全责任等。

4. 权限(Authority):组织赋予的完成某项任务所必需的权力。承担特定的责任就要给予特定的权限,如预算审批权、一定数量资金的支配权等。

5. 职位(Position):由一个人完成的任务和职责的组合。组织中每个人都对应着一个职位或岗位,因此从理论上讲,职位的数量应该等于组织中人员的数量,即组织有多少人就应该相应拥有多少个职位。

6. 职务(Job):由足够相似的任务和职责构成的一些职位的组合,它们共同分享一个工作头衔,如销售主管、招聘专员、会计员等。在一些组织中,从事会计员同一种职务的人员可能有三个,虽然是一种职务,但却是三个职位。

7. 职务族(Job Family)或职务群:由两个或两个以上相似的职务组成

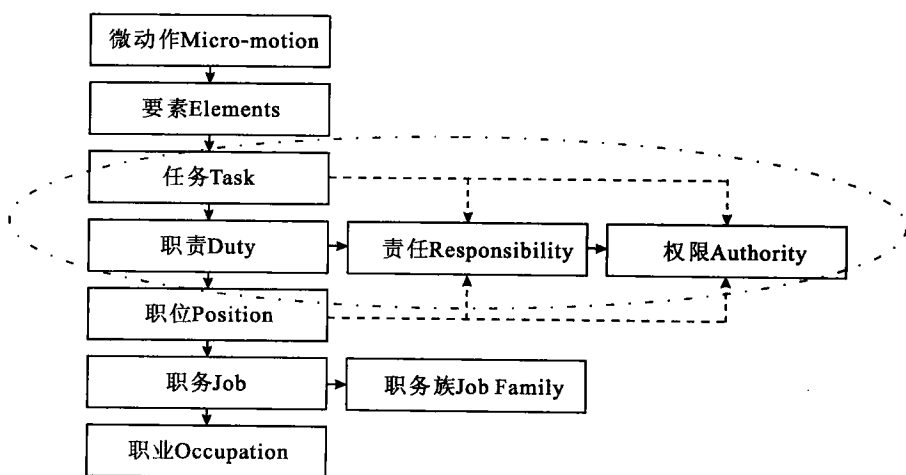


图 1-2 职务相关的概念及其相互关系

的职务体系，比如，组织中所有从事技术工作的职务组成技术类职务族，所有从事销售工作的职务组成销售业务类职务族。职务族与职业分类中的“职业”概念基本同义。

8. 职业(Occupation)：不同组织中相似的职务构成的工作属性。职务是就特定组织而言的，职业是跨组织的，如教师职业，秘书职业等。

9. 职业生涯(Career)：一个人在其工作生活中所经历的一系列职位、职务或职业。一个人的职业生涯可能在一个组织中度过，如最开始从办事员做起，经过了行政主管、行政经理、行政副总等不同的职务；也可能在不同的组织中变换。

第二节 职务管理系统与内容

一、职务管理概念

作为人力资源管理的基础，职务管理是指对组织中的职务(Job)(或工作)进行科学的设计、分析、评价、分类以及发展的理念、过程和方法。具体而言，职务管理是职务设计、职务分析、职务评价、职务分类分级和职务发展等

活动的总称,它是以组织中的职务为对象,通过科学的方法,经过系统的调查、分析和研究,得到一定的结果形式,为组织管理及人力资源管理提供支持的管理活动。如果说人力资源管理是研究“人”的问题和“事”的问题,那么职务管理就是对组织中的“事”或“任务”进行管理的科学。

对于一个特定组织而言,职务管理活动可能包括:设计组织中的部门和每一个职位,分析每个职务应该完成的任务,分析完成职务的任职者要求,分析完成职务所处的环境(含物理环境与社会环境),评价职务的价值,研究任职者完成工作的最佳方式等。

通常,人力资源管理体系可以分别建立在两个基础之上(如图 1-3 所示),其一是职务导向或职务管理(Job Management);其二是素质管理(Competence Management)。

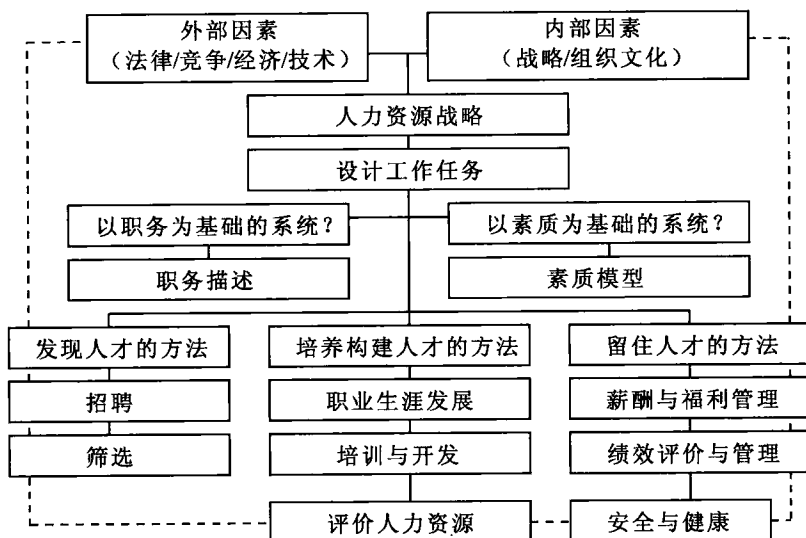


图 1-3 职务管理导向和素质管理导向的人力资源管理体系

职务管理导向的人力资源管理要求管理者从职务、任务等这些客观的东西着手,分析职务对人的要求,从而找到那些与特定职务要求相匹配的人。接下来,从完成职务对人的基本要求出发来安排人员的培训课程与培训活动,分析完成职务的任务以及所承担的责任来确定绩效考核指标和考核标准,根据职务的复杂程度、承担的责任范围、决策难度以及工作条件等因素来评价职务的价值,从而进行职务薪酬的设计。

素质管理导向的人力资源管理要求管理者首先考虑“人”的因素,而不

是职务因素。素质管理通常分析绩效优秀或成功人士所共有的能力、行为与动机,构建素质模型,继而据此来甄选人才,评价、奖励员工以及培训发展员工。表 1-1 从多个方面比较了这两种不同的人力资源管理基础。

表 1-1 两类不同的人力资源管理系统基础

比较维度	职务管理	素质管理
理念	以事为中心和起点	以人为中心和起点
活动与实现途径	职务设计/职务分析/职务评价/职务分类/职务发展	素质设计/素质分析/素质分级/素质评价/素质发展
关注点	任务/责任/权限/环境	知识/技能/能力/行为/价值观
特点	刚性,转换难度大	柔性,容易转换
管理目的	设立管理底线—最低标准	设置发展标杆—最佳标准
适合的组织类型	传统组织/低成本战略	高科技/学习型组织/创新战略

二、职务管理系统框架

职务管理的系统框架(如图 1-4 所示)由四部分构成:环境(包括内外环境)、基本活动、结果(产出)以及功用。具体而言,职务管理主要包括五项基本活动,分别是:职务设计、职务分析、职务评价、职务分类分级、职务发展。这些基本活动受组织内外部环境因素影响。其中外部环境包括经济环境、法律环境、技术环境、社会文化环境、产业(行业)环境以及职业环境;内部环境包括组织战略、业务流程安排、组织结构以及组织特有的文化。通过职务管理的五项基本活动,以不同的产出(或结果)形式为组织管理和各项人力资源管理活动提供基础性支持,从而达成特定的目的。

三、职务管理的五项基本活动

职务设计(Job Design)是指将任务组合形成完整职务的过程。即为了有效达成组织目标,同时兼顾个人需要,确定员工职务的具体内容和职责,并形成组织内部职务之间联系的过程。广义上讲,职务设计甚至包括组织结构与部门化设计等活动。

职务分析(Job Analysis)是指获取与职务有关的详细信息的过程。职务分析不但包括使用一些方法来收集职务相关信息,更重要的是要将这些信息进行系统性分析和逻辑性归纳整理。职务分析一般包括对组织中每份职务要完成的任务进行分析即任务分析;对任务履行的物理环境和社会环境进行分析即环境分析;对任职者应该如何完成职务即通过何种设备或工具、

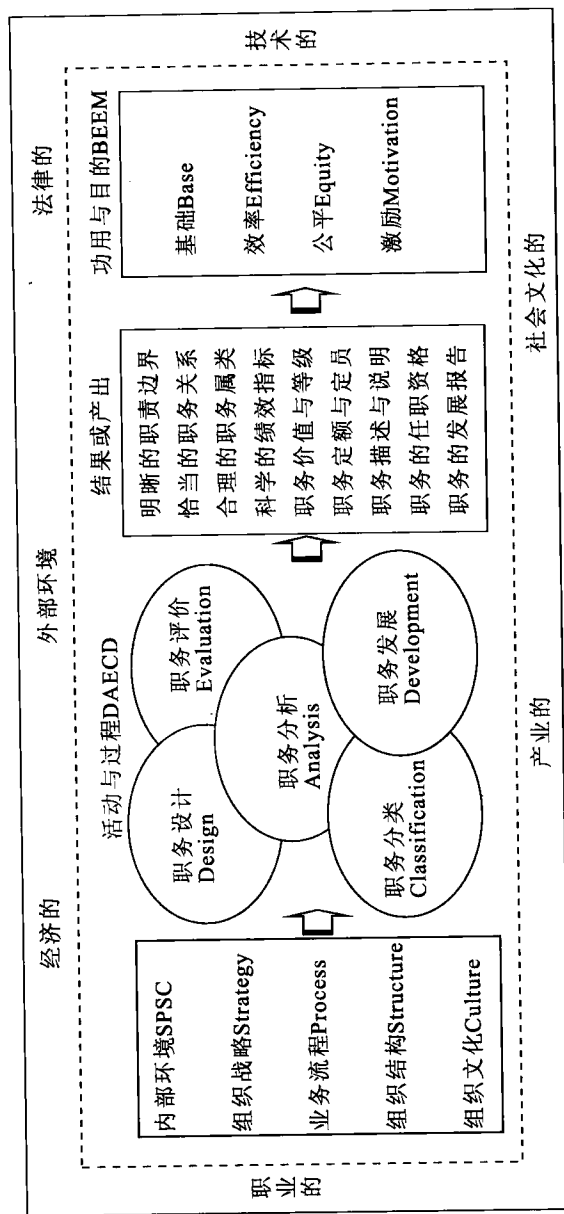


图 1-4 职务管理系统框架