

人力资源管理实战精解

第二辑

总策划：辛民工作室
编著：谌新民 张帆

Work and Positions Design

工作岗位设计

你不一定要成为HR专家，

但

一定要了解HR技巧



广东经济出版社

人力资源管理实战精解

第二辑

Work and Positions Design

总策划：辛民工作室

编 著：谌新民 张 帆

工作岗位设计

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工作岗位设计/谌新民, 张帆编著. —广州: 广东经济出版社, 2002.6

(人力资源管理实战精解: 第二辑)

ISBN 7-80677-219-7

I. 工… II. ①谌…②张… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 035750 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	9.75 2 插页
字数	201 000 字
版次	2002 年 6 月第 1 版
印次	2002 年 6 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-219-7 / F·703
定价	全套 (1—6) 120.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

总 序

随着中国融入国际经济体系步伐的加快，作为管理科学核心部分的人力资源管理也日益受到重视。人力资源管理是现代管理理论和实践中发展极为迅速的部分，虽然它在总体上属于起步不久的新兴学科，但由于它有效地运用了经济学、管理学、心理学、行为科学等学科的经典理论和最新研究成果，加之当今经济发展对人的因素依赖程度加强，而有效利用人力资源取得成功的案例也越来越多，使得它成为人们关注的焦点。

人力资源管理引入我国为时不久，也陆续引进和出版了一些人力资源管理的书籍，但运用人力资源最新理论并结合中国具体实践的应用性强的丛书可谓凤毛麟角。为此，我们决定出版一套针对人力资源管理工作者的丛书“人力资源管理实战精解”，以应读者之急需。

“人力资源管理实战精解”力求以新理论为指导，以实用性为准则，以可读性为导向，既讲究形式上的灵活，更求内容上的实用；既重视引入最新学科动向，更着重解决国外理论的水土不服问题。在选题上，丛书十分关注人力资源管理中的新趋势、新问题、新方法、新技巧，十分关注我国企业内部人力资源管理的难题，力求对解决本土问题有所帮助。

本丛书分十个专题分别对人力资源管理的重点内容作了较精彩的分析，这十个专题涵盖了人力资源管理的主要内

容。购置成套丛书可使读者综览人力资源管理全貌，选购某些专题亦可解决遇到的重点问题。

我们出版这套丛书的目的之一就是使更多的有志于人力资源管理研究和实践的同仁共同努力推进我国的人力资源管理事业，探索符合中国传统文化和适应中国经济体制改革与发展状况的人力资源管理模式，以指导实践，解决实际问题。

希望读者与我们一起关心、爱护这套丛书，共同推进中国人力资源管理事业的发展。

编 者

2002 年 5 月

目 录

总 序	(1)
第一章 组织设计	(1)
一、组织理论概述	(3)
二、组织设计与工作分析和设计	(10)
第二章 工作分析概述	(21)
一、工作分析——人力资源管理工作中最基础的工作	(23)
二、职务分析与人力资源管理的其他环节	(62)
第三章 工作分析的程序和方法	(77)
一、职务（工作）分析的程序	(79)
二、职务分析的方法	(89)
第四章 职务说明和职务要求细则	(135)
一、职务说明	(137)
二、职务要求细则	(142)
三、对职务分析的评价	(156)
第五章 工作设计	(159)

一、工作设计的概念·····	(161)
二、岗位设计的权变因素·····	(176)
三、岗位设计的原则·····	(179)
第六章 工作设计的理论方法·····	(191)
一、科学管理方法——泰勒的科学管理原理·····	(193)
二、人际关系方法——霍桑实验·····	(199)
三、工作特征模型方法——赫兹伯格的双因素理论 ·····	(202)
四、HP 工作设计方法——优秀业绩工作体系 ·····	(206)
五、辅助工作岗位设计法·····	(209)
第七章 工作设计的形式·····	(215)
一、工作轮换·····	(217)
二、工作丰富化·····	(217)
三、工作扩大化·····	(221)
四、以员工为中心的工作再设计·····	(221)
第八章 工作评价·····	(243)
一、工作评价概述·····	(245)
二、工作评价的方法·····	(248)
附录 工作分析实例·····	(265)
参考文献·····	(303)

组织设计

问：工作分析和工作设计是构建在什么理论基础之上的？

答：组织设计理论。

问：工作分析和工作设计是人力资源管理的基本环节之一，组织设计理论是管理学的基本理论之一。怎么它们之间……

答：组织这个概念，就意味着一个正式的、有意形成的职务结构或工作结构。所以说，工作分析和工作设计正好是联系管理中的“人”和组织这个“事”的桥梁。

问：是否也就是说，在人力资源管理中要想做到人尽其“事”，“事”得其人，就要先了解人们处在什么样的组织中，做的是什么样的事情呢？

答：的确如此，看来你已经摸到门边了！

一、组织理论概述

1. 组织



概念提示

正式组织：是指在一个正式集体中，有意形成的角色职务结构。

非正式组织：并不是由正式组织所建立或所需要的，而是由于人们互相联系而自发形成的个人和社会关系的网络。

把某一个组织称为正式的，并非说它是固有的或者是一成不变的组织。如果管理人员想做好组织工作，组织的结构一定要提供这样一个环境：使每个人不论在现在还是将来的工作中，都能够并且十分有效地为集体目标作出贡献。

也就是说，正式组织必须具有灵活性。在最正式的组织中，应该酌情留有处理各种问题的余地，以有利于人们发挥其创造性的天才，并承认个人的喜好和能力。当然，在集体的情况下，必须把这种个人的努力引向组织的目标。

而那些没有自觉的共同目的的共同个人活动，即使是有

助于共同的结果，也属于非正式组织。比如：晚饭后的棋友所形成的非正式关系就可能有助于实现组织的目标。这种关系是无法在组织结构图上明确描述出来的，它也可能包括机械车间的班组、住同一层楼的邻居周末玩羽毛球的伙伴、甚至清晨来喝茶的常客等等。

在本书中，对组织的讨论范围主要集中在以赢利为目标的正式组织，即企业。

2. 组织设计的原则

目标统一原则

如果一个组织设计出来的结构能够使每个人对实现企业目标有所贡献，这样的组织结构设计就是有效的。

组织效率原则

设计一个组织的结构，如果能够使不必要的代价与后果降到最低点，以帮助企业实现目标，这样的组织设计是有效的。

管理跨度原则

管理跨度的有限性是组织结构的基本起因，如果没有这一有限性，所有的企业就不必形成组织，因为仅仅设置一个经理就足够了。

而在每个管理职位上，一个管理人员能有效进行管理的下属人数是有限的。这个确切的数目受有关的基本可变因素影响，并不是一个常数。

权限分明原则

企业从最高管理职位到最低下属，每个职位的权限分得越清楚，决策的责任就越清楚，组织交流系统就越有效率。

按预期结果授权原则

对每个管理人员的授权必须适当，这样才可以保证他们有能力实现组织预期的结果。

职责的绝对性原则

下级人员就其工作对其上司负有绝对的责任，上级对下级的组织活动不能推脱责任。

权责对等原则

工作责任的设计不能大于也不能小于所授予权限的范围。

指挥统一性原则

一个人只对一个上级汇报工作，这个原则贯彻得越彻底，出现相互矛盾的指令的可能性就越小，个人对结果的责任感就越大。

权力层次原则

保持规定的授权范围，要求每个管理人员在其职权范围内做出决策，而不应该请示上级去决定。

平衡原则

组织设计中会遇到很多两难的选择，比如：组织跨度的大小、授权程度的高低等，这就需要我们结合企业本身的经营特点进行权衡，最后得到最有利于提高效率、降低成本的平衡点。

灵活性原则

失去灵活性的企业必然是一个僵化的企业，无法实现与自然、社会、政治、经济的融合，并适应外部环境将来的变化。所以说，一般地，企业为灵活性所设计的规定越多，它就越可能选择以比较小的成本实现他的目的。

领导原则

一个组织设计的结构和授权越是能使管理人员去设计和保持某种工作环境，就越有助于提高他们的领导能力。一般地，我们认为，管理的状况很大程度上取决于那些在管理职位上的领导的素质。因此，设计组织结构应当是创造管理人员能够最有效地领导的环境。在这个意义上，组织设计是要促进领导的技术。如果职权分配和结构安排造成了这种局面——各个部门的负责人能够被人们尊为领导，其领导工作能够得到支持——那么组织结构的设计就实现了最主要的目

标。



案例透视

测量仪器公司董事长威廉·B·里奇曼向董事会说明了他的组织设计及组织结构图如下：

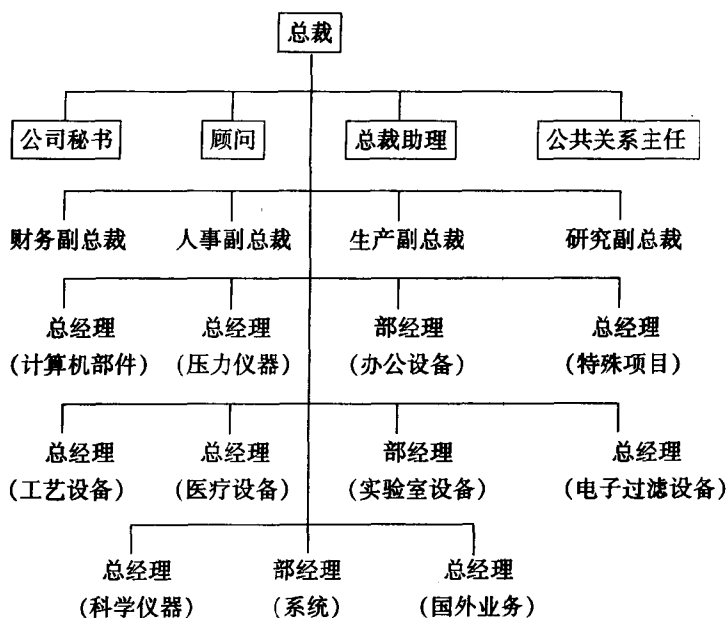


图 1-1 图 例

当一位董事问他是否考虑过向他汇报的人太多时，里奇曼回答说：我不相信传统的控制或跨度原理，即经理人员应该只有 45 个人向他汇报工作，这既造成浪费又造成官僚主义。我们的下属都是素质良

好的人，而且都知道他们自己应该做什么，他们有问题时都会立刻让我知道。因为他们接近最高层，所以都感到同最高层关系密切。而且我要知道每个人工作的第一手情况，并能尽早地发现弱点和失误。此外，如果说另外一个百货公司的经理能有 25~30 个人向他汇报工作，我就能掌握 19 个人。而且汇报工作如果太少，就会使管理人员的工作不饱满。而我认为你们既然聘请了我，我就要全职地投入到工作中去。

可以看到，威廉·B·里奇曼关于经营管理的观点是一种因势利导的方法。我们知道，“古典学派”对于管理跨度的分析方法和论述确定了为实现有效管理跨度所需要的下属人员的人数。实际经验也的确支持了古典学派的观点——上层和最高层的管理跨度为 3~8 个下属人员。但是，现代经营管理理论家们认为：在一种管理情况下，内在的可变因素太多了。因此，我们不可能确定一位管理者能有效地管辖的下属人员的具体人数。管理跨度的原则是，一名管理人员能够有效地管辖下属的人数应该有一个限度，但是，确切的人数取决于一些基本因素的影响。

一般来说，具有以下特征的管理人员的管理跨度比较窄：

- 很少或者没有经过培训；
- 不适当或者不明确的授权；
- 对不需要重复的计划没有明确的目标；
- 无法考核的目标和标准；
- 内外部环境的急剧变化；

- 交流方法不当或者欠缺，包括指令的含糊不清；
- 上下级之间无有效的联系；
- 无实效的会议；
- 中低层存在较多专业问题；
- 管理人员能力不够或者没有经过培训；
- 复杂的工作；
- 下属不愿意承担责任或者合理的风险；
- 不成熟的下属。

而相反地，具有以下特征的管理人员的管理跨度则比较宽：

- 下属人员经过充分培训；
- 明确的授权，承担明确的任务；
- 重复的计划目标明确；
- 可以考核的目标和标准；
- 内外部环境的缓慢变化；
- 适当的方法运用，如合适的组织结构、书面与口头的交流；

- 上下级之间有效的联系；
- 有效的会议；
- 在较高层存在较多专业问题：最高层管理人员关注外部环境；

- 管理人员能力强或者经过充分培训；
- 下属愿意承担责任或者合理的风险；
- 成熟老练的下属。

所以说，在本案例中，威廉·B·里奇曼并不一定违反了管理跨度的原则。关键的问题是，在直接管理 19 个高层人

员的情况下，他是否具有（至少是大部分的）以上宽跨度管理人员的特征，同时不具有或者很少有窄跨度管理人员的特征。如果具备主、客观条件，正如他所说，即使像其他公司经理那样同时直接管理 20 多个人也是可能的。

从本案例中可以看到，威廉·B·里奇曼灵活运用的除了组织设计中的管理跨度原则，还有灵活性原则、平衡原则、领导原则等。

二、组织设计与工作分析和设计



一语中的

“如果我们要对变化极大的商业和经济环境做出反应；我们需要有关组织工作的全新思维方式。”

——汤姆·彼得斯

“20 年以后，一家典型的发公司管理层人员会不足现在的一半，管理人员不超过现在的三分之一。”

——彼得·F·德鲁克

我们知道，组织是一个处于复杂的外部环境中的复杂的小系统。正是由于组织具有这样的特点，我们可以从中找到组织设计与工作分析和设计的关系，如图 1-2 所示。