

劳动经济管理专业高等教育教材

工作岗位研究原理与应用

劳动部职业技能开发司组织编写
人事司

主编 安鸿章



中国劳动出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工作岗位研究原理与应用/安鸿章主编. —北京: 中国劳动出版社, 1998

劳动经济管理专业高等教育教材

ISBN 7-5045-1706-2

I. 工… II. 安… III. 劳动-分工-高等学校-教材 IV. F243.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 04623 号

工作岗位研究原理与应用

劳动部职业技能开发司、人事司组织编写

责任编辑 朱学敏

责任校对 薛宝丽

中国劳动出版社出版

(100029 北京市惠新东街 1 号)

河北省肃宁印刷厂印刷 新华书店总店北京发行所发行

1998 年 5 月第 1 版 1998 年 5 月北京第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/大 32 印张: 15.25

字数: 395 千字 印数: 3000 册

定价: 27.20 元

前 言

为了适应社会主义市场经济发展的需要，培养出一批有创新精神的改革开放型的劳动经济管理专业人才，我们组织编写了这套劳动经济管理专业高等教育教材。本套教材是在广泛征求各省、自治区、直辖市劳动厅（局）及四十几所院校劳动经济管理专业教研室对课程设置意见的基础上，约请有关专家、学者和教师编写的。

这套教材以马克思列宁主义、毛泽东思想为指南，以邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论为指导，对市场经济条件下劳动经济管理专业的基本理论、基本技能进行了较详尽的阐述和介绍。编写中注意了内容的科学性、系统性和相对稳定性，并力图体现政治体制和经济体制改革的基本精神，尽可能地吸收了劳动工作实践的新经验。

这套教材是全国大专院校劳动经济管理专业和中央广播电视大学劳动经济管理专业的专业教材，可供院校、科研单位从事劳动经济管理专业教学、研究使用，并可供在职专业培训选用和作为自学者的有益学习资料。

协助编写这套教材的有中国人民大学劳动人事学院、首都经济贸易大学（原北京经济学院）、浙江大学、劳动部综合计划与工资司、劳动部国际劳工问题研究所等单位。对上述单位给予的大力支持，谨表谢意。

本套教材包括：《劳动经济学》《西方劳动经济学教程》《劳动法学》《劳动社会学》《社会保障学》《现代企业人力资源管理》《就业管理》《国际劳务合作与海外就业》《工资理论与工资管理》《工作岗位研究原理与应用》《人员测评理论与方法》《工效学》

《劳动定额标准化导论》《劳动安全卫生》《劳动争议处理概论》
《社会保险财务会计》《劳动统计学新编教程》《劳动人事管理计算机应用》
《社会调查研究方法》《常用应用文写作》《组织行为学》《公共关系学》
《管理学概论》。《工作岗位研究原理与应用》是这套教材中的一种，主编安鸿章，副主编朱勇国，主审孙义敏。

由于劳动经济管理学科本身尚有待于发展完善，许多理论问题和实践问题也有待于研究探讨，所编教材存在缺点和错误在所难免，欢迎广大读者批评指正，以便在今后的修订中不断提高，日臻完善。

职业技能开发司
劳动部 人 事 司
1996 年 1 月

目 录

第一章 导论	1
第一节 岗位研究的概念和作用.....	1
第二节 岗位研究的基本原则和方法.....	6
第三节 岗位研究的产生和发展.....	11
附 件 棉纺织企业运转生产岗位测量办法.....	24
第二章 工作岗位调查	31
第一节 岗位调查的方式.....	31
第二节 岗位调查表的设计与填写.....	34
第三节 工作日写实.....	41
第四节 测时.....	49
第五节 工作抽样法.....	54
第三章 工作岗位分析	65
第一节 岗位分析的内容和程序.....	65
第二节 工作说明书与职务晋升图.....	74
第三节 工作岗位的设计与改进.....	91
第四章 工作岗位评价	95
第一节 岗位评价的内容.....	95
第二节 岗位评价的方法.....	99
第三节 岗位评价的应用.....	113
第四节 国外企业的岗位评价.....	124
第五章 工作岗位分类	130
第一节 岗位分类概述.....	130
第二节 岗位横向分类.....	132
第三节 岗位纵向分类.....	137

第六章 劳动强度的测定与评价	157
第一节 劳动强度测定与评价概述	157
第二节 体力劳动强度的测定方法	160
第三节 体力劳动强度测定数据的计算和分级	168
第四节 劳动强度其他因素的测定和分级	172
第七章 劳动环境的测定与评价	175
第一节 劳动环境测定与评价概述	175
第二节 粉尘危害程度的测定和分级	182
第三节 高温危害程度的测定和分级	192
第四节 毒物危害程度的测定和分级	200
第五节 噪声危害程度的测定和分级	212
第六节 其他有害因素危害程度的测定和分级	222
第八章 建材行业岗位评价的方法与应用	233
第一节 建材行业的一般特点	233
第二节 建材行业岗位评价指标与标准	238
第三节 建材行业岗位评价的方法	268
第四节 建材行业岗位评价应注意的几个问题	281
第九章 船舶行业岗位评价的方法与应用	300
第一节 船舶行业的一般特点	300
第二节 船舶行业岗位评价指标与标准	303
第三节 船舶行业岗位评价的应用实例	318
第十章 轻化行业岗位评价的方法与应用	327
第一节 轻工行业岗位评价的指标与标准	327
第二节 轻工企业岗位评价应用实例	331
第三节 化工企业岗位评价应用实例	346
附件一 轻工业岗位评价指标体系表	357
附件二 轻工业岗位评价标准表	358
第十一章 建筑行业岗位评价的方法与应用	363
第一节 建筑安装行业的一般特点	363

第二节	建筑安装企业岗位评价指标、 标准与实施·····	368
第三节	建筑安装企业岗位评价应用实例·····	373
附件	层次分析法 (AHP 法) ·····	381
第十二章	商业企业集团岗位评价与分级·····	382
第一节	商业企业集团岗位评价的方法和步骤·····	382
第二节	商业企业岗位评价应用实例·····	388
第三节	宾馆饭店岗位评价应用实例·····	399
附录一	体力劳动强度分级 (GB 3869—83) ·····	408
附录二	生产性粉尘作业危害程度分级 (GB 5817—86) ·····	412
附录三	作业场所空气中粉尘测定方法 (GB 5748—85) ·····	414
附录四	高温作业分级 (GB 4200—84) ·····	424
附录五	高温作业环境气象条件测定方法 (GB 934—89) ·····	427
附录六	有毒作业分级 (GB 12331—90) ·····	434
附录七	职业性接触毒物危害程度分级 (GB 5044—85) ·····	439
附录八	工业企业噪声卫生标准 (试行草案) ·····	444
附录九	冶金企业噪声作业条件分级 (冶金工业部行业标准) ·····	447
附录十	作业场所局部振动卫生标准 (GB 10434—89) ·····	450
附录十一	手传振动测量规范 (GB 11523—89) ·····	454
附录十二	放射卫生防护基本标准 (GB 4792—84) ·····	458
附录十三	高处作业分级 (GB 3608—83) ·····	470

附录十四 饱和水蒸气分压表.....	473
--------------------	-----

参考书目

后记

第一章 导 论

第一节 岗位研究的概念和作用

一、岗位研究的基本概念

岗位研究是岗位分析、岗位评价和岗位分类分级等项活动的总称。更确切地说，它是以企业单位中各类劳动者的工作岗位为对象，采用科学的方法，经过岗位调查和有关工作岗位信息的收集，以及科学的岗位分析、评定，制定出岗位规范、工作说明书、岗位分类图等各种人事管理文件，为劳动力的招收、调配、考核、培训、升降、奖惩，以及确定劳动报酬提供客观依据。

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一些名词术语，逐一加以说明，并力求统一化、规范化和标准化。

1. 任务。指为达到某一特定目的而进行的一项活动。例如，工人将若干物料运送到某一工作地点；会计员登记一笔账目；打字员打印好一份文件。在一定时间内需要由一名职工承担一系列相同或相近似的任务时，一个工作岗位也就产生了。

2. 职务。指对职工所应承担任务的规定。它与职位的不同点在于强调所承担的任务内容，而不是任务的地点。

3. 责任。指份内应做的事，亦即职工在职务规定的范围内应尽职尽责、保质保量地进行劳作，完成任务。

4. 职责。职务与责任的统一。专指须由一名职工担负的各项任务组成的工作活动。例如企业劳动科的工资管理员的职责之一

是：“定期进行工资调查”。这一职责由下列任务组成：（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。

5. 岗位。亦称职位。在特定的组织中，在一定的时间内，由一名职工承担若干项任务，并具有一定的职务和责任、权限时，就构成一个岗位。“职位”一词，其含义与“岗位”基本相同，专指一定组织中承担一定职责的职工位置。它与职务的不同点在于强调承担某类任务的人员数量以及具体劳动的地点（位置）。不过，“职位”一词多见于机关、团体、事业单位人事管理中，而在我国企业劳动人事管理中，更广泛使用的是“岗位”一词。

6. 工作。它有三种含义：（1）泛指体力和脑力劳动活动；（2）专指职业；（3）特指若干项专门任务。在岗位研究中，工作是由一组主要职责相近相似的岗位（职位）所组成。

7. 工作族。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，销售工作和生产工作分别是两个工作族。

8. 职业。它是指个人在社会中所从事的作为主要生活来源的工作。“工作”和“职业”的区别主要在于其范围不同。前者的范围较窄，一般限于某一组织内部，而后者是跨行业、跨部门的，如会计师、工程师、推销员、采购员，等等。

除了上述的名词术语外，在岗位研究中还将涉及岗位调查、岗位分析、岗位评价、岗位分类分级等基本概念。

二、岗位研究在企业劳动人事管理中的作用

岗位研究是企业劳动人事管理中一项重要的基础工作，它同以下各项工作存在着不可分割的联系。

（一）岗位研究与职工招收、选任

企业职工招收、选拔和任用是企业开发利用人力资源的重要措施。努力实现招收和选拔职工工作的科学化，对于加强企业

职工队伍的组织建设，提高职工队伍的总体素质，保证企业生产任务的完成，推动企业的发展，具有十分重要的意义。而岗位研究是企业职工招收、选拔、任用的基本前提。岗位研究所形成的人事文件，如工作说明书，对某类工作的性质、特征，以及担任此类工作应具备的资格、条件，都作了详尽的说明和规定，这就使人事管理人员明确了招收的对象和标准，在组织人员考评时，能正确地选择考试科目和考核内容，避免了盲目性，保证了“为事择人、任人唯贤、专业对口、事得其人”。

（二）岗位研究与企业定编定员

岗位研究与企业组织机构的设置以及劳动定员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、形式和规模，以及人员配置数额；所谓定员，是在定编基础上，严格按编制员额和岗位的质量要求，为企业每个岗位配备合格的人员。定编定员是企业重要的基础工作，只有不断加强这项工作，才能使企业组织机构达到精简、统一、效能的目的，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没有定员标准，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评价与分类的制度，使机构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。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。

（三）岗位研究与劳动定额

劳动定额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劳动消耗量所预先规定的限额。无论是从理论渊源、考察的对象和范围、研究的内容和方法上看，还是从其基本功能来看，岗位分析、岗位评价与劳动定额之间都存在许多共同点。例如，工作日写实、测时、工时

抽样等定额测定方法，都在岗位分析中得到运用，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）岗位研究和岗位职务培训

企业岗位职务培训是指为了满足岗位职务的需要，有针对性地对具有一定文化素质的在岗在职人员进行岗位专业知识和实际技能的培训。岗位职务培训是职工培训的重要组成部分，除具有职工培训的一般特征外，还有以下特点：（1）岗位职务培训具有很强的针对性和实用性，其根本目的是为了帮助职工获得岗位必备的专业知识和技能，具备上岗任职资格，提高职工胜任本岗本职工作的能力。因此，岗位职务培训的内容必须从岗位的特点和要求出发而加以规定。（2）岗位职务培训还具有在职性、全员性和效益性。（3）岗位职务培训的前提是岗位规范化。岗位规范包括岗位标准和岗位培训规范。岗位职务培训的上述三个特点说明，岗位研究的结果如岗位规范等项文件，是岗位职务培训必不可少的客观依据。

（五）岗位研究和人事考核

人事考核是按照一定标准，采用一定的方法对企业职工的思想品德、工作能力、劳动态度、工作成绩和效果，以及身体健康状况等方面所进行的考察、评定和审核。人事考核与岗位研究的对象和目的有所不同。岗位研究是以岗位为中心，分析和评定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；而人事考核是以职工为对象，通过对职工的德、能、勤、绩等方面的综合评价，来判断他们是否称职，并以此作为任免、奖惩、报酬、培训的依据，促进人适其位。虽然岗位研究与人事考核有许多不同点，但就其实质而言，这两项活动体现了人事管理“因事择人，适才适所”的要求。从人事管理工作程序上看，岗位研究是人事考核的前提，岗位研究要为人事考核的内容、项目和指标体系的确

定，提供客观的依据。

（六）岗位研究与劳动报酬

岗位研究为企业贯彻按劳分配原则，公平合理地支付工资提供了可靠的保证。企业职工劳动报酬的高低主要取决于其工作的性质、技术繁简难易程度、工作负荷、责任大小和劳动条件等，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分级列等工作的。这就有效地保证了岗位和担当本岗位的劳动者与劳动报酬之间的协调和统一，使企业职工得到公平合理的工资。实际上许多欧美工业化国家的企业普遍实行岗位评价制，其最根本最直接的目的，正是为了使企业工资制度更确切地反映岗位与劳动报酬之间的对应关系。

（七）岗位研究与劳动计划、经济核算

岗位研究所形成的人事文件为企业准确地编制劳动计划、核算成本提供了前提。岗位研究完成以后，企业计划、财务部门对各个生产单位、职能科室的工作任务总量，以及人力资源的安排和使用，有了较为精确的统计和计量，从而为企业劳动计划的编制、产品成本的核算提供了可靠的依据，大大提高了计划的准确性和可行性。

（八）岗位研究与职工积极性

在调动企业职工生产的积极性、主动性，提高劳动效率方面，岗位研究具有重要的推动作用。由于岗位研究保障同工同酬，并使职工明确了自己的职责，以及今后努力的方向，他们必然会在生产中服从领导，积极工作，不断进取，其最后结果将是企业经济效益的不断提高。

（九）岗位研究与生产劳动组织

岗位研究的重要作用还在于，通过岗位测定和分析，不断对岗位进行重新设计和改进，推动各岗位在劳动组织中的合理配置，促进劳动组织的科学化，保证生产过程尽可能均衡、协调地进行。

劳动力与生产要素配置的合理化、科学化，还有利于节约生产成本，提高劳动生产率。

（十）岗位研究与经济责任制

经济责任制是指在国家计划指导下，以提高经济效益为目的，实行责、权、利相结合的企业经营管理制度。它产生于 80 年代初，是在我国企业过去实行经济核算制、岗位责任制等基础上发展起来的一种新的企业制度。企业经济责任制具体包括国家与企业之间的经济责任制、企业之间的经济责任制和企业内部的经济责任制三个方面。为了在企业中有效地推行经济责任制，首先要求在企业内部建立和健全各部门、各类人员的岗位责任制，确定各岗位的考核标准，然后再通过全面的经济核算来考核各部门、各类人员经济效益的大小，实行经济责任、经济效益同职工经济利益直接联系的劳动报酬制。上面所说的“岗位责任制”是经济责任制的基础，而岗位责任制正是依据岗位研究的结果——岗位规范和工作说明书而制定的。岗位责任制具体包括：生产工人岗位责任制、专业人员岗位责任制和领导干部岗位责任制。涉及岗位专责、交接班、巡回检查、设备保养、产品质量、岗位练兵、安全生产、岗位核算等内容。

第二节 岗位研究的基本原则和方法

一、岗位研究的对象

岗位研究作为企业劳动人事管理学的重要组成部分，其研究的对象和范围虽然与企业劳动人事管理学一致，但侧重点有所不同。现代企业劳动人事管理学的研究对象是在企业劳动过程及其组织中，人与物、人与事、人与人、人与组织的相互关系。它的基本任务是：在深入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，掌握其发展变化规律的基础上，为劳动组织的科学化，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由人来承担的劳动岗位。岗位是指企业赋予每个职工的职务、工作任务以及所担负的责任和权限。岗位是职工职务、工作任务和责任、权限的统一。岗位是以“事”为中心，将工作任务、责任分派给每个职工。因此，岗位可能由职工长期或短期专任、兼任，也可能出现空缺。岗位研究所考察的岗位，涉及的范围很广，既包括企业中的生产岗位、服务岗位，也包括技术岗位、管理岗位，以及中上层领导岗位。岗位研究的中心任务是为企业劳动人事管理提供科学依据，实现“人事相宜，人尽其职，人尽其才”。

二、岗位研究的基本原则

为了提高岗位研究的科学性、合理性和可靠性，在组织实施中应注意遵守以下原则：

（一）系统原则

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任务组成的有机统一体。一个系统具有以下特征：

1. 整体性。系统不是各个要素的简单集合，而是各个要素按照同一目的，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。作为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。系统所处的外部环境都是有规律地运动、变化和发展着的，系统必然要与环境产生某种交换（物质、精神、能量、信息等方面）。因此，人们要研究系统为适应环境变化而运动、发展、变化的规律性。

从系统的具体形态来看，它表现为：（1）自然系统与人造系统。（2）实体系统与概念系统。前者是以矿物、生物、机械、能量等实体构成的系统，后者则是由概念、原理、原则、制度、程序等观念所构成的系统。现实生活中的系统往往是两者的结合。（3）动态系统与静态系统。（4）开放系统与封闭系统。

任何一个完善的组织、单位都是一个相互独立的系统。因此，在岗位研究中，应从系统论出发，将每个岗位放在组织系统中，从总体上和相互联系上进行系统性分析研究。

（二）能级原则

能级是指组织机构中各个岗位功能的等级，也就是岗位在组织机构这个“管理场”中所具有的能量等级。一个岗位能级的大小，是由它在组织中的工作性质、繁简难易、责任大小、任务轻重等因素决定的。功能大的岗位，其能级就高；反之，就低。一般来说，在一个组织、单位中，岗位能级从高到低，可区分为四大层次：决策层、管理层、执行层和操作层，并呈上小下大的梯形分布状况。

（三）标准化原则

标准化是现代企业劳动人事管理的基础，也是有效地推行各项管理的重要手段。现代化企业，不仅要实现产品设计、工艺、质量、销售等项生产活动中的标准化，还要促进企业管理的标准化。企业管理的标准化，就是将企业生产经营活动中，需要统一的各

种管理事项，制定成标准或标准性质的技术文件并加以贯彻实施的活动。标准化表现为简化、统一化、通用化、系列化等多种形式和方法。岗位研究的标准化表现为岗位分析、评价的内容、方法、程序、因素、指标的标准化，岗位研究各项成果——岗位规范、工作说明书等人事文件的标准化。

（四）优化原则

最优化是指在一定约束条件下，使系统的目标函数达到最大值或最小值。优化的原则不但要体现在岗位研究的各项工作环节上，还要反映在岗位研究的具体方法、步骤上。例如，在一个组织系统中，为了实现其总目标和总功能，必须设置一定数目的岗位，而岗位设置的决策应体现优化原则，即以最低数量岗位设置，谋求总体的高效率化，确保系统目标的实现。再如，岗位评价方法很多，在具体实施中到底采用哪种方法，这就需要在一定约束条件下优选优化。

三、岗位研究的方法

任何一项专项研究都需要有正确的科学方法，岗位研究的方法取决于它的研究对象、内容、任务和目的。虽然任何科学研究都需要有正确的世界观和方法论作指导，但是，马克思主义的唯物论和辩证法并不能替代专业研究中所运用的各种具体方法。

在岗位研究中主要采用以下方法：

（一）调查研究的方法

运用科学的方法，有步骤地去考察某一现象总体，收集必要的资料，进行分析，研究各种因素及相互关系，以掌握现象的性质、特征以及运动规律性。它是社会科学研究的基本方法之一。调查研究方法的适应范围很广泛，调查方式多种多样，如普查、抽样调查、典型调查、重点调查、个案调查，等等。一般常用的调查方法有：参与法、观测法、问卷法、访问法、通讯（信）法，等等。

（二）数量分析的方法