



用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程
(第二版)

企业人力资源 管理师 (三级)

中国就业培训技术指导中心 组织编写

3

 中国劳动保障出版社

用于国家职业技能鉴定

国家职业资格培训教程（第二版）

企业人力资源管理师

（三级）

中国就业培训技术指导中心 组织编写

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理师(三级)/中国就业培训技术指导中心组织编写. —2版. —北京:
中国劳动社会保障出版社, 2007

国家职业资格培训教程

ISBN 978-7-5045-5967-8

I.企… II.中… III.企业管理-劳动力资源-资源管理-技术培训-教材 IV.F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第144235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

*

世界知识印刷厂印刷装订 新华书店经销

787毫米×1092毫米 16开本 20.75印张 402千字

2007年2月第2版 2013年3月第14次印刷

定价:32.00元

读者服务部电话:010-64929211

发行部电话:010-64927085

出版社网址:<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

本书封面轧有我社社标和英文编写的暗纹

否则即为盗版,请读者举报

举报电话:010-64954652

国家职业资格培训教程（第二版）

企业人力资源管理师

编审委员会

主任 于法鸣 刘康 游钧
副主任 陈李翔 宋建 莫荣
委员 岳威 安鸿章 曾湘泉 时勤 陈蕾
蔡宁 胡小勇 韩永江 童天 仲艳平

本书编写人员

主编 安鸿章
编者 安鸿章 岳威 王守志 康士勇 吴江
肖霞 赵慧军 蔡宁 胡小勇 韩永江
童天 邹勇 刘小玲 江黎 时雨
王素芬 赵慧悦 赵云 苑彬成

出版前言

为推动企业人力资源管理师职业培训和职业技能鉴定工作的开展，在人力资源管理从业人员中推行国家职业资格证书制度，我们组织国内高等院校、科研机构和企业界的有关专家，根据新修订的《企业人力资源管理师国家职业标准（2007年版）》（以下简称《标准》），编写了《企业人力资源管理师国家职业资格培训教程（第二版）》（以下简称《教程》）。

《教程》紧贴《标准》，在内容上，突出了“以职业活动为导向，以职业能力为核心”的指导思想，结合了最新的人力资源管理理论与实践经验，突出了职业培训特色。在结构上，针对人力资源管理职业活动的领域，按照模块化的方式，分四级企业人力资源管理师（国家职业资格四级）、三级企业人力资源管理师（国家职业资格三级）、二级企业人力资源管理师（国家职业资格二级）、一级企业人力资源管理师（国家职业资格一级）四个级别进行了编写。《教程》的基础知识部分内容对应《标准》的“基本要求”；各级别的内容分别对应于《标准》中各级别的“工作要求”。

《教程》对原版培训教程做了全面的修改，重新设计了框架结构，除保留了各个章节部分内容外，增加了很多新知识和新技能，适用于人力资源管理的相关培训，是职业技能鉴定的推荐辅导用书。

《教程》的二、三、四级别由安鸿章主编，安鸿章、岳威、王守志、康士勇、吴江、肖霞、赵慧军、魏钧、蔡宁、胡小勇、韩永江、童天、邹勇、刘小玲、江黎、万娟、时雨、王素芬、赵慧悦、赵云、苑彬成等同志参加了撰稿和编写工作；《教程》的基础知识部分由安鸿章、岳威主编，安鸿章、岳威、吴国存、李新建、王守志、肖霞、赵慧军、蔡宁、胡小勇、韩永江、童天、张京鹏、高珊等同志参加了撰稿和编写工作。此外，张琪、胡芳、李庆章、闫治平、李文贵、曹来京、侯海明、周霞、肖旭、吴梦捷、何黎明、田大洲、周伟、曲龄年、阎恺、石美遐、徐成响、姚裕群、陈丁、郭漫、苏爱民、陈红、王静、何波、哈晓斯、李建设等同志参加了原版教程的编写工作。在此一并表示感谢。

由于时间仓促，不足之处在所难免，欢迎读者提出宝贵意见。来电请致企业人力资源管理师项目办公室 010-64918288，64917388，也可登录中国人力资源专业网 www.hrmpc.org 留言。

目 录

第一章 人力资源规划	(1)
第一节 工作岗位分析与设计	(1)
第一单元 工作岗位分析	(1)
第二单元 工作岗位设计	(13)
第二节 企业劳动定员管理	(24)
第一单元 企业定员人数的核算方法	(24)
第二单元 定员标准编写格式和要求	(36)
第三节 人力资源管理制度规划	(42)
第四节 人力资源费用预算的审核与支出控制	(51)
第一单元 人力资源费用预算的审核	(51)
第二单元 人力资源费用支出的控制	(56)
第二章 人员招聘与配置	(58)
第一节 员工招聘活动的实施	(58)
第一单元 招聘渠道的选择和人员招募的方法	(58)
第二单元 对应聘者进行初步筛选	(66)
第三单元 面试的组织与实施	(69)
第四单元 其他选拔方法	(77)
第五单元 员工录用决策	(81)
第二节 员工招聘活动的评估	(83)
第三节 人力资源的有效配置	(85)
第一单元 人力资源的空间配置	(85)
第二单元 人力资源的时间配置	(104)
第四节 劳务外派与引进	(109)
第三章 培训与开发	(115)
第一节 培训管理	(115)
第一单元 培训需求的分析	(115)
第二单元 培训规划的制定	(127)

第三单元 培训组织与实施·····	(134)
第四单元 培训效果的评估·····	(139)
第二节 培训方法的选择·····	(145)
第三节 培训制度的建立与推行·····	(160)
第四章 绩效管理 ·····	(168)
第一节 绩效管理系统的的设计、运行与开发·····	(168)
第一单元 绩效管理程序的设计·····	(168)
第二单元 绩效管理系统的运行·····	(184)
第三单元 绩效管理系统的开发·····	(194)
第二节 绩效管理的考评方法与应用·····	(197)
第一单元 行为导向型主观考评方法·····	(197)
第二单元 行为导向型客观考评方法·····	(200)
第三单元 结果导向型考评方法·····	(205)
第五章 薪酬管理 ·····	(209)
第一节 薪酬制度的设计·····	(209)
第一单元 薪酬管理制度的制定依据·····	(209)
第二单元 薪酬管理制度的制定程序·····	(216)
第三单元 工资奖金制度的调整·····	(218)
第二节 工作岗位评价·····	(222)
第一单元 工作岗位评价的基本步骤·····	(222)
第二单元 工作岗位评价指标与标准·····	(225)
第三单元 工作岗位评价方法与应用·····	(242)
第三节 人工成本核算·····	(252)
第四节 员工福利管理·····	(262)
第一单元 福利总额预算计划·····	(262)
第二单元 各类保险金和住房公积金核算·····	(263)
第六章 劳动关系管理 ·····	(268)
第一节 劳动关系的调整方式·····	(268)
第二节 集体合同制度·····	(278)
第三节 用人单位内部劳动规则·····	(287)
第四节 企业民主管理制度·····	(290)
第五节 工作时间与最低工资标准·····	(301)
第一单元 工作时间制度·····	(301)
第二单元 最低工资保障制度·····	(304)

第六节 劳动安全卫生管理.....	(309)
第一单元 劳动安全卫生保护.....	(309)
第二单元 工伤管理.....	(311)
参考书目.....	(316)

第一章 人力资源规划

第一节 工作岗位分析与设计

第一单元 工作岗位分析

【学习目标】

通过学习，掌握工作岗位分析的基本原理，岗位信息的来源，工作说明书的内容，以及工作岗位分析及编写工作说明书的程序和步骤。

【知识要求】

一、人力资源规划的基本概念

(一) 人力资源规划的内涵

人力资源规划的内涵有广义和狭义之分，广义的人力资源规划是企业所有人力资源计划的总称，是战略规划与战术计划（即具体的实施计划）的统一；狭义的人力资源规划是指为实施企业的发展战略，完成企业的生产经营目标，根据企业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，制定相宜的政策和措施，从而使企业人力资源供给和需求达到平衡，实现人力资源的合理配置，有效激励员工的过程。

从规划的期限上看，人力资源规划可区分为长期规划（五年以上的计划）、中期计划（规划期限在一年至五年的）和短期计划（一年及以内的计划）。

(二) 人力资源规划的内容

1. 战略规划。即人力资源战略规划，是根据企业总体发展战略的目标，对企业人力资源开发和利用的大政方针、政策和策略的规定，是各种人力资源具体计划的核心，是事关全局的关键性规划。

2. 组织规划。组织规划是对企业整体框架的设计，主要包括组织信息的采集、处理和应用，组织结构图的绘制，组织调查，诊断和评价，组织设计与调整，以及组织机构的设置等。

3. 制度规划。企业人力资源管理制度规划是人力资源总规划目标实现的重要保证，包括人力资源管理制度体系建设的程序、制度化管理等内容。

4. 人员规划。人员规划是对企业人员总量、构成、流动的整体规划，包括人力资源现状分析、企业定员、人员需求与供给预测和人员供需平衡等。

5. 费用规划。人力资源费用规划是对企业人工成本、人力资源管理费用的整体规划，包括人力资源费用预算、核算、审核、结算，以及人力资源费用控制。

(三) 人力资源规划与企业其他规划的关系

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、物等)彼此协调并实现内部供求平衡。人力资源是企业内最活跃的因素，人力资源规划是企业规划中起决定性作用的规划。

(四) 人力资源规划与企业管理活动系统的关系

在企业的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的过程中，它还能不断调整人力资源管理的政策和措施，指导人力资源管理活动。因此，人力资源规划又被称为人力资源管理活动的纽带。企业工作岗位分析、劳动定员定额等人力资源管理的基础工作是人力资源规划的重要前提，而人力资源规划又对企业人员的招聘、选拔、培训、考评、调动、升降、薪资、福利和保险等各种人力资源管理活动的目标、步骤与方法，作出了具体而详尽的安排，充分显示了人力资源规划在企业人力资源管理活动中的重要地位和作用。

二、工作岗位分析概述

(一) 工作岗位分析的概念

工作岗位分析是对各类工作岗位的性质任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境，以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统研究，并制定出工作说明书等岗位人事规范的过程。

(二) 工作岗位分析的内容

在企业单位中，每一个工作岗位都有它的名称、工作条件、工作地点、工作范围、工作对象以及所使用的工作资料。岗位分析包括了以下三个方面的内容：

1. 在完成岗位调查取得相关信息的基础上，首先要对岗位存在的时间、空间范围作出科学的界定，然后再对岗位内在活动的内容进行系统的分析，即对岗位的名称、性质、任务、权责、程序、工作对象和工作资料，以及本岗位与相关岗位之间的联系和制约方式等因素逐一进行比较、分析和描述，并作出必要的总结和概括。

2. 在界定了岗位的工作范围和内容以后，应根据岗位自身的特点，明确岗位对员工的素质要求，提出本岗位员工所应具备的，诸如知识水平、工作经验、道德标准、心理品质、身体状况等方面的资格和条件。

3. 将上述岗位分析的研究成果，按照一定的程序和标准，以文字和图

表的形式加以表述,最终制定出工作说明书、岗位规范等人事文件。

(三) 工作岗位分析的作用

1. 工作岗位分析为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了基础。通过工作岗位分析,掌握了工作任务的静态与动态特点,能够系统地提出有关人员的文化知识、专业技能、生理心理品质等方面的具体要求,并对本岗位的用人标准作出具体而详尽的规定。这就使企业人力资源管理部门在选人用人方面有了客观的依据,经过员工素质测评和业绩评估,为企业单位招聘和配置符合岗位数量和质量要求的合格人才,使人力资源管理的“人尽其才,岗得其人,能位匹配”的基本原则得以实现。

2. 工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据。员工的评估、考核、晋级和升职,如果缺乏科学的依据,将会挫伤各级员工的积极性,使企业单位的各项工作受到严重影响。根据岗位分析的结果,人力资源管理部门可制定出各类人员的考评指标和标准,以及晋职晋级的具体条件,提高员工绩效考评和晋升的科学性。

3. 工作岗位分析是企业单位改进工作设计、优化劳动环境的必要条件。通过工作岗位分析,可以揭示生产和工作中的薄弱环节,反映工作设计和岗位配置中不合理、不科学的部分,发现劳动环境中危害员工生理卫生健康和劳动安全,加重员工的劳动强度和工作负荷,造成过度的紧张疲劳等方面不合理的因素,有利于改善工作设计,优化劳动环境和工作条件,使员工在安全、健康、舒适的环境下工作,最大限度地调动员工的工作兴趣,充分地激发员工的生产积极性和主动性。

4. 工作岗位分析是制定有效的人力资源规划,进行各类人才供给和需求预测的重要前提。每个企业对于岗位的配备和人员安排都要预先制定人力资源规划,并且要根据计划期内总的任务量、工作岗位变动的情况和发展趋势,进行中、长期的人才供给与需求预测。工作岗位分析所形成的工作说明书,为企业有效地进行人才预测,编制企业人力资源中长期规划和年度实施计划提供了重要的前提。

5. 工作岗位分析是工作岗位评价的基础,而工作岗位评价又是建立、健全企业单位薪酬制度的重要步骤。因此,可以说,工作岗位分析为企业单位建立对外具有竞争力、对内具有公平性、对员工具有激励性的薪酬制度奠定了基础。

此外,工作岗位分析还能使员工通过工作说明书、岗位规范等人事文件,充分了解本岗位在整个组织中的地位和作用,明确自己工作的性质、任务、职责、权限和职务晋升路线,以及今后职业发展的方向和愿景,更有利于员工“量体裁衣”,结合自身的条件制定职业生涯规划,愉快地投身于本职工作。

总之,工作岗位分析无论对我国宏观社会和经济发展还是对企业单位的

人力资源开发和管理都具有极为重要的作用。

三、工作岗位分析信息的主要来源

(一) 书面资料

在企业中，一般都保存各类岗位现职人员的资料记录以及岗位责任的说明，这些资料对工作岗位分析非常有用。例如组织中现有的岗位职责、招聘聘用的广告等。

(二) 任职者的报告

可以通过访谈、工作日志等方法得到任职者的报告。因为如果让任职者自己描述所做的主要工作以及是如何完成的，很难保证所有的工作方面都能涉及，而且无法保证信息本身的客观性与真实性。

(三) 同事的报告

除了直接从任职者那里获得有关的资料外，也可以从任职者的上级、下属等处获得资料。这些资料可以弥补其他报告的不足。

(四) 直接的观察

到任职者的工作现场进行直接观察也是一种获取有关工作信息的方法。尽管岗位分析人员出现在任职者的工作现场对于任职者会造成一定的影响，但这种方法仍能提供一些其他方法所不能提供的信息。

除此之外，岗位分析的资料还可以来自于下属、顾客和用户等处。尽管信息的来源多种多样，但作为岗位分析人员，要寻求最为可靠的信息来源渠道。

四、岗位规范和工作说明书

(一) 岗位规范

1. 岗位规范的概念

岗位规范亦称劳动规范、岗位规则或岗位标准，它是对组织中各类岗位某一专项事物或对某类员工劳动行为、素质要求等所作的统一规定。

2. 岗位规范的主要内容

岗位规范涉及的内容多，覆盖范围广，大致包括以下几个方面：

(1) 岗位劳动规则。即企业依法制定的要求员工在劳动过程中必须遵守的各种行为规范。包括：①时间规则。对作息时间、考勤办法、请假程序、交接要求等方面所作的规定。②组织规则。企业单位对各个职能、业务部门以及各层级组织机构的权责关系，指挥命令系统，所受监督和所施监督，保守组织机密等项内容所作的规定。③岗位规则，亦称岗位劳动规范，它是对岗位的职责、劳动任务、劳动手段和工作对象的特点，操作程序，职业道德等所提出各种具体要求。包括岗位名称、技术要求、上岗标准等项具体内容。④协作规则。企业单位对各个工种、工序、岗位之间的关系，上下级之间的连接配合等方面所作的规定。⑤行为规则。对员工的行为举止、工作用语、着装、礼貌礼节等所做的规定。这些规则的制定和

贯彻执行，将有利于维护企业正常的生产、工作秩序，监督劳动者严格按照统一的规则和要求履行自己的劳动义务，按时保质保量地完成本岗位的工作任务。

(2) 定员定额标准。即对企业劳动定员定额的制定、贯彻执行、统计分析，以及修订等各个环节所作的统一规定。包括：编制定员标准、各类岗位人员标准、时间定额标准、产量定额标准或双重定额标准等。

(3) 岗位培训规范。即根据岗位的性质、特点和任务要求，对本岗位员工的职业技能培训与开发所作的具体规定。

(4) 岗位员工规范。即在岗位系统分析的基础上，对某类岗位员工任职资格以及知识水平、工作经验、文化程度、专业技能、心理品质、胜任能力等方面素质要求所作的统一规定。

3. 岗位规范的结构模式

按岗位规范的具体内容，岗位规范有以下几种基本形式：

(1) 管理岗位知识能力规范。对各类岗位的职责要求、知识要求、能力要求、经历要求所作的统一规定。该种规范内容一般包括四类：

① 职责要求。对本岗位的主要职责作出简要的概括和说明。

② 知识要求。胜任本岗位工作应具有的知识结构和知识水平。

③ 能力要求。胜任本岗位工作应具备的各种能力素质。

④ 经历要求。指能胜任本岗位工作，一般应具有的一定年限的实际工作经验，从事低一级岗位的工作经历，以及从事过与之相关的岗位工作的经历。

(2) 管理岗位培训规范。它主要包括以下几项内容：

① 指导性培训计划。即对本岗位人员进行培训的总体性计划。主要内容有：培训目的、培训对象、培训时间、培训项目（实际操作）、课程的设置与课时分配、培训方式、考核方法等。

② 参考性培训大纲和推荐教材。在培训大纲中应明确各门课程的教学目的、内容和要求，以及教学方式、方法。推荐教材要符合培训大纲的要求，讲求针对性和实用性。

(3) 生产岗位技术业务能力规范。它是我国传统的国有企业所使用的一种劳动规范，亦称生产岗位技能规范。主要包括以下三项内容：

① 应知。胜任本岗位工作所应具备的专业理论知识。如所使用机器设备的工作原理、性能、构造，加工材料的特点和技术操作规程等。

② 应会。胜任本岗位工作所应具备的技术能力。如使用、调整某一设备的技能，使用某种工具、仪器仪表的能力等。

③ 工作实例。根据“应知”“应会”的要求，列出本岗位的典型工作项目，以便判定员工的实际工作经验，以及掌握“应知”“应会”的程度。

(4) 生产岗位操作规范，亦称生产岗位工作规范（标准）。主要包括以

下几项内容:

- ① 岗位的职责和主要任务。
- ② 岗位各项任务的数量和质量要求, 以及完成期限。
- ③ 完成各项任务的程序 and 操作方法。
- ④ 与相关岗位的协调配合程度。
- (5) 其他种类的岗位规范。如管理岗位考核规范、生产岗位考核规范等。

(二) 工作说明书

1. 工作说明书的概念

工作说明书是组织对各类岗位的性质和特征(识别信息)、工作任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境, 以及本岗位人员任职的资格条件等事项所作的统一规定。

2. 工作说明书的分类

由于工作说明书所说明的对象不同, 可以具体区分为:

- (1) 岗位工作说明书, 即以岗位为对象所编写的工作说明书。
- (2) 部门工作说明书, 即以某一部门或单位为对象编写的工作说明书。
- (3) 公司工作说明书, 即以公司为对象编写的工作说明书。

后两种工作说明书也可以归为一类, 统称为部门工作说明书, 只是说明的范围有所不同。

3. 工作说明书的内容

(1) 基本资料。主要包括岗位名称、岗位等级(亦即岗位评价的结果)、岗位编码、定员标准、直接上下级和分析日期等方面识别信息。

(2) 岗位职责。主要包括职责概述和职责范围。

(3) 监督与岗位关系。说明本岗位与其他岗位之间在横向与纵向上的联系。

(4) 工作内容和要求。它是岗位职责的具体化, 即对本岗位所从事的主要工作事项作出的说明。

(5) 工作权限。为了确保工作的正常开展, 必须赋予每个岗位不同的权限, 但权限必须与工作责任相协调、相一致。

(6) 劳动条件和环境。它是指在一定时间空间范围内工作所涉及的各种物质条件。

(7) 工作时间。包含工作时间长度的规定和工作轮班制的设计等两方面内容。

(8) 资历。由工作经验和学历条件两个方面构成。

(9) 身体条件。结合岗位的性质、任务对员工的身体条件做出规定, 包括体格和体力两项具体的要求。

(10) 心理品质要求。岗位心理品质及能力等方面要求, 应紧密结合本

岗位的性质和特点深入进行分析，并作出具体的规定。

(11) 专业知识和技能要求。

(12) 绩效考评。从品质、行为和绩效等多个方面对员工进行全面的考核和评价。

(三) 岗位规范与工作说明书的区别

岗位规范与工作说明书两者既相互联系，又存在着一定区别。

1. 从其所涉及内容来看，工作说明书是以岗位的“事”和“物”为中心，对岗位的内涵进行深入分析，并以文字图表的形式加以归纳和总结，成为企业劳动人事管理规章制度的重要部分，为企业进行岗位设计、岗位评价和岗位分类，强化人力资源管理各项基础工作提供了必要的前提和依据。而岗位规范所覆盖的范围、所涉及的内容要比工作说明书广泛得多，只是其中有些内容如岗位人员规范，与工作说明书的内容有所交叉。

2. 工作说明书与岗位规范所突出的主题不同，岗位人员规范是在岗位分析的基础上，解决“什么样的员工才能胜任本岗位工作”的问题，以便为企业员工的招收、培训、考核、选拔、任用提供依据。而工作说明书则通过岗位系统分析，不但要分析“什么样的员工才能胜任本岗位工作？”，还要正确回答“该岗位是一个什么样的岗位？这一岗位做什么？在什么地点和环境条件下做？如何做”等问题。总之，要对岗位进行系统全面深入的剖析。因此，从这个意义上说，岗位规范是工作说明书的一个重要组成部分。

3. 从具体的结构形式上看，工作说明书一般不受标准化原则的限制，其内容可繁可简，结构形式呈现多样化。企业单位在撰写工作说明书时，可从本单位的实际情况出发，不拘一格地设计出具有自己单位特色的文本来。而岗位规范一般是由企业单位职能部门按企业标准化原则，统一制定并发布的执行的。

【能力要求】

一、工作岗位分析的程序

(一) 准备阶段

准备阶段的具体任务是：了解情况，建立联系，设计岗位调查的方案，规定调查的范围、对象和方法。

1. 根据工作岗位分析的总目标、总任务，对企业各类岗位的现状进行初步了解，掌握各种基本数据和资料。

2. 设计岗位调查方案。

(1) 明确岗位调查的目的。岗位调查的任务是根据岗位研究的目的，搜集有关反映岗位工作任务的实际资料。因此，在岗位调查的方案中要明确调查目的。有了明确的目的，才能正确确定调查的范围、对象和内容，选定调

查方式，弄清应当收集哪些数据资料，到哪儿去收集岗位信息，用什么方法去收集岗位信息。

(2) 确定调查的对象和单位。调查对象是指被调查的现象总体，它是由许多性质相同的调查单位所组成的一个整体。所谓调查单位就是构成总体的每一个单位。如果将企业劳动组织中的生产岗位作为调查对象，那么，每个操作岗位就是构成总体的调查单位。在调查中如果采用全面的调查方式，须对每个岗位（岗位即调查单位）一一进行调查，如果采用抽样调查的方式，应从总体中随机抽取一定数目的样本进行调查。能不能正确地确定调查对象和调查单位，直接关系到调查结果的完整性和准确性。

(3) 确定调查项目。在上述两项工作完成的基础上，应确定调查项目，这些项目所包含的各种基本情况和指标，就是需要对总体单位进行调查的具体内容。

(4) 确定调查表格和填写说明。调查项目中提出的问题和答案，一般是通过调查表的形式表现的。为了保证这些问题得到统一的理解和准确的回答，便于汇总整理，必须根据调查项目，制定统一的调查表格（问卷）和填写说明。

(5) 确定调查的时间、地点和方法。确定调查时间应包括：①明确规定调查的期限，指出从什么时间开始到什么时间结束；②明确调查的日期、时点。在调查方案中还要指出调查地点，调查地点是指登记资料、收集数据的地点。最后，在调查方案中，还应当根据调查目的、内容，决定采用什么方式进行调查。调查方式及方法的确定，要从实际出发，在保证质量的前提下，力求节省人力、物力和时间，能采用抽样调查、重点调查方式，就不必进行全面调查。

3. 为了搞好工作岗位分析，还应做好员工的思想工作，说明该工作岗位分析的目的和意义，建立友好合作的关系，使有关员工对岗位分析有良好的心理准备。

4. 根据工作岗位分析的任务、程序，分解成若干工作单元和环节，以便逐项完成。

5. 组织有关人员，学习并掌握调查的内容，熟悉具体的实施步骤和调查方法。必要时可先对若干个重点岗位进行初步调查分析，以便取得岗位调查的经验。

（二）调查阶段

这一阶段的主要任务是根据调查方案，对岗位进行认真细致的调查研究。在调查中，应灵活地运用访谈、问卷、观察、小组集体讨论等方法，广泛深入地搜集有关岗位的各种数据资料。例如，岗位的识别信息，岗位任务、责任、权限，岗位劳动负荷、疲劳与紧张状况，岗位员工任职资格条件、生理心理方面的要求、劳动条件与环境等。对各项调查事项的重要程

度、发生频率(数)应详细记录。

(三) 总结分析阶段

本阶段是岗位分析的最后环节。它首先要对岗位调查的结果进行深入细致的分析,最后,再采用文字图表等形式,作出全面的归纳和总结。

工作岗位分析并不是简单地收集和积累某些信息,而是要对岗位的特征和要求作出全面深入的考察,充分揭示岗位主要的任务结构和关键的影响因素,并在系统分析和归纳总结的基础上,撰写出工作说明书、岗位规范等人力资源管理的规章制度。

二、起草和修改工作说明书的具体步骤

1. 需要在企业单位内进行系统全面的岗位调查,并起草出工作说明书的初稿。

2. 企业单位人力资源部组织岗位分析专家,包括各部门经理、主管及相关的管理人员,分别召开有关工作说明书的专题研讨会,对工作说明书的订正、修改提出具体意见。从报告书的总体结构到每个项目所包括的内容,从本部室岗位设置的合理性,到每个岗位具体职责权限的划分,以及对员工的规格要求等,都要进行细致认真的讨论,并逐段逐句逐字对工作说明书进行修改。

一般来说,为了保证工作说明书科学性、可靠性和可行性,工作说明书需由初稿、第一稿、第二稿到送审稿增删多次,才能形成工作说明书“审稿稿”,最终交由企业单位的总经理或负责人审查批准,并颁布执行。

以某机场要客接待室主任工作说明书为例:

某机场要客接待室主任工作说明书^①

第一部分 岗位规格说明

一、基本资料

岗位名称:要客接待室主任

岗位评价:.....

岗位编码:160201

定员标准:1人

直接上级:要客部经理

分析日期:2006年1月

二、岗位职责

(一) 概述

在要客部经理的领导下,全权负责进出港重要客人及股份公司领导和要客部领导交办的要客在候机楼内的接待工作;贵宾休息室的预定、调配和结算;专机、包机业务联系。

(二) 工作职责

1. 要客接待室主任要根据要客部战略目标和经营管理体制,制定本部

^① 资料来源:安鸿章.工作岗位的分析技术与应用.天津:南开大学出版社,2001.102