

教育部人文社会科学研究规划基金项目(10YJA630052)资助

教育部人文社会科学研究规划基金项目(11YJA630073)资助

煤炭企业 岗位工作分析

——华亭煤业集团山寨煤矿岗位说明书实例

韩 平 张拴才 著

中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

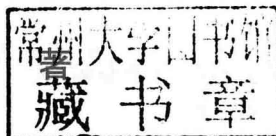
研究规划基金项目(10YJA630052)资助

教育部人文社会科学研究规划基金项目(11YJA630073)资助

煤炭企业岗位工作分析

——华亭煤业集团山寨煤矿岗位说明书实例

韩 平 张拴才



中国矿业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

煤炭企业岗位工作分析:华亭煤业集团山寨煤矿岗位说明书实例/韩平,
张拴才著. —徐州:中国矿业大学出版社,2013.6

ISBN 978 - 7 - 5646 - 1655 - 7

I. ①煤… II. ①韩… ②张… III. ①煤炭企业—工业企业管理—岗位
责任制—研究 IV. ①F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 229081 号

书 名 煤炭企业岗位工作分析——华亭煤业集团山寨煤矿岗位说明书实例

著 者 韩 平 张拴才

责任编辑 李 敬

出版发行 中国矿业大学出版社有限责任公司

(江苏省徐州市解放南路 邮编 221008)

营销热线 (0516)83885307 83884995

出版服务 (0516)83885767 83884920

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司

开 本 850×1168 1/24 印张 20 字数 804 千字

版次印次 2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

定 价 58.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

序

《煤炭企业岗位工作分析——华亭煤业集团山寨煤矿岗位说明书实例》一书是通过工作分析的方式建立符合华亭煤业集团山寨煤矿特点的岗位说明书。目前国内企业界的人力资源管理专家开始将企业是否开展过工作调查、分析与评价等活动作为检验和衡量一个企业人力资源管理状况的重要指标之一，而我国煤炭企业又存在低水平的管理模式和落后的管理意识，解决两者之间的矛盾与需求是著作本书最初的缘由。

经过在山寨煤矿为期三个月的实地调研和历时半年多的撰写，最终形成了具有本书特色的书稿，所以本书的内容来源于煤炭企业实践，是人力资源理论与煤炭企业实践的完美结合。书中的岗位描述涉及煤炭企业生产、经营、管理等方面，实用性较强。整个岗位说明书分为管理与技术类、操作类两类，类别明确，易于查阅。编制过程力争科学、严谨，编写过程中综合运用多种方法进行理论分析和实证研究，力求做到实事求是，切实符合企业需要。

本书的撰写不是一朝一夕，也不是以一己之力就能完成的，要特别感谢陈雪、宁吉、曹洁琼、陆艳秋、罗小伟等人，其中陈雪、宁吉、曹洁琼、陆艳秋等人参与了本书的调研与部分章节撰写的辅助工作，他们对本书初稿的及时反馈和建议以及对书稿文字的仔细校对和订正，对保证本书的高质量起到了重要作用。此外，罗小伟、张雯、李雯雯等人参与了本书的调研，张晚明、闫围、倪宝军、甘立林、李亚军、张超、李轩、于洋等人为本书的撰写提供了资料及一些辅助性工作。在此，向他们表示诚挚的感谢！

前 言

人力资源是企业第一资源,是企业管理的重要环节。人才在提升企业核心竞争力和创造持续竞争优势方面起着至关重要的作用。戴尔·卡耐基也曾说:“假如我的企业被烧掉了,但把人留住,我20年后还是钢铁大王。”可见人推动企业发展的作用有多大。就中国而言,很多人认为我国企业的优势在于廉价劳动力,而我国煤炭行业正是典型的劳动密集型行业,企业从业人员较多,这种优势更明显。但随着采煤机械化程度的不断提高,这个优势正在弱化,已经不能成为企业的核心竞争力。由于煤炭企业低水平的管理模式和落后的管理意识以及制度上的缺陷,煤炭企业人力资源内在矛盾和问题日益暴露出来,主要表现为:整体素质偏低;员工相对过剩,工作效率较低;人才结构不合理,专业技术人才缺乏;等等。这些问题使得人力资源管理成为难以逾越的屏障,也成为煤炭企业进一步发展的障碍。因此煤炭企业要获取人力资源管理的优势,必须顺应新时代人力资源管理的发展趋势,利用自身的优势,采取有效的措施加强人力资源管理。

如何建立科学有效的人力资源管理体系,最大程度发挥人的积极性和创造性,是企业人力资源管理的主要任务。对于国有煤炭企业而言,这既是一种机遇,更是一种挑战。如果企业能够根据形势需要,采取科学有效的人力资源管理方式,那么将在很大程度上改善企业的绩效,促使企业快速发展;如果企业一味坚持原有落后的人事管理制度,不加以变革,那么企业就会没有活力,发展自然会受到阻碍。因此,为了不断完善企业管理的内容,加强内部人力资源管理,华亭煤业集团山寨煤矿通过对外联系与合作,进行了一系列的调查研究。

目前国内企业界的人力资源管理专家认为:企业是否开展过工作调查、分析与评价活动,各类工作岗位有没有制定并实施岗位说明书等人事规范和标准,是检验和衡量一个企业人力资源

管理状况的重要指标之一。对于国有煤炭企业而言,为了促使企业持续稳定发展,同样需要通过工作分析的方式建立符合企业自身特点的岗位说明书。工作分析是一项巨大而复杂的基础性工作,是在对企业一切问题进行深刻了解的基础上进行的,它所产生的结果即岗位说明书可以运用在企业人力资源管理的组织设计、人力资源规划、招聘录用、员工培训、绩效管理、薪酬管理等多个领域。本书就是在企业人力资源管理的实践基础上形成的,具有以下几方面的特点:

第一,内容来源于煤炭企业实践,是企业日常人力资源管理工作中形成的规范化的管理内容。

第二,将理论与实践结合起来,既有理论知识的支持,又符合企业的实际工作需求,对企业未来的人力资源管理具有指导作用。

第三,内容既丰富又实用。本书的岗位描述涉及煤炭企业的生产、经营、管理等方面,其内容是根据实地调研而总结出来的,实用性较强。

除此以外,本岗位说明书的编写依据华亭煤业集团山寨煤矿的实际情况,因此有自己独特的地方,以下是对本岗位说明书编制的几点说明。

1. 岗位说明书的体系

本书的编写以简明实用为原则,以山寨煤矿的组织结构为背景,根据工作内容不同,将岗位工作分析划分为四大类——高管层、管理系统、后勤辅助系统和生产及生产辅助系统。根据工作性质不同,本书所编制的岗位说明书分为两类——管理与技术类岗位说明书及操作类岗位说明书。管理与技术类岗位说明书适用于高管层、管理系统、后勤辅助系统以及各生产区队负责人和技术人员的岗位工作分析;操作类岗位说明书适用于7个基层区队操作工的岗位工作分析。本书对山寨煤矿高管层及各系统岗位分部门一一进行岗位描述,基本涵盖了山寨煤矿大多数在岗人员,且类别明确,易于查阅。

2. 岗位说明书编制的原则和说明

(1) 本岗位说明书是在实地调查的基础上编写的,并结合煤矿现有的资料,主要包括各类作业标准、安全生产责任制、操作规程等进行。

(2) 本岗位说明书采用两套模板,包括管理与技术类岗位说明书模板和操作类岗位说明书模板。

(3) 本岗位说明书按照统一的格式编写。部门描述包括部门基本信息、部门概述、组织结构图、部门职能、部门工作内容。管理与技术类岗位说明书包括基本信息、岗位概要、岗位职责、工作内容、主要绩效考核指标、工作权限、工作关系、任职资格。操作类岗位说明书包括基本信息、岗位概要、岗位职责、工作内容、主要绩效考核指标、工作关系、工作环境及条件、任职资格。

(4) 部门名称指的是各个部门和区队的名称,如安检科、综掘队等。岗位名称指的是任职岗位的称谓,如运输队队长、副队长等。

(5) 所在部门指的是该岗位所隶属的部门,例如安全检查员所隶属的部门为安检科。岗位类别指的是该岗位属于管理与技术岗或者操作岗。岗位等级指的是该岗位对应的岗级。上级岗位指的是该岗位的直接上级。

(6) 岗位编号的目的在于对岗位说明书进行方便有效的管理,其格式为“山寨—部门名称—编号”,如 SZ—CW—01。

(7) 岗位概要是对该岗位所从事的工作进行简洁性、总括性的描述,包括工作方式、工作目的及工作的价值等。

(8) 岗位职责、工作内容和权限描述的是该岗位承担的主要职责、必须完成的工作内容和完成这些工作所拥有的权限,职责采用负责某项工作的语句结构来描述,工作内容一般采取动宾结构,工作权限采用对某项事物具有某项权利的语句结构描述。

(9) 主要绩效考核指标描述的是考核该岗位工作绩效可以用的主要指标。

(10) 工作关系包括向谁报告工作、督导岗位、内部合作者和外部关系,描述该岗位与上下级、矿内其他部门和矿外其他单位沟通 and 联系的单位或个人。

(11) 任职资格描述完成该岗位工作所需要的一些要求,包括性别、年龄、学历及专业、工作经验、资格认证、知识与能力和其他要求。

本岗位说明书的编写过程中综合运用文献资料查阅、实地考察、座谈、个别访谈、问卷调查等多种方法进行了理论分析和实证研究,力争做到实事求是,切实符合企业需要。因此,本书编制目的不是要建立一套永久不变的工作分析范式,而是将人力资源管理理念应用于企业实践中,以期对煤炭企业工作分析及人力资源管理的实践有一定的指导作用。由于编者水平有限,书中难免存在不足之处,敬请各位专家和广大读者批评指正。

韩 平 张拴才

2012年3月

目 录

序	1
前言	1
煤炭企业岗位工作分析概述	1~19
高管层岗位说明书	21~31
管理系统岗位说明书	33~191
经营管理系统	35~128
生产管理系统	129~191
后勤辅助系统岗位说明书	193~248
生产及生产辅助系统岗位说明书	249~465
生产系统	251~347
生产辅助系统	348~465
参考文献	467
致谢	469

煤炭企业岗位工作分析概述

一、煤炭企业开展工作分析的必要性和意义

(一) 煤炭企业工作分析的必要性

煤炭作为我国基础性能源,其地位不言而喻。改革开放以来,我国煤炭行业发展从粗放型的落后生产方式向集约化的现代化生产方式转变,从劳动密集型产业向技术密集型产业转变,从计划经济向市场经济过渡。长期以来,国有大中型煤矿的运营机制不灵活,企业长期处于粗放化管理状态,不仅市场意识不强,而且缺乏规范化的管理,无法适应市场经济条件下的竞争,在这种产业转型的发展道路上遇到了一系列问题,比较突出的就是产业人才的缺乏,尤其是高层次人才的匮乏,人才结构严重失衡。这一现象直接影响我国煤炭行业健康、持续地发展,因此,有必要加大煤炭行业人力资源管理的力度,以期从根本上解决这一问题。

规范化的人力资源管理要求企业内部具有完善合理的岗位说明书体系,不合理的工作分析以及不完善的岗位说明书体系使得企业很多方面的运作受到影响。工作分析是企业人力资源管理活动正常开展的基础,没有基础层面的支撑人力资源管理就会失去根基,甚至造成企业内部矛盾冲突不断,使企业市场运营出现问题。对于我国很多煤炭企业来说,不仅存在岗位说明书体系不健全的问题,更多的是岗位说明书的缺失问题,员工根本不了解自己的岗位要求,因而造成岗位职责混乱交叉。20世纪90年代,煤炭部曾组织过对煤炭行业的部分岗位进行岗位分析,但仍存在以下几方面的问题:

第一,岗位工作分析侧重于操作岗位,较少涉及管理岗位。对于现代化的煤炭企业来说,生

产操作岗位工作内容较单一,其岗位职责与任职要求容易界定,因而岗位任职者容易理清其岗位信息;而对于管理岗位来说,职责内容容易交叉,如果不清晰界定就容易产生扯皮推诿现象。

第二,煤炭企业实际并未按照煤炭部制定的岗位分析规范来进行本企业的岗位工作分析,而是照抄照搬。尽管煤炭企业的差异性不是很大,但是每个企业还是有自己的人力资源特点,不具体问题具体分析,而是千篇一律地照搬,这就失去了岗位工作分析的意义。

第三,煤炭企业面临的内外部环境早已变化,部门职能、岗位设置已发生很大变化,这就需要根据新环境、新形势重新构建适应新环境以及现代化煤炭企业需要的岗位说明书体系。

新环境、新形势下的煤炭企业需要通过组织设计、工作分析和岗位评价等环节,建立起一套新的岗位说明书体系,以实现煤炭企业规范化的人力资源管理。可以说,煤炭企业开展岗位工作分析,构建自身的岗位说明书体系很有必要。岗位工作分析是煤炭企业建立科学合理的人力资源管理体系的基础。煤炭企业有其独特的人力资源特点,需要围绕行业特点和企业特点进行有效的人力资源管理。岗位工作分析是人力资源管理的基础,人力资源管理又是企业未来发展的基础,因此做好人力资源管理工作就离不开岗位工作分析及岗位说明书体系。

(二) 煤炭企业工作分析的作用和意义

工作分析是人力资源管理工作的基础,其他的人力资源管理工作都是在工作过程分析的基础上逐步展开的。如果没有工作分析就如同一栋大厦没有根基,那么企业管理工作将会是很不稳定的。

1. 工作分析在改善组织结构和组织设计方面的作用和意义

随着企业外部环境的不断变化,企业的发展战略也不断发生变化,这就要求企业及时进行工作分析。工作分析过程除了要对工作进行静态的界定以外,还应针对组织结构和工作流程方面潜在的弊端加以改进。首先,工作分析提供的与工作有关的信息,可以帮助管理者了解工作流程、组织结构暴露出的不合理性,可以帮助管理者对某些方面进行改进,从而提高工作效率或有效性。其次,工作分析详细说明了各个岗位的特点和要求,以及企业中各个岗位的地位和作用,从

而为组织结构改进和组织再设计奠定了基础。同时,工作分析对各岗位的职责和岗位间的关系进行了明确规定,避免发生工作重叠、劳动重复,避免部门与部门、员工与员工之间产生相互推诿扯皮等现象,从而提高个人和部门的工作效率。企业管理者可以通过工作分析文件对企业人员编制和人员结构进行深入细致的研究,对不合理的人员结构加以改善,及早解决可能产生的人力资源浪费、重叠或不足现象。最后,通过工作分析可以发现和改进组织在分工协作、责任分配、工作环境等方面的缺陷,及时消除或调整那些不利于改善工作设计和整个工作环境的因素,以达到加强沟通和整合资源的目的。

2. 工作分析在企业管理方面的作用 and 意义

首先,完善的工作分析有助于保证企业发展战略的实现。企业战略目标的实现有赖于合理的组织结构和岗位系统。通过工作分析明确每个岗位和部门的职责、权限、上下级关系、工作环境、工作联系等要素,可以为企业战略目标的实现提供良好的平台和基本保证。其次,合理的工作分析有助于企业达到人一岗匹配,通过工作分析不仅要确定岗位职责权,还要确定岗位主持人的任职资格和条件。这样,以工作分析文件的要求来选拔或招聘合适的人主持相应的岗位,就能使企业实现人一岗匹配。最后,系统有效的工作分析也是企业人本管理思想的良好体现。在工作分析的全过程中,要求全体员工能够广泛参与和积极配合。在整个过程中不仅要充分调动广大员工的积极性,吸取员工的积极建议,还要使员工了解和把握好工作分析的文件要求,主持好自己的岗位。

3. 工作分析在人力资源管理方面的意义

(1) 工作分析有助于制定科学有效的人力资源规划

在制定人力资源规划之前,首先应对企业中现有的各种岗位进行审查。企业现存的职位说明书一般含有这一审核所需的详细资料,包括目前工作的种类、工作的数量以及这些工作之间的隶属关系。工作分析能够为企业制定有效的人力资源规划、预测方案和人事计划提供可靠的依据。每一个组织对于本组织或本部门的岗位安排和人员配备都应有一个合理的计划并根据生产

和组织的发展趋势做出人力资源规划和预测方案。面临着不断变化的市场条件,能否有效地进行人力资源规划和预测,这对于企业的生存和发展至关重要。

（2）工作分析为企业选用合适的员工奠定基础

工作分析为企业人员招聘、选拔和安置提供了有效的依据,因此对企业人员的招聘、选拔和员工调整都起着相当大的作用。通过工作分析,能够明确地规定工作岗位的近期和长期目标,掌握工作任务的静态和动态特点,提出有关人员的心理、生理、技能、文化和思想等方面的要求,选择工作的具体程序和方法等。在此基础上,就可以进一步确定选人、用人的标准,以实现人一岗匹配,有效利用企业资源。有了明确而有效的标准,通过心理测评和工作考核,就可以选拔和任用符合工作需要和岗位要求的合格人员。

（3）工作分析为员工的绩效管理和晋升提供了客观的标准

工作分析可以为工作考评和升职提供标准和依据,标准公开,有利于考核公正。工作的考评和职务的提升如果缺乏科学依据,将影响员工的积极性,最终使工作受到影响。根据工作分析的结果,可以制定各项工作的客观标准和考核依据,也可以作为职务提升和工作调配的条件和要求。同时,还可以确定合理的作业标准,提高生产的计划性和管理水平。

（4）工作分析为企业制定合理的工资奖励制度提供依据

工作分析可以帮助企业建立先进、合理的工作定额和报酬制度。工作和职务的分析,可以为各种类型的工作或各种任务确定先进、合理的工作定额。它是动员和组织职工、提高工作效率的手段,是制订工作和生产计划的基础,也是制定企业部门定员标准和工资奖励制度的重要依据。工资奖励制度是与工作定额和技术等级标准密切相关的,把工作定额和技术等级标准的评定建立在工作分析的基础上,就能制定出较合理公平的报酬制度。

（5）工作分析有助于促进员工职业生涯发展

根据工作分析资料可以制订出相应的培训计划,有针对性地开展各种培训活动和设计员工的职业生涯。同时,通过工作分析,可以明确从事该岗位工作所应具备的技能、知识和素质。这

些条件和要求,并非人人都能够满足和达到,必须对员工进行不断的培训和开发。因此,可以按照工作分析的结果,设计和制定培训方案,根据实际工作要求和聘用人员的不同情况,有区别、有针对性地安排培训内容和方案,以培训促进员工技能的提高和发展,不断提升工作效率。

(6) 工作分析有助于员工明确工作任务和目标

通过工作分析,不但可以确定职务的任务特征和要求,建立工作规范,而且还可以检查工作中不利于发挥人们积极性和能力的因素,并发现工作环境中有损于工作安全、加重工作负荷、造成工作疲劳与紧张以影响社会心理气氛的各种不合理因素。工作分析有利于改善工作设计和整个工作环境,从而最大限度地调动工作积极性和发挥技能水平,使人们在更适合于身心健康的安全舒适的环境中工作。同时,依据工作分析中对工作环境的分析和说明,可以提醒组织和人员对危险场所和设施采取适当的措施,以减少或消除工伤和职业病的发生。

二、煤炭企业工作分析的原则、内容及基本方法

(一) 工作分析的原则

工作分析作为人力资源管理在短时间内用以了解有关工作信息与情况的一种科学手段,必须由分析人员采用科学的手段与技术,直接收集、比较、综合有关岗位信息。所以,它必须符合事实性、完整性、公平性、能级、标准化和最优化的原则,从而为组织特定的发展战略、规划以及人力资源管理和其他管理行为服务。

1. 事实性原则

岗位分析是建立在事实的基础上,由专业的分析人员采用问卷、面谈等方法直接收集信息,进行比较、分析和综合,最后得出结果的活动。它必须是通过现岗位任职人员及相关岗位人员的直接接触,了解实际情况,才能得出最后的结果,不能是分析人员脱离岗位任职和相关人员,凭空想象出来的。

2. 完整性原则

从企业的层面来讲,所有的岗位分析得出的岗位职责、工作内容和程序等应覆盖企业所有的任务和流程,不应出现企业规定的任务、职责没有岗位来承担的情况。同样,在一个部门内也要体现完整性,避免出现互相推诿,存在职责死角的现象。

3. 公平性原则

岗位分析的公平性原则主要是体现在岗位分析的主体上。分析小组的人员应包括员工个人、基层负责人、人力资源部门和外聘专家。采取专家主导、员工参与、部门配合相结合的方式,即请专家制订工作分析计划,设计调查问卷;让员工、主管、部属填写问卷;由人力资源部和外聘专家编写岗位说明书。这样的内外部结合的方式,能保证数据和结果的相对客观和准确,使所有的岗位分析都更公平、合理。

4. 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。

5. 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。工作分析的标准化表现为工作分析、评价的内容、方法、程序、因素、指标的标准化,工作分析各项成果是岗位规范、工作说明书等人事文件的标准化。

6. 最优化原则

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工作分析的各项工作环节上,还要反映在工作分析的具体方法、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。

(二) 工作分析的内容

工作分析的客体是工作岗位。工作分析的对象是与工作岗位相关的因素及其相互关系。无论是工作分析的客体还是对象,其本身都是非操作化的实体。欲对其进行操作化的分析,都必须将其转化为具体的工作分析内容。所谓工作分析的内容,就是分析对象内涵与外延的具体形式与范围的总和,即分析对象的载体形式或表现形式。例如,把办公室主任的工作职责作为工作分析的对象。针对这一工作责任,必须分析办公室主任每天每月每年所做的具体工作是什么,他为什么做这些工作,他怎样完成这些工作,等等,这些内容即成为工作分析的内容。工作分析包括岗位名称分析、定员变动分析、岗位规范分析、工作人员必备条件分析等内容。

国外人事心理学家从人力资源管理的角度提出了一个非常容易记忆的“6W1H”岗位分析公式,从7个方面对岗位进行分析。

(1) Who:谁来完成这项任务。指对从事该项工作人员的必备要求,主要包括:身体素质要求;知识技能要求;教育与培训要求;经验要求;个性特征要求。

(2) What:这项职务具体做什么事情。主要包括:任职者所要完成的工作活动;任职者的工作活动结果或产出;任职者的工作活动标准。

(3) When:职务时间的安排。指该项工作活动进行的时间安排,主要包括:工作时间安排是否有固定时间表;工作活动的开展频度区分,如每日进行的活动、每周进行的活动以及每月进行的活动等。