

煤炭企业岗位工作分析

——河南省平煤集团八矿岗位工作分析实例

主 编 何建新

副主编 戴学增 罗志强

CANGWEI GONGZUO MIJIAN
MIJIAN OIYH



中国地质大学出版社
ZHONGGUO DIZHI DAXUE CHUBANSHE

煤炭企业岗位工作分析

——河南省平煤集团八矿岗位工作分析实例

主 编：何建新

副主编：戴学增 罗志强



中国地质大学出版社
ZHONGGUO DIZHI DAXUE CHUBANSHE

图书在版编目(CIP)数据

煤炭企业岗位工作分析——河南省平煤集团八矿岗位工作分析实例/何建新主编,戴学增、罗志强副主编. —武汉:中国地质大学出版社,2009.12

ISBN 978-7-5625-2424-3

I. 煤…

II. ①何…②戴…③罗…

III. 煤炭工业-工业企业管理-劳动力资源-资源管理-案例分析-平顶山市

IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 226517 号

煤炭企业岗位工作分析

——河南省平煤集团八矿岗位工作分析实例

何建新 主 编

戴学增 罗志强 副主编

责任编辑:陈 琪

责任校对:张咏梅

出版发行:中国地质大学出版社(武汉市洪山区鲁磨路 388 号)

邮政编码:430074

电 话:(027)67883511

传真:67883580

E-mail:cbb@cug.edu.cn

经 销:全国新华书店

<http://www.cugp.cn>

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16

字数:848 千字 印张:33.125

版次:2009 年 12 月第 1 版

印次:2009 年 12 月第 1 次印刷

印刷:武汉鑫艺丰彩色印务有限公司

印数:1—1 000 册

ISBN 978-7-5625-2424-3

定价:76.00 元

如有印装质量问题请与印刷厂联系调换

煤炭企业岗位工作分析

——河南省平煤集团八矿岗位工作分析实例

编 委 会

主 编：何建新

副主编：戴学增 罗志强

编 委：江广长 王 静 卢 杰 李 凇

李春雨 彭冠军 李 亮 张红兵

李富贵 薛保山，刘晓庆 梁尚昆

前 言

21 世纪的竞争，归根结底是人才的竞争。人才是企业的立企之本，人力资源管理是企业管理的重要环节。人力资源管理较过去传统的劳动人事管理而言是一个全新的概念，对于国有大中型煤矿企业来说更是如此。我国煤炭行业属于典型的劳动密集型行业，从业人员较多。有关资料表明，目前全国煤炭行业从业人员有 700 万人左右，其中河南六大国有重点煤业集团公司从业人员就有近 30 万人。随着采煤机械化程度的不断提高和市场经济的进一步深化，煤炭行业人力资源内在的矛盾和问题日益暴露出来，主要表现在煤炭从业人员相对过剩，工作效率低下；从业人员整体文化水平偏低、素质不高；人才结构不合理，专业技术人员后继乏人等诸多方面。这些问题是制约煤炭行业发展的主要因素。

如今越来越多的企业经营者已经认识到，人是推动企业和整个社会发展最积极的因素，人力资源是第一资源。现代企业制度的一个显著特征就是强调实施人本管理，建立科学健全的人力资源管理体系，最大限度地发挥人的主观能动性和创造性。对于大型国有能源企业而言，这既是一种挑战，也是一种机遇。一方面如果不改变现有的人事管理方式，企业就没有活力，发展将受到严重制约；另一方面如果企业能够审时度势，采取科学的人力资源管理方式，那么将极大地提高企业的创造力，在同行业中获得显著的竞争优势和地位，从而促进企业的快速发展。从这个意义上说，人力资源管理是一种战略。河南省平煤集团天安八矿作为典型的国有大型煤矿企业，对于以上问题早已进行了前瞻性的思考。为了加强企业人力资源管理，更好地适应市场经济体制新形式下的竞争，平煤八矿通过对外联系与合作，进行了一系列的研究与实践。本书即平煤八矿与中国地质大学（武汉）合作研究课题《煤炭企业岗位工作分析》的相关成果之一。

工作分析是人力资源管理的基础，而岗位是组成一个企业的基本单位。从企业人力资源管理的基础性工作来看，首先是定岗，其次才有定编、定职、定责、定薪等一系列内容。岗位工作分析就是通过全面分析企业整体及具体工作

岗位的实际情况，确定企业各个岗位的工作内容、工作职责和工作方法等，而岗位说明书就是用书面形式对企业中的各类岗位的工作性质、工作职责和任务、工作环境、任职资格等所作的明确的规定。岗位说明书是进行工作分析的结果，也是企业开展人力资源规范化管理的基本前提。企业中存在的工作效率不高、工作效果差和管理水平低下等问题都可以从岗位说明书的层面找到答案。因此可以说，岗位说明书是建立企业有效运营秩序的核心和关键。

对于国有大型煤矿企业而言，为了促进企业的发展，同样需要通过岗位分类、工作分析与岗位评价等方式，建立起符合自身特色和实际的岗位说明书，实现企业组织的结构性管理，从而建立以岗位为核心的人力资源管理体系。而这项工作，恰好是许多国有企业容易忽视的。为此我们不妨针对煤炭企业来进一步认识岗位说明书的重要作用。

首先，岗位说明书是煤炭企业建立人力资源管理体系的基础。煤炭企业具有自身的特点，因而其人力资源管理也呈现出自己独有的特点。煤炭企业要想做大做强，就必须围绕企业自身的特点来进行有效的人力资源管理。对于煤炭企业来说，人力资源管理是企业未来蓬勃发展的基础，而要做好煤炭企业人力资源管理，就离不开煤炭企业岗位说明书体系的建立。其次，岗位说明书是煤炭企业战略能否有效落实和执行的基础。任何企业的战略最终都要落实到具体的岗位和个人，战略执行的基础在于战略的层次分解。对于任何企业，有效而合理的组织结构体系是战略分解的第一步，通过战略的部门分解使得部门承担起企业战略落实的责任。但部门是由岗位组成，部门的工作最终需要岗位来完成，因而公司战略性指标也有赖于岗位来实现，只有把企业战略发展以及业绩指标最终落实到岗位，企业的战略才能够真正实现。另外，岗位说明书是煤炭企业规范化管理的基础。在旧的计划经济体制影响下，很多国有企业的决策都带有浓厚的主观色彩。无论是在定岗、定责，还是在选人、用人上都靠主观臆断，企业内部的责权利体系无法明晰，决策执行所造成的结果也无法由决策者来承担，同时还大量存在决策者的任职资格等问题。这些都在煤炭企业中表现得尤为明显，原因在于目前的煤炭企业规范化管理的基础缺失，煤炭企业管理者与不同的员工对于各自岗位的理解与认识存在着很大的不一致，因而在具体工作中，员工也很难按照企业的要求去完成岗位任务。只有设计出有效而符合企业自身特色的岗位说明书体系，才能让煤炭企业的诸多决策行为和岗位工作找到客观依据。最后，岗位说明书还是煤炭企业提升持续核心竞争力的基础。

现在很多煤炭企业都将对煤炭资源的占有作为企业的一种核心竞争力，但国家近年来一直都鼓励民营企业进入垄断行业，这将打破很多煤炭企业原有的资源占有和垄断局面。换句话说，在不久的将来，煤炭企业不再可能把资源占有作为自身的核心优势。煤炭企业需要在目前行业形势大好的情况下着力加强内部管理，通过规范化的内部管理强化核心竞争能力。核心竞争力是什么？它是一种企业内在的、无法通过市场短期模仿、能够在市场上形成竞争优势的企业能力，其基础就在于科学完善的组织体系和优质的人力资源条件。这正是岗位说明书所要体现的内容。

目前国内岗位说明书的编写存在着很多不同的版本，但是专门针对煤炭企业的岗位说明书却比较少见。本岗位说明书本着简明、实用的原则而编制，具有较强的实践指导意义。以下是对平煤集团八矿岗位说明书编制的几点说明。

1. 岗位说明书的体系

本岗位说明书着眼于整个公司的发展及长远战略而编制，内容完整，条理清晰。整个说明书分为两大部分：管理类岗位说明书以及工种类的岗位说明书。管理类划分为四大类：党政领导类、经营管理类、生产管理类以及后勤辅助类。其中党政领导类包括矿长、党委书记、副书记、副矿长等 13 个高层岗位，他们负责公司的整体运作、目标制定、战略规划等工作。经营管理类、生产管理类以及后勤辅助类岗位则分部门进行描述，类别明确，便于查阅。工种类一共包括 363 个具有代表性的岗位，具体又分为技术类工种和服务类工种，涵盖了八矿绝大多数在岗工种人员。

2. 岗位说明书编制的原则及说明

本岗位说明书统一使用一套模板。具体的编制说明如下。

(1) 本岗位说明书是在调查的基础上进行工作分析，并结合公司现有资料，包括各种现有岗位说明、工作规程、技术标准等编制的。

(2) 本岗位说明书按照一定的格式编写，各类人员岗位说明书分为四大部分：岗位基本资料、工作内容及职责、工作沟通方式和岗位要求；部门说明书分为三部分：部门基本资料、组织结构图和科室工作职责，其中有些部门组织结构较简单，省去了组织结构图部分的内容。

(3) 本岗位说明书中岗位名称指的是任职岗位的称谓，这是岗位说明书中岗位标识的核心，如安检科科长、副科长等。单位名称指的是各科室、大队的名称，如劳资科、综采队等。

(4) 岗位编号的目的在于对岗位说明书进行方便有效的管理, 由于岗位较多, 本岗位说明书按照三大部分进行编号。领导层的岗位单独编号, 格式为平煤八矿—编号, 如 P8—001, 其中 P8 为平煤八矿的缩写, 001 代表领导层岗位序号。管理层各科室岗位编号格式为平煤八矿—单位—编号, 如 P8—CW—001, 其中 CW 为财务的拼音缩写, 001 代表本单位的岗位序号。工种类岗位统一编号, 格式为工种—技术/服务—编号, 如 GZ—JS—001, 其中工种统一用其拼音首字母 GZ 表示, JS 为技术拼音首字母, 001 代表工种岗位序号。

(5) 所属部门指的是该岗位工作关系隶属的对象, 如纪检监察员所属科室为纪委监察科, 少量未注明所属部门的岗位属多个部门共有; 直接上级指在业务上直接领导的上级, 如出纳的直接上级为财务科长; 工作沟通方式主要包括上下级、同级之间的沟通方式。

(6) 工作内容及职责强调岗位必须完成的主要任务, 也说明了该岗位承担的主要责任, 但并不一定包含了该岗位人员的全部工作量或工作内容。

(7) 岗位任职资格要求列出了承担该岗位者的年龄区间、性别要求、最低学历、专业要求、工作经验与岗位要求等内容, 其中有些岗位在性别和专业方面未作要求的则没有说明。

(8) 考虑到岗位安排的实际情况, 本岗位说明书中的“直辖人数”一栏以及工种类岗位说明书中的“定员人数”一栏均未作说明。

在本研究及岗位说明书编写过程中综合运用了文献查阅、问卷调查、实地考察、个别访谈等多种方法进行理论分析和实证分析, 力争使研究成果贴近实际工作需要。这些工作得到了河南平煤集团八矿党政领导及人事管理部门的大力支持, 研究组成员也付出了艰辛的努力, 为此特向他们表示衷心的感谢。

诚然, 在当今社会经济迅猛发展的时代, 企业所面临的形势和任务都在不断发生变化, 其战略选择及与之相适应的企业组织结构就不可能是一成不变的。因此本书编写的目的并非是要建立一套确定的工作分析范式, 而是希望阐述一种管理的理念, 并希望从具体工作出发, 对规范煤炭企业岗位工作分析乃至人力资源管理其他领域的实务研究有所裨益。由于编者水平有限, 书中难免存在疏漏和不到之处, 敬请各位专家和广大读者批评指正。

编委会

2009 年 7 月

目 录

第一章 企业岗位工作分析概论.....	(1)
第一节 工作分析的作用和意义.....	(1)
一、人力资源管理对现代企业的重要作用	(1)
二、企业岗位工作分析的重要意义	(2)
第二节 工作分析的发展及主要内容.....	(3)
一、工作分析的产生及发展	(3)
二、工作分析的主要内容	(5)
第三节 工作分析的基本方法.....	(5)
一、工作分析的流程	(5)
二、工作分析的方法	(7)
三、工作分析的原则.....	(12)
四、工作分析的结果.....	(13)
第二章 煤炭企业工作分析概述	(14)
第一节 我国煤炭企业的基本特征	(14)
一、我国煤炭资源及煤炭工业发展状况.....	(14)
二、煤炭企业的基本特征分析.....	(15)
第二节 煤炭企业工作分析应注意的问题	(17)
一、立足于煤炭企业现实发展战略.....	(17)
二、注意理顺煤炭企业的组织结构.....	(18)
三、认识煤炭企业岗位的稳定性与差异性.....	(18)
四、注意对工作分析人员的特殊要求.....	(18)
五、注意合理采用调查手段和方法.....	(18)
第三节 平煤集团八矿基本情况介绍	(19)
一、资源优势.....	(20)
二、管理优势.....	(20)
三、人才优势.....	(21)

四、基础优势.....	(21)
第三章 平煤集团八矿岗位说明书	(22)
管理篇	(22)
一、党政领导系统.....	(23)
二、经营管理系统.....	(37)
三、生产管理系统	(125)
四、后勤辅助系统	(244)
工种篇.....	(336)
一、技术工种	(337)
二、服务工种	(499)
参考文献.....	(520)

第一章 企业岗位工作分析概论

第一节 工作分析的作用和意义

一、人力资源管理对现代企业的重要作用

知识经济的兴起和经济全球化的大趋势,使得企业面临的市场经营环境发生了翻天覆地的变化,企业之间的竞争也日趋激烈。企业之间的竞争,已经由过去对物质资源的争夺,转而投向对人力资源的争夺。一个企业能否健康持续地发展,在很大程度上取决于员工素质的高低,取决于人力资源管理在企业管理中所起的作用。因而,人力资源是企业的“第一资源”,是保证企业获得竞争优势的核心能力。我国过去一直沿用传统的人事管理模式,真正的现代化企业管理起步相对较晚。如何科学配置人力资源,努力提高人力资源的使用效率,已经成为许多国内企业面临的现实问题。也正因如此,人力资源管理在现代企业管理中的作用才变得日益突出。

(一)人力资源管理的主要任务

人力资源管理的根本任务是要将人作为一种重要资源加以开发和利用,重点是开发人的潜能、激发人的活力,使之能够积极主动、创造性地开展工作。在现代企业中,人力资源管理涉及到与人联系的诸多方面,一般来说可以归纳为四个方面,即选人、用人、育人和待人。一是要根据企业实际岗位需要选择最适合的人员;二是要充分发挥员工的才干,同时做好岗位工作设计,使得人尽其才,人事相宜;三是要对员工进行适时的有针对性的教育和培训,以充分发掘员工的工作潜力,使员工为企业作出最大贡献;四是要从精神和物质两个方面做好员工的福利待遇工作,协调好企业与员工之间的关系,使企业能留住员工。

(二)人力资源管理是企业生存发展的根本

人是企业生存和发展的最根本要素。这是因为企业管理目标是由企业管理者制定、实施和控制的,但在工作过程中,管理者是通过员工的努力来实现工作目标的,这就要求员工必须具备良好的能力素质,能够正确圆满地贯彻管理者意图。通过有效的人力资源管理能够创造灵活的组织体系,让员工各尽其能,共同促进企业发展。人也是企业的核心竞争力所在。美国管理学教授劳伦斯·S·克需曼曾经说过:“人是一切企业竞争、发展的控制因素。”随着企业对人力资源的利用和开发,企业的决策越来越多地受到人力资源管理的约束。目前人力资源管理逐渐被纳入到企业发展战略规划中,成为企业谋求发展壮大的核心因素,也是企业在市场竞争中立于不败之地的重要因素。

（三）人力资源管理能够大大提高企业的工作绩效

首先,根据企业目标和员工个人状况,企业运用人力资源管理可以创造和谐的组织气氛,营造和谐向上的工作氛围。同时,企业还通过开展教育培训,帮助员工进行职业生涯设计,可以充分挖掘员工的潜力,发挥员工的才干,做到人尽其才。此外,企业人力资源管理工作还能通过一系列激励措施,转变员工的思想,将自身价值体现与企业的成功结合起来,促使企业员工立足各自岗位创造性地开展工作,自觉维护并完善企业的产品和服务,从而提高员工个人和企业整体的工作业绩。在实践中企业一般通过奖励和工作丰富化来实现这一目的,还可以实行员工岗位轮换制,通过轮换发现员工最适应的工作岗位,确保企业组织结构和分工的合理性及灵活性,从而全面提高企业工作绩效。

二、企业岗位工作分析的重要意义

所谓工作分析就是对特定的工作岗位作出明确的规定并说明完成该项工作所需的条件的过程。它是人力资源开发与管理工作的基础,其他的人力资源管理工作都是在工作分析的基础上逐步开展的。换句话说,一个企业如果不首先进行工作分析,就不可能有效进行人力资源开发与管理工作的。

（一）工作分析为企业选用合适的员工奠定了基础

在招聘过程中,企业需要吸引符合岗位要求的应聘者。针对不同的工作岗位设置不同的选拔标准,采取不同的选拔方法,从大量的应聘者中筛选合适的候选人。这些需要工作分析为企业招聘者提供筛选依据。通过工作分析,企业可以准确把握工作岗位的特点和要求,系统地提出有关人员的文化知识、专业技能、生理心理、道德素质等方面的具体要求,并对本岗位的用人要求设置具体标准。再通过对员工进行素质、能力测评和业绩评估,就可以招聘与合理配置符合岗位数量和质量要求的人才,使人力资源管理“事得其人,人事相宜”的基本原则得以实现。

（二）工作分析有助于员工明确工作任务和目标

工作分析明确了各个岗位的工作任务和职责,甚至对完成工作的最有效流程、工作方法等都进行了说明。这有助于员工尽快熟悉岗位,顺利开展各项工作。此外工作分析也是将组织目标向下逐级分解的过程,最终细化为各工作岗位的具体工作目标。员工可以通过阅读工作岗位说明书了解各自岗位的工作任务和要求。这有助于员工自觉规范自己的行为,与企业的总体要求保持一致,从而提高工作效率,加强管理有效性。

（三）工作分析为员工的绩效考核和晋升提供了客观标准

绩效考核是衡量工作任职者在岗位上所产生效益的过程。这需要企业人力资源管理部门能够识别并正确评价员工工作绩效的各种表现、设置客观的衡量标准、提出绩效改进方案等。借助工作分析,人力资源管理部门可以制定出各类人员的考核指标和标准,以及晋级提升的具体要求,从而为员工考核和晋升提供科学依据。反之,则可能使这项工作脱离工作实际,或有失客观公正,以致挫伤员工工作积极性,不利于员工和企业的发展。

(四) 工作分析有助于改进工作设计和促进员工发展

通过工作分析,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的部分,发现劳动环境中影响员工生理卫生和劳动安全等方面的因素。企业可以因此改善工作设计,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积极性,提高工作效率。在劳动分工越来越细的同时,企业也需要根据员工和工作岗位的情况进行工作拓展。在这种工作设计过程中,需要对工作岗位的任职资格、相互关系等多方面因素进行分析,寻找其潜在的联系。这样的安排和设计使员工在组织内部能快速获得知识、技能,也为员工在企业内部指明了合适的职业发展路径。

(五) 工作分析有助于明确岗位价值和保持企业内部公平性

薪酬在员工的工作激励中起着重要作用。人们在考虑薪酬公平时,会从内外部公平性、投入公平性、历史公平性等几方面进行考虑,其中内部公平性尤其受到关注。薪酬的内部公平性是通过员工所在的工作岗位与企业内其他工作岗位所承担的工作和所需投入进行比较而确定的。通过工作分析,能从工作责任、资格技能等几个方面对工作岗位的相对价值进行界定,确定工作岗位在组织中的相对价值,使组织中使用的工资水平有明确的、可解释的基础,有助于维持薪酬的内部公平性,保持企业内部各个工作岗位的激励作用。

(六) 工作分析有助于制订科学有效的人力资源规划

每个企事业单位对于岗位的配备和人员安排都要预先制订人力资源规划,并且要根据计划期内组织结构调整、业务变化、岗位变动和发展趋势等情况,进行中长期人才供给和需求预测,从而确定人员增减的种类、数量和质量。工作分析所形成的岗位说明书,能够直观地反映各个岗位的工作任务和人员需求状况。以此为基础,可以保证企业人力资源规划的准确性和有效性。

总之,工作分析作为人力资源管理的一项基础性工作,无论是企业管理还是对员工发展来说都有着极为重要的作用。

第二节 工作分析的发展及主要内容

一、工作分析的产生及发展

(一) 工作分析的起源和发展

工作分析作为人力资源管理的一项实用技术和方法,其产生和发展可以追溯到 19 世纪末。它是由“科学管理之父”——美国工程师泰勒在进行科学管理研究的基础上创立的工作研究理论和方法。泰勒工作研究的主要目的是为了提高企业的生产效率,但它与工作分析的对象有所区别,他注重研究个体工作的具体程序和操作方法,通过分析个人的能力,通过适当的工具改善、方法改进产生更高的劳动效率,从而制订出科学的操作方法和工作程序,如通过对搬运工的工作动作和工作程序的研究,减少不必要的动作,进而确定工作中各种动作所需的时

间和要求,提高个人工作效率,并在企业全面推广,以提高整体的工作效果,节约物力、人力。与泰勒同时期的吉尔布雷斯夫妇也对科学管理作出了巨大贡献。他们主要采用动作分析,通过对工作中必要动作和各个动作所需时间的研究来提高工作效率。他们都认为,企业管理人员应当在合理安排生产辅助设备、员工培训的基础上进行恰当的人员配备,实现人尽其才,以达到提高劳动效率的目的。

在泰勒等人的研究基础上,产生了工作分析和工作评价方法,并首先在商业中推广应用。20世纪20年代,美国以工作评价制度为基础编制了熟练工人和非熟练工人的工资调整与标准化方案。到了20世纪30年代,美国采用工作分析方法建立工作评价体系的组织占40%,工作分析与工作评价在欧美企业和政府机关中得到广泛推行。1934年,美国国家就业局成立了一个职位委员会研究当时严重的就业问题,职位委员会着手对当时各种工作所需的共同技能编制了就业指导词典,通过系统的工作分析收集各类具体工作的实施资料,根据具体工作内容开展研究工作。到了20世纪60年代,属于美国劳工部培训和就业指导部门管辖的美国就业服务部门经过多年研究,开发出了工作分析的程序和相应的工具。这些工作分析的程序和方法对美国和世界各地的工作分析产生了深远的影响。

(二)工作分析在我国的研究和发展

建国后,我国企业对工作岗位的研究首先表现在国有企业岗位责任制的建立和发展上。1949—1952年,我国国民经济处于恢复时期。这一时期,企业在民主改革的基础上,进行了生产管理改革。主要内容包括:①开展合理化建议活动;②推广先进的生产经验和操作方法;③初步建立了生产责任制以及先进合理的劳动定额。1953—1960年,我国进行了大规模的社会主义经济建设,在企业管理方面进一步完善了管理制度和管理办法,对企业领导制度进行了探索,将生产责任制扩展到技术设计、工艺、设备、安全、材料、工具保管等职能部门和单位。1961—1965年,在党中央“调整、巩固、充实、提高”八字方针指引下,颁布了中国第一个工业企业管理试行条例——《国营工业企业工作条例(草案)》,此后又出台了《企业计时奖励工资暂行条例》、《企业计件工资暂行条例》等指导性文件,进一步完善了我国“一五”计划期间建立起来的各种制度。1966—1976年,文化大革命使企业原有的管理制度遭到严重破坏。1975年邓小平同志主持中央日常工作期间,制定了《工业三十条》,要求企业全面恢复和健全各级干部、工人和技术人员岗位责任制,做到事事有人管,人人有专责,根除无人负责现象。

改革开放以后,我国的企业管理逐步纳入科学化、合理化、标准化轨道,涌现出一大批先进企业,积累了许多先进的企业管理经验。如鞍山集团钢铁公司在吸收纺织系统以及其他行业岗位研究经验的基础上,先后对公司43个厂矿的7429个生产岗位进行了岗位分析与评价,取得了大量数据和资料,为企业在制定、修订企业定员定额标准,合理体现岗位差别,建立科学的工资奖励制度,贯彻按劳分配原则等方面提供了可靠依据。但由于20世纪80年代对工作岗位研究的普遍不重视以及缺乏系统理论支持和信息交流,使岗位研究的理论和实践活动受到了一定限制。进入90年代,我国的各类企业经过不断深化改革和调整,无论是在企业的战略规划,还是经营管理上,特别是在企业人力资源管理与开发领域发生了重大的变革。首先是工作分析相关理论体系逐渐完善,其学科地位已经得到了学术界的普遍接受。据不完全统计,自20世纪90年代以来,我国高等院校已经有190多所大学设立了人力资源管理专业,在这些高校中普遍开设了“工作分析”或相关课程。其次,工作分析已成为衡量现代企业人力资源管

理水平的重要标志。目前国内企业界的人力资源管理专家一致认为: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工作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是否良好的重要标志之一。

二、工作分析的主要内容

工作分析的内容,一般包括七个方面的问题:①用谁(who);②做什么(what);③何时(when);④在哪里(where);⑤如何(how);⑥为什么(why);⑦为谁(for who)。不同的企业和组织都有各自的特点和急需解决的问题,有的是为了设计培训方案,提高员工的技术素质;有的是为了制定更切合实际的激励制度,调动员工的积极性;还有的是为根据工作要求改善工作环境,提高安全性等。因此,这些企业和组织所要进行的工作分析的侧重点就不一样。但一般来说,工作分析主要包括两方面的内容。

(一)工作描述

工作描述就是确定工作的具体特征。它包括以下几个方面的内容。

(1)工作名称。即指从事的是什么工作。

(2)工作活动和程序。包括所要完成的工作任务、工作职责、完成工作所需要的资料、机器设备与材料、工作流程、工作中与其他工作人员的正式联系以及上下级关系等。

(3)工作条件和物理环境。包括合适的温度、适当的光照度、通风状况、安全措施、建筑条件,甚至工作的地理位置等。

(4)社会环境。包括工作团体的情况、社会心理气氛、同事的特征及相互关系、各部门之间的关系等。此外,还可以说明企业和组织内以及附近的文化和生活设施等。

(5)职业条件。由于人们常常根据职业条件来判断和解释职务描述中的其他内容,因而这部分内容特别重要。职业条件说明了工作的各方面特点:工资报酬、奖金制度、工作时间、工作季节性、晋级机会、进修和提高的机会、该工作在本组织中的地位以及与其他工作的关系等。

(二)工作要求

工作要求说明了从事某项工作的人所必须具备的知识、技能、能力、兴趣、体格和行为特点等心理及生理要求。工作要求的目的是确定重要的个体特征,以此作为人员筛选、任用和调配的基础。

工作要求的主要内容包括有关工作程序和技术的要求、工作技能、独立判断与思考能力、记忆力、注意力、知觉能力、操作能力(速度、准确性和协调性)、工作态度和各种特殊能力要求。工作要求还包括个人文化程度、工作经验、生活经历和健康状况等。工作要求可以用经验判断的方法获得,也可以通过统计分析的方式来确定。

第三节 工作分析的基本方法

一、工作分析的流程

工作分析是一个非常复杂的、系统的过程,需要一定的时间来进行。当然每个企业都有不

同的情况,根据组织结构和具体任务的复杂程度,有的企业需要的时间较长,有的则可能所需时间较短。另外,各个企业中的工作种类和所使用的分析方法也存在不同之处。但是不论是哪种情况,工作分析一般都遵循一个多步骤的基本流程,包括准备阶段、执行阶段、分析描述阶段和应用反馈阶段。

(一)工作分析的准备阶段

工作分析的准备阶段包括明确工作分析的目的和对象、组建工作分析小组、收集相关的背景资料、选择工作分析的方法和工具、与相关人员进行沟通、制订工作分析总体的实施方案等工作。

1. 明确工作分析的目的和对象

在工作分析之前,首先要明确目前所要进行的工作分析的目的,也就是明确进行工作分析的用途是什么,主要是用来解决什么问题。只有明确了工作分析的目的,才能正确解决工作分析的范围、有代表性的对象和信息收集等方面的一系列问题。

2. 组建工作分析小组

工作分析的过程涉及大量的工作信息和工作量,为了使工作顺利进行,需要选择人员,组建工作分析小组。当工作分析的工作量不是很大时,一般由人力资源专家或人力资源管理员直接进行信息调查、作分析;当工作量较大时,可以对小组中的成员进行简单培训,以协助人力资源专家收集信息。所挑选的进行工作分析的工作人员最好对企业的业务有一定的了解。因此,由工作分析专家对企业中具备一定条件的工作人员进行培训,让企业中的成员担任工作分析的辅助工作较为有效。

3. 收集相关背景资料

在工作分析中,一些相关的背景资料具有非常重要的参考价值。这些背景资料一类是组织中现有的资料,如组织结构图、规章制度、工作流程图、部门职能说明书等;另一类是可供参考的职业分类标准,即根据一定的原则,采用一定的标准,对各类职业进行全面而系统的划分和归类。

4. 选择工作分析的方法和工具

工作分析的方法多种多样,如何选择合适的方法直接影响到所收集信息的质量。选择方法要结合现有条件,综合考虑工作分析所要达到的预定目标和工作分析的岗位特点,选择最恰当的方法和工具。有效的信息收集方法和工具,有助于将工作分析的信息进行预分类、组织、整理,有利于工作分析后续工作的进行。

5. 与相关人员进行沟通

在工作分析中,信息收集的对象——企业现有工作岗位人员的态度和配合度是工作分析能否成功的前提条件。通过事先的沟通,让相关人员了解工作分析的目的和意义、操作方法、时间进度安排等,这样有利于消除他们内心的顾虑和不合作态度,从而赢得他们的理解和支持,获得真实有效的信息材料。这一点是非常重要的。

6. 制订工作分析总体的实施方案

为保证工作分析有计划、有条理地开展,在正式实施之前要制订出总体的实施方案。主要内容包括工作分析的目的、工作分析的实施者和参与者、工作分析的时间进度安排、工作分析的过程、工作分析中所使用的方法、工作分析所要收集的信息、工作分析所能提供的结果以及

对它的审核和评价等。

(二) 工作分析的执行阶段

工作分析的执行阶段包括确定信息收集的对象、信息收集、信息确认和信息整理等。根据工作分析的基本要求,需要确定以下工作分析项目及相关的信息内容:①工作分析的目的和意义;②工作分析所需收集的信息内容;③工作分析项目的组织形式和参与人员;④工作分析实施的过程或步骤;⑤工作分析方法的选择;⑥界定工作分析的职位样本或范围;⑦工作分析所需的背景资料;⑧工作分析的成果形式。

在执行过程中,应灵活应用各种方法,有针对性地收集有关职位的各种数据资料,同时保证所收集信息的准确性,减少偏差,并将收集的各种信息进行初步条理化整理,为下一步工作做好准备。

(三) 分析描述阶段

工作分析不仅仅是对工作岗位信息的简单收集,而是要对所收集的信息进行总结、归纳、整理和分析,根据工作分析的目的分析描述岗位工作的内涵、工作任务的合理性、饱和度、难易度和对任职者资格的要求等,并形成符合要求的分析结果(一般为岗位说明书或岗位规范等)。

(四) 工作分析应用反馈阶段

本阶段是将工作分析的结果形成标准文件,形成正式的工作说明书和岗位规范,并应用于人力资源管理的实践工作中,按照要求进行人员的招聘、培训、考核、薪酬管理等。在工作分析的工作完成并使用一段时间后,对工作分析的结果与实际情况进行比较和修改。一般而言,在工作分析的过程完成并应用半年至一年即可对工作分析结果进行检查和调整,使之更符合工作的实际需要,保持工作分析系统文件的准确有效。

二、工作分析的方法

工作分析的方法按照分析的侧重点来分,可以分为任务定向分析法和人员定向分析法;按照工作分析的主体不同,可以分为其他人员为主体的工作分析法和任职者为主体的工作分析法;按照分析手段来分,又可分为访谈法、观察法、问卷分析法、心理测试法等。工作分析的方法选择取决于工作分析的目的、用途以及工作分析的对象等因素。不同的组织进行的工作分析的侧重点会有所不同,因此,选择工作分析方法也不一样,可以根据实际情况,本着方便有效的原则采取一种或多种分析方法。

这里主要介绍目前国内外企业普遍采用的一些工作分析方法,具体包括访谈法、观察法、日志法、问卷调查法、职位分析问卷 PAQ 法、功能性工作分析 FJA 法、关键事件技术 CIT 法。

(一) 访谈法

访谈法是指工作分析人员通过访谈的方式获取需要收集的信息。按照访谈对象的不同可以分为三类。

(1) 员工单独访谈:一般来说,员工对自己所承担的工作最为了解,他们最了解工作的职责、任务,完成任务的方法、时间和困难等。因此,对于工作分析最有发言权的首先就是员工本