

岗位研究的理论和实践

安鸿章 主编

钱立、王玉林 副主编

中国建材工业出版社

岗位研究的理论和实践

安鸿章 主编

钱立 王玉林 副主编

*

中国建材工业出版社出版

(北京市海淀区西钓鱼台甲 57 号 邮编: 100036)

新华书店科技发行所发行 各地新华书店经售

*

北京外文印刷厂印刷

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 11.875 字数: 307 千字

1991 年 6 月第一版 1991 年 6 月第一次印刷

印数: 1—10000

ISBN 7-80090-012-6/Z·12 定价: 6.80 元

内 容 简 介

《岗位研究的理论和实践》是我国第一本系统研究企业劳动岗位问题的专著。全书分上、下两篇总计十章。本书从理论到实践系统地对劳动岗位调查、岗位分析、岗位评价和岗位分类、岗位评价信息系统等问题进行了深入的探索，在总结我国企业劳动人事管理经验、吸收国内外岗位研究最新成果的基础上，全面地阐述了企业劳动岗位研究的重要意义和基本原理，详尽介绍了岗位评价的应用程序以及具体的实施方法。

本书不仅是各级部门、企业劳动人事管理干部、高等院校、中等专业学校劳动经济有关专业师生、科研人员重要的学习参考书，也是企业深化劳动工资制度改革的必备读物。

前 言

党的十一届三中全会以来，随着我国经济体制改革的不断深入，我国企业单位的劳动人事管理有了长足的进步，它在推动社会主义建设事业方面发挥了巨大的作用。但是，也应当看到，目前大多数企业单位管理的基础工作还很不牢固，与发达国家相比存在着较大的差距，特别是在劳动岗位研究方面还十分薄弱。虽然，近几年来，一些企业单位及其主管部门在吸收国外先进经验的基础上，在岗位评价方面作了一些有益的尝试，但是还缺乏全面深入的探索和系统的理论研究。《岗位研究的理论与实践》一书所阐述的岗位分析、岗位评价和岗位分类等方面的基本原理和基本方法，是企业有效地开发和利用人力资源，科学地进行职工的招收、调配、任用、考核、奖惩、升降和培训，公平合理地组织工资分配的重要依据。在我国最近发布的《国民经济和社会发展规划十年规划和第八个五年计划纲要》中，明确提出：今后企业应当逐步实行以岗位技能工资制为主要形式的内部分配制度。本书的出版适逢其时，为我国企业深化劳动工资制度的改革，推行岗位技能工资制，提供了必要的理论依据和可操作性的方法指南。

岗位研究所涉及的内容和所阐述的基本原理与方法，不仅有助于促进企业劳动人事管理水平的提高，也有利于深化国家机关、事业单位及各类团体人事制度的全面改革，推动人事管理的现代化、科学化和标准化。

全书由安鸿章主编，钱立、王玉林任副主编。参加本书撰稿和编写工作的有：安鸿章、钱立、王玉林、李韵珍、朱勇国、曾建新、刘云飞、李自强、肖强等同志，景庆仁、祁绍萍同志也为本书的出版做了大量细致的工作。

本书在编写过程中，得到湖南湘乡水泥厂、中国建材工业出版社等单位领导同志的全力支持和帮助，在此，向他们表示衷心的感谢。

由于我国岗位研究的理论尚处于初创阶段，可供参考的文献资料极少，因此，本书在各方面还存在许多不足之处，恳请广大读者批评、指正。

作 者

1991年4月20日于北京

目 录

前 言	
上 篇 理论篇	(1)
第一章 概述	(3)
第一节 岗位研究的概念和作用	(3)
一、岗位研究的基本概念	(3)
二、岗位研究在企业劳动人事管理中的作用	(4)
第二节 岗位研究的基本原则和方法	(8)
一、岗位研究的对象	(8)
二、岗位研究的基本原则	(9)
三、岗位研究的方法	(11)
第三节 岗位研究的产生和发展	(13)
一、国外岗位研究的概况	(13)
二、我国企业岗位研究的简况	(18)
第二章 岗位调查	(25)
第一节 岗位调查的方式和内容	(25)
一、岗位调查的意义	(25)
二、岗位调查的方式	(26)
三、岗位调查的内容	(27)
第二节 岗位调查表的设计与填写	(28)
一、设计调查表的一般要求	(28)
二、填写调查表的一般要求	(30)
三、岗位调查表的一般格式	(32)
第三节 工作日写实	(36)
一、工作日写实的作用和种类	(36)
二、工作日写实的步骤	(37)
三、工组工作日写实	(41)

第四节 测时	(42)
一、测时的概念和功能	(42)
二、测时的步骤和方法	(43)
第五节 工作抽样法	(48)
一、工作抽样法的作用和特点	(48)
二、工作抽样法的步骤	(49)
三、应用举例	(55)
第三章 岗位分析	(59)
第一节 岗位分析的内容和程序	(59)
一、岗位分析的概念和作用	(59)
二、岗位分析的基本内容	(61)
三、岗位分析的程序	(63)
四、岗位分析的方法	(68)
第二节 岗位规范和工作说明书	(69)
一、岗位规范和工作说明书的基本概念	(69)
二、工作说明书的基本内容和格式	(72)
三、岗位规范的基本内容和格式	(74)
四、岗位心理品质要求的表示方法	(78)
五、相同相似岗位系列划分方法	(80)
第三节 岗位工作设计的改进	(82)
一、改进岗位设计的意义	(82)
二、改进设计的内容	(83)
三、岗位设置的基本原则	(85)
第四章 岗位评价	(86)
第一节 岗位评价的内容	(86)
一、岗位评价的含义	(86)
二、岗位评价的特点	(86)
三、岗位评价的基本功能	(87)
四、岗位评价的步骤	(88)
五、岗位评价应掌握的信息	(88)
第二节 岗位评价的方法	(90)

一、序列法	(90)
二、分类法	(92)
三、评分法	(93)
四、因素比较法	(98)
五、评分法应用举例	(101)
第三节 岗位评价应注意的几个问题	(105)
一、岗位评价要素和指标的确定	(105)
二、岗位评价中计量方法的选择	(106)
三、岗位测评信度和效度的检查	(114)
第四节 国外企业的岗位评价	(115)
一、岗位评价日益受到重视, 已成为企业一项 重要日常工作	(115)
二、岗位评价的方法日益科学化、标准化	(116)
三、岗位评价成为企业制定工资制度, 衡量劳动 报酬的依据	(119)
第五章 岗位分类	(122)
第一节 岗位分类的内容	(122)
一、岗位分类的基本含义	(122)
二、岗位分类的原则和要求	(123)
三、岗位分类的步骤	(124)
第二节 岗位横向分类	(125)
一、岗位横向分类与职业分类	(125)
二、企业岗位横向分类的方法	(127)
第三节 岗位纵向分类	(129)
一、岗位纵向分类的内容	(129)
二、工人岗位纵向分类的实施	(134)
三、工人岗位纵向分类应注意的几个问题	(142)
四、干部岗位的纵向分类	(143)
五、统一工人和干部的岗等	(147)
第六章 岗位研究的基础理论	(149)
第一节 作业能力与作业疲劳	(149)

一、作业能力的动态分析	(149)
二、作业疲劳	(153)
第二节 能量消耗与劳动强度	(161)
一、能量消耗	(161)
二、劳动强度	(169)
第三节 人机系统设计	(174)
一、系统设计的基本思想	(174)
二、人体测量	(179)
三、显示装置及操纵器的设计	(182)
四、作业的物理环境	(189)
下 篇 实践篇	(195)
第七章 岗位评价指标与标准	(197)
第一节 岗位评价指标	(197)
一、确定岗位评价指标的原则	(197)
二、评价指标的确定	(197)
三、评价指标选择实例	(200)
第二节 岗位评价标准	(201)
一、制订评价标准的总原则	(201)
二、制订评价标准的基本方法	(201)
三、岗位评价标准实例	(203)
第八章 岗位测定方法	(213)
第一节 岗位测定的准备工作	(213)
一、岗位测定的概念	(213)
二、岗位测定的内容与方法	(213)
三、岗位测定的特点	(214)
四、技术测定的准备工作	(214)
第二节 工时研究方法	(218)
一、岗位评价的工作日写实	(218)
二、岗位评价的测时	(226)
第三节 劳动强度的测定	(230)
一、体力劳动强度的测定	(230)

二、工时利用率的测定	(240)
三、劳动姿势的测定	(240)
四、劳动紧张程度的测定	(240)
五、工作班制的测定	(241)
第四节 劳动环境的测定	(241)
一、人员组织	(241)
二、测点选择	(241)
三、制定测定计划	(242)
四、准备测定有害因素记录表	(243)
五、劳动环境各项指标的测定	(243)
第九章 岗位综合评价	(260)
第一节 专家评估法的应用	(260)
一、实施步骤	(260)
二、在实施评定中应注意的问题	(262)
第二节 评分法应用实例	(263)
一、百分化评分法	(263)
二、点数评分法	(273)
第十章 岗位评价信息系统	(280)
第一节 数据处理过程分析	(280)
一、工作日写实数据	(280)
二、能量代谢测定数据	(282)
三、粉尘测定数据	(282)
四、高温、辐射热测定数据	(284)
五、噪声测定数据	(284)
六、其它有害因素测定数据	(285)
七、岗位综合评价	(285)
第二节 数据处理系统总体方案的确定	(286)
一、系统的功能结构	(286)
二、软件实现工具的选择	(286)
三、程序设计中有文件名的命名约定	(288)
第三节 数据库设计	(288)

一、测定数据录入数据库的存贮结构	(290)
二、评定数据录入数据库的存贮结构	(290)
三、测定数据中间库的存贮结构	(294)
四、测定数据结果库的存贮结构	(295)
五、岗位评价结果数据库的存贮结构	(296)
六、其它数据库的存贮结构	(298)
第四节 程序设计	(300)
一、程序处理流程设计	(303)
二、程序编码	(303)
三、程序中索引文件的说明	(304)
四、源程序清单	(308)
[附录一] 我国棉纺织企业运转生产工人岗位 评定方法	(309)
[附录二] 岗位测定采用的各种标准	(341)
附 1. 体力劳动强分级标准 (GB3869—83)	(347)
附 2. 高湿作业分级标准 (GB4200—84)	(350)
附 3. 生产性粉尘作业危害程序分级标准 (GB5817—86)	(354)
附 4. 职业性接触毒物危害程度分级标准 (GB5044—85)	(359)
附 5. 冶金工业噪声危害程度分级标准 (冶金 工业部部颁标准草案)	(364)

上 篇
理 论 篇



第一章 概 述

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、岗位评定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，收集有关工作岗位的信息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，先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加以说明。

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

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

责任 指份内应做的事。即职工在职务规定的范围内应尽职尽责、保质保量地完成任务。

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对调查项目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。

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、责任和权限时就构成一个岗位。

职位 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工作的位置。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。“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。

工作 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似的岗位（职位）所组成。

工作族 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。

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之外，在岗位研究中还将涉及岗位分析、岗位评价、岗位分类分级等基本概念（详见以下各章）。

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：

1. 岗位研究与职工招收、选任 企业职工的招收、选拔和任

用是企业输入和开发利用人力资源的渠道。努力实现职工招收和选拔的科学化,对于企业职工队伍的组织建设和各种素质的提高,保证企业生产任务完成,不断提高劳动生产率,降低成本,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、选拔和任用的基本前提,岗位研究所形成人事文件,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、条件作了详尽的说明和规定,这就使劳动人事干部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”。

2. 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。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。定员,是在定编基础上,严格按编制员额,根据岗位的质量要求,为企业组织中的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、效能的要求。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。据有关统计资料的显示,目前尚有相当数量企业达不到升级标准,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、具体的质量标准。

3. 岗位研究与劳动定额 劳动定额是企业在一一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,岗位研究与劳动定额之间都存在着许多共同点。例如,工作日写实、

测时、工作抽样等工时测定方法，在岗位调查中得到运用，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。

4. 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政治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需的专业知识和技能，完备上岗任职资格，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——岗位规范等项文件，是岗位职务培训必不可少的客观依据。

5. 岗位研究和人事考核 人事考核是按照一定标准，采用科学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功能和要求，明确每个岗位的职责、权限，以及承担该岗位的人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，判断他们是否称职，并以此做为任免、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存在许多不同点，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，提供详尽的数据和资料。

6. 岗位研究与劳动报酬 岗位研究为企业贯彻按劳分配原