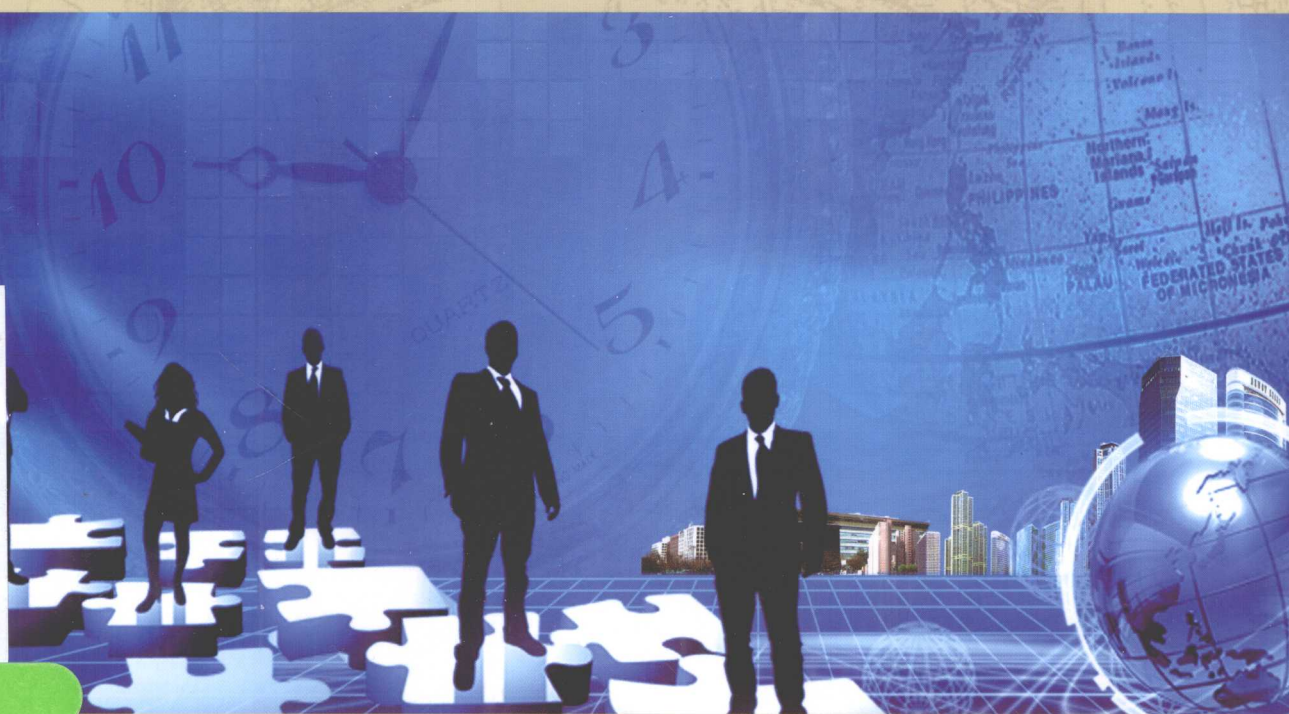


人力资源管理实战型系列教材

工作分析与职位管理

袁声莉 毛忞歆 主编



科学出版社

014034744

F272.92
1381

人力资源管理实战型系列教材

工作分析与职位管理

袁声莉 毛忞歆 主编



科学出版社

北京



北航

C1722599

F272.92
1381

内 容 简 介

本书介绍了工作分析与职位管理的基本理论与方法,同时穿插大量案例,具有很强的实操性。首先,在对工作分析与职位管理、组织设计与职位管理相关理论与应用背景进行详细介绍的基础上,本书提出战略导向的工作分析与职位管理。其次,对工作分析的内容与流程、通用性工作分析方法及其他工作分析方法的运用进行了详细的描述,并论述了职位说明书的编制与运用。再次,重点探讨了职位评价的流程及方法的运用。最后,剖析了工作分析与职位评价成果的运用。

本书是人力资源管理实战型系列教材,适合高等院校人力资源管理专业、工商管理类专业、公共管理类专业本科生使用,也可供企业人力资源管理工作者阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

工作分析与职位管理 / 袁声莉, 毛恣歆主编. —北京: 科学出版社, 2014. 3

人力资源管理实战型系列教材

ISBN 978-7-03-039969-4

I. ①工… II. ①袁… ②毛… III. ①企业管理—人力资源管理—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 040511 号

责任编辑: 张宁 江薇 / 责任校对: 贾如想
责任印制: 阎磊 / 封面设计: 蓝正设计

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

骏杰印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2014 年 3 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2014 年 3 月第一次印刷 印张: 18

字数: 418 000

定价: 39.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

人力资源管理实战型系列教材

编 委 会

主 任 罗 帆 孙泽厚

委 员 (按姓氏笔画排序)

毛 忞 歆	孙泽厚	卢少华	牟仁艳	朱新艳
张清华	张 敏	罗 帆	周 勇	赵琛徽
赵富强	赵应文	胡 浩	桂 萍	袁声莉
徐慧娟	彭华涛			



二十六年前，当我们开始学习组织行为学时，即被其以人为本的内涵所吸引。虽然，当时国内很少有人关注这一学科，甚至有人批驳它是伪科学，但我们相信，这门由心理学、社会学、人类学、经济学等有关行为的学科组成的交叉学科一定会在管理中有重大的应用价值。

从主讲组织行为学或管理心理学课程，到探讨其在劳动人事管理中的应用，我们默默地耕耘，直到五十而知天命。随着劳动人事管理向人力资源管理方向发展，武汉理工大学形成了工商管理专业人力资源管理方向，毕业生受到了人才市场的欢迎。九年前，我们创办了人力资源管理专业，毕业生就业率一直在本校名列前茅。2005年，我们的教学研究成果获得了湖北省教学成果一等奖；2008年，“人力资源管理”被评为湖北省精品课程；2013年，“组织行为学”被评为湖北省来华留学生品牌课程。我们主编的《人力资源管理——理论与实践》和《组织行为学》教材，深受社会各界好评。一路走来，充满艰辛，我们付出了许多心血，也获得了无限喜悦。

人力资源管理是蓬勃发展的新兴专业，实践性非常强，主要体现为组织行为学等学科在管理中的综合应用。教材建设是人力资源管理专业建设的重要组成部分，是教学质量工程的建设重点。为此，在科学出版社的支持下，我们精心策划，联合有关高校的师资力量，组织企事业单位的人力资源管理人员，共同编写了工商管理类人力资源管理实战型系列教材，主要面向人力资源管理、工商管理、劳动与社会保障等专业的本科生和研究生（包括 MBA、EMBA），也可作为企事业单位在职培训的教材，以及各类管理人员的参考用书。

这套系列教材的特色主要体现在三个方面：

1. 统筹规划的系统性

作为湖北省教学研究项目“人力资源管理专业实践教学体系创新研究”的重要成果，本系列教材经过了课题组的精心规划和系统设计。人力资源管理实战型系列教材共有十本，涵盖了“绩效管理”、“薪酬管理”、“工作分析与职位管理”、“人力资源风险管

理”、“职业生涯管理”、“人力资源法规”、“人力资源管理战略规划”、“人员测评与选拔”、“人力资源开发与培训”、“组织行为与人力资源管理实训”等专业核心课程和特色课程,体系完备,重点突出。同时,本系列教材注重理论教学与实践教学相结合,纸质教材与电子课件、课程网络资源相结合,各种教学方法和手段优化组合,系统性强。

2. 领先前沿的创新性

罗帆、孙泽厚、桂萍、赵富强、卢少华、彭华涛等主编人员具有在美国、英国等发达国家知名大学留学的经历,了解人力资源管理的国际学术前沿和发展动态,能将所主持的国家自然科学基金项目、国家软科学计划项目的最新研究成果纳入教材内容。《人力资源风险管理》是国内外第一本相关领域的教材,包含人力资源风险预警管理、新生代农民工管理等内容,具有显著的创新性。本系列教材所采用的原创性案例教学、情景模拟、角色扮演和实训等研究方法,新颖独到。

3. 需求导向的实战性

在开展湖北省教学研究项目“人力资源管理专业实践教学体系创新研究”的过程中,我们在全中国范围内针对企事业单位人力资源管理人员、高校人力资源管理教师、人力资源管理专业学生分别进行了问卷抽样调查,对目前人力资源管理教材建设中的问题进行了诊断,了解了三方对人力资源管理教材的需求和期望,以需求为导向进行人力资源管理教学改革,所编写的教材强调实战性。以《组织行为与人力资源管理实训》为代表,综合反映实践教学创新的成果,致力于提高学生将来从事人力资源管理工作所需的综合素质,强化人力资源管理的战略视角、业务技能和实际操作能力。

各本教材的主编主要来自武汉理工大学、中南财经政法大学、华中师范大学、武汉科技大学、湖北经济学院、中南民族大学、武汉工业学院等高校,是多年教授人力资源管理相关课程的任课教师,积累了丰富的教学研究和实战经验。除了以上高校,参编人员还有来自美国明尼苏达大学、日本早稻田大学、上海金融学院、中山大学、上海交通大学、华南理工大学及企事业单位的人力资源管理人员。人员队伍结构合理,优势互补,不仅在人力资源管理理论研究方面有新突破,而且具有丰富的企事业单位人力资源管理咨询或实践经验。本系列教材充分体现了集体智慧和多方经验,涉及面广,受益面大。

在编写系列教材的过程中,我们吸收了国内外学者的研究成果以及众多人力资源管理者的实践经验,得到了科学出版社、湖北省教育厅、湖北省人力资源学会、武汉理工大学等高校的大力支持和帮助,在此我们深表谢意!

罗 帆 孙泽厚

2014年3月



工作分析与职位管理是人力资源管理的一项基础性工作，没有科学、及时、系统的工作分析，人力资源管理的其他工作在决策的有效性上都要打折扣。而这样一项十分重要的奠基性人力资源管理工作，在不少企业以及其他组织的高层领导决策和一些人力资源决策中往往容易被忽视。近年来，在人力资源管理的六大模块中，绩效管理和薪酬管理已引起广泛关注，员工招聘模块也因企业内、外部各种原因受到部分用人单位的重视，随着《中华人民共和国劳动合同法》的颁布实施，劳动关系协调也牵动着不少用人单位的神经，其在完善劳动关系体系上纷纷投入相应精力。但是，工作分析和职位管理却相对受到“冷遇”，真正运用科学系统的方法和工具开展专业化工作分析和职位管理的企业并不多。然而，诚如本书在第一章和第九章中所提及的，大量的企业案例表明，企业只有高度重视工作分析和职位管理，并形成科学的工作分析和职位管理体系，人力资源管理的其他各项工作才会有坚实的基础和较好的条件。有鉴于此，我们专门组织专家编写出版本教材，目的在于普及工作分析与职位管理的基础知识和基本技能，并为专业的人力资源工作者提供一些实用的工具。书中介绍了如何开展工作分析与职位管理的操作性较强的典型性设计与分析图表供学习者借鉴，希望能对其学习有实实在在的帮助。

本教材编写的基本原则如下：

第一，学科知识完备。学科体系尽可能完整，知识阐述以解释清楚为原则，侧重突出知识的实用性和内容的可操作性。

第二，突出教材的可读性。书中引用大量的案例或故事对理论知识加以解释，拓宽读者的阅读范围，启发思维。

第三，突出知识的直观性。本教材运用大量的图和表格的形式直观地呈现理论、知识点之间的联系、作业流程、操作要领等。

本教材的编写是各位编者共同努力的结果，其中，湖北经济学院袁声莉教授和中南民族大学毛恣歆博士起草全书总框架，罗帆老师对本书体系的完善提出了十分宝贵的意见，袁声莉对全书进行统稿。各章编写的具体分工如下：第一、三、九章由袁声莉负责

编写，第二、四至六章由毛忞歆负责编写，第七章由平芸负责编写，第八章由彭华涛负责编写。

在本书编写和出版过程中，得到了科学出版社领导和编审老师的大力支持和帮助，在此衷心地表示感谢！

本教材的编写参考了大量的书籍和文章，在本教材的“参考文献”中以及各章相应的地方我们尽可能作了列举，但难免有疏漏之处。本书不当之处，敬请赐教。

编 者

2013年11月

目 录

第一章 工作分析与职位管理概论	1
第一节 什么是工作分析与职位管理	2
第二节 为什么要开展工作分析与职位管理	7
第三节 工作分析与职位管理存在的问题	15
第四节 战略导向的工作分析	21
第二章 组织设计与职位管理	28
第一节 战略导向的组织设计	30
第二节 职位管理提出的背景	43
第三节 如何进行职位分类	51
第四节 如何设计职位体系	55
第三章 工作分析的内容与流程	62
第一节 工作分析的内容	64
第二节 如何设计工作分析的流程	73
第三节 工作分析的实施方案	82
第四章 通用性工作分析方法的运用	93
第一节 如何运用观察法	94
第二节 如何运用访谈法	99
第三节 如何运用问卷调查法	110
第四节 如何运用日志法	125
第五章 其他工作分析方法的运用	129
第一节 基于胜任力工作分析法的运用	130
第二节 关键事件法的运用	139
第三节 功能性工作分析法的运用	144
第六章 职位说明书的编制与运用	153

第一节 工作描述·····	154
第二节 工作规范·····	162
第三节 如何编制职位说明书·····	169
第四节 职位说明书文本举例·····	173
第七章 职位评价的流程·····	183
第一节 职位评价的目的和意义·····	184
第二节 职位评价的内容与流程·····	189
第三节 职位评价的指标体系·····	198
第四节 职位评价方案的撰写·····	217
第八章 职位评价方法的运用·····	221
第一节 职位排序法的运用·····	221
第二节 职位分类法的运用·····	224
第三节 因素比较法的运用·····	230
第四节 因素计分法的运用·····	234
第九章 工作分析和职位评价成果的运用·····	248
第一节 在定编定员中的运用·····	249
第二节 在绩效管理中的运用·····	259
第三节 在薪酬管理中的运用·····	262
第四节 在其他人力资源工作中的运用·····	265
主要参考文献·····	276

第一章

工作分析与职位管理概论

学习目标

1. 描述工作分析和职位管理的基本内涵。
2. 陈述工作分析与人力资源管理其他各项工作的联系。
3. 列举工作分析与职位管理存在的主要问题。
4. 描述战略导向下工作分析的基本步骤。

导读案例 1-1

张骁和他的同事们怎样贯彻公司竞争战略

这是一家年销售规模达2亿元的制造型企业(以下简称A公司),张三在这里任职人力资源总监,张骁是该公司最近新上任的公司销售支持与客户维护经理。

张骁上任之初就发生了许多大客户注销原本在A公司的而投到竞争对手门下,对此A公司调整了竞争战略。新竞争战略强调鉴别并迅速排除导致其客户离去的客户服务问题。张骁发现新战略的提出意味着员工要完成许多新任务,并且会对公司人力资源政策和程序的方方面面产生影响。为了确保公司的客户服务以及即时处理客户不满的服务,人力资源部必须为所有员工,包括前台服务人员、技术人员、保安、公司各级管理者制作新的职务说明书,将其有关服务的新职责写进职务说明书。与此同时,公司还要在培训、绩效、薪酬等人力资源管理其他板块上跟进。客户服务新战略要想取得成功,A公司的整个人力资源活动都必须为它提供支持。于是,A公司必须从职务分析入手,否则,张骁和他的同事们就不能透彻地了解职务的要求,从而无法贯彻公司新的竞争战略。

人力资源管理的核心是实现人与工作、人与人的最佳匹配,做到事得其人,人尽其才,才尽其用。要达到这一目的,就必须了解组织内各项工作的特点。工作分析是人力资源管理的基础工作,它是全面了解组织内各项工作特点的一项重要的常规技术,提供了组织内各项工作相关的工作职责、工作关系、工作环境以及工作任职者的资格要求等信息。

对于一个想要在激烈的竞争中占得一席之地企业来说,仅仅做好工作分析是不够的,还要进行组织设计、工作设计、职位评价等工作,并且要将它们进行统一,做好职

位管理等工作才能促进企业长期进步与发展。

那么,什么是工作分析?工作分析和职位管理有什么样的战略地位和作用?工作分析为什么必须以组织战略为导向?本章将围绕这些问题展开讨论。

第一节 什么是工作分析与职位管理

一、什么是工作分析

(一)什么是工作

小 辞 典

“工作”指的是“土木营造之事”或“百工操作”。

——《辞源》

工作,用作名词是指“职业、业务”;用作动词是指“从事体力或脑力劳动”。

——《辞海》

1. 工作的狭义与广义理解

工作(job)有狭义和广义之分。狭义的工作等同于任务(task),是一个人在组织中特定的时间里为了某个目的所从事的活动;广义的工作是指一个人在组织中所扮演的角色的总和,通常由一系列专门任务组成。本书中的工作主要指广义的工作。

2. 工作的六个特点

从广义的角度来看,工作有以下六个特点:

(1)工作是组织的细胞。每个组织由各种各样的工作构成,每个工作在组织中都扮演着各自不同的角色,这些角色为组织目标的有效实现担负着各自不同的职责。

(2)工作是责任和权利的统一体。工作给人最直观的感受是相互联系的一系列任务的组合,而在背后支撑这些任务的是一系列与之相对应的责任和权利。如果没有组织授予的这些责任和权利,任务的有效完成将成为一句空话。三者之间的关系可以概括为:完成任务是履行组织所赋予的职责,而权利是履行职责的组织保障。

(3)工作是同类职位(岗位)的总称。从严格意义上讲,工作和职务(job)代表一个意思,而职位和岗位(position)代表的是另外的意思。但在我国,工作、职务、岗位和职位四个概念经常相互通用。

工作、职务、岗位和职位四者的关系可以通过下面的例子来理解。假如,一个企业有五个会计,即会计是一个工作(职务),它提供了五个从事会计工作的职位(岗位)。可见,工作是由许多相同的职位(岗位)所组成,而职位(岗位)是以某项工作的人数而定,即有多少职位(岗位)就有多少员工。

(4)工作是部门组成、业务组成以及组织划分的信息基础。组织的划分与部门业务的分割,往往是以工作的信息为基础的。严格地说,工作是从组织中分解出来的,但是它一旦被分解出来,便成为组织管理的基础。

部门的职责是由具体的工作支持的,业务的划分也是以流程的逻辑相关性或活动的同类性为基础的。所以,工作分析所提取的信息不仅是管理工作的重要基础,也是管理组织的重要基础。

(5)工作是人进入组织的中介。工业化的发展,使人们脱离了生产资料,从而导致人不再具有与生俱来的就业权利。人是通过工作的中介进入组织的,这就是我们经常说的为事求人而不是因人设事。

在传统产业,人进入组织是为了履行工作职责,因此组织对进入组织中的人是有要求的,这些要求(即能力与经验)就是履行工作职责的过程中产生的。当然,这种工业化的思考就是标准化,以其不变的工作来管理变化的人(具有市场化、流动的人)。

(6)工作与组织的相互支持。组织目标是工作分解的基础,工作是构成组织的最小单元。当组织发生变革的时候,工作的分配也将发生改变;同时,随着工作过程的改变、工艺流程的改变、工作熟练程度的提升等,工作的内涵和外延都会发生变化,而这种变化最终将导致组织分工方式和管理方式的改变。

阅读材料 1-1

如何面对您的工作

常常听到刚刚步入职场的大学生这样抱怨:“我现在的工作真是无聊,尽是一些打杂的小事,我的专业和能力压根没有发挥的余地!如果给我一个更好的平台,我一定可以干得更好。”古人云:一屋不扫,何以扫天下?任何事情都是由小事组成的,任何工作都是由更小的工作单元组成的。或许,大多数的并不是很多人想象中的那么有趣、充满成就感和自我满足感。相反,它可能是烦琐、无聊的。但是,我们不能因为工作的微不足道和繁杂而不去做。

熟悉军旅生活的人都知道,战场上无小事。在战场上,任何人都不可轻视任何一件事情。因为一件看起来微不足道的小事,或者一个毫不起眼的变化,却往往能决定一场战争的胜负。事实上,任何事情都是一种锻炼,微不足道的工作可能正是你将来晋升的阶梯,因为它给了你不同的工作经历和经验。

其实,每个人所做的工作,都是由一件件繁杂的小事构成的。战场上如此,工作中亦然。宾馆的服务员每天的工作就是对顾客微笑、解答顾客的疑问、整理床单、打扫房间等小事;您每天所做的可能就是绘制图纸、接听电话、整理报表、电脑输入之类的小事,您或许对此感到厌倦认为毫无意义而提不起精神,您可能因此而敷衍了事,有所懈怠……但是务必请记住:这不是借口。工作常常是这样的,但同样的工作就看你怎么去做、怎么去想了。要想把每一件工作做到完美,就必须付出我们的热情、智慧和努力。

资料来源:施伟德.没有任何借口.博锐管理在线, <http://www.boraid.com/article/html/114/114338.asp>, 2009-06-29.

(二)什么是工作分析

小 辞 典

分析,就是把一事物、现象、概念分成较简单的组成部分,找出它们的本质属性及其间的联系。

工作分析也称职务分析、职位分析或岗位分析,它是针对某种目的,全面了解组织的一项管理活动,旨在对工作的有关信息进行收集、整理、分析和综合,为组织的发展战略、人力资源管理和其他管理职能提供基础服务。工作分析的结果是产生工作说明书等工作分析文件。

在从事工作分析时,还必须了解以下术语:

(1)工作要素(job element)。工作要素是指工作中不能再继续分解的最小工作单位,如发货员从货架上搬卸货品、打开包装箱、取出箱内物品等都是工作要素。

(2)任务。任务是指工作活动中为达到某一目的而由相关要素直接组成的集合,是对员工所从事的事情做的具体描述。任务是工作分析的基本单位,并且它常常是对工作职责的进一步分解。大多数任务是由多个工作要素组成的,如办公室文秘复印文件这一工作任务必须从事以下具体行动:①启动复印机;②将复印纸放入复印机内;③将要复印的文件放好;④按下按钮进行复印。也就是说,办公室文秘复印文件这一任务,是上述四项工作要素直接组成的一个集合。

(3)职责(responsibility)。职责是由某人在某一方面承担的一项或多项任务组成的相关任务集合。例如,监控员工满意度是人力资源部经理的一项职责,这一职责由下列五项任务组成:①设计满意度的调查问卷;②进行问卷调查;③统计分析问卷调查的结果;④向企业高层反馈调查的结果;⑤根据调查的结果采取相应的措施。

(4)职权(authority)。职权是指赋予的特定的权力,甚至于特定的职责等同于特定的职权。它常常用“具有批准某某事项的权限”来表达。例如,具有支配50万元资金和几十辆车的权限。

(5)职位(position)。职位又称岗位,是指由一个人在一定时间和空间里完成的一项或多项相关职责组成的集合。例如,人力资源部经理这一职位,它所承担的职责有以下几个方面:员工的招聘录用、员工的培训开发、企业的薪酬管理、企业的绩效管理、员工关系的管理等。在组织中的每一个人都对应着一个职位或岗位,因此从理论上说职位的数量应该等于人员的数量,组织有多少人员相应地就有多少职位。

(6)工作。工作也称职务,是指主要职责在重要性和数量上相当的一组职位的统称。企业通常把所需知识技能及所需要的工具类似的一组任务和责任视为同类职务,从而形成同一职务、多个职位的情况,如企业的副经理是职务,可以对应生产副经理、财务副经理、行政副经理等具体职位。

(7)工作族(occupation)。企业内部具有非常广泛的相似内容的相关工作群,又称职位族、工作群。例如,企业内所有从事技术的职位组成技术类工作族;所有从事销售工作的职位组成销售类工作族。

(8)职业(profession)。职业是指由不同组织中的相似工作组成的跨组织工作集合,如教师职业、秘书职业等。

以上工作分析相关术语间的关系见图1-1。

(三)工作分析的原则

1. 系统原则

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

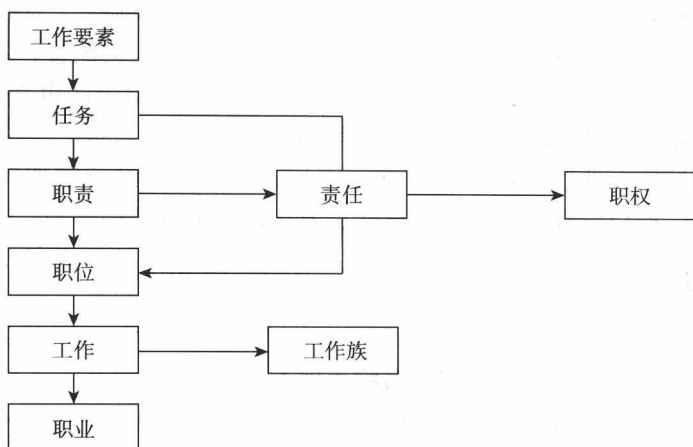


图 1-1 工作分析相关术语间的关系

位独立承担的各种各样既有区别又相互依存的工作任务组成的有机统一体。在对某一工作进行分析时，要注意该工作与其他工作的关系以及该工作在整个组织中所处的地位，从总体上把握该工作的特征及对人员的要求。

2. 目标明确原则

每一个组织的存在都是为了实现特定的目标，所以不论是对企业内还是部门内各岗位职责的分析，都必须以完成企业目标为依据。也就是说，全面的工作分析应该从企业战略与目标、经营业务等方面和角度着眼，将企业内需要落实的任务分解为各部门的目标、职责和要求，再将这些目标、职责和要求分解到具体的岗位。反之，每个具体岗位、每项具体工作也同样应该体现与反映企业的总体规划和目标。

3. 动态原则

工作分析的结果不是一成不变、一劳永逸的，环境的变化、组织战略的变化、业务的调整，都会导致工作任务或者责任的变化、工作活动的变化、工作关系的变化等，所以企业要经常性针对变化对工作分析的结果进行调整。工作分析是一项常规性工作。

4. 成本效益原则

工作分析涉及企业组织的各个方面，需要投入大量人力、物力、财力。所以，企业应本着成本效益原则来设计实施，根据工作分析的目的，采用合理有效的方法，收集适用的信息。

5. 应用原则

工作分析后的结果，即工作描述与工作规范，或形成职务说明书后，管理者就应该把它应用于企业管理的各个方面——薪酬管理，工作设计，工作评价，工作分级，人员招聘、甄选、配置，培训开发及组织设计等。另外，进行工作分析也应该根据工作分析的目的而有所侧重，根据不同的目的，收集相应的工作信息。

二、职位管理

在传统人事管理中，职位管理以“四定”（即定岗、定编、定员、定责）为主要内容；

在现代人力资源管理中,职位管理以企业战略为导向,以职位设计、职位分析、职位评价、职位分类分级、职位发展为核心内容,有效整合职位的人员配置、薪酬管理、绩效管理的有机系统。当组织面临大的变革时,职位管理还包括组织的重新设计(详细内容请参见本书第二章第一节“组织设计与职位管理的关系”)。

职位管理贯穿于企业管理的各个方面,它与企业的各项经营管理活动都是密不可分、相辅相成的,职位管理不当会直接影响企业正常的经营管理活动。

· 导读案例 1-2

职位名称为何不同

在对某家国有企业作人力资源咨询时碰到这样的问题:该公司有几个分公司,分公司的职能完全一样,组织结构也完全一样,职位设置也几乎相同,但是同样工作内容的职位的名称却大不一样。同样是作一线销售的人员,有的分公司叫业务员,有的叫业务代表,有的叫销售代表。除了几个总经理、部门经理的名称相同以外,其他相同工作内容的职位的名称大多数都不相同。所以起初看到他们的职位表,顾问还以为这几个公司的业务和职能不一样呢!实际上,这种情况非常普遍,不论是国有企业还是民营企业都存在着这种职位管理混乱的现象:工作职责相同的职位名称不统一;设置职位、删减职位、调整职位都不经过人力资源部和总经理审核;人力资源部和总经理不知道公司有多少个职位,不知道各部门到底有什么职位;职位职责不明确,相互交叉等。

对职位的管理是组织管理和人力资源管理的基础,一个公司出现相同职位名称不同的情况,说明这个公司的组织管理和人力资源管理水平是低下的,说明这个公司的组织化和正规化程度不高。

产生这种现象有几个原因,其中主要是公司缺乏职位管理相关的制度和流程,人力资源部门缺乏职位管理的意识和技能,公司没有进行过职位分析和梳理等。

资料来源:思捷达咨询.如何规范职位管理.中国管理传播网, <http://manage.org.cn/Article/200604/30260.html>, 2006-04-20.

三、工作分析与职位管理的关系

如前面所言,现代意义上的职位管理包括组织设计、职位设计、职位分析(即工作分析)、职位评价、职位分类分级、职位发展,以及以职位为中心的绩效管理、薪酬管理、人力资源配置等活动,显然职位管理包含了工作分析,工作分析是职位管理的一个部分。

在职位管理的各项工作中,工作分析是基础性工作,因为只有通过工作分析,我们才能够得到职位的基本信息,依据这些信息才能进行职位评价、职位分类分级、职位发展等工作。

如果说开展工作分析,标志着一个企业人力资源管理开始走向规范化,那么开展职位管理体系建设,则标志着一个企业人力资源管理开始向更高层次和更高水平迈进。

第二节 为什么要开展工作分析与职位管理

· 导读案例 1-3

人力资源部在开展工作时为何力不从心

赵珍最近很兴奋,因为大学刚毕业,她就顺利进入 HI 信息服务公司(以下简称 HI)。这是一家中外合资的信息服务公司,近几年发展迅速。考虑到赵珍在大学学习的是国际企业管理,公司把她安排在人力资源部工作。

HI 在国内的计算机业算是一家高收益、有很大发展潜力的公司,它主要为企业和个人提供软件及硬件。自 1994 年创办以来,HI 通过灵活的经营手段在激烈的竞争中保持了领先地位。它是一个人员及技术密集型企业,并且企业的发展主要依赖于它的人力资源。因此 HI 在人力资源管理方面的最大兴趣是制定政策和程序,提高员工的素质及满意度。由于信息业正以难以置信的速度发展,企业机会很多,但同时企业间对高质量人力资源的竞争也非常激烈。HI 的管理者深知,如同容易吸引新雇员一样,其也容易失去他们。目前它的人员流动率接近其行业的平均水平。

但是在听了人力资源部佟经理的一番谈话后,原来赵珍乐观的想法改变了。佟经理告诉她,尽管从表现上看,公司有着骄人的经营业绩和良好的发展势头,但是事实上公司内部的管理制度有很多不完善的地方,这些方面将严重阻碍公司的进一步发展。佟经理举例说,作为人力资源管理基础工作之一的工作分析,在公司就没有得到贯彻落实。随着公司规模扩大,新的工作不断增加,但却没有制定相应的工作描述和工作说明书,原有的一些工作描述和工作说明书的内容也与实际情况完全不匹配了(此时,佟经理交给赵珍一份旧的工作说明书)。造成这种状况的原因在于,初创期员工较少,公司内部的局域网可以使上下级之间和同事之间非常顺畅地沟通,相对扁平的组织结构也使公司各个层次上的员工很容易接近,同部门的工作经常由员工们共同协同完成,职位在公司被定义成员工之间关于特定技术、专业能力和兴趣的竞赛,有超常能力和成就的员工常被录用,接着很快获得晋升。正因为如此,公司并不注重为每个工作制定工作描述和工作说明书,因为从某种意义上说,其只是一纸空文。

但是,这种忽略工作分析的做法随着公司规模日益扩大显示出越来越多的对人力资源管理工作的负面影响。佟经理坦率地告诉赵珍,在公司,人力资源部被认为是一个低效率的团队。比如说,本来通过绩效评估发现员工绩效不符合标准的原因,并安排培训的锻炼机会以提高这部分员工的技能、增强他们的信心,这应该是人力资源部门的职责。但是,由于缺乏准确的工作描述和工作说明书,人力资源部门就没有确切的标准来衡量员工的绩效,因而也无从发现员工究竟有哪些地方需要改进和提高,更别提为员工制订适宜的培训计划了。因此,在 HI,没有部门认为人力资源部的员工有这方面的能力和经验。另外,公司主要的奖励系统也似乎和人力资源部没有太大关系,甚至公司的年度职工表彰晚宴也被认为是来自外方总经理的奖赏而与人力资源部无关。而按惯例,