



新编高等学校人力资源管理专业系列教材

工作岗位研究 原理与应用

(第三版)

安鸿章 主编



中国劳动社会保障出版社

STUDY OF WORK AND POSITION PRINCIPLES AND APPLICATIONS

新编高等学校人力资源管理专业系列教材

工作岗位研究原理与应用

(第三版)

主 编 安鸿章

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

工作岗位研究原理与应用/安鸿章主编. —3 版. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2012

ISBN 978-7-5045-9861-5

I. ①工… II. ①安… III. ①企业管理-岗位责任制 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 122070 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

*

北京世知印务有限公司印刷装订 新华书店经销
787 毫米×960 毫米 16 开本 22.75 印张 398 千字
2012 年 9 月第 3 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

读者服务部电话: 010-64929211/64921644/84643933

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374

前 言

本教材第一版印制发行至今已经过去了14个年头，其间，2005年12月出版了第二版，到现在又过去了7年，第三版也将付梓。

《工作岗位研究原理与应用》作为大学人力资源管理专业的一门基础课程，从首都经济贸易大学劳动经济学院（原北京经济学院劳动经济系）1996年首次开设以来，已度过了16个春秋。随着劳动经济学与人力资源管理专业教学科研水平的提高，虽然本课程的基本构架没有太多的变化，但从其社会实践活动的深度和广度来看，使其涉及的领域更加宽泛，内容更加丰富多彩。

我在本教材第一版的后记中，曾经提出：一门人力资源管理专业课程之所以能够成立，至少应具备两个条件，一是它的理论性，既来源于社会实践又高于实践，它所阐明的基本原理和基本方法是对人们在组织中从事管理活动及其管理经验的高度总结和概括，集中反映了管理者的智慧；二是它的实用性，即它所提出的基本理论和基本方法能够指导人们的管理实践活动。现在看来，这些观点依然是正确的。今天，本教材之所以能够在出版社编辑们的鼎力支持下第三次付梓，就是有力的旁证。

本教材（第三版）根据教学的需要增加了引导案例，并进行了必要的结构调整，除在三章中增加了员工通用能力、岗位胜任特征两节新的内容之外，还对第六章、第七章的内容作了必要的修改。近5年来，原教材第六章、第七章所引用的国家或行业标准大部分已经作了修改。根据这一变化，本教材第三版全部引用了最新国家或行业标准。

由于本教材出版的时间急迫，本教材无论在内容上还是在文字上都会存在着不足和缺陷，欢迎广大读者批评指正。

本教材第三版由首都经济贸易大学安鸿章教授主编，北京联合大学生物化工学院的刘凤霞、李晨担任副主编。参加本书修改的有安鸿章、刘凤霞、李晨、房宏君、刘传青等。

安鸿章

于2012年6月30日

目 录

第一章 工作岗位研究导论	(1)
第一节 岗位研究的基本概念.....	(2)
第二节 岗位研究的基本功能.....	(5)
第三节 岗位研究的原则和方法.....	(11)
第四节 岗位研究的产生和发展.....	(15)
第二章 工作岗位调查	(26)
第一节 岗位调查的意义和任务.....	(26)
第二节 岗位调查的方式和内容.....	(29)
第三节 调查表格的设计与应用.....	(32)
第四节 岗位写实的特点和应用.....	(42)
第五节 作业测时的特点和应用.....	(49)
第六节 岗位抽样的特点和应用.....	(52)
第三章 工作岗位分析	(61)
第一节 岗位分析的概念、意义和作用.....	(62)

第二节	岗位分析的内容和程序·····	(64)
第三节	工作说明书与岗位规范·····	(79)
第四节	员工通用能力分析·····	(93)
第五节	岗位胜任特征·····	(103)
第四章	工作岗位设计·····	(134)
第一节	工作岗位设计概述·····	(135)
第二节	工作岗位设计的基本方法·····	(140)
第三节	工作岗位扩大丰富化·····	(148)
第四节	组织变革与岗位调整·····	(157)
第五章	工作岗位评价·····	(182)
第一节	岗位评价内容和步骤·····	(183)
第二节	岗位评价指标与标准·····	(186)
第三节	岗位评价的基本方法·····	(211)
第四节	岗位评价的应用实例·····	(221)
第六章	劳动强度测定与评价·····	(238)
第一节	作业能力与作业疲劳·····	(239)
第二节	劳动强度评价与测定概述·····	(251)
第三节	体力劳动强度的测定方法·····	(255)
第四节	体力劳动强度数据的计算和分级·····	(261)
第五节	劳动强度其他因素的测定和分级·····	(265)

第七章 劳动环境测定与评价	(269)
第一节 劳动环境测定与评价概述.....	(270)
第二节 粉尘危害程度测定和分级.....	(275)
第三节 高温危害程度测定和分级.....	(285)
第四节 毒物危害程度测定和分级.....	(289)
第五节 噪声危害程度测定和分级.....	(299)
第六节 其他有害因素危害程度测定和分级.....	(307)
 第八章 工作岗位分类	 (314)
第一节 岗位分类的基本原理.....	(315)
第二节 岗位分类的基本方法.....	(320)
第三节 岗位分类的应用实例.....	(334)
 参考文献	 (349)

第一章 工作岗位研究导论

【学习目标】

通过本章学习，掌握岗位研究的基本概念及相关术语，掌握岗位研究的基本功能，掌握岗位研究的原则和方法，了解岗位研究的产生和发展。

【引导案例】

新通信息公司成立于2006年，是一家提供电子商务基础建设产品、解决方案和服务的高新技术企业。目前，新通信息公司有18个部门，450多名员工。各个部门的经理主要是通过外部招聘或内部重组调配而来，管理经验丰富。员工的年龄也比较年轻，知识层次比较高。由于企业目前正处于高速发展期，在各方面也暴露出不少问题。

随着公司业务不断扩张，人员非常紧张，各部门存在一人兼多职现象。作为一个新企业，仅2011年上半年公司组织结构就调整过3次。因时间仓促，导致部门之间的职责划分不清，有一定的工作重叠，各部门之间不时出现互相推诿的现象。尤其是技术中心，这方面的问题相当突出。技术中心分派工作有很大的随意性，在接到事业部的申请后，分派任务没有统一的原则，只要技术方向上沾边，基本上是看见谁就派谁去。大家掌握了这个规律，一些责任心不强的工程师就躲着领导，领导看不见时就躲清闲，不做事；而有一些工程师却经常处于忙碌状态。工程师们忙闲不均，其表现并不对其收入、奖惩有什么影响，干多干少一个样。由于没有明确的工作任务要求，工程师们都按照自己的理解来工作，大家好像都很忙，可是包括经理在内，却常常不知道他们在忙些什么，有了任务的时候，就会经常面临无人可派的情况。而且，由于二级部门按照不同技术方向划分较细，有些可做可不做的任务就常常分配不下去，此外，公司还存在着工资制度不规范的问题。高新技术行业以前是高工资领域，近来工资也略有调整，以适应

竞争。公司拟通过规范工资制度，进一步明确员工的岗位职责，从而调动员工的工作积极性。

如果你是该公司的人力资源总监，你将如何解决所遇到的问题呢？

第一节 岗位研究的基本概念

一、岗位研究基本概念的提出

岗位研究作为一个专业术语具有独特的概念内涵和外延，这一具有丰富概念内涵的名称，是安鸿章教授在1991年撰写《岗位研究的理论和实践》一书时首先提出的。

为了明确岗位研究在本学科概念体系中的确切位置，并与其他相关概念作出严格区分，本书采用外延定义法，对岗位研究的基本概念作出如下的界定：

岗位研究是岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价和岗位分类等项活动的总称。更确切地说，它是以组织各类劳动者的工作岗位为对象，采用多种科学方法，经过岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价和岗位分类等多个环节，制定出工作说明书等人事文件，为人力资源的战略规划、招聘配置、绩效考评、培训开发、薪酬福利、劳动关系等项管理提供规范和标准的过程。

采用岗位研究这一专业术语，对构建中国特色的工作岗位分析与评价的理论知识体系具有十分重要的意义。它具有以下五个方面的特点：

1. 对象性。岗位研究的对象是组织中的工作岗位，即在一定时间和空间（生产技术组织条件）条件下，需要由劳动者承担，应严格按照预定标准，保质保量完成的工作任务的总和。

2. 系统性。岗位研究是由系统的岗位信息采集，即岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价和岗位分类五个基本环节构成的一个完整的体系。它是以岗位研究为上位概念，以岗位调查、岗位分析、岗位设计、岗位评价以及岗位分类为下位概念，组成一个完整的概念体系。经过不断的实践和认识，最终形成自己独特的知识体系。系统性和完整性是我国岗位研究理论所具有的一个十分鲜明的特点，而国外工作分析（job analysis）理论，无论在具体工作环节的系统性上，还是在概念体系的完整性上都存在着明显不足。

3. 综合性。以现代管理学、工效学、劳动定额学、劳动生理学、劳动心理学、环境科学等多种学科知识体系为基础，综合了多种学科的研究成果，根据自

己的研究对象——工作岗位的独特性，紧密联系我国企事业单位人力资源管理的实践经验，进行了学科知识体系的重组和再造，力求有所创新，有所发展。

4. 应用性。岗位研究是一门实用性很强的学科，它根植于我国 20 世纪 80 年代以来企业改革的丰富实践活动，又经历了“实践——认识——再实践——再认识”的复杂过程，使它所阐明的基本理论和基本方法已经在我国得到了普遍的推广和应用。

5. 科学性。衡量一门学科是否具有科学性，可以从多个维度去测量，如研究对象的针对性、概念体系的完整性、理论知识的系统性、基本方法的精确度和可操作性等，上文提及的特点，足以证明岗位研究所阐明的基本原理的科学性。

二、岗位研究相关概念释义

在系统阐述岗位研究的基本原理、原则和方法之前，必须对岗位研究所引用的各种概念，以及与之相关的术语，逐一加以说明，并力求统一化、规范化和标准化。

1. 工作要素 (job element)。指工作活动中不能够再继续分解的最小动作单位。例如，速记人员速记时，能正确书写各种速记符号；木工锯木头前，从工具箱中拿出一把锯子。

2. 任务 (task)。指为达到一定的工作目标而进行的一项劳动活动。例如，工人将若干物料运送到某一工作地点，会计员登记一笔账目，打字员打印好一份文件。更确切地说，任务是指根据客观的需要，指派员工所担负的工作及其责任。在一定时间空间范围内，需要有一名员工承担一系列相同、相近、相似的有密切联系的生产任务或工作任务时，一个工作岗位也就产生了。

3. 职务 (name of the post)。亦即岗位名称，对某一工作岗位（职位）特定的指称。它是以简洁的专业名词对工作岗位的性质和特征所作出的概括。如局长、处长、科长和科员，总经理、部门经理、项目经理、项目主管、经理助理等。它与“职位”一词的区别在于：“职务”主要强调的是规定员工应该承担工作的内容和要求，而不是工作任务的地点和时空条件。职务反映了员工所承担的工作性质，是对其所承担的任务内容和特点的高度概括和总结。

4. 责任 (responsibility)。岗位责任是根据劳动分工与协作的要求，规定员工在本岗位范围内对事、对物或对人所承担的各种义务。简言之，岗位责任就是员工完成本岗位各项任务时应当达到的数量要求和质量标准，即要求员工尽职尽责地完成本职工作，保质保量按时地做好分内之事。

5. 职责 (responsibilities and duties)。亦即职责范围，职责是岗位的职务、任务与责任的简称。职责是根据岗位的性质和特点，对岗位员工全部的工作任务

和工作责任，从时间空间上所作出的界定。例如，某企业的劳资管理员有 10 项工作职责，其职责之一是：“定期（如每半年或一年）进行工资调查”。这一职责由以下具体任务组成：（1）设计工资调查表。（2）发给被调查单位。（3）对调查表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（半年或年报）。

6. 职权（authority of office）。指职务范围以内所应具有的权利。它是依法赋予员工的完成工作任务所需要的各种权力，一定的职责要赋予一定相对应的职权。

7. 权限（limits of authority）。权限是对职权范围的具体规定。权限是对职权的具体细分细化。岗位权限是完成岗位职责范围内的工作任务时，可在一定限度内自主行使的各种权力。更确切地说，它是依照组织有关的规章制度，为了保证本岗位员工尽职尽责地完成本岗位各项工作任务，对其岗位职责内可行使的权力范围和内容所作的界定。

岗位的责任和权限具有同一性和对应性，如果岗位的责任大于权限，则无法保障任务的有效完成；如果岗位的责任小于权限，则会造成权力的滥用。

8. 职位（position）。职位亦即岗位，特指国家行政机关中的工作岗位。

9. 岗位（position）。工作岗位的简称，亦称职位。岗位是指在特定的组织中，在一定时间空间范围内，由员工所要完成的工作任务，以及与之对应的责任、权限和职务组成的统一体。更确切地说，在一定的时间空间范围内，即在一一定的生产技术组织或工作条件下，由一名员工在制度工时内完成规定的工作任务，并具有相对应的职务、职责和职权，就构成一个工作岗位。

“职位”与“岗位”的概念相近，两者具有以下几个共同的特征：（1）强调了客观存在的工作即“事”和“物”与劳动者的统一性，它们是劳动（工作）对象、劳动（工作）资料与劳动者相互结合的产物。（2）存在于某一组织中，具有相应的时间空间范围，以及具体的工作位置和地点。（3）其设置数目的多少取决于组织结构的规模和工作任务的总量。

10. 工作（job）。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）狭义上的“工作”特指若干项专门任务。在岗位研究中，工作是由一组相近的任务所组成的劳动活动，是构成岗位的前提和基础。

11. 工作族（group of jobs）。它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，技术设计、施工工艺、材料检验、质量监测、技术评估、技术标准、情报资料等工作可以视为技术工作族。

12. 职业（occupation）。指人们在社会中所从事的作为主要生活来源的某种

工作。“工作”和“职业”的主要区别在于其范围不同。前者是“不工作”的对称，其范围很广，泛指人们劳动活动过程。而后者范围较窄，特指人们所从事的具有某种性质和特点的劳动活动，如教师、律师、职业经理、电器工程师、推销员、汽车维修工等都可以归于某一职业范畴。

上述各个相关概念，有些是层级关系，有些是属种关系。这些概念在以后的研究中将会被广泛引用。

第二节 岗位研究的基本功能

岗位研究是现代人力资源管理理论和方法的重要组成部分，它同组织人力资源各项管理工作存在着不可分割的联系，从这些联系中可以透视出岗位研究所具有的基本功能。

一、岗位研究与人力资源规划的关系

人力资源规划是指为实现发展战略并完成生产经营目标，组织根据内外环境和条件的变化，运用科学的方法对组织人力资源的需求和供给进行预测，并制定出相应的政策和措施，使组织人力资源供给和需求达到平衡，以实现人力资源合理配置的过程。人力资源规划又称人力资源计划，是组织生产经营计划的重要组成部分；它在整个人力资源管理活动中占有重要地位，是各项具体人力资源管理活动的起点和依据，直接影响着组织整体人力资源管理的效率。人力资源规划有狭义与广义之分。狭义的人力资源规划，是指组织从战略规划和发展目标出发，根据内外部环境的变化，预测组织未来发展对人力资源的需求，以及为满足这种需求所进行的人力资源管理的活动过程。简单地说，狭义的人力资源规划即是指进行人力资源供需预测并使之平衡的过程，实质上它是组织各类人员需求的补充规划。广义的人力资源规划是组织所有人力资源计划的总称。从规划的期限上看，人力资源规划可分为：长期规划（五年以上的计划）和短期计划（一年及以内的计划），介于两者之间的为中期计划。组织人力资源规划从内容上看，可以区分为四类规划：战略发展规划、组织人事规划、制度建设规划和员工开发规划。

组织的生存和发展离不开组织的规划。组织规划的目的是使组织的各种资源（人、财、物）彼此协调并实现内部供求平衡。人（或人力资源）作为组织内最活跃的因素，是组织在规划中首要考虑的因素。

在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，而且在实施组织总体发展战略规划和目标实现的过程中，它还提出具体的年度人力资源管理政策和措施，对组织员工的招聘、配置、培训、考评、薪酬等各类人力资源管理活动的目标、步骤与方法，作出具体而详尽的安排和正确的指导。因此，人力资源规划又被称为人力资源管理活动的纽带。总之，人力资源规划扮演着多重角色，它既要满足组织在发展中对人力资源的需求，协调人力资源管理的各项计划，实现人力资源管理的有序化，还要提高人力资源的利用效率，促进组织目标和员工个人发展目标相一致。无论是从人力资源规划总目标和总任务上看，还是从其具体的内容、制定方法和程序上看，它都离不开岗位研究所产生的一系列工作成果，如工作说明书、岗位分类图、各种岗位规范等基础性人事文件和信息。可以说，组织岗位分析、岗位设计和岗位评价等基础工作是组织制定和实施人力资源规划的重要条件和基础。

二、岗位研究与员工招聘的关系

员工的招募、选拔和录用是组织人力资源管理的首要环节。员工招聘是组织为了生产经营及其发展的需要，根据人力资源战略规划和工作岗位的要求，通过招募、选拔、录用和评价等环节，将符合应聘条件和录用标准的人员引进组织的活动过程。员工招聘最直接的目的是要获取所需要的人才，以弥补岗位的空缺，及时满足组织发展的需要。此外，员工招聘还应达到确保招聘质量，降低招聘成本，规范招聘行为等其他目标和要求。组织员工的招聘，必须具备两个基本前提：一是体现企业总体发展战略要求的人力资源规划；二是通过岗位分析所获得的各种人事文件，如岗位规范、工作说明书等。人力资源规划只能解决计划期内组织各个部门对各种类型员工所需要的总量和时限，没有明确各类岗位对员工的质的规定性。而岗位分析作为岗位研究的重要环节，在通过岗位调查系统采集岗位信息和岗位分析的基础上，编写了工作岗位说明书，不但说明了本岗位工作的性质和特征，以及职务、职责和职权，还明确地规定了担任本岗位员工应具备的资格和条件，从生理心理上对员工的体力、体格、知识、技能、能力等方面提出了具体的配置标准和要求，这就为组织人力资源管理人员有效地组织和开展招聘活动提供了可靠依据，使他们进一步明确招收的对象和标准，在组织人员招募、选拔和录用过程中，能够正确地选择面试、笔试、情景模拟和心理测评等测试的方式、科目和内容，避免员工招聘的盲目性和随意性，使招聘活动“为事择人、任人唯贤、专业对口、位得其人”的最终目标得以实现。

三、岗位研究与定编定岗定员定额的关系

岗位研究与组织组织机构和岗位的设置以及劳动定员定额工作有着十分紧密

的联系。所谓定编,就是按照一定的程序,采用科学的方法,从组织生产技术组织条件出发,合理确定组织组织机构的结构、模式和规模,以及人员配置的总额;所谓定岗,就是在组织结构合理化的基础上,坚持合理分工协作的原则,科学地划分部门,合理地设置岗位,优化劳动环境和条件,保证岗位工作量的满负荷;所谓定员,是在定编定岗的基础上,严格按编制员额和岗位的任职条件标准,为组织各类岗位配备数量和质量合格的人员;所谓定额,亦即劳动定额,它是组织在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活劳动消耗量所预先规定的限额。定编定岗定员定额是现代组织人力资源管理的重要基石,只有不断加强这项工作,才能使组织达到精简、统一的要求,杜绝人员浪费,实现劳动者与生产资料的最佳配置,促进组织经济效益的提高。据有关统计资料显示,目前尚有相当多的组织,定编定岗定员定额等项基础工作依然十分薄弱,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组织至今还没有建立起岗位分析、岗位设计、岗位评价与岗位分类的制度,使组织机构、部门和岗位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、详细具体的数量要求和质量标准。值得欣慰的是,岗位研究的理论和方法已经开始受到某些企业组织主管部门的重视。此外,站在劳动定额的角度上,无论是从理论渊源、研究的对象和范围、研究的内容和方法上来看,还是从其基本功能来看,岗位研究的各个环节如岗位分析、岗位设计和岗位评价,都与劳动定额之间存在许多共同点。例如,企业劳动定额定员管理所采用的工作日写实、测时、工时抽样等技术测定方法,在岗位分析中也得到了广泛运用,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。

四、岗位研究与员工培训开发的关系

员工培训是现代组织人力资源管理与开发的基础,它是组织为了满足生产经营战略的需要和员工个人职业生涯发展的要求,采用各种有效的方式方法,对员工进行有目的、有计划的教育、训练和培养的活动过程。员工培训的最终目标是:最大限度地调动和开发员工的潜能,增强员工的核心竞争力,在促进组织发展的同时,使员工个人也得到全面的发展。首先,员工的培训具有很强的针对性和实用性,其根本目的是为了帮助员工获得岗位必备的专业知识和技能,具备上岗任职的资格,不断提高员工胜任本岗工作的能力。因此,员工培训的内容必须从岗位的特点和要求出发而加以规定。其次,员工培训还具有教育和培养人才的重要职能,它不但要使员工明确自己岗位的职责、任务和目标,提高自身的知识和技能水平,还要对员工进行必要的教育,转变员工的动机、态度和行为,使他

们适应新形势和新要求，在胜任现职工作的基础上，具备担当更高一级职务的业务能力和综合素质，不断地完善和发展自我，在最大限度地实现其自身价值的同时，为组织作出更多的贡献，创造出更大的经济效益。最后，员工培训在方式方法上，还具有多样性和多层性。从培训的内容来看，有知识的培训、技能的培训和态度的培训。从培训的形式上看，有新员工培训、在职在岗培训和在职脱产培训。从培训的层次和职能上看，有两类培训，一是纵向培训，包括对经营管理的上中下各层次和各项职能部门员工所进行的培训，专业技术人员和一般员工的培训；二是横向培训，主要是对经营管理的各职能部门如市场营销、战略规划、生产业务、劳动人事、财务审计、技术研发、工艺施工等部门专业人员所进行的培训。

总之，无论从哪个角度看，岗位研究与员工培训开发之间都存在着不可分割的十分密切的联系，这是因为通过岗位调查和岗位分析所获得的最终成果，如工作说明书、岗位规范（包括岗位任职标准和岗位培训规范）等人事文件和相关信息，是组织开展员工培训工作、强化培训管理必不可少的客观依据。

五、岗位研究与员工绩效管理的关系

员工绩效管理是人力资源管理制度的重要组成部分，也是组织生产经营活动正常运行的重要支持系统。

绩效管理是指为实现组织发展战略和目标，采用科学的方法，通过对员工个人或群体的行为表现、劳动态度和工作业绩以及综合素质的全面监测、考核、分析和评价，不断改善员工和组织的行为，提高员工和组织的素质，挖掘其潜力，充分调动其积极性、主动性和创造性的活动过程。绩效管理的目标是不断改善组织氛围，优化作业环境，持续激励员工，提高组织效率。绩效管理的范围，覆盖了组织中所有人员的所有活动，它是一个将公司与部门、员工个人目标紧密地联系在一起，运用科学的考评方法，从目标、程序导向到意愿、行为、效果导向，从事前策划到过程监测，从事后考评到绩效改进的动态过程。员工的绩效管理具有鲜明的全员、全面、全过程的立体性和动态性。

岗位研究是以员工的工作岗位为对象，通过岗位调查分析和评价各个岗位的功能和要求，明确每个岗位的职责、权限，以及承担该岗位职责的人员所必备的资格和条件，以便为事择人；而绩效管理是以员工为对象，通过对员工的德、能、勤、绩等方面的综合评价，来判断他们是否称职，并以此作为晋升、任免、培训、奖惩和薪酬的依据，促进人适其位。虽然岗位研究与绩效管理有着许多不同点，但就其实质而言，这两项活动集中体现了现代人力资源管理“因事择人，适才适所”的基本原则。从人力资源管理程序上看，岗位研究是组织有效实施绩

绩效管理的基本前提，它为组织科学地确定绩效管理的考评对象和内容、考评指标体系和考评标准提供了客观的依据。

六、岗位研究与员工薪酬管理的关系

薪酬管理作为人力资源部门的重要职能和工作过程，不但要服务于组织人力资源管理的总体发展战略，根据组织的不同时段的生产经营目标，设计出一套实用的薪酬制度，还要采用有效的措施，协调薪酬不同要素之间的关系，通过薪酬制度的贯彻和落实，积极地调整组织内部劳动关系，维系和稳定员工队伍，不断地提升员工的专业素质，激发员工的工作主动性、积极性和创造性。在企业薪酬管理的过程中，薪酬制度体系的确立是薪酬管理的第一要务。薪酬制度管理主要包括薪酬支付方式、薪酬制度体系、薪酬制度结构以及与薪酬相关的制度管理等四个方面内容。薪酬的支付方式有计时与计件两种；薪酬制度体系由薪酬、福利等多项制度组成，其中薪酬制度又包括年薪制、岗位工资制、能力工资制、绩效工资制等多种制度；薪酬制度结构是指薪酬体系中各个部分在总薪酬中的比重；与薪酬相关的制度包括奖金制度、福利制度、津贴制度等，这些内容是组织的薪酬体系中不可缺少的部分，只有将这些部分进行有机地协调，薪酬管理才能发挥重要的激励作用。而岗位研究与组织薪酬管理之间最重要的连接点是：岗位评价与岗位分类是确定组织岗位薪酬制度的基本依据和前提。

岗位薪酬制是以员工工作的岗位为基础的工资制度。它代表了薪酬制度发展的主流，已被越来越多的组织采用。岗位薪酬制度最大的特点是薪酬的给付“只对岗不对人”，薪酬水平的差异取决于员工工作岗位的差异性，在相同的岗位上工作的员工，获得相同的薪酬，而无须考虑员工个人在年龄、资历、知识、技能、能力等主观条件上的差别性。

其基本特点有：一是根据岗位支付工资。岗位工资制是根据员工所在岗位的工作内容进行工资支付的制度，员工做什么样的工作就获得什么样的工资。因此，岗位工资制比较准确地反映出员工工作的质量和数量，有利于贯彻“同工同酬”的原则。二是以岗位评价为基础。岗位工资的制定必须有严密的、科学的岗位分析，并以此为基础进行严格的岗位评价，按照岗位评价的结果将企业的岗位进行等级排列。一般来说，等级有“等”也有“级”，“等”下分“级”。组织的岗位众多，岗位级数往往可能达到15~20级，因此，与岗位等级相对应的工资等级数也很多。三是客观性较强。在岗位工资制下，工资是根据岗位确定的，工资确定必然要对与岗位有关的各种要素进行客观的分析与评价。由于减少了容易导致个人偏好的因素，因此岗位薪酬的客观性较强。岗位薪酬制虽有岗位等级薪酬制（包括一岗一薪制和一岗多薪制）、岗位薪点工资制等多种类型，但万变