

第一章 导论

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、岗位评价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，经过岗位调查和有关工作岗位信息的收集，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，以及确定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，必须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，逐一加以说明，并力求统一化、规范化和标准化。

1. 任务。指为达到某一特定目的而进行的一项活动。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。在一定时间内需要由一名职工承担一系列相同或相近似的任务时，一个工作岗位也就产生了。

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

3. 责任。指份内应做的事，亦即职工在职务规定的范围内应尽职尽责、保质保量地进行劳作，完成任务。

4. 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。

5. 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，并具有一定的职务和责任、权限时，就构成一个岗位。“职位”一词，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（位置）。不过，“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。

6. 工作。它有三种含义：（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近相似的岗位（职位）所组成。

7. 工作族。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，销售工作和生产工作分别是两个工作族。

8. 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外，在岗位研究中还将涉及岗位调查、岗位分析、岗位评价、岗位分类分级等基本概念。

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。

（一）岗位研究与职工招收、选任

企业职工的招收、选拔和任用是企业开发利用人力资源的重要措施。努力实现招收和选拔职工工作的科学化，对于加强企业

职工队伍的组织建设，提高职工队伍的总体素质，保证企业生产任务的完成，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、任用的基本前提。岗位研究所形成的人事文件，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，都作了详尽的说明和规定，这就使人事管理人员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”。

（二）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。所谓定编，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；所谓定员，是在定编基础上，严格按编制员额和岗位的质量要求，为企业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、效能的目的，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。据有关统计资料显示，目前尚有相当多的企业没有定员标准，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、详细具体的质量要求。值得欣慰的是，岗位研究的理论和方法已经开始受到企业以及主管部门的重视。

（三）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，岗位分析、岗位评价与劳动定额之间都存在许多共同点。例如，工作日写实、测时、工时

抽样等定额测定方法，都在岗位分析中得到运用，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。

（四）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备的专业知识和技能，具备上岗任职资格，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，岗位研究的结果如岗位规范等项文件，是岗位职务培训必不可少的客观依据。

（五）岗位研究和人事考核

人事考核是按照一定标准，采用一定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，来判断他们是否称职，并以此作为任免、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有许多不同点，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

定，提供客观的依据。

（六）岗位研究与劳动报酬

岗位研究为企业贯彻按劳分配原则，公平合理地支付工资提供了可靠的保证。企业职工劳动报酬的高低主要取决于其工作的性质、技术繁简难易程度、工作负荷、责任大小和劳动条件等，而岗位研究正是从这些基本因素出发，建立了一套完整的评价指标体系和评价标准，对各个岗位的相对价值进行衡量之后完成岗位分级列等工作的。这就有效地保证了岗位和担当本岗位的劳动者与劳动报酬之间的协调和统一，使企业职工得到公平合理的工资。实际上许多欧美工业化国家的企业普遍实行岗位评价制，其最根本最直接的目的，正是为了使企业工资制度更确切地反映岗位与劳动报酬之间的对应关系。

（七）岗位研究与劳动计划、经济核算

岗位研究所形成的人事文件为企业准确地编制劳动计划、核算成本提供了前提。岗位研究完成以后，企业计划、财务部门对各个生产单位、职能科室的工作任务总量，以及人力资源的安排和使用，有了较为精确的统计和计量，从而为企业劳动计划的编制、产品成本的核算提供了可靠的依据，大大提高了计划的准确性和可行性。

（八）岗位研究与职工积极性

在调动企业职工生产的积极性、主动性，提高劳动效率方面，岗位研究具有重要的推动作用。由于岗位研究保障同工同酬，并使职工明确了自己的职责，以及今后努力的方向，他们必然会在生产中服从领导，积极工作，不断进取，其最后结果将是企业经济效益的不断提高。

（九）岗位研究与生产劳动组织

岗位研究的重要作用还在于，通过岗位测定和分析，不断对岗位进行重新设计和改进，推动各岗位在劳动组织中的合理配置，促进劳动组织的科学化，保证生产过程尽可能均衡、协调地进行。

劳动力与生产要素配置的合理化、科学化，还有利于节约生产成本，提高劳动生产率。

（十）岗位研究与经济责任制

经济责任制是指在国家计划指导下，以提高经济效益为目的，实行责、权、利相结合的企业经营管理制度。它产生于 80 年代初，是在我国企业过去实行经济核算制、岗位责任制等基础上发展起来的一种新的企业制度。企业经济责任制具体包括国家与企业之间的经济责任制、企业之间的经济责任制和企业内部的经济责任制三个方面。为了在企业中有效地推行经济责任制，首先要求在企业内部建立和健全各部门、各类人员的岗位责任制，确定各岗位的考核标准，然后再通过全面的经济核算来考核各部门、各类人员经济效益的大小，实行经济责任、经济效益同职工经济利益直接联系的劳动报酬制。上面所说的“岗位责任制”是经济责任制的基础，而岗位责任制正是依据岗位研究的结果——岗位规范和工作说明书而制定的。岗位责任制具体包括：生产工人岗位责任制、专业人员岗位责任制和领导干部岗位责任制。涉及岗位专责、交接班、巡回检查、设备保养、产品质量、岗位练兵、安全生产、岗位核算等项内容。

第二节 岗位研究的基本原则和方法

一、岗位研究的对象

岗位研究作为企业劳动人事管理学的重要组成部分，其研究的对象和范围虽然与企业劳动人事管理学一致，但侧重点有所不同。现代企业劳动人事管理学的研究对象是在企业劳动过程及其组织中，人与物、人与事、人与人、人与组织的相互关系。它的基本任务是：在深入研究和探索企业劳动过程中人与物、人与事、人与人、人与组织的相互关系 掌握其发展变化规律的基础上 为劳动组织的科学化，促进企业经济效益的提高，提供基本原理和

基本方法。岗位研究的对象是企业中需要由人来承担的劳动岗位。岗位是指企业赋予每个职工的职务、工作任务以及所担负的责任和权限。岗位是职工职务、工作任务和责任、权限的统一。岗位是以“事”为中心，将工作任务、责任分派给每个职工。因此，岗位可能由职工长期或短期专任、兼任，也可能出现空缺。岗位研究所考察的岗位，涉及的范围很广，既包括企业中的生产岗位、服务岗位，也包括技术岗位、管理岗位，以及中上层领导岗位。岗位研究的中心任务是企业劳动人事管理提供科学依据，实现“人事相宜，人尽其才，人尽其才”。

二、岗位研究的基本原则

为了提高岗位研究的科学性、合理性和可靠性，在组织实施中应注意遵守以下原则：

（一）系统原则

所谓系统，就是由若干既有区别又相互依存的要素所组成的，处于一定环境条件中，具有特定结构和功能的有机整体。其中各个要素可以是单个事物，也可以是一组事物构成的小系统。每一系统又可成为一个更大规模系统中的一个子系统。

人类社会是一个大系统，它是由自然资源、人力资源、政治、经济、文化等许多相互依存又相互区别的要素组成的有机整体。社会大系统中又包含许多中系统、小系统和更小系统。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、单位或岗位独立承担的各种各样既有区别又相互依存的任务组成的有机统一体。一个系统具有以下特征：

1. 整体性。系统不是各个要素的简单集合，而是各个要素按照同一目的，根据一定的规则活动的集合体，它要以整体观念来协调各要素之间的联系，使系统的功能达到最优化。

2. 目的性。系统都具有某种特定的目的，为了实现这一目的而具有特定的结构和功能。作为人类社会生活中的任何一个系统，总是为了达到一定目的而存在，没有目的性就不可能成为一个系

统。决定一个系统并区别于其他系统的标志，是他们的基本目的不同。

3. 相关性。在系统内部各个要素之间具有某种相互依赖的特定关系，形成一定的结构秩序和运动规律。

4. 环境适应性。系统所处的外部环境都是有规律地运动、变化和发展着的，系统必然要与环境产生某种交换（物质、精神、能量、信息等方面）。因此，人们要研究系统为适应环境变化而运动、发展、变化的规律性。

从系统的具体形态来看，它表现为：（1）自然系统与人造系统。（2）实体系统与概念系统。前者是以矿物、生物、机械、能量等实体构成的系统，后者则是由概念、原理、原则、制度、程序等观念所构成的系统。现实生活中的系统往往是两者的结合。

（3）动态系统与静态系统。（4）开放系统与封闭系统。

任何一个完善的组织、单位都是一个相互独立的系统。因此，在岗位研究中，应从系统论出发，将每个岗位放在组织系统中，从总体上和相互联系上进行系统性分析研究。

（二）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。

（三）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、销售等项生产活动中的标准化，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。岗位研究的标准化表现为岗位分析、评价的内容、方法、程序、因素、指标的标准化，岗位研究各项成果——岗位规范、工作说明书等人事文件的标准化。

（四）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岗位研究的各项工作环节上，还要反映在岗位研究的具体方法、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。

三、岗位研究的方法

任何一项专项研究都需要有正确的科学方法，岗位研究的方法取决于它的研究对象、内容、任务和目的。虽然任何科学研究都需要有正确的世界观和方法论作指导，但是，马克思主义的唯物论和辩证法并不能替代专业研究中所运用的各种具体方法。

在岗位研究中主要采用以下方法：

（一）调查研究的方法

运用科学的方法，有步骤地去考察某一现象总体，收集必要的资料，进行分析，研究各种因素及相互关系，以掌握现象的性质、特征以及运动规律性。它是社会科学研究的基本方法之一。调查研究方法的适应范围很广泛，调查方式多种多样，如普查、抽样调查、典型调查、重点调查、个案调查，等等。一般常用的调查方法有：参与法、观测法、问卷法、访问法、通讯（信）法，等等。

（二）数量分析的方法

运用现代数学、统计学等数量方法，对经济进行数量分析，从而判定经济过程和各种因素属性的数值（或数量）关系的一种方法。在岗位分析与评价的过程中需要采用模糊数学、概率论、数理统计以及社会经济统计分析等方法，对岗位进行量的分析。不过，应当指出，任何事物都是质与量的统一，只有对事物的质作出准确的分析，才能进行量的精确分析。质的分析是要判定经济现象和过程所具有的各种因素、属性。采用数量分析的方法，并不排斥质的分析方法，量的分析是质的分析的延伸，只有在质的分析基础上进行量的分析，才能加深对质的认识。

（三）心理学的方法

由于岗位研究与工业心理学及其分支劳动人事心理学存在着密切的联系，所以运用心理学的一些基本原理，对岗位进行分析、评定时，也需要采用心理学的一些方法。例如，（1）测验法。它是通过测验（考试、测试）来测量受试者的智力水平以及个性特征差异的方法。心理测验包括能力测验、成绩测量、品格测验等类别。主要采用两种方式：一种是使用器械、实物；另一种是使用文字或图形等。（2）观察法。包括直接观察法和间接观察法。它是有计划、有目的地用感官来考察心理现象，掌握情况，进行分析，找出规律。有效的观察，除需要有正确的理论指导，还需要有明确具体的观察目的，有关被观察对象的知识，对客观事物分析判断、综合的能力，以及记录、整理材料的正确方法。（3）评定量表法。即采用不同量表方式进行心理测量、评定的方法。具体有四种量表方式：称名量表，亦称类别量表，以测量类别区分。顺序量表。这种量表既没有相等单位，又没有绝对零，只要求在若干项目中按一定标准排列出等级次序。等距量表。该表测量水平高，采用相等单位但没有绝对零。它以间距相等的记点对心理特征作出测量，常见的是五点或七点量表。等比量表。该量表除含有上述三种量表的特征外，还有一个具有实际意义的绝对零点。该表的测量水平最高。

(四) 其他科学的方法

在现代经济科学的研究中，新的观察、分析比较和控制的方法、手段、工具正在大量涌现。例如，信息论、控制论、系统论、协同论、突变论、耗散结构论，以及微电子技术的发展应用，使经济科学的理论和方法有了巨大的进步。特别是电子计算机的广泛使用，使经济管理中原来无法处理的庞大繁杂的原始数据能够得到处理和贮存，并可以随时调用。在岗位研究中，应当注意学习、吸收和应用当代科学中出现的一系列新方法，从而提高岗位研究成果的精确性、可靠性和可行性。

第三节 岗位研究的产生和发展

一、国外岗位研究的概况

(一) 国外与岗位研究有关的几个重要概念

1. 工作研究 (Work Study)。方法研究 (Method Study) 和时间研究 (Time Study) 的总称。工作研究起源于 19 世纪末，由美国的工程师泰勒，以及吉尔布雷斯夫妇首创。工作研究是采用科学的方法，以人、原材料、机器设备构成的作业系统为研究对象，从空间和时间上进行分析研究改进工作设计的一系列活动。工作研究的步骤是：首先进行方法研究，通过程序分析、作业分析和动作研究，从对象的总体过程出发，深入研究到劳动者的每一个细小的操作动作，探寻节约人力、物力和财力消耗的最佳程序和方法；其次是进行时间研究，它是在改进工作程序和操作方法，实现工作标准化的基础上，运用工作衡量各项专门技术（如实地观察、直接测时、工作抽样、预定动作时间标准法等）对各项标准化工作进行时间测定，最后制定出工作的时间定额标准。总之，开展时间研究，必须先进行方法研究，才能制定工作的时间标准。方法研究是时间研究的前提，而时间研究又是衡量、评价方法研究成果是否经济合理的依据，二者相辅相成，不可分割。工作研

研究的主要作用是：(1) 不需增加人员、设备和其他投资，即可挖掘生产潜力，提高生产效率，降低成本，增加企业收益；(2) 能建立起科学的工作标准和劳动定额标准，为企业生产、财务、劳动、计划等项管理提供依据；(3) 有利于减少事故，实现安全生产，克服生产薄弱环节，提高产品质量。工作研究的主要内容如图 1-1 所示。

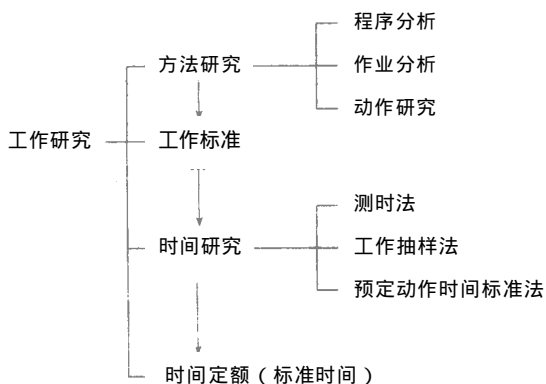


图 1-1 工作研究的构成

2. 工作分析 (Job Analysis)。亦译为职务分析。对各种工作的性质、任务、责任以及所需人员的资格、条件等进行周密的调查、研究分析，加以科学的系统的描绘，最后作出规范化记录的过程。亦称职务描述、工作描述 (Job Description)。

3. 职位分析 (Position Analysis)。对由一个人承担一项或若干项任务的职位所进行的系统分析与研究。它与工作分析的内容基本相同，但工作分析的对象是两个或两个以上的相同或相似的职位。

4. 工作评价 (Job Evaluation)。亦译为职务评价。在工作分析的基础上对不同内容的工作以统一的尺度 (标准) 进行定量评定和估价，从而确定各项工作的相对价值。

5. 职位分类 (Position Classification)。亦译为职位分级、职务分类。行政人事管理中的一项重要的基础工作和人事管理制度。它是按业务性质首先将机关中的所有职位分为若干职门、职组、职系,然后按责任大小,工作难易、轻重,所需资格、条件,将相同性质的职位再分为若干职级,并对每一职位的名称、职责等项加以详细规定和说明,以此作为人事管理的依据。科学合理的职位分类通过立法可以成为政府的专门制度。例如美国联邦政府的职位分类制度。

职位分类中职位一词,在美国称为 job 或 position。job 一词,始用于 1557 年,意为一件工作;1660 年以后指雇人担任的一件工作,从抽象工作进而涉及到人;到 1694 年解释为“一人所承担之事”,具有了“责任”的含义。position 一词含有工作岗位、职位之意,在 1890 年以后,多指公务职位。目前在美国这两个词已经混用。人们习惯上把职位分类用来专指政府公务员的职位分类分级问题,而工作分析 (Job Analysis)、工作评价 (Job Evaluation)、工作分级 (Job Classification) 等概念则用来专指工商企业中的同类活动。

这里特别应当指出的是:工作研究 (Work Study) 与工作分析、评价、分级之间,虽然考察研究的对象具有某种相同性,但是两者的侧重点不同。工作研究主要是研究工作的具体程序 and 操作方法,从而制定出科学合理的作业操作方法和工作程序,最后确定出标准时间和劳动定额;而工作分析着重研究的是工作任务的内容、项目和影响因素,以及人员承担本工作的资格、条件和要求。可见,两者是同一课题的两个侧面。工作研究是一种工作定向、定量的分析,将所有问题联系起来,为企业提供完成工作任务的有效方法和途径;工作分析是一种对工作全面、详尽、规范化的描述,它要为企业人事劳动管理提供客观依据。

(二) 国外岗位研究的产生及发展过程

19 世纪 80 年代,欧美各工业发达的资本主义国家为了解决

企业组织与管理同经济发展不相适应的问题，进行了各种改善企业管理的试验，努力把科学技术的最新成就应用于企业管理，从而使企业管理由传统经验管理阶段进入科学管理的新阶段。美国的工程师泰勒是企业科学管理的主要倡导人、举世公认的“科学管理之父”，他以毕生精力，致力于科学管理的实践和理论研究工作。在他的著述《计件工资制》（1895年）、《工厂管理》（1903年）、《科学管理原理》（1911年）以及《美国国会的证词》（1912年）中，对科学管理的理论和方法有许多精辟的论述。其主要内容是：

1. 规定标准化操作方法。通过分析工人的操作，删除多余的不合理的动作，将先进合理的动作标准化，并要求工人执行。

2. 规定每个岗位的产量定额或以产品为对象规定工序时间定额。

3. 确定工作地布置、工作程序和工作环境的具体要求，并使其标准化、统一化。

4. 实现差别计件工资，根据工人实际完成的生产任务，按不同的小时工资率支付工资。

5. 将企业管理与生产作业的职能分开，使管理工作进一步专业化。

泰勒提出的科学管理原理和方法，可概括为三定：定标准作业方法、定标准作业时间、定每天的工作量，形成量化的劳动管理。

除泰勒以外，吉尔布雷斯夫妇也对科学管理的发展，作出了重要贡献。弗兰克·吉尔布雷斯先生是一位建筑工程师，他一生从事“动作与时间”的研究，重视工作效率问题，而他的夫人莉莲·吉尔布雷斯是位心理学家，更重视采用心理学的方法，进行动作分析。吉尔布雷斯夫妇在工作研究中，发明和应用了许多新的技术，如影片动作分析法。

在泰勒等人科学研究的基础上，工作分析和工作评价制产生

了，并首先在工商企业中广泛推广运用。1918年美国熟练工人及非熟练工人的工资调整与标准化方案，就是以工作评价制度为基础编制而成的。1921年全美铁路、运输业在工作分析的基础上，实行了员工职级制。工作评价制度的推行以及所取得的积极成果引起了人事部门的注意，使这一制度从一个企业传播到另一个企业，从工商企业又传播到政府部门，并且从美国推广到其他工业化国家。据有关资料介绍，1930年美国各大公司中采用工作分析方法、建立工作评价制度的约占39%，到1940年已增加到75%。60年代以后，在欧美的工商企业中，工作评价制已被广泛采用。

从19世纪末到20世纪初，在工商企业的影响下，美国各级政府机关积极采用工作分析、工作评价以及工作分级等新概念、新做法，以改革行政机关的人事管理。

在心理学和泰勒科学管理理论的推动下，美国的职位分类制度应运而生。1896年，美国联邦文官委员会在一份报告中明确提出，在政府中实行以职务和现任为基础的职位分类制是必要的。1923年在各州陆续实行职位分类制的基础上，美国联邦政府制定了第一个职位分类法案，经国会通过后正式施行，并成立了联邦人事分类委员会。该法律规定：在职责和资格要求的基础上进行职位分类，按分类分级标准，将有关职位分为5类44等；工资差别与工作繁简难易程度、责任大小、资格条件深浅成正比，同工同酬。该法案在1923年到1948年的25年间，曾多次进行过修改和补充。1949年，为了适应新形势的要求，美国国会通过了新的《职位分类法》对原有职位分类的办法进行改革。从1954年起至1965年的10多年间，又对该法案作了进一步补充和修改。

在美国全面推行职位分类制的同时，加拿大、法国、日本等国纷纷仿效，在政府中实行了职位分类制。

（三）对国外岗位研究的几点认识

岗位研究在欧美工商企业中被称之为工作分析、评价与分级。欧美的工作分析、评价与分析，有很多值得我们认真学习、借鉴

的经验和教训。归纳起来，有以下几点：

1. 岗位研究是劳动人事管理的基础。欧美各国的工商企业，乃至国家政府机构之所以非常重视这项工作，并投入了大量的人力和资金，历经 80 多个春秋不断加以修改和完善，足以看出它的重要性。在劳动人事管理各项制度中，如招收、任用、培训、考核、晋升、奖惩、工资、退休制度等，工作分析始终是这些制度得以正确运用的前提。它与这些制度并不是同一层次上的概念而是整个劳动人事制度的基石。

美国著名行政学教授怀特认为，当今人事管理建立在两大柱石上，一是选贤任能，二是职位分类，两者缺一不可。当今世界各国的人事专家、学者普遍认为，一个企业的工作分析评价，一个国家的职位分类是否科学、合理，在一定程度上反映着这个企业或国家劳动人事管理工作的水平。

2. 任何一种先进管理理论、方法和制度，都有它的适用条件和范围。各国在引进的过程中，一定要注意从本国的国情出发，逐步消化、吸收，最后变成自己的东西。法国、日本等国在这方面积累了较为成功的经验。

3. 岗位研究的理论和方法，在劳动人事管理的长期实践中，不但得到运用，而且日臻完善，有了很大发展。就其运动的轨迹来看，经历了“简单——繁琐——简化”的变化过程。这说明在现代管理中一定要坚持适用的和标准化的原则。

4. 中国的工商企业劳动人事管理，以及国家行政人事管理在岗位研究方面，与国外发达国家相比，还存在着一定差距，我们需要迎头赶上。

二、我国企业岗位研究的简况

（一）岗位责任制的建立与发展

我国企业的岗位研究首先表现在岗位责任制的建立和发展上。

1949 年到 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，进行了生产管理的改革。其主要内容是：（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。在岗位研究方面主要吸收苏联企业管理的经验。例如，中苏共管的中国长春铁路公司，普遍采用了技术定额查定法，制定工时定额标准，按 8 小时工作制和岗位的劳动繁简程度，确定出各类岗位的定员标准，精简了机构和二、三线人员，在企业中全面实行和贯彻生产责任制，确定了每个岗位的职责，并以此为基础，在直接生产人员中实行了 8 级工资制和计件工资制，取得了较好效果。

1953 年到 1960 年这一时期我国开始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、工具保管等职能科室。1958 年以后，由于“左”的思想路线的干扰，忽视了客观规律，过分夸大主观意志的作用，使高指标、浮夸风、“共产风”严重泛滥；“一五”计划时期企业刚刚建立起来的管理制度遭到否定，在经济上蒙受了巨大损失，给企业管理工作带来了严重的困难。

1961 年到 1965 年，这一时期在党中央“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）》（简称工业七十条）以及《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，全面恢复了“一五”计划期间建立起来的各种制度。同时，创造和发展了许多企业管理的好经验，例如大庆油田的企业管理经验。大庆油田在岗位研究方面取得了突出的成果，大庆人坚持科学态度，发动群众，掌握第一手资料，大力加强基础工作，建立和健全严格的岗位责任制，其级别、层次和具体内容，已经达到极高的水平。

1966 年到 1976 年这一时期由于文化大革命“左”的错误路线的干扰，使企业原有的管理制度遭到严重的破坏。1975 年邓