

第 1 章

工作分析与岗位评价导论



引导案例

小王为何要辞职

小王来到公司的人力资源部，“张经理”，小王说，“可能我无法适应目前的工作，我希望在这个月末试用期结束时离开公司。”张经理听了很惊讶。小王是两个月以前到公司销售部担任销售部经理助理的。在这段时间的工作中，人力资源部通过销售部经理及销售部其他同事了解小王试用期的工作情况，大家都反映很好，想不到小王会主动提出辞职。

三个月以前，销售部经理提出了增加经理助理职位的需求，由于销售部将加强与国外厂商的业务联系，急需熟练使用英语口语和处理英语书面文件的员工，并希望新增加的员工具有一定的计算机水平，同时可兼顾公司对外网站的管理工作。人力资源部就所需增加的工作岗位进行了分析，经过与销售部经理协商，编写了该岗位的工作说明书。其中对岗位职责的描述是：①协助经理处理国外业务的联系及英文书面文件、合同；②在需要的情况下可担任英文翻译；③整理销售部内部业务文档；④负责在网站上发布有关公司的业务信息，并进行公司网页的更新、调整。工作岗位对语言能力方面的要求决定了应聘人员最好是英语专业的毕业生或是在国外生活过的人员；而计算机网站管理又对应聘人员的计算机水平提出了较高的要求，要求能制作网页和进行数据库处理，应聘者最好是具备计算机专业学历的人员。

看到这样的任职资格要求，人力资源部感到这个岗位的招聘难度较大。当招聘信息在人才招聘渠道发布后，应聘的人员不多。小王是华南地区某商学院毕业的学生，毕业后在广告公司做过业务工作，后来到英国留学，在国外所学的专业是计算机应用，留学回国才一个月，各方面的条件完全符合招聘岗位的要求。经过两次面试后，销售部和人力资源部都觉得小王是这个岗位的最佳人选，于是通知小王来公司报到上班。

“为什么你会觉得自己不能适应这项工作呢？”张经理问小王。

小王说：“工作中业务文件处理、与客户的业务联系都没问题，内部文档也能按要求管

理好，但是我不了解我们公司生产产品的技术参数和生产能力，在与客户联系的过程中，需要根据客户的需要为客户量身定制产品的技术参数并在合同中注明交货期限。销售部要求我向客户提供技术方案和我们能为客户量身定制的产品的规格、型号，有时还要决定我们什么时候能给客户供应哪些类型的产品。这些工作需要较多技术方面的知识，何况我不是销售部经理，我也无法决定。目前我承担的工作与应聘时对我提出的工作要求完全不一样。”

思考：小王辞职的原因是什么？

资料来源：<https://wenku.baidu.com/view/895bec647f21af45b307e87101f69e314332fa78.html>



学习目标

- 理解和掌握工作分析与岗位评价的概念和作用。
- 了解和熟悉工作分析与岗位评价的原则与一般程序。
- 熟悉工作分析与岗位评价的内在关系。
- 了解工作分析与岗位评价在人力资源管理中的作用。



学习导航

在现实工作中，经常会发生这样的事：为什么有的员工不知道自己该做什么？为什么有的工作没人去做？为什么有的员工工作量很大？为什么有的工作相互重叠，有功劳大家争，有责任没人担？为什么招聘的员工会常常不符合要求？为什么主管难以确切地评价下属员工工作成绩的好坏？为什么公司付出了巨大的薪资总额，而员工仍抱怨工资太低、福利太少？为什么员工抱怨公司没有提供足够的培训学习机会？为什么公司投入了培训却没有达到期望的效果？这是因为我们并不了解到底需要多少员工、每个员工的工作量是多少，也不知道如何有效地评价员工的工作、如何有效地发挥每个员工的作用、员工到底需要什么及与员工岗位所对应的报酬应该如何确定等。为此，我们应该做工作分析与岗位评价。工作分析与岗位评价是人力资源管理的基石，科学、周密、细致、符合组织现实和未来发展的工作分析与岗位评价是人力资源管理的首要工作。本章学习导航如图 1-1 所示。

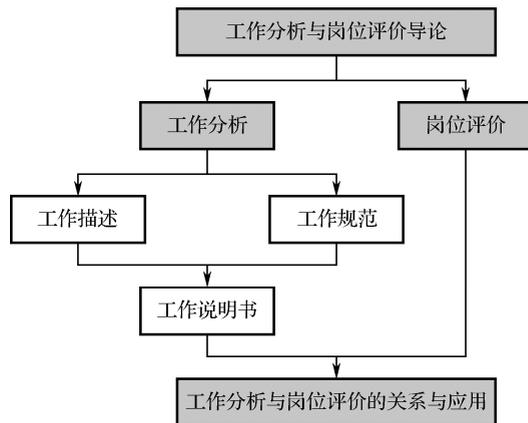


图 1-1 本章学习导航

1.1 工作分析概述

1.1.1 工作分析的概念

工作分析,也称岗位分析、职务分析或职位分析,是指完整地确认某一特定的工作整体,确定完成这一工作所必须具备的资格和条件,并依此而进行的一系列工作信息收集、分析和综合的过程,以便为管理活动提供各种有关工作方面的信息。

一个组织的建立最终会导致一批工作的出现,而这些工作需要由合适的人员来承担。工作分析就是与此相关的一道程序。通过观察和研究,通过对工作内容与工作责任的资料汇集、整理和分析,可以确定该项工作的任务、性质和相对价值,清楚地掌握该项工作的固定性质和组织内各工作之间的相互关系,从而确定工作人员在履行职责时应具备的技术、知识、能力与责任,以及哪些类型的人适合从事这一工作。

工作分析的实质是研究某项工作所包括的任务、性质和责任(工作说明)及工作人员所必需的价值观、知识与能力(工作规范),以及与其他工作的差异,即对某一岗位工作的内容及有关因素做全面、系统、有组织的描写或记载。工作分析与人力资源管理的所有实践活动都密切相关,如图1-2所示。

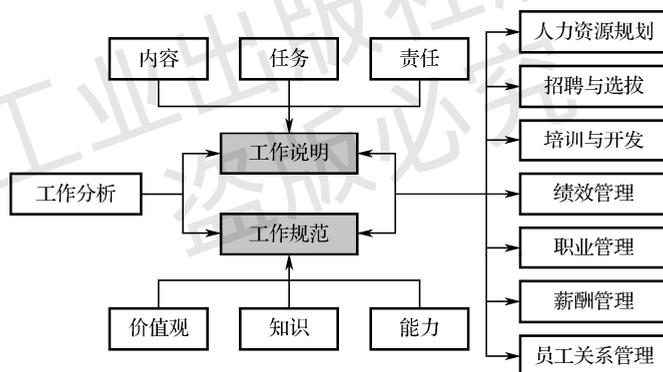


图 1-2 工作分析与人力资源管理实践之间的关系

开展工作分析活动,应该了解企业的组织结构,并对组织结构中各项工作的特征、性质、流程、要求等有清晰的认识,同时要对工作中常用的基本术语有一个规范的使用说明。



相关链接

美国劳工部对工作分析中的相关术语的定义

- 工作要素:工作中不能再继续分解的最小动作单位。
- 任务:为达到某一明确目的所从事的一系列活动。
- 职责:组织要求的在特定岗位上需要完成的任务。
- 职权:依法赋予的完成特定任务所需要的权力。

- 岗位：组织要求个体完成的一项或多项责任及为此赋予个体的权力的总和。
- 职务：工作。按规定担任的工作或为实现某一目的而从事的明确的工作行为，由一组主要职责相似的岗位所组成。
- 工作族（职系）：由两个或两个以上有相似特点的工作组成。
- 职业：由不同时间内不同组织中的相似工作组成。
- 职组：工作性质相近的若干职系综合而成。
- 职级：工作内容、难易程度、责任大小、所需资格都很相似的岗位。
- 职等：工作性质不同或主要职务不同，但其困难程度、职责大小、工作所需资格等条件充分相同的职级为同一职等。

1.1.2 工作分析的目的和作用

工作分析的目的是收集人力资源管理所需要的一切有关员工及工作状况的详细资料，为人力资源管理决策提供依据。工作分析对组织和个人都是很重要的。对组织而言，它是一种工具，通过工作分析能够确定完成组织战略目标的岗位、职务和人员特点；对个人而言，它向个人提供信息和资料，帮助个人判断自己能否获得和胜任该岗位。工作分析与企业管理之间的关系如图 1-3 所示。

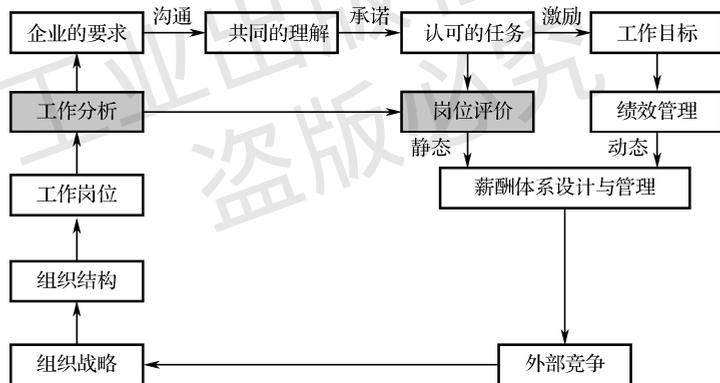


图 1-3 工作分析与企业管理之间的关系

具体地说，工作分析的作用表现在以下几个方面。

(1) 促使工作的名称与含义在整个组织中表示特定而一致的意义，实现工作用语的标准化，让员工了解工作性质，明确职责和权利。

(2) 确定或修正组织结构及定编定岗，对工作岗位的设置进行重新审查或确定，确定人员编制的合理度。

(3) 便于企业制订个人工作计划和部门工作计划，为确定组织的人力资源需求、制定人力资源规划提供依据。

(4) 协助招聘与选拔，在招聘人员时可了解岗位所需人员的资格条件，确定员工录用与上岗的最低条件，帮助新员工进入职业角色。

(5) 确定工作要求, 建立适当的指导与培训内容, 提供有关培训与发展的资料, 按其工作要求培训所需知识与技能。

(6) 确定工作之间的相互关系, 以利于合理的晋升、调动与指派。

(7) 通过工作分析的大量信息的收集、分析, 使绩效考核的结果更具有客观性和针对性。

(8) 提供薪酬评价标准, 按工作职责和贡献大小核定员工薪酬的高低。

(9) 为改进工作方法积累必要的资料, 为组织的变革提供依据。

提示

企业何时需要工作分析

企业不需要时时进行工作分析, 但确定何时需要进行工作分析非常重要。一般而言, 当下列情况发生时, 企业需要安排工作分析活动。

- 缺乏明确的、完善的、书面的工作说明书, 员工对工作岗位职责和要求不清楚, 员工之间、部门之间经常出现推诿扯皮、职责不清或决策困难的现象。
- 刚建立一个新的组织, 或刚进行组织结构和 workflows 的变革或调整; 或由于战略的调整、业务的发展, 工作内容、工作性质发生了变化; 或企业由于技术创新, 劳动生产率提高, 需要重新进行定岗、定员。
- 当需要招聘某个岗位上的新员工时, 发现很难确定用人标准。
- 当需要对员工的绩效进行考核时, 发现没有根据岗位确定考核的标准。
- 当需要建立新的薪酬体系时, 无法对各个岗位的价值进行评估。

1.1.3 工作分析的原则

为提高工作分析研究的科学性、合理性, 在组织实施中应遵循以下原则。

(1) 系统原则。在对某一职务进行分析时, 要注意该职务与其他职务的关系, 从总体上把握该职务的特征及对人员的要求。

(2) 动态原则。工作分析的结果不是一成不变的, 要根据战略意图、环境的变化、业务的调整, 经常对工作分析的结果进行调整。

(3) 目的原则。要明确工作分析的目的, 注意工作分析的侧重点。工作分析既不是主观臆断, 也不是罗列清单。

(4) 参与原则。各级管理人员与员工要广泛参与, 高层管理人员要加以重视, 业务部门要大力配合。

(5) 经济原则。以最小的资金投入获得最大的产出, 不超预算。

(6) 岗位原则。完成这个岗位工作的从业人员需具备什么样的资格与条件。工作分析是针对岗位的分析, 不是针对现有任职者的分析。

(7) 应用原则。工作分析结果应用于企业人力资源管理实践的各个方面。

1.1.4 工作分析的一般程序

1. 工作分析准备阶段

工作分析准备阶段需要重点解决以下几个方面的问题：明确工作分析的目的和原则；界定工作分析的范围；制定工作分析的阶段目标和侧重点；制定工作分析的总体实施方案；收集与工作分析相关的背景资料；确定所要收集的信息类型；选择收集信息的方法；建立工作分析小组。

工作分析小组担负着执行工作分析计划、完成工作分析、撰写工作说明书、汇总工作说明书、编辑成册的职责。工作分析小组应该由三部分人员构成：一是工作分析专家，二是直线主管，三是任职者。

提示

工作分析小组成员的优缺点比较

- 工作分析专家：客观、公正，保持信息的一致性，能够选择不同的分析方法；但是专家咨询费昂贵，同时由于专家缺乏对组织的了解，可能忽略某些无形的方面。
- 直线主管：对所分析的工作的无形方面具有全面而深入的了解，收集信息的速度也比较快；但对工作分析的要求了解较少，需要对直线主管进行工作分析方面的培训，某些情况下难以保证信息的客观性。
- 任职者：对工作最为熟悉，信息收集速度快；但是收集信息的标准化程度较差，工作职责的完整性较差，有可能造成员工之间的矛盾。

2. 工作分析调查阶段

工作分析调查阶段需要重点解决以下几个方面的问题：与有关人员沟通，编制调查提纲；确定调查内容和调查方法；广泛收集有关资料、数据；对重点内容做细致的调查；要求被调查员工对各种工作特征和工作人员特征的重要性和发生频率等做出等级评定。

工作分析的方法详见第3、4章。

3. 工作分析形成阶段

工作分析形成阶段需要重点解决以下几个方面的问题：仔细审核收集的信息，与有关人员审查和确认信息；创造性地分析、发现有关工作和工作人员的关键成分；归纳、总结工作分析的必需材料和要素；由受过工作分析培训的人力资源主管或专业人士对材料、信息进行整理、分析及研究，编写工作描述与工作规范，形成工作说明书。

工作描述和工作规范的具体内容详见第5章。

4. 工作分析应用反馈阶段

工作分析应用反馈阶段需要重点解决以下几个方面的问题：工作说明书的培训与使用；工作说明书使用的反馈与调整。

1.2 岗位评价概述

岗位评价，也称工作评价，是根据工作分析的结果，按照一定的标准，对岗位的性质、强度、责任、复杂性及所需的任职资格等因素的差异程度所进行的综合评估活动。岗位评价确立了企业内部各岗位的重要性，虽然它不直接决定薪酬水平，但它明确了企业内所有工作岗位之间逻辑性的排列关系，并由此构成薪酬结构的基础。

1.2.1 岗位评价的概念

岗位评价是在工作分析的基础上，按照一定的客观衡量标准，对岗位的性质、任务、责任、难易程度、所需资格条件等方面进行量化评定，从而确定企业内部各种工作岗位的相对价值，并对它们进行分类和分级，为岗位工资的确定提供依据，以确保企业工资的内部公平合理性，实现同工同酬。岗位评价的核心和结果是给岗位规定级别。

岗位评价首先要确定岗位评价的需求，如人员流动率高、停工、争吵等都可能源于不合理的岗位工资。其次，要与员工合作，告知员工岗位评价的目的和用途，避免员工担心评价会削减他们的实际工资而不配合工作。最后，由于岗位评价工作的复杂性，企业内部人员可能缺乏相应的知识、工具和经验，可以聘请外部咨询机构来组织实施岗位评价。

岗位评价是以公正、理性的态度对企业各类岗位的相对价值进行衡量的过程，针对的是工作岗位，而不是在职人员，它不考虑在职人员的优势和弱势；评估各个岗位时，只是以能够完全发挥该岗位的职能来测评其对公司的价值，而不是过高地要求或从宽就低。

1.2.2 岗位评价的作用

岗位评价有以下作用。

(1) 岗位评价对性质相同或相近的岗位制定了统一的测量、评判和估价标准，从而使企业便于比较岗位之间相对价值的高低，并具体说明其在企业中所处的地位和作用。

(2) 岗位评价对各个岗位工作任务的难易程度、责任权限大小、所需要的资格条件等因素进行科学定量测评，以量值表现岗位特征，为企业岗位归级列等奠定基础。

(3) 岗位评价为建立公平、合理的薪酬制度提供了科学的依据。

(4) 岗位评价为企业对未来组织结构和劳动力市场变化做出反应提供了策略性框架，同工同酬只有通过正式的岗位评价才能得到体现。

1.2.3 岗位评价的原则

岗位评价的原则如下。

- (1) 岗位评价要紧密联系实际，注重专业性、合理性和实用性。
- (2) 岗位评价尽量避免模糊概念，注重可评性。
- (3) 岗位评价要以本企业为出发点，注重通用性。
- (4) 岗位评价的各个指标要等级配套，注重可比性。
- (5) 评价依据的用语要委婉，不能挫伤员工的积极性和自尊心，注重灵活性。

1.2.4 岗位评价的一般程序

1. 信息收集

收集有关岗位的各种信息，既包括岗位过去的信息，也包括现今的各种信息；既应当有各种文字性资料，也应当有现场调研的第一手资料。如果有必要，需要与每位任职者、主管和部门领导直接访谈，全方位了解岗位信息及各岗位之间的相互工作关系，为后续岗位分类和岗位合并或分拆提供依据。



相关链接

岗位评价应掌握的信息

- 岗位名称、编码。
- 岗位所在的厂、车间、科室、工段、作业组及工作地，以及这些组织所具有的职能和所执行的任务。
- 担任本岗位人员的职务，担任相同岗位的人数。
- 本岗位过去若干年内的使用人数、出勤率、加班加点情况，离岗退休、辞职、升迁、调动的情况，以及产生的原因。
- 本岗位承担的工作任务，任务的主要项目和内容，使用的设备与工具，加工的产品。
- 本岗位受谁领导，为谁服务，又领导谁，上下左右层级的关系。
- 执行本岗位工作的必要条件。

—本岗位的责任。本岗位在企业经营方向上，在科研、设计、生产、检验、管理上，在设备、材料、工具、技术安全上，以及与他人的工作配合上，承担什么责任？

—胜任本岗位工作的必备知识。在基础理论方面、专业技术工艺方面、企业管理方面、实际操作方面，应具备的知识和程度。

—胜任本岗位工作的实际经验。需要有怎样的工作实践经验？有多长时间的经验？

—胜任本岗位工作的决策能力。本岗位需要在哪些问题上做出决策？决策的困难

程度如何?

—担任本岗位工作需要具备的操作、使用设备、工具仪表、仪器的能力。设备、器具的复杂程度如何? 精密程度如何? 对视力要求如何? 这些设备、工具、仪表、仪器的价值如何? 在使用中, 正常损坏、发生差错的可能性有多大? 其后果如何?

—其他必备的条件, 如科研人员的创造力、高层领导的组织能力、销售人员推销产品的能力等。

- 本岗位的劳动时间和能量代谢率, 以及相关的生理测定指标。
- 本岗位定员定额的执行情况。现行劳动定额水平如何? 在正常条件下员工完成生产任务的数量、质量如何? 原材料、动力、工时的利用消耗情况如何? 员工的经济利益与工作责任的关系如何?
- 本岗位的劳动环境和工作环境如何? 是否在良好的环境下工作? 是否有粉尘、噪声、热辐射、有毒有害气体? 在恶劣的环境下需要工作多长时间?
- 执行本岗位工作的危险性。本岗位事故的发生率如何? 产生的原因和后果是什么? 对人会造成什么样的危害?
- 本岗位的负荷程度。执行本岗位的工作任务时, 会给劳动者带来多大的负荷量(精神上、肉体上)? 是否需要以异常的姿势进行作业? 在视觉、听觉上要求注意力集中的程度如何? 高负荷工作的持续时间有多长?
- 本岗位需要进行哪些专业训练? 科目、时间如何?
- 本岗位对其他岗位的监督责任如何? 监督中有什么具体困难, 程度如何?
- 本岗位对员工的体格、体力的特殊要求是什么? 如色盲是否可承担。

2. 岗位分类

根据收集的各种岗位信息, 按工作性质将企业的全部岗位划分为若干大类, 如管理岗、技术岗、业务岗、营销岗、财务岗等。岗位类别层次的多少, 应视企业规模的大小、产品或工艺的复杂程度等具体情况而定。如果需要, 还可将各个大类进行细分, 如管理岗可分为高层管理岗、中层管理岗和主管岗等。

3. 成立岗位评价委员会

岗位评价是一个比较、分析、判断、以岗位为中心的过程, 其评价主体是岗位评价委员会。因此, 应建立由岗位评价专家组成的岗位评价委员会, 制订具体岗位评价工作计划, 确定详细实施方案和细则, 培训相关人员, 使之系统掌握岗位评价的基本理论和方法, 能够独立地完成对各个层级岗位的综合评价。

岗位评价委员会的成员一般为 5~12 人, 由外部专家及各部门所派成员组成。人力资源管理专家或专职人员更能反映真实情况, 应该吸纳为成员, 但一般不具有表决权。内部人员通常都为主管级以上人员, 因为主管较了解全盘作业。管理人员一般不作为管理人员岗位评价委员会成员, 各部门所派成员人数必须相当, 参与成员必须具

备广泛的商务知识，熟悉有关薪资管理的理论及方法，明确各工作之间的关系，以及对组织的贡献。岗位评价委员会一旦确立，每名成员都会得到一本岗位评价手册，进行专业培训。

4. 确定岗位评价指标

以收集的岗位信息资料为基础，确定 10 个或 15 个关键基准岗位，找出与岗位有直接联系、密切相关的各种主要因素，选择岗位评价因素，如技术、责任、努力程度和工作条件（美国公平工资法）、知识技能水平、解决问题的能力 and 担负的职务责任（海氏三要素评价法）等，列出细目清单，并对有关要素进行说明。

通过岗位评价委员会的集体讨论，构建岗位评价指标体系，作为其他岗位的评价基准。

岗位评价委员会必须履行职责，按实际情况评价每个岗位的价值。

5. 实施岗位评价

在全面实施岗位评价之前，先以几个重点单位作为试点，以发现问题、总结经验、及时纠正。

全面实施岗位评价计划，包括岗位测定、资料整理和汇总、数据处理和分析等具体工作过程，撰写企业各个岗位的评价报告书，提供给企业有关部门。

岗位评价工作结束后，要对全面工作进行总结，以便汲取岗位评价工作的经验，为以后岗位分类分级评价等工作的开展奠定基础。

1.3 工作分析与岗位评价的关系与应用

将工作分析与岗位评价作为一个整体活动来看，它是采用科学方法收集并分析工作信息，再按工作的性质、繁简、难易和工作者所需资格条件，分别予以分类与评定的过程。在这一过程中，工作信息收集是基础，工作分析是中介，工作评价是目的。

工作分析与岗位评价是人力资源管理活动的基础工作。工作分析明确工作的运作方式及从业人员的资格，大至组织决策，小到人员培训，都离不开工作分析所提供的信息；岗位评价则确立了企业内各工作岗位的重要性，明确了企业内所有工作岗位之间的逻辑性和排列关系，并由此构成薪酬结构的基础。在西方，人们把工作分析与岗位评价合称为工作研究，它产生于 19 世纪末的美国，由泰勒和吉尔布雷斯夫妇首创。20 世纪 60 年代以后，在欧美的工商企业中，工作分析与岗位评价制度得到了广泛应用。

工作分析与岗位评价的关系与应用如图 1-4 所示。

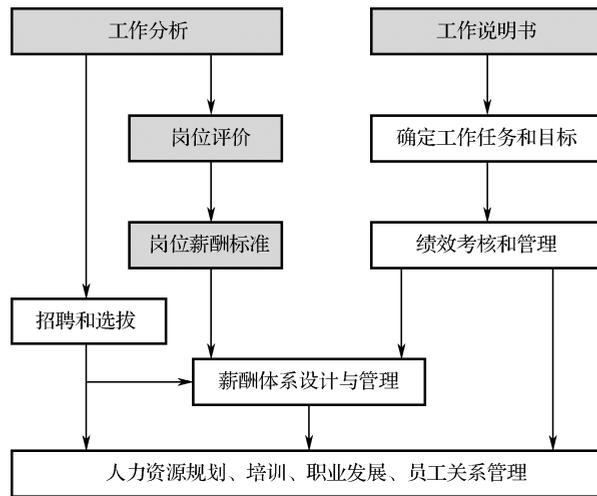


图 1-4 工作分析与岗位评价的关系与应用



自测题

一、判断题

1. 工作分析与岗位评价是人力资源管理活动的基础工作。 ()
2. 工作分析的表现形式是工作描述与工作规范，即工作说明书。 ()
3. 工作说明书要尽可能详尽地描述所有职责。 ()
4. 岗位评价确立了企业内部各岗位的重要性，直接决定员工的薪酬水平。 ()
5. 在工作说明书的编写中，可以用完成某项职责所用的时间比重来说明其重要性。 ()

二、单选题

1. 避免员工因为工作内容定义不清而产生抱怨和争议的方法是 ()。
 - A. 工作设计
 - B. 工作分析
 - C. 工作评价
 - D. 工作分类
2. 下面选项中，不需要工作分析就能确定的工作说明书的内容是 ()。
 - A. 技能
 - B. 学历
 - C. 知识
 - D. 责任
3. 关于岗位评价，说法错误的是 ()。
 - A. 岗位评价结果与任职者无关
 - B. 岗位评价结果和薪酬挂钩
 - C. 应让员工积极地参与到岗位评价工作中
 - D. 岗位评价的目的在于判定一个岗位的相对价值
4. 工作分析的结果形成阶段不包括 ()。
 - A. 工作说明书的调整
 - B. 任何资格条件的说明

- C. 工作说明书的编写
D. 工作信息的调查
5. 编写工作说明书时，错误的做法是（ ）。
- A. 尽量选用一些具体的动词
B. 强调专用术语的运用
- C. 职责描述一般不超过6~8项
D. 按照逻辑的顺序来编写工作职责

三、多选题

1. 工作分析的结果通常包括（ ）。
- A. 工作目的
B. 岗位等级
- C. 工作条件
D. 任职资格
- E. 工作隶属关系
2. 关于工作说明书，表述正确的是（ ）。
- A. 工作说明书就是描述工作活动和工作程序的书面文件
- B. 工作说明书是企业人员招聘的依据
- C. 一般来说，工作说明书编写过程中都要套用固定的模式
- D. 工作说明书是根据工作分析所获得的资料，经过归纳和整理撰写出来的
- E. 工作说明书是对某类职务的工作描写及任职资格条件所做的书面记录
3. 工作分析的目的在于（ ）。
- A. 为招聘提供依据
- B. 提高员工对工作的满意度
- C. 确定各岗位的胜任特征模型
- D. 为确定薪酬体系提供依据
- E. 为确定绩效考核标准提供信息
4. 关于岗位评价，说法正确的是（ ）。
- A. 岗位评价即岗位分析
- B. 岗位评价的结果应该公开
- C. 评价的是岗位而不是任职者
- D. 应让员工积极地参与到岗位评价工作中
- E. 岗位评价的目的在于判定一个岗位的相对价值
5. 下列工作分析的调查项目中，对确定岗位任职资格要求有密切关系的是（ ）。
- A. 绩效目标
B. 工作责任
- C. 工作目的
D. 工作复杂性
- E. 工作活动内容

四、简答题

1. 简述工作分析涉及的工作。它们分别规定了哪些内容？
2. 简述工作分析的意义和基本过程。

3. 简述工作分析实施的时机。
4. 简述岗位评价的目的与过程。
5. 简述工作分析与岗位评价的关系。

五、案例分析题

工作分析能否这样进行

新来的员工小张到公司的第二天就被人力资源部经理安排做公司的岗位工作分析。任务分配得很突然，对于刚刚从北京某高校人力资源管理专业毕业的小张来说，真的有困难。“我根本就不怎么了解公司情况，而且工作分析说起来简单，要做好恐怕不容易。”小张发愁了。

1. 公司背景介绍

××宽带数字技术有限公司（简称××公司）成立于1993年，是一家该行业小有名气的从事机顶盒研究和开发的高新企业。公司员工虽然不到200人，但是组织结构安排得井井有条，从机顶盒的产品规划、研发、生产直至最后走上数字电视的大市场，公司都配备了一套良好的班子。2013年，在机顶盒行业并不十分景气的情况下，××公司凭着独特的经营方式和强有力的人力资源后盾创下了年销售量6万台的佳绩，在行业内遥遥领先。2014年，为了迎接更好的机遇和更大的挑战，以管理顾问为首的公司领导班子决定进行深度改革，首先从组织架构着手，把市场部提到了新的高度，重整了原来的系统软件部、应用软件部、硬件部等，同时也引进了一批更专业的人才（小张就是基于此引进的）。用总经理的话说：专业的人才，做专业的事。但是，由于组织架构的变动，有些岗位名称变了，有些部门名称变了，有些员工的部门隶属关系变了，等等。因此，有些员工开始迷茫：我现在该做什么？因此，公司人力资源部经理就提出让小张做岗位工作分析，明确每个岗位的职责。

2. 公司原有工作分析介绍

公司的ISO体系文件中，在《管理责任程序》后的附件二“部门职责说明”之后列出了现有的“工作说明书”。可是当小张细看之后，发现这和现在公司的岗位安排有较大的距离，而且“工作说明书”并不规范，没有遵循工作分析要包括的“5W1H”（Who/Whom/What/When/Where/How）的说法，也没有岗位定编定员等内容。

小张虽然不知道这份工作分析是怎么做出来的（据说这是经过深思熟虑、反复推敲后成文的），但是她觉得这里面至少存在以下几个问题。

（1）格式过于简单。虽然工作说明书可以纯粹用文字的形式来表达，但大标题、小标题还是需要明确的。原有工作说明书的格式过于简单，造成视觉效果不佳。

（2）内容不完整。虽然未必把前面所提的“5W1H”面面俱到，但是作为工作说明书，至少要在“基本资料”一栏中写清楚岗位名称、直接上级、所属部门，在“工作描述”一栏中写清“工作概要”，逐项列出“岗位职责”；在“职位关系”一栏中写明受谁监督、监督谁，可晋升、转换至此的职位，工作中可能与哪些职位发生关系；在“任职资格”一栏

中分别列出就取该岗位所需的学历要求、工作经验要求、能力要求、性别、年龄、体能要求等。工作说明书还可以包含“工作环境”的说明，如工作场所、环境的危险性、工作时间特征、均衡性、舒适性等。

原有的“工作说明书”只是简单地列了几条该岗位平时可能发生的工作内容，大部分都属于“岗位职责”的内容。虽然“岗位职责”是工作说明书中的重要内容，但并不是唯一内容。

(3) 内容描述不准确。对于“人力资源部经理”来说，起码应涉及人力资源管理的几个重要部分，如人力资源规划、员工招聘、培训与发展、绩效考核、薪资福利等，虽然每个方面都可以安排专员负责，但是，现在××公司的情况是：在小张没来之前，人力资源部就只有经理一人（以前有过一个助理，已离职），所以人力资源部经理的工作说明书就应该更详细一点。对于“负责管理人事档案”这一条，小张有点疑虑：××公司是民营企业，没有档案管理权，应该根本就不存在“管理人事档案”这一说法。事实上，××公司的员工档案都是挂靠在南方人才市场的，委托南方人才市场来管理。这样说来，这一条是不是写错了呢？

至于“培训考核岗位”，培训考核流程具体是怎样的？小张暂时找不到答案。

3. 新的工作分析这样形成

为了完成来到××公司后的第一项工作任务，小张不再依赖原有文件，她开始竭尽所能地收集资料。首先弄清新的组织架构图中出现的每个名词的含义，搞清公司的人员安排，即所谓的定岗定编。然后利用互联网，查询与每个职位有关的信息，对照自己公司的情况进行取舍。当然，“工作说明书”被无数次搜索过。为此，购书中心留下了她的脚印，美国《职衔大辞典》（*The Dictionary of Occupational Titles*）也第一次进入了小张的视野。虽然大学期间，“工作分析”被列入重点专业课之一，可是现在能记起来的寥寥无几，况且理论与实践的差距太大了。

经过各种途径的资料收集，也多次向人力资源总监和管理顾问请教，小张的工作说明书有了雏形。由于各种原因，在准备工作分析的过程中，小张并没有去请教各部门经理，也没有做过任何调查问卷，可以说小张的工作说明书是完全凭她自己的理解做的，因此内容的准确性值得考虑，在工作分析的过程中也存在一些疑问。

问题：

1. 工作分析究竟该怎样进行？能否在不经调查的情况下进行吗？
2. 工作分析到底由谁来做？人力资源部的新手操办得了吗？
3. 在工作分析进行、执行的过程中，组织管理者充当什么角色？是任务的布置者，还是旁观者？
4. 在工作分析过程中，部门经理、岗位任职者该做些什么，还是什么都不做，等着“工作说明书”来规范自己？
5. 工作说明书做好后，该怎样推广执行？仅仅靠人力资源部发布通知，告诉员工按照

工作说明书的内容工作吗?

6. 在工作说明书执行过程中,如果员工有异议,或者根本就不同意对他所在岗位的规定,那么人力资源部该怎么做?

7. 工作说明书执行后,是否需要更新维护,还是以后不再变动?如果需要更新维护,由谁来做,是人力资源部吗?

电子工业出版社版权所有
盗版必究