

现代企业人力资源管理实务

丛书主编/吴冬梅

岗位分析与 岗位评价 第2版

人力资源管理的核心就是实现人与工作的最佳匹配，岗位分析助力HR更好地选用人才、开展精准化员工培训以及合理地制定岗位薪酬。



陈庆◎著



机械工业出版社
China Machine Press

作者简介

陈 庆

中国人民大学经济学博士，国际注册管理咨询师（CMC），任教于首都经贸大学工商管理学院，求是联合（北京）企业管理股份有限公司资深管理顾问。具有10余年的大型国企管理实践经验，10余年的国有、民营等各类企业管理咨询经验，曾任国内某著名家电上市企业中高层管理人员、曾先后2次荣获国家级管理现代化创新成果一等奖。

曾领导或主持国内著名大型国企如武汉钢铁集团、新兴际华集团、中国火箭技术研究院、中钢集团、中国五矿集团、攀钢集团、中国农业发展集团、中国铁物股份、中国通信建设集团、北京医药集团、北京铜牛集团、北京京粮集团、北京海开集团、北方车辆集团、四川电力、甘肃烟草、贵州烟草、黄山卷烟集团以及著名民营企业如大连泓峰集团、香港超世集团、抚挖重工等近百家企业的战略规划、公司治理、集团管控模式、组织设计、人力资源与企业文化等管理咨询项目。

主要论著：《董事会建设与集团管控一体化实践》、《中国企业董事会治理指南》、《中国企业宽带薪酬实务》、《科技驱动型成本管理》。

现代企业人力资源管理实务

丛书主编/吴冬梅

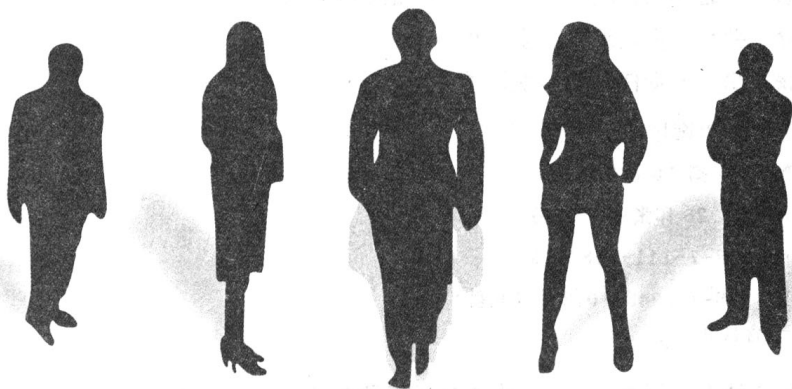
岗位分析与 岗位评价

第2版

人力资源管理的核心就是实现人与工作的最佳匹配，岗位分析助力HR更好地选用人才、开展精准化员工培训以及合理地制定岗位薪酬。



陈 庆◎著



机械工业出版社
China Machine Press

人力资源管理的核心就是实现人与工作的最佳匹配,要达到这一目的,就必须进行岗位分析,了解各项工作的特点。本书以岗位分析、评价的流程为主线,详细阐述了岗位分析的各种方法(比如访谈法、工作日志法、问卷调查法等);岗位分析的流程;岗位说明书的制作;岗位评价具体是怎样进行的;如何运用岗位分析的结果等。本书所涉及的难点、热点以案例的形式加以阐释,并附有实用的工作表单,轻松易用,对于人力资源管理者有非常好的实用价值。

图书在版编目(CIP)数据

岗位分析与岗位评价/陈庆著. —2版. —北京:
机械工业出版社, 2011.6 (2016.1重印)
(现代企业人力资源管理实务)
ISBN 978-7-111-34878-8

I. ①岗… II. ①陈… III. ①企业管理—岗位责任制
②企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第099671号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:徐井 责任编辑:徐井 李岩

版式设计:张文贵 责任印制:李洋

北京市四季青双青印刷厂印刷

2016年1月第2版·第10次印刷

170mm×242mm·15.25印张·235千字

标准书号:ISBN 978-7-111-34878-8

ISBN 978-7-89433-012-3(光盘)

定价:36.00元(含1CD)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

销售一部:(010) 68326294

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

教材网:<http://www.cmpedu.com>

读者服务部:(010) 68993821

读者购书热线:(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

再版序

Preface>>>

“现代企业人力资源管理实务”丛书自2008年7月出版以来，历经近三年时间，证明了它不仅具有良好的市场价值，还得到许多学校MBA的青睐，被选作教材。虽然如此，作者们不敢居功自傲，而是始终战战兢兢，如履薄冰，随时准备接受市场和学术界的检验。现在，经过近半年的努力，再版稿终于与读者见面了。本书的写作和出版基于以下事实：市面上虽然不乏人力资源管理实务操作的著作，但是以流程为主线、全面反映操作过程所用表单、体现各级各类管理者责任分工的实务性丛书并不多见。也正是在这一思想的指导下，本丛书形成了自己的写作思路和特点。本书的修订主要表现为两个方面：一是加强操作性和工具性，使得它更加符合实务丛书的特征；二是跟踪理论和实践的前沿，对人力资源管理领域出现的新情况、新问题、新知识给予反映。

本丛书共八本，分别是《岗位分析与岗位评价》、《员工招聘实务》、《员工培训实务》、《员工职业生涯规划》、《绩效考核实务》、《薪酬管理实务》、《员工管理实务》和《人力资源管理案例分析》。其中，前七本书各围绕人力资源管理的某一环节而展开，第八本是对照前七本书的内容集中进行案例分析。再版时为了读者使用方便，将工具性资料一并制作光盘附送。

本丛书具有以下6个特点：

(1) 内容丰富，自成系统，反映了企业人力资源管理选、育、用、留各个环节的主要操作实务。特别是根据时代发展的需要，增加了员工职业生涯规划 and 员工管理两方面的内容。

(2) 理论思想、实务操作与案例分析相结合。每本书既反映人力资源管理最先进的理论思想，又更加突出实务操作，还将各类小型案例灵活地穿插于全书。此外，丛书专门配套写作了一本系统、全面的案例分析，可与每本书对照学习。

(3) 强调人力资源管理的具体流程。每本书的写作都是围绕人力资源

管理的流程而展开的。它系统、清晰地展示了人力资源管理各个部分的工作流程，方便读者更快捷地掌握现代人力资源管理的操作步骤和方法。

(4) 强调人力资源管理的各类表单。本丛书突出表单的实用性。作者收集整理了大量优秀公司人力资源管理中的各类表单，以力求满足读者的工作需要，书中表单大多可以直接使用。

(5) 强调责任分工。现代人力资源管理是全过程、全员管理。本丛书在人力资源管理的选、育、用、留各个环节，均特别强调高层管理层、人力资源管理部门、各用人单位（中层和基层）以及员工本人的责任分工。通过本书的学习，读者既可以明确自身的人力资源管理的职责分工，还可以清晰地了解与其他管理方的协作。

(6) 写作风格清新明快、可读性强。本书尽量用通俗易懂的语言和词汇来表达专业的人力资源管理理论与操作，给读者创造一个轻松自如的、愉悦的语言环境。

从第一版的反馈情况看，本丛书首先为企业各级各类管理者所欢迎的，无论你是否在人力资源管理部门工作，无论你位居企业的高管层，还是中层和基层，都可以通过本丛书的学习掌握现代人力资源管理的理论和操作方法。其次，本丛书也受到学习企业管理的研究生和 MBA 学生在学习人力资源管理课程时的重视，特别是那些以人力资源管理作为本人专业研究方向的学生，不失为是一套很好的参考书。

参加本丛书编写的一共有 15 位作者，其专业方向都是人力资源管理。其中，大多为人力资源管理领域的教授、副教授、博士。作者不仅理论功底扎实，还大多具有丰富的管理实践经验和企业咨询经验。在撰写本丛书的过程中，他们克服了种种困难，经过大量调研，在较短的时间写出再版书稿。感谢每一位作者的辛勤劳动和良好的团队精神，正是因为大家积极的配合才有了今天的成果！

本丛书的出版也得到机械工业出版社的大力支持和指导，各位编辑老师为本丛书出版付出了大量的精力，借丛书再版机会，表示深深的感谢！

吴冬梅

2011 年 4 月

再版前言



岗位分析与岗位评价，从来就是人力资源管理中最为基础性的工作，其中，岗位分析又是岗位评价的基础。然而，这两项工作，就当今中国企业的整体状况而言，基本上非常薄弱，甚至是严重缺失的。许多企业没有岗位分析，也不知道岗位分析；即使知道岗位分析，也不知道为何岗位分析以及如何进行岗位分析。同样，了解为什么要岗位评价、怎样实施岗位评价以及如何运用岗位评价的企业也是寥寥无几。

扭转和改善我国企业人力资源管理中这一落后的局面，指导企业从认识到重视以致学会运用，遂成为作者写作此书的根本缘由。

为便于广大读者，尤其是企业读者，全面透彻、深入细致地理解、掌握岗位分析和岗位评价知识与技能，本书分两篇共七章展开。在岗位分析篇里，主要从岗位分析概述、岗位分析方法、岗位分析流程和岗位分析结果四方面内容予以介绍。而在岗位评价篇中，则从岗位评价概述及方法、岗位评价流程，以及岗位分析与评价结果运用三方面作出安排。

由于作者出于教学和科研需要，长期在北京求是联合管理咨询有限公司从事管理顾问工作，由此接触了大量丰富而生动的咨询个案，所以，在写作过程中，有意安排了许多有关岗位分析和岗位评价的真实案例，以期使内容更加实用。

本书主要有三大特点：一是突出对人力资源专业管理者实际操作 guidance。全书分别从岗位分析和岗位评价的概念、方法、流程和结果运用等方面进行了细致的描述。除知识点的简单介绍外，本书把关注的重点均置于具体的操作实施层面。二是突出岗位分析与岗位评价中的表单与流程介绍，目的是便于广大读者和人力资源专业管理者轻松阅读与掌握。三是突出用实际咨询的企业案例来引证、阐释有关知识与内容。

正是因为以上特点，所以，本书不仅适用于工商管理、企业管理和人力资源管理专业学生，而且特别适用于广大企业的人力资源管理专业人士。当然，本书也是企业进行岗位分析与岗位评价管理培训的一份简明教程。

限于时间的仓促和研究的粗浅，本书一定还存在诸多不当之处，作者在此希望能够得到广大读者的不吝赐教！

目 录

Contents >>>

再版序

再版前言

第一篇 岗位分析

第一章 岗位分析概述	3
第一节 岗位分析的含义	4
一、什么是岗位分析	4
二、岗位分析的基本术语	5
三、岗位分析在人力资源管理中的价值	7
第二节 岗位分析的目的、内容和作用	8
一、岗位分析的目的	8
二、岗位分析的内容	9
三、岗位分析的作用	11
第三节 岗位分析的程序	14
一、时机选择	14
二、实施步骤	15
三、工具选择	16
四、结果运用	16
第二章 岗位分析方法	18
第一节 观察法	18
一、什么是观察法	18
二、观察法优缺点	18
三、观察法适用范围	19

四、观察法实施步骤	19
五、观察法运用注意事项	22
第二节 问卷调查法	23
一、什么是问卷调查法	23
二、问卷调查法的种类	23
三、调查问卷的设计	24
四、问卷调查法的实施	50
五、问卷调查法的优缺点	51
第三节 访谈分析法	52
一、什么是访谈分析法	52
二、访谈提纲撰写	54
三、访谈法实施程序	56
四、访谈技术的运用	57
五、访谈法运用注意事项	60
六、访谈原则及标准	61
七、访谈法常用工具	62
第四节 工作日志法	66
一、什么是工作日志法	66
二、工作日志法的优缺点	66
三、工作日志填写说明	67
第五节 其他分析法	69
一、关键事件法	69
二、交叉反馈法	70
三、管理职位描述问卷法	70
第三章 岗位分析流程	73
第一节 岗位分析计划	74
一、明确岗位分析目的	74
二、确定岗位分析内容	75
三、确定整体工作安排	75

四、制订试点工作计划	76
五、岗位分析计划注意事项	77
第二节 岗位分析设计	77
一、选择岗位分析方法	78
二、组建岗位分析小组	82
三、岗位分析计划举例	85
第三节 信息分析	89
一、整理资料	89
二、审查信息	89
三、分析信息	90
四、计算机在岗位信息收集工作中的应用	92
第四节 成果运用与反馈	96
一、岗位分析的结果	96
二、应用反馈阶段	97
第四章 岗位分析结果	98
第一节 岗位描述	98
一、什么是岗位描述	98
二、岗位描述编制	99
三、岗位描述举例	101
第二节 岗位规范	104
一、什么是岗位规范	104
二、岗位规范的编制	105
三、岗位规范编制举例	105
第三节 岗位说明书	107
一、什么是岗位说明书	107
二、岗位说明书在人力资源管理中的作用	108
三、岗位说明书内容	108
四、岗位说明书编制规范	109
五、岗位说明书编制注意事项	113

六、岗位说明书的动态调整	113
七、岗位说明书编制举例	114

第二篇 岗位评价

第五章 岗位评价概述及方法	133
第一节 岗位评价概述	133
一、什么是岗位评价	133
二、岗位评价的特点	134
三、岗位评价的目的	134
四、岗位评价的作用及意义	136
第二节 岗位评价方法	137
一、岗位排序法	137
二、岗位分类法	142
三、要素计点法	145
四、岗位参照法	166
五、海氏三要素评价法	171
第六章 岗位评价流程	183
第一节 岗位评价前准备	184
一、确定待评岗位	184
二、完善岗位说明书	185
三、制订评价计划	185
第二节 进行充分的培训	189
一、评价指标的理解	189
二、“游戏规则”的确定	189
三、岗位说明书的阅读	189
四、会场纪律的强调	189
五、对标杆岗位进行试打分	190
第三节 岗位打分和信息分析	192
一、岗位打分	192

二、信息分析	192
第四节 评价结果反馈	195
第七章 岗位分析与评价结果应用	199
第一节 定编定员	199
一、什么是定编定员	200
二、岗位与人员的关系及区别	200
三、岗位分析和评价结果对企业定编定员的影响	201
四、企业定编定员的原则	202
五、定编定员的方法	202
六、定编定员操作流程	205
七、定编定员案例——欣华国贸公司是如何定编定员的	206
第二节 工作设计	211
一、什么是工作设计	212
二、工作设计内容	212
三、工作设计方法	212
四、工作设计的作用	216
第三节 岗位分析与绩效管理	217
一、通过岗位分析得出绩效指标	217
二、工作关系决定绩效评估的关系	219
三、职位特点决定绩效管理方式	220
第四节 薪酬设计	220
一、岗位评价对薪酬设计的意义	220
二、岗位评价与薪酬结构设计	221
三、薪酬设计举例	223
参考文献	228

第一篇 岗位分析

【☞】 岗位分析概述

【☞】 岗位分析方法

【☞】 岗位分析流程

【☞】 岗位分析结果

第一章

岗位分析概述

岗位分析是人力资源管理活动中一项非常重要的基础工作。人力资源管理的核心是实现人与工作的最佳匹配，做到事得其人、人尽其才、才尽其用，而要达到这一目的，就必须了解组织内各项工作的特点。

我们先来看一则案例。

案例

清扫工作该由谁来做？

宏伟公司是一家开发与生产电子产品的企业。公司设有财务、人力资源、营销和生产四个职能部门，其中李静主管的生产部处于中心位置。为此他很有成就感。可最近，组装车间出了一件小事却让他大为烦心。

事情的经过是：一名包装工不小心将大量液体洒在操作台周围的地板上，这时，正在一旁的包装组长见状立即要求他将其打扫干净。不料这名工人却一口回绝：“我的职责是包装产品，您应该让勤杂工处理这样的工作，而且我的工作职责中也没有打扫卫生。”包装组长无奈，只得去找勤杂工，而勤杂工不在。因为，勤杂工按规定要在正班工人下班后才开始上岗清理车间。于是，包装组长只好自己动手，将地板打扫干净。

后来，包装组长请求车间主任处分这名包装工，不料却遭到了包装工以“不是本职工作，何以招罪？”的抵制。包装组长见状更是窝火：“难道我就该什么都负责？我的职责中也没要求我做清扫工作呀？！”对此，车间主任感到不解，李静也甚感惊讶，以至于一时也无从指示。

无奈之下，李静只好向人力资源部经理张杰求助。张杰和李静随即对公司制定的包装工、勤杂工和包装组长的岗位说明书进行了审视。包装工的岗位说明书规定：包装工以产品包装工作为中心职责，负责保持工作平台以及



周围设备处于可操作状态。勤杂工的岗位说明书规定：勤杂工负责打扫车间，整理物品，保持车间内外的整洁有序。包装组长的岗位说明书则规定：包装组长负责使班组的生产有序、高效，并协调内部工作关系。

那么，到底谁来负责这种清扫工作呢？

这则案例表明，问题的关键就在于：各岗位工作职责界定不清，以至于出现责任推诿现象。实际上，对于这类事情和问题，绝大多数企业都曾遇到过、被困扰过。可如何改变这种现状呢？我们说，重要的途径就是要进行岗位分析。

那么何谓岗位分析呢？本章将就岗位分析的含义、目的、内容、作用及程序作简要性概述。

第一节 | 岗位分析的含义

一、什么是岗位分析

岗位分析有广义和狭义之分。广义的岗位分析是对整个国家与社会范围内各岗位工作的认识和分类过程。狭义的岗位分析又称工作分析，是对某一企事业单位组织内部各岗位工作的认识和分类的过程。

本书研究的是狭义的岗位分析。它是指全面了解、获取与工作相关的详细信息的一种活动或过程。一个完整的岗位分析过程，一般包括计划、设计、信息分析、结果运用与反馈四个环节。岗位分析提供了这样一个架构：让人力资源管理人员得到许多与工作相关的信息，并将企业中各项工作的内容、性质、责任、权利与员工所应具备的知识、技能、资历、能力等基本条件加以研究和分析。从这个意义上讲，岗位分析在整个人力资源管理工作中起着基石和起点的作用。

然而，与人力资源管理其他环节相比，岗位分析是一个比较有难度的工作。

首先，它对岗位分析的实施者有一定的专业素质要求。如果缺乏必要的

专业常识和专业经验，则很可能需要多次的反复。

其次，岗位分析不是一项立竿见影的工作。虽然它对人力资源管理的后续岗位影响较大，但其很难为企业产生直接和立竿见影的效应。

再次，岗位分析工作不是人力资源部门单独可以完成的。它需要企业每个部门，甚至是每位员工的协助。

最后，岗位分析是一个连续性的工作。当企业任何一个岗位发生变化时，就要对这个岗位重新进行岗位分析。

二、岗位分析的基本术语

由于岗位分析与岗位和岗位对应的工作活动是紧密联系在一起，因此有必要澄清与之相关的一些基本概念。

1. 要素

它是指工作活动中不便再继续分解的最小单位。工作要素是形成职责的信息来源和分析基础，并不直接体现于岗位说明书之中。如秘书接听电话前拿起电话是一个要素，司机开车前插入钥匙也是一个要素。

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，是对一个人所从事的事情作具体的描述。任务是工作分析的基本单位，是对工作职责的进一步分解。如复印文件，为了达到最终的工作目的，复印员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按动按钮进行复印。也就是说，复印文件这一任务，是上述四项要素直接组成的一个集合。

3. 职责

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。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

职权是指赋予完成特定任务所需要的权力。特定的职责要赋予特定



的职权，甚至于特定的职责等同于特定的职权。它常常用“具有批准某事项的权限”来进行表达。例如，具有支配 50 万元资金和几十辆车的权限。

5. 岗位

岗位是由一个人完成的一项或多项相关职责组成的集合，又称职位。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。

6. 工作

工作也称职务，指主要职责在重要性和数量上相当的一组职位的统称。在企业中，通常把所需知识技能及所需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、多个岗位的情况，如企业的副经理是职务，可以对应生产副经理、财务副经理、行政副经理等具体岗位。

7. 工作族

企业内部具有非常广泛的相似内容的相关工作族，又被称为职位族。比如，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

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，比如，教师职业、秘书职业等。

9. 职业生涯

职业生涯是指一个人在其工作生活中所经历的一系列职位、工作或职业。例如，某人刚参加工作时是学校的老师，后来去了政府机关担任公务员，最后又到了公司担任经理，那么老师、公务员、经理就构成了这个人的职业生涯。再比如，某人的职业和工作单位虽然没有发生过变化，但是他从办事员开始，经过主管、副经理、经理，一直干到副总经理，那么办事员、主管、副经理、经理、副总经理也形成了这个人的职业生涯。

以上岗位分析相关术语间的关系，见图 1-1。

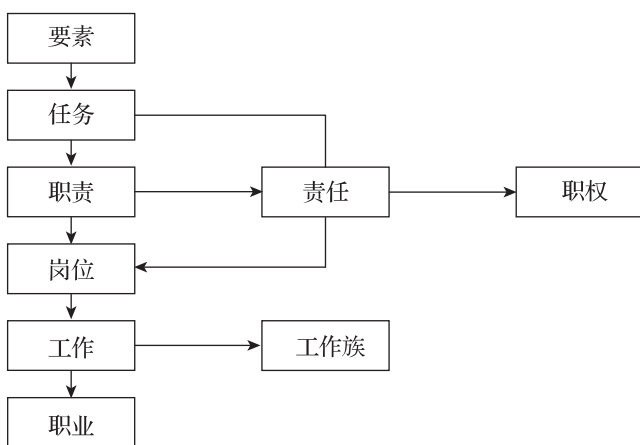


图 1-1 岗位分析相关术语间的关系

三、岗位分析在人力资源管理中的价值

岗位分析的价值体现在多方面，以下主要从五个方面介绍岗位分析对人力资源管理的价值。

1. 岗位分析对工作岗位设置的价值

工作岗位的设置科学与否，将直接影响一个企业的人力资源管理的效率和科学性。在一个组织中设置什么岗位、多少岗位，每个岗位上安排多少人、安排什么素质的人员，都将直接依赖于岗位分析的结果。

2. 岗位分析对岗位说明书的价值

岗位描述又称岗位说明，它常与岗位规范编写在一起，统称岗位说明书。岗位说明书的编写是在岗位信息的收集、比较、分类的基础上进行的，是岗位分析的最后一个环节。岗位描述是职务性质类型、工作环境、资格能力、责任权限及工作标准的综合描述，用以表达职务在单位内部的地位及对工作人员的要求。它体现了以“事”为中心的岗位管理，是考核、培训、录用及指导员工的基本文件，也是岗位评价的重要依据。

3. 岗位分析对岗位等级确定的价值

通过岗位分析，提炼评价工作岗位的要素指标，形成岗位评价的工具，并以此确定工作岗位的价值。根据岗位价值大小划分岗位的等级，从而为宽



带薪酬体系的建立奠定基础。

4. 岗位分析对定编定员的价值

根据岗位分析，确定工作任务、人员要求和岗位规范等只是岗位分析第一层次的行动目标。在此基础上，如何再根据人员素质、技术水平、劳动力市场状况等因素，有效地将人员配置到相关的工作岗位上，则需要合理的定编定员并为以下工作提供科学依据：①编制企业人力资源计划和调配人力资源；②充分挖掘人力资源潜力，节约使用人力资源；③不断改善劳动组织，提高劳动生产效率。

5. 岗位分析对工作再设计的价值

利用岗位分析提供的信息，对于一个新建组织，可进行工作流程、工作方法和工作环境条件等的设计；而对一个已经在运行的组织而言，则可根据组织发展需要，重新进行组织结构设计、界定工作，改进工作方法，从而提高员工的积极性、责任感和满意度。前者是工作设计，后者则是工作再设计。工作再设计不仅仅是组织需要，而且要兼顾个人需要，重新认识并规定某项工作的任务、责任、权利及在组织中与其他工作的关系，最终认定岗位规范。

第二节 | 岗位分析的目的、内容和作用

岗位分析在组织与人力资源管理中具有“承上启下”的重要作用。在实际操作过程中，因为岗位分析是对岗位进行的信息收集，所以它必将在明确的组织架构和定岗的前提下才能进行；同时，岗位分析的目的和内容也要根据企业当期的人力资源管理重点而确定。

一、岗位分析的目的

岗位分析是人力资源管理中其他所有工作的基础。它的主要目的有两个：第一，弄清楚企业中每个岗位都在做些什么工作；第二，明确这些岗位对员工有什么具体的从业要求。通过岗位分析，产生出岗位描述和岗位资格

要求。它们是企业进行人力资源管理中其他工作的重要依据。通常情况下,岗位分析的目的在于了解以下6个重要问题:

- (1) 员工应完成什么样的体力和脑力活动?
- (2) 工作将在什么时候完成?
- (3) 工作将在哪里完成?
- (4) 员工如何完成此项工作?
- (5) 为什么要完成此项工作?
- (6) 完成此项工作需要哪些条件?

但在企业实际运行中,广大员工对岗位分析的目的却不那么认为。他们往往把岗位分析看做是企业“裁人”的工具。案例“小V的烦恼”就是一个例证。

案例

小V的烦恼

小V接到指示,公司本月将开始岗位分析。小V负责销售部门各个岗位的岗位分析,他决定先从普通销售员开始,从下往上分析,销售经理最后分析。事实上,普通员工并不像小V预想的那样配合。“岗位分析?干吗用的?”“哦,是不是要裁人了?怎么突然要分析岗位了呢?”“真抱歉,现在忙,过阵子再谈吧。”一周下来,小V精疲力竭,却收获寥寥。

(资料来源:赵永乐等著,《工作分析与设计》,上海交通大学出版社)

由此可见,岗位分析前若没有宣传说明,员工就容易产生恐惧心理。员工不清楚岗位分析的目的,其结果自然是不配合。因此,在进行岗位分析之前应做好充分的准备,制定切实可行的方案,并对员工进行动员培训,使员工对岗位分析的真正目的和意义有充分的了解和认知。

二、岗位分析的内容

岗位分析的目的明确之后,便是岗位分析内容的确定了。岗位分析内容



的确定是进行岗位分析最重要和最基本的要素，也是岗位分析人员进行岗位分析的依据。只有明确了岗位分析的内容和各项指标后，岗位分析人员才能有侧重地收集相关工作信息、分析并形成岗位分析文件。

由于岗位分析就是对各类人员所从事的工作内容、性质、责任、环境以及完成这些工作所应具备的条件进行研究和分析，所以，了解和掌握各类人员的工作特点、工作性质和应该注意的问题，以及各类人员胜任本职工作所应具备的能力、知识、技能，就构成了岗位分析的内容。一般岗位分析内容主要包括以下项目：

1. 工作识别

工作识别又称工作标识、工作认定，包括岗位名称和工作身份。

（1）岗位名称。岗位名称指一组在重要职责上相同的职位总称。如软件开发部经理、人力资源经理等。

（2）工作身份。工作身份一般在岗位名称之后。它包括所属的工作部门、直接上级、工作等级、所辖人数、定员人数等。

2. 工作编号

一般按岗位评估与分析的结果对岗位进行编号。目的在于方便人力资源的管理工作。

3. 工作概要

工作概要又称职位摘要，指用简练的语言文字阐述工作的总体性质、中心任务和要达到的工作目标。

4. 工作关系

工作关系指在工作中，上、下级之间以及同级别的工作者之间的关系。包括监督关系、汇报关系以及同事之间的关系。

5. 工作职责

工作职责又称岗位职责，一般是通过对不同任务简洁、明了和直观的描述来揭示，是岗位分析内容的主要部分。工作职责大体可分为两类：

（1）管理职责。管理职责是影响其他人员工作的方式，或对他们的工作进行帮助和指导。

（2）非管理职责。非管理职责包括制作产品的责任，保证某些特定材

料使其不受损害的责任，保护机器和设备责任，与其他人员合作的责任，保护他人安全等的责任等。

6. 工作条件和工作环境

工作条件包括两项，一是任职者主要应用的设备名称，二是指任职者运用信息资料的形式。工作环境指工作所处的自然环境，具体来说，包括工作场所、工作环境的危险性、职业病、工作的时间、工作的均衡性、工作环境的舒适程度。工作环境不能由工作人员自由支配，并且由于工作环境会影响到工作人员的体力或脑力健康，所以工作环境的特定性将会决定工作所需要的人员的条件。

7. 任职资格

任职资格分析的内容包括：

(1) 工作经验。工作经验是指完成岗位工作、解决相关问题的实践经验，这些经验是圆满完成工作所必需的。

(2) 学历要求。

(3) 能力或智力要求。智力水平涉及头脑反应、注意力集中程度和计划水平等方面的要求。能力指直接影响活动顺利完成的个性心理特征。

(4) 体力要求。体力要求指工作本身对工作人员的体力方面的要求。体力要求是与工作本身相联系的，不包括个人出于自愿的表现，也不包括偶然的指派。

8. 其他相关信息

一般而言，它包括以下信息：

(1) 培训。这项内容的分析涉及培训的种类和数量，这对提高技能、圆满完成工作来说是必要的。

(2) 非工作行为条件。这部分内容不直接涉及工作的责任和质量，对招聘有很大的帮助。一般包括相关证书、年龄限制、婚姻、国籍、政治面貌等。

三、岗位分析的作用

现代企业人力资源管理体系，从整体上来看主要表现出两方面的发展趋势，一方面是强调人力资源管理的战略导向，另一方面则是强调人力资源管理



系统的内部整合。而岗位分析在上述两个趋势中都扮演着关键性的角色。对于前者，岗位分析是企业从战略、组织上向人力资源管理过渡的桥梁；对于后者，岗位分析则是企业对人力资源管理系统内各板块进行整合的基础与前提。

1. 岗位分析在战略与组织管理中的作用

岗位分析对于企业的战略落地与组织优化具有十分重要的意义，具体表现在以下几个方面：

（1）实现战略传递：通过岗位分析，可以明确职位设置的目的，从而找到该职位如何来为组织整体创造价值，如何来支持企业的战略目标与部门目标，从而使组织的战略在直线指挥系统上能够得以落实。

（2）明确职位边界：通过岗位分析，可以明确界定职位的职责与权限，消除职位之间在职责上的相互重叠，从而尽可能地避免由于职位边界不清导致的扯皮推诿，防止职位之间的职责真空，使组织的每一项工作都能够得以落实。

（3）提高流程效率：通过岗位分析，可以理顺职位与其流程上下游环节的关系，明确职位在流程中的角色与权限，消除由于职位设置或者职位界定的原因所导致的流程不畅、效率低下等现象。

（4）实现权责对等：通过岗位分析，可以根据职位的职责来确定或者调整组织的分权体系，从而在职位层面上使权责一致找到落脚点。

（5）强化职业化管理：通过岗位分析，在明确职位的职责、权限、任职资格等的基础上，形成该职位工作的基本规范，从而为员工职业化素养的培养打下良好的基础。

2. 岗位分析对人力资源管理相关职能的作用

岗位分析是现代人力资源管理所有职能（人力资源获取、整合、保持与激励、控制与调整、开发等）工作的基础和前提，只有做好了岗位分析，它们才能据此得以有效完成。这些职能包括：制定企业人力资源规划；核定人力资源成本并作出相关管理决策；让员工明确各自的工作职责和工作范围；组织有效招聘、选拔、使用所需要的人员；制定合理的员工培训和发展规划；制定考核标准及方案，以便科学地开展绩效考核工作；设计公平合理的薪酬福利及奖励制度；提供员工科学的职业生涯规划咨询；构建高效的企业组织结构；提供开展人力资源管理自我诊断的科学依据等。

岗位分析与组织人力资源管理相关职能关系，见图 1-2。

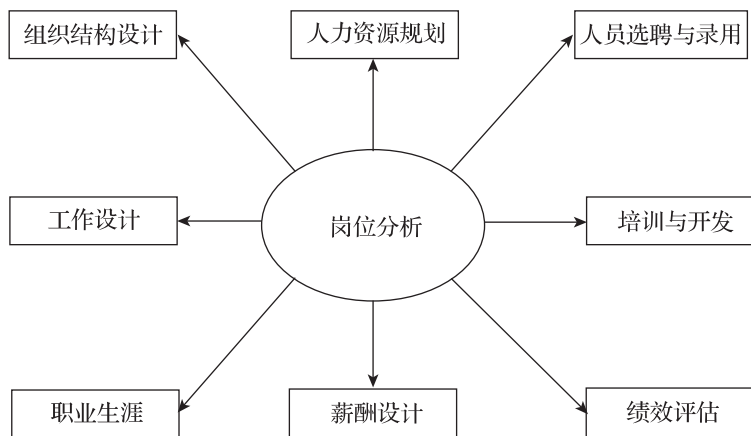


图 1-2 岗位分析与组织人力资源各模块的关系

岗位分析对人力资源管理相关职能的作用，具体阐述如下：

(1) 工作设计。工作设计的有效开展需要对职位的现有工作流程、工作设备、工作方式、工作环境等方面获得准确、充分的信息。而岗位分析恰恰可以为此提供前提和基础，从而有利于工作设计的顺利展开。深度的岗位分析会提高人岗匹配的效能，将最合适的人放到最合适的岗位上，从而进一步提高组织的生产力。

(2) 人力资源规划。人力资源规划的一个核心环节就是对现有职位的审核。这是一个内部评价过程，需要由岗位描述及岗位规范所提供的工作基本信息，包括组织中有哪些工作任务，多少个职位和岗位，这些职位的权力传递链条及汇报关系如何，每一职位目前是否产生了理想的结果——如果没有，是职位本身的设置原因还是任职者的原因，如何改进。

(3) 人员选聘与录用。由于岗位分析所形成的人力资源文件，如岗位说明书，对某类工作的性质、特征以及担任此类工作应具备的资格、条件等，都作了详尽的说明和规定，这就使人力资源管理人员明确了选聘对象和标准。在组织人员考评时，人力资源管理人员就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、事择其人”。

(4) 绩效评估。岗位分析是以职位为中心，分析和评定各个职位的功



能和要求，明确每个职位的职责、权限以及承担该职位的人员所必备资格和条件。而人力资源考核是以人员为对象，通过绩效考核来判断他们是否称职，并以此作为任免、奖惩、报酬和培训的依据，促进各个职位的人员能够做到“人适其位”。虽然岗位分析与人力资源考核有许多不同点，但就其实质而言，这两项活动体现了人力资源管理“因事择人，适才适所”的要求。从人力资源管理工作程序上看，岗位分析是人力资源考核的前提，岗位分析要为人力资源考核的内容、项目和指标体系的确定提供客观的依据。

（5）薪酬设计与管理。岗位分析是进行岗位评价的前提，有效的岗位评价又是建立以岗位为基础的薪酬体系的基础。因此，通过岗位分析与岗位评价，可以优化企业内部的工资结构，提高报酬的内部公平性。报酬通常都是同工作的复杂性、职责大小、工作本身的难度以及工作要求的任职资格等联系在一起的，而所有这些因素都必须通过岗位分析才能得到确定。

（6）培训与开发。岗位分析可以提供关于做好该工作所需的知识和技能的信息，从而为分析任职者的培训需求提供了前提，有利于提高整个培训活动的效果和效率。职务培训是企业人员培训的重要组成部分，其根本目的是帮助员工获得职务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。职务培训的前提是职务规范化。职务规范包括职务标准和职务培训规范。因此，岗位分析的结果是职务培训必不可少的客观依据。

（7）职业生涯设计与管理。岗位分析可以摸清楚职位之间在工作内容以及任职资格上的逻辑关系与内在差异，形成以职位为基础的职业生涯通道以及职业生涯发展的路径、规范与标准，提高员工升迁异动的合理性。

第三节 | 岗位分析的程序

开展岗位分析工作是讲究程序的。一般地，可分为时机选择、实施步骤、工具选择、结果运用这四个过程。

一、时机选择

岗位分析是人力资源管理中一项重要的基础性活动。在收集有关工作的

各方面信息的过程中，同时也为管理工作提供了大量的信息。因此，选择何时导入岗位分析活动，对结果有着很重要的影响。

由于岗位分析是一项持续的、需要不断补充的长期性工作，因此，当企业内部发生调整 and 变化时，如企业业务发生调整、工作流程重组、新技术新工艺导入、新的管理模式导入、建立新的组织架构、建立新的部门、增加新的工作岗位、岗位新增工作内容、组织规模发生变化、人员结构发生变化以及需要进行岗位评价等，就需要根据变化情况对原有的岗位分析结果进行调整，有时还需要根据变化大小决定是否对岗位进行重新分析。

二、实施步骤

岗位分析的具体实施包含四方面工作，每一方面的工作都有其应当解决的问题，表 1-1 反映了这四方面工作的关系。

表 1-1 岗位分析的实施步骤

序 号	主 要 步 骤	关键环节点	备 注
1	确定岗位分析的目的和适用范围	对现有岗位分层分类	
2	选择被分析的工作	选择信息来源	
		选择使用者	
		选择适用的方法和系统	
3	分配进行岗位分析活动的责任和权限	控制方面	
		管理方面	
		设计方面	
		收集、分析方面	
		结果表达方面	
		运用方面	
4	收集、分析、综合工作	执行标准	
		报酬因素	
		工作族	



三、工具选择

岗位分析要做到准确描述工作内容、客观提出所从事工作的要求，则必须要采取适用有效的方法。岗位分析的方法有很多种，但常用的方法主要有观察法、问卷调查法、访谈法、工作日志法等。

实际工作中，根据各种工作的不同性质和特点，结合以上分析工具的适用范围和优缺点，再选择适当的方法进行组合运用，往往可以取得事半功倍的效果。（详见第二章岗位分析方法）

四、结果运用

岗位分析的结果可以运用于岗位说明书的编制。不同的企业可根据自身的实际情况采用不同的格式，在内容丰富的基础上应力求简单明了、通俗易懂。同时，随着岗位工作内容的变化，应定期给予审核和补充完善，以确保其准确性和适用性。

岗位分析在实际运用过程中应注意的事项有：

1. 做好计划准备

计划和准备工作包括物质和思想两个方面。一方面，岗位分析人员应当事先制订详细的计划，确定岗位分析的目的和适用范围，选择被分析的工作以及适用的工具等；另一方面，岗位分析的实施，需要企业中高层统一思想认识，并给予坚决支持，对基层员工进行必要的培训和沟通。只有企业各层面人员的积极参与和配合，岗位分析才能取得成功。

2. 重在过程参与

岗位分析的过程一方面是企业目标与职责分解的过程，另一方面也是员工对公司目标与任务的理解过程。员工的参与在加深员工对目标与职责了解的同时，也使岗位分析的结果更有实际的指导意义。岗位分析的过程本身也是对业务流程、职责划分、权责匹配优化的过程。企业各个部门和岗位员工对岗位分析过程的深入参与，会使得结果更加合理、更容易被接受，也使企业能够取得更高的工作效率。

3. 把握基本原则

岗位分析是提炼而不是列举，是从大量纷繁复杂的信息中对工作内容进行分类、综合和抽象。同时，岗位分析是对岗位的分析而不是对现有任职者的分析，是对事实进行分析而不是进行主观的推断。

4. 提供动态信息

通过岗位分析获得的大量基础数据和信息，最终为岗位说明书的形成提供依据。员工将以岗位说明书为行动指南，管理人员则使用岗位说明书进行管理。由于企业的目标与环境在不断发生变化，企业的组织结构是动态的、发展的，因此岗位说明书的形成必须有一个动态的完善机制，这也要求岗位分析必须不断地提供各种动态的信息和数据。

第二章

岗位分析方法

岗位分析的方法多种多样，但没有一种最好的方法，每一种分析方法都有其优缺点。因此在实际工作中，人们可根据需要选择一种或几种方法。本章介绍六种岗位分析方法，即观察法、访谈分析法、关键事件法、交叉反馈法、问卷法和工作日志法。前四种属于定性的工作方法，后两种则属于定量的工作方法。

第一节 | 观察法

一、什么是观察法

观察法是指岗位分析人员直接到现场，亲自对特定对象（一个或多个工作人员）的操作进行观察、收集，以标准格式记录各个环节之内容、原因和方法，并在此基础上分析与之有关的工作因素、工作间的相互关系、人与工作的作用以及工作环境和条件等信息，最后把取得的职务信息归纳整理为适用的文字资料，达到岗位分析目的的一种方法。

观察法可以系统地收集一种工作的任务、责任和工作环境等方面的信息。使用观察法，对岗位分析者的观察能力要求很高，一般观察者都要经过认真的培训。

二、观察法优缺点

观察法在从事动作研究的时候，常被运用于体力劳动者的工作分析。由于观察法所获得的资料往往不足以供撰写职位说明或岗位规范之用，所以实际上，它大多只用于了解工作条件、危险性或所使用的工具及设备等项目方

面。其优缺点如下：

1. 观察法的优点

通过对工作的直接观察和工作者的介绍，能够使分析人员更多、更深刻地了解工作要求，从而使所获得的信息比较客观和准确。同时，它也要求观察者要有一定的实际操作经验。

2. 观察法的缺点

- (1) 不适用于工作周期长或以脑力劳动为主的工作。
- (2) 不易观察紧急而又偶然的工作，例如处理紧急情况。

三、观察法适用范围

观察法适用于工作相对稳定（即在一段时间内，工作内容、程序、对工作人员的要求不会发生明显的变化）、程序比较简单、标准化程度高、周期短以体力劳动为主的工作，以及那些工作内容主要是由身体活动来完成的工作（如装配线工人和保安人员的工作等）。

它不适用于脑力劳动成分比较高的工作和处理紧急情况的间歇性工作。若工作内容中包括许多思想和心理活动、创造性和运用分析能力，如律师、教师、急救站的护士等从事的工作，则此法就不易使用。

四、观察法实施步骤

结合观察法实施的经验，观察法的实施大体可分为六个步骤（图 2-1），即提前准备（观察设计）、观察实施、结合面谈、信息分析、查漏补缺、评估成效。

1. 提前准备

成立岗位分析小组，收集与检查现有文件资料，为数据收集过程中涉及的还不清楚的重要项目做一个注释。准备一个初步的观察任务清单，作为观察的框架，形成工作的总体概念

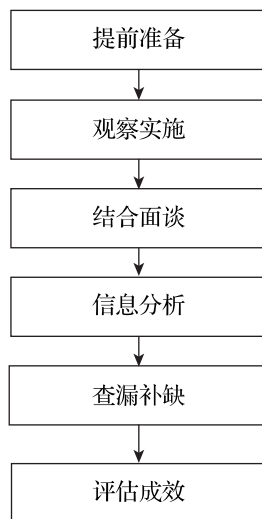


图 2-1 观察法实施步骤



(包括工作的使命、主要职责和任务、工作流程)，进行观察设计并备妥辅助观察工具。

许多人力资源工作者很容易忽略观察设计就直接进入观察实施，结果容易导致观察失败或获取的信息匮乏。在岗位分析时，专业的观察设计通常包括以下两方面：

(1) 确定观察内容。要确保观察内容准确反映岗位分析的目的。例如，岗位分析是以绩效考核为目的还是以薪酬设计为目的，因为目的不同，观察内容和侧重点就不同。此外，还要确定准备观察的内容是可以被观察到的。

(2) 设计观察记录提纲或表格。观察记录提纲或表格是提高观察效能的重要工具和技术手段。观察记录表可使用观察代码技术，并且应尽可能做到简单易行，可靠有效。

2. 观察实施

此阶段，应做到确保选择对象具有代表性。同时，选择不同时间实施观察，设计标准格式记录所观察结果。表 2-1 是对操作工岗位的观察提纲。

分析人员观察工作时，必须注意员工在做什么，员工如何做，员工为何要做以及员工的技能如何？而对于可以改进、简化的工作事项，也应予以记录说明。当观察完某工作场所人员如何执行这一工作后，最好再在其他两三处工作场地再予观察，以证实其工作内容，避免因所观察对象个人习惯所产生的偏差。分析人员应注意的是，研究的目的是工作而不是个人的特性。

表 2-1 操作工岗位分析的观察提纲

基本信息	被观察者姓名：	观察日期：
	观察者姓名：	观察时间：
	工作类型：	观察内容：

(续)

具体问题：

什么时候开始正式工作？

上午工作多少小时？

上午休息几次？

第一次休息时间从 到

第二次休息时间从 到

上午完成产品多少件？

平均多长时间完成一件产品？

与同事交谈几次？

每次交谈约多长时间？

室内温度 度。

上午抽了几支烟？

上午喝了几次水？

什么时候开始午休？

出了多少次品？

搬了多少次原材料？

工作场地噪声分贝是多少？

总述：

3. 结合面谈

面谈环节最重要的是要确保所选择的面谈对象具有代表性。观察后不要忘记与参与员工面谈以补充信息。必要时，也可以选择一名主管（可以是直接上司）或有经验的员工进行面谈，因为他们比较了解工作的整体情况以及各项工作任务是如何配合起来的。

4. 信息分析

汇总从各个方面所得到的信息，如文件资料，形成综合的岗位描述。



在汇总信息前，要检查最初的任务或问题清单，确保每一项都已经被回答或确认。之后，可以进行信息的合并，即把所收集到的各种信息合并为一个综合的工作描述。这些信息包括主管、工作者、现场观察者、有关工作的书面材料。在合并阶段，工作分析人员应该随时获得补充材料。

5. 查漏补缺

岗位分析小组人员要认真检查整个岗位描述，把岗位描述分发给主管和工作的承担者，并附上反馈意见表。根据反馈意见表，逐字逐句地检查整个岗位描述，并且在遗漏或含糊的地方做标记，最终形成完整、精确的工作描述。

6. 评估成效

召集所有分析小组人员和参与员工，分析并评估岗位描述的信息的完整性及准确性。在积累了足够多的信息后，再同员工面谈，这样会有更好的收效。此时，工作人员一方面可以专心观察，另一方面还能够得到补充信息，使岗位分析的质量更高。

五、观察法运用注意事项

运用观察法时，应注意以下事项：

（1）注意岗位工作样本的代表性。工作应相对稳定，即在一定的时间内，工作内容、程序、对工作人员的要求不会发生明显的变化。

（2）适用于大量标准化的、周期较短的以体力活动为主的工作，不适用于以脑力劳动（即思维判断或智能性）为主的工作。

（3）观察时所思考的问题应结构简单，并反映工作有关内容。

（4）避免机械记录，应主动反映工作的各项内容，对观察到的工作信息进行比较和提炼。

（5）观察人员应尽可能不引起被观察对象的注意，不干扰其工作。适当的时候，岗位分析人员应该以合适的方式将自己介绍给被观察员工。

第二节 | 问卷调查法

一、什么是问卷调查法

问卷调查法也称问卷法，它是调查者运用统一设计的问卷向被选取的调查对象了解情况或征询意见的调查方法。

问卷调查法具有以下 5 个基本特征：

(1) 问卷调查是标准化调查，即按照统一设计的、有一定结构的问卷所进行的调查。

(2) 问卷调查一般是间接调查，即调查者不与被调查者直接见面，而由被调查者自己填答问卷。

(3) 问卷调查一般是书面调查，即调查者以书面的形式提出问题，被调查者也用书面的形式回答问题。

(4) 问卷调查一般是抽样调查，即被调查者是通过抽样方法选取的，而且调查受众数量较多。

(5) 问卷调查一般是定量调查，调查的主要目的是通过样本统计量推断总体。

二、问卷调查法的种类

问卷调查，按照问卷填答者的不同，可分为自填式问卷调查和代填式问卷调查。其中，自填式问卷调查，按照问卷传递方式的不同，又分为报刊问卷调查、邮政问卷调查和送发问卷调查。代填式问卷调查按照与被调查者交谈方式的不同，则又分为访问问卷调查和电话问卷调查。

(1) 报刊问卷调查，就是随报刊传递分发问卷，请报刊读者对问卷作出书面回答，然后按规定的时间将问卷通过邮局寄回报刊编辑部。

(2) 邮政问卷调查，就是调查者通过邮局向被选定的调查对象寄发问卷，请被调查者按照规定的要求和时间填答问卷，然后再通过邮局将问卷寄



还给调查者。

(3) 送发问卷调查，就是调查者派人将问卷发送给被规定的调查对象，等被调查者填答完后再派人收回调查问卷。

(4) 访问问卷调查，就是调查者按照统一设计的问卷向被调查者当面提出问题，然后再由调查者根据被调查者的口头回答来填写问卷。

三、调查问卷的设计

1. 调查问卷的一般结构

调查问卷一般由卷首语、问题与回答方式、编码和其他资料四个部分的内容组成。

(1) 卷首语。它是问卷调查的自我介绍信。卷首语的内容应该包括调查的目的、意义和主要内容，选择被调查者的途径和方法，调查者的希望和要求，填写问卷的说明，回复问卷的方式和时间，调查的匿名和保密原则以及调查者的名称等。

为了能引起被调查者的重视和兴趣，争取他们的合作和支持，卷首语的语气要谦虚、诚恳、平易近人，文字要简明、通俗、有可读性。卷首语一般放在问卷第一页的上面，也可单独作为一封信放在问卷的前面。

(2) 问题与回答方式。它是问卷的主要组成部分，包括调查询问的问题、回答问题的方式以及对回答方式的指导和说明等。详见表 2-2。

(3) 编码。就是把问卷中询问的问题和被调查者的回答，全部转变为 A, B, C 或 a, b, c 等代号和数字。

(4) 其他资料。包括问卷名称、被访问者的地址或单位（可以是编号）、访问员的姓名、访问开始的时间和结束的时间、访问完成情况、审核员的姓名和审核意见等。

有的自填式问卷还有一个结束语。结束语可以是简短的几句话，如对被调查者的合作表示感谢；也可稍长一点，顺便征询一下对问卷设计和问卷调查的看法。

2. 问题的种类、结构 and 设计原则

问卷调查所要询问的问题是问卷的主要内容。设计调查问卷，必须弄清

楚问题的种类、问题的结构和设计问题的原则。

(1) 问题的种类，是指问卷中要询问的问题。大体可分为四类：

1) 背景性的问题，主要是被调查者个人的基本情况，这是对问卷进行分析研究的重要依据。

2) 客观性问题，是指已经发生和正在发生的各种事实和行为。

3) 主观性问题，是指人们的思想、感情、态度、愿望等一切主观世界状况方面的问题。

4) 检验性问题，为检验回答是否真实、准确而设计的问题。这类问题，一般安排在问卷的不同位置，通过互相检验来判断回答的真实性和准确性。

在这四类问题中，背景性问题是任何问卷都不可缺少的。因为，背景情况是对被调查者分类和不同类型被调查者进行对比研究的重要依据。

(2) 问题的结构。问题的结构，即各类问题的排列组合方式。它是问卷设计的一个重要方面。为了便于被调查者回答问题，同时也便于调查者对资料的整理和分析，设计的问题一般可采取以下几种方式排列：

1) 按问题的性质或类别排列，避免把性质或类别的问题混杂在一起。

2) 按问题的复杂程度或难易程度排列。一般来说，应该先易后难，由浅入深；先客观事实方面的问题，后主观状况方面的问题；先一般性质的问题，后特殊性质的问题。特别是敏感性强的问题，更应安排在问卷的后面。

3) 按问题的时间顺序排列。一般来说，应该按被调查事物的过去、现在、将来的历史顺序来排列问题。无论是由远到近还是由近及远，问题的排列在时间顺序上都应该有连续性、渐进性，而不应该来回跳跃，打乱被调查者回答问题的思路。

4) 问题的排列要有逻辑性。在特殊情况下，也不排除对某些问题作非逻辑安排。检验性问题也应分别设计在问卷的不同部位，否则就难以起到检验作用。



(3) 设计问题的原则。要提高问卷回复率、有效率和回答质量，设计问题时应遵循以下原则：

1) 客观性原则，即设计的问题必须符合客观实际。

2) 必要性原则，即必须围绕调查课题和研究假设来设计必要的问题。设计的问题数量过少、过于简略，无法说明调查所需；数量过多、过于繁杂，不仅会大大增加工作量和调查成本，而且会降低回答质量，降低问卷的回复率和有效率，也不利于正确说明调查所要说明的问题。

3) 可能性原则，即必须符合被调查者是否自愿真实回答的问题。凡被调查者不可能真实回答的问题，都不应该正面提出。对这类问题，被调查者一般都不可能自愿作出真实回答，或者干脆不予理睬，因此一般都不宜正面提出。

3. 问题的表述

问卷调查一般是自填式的书面调查，被调查者只能根据书面问卷来理解问题和回答问题，因此，问题的表述就成为问卷设计的重点和难点。

(1) 问题表述的原则。

1) 具体性原则，即各种问题的内容要具体，不要过于抽象、笼统。

2) 单一性原则，即问题的内容要单一，不要把两个或两个以上的问题合在一起提。

3) 通俗性原则，即表述问题的语言要通俗，不要使用使被调查者感到陌生的语言，特别是不要使用过于专业化的术语。

4) 准确性原则，即表述问题的语言要准确，不要使用模棱两可、含混不清或容易产生歧义的语言或概念。

5) 简明性原则，即表述问题的语言应该尽可能简单明确，不要冗长和啰唆。

6) 客观性原则，即表述问题的态度要客观，不要有诱导性或倾向性语言。另外，在问题的表述中要避免出现那些权威的、享有盛誉的人或机构的名称，更不要直接引用他们的原话。

7) 非否定性原则，即要避免使用否定句形式表述问题。由于人们一般

都习惯于用肯定句形式提出问题和回答问题，因此用否定句形式表述问题往往会造成一些误解。

(2) 特殊问题的表述方式。对于某些敏感性强、威胁性大的特殊问题，在表述方式上应该作些减轻敏感程度的特殊处理，以便被调查者易于面对这些问题，并敢于坦率作出真实回答。对特殊问题的处理，有以下几种方法：

1) 释疑法，即在问题前面写一段消除疑虑的功能性文字。

2) 假定性，即用一个假言判断作为问题的前提，然后再询问被调查者的看法。

3) 转移法，即把回答问题的人转移到别人身上，然后再请被调查者对别人的回答作出评价。

4) 模糊法，即对某些敏感问题设计出一些比较模糊的答案，以便被调查者作出真实的回答。

4. 回答的类型和方式

回答有三种基本类型，即开放型回答、封闭型回答和混合型回答。

(1) 开放型回答。所谓开放型回答，是指对问题的回答不提供任何具体答案，而由被调查者自由填写。

开放型回答问题的优点是：灵活性大、适应性强，特别适合于回答那些答案类型很多或事先无法确定各种可能答案的问题。同时，它有利于发挥被调查者的主动性和创造性，使他们能够自由表达意见。

一般地说，开放型回答会比封闭型回答提供更多的信息，有时还会发现一些超出预料的、具有启发性的信息。

开放型回答的缺点是：回答的标准化程度低，整理和分析比较困难，会出现许多一般化的、不准确的、无价值的信息。同时，它要求被调查者有较强的文字表达能力，而且要花费较多填写时间。这样，就有可能降低问卷的回复率和有效率。

(2) 封闭型回答。所谓封闭型回答，是指将问题的几种主要答案，甚至一切可能的答案全部列出，然后由被调查者从中选取一种或几种答案作为



自己的回答，而不能作这些答案之外的回答。封闭性回答，一般都要对答案方式作某些指导或说明，这些指导或说明大都用括号括起来附在有关问题的后面。

封闭型回答的具体方式多种多样，其中常用的有以下几种：

- 1) 填空式，即在问题后面的横线上或括号内填写答案的回答方式。
- 2) 两项式，即只有两种答案可供选择的回答方式。
- 3) 选择式，即列出多种答案，由被调查者自由选择一项或多项的回答方式。适用于有几种互不排斥的答案的定类问题。
- 4) 顺序式，即列出若干种答案，由被调查者给出各种答案的排列先后的回答方式。
- 5) 等级式，即列出不同等级的答案，由被调查者根据自己的意见或感觉选择答案的回答方式。
- 6) 矩阵式，即将同类的几个问题和答案排列成一个矩阵，由被调查者对比着进行回答的方式。这种回答方式适用于同类问题和同类回答方式的一组定序问题。
- 7) 表格式，即将同类的几个问题和答案列成一个表格，由被调查者回答的方式。

封闭型回答有许多优点：它的答案是预先设计的、标准化的，不仅有利于被调查者正确理解和回答问题，节约回答时间，提高问卷的回复率，而且有利于对回答进行统计和定量研究。封闭型回答还有利于询问一些敏感问题。被调查者对这类问题往往不愿写出自己的看法，但对已有的答案却有可能进行真实的选择。

封闭型回答的缺点是：它的回答方式比较机械，没有弹性，难以适应复杂的情况，不易发挥被调查者的主观能动性；由于它的填写比较容易，被调查者可能对自己不懂甚至根本不了解的问题任意填写，从而降低了回答的真实性和可靠性。

(3) 混合型回答。所谓混合型回答，是封闭型回答与开放型回答的结合，它实质上是半封闭、半开放的回答类型。

5. 设计答案应该注意的问题

(1) 设计答案的原则。

- 1) 相关性原则，即设计的答案必须与询问问题具有相关关系。
- 2) 同层性原则，即设计的答案必须具有相同层次的关系。
- 3) 完整性原则，即设计的答案应该穷尽一切可能的、起码是一切主要的答案。当答案过多时，可以只设计几种主要答案，然后加一个“其他”，这样就达到了完整性的要求。
- 4) 互斥性原则，即设计的答案必须是互相排斥的。
- 5) 可能性原则，即设计的答案必须是被调查者能够回答也愿意回答的。

(2) 相关问题的接转。在回答方式的设计中，应该特别注意相关问题的接转。一般而言，相关问题的接转有以下几种方式：

- 1) 用文字说明。
- 2) 分层次排列。
- 3) 用框格表示。
- 4) 用线条连接。

总之，对相关问题的接转要简明、清晰，使被调查者一看就懂。如果是访问问卷，则可大大简化，只要访问者能看懂就行。

6. 编码

所谓编码，就是对每一份问卷和问卷中的每一个问题、每一个答案编定一个唯一的代码，并以此为依据对问卷进行数据处理。

对问卷的编码，包括：编定被调查者的地址、类别和用户的代码；调查开始时间、结束时间和合计时间的代码；调查完成情况的代码；调查员和调查结果评价的代码；复核员和复核意见的代码等。所有这些，都是对问卷分类和处理的依据。对问题的编码，就是对每个问题编定一个代码。对答案的编码有前编码和后编码之分。封闭型回答的每一个答案，在设计问卷时就设计了代码，叫前编码；开放型回答的答案，一般是在调查结束后根据答案的具体情况再编定代码，叫后编码。

编码的主要任务是：



- (1) 给每一份问卷、每一个问题、每一个答案确定一个唯一的代码。
- (2) 根据被调查者、问题、答案的数量编定每一个代码的位数。
- (3) 设计每一个代码的填写方式。

7. 问卷调查法示例

为便于人们更好地理解、掌握问卷调查法，这里分别提供了职位信息调查问卷（表 2-2）、岗位工作信息收集表（表 2-3）以及岗位分析调查问卷（表 2-4）为例。

表 2-2 职位信息问卷

尊敬的某某公司的广大员工：

您好！我们是北京××管理咨询有限公司。我们正与您一起为贵公司迎接未来的挑战、持续提高业绩而努力。此次问卷调查的目的，是要全面准确地掌握公司各岗位的现状，以便于我们能够正确地编制岗位说明书，从而有力地指导公司的人力资源管理工作。

导论

职位信息问卷是用来收集您所从事工作的有关信息。它包含公司所认定的每项工作中最重要的成分。职位信息问卷将向您询问以下问题：

- 从事该职位所运用的技能/知识
- 职责的复杂性
- 职位对企业的影响
- 工作环境

1. 工作综述

• 工作概要：您所从事工作的主要目标是什么？（它为什么存在，该工作在公司中起什么作用？）

例如：通过执行办公室和行政职责为本部门提供秘书支持。

以最小的成本采购产品和服务以满足特定的需求。

从事涉及计算机运用的开发、安装维护工作的系统分析。

提示：在回答该问题之前可以先列出工作职责。

-
-
- 您所从事工作的主要职责是什么？

在下面的空白处列出您的工作中最重要/最常见的五项职责。然后，在右边相应的位置上注明您在每一项职责上所花费的时间。



(续)

(4) 工程技能（例如确认过程控制需求，界定资本装备需求，设计产品测试系统等）
需要工程技能吗？☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例 1：_____ 例 2：_____

(5) 沟通技能（例如处理询问，撰写标准信函等）
需要沟通技能吗？☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例 1：_____ 例 2：_____

(6) 影响技能（例如介绍项目构思，协商谈判合约，说服他人，直接和客户打交道等）

需要影响技能吗？☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例 1：_____ 例 2：_____

(7) 计算机技能（例如系统分析、软件开发、计算机硬件性能评价等）
需要计算机技能吗？☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例 1：_____ 例 2：_____

(8) 创造技能（例如撰写特别报道，开发可视产品，设计包装，评价创造性工作等）
需要创造技能吗？☐需要 ☐不需要 如果回答需要，请列出所需的两项特定技能。

例 1：_____ 例 2：_____

(9) 其他特殊技能

请列出从事您的工作所需的其他任何特殊技能或才干。

最重要的技能：在您所列出的所有技能中，哪些技能对于您所从事的工作来说是最重要的？根据重要性程度依次列出技能代码。

例如：1) C、2) P、3) B、4) R 分别表示分析、数学、行政和软件/字处理技能。

1) _____ 2) _____ 3) _____ 4) _____

3. 职责的复杂性

• 工作的结构和变化

您工作中的流程和任务是如何决定的，您是如何进行工作的？这些对于了解您在公司所从事的工作来说至关重要。

请描述出您的工作流程。仔细考虑一下您工作中的关键点或者您花时最多的工作活动。

(1) 您是从谁/哪里（头衔而非人名）获得这份工作的？

(续)

(2) 为了完成这项工作，您需要执行哪些过程或者任务？

.....

(3) 您的工作产出是什么？

.....

• 问题解决与分析

从事公司的每一项工作都会碰到问题，但是每项工作发现和解决问题的方法又是各异的。请在下面列出您在日常工作中（如每天、每周、每月）需要解决的三个问题。

(1)

(2)

(3)

请您列出一个在工作中遇到的特别棘手的问题。

.....

.....

为什么会产生这个问题？

.....

.....

这个问题发生的频率如何？

.....

.....

为解决这样的难题需要哪些特殊的技能或者资源？

.....

.....

在您的工作单位中，有人能够帮助解决这个问题吗？请说明。

.....

.....

• 创造性和创新性

您所从事工作的哪一部分具有创造性和创新性，从而使得我们能够找到做好工作的新思想和更好的方法？请详细举例说明。

例如，为现有产品找到新用户，修正追踪信息的方法，改变程序削减公司的运输成本等。

.....

.....

.....

.....

.....



(续)

4. 职位对事业的影响

- 工作绩效评价的性质/独立性

工作评价可以以不同的方式出现：例如，通过直接监督，通过客户（头衔而非人名）对您的工作进行评价？

评价者对工作绩效的哪些方面作出评价？

例如，工作的准确性、及时性，具体项目的结果等。

您全部的工作绩效都被评价了吗，还是说评价更多地关注于最终结果？请解释。

当您碰到不符合现有的政策、程序和做法的情况时，您是如何处理的？

例如，把它交由上司处理，请教有经验的同事，先决断后报批。

- 决策类型

请列出三类您在工作中通常所作的决策。

例如，把电话转给他人，决定新报告的内容，分配您所监督的工作，批准计划等。

(1)

(2)

(3)

如果您在工作中的决策不正确，会产生什么样的错误？

例如，不准确的计算结果，文件存档错误，丢失数据等。

类似这样的错误会产生什么样的结果？

例如，存货成本过高，时间损失严重，拖延生产，丧失客户。

为了改正这些错误需要做哪些工作，都涉及哪些人？

- 限制信息

您在工作中看到或者了解到了公司的哪些限制信息？

例如，商业秘密，与人力资源有关的信息等。

您看到或者使用这些信息的频率如何？

☐定期 ☐偶尔 ☐很少 ☐根本没有

在您日常的工作当中，泄露限制信息的几率有多大？

(续)

☐定期 ☐偶尔 ☐很少 ☐根本没有 举例说明在什么情况下可能泄露限制信息。

如果限制信息被泄露将会造成什么样的影响？

例如，对一个重要的部门目标造成损害，内部不满意等。

• 和他人共事

这一部分所要了解的是您在工作当中与他人接触的状况和目的。在描述您接触他人的目的时，请尽量用诸如给予、接受、交换信息、讨论、解释、说服或劝说这样的词汇。

内部联系

请列出在您的直接工作之外与您有定期业务联系的工作名称。描述这些联系的性质和目的。

名称

目的/性质

如部门会计，采购员

讨论价格政策，解释发票价格差异

外部接触

请列出在公司之外与您有定期、业务联系的公司/机构名称。描述这些联系的目的。请根据类别而非个人姓名列出这些顾客的名称。

名称/公司/机构

目的

如顾客

解释产品特征

• 财务责任

公司中的某些工作对资金管理负责——无论是收入、支出、资产，或者其他组合。这些工作通常和领导、监督以及管理责任有关。

注意：为了帮助您决定是否填写这一部分，问自己一个问题：“我对产生收入、控制支出、管理和保护资产负有直接责任吗？”如果您的回答是“否”，那么请在“影响力量表”下选择“(4)”，否则的话，请继续。

您的工作是如何直接影响公司的收入、支出或者资产的？

说明：

(1) 估计您每年负责的资金数量。

(2) 采用影响力量表来描述您的责任度。

(3) 在相关的空白处简要描述您财务责任的性质。

例如，建议和监督广告预算花费，批准满足需要的存货水平，使得应收账款中的投资最小化。



(续)

影响力量表

- (1) 全面控制或者管理责任（设立目标，批准活动）。
- (2) 在有效管理中起重要作用（自主实施被批准的活动）。
- (3) 在计划/实施过程中起参与或咨询作用。
- (4) 无责任。

注：如果您不负任何资金数量，那么您也可以同时选择影响力量表中的第“（4）”选项。

年度资金 影响 描述收益 支出 资产

- 工作指导：本部分只是为那些对他人工作负责的职位填写。

□如果您的工作中没有这样的责任，那么在方框中画“√”，然后转向另一部分。否则的话，请继续。

工作指导的类型

人数

- (1) 直接监督他人。（执行业绩评价，作出招聘决策）

工作名称：_____

- (2) 对那些没有直接报告关系的员工进行指导。（安排或者分配工作，监督企业或者部门计划）

工作名称：_____

- (3) 经常性的团队领导（任务组或者项目组）。

工作名称：_____

- (4) 对非本公司员工的经常化直接监督。

工作名称：_____

5. 工作条件

这个项目考察每项工作的体力要求和环境因素。

- 工作位置：您每天在以下位置上所花费的时间比例是多少？您的回答总计应得 100%。

非限制坐立（可以随意走动）_____ %

限制性坐立（不能随意走动）_____ %

站立或者走动_____ %

匍匐、爬、攀援或者其他的非站立、非坐立姿势_____ %

- 活动概述：您大概把多少时间花在以下活动中（全部相加不需要等于 100%）：

A 部分活动：(1) 手指/手操作_____ %

(2) 举/带/推/拉_____ %

B 部分活动：(1) 思维集中_____ %

(2) 视觉集中_____ %

(续)

• 危险暴露：描述任何在工作中可能暴露的危险或者可能受到的伤害。说明在假定采取了正常的安全防护措施的条件下，您在每个工作日内可能暴露危险的比例。如果会发生暴露危险，请说明可能产生的后果。

危险描述或者可能的结果	需要的防护
.....	☐ 日常关注
.....	☐ 安全规则，培训或
保护设施	
.....	☐ 特殊技能/高度警觉

• 环境舒适程度：描述所有噪声、气味、气流、粉尘、极端温度等与您所从事工作有关的不适因素。说明您每天大概暴露在这些因素下的比例。

.....	%
.....	%
.....	%

6. 总体评价

• 总评：您觉得本文件涵盖了您实际工作职责的多大比例？

☐ 0 ~ 25% ☐ 26% ~ 50% ☐ 51% ~ 75% ☐ 76% ~ 100%

您所从事工作的哪些方面还没有被本问卷覆盖？

.....

.....

.....

重要事项：

检查一下您的职位信息问卷，以便确认没有忽略重要的信息。

当您完成以后，请将职位信息问卷送到您的上司/经理那里。他/她将会与您讨论任何可能需要作的改动。最后，您和您的上司在阅读下面一段话后在相应的位置上签名。

“我们共同检查和讨论了针对这份问卷所填写的内容，确认它们代表了所描述的职位。”

员工签名：..... 日期：.....

监督者/管理者签名：..... 日期：.....

注：如果职位信息问卷是由监督者/管理者为一个新设立的职位而填写的话，那就不需要员工签名。



表 2-3 岗位工作信息收集表

姓名：		车间：	现任岗位：	工龄：	
性别：		班组：	同岗人数：	岗位工龄：	
年龄：		班次形式：	岗位工资：	公司工龄：	
职称：	学历：	专业：	直接上级岗位：		
工 作 的 基 本 特 征	主要作业项目：	作业内容：	该项作业 时间：	次/每天（周、月、 季、年），即每天 几次或每周、月、 季、年几次	
	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				
	6.				
	您认为哪些工作原不 属于本岗位职责范围， 但自己却在做？				
	工作监督责任			可在左列内容中进行选择，如果 内容不一致，可重新进行描述	
	1. 上级对工作内容、程序、方法、期限等提出具体 要求，只对自己负责，遇到问题时需要及时向 上级请示 2. 只对自己负责，有自主完成本岗位工作的权力 3. 除完成自己的工作任务外，须对本岗位其他员 工负责指导				

(续)

4. 对本岗位其他员工有分配工作、监督指导、考核的责任 5. 指导几个岗位的工作 6. 指导、协调、分配几个岗位的工作 7. 指导、协调、分配、检查几个岗位的工作，有自行决定权	
技术知识要求	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
1. 具备一般生产知识即可胜任 2. 需初中文化程度，并有一定经验 3. 需初中文化程度，高级工水平才能胜任 4. 需高中文化程度，高级工水平，并有一定经验 5. 需高中文化程度，高级工水平，并受过专门技术培训 6. 中专水平，需掌握一定的专业基础理论、原理和方法，需要处理一些简单的技术问题 7. 大专或以上水平，需要掌握一定的专业基础理论、原理和方法，能解决本专业内较为复杂的问题	
操作复杂程度	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
1. 只需简单训练即可上岗 2. 比较简单的手工操作，需 1~3 个月实践即可胜任 3. 较复杂的手工操作或简单机械与手工同时操作，需 3~6 个月工作经验 4. 全自动操作 5. 较复杂的机械与手工同时操作	
在一般情况下，遇到什么事情需要向本岗位的主管汇报？	
所使用工具、设备复杂程度	填写工具或设备名称



(续)

1. 不使用工具 2. 简单的工具 3. 简单的设备 4. 较复杂的工具，一定的技术经验 5. 较复杂的设备，一定的技术经验 6. 较精密复杂的设备，较高的技术经验 7. 精密复杂的设备，高的技术经验	
质量责任	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
1. 无特殊质量控制要求 2. 质量要求一般，质量控制难度一般 3. 质量要求严格，质量控制难度一般 4. 质量要求严格，质量控制难度较大	
处理预防事故复杂程度	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
1. 基本无事故出现 2. 掌握一些基本知识即可预防，处理难度小 3. 可以预防，事故发生率小，需一定的实践经验，处理难度大 4. 可以预防，事故发生率大，需一定的实践经验，处理难度大 5. 难预防，事故发生率小，需较多的实践经验和多方面的知识，处理难度大 6. 难预防，事故发生率大，需一定的实践经验和知识，处理难度大 7. 难预防，事故发生率大，需较多的实践经验和多方面的知识，处理难度大	
工作的重复性	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
1. 完成本职工作的方法和步骤完全相同 2. 完成本职工作的方法和步骤大部分相同 3. 完成本职工作的方法和步骤有一半相同 4. 完成本职工作的方法和步骤大部分不同 5. 完成本职工作的方法和步骤完全不同	

(续)

设备管理责任	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
1. 无设备管理责任 2. 辅助设备，影响局部生产 3. 主要设备，影响局部生产，对生产影响很大的辅助生产设备 4. 主要设备，影响整个生产	
安全责任	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
1. 不发生事故 2. 事故发生率小，造成的伤害和损失较小 3. 事故发生率大，造成的伤害和损失较小 4. 事故发生率小，造成的伤害和损失大 5. 事故发生率大，造成的伤害和损失都较大	
消耗责任	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
1. 不使用原材料 2. 使用原材料少，价值小 3. 使用原材料较多，但消耗不受人为因素影响 4. 使用原材料较多，价值较大，作业人员对原材料、能耗有一定影响 5. 使用原材料多，价值大，作业人员对原材料、能耗影响大	
在工作中，您需要作计划的程度	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
1. 在工作中无需作计划 2. 在工作中需作本岗位的工作计划 3. 在工作中需作部门的部分工作计划 4. 在工作中需作部门整体计划	
您认为做好本岗位工作最重要的一项要求是	



(续)

	您每次完成作业的依据是	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
	1. 凭经验或师傅的指导 2. 固定的工作程序，不具备任何选择性 3. 固定的模式和工作方法，在执行过程中须处理一些简单问题 4. 工作目标明确，有可借鉴的模式和工作方法，须处理较复杂的问题 5. 工作内容较复杂，须在复杂的工作中理出头绪，决策性较强	
	您日常工作安排是以：1. 自我安排为主；2. 领导安排为主	
	您是否经常协调本部门的其他成员工作：1. 经常；2. 偶尔；3. 没有	
	您是否需要协调其他部门工作，如需协调，请描述具体的部门名称：	
	直接监督人员的数量： 间接监督人员的数量： 您在工作中直接受谁（岗位）监督： 您在工作中直接对谁（岗位）进行监督：	
工作强度	您在工作时姿势如何	
	1. 以坐姿为主 2. 以静态站姿为主 3. 以走动为主 4. 以静态站姿为主，有部分难适应姿势，如：坐姿结合走动；主要是慢动作，或蹲、弯腰、前倾等难适应姿势	
	您所从事的工作有无体力方面的要求	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
	1. 轻体力劳动 2. 一般体力劳动 3. 连续强体力劳动 4. 强体力劳动	

(续)

	心理压力	可在左列内容中进行选择，如果内容不一致，可重新进行描述
	1. 从事程序性工作，心理压力较小 2. 程序性工作较多，有时会出现不可控因素，有一定的心理压力 3. 脑力支出较多，工作中常出现不可控因素，心理压力较大 4. 需要付出的脑力强度大，不可控因素多，心理压力	

表 2-4 岗位分析调查问卷

您好！我们是 × × × 公司。感谢您参与填写本调查问卷。

本次问卷调查的目的是通过了解您所在职位的基本情况，以帮助您更加清晰地认识您的本职工作，同时也有助于进一步改善您的工作状况。

问卷中所涉及的问题没有正确和错误的区别，请您根据工作中的实际情况认真填写。



问卷的填写和结果的使用不会对您本人或者您的工作造成任何不利影响。

姓名_____ 性别_____ 年龄_____

学历_____ 所学专业_____

公司_____ 部门_____

职位_____ 担任本职位时间_____

1. 请被调查者填写下列组织结构图

填写说明：

(1) 请依据文字提示在矩形中填写相关信息；

(2) 矩形中斜线左边部分填写职位所在部门，斜线右边部分填写职位名称。

更高一级主管所属部门

直接主管所属部门

更高一级主管的职位

您的直接主管的职位

向同一主管汇报的其他职位及所属部门

--	--	--	--	--

您的职位

您的直接下属的职位及所属部门

--	--	--	--	--

目前在该职位任职的人数为：

您所属的部门

2. 工作联系（参见本部分最后的填写说明）

2.1 和本部门其他职位的工作联系

您的工作产出输出到哪个相关职位	工作任务	输入			输出			该项工作发生的频率
		相关职位	工作内容 (为完成该项工作您所需要的支持、配合)	形式	工作内容	输出形式	衡量该项工作完成情况的指标	

2.2 和公司内部其他部门之间的工作联系

您的工作产出输出到哪个相关职位		工作任务	输入			输出			该项工作发生的频率
			相关职位	工作内容 (为完成该项工作您所需要的支持、配合)	形式	工作内容	输出形式	衡量该项工作完成情况的指标	
部门	职位								



2.3 和公司外的工作联系

您的工作产出输出到哪个相关职位	工作任务	输入			输出			该项工作发生的频率
		相关职位	工作内容 (为完成该项工作您所需要的支持、配合)	形式	工作内容	输出形式	衡量该项工作完成情况的指标	

填写说明：

- (1) 本部分内容帮助澄清您所担任职位的各项工作任务以及由此产生的各种工作联系。
- (2) 请按照部门内部工作联系、跨部门工作联系，以及与公司外相关单位的工作联系分别填写。
- (3) 请以本职位为核心，界定本项工作任务的结果（信息或服务等）输出到哪些职位或单位，填写到表格第一栏中，并将相对应的工作任务在“工作任务”栏中列出。
- (4) “工作内容”栏目中，请填写该项工作任务的活动名称和结果文件，例如：审核资产负债表、填写安装工作交接单、撰写会议记录、传输监控数据等。
- (5) “形式”栏目中，请填写该项内容的传递方法：面对面沟通、电话沟通、纸介（文件流转）、电子文档（E-mail、企业内部自动化作业系统）或

其他。

- (6) “该项工作发生的频率”栏目中，请依据该项工作任务实际发生的频率，以“每天__次”、“每周__次”、“每月__次”的形式填写。
- (7) “衡量该项工作完成情况的指标”栏目中，仅填写可用来衡量的指标名称，例如：××销售额、××错误率等，对指标的具体数量标准不作规定。
- (8) 如果为完成该项任务，您还需要其他岗位的支持或配合，请填写“输入”栏目中的相关内容。

3. 本职位涉及的关键工作流程

- (1) _____
- (2) _____
- (3) _____
- (4) _____
- (5) _____
- (6) _____

4. 权限

	权限范围	可支配费用的名称	额度
财 务 支 出 权 限	具有在____范围（行使权限的对象）内	对____费用	在____（费用金额数字）额度范围内的支配决定权
示例	对××销售部门的全体销售代表	每月的业务招待费	2000元/月以内



人事权限		该权限的行使对象	权限类型（决策权、建议权、知情权）
	人员的招聘、调配、使用		
	人员考核		
	薪酬分配		
	假务处理		
	其他		
示例	招聘 × ×	客户服务部客户服务代表的招聘	决定权

业务权限	权限范围	行使权限的业务名称	业务内容	权限类型
	在 _____ 范围内（行使权限的对象部门）	对 _____ 业务	监督、检查、处罚、寻求配合等	决策权、建议权、知情权
示例	各施工项目部	依照 × × 规范安全施工情况	定期检查，对违规者处罚	决定权

5. 工作时间与环境

5.1 本职位的工作时间是（ ）。

A. 白天正常班 B. 倒班 C. 昼夜轮班

(1) 如果属于倒班制，那么倒班的形式为_____

(2) 加班的频率为_____次/周，加班的时间约为_____小时/月。

(3) 加班的原因为_____

5.2 本职位的工作环境是（请在符合的选项上面画“√”）：

（注：关于环境因素的界定，如温度、有害因素等，应当以国家对特殊工种以及特种作业的相关政策法规中的规定为标准）

(1) A. 75% 或更多的时间在室内

B. 75% 或更多的时间在室外

C. 在室内外的时间大体相等

(2) A. 常温 B. 高温 C. 低温

D. 温度剧烈变化

(3) A. 潮湿 B. 噪声 C. 震动

D. 接触有毒有害物质 E. 有发生事故的危险

F. 辐射 G. 经常变换工作地点

H. 在固定地点工作

6. 职位的晋升、替代和轮换

本职位目前的任职人数有_____人。

本职位可以由_____职位晋升而至，可以晋升为_____职位；本职位可以与_____等职位进行轮换，可以由_____职位临时替代。

7. 对任职者的基本要求

(1) 基本胜任本职位的工作至少应具备_____学历；承担本职位的最佳学历为_____。

A. 高中、职高、中专、技校

B. 大专或同等学力 C. 本科或同等学力

D. 硕士 E. 博士 F. 其他（请注明）：

(2) 本职位最适合的专业是_____，其他可接受的专业有_____。

(3) 胜任本职位的工作应具备哪些领域的工作经验 _____，并且此类经验的程度应当是_____。

A. 不要求 B. 半年及以内 C. 半年到一年

D. 一年到三年 E. 三年到五年 F. 五年以上

(4) 承担本职位前，应接受哪些上岗培训：

(5) 承担本职位应具备的资格证书及等级：



(6) 承担本职位应当具备哪些专业知识：

(7) 承担本职位应当具备哪些业务技能：

(8) 本职位是否对任职者的体貌有特殊要求：

四、问卷调查法的实施

问卷调查的实施，有许多不同于其他调查方法的特点。

1. 调查对象数量的控制

对于问卷调查，我们必须考虑两个因素。第一是问卷的回收率，即发出问卷后，经被调查者填答并能被研究者收回的问卷比率。回收率的大小与问卷的发放方式和问卷设计质量有关。第二是问卷的有效率，凡未作回答或者不按要求填答，都属于无效回答。有效率等于回收问卷总数减去无效回答数再除以回收总数。

考虑到问卷调查的回收率和有效率一般都不可能达到 100 %，因此选择调查对象时，其数目应多于根据抽样要求的研究对象数，即：

$$\text{实际调查对象数量} = N/R/K$$

N ——通过抽样确定的研究对象数； R ——预测问卷回收率； K ——预计问卷有效率。

例如，假定通过抽样确定研究对象有 $N = 100$ 人，邮递问卷回收率一般在 30% ~ 60%，取 $R = 50\%$ ，预计问卷有效率可达 $K = 85\%$ ，则应发出问卷数 $= 100/50\%/85\% = 236$ 份。

2. 对回收问卷的审查

对于回收的问卷必须进行认真的审查，对一些回答不完整、不按要求回答和回答不正确的问卷都应作为无效问卷。在对问卷数据的整理加工时，不

能把无效问卷的数据算入，否则会造成降低研究的可靠性和准确性的后果。对问卷的数据处理，必须建立在有效问卷的基础上，才能保证问卷调查结论的科学性。

提高问卷回复率的途径有四条：

- (1) 要争取知名度高、权威性大的机构支持。
- (2) 要挑选恰当的调查对象。调查对象的合作态度和理解、回答卷面问题的能力，对问卷的回复率往往产生很大影响。
- (3) 要提高问卷的设计质量。
- (4) 要采取回复率较高的问卷调查方式。

五、问卷调查法的优缺点

1. 问卷调查法的优点

问卷调查法的主要优点是：

- (1) 它能突破时空限制，在广阔范围内，对众多调查对象同时进行调查。
- (2) 便于对调查结果进行定量研究。
- (3) 匿名性是自填式问卷调查的一大特点和优点。
- (4) 问卷调查，特别是自填式问卷调查的另一优点是，对调查的双方都比较方便。
- (5) 自填式问卷调查可以排除人际交往中可能产生的种种干扰。
- (6) 节省经费是问卷调查，特别是自填式问卷调查的又一突出优点。
- (7) 问卷无需大幅修改就可用于不同组织、不同的工作，使得各组织间的岗位分析比较更加容易，这种比较使得工作分析更加准确与合理。

2. 问卷调查法的缺点

问卷调查法的缺点也是非常明显的，主要有以下几点：

- (1) 它只能获得书面的社会信息，而不能了解到生动、具体的社会情况。因此，问卷调查法绝不能代替各种直接调查方法。
- (2) 它缺乏弹性，很难做深入的定性调查。
- (3) 问卷调查，特别是自填式问卷调查，调查者难以了解被调查者是



认真填写还是随便敷衍，是自己填答还是请别人代劳；被调查者对问题不了解、对回答方式不清楚，无法得到指导和说明。

（4）填答问卷比较容易，使得有的被调查者或者是任意打钩、画圈，或者是在从众心理驱使下按照社会主流意识填答，调查情况容易失实。

（5）问卷调查只适用于有一定文字理解表达能力的调查对象，而不适用于文盲和半文盲，这也是问卷调查法难以克服的局限性。

（6）需要时间，成本很大，非常烦琐。

第三节 | 访谈分析法

一、什么是访谈分析法

访谈法又可称为面谈法，它是工作分析中大量运用的一种方法。许多工作，分析者不能实际去做（如脑外科专家所做手术），或者不可能去观察（如建筑师、飞行员的工作）。在这种情况下，需要访问工作者了解他们所做的工作内容，为什么这样做与怎样做，由此获得岗位分析的资料。访谈的对象可以是岗位的任职者，也可以是主管人员或任职者的同级。

访谈分析法主要有个别访谈和集体访谈两种。集体访谈的对象一般是做相同工作或相近工作的员工。访谈中涉及的问题较多，为了避免遗漏，保证质量，最好事先拟订一份详细的访谈话卷或访谈提纲。一般来说，记录应采取标准的形式，这样便于记录、归纳与比较，并限制在与工作有关的范围内。访谈过程中，访谈者必须掌握两种基本技能，即提问设计与访谈技巧。

访谈对象包括：该职位的任职者；对工作较为熟悉的直接主管人员；与该职位工作联系比较密切的工作人员；任职者的下属。

访谈法分为个体访谈和群体访谈。个体访谈既可分为结构化访谈、半结构化访谈和无结构访谈，又可分为一般访谈和深度访谈。群体访谈可分为一般座谈和团体焦点访谈两种。

为了保证访谈效果，一般要事先设计访谈提纲并交给访谈者准备。

访谈法典型问题包括任职者做哪些工作？主要职责？如何完成？工作地

点？工作需要怎样的学历背景、经验、技能条件或专业执照？工作环境和条件？工作有哪些生理要求和情绪及感情上的要求？工作的安全和卫生状况等。

从访谈中可以得到任职者以下四个方面的信息：

(1) 工作目标：组织为什么设置这个工作（岗位），并根据什么予以报偿。

(2) 工作的范围与性质（面谈核心内容）：工作在组织关系中所需的一般技术知识、管理知识、人际关系知识和需要解决问题的性质及自主权，工作在多大范围内进行，员工行为最终结果如何度量。

(3) 工作内容：任职者在组织中有多大作用，其行动对组织产生的后果有多大。

(4) 工作的责任：涉及组织战略决策、执行等方面。

1. 访谈法的优点

(1) 通过访谈双方面对面的交流，能深入广泛的探讨与工作相关的信息，如目标职位的特征，任职者的态度、价值观和信仰以及语言等技能水平等，但无法准确收集任职者思维层面的信息。

(2) 岗位分析人员能对所提问题进行及时解释和引导，避免因双方对书面语言理解的差异而导致收集的信息不准确。这对于阅读有困难的任职者更为重要。

(3) 能根据实际情况简单而迅速地收集工作分析资料，适用面广，能够及时修正访谈提纲中的信息缺陷，避免重要信息的缺失。

(4) 能及时对所获得的信息与任职者进行现场确认。在现实操作中，当访谈结束时，岗位分析人员与任职者就访谈成果进行沟通确认，将极大地提高岗位分析的效率。

(5) 使岗位分析人员能了解到观察法不易发现的情况或问题。

(6) 可以对工作者的工作态度与工作动机等较深层次的内容有比较详细的了解，这是问卷调查无法替代的作用。

(7) 由任职者亲口讲出工作内容，具体而准确。

访谈法除了以上阐明的优点外，还具备以下几方面的作用：



- (1) 核实调查问卷的内容，讨论填写不清楚之处。
- (2) 了解工作人员的相互评价，例如：主管对下属工作负荷、工作能力的评价，下属对主管能力的评价。
- (3) 详细讨论问卷中建议部分的内容，使之更具体。
- (4) 调查责任制修改及时性执行情况及原因。
- (5) 了解组织中各级人员的考核方法。

综上所述，访谈法是一种很重要的调查方法，但访谈不应作为工作分析的唯一方法。

2. 访谈法的缺点

- (1) 岗位分析师在访谈过程中容易受到任职者个人因素的影响，导致所收集信息的扭曲，比如种族、性别等因素。
- (2) 访谈法会影响任职者的工作甚至组织正常运转。访谈的双方需要充足的时间进行沟通，在大规模的访谈过程中，这个弊端表现得更加明显。
- (3) 由于访谈双方的公开性，可能导致任职者的不诚实行为或自利行为，特别是在劳动关系紧张、劳资双方缺乏必要的信任的组织，会极大地影响岗位分析的可信度。
- (4) 访谈法比较花费时间，工作成本较高。
- (5) 工作分析常是调整薪酬的序幕，因而员工容易把工作分析看成是变相的绩效考核，从而夸大其承担的责任和工作的难度，容易引起工作分析资料的失真和扭曲。
- (6) 工作者可能不信任工作分析人员，也可能怀疑其动机。同时，也可能会因分析人员对问题的把握不够准确而造成误解。

二、访谈提纲撰写

根据岗位分析的目的撰写访谈提纲，明确岗位分析的侧重点。岗位分析不可能一次满足所有的目的，但可以围绕一到两个要解决的主要问题为主线。岗位分析大体分为以下几个目的，即职责划分、岗位价值评估、任职资格、授权体系和考核标准等。由于岗位分析的侧重点不同，因此岗位分析的内容也不一样，所以其访谈提纲的重点也有所不同。

访谈提纲除需有常规题目外，还要对重点获取的岗位信息进行有针对性的题目设计。表 2-5 与表 2-6 就是对访谈提纲的举例。

表 2-5 访谈提纲（示例）

岗位分析访谈提纲 1. 你向谁报告？ 2. 谁向你报告？ 3. 你在预算上所负的责任如何？（包括预算金额及你所管理的资产价值） 4. 你的主要职责？ 5. 你怎么运用你大部分的工作时间？ 6. 你分配的工作从何而来？完成的工作送到哪里或送给谁？ 7. 你的工作中最具挑战性的是什么？ 8. 工作之前必须完成哪些准备工作？ 9. 你要怎样提高产品或服务的品质？ 10. 你觉得有哪些工作是重要的或不重要的？ 11. 工作过程应怎样加以改善？ 12. 可以用什么不同的方式来工作以降低费用或成本？ 13. 你必须遵循什么原则、规定、政策等以达成你的职责？ 14. 在采取行动之前，有哪些决策必须请示或必须通知你的部属？ 15. 这个工作你的创意和解决问题的能力有什么样的挑战性？ 16. 你和公司内或公司外哪些人有定期性的接触？这些接触的原则为何？ 17. 你的接班人在知识和经验上必须具备哪些资格才能完全地完成你现有的工作？ 18. 请说明你的工作所需要的体力（如果会选的话）。 19. 你如何回答“为什么需要我这个职位”这个问题？

表 2-6 访谈提纲（示例）

岗位分析访谈提纲 1. 请您用一句话概括您的职位在本公司中存在的价值，它要完成的主要的工作内容和要达成的目标是什么？ 2. 请问与您进行工作联系的主要人员有哪些？联系的主要方式是什么？ 3. 您认为您的主要工作职责是什么？请至少列出 8 项职责。



(续)

4. 对于这些职责您是怎样完成的，在执行过程中碰到的主要困难和问题是什么？
5. 请您指出以上各项职责在工作总时间中所占的百分比。（请指出其中耗费时间最多的三项工作）
6. 请您指出您的以上工作职责中最为重要、对公司最有价值的工作是什么？
7. 组织所赋予您的最主要的权限有哪些？您认为这些权限有哪些是合适的，哪些需要重新界定？
8. 请您就以上工作职责，谈谈评价这些职责是否出色地完成的标准是什么？
9. 您认为在工作中您需要其他部门、其他职位为您提供哪些方面的配合、支持与服务？在这些方面，目前做得好的是什么，尚待改进的是什么？
10. 您认为要出色地完成以上各项职责需要什么样的学历和专业背景？需要什么样的工作经验（类型和时间长度）？在外语和计算机方面有什么要求？您认为要出色地完成以上各项职责需要具备哪些能力？
11. 您认为要出色地完成以上各项职责需要具备哪些专业知识和技能？您认为要出色地完成以上各项职责需要什么样的个性品质？
12. 请问您工作中自主决策的机会有多大？工作中是否经常加班？工作繁忙是否具有很大的不均衡性？工作中是否要求精力高度集中？工作负荷有多大？

三、访谈法实施程序

访谈法的实施分四个步骤，如图 2-2：访谈准备阶段、访谈实施阶段、访谈分析整理阶段和访谈总结阶段。

访谈准备阶段需要制订访谈计划、明确访谈对象、访谈沟通联络函、访谈提纲、访谈前资料收集清单等。访谈实施阶段需要按照访谈提纲进行访谈，并做好访谈记录，如表 2-6。访谈分析整理阶段是要将所收集到的有关岗位的信息进行分类整理，并进行有效的提炼，从而形成初步的岗位分析结果。访谈总结阶段则是需要对整个访谈过程进行梳理，形成访谈结论。

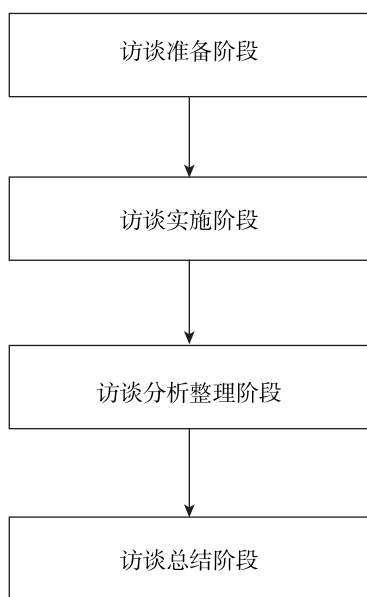


图 2-2 访谈法的实施程序

四、访谈技术的运用

实践经验告诉我们，访谈法有其独特的优越性，如比较灵活、控制性强、适用面广、成功率高、便于观察非语言行为等。但访谈法也有其局限性，那就是代价比较高，需要付出更多的人力和时间；缺乏隐秘性，被访者顾虑重重，故而往往回避或者不做真实回答；受访谈人员影响较大，特别是访谈人员的职务、态度、语气、价值观等，都可能引起被访谈人员的心理反应，从而影响回答的真实性；访谈记录困难。

为保证获取信息的真实性和有效性，运用好访谈技术是必要的保证。访谈技术涉及的方面比较多，访谈中常用的技术是指自我介绍技术、提问技术、倾听技术、回应技术、资料记录技术和其他技术。

1. 自我介绍，是访谈的第一步

人际交往中第一印象是非常重要的。因此，在自我介绍时，一定要不卑不亢。通过自我介绍，让被访者了解访谈人员，了解调查的目的，并建立起彼此间平等、和谐和默契的关系。自我介绍不能使被访者感到过重的压力。



访谈人员一般不必强调自己的职务或职称，以免被访者产生不必要的心理压力。访谈实践一再证明：成功的自我介绍有利于缩短访谈双方因背景差异而形成的磨合过程。

2. 提问，是访谈成功的关键

在提问前，要及时给予保密性承诺。因为绝大多数被访谈者都不希望自己的想法被公布。

访谈时，应该给予对方自我介绍的机会，并且努力抓住一些对方履历上的亮点而给予及时地肯定或寻找与被访谈人的共同点，以尽量拉近与被访谈者的心理距离，为其畅所欲言而做铺垫。

访谈提问应注意：提问要清楚明确，要自然流畅，要维持被访者的兴趣，要因人而异；提问后要适时追问；不要给予任何评价；注意非语言的交流；提问不要太多，问得太多，往往不够深入，泛泛而谈，无法深入被访者的内心。

提问不要带有过多诱导性、暗示性，使被访者发表意见的空间太小。提问应该以开放型问题为主，追问应该以封闭型问题为主。非语言的交流，在提问中不可忽视。提问时，访谈人员要注视被访者的眼睛，这是交流的起码礼貌。

3. 倾听，是访谈的基本功

倾听就是了解被访者的心声，了解被访者看问题的方法和语言表达方式。作为访谈人员的“听”，从态度层面有“表面地听”、“消极地听”、“积极关注地听”；从感情层面有“无感情地听”、“有感情地听”、“共情地听”。访谈人员应该采取的是“积极关注地听”、“共情地听”。倾听中，访谈人员要适时“点头”表示自己在认真地“听”，给被访者以鼓励和赞同。

倾听时需要遵循“不轻易打断被访者的谈话”、“容忍沉默”和“亲疏一致”的基本原则。如果非要打断被访者的谈话，也应先说声“对不起”。容忍沉默，就是让访谈双方留出足够的时间思考。对于沉默，访谈人员必须反思的是：被访者是个别问题上沉默，还是所有问题的沉默？是个别被访者的沉默，还是大多数被访者的沉默？通过反思，通过访谈与观察等方法结合起来克服访谈的效度威胁，确保信息的真实有效。访谈的对象，有熟悉，有陌

生。对此，访谈人员应该牢记“亲疏一致”。一般来说，访谈中往往双方都在进行观察，进行心理分析。为了取信于所有的被访者，绝不能搞内亲外疏。在条件许可的情况下，选取访谈对象，应尽量找一些不太熟悉的人。心理学认为，一定的陌生性使被访者获得一种心理上的安全距离，觉得访谈人员不会过多地涉入自己的生活世界，容易对访谈人员产生信任感，从而吐露自己内心的声音，而不是用套话来敷衍。

4. 回应，是访谈不可缺少的环节

访谈中，访谈人员不可避免地要对被访者的言行做出反应。常见的回应方式有：认可、重复、追问、微调和鼓励对方。追问的一般方法是：或直接问，或让其举例、具体说明。“微调”是回应中的难点。所谓“微调”就是对在访谈中出现偏离目的情况的处置技术。在访谈的实践中，我们会发现个别被访者，避而不谈个人的看法和感受。这时访谈人员要及时采取“帮助被访者明确访谈目的”、“消除顾虑”、“舒缓心理压力”等处置技术进行微调，使访谈得以顺利进行。回应中，“鼓励对方”要因人而异。

5. 资料记录，是访谈中的难点

严格地讲，访谈记录要征得被访者的同意。目前，大家对此还不习惯，突然提出征询，反而增加不必要的心理负担。因此，对客户的访谈记录常常采用“简要记录”与“事后记录”的办法。

6. 其他技术，如时间的确定、地点的选择、刹车、保密承诺、致谢、汇总等

个别访谈的时间，高层领导一个半小时左右，中层人员一小时左右，基层人员半个小时左右。时间太长，影响工作、学习或休息；时间太短，有走过场的感觉。同时，要选择被访谈人员合适的时间，如果被访谈人员很忙，可以建议安排下班后的时间。基层的访谈时间要尽可能短，见缝插针，速战速决。地点选择的标准是：方便、安静和安全。

刹车，是指在访谈过程中的及时终止。如访谈中个别人员出于种种的原因，会自觉或不自觉地打探访谈人员对该公司工作的看法，为保证公正、客观，访谈人员对此话题要马上刹车。又如发现被访者有不耐烦的情绪时，访谈人员要及时变更话题或者结束访谈。



保密承诺是访谈人员在访谈开始前要向被访者作出的承诺，保证其个人的合法权益不受损害，使其能知无不言、言无不尽。访谈人员与被访者的关系应该是：信任而不亲密。

致谢是在访谈结束前，要诚恳地对被访者的支持表示谢意。

汇总是访谈人员的内部信息汇集、整理、交流、研究等。汇总时，访谈人员要以诚实、公允和关爱的心态来解读被访者的每一句话。被访者说的每一句话都可以有很多的解释，缺乏诚实、公允和关爱的心态去解读它的含义，可能就是对被访者的一种亵渎。

五、访谈法运用注意事项

运用访谈法时，应注意以下事项：

1. 培训访谈人员

内容包括：岗位分析访谈的目的、意义、时间安排；阅读与讲解访谈提纲；鼓励访谈人员提出所有的疑问，确保其理解所有的问题；访谈技巧，包括沟通、观察与记录的技术；示范与模拟演练等。一般来说，培训集中进行，既省时省力又能互相启发。

2. 准备与熟悉访谈提纲和职位

大量成功访谈的经验表明，充分熟悉甚至背诵访谈提纲（范例见表2-4），将极大地帮助访谈者掌握主动权，使其将精力集中到倾听、观察、思考、追问和记录上。即使是非结构化访谈，访谈者也应该牢记基本的访谈问题。此外，访谈者须事先对访谈职位进行资料研究，形成初步印象，找到访谈重点，以便有的放矢。

3. 预热

良好的开始是访谈成功的一半。预热的目的在于在正式提问之前，与受访者建立良好的合作关系，打消疑虑，取得其信任，甚至同意录音等要求。预热包括的环节有：恰当的称呼和自我介绍；说明访谈目的、意义和内容；激发访谈兴趣；声明访谈的原则，如真实原则、无对错评判原则等。

4. 注意运用访谈技巧

例如，尽量营造轻松、愉快、畅所欲言的气氛；要善于温和地驾驭谈话，避免跑题；发现遗漏或含糊之处，要请对方补充或澄清；要重视非言语信息的交流，观察对方的行为、动作、表情，以便综合评估访谈信息。表2-7、表2-8为二则访谈技巧示例。

表 2-7 访谈技巧（示例一）

访谈法常用的介绍词 你好！我叫王海，是本公司人力资源部岗位分析师。想必你的上司已经和你沟通过，我们将通过访谈等方式对你的职位——证券分析员进行岗位分析，确定该职位的工作职责及任职资格。本次项目选取了公司证券投资部5个核心职位作为标杆进行分析，证券分析员这一职位我们选取了公司5位职员进行访谈，你是我们访谈的第二位。通过本轮访谈收集的信息将连同岗位分析问卷一同作为岗位分析的信息基础，最后的成果在正式提交前，我们会再次和你沟通确认。当然对于本次访谈的内容，我们会予以保密。在访谈开始前，你有问题需要向我们提出吗？
--

表 2-8 访谈技巧（示例二）

营造访谈气氛的途径 ➤ 采取随意简单的方式自我介绍 ➤ 尝试发现被访谈者喜好的话题，从这些话题出发展开访谈 ➤ 在话题开始时，采取适度方式表达对被访谈者的欢迎，以缓和紧张气氛
--

六、访谈原则及标准

访谈时要坚持以下几点原则：

- （1）明确面谈的意义；
- （2）建立融洽的气氛；
- （3）准备完整的问题；



- (4) 要求按工作重要性程度排列；
- (5) 面谈结果让任职者及其上司审阅修订。

麦考米克于 1979 年提出了访谈法的一些标准，它们是：

- (1) 所提问题要和岗位分析的目的有关；
- (2) 岗位分析人员语言表达要清楚、含义准确；
- (3) 所提问题必须清晰、明确，不能太含蓄；
- (4) 所提问题和谈话内容不能超出被谈话人的知识和信息范围；
- (5) 所提问题和谈话内容不能引起被谈话人的不满或涉及被谈话人的隐私。

七、访谈法常用工具

访谈法有许多应用工具，访谈联系函、访谈纪要就是两种最常见的工具。现以北京 × × 管理咨询有限公司实施访谈的一个实例来说明，见表 2-9、表 2-10、表 2-11。

访谈联系函

黑龙江某公司：

为迅速了解贵公司的基本情况，我们列出了贵公司内部人员的访谈计划（表 2-9），请安排相关人员接受访谈！同时，我们也列出了相关资料收集清单（表 2-10），请协助收集！如有部分资料未在清单中列明但相关部门认为有必要提供，也望同时提供！

致礼

咨询项目组

北京 × × 管理咨询有限公司

年 月 日

表 2-9 黑龙江某公司访谈人员安排

访谈时间		访谈小组	访谈对象	职位	所在部门
第一天	上午	9:00 ~ 10:20	甲组	部长	综合部
		9:00 ~ 10:20	乙组	总会计师	
		10:30 ~ 12:00	甲组	部长	财务部
		10:30 ~ 12:00	乙组	副部长	综合部
	下午	13:30 ~ 14:55	甲组	销售开发经理	销售部
		13:30 ~ 14:55	乙组	总工	技术中心
		15:05 ~ 16:30	甲组	副部长	财务部
		15:05 ~ 16:30	乙组	部长	生产协调部
		16:40 ~ 18:00	甲组	总工、部长	总工办
		16:40 ~ 18:00	乙组	部长	清欠办
第二天	上午	9:00 ~ 10:25	甲组	公司副总兼部长	售后服务部
		9:00 ~ 10:25	乙组	公司副总兼主任	技术中心
		10:30 ~ 12:00	甲组	技质副厂长	A 公司
		10:30 ~ 12:00	乙组	生产副厂长	A 公司
	下午	13:30 ~ 14:55	甲组	东北区经理	销售部
		13:30 ~ 14:55	乙组	技术副经理	窑炉公司
		15:05 ~ 16:30	甲组	公司总裁助理兼部长	销售部
		15:05 ~ 16:30	乙组	总经济师	
		16:40 ~ 18:00	乙组	总工程师	



(续)

访谈时间		访谈小组	访谈对象	职位	所在部门
第三天	上午	9:00 ~ 10:25	甲组		副董事长
		9:00 ~ 10:25	乙组		副总工
		10:30 ~ 12:00	甲组		经理
		10:30 ~ 12:00	乙组		生产副经理
	下午	13:30 ~ 14:55	甲组		总经理
		13:30 ~ 14:55	乙组		厂长
		15:05 ~ 16:30	甲组		副厂长
		15:05 ~ 16:30	乙组		生产厂长
		16:40 ~ 18:00	甲组		副部长
		16:40 ~ 18:00	乙组		副部长
第四天	上午	9:00 ~ 10:25	甲组		副厂长
		9:00 ~ 10:25	乙组		总裁助理兼总经理
		10:30 ~ 12:00	甲组		副部长
		10:30 ~ 12:00	乙组		部长
	下午	13:30 ~ 14:55	甲组		厂长
		13:30 ~ 14:55	乙组		副厂长
		15:05 ~ 16:30	甲组		副厂长
		15:05 ~ 16:30	乙组		厂长
		16:40 ~ 18:00	甲组		生产厂长
		16:40 ~ 18:00	乙组		厂长
第五天	上午	9:00 ~ 10:30	甲组/乙组		董事长兼总裁
		10:30 ~ 12:00	甲组/乙组		书记

说明：其中对公司总裁和高层访谈将根据公司高层工作的现实状况作适当调整，相关公司的职能管理人员视情况采用群体访谈的形式，异地访谈可以以电话访谈的方式进行，全部访谈计划在五天内完成，随后的时间里将根据进展情况作更具针对性的深度访谈。

表 2-10 黑龙江某公司内部资料收集清单汇总

制度清单明细	有/无	签收
公司成立背景、发展历程、发展过程中各种总结、分析材料		
近年来外部审计报告材料（一份即可）		
现有组织结构图，部门以及岗位职责		
2005 年公司、各下属企业工作总结报告及副总经理以上个人工作总结、计划		
2006 年公司、下属企业、各部门年度工作计划		
公司和下属企业历史上的战略和发展规划文件（如涉及战略规划会议记录文件等）		
公司对各下属企业有关资产（固定资产、材料、存货等）管理、投资、人事等各种制度规定		
公司、各下属企业 2004 年年度、2005 年季度财务报告		
公司招聘培训、考核、薪酬、晋升、职称评定等人力资源管理制度		
公司总部及下属企业所有人员名单、基本情况		
公司工作人员考核、奖惩记录、评优办法等		
2004 年、2005 年公司、下属各企业主要领导薪酬记录		
2005 年下属各企业部门管理人员、员工平均薪酬记录		
公司现有的岗位说明书		
员工薪酬考核制度比较完善且已经推行两年以上的下属企业的薪酬考核制度		

说明：本项目所收集的所有内部资料，包括电子版和印刷的资料，项目组将仅限于项目组内部使用，并承担保密之责任。所有资料将于项目结束后返还给客户。

表 2-11 黑龙江某公司岗位分析访谈纪要

访谈对象： 所属部门： 岗位名称： 访谈时间： 年 月 日 时 分 访谈地点： 访谈人： 记录人：	
访谈记录	主题提炼和心得体会



(续)

问题 1:	
问题 2:	
问题 3:	
⋮	⋮

第四节 | 工作日志法

一、什么是工作日志法

工作日志法是由任职者在每天的工作过程中记下工作的各种细节，由此来了解一个实际工作的内容、职责、权利、工作关系及工作负荷。工作日志法的要点是为了使员工及时记录下工作细节，以免遗忘。所以，一般可以采取的措施是，根据员工的工作职责及工作范畴，大致制订出一张时刻表，以便于员工只要有时间，就可以在相关的空白处填写相关的信息。

二、工作日志法的优缺点

1. 工作日志法的优点

- (1) 对工作可充分地了解，有助于主管对员工的面谈；
- (2) 采取逐日或在工作活动后记录，可以避免遗漏；
- (3) 可以收集到最详尽的资料；
- (4) 信息的可靠性很高，适于确定有关工作职责、工作内容、工作关系、劳动强度等方面的信息，所需费用也较低；
- (5) 如果工作执行者认真负责，能够收集较多的信息量；
- (6) 对于高水平与复杂性工作的分析，显得比较经济与有效。

2. 工作日志法的缺点

- (1) 员工可能会夸张或隐藏某些活动，同时掩盖其他行为；
- (2) 费时、费成本且干扰员工工作；

(3) 这种方法的基本依据是从事某一工作的人对这一工作的情况与要求最清楚；

(4) 可使用范围较小，只适用于工作循环周期较短，工作状态稳定无大起伏的职位；

(5) 信息整理量大，归纳工作烦琐；

(6) 如果工作执行者在填写时，往往因不认真而遗漏很多工作内容，并在一定程度上影响正常工作；

(7) 若由第三者进行填写时，人力投入量非常大，不适合处理大量的职务；

(8) 这种方法存在误差，要求事后对记录分析结果进行必要的检查。

三、工作日志填写说明

工作日志是进行岗位分析的原始资料 and 制作岗位说明书的基础，也是人力资源管理走向正规化的重要步骤。在采用工作日志法的时候，需要人们对工作日志的填写给予足够的重视。因此，应对工作日志的填写做一些必要的说明。下面是对填写要求的一些说明：

(1) 工作日志仅作为岗位分析和岗位说明书的依据，不会用作其他任何用途，请勿顾虑。

(2) 请在每天工作开始前将工作日志放在手边，按工作活动发生的顺序及时填写，切忌在一天工作结束后一并填写。

(3) 要严格按照表格要求进行填写，不要遗漏那些细小的工作活动，以保证信息完整性。

(4) 请提供真实信息，以免损害您的利益。

工作日志中填写中几项关键词的解释：

“开始时间”、“结束时间”分别为单项工作的起始和终止时间；

“工作活动名称”为单项活动类别名称；

“工作活动内容”是对工作进行简单描述；

“工作来源”是您获取工作的对接部门或个人；

“工作成果”是指成果的数量。

以下为工作日志表格式，表 2-11，和某疾控中心—岗位工作日志，表 2-12 实例。

表 2-11 工作日志表格式

日期： 月 日

序号	开始时间	结束时间	工作活动名称	工作活动内容	工作来源	工作成果	备注
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							

表 2-12 某疾控中心—岗位工作日志（示例）

日期： 7 月 16 日

序号	开始时间	结束时间	工作活动名称	工作活动内容	工作来源	工作成果	备注
1	8:30	8:40	电话	确认下周联合检查事宜	×省疾控中心	1 次	承办
2	8:50	9:00	起草文件	艾滋病监测规范	卫生部门	4 页	报批
3	9:35	9:50	复印	艾滋病监测规范	流行病学室	4 页	存档
4	10:00	10:40	会议	讨论下周联合检查事宜	流行病学室	一次	参与
5	10:50	11:10	布置工作	下周工作安排	流行病学室	1 次	指示
6	13:30	15:30	实验	××疫苗培育情况监测	参比实验室	1 次	主办
7	15:50	17:20	起草报告	关于××疫苗数据分析报告	中心主任	5 页	主办
8							
9							
10							

第五节 | 其他分析法

岗位分析的方法除了上述主要方法外，还有其他一些方法，如关键事件法、交叉反馈法和管理职位描述问卷法。

一、关键事件法

1. 什么是关键事件法

关键事件，是指使工作成功或失败的职务行为或对岗位工作造成显著影响的事件，如成功与失败、盈利与亏损、高效与低产等。关键事件法是将劳动过程中能反映员工业绩好坏的“关键事件”详加记录，在大量收集信息后，对其岗位特征和要求进行分析研究的方法。

关键事件法的目的是识别关键的工作任务。关键的工作任务就是那些由任职者去做，并且能够使工作取得成功的重要义务和工作职责。通过与员工、经理的面谈，以及由员工撰写的自我报告，可以收集到关于关键工作义务职责的信息。关键事件法收集的信息内容包括：

- (1) 导致事件发生的原因和背景。
- (2) 员工的特别有效或多余的行为。
- (3) 关键行为的后果。
- (4) 员工自己能否支配或控制上述后果。

关键事件法要求岗位工作人员或其他有关人员描述能反映其绩效好坏的“关键事件”，即对岗位工作任务造成显著影响的事件，将其归纳分类，最后就会对岗位工作有一个全面的了解。

采用关键事件法进行岗位分析时，应注意三个问题：

- (1) 调查期限不宜过短。
- (2) 关键事件的数量应足够说明问题，事件数目不能太少。
- (3) 正反两方面的事件都要兼顾，不得偏颇。

2. 关键事件法的优缺点

- (1) 关键事件法的优点是：因针对员工工作上的行为，故能深入了解



工作的动态性；行为是可观察可衡量的，故记录的信息容易应用。

（2）关键事件法的缺点是：须花大量时间收集、整合、分类资料；不适于描述日常工作。

3. 关键事件法运用注意事项

运用关键事件法，应注意的事项有三：调查的期限不宜过短；关键事件的数量应足够说明问题，事件数目不能太少；正反两方面的事件要兼顾，不得偏颇。

二、交叉反馈法

1. 什么是交叉反馈法

交叉反馈法，即由岗位分析专家与从事被分析岗位的骨干人员或其主管人员交谈、沟通，按企业经营需要，确定工作岗位；然后由这些主管人员或骨干人员根据设立的岗位按预先设计的表式，草拟岗位规范初稿；再由岗位分析专家与草拟者和其他有关人员一起讨论，并在此基础上起草出二稿；最后由分管领导审阅定稿。访谈对象最好是从事其所需要了解岗位高一个层次的岗位工作的人员或从事该项工作的关键人员，这样反映问题比较全面、客观。

2. 交叉反馈法的优缺点

（1）交叉反馈法的优点：岗位规范描述准确，可执行性强；工作关系图、工作流程的描述相对清晰；能够较好地与实际工作相吻合。

（2）交叉反馈法的缺点：所需花费时间较多，反馈周期较长，工作任务量大。

这种方法适合于发展变化较快或职位职责还未定型的企业。由于企业没有现成的观察样本，所以只能借助专家的经验来规划未来希望看到的职位状态。

三、管理职位描述问卷法

1. 什么是管理职位描述问卷法

管理职位描述问卷法（MPDQ）是一种以工作为中心的工作分析方法。

它与问卷调查法十分相似，包括 208 个用来描述管理人员工作的问题，涉及管理者所关心问题、所承担的责任、所受的限制以及管理者的工作所具备的各种特征。这 208 项问题被划分为 13 类工作因素，这些类别包括：

(1) 产品、市场、财务和战略计划。进行思考，结合实际情况制订计划以实现业务的长期增长和公司稳定发展的目标。

(2) 与组织其他部门和人事管理工作的协调，即管理人员对自己没有直接控制权的员工个人和团队活动的协调。

(3) 内部业务的控制，即检查与控制公司的财务、人力及其他资源。

(4) 产品和服务责任，即控制产品和服务的技术方面，以保证生产的及时性，并控制保证生产质量。

(5) 公共与客户关系，是指一般通过与人们直接接触的办法来维护和树立公司在用户和公众中间的良好形象与声誉。

(6) 高层次的咨询指导，即发挥技术水平解决企业中出现的特殊问题。

(7) 行动的自主性，指的是在几乎没有直接监督的情况下开展工作活动。

(8) 财务审批权，是批准企业大额的财务流动。

(9) 雇员服务，即提供诸如寻找事实和为上级保持记录这样的雇员服务。

(10) 监督，即通过与下属员工面对面的交流来计划，组织和控制这些人的工作。

(11) 复杂性和压力，即在很大压力下工作，并在规定时间内完成所要求的任务。

(12) 重要财务责任，是指制定对公司的绩效构成直接影响的大规模的财务投资决策和其他财务决策。

(13) 广泛的人事责任，是指从事公司中对人力资源（海内外）管理和影响员工的其他政策具有重大责任的活动。

2. 管理岗位描述问卷法优缺点

(1) 适用于不同组织内管理层次以上的职位的分析。

(2) 为员工从事管理工作所需的培训依据，为正确评价管理工作提供



了依据。

（3）为管理工作在工作族中归类提供了依据，也为工作族的建立奠定了基础。

（4）为报偿管理、员工的选拔程序与绩效评估表的制定建立了基础。

（5）受工作及工作技术方面的限制，灵活性较差。

（6）有时耗时长，工作效率较低。

3. 管理岗位描述问卷法运用注意事项

管理岗位描述问卷法，在运用时需注意：

（1）管理者通常试图使他们的工作内容去适应他们的管理风格，而不是自己去适应承担管理工作的需要。

（2）使用面谈法时，管理者总是描述自己实际做的，而通常忘了自己应该做的。

（3）管理工作具有非程序化的特点，经常随时间变化，因而需要考察时间较长。

（4）一般分析管理人员的工作应使用调查问卷法，包括从行为的角度进行分析的管理行为调查问卷和从任务角度进行分析的管理任务调查问卷。

第三章

岗位分析流程

岗位分析的重要性、基础性、复杂性和系统性，决定了它的实施不仅需要较高的专业素质作保证，而且还要对岗位分析的流程有清晰的认识，要对整个岗位分析活动进行统筹规划和对岗位分析过程进行有效的控制。一套科学适用的岗位分析流程可以有效地指导企业的岗位分析活动，节省操作成本。

不同性质的企业有着不同的岗位分析流程，即使是同一企业在不同的发展时期所使用的岗位分析流程也不完全相同。基于当前我国大多数企业处于导入现代人力资源管理理念和技术、构建人力资源管理基础和框架、规范人力资源管理行为和流程的初级阶段，本章将结合国内外岗位分析理论研究和实践应用之成果，概括出一套适用于国内大多数企业进行岗位分析的一般流程。

岗位分析流程可以分为四步：岗位分析计划、岗位分析设计、岗位信息分析、成果运用与反馈，如图 3-1。

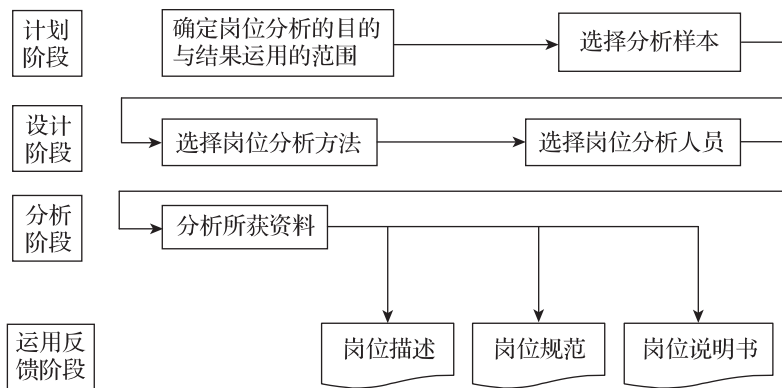


图 3-1 岗位分析组织与实施流程



第一节 | 岗位分析计划

岗位分析是一项系统工程，开展工作的时间周期较长，所以建立一套详尽的岗位分析计划，实属必要。岗位分析计划是否完善，将影响岗位分析的有效性。那么，如何制订实施岗位分析计划呢？这里将就岗位分析计划需要把握的重点作简要概述。

一、明确岗位分析目的

在岗位分析的目的中，我们需要明确什么情况下适合开展岗位分析？我们为什么要做岗位分析？

当我们遇到如下几种情况就需要考虑是否要进行岗位分析了。这些情况是：

- （1）组织管理体系和业务流程不畅，造成运行效率低下。
- （2）客户的需求提高，而目前的产品和服务无法满足顾客的需求。
- （3）缺乏明确的、完善的、书面的工作说明，人们对工作的职责和要求不清楚。
- （4）虽然有书面的工作说明，但与实际工作的情况不符，难以遵照执行。
- （5）经常出现推诿扯皮，职责不清或决策困难的现象。
- （6）刚刚进行了组织机构和工作流程的变革或调整。
- （7）当需要招聘某个职位上的新员工时，发现很难确定用人标准。
- （8）当需要对员工进行培训时，发现难以制订有针对性的计划。
- （9）当需要对员工的业绩进行考核时，发现没有按职位来确定的考核标准。
- （10）当需要建立新的薪酬体系时，无法将各个职位的价值进行评估。

通过做岗位分析可以解决以下几个管理问题：

- （1）明确岗位工作量。

- (2) 完善岗位职责。
- (3) 作为薪酬调整依据。
- (4) 细化考核标准。
- (5) 加强任职资格体系建设。

二、确定岗位分析内容

确定调查分析的范围和内容，对需要进行岗位分析的岗位进行划分，并列出相应的清单：

- (1) 对与岗位相关的资料进行收集整理。
- (2) 对需要调查分析的内容进行分类，并根据岗位分析的目的进一步筛选关键的调查内容。
- (3) 对岗位分析计划中的日常工作时间、加班时间及各项工作时间分配进行统筹。
- (4) 确定可供选择的岗位分析方法，如问卷调查法、工作日志法、观察法、访谈法等。
- (5) 确定岗位分析工作总量、履行的工作职责、所需完成工作任务总量、工作成果描述、完成标准界定等。
- (6) 明确岗位分析需要的内外联系，完成岗位分析工作须与之发生联系的部门。
- (7) 影响其岗位分析工作完成的其他因素等。

三、确定整体工作安排

确定岗位分析工作整体时间安排与其相应的内容，确定试点部门及具体安排。如以总经理办公室为首次分析试点，计划时间为两周零两天。

岗位分析计划中，要明确岗位分析工作的牵头部门（一般为人力资源部），岗位分析启动会如何召开，岗位分析启动会的议事项，岗位分析活动如何宣传以及其他各部门如何参与等事项。

对试点部门完成岗位分析工作后，总结与改进试点部门的岗位分析结果，根据分析工作中出现的问题对整个流程作出修改。根据试点情况，制订



全面的工作事项安排；然后进行全面的调查与访谈；最后，整体上进行结果分析，撰写各部门总结、分析调查结果，对不全面部分进行补充收集，结果上报分管领导。

四、制订试点工作计划

岗位分析计划的制订可以先从试点部门开始，通过对试点部门的工作事项安排、时间估算来确定整体岗位分析的工作计划，具体如表 3-1。

表 3-1 试点部门岗位分析时间安排

序 号	阶 段	主 要 工 作	时 间 安 排
1	准备工作	现有资料收集与分析	三天
2		确定需补充收集资料	
3		选择使用工具	
4		排定实施日程	
5	实施前期	召开部门会议	半天
6		公布日程、发放工作日志/问卷	
7		告之填写方法	
8	实施中期	记录日志与现场观察	一周
9		整理日志、观察记录	
10		基层访谈和中层访谈	
11	实施后期	资料整理、分析	两天
12		针对结果与该分析岗位的上一级管理人员进行沟通 and 补充	
13		据分析结果确定是否再次收集	
14		修改定稿	
15	改进试点完成情况	修改、补充工作量分析程序及实施办法	一天

五、岗位分析计划注意事项

岗位分析计划的制订需要注意以下几点：

- (1) 岗位工作量的分析必须由部门负责人签字认可。
- (2) 凡因部门工作计划有冲突而可能出现的耽误必须事先提出。
- (3) 岗位分析结果与部门意见有冲突时，应由部门负责人和人力资源部协商是否有必要重新收集相关资料，如不能解决则需报分管领导处理。

第二节 | 岗位分析设计

岗位分析设计主要包括岗位分析方法的选择和岗位分析小组的组建。不同的企业可以结合组织自身岗位的实际情况，选择岗位分析方法和岗位分析人员来对岗位分析过程进行系统的设计，以收集更为准确的岗位信息。

下面是一家天天摄影公司的艺术部进行岗位分析设计的案例：

案例

为何艺术部在经过岗位设计后产生了良好的效果

天天摄影公司的主要业务是摄影、冲印底片和制作艺术照片。公司艺术部有8名雇员和1名主管。他们的基本工作是挑选相片，进行艺术处理，并装订成册。如果组织得当，这些工作其实是很有趣的。在工作开始前，主管会把接收的所有任务归类整理，然后按每个工人的技术水平分派任务，并规定完成期限。任务负担过重时，主管本人也要完成一部分工作。所有任务完成后，他还要检查所有的产品，并修补有问题的部分。

对主管而言，修补有问题的相片是个令人头痛的问题，因为它既复杂又耗时。这导致他常常花费了大量的时间和精力，可照片仍有积压，以致顾客和其他部门经常抱怨艺术部工作拖沓。更糟的是，主管忙得几乎没有时间指导、培训员工，其结果是雇员的出错率越来越高，工作的效率也越来越低下。



同时，不合理的计酬方式使情况更加恶化。报酬的高低以完成任务的数量来定而不考虑工作难易程度。这使那些有经验的雇员从事耗时多的复杂工作而报酬偏低，而那些做着简单工作的新雇员却得到高收入。雇员的不满情绪日益增加，2个月内，有3个雇员离开了该部门。

于是，公司对艺术部的工作进行了重新设计，共分成两个组：普通艺术照组和婚礼肖像组。每个组由一名熟练雇员任组长，负责分工和训练新雇员。除了刚来的新人，每个雇员负责自己的工作质量，一旦出现错误直接返回给本人，主管不再负责修复；加工过程出现问题时员工直接与顾客协商，报酬支付方式在原有数量基础上乘工作难度系数，工作难度越高，系数也越大，报酬也越高。

结果，这些改变使艺术部的月产量增加了30%，产品质量得到大大提高，雇员也因此安心工作了。

（资料来源：赵永乐等，《工作分析与设计》，上海：上海交通大学出版社）

由此可见，通过对工作的重新设计，将工作进行更好的分组与分工，不但可以提高工作效率，而且还能通过与薪酬的直接挂钩，提高员工的满意度。可是，如何进行岗位分析设计才能达到这样的效果呢？如何依据公司的实际问题来进行岗位分析设计呢？

一、选择岗位分析方法

在选择岗位分析方法时，关键是考虑方法和目的的匹配性、成本的可行性以及该方法对所研究情况的适用性。实际操作中，人们应从以下几个角度来全面考量影响岗位分析方法选择的因素。

1. 组织整体角度

基于组织整体角度的考虑因素有三个方面的：

（1）组织结构与技术。

组织结构和技术对岗位分析方法的选择有一定程度的影响。在组织结构复杂的企业，应采用一个由多种方法综合的方法体系，因为简单的方法对分散在许多部门之中可比的岗位，分析会难以切合实际；而对一个只有单个车

间的小企业而言，采用访谈法和观察法或许就已足够。

技术因素同样不容忽视。设备和产品本身的技术要求，对岗位分析方法的选择也有影响。当然，对技术因素的考虑，不仅要考虑现在的技术情况，也要考虑产业技术进步的步伐和方向，因为这些不断更新的技术运用会迅速改变工作岗位的内容。

（2）劳资关系。

企业的劳资关系中最重要的是经营者和员工代表的关系。如果这种关系缺乏正常的相互信任的气氛，那么要让员工接受岗位分析方法，将会变得格外困难。如果员工（或者部分员工）对岗位分析抱怀疑态度，并且把它作为一种管理游戏，那将几乎不能解决任何问题。事实上就有许多分析方法仅仅由于遭到员工代表的反对而被迫放弃。因此，企业须让员工参与岗位分析方法的选择，以取得良好的效果。

（3）管理方式。

企业内部的管理方式也是影响选择及运用岗位分析方法的一个因素。领导者的行为可以分为专制型和民主型两种，民主型的管理方式倾向于整个企业中采用综合型的岗位分析方法，因为他鼓励员工关心总体的组织结构。专制型的管理方式主要体现在以领导者意志为主要考虑因素，这种管理方式的领导更喜欢运用非量化的岗位分析方法。一般认为，管理方式对岗位分析方法的主要影响是在多大规模上允许员工参与方案的设计和应用。

2. 所分析工作角度

基于所分析工作角度的考虑因素存在如下两方面：

（1）所分析工作的特点。

进行岗位分析时，要依据企业组织中的每一工作自身的特点，选择适合的岗位分析工具。观察法适用于大量标准化的、工作内容和工作程序相对静止、周期较短的以体力活动（如装配工人、保安人员）为主的工作，不适用于工作周期长和脑力劳动成分比较高（如设计师、律师）的工作，户外工作以及处理紧急情况（如急救站的护士、经理）的间歇性工作。问卷调查法对于简单体力劳动工作、脑力工作、管理工作或工作不确定因素



很大的工作，复杂管理工作都很适用。访谈法则适用于脑力和体力活动的岗位分析。

（2）企业业务流程。

现代企业越来越重视通过面向市场与客户的流程变革，提高为客户创造价值的能力。作为流程衔接与传递的节点，任何职位都必须在流程中找到自身存在的价值和理由，必须根据流程来确定其工作内容与角色要求。

而企业在开展岗位分析时，大多缺乏对流程的系统分析，没有把握流程中职位与周边的互动联系，片面强调对职位内在要素的详尽描述；将完整的流程分割得支离破碎，造成岗位分析与流程的脱节。因此，在进行岗位分析选择恰当的岗位分析方法时，要求岗位分析必须与流程相呼应，能有效梳理企业流程，明确当前对职位的要求以及每个职位在整个流程中的作用与定位，强调在公司关键流程中每个职位的意义与职责，以有效避免职责重叠与重新界定问题。通过和企业业务流程相结合的岗位分析，帮助企业对组织的内在各要素，包括部门、流程和职位进行全面系统的梳理，帮助企业提高组织及流程设计与职位设置的合理性。

3. 岗位分析方法角度

基于岗位分析方法角度的考虑因素是：

（1）各方法的优缺点。

岗位分析的方法可以分为结构化和非结构化两大类。前者收集的有关工作信息通常以非计量的、叙述性的居多，其主要目的是对工作职务的有关信息做出书面记事性描述。主要有观察法、问卷调查法、访谈法和工作日志法。后者一般是采用问卷的形式，最大的特点是可以利用计算机对工作信息进行定量分析，主要有管理职位描述问卷、关键事件法等。

不同的岗位分析方法有其自己的优缺点，比如访谈法，它能够简单而迅速地收集资料，可以对工作者的工作态度与工作动机等较深层次的内容有比较详细的了解，但它要有专门的技巧，需要受过专门训练的岗位分析人员，比较费口才和时间，工作成本较高，且易受主观因素影响，使信息扭曲和失真。

因此，在具体选择岗位分析方法的时候，应该考虑各种分析方法的优缺点，在其优缺点之间进行平衡。

(2) 方法选择的成本。

各种方法所需要的时间和费用不一样，所要求的分析人员的素质也不一样，由此带来选择各方法的成本也会不一样。因此，在选择一种岗位分析方法时，必须明确以下几个方面的要求：

- 1) 究竟需要花费多少时间。
- 2) 如何获得熟练的有关问题的专家。
- 3) 如何证实专家的判断。
- 4) 需要进行什么样的人事培训。
- 5) 活动所需的总成本。

4. 岗位分析用途角度

基于岗位分析用途角度的考虑因素有：

(1) 最终用途。

岗位分析的最终用途不同，决定了选择不同的方法。

当岗位分析用于招聘时，就应该选用以工作者为导向的岗位分析方法，它最适于确定与工作有关的活动类型，如判断力、人际关系等，而不是工作者实际所做的细节。

而以工作为导向的岗位分析，不仅包含了工作者实际所做的细节，而且还包含了工作者必须将工作做到何种程度的信息，这是最为传统的一种岗位分析形式，目前已广泛用于各种培训课程中。

当岗位分析关注薪酬体系的建立时，就应该选择结构化的岗位分析方法，这样有利于对各工作的工作价值进行比较。

(2) 信息的客观性和动态性。

随着科学技术的发展、社会经济环境的变化以及组织结构的变化，工作所包含的任务、流程、所采用的技术以及对知识和技术的需求也会随着改变。由于岗位分析必须反映出现实的种种变化，所以岗位分析方法收集的信息应该变静态为动态。

总之，岗位分析方法各有利弊，组织的很多方面都会对其产生影响，因



此，岗位分析人员在实践中要综合考虑各方面因素，不能只用一种方法，而要将各种方法结合起来使用，这样效果会更好。这也是未来岗位分析方法的发展趋势。

二、组建岗位分析小组

岗位分析小组的组建既可以引进外部岗位分析专家，也可以吸收公司内部岗位分析人员。对于公司内部人力资源管理水平比较高的公司，可在本公司的人力资源部或相关部门进行岗位分析专家的选拔；而对于人力资源管理水平较为薄弱的公司来说，则可以充分借鉴外脑力量，从咨询公司、高校等引进岗位分析专家来共同完成岗位分析活动。

1. 建立岗位分析小组的必要性

组建一个合理、有效的岗位分析小组是岗位分析工作取得成功的保证和基础。没有一个组织有序、专业性和业务性都很强的岗位分析小组，企业的岗位分析工作就很难取得令人满意的结果，甚至有可能中途夭折。因此，为了使岗位分析工作能够取得预期的效果，组建一个岗位分析小组是非常必要的。

在进行岗位分析小组的组建过程中，我们需要着重考虑岗位分析小组成员的来源和选择、岗位分析小组成员的数目和素质要求等方面的内容。

2. 岗位分析小组的构建

岗位分析小组是岗位分析工作的主体，整个企业所有岗位的信息都要通过他们的收集、整理、分析，最后形成企业各个岗位的岗位分析文件。岗位分析小组成员的素质以及成员的总体构成情况将直接影响到岗位分析的质量和效果，因此，选择合适的岗位分析小组成员是岗位分析工作成功的关键。以下是理想的专家分析小组成员的任职条件，见表3-2。

表3-2囊括了人们理想中的专家小组成员应具备的素质，但在现实生活中，要找到一个完全具备上述素质的人几乎是不可能的。无论是企业内部专家还是来自于企业外部的岗位分析专家，都会具有这样或那样的不足。因此，我们在进行专家选择的时候，就要有针对性地进行组合，使企

业的岗位分析小组的成员结构合理化。有意识地选取不同知识结构、不同工作背景的人来共同组成岗位分析小组，这样一方面可以弥补个别专家的能力或知识上的不足，另一方面也为岗位分析工作能够取得令人满意的结果提供保障。

表 3-2 理想的专家组成员的任职条件

理想的专家组成员的任职条件
(1) 必须能够客观地看问题，保证岗位分析过程中资料收集分析和岗位分析的真实性和有效性。
(2) 应对整个企业的所有岗位有较为全面的了解。
(3) 在企业员工中应有一定的影响力，能够调动员工积极性。
(4) 应具有一定的岗位分析知识和相关工作经验，具有人力资源管理、心理学理论，对岗位分析的技术和程序比较了解。
(5) 应掌握观察、面谈、记录等技巧，具备较强的文字表达能力。
(6) 具有良好的记忆力、理解力和分析能力。
(7) 应有获得他人信赖与合作的能力。

无论是来自企业内部还是企业外部，岗位分析专家都应具备一个共同的特点：他们都经过专门的训练，能够系统地收集和分析工作信息。对于是请企业外部专家还是由企业内部的专业人员来实施岗位分析的问题，并没有特定的答案，这要视企业的具体情况而确定。

当然，在很多企业中根本就没有受过专门训练的岗位分析专业人员。因为在不需要进行岗位分析的时候，企业会认为这些人员的存在是一种浪费。在这样的情况下，企业就会向企业外部寻找合适的专业（咨询）机构为企业进行岗位分析。外部聘请专业（咨询）机构进行岗位分析虽然有它的好处，但也不能忽略它所带来的不利影响。下面就分别来比较一下岗位分析小组成员内、外来源的优缺点，见表 3-3。

由此可见，岗位分析最好的办法是内、外专家相结合。从企业外部聘请几位资深分析专家（最好能够对本企业所处的行业有一定的了解），与此同时，在企业内部选拔一些对企业各岗位工作都有所了解、有一定



威信的员工和企业人力资源部的一些专家人员，共同组建岗位分析小组。在这个过程中，岗位分析小组中的企业成员也可以通过与外部专家的共同工作，学习岗位分析的方法和程序，为企业培养自己的岗位分析人员作准备。

表 3-3 外聘专家与内部专家优、劣势比较分析

外聘专家的优势	内部专家的优势
• 聘请外部专家来实施岗位分析比在企业内部保留专职的岗位分析人员更节省费用 • 外部专家作为企业外部的人员，对企业内的问题分析会更加客观、可信 • 外部专家往往具有在不同企业中实施岗位分析的丰富经验	• 来自于企业内部的岗位分析专家对于企业工作流程和企业文化都有较详细的了解，在进行岗位分析时就可以节约大量时间，提高岗位分析的速度 • 由于都是企业内部员工，在进行岗位分析时，员工出现抵触情绪的可能性比较小
外聘专家的劣势	内部专家的劣势
• 岗位分析专家对企业具体的工作业务流程缺乏了解，他们在进行岗位分析之前要花大量时间去了解工作业务，这样可能会影响岗位分析的进程 • 有时，由于外部专家的介入，可能会对企业员工造成压力，对外部专家排斥，提供不正确的信息，影响岗位分析的结果 • 外聘专家由于对企业的方方面面都不了解，因此，岗位分析所需的时间就会延长	• 由于企业进行岗位分析的周期比较长，所以企业保留专职的岗位分析人员会增加企业的成本 • 可能会出现“近亲”现象，企业内部员工对于本企业存在的一些问题看得不够透彻，不能客观、公正地看待问题 • 经验不如外聘专家丰富

3. 岗位分析小组人数的确定

作为一个团队，岗位分析小组的成员人数要适当。人数过多，容易出现人浮于事的现象；人数过少，难以在规定时间内完成工作任务，延误时机。岗位分析小组一般是由外聘专家和企业内部成员两部分组成。人数一般为5~15人不等，具体人数要按实际情况而定。影响岗位分析小组人数的因素

主要有工作量的大小、企业岗位分析的时间要求、岗位分析成员自身素质和企业因素等。

(1) 工作量的大小。这是确定岗位分析小组人数的决定性因素。岗位分析的工作量大，岗位分析小组的人数就要相应多些，否则工作不能按期完成；岗位分析的工作量小，岗位分析小组的人数应相应减少，以免出现人责不到位的现象。

(2) 企业时间要求。企业岗位分析时间要求是影响岗位分析小组人数的另一个重要因素。企业时间要求紧迫，岗位分析小组人数相应就要多些，否则，就可以按照工作量的大小来确定。

(3) 岗位分析成员自身素质。岗位分析小组成员自身素质对岗位分析小组人数的确定也有一定的影响。如果企业不具备岗位分析人员，就必须聘请外部专家与企业内部人员配合来共同完成岗位分析。这样岗位分析小组人数就要多些，而且企业内部的岗位分析人员要经过培训才能开展工作，时间自然要长些。反之，如果企业具备这样的人，就完全可以自行组织来进行岗位分析，这样既省时又省力。

(4) 企业因素。企业因素主要包括除了上述三个因素以外与企业直接相关的因素，主要有企业领导者对岗位分析的认识水平、企业的组织架构和岗位体系的完备性、企业业务流程的合理性等，所有这些因素都会对岗位分析小组成员的组成和人数有一定的影响。

在确定岗位分析小组的组成成员之后，还要对岗位分析小组内部进行工作分工，明确每一位岗位分析人员的工作职责和权限，以做到权责明确，更加有利于工作的顺利开展。

三、岗位分析计划举例

为提高公司人力资源管理水平，促进企业可持续发展，四川 AL 电力公司邀请外部专家——北京 × × 管理咨询有限公司，帮助其开展岗位分析工作。

整个岗位分析工作计划如下：



1. 岗位分析的目的

明确各岗位的职责和权限，优化组织结构；完善各岗位的任职资格，为人才引进奠定基础；对岗位进一步定级、评估，导入新的薪酬管理体系。

2. 岗位分析的内容

本次岗位分析旨在完成以下内容：

- (1) 了解各个岗位的主要职责与任务。
- (2) 根据新的组织机构运行要求，合理清晰地界定岗位的职责、权限以及岗位在组织内外的关联关系。
- (3) 确定各个岗位的任职要求。
- (4) 确定各个岗位在部门组织中的位置、岗位标志等其他基本信息。
- (5) 岗位分析常用的方法有问卷调查法、工作日志法、观察法、访谈法等。

岗位分析的主要成果为每个岗位的岗位说明书。

3. 岗位分析的实施者

本次岗位分析由北京××管理咨询有限公司和四川AL电力公司共同组成岗位分析小组。该小组成员为：北京××管理咨询有限公司的岗位分析专家，负责项目的总体策划和实施；AL电力公司人力资源部部长，作为项目协调与联络人；AL电力公司高层领导，提出总体的原则并对工作结果进行验收。

4. 岗位分析的方法

结合公司的实际情况和项目的进度，本次岗位分析主要采用访谈分析法和调查问卷法，但对各电站和变电站一线的操作人员、供电公司的营业员等岗位会结合采用观察法。访谈法主要针对中高层管理人员和部分基层管理人员；调查问卷法针对全体员工。（对于个别文化较低的员工无须填写，可采用其他岗位分析方法来收集相关信息）

5. 岗位分析工作的整体计划

本次岗位分析主要分三个阶段进行，即准备阶段、实施阶段和结果整合阶段，见表3-4。

表 3-4 岗位分析工作整体计划

阶段	具体事项	时间（具体跨度略）											
阶段一： 准备阶段	收集岗位分析的相关资料，进行初步研究												
	选定参与分析的基础岗位（见下表 3-5）												
	设计调研用的工具												
阶段二： 实施阶段	召开岗位分析项目启动会，进行宣传动员												
	岗位分析相关工作人员的培训												
	制订具体的调研计划												
	实施访谈和现场观察												
	发放岗位说明书填写问卷												
	对试点部门（电站）首先开展岗位分析，并撰写该部门的岗位分析工作总结												
阶段三： 结果整合阶段	对收集来的信息进行整理												
	与有关人员确认信息，并作适当调整、筛选、整合												
	编写岗位说明书												



表 3-5 岗位分析中的基准岗位（示范）

编号	部 门	处	科	组	岗 位 名 称	任职者代表
1	人力资源部				人力资源部部长	
2		工资办			工资办主任	
3					培训管理工程师	
4		人事办			人事办主任	
5	生产部				生产部部长	
6					经理助理	
7					秘书	
8		运行处			运行处处长	
9					运行工程师	
10			运行值		运行值长	
11					操纵员	
12					中级现操	
13			生产科		生产科科长	
14					技术员（分析）	
15			支持科		文件管理员	
16		发电规划处			发电规划处处长	
17			发电策划科		发电策划工程师	
18			管理信息科		科长	
19			成本控制科		预算员	
20		综管处			综管处处长	
21			后勤科	日常技术组	技术员	
22			保卫科		保卫科科长	
23		安监处			安监处处长	
24			安全监察科		安全监察科科长	
25			安全技术顾问组		安全工程师	

第三节 | 信息分析

岗位分析的信息分析阶段，主要任务是对收集来的与岗位分析相关的信息进行统计、分析、研究、归类，目的是获得各种规范化的信息，并最终形成格式统一的岗位说明书。

在分析阶段除了利用所收集到的第一手资料，还可以参照企业以前的岗位分析资料和同行业相同工作及其他企业的相关岗位分析资料，以提高信息分析的可靠性。这一阶段主要包括整理资料、审查信息和分析信息三个环节。

一、整理资料

将收集到的信息按照岗位说明书的各项要求进行归类整理，检查是否有遗漏的项目，如果有的话要返回到上一个步骤，继续进行调查收集。

二、审查信息

要对经过归类整理的信息的准确性进行审查，如有疑问，就需要找相关的人员进行核实，或者返回到上一个步骤，重新进行调查。岗位分析提供了与工作的性质和功能有关的信息。这些信息必须与从事这些工作的人员以及他们的直接主管进行核对才能避免出偏差。

核对工作既有助于确定岗位分析所获信息是否正确、完整，也有助于确定这些信息能否被所有与岗位分析相关的人员所理解。同时，由于所收集的工作信息是反映工作承担者的工作活动的，所以这一审查步骤实际上还为这些工作的承担者提供了一个审查和修改岗位描述的机会，有助于赢得大家对所收集到的岗位分析信息的认可。审查信息工作完成后，岗位分析小组要将经审查后确定的信息送交领导人或委托人进行审查确认。



三、分析信息

在确认了所收集的信息没有遗漏和错误后，就可以对这些信息进行分析了。岗位信息的分析要创造性地发现有关岗位的关键问题，归纳、总结出岗位分析必需的材料和要素。一般来说，对岗位信息进行分析通常包括以下几方面内容：

1. 岗位名称分析

岗位名称分析，需要正确恰当地反映该岗位的位置与功能特征，并符合通常的习惯，使人们通过名称就可以了解工作的性质和内容。岗位名称的命名应准确，不易发生歧义。同时，名称应有美感和吸引力，切忌粗俗。例如剪头工与造型师，理发师和形象设计师等，前面的称谓显然不如后面的称谓有吸引力。

2. 岗位描述分析

岗位描述分析的目的是为了全面地认识工作，包括工作任务分析、工作权责分析、工作关系分析和劳动强度分析。

（1）工作任务分析。工作任务分析是对工作任务、工作内容、独立性与多样性程度、工作的程序和方法、设备与材料的运用进行分析。

（2）工作责权分析。工作责权分析是以定量的方式确定每项任务的责任与权限。例如，财务审批的金额、准假的天数等。

（3）工作关系分析。工作关系分析是对工作的制约与被制约关系、协作关系、升迁与调换关系等进行分析。明确某个职位会与哪些工作发生关联关系，会对哪些工作产生影响，受到哪些工作的制约，与谁发生协作关系，可以在哪些职位范围内进行升迁和调换。

（4）劳动强度分析。劳动强度分析是对劳动强度指数、标准工作量、工作压力等进行的研究与界定。如确定工作的标准活动量、规定劳动定额、绩效标准、工作循环周期等。

3. 工作环境分析

工作环境分析的目的在于确认工作的条件和环境。工作环境分析包括工作的物理环境分析、工作安全环境分析和工作的社会环境分析。

(1) 工作的物理环境分析。它包括对工作环境的温度、湿度、照明度、噪音、震动、异味、粉尘、污秽、气压、辐射等，以及任职者与这些环境因素接触的时间等进行的分析。

(2) 工作安全环境分析。它包括对工作环境的危险性、危害性、危害程度、发生频率、职业病、工业卫生等安全因素进行的分析。

(3) 工作的社会环境分析。它包括对工作所在地的生活方便程度、环境的变化程度、工作的孤独程度、工作的单调程度、人际交往等社会因素进行的分析。

4. 任职资格分析

任职资格分析的目的是确认工作执行人员的最低任职资格条件。主要包括：

(1) 必备知识分析。必备知识分析是指对工作执行人员所具备的基本知识技能的分析。它具体包括：最低学历要求，对有关政策、法令、工作准则及规定的通晓程度，对设备、材料性能、安全技术、工艺过程 and 操作方法、工具的选择等有关知识的最低要求。

(2) 必备经验分析。必备经验分析是指对工作执行人员的基本的经验要求的分析。它主要包括：相关工作经历要求，专门训练和专业证书要求，有关工艺规程、操作规程、工作完成方法等实际经验。

(3) 必备的能力分析。必备的能力分析是指对工作执行人员根据必备知识分析和必备经验分析的内容确定的注意力、决策力、创造力、判断力、组织力、记忆力、智力、适应性等进行分析。

(4) 必备心理素质分析。必备心理素质分析是指对工作执行人员的职业性向、运动心理能力、气质性向等，也就是工作中应具备的耐心、细心、沉着、诚实、主动性、责任感、支配性、情绪稳定性等方面的特点进行分析。

(5) 必备的身体素质分析。必备的身体素质分析是指对工作执行人员在工作中应具备的行走、跑步、攀登、站立、平衡、旋转、弯腰、举重、推拉、握力、耐力、手指与手臂的灵巧性、手眼协调性、感觉辨别力等进行分析。



四、计算机在岗位信息收集工作中的应用

对于大型企业来说，岗位信息收集工作会跨行业、跨地域、跨多个下属公司进行，信息量非常巨大，因此基于人力资源信息系统的应用就十分必要。

对于拥有人力资源管理软件的公司来说，可以采用基于软件系统的全集团或全公司范围内的岗位信息采集，将岗位说明书填报模版挂在系统上，由各部门负责人组织填报，并于指定时间汇总到人力资源部门。而像国外的软件 SAP HR、ORACEL HR 或国内的用友 EHR、金蝶 EHR，在它们的系统内有已经设置好的岗位说明书模版，岗位分析小组人员可以直接使用。

对于公司规模很大但没有人力资源管理软件的公司来说，可以根据自己的实际情况由软件开发人员开发一个网络版的岗位说明书填报工具，以便于提高工作效率。以下是四川 AL 电力公司岗位说明书的网上提交系统的使用手册。

四川 AL 电力公司岗位说明书网上提交系统使用手册

（一）管理人员进行新岗位的编制

（1）管理人员进入该系统主页面，单击屏幕右边的“岗位编制”按钮，进入岗位设置主页面。

（2）通过展开屏幕左边的树形机构目录，找到要设置岗位的部门（部、处、科室），然后单击“设置新岗位”按钮。

（3）屏幕出现设置新岗位的填写表单，包括：

- 1) 岗位所属部门（是一个提示信息，是你在第二步中所选择的部门）；
- 2) 岗位编码（六位）；
- 3) 岗位名称（不超过十个汉字）；
- 4) 编写人账号（七位）；
- 5) 审核人账号（七位）；
- 6) 审批人账号（七位）。

在新岗位设置填写表单的下方，系统会列出该岗位目前已经设置的岗位

列表清单，包括岗位编码及岗位名称，以供参考。

(4) 单击“保存”按钮，以保存所填写的新岗位设置情况。

(5) 若要修改或删除刚刚填写的新岗位信息，单击屏幕右边对应的“修改”或“删除”按钮。

(6) 单击“返回”按钮，返回到岗位设置主页面，选择某个部门的某个岗位，单击进入该岗位的设置情况就可以对该岗位的设置进行修改或删除。

(二) 岗位编写人填写岗位说明信息

编写人、审核人，以及审批人进入岗位说明书网上提交系统后，系统需要他们进行填写、审核或审批的岗位所属部门按照树形结构显示在屏幕左边，当你选择某个部门后，屏幕右边将显示该部门需要你填写、审核、或审批的岗位清单。

对于岗位编写人，若第一次进行某个岗位的编写页面，系统将自动进入该岗位的基本信息信息填写页面，以接受岗位编写人关于该岗位以下信息的填写：

(1) 该岗位的直属上级岗位名称（从下拉列表中选择）。

(2) 该岗位的设置目的（简单而精确地描述该岗位为什么存在，长度不能超过 100 个汉字）。

填写完后，按“保存”按钮，进入该岗位说明书填写的主页面，在该页面中对于编写人，可以针对该岗位说明书进行以下操作：

(1) 单击“填写岗位基本信息”按钮，可以对上面所填写的两条信息进行修改。

(2) 单击“填写主要岗位职责”按钮，可以对该岗位的所有主要职责（用陈述句来说明一项有明确结果或产出的工作以及岗位所负的责任）进行逐条填写，包括每条职责的：

- 1) 序号（必须是数字：1、2、3……）；
- 2) 主要岗位职责（描述并以重要性为序，长度不能超过 100 个汉字）；
- 3) 所占工作时间百分比。

填写完一条后按“保存”按钮，系统显示你所填写的结果，并询问你



是否接着填写该岗位的下一条主要岗位职责,若要,单击“继续”条目。否则单击“返回”按钮,返回到该岗位说明书填写的主页面。

该主页面中,在“填写主要岗位职责”按钮下方,系统将你已经填写的该岗位主要岗位职责依照条目清单逐条显示,单击某个条目,系统将允许你对该条目进行修改或删除。

(3) 单击“填写权限范围”按钮,可以对该岗位的所有权限范围进行逐条填写,包括每条权限范围的序号(必须是数字:1、2、3……)及描述(长度不能超过60个汉字)。

权限范围是指该岗位被授予的任何方面的决策权,如财务、人员管理、合同管理及生产运作方面等。如:采购主管有权批准50 000元人民币的采购申请,任何超出这个数字的采购要求必须由采购经理批准。

(4) 单击“填写上下级关系”按钮,可以对该岗位的上下级关系描述进行填写。

进入该页面,系统首先要求你填写该岗位的上下级关系中有关“如果岗位需要经常与一些临时组成的团队共同工作,请描述该岗位在团队中的角色、工作性质及范围”进行填写,填写完成后,单击“保存”按钮。然后通过单击“填写本岗位的直属下级岗位名称及任职人数”、“填写本岗位的间接下级岗位名称及任职人数”、“填写与本岗位向同一上级汇报的岗位名称及任职人数”按钮,对该岗位的上下级关系分别进行填写。每条信息包括以下栏目:

- 1) 序号(必须是数字:1、2、3……);
- 2) 岗位名称(不超过15个汉字);
- 3) 任职人数(人数必须是数字)。

每填写完一条信息返回上下级关系填写主页面后,该条信息就会显示在对应的关系栏目下,单击该条目可以进行修改或删除。

(5) 单击“填写联系对象”按钮,可以对该岗位的联系对象进行描述,包括每个联系对象(不超过30个汉字)与联系目的(不超过40个汉字)。

(6) 单击“填写工作难点”按钮,可以对该岗位的所有工作难点逐条进行录入,每条工作难点的长度不超过100个汉字。

工作难点是指在执行岗位职责时的主要困难或阻力，如问题的复杂、资源/信息的匮乏以及责任的重大等所导致的困难。可用实例解释。

(7) 单击“填写任职条件”按钮，可以对该岗位的所有任职条件的方方面面进行填写，包括：

1) 学历，可以选择高中以下、技校、中专、大专、本科、硕士研究生、博士研究生与专业（专业描述的长度不超过 40 个汉字）。通过按“保存”按钮进行保存；

2) 其他专业知识（逐条填写，每条长度不超过 60 个汉字）；

3) 相关工作经验（逐条填写，每条长度不超过 60 个汉字）；

4) 核电知识/行业资格（逐条填写，每条长度不超过 60 个汉字）；

5) 其他技能（逐条填写，每条长度不超过 60 个汉字）。

若要对某个栏目填写新的条目，都必须通过单击该栏目对应的按钮来打开新条目填写页面完成。若要对已经填写的条目进行修改或删除，必须通过单击该条目进入修改页面来实现。

填写完成后，在该岗位说明书填写主页面中单击“提交”按钮，将该岗位说明书填写情况提交给审核人进行审核。一经提交，编写人就不能对该岗位的说明书填写情况再进行修改了。

（三）审核人对编写人所填写的岗位说明书信息进行审核

进入岗位说明书网上提交系统后，系统将需要你审核的岗位清单按树形部门进行显示。展开后，单击某个部门，屏幕右边将显示该部门下属的所有需要你审核的岗位清单。单击某个岗位条目进入该岗位说明书填写主页面，就可以查看该岗位的编写人对该岗位说明书的填写情况的说明，并可以进行修改或增删。通过单击“审核”按钮，填写审核意见，并决定是否通过审核。若不通过审核，系统会自动将该岗位说明书填写返回给编写人重新进行编写；若通过审核，系统会将该岗位说明书的填写情况传送给审批人进行最后的审批。

（四）管理人员确认

管理人员在确认以前，也可以对该岗位的说明填写内容进行增删修改。

在确认时，可以填写确认意见。若通过确认，该岗位说明书编写的审批



人就可以进行最后的签字了。若没有通过确认，则该岗位说明书会返回到审核人重新进行审核。

（五）审批人最后签字

审批人进入该岗位说明书详细页面，通过单击“签字”按钮，实现对该岗位说明书的编制进行最后的签字。

第四节 | 成果运用与反馈

一、岗位分析的结果

岗位分析的直接成果就是岗位描述和岗位规范，在此基础上，根据岗位分析的目的，经过调整、编写，可得出岗位说明书。本节将对岗位描述、岗位规范、岗位说明书进行简要的介绍。第四章对其有详细的阐述。

1. 岗位描述

岗位描述又叫职务描述、工作说明，指用书面形式对组织中各类岗位或职位的工作性质、工作任务、工作职责与工作环境所做的统一规范和要求。岗位描述包括工作识别、工作概述、工作关系、工作职责（工作任务）、工作权限、工作设备和工作环境等方面的内容。它的显著特征就是以一种概括而简明的形式向人们直接描述工作是什么（what）、为什么做（why）、怎样做（how）以及在哪里做（where）等基本信息。

2. 岗位规范

岗位规范也称任职资格，它是岗位分析结果的另一种表达形式，主要说明任职者需要具备什么样的资格条件及相关素质才能胜任某一岗位的工作。这些资格条件及相关素质要求是最低的限制，主要包括任职者胜任工作所必需的最低智力、知识、学历、经验、能力和素质等。

3. 岗位说明书

岗位分析的结果最终表现为岗位说明书。在结果形成阶段，主要是对收集的工作信息进行审查和确认，进而形成岗位说明书。

通过各种途径收集的工作信息，必须与岗位任职者和任职者的上级见

面，不仅仅是因为他们对工作信息熟悉和了解，可以修正信息中的不实之处，还可以帮助他们正确理解和认可岗位分析结果，为今后岗位分析的使用奠定基础。

在审查、确认工作信息的基础上，编写岗位说明书，按照统一的格式、使用规范、简单明了的措辞、对岗不对人等要求，明确岗位的职责、任务、权限及任职者的基本条件等。

岗位说明书是对岗位描述、岗位规范等岗位分析的结果加以整合而形成的具有企业法规效果的正式文本。它是企业中各项人力资源管理活动的依据。完整的岗位说明包括职务概况、职务说明、任职资格等。职务概况主要有职务名称、编号、职务所属部门、岗位说明书的编写日期等内容；职务说明有职务概要、职责范围及工作要求、职务目标、设备及工具、工作条件与环境等内容；任职资格则包含任职者受教育水平、经验、培训、性别、年龄、相关工作经验、身体状况、个性、能力、知识要求、基本技能等内容。

二、应用反馈阶段

岗位说明书是由岗位分析专业人员编制的，但使用岗位说明书的人却是实际从事工作的职工。因此，使用前有必要进行岗位说明书的使用培训。这样做，既可以使使用者了解岗位说明书的意义和内容以及各个部分的含义，也可以使使用者了解如何使用岗位说明书。

特别需要说明的是，由于企业与环境的发展和变化，直接影响企业的岗位、岗位的职责和任务等，所以企业应根据实际情况，适时调整岗位说明书。同时，岗位说明书是否还适合实际工作的需要，也需要在使用过程中进行反馈和调整。

第四章

岗位分析结果

岗位分析的结果主要有三种，即岗位描述、岗位规范、岗位说明书。岗位描述与岗位规范的区别在于：岗位描述主要是阐述这个岗位是做什么的，岗位规范则侧重于这个岗位对任职者有哪些要求。而岗位说明书是对岗位描述与岗位规范的进一步整合。在企业中，岗位说明书是属于企业法定的文本。

第一节 | 岗位描述

一、什么是岗位描述

岗位描述是关于一种工作中所包含的任务、职权以及责任的一份目录清单。任务、职权和责任是可以被观察到的活动，岗位描述是岗位分析的直接成果形式。岗位描述的显著特征就在于它以一种精练和清晰的形式，向人们展示了关于工作是什么、为什么做、怎样做以及在哪里做的相关信息。它的主要功能是让员工了解工作概要，建立工作程序与工作标准，阐明工作任务、责任与职权，有助于员工的聘用、考核和培训等。

岗位描述通常包括如下内容：

1. 岗位识别

此项由岗位的名称、岗位编号、岗位性质、岗位等级、工资等级、岗位所属部门以及直接主管的岗位名称等构成。它表达出岗位的重要特征和地位，为岗位分类提供依据。

2. 工作概要

此项由工作的内容、任务、职责权限、工作的执行标准、工作关系等内

容构成。它描述了工作的基本职能。

3. 工作的环境条件

此项由工作的物理环境、心理环境、安全状况、职业危害性等内容构成。它说明工作的外部环境特征。

岗位描述对员工与管理者均具有价值。从员工的角度来说，岗位描述可以帮助他们了解工作义务，并且时刻提醒他们企业对他们的期望值。从管理者的角度来说，书面的岗位描述可以尽可能地减少在工作要求上与员工的冲突。当岗位描述所包含的义务没有做到时，管理者就有了采取纠正行动的依据。

二、岗位描述编制

编制岗位描述是一项非常重要的人力资源基础管理工作。下面以问卷调查法为例，来具体介绍如何编制岗位描述。一般而言，岗位描述的编制分四个步骤，如图 4-1 所示。

(1) 岗位分析工作准备阶段。在这个阶段，项目分析小组要制订详细的工作计划、岗位描述填写说明、岗位描述模板（如表 4-1）和岗位分析培训课程。详细的工作计划中要明确项目目的、范围、时间期限、问卷发放范围、问卷发放时间、问卷回收时间、相关联系人、岗位分析的启动会等事项。岗

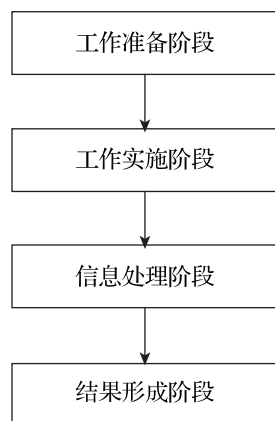


图 4-1 岗位描述编制步骤

位描述填写说明与岗位描述模版需要在岗位分析启动会上发给岗位分析启动会的参会人员。岗位分析启动会的主要议题是岗位分析项目的简要介绍、岗位分析项目组工作计划介绍、岗位分析培训及问卷填写（须知）培训等。

(2) 岗位分析工作实施阶段。在实施阶段召开岗位分析项目启动会和开展培训活动，按计划推进项目，解答项目中各岗位人员的疑问。项目分析小组在实施阶段可以采用其他的岗位分析方法，进一步对项目范围内的岗位进行分析，如观察法、访谈分析法等。项目分析小组还可以对收集来的公司文献、规章制度、操作规范等文件进行阅读，进行整体分析。



表 4-1 岗位描述模板

岗位名称：	
所在部门/科室/组别：	
直属上级主管岗位名称：	
直属下级岗位名称：	
岗位设置目的： 简短而精确地说明此岗位为什么需要存在？	
主要岗位职责： 主要职责是用陈述句来说明一项有明确结果或产出的工作以及岗位所负的责任。 请以职责重要性为序，并标明每项职责所占工作时间比重。	
	%
1. _____	%
2. _____	%
3. _____	%
4. _____	%
5. _____	%
6. _____	%
7. _____	%
8. _____	

(3) 岗位分析信息处理阶段。岗位描述调查问卷回收后，项目分析小组对调查问卷中的信息进行分析、整理，并结合其他岗位分析方法获得的信息做进一步的整合。

(4) 岗位分析结果形成阶段。编制各岗位的岗位描述，规范岗位描述的用词，从公司整体角度编制岗位职责，明晰各岗位职责，避免出现岗位职责的空缺。

三、岗位描述举例

岗位描述填写说明：

此岗位描述旨将您所在岗位的信息进行系统的归纳及整理，以便员工及主管参照执行并配合公司整体人力资源管理。

请注意，岗位描述收集的是岗位的情况，而非有关个人的资料，不是对您工作表现的评估。在您填写时，请写出您的岗位的主要职责，而非您所个人所做的每一项工作。您可以把它当做是公司对新招收的员工介绍该岗位的工作内容。

填写需详细、准确，不要有所保留或者夸大。所提供的信息应当适用于最为典型的、一般性的情况，而不适用于短期活动或临时工作。

在您填写之后，请与您的直接上级主管进行讨论。岗位描述需要您与您的上级主管双方签字，并递交人力资源部门。

最后，请记住：

- 描述您的岗位，而不是您自己；
- 填写所有项目，不要有所保留或者夸大其词；
- 描述与您的岗位有关的典型情况，而不是临时性的情形。

表 4-2 是某卷烟企业厂长的岗位描述。

表 4-2 某卷烟企业厂长岗位说明书（示范）

岗 位 名 称	总 厂 厂 长
所在部门	卷烟总厂
直接上级	省中烟公司



(续)

直接下级	副厂级领导
------	-------

本职工作概述：

领导全厂职工贯彻执行党和国家的路线、方针、政策；落实国家烟草专卖局和中烟公司的工作部署；在授权范围内，对企业生产经营中的重大问题作出决策；根据企业内外环境和自身优劣势，主持制定和实施全厂发展战略；组织指挥企业各部门围绕企业总体目标，开展生产经营活动，确保国有资产保值、增值

职 责 一	职责内容：		
	职责表述：领导本厂贯彻执行党和国家的方针、政策，遵守国家的法律、法规，执行上级机关的决定和厂党委的决议		
	该项工作占有所有工作的比重： 30 %		
	工作内容	1. 负责在企业内部贯彻执行党和国家的方针、政策和法律、法规	
		2. 执行上级主管机关决定和厂党委的决议	
工作联系	关联单位	1. 中烟公司 2. 国家烟草专卖局 3. 许昌市政府	
	发生频率	经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐	
职 责 二	职责内容：		
	职责表述：负责企业的发展战略、经营方针等重大问题的审定或决策		
	该项工作占有所有工作的比重： 20 %		
	工作内容	1. 组织企业发展战略规划的制订和审定工作	
		2. 企业生产经营活动中重大方案的组织、审定、决策和组织实施	
3. 负责企业重大事项的审批			
工作联系	关联单位	1. 中烟公司 2. 相关部门 3. _____	
	发生频率	经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐	

(续)

职 责 三	职责内容: 职责表述：组织指挥企业各部门围绕企业总体目标，开展生产经营活动 该项工作占有所有工作的比重：10 %				
	工作内容	1. 按行业计划 and 市场需求组织卷烟的技术研发和生产制造			
		2. 深化企业内部改革，大力推进品牌和营销网络建设			
		3. 根据上级的要求和本厂的实际情况，进行人财物等资源的合理调配和控制			
		4. 组织企业物质文明建设、精神文明建设和政治文明建设			
工作联系	关联单位	1. 相关部门	2.	3.	
	发生频率	经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐			
职 责 四	职责内容: 职责表述：建立健全企业各项标准和规章制度并负责组织落实，提高企业的规范管理水平 该项工作占有所有工作的比重：10 %				
	工作内容	1. 组织建立健全企业有关产品质量、安全生产、标准计量以及财务、物资、设备、工艺、人事等方面的规章制度			
		2. 组织规范和优化企业各项主要工作流程			
		3. 监督检查企业各项规章制度和工作流程的执行情况，针对存在的重大问题提出改进措施			
	工作联系	关联单位	1. 相关部门	2.	3.
发生频率		经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐			
职 责 五	职责内容: 职责表述：深化企业改革，增强企业活力 该项工作占有所有工作的比重：10 %				
	工作内容	1. 推进企业内部三项制度改革，提高干部职工的工作积极性			
		2. 在授权范围内，有计划有步骤有针对性地推进和深化企业经营管理体制改革，增强企业的活力			
	工作联系	关联单位	1. 相关部门	2.	3.
		发生频率	经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐		



(续)

职 责 六	职责内容:		
	职责表述: 召开厂务会议, 就企业重大问题定期向职工代表大会提交工作报告, 组织、贯彻、实施会议决议		
	该项工作占有所有工作的比重: <u>10</u> %		
	工作内容	1. 召开厂务会议, 分析研究企业的重大经营管理问题, 并进行决策	
		2. 就企业重大问题定期向职工代表大会提交工作报告, 向职代会提交年度工作报告	
3. 组织贯彻落实职工代表大会决议, 及时处理职代会提出的重大问题			
工作联系	关联单位	1. 相关部门 2. 工会、职代会 3. _____	
	发生频率	经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐	
职 责 七	职责内容:		
	职责表述: 负责下属人员和后备人才的培养		
	该项工作占有所有工作的比重: <u>10</u> %		
	工作内容	1. 对下属人员进行业务指导和培训	
		2. 为下属人员工作的开展提供资源支持	
3. 加强对下属人员的过程监督和考核, 并及时进行面谈反馈			
4. 加强对后备人才的培养			
工作联系	关联单位	1. _____ 2. _____ 3. _____	
	发生频率	经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐	

第二节 | 岗位规范

一、什么是岗位规范

岗位规范又称岗位标准, 是对在岗人员所规定的工作要求和任职条件, 是对不同岗位人员应具有素质的综合要求, 是衡量职工是否具备上岗任职资

格的依据。实行上岗合同制，必须制订明确的岗位标准，做到上岗有标准，下岗有依据。

岗位规范的内容，一般应包括岗位的工作质量和数量要求、专业知识和劳动技能要求以及文化程度和应承担的责任等。

二、岗位规范的编制

岗位规范的编制一般应具备以下几个要素，即岗位的基本信息、岗位任职条件或要求等。在具体操作过程中，可根据行业情况、企业实际情况和侧重点适当增加其内容。

在岗位分析过程中，我们可以采用多种方法进行岗位规范信息的收集。实际操作中，岗位规范信息的收集与岗位描述的信息收集基本是同步的。一份完整的岗位分析调查问卷是可以收集岗位描述与岗位规范两方面的信息的。所以，岗位规范的编制其实是岗位分析的另一种成果。

编制岗位规范时要注意：一套完整的岗位规范应有统一的用语风格；不同部门的相同岗位应有同样的任职条件；任职条件应与岗位的胜任情况相吻合——既不要过高，出现符合人才较少，也不要过低，以至于不能支持公司长远发展及核心竞争力的形成。

三、岗位规范编制举例

表 4-3 是一个企业总工程师岗位规范的例子。

表 4-3 总工程师岗位规范

一、识别事项
岗位名称：总工程师
所在部门：公司办公室
二、素质标准
学识技能方面：具有大专以上学历或同等学力水平，接受过技术管理、生产管理和专业技术知识培训
1. 能吃苦耐劳，有执著的敬业精神；工作严谨，有高度的责任心



（续）

-
2. 对生产业务有很高的专业水平，具有本行业丰富的生产管理经验
 3. 在生产管理范围内有决策能力、组织调度能力、协调能力、督导能力和技术指导能力等
 4. 有较强的全局观念和计划能力，工作做到程序不乱、井井有条；处事果断，讲求工作效率
-

三、岗位职责

在总经理领导下，主持企业的技术和技术管理工作，追踪科技动态，不断推进企业的技术进步，总管公司技术系统。

1. 组织编制企业长远和近期技术发展规划，制定科研规划、技术改革规划，负责科研规划的实施和管理技术改造计划实施中的技术工作。

2. 领导有关部门制订技术攻关计划和产品质量升级创优规划及质量改进措施计划，组织解决产品质量中的重大技术问题，负责质量管理的技术业务指导，协助总经理督促检查各项质量规划的实施。

3. 根据领导要求和企业发展需要，编制新产品试制计划和生产技术准备综合计划，定期组织召开生产技术准备会议，检查督促并组织确保新产品计划和生产技术准备综合计划的实现，以加速产品的更新换代。

4. 负责公司技术档案的管理。组织好各项工艺、技术规范、科研报告、工程方案的编制和修订，并对其进行有效控制。负责审批产品技术条件、试验大纲、技术状态更改以及对定型产品关键、重点工艺状态的更改。主持公司内各项技术鉴定会议。

5. 根据企业的经营方针、目标，编制年度技术实施计划，并负责组织实施，保证项目顺利完成。

6. 负责建立健全公司技术管理、科研和新产品开发管理等规章制度。协调与技术开发部的关系，及时解决生产中的重大技术问题。

7. 领导科技外事活动，负责组织技术引进、设备进口、合资合作生产项目。

8. 主持技术工作例会并督促检查和考核例会决议执行情况，保证在生产经营过程中技术工作的完成。

9. 深入基层生产运行过程中的各环节，抓好时间进度及工艺技术的衔接配合，保证生产或项目的正常实施；把好质量关，严禁偷工减料，以次充好弄虚作假的行为，提高员工的质量意识；抓好安全生产、安全施工和安全操作，确保生产或项目实施过程中的员工人身、设备及工程质量安全。

10. 厉行节约，杜绝浪费，搞好综合利用。抓好物资管理，降低物耗成本，确保目标利润的实现。

11. 参与组织工程技术的业务培训工作，提高公司技术人员的总体素质。

12. 完成总经理安排的其他各项工作任务。

(续)

四、环境管理职责

1. 组织落实企业 EMS 文件要求，实施环境管理计划，实现公司环境目标、指标。
2. 做好设备管理、节能技术、技术安全和环境保护的有关技术工作。
3. 负责科技情况档案管理，贯彻执行国家标准、部颁标准，组织编制技术服务资料。
4. 组织编制绿色产品项目，判定技术措施，确保其顺利完成。
5. 监督、指导 EMS 在技术开发部运行情况。

五、强制性产品认证职责

1. 负责建立满足强制性产品认证要求的质量体系，并确保其实施和保持。
2. 组织编制强制性产品认证标志管理程序，确保加贴强制性认证标志的产品符合认证标准的要求；确保证标志的妥善保管和使用。
3. 组织编制不合格品控制程序和强制性认证产品变更控制程序，确保不合格品和获证产品变更后未经认证机构确认不加贴强制性认证标志。

第三节 | 岗位说明书

岗位说明书是用来指导人们如何工作的。规范的岗位说明书是组织的巨大财富，丰富的岗位说明书是员工的贡献和员工能力大小的标志。

那么，什么是岗位说明书呢？岗位说明书在人力资源管理活动中有何作用？如何编制岗位说明书呢？本节将对其详加阐述。

一、什么是岗位说明书

岗位说明书也称职位说明书，是岗位分析的结果、岗位评估的具体对象。一般来说，岗位说明书一旦正式形成，企业中的各项人力资源管理活动都必须以其为依据。岗位说明书的编制过程并无固定模式，编写的条目需依据岗位分析的特点、目的与要求来具体确定。



二、岗位说明书在人力资源管理中的作用

岗位说明书在说明职位“该做什么事”的基础上确定了“什么样的人适合该职位”，因此，它是人力资源管理的重要基础。如在培训与开发方面，各部门主管应根据下属各岗位说明书中所确定的职责和任职要求，在具体工作中进行针对性的指导培训，以不断提高下属的工作能力；职位任职者则根据其岗位说明书中的内容，来衡量判断自己的不足和弱点，自我学习与提高，以更加适应职位所做工作的要求；而人力资源管理者则通过分析岗位说明书，根据各类职位所需知识技能与现有人员的差距，来确定培训内容、制订培训计划、组织相关培训。

三、岗位说明书内容

一份完整的岗位说明书主要包括岗位描述与岗位规范两大方面的内容。由于岗位与编写格式不同，所编制出来的岗位说明书也会有不同的模式和内容。一般而言，岗位说明书编制内容主要有以下几个要素。

1. 岗位概况

注明企业中各岗位名称、归属部门、隶属关系、级别、编号以及岗位说明书的编写日期等。

2. 本职工作概述(岗位目的)

概述该岗位存在的价值或目的，总述本岗位的工作职责。

3. 岗位职责范围

描述该岗位所承担的主要责任及其影响范围。

4. 岗位职权

描述该岗位为工作正常开展所应具备的主要职权。

5. 工作关系

根据岗位在企业组织机构中的地位 and 协作岗位的数量，描述完成此项工作需要与企业其他部门（人员）的联系要求，描述相互关系的重要性和发生频率等。

6. 任职资格

描述某岗位所需的相关知识和学历要求、培训经历和相关工作经验及其他条件。

7. 工作要求

主要描述该职位对一个合格员工来讲，工作的具体要求。这主要从工作本身的性质、量、范围、时效性等方面进行全方位考虑。

8. 操作技能

描述完成该项工作对任职者的灵活性、精确性、速度和协调性的要求以及所要达到的技能水平。需要说明的是，这几项要素贯穿于企业所制定的岗位说明书中，并非一定按顺序罗列。

岗位说明书的编制不应该是“拍脑袋”的结果，而是经过对该岗位工作的详细、客观和科学的分析后，提炼出来的一份叙述简明扼要的描述书。其中，工作任务要明确，要让任职者知道要干什么；在每项工作中所负的责任与该项工作目标要明确，以利于绩效考核；岗位规范要科学客观，以有助于人员选聘与组织培训。

岗位说明书的编制不是一蹴而就的。岗位说明书的编制有着复杂的程序。在多数企业的实践中，企业若还没有形成相应的岗位描述、岗位规范的正式文本，那也就意味着岗位说明书的编制需要从岗位分析开始，从各种岗位信息的收集工作开始。如果企业已经形成了岗位分析的部分成果，如岗位描述、岗位规范，那么岗位说明书的编制会相对更快些。

岗位说明书是对岗位描述、岗位规范等作进一步的整合后形成的企业法定的正式文本。

四、岗位说明书编制规范

岗位说明书的编制工作量较大，需要多个人协作才能完成。为了避免出现语言风格的不统一、专业用词不规范等现象，就需要对岗位说明书中的主要编制内容进行语言风格的统一和用词的规范。

1. 岗位目的（或岗位职责）概述的撰写

岗位目的概述是对该岗位工作的总括，需要较强的概述语言。



如某公司大客户经理的岗位目的为：最大限度地利用销售资源，增加销售额和扩大市场产品形象，在指定的销售范围区域内和公司政策规定指导下，计划销售策略，观察、监督和领导销售代表完成销售目标，建立市场信息渠道。

“以何为目的……，有何限制……，有何做法……”

其中，岗位目的概述用词的具体规范如下：

以何为目的：市场业绩、利润、效率、生产率、质量、服务、期限、安全持续性等；

有何限制：法律、价值观、原则、政策、策略、方针、模型、方法、技术、体系等；

有何做法：做法、习惯、程序、条件、模式、规定、常规、指示、规则、准则等。

2. 具体岗位职责的撰写

岗位职责是描述某个岗位主要负责的几个工作事项，也就是一个岗位要有多项具体的岗位职责。那么如何来撰写呢？

（1）职责项目内容：每项职责有一个概括，用几个关键字来说明该项工作的主要内容，然后描述怎么干，有什么限制条件以及所要达成的结果。各项职责应独立，不可交叉重复。

（2）职责项目数量：一般为6~8项，最少应不少于4项，对个别岗位可酌情增加、减少。

（3）职责项目排序：按重要程度排列。

（4）各项职责占有所有工作的比重：按工作量所占比例填写。每项职责占用的时间一般大于所有职责的5%。未被逐条详细描述“其他”职责所占用的时间一般不超过该岗位完成所有职责工作时间的10%。

（5）工作内容：对该职责的分解，或者怎样（通过哪些工作、怎么做）完成职责。

撰写公式：行为 + 行为对象 + 限制条件 + 要达到的结果 + 考核标准

表4-4列举了岗位职责撰写中常用的动词规范。

表 4-4 岗位职责撰写中的常用动词

决策或 设定目标	批准 指导 授权 建立 制订 规划 决定 准备 预备 发展
执行管理	达成 增进 评估 建立 赢得 评定 吸引 限制 确保 维护 评估 衡量 监控 取得 认同 审核 找出 设定 执行 指明 改善 标 准化
专业与支援	分析 辨明 界定 建议 提议 促使 预测 协调 解释 支援
特定性或 基层工作	检查 检验 执行 履行 对照 提出 分配 处理 收集 汇集 生产 制造 分发 进行 提供 获得 提交 操作 执行 供应
一般性	管理 联系 协助 控制 监督 协调

3. 岗位说明书主要职权的撰写

在编制岗位说明书之前，应对其主要职权进行划分，并对不同的职权进行定义。表 4-5 列举了不同的职权及其定义。

表 4-5 主要职权定义

职 权	定 义
建议权	对管理方案（制度）提出建议和意见的权力
提案权	提出或编制管理方案（制度）的权力
审核权	对管理方案（制度）的科学性、可行性进行审议、修订或否定的权力
审批权	批准管理方案（制度）付诸实施的权力
执行权	组织执行管理方案（制度）的权力
考核权	对管理方案（制度）执行结果进行考核的权力
审计权	对管理方案（制度）执行结果的真实性和合规性进行审计的权力
监控权	对管理方案（制度）执行过程进行监督和调控的权力
奖惩权	对考核和审计结果按照相关规定对相关责任者进行奖惩的权力
申诉权	对考核结果或者管理决议进行申诉的权力
知情权	对管理方案（制度）相关信息知情的权力

4. 任职资格的撰写

不同公司对相同岗位会有不同的任职资格。公司可根据业务要求来确定各岗位的任职资格，并结合人才市场供需情况对任职资格适当地作调高或调低。



下面主要介绍任职资格中的难点能力项目的定义，以便于岗位说明书撰写人员能够对不同岗位的能力要求有客观公正的把握。能力参照表4-6 是对各项能力的定义。岗位说明书中填写的能力指核心能力，因为核心能力才是完成岗位工作的前提和保证。如企业的销售人员说服他人、影响他人的能力即为其核心能力。因为只有具有特佳的这些能力，才能成为一个成功和出色的销售人员。

表 4-6 能力参照表

能力项目	定义
创新能力	提出新想法、新措施和新方法的能力
学习能力	感知变化，及时跟进，不断提高自身的能力
沟通能力	倾听对方讲话，领会对方意图，全面、准确地表达自己意见的能力
人际交往能力	建立并维护与别人可信赖的、稳定的、积极的关系的能力
应变能力	察觉细微变化，处事灵活，针对情况采取相应对策，适应新情况的能力
解决问题能力	问题发生后，及时找到解决办法并合理解决问题的能力
决策能力	判断、预测、确定决策时机并提出可行方案的能力
计划能力	有效分解目标，制定可行的实施进程，合理预算的能力
组织能力	在权限范围内配置各种资源，明确合理分工，以最小的人力、财力、物力，有效开展工作活动并达成工作目标的能力
领导能力	有效授权、指导并激励别人，使之积极地完成任务的能力
团队协作能力	与别人相互支持，发挥各自的优势，保持团队工作任务完成的能力
协调能力	妥善协调各种关系，使各种关系之间保持互动和平衡，合理疏导矛盾，解决纠纷的能力
控制能力	及时发现并解决问题，准确评估工作结果，改善工作程序或行为标准，减少问题事件发生的能力
分析能力	探求本质、判断主次，抓住主要问题的能力
执行能力	依照计划办事，按质、按量及时完成承办任务的能力
客户服务能力	了解客户需求，建立并维持与之的合作关系，提高服务效率的能力
谈判能力	与对方协商时随机应变、运用技巧、施加影响，掌控谈判过程和结果的能力
开拓能力	收集各种信息，在维持现状的情况下，开发新资源的能力

五、岗位说明书编制注意事项

岗位说明书在人力资源管理活动中的作用十分重要，不但可以帮助任职者了解其工作，明确其责任范围，还能为管理者的决策提供参考。在编制岗位说明书时，应注意以下几点：

(1) 表述清楚。岗位说明书应当清楚地说明职位工作情况，文字要精炼，一岗一书，不雷同，既不能千岗一面，也不能一岗概全。

(2) 指明范围。在界定职位时，要明确指明工作的范围和性质；此外，还要把重要的工作关系也包括起来。

(3) 文件格式统一。可参照典型岗位描述编写样本，但形式和用语应符合本公司的习惯，切忌不要照搬其他公司的范本。

(4) 详略不尽相同。通常情况下，组织中较低级职位的任务最为具体，岗位说明书可以简短而清楚地描述；而较高层次职位，则需处理涉及面更广一些的问题，只能用若干含义极广的词句来概括。

(5) 应充分显示工作的真正差异。各项工作活动，以技术或逻辑顺序排列，或依重要性、所耗费时间多少顺序排列。

(6) 对事不对人。无论谁在这个职位上，所需要做的事情都是一样的。

(7) 描述工作不要忽视对绩效期望的描述。岗位说明书不仅要让员工通过阅读这份文件确切了解这项工作的内容和责任，还要了解公司希望将这项工作做到什么程度，达到什么样的目标。因此，岗位说明书要尽可能写出一种可测量的期望结果；不能量化的，最好用清楚的语言描述出来。

六、岗位说明书的动态调整

根据岗位的性质，岗位说明书更新的时间要求长短不一。生产营运型岗位相对稳定，变化较小，因此岗位说明书的维护更新工作量较小；项目管理型岗位变化较大，项目阶段性较强，岗位说明书应随项目进程进行阶段性更新，因此维护更新工作量较大。所以说，岗位分析与评估工作是人力资源管理的一项常规性工作，而不是件一劳永逸的事。企业应根据工作目标、工作流程、企业战略和市场环境的变化对工作作出相应的动态调整，使其责、



权一致。特别是在下列情况下，最需要通过岗位分析来更新或修订岗位说明书：

- （1）由于企业战略或机构调整、业务的发展，使工作内容、性质发生变化，需要进行岗位分析。
- （2）企业由于技术创新，劳动生产率提高，需重新进行定岗、定员。
- （3）建立制度的需要，比如绩效考核、晋升、培训等机制的研究需要进行岗位分析。

七、岗位说明书编制举例

下面是两个岗位说明书的典型案例。

案例一是四川 AL 电力公司岗位说明书填写导则，案例二是一组来自不同公司的岗位说明书范例（见表 4-7、表 4-8、表 4-9）。需要说明的是，由于管理的特殊性，不同企业的岗位说明书在文字表达上会有些差异，但主体内容变化不大。



案例1

四川 AL 电力公司岗位说明书填写导则

（一）目的

本导则旨在指导如何对岗位说明书中各要素进行填写。

（二）岗位说明书的构成

1. 岗位名称
2. 所在部门/科室/组别
3. 直属上级主管岗位名称
4. 直属下级岗位名称
5. 岗位职责概述
6. 主要岗位职责
7. 权限范围
8. 上下级关系

9. 联系对象

10. 工作难点

11. 任职资格

12. 签字栏

(三) 岗位说明书各要素填写要求

岗位说明书收集的是岗位的资料，是岗位对任职者的最低要求，而不是现在该岗位工作人员的个人背景资料或工作表现。此岗位说明书旨在将该岗位的信息进行系统的归纳及整理，以便岗位任职者及岗位主管参照执行，并配合公司整体人力资源管理。填写需以言简意赅为原则，不要有所保留或者夸大。所提供的信息应当适用于最为典型的及一般性的情况，而不适用于短期或者临时工作。

1. 岗位名称

详细地写出该岗位的全称，如综合管理处处长、电力调度中心主任。

2. 所在部门/科室/组别

详细地写出该岗位所在部/处/科/组的全称。

3. 直属上级主管岗位名称

这里的上级指的是行政人事关系上的上级，如科长为科员的上级；工程师相对于技术员只有技术指导的关系，一般情况下是没有行政隶属关系的。而行政副职岗位为行政正职岗位的直属下级岗位，此岗位如果没有明确的分管安排，是没有直属下级岗位的，自然也不是任何岗位的直属上级岗位。

4. 直属下级岗位名称

这栏与上一栏存在对应关系。对于一些较大部门的领导，此栏内容可能较多。

5. 岗位职责概述

简短而精确地说明此岗位为什么需要存在。概述一般始于动词，如“以何为目的……，有何限制……，有何做法……”，用词应该准确。此栏的陈述只应包含手段和结果，而不包括完成结果的过程。本问题的宗旨在于令任职者了解完成公司及任职部门工作目标的重要性。



6. 主要岗位职责

主要岗位职责是用陈述句来说明一项有明确结果或产出的工作以及岗位在这项工作里所承担的角色或所负的责任。此栏内容总的来说代表了岗位的主要产出。在描述时应注意以下几点:

- (1) 只描述工作的手段和成果,不描述过程。
- (2) 每一项职责的产出应该不同,否则应该合并相同产出的职责。
- (3) 每项职责都应该是狭义的、明确的;而不是广义的、模糊的。如工程部所有员工在广义上都有实现工程三大控制目标的责任,但重点应该描述岗位在此目标实现中的角色、所从事的工作。
- (4) 每项职责都应该是典型的或一般性的,不是临时性的。
- (5) 填写时以职责重要性为序,并尽量标明每项职责所占工作时间比重。

整理岗位职责时建议遵循以下步骤:

- (1) 明确列举必须执行的工作任务。
- (2) 指出每项工作任务的目的或目标。
- (3) 分析工作任务并归类相关任务。
- (4) 简要描述各部分的主要责任,最好在两句话范围内。
- (5) 可能的情况下,说明时间的占用比率。
- (6) 合并相关行为的描述。

7. 权限范围

岗位被授予的权力,主要从以下三个方面描述:

- (1) 人事方面的权力。
- (2) 财务方面的权力。
- (3) 技术方面的权力。

描述用词要准确,如是建议权、审核权还是批准权。

8. 上下级关系

上下级关系的描述,分五个部分进行。

- (1) 本岗位的直属上级主管岗位名称。
- (2) 本岗位的直属下级岗位名称及任职人数。

(3) 与本岗位相同上级汇报的岗位名称及任职人数。

此栏里的岗位并不代表与该岗位同一级别，仅仅是因为直属上级相同，如该岗位直属上级的副手。

(4) 本岗位的间接下级岗位名称及任职人数。它指本岗位的直属下级岗位的直属下级。

(5) 如果岗位需要经常与一些临时组成的团队共同工作，请描述该岗位在团队中的角色、工作性质及范围。

此栏里所描述的应该是岗位的情况，即在一些没有行政人事隶属关系的常设或临时团队中，该岗位一般情况下需要在此团队里担当特定的角色，负责一定的工作。如施工经理在以下临时团队中的角色：在现场安全委员会中担当现场安全委员会主任，负责整个现场的安全管理和协调；在现场调试委员会担当现场调试委员会委员，负责调试服务的现场施工和设备安装相关工作的管理和协调。

9. 联系对象

本栏列出了该岗位需要经常性的内外部联系的对象及联系的目的。对象的描述要具体到各层面，并且应该是因工作关系需要经常性联系的，不包括偶然情况，也不包括向直属上级汇报工作和给直属下级安排工作的联系。请按照从内部到外部，从高层面到底层面的顺序罗列。

10. 工作难点

本栏描述了在执行岗位职责时的主要困难或阻力，如问题的复杂、资源或信息的匮乏以及责任的重大所导致的困难。注意不能滥用“责任重大”这类词，只有在确实是该岗位的责任并且影响非常深远时才考虑使用。此栏不包括由于个人能力没有达到岗位要求所导致的困难。可综合考虑“任职条件”里对任职者的最低要求填写本栏。

11. 任职资格

本栏从五个方面进行阐述。

(1) 学历及专业。

该岗位所需的最低学历及专业，非目前在职人员的情况。也就是说，低于此要求将无法胜任该岗位。



（2）其他专业知识。

该岗位所需的有关跨班组、科、处、部门运作的知识，不包括与所要求的专业相关或相近的专业知识；也不包括对该知识要求非常低的情况，如只需粗略了解，可通过简单的言传身教，无需通过系统的学习即可获得的知识；也不是目前在职人员的情况。如技术部门的领导除了技术知识以外，一定的管理知识也是必需的。

（3）相关工作经验。

此工作经验应该是该岗位对应于上述最低学历和专业而要求的工作经验。

（4）电力知识/行业资格。

电力知识指该岗位要求任职者必须通过的具有具体课程名称的各种电力授权培训或岗前培训。

行业资格指该岗位要求任职者必须具备的各种国家或行业颁发的资格证书，如监理工程师资格证、造价工程师资格证、会计上岗证、会计师资格证、RO/SRO 执照等。

（5）其他技能。

完成该岗位职责所需的一些非本专业又不可缺少的应用性技能。例如，该岗位如果需要经常性地与外方专家沟通，则良好的英文听、说、读、写能力是必需的；如果仅仅是阅读或书写英文资料文件，那么良好的英文读、写能力是必需的；如果需要经常性地通过计算机来处理文件，那么能熟练使用计算机办公应用软件的能力是必需的。

12. 签字栏

该岗位填写人签字（一般为任职者代表填写）、该岗位直属上级主管审核签字和更高一级的主管审批签字。最终人事部门签字确认并备案。人事部门将复印件返回该岗位任职者、直属上级主管各一份。

（四）岗位说明书更新

由于某种原因导致出现新岗位或原岗位说明书部分内容改变的，该岗位直属上级主管应在两周内完成填写或更新岗位说明书内容，并填写岗位说明书更新通知单，一起提交更高一级主管审批签字后送人事部门

签字确认并备案。人事部门将复印件返回该岗位任职者、直属上级主管各一份。

（五）岗位说明书常用动词

为尽量规范岗位说明书的用词，以下列出了在主要岗位职责中可能要经常使用的主动词：

批准

指导

建立

制定

制订

规划

决定

准备

完成

确保

改善

维护

跟踪

执行

审查

审核

分析

建议

促使

预测

检查

提出

处理

收集

提供

获得

起草

管理

协助

监督

协调

联系

实现

案例2

表 4-7 某电力企业人力资源部部长岗位说明书（示范）

岗位名称	人力资源部部长	岗位编号	
所在部门	人力资源部	工资等级	
直接上级	行政副总裁	薪酬类型	
直接下级	薪酬考核专员、人事专员、培训专员	所辖人员数	3

本职工作概述：

在行政副总裁指导下，负责公司人力资源规划和人力资源管理中的各项事宜，保证公司人力资源的供给和高效利用

职 责 一	职责内容：		
	资源编制 依据公司人力规划，组织编制员工总数、工资总额、医疗保险、招聘录用、教育培训等人力资源计划，制定目标和行动措施对策，保证计划的实施，以满足公司人力资源的需求 该项工作占有所有工作的比重： 30 %		
	工作联系	关联单位	1. 公司各部门负责人 2. 人事局 3. 社会保险处
		发生频率	经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐



(续)

职 责 二	职责内容:		
	体系规范 根据公司发展需要,组织编审公司劳动关系及保险保障制度,组织建立机构设置、人事管理、薪酬政策、评价系统、培训体系管理手册,支持服务于职能部门的组织实施,实现人力资源管理系统规范运作 该项工作占有所有工作的比重: <u>20</u> %		
	工作联系	关联单位	1. <u>劳动局</u> 2. <u>相关部门</u> 3. _____ 发生频率 经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐
职 责 三	职责内容:		
	费用控制 按照公司费用预算,负责审批工资、奖金、津贴、福利、培训等人工成本费用,在预算内有效控制、合理使用,以有限的人工费用,激励、调动员工积极性,充分发挥人的主观能动作用 该项工作占有所有工作的比重: <u>10</u> %		
	工作联系	关联单位	1. <u>相关部门</u> 2. _____ 3. _____ 发生频率 经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐
职 责 四	职责内容:		
	参与决策 依据总经理的指令,参与公司重大经营决策,提出涉及人力资源的决策建议,并组织制定相应的政策规定和管理措施,以支持公司经营决策的顺利贯彻执行 该项工作占有所有工作的比重: <u>10</u> %		
	工作内容	1. 组织建立健全的有关企业产品质量、安全生产、标准计量以及财务、物资、设备、工艺、人事等方面的规章制度	
		2. 组织规范和优化企业各项主要工作流程	
3. 监督检查企业各项规章制度和工作流程的执行情况,针对存在的重大问题提出改进措施			
工作联系	关联单位	1. <u>相关部门</u> 2. _____ 3. _____ 发生频率 经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐	

(续)

职 责 五	职责内容:				
	组织协调 根据劳动法规和公司制度,组织建立外部沟通渠道和公共关系,掌握信息,改善管理,运用监督、检查、沟通、协调技能,支持服务于职能部门的员工管理,处理劳动争议,建立和谐劳资关系,增强团队凝聚力 该项工作占有所有工作的比重: 10 %				
	工作联系	关联单位	1. 相关部门 2. 3.		
		发生频率	经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐		
职 责 六	职责内容:				
	职位管理 审核部门职位设立,人员配置及职位说明书管理,保证人力资源合理调配、有效使用,保证公司经营目标的实现 该项工作占有所有工作的比重: 10 %				
	工作联系	关联单位	1. 相关部门 2. 工会、职代会 3.		
		发生频率	经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☒ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐		
职 责 七	职责内容:				
	属员管理 按照人力资源管理与开发的政策和标准,组织与负责所辖机构的设置、人员聘用、业务培训、工作目标确立与绩效考核,激发员工的积极性和创造性,保证部门工作目标的实现 该项工作占有所有工作的比重: 10 %				
	工作联系	关联单位	1. 2. 3.		
		发生频率	经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐ 经常 ☐ 有时 ☐ 偶尔 ☐		
职责权限					
1. 职责程度		独立负责 ☒ 共同负责 ☐ 协助支持 ☐			
2. 业务权限		完全按指示执行 ☐ 建议 ☐ 参与决策 ☐ 全权决策 ☒			
3. 财务(部门资金调用)方面		无 ☐ 建议 ☐ 分配调动权 ☐ 初次审批权 ☒ 审批权 ☐			
4. 对下属的考核与奖惩(资金分配)		建议 ☐ 参与决策权 ☐ 全权决策权 ☒			
5. 对下属的任免		建议 ☐ 参与决策 ☒ 决策 ☐ 审批 ☐			
6. 对下属的工作安排		建议 ☐ 参与决策 ☐ 决策 ☒ 审批 ☐			
所遵规章		国家、行业、企业相关规章制度			
所受监督		上级领导			

(续)

任职资格			
教育水平	本科以上文化程度		
专业	人力资源管理、企业管理等相关专业		
技能与职称	中级以上职称，具备较强的领导和决策能力		
经验	担任过同级部长职务，从事企业管理工作六年以上		
所需培训	企业管理相关培训		
性别要求	1. 男 ☐ 2. 女 ☐ 3. 无要求 ☒	语言要求	无
其他			
使用工具设备	电脑、电话、车辆		
工作环境	办公室		
出差情况	频繁 ☐ 经常 ☒ 偶尔 ☐ 从不 ☐		
所需记录文档			
备注			

表 4-8 某外资企业国际业务部副总经理岗位说明书（示范）

识别信息 (Identification)	岗位名称 (Position)	国际业务部副总经理	岗位编号 (Code)	19.00.02
	所属部门及处室 (Department)	国际业务部	工作地点 (Location)	北京市
工作关系 (Connection)	直接汇报对象 (Supervisor)	国际业务部总经理		
	直接督导对象 (Subordinate)	外汇业务管理室经理、代理行经理		
	日常协调部门 (Internal)	行内各部门		
	外部协调单位 (External)	国内同业、国外银行、国际金融组织、北京市外事办、国家外汇管理局		

(续)

主要工作职责 (Duty&Responsibility)	工作目的 (Purpose): 根据某银行国际业务部部门年度目标责任书的要求, 辅助总经理进行部门管理, 并组织推动国际结算业务、外汇管理、代理行业务工作和外事工作中的分管业务的开展和运行, 以达到协助国际业务总经理建立健全全行国际业务管理体系、提升全行国际业务管理水平的目的			
	类别 (Sort)	编号 (No.)	概述 (Abstract)	描述 (Description)
	规划 管理	1	辅助进行 整体规划	辅助总经理进行部门的规划和经营目标的制订落实及监督指导工作, 共同分析、评估经营目标达成情况和组织落实调整方案
		2	组织与流 程管理	与总经理协同完成部门的组织架构的组织规划和部门机构、岗位和岗位职责的设置调整, 组织设计和调整完善部门与岗位工作流程
		3	业务制度 体系建设	辅助总经理完成业务制度体系建设, 并在工作中不断提出调整完善建议
	业务 管理	4	按分工负 责业务管理	按照所分工的业务块对业务进行管理和推动, 并对结果负责
	资源 调配	8	人员管理	部门内人员和工作分配和调整、人员使用情况和 工作负荷的考核和评价, 人员绩效的考核和沟通, 本 部门人员的招聘和培训
		9	财务管控	制订与平衡部门财政预算、分配和调整财政预算、 审批或授权审批费用使用, 监督控制预算执行和费 用使用情况
		10	沟通协调	理解并在国际业务管理工作中贯彻全行战略和规 划, 向上级领导提供专业意见以支持全行的业务决 策和管理; 协调与总行其他部门和分支行的工作关 系; 部门内部的沟通、协调、指导; 负责对行外的 专业和工作关系的沟通、协调、联系
主要职权 (Authority)	业务类 (Business)		对全行外汇工作的规划有建议权; 对所负责的业务准入审批有决策权	
	费用审批类 (Finance)		对部门预算有建议权和审核权, 对主管处室的人员薪酬有建议权	
	人事类 (Personnel)		对下属员工的录用、免职、晋升和降级有建议权, 对下属员工的绩效考核有审批权	



(续)

关键职责绩效 衡量标准 (Performance Appraisal)	分管工作的关键绩效衡量指标，见本部门总经理绩效衡量指标						
职业发展 (Career Development)	可晋升岗位 (Promote to)		国际业务部或其他部门总经理、分支行行长、副行长				
	可轮岗岗位 (Rotate to)		其他相关部门副总经理				
	入职培训 (Orientation)		外汇政策培训				
	在职培训 (On-job training)		有				
	是否有强制休假要求 (Imperative Vacation)		无				
	是否有定期或不定期强制轮岗要求 (Imperative Rotation)		无				
任职资格 (Qualification)	教育背景 (Education)						
	程度 (Degree)		本科及以上	专业 (Major)	金融、经济相关专业		
	证书 (Certification)		无				
	语 言 (Language)	英语水平	大学英语四级或同等水平				
		其他	无要求				
	工作经验 (Experience)						
	行业/职业		金融或经济	年限	7	职位	
绩优素质能力 (Competence)	前 瞻 性思维	关注国际形势、国际国内经济形势、国际金融业的变化；愿意探究信息背后蕴藏的可能性；善于发现事物发展的趋势；积极开发应变准备，并对应变准备可能给全行带来的影响作出初步的估计					
	战略 规划能力	研究组织和业务发展的规律，形成明确的目标，指出实施战略需要的努力和应投入的资源，作出实施这个计划的步骤框架（路线），说明这一规划的可行性和意义					
	分析 能力	能对事实进行有效的鉴别、分类，在信息中发现最关键的问题和要素，并进行有效的分析和相关性研究，能系统解释问题存在的原因并根据客观信息推断可能出现的结果					
版本号							
修订履历 (Revision)	修订时间		修订内容		修订者	审核者	审批者

表 4-9 某民营企业综合事务部经理岗位说明书（示范）

岗位名称	综合事务部经理	岗位编号	ZH-001
所在部门	综合事务部	岗位定员	1
直接上级	常务副总经理	职 系	
直接下级	信息管理岗和行政后勤岗	岗位分析日期	2004 年 6 月
所辖人员			

本职：

根据集团的发展要求，在常务副总经理指导下，全面负责综合事务部工作，发挥行政监管和服务职能

职责与工作任务：

职 责 一	职责表述：负责组织拟定部门年度和阶段工作计划，并负责部门工作计划的执行		工作时间百分比：30%
	工 作 任 务	负责组织拟订部门年度和阶段工作计划、部门的人员分工和日常管理	
		负责组织部门工作计划的执行	
		对部门工作计划的执行进行监督和指导，并对结果负责	
职 责 二	职责表述：组织制定并监督执行集团与本部门工作有关的管理规章制度		工作时间百分比：10%
	工 作 任 务	组织起草、修订与本部门工作有关的规章制度并上报领导审批	
		负责发布集团规章制度	
		监督、执行集团与本部门工作有关的规章制度	
		帮助本部门员工制定岗位职责，核准工作流程，制定工作标准	
职 责 三	职责表述：负责行政监管工作		工作时间百分比：10%
	工 作 任 务	负责集团内部各部门之间的沟通，提高办公效率	
		牵头组织对各部门办公纪律、卫生的检查与监督，建立健全监管制度，创造良好的工作环境	
职 责 四	职责表述：负责集团文件、材料、宣传等文字工作的审核工作		工作时间百分比：10%
	工 作 任 务	审阅与处理上级机关来文和传真件	
		集团文件的起草、修改和审核	
		审核集团内部报纸、宣传材料等	
		审核上报材料和对外宣传稿件	



(续)

职 责 五	职责表述：负责集团各种会议、活动的组织和安排		工作时间百分比：10%
	工作 任务	组织和安排集团行政干部和员工大会	
		组织与安排集团开展的各种内部活动和对外活动	
		组织、协调与安排集团会议	
职 责 六	职责表述：负责集团的信息管理工作		工作时间百分比：15%
	工作 任务	参与组织集团的信息化建设工作	
		组织集团总部的计算机软、硬件维护等管理工作	
		负责组织和实施集团总部的信息化工作	
负责集团总部网络建设工作			
职 责 七	职责表述：完成常务副总经理交办的其他工作		工作 时 间 百 分 比：15%
权力：			
受常务副总经理委托工作范围内的决策权			
综合事务部日常运营工作的决定权			
对集团总部的制度执行有监督权			
对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权			
对所属下级的工作的监督、检查权			
对所属下级的工作争议有裁决权			
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权			
权限内的财务审批权			
工作协作关系：			
内部协调关系		常务副总经理、计划财务部经理、审计监察部经理、人力资源部经理、信息管理岗、行政后勤岗	
外部协调关系		政府机构、合作伙伴、中介机构、媒体等	
任职资格：			
教育水平		本科及以上	
专业		管理、经济、公共事务及相关专业	
培训经历		管理知识培训，人事、行政知识培训	

(续)

经验（年限）	5 年以上工作经验，3 年以上行政事务管理经验，1 年以上行政部门负责人经验
知识	具备企业管理知识，熟悉行政管理等方面的知识
技能技巧	具有一定的领导能力、人际能力、沟通能力、计划与执行能力，熟悉常用办公软件的使用
其他：	
使用工具设备	计算机，一般办公设备（电话、手机、传真机、打印机和网络）
工作环境	独立办公室
工作时间特征	正常工作时间，偶尔加班
所需记录文档	部门的年度计划、阶段性工作报告、总结等

表 4-10 某国有控股上市公司项目部部长岗位说明书（示范）

岗位基本信息：			
岗位名称	项目部部长	岗位编号	
所属部门	项目部	岗位编制	1 人
岗位序列		岗位层级	
直接上级岗位名称	技术中心副主任		
直接下属岗位名称及人数	项目管理员 1 人		
工作目的：			
全面负责项目部各项工作，协助中心领导办理各项工作，督办中心领导布置的任务，保障中心内部科研管理体系的完整和正常运营			
主要工作职责：			
序号	概述	内容描述	
1	科研发展规划	组织编制、实施科技发展规划	
2	项目管理	负责对技术中心科研项目全面管理	
3	设备、物料管理	负责设备、物料采购工作的审核、商务谈判工作	
4	知识产权管理	负责组织专利申报	
5	新产品市场开发	负责收集 × × 产品市场动态	
6	管理体系的策划实施工作	负责 ISO9001 质量管理体系、ISO14000 环境体系、测量体系的策划工作，负责各体系的建立和运行管理工作	



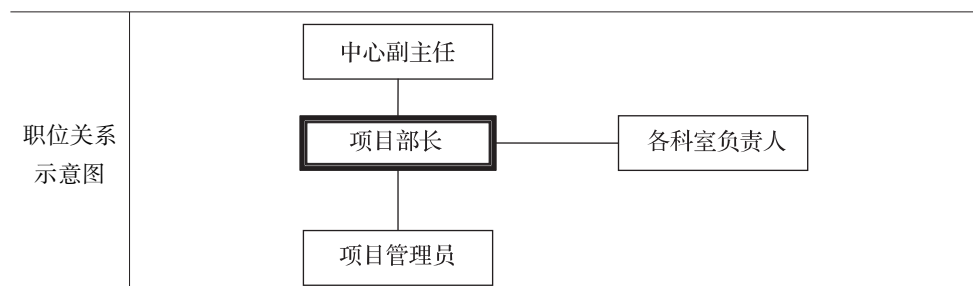
(续)

7	政府科研项目申报、管理工作	全面负责政府项目的管理工作
8	6S 管理工作	全面负责各中试室 6S 管理体系的建立、运行、检查工作
9	安全管理	负责安全管理工作

主要工作权限：

业务类	对规章制度的立项、修订有建议权 对项目部各项规章制度有审核权 对科研项目进度计划有审核权 对上报项目材料有审核权 对与科研项目相关物料采购有审批权
财务类	对本部门规定范围内的费用有审批权 对本部门权限范围内的办公用品、办公设备采购有审批权
人事类	对下属员工的招聘有审核权 对下属员工工作绩效有考核权 对下属员工的异动、奖惩、任免有提案权

主要工作关系：



内部工作关系	沟通方式	部门（单位）及岗位	形式与内容	沟通结果	频率
	汇报	中心主任、副主任	以书面形式汇报工作计划执行情况	月度工作总结	每月
			口头汇报交办工作		经常
	督导	部门员工	以口头或书面形式指导下属工作		经常
	协调	其他部门	以口头或书面形式与各部门交流、沟通		经常

(续)

外部工作关系	省科技厅	以书面、口头形式请示、汇报工作		经常
	省国资委	以书面、口头形式请示、汇报工作		经常
	省财政厅	以书面、口头形式请示、汇报工作		偶尔

工作特征与工作条件:

时间要求	偶尔需要加班及出差
工作设备	经常使用电脑、电话机、传真机、打印机
工作环境	主要在室内工作

任职资格:

最低学历	研究生	专业要求	管理、材料、化工或矿冶
工作经验	具有五年以上工作经验		
资格证书			
专业知识	熟练掌握项目管理、企业管理、材料科学或化工科学等专业知识		
专业技能	熟练掌握公文写作、办公软件应用等技能		
上岗培训要求	公司科研、生产、销售管理体系培训、保密培训		
素质要求	能力	具有良好的组织能力、沟通协调能力、战略思考能力、评估能力、解决问题的能力	
	人格特征	认真负责、积极主动、思维缜密、开拓进取、能够承受较大的工作压力	
其他			

任职者（签名）:

部门负责人（签名）:

日期： 年 月 日

日期： 年 月 日

第二篇 岗位评价

➤ 岗位评价概述及方法

➤ 岗位评价流程

➤ 岗位分析与评价结果应用

第五章

岗位评价概述及方法

通过前面几章对岗位分析的介绍，我们已经知道了如何明确企业各个岗位的职责。然而，企业要想各个岗位的员工能够各司其职，有效运行，仅仅靠明确企业各岗位的职责还不够，还必须根据企业各岗位的职责及创造价值的大小来确定各岗位的薪酬价值。这样，才能让企业不同岗位的员工感到公平合理，有激励效应。而要明确企业不同岗位的价值大小，就需要通过另外一项工作——岗位评价——来实现。

本章主要介绍岗位评价的概念、目的、作用和意义以及岗位评价方法等一些基本知识。在后续的章节还将就岗位评价的流程、结果应用等内容作详细的阐述。

第一节 | 岗位评价概述

一、什么是岗位评价

岗位评价是指以具体的岗位为评价客体，通过对岗位责任的大小、工作强度、所需任职资格条件等特性进行评价，以确定岗位相对价值的过程。岗位评价的过程，实际上就是通过对员工劳动状况的多种因素测定，将各种因素的作用和重要程度予以综合，得到体现不同岗位劳动量和价值量差别、具有可比性的评价数值的过程。简单地讲，岗位评价是指通过一个系统程序来确定企业内部岗位与岗位之间的相对价值。岗位评价的结果为企业薪酬的内部均衡提供了依据。

岗位评价是在岗位分析的基础上，介于岗位分析和薪酬制度设计之间的



一个必备环节。它以岗位分析的结果作为评价的事实依据，同时又为科学、合理的薪酬（结构）设计提供了理论依据。

二、岗位评价的特点

岗位评价具有以下几个特点：

1. 岗位评价以企业劳动者的生产岗位为评价对象

岗位评价的中心是客观存在的“事”，而不是现有的人员。以“人”为对象的评比、衡量、估价，属于人事考核或员工素质测评的范畴。岗位评价虽然也会涉及员工，但它是以岗位为对象，即以岗位所担负的工作任务为对象所进行的客观评比和估价。岗位的“事”是客观存在的，是企业工作的一个组成部分。

2. 岗位评价是对企业各类岗位的相对价值进行衡量的过程

在岗位评价的过程中，根据事先规定的、比较系统的、能够全面反映岗位现象本质的岗位评价指标体系，对岗位的主要影响因素逐一进行评比、估价，由此得出各个岗位的量值。这样，各个岗位之间也就有了对比的基础。

3. 岗位评价需要运用多种技术和方法

要准确评价出企业每一个岗位的价值并不是一件容易的事情。岗位评价需要综合运用劳动组织、劳动心理、劳动卫生、环境监测、数理统计知识和计算机技术。选用科学的评价方法，才能对多个报酬要素进行准确的评定或测定，最终作出科学评价。

三、岗位评价的目的

前面已经提到，岗位评价是介于岗位分析和薪酬制度设计之间的一个必备环节，因此，岗位评价的首要目的是发现和确认哪些岗位在企业战略目标实现中具有重要的地位，哪些岗位需要更高的管理、业务和技能水平，现有岗位上的人员是否符合岗位的任职要求，从而为改进管理和合理确定薪酬提供依据。

此外，岗位分析还有另外一个更为重要但往往被人忽视的目的：通过岗



位评价让员工感受到岗位评价的科学性。

为什么说让员工感受岗位评价的科学性是很重要的呢？这是因为岗位评价首要的用途就是确定薪酬。在薪酬设计的原则中，最重要的一条是它必须满足内部公平性要求。作为确定薪酬重要依据的岗位评价，如果能够让员工感受到岗位评价的科学性，也就增加了员工对岗位评价结果应用的信任程度，实际上也增强了员工对薪酬体系的接受程度。

要让员工感受到岗位评价的科学性，必须对岗位评价过程中的各个环节进行严格的控制：

(1) 岗位评价的参与人必须包括公司各层级的员工。岗位评价委员会的组成人员应该按一定的比例来组成，以便充分反映管理人员和员工的意志。同时，普通员工代表应该选择那些对公司认同度较高、资历较老并具有一定影响力的员工。因为他们不但可以比较准确地评价岗位价值，还可以通过他们的影响将岗位评价的过程进行有效的宣传。

(2) 岗位评价的标准有严格的界定。在对岗位进行评价的时候，制定科学的标准，不但有助于真实地判断岗位的价值，也有助于统一参与者的评价结果。

(3) 对评价委员会进行培训。由于参加评价的人员大部分没有这方面的经验，进行相关的培训，让他们了解评价的目的、方法、标准等有助于评价结果的有效性。

(4) 岗位评价的结果处理有严格的方法。为了消除评价过程中的不确定因素，避免因操作者的个人原因导致的偏差，采用统计方法进行数据处理，比如去掉最高分和最低分、控制方差范围等有助于结果的科学性。

(5) 岗位评价环境的设计和过程的严格控制。保证岗位评价时环境的正式性、不受打搅、时间控制和环节控制，有助于引导参与者从公司的利益出发进行公正、负责地评价，同时，它也有助于加强评价结果的权威感。



四、岗位评价的作用及意义

岗位评价，对于一个企业组织来说非常重要。透明化的岗位评价标准，便于员工理解企业的价值标准是什么、该怎样努力才能获得更高的岗位。岗位评价中提供的信息也为确定人力资源招聘条件、培训技术标准等各种人力资源管理活动提供了依据。岗位评价的结果为企业薪酬的内部均衡提供了依据。

岗位评价的作用具体地讲有以下几点：

1. 确定岗位级别的手段

岗位级别常常被企业作为划分工资级别、福利标准、出差待遇、行政权限等标准的依据，甚至被作为内部股权分配的依据。岗位评价是确定岗位价值大小，进而确定岗位级别的最佳手段。

2. 薪酬分配的基础

在工资结构中，很多公司都有“岗位工资”这个项目。通过岗位评价可以测量出企业各个岗位的相对价值，在此基础上形成企业的薪酬支付体系。这样，企业内部岗位和岗位之间就建立起了一种联系，一方面可以引导员工朝更高的工作效率努力；另一方面，当企业有新的岗位时，可以为该岗位找到较为恰当的薪酬标准。

岗位评价解决的是薪酬的内部公平性问题，它使员工相信，每一个岗位的价值反映了其对公司的真实贡献；使员工和员工之间、管理者和员工之间对薪酬的看法趋于一致和满意，各类工作与其对应的薪酬相适应。

3. 宽带薪酬设计的必要前提

宽带薪酬结构是目前较为流行的薪酬设计方式。宽带型薪酬结构就是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相对较少的薪酬等级以及相应的较宽薪酬变动范围。宽带薪酬的“带”如何形成，“带”有多宽，离开岗位的分级列档是难以办到的；而岗位的分级列档，离开岗位评价又是难以客观公平的。因此，岗位评价构成了企业设计宽带薪酬的不可或缺的一个环节与前提。

第二节 | 岗位评价方法

岗位评价技术自产生以来，已发展出多种方法，目前比较常用的方法有岗位排序法、岗位分类法、岗位参照法、要素计点法和海氏三要素岗位评价法等几种。

一、岗位排序法

1. 什么是岗位排序法

岗位排序法是目前国内外广泛应用的一种岗位评价方法，这种方法是一种整体性的岗位评价方法。岗位排序法是根据一些特定的标准（如工作的复杂程度、对组织的贡献大小等）对各个岗位的相对价值进行整体的比较，进而将岗位按照相对价值的高低排列出一个次序的岗位评价方法。

2. 岗位排序法的优缺点

岗位排序法的主要优点是简单、容易操作、省时省力，适用于规模较小、岗位数量较少、新设立岗位较多、评价者对岗位了解不是很充分的情况。

这种方法也有一些不完善之处，主要在于：

首先，这种方法缺乏详细具体的评价标准，主观性较强，有时甚至完全凭借评价者的主观感觉进行排序。

其次，对岗位进行排序缺乏精确的度量手段，只能找出各项工作之间的相对价值，并不能确定它们之间价值差异的具体大小，因而无法据此去确定某项工作的具体薪酬额。

3. 岗位排序法实施步骤

岗位排序法的实施步骤可以用图 5-1 来

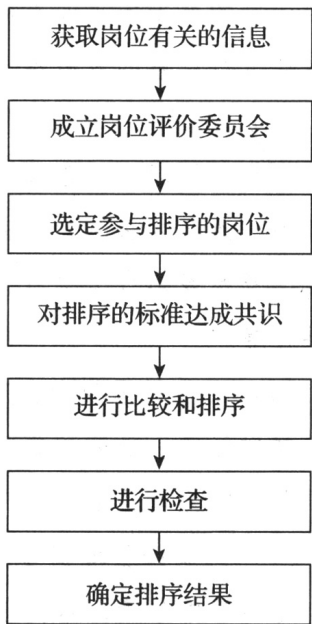


图 5-1 岗位排序法的实施步骤



表示。

4. 岗位排序法的实施案例

某公司的岗位评价

背景：××贸易公司是某国有大型贸易集团的二级子公司。近年来，公司业务发展稳定，效益良好，员工平均收入也远高于市场薪资水平。目前，由于市场环境发生较大变化，公司的发展战略出现比较大的调整，因此公司对其组织结构进行了相应的调整，并增设了许多新的岗位，以加强对市场的反应速度。为此，公司需要对这些岗位进行评价。

在选择评价方法上，项目小组基于下列原因，最终确定使用岗位排序法。这些原因是：

（1）进行岗位评价工作的资源有限。由于正处在业务繁忙期，公司部分应该参加岗位评价委员会的业务骨干正在外地出差，无法及时赶回。

（2）由于组织结构进行了较大的调整，出现了很多新设的岗位。参加岗位评价的员工不可能对岗位性质有充分的了解，而且岗位本身也存在因业务需要进行调整的可能性。

（3）岗位评价的目的是为了解决薪酬问题，而薪酬问题的核心是解决内部公平性问题。一方面因为薪酬水平远高于市场水平，外部公平性几乎不必考虑；另一方面因为是国有企业，要达到将原有薪酬水平拉开的目的，必须让尽可能多的员工参与岗位评价，而这种评价主要是为了比较岗位的相对重要程度。

（4）岗位数量较少，而且岗位的层次比较清晰，可以明确界定出高层、中层部门经理、主管和普通员工四个层级。

具体实施步骤如下：

（1）完成并整理岗位说明书。与岗位有关的信息是通过工作分析获得的。通过工作分析，对岗位进行清晰描述，包括岗位的目的、职责、权限、工作关系、在组织中的位置等信息，同时对岗位所需要的任职资格标准进行分析，明确岗位所需要的教育水平、经验、专业知识和技能的广度和深度

等。开展岗位排序前准备好岗位说明书，可以使岗位排序能够建立在一个比较客观的基础上。

(2) 成立岗位评价委员会。通常对岗位的排序是需要根据多个评价者意见的汇总整合而得出。岗位评价委员会成员包括高层管理者、中层管理者、员工骨干和普通员工代表。因为采用排序法，可以允许较多人员的参与，因此在保证合理的组成比例的情况下组织了 24 人的评价委员会。本次岗位评价委员会成员的比例是：高层管理者:中层管理者:员工骨干:普通员工代表 = 1:1:1.5:1.5，充分反映了员工的意见，以适应公司解决主要矛盾的需要。

(3) 确定岗位评价的考虑因素。考虑因素的选择不宜过多，只需选择最为重要的因素。而且，考虑因素的选择主要基于以下两点：一是因素必须与工作相关；二是应选择有利于公司发展战略的因素。项目小组根据 × × 贸易公司的实际情况，建议考虑以下四种因素：责任因素、知识技能因素、岗位性质（岗位的辛苦程度）、工作环境。具体的因素定义如表 5-1。

表 5-1 因素定义参考表

1. 责任因素	1.1 工作结果的责任：指对工作结果承担多大的责任。以工作结果对公司影响的大小作为判断责任大小的基准
	1.2 成本控制的责任：指在一般工作状态下，因工作疏忽而造成可能的成本、费用等额外损失所应承担的责任
	1.3 领导管理的责任：指在正常权力范围内所拥有的正式领导管理职责。其责任的大小根据所领导管理人员的层次和数量进行判断
	1.4 协调责任：指在正常工作中，与内部及外部单位协调共同开展业务活动所需要承担的责任。其协调责任的大小以协调结果对公司的影响程度作为判断基准



(续)

2. 知识技能因素	2.1 知识多样性：指在顺利履行工作职责时，在学历学科知识之外需要使用多种学科、专业领域的知识。判断基准在于广博而不在精深
	2.2 工作复杂性：指在工作中履行职责的复杂程度。其判断基准根据所需的判断、分析、计划等水平而定
	2.3 工作的灵活性：指工作需要处理正常程序化之外事情的灵活性。判断基准取决于工作职责要求
	2.4 专业技术知识技能：指为顺利履行工作职责应具备的专业技术知识和技能
	2.5 管理知识技能：指为了顺利完成工作目标，组织协调相关人员进行工作所需要的素质和能力。判断基准是工作中进行组织协调的程度和组织协调工作的影响
	2.6 沟通能力：指工作交流中表达自身信息与获取对方信息的能力。主要从沟通的频度与难度考虑
3. 岗位性质因素	3.1 工作压力：指工作本身给任职人员带来的压力。根据决策迅速性、工作常规性、任务多样性、工作变动性以及工作是否被经常打断来判断
	3.2 脑力辛苦程度：指在工作时所需脑力辛苦程度的要求。根据集中精力的时间、频率进行判断
	3.3 工作负荷：指工作中承担的工作负荷的大小。主要从工作量大小、工作繁忙程度考虑
4. 工作环境因素	4.1 危险性：指工作本身可能对任职者身体所造成的伤害
	4.2 环境舒适性：指任职者对工作环境的心理或生理感受

(4) 对岗位评价委员会成员进行培训。培训包括两方面，一是对岗位职责的培训，对成员讲解各岗位的主要职责，务必要求成员对岗位有基本的熟悉程度；二是要求对排序的标准达成共识，使成员了解岗位评价目的及意义。同时在发给岗位评价委员会成员的岗位评价操作说明中，着重介绍了岗位评价的目的及要注意的事项。

(5) 进行比较和排序。由岗位评价委员会成员依据因素定义对岗位进行排序。本次岗位评价把所有岗位分为四种类型，即高层管理者、部门经理、主管、普通员工。岗位排序在同类岗位间进行排序。排序时，首先在排序表中找出同类岗位中最重要的岗位，并在该岗位同一行第二列（初排序号

栏) 标明序号 1; 然后再在该排序表中找出其他岗位中最重要的岗位, 并在该岗位同一行第二列标明序号 2; 依此类推排出其他岗位的次序。排完一类岗位后, 按以上步骤完成其他类型岗位排序。

排序时每位岗位评价委员会成员手中备有因素定义参考, 见表 5-1 和排序表, 表 5-2。

表 5-2 排序表

表一：高层管理者排序表（示例）		评价人：
岗 位 名 称	初 排 序 号	调整后的序号
岗位 1		
岗位 2		
.....		
表二：部门经理排序表（示例）		评价人：
岗 位 名 称	初 排 序 号	调整后的序号
岗位 1		
岗位 2		
.....		
表三：主管排序表（示例）		评价人：
岗 位 名 称	初 排 序 号	调整后的序号
岗位 1		
岗位 2		
.....		
表四：普通员工排序表（示例）		评价人：
岗 位 名 称	初 排 序 号	调整后的序号
岗位 1		
岗位 2		
.....		



(6) 评价者各自检查排序的结果，对其中不合理的地方进行调整。然后在排序表“调整后的序号”栏写上经调整后的每个岗位对应的顺序号。

(7) 综合评价委员会成员排序的结果，得出最终的排序。项目小组根据评价委员会成员的排序结果计算出最终排序结果。计算过程是将每位评价者对同一岗位的评价序号数相加后除以评价者人数而得到每个岗位最终得分。得分越少岗位最终排序越靠前。由于考虑到要消除由于岗位评价委员会成员个人对岗位理解不全面而造成对某一岗位结果打分过高或过低的情况，在计算每个岗位得分时，去掉了该岗位的最高分与最低分。

二、岗位分类法

1. 什么是岗位分类法

所谓岗位分类法，就是通过制定出一套岗位级别标准，将岗位职责与岗位级别标准进行比对并归到各个级别中去。岗位分类法好像一个多层的书架，每一层都代表着一个等级，而每个岗位则好像是一本书。我们的目标是将这些书按不同的价值分配到书架的各个层次上去，这样我们就可以看到不同价值的岗位分布情况。因此，我们需要建立一个很好的书架，也就是一套很好的岗位级别标准。如果这个标准建立的不合理，那么就可能会出现书架中有的层次挤满了很多书，而有的层次则没有书，这样挤在一起的书就很难区分出来。

岗位分类法的关键是建立一个岗位级别体系。建立岗位级别体系包括确定等级的数量和为每一个等级建立定义与描述。等级的数量没有特别的限制，只要按需设定，并且能够便于操作、有效区分岗位即可。对每一个等级的定义和描述要依据一定的要素进行，这些要素可以根据组织的需要来选定。

2. 岗位分类法的优缺点

岗位分类法是一种简便易理解和操作的岗位评价方法，适用于大型组织或对大量的岗位进行评价。同时，这种方法的灵活性较强，在岗位发生变化的情况下，可以迅速地将组织中新出现的岗位归类到合适的类别中去。

但是，这种方法也有一定的不足，那就是对岗位等级的划分和界定存在一定的难度，有一定的主观性。如果岗位级别划分得不合理，将会对全部岗位的评价产生影响。其次，这种方法对岗位的评价也是比较粗糙的，只能得出一个岗位应归在哪个等级中的结果，岗位之间价值的量化关系到底是怎样的，并不是很清楚。因此，当这种方法应用到薪酬体系中时会遇到一定的困难。再者，岗位分类法的适用性有一定的局限，即适合于岗位性质大致类似、可进行明确分组且改变工作内容的可能性不大的岗位。

3. 岗位分类法的实施步骤

岗位分类法的实施步骤可以用图 5-2 来表示：

(1) 收集资料，进行岗位分析。和其他岗位评价方法一样，岗位分析是基础性的准备工作，由企业的专门人员组成评定小组，收集有关的资料、数据，写出调查报告。

(2) 进行岗位分类。首先，我们可以按照生产经营过程中各类岗位的作用和特征，将全部岗位划分为若干个大类，比如管理工作类、事务工作类、技术工作类和营销工作类等。其次，在划分大类的基础上，进一步按每一大类中各种岗位的性质和特性，将每一大类岗位划分为若干种类。最后，再根据每一种类岗位性质的显著特征，将岗位划分为若干小类。

(3) 建立等级结构和等级标准。由于等级数量、结构与组织结构有明显的关系，因此这一步骤比较复杂，主要包括三个方面：

1) 确定等级数量。等级数量取决于工作性质、企业规模、功能的不同和有关的人事政策。不同的企业应根据各自的实际情况，选择一定的等级数量。

2) 确定基本因素。通过这些基本因素测评每一岗位或工作的重要程度。

3) 确定等级标准。等级标准为区分工作重要性的不同以及确定岗位评

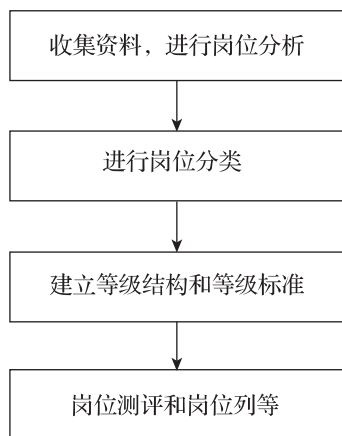


图 5-2 岗位分类法的实施步骤



价的结果提供了依据，所以它是这一阶段的核心。对每一个等级的定义和描述要依据一定的要素进行，这些要素可以根据企业的需要来选定。

例如，美国联邦分类体系中所使用的要素有：工作的复杂性和灵活性；接受和实施的监督；所需要的判断能力；所要求的创造性；人际关系的特点和目的；责任和经验；要求的知识水平。

表 5-3 是为销售类岗位制定的标准。

表 5-3 销售类岗位分级标准

岗 位 等 级	岗位等级描述
实习行销员（1）	不独立开展业务，协助资深经理处理订单、交货、回款等业务；根据资深经理的安排与客户进行联系；在资深经理的指导下洽谈业务、签订销售合同
行销员（2）	在行销员岗位上实习满一年；独立开展销售业务，但业务范围仅限于公司划定的某市或县范围内进行；定期向资深行销员汇报业务开展情况
资深行销员（3）	担任行销员职务满 3 年以上；负责某省范围内的业务工作，指导、监督行销员开展业务；负责策划所在省范围内的营销活动并组织实施
片区经理（4）	担任资深行销员 3 年以上；负责某区（辖数省）范围内的业务工作；负责在本辖区内落实公司的营销策略
销售中心经理（5）	担任片区经理 3 年以上；主持公司的产品销售和市场开拓工作；在营销副总的指导下制定公司的营销策略，确保完成公司的营销计划

（4）岗位测评和列等。等级标准确定以后，就可以根据这些标准对岗位进行测评和列等。将工作说明书与等级标准逐个进行比较，将工作岗位列入相应级别，从而评定出不同系统、不同岗位之间的相对价值，最终形成企业岗位价值等级结构。

4. 岗位分类法实施举例

我们来看一个小型的研发类公司是如何应用岗位分类法对其岗位进行评价的。该公司对其岗位级别的描述如表 5-4 所示。

表 5-4 某公司岗位级别描述

等 级	等 级 描 述
1	例行的事务：按照既定的程序和规章工作；处在主管人员的直接监控之下；不带有技术色彩
2	需要一定独立判断能力的职位：具有初级的技术水平；需要一定的训练和经验；需要主管人员监督
3	中等复杂程度的工作：根据既定的政策、程序和技术能独立思考；需要接受转业训练并具备一定的经验；无需他人监督
4	复杂工作：独立作出决策；监督他人工作；需要接受高级的专业训练和较丰富的经验

根据上面的级别体系标准，该公司将其岗位分类如表 5-5 所示。

表 5-5 某公司岗位级别分类（部分岗位）

岗 位 等 级	岗 位 名 称
1	门卫、前台
2	助理软件工程师、会计
3	软件工程师、人力资源部经理
4	总经理、高级软件工程师

三、要素计点法

1. 什么是要素计点法

要素计点法又称要素评分法、点值法，是目前应用最为广泛、最精确、最复杂的岗位评价方法。

要素计点，就是选取若干关键性的薪酬因素，并对每个因素的不同水平进行界定，同时给各个水平赋予一定的分值，这个分值也称作是“点数”，然后按照这些关键的薪酬因素对岗位进行评价，得到每个岗位的总点数，以此决定岗位的薪酬水平。

2. 要素计点法的优缺点

要素计点法明显优越于其他岗位评价方法之处有：



- (1) 它是一种量化程度较高的岗位评价方法。
- (2) 可以根据组织文化的需求，建立具有企业自身特色的评价要素。
- (3) 确定评价要素后，其操作过程通俗易懂，评分人员经过简单培训便可执行岗位评分工作。
- (4) 评分结果应用范围较广，如薪酬设计、职业通道规划、确定关键岗位等。要素计点法主要的缺点是操作过程较为复杂，而且提前要与员工进行充分的沟通，以对要素理解达成共识。

3. 要素计点法实施步骤

要素计点法的操作步骤可以用图 5-3 来表示：

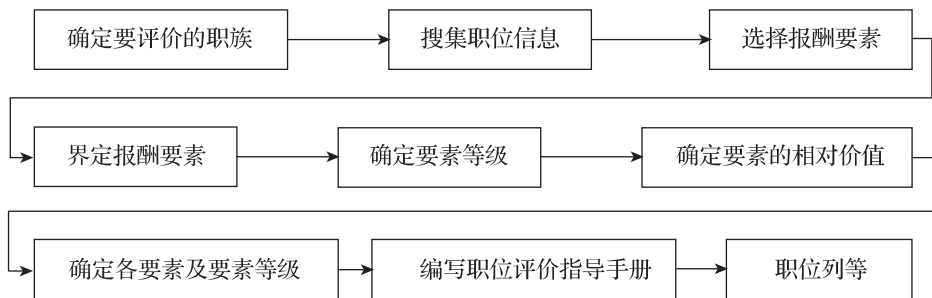


图 5-3 要素计点法的操作步骤

(1) 确定要评价的职族。因为不同部门的岗位差别很大，通常不会使用一种点值评定方案来评价组织中所有的岗位。因此，第 1 步通常是划分职族，如行政岗位、销售岗位等，对每个职族，委员会一般要制订一种方案。

(2) 收集岗位信息，包括岗位分析、制定岗位描述和岗位说明书。

(3) 选择报酬要素。不同的岗位有不同的报酬要素，一般来讲，报酬要素包括劳动技能、劳动责任、劳动强度、劳动环境等四类。每一类报酬要素又包含不同的因素指标，比如劳动技能包括文化和技术理论知识、操作技能、作业复杂程度、处理预防事故的复杂程度等；劳动责任包括质量责任、原材料消耗责任、经济效益责任、安全责任等；劳动强度包含体力劳动强度、脑力消耗疲劳程度、作业姿势、工时利用率和工作班制等；劳动环境包括气候条件影响、作业条件危险性、有毒有害物危害、噪声危害等。报酬要

素的选择应根据企业特点和岗位类型来确定，它最少时可仅有两三种，最多时则可达三十余种。

需要强调的是，所选择的报酬要素必须对准备在某一既定岗位评价系统之中进行评价的所有岗位来说具有共通性，不能选择那些只适用于小部分岗位的报酬要素。其次，报酬要素必须是与被评价岗位相关的，必须能够涵盖企业愿意为之支付报酬的与岗位要求有关的所有主要内容。再次，报酬要素之间尽可能不要出现交叉和重叠。交叉和重叠会导致某些报酬要素被重复计算，出现评分不科学不合理的问题。最后，报酬要素的数量要适当，便于计算和管理。报酬要素过多会加大岗位评价者的负担，且对评价结果的有效性没有太多的帮助；而报酬要素过少，则不能够囊括企业所有岗位的付酬因素。

（4）界定报酬要素。仔细界定每个报酬要素，以确保评价委员会委员在应用这些要素时能保持一致。这通常由人力资源专家来作出定义。

（5）确定要素等级。确定每个要素的等级后，评价者才可以评定每个岗位的要素等级或要素数量。因此，对于“复杂性”要素，可以分为从“重复性操作”到“创造性操作”这几个等级。每个要素包括的等级不超过5~6个，实际等级数主要取决于评价者的评价需要。因此，如果所有雇员不是在安静、带空调的办公室工作，就是在嘈杂、炎热的车间工作，那么“工作条件”要素可能只需分为2级。不是每个要素都需具有相同的等级数，等级数应限制在可以清楚区分岗位的水平上，表5-6是分别对“经验”“对公司决策的影响”两个要素确定等级的示例。

表 5-6 要素等级定义

要素名	经验
定义	工作达到基本要求后，还必须通过运用和不断积累才能掌握的技巧
判断标准	掌握这种技巧所花费的实际工作时间
1 级	3 个月（含 3 个月）
2 级	3 ~ 12 个月（含 12 个月）
3 级	1 ~ 3 年（含 3 年）
4 级	4 ~ 5 年（含 5 年）
5 级	超过 5 年



(续)

要素名	对公司决策的影响
定义	日常工作中需参与决策的程度
判断标准	参与决策的层次高低
1 级	工作中所作决定一般不影响他人
2 级	工作中所作决定一般只影响与自己有工作关系的一般员工
3 级	工作中需作出对所属人员有较大影响的决定
4 级	工作中需作出一些大的决策，但需要与其他部门负责人协商
5 级	参与最高决策

(6) 确定要素的相对价值，这一步是需确定每个要素的权重，即要素的相对价值。这一步相当重要，因为对于不同的岗位，有些要素比其他要素更重要。例如，对于行政人员来说，“心理需求”要素的权重要大大高于“身体要求”；而对于车间岗位来说，很可能正好相反。

这通常由评价委员会来完成。评价委员会仔细研究要素及其等级定义，然后决定每个职族中各要素的权重。下面介绍一种确定方法：

1) 对权重最高的薪酬要素赋值 100%，然后根据相对此要素重要性的百分比确定各要素的相对赋值。例如：

知识	经验	解决问题的能力	职责	对公司决策的影响	监督管理责任
20%	40%	80%	60%	100%	50%

2) 将各要素赋值加总，然后转换为百分比值。

上例中各要素赋值加总为：

$$20\% + 40\% + 80\% + 60\% + 100\% + 50\% = 350\%$$

各薪酬要素所占比例为：

$$\text{知识：} 20 \div 350 \times 100\% = 5.7\%$$

$$\text{经验：} 40 \div 350 \times 100\% = 11.4\%$$

$$\text{解决问题的能力：} 80 \div 350 \times 100\% = 22.9\%$$

$$\text{职责：} 60 \div 350 \times 100\% = 17.1\%$$

$$\text{对公司决策的影响：} 100 \div 350 \times 100\% = 28.6\%$$

监督管理责任： $50 \div 350 \times 100\% = 14.3\%$

总值：100%

（7）确定各要素及各要素等级的点值。以第（6）步确定的各要素权数为例，看如何来确定各要素的点值。

1）如果岗位评价计划总点值为1000点，则各要素的点值数为：

知识： $5.7\% \times 1000 = 57$

经验： $11.4\% \times 1000 = 114$

解决问题的能力： $22.9\% \times 1000 = 229$

职责： $17.1\% \times 1000 = 171$

对公司决策的影响： $28.6\% \times 1000 = 286$

监督管理责任： $14.3\% \times 1000 = 143$

2）将各要素点值按照等差形式确定该要素各等级的点数。以“对公司决策的影响”为例，总点值为286点，等差分布如下：

点值 \ 等级	1 级	2 级	3 级	4 级	5 级
要素					
对公司决策的影响	57	114	172	229	286

（8）编写岗位评价指导手册。制订岗位点值方案的最后一步是编写“点值指南”或“岗位评价指导手册”。这步只是把各要素及其等级的定义、点值汇编成一本便于使用的指导手册。

（9）将岗位列等。一旦编写好手册，就可以开始进行实际的岗位评价。通常使用岗位评价手册将岗位列等，每个岗位都根据其岗位描述和岗位说明书，按各报酬要素分别进行评价以确定其点值。一般可以按照以下步骤进行。

1）组建和培训评分小组。

评分小组的成员是岗位评价工作的主体，企业所有岗位的排序和分值都要由他们来决定。评分小组成员的素质以及成员总体的构成情况将直接影响到岗位评价工作的质量。对评分小组成员有以下几点要求：第一，要能够客



观、公正地看问题，这是衡量岗位评价工作结果客观与否的重要决定因素；第二，应对每个岗位的职责和在企业中的重要性有较为客观的了解；第三，在群众中应有一定的影响力，使最后的评价结果更具权威性；第四，评分小组成员的构成应该有代表性，适当考虑基层员工的参与以增强岗位评价结果的可接受性，减少推行阻力。选择并确定岗位评价项目评分小组成员，它包括企业的高层、中层和基层人员。岗位评价项目评分小组成员确定后应对每位成员进行岗位评价的培训，主要介绍什么是岗位评价，为什么要进行岗位评价，岗位评价的方法，为什么要选择评分法，工具表的讲解，打分的具体操作，岗位评价的流程及岗位评价的结果与薪酬制度建立的关系等。

2) 评分小组打分。

评分小组首先对标杆岗位进行试打分以发现问题，进行前馈控制。标杆岗位是指公司各个层面具有代表性的岗位。对标杆岗位进行试打分，可以让评分人员熟悉评分流程，增强对因素定义的理解，增加对岗位职责的理解和认识，验证因素的选择及权重是否合理，作为以后正式打分的参照，基本确定企业薪点分布的趋势。试打分后，评分小组对包括标杆岗位在内的所有岗位进行打分，回收评分表进行评分数据的录入和分析。

3) 评分数据的处理。

设计“岗位得分统计表”，将所有岗位评分表上的数据录入岗位得分统计表，再将统计结果汇总至“岗位得分汇总表”，并对汇总结果排序，得到“岗位评定排序表”。

在数据分析过程中采取偏差控制措施。在岗位评价过程中，评分小组成员对各个岗位的评价子因素的理解不可能完全相同。为了确保岗位评价的科学性和合理性，需要对不符合标准的岗位或某因素重新打分。考虑到原始数据每个因素的分值大小相差很大，不具有可比性，直接计算标准差时得到的结果不能真实地反映数据偏差到底有多大，所以要以相对标准差作为衡量的标准。另外，由于均值会极大地影响相对标准差的大小，所以要使用变异系数考察每组数据对于均值的相对偏离程度，求出每一组数据的相对标准差和变异系数，制作分布图以确定临界值。只有当每组数据的相对标准差和变异系数都大于临界值的时候，才能认为该组数据不合理。



4. 要素计点法实施举例

背景:

通过深入的调查,北京××管理咨询公司项目组发现,四川AL电力公司在薪酬方面存在着不少的问题。具体来说表现在以下几方面:

(1) 薪酬是按身份分类而非职位分类,人们的工资是身份工资而非职位工资。

(2) 薪酬设计重视资历而没有以能力和绩效为导向。人才竞争要求对有能力者和工作绩效突出者给以高薪酬,激励机制的重点是核心员工和关键员工。而目前公司的薪酬发放按资排辈的现象比较严重,起不到应有的激励效果。

(3) 薪酬结构问题突出,薪酬不是建立在内部公平性和外部竞争力的基础之上,低层职位员工的薪酬相对外部水平来说较高,而中高层职位员工的薪酬相对市场水平来说偏低,导致企业核心层员工的不满意度普遍较高。

(4) 几乎没有工资制度。公司目前实施的制度内工资等级差别很小,不能体现职位的价值和工作绩效的差别。没有正常的升级和降级,工资调整随意性很大,是运动性管理。没有科学考核制度,薪酬与考核结果、职位晋升缺乏联系。

成因:

为什么该公司会出现以上这些问题呢?为了找到问题的真正原因,帮助公司建立科学的薪酬体系,项目组对该公司的现状进行了进一步的分析和研究后认为,该公司在薪酬方面出现这么多问题的主要原因是缺乏一个科学的岗位价值评价体系,使公司在确定各个岗位薪酬水平时缺乏科学的依据,导致因人定酬、按资排辈等各种不合理的现象的出现。因此,该公司非常有必要建立一套科学的岗位价值评估体系,并对所有岗位重新进行评价。

实施:

一、日程安排表

日期:2007年1月11日~1月12日

地点:总部会议室



2007年1月11日		工作内容	备注
上午	9:00 ~ 12:00	求是项目组进行战略规划报告汇报	
中午	12:00 ~ 13:30	午餐及午间休息	
下午	13:30 ~ 14:30	求是项目组进行组织结构优化报告汇报	
	14:30 ~ 14:40	岗位评估委员会委员入席	
	14:40 ~ 15:00	电力领导动员讲话	
	15:00 ~ 15:30	岗位评估手册培训	
	15:30 ~ 17:30	标杆岗位评估	
晚上	17:30 ~ 19:00	晚餐	
	19:00 ~ 21:00	岗位评估	
	21:00 ~ 23:00	求是项目组进行数据处理	
2007年1月12日		工作内容	备注
上午	9:00 ~ 12:00	岗位评估	
中午	12:00 ~ 13:30	午餐及午间休息	
下午	13:30 ~ 17:30	岗位评估	
晚上	17:30 ~ 18:30	晚餐	
	18:30 ~ 21:00	岗位评估	
	21:00 ~ 23:00	求是项目组进行数据处理	

二、工作纪律

（一）会议纪律

严格遵守岗位评价期间的作息时间。

会议期间，关闭与外界的一切通信联系。

服从评委会主席、主持人和会务负责人的工作安排。有问题主动联系：

评委会主席：电力公司领导

主持人：项目组咨询成员

会务负责人：

（二）岗位评价纪律

座位：在会议室的桌子上有座位序号，请各位评委会人员打分时在某一个固定座位上入座，记住自己的序号作为自己的编号。



岗位评分严格按工作流程和规则进行，每打完一轮及时提交打分结果。评分过程中，各评委独立打分，不得相互协商，有疑问应与主持人商讨。评审过程及结果要保密，禁止任何人以任何方式将岗位评价的中间过程、中间结果及最终结果透露给评审委员会以外的任何人员。

评价结束时，交回全部评价资料（包括评价手册）。

三、评价规则

（一）岗位评估的流程：

培训

标杆岗位评估

岗位评估

（二）评估过程要求：

1. 接收评估文件

每一位评委将收到两份文件：（1）岗位评估打分表；（2）岗位说明书。

2. 打分要求

开始打分时，首先将自己的编号填入“岗位评估打分表”左上角的“评委编号”栏内，然后比照各个岗位说明书，依次将每个岗位、每个要素的得分填入“岗位评估打分表”的对应栏目内，做到对应准确，打分完整。

参加岗位评定的委员必须独立地对各个职位进行评价，不要互相协商打分，有疑问请举手向主持人和专业人员申请咨询。

3. 结果提交方式

每一轮打分结束后，每位评委将填写完毕的“岗位评估打分表”放在本人座位的右上角，由求是项目组人员统一收回。

（三）主持人规则：

会议主持人由求是项目组人员担任，不参加打分，以公正中立的立场主持委员会成员的自由讨论、控制评估过程，并主持岗位评估工作的进行。

（四）岗位评估委员会的构成和组织规则：

1. 评委会委员人数

评委会委员人数共 20 人，其中高层 1 人，中层 12 人，员工代表 7 人。

2. 评委会委员权力



岗位评估委员会是岗位评估的决策团体,对每个待评估岗位进行评估打分。需要投票时有表决权,每人一票。

3. 评委会委员义务

岗位评估应对岗位进行公正地价值评价,不得带个人偏见、部门偏见和感情色彩。

4. 评估委员会主席

岗位评估委员会设主席1人,评委会主席是评估委员会的领导者和此次评估的协调人,与岗位评估主持人共同维持有序的评估过程。在需要投票表决时,参加投票表决。当投票结果双方人数相同导致问题不能决定的情况下,主席在现场行使最终决定权。

(五) 标杆岗位打分规则

1. 标杆岗位的选择

本次评估范围为公司全体人员,标杆岗位从企业不同类型、不同重要程度的岗位中选取,共12个。

2. 标杆岗位打分

标杆岗位打分的过程也是评委们对岗位评估因素的认知过程,因此每个标杆岗位的每一因素都应仔细的评价:均值是否合理、总分排序和差距是否合理。对于任何标准岗位的评分结果,专家组成员对于有明显偏差的地方可以充分发表意见,经充分讨论后,重新进行岗位评估打分。

标杆岗位的排序是以后各个岗位打分的参照,因此标杆岗位的打分必须准确。

(六) 岗位评分规则

1. 岗位总分

某一个岗位的最终得分是各个因素的得分总和。

2. 每个因素的得分

每个因素分若干个子因素,每个子因素的评分标准分为不同的档级,每个档级分别有该档级的最高分和最低分。在为每个子因素打分的时候,先选定适合的档级,然后打分,该分数应大于低一档级的最高分,小于或等于本档级的最高分。将所有子因素打分相加即为该因素的得分。

3. 评价阶段（正式打分）

评估委员会集中时间对所有要评价岗位进行正式打分。同时，操作组成员（包括分析人员和录入人员）并行进行数据录入和分析工作。根据统计分析方法将打分不符合要求的因素和岗位找出来，准备重新打分。

4. 总结阶段（重新打分）

重新打分的对象是超过控制范围的单项因素指标，总分排序明显不合理的岗位。每阶段结束后，操作小组将需要重打分的岗位反馈给评估委员会，评估委员会在充分讨论的基础上对这些岗位进行重新评估，直至得到合理结果。如果仍不能达成一致意见，将根据例外原则，进行举手表决。评估委员会主席裁决。

5. 例外原则

在多次评估后，对个别岗位或因素评估结果不能达成一致意见时，将根据少数服从多数的原则由评估委员会进行投票表决。当投票结果双方人数相同导致问题不能决定的情况下，主席在现场行使最终决定权。

四、标杆岗位

本次评价确定的标杆岗位：总经理、副总经理、电站站长、安装公司经理、人力资源部部长、物业管理科科长、电站技安员、继保技安员、电站生技科科长、电站水机运行班班长、电站电气运行班员、出纳。

五、评价岗位清单

以下清单中不包括标杆岗位：

第 一 批	第 二 批	第 三 批
行政副总经理	总经理秘书兼文秘科科长	人力资源部副部长
财务总监	办公室文员	人事专员
总工程师	档案员	薪酬专员
董事会秘书	物业管理科副科长	绩效专员
工会主席	维护员	招聘与培训专员
行政管理部部长	微机系统管理科科长	安全保卫部副部长
安全保卫部部长	后勤科长	经警班班长
供电公司经理	餐厅班长	宿舍门卫班班员
财务证券部部长	物业管理办公室主任	车队队长
生产技术部部长	办事处招待所班长	驾驶员



(续)

第 四 批	第 五 批	第 六 批
总会计 收入会计 成本会计 物资采购管理部部长 供应专员 采购专员 库房负责人 安全监察部部长 安全监察员 安全监察部文员	党群部部长 宣传科长 女工委主任 团委书记 工会员 计量检定站站长 计量检定站副站长 计量一室主任 计量一室检定员 校表门市主任	生产技术部副部长 水工技安员 自动化技安员 供用电技安员 机械技安员 变电站站长 变电站副站长 运行班班长 运行班员工 维护班班长
第 七 批	第 八 批	第 九 批
电力调度中心主任 副主任 A 副主任 B 技安员 正值调度 办公室主任 通信科科长 通信员 安装公司副经理 安装公司项目副经理	机械工程队队长 机械工程队队员 特种队队长 特种队队员 电气一队队长 电气一队队员 经营发展部部长 经营发展部副部长 计量线损专员 战略管理专员	供电公司生产经营科科长 生产技术组技安员 10KV 及以上专职管理员 外线班班长 外线班班员 变维班班长 内线班班长 内线班班员 收费员 制票员
第 十 批		
电站生产副站长 电站行政副站长 维护班班长 前池班班长	进水口班班长 进水口班班员 办公室主任 办公室科员	炊事班班长 门卫

六、评价因素

1 责任因素		
等级	1.1 经营损失的责任	分值
	因素定义：指为保证经营活动顺利进行，对风险控制责任的大小以及可能造成的经营损失方面所承担的责任	
1	极少有风险，造成损失可能极小	5
2	仅有一些小的风险。一旦发生问题，会给造成较小的损失	15
3	有一定的风险。一旦发生问题，造成较大的损失	30
4	有较大的风险。一旦发生问题，会给造成重大的损失	45
5	有极大风险。一旦发生问题，会造成不可估量的损失，将导致经营危机	60
等级	1.2 领导管理的责任	
	因素定义：指在正常权力范围内所拥有的正式领导管理职责。其责任的大小根据所领导管理人员的层次进行判断 注：一般人员指的是无下级的员工；一般管理人员是指有下级的基层管理人员；中层管理人员指的是职能部门或业务部门中的负责人（正/副职）；高层管理人员指的是公司总助及以上人员	
0	不领导管理任何人，只对自己负责	0
1	领导管理一般人员	5
2	领导管理一般管理人员	10
3	领导管理岗位中有中层管理人员	15
4	领导管理岗位中有部门第一负责人	20
5	领导管理岗位中有高层管理人员	30
等级	1.3 内部协调责任	
	因素定义：指在正常工作中，需要与之合作共同顺利开展业务的协调活动。其责任的大小以所协调对象的所在层次、人员数量及频繁程度和失调后果大小作为判断基准	
1	不需要与任何人进行协调，若有，也是偶尔的、本部门的一般职工	5
2	仅与本部门职工进行工作协调，偶尔与其他部门进行一些个人协调，协调不力一般不影响自己和他人的正常工作	10
3	与本部门和其他部门职工有密切的工作联系，协调不力会影响双方的工作	15
4	几乎与本公司所有一般职工有密切工作联系，或与部分部门经理有工作协调的必要。协调不力对公司有一定的影响	25
5	与各部门的经理及负责人有密切的工作联系，在工作中需要保持随时联系和沟通，协调不力对整个公司有重大影响	35



(续)

等级	1.4 外部协调的责任	
	因素定义：只在正常工作中需维持密切工作关系，一边顺利开展工作方面所负有的责任，其责任大小由对方工作重要性作为判断标准	
1	不需要与外界保持密切联系，如有，也仅限于一般公职人员，且属偶然性	5
2	工作需要与外界几个固定部门的一般人员发生较频繁的业务联系，所开展的业务属于常规性	15
3	需要与厂商、政府机构、外商保持密切联系，联系原因只限于具体业务范围内	25
4	需要与上级或其他主管部门的负责人保持密切联系，频繁沟通，联系的原因往往涉及重大问题或影响决策	35
等级	1.5 工作结果的责任	
	因素定义：指对工作结果承担多大的责任。以工作结果对公司影响的大小作为判断责任大小的基准	
1	只对自己的工作结果负责	5
2	需要对自己和所领导员工的工作结果负责	10
3	对整个部门（业务部门/职能部门）的工作结果负责	20
4	对多个部门的工作结果负责	30
5	对整体的工作结果负责	40
等级	1.6 人力资源的责任	
	因素定义：指在正常工作中，对人员的选拔、任用、考核、工作分配、激励等具有法定的权力	
0	不负有人力资源的责任	0
1	仅对一般职工有工作分配任务、考核和激励的责任	10
2	对一般职工有选拔、使用和管理的责任	15
3	对一般管理人员有选拔的权力	20
4	对中层管理人员有选拔的权力	30

(续)

等级	1.7 法律上的责任	
	因素定义：指在正常工作中需要拟定和签署具有法律效力的合同，并对合同的结果负有相应的责任。其责任的大小视签约、拟定合同的重要性及后果的严重性作为判断基准	
0	不参与有关法律合同的制定和签约	0
1	工作需要偶尔拟定具有法律效力的合同条文，其条文最终受上级审核方可签约	5
2	工作经常需要拟定合同和签约，领导只做原则审核。个人承担部分责任	10
3	工作经常需要审核各种业务或其他具有法律效力的合同，并对合同的结果负有全部责任	20
4	工作经常需要以法人资格签署各种有关合同，并对其结果负有全部的责任	30
等级	1.8 决策的责任	
	因素定义：指在正常的工作中需要参与决策，其责任的大小根据所参与决策的层次高低作为判断基准	
1	工作中常作一些小的决定，一般不影响他人	5
2	工作中需要作一些大的决定，只影响与自己有工作关系的部分一般职工	10
3	工作中需要作一些对所属人员有影响的决策	20
4	工作中需要作一些大的决策，但必须与其他部门负责人共同协商方可	30
5	工作中需要参加最高层次决策	40
2 知识技能因素		
等级	2.1 最低学历要求	
	因素定义：指顺利履行工作职责所要求的最低学历要求，其判断基准按正规教育水平判断	
0	初中及以下	0
1	高中、职业高中、技校或中专毕业	5
2	大学专科	10
3	大学本科	20
4	硕士及以上	30



(续)

等级	2.2 知识多样性	
	因素定义：指在顺利履行工作职能时需要使用多种学科、专业领域的知识。判断基准在于广博而不在精深	
1	偶然使用其他学科的知识	5
2	较频繁地使用其他学科的一般知识	10
3	频繁地综合使用其他学科的知识	20
4	工作要求经常变换专业领域	30
等级	2.3 工作经验	
	因素定义：指基本胜任本职工作所需要的相关工作经验	
1	一年以下	0
2	一年以上	5
3	两年以上	10
4	三年以上	15
5	四年以上	25
6	五年以上	35
等级	2.4 语言表达能力	
	因素定义：指工作所要求实际运用的文字知识程度	
1	偶尔需要运用汉语写作能力	5
2	需要简单运用汉语语言编写一般行政文件，如信函、简报、通知等	10
3	需要较熟练的运用汉语语言文字能力，编写汇报文件、总结（非个人）	15
4	需要熟练运用汉语语言文字能力，编写制度文件或一般研究、论证报告，或者需要使用外语	25
5	需要非常熟练运用汉语语言文字能力，编写制度文件、综合性研究论证报告、合同或法律条文，或者需要经常使用外语	35

(续)

等级	2.5 计算机知识	
	因素定义：指工作所要求的实际计算机操作水平。判断以常规使用的最低程度为基准	
1	一般不需要具备计算机操作能力	5
2	需要具备简单计算机操作能力	10
3	需要具备一般的计算机操作能力	15
4	需要具备熟练的计算机操作能力	20
5	需要具备开发计算机应用软件的能力	30
等级	2.6 公关能力	
	因素定义：指为顺利履行工作职责在公关场合所需表现的介入能力、适应能力、控制能力以及协调性等	
1	偶尔需要一般公关能力	5
2	需要一般的公关能力	10
3	需要较强的公关能力	20
4	需要特别强的公关能力	30
等级	2.7 专业技术知识技能	
	因素定义：指为顺利履行工作职责应具备的专业技术知识和技能要求的程度	
1	工作需要较浅的专业技术知识和较简单技能	5
2	工作需要一般的专业技术知识和简单技能	10
3	工作需要较深入的专业技术知识和一般技能，该知识需较长时间学习积累才可掌握	25
4	工作需要深入的专业技术知识和熟练的技能，该知识需很长时间学习积累才可掌握	35



(续)

等级	2.8 管理知识技能	
	因素定义：指组织、协调相关人员开展工作所需要的素质和能力。判断基准是工作中进行组织协调的范围、程度和组织协调的影响力	
1	工作简单，基本不需要管理知识技能	5
2	需要较浅的管理知识和决断能力	10
3	需要基本的管理知识和决断能力	15
4	需要较强的管理知识和决断能力来协调各方面关系	25
5	需要非常强的管理能力和决断能力	35
等级	2.9 综合能力	
	因素定义：指为顺利履行工作职责具备的多种知识素质、经验和能力的总体效能要求	
1	工作单一、简单、无需特殊技能和能力	5
2	工作规范化、程序化，仅需某方面的专业知识和技能	10
3	工作多样化，处理问题要求高，需综合使用多种知识和技能	25
4	非常规性工作，需在复杂多变的环境中处理事务，需要高度综合能力	40
3 岗位性质因素		
等级	3.1 工作对企业发展的贡献	
	因素定义：指工作本身对发展的重要程度，其判断基准是为所作的贡献水平大小而定	
1	工作本身对企业的发展作出很小的贡献	5
2	工作本身对企业的发展作出较小的贡献	15
3	工作本身对企业的发展作出较大的贡献	25
4	工作本身对企业的发展作出很大的贡献	35
5	工作本身对企业的发展作出重大的贡献	45

(续)

等级	3.2 工作压力	
	因素定义：指工作本身给任职人员带来的压力。根据决策迅速性、工作常规性、任务多样性、工作流动性及工作是否被时常打断进行判断	
1	极少迅速做决定，工作常规化，工作很少被打断或者干扰	10
2	很少迅速作决定，工作速度没有特定要求，手头的工作有时被打断	20
3	要求经常迅速地作出决定，任务多样化，手头的工作常被打断，工作流动性强	30
4	经常地迅速作出决定，任务多样化，工作时间很紧张，工作流动性很强，难得坐下来安静处理问题	40
等级	3.3 工作复杂性	
	因素定义：指在工作中履行职责的复杂程度。其判断基准根据所需的判断、分析、计划等水平而定	
1	简单的、执行性的工作	5
2	只需简单的提示即可完成的工作	10
3	需进行专门训练才可胜任的工作	20
4	需要运用多种专业技能才能胜任的工作	30
5	需要综合的技术、管理水平才能胜任的高度复杂工作	40
等级	3.4 工作的灵活性	
	因素定义：指工作需要灵活处理事情的程度。判断基准取决于工作职责要求	
0	属于常规性工作，很少或不需要灵活性	0
1	大部分属于常规性工作，偶尔需要灵活处理一些一般性问题	5
2	工作中一半属于常规性的，经常需要灵活性处理工作中所出现的问题	10
3	工作中一大半属于非常规性的，主要靠自己灵活地按具体情况进行妥善处理	20
4	工作非常规，需要在复杂多变的环境中灵活地处理重大的偶然性问题	30
等级	3.5 体力、脑力劳动的强度	
	因素定义：指在工作时所需体力、脑力劳动辛苦程度的要求	
1	工作时以一般的体力为主	5
2	工作时以中等的体力为主	10
3	工作时以较强的体力为主或一般强度脑力劳动	15
4	工作时从事较高强度脑力劳动	25
5	工作时从事高强度脑力劳动	35



(续)

等级	3.6 工作地点的稳定性	
	因素定义：指工作时是否经常变换工作地点，主要根据出差的频繁程度进行判断	
0	基本不需要出差	0
1	偶尔需要出差	5
2	经常需要出差	10
3	频繁出差	20
等级	3.7 工作的创造性	
	因素定义：指顺利进行工作所必须的创新与开拓的精神和能力的要求	
0	全部工作程序化、规范化，无须开拓创新	0
1	工作基本规范化，偶尔需要开拓创新	10
2	工作时常需要开拓和创新	20
3	工作性质本身即为开拓和创新的	30
等级	3.8 工作紧张程度	
	因素定义：指工作的节奏、时限、工作量、注意力转移程度和工作所需对细节的重视所引起的工作紧迫感	
1	工作的节奏、时限自己掌握，没有紧迫感	5
2	大部分时间的工作节奏、时限自己掌握，有时比较紧张，但时间持续不长	15
3	工作的节奏、时限自己无法控制，明显感到工作紧张	25
4	为完成每日工作，需要加快工作节奏，持续保持注意力的高度集中，每天下班时经常明显感到疲劳	35
等级	3.9 工作均衡性	
	因素定义：指工作每天忙闲不均的程度	
1	一般没有忙闲不均的现象	5
2	有时忙闲不均，但有规律性	10
3	经常有忙闲不均的现象，且没有明显的规律	15
4	工作经常忙闲不均，而且忙的时间持续很长，要打破正常的作息时	25

(续)

4 工作环境因素		
等级	4.1 职业病	
	因素定义：因工作所造成的身体疾病	
0	无职业病的可能	0
1	会对身体某些部位造成轻度伤害	5
2	对身体某些部位造成能明显感觉到的损害	15
3	对身体某些部位造成损害致使产生痛苦	25
等级	4.2 工作时间特征	
	因素定义：指工作要求的特定起止时间	
0	按正常时间上下班	0
1	基本按正常时间上下班，偶尔需要早到迟退	5
2	上下班时间根据工作具体情况而定，但有一事实上的规律，自己可以控制安排	15
3	上下班时间根据工作具体情况而定，并无规律可循，自己无法安排控制	25
等级	4.3 环境舒适性	
	因素定义：指工作时环境对任职者身体、心理健康影响的程度	
0	非常舒适，没有不良感觉	0
1	不舒适时间占全部时间的 10% ~25%	5
2	不舒适时间占 26% ~50% 或极不舒适占 10% ~25%	10
3	不舒适时间占 51% 以上或极不舒适占 26% ~50%	15
4	极不舒适时间占 51% 以上	20
等级	4.4 危险性	
	因素定义：指工作本身可能对任职者身体所造成的危害	
0	没有可能对人身造成任何伤害	0
1	不注意可能造成人体轻度伤害	10
2	发生意外可造成明显伤害	20
3	工作危险性大，有可能造成很大的伤害	30



四、岗位参照法

1. 什么是岗位参照法

岗位参照法，顾名思义就是用已有工资等级的岗位来对其他岗位进行评价。评定人员将各岗位的资料、数据收集齐全后，选择并确定若干个标准工作岗位作为参照系数，通过与标准工作岗位的比较对各工作岗位进行综合评价。

由于其他岗位的排列顺序是以标准岗位作为参照对象，因此标准岗位的选择是一项十分重要的工作。它必须满足以下两个条件：

(1) 必须广泛分布于现有的岗位结构中，同时其彼此之间的关系需要得到广泛的认同。

(2) 必须能代表岗位所包括的职能特性和要求。

标准岗位的数量没有统一规定，但通常要选取总岗位个数的 10% ~ 15% 作为标准岗位。在对工作岗位详细调查之后，标准岗位的选取先从班组和车间等基层部门着手进行，然后再由评定小组根据以上两个条件最后确定。评定小组在甄选标准工作岗位的同时，要建立起一个用以排列其他岗位的框架结构，使其他工作岗位在与一个或两个标准工作岗位比较后，能确定其对应位置。

此外，评定人员依照标准工作岗位对其他工作岗位进行排列时，还必须对有关工作进行全面了解，如果评定人员不熟悉该工作，应征求工作执行者及其同事和直接上级等有关人员的意见。总而言之，对工作岗位排列情况的综合判断是复杂的，很难说某个岗位实际上应该排在与其相邻的岗位之前还是之后。所以在实际排列过程中，各岗位不仅要与标准岗位相比，也要同已排列好的其他岗位相比，那么，做出判断就会容易些。事实上，许多岗位处于同等的地位。通过排列建立起来的岗位等级呈金字塔形。

2. 岗位参照法实施步骤

岗位参照法的具体实施步骤如下：

(1) 成立岗位评价小组。

(2) 评价小组选出几个具有代表性、并且容易评价的岗位，对这些岗

位用其他办法进行岗位评价。

（3）如果企业已经有评价过的岗位，则直接选出具有被员工认同的岗位价值的岗位即可。

（4）将选出的岗位定为标准岗位。

（5）评价小组根据标准岗位的工作职责和任职资格要求等信息，将类似的其他岗位归类到这些标准岗位中来。

（6）将每一组中的所有岗位的岗位价值设置为本组标准岗位价值。

（7）在每组中，根据每个岗位与标准岗位的工作差异，对这些岗位的岗位价值进行调整。

（8）最终确定所有岗位的岗位价值。

3. 岗位参照法的应用范围

正如前面所提到的，岗位参照法需要企业有已经评价好的标准岗位作为参照标准来进行岗位评价。因此，这种方法通常是作为一种辅助的岗位评价方法应用于企业的实践中。比如企业整体的岗位评价基本已经完成，只有个别的岗位需要调整，可以采用岗位参照法来进行评价。或者是企业由于新的业务开展而设立了新的岗位，单独为这些新的岗位而重新进行一次岗位评价工作显然没有必要。这时就可以选取一些与这些新的岗位工作性质相近的岗位，应用岗位参照法进行评价分析，得出新设立岗位的价值。

4. 岗位参照法实施举例

某烟叶企业于 2004 年曾采用要素计点法对企业全部岗位进行了评价，并在此基础上建立了企业的薪酬制度，取得了很好的效果。其岗位评价结果如表 5-7 所示。

表 5-7 某企业 2004 年岗位评价结果排序表

序 号	岗 位 名 称	序 号	岗 位 名 称
1	总经理	35	生产部复烤操作工
2	党委书记	36	生产部打叶操作工
3	副总经理	37	生产部润叶操作工
4	总经理助理	38	财务部出纳员
5	财务部主任	39	生产部电气维修工



(续)

序 号	岗 位 名 称	序 号	岗 位 名 称
6	市场部主任	40	生产部机械维修工
7	综合部主任	41	市场部统计员
8	生产管理部主任	42	质检工艺部水检质检员
9	物资供应部主任	43	质检工艺部物检质检员
10	安全环保部主任	44	综合部办事员
11	质检工艺部主任	45	物资供应部采购员
12	生产管理部设备副主任	46	生产部司炉工
13	生产管理部生产副主任	47	生产部打包操作工
14	市场部副主任	48	生产部水处理工
15	综合部副主任	49	安保部安技员
16	财务部副主任	50	生产部真空回潮操作工
17	质检工艺部副主任	51	市场部发货员
18	物资供应部副主任	52	生产部统计员
19	安全环保部副主任	53	物资供应部统计员
20	财务部主办会计	54	质检工艺部统计员
21	生产管理部生产班长	55	纯化工段质量员
22	生产管理部电气技术员	56	综合部驾驶员
23	市场部业务员	57	物资供应部夹包工
24	生产管理部锅炉班长	58	生产部值班电工
25	生产管理部维修班长	59	生产部润滑工
26	质检工艺部工艺员	60	物资供应部保管员
27	综合部综合文秘	61	综合部打字收发员
28	物资供应部纯化工段班长	62	纯化工段核算员
29	财务部总账会计员	63	生产部空压工
30	财务部核算会计员	64	物资供应部电梯工
31	综合部后勤管理员	65	安保部护卫员
32	综合部绩效薪酬管理员	66	安保部监控系统操作员
33	质检工艺部化验员	67	综合部服务员
34	安保部综合体系管理员	68	综合部保洁员

2006 年，公司决定实行技改工程，对原有设备进行更新换代。为此，公司专门成立了一个设备工程部来负责企业的生产设备管理、能源计量管理以及零备件仓储管理等职能任务。设备工程部下设主任、副主任、固定资产管理员、机电技术员、备品备件保管员等岗位。

新部门成立后，公司面临的一个重要问题就是如何评价这些岗位的价值，确定各岗位的薪酬水平。公司考虑到企业的实际情况，决定采用岗位参照法对新设立岗位进行岗位价值评估。

依照公司 2004 年进行岗位评价时所采用的劳动技能、劳动责任、劳动强度、劳动环境四类评价因素，选取与新设立岗位工作性质类似的岗位作为标准岗位，进行综合比较，最后得出了新的岗位价值排序表，见表 5-8。新岗位价值评价的结果得到了企业大多数员工的认同。

表 5-8 某企业 2004 年岗位评价结果排序表

序 号	岗 位 名 称	序 号	岗 位 名 称
1	总经理	38	安保部综合体系管理员
2	党委书记	39	生产部复烤操作工
3	副总经理	40	生产部打叶操作工
4	总经理助理	41	生产部润叶操作工
5	财务部主任	42	财务部出纳员
6	设备工程部主任	43	生产部电气维修工
7	市场部主任	44	生产部机械维修工
8	综合部主任	45	市场部统计员
9	生产管理部主任	46	质检工艺部水检质检员
10	物资供应部主任	47	质检工艺部物检质检员
11	安全环保部主任	48	综合部办事员
12	质检工艺部主任	49	物资供应部采购员
13	设备工程部副主任	50	生产部司炉工
14	生产管理部设备副主任	51	生产部打包操作工



(续)

序 号	岗 位 名 称	序 号	岗 位 名 称
15	生产管理部生产副主任	52	生产部水处理工
16	市场部副主任	53	安保部安技员
17	综合部副主任	54	生产部真空回潮操作工
18	财务部副主任	55	市场部发货员
19	质检工艺部副主任	56	生产部统计员
20	物资供应部副主任	57	物资供应部统计员
21	安全环保部副主任	58	质检工艺部统计员
22	财务部主办会计	59	纯化工段质量员
23	生产管理部生产班长	60	综合部驾驶员
24	生产管理部电气技术员	61	物资供应部夹包工
25	市场部业务员	62	生产部值班电工
26	生产管理部锅炉班长	63	生产部润滑工
27	生产管理部维修班长	64	物资供应部保管员
28	质检工艺部工艺员	65	设备部设备配件保管员
29	综合部综合文秘	66	综合部打字收发员
30	物资供应部纯化工段班长	67	纯化工段核算员
31	财务部总账会计员	68	生产部空压工
32	设备工程部机电技术员	69	物资供应部电梯工
33	财务部核算会计员	70	安保部护卫员
34	综合部后勤管理员	71	安保部监控系统操作员
35	设备部固定资产管理员	72	综合部服务员
36	综合部绩效薪酬管理员	73	综合部保洁员
37	质检工艺部化验员	74	

五、海氏三要素评价法

1. 什么是海氏三要素评价法

海氏三要素岗位评价法，是国际上使用最广泛的岗位评价方法之一，主要适用于对管理岗位进行测评。据统计，世界 500 强的企业中有 1/3 以上的企业在岗位评价时都采用了海氏三要素评价法。它通过知识技能、解决问题和应负责任三个方面对岗位的价值进行评价，并且通过较为正确的分值计算确定岗位的等级。

为什么用这三个要素来评价一个岗位是科学的呢？该评价法认为，一个岗位之所以能够存在的理由是必须承担一定的责任，即该岗位的产出。那么通过投入什么才能有相应的产出呢？即担任该岗位人员的知识和技能。那么具备一定“知识技能”的员工通过什么方式来取得产出呢？是通过在岗位中解决所面对的问题，即投入“知识技能”用以“解决问题”这一生产过程，来获得最终的产出“应负责任”，如图 5-4 所示：

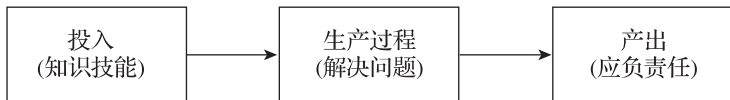


图 5-4 海氏法三要素之间的关系

海氏三要素岗位评价法对所评价的岗位按照以上三个要素及相应的标准进行评价打分，得出每个岗位评价分，即岗位评价得分 = 知识技能得分 + 解决问题得分 + 应负责任得分。其中知识技能得分和应负责任评价得分及最后的评价得分都是绝对分，而解决问题得分是相对分（百分值），在经过调整后为最后得分时才是绝对分。

2. 海氏三要素岗位评价体系

(1) 评价要素体系。

1) 知识技能 (Know-How, KH): ① 人际关系技能 (Human Relations Skills); ② 管理技能 (Managerial Know-How); ③ 专业技能 (Specialized Know-How)。



2) 解决问题的能力 (Problem Solving, PS): ① 思考的挑战性 (Thinking Challenge); ② 思考的环境 (Thinking Environment)。

3) 所负责任 (Accountability, AC): ① 影响的性质 (Magnitude); ② 影响范围 (Job Impact); ③ 行动的自由 (Freedom to Act)。

(2) 要素说明。

1) 知识技能 (KH) 是各种技能的总和, 是完成工作所必需的知识和技能要求。它包含三个分要素: ① 专业知识的深度和广度: 从关于工作程序最简单的知识到本专业领域可能训练达到的最为专业和精深的知识。一个岗位可能要求多样化的知识, 但对每一种知识的要求并不深, 也可能要求知识广度很小, 但对知识的深度要求很深。因此, 对于每一岗位的专业知识要求要在广度和深度之间进行结合和权衡。② 对多样化的管理性职能 (操作、支持和管理) 进行整合的技能。这一技能可能在组织、计划、执行、控制和评价等领域以协商或行政或两者相结合的方式得以实施。③ 人际关系技能。包括人际关系领域中主动性等人际交往技能。

2) 解决问题的能力 (PS) 包含两个分要素, 即思考的环境和思考的挑战性。解决问题是工作所要求进行的有关分析、评价、创造、解释和得出结论的“自发”思考。在某种程度上, 当思考被标准、程序和其他因素所限制时, 问题解决的可能性会被减小。这一能力要素最为重要的关联因素是知识技能。① 问题的解决测量了运用知识技能去确认、定义和解决一个问题的思维强度。“你思考你所知道的”, 即使对于最有创造性的工作, 这一点也是正确的。任何思考的原料都是由事实、原则和方法构成的知识。思想是把已经存在的东西组合在一起。因此, 解决问题的能力被看做是利用知识技能的百分比。② 思考的环境描述了进行思考的自由程度。这由外部环境 (如法律、科学、商业等) 和组织内部环境 (如目标、政策、程序和实践) 所决定。③ 思考的挑战性描述了为得出结论、作出决策、提供解答或发现新事物而进行的思维努力的特征。

3) 所负责任 (AC) 是对行为及其后果所负的责任。它是对工作或岗位对最终结果影响程度的测量, 其包含三个分要素, 即: ① 行动的自由。它是指控制和指导工作的程度。这一要素是组织体系、人事和政策方向、程



序、制度等因素的函数。② 影响的范围。它是工作或岗位影响最终结果的特征，从最直接的控制到完全间接的支持。③ 重要性。组织受到工作或岗位基本目的影响的程度。这种关系可能用量化的术语（如金额）来表述，也可能用其他的尺度表述（非数量性的术语用来表示难以清晰确定）。

（3）计分说明。

1）海氏方法中，对于每一个要素的取分均采用二维的形式。根据每一个评价要素（Factors）的分要素（Elements），在二维表中确定一个交叉点，并在该交叉点上取得该要素的点值。这个交叉点可以用一个类似于坐标的字母组合表示。

2）知识技能要素（KH）和所负责任（AC）两个要素量表中是绝对值。而解决问题的能力（PS）量表中是百分比形式的相对值。这一百分比确定是在解决问题中所需要的知识技能（KH）的数量。因此，解决问题要素（PS）的得分是这个百分比与相应的知识技能要素（KH）得分的乘积。

3）海氏方法兼具标准化和客户定制的特点。首先，海氏方法在每一个要素及其分要素上建立了标准化的等级、等级标准以及相应的数值分配。其次，在实施评价时，根据客户组织的规模和特点，在标准化的等级中选择在全部或部分等级中进行取分。也就是说，有的客户在实际取分时，可能在某些或全部分要素上只考虑其中的一个区间。但是，海氏方法所建立的标准化的评价尺度保持不变。

4）海氏方法采用的是综合计分的方法，即岗位评价得分由该岗位的知识技能要素得分、解决问题要素得分和所负责任要素得分综合而来。

（4）评价量表。

海氏三要素评价法的评价量表与其所含要素相对应，分为知识技能水平表、解决问题的能力表和承担的职务责任表。

1）海氏工作评价指导图表之一——知识技能水平表（见表 5-9）。

知识技能水平，由 3 个子因素构成：它们是专业理论知识、管理诀窍和人际技能。

表 5-9 知识技能水平表

		管理诀窍														
		1 起码的			2 相关的			3 多样的			4 广博的			5 全面的		
人际技能		基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的
专业理论知识	1 基本的	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	2 初等业务的	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	3 中等业务的	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	4 高等业务的	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
	5 基本专门技术	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
		175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
		200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
	6 熟练专门技术	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
		230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
		264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
	7 精通专门技术	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
		304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216
		350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400
	8 权威专门技术	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400
		400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216	1216	1400	1600
		460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400	1400	1600	1840
1 基本的			熟悉简单工作程序											复印机操作员		
2 初等业务的			能同时操作多种简单的设备以完成一个工作流程											接待员、打字员		

(续)

3 中等业务的	对一些基本的方法和工艺熟练，需具有使用专业设备的能力	人力资源助理、电气技师
4 高等业务的	能应用较为复杂的流程和系统，此系统需要应用一些技术知识（非理性的）	调度员、行政助理
5 基本专门技术	通过正规的教育才能达到的一般技能；或通过工作锻炼掌握的一些特殊技巧（通常是感性的）	会计、工程师
6 熟练专门技术	充分掌握某技巧，该技巧需要相关实践和先例，或需要科学理论和原则，或两者都需要	人力资源经理、总监
7 精通专门技术	精通理论、原则和综合技术	专家（工程、法律等方面）、CEO、副总
8 权威专门技术	在综合技术领域成为公认的专家	公认的专家
A 基本的	要求基本的礼节和交往技巧，能有效处理日常工作的人际关系，包括获取或提供信息	会计、打字员
B 重要的	具有理解和/或影响他人、促使别人理解或行动的方法和综合性技巧，对于达成目标很重要	人力资源督导、大部分经理、CEO
C 关键的	具有使他人理解和接受行动的方法和综合技巧，对于工作非常重要	订货员、维修协调员
1 起码的	仅关注活动的内容和目的，而不关心对其他活动的影响	会计、业务员
2 相关的	决定部门各种活动的方向、活动涉及几个部门的协调等	主任、执行经理
3 多样的	决定一个大部门的方向或对组织的表现有决定性的影响	副总、事业部经理
4 广博的	决定一个主要部门的方向，或对组织的规划、运作有战略性的影响	中型组织 CEO、大型组织副总
5 全面的	对组织进行全面管理	大型组织 CEO

2) 海氏工作评价指导图表之二——解决问题的能力表（见表 5-10）。

解决问题的能力有两个子因素，即思维环境和思维难度。思维环境是指思维是否可从他人处或过去的案例中获得指导。思维难度则指思维的复杂程度。

表 5-10 解决问题的能力表

		思维难度				
		1 重复性的	2 模式化的	3 中间型的	4 适应性的	5 无先例的
思维环境	1. 高度常规性的	10%	14%	19%	25%	33%
	2. 常规性的	12%	16%	22%	29%	38%
	3. 半常规性的	14%	19%	25%	33%	43%
	4. 标准化的	16%	22%	29%	38%	50%
	5. 明确规定的	19%	25%	33%	43%	57%
	6. 广泛规定的	22%	29%	38%	50%	66%
	7. 一般规定的	25%	33%	43%	57%	76%
	8. 抽象规定的	29%	38%	50%	66%	87%
1. 高度常规性的		简单的规则和详细的说明				
2. 常规性的		已经建立的常规和固定的说明				
3. 半常规性的		某种变化的步骤和先例				
4. 标准化的		潜在的多元的程序和专业化的标准				
5. 明确规定的		仔细限定的政策原则				
6. 广泛规定的		明确（组织）的政策和特殊的目标				
7. 一般规定的		普通（社会）的政策和极限目标				
8. 抽象规定的		自然和社会的一般规律，商业哲学和文化标准				
1. 重复性的		需要根据所学知识在完全相同的情况下作出简单的选择				
2. 模式化的		需要根据所了解的通常有较相近的定义、良好的模块在相似情况下作出有区别的选择				
3. 中间性的		需要在不同的情况下，应用所学领域内的知识，寻求解决问题的新方法				
4. 适应性的		需要在变化的情况下，分析、演绎、评价和/或结构性思考				
5. 无先例的		在新奇的、非重复出现、要寻找路径的情况下，需要发展创造性的方法和概念				

3) 海氏工作评价指导图表之三——承担的职务责任表（见表 5-11）。

表 5-11 承担的职务责任表

职务 责任	大 小 等 级	1. 微小				2. 少量				3. 中量				4. 大量			
		间接		直接		间接		直接		间接		直接		间接		直接	
		后 勤	辅 助	分 摊	主 要	后 勤	辅 助	分 摊	主 要	后 勤	辅 助	分 摊	主 要	后 勤	辅 助	分 摊	主 要
行动的 自由 度	1. 有规定的	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57
		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66
		14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
	2. 受控制的	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
		19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
		22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
	3. 标准化的	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
		29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
		33	43	57	76	46	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
	4. 一般性规范的	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
		43	57	76	1100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
		50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
	5. 有指导的	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
		66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350
		76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400
	6. 方向性指导的	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460
		100	132	175	230	132	175	230	304	185	230	304	400	230	304	400	528
		115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608
	7. 广泛性指引的	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700
		152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800
		175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920
	8. 战略性指引的	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056
		230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216
		264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400
	9. 一般性无指引的	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600
		350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	800	1056	1400	1840
		400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600	920	1216	1600	2112



(续)

1. 有规定的	详细描述的作业文件，覆盖了全部的简单任务	操作电梯
2. 受控制的	规定的指导覆盖指定的任务和/或直接的监督	水暖维修
3. 标准化的	通过建立工作日志和/或监督成果来管理	划价
4. 一般性规范的	标准化的训练和程序和/或普通的工作指导和/或发展的监督，部分可采用的结果监督	输液
5. 有指导的	存在先例或规定好的政策，这种政策所确定的训练和程序可以全部或部分用于监督检阅工作	外事接待、起草文件
6. 方向性指导的	存在先例或规定好的政策，这种政策确定的广泛的练习和程序，专门操作计划和/或管理性的指导工作的性质和规模	常规性部门管理工作（行保）
7. 广泛性指引的	通过理解组织的政策、目的，来全面指导的工作的性质和规模	业务的、开创性管理（科研）
8. 战略性指引的	用已有组织战略指导工作，来实现组织目标	经理层
9. 一般性无指引的	根据内外环境确定组织目标，并找寻实现途径	董事会，股东会
A. 后勤	只在提供信息或偶然性服务上作一点贡献	档案管理
B. 辅助	咨询性作用，即出点主意和建议，补充些解释与说明，或提供点方便	
C. 分摊	即共同负责的，指跟本企业内部（不包括本人的下级和上司）其他部门或企业外部的别人合作，共同行动，因而责任分摊	招聘过程中人事与用人部门
D. 主要	即由本人承担主要责任，独立承担或虽然有别人参与，但他们是次要的、附属的、配角性的	采购

3. 海氏三要素岗位评价法实施步骤

从应用的角度来看，采用“海氏三要素岗位评价法”进行岗位测评时，应遵循以下几个步骤，如图 5-5 所示。

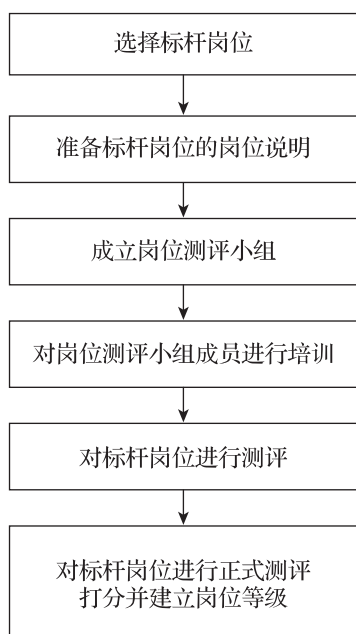


图 5-5 海氏三要素岗位评价法实施步骤

(1) 选择标杆岗位。规模大的企业岗位往往比较多，如果所有的岗位参加测评，一方面会耗费大量的人力、物力；另一方面，如果岗位太多，评价者往往会因为被评价的岗位过多而敷衍了事，或者因岗位较多而难于对不同岗位进行区分，这样会使评价工作出现较大的偏差。因此在进行海氏测评前，应对所有的被测岗位进行归类，并从每类中选出标杆岗位来参加测评。

选择标杆岗位一般以三个标准来衡量：一是够用，因为过多就起不到精简的作用，过少的话，标杆的岗位测评结果就不能代表所有岗位相对价值的变化规律，有些岗位价值就不能得到应有的评价；二是好用，可以先采用岗位分类法或者定性的排序法，对不同岗位进行横向比较，从中选出岗位价值较难比较的岗位作为标杆岗位；最后一个是中用，标杆岗位一定要能够代表所有的岗位。

(2) 准备标杆岗位的岗位说明书。岗位说明书是岗位测评的基础。科学的、完善的岗位说明书能大大提高岗位测评的有效性。没有详细的岗位说明书做基础，测评者就只能凭主观印象对岗位进行打分，测评者的主观性就



会增大。

最好的方式是让所有的测评者都参与标杆岗位的工作分析或者工作分析的讨论，通过这种方式，测评者能对岗位价值做出更为客观的判断。当然，这种方式耗费的人力物力较多，耗费的时间也会较长。

（3）成立岗位测评小组。岗位测评小组成员的素质及总体构成情况将直接影响岗位测评工作的质量。因此，岗位测评小组成员的选择非常关键。岗位测评小组成员必须符合以下要求：

1）客观公正的品格。企业中大多数同事认为测评人员为人正直，能一贯公正客观地处理问题，在测评时能尽可能摆脱部门利益、小团体利益和个人利益；

2）熟悉岗位测评的方法、流程与技巧。在岗位测评工作开始前，要对测评小组的所有成员进行培训，不参加岗位测评培训，就不能入选岗位测评小组；

3）在公司工作的时间较长，对公司的整个情况（特别是岗位情况）有较为全面的了解；

4）在群众中有一定的威信和影响力，这样才能使岗位测评结果更具权威性。在岗位测评小组成员的构成上，不能全部由中、高层管理者组成，必须适当考虑基层员工。

（4）对岗位测评小组成员进行培训。“海氏三要素岗位评价法”是一门比较复杂的测评技术，涉及很多的测评技巧。在测评前，测评者一定要经过系统的培训，对“海氏三要素岗位评价法”的设计原理、逻辑关系、评分过程、评分方法非常熟悉才能从事测评工作。经过培训之后，选出若干个标杆岗位进行对比打分，培训人员要详细阐述打分的过程，同时选择一名测评者做演示，直到所有的测评者完全清楚后为止。

（5）对标杆岗位进行测评。在正式测评前，可先选择部分标杆岗位进行测试，对测试结果统计分析，测试结果满意后再进行正式测评工作。因为，如果一开始就正式展开测评工作，而测评结果因为测评者没有完全掌握测评技巧而不理想时，再进行第二轮测评时会遭到多数测评成员的质疑或者反对。



(6) 对标杆岗位进行正式测评打分并建立岗位等级。正式测评结束后,统计计算岗位的得分也很有技巧性。统计计算出各标杆岗位的平均分后,可算出每位评分者的评分与平均分的离差,剔除离差较大的分数。因为有些测评者为了本部门的利益或对有些岗位不熟悉而导致评分有较大偏差,在统计计算最后得分时务必要通过一些技术处理手段将这种偏差降低到最低限度。

各标杆岗位最后得分出来后,按分数从高到低将标杆岗位排序,并按一定的分数差距(级差可根据划分等级的需要而定)对标杆岗位分级。然后,再将非标杆岗位价值与标杆岗位价值对比分析后,套入相应的岗位等级。

4. 海氏三要素评价法实施举例

下面以××公司“销售业务员”这一岗位的评分过程为例,来具体说明利用海氏三要素岗位评价法进行打分的操作过程。

(1) 销售业务员岗位说明书对该岗位主要工作任务的描述:

- 1) 识别捕捉商业机会,开拓新资源,建立维护良好的客户网络;
- 2) 发展新客户,开拓新市场,完成销售任务指标;
- 3) 与客户洽谈销售事宜,经部门经理批准后与客户签订销售合同;
- 4) 按照销售合同及时催缴销售货款;
- 5) 对客户资信状况进行密切关注,对可能发生的呆账或延期支付,应及时上报部门经理,确定货款回收措施,加大清缴力度;
- 6) 处理销售工作相关的其他事务,做好售后服务工作;
- 7) 定期拜访客户,与客户建立和保持密切关系;
- 8) 收集市场信息,提供市场需求变化、竞争对手和客户反馈方面的准确信息;
- 9) 完成领导交办的其他事宜。

(2) 利用海氏三要素岗位评价方法打分过程。

第一步:知识水平和技能技巧得分(A)

- 1) 有关专业知识技能(1-4):不是专业技术人员,但需要了解一定知识,选2;
- 2) 管理技巧(1-5):没有管人,但需要对销售业务进行计划协调控制,选3;



3) 人际技能 (1-3): 需要和人接触, 而且要和很多人接触, 选 3;

4) 得分: 通过查知识技能水平表, $A = 132$ 。

第二步: 解决问题的能力百分数 (B)

1) 思维环境 (1-8): 没有既定规则, 只有一些抽象规则, 需要发挥一些创造性, 选 3;

2) 思维难度 (1-5): 有些先例, 但借鉴意义不大, 选 3;

3) 通过查解决问题的能力表, $B = 25\%$ 。

第三步: 承担的职务责任得分 (C)

1) 行动的自由度 (1-9): 行动较自由, 而且对自己结果承担主要责任, 选 3;

2) 职务对后果形成的作用 (1-4): 对结果负主要责任, 选 4;

3) 职务责任 (1-4): 销售量的财务数量往往在少量区间, 选 2;

4) 通过查承担的职务责任表, $C = 76$ 。

第四步: 计算职务最后得分

$A = 132$ $B = 25\%$ $C = 76$

职务得分: $132 + 132 \times 25\% + 76 = 241$

按照上述步骤可以对 $\times \times$ 公司的岗位进行全面的评价, 以达到对公司不同岗位价值的评价。

第六章

岗位评价流程

岗位评价是一项非常重要且复杂的基础性工作，要做好它不仅需要企业相关人员具备较高的专业素质，而且需要遵循一定的岗位评价流程。一套科学实用的岗位评价流程可以帮助企业系统地对岗位评价活动进行规划和控制，提高工作的效率，节约操作成本。结合国内外岗位评价理论研究的成果，以及××管理咨询公司对多家企业进行岗位评价活动的操作实践。我们认为一个有效实用的岗位评价流程应包含以下几部分内容：

- 1) 岗位评价前准备。
- 2) 进行充分的培训。
- 3) 评价打分和信息分析。
- 4) 评价总结和结果反馈。

各个阶段具体的工作可以用流程（图 6-1）来表示。

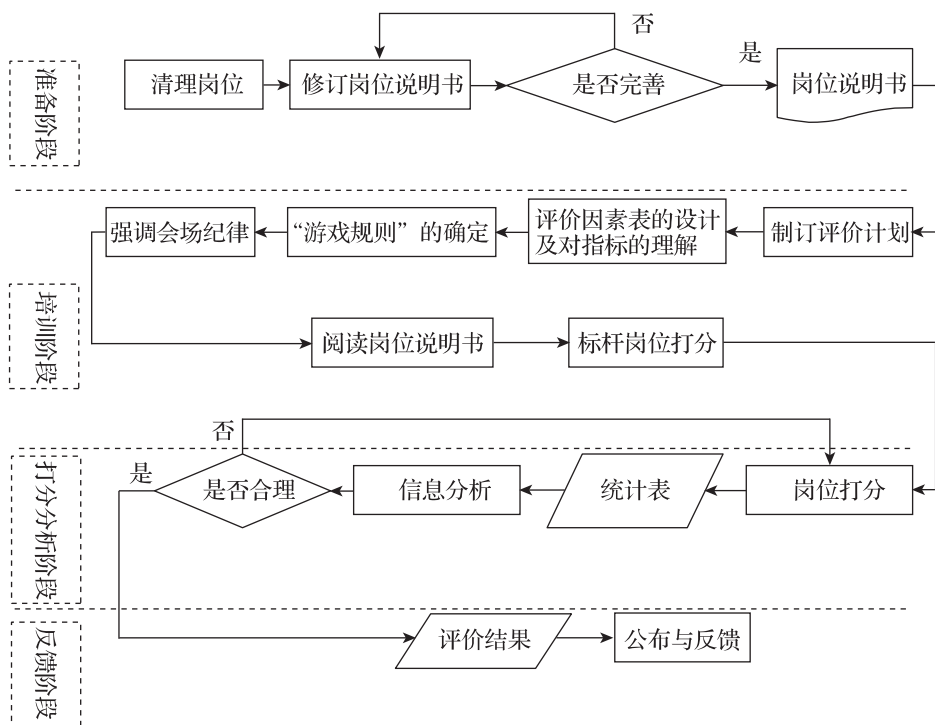


图 6-1 岗位评价流程图

第一节 岗位评价前准备

在进行岗位评价之前，企业一般需要先做好以下几方面的准备工作：清理岗位，列出岗位名称目录；完善岗位说明书；制订评价计划。

一、确定待评岗位

要进行岗位评价，首先要确定的就是哪些岗位需要评价。因此，准备阶段的第一项工作就是对企业的岗位进行清理，列出需要进行评价的岗位名称目录，保证不会遗漏任何需要评价的岗位。

一般来说，如果企业的岗位较少，那么可以把所有岗位都纳入评价范围；如果企业的岗位较多，那么可以选出有代表性的岗位进行评估，然后再

把其余的岗位往里边插。标杆岗位的选取一般以10~12个为宜,并且分布在企业的各层级,同时,应该涵盖企业的各岗位系列。

二、完善岗位说明书

完善的岗位说明书编写是进行岗位评价的基础,因为岗位说明书对各岗位的具体职责、权限、任职资格、工作环境等做了详细的说明,这些将成为岗位评价时的重要参考依据。

三、制订评价计划

“凡事预则立,不预则废”,如同所有的管理活动一样,制订评价计划是保证岗位评价活动有效进行的先决条件,是预先控制的主要方法。在此阶段的控制重点是明确建立公平性认知的目标和途径,确定所需的资源供给,保证评价的有效进行。

一般来说,一个完善的评价计划应该包括以下几部分内容:

1. 确定评价委员会成员

评价委员会是岗位评价工作的主体,委员会成员的素质和构成情况直接影响岗位评价工作的质量。岗位评价委员必须能够客观地看问题,这是衡量岗位评价工作好坏的重要指标。岗位评价委员必须对整个企业的岗位有较为全面的了解,在群众中有一定的影响力,只有这样才能使最终的评价结果具有权威性。同时,应适当考虑基层工作人员(职工代表)。成员的构成应对工作性质和职能划分明显不同的情况有所反应。根据所要评价的岗位数量,评委一般以18~25名为宜,而且这些评委要涵盖企业的高、中、基层,其中中层员工的数量要占多数。

2. 确定评价工作进行的时间、地点

由于岗位评价工作需要企业高、中、基层员工的共同参与,因此必须先就岗位评价的时间与评价委员会的成员协商并达成一致,便于评委提前安排好工作,确保所有评委在岗位评价工作进行的当天都能参与,并且不被其他事情所干扰。

在岗位评价项目进行的地点选择上,也要根据实际情况认真考虑。如果



企业中的岗位数量比较少，能够在一天的时间内完成，那么在企业内部找一个比较安静、温度舒适、各种硬件设施齐全的大会议室即可。硬件设施中，充足的计算机和质量良好的投影仪是必不可少。如果有需要，一个用于书写的黑板也是必需的。因为主持人要进行讲解和宣读岗位说明书，所以一个效果不错的麦克风以及相关设备也是必需的。如果企业中的岗位数量比较多，难以在一天的时间内进行完，建议可以在企业的外部找一个带有住宿条件的大型会议室。这样做除了因为整个打分过程要保持连续性，最重要的一点就是，防止评价委员会成员将还不成熟的评价结果传播出去，这样对以后的工作会产生非常不利的影响。

3. 确定评价会议主持人

一个好的主持人对于整个过程的成功是非常关键的。主持人承担着控制评价会议、处理评价数据、撰写评价报告的责任，他的作用是保证会议按既定程序顺利进行，确保每一个岗位均能得到公正的评价，但又不影响委员会成员对岗位评价所作的决定。那么什么样的人适合当主持人呢？

主持人最好选择有一定经验的人员，即参与或了解评价过程的人员。如果岗位评价是请咨询公司来完成的，最好由咨询公司的人员来担任，这样能充分保证整个过程的公平性。如果是由本企业来完成，那么，要挑选一个公司员工认为公正、客观、对岗位评价十分了解的公司员工。

主持人要有良好的现场控制能力，要能够根据现场的实际情况随机应变，保证整个项目的顺利进行。主持人在主持的过程中最需要避免的就是根据自己的判断进行引导。主持人只陈述事实性问题，如宣读岗位说明书、宣读打分结果，推进岗位评价的进展，负责组织评审委员会委员讨论每项分数结果是否合理，在大家不能取得一致时组织根据事先约定的方案组织进行。因为有的委员会成员可能存在以下问题：

- 1) 不能清楚的比较各岗位的不同；
- 2) 对各岗位的评定普遍高于其他的成员；
- 3) 对各岗位的评定普遍低于其他的成员；
- 4) 对某一“评价因素”比较重视，因而会过高评价某些岗位；
- 5) 对某一“评价因素”不重视，因而会过低评价某些岗位；

- 6) 由于利益的影响，打分明显高于或低于其他成员；
- 7) 由于认识某些员工，往往对岗位的评定变成对员工个人的评定。

最后还应该注意的，主持人一定不能参与打分。因为如果主持人参与打分，那么主持人就应该也是岗位评定委员会的成员之一。在后面的介绍中会提到，岗位评价分数出来之后，是要进行讨论的。在讨论的过程中，每一位委员都可以自由发言，如果主持人也是委员，那么主持人的特殊身份很有可能导致自由讨论受到主持人发言的引导，导致最终结果的失真。

4. 确定录入组的数量和成员

由于岗位评价工作中会有大量的数据需要处理，为了保证这些数据处理的及时性和准确性，需要配备专门的录入人员来进行数据的录入工作。根据评委的数量来有效设置录入组的数量，通常一个录入组负责 4～6 名评委的数据录入。为了让录入组成员了解操作过程，事先要对其进行相关培训。

5. 准备评价工作的相关表单

一般来说，需要准备的表单有打分表、数据处理表和录入组数据表。打分表是为评委设计的，其格式如表 6-1 所示。由于所有的评委对全部岗位都要打分，所以在每张打分表上要标明评委的编号。每一批岗位都应有一个数据处理表，在这张表上主要体现了三部分信息：一是所有评委对这批岗位的打分情况；二是针对这一批岗位中的某个岗位，所有评委对各因素打分结果的分析情况；三是针对某个岗位，所有评委打出的总分情况及结果分析。录入组的数据表和各评委的打分表是完全一样的，但是在每个电子数据表需着重表明两点：一是评委的编号；二是评价岗位的批次。

表 6-1 岗位评价打分表

评委编号		第 X 批岗位评价表							
		权重	岗 1	岗 2	岗 3	岗 4	岗 5	岗 6	岗 7
1	责任因素								
1.1	经营损失的责任	60							
1.2	领导管理的责任	30							
1.3	内部协调的责任	35							

(续)

评委编号		第 X 批岗位评价表							
	评估因素	权重	岗 1	岗 2	岗 3	岗 4	岗 5	岗 6	岗 7
1	责任因素								
1.4	外部协调的责任	35							
1.5	工作结果的责任	40							
1.6	人力资源的责任	30							
1.7	法律上的责任	30							
1.8	决策的责任	40							
2	知识技能因素								
2.1	最低学历要求	30							
2.2	知识多样性	30							
2.3	工作经验	35							
2.4	语言表达能力	35							
2.5	计算机知识	30							
2.6	公关能力	30							
2.7	专业技术知识技能	35							
2.8	管理知识技能	35							
2.9	综合能力	40							
3	岗位性质因素								
3.1	工作对企业发展的贡献	45							
3.2	工作压力	40							
3.3	工作复杂性	40							
3.4	工作的灵活性	30							
3.5	体力、脑力劳动的强度	35							
3.6	工作地点的稳定性	20							
3.7	工作的创造性	30							
3.8	工作紧张程度	35							
3.9	工作均衡性	25							
4	工作环境因素								
4.1	职业病	25							
4.2	工作时间特征	25							
4.3	环境舒适性	20							
4.4	危险性	30							

第二节 | 进行充分的培训

前面已经提到，岗位评价是一项非常复杂而且专业性较强的工作，因此在正式评价前首先还需要对评价委员会进行培训，使评委对岗位评价有一个更清晰准确的认识。一般来说需要进行以下几方面的培训。

一、评价指标的理解

评价委员会成员对评价表各项指标理解的差异，会直接影响岗位评价的质量，因此必须与委员就具体指标进行充分的讨论，以取得充分共识。

二、“游戏规则”的确定

岗位评价中，委员对各个岗位的各项评价指标的理解是不同的，因此误差的存在是必然的，必须事先确定一个明确的方差值作为标准，评价结果的方差低于这个标准即认为通过，如高于方差，但平均分合理，则不予讨论，否则需予以讨论并重新打分。

三、岗位说明书的阅读

岗位说明书是评委了解一个岗位工作内容、职责并据此进行打分的重要工具。因此在岗位评价前，评委必须一起仔细阅读岗位说明书，必要时可由人力资源部门的相关负责人对所有岗位进行介绍（岗位介绍的时间、内容有规定，岗位评价委员会主席对介绍过程进行控制）。确保评委能够最大限度地了解每一个岗位的具体工作职责，从而保证打分的准确性。

四、会场纪律的强调

由于岗位评价的结果往往关系到岗位薪酬水平的确定，对企业的影响很大，因此必须强调岗位评价过程中的纪律，确保评价工作顺利有效地进行。



主要需注意以下几点：

1. 每一位评委必须独立打分，不得与他人讨论

由于每个人对岗位评价因素和岗位的认识和理解都不一样，这种差异性客观存在的。如果在打分的过程中与他人讨论的话，势必会影响到他的打分，这样就使得他在给不同岗位打分的过程中，前后的评价标准不一致，从而影响到最后评分结果的有效性。

2. 强调保密原则

由于岗位评价结果对企业的重要影响，在整个的岗位评价过程中都必须强调保密原则。整个岗位评价会场应该是封闭性的，非相关工作人员不得入内，评委也不能随意进出。在评分的过程中，不能随意使用手机等相关通讯工具。岗位评价过程中所使用的一切资料都不带出会场，评价会议结束后要统一上交。在正式评价结果出来以前，任何人员都不得向他人谈论岗位评价过程中的相关事宜，以免在企业内部造成不好的影响。

五、对标杆岗位进行试打分

标杆岗位就是在企业各层面中具有代表性的岗位，能够像链条一样把企业中各岗位的薪酬分布连接起来的岗位。因此在选择标杆岗位的时候，要在企业低、中、高层中和不同类型岗位中进行选择，例如总经理、副总经理、重要性较强的中层管理岗、重要性较弱的中层管理岗、重要性较强的基层岗位、重要性一般的基层岗位、重要性最弱的基层岗位等，另外，也要从营销、技术、生产等角度进行考虑。

对标杆岗位进行打分的过程也是评委委员们对岗位评价因素的认识进行统一的过程，因此每个标杆岗位的每个因素都应该得到仔细的评价——每项因素除以权重的标准差是否超过经验值，均值是否合理，总分排序和差距是否合理。对于任何岗位的评分结果，在数据处理完后要向评委公布结果并说明曲线的趋势走向，对其中变异系数较大的评估因素应向评委作进一步的说明。变异系数体现了各评委打分的离散程度，如果存在很多因素的变异系数都比较大的情况，则要重新对标杆岗位进行打分。

表 6-2 某公司标杆岗位打分表

序号	岗位名称	分数	cv	Y/N (CV < 0.5)
1	总经理	891	0.05868	Y
2	生产副经理	773	0.11537	Y
3	生产部部长	694	0.10607	Y
4	办公室主任	596	0.15128	Y
5	设备部副部长	610	0.15637	Y
6	设备区域工程师	459	0.16252	Y
7	质量管理员	436	0.20527	Y
8	安全管理员	424	0.25319	Y
9	人事干事	366	0.30422	Y
10	综合会计	352	0.30111	Y
11	纪检干事	319	0.34649	Y
12	退管办干事	218	0.36048	Y

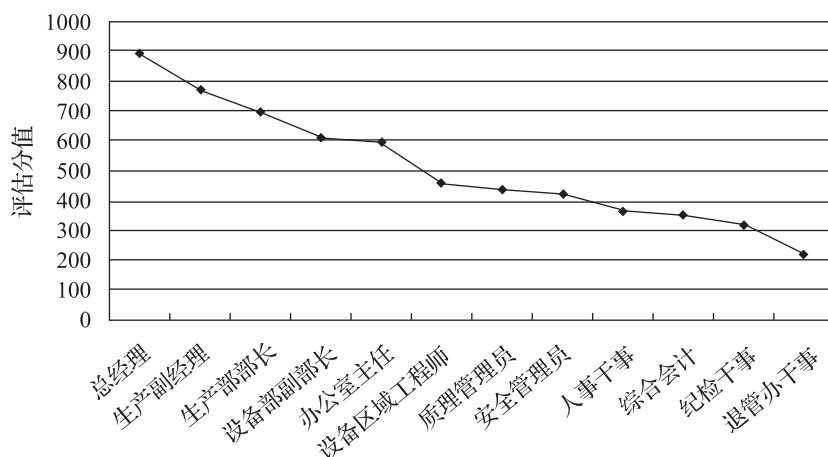


图 6-2 某公司标杆岗位评估分值散点图

从上述某公司标杆岗位打分表可以看出，标杆岗位的评估分值变异系数均低于 0.5，则该标杆岗位的评估值有效，评委们可以正式对各岗位进行评估。



第三节 | 岗位打分和信息分析

一、岗位打分

岗位打分是整个岗位评价过程中工作量最大的项目。对于岗位打分工作的安排，项目负责人和主持人要做好周密细致的计划，以保证整个项目的顺利进行。

在刚开始进行评价的时候，主持人一定要注意控制项目的进度，不要进行得太快，可以一个一个岗位进行评定。当委员们都已经对整个评定过程比较熟悉的时候，可以适当的加快项目的进程，一次评定4至6个岗位，但也不宜评定得太多，以保证评定的质量。

过程中的所有环节都采取匿名的方式。评定委员会成员在进行打分的时候，采取的是匿名的方式，这样在对评分结果进行讨论的时候，人们就不会知道分数具体是谁打的。这样做的目的是保证委员们能够更好的表达自己的观点。

在这里要防止的一个重要问题就是要考虑到参加打分的委员们的双重身份。他们既是评分委员，又是打分结果的利益相关人，那么在实际操作中可以采取如下措施：

（1）打分结果公开化。整个打分过程是匿名的，虽然不知道哪个分数具体是谁打的，但是打分的结果一定要公布，让全体人员讨论。通过讨论，形成一种道德约束，减少打分偏离正确值的程度。

（2）去掉最高分和最低分。将一组数据中的最高分去掉，能有效地减少个别值对整组数据的影响。去掉最低分可以减少一些人为因素的发生。

（3）从评价制度上进行保证。当一组数据不符合预先制定的标准时，采用少数服从多数的决策方法，可以有效地将单个的数值排除在外。

二、信息分析

信息分析阶段的工作包括数据的录入与处理以及数据有效性的判断。

1. 数据的录入与处理

根据在企业中实际做岗位评价的经验，在数据录入上，一定要保证数据至少要有两组同时录入，进行对比，以保证数据录入的准确性。在实际操作中，会经常出现两组数据对不上的情况，经过认真、仔细的检查，发现造成数据录入错误的原因主要有两种：①人为的原因，由于录入不仔细造成的；②客观的原因，由于数据书写造成误解等原因。而通过至少两次录入核对，就可以基本保证录入的准确性，同时也可以给人以形式上的严肃性和正式性。

数据的录入是一项非常机械繁杂的工作。同时，数据的录入也要为数据的处理做准备。因为要求数据录入后要立刻出来这组数据的标准差等指标，还要为以后工资的计算做好准备，所以在实际操作过程中，可以采用各种数据统计软件来实现以上工作。

对数据的处理要求是：

在一组数据中，要去掉一个最高分，去掉一个最低分，然后求出这组数据的标准差。

这些功能在 Excel 软件中都可以很容易的实现，在这里就不过多叙述了。

在整个评定过程中如果能够充分利用计算机，将会使整个评价过程省去了很多繁琐的工作。如果有条件，还应该充分利用局域网或因特网。在目前情况下，计算机的应用会带来如下好处：

- (1) 缩短收集数据的时间。
- (2) 保证数据的质量。
- (3) 减少岗位评定的人力和财力费用。
- (4) 加快数据的更新速度。

2. 岗位评价数据有效性的判断

信息分析阶段一个非常重要的工作，就是采取什么样的方式来判断通过评价得到的数据是否符合要求。

第一步，用标准差作为判断的标准。标准差是反映一组数据相对于均值的离散程度。标准差比较大，说明现场的委员们对某个岗位在某一项指标上



的认识存在着较大的差异；标准差比较小则说明现场的委员们对某个岗位在某一项指标上的认识基本一致。这也就是说，当一组数据的标准差超过了预先订好的数值，就有理由认为，大家对这项指标的含义理解存在较大差异，需要重新对这项指标进行讲解并打分。一般来讲，为了既保证项目的顺利实施，又保证数据的有效性，标准差取小于等于 10 为宜。当一个岗位的评分结果出来之后，主持人就要组织评价委员会的委员对该岗位的打分进行评判。成员们可以发表意见，进行充分的沟通，尤其是对于明显有严重分歧的地方。

在实际操作中还会碰到这样的情况，同一岗位的一个因素即使经过两轮的打分，也还是不符合以上所说的标准差的要求，那么这个时候，应该如何处理呢？

处理方式有以下几种：

- (1) 继续讨论，重新打分，直至分数符合要求。
- (2) 事先约定好只进行两轮，也就是说不论结果如何，最终的结果就采取第二轮的分数。
- (3) 在第二轮结束后，采取其他方式。例如，通过举手表决，少数服从多数。

应该明确的是，由于时间有限，而一般企业的岗位数目都较多（一般来讲，1000 人左右的生产型企业，岗位数目在 200 个左右），所以从项目的可操作性的角度出发，建议优先采用第（3）种方法。因为第（1）种方法可能非常耗费时间，也有可能使项目前进的脚步陷入泥潭，而第（2）种方法则比较缺少民主性，显得过于生硬。

第二步，就是当所有的薪点都已经出来的时候，就可以根据已知数据做出整个企业的薪点分布图（如图 6-3 所示），对所有岗位按照总分高低进行排序。评价委员会的成员根据薪点图充分讨论每个岗位的排序是否合理，来共同讨论每个因素的得分是否合理，不合理的因素要重新打分。对于一个岗位来说，如果不合理的因素过多，整个岗位就要重新打分。一般在两轮重新打分后，就会得到较为理想的排序。在这里，应该非常注意的是，重要的并不是各个岗位的具体分数，而是各个岗位的

排序，因为在制定新工资制度的时候，主要是根据企业的薪点图中各个岗位的排序作为基础来制定的。

第四节

评价结果反馈

岗位评价结束后，所有的被评价岗位经分析后将会得到一个分值，对所有分值进行排序后可得到“岗位评价排序表”。表 6-3 为某企业选取的 75 个岗位的评价结果排序。图 6-3 为薪点分布图，横坐标为岗位序号，纵坐标为评价分值。评价结果需要在相关范围内公布并征集意见，并由岗位评价工作小组汇总形成报告，最后由企业高层讨论、审核并最终审定评价结果。

表 6-3 评分结果排序表

序 号	岗 位 名 称	分 数
1	公司总裁	834
2	销售副总裁	735
3	公司副总裁（主管生产）	684
4	公司副总裁（主管服务部）	672
5	公司党委书记	660
6	总会计师	647
7	总经济师	611
8	总裁助理（主管装饰砖项目部）	607
9	总裁助理（主管销售国际部）	600
10	A 厂厂长	597
11	总工程师	592
12	销售北方部部长	588
13	财务部部长	583
14	销售开发部部长	524
15	综合部部长	519
16	审计部部长	477



(续)

序 号	岗 位 名 称	分 数
17	技术中心二室主任	477
18	销售国际部副部长	471
19	生产协调部部长	460
20	总工办主任	421
21	技术中心一室主任	416
22	A 厂技质副厂长	394
23	财务部副部长	390
24	综合部副部长	386
25	综合部人力资源岗	385
26	A 厂生产副厂长	376
27	清欠办主任	361
28	综合部副部长（销售综合）	361
29	技术中心项目主管	353
30	技术中心办公室主任	350
31	技术中心一室设计工程师	330
32	保卫科科长	320
33	技术中心二室主任工程师	320
34	A 厂生产科长	318
35	A 厂自动化车间主任	318
36	技术中心二室审核工程师	315
37	服务部调试员	308
38	技术中心化验室主任	296
39	A 厂外协科长	294
40	A 厂财务科长	291
41	A 厂技质科长	291
42	A 厂机加工车间主任	288
43	A 厂供应科长	286
44	技术中心二室设计工程师	281

(续)

序 号	岗 位 名 称	分 数
45	党群办主任	265
46	A 厂铆焊车间主任	261
47	A 厂装配车间主任	258
48	审计部审计员	253
49	综合部行政管理	248
50	A 厂综合科长	244
51	财务部销售会计	238
52	A 厂仓储科长	234
53	司机	231
54	预算员	228
55	A 厂质检员	219
56	A 厂食堂主任	216
57	生产协调部计划员	209
58	销售国际部综合文秘	203
59	综合部备件管理	200
60	财务部出纳员	192
61	A 厂外协员	191
62	A 厂财务科会计	188
63	A 厂工艺技术员	185
64	A 厂保卫科副队长	181
65	技术中心化验员	179
66	A 厂财务科出纳	176
67	总工办综合文秘	173
68	综合部项目申报统计员	173
69	综合部综合文秘	170
70	技术中心资料员	169
71	A 厂材料员	165
72	A 厂材料会计	158



(续)

序 号	岗 位 名 称	分 数
73	A 厂综合科文秘员	157
74	A 厂资料计量员	151
75	A 厂保管员	147

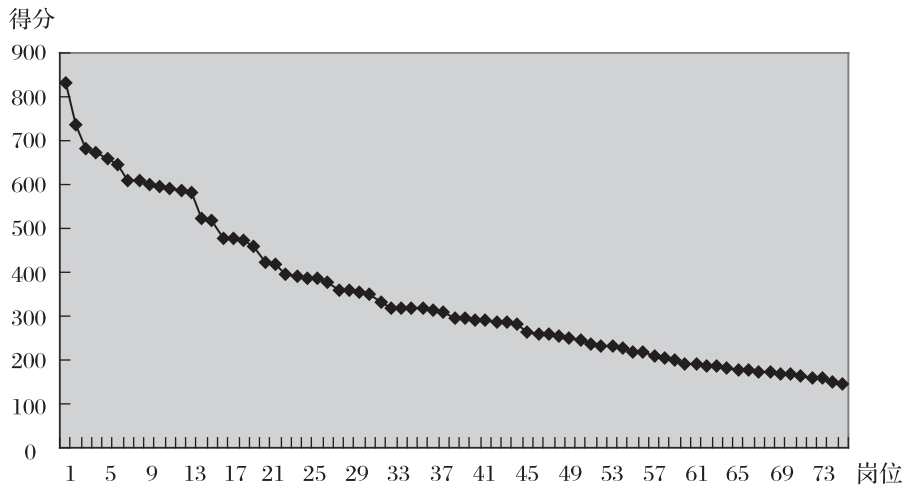


图 6-3 薪点分布图

第七章

岗位分析与评价结果应用

岗位分析和岗位评价是人力资源管理的一项基础性工作。通过岗位分析所得到的职位描述信息和任职者资格信息在后续的各项管理工作中都能发挥作用，而岗位评价的结果也是企业建立薪酬制度的一项重要依据。因此，岗位分析和岗位评价的应用十分广泛。本章中，我们将重点介绍岗位分析和岗位评价的几个主要应用领域：定编定员、工作设计、绩效管理和薪酬设计。

第一节 | 定编定员

我们先来看一则案例：

M 集团公司是一家近年来发展迅速的国有企业。在企业的产值、利润和市场占有率迅猛发展的同时，企业的人员数量也急剧增加，有几年前的 100 多人发展到了上万人，有了 30 多个分公司。

总经理赵某看到公司发展的景象，心中充满喜悦，同时也有几分担忧。因为他深知，随着企业规模的扩大，组织机构变得复杂，若不能对企业的人员进行有效控制，就很容易造成企业的机构臃肿、人浮于事、效率低下。最近，他和其他管理层成员正在讨论进行一次全局性的组织机构调整。伴随着组织机构的调整，要做的一件事情就是进行人员预算。企业到底需要多少人呢？

赵某知道此事事关重大，因此特意约来自己的好友——在一家著名管理顾问公司工作的张某，商量此事。赵总对张某说：“你那里有没有其他企业，特别是国外同行业企业的人员数量的资料，我想看看别的企业是怎样定编定员的？”张某说：“参考别的企业的数据固然是必要的，我这里也有一些比



较新的数据。但是，毕竟每个企业的业务模式和市场情况不同，所以我建议你还是系统的做一下工作分析，这样可以理清企业内的职位情况，较为科学客观地分析出到底应该如何设置职位、不同的职位上需要多少人员。这样才比较符合企业的实际情况。”于是，赵总决定请管理顾问公司帮助进行一次系统的工作分析，进而进行定编定员。

（资料来源：郑晓明，吴志明编著，《工作分析实务手册》，北京：机械工业出版社）

一、什么是定编定员

1. 定编定员定义

企业的定编定员，是指企业在既定发展战略的指导下，通过组织结构设计和职能的分解，在设置岗位的基础上确定企业的编制，进而确定执行岗位工作的具体工作人员的管理活动。

企业通过定编定员，才能做到各个部门事事有人做、人人有事做、岗位不重复、工作无遗漏。

2. 定编定员特征

- 1) 必须在企业有一定的业务规模基础上进行；
- 2) 必须在企业业务发展方向已定的基础上进行；
- 3) 具有一定的时效性，即有一个发生、发展的过程；
- 4) 不仅要从数量上解决好人力资源的配置，而且还要从质量上确定使用人员的标准，从素质结构上实现人力资源的合理配备。

定编定员与岗位设计是密切相关的，岗位确定过程本身就包括工作量的确定，也就包括了对基本的上岗人员数量和素质要求的确定。

二、岗位与人员的关系及区别

岗位和人员是两个不同的概念。一个岗位不一定只对应一个人，可能是几个人共同从事。例如财务部会计师的岗位，可能需要两名从业人员，也可能需要三名从业人员。较小的公司财务工作业务量不大，财务部可能只有一名经理，下设一名会计师、一名出纳，这时会计师岗位就是一名从业人员；如果企业财务工作量很大，会计师岗位可能是两个人或者三名从业人员，分

为成本会计、总账会计等。但是，只要岗位是相同的，从事该岗位工作人员的职责应该是相同的。另外，也有可能出现一个人同时负责好几个岗位的现象。

三、岗位分析和评价结果对企业定编定员的影响

1. 岗位分析和岗位评价的结果对于企业定编定员具有重要的意义

通过岗位分析和岗位评价：可以建立起排列有序的职业体系，使每个具体职位都能在该体系中找到相应位置，从而确定企业的职位数量和任职者人数及构成，为定编定员提供依据；准确揭示每个职位的工作性质、特征、责任大小、技术难易、任职者所需资格等职位特点和任职条件，为劳动力管理提供标准。

因此，可以说定编定员工作是岗位分析的应用之一，或者说是岗位分析工作的延续。

2. 岗位分类

在现实生活中，企业的工作岗位数量可能会非常多，而且具体的岗位随时间发生变化的可能性也特别大，新的岗位会不断产生，现有的岗位也会不断消失。因此，在定编时可能无法也没有必要对所有具体岗位上的人员配备都进行确定，而只需要对一些关键的岗位或者对某几类岗位的人员配备进行确定。所以说，企业需要通过岗位分析对岗位进行分类，如表 7-1 所示。

表 7-1 岗位分类示意表

类 别		岗 位 族	描 述
管 理 类	行 政 管 理	信息管理	包括对企业的数据库管理、系统维护、网络维护、硬件/软件管理等岗位
		财务管理	包括从事成本分析、成本费用核算、预算编制、收支账务管理、税费缴纳、固定资产管理等岗位
		行政总务	包括从事行政、后勤、文秘、档案、保卫等岗位
		人力资源	包括从事薪酬、绩效、培训、招聘、福利等岗位



四、企业定编定员的原则

企业在进行定编定员工作时，应遵循以下原则：

1. 科学合理

所谓科学，就是要符合人力资源管理的一般规律，做到“精简有效”。在保证工作需要的前提下，与同行业标准或条件相同的企业所确立的标准相比较，能体现出组织机构精干、用人相对较少、劳动生产率相对较高的特点。

所谓合理，就是要从企业的实际出发，结合本企业的技术水平、管理水平、员工素质和劳动生产率因素来确定定员数。

2. 企业各类人员的比例关系要协调

人员比例关系协调是指要正确处理企业直接与非直接经营人员的比例关系，正确处理直接与非直接经营人员内部各种岗位之间的比例关系，合理安排管理人员与全部员工的比例关系。

管理人员占员工总数的比例与企业的业务类型、专业化程度、自动化程度、员工素质、企业文化以及其他一些因素有关。

3. 以专家为主，走专业化道路

定编定员是一项专业性、技术性较强的工作，它涉及业务技术和经营管理的方方面面。从事这项工作的人，应具备比较高的理论水平和丰富的业务经验。

五、定编定员的方法

定编定员的方法主要有劳动效率定编法、业务数据分析法、本行业比例法和预算控制法等几种。

1. 劳动效率定编法

劳动效率定编法是指根据生产任务和员工的劳动效率以及出勤率等因素来计算岗位人数的方法。实际上就是根据工作量和劳动定额来计算员工数量的方法。因此，凡是实行劳动定额的人员，特别是以手工操作



为主的岗位，都适合用这种方法。劳动定额的基本形式有产量定额和时间定额两种。

产量定额下的计算公式为：定编人数 = 计划期生产任务总量 / (员工劳动定额 × 出勤率)。举例来说，假如企业每年需要生产某零件 4651200 个，如果每个车工每天的产量定额为 16 个，年平均出勤率为 95%，则车工定编人数 = $4651200 / [16 \times (365 - 2 \times 52 - 10) \times 95\%] = 1219$ 。

时间定额下的计算公式为：定编人数 = 生产任务 × 时间定额 / (工作时间 × 出勤率)。同样以上面的例子来说明，如果单位产品的时间定额为 0.5 小时，每个工作日为 8 小时制，则定编人数 = $4651200 \times 0.5 / [8 \times (365 - 2 \times 52 - 10) \times 95\%] = 1219$ 。

2. 业务数据分析法

业务数据分析法是根据企业的历史数据和战略目标，确定企业在未来一定时期内的岗位人数。业务数据包括销售收入、利润、市场占有率、人力成本等。

根据企业的历史数据（业务数据/每人）及企业发展目标，确定企业短期、中期、长期的员工编制。

3. 本行业比例法

本行业比例法是指按照企业职工总数或某一类人员总数的比例来确定岗位人数的方法。在本行业中，由于专业化分工和协作的要求，某一类人员与另一类人员之间总是存在一定的比例关系，并且随着后者的变化而变化。该方法比较适合各种辅助和支持型岗位的定员，如人力资源管理类人员与业务类人员之间的比例在服务业一般为 1:100。

其计算公式为：

$$M = T \times R$$

M = 某类人员总数

T = 服务对象人员总数

R = 定员比例

4. 按组织机构、职责范围和业务分工定编的方法

这种方法一般是先确定组织机构和各职能科室，明确各项业务分工及职

责范围以后，根据业务工作量的大小和复杂程度，结合管理人员和工程技术人员的工作能力和技术水平确定岗位人数的方法。

管理人员的定编受很多因素的影响：

管理人员个人的因素：本人的能力，下属的能力，受教育程度等；

工作因素：工作的标准化程度和相似程度，工作的复杂程度，下属工作之间的关联程度；

环境因素：技术，地点，组织结构等。

事实上，世界上不同企业对于管理人员的定编，都没有一个定数，都是根据自己企业当时的实际情况确定出来的。

5. 预算控制法

预算控制法是西方流行的定编定员方法，它通过人工成本预算来控制在岗人数，而不是对某一部门的某一岗位的具体人数作硬性的规定。部门负责人对本部门的业务目标、岗位设计和员工人数负责，在获得批准的预算范围内，自行决定个岗位的具体人数。由于企业的资源总是有限的，并且是与产出密切相关的，因此，预算控制对企业各部门人数的扩充有着严格约束。表7-2 是人工费用举例。

表 7-2 人工费用举例表

业务量（月）				
人 工 费 用	5000 元/月		6000 元/月	人 工 费 用
	5000 元/月		6000 元/月	
	5000 元/月		6000 元/月	
	5000 元/月		6000 元/月	
合计：2 万/月（4 人）		合计：1.8 万/月（3 人）		

6. 业务流程分析法

首先，根据岗位工作量，确定各个岗位单个员工单位时间工作量（如单位时间产品、单位时间处理业务等）；



然后，根据业务流程衔接，结合上一步骤的分析结果，确定各岗位编制人员比例；

最后，根据企业总的业务目标，确定单位时间流程中总工作量，从而确定各岗位人员编制。

例如，每 5 个客户主管必须配备 1 个客户经理进行指导、监督、协调和管理。

7. 管理层、专家访谈法(德尔菲法)

通过管理层访谈获得以下信息：

- (1) 下属员工工作量、流程的饱满性，员工编制调整建议；
- (2) 预测其下属员工一定期限之后的流向：提升（部门内和跨部门提升）、轮岗、离职（自愿和非自愿），统计各部门一定期限之后的员工数目。

通过专家访谈获取以下信息：

国内同行业，国外同行业各种岗位类型人员结构信息（包括管理层次和管理幅度等信息）。

在以上各种方法中，按效率定编定员是基本的办法。在实践中，通常是将各种办法结合起来，参照行业最佳案例来制定本企业的岗位人数。由于各企业的情况差别和情况的不断变化，很难会有一个所谓“绝对正确、完全使用和一成不变”的数值。定编定员主要还是服从于企业的总体目标要求，在不断的变化中调整，是一个动态的过程。定岗定编的硬约束是成本投入。企业的投入在一定时期内总是有限的。在投入有限的情况下，岗位和人数的有限性是不言而喻的。人力资源管理要做的是：在一定时期内，合理运用有限的资本投入以获得最佳的岗位和人数的组合。

六、定编定员操作流程

企业在进行定编定员工作时，可以按照图 7-1 所示的流程来进行。

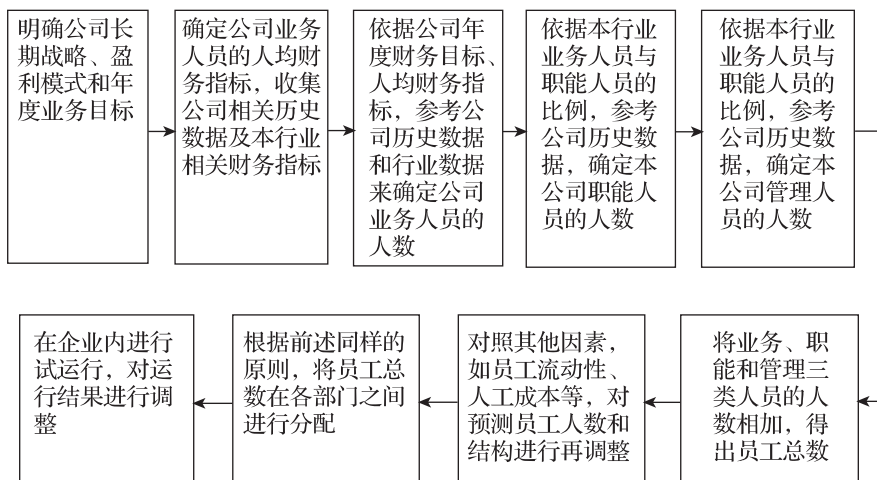


图 7-1 企业定编定员工作流程

七、定编定员案例——欣华国贸公司是如何定编定员的

1. 北京欣华国际贸易公司业务流程，见图 7-2

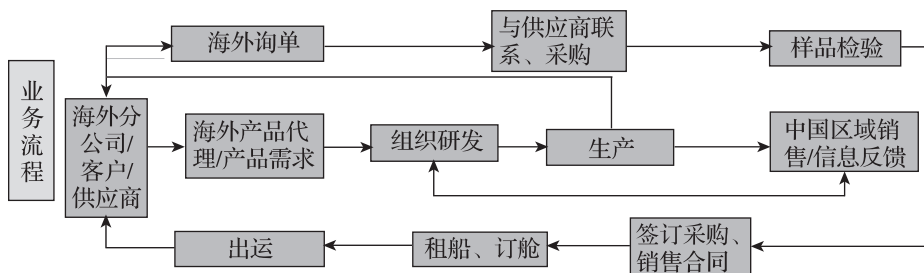


图 7-2 北京欣华国际贸易公司业务流程简图

2. 北京欣华国际贸易公司岗位分类，见表 7-3

表 7-3 欣华国际贸易公司岗位分类表

岗 位 分 类	
管理决策类	以先进的经营管理理念，把握现代贸易行业发展的规律，开展国际贸易资源的经营与管理，掌控北京欣华的业务运作，直接承担北京欣华的经营管理责任
业务类	依据国际贸易市场原则，通过与国外分公司或者客户直接的沟通，准确分析与把握客户对产品与服务的需求，采购或者研发有竞争力的产品，按照北京欣华的业务流程，及时、准确、周到的为客户提供有价值的产品与服务
研发技术类	收集市场信息，确认公司产品定位，制订研发计划，并对研发产品质量进行监控。对公司所代理的产品进行品控管理。对公司有关质量认证体系的建立完善负责
管理支持类	为北京欣华经营管理决策、各部门业务运作提供资源保障与管理辅助服务
物流类	根据物流市场现状，寻找合格货代，为产品出运提供可靠信息库，对选择货代、出运方式及出运后事故索赔进行追踪负责
职 层 划 分	
核心层	制定企业战略方向，确定企业大政方针，重点进行战略决策、例外决策和风险决策，对企业效益及利税承担主要责任
中坚层	依照企业战略及方针政策，对企业内设部门或海外分公司的整体工作结果负责
骨干层	在中坚管理团队的领导下，对本部门、团队的整体工作结果负责
基础层	依照部门结构化与标准化的程序，贯彻执行管理指令，现场调动人、财、物等资源，及时完成本部门工作任务，并对目标达成承担主要责任

3. 员工人数设计的前提条件，见图 7-3

在确定业务人员数量时，选择经营利润作为价值量指标。而能够反映业务人员创造价值的指标主要有两个：经营毛利（不含投资收益）、经营利润（不含投资收益）。前者只反映了业务人员所创造的价值；而后者不仅考虑业务人员所创造的价值，同时还考虑了创造这些价值的直接经营费用。为此，二者相比，经营利润作为衡量业务人员创造价值的指标更为全

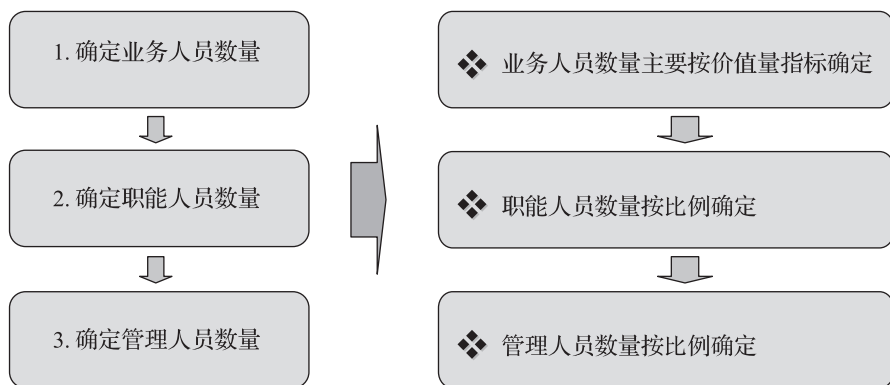


图 7-3 员工人数设计的前提条件

面、合理。

经营利润指标不包括投资收益、利息等收入。其定义为：

经营利润 = 经营毛利 - 经营费用。

4. 具体定编核算方法

(1) 2008 年人均经营利润比 2005 年提高百分比 X %。

这主要是基于以下两个方面的原因：公司 2005 年业务人员人均经营利润 Y 万元，市场上服务行业业务人员人均经营利润 80 万元（资料来源是基于 Saratoga Institute 的数据调查，按照经营利润口径计算出结果。这里没有参照国内同行业数据，主要原因在于国内公司人员结构比较复杂，各公司的业务人员数量难以确定，因此我们采用国外服务行业数据作为参照），目标是到 2008 年，达到二者的平均值 (Y + 80) / 2 万元。

(2) 年平均增长率，是指相邻年度按照同等比例的增长速度。如果 2008 年公司人均经营利润比 2005 年提高 X %，2005 年公司业务人员人均利润 Y 万元，则年平均增长率 p 的计算过程如下：

$$Y \times (1 + p)^3 = Y \times (1 + X\%)$$

所以：p = %

5. 2008 年员工数量模拟预测(见图 7-4)

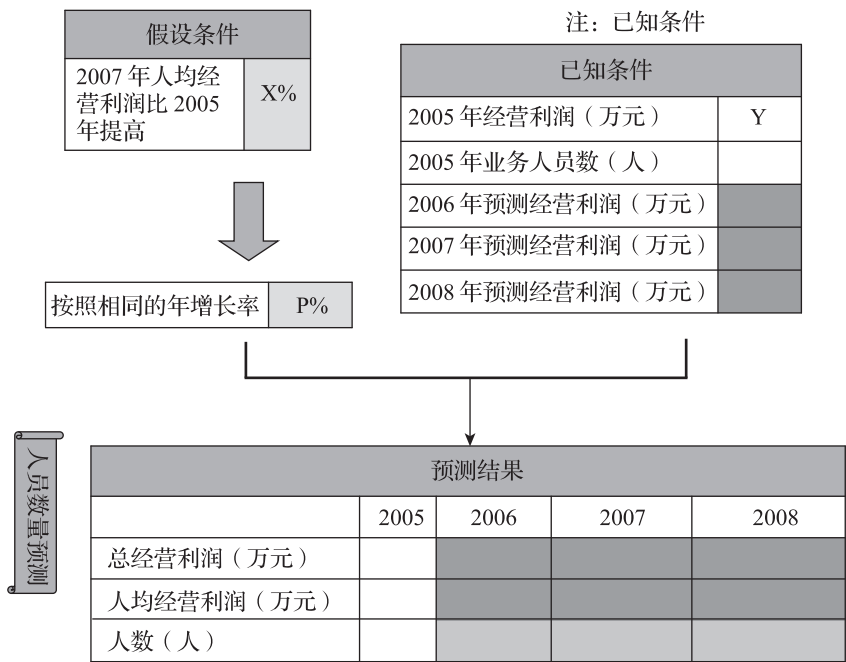


图 7-4 2008 年员工数量模拟预测

6. 员工比例数量预测

（1）职能人员与业务人员比例。我们主要参照两方面数据，一是员工历史数据：公司职能人员与业务人员之比约为 1: A ；二是市场参照数据：市场上的参照数据约为 1:4.85（数据来自 Saratoga Institute）。取二者的平均值，2008 年职能人员与业务人员比例为 1:(A + 4.85) /2。

（2）业务人员中管理人员与非管理人员比例。我们采用同样的方法，一是员工历史数据，公司管理人员与非管理人员之比约为 1: B ；二是市场参照数据，市场上的参照数据约为 1:7（数据来自 Saratoga Institute）。取二者的平均值，2008 年目标比例为 1:(B + 7) /2 。（这里管理人员指：TEAM LEADER、业务部门经理、分管该部门副总经理）。

（3）职能人员中管理人员与非管理人员比例。我们采用同样的方法，一是员工历史数据，公司管理人员与非管理人员之比约为 1: C ；二是市

场参照数据，市场上的参照数据约为 1:7（数据来自 Saratoga Institute）。取二者的平均值，2008 年目标比例为 $1:(C+7)/2$ 。（这里管理人员指：业务部门的经理、财务总监。）

（4）2008 年欣华公司员工结构预测（见图 7-5）

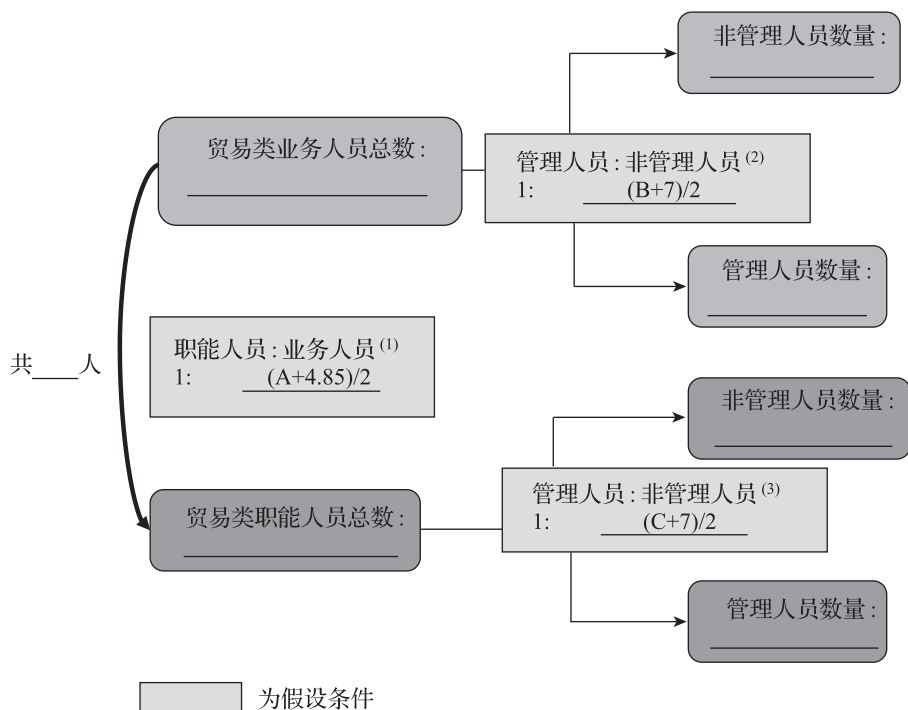


图 7-5 预测的 2008 年欣华公司员工结构

（5）欣华公司还需要对照人力费用预算进行调整，如果人力费用远高于预算，则还需进行对总人数的调整，如表 7-4 所示。

表 7-4 人力费用预算表

费用单位：万元；人数单位：人

类 别	2005 年			2006 年			2007 年		
	人数	人均费用	总费用	人数	人均费用	总费用	人数	人均费用	总费用
在岗人员费用									
新入职人员费用									

(续)

类 别	2005 年			2006 年			2007 年		
	人数	人均费用	总费用	人数	人均费用	总费用	人数	人均费用	总费用
离职人员费用									
外部招聘费用									
培训费用									
合计									

(6) 企业员工总数计算出来以后，还要进行在各部门之间的再分配，直到各岗位。①在业务部门间人数的分配原则还应该是价值指标，参考其他各种因素进行。②职能部门的人数分配原则仍应按照比例法，参考其他因素进行。

欣华公司人力资源部一般只控制岗位的设置原则和人数的分配原则，而不进行具体的部门内岗位人数分配，将此权力交给部门领导，以利于其更灵活地调配资源、完成工作任务。

第二节

工作设计

如果仅仅借助岗位分析的手段将组织成员的工作内容和工作方式如实呈现出来，那么岗位分析的价值是非常有限的。但事实上，岗位分析的价值远非如此。岗位分析能提供给我们很多有用的信息，这些信息不但使我们知道目前的工作是怎样的，而且还使我们从这些信息中分析出目前的工作内容设置是否合理。

在这样一个强调以人为本的时代，人们越来越关注任职者对工作的满意程度，他们是否喜欢工作的内容？从事这样的工作是否使他们感到快乐？这样的工作安排是否是最有效率地让任职者发挥出最大潜力的工作方式？如果员工从工作中不能获得满意，那么我们从岗位分析得出的信息里可能会找到答案。假如当前的工作安排不能让员工有效地工作，那么我们就应该对此作出一些调整，或者对工作进行重新设计。



一、什么是工作设计

工作设计，就是根据组织需要并兼顾个人需要，规定某个工作的任务、责任、权力以及在组织中与其他职务关系的过程。一般来说，任务、责任、权力以及关系一经确定，任职资格也就基本确定，因此，工作设计也包括任职资格的认定。工作设计所要解决的主要问题是组织向其成员分配工作任务和职责的方式。工作设计是通过满足员工与工作有关的需要来提高工作绩效的一种管理方法。因此，工作设计是否得当对激发员工的工作动机、增强员工的工作满意感以及提高生产率都有重大的影响。

二、工作设计内容

工作设计主要是针对以下6个方面的内容进行设计：

- （1）工作内容。这主要是关于工作范畴的问题，包括工作种类、工作自主性、工作复杂性、工作难度和工作完整性。
- （2）工作职责。这是关于工作本身的描述，包括工作责任、工作权限、工作方法、协作和信息沟通。
- （3）工作关系。这主要是指工作中人与人之间的关系，包括上下级之间的关系、同事之间的关系以及个体与群体之间的关系等。
- （4）工作结果。这主要是指工作提供的产出情况，包括工作产出的数量、质量和效率，以及组织根据工作结果对任职者作出的奖惩。
- （5）工作结果的反馈。这主要是指任职者从工作本身所获得的直接反馈以及从上级、下级或同事那里获得的对工作结果的间接反馈。
- （6）任职者的反应。这主要是指任职者对工作本身以及组织对工作结果奖惩的态度，包括工作满意度、出勤率和离职率等。

三、工作设计方法

一般来说，工作设计有4种主要的方法：工作扩大化、工作轮换、工作专业化和工作丰富化。



1. 工作扩大化

工作扩大化是使员工有更多的工作可做。通常，这种新工作同员工原先所做的工作非常相似。这种工作设计产生高效率，因为不必要把产品从一个人手中传给另一个人，节约了时间。此外，由于完成的是整个产品，而不是产品的一个部分，这样在心理上也可以得到满足。该方法是通过增加某一工作的内容，使员工的工作内容增加，要求掌握的知识和技能也更多，从而提高员工的工作兴趣。

工作扩大化的主要好处是增加了员工的工作满意度，提高了员工的工作质量。美国梅泰格（Maytag）公司声称通过实行工作扩大化提高了产品质量，降低了劳务成本，工人满意度提高，生产管理变得更有灵活性。

工作扩大的途径主要有两个：“纵向工作装载”和“横向工作装载”。“装载”是指将某种任务和要求纳入工作岗位的结构中。“纵向工作装载”来扩大一个工作岗位，是指增加需要更多责任、更多权利、更多裁量权或更多自主权的任务或职责。“横向工作装载”是指增加属于同阶层责任的工作内容，以及增加目前包含在工作岗位中的权力。

2. 工作轮换

工作轮换法是为减轻对工作的厌烦感而把员工从一个岗位换到另一个岗位。这样做有四个好处：一是能使员工比日复一日地重复同样的工作更能对工作保持兴趣；二是为员工提供了一个个人行为适应总体工作流的前景；三是个人增加了对自己的最终成果的认识；四是使员工从原先只能做一项工作的专业人员转变为能做许多工作的多面手。这种方法并不改变工作设计本身，而只是使员工定期从一个工作转到另一个工作。这样，使得员工具有更强的适应能力，因而具有更大的挑战性。员工到一个新的工作，往往具有新鲜感，能激励员工作出更大的努力。日本的企业广泛的实行工作轮换，对于管理人员的培养发挥了很大的作用。

3. 工作专业化

工作专业化也叫“充实工作内容”。充实工作内容是对工作内容和责任层次基本的改变，旨在向工人提供更具挑战性的工作。它是对工作责任的垂直深化。它通过动作和时间研究，将工作分解为若干很小的单一化、标准化



及专业化的操作内容与操作程序，并对员工进行培训和适当的激励，以达到提高生产效率的目的。

工作专业化设计方法的核心是充分体现效率的要求。它的特点是：

（1）由于将工作分解为许多简单的高度专业化的操作单元，可以最大限度地提高员工的操作效率。

（2）由于对员工的技术要求低，既可以利用廉价的劳动力，也可以节省培训费用和有利于员工在不同岗位之间的轮换。

（3）由于具有标准化的工序和操作规程，便于管理部门对员工生产数量和质量方面的控制，保证生产均衡和工作任务的完成。但与此同时，它也不考虑员工对这种方法的反应，因此，工作专业化所带来的高效率有可能被员工的不满和厌烦情绪所造成的旷工或辞职所抵消。

在实行工作专业化时，应遵从下列 5 条原则：

（1）增加工作要求。应该以增加责任和提高难度的方式改变工作。

（2）赋予工人更多的责任。在经理保留最终决策权的条件下，应该让员工拥有对工作更多的支配权。

（3）赋予员工工作自主权。在一定的限制范围内，应该允许员工自主安排他们的工作进度。

（4）反馈。将有关工作业绩的报告定期地、及时地直接反馈给员工，而不是反馈给他们的上司。

（5）培训。应该创造有利环境来为员工提供学习机会，以满足他们个人发展的需要。

4. 工作丰富化

工作丰富化是以员工为中心的工作再设计，它是一个将公司的使命与职工对工作的满意程度联系起来的观念。它的理论基础是赫茨伯格的双因素理论。它鼓励员工参加对其工作的再设计，这对组织和员工都有益。工作设计中，员工可以提出对工作进行某种改变的提议，以使他们的工作更让人满意，但是他们还必须说明这些改变是如何更有利于实现整体目标的。运用这一方法，可使每个员工的贡献都得到认可，而与此同时，也强调了组织使命的有效完成。



工作丰富化与工作扩大化的根本区别在于,后者是扩大工作的范围,而前者是工作的深化以改变工作的内容。

工作丰富化的核心是体现激励因素的作用,因此实现工作丰富化的条件包括以下几个方面:

(1) 增加员工责任。不仅要增加员工生产的责任,还要增加其控制产品质量,保持生产的计划性、连续性及节奏性的责任,使员工感到自己有责任完成一个完整工作的一个小小的组成部分。同时,增加员工责任意味着降低管理控制程度。

(2) 赋予员工一定的工作自主权和自由度,给员工充分表现自己的机会。员工感到所做的工作依靠他的努力和控制,工作的成败与其个人职责息息相关时,工作对员工就有了重要的意义。实现这一良好工作心理状态的主要方法是给予员工工作自主权。工作自主权的大小也是人们选择职业的一个重要考虑因素。

(3) 反馈。将有关员工工作绩效的数据及时地反馈给员工。了解个人工作绩效是形成工作满足感的重要因素,如果一个员工看不到自己的劳动成果,就很难得到高层次的满足感。反馈来自工作本身,来自管理者、同事或顾客等。例如,销售人员可以从设备的正常运转以及生产管理人员和设备操作人员那里得到反馈。

(4) 考核。报酬与奖励取决于员工实现工作目标的程度。

(5) 培训。要为员工提供学习的机会,以满足员工成长和发展的需要。

(6) 成就。通过提高员工的责任心和决策的自主权,来提高其工作的成就感。

工作丰富化的工作设计方法与常规性、单一性的工作设计方法相比,虽然要增加一定的培训费用、更高的工资以及完善或扩充工作设施的费用,但却提高了对员工的激励和工作满意程度,进而对员工生产效率与产品质量的提高,以及降低员工离职率和缺勤率带来积极的影响。况且企业培训费用的支出本身就是对提高人力资源素质的一种不可缺少的投资。

若一位管理者希望通过增加工作的多样性、完整性、重要性、自主性、反馈性以丰富工作的内容,他可采取以下 5 个步骤:



(1) 确定自然的工作单元。这意味着尽可能让集体工作构成一个完整和有意义的整体。工作单元可以根据地理位置产品或生产线、业务或顾客来划分。

(2) 合并任务，即尽可能把独立的和不同的工作合成一个整体。

(3) 建立和顾客之间的联系。这意味着使生产者和他的产品使用者（其他生产部门、顾客、销售团体等）相联系。这样可以让生产者知道产品被判断的标准。

(4) 直接分派任务。这是指尽可能地给生产者计划、参与、控制自己工作的权力。这样，不需要经过其他部门专门培训，生产者的控制能力就会获得提高。这种控制能力也意味着给生产者计划工作、控制存货、预算资金和质量控制的权责。

(5) 公开信息反馈渠道。这意味着尽可能给生产者更多的有关生产结果的信息，如成本、产量、质量、组织结构、消费者的抱怨等。

下面是一个工作丰富化的例子，见表 7-5。

表 7-5 工作丰富化（示例）

原来的情况	工作丰富化后的情况
每人固定负责两台机器	每人轮换使用机器
当机器发生故障时，操作工让维修工来修理	操作工接受维修训练，负责所使用机器的维修
操作工按照操作手册的规定，调换重要的元件	操作工根据自己的判断来调换零件
工长对操作工实施监督，对不符合标准的操作予以纠正	建立工作绩效反馈制度，使操作工了解自己的工作情况
在工作流程中个人做单一的作业	由 3 ~ 5 个人组成小组，完成整个工作任务
工长决定谁干什么活	由工作团队决定干什么工作
检验员和工长检验产品，纠正操作方法	由工作团队对产品进行自我检验

四、工作设计的作用

工作设计的作用主要有三个方面：



(1) 通过工作设计,可以使工作的内容、方法、程序、工作环境、工作关系等与工作人员的特性相适应,可以在很大程度上减少无效劳动,大幅度地提高劳动生产率。

(2) 在工作设计中,更多地考虑了人的因素对工作的影响,改变了工作单调重复和不完整的特性,实现工作的多样化,大大减少了由于工作单调、重复和不完整而导致的工作人员不良的心理反应。

(3) 工作设计不但改善了工作人员与物理环境、机器设备的关系,而且改善了工作人员之间的关系,特别是工作人员与上级的关系,这样工作人员可以获得工作中的自主权和责任感,增强主人翁意识,更好地融入到组织文化中去。同时,工作人员与上下级和同事也能形成良好的人际关系。

第三节 | 岗位分析与绩效管理

绩效管理是组织中的一项重要管理工作。然而,在这项工作当中,我们经常会遇到一些问题:

绩效评估应该评估哪些内容?

绩效的标准怎样设定?

绩效提升与发展应着重从哪些方面入手?

如果这些问题解决得不好,就无法公正合理地对员工的绩效进行评估,更无法改善绩效,使员工得到发展。

一、通过岗位分析得出绩效指标

要想做好绩效管理,首先必须做好绩效计划。在绩效计划阶段,管理者与员工需要在员工绩效期望问题上达成共识,员工对自己的工作目标作出承诺。这种共识和承诺是基于工作职责而言的,而工作职责是一个岗位比较稳定的核心特征,表现的是任职者所要从事的核心行动。工作职责的来源是工作说明,或基于岗位分析基础上的相关资料。岗位分析与绩效管理的关系如图 7-6 所示。

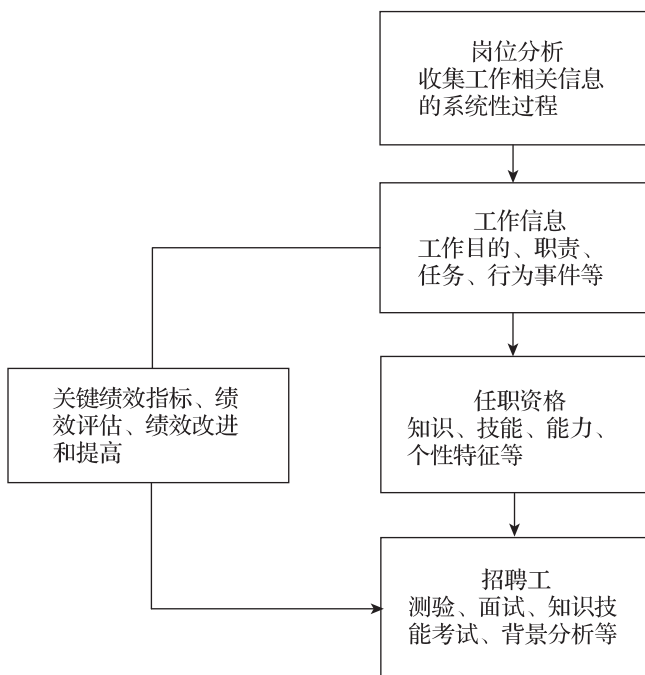


图 7-6 岗位分析与绩效管理的关系

那么，怎样通过岗位分析得出关键的绩效指标呢？途径有三：

1. 确定工作职责

当通过岗位分析确定了一个职位的工作职责之后，就需要找出每一项工作职责的工作产出是什么，也就是这项职责产生了什么样的成果。

2. 设定评估标准

找出对这些工作产出进行评估的角度。概括地讲，工作产出主要可以从数量、质量、成本、时限、满意度这几个方面进行评估。设定评估标准也就是分别对工作产出在这几个方面设定评估标准，即绩效指标和绩效标准。

3. 工作说明书

有了一份好的工作说明书，能对员工的工作起到指导作用。因此，在绩效实施过程中，工作说明书是非常重要的。到了绩效评估阶段，有了在工作职责指引下设立的绩效指标和绩效标准，对绩效的评估就可做

到有据可依。这样可以使得对绩效的评估比较客观，并在一定程度上避免了主观性。

二、工作关系决定绩效评估的关系

采取什么样的方式进行绩效评估是企业进行绩效评估的准备工作时所需要解决的一个重要问题。绩效评估的方式主要包括由谁进行评估、多长时间评估一次、绩效评估的信息如何收集、采取什么样的形式进行评估等。对不同类型的职位采取的绩效评估方式也应该有所不同。例如，有的职位是由主管人员下达任务指标并一步一步进行控制，那么其任职者的工作绩效应该主要由主管人员进行评估；而有的职位的工作性质是较多与客户打交道，那么对其任职者的工作绩效的评估就需要考虑客户的评估而不仅仅由主管人员进行评估。再比如说，人力资源部的员工帮助各个部门的员工安装、调试电话设备，给各个部门发放办公用品；管理信息部的员工帮助各个部门的员工处理电脑使用过程中遇到的问题。如果要对他们的绩效进行评估只由上级主管来进行评估是远远不够的，还要参考其他部门的意见。

图 7-7 是一个公关宣传部经理的绩效评估关系图，他的上级主管是集团办公室主任，在公司内部，他经常打交道的对象有人力资源部、市场部、各分公司和各部门的宣传员，当然还需要对下属进行管理。在公司外部，他需

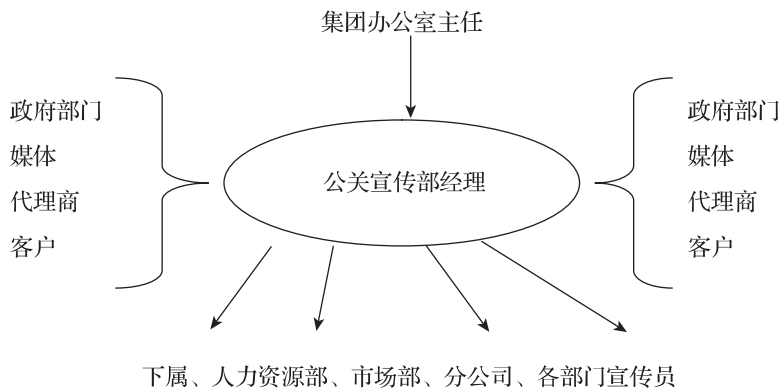


图 7-7 公关宣传部经理的绩效评估关系

（资料来源：郑晓明，吴志明编著，《工作分析实务手册》，北京：机械工业出版社）



要与政府部门、媒体、代理商、客户频繁接触。

因此，对这个职位的员工进行绩效评估，除了他的上级之外，他在公司外部和内部沟通的对象也应该有一定的发言权。

三、职位特点决定绩效管理方式

岗位分析时，不仅要明确工作职位的职责，也要对工作职位的多种特性进行说明，以便不同特性的职位应采用不同的绩效管理模式。员工的绩效是员工外显的行为表现，这种行为表现受很多因素影响。众多因素影响外显的行为，有的因素是比较深层次的因素，有的因素是比较直接的因素。因此，绩效管理应有区别的对待。对于不同职位的员工，要采取不同的绩效管理方式。

（1）有的职位工作独立性强，自觉性比较高，对这样的职位进行绩效管理，就不必太追求对过程中细节的掌握和控制，而应该将更多的注意力投入到最终的结果上。

（2）有的职位自由度比较低，在工作中受控制的程度比较高，往往按照一步一步的指示来进行工作，对这样的职位进行绩效管理，就不仅要关注最终结果，还要关注过程中每一个环节的工作产出。

（3）有些职位的工作成果在比较短的时间内就可以表现出来，对这些职位的任职者进行绩效评估就应采用比较短的周期。

（4）有些职位的工作成果需要比较长的时间才能表现出来，那么对这样职位的任职者的绩效评估就需要采用比较长的周期。

第四节 | 薪酬设计

一、岗位评价对薪酬设计的意义

如何让员工认同薪酬的公平性，从而产生对组织的满意感和信任度，是人力资源管理面临的挑战。岗位评价是建立薪酬公平的重要手段。加强对岗



位评价的过程控制，可以充分发挥岗位评价的作用，引导员工建立薪酬的公平性认知。

岗位评价是企业内部建立薪酬公平机制的重要手段。它的理论假设是：对于不同性质的工作岗位，不论岗位的工作内容是否相同，都可以通过对比岗位背后所隐含的付酬要素，确定它们的相对价值，并据此确定岗位薪酬。例如，尽管一个车间班组长和一个办公室秘书所从事的工作完全不同，但所需要的技能、努力、责任、教育训练水平、对组织的贡献和工作环境等是可以比较的。如果根据一定的标准和程序判断它们的付酬要素，若比较结果相同，则这两个岗位就应当获得同样的岗位薪酬。岗位评价对于薪酬设计的意义是双重的：

第一，岗位评价在薪酬设计中引入了理性分析的方法，克服了不同岗位之间由于工作性质、工作内容不同造成的价值对比障碍，使得岗位薪酬的制订可以处于同一标准之下，从而为增加岗位薪酬的合理性，克服其制订过程中的主观性、随意性奠定了基础。

第二，岗位评价的程序性特征为薪酬设计引入了程序公平，帮助组织建立员工对薪酬分配结果的公平性认知。研究发现，员工能否建立薪酬公平性认知，并不仅仅取决于分配结果的合理与否，更重要的是对分配决策过程的参与和认同。这就要求岗位评价不能仅仅停留在建立统一的薪酬衡量标准这个纯技术层面上，更为重要的是通过过程控制来实现程序公平，为组织的薪酬体系提供合法性解释。

二、岗位评价与薪酬结构设计

无论通过哪种方法进行岗位评价，最后都将得到组织内部职位之间的相对价值。然后将职位的价值与实际的薪资值对应起来。

1. 线性关系

职位价值与薪资之间的关系可以是一种线性关系。也就是说，职位价值与薪资是成正比的，随着职位价值的提高，薪资也要按照一定的比率提高，如图 7-8 所示。



图 7-8 中的 a 、 b 两条线就是薪资随着职位的价值增长的曲线，也就是薪资曲线。这两条曲线反映了两种不同的薪酬设计：薪资曲线 a 比较陡峭，斜率较大，说明企业想要拉大不同价值的职位之间的薪酬差距；薪资曲线 b 比较平缓，斜率较小，说明薪酬差距较小，企业不希望收入差距过于悬殊。对于一个企业来说，到底需要把薪酬差距拉大还是尽量均衡一些，完全取决于企业的实际情况，应采用更能对员工起到激励作用的方式。

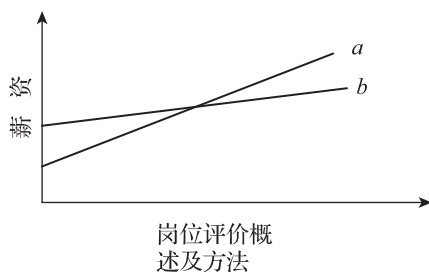


图 7-8 线性薪资曲线

2. 非线性关系

职位价值与薪资之间的关系可以是非线性关系，即职位价值与薪资并不是成正比的。

在图 7-9 中，薪资曲线 c 和 d 所表明的薪资随职位价值增长的情况并不是按照相同的比率增长的。在薪资曲线 c 中，级别较低的位置薪资增长速度较快，而级别较高的职位薪资增长速度相对较为缓慢。在薪资曲线 d 中，情况则恰恰相反，级别较低的职位薪资增长速度较慢，而级别较高的职位薪资增长速度相对较快。

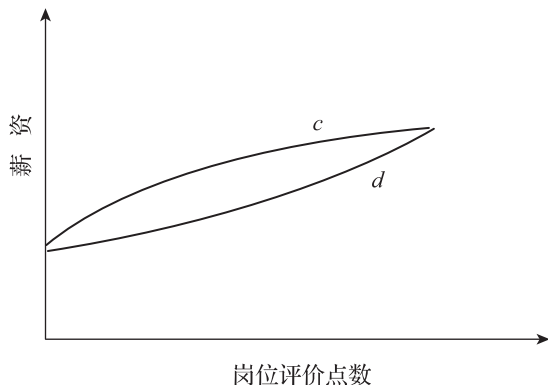


图 7-9 非线性薪资曲线

在实际薪酬管理中，根据工作评价得出的每个职位级别所对应的薪资水

平往往是在一个范围内，具有一定的幅度，具体如图 7-10 所示。

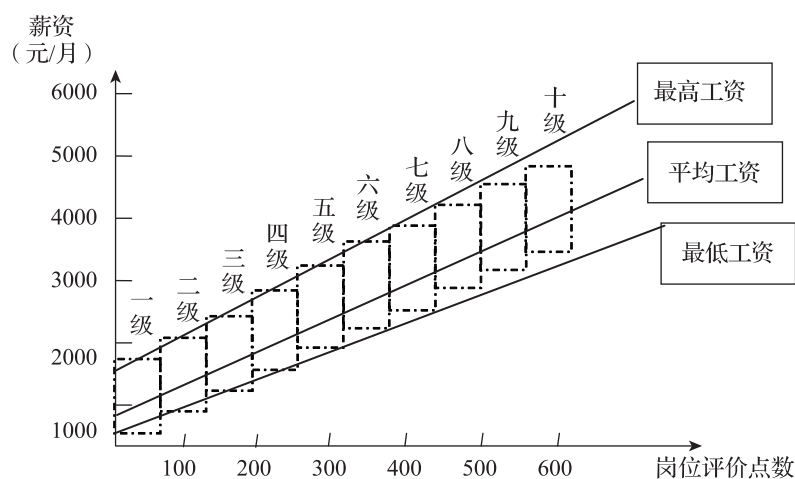


图 7-10 薪资幅度图

每个级别的薪资都有一定的幅度，规定了平均薪资水平、最高薪资和最低薪资。级别越高，薪资的幅度越宽。在级别与级别之间，薪资有一定的重叠。

岗位评价除了用于设计新的薪酬体系之外，还可以用来检验现有薪资体系的合理性，为薪资

体系的改进提供依据。比如，制作出现有薪资分布情况的散点图，进行回归分析，得出薪资曲线，然后对偏离薪资曲线较远的进行调整，如图 7-11 所示。

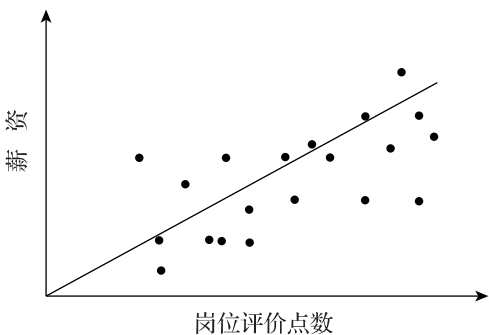


图 7-11 薪资体系的调整图

三、薪酬设计举例

通过前面介绍的岗位评价过程，最后得出了四川 AL 电力公司的岗位价值排序。以此为基础，北京 × × 管理咨询有限公司专家采用宽带薪酬的设计方法，对该公司所有岗位按照价值的大小进行归类和分级，并通过科学的方法计算出各岗位的薪点系数，最后得出公司岗位评估级别矩阵图（表 7-6）

和与其相对应的岗位工资表（表 7-7）。

表 7-6 岗位评估级别矩阵

	14 级	13 级	12 级	11 级	10 级	9 级	8 级	7 级	6 级	5 级	4 级	3 级	2 级	1 级	岗级差
5 岗							4300	4100	3900	3700	3500	3300	3100	2900	200
4 岗			3800	3650	3500	3350	3200	3050	2900	2750	2600	2450	2300	2150	150
3 岗			2750	2650	2550	2450	2350	2250	2150	2050	1950	1850	1750	1650	100
2 岗			2130	2050	1970	1890	1810	1730	1650	1570	1490	1410	1330	1250	80
1 岗	1610	1550	1490	1430	1370	1310	1250	1190	1130	1070	1010	950	890	830	60

表 7-7 四川 AL 电力公司岗位工资表（节选部分）

岗	级	岗 位 名 称	人 数	岗 位 工 资
五 岗	8			4300
	7			4100
	6			3900
	5			3700
	4			3500
	3			3300
	2	生产技术部部长	1	3100
		H 电站站长	1	3100
		供电公司经理	1	3100
		安装公司经理	1	3100
		经营发展部部长	1	3100
		电力调度中心主任	1	3100
		财务证券部部长	1	3100
	1			2900

(续)

岗	级	岗 位 名 称	人 数	岗 位 工 资
四 岗	12			3800
	11			3650
	10			3500
	9			3350
	8			3200
	7			3050
	6	人力资源部部长	1	2900
		A 电站站长	1	2900
		A 电站站长	1	2900
		C 电站站长	1	2900
		D 电站站长	1	2900
		行政管理部部长	1	2900
	5			2750
	4	安装公司副经理	2	2600
		计量检定站站长	1	2600
		变电站站长	2	2600
		安全监察部部长	1	2600
		电站生产副站长	1	2600
		物资采购管理部部长	1	2600
		供电公司副经理	1	2600
	3			2450
	2	生产技术部副部长	1	2300
		经营发展部副部长	1	2300
		电力调度中心副主任 A	1	2300
		安装公司项目副经理	1	2300
		C 电站生产副站长	1	2300
		D 电站生产副站长	1	2300
		A 电站生产副站长	1	2300
		B 电站生产副站长	1	2300
		党群部部长	1	2300
		安全保卫部部长	1	2300
		供电公司生产经营科科长	1	2300
		财务证券部总会计	1	2300
	1			2150



(续)

岗	级	岗 位 名 称	人 数	岗 位 工 资
三 岗	12			2750
	11			2650
	10			2550
	9			2450
	8			2350
	7			2250
	6	安全监察部副部长	1	2150
		安装公司技安员	2	2150
		电力调度中心副主任 B	1	2150
		战略管理专员	1	2150
		经营管理专员	1	2150
		人力资源部副部长	1	2150
		计量检定站副站长	1	2150
		变电站副站长	2	2150
		A 电站行政副站长	1	2150
		B 电站行政副站长	1	2150
		C 电站行政副站长	1	2150
		D 电站行政副站长	1	2150
		E 电站行政副站长	1	2150
		生产经营科副科长	1	2150
	5			2050
	4	总经理秘书兼文秘科科长	1	1950
		电力营销组技安员	1	1950
		B 电站技安员	1	1950
		供电公司生产技术组技安员	1	1950
		A、B、C 电站技安员	3	1950



以上由岗位评价结果为依据而设计的工资作为公司薪酬体系中的岗位工资部分，在整个薪酬体系中占主导地位。以此为基础，再根据公司的具体情况确定奖金、津贴等部分的发放标准，就形成了公司完整的薪酬结构。通过这种方式所制定的薪酬体系，充分反映了企业各岗位的价值，具有很强的科学性，因而更能被企业广大员工所接受。

参 考 文 献

- [1] 安林, 陈庆. 中国企业宽带薪酬实务 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2006.
- [2] 高艳. 工作分析与职位评价 [M]. 西安: 西安交通大学出版社, 2006.
- [3] 付亚和. 工作分析 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2004.
- [4] 加里·德斯勒. 人力资源管理 [M]. 2 版. 北京: 中国人民大学出版社, 1996.
- [5] 穆涛, 赵慧敏. 职位分析评价体系: 工作分析与之为评价过程 [M]. 深圳: 海天出版社, 2006.
- [6] 邵冲. 人力资源管理概要 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.
- [7] 文征. 员工工作分析与薪酬设计 [M]. 北京: 企业管理出版社, 2006.
- [8] 郑晓明, 吴志明. 工作分析实务手册 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2006.
- [9] 周文, 刘立明, 黄江瑛. 工作分析与工作设计 [M]. 长沙: 湖南科学技术出版社, 2005.
- [10] 赵永乐, 等. 工作分析与设计 [M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2006.

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 [http://www. Golden-book. com](http://www.Golden-book.com) 及 <http://www. cmpbook. com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别：☐男 ☐女 年龄：_____ E-mail：_____

联系电话：_____ 传真：_____ 手机：_____

就职单位及部门：_____ 职务：_____

通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

☐国有企业 ☐私营企业 ☐政府机构 ☐股份制企业
☐外资企业（含合资） ☐集体所有制企业 ☐其他（请写出）_____

单位所属行业：

☐食品/饮料/酿酒 ☐批发/零售/餐饮 ☐旅游/娱乐/饭店
☐政府机构 ☐制造业 ☐公用事业 ☐金融/证券/保险
☐农业 ☐多元化企业 ☐信息/互联网服务 ☐房地产/建筑业
☐咨询业 ☐电子/通讯/邮电 ☐其他（请写出）_____

单位规模：

☐500 人以下 ☐500—1000 人 ☐1000—2000 人 ☐2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
☐ 报刊杂志 ☐ 电视台电台 ☐ 书店 ☐ 别人推荐 ☐ 其他 _____
3. 您对本书的评价
内容 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 较差
编排 ☐ 易于阅读 ☐ 一般 ☐ 不好阅读
封面 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 较差
4. 您在何处购买的本书
☐ 书店 ☐ 网络 ☐ 机场 ☐ 超市 ☐ 其他 _____
5. 您所关注的图书领域是:
☐ 投资理财 ☐ 人力资源 ☐ 销售/营销 ☐ 财务会计 ☐ 管理学与实务 ☐ 其他 _____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
☐ 电子邮件 ☐ 传真 ☐ 书目 ☐ 试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名 _____ 职务 _____ 电话 _____
地址 _____ 邮件 _____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379705

传真: 010-68311604

电子邮箱: hjx872004@yahoo.com.cn

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!

- ◆ 以岗位分析、评价的流程为主线，详细阐述了岗位分析的各种方法（如访谈法、工作日志法、问卷调查法等）；
- ◆ 岗位分析的流程；
- ◆ 岗位说明书的制作；
- ◆ 岗位评价具体是怎样进行的；
- ◆ 怎么运用岗位分析的结果等。

人力资源管理的核心就是实现人与工作的最佳匹配，要达到这一目的，就必须进行岗位分析，了解各项工作的特点。

本书所涉及的难点、热点均以案例的形式加以阐释，并附加适用的工作表单，轻松易用，对于人力资源管理者有非常好的实用价值。

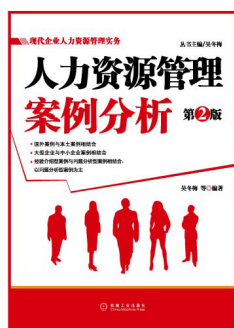
本丛书对如下人群具有很好的参考价值：

- ◆ 企业的各级管理者
- ◆ 企业管理方向的研究生
- ◆ 人力资源管理方向的学生
- ◆ MBA学生

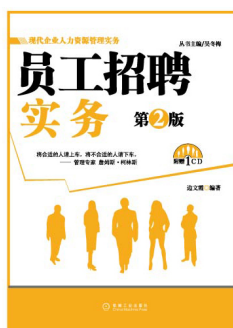
责任编辑：徐 井
咨询电话：88379704
电子信箱：xujing_124@126.com

现代企业人力资源管理实务

以**流程为主线**、全面反映操作过程所用**表单**、
体现**各级各类管理者**责任分工的**实务性丛书**



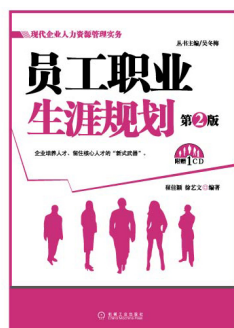
ISBN 978-7-111-34856-6



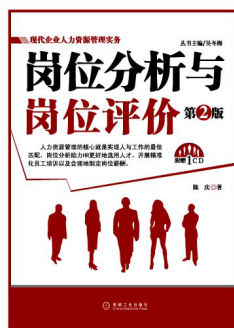
ISBN 978-7-111-34806-1



ISBN 978-7-111-34818-4



ISBN 978-7-111-00000-0



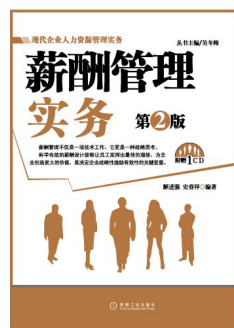
ISBN 978-7-111-34878-8



ISBN 978-7-111-34510-7



ISBN 978-7-111-34877-1



ISBN 978-7-111-35081-1

上架建议 **人力资源管理**

ISBN 978-7-111-34878-8

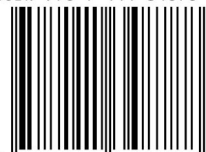
地址：北京市百万庄大街22号
电话服务
社服中心：(010)88361066
销售一部：(010)68326294
销售二部：(010)88379649
读者购书热线：(010)88379203

邮政编码：100037
网络服务
门户网：<http://www.cmpbook.com>
教材网：<http://www.cmpedu.com>
封面防伪标均为盗版



定价：36.00元

ISBN 978-7-111-34878-8



9 787111 348788 >