

# 第三章 职位设计与分析

—— 主讲人：谌新民、李萍 ——

# 目录

## CONTENTS

1 / 组织结构和组织变革

---

2 / 职位设计

---

3 / 职位分析方法

---

4 / 工作说明书

---

5 / 职位评价

---

# 学习要点

- 1 了解组织结构设计的定义、原则及一般步骤
- 2 了解组织变革的含义、基本内容、动力和阻力
- 3 了解组织变革的目标、趋势以及组织变革实施
- 4 掌握各种不同的职位分析方法以及职位分析的实施过程
- 5 了解组织发展不同阶段的职位设计
- 6 掌握职位说明的概念、职位描述和任职资格的描述
- 7 掌握职位评价概念以及常见的职位评价方法

---

# 第一节 组织结构和组织变革

---

# 一 | 组织结构设计的定义和原则

## 企业的组织结构设计

---

在企业的组织中，对构成企业组织的各要素进行排列、组合，明确管理层次，分清各部门、各岗位之间的职责和相互协作关系，并使其在实现企业的战略目标过程中，获得最佳的工作业绩。

# 一 | 组织结构设计的定义和原则

## ■ 目标一致原则

- 企业的组织结构设计必须为实现企业的战略任务和经营目标服务，企业的战略任务和经营目标是组织结构设计出发点和归宿点。

## ■ 精干高效原则

- 企业组织机构在完成任务目标的前提下，应当力求做到机构最精于、人员最少、管理效率最高。

# 一 | 组织结构设计的定义和原则

## ■ 分工与协作原则

- 分工与协作是社会化大生产的客观要求。在分工的条件下，各项管理工作间有紧密联系，但伴随着专业分工，各专业管理部门之间会在管理目标、价值观念、工作导向等产生一定的差别，因而必须在企业组织设计过程中十分重视部门间的协作配合，加强横向协调，提高管理效率，才能保证企业整体目标和任务的实现。

# 一 | 组织结构设计的定义和原则

## ■ 集权与分权相结合原则

- 这是处理上下级分工关系的中心问题。企业的组织体制，既要有必要的权力集中，又要有必要的分散。
- 集权是大生产的客观要求，企业高层领导要有必要的权力，才能对企业生产经营活动实行集中统一的领导和管理。
- 现代企业又必须把一部分管理权分散到下级组织。这样才有利于下级单位根据实际情况特别是市场变化迅速而正确地作出决策。

# 一 | 组织结构设计的定义和原则

## ■ 稳定性和适应性相结合原则

- 企业的组织体制和机构必须有一定的稳定性，即企业要有相对稳定的组织机构、权责关系和规章制度，以保证企业管理机构能按部就班地正常运转，这是企业能够正常地开展生产经营活动的前提条件。相反，如果企业管理机构朝令夕改，必然产生指挥失灵、职责不清、秩序失常等现象，管理人员也会因此而工作不负责任，采取临时应付的工作态度。但是，企业的组织体制和机构又必须有一定的灵活性和适应性。

## 二 | 组织结构设计的—般步骤

### ➤ 1、确定企业的主导业务流程

---

- 主导业务流程描绘了本企业的内部价值链关系，即主导业务流程应该是一个增值流程，如果不是增值流程就说明企业盈利模式存在问题。因此又可以说确定企业主导业务流程的过程实质上是检查企业盈利模式是否合理的过程

## 二 | 组织结构设计的一般步骤

### ➤ 2、确定企业的管理层次和管理幅度

---

- 通常情况下，中、小型企业三个层次就足以满足需求了，即高层、中层（下属企业的高层）、基层（下属企业的中层）、下属企业的一般职员或操作工人。
- 从现代组织管理的角度来看，管理层次与管理幅度，二者本身就存在着相互制约的关系。管理层次过少和管理幅度过大都会造成企业内部的管理松弛。通常情况下，我们认为一般企业管理层次为三层，管理幅度为6 - 9人比较合适。

## 二 | 组织结构设计的—般步骤

### ➤ 3、从主导业务流程上划分企业的各种职能部门

---

- 严格意义上讲企业的各种职能部门应该依照主导业务流程划分。例如，通常的工业制造企业，主导业务流程应该是产品研发——产品设计——原材料采购——产品制造——仓储保管——销售——售后服务这样一个过程。业务或经营部门应该包括产品研发部、产品设计部、原材料采购部、产品制造部、仓储保管部、销售部、售后服务部等。当然这些部门可以视工作量的大小合并或分拆。

## 二 | 组织结构设计的一般步骤

### ➤ 4、企业辅助职能部门的设置

- 通常我们把游离于企业价值链和主导业务流程之外的业务工作部门，如财务管理、人力资源管理、后勤保障管理、安全管理、办公实物管理等部门称为“辅助职能部门”。这些部门也可以视工作量的大小合并或拆分。例如，有的企业行政部包括办公实物管理、后勤保障管理、人力资源管理、安全管理等，也有的由于企业规模交大，分别设立几个部门完成这几项工作。通常单独设立财务部进行财务管理，不和其他部门合并在一起。

## 二 | 组织结构设计的—般步骤

### ➤ 5、从管理流程上确定各部门之间的协作关系

---

- 在主导业务流程上的部门之间的关系，毫无疑问要遵照主导业务流程所确定的上、下游关系。但是主要职能部门和辅助职能部门之间的协作关系在组织结构设计时，就要事先考虑周全，避免在企业运营中出现各种各样的问题。例如，在处理企业决策、资金使用、固定资产购置等重大问题时，各部门应该是一种怎样的协作关系要考虑周全。
- 解决这个问题的最好方法，是除了主导业务流程之外，再做出一些子流程，如企业的决策流程、资金使用和预算管理流程、固定资产管理流程等。通过对这些子流程的编制和分析，确定各部门之间的协作关系。

## 二 | 组织结构设计的—般步骤

### ➤ 6、制定企业“组织手册”

- 一个管理规范的企业应该在组织结构设计工作完成后，编制本企业的组织手册，下发给企业的各部门及高、中层管理人员。组织手册至少要包括下列内容：
  - (1) 企业的组织结构图；
  - (2) 企业各部门和各下属单位的职能分解表；
  - (3) 企业各部门和各下属单位的职位设置表；
  - (4) 企业的主导业务流程图；
  - (5) 重要的组织管理原则。

## 二 | 组织结构设计的一般步骤

### ➤ 7、以操作的顺畅性和客户满意度来验证组织结构设计的正确性

---

- 在组织结构设计的一半或一年后，要在企业的内部和外部分别征求对企业组织的意见。
- 在企业内部，主要是检查操作的顺畅性，可以通过高、中、基层干部的满意度来评价；
- 在企业的外部，主要是坚持客户的满意度，可以通过对客户的访问或电话征询客户来获得。

## 二 | 组织结构设计的—般步骤

### ➤ 7、以操作的顺畅性和客户满意度来验证组织结构设计的正确性

---

□ 如果内、外部的满意度在70%以上，就可以不作大的调整，只对内、外部反映较大的问题做适当的调整。如果内、外部的满意度在70%以下，则企业的领导就应根据内、外部的反映，重新考虑企业的主导业务流程是否有问题、组织结构是否要做大的调整。

## 三 | 组织结构设计过程要注意的问题

- **1、企业组织结构的动态管理。**

- 企业的组织结构不是一成不变的，它应该随时根据市场和客户的需要实施动态的组织变革，使企业永远充满活力。

- 对于一般传统的制造业企业，可在2 - 3年内对企业的组织结构进行一次检查，检查它在市场上的适应度，检查客户的反映和满意度。

- 对于从事信息技术的高新技术企业，为了适应市场的快速变化，每年从组织的角度进行一次市场适应度和客户满意度的调查，并依据回馈，作出必要调整。

## 三 | 组织结构设计过程要注意的问题

- **2、企业组织结构设计没有最好，只有合适。**
- 所谓的最合适是指能够满足下列要求：
  - (1) 最适应市场的需要；
  - (2) 最适应客户的需要；
  - (3) 操作做顺畅；
  - (4) 运行效率最高

## 三 | 组织结构设计过程要注意的问题

- **3、恰当地处理“集权”和“分权”的关系。**
  - 当权力过于集中时，虽然有助于企业防范各种经济风险，决策效率高，但往往会影响下属积极性，有时决策人物变更或因出差原因暂时离开时，就会影响企业的基层工作效率。
  - 当权利分散时，虽然下属的积极性较高，基层工作效率也比较高，但是企业各种经济风险也容易发生，企业高层的决策效率就会降低。

## 四 | 组织变革的内涵及基本内容

### 组织变革

---

- 指根据组织内外变化的要求，运用组织行为学以及相关学科的原理和方法，在组织内部强调改变人的态度、行为和人际关系，以保持和促进组织效率，更快达成组织目标的过程。
  - (1) 企业是社会大系统中的一个子系统，它经常受到其他系统的影响和干扰。
  - (2) 企业内部的变化是持续不断的。
  - (3) 组织变革的重点是改变人的态度、行为和人际关系。

## 四 | 组织变革的内涵及基本内容

组织变革所包含的具体内容一般来说包括三个方面

组织方面

技术方面

个人与群体  
方面

## 四 | 组织变革的内涵及基本内容

### (一) 组织方面

- 在组织变革中，组织方面的研究主要集中在对组织结构的探讨，即组织的形式能否较快的反映和适应外界环境的改变、组织的形式如何影响组织内决策的形成和信息的共享等。

## 四 | 组织变革的内涵及基本内容

- 传统的组织形式往往是依赖正式的规则和条例、决策的集权化、严格的权威等级、工作责任的狭隘，强调的是遵守程序和规则，被称之为 **“机械式”的组织形式**。
- 现代组织应该具有弹性和适应性，应该能尽可能的发挥员工和管理者的潜力。如果组织能充分利用员工的潜力，就必须保证组织具有使员工对组织奉献的结构,按组织的规律办事,这种组织形式被称之为 **“有机式组织”**。

## 四 | 组织变革的内涵及基本内容

□ **虚拟组织**是员工可以不顾时间、距离以及组织边界，利用计算机网络一起工作，迅速便利的共享知识，信息网络是虚拟组织的支柱,虽然规模小，但是可以发挥主要商业职能的核心组织。

□ **无边界组织**是减少命令链,对控制的跨度不加限制，取消了各种职能部门，代之以授权的团队(多功能团队)。在这种组织中,成员的等级秩序降到了最低点，可以围绕组织的工作流程来组织活动，还有利于打破组织和客户间的外在界限和地理障碍。

## 四 | 组织变革的内涵及基本内容

### (二) 员工方面

- **员工方面的组织变革主要是强调以人为中心的理念，在研究中,重视对员工的个人训练和团队建设。**
- 有效的团队建设常包含行动研究过程的运用。在团队建设时,团队成员提供与他们觉察到的问题、工作关系有关的信息,他们可以在团队会议期间或之前用访谈或问卷法收集所需的信息,然后分析信息和诊断与工作有关的问题。用问题诊断为起点,制定具体行动计划并实施。在组织中,团队的类型有**问题解决型、自我管理型、多功能型**等三种类型,他们具有自己本身的特点。

## 四 | 组织变革的内涵及基本内容

- 员工的个人训练就是重视敏感性训练，也称为T小组训练，是由美国心理学家Bradford L于1947年在美国缅因州建立的国家实验室首先施行的。
- **敏感性训练**就是使参与者深入的了解自己和其他人的感情和意见，并从中提高学习和认知的能力。可以通过解决自己与工作中的问题，促进个人的价值观念，培养参加者在实际环境中作出成绩。在训练中，参与者可以自由的讨论自己感兴趣的问题，自由的表达自己的观点，分析自己的行为 and 感情，并接受对自己的反馈意见，从而提高对各种问题的敏感性。

## 四 | 组织变革的内涵及基本内容

### **(三) 任务、技术方面**

- 任务和技术方面的组织变革强调的是组织任务多样性、完整性和意义，加强工作的责任性和及时反馈工作结果的信息，从而利用工作的本身的激励因素来提高组织的发展。工作生活质量管理就是所能采取的措施之一。

## 四 | 组织变革的内涵及基本内容

- 工作生活质量的理论基础来源于英国塔维斯托克人的关系研究所提出的社会技术系统的概念。该概念的基本思想是为了提高组织工作效率,不能只考虑技术因素,还要考虑人的因素,使技术和人协调一致。
- 现在研究者认为既是一种关于人和组织关系的指导方针和管理哲学,又是一种工作方法措施。它是以改善员工生活福利和工作环境,增进决策的参与为手段,达到组织变革目标的一项措施。此外,组织不断的试图通过选择性工作日程来改善员工的工作生活质量,弹性时间制就是其中的一种,员工可以把工作活动安排在自己生产效率较高的时间段内。

# 五 | 组织变革的动力和阻力

## (一)组织变革的外部动力

- **人口统计学特点。**人口统计学特点主要指外部劳动力市场的人员年龄、性别、受教育程度、技能水平、出生地等。从发展趋势来看，人口统计学特点的趋势时多样化，即人员的构成越来越复杂。
- **技术进步。**无论是生产型企业还是服务型企业，为了提高生产率，为了更有利地参与市场竞争，都在尽量使用新的技术，尤其是计算机技术。技术进步主要有两大趋势：生产自动化与办公室自动化。

## 五 | 组织变革的动力和阻力

- **市场变化。**目前，企业面对的是一个全球性的市场。在这个市场上，兼并浪潮此起彼伏，竞争日趋白热化。面对这样一个变幻莫测的市场，企业都希望降低成本，提高产品质量，一遍赢得一席之地。但是企业中人力资源的成本越来越高，要创造企业和员工双赢的局面，非进行有效的变革不可。
- **社会和政治压力。**社会和政治压力无疑是企业进行组织变革的强大动力，例如，发生战争、国家领导人更换、人民价值观的改变、重大政策法规的颁布等。

# 五 | 组织变革的动力和阻力

## (二) 组织变革的内部动力

- **人力资源问题。** 组织变革中的内部动力首推人力资源问题，主要包括员工不适当的需求增加、工作满意感下降、缺勤率和流动率上升、生产率滑坡、员工不愿意参与或提供建议。这些问题的根源是员工如何看待工作，如何看待自身的需要和组织目标的关系。工作满意度下降是员工问题的一个信号。居高不下的员工缺勤率与流动率是组织变革的一种强大动力。

## 五 | 组织变革的动力和阻力

- **管理行为与决策。** 管理行为与决策中出现问题也是推动组织变革的一个重要内部动力，主要包括管理者之间的冲突、领导方式不适应企业的发展、奖励系统出了问题、组织结构落后于市场竞争的发展等。

## 五 | 组织变革的动力和阻力

### (三) 来自组织的阻力

■ **1、过分干涉。**一些企业为了追求稳定与一致，在某些方面干涉太多，例如企业要控制员工的操作行为，为了使员工能根据企业的要求去完成工作，一旦员工被录用后，立即告知工作内容，进行专业培训，针对工作目标进行指导和咨询，并强化评价系统和奖惩系统。这样的体系对员工行为趋势保持稳定是有利的，但不利于组织变革。过分干涉又称结构惯性，是来自组织的一个最主要的阻力，几乎在每一次组织变革中均会遇到。

## 五 | 组织变革的动力和阻力

- **2、狭隘地集中于变革。**有时，一些组织狭隘地集中于变革，千方百计地强调一切以变革为重，结果忽视其他重要因素，如任务、结构、人员、信息系统等。结果，良好的愿望反而成为变革的阻力。变革造成了许多负面的影响，使人们不愿意进行变革，普遍认为原有状态比新状态更好。

## 五 | 组织变革的动力和阻力

■ **3、群体惯性。**任何一个工作群体都有一定的规范，这种规范能保持群体成员的行为一致性，一旦其中某个成员的行为发生了变化，规范就会制约他，使其保持原状，这就是群体惯性的表现。另外，由于组织变革，有些群体会解体，群体惯性自然而然会表现为另一种阻力。

■ **4、专长威胁。**一个群体经过多年才掌握的专业知识、专业技能有可能因为组织变革而变得一文不值。由于工作再设计、结构变化或引进新设备，群体的功能可能改变，群体可能解体，也可能去从事以前不熟悉的工作，群体的专长受到了威胁，因而反对组织变革。

## 五 | 组织变革的动力和阻力

■ **5、权力威胁。**组织变革往往会涉及权力的转移和决策权的变化。一部分人会得到权力，一部分人会失去权力。而权力又往往是一些人追求的目标，或者一种奖励措施。因此，失去权力的一部分人，尤其是失去重要权力的那一部分人反对组织变革就不足为奇了。

■ **6、资源分配。**满足于现行资源分配的群体往往会担心本群体的利益在组织变革后受到损害。这些资源包括资金、人员、设备、原材料、办公室等。因此，这部分群体有可能反对组织变革。

## 五 | 组织变革的动力和阻力

### (四) 来自于个体的阻力

- **来自于个体的阻力主要根源于人类的一些特点，如态度、需要、观念等。**
- **1、习惯。** 一个人每天以同样的方式去干一件事比较容易。如果这件事干了很长时间，会觉得更容易。但是变革有可能使员工去做新的工作，或以新的方式去做以前的事，这样，就会比较难。而人们倾向于选择比较容易的事情，因而反对组织变革。

## 五 | 组织变革的动力和阻力

- **2、安全。**一些员工以旧方式做事感到很舒服，很安全。他们很清楚地知道，一件事在什么情境下会发生，如果采取一项措施会产生什么后果。变革可能使原来安全的事情变得不安全，因而他们反对变革。
- **3、对金钱的看法。**员工一般都很重视金钱，尤其在现阶段，金钱还被作为主要的激励手段。因此，变革只要涉及减少人们的收入，就一定会遭到这部分人的反对。这种阻力不仅来自基层，而且来自高层。

## 五 | 组织变革的动力和阻力

- **4、对未知事物的恐惧。**几乎任何一次组织变革的结构都难以精确地、科学地预测。也就是说，变革往往产生未知事物。而面对未知事物，大多数人都会感到焦虑不安或恐惧。因此，许多员工由于不知道变革后自己要面对什么样的同事、上级或下级；不知道自己以后要做什么事，会做出多大贡献；不知道...因而反对变革。

## 五 | 组织变革的动力和阻力

- **5、缺乏觉悟。**由于不少员工所处的地位不同，对很多事情漠不关心，或者只是有限地参与，在认识变革方面有一定的局限性，因此，不支持组织变革。例如，运作良好的销售部的推销员对总经理要进行组织机构的变革十分反感，但实际上其他部门已出现严重问题，到了非变不可的地步
- **6、对人际关系的威胁。**一些组织变革会引起技术上的变革，但人们反对技术变革的深层次原因是由于技术变革而引起人际关系的变化。另一些组织变革直接引起人际关系的变化，因此，组织变革会遭到相对一部分人的反对。

## 五 | 组织变革的动力和阻力

- **7、失败的恐惧。** 组织变革很可能使员工变化工作，而新工作有可能使员工显得无能，进而对自己的能力产生怀疑，最终导致失败的结果。因此，一部分员工由于害怕失败而反对变革。
- **8、不信任的气氛。** 在一些组织内，有一种不信任的气氛存在，尤其是基层员工不信任高层管理人员。一旦高层管理人员决定组织变革，基层员工就会认为对他们没什么好处，因此反对变革。

# 六 | 组织变革的目标和实施

## (一) 组织变革的目标

### ■ 1、提高工作效能

- 企业的主要目标是创造更多的利润。如果工作效能不提高，就不可能获取更多的利润。由于内外环境的变化，企业员工的工作效能往往会降低，尤其在市场竞争激烈的情况下，工作效能不提高，几乎无法参与竞争。

## 六 | 组织变革的目标和实施

### ■ 2、有效地激励员工

- 员工是企业成功之本，现代管理学越来越注重对人的研究。企业中的一切业绩都是靠员工的努力获得的，因此，管理者的一项重要工作就是激励员工。但是，由于员工在变、环境在变，如果激励的理念和方法不变，则可能收不到良好的激励效果。组织应该不断进行变革，根据员工年龄结构、文化层次，针对员工的需求、希望、动机进行相应的变革，这样才能更好地满足员工的心里需求，有效地激励员工。

## 六 | 组织变革的目标和实施

### ■ 3、鼓励技术革新

- 现代企业面临着空前发展的科学技术和变幻莫测的市场。有人甚至说：凡是生产着的产品，都是落后的产品。现在市场上有55%的商品是十年前没有的，而十年前的商品有40%已经被淘汰。一个企业如果不鼓励技术革新，老是抱着定型产品不放，那么一定会被竞争机制淘汰。技术革新的前提是组织变革，一个不善于或不重视组织变革的企业是不可能进行有效的技术革新的。

## 六 | 组织变革的目标和实施

### ■ 4、适应环境

- 任何一个组织都不可能完全控制环境，因此，每个组织都在为适应环境而不断地斗争。有的组织信奉“以不变应万变”，这种组织抗拒变革，最终不可能很好地适应环境。而有的组织信奉“以动制动”，强调为了应对变化的环境，组织要不断地进行变革。这种组织对变革持积极的态度，能真正地适应环境，使组织在环境出现变化的前夕作好了准备，就能立于不败之地。

## 六 | 组织变革的目标和实施

### ■ 5、提高企业的竞争能力

- 主要包括：增强员工的归属感；发展、创造新的解决问题的方法；重新确立企业的憧憬目标；产生客观认识组织的机制；产生欢迎挑战与竞争的动力等。

# 六 | 组织变革的目标和实施

## (二) 组织变革的实施

### ■ 1、有计划介入

- 组织变革是由组织内部或外部咨询顾问介入开始的。这类顾问在西方国家有时也称为“改革代理人”。聘请组织外面的顾问的长处是：他们与该组织机构无联系，与组织的领导无关系，这样可以客观地对待组织中存在的问题。

# 六 | 组织变革的目标和实施

## ■ 2、收集资料

- 顾问的首要任务是收集来料，以便确定组织中的具体问题，并确定组织是否还能起到有效运行的作用。收集资料一般采用两种方法，即访问法或面谈了解和问卷调查。许多人通常将这两种方法一起使用，也有些人只用其中一种方法。

## 六 | 组织变革的目标和实施

### ■ 3、组织诊断

- 在收集资料的基础上，顾问与组织的上层领导要初步弄清该组织当前的形势和存在问题。这时主要是听上层领导对收集资料的反馈意见，顾问也谈他们对组织内存在的问题的看法。初步诊断的目的是使顾问决定组织变革过程的下一步骤，并征得该组织上层领导的同意。组织变革中最突出的问题是用什么样的标准程序来诊断组织的问题。

## 六 | 组织变革的目标和实施

### ■ 4、资料反馈与讨论

- 顾问将访问了解和问卷调查的材料总结报告，并向该组织领导汇报，让他们作具体讨论，确定组织所关心、存在的问题。领导们要考虑需要为该组织变革做些什么，将采取什么样的战略。这一步的目的是使组织准备实行组织变革的具体措施。

## 六 | 组织变革的目标和实施

### ■ 5、行动介入

- 在组织变革过程中，大部分行动介入一般都是行为导向介入，即为影响个人和组织行为所设计的。但是与组织变革理论相一致的介入也有机构分人，即改革组织体系、岗位职责、技术或工资奖金报酬制度。

## 六 | 组织变革的目标和实施

### ■ 行动介入技术有以下四种：

- (1) **实验室培训**。指为个人和组织创造一种实验室的气氛，使个人和组织在这种气氛中学习和发展新行为。
- (2) **协作精神的建立**。指通过培训，提高组织成员之间以及组际之间的协作能力，引导大家共同努力，为实现组织目标而奋斗。
- (3) **管理方格图**。指美国工业管理界广泛运用的一种管理风格培训。它是指让组织成员了解别人的管理风格、人际交流能力等。这种管理行为的风格是由关心人和关心生产来衡量的。

## 六 | 组织变革的目标和实施

- (4) **目标管理**。它既是一种管理的原则，又是一种合理方式，有时被称为“成果管理”。彼得·德鲁克对目标管理的精辟论断是，管理组织所遵循的一个原则是：“每一项工作都必须为达到总目标而展开。——任何企业都必须成为一个真正的协作体，把个人的努力凝合成为共同的努力。企业中的每一个成员的贡献有所不同，但是他们大家都必须是为了一个共同的目标。他们的努力都必须向着同一方向，他们的贡献连结在一起必须产生出一个完整的东西——没有漏洞，没有摩擦，没有不必要的重复劳动。”许多组织变革实践者用意将“目标管理”作为组织变革行动介入的一种具体战略。

## 七 | 企业组织发展的新趋势

### ◆ (一) 扁平化

- 扁平化是指减少组织的中间层次，压缩行政人员规模，增大管理幅度，促进信息的传递与沟通。随着计算机的广泛应用和人们观念的不断改变，减少了对企业的中间管理层次的需求，西方许多企业组织结构开始向扁平化方向发展。
- 这种倾向有利于提高信息传递的效率和决策速度，有利于激发员工的士气、调动积极性和提高工作效率，有利于为客户提供更好的服务和节约管理费用。

## 七 | 企业组织发展的新趋势

### ◆ (二) 小型化

- 企业组织规模小型化又被称为企业减肥。通过减肥，企业可以增强活力，降低成本，提升自身的核心竞争力。
- 许多企业正在缩小下属部门的规模，向小型化方向发展，但这种小型化是以适应企自身特点为限度，这样做的主要目的是充分发挥小企业的机动灵活的特点。

## 七 | 企业组织发展的新趋势

### ◆ (三) 弹性化

- 弹性化是指企业为了实现某一目标而把在不同领域工作的具有不同知识和技能的人集中于一个特定的动态团体之中，共同完成某个项目。
- 这种动态团体组织结构灵活便捷，打破了原有的部门界限，绕过原来的中间管理层次，直接面对客户和公司的终极目标，以群体和协作的优势赢得组织的高效率。

## 七 | 企业组织发展的新趋势

### ◆ (四) 虚拟化

- 相对于实体组织，借助于互联网络发展起来的概念组织被称为“虚拟组织”。
  - 一是不具实体，但效率高、运行灵活的“概念”组织，在今天的生产经营中发挥着关键作用。
  - 二是指“集合全部优势于一体”的新型经营观。按照这种经营观，传统意义上的制造产品的组织已不覆存在。

## 七 | 企业组织发展的新趋势

### ◆ (四) 虚拟化

- 近年来，虽然基于技术联系纽带而进行的纵向一体化并购浪潮仍在如火如荼地进行，但几乎没有一家大型企业的产品零部件完全由自己生产。那种“只有自己生产的才最好、最可靠”的观念已经被抛弃。起先，人们从传统组织实体论出发，分企业对产品的“自制”与“外包”。随着“外包”零部件越来越多，“外包”在产品制造中的地位迅速上升，就这种产品制造而言的“实体组织”也越来越虚拟化了。

## 七 | 企业组织发展的新趋势

### ◆ (五) 无边界组织

- 无边界组织是指通过缩短命令链，取消各种职能部门，代之以授权的团队，对管理跨度不加限制等措施，减少组织内部的垂直界限和水平界限，消除组织自身与顾客、供应商等交互作用主体之间的外部障碍的组织。无边界组织依赖于计算机网络化等技术因素的支持，来使人们超越组织界限进行交流，维持组织的正常运行。

## 七 | 企业组织发展的新趋势

- 无边界组织的**基本特点**有：
  - 1) 管理者通过取消组织垂直界限而使组织结构趋向扁平化，使等级秩序降到最低层度。
  - 2) 为了消除组织的水平界限，以多功能团队取代职能部门，围绕公司的工作流程来组织活动。
  - 3) 打破组织与客户之间的专业界限及心理障碍，充分发挥无边界组织的职能。取消外部界限的方法包括：经营全球化、实行公司间的战略联盟，建立顾客与组织之间的固定联系，这些方式都有助于消除组织外部界限。

## 七 | 企业组织发展的新趋势

### ◆ (六) 学习型组织

- 学习型组织是一个不断开发适应与变革能力的组织。在当今时代，组织也要不断学习，要有优良的学习能力，这是维持组织生存的基本条件。
- 大多数组织在发现错误后的改正错误过程，基本依赖于过去的常规程序和当前的政策，这是一种单环学习。而学习型组织运用的是双环学习：当发现错误时，改正方法包括了组织目标、组织政策和常规程序的修改。双环学习提出了截然不同的问题解决办法，有利于旧的组织观念和规范，实现组织变革的飞跃。

## 七 | 企业组织发展的新趋势

### • 学习型组织**特性**如下:

- (1) 有一个人人赞同的共同构想;
  - (2) 在解决问题和从事工作时, 摒弃旧的思维方式和常规程序;
  - (3) 作为相互关系系统的一部分, 成员们对所有的组织过程、活动、功能及其环境的相互作用关系进行思考;
  - (4) 成员之间坦率地相互沟通 (跨越纵向和水平界限), 不必担心受到批评和惩罚;
  - (5) 成员摒弃个人利益和部门利益, 为实现组织的共同构想一起工作。
- 传统型组织要改造成学习型组织必须进行**自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考**。

---

## 第二节 职位设计

---

# 一 | 职位设计的概念和原则

## 职位设计

---

根据实际工作需要，并兼顾个人的需要，科学、系统化地进行职位的合理配置，以满足企业正常运营的需要。

# 一 | 职位设计的概念和原则

## 1. 因事设岗原则

- 一般来说某一组织设置什么岗位、设置多少岗位是由该组织具体的工作职能划分形式和总的工作任务量决定的。
- 组织在设计每个工作职位时，应尽可能使工作量达到饱和，使有效的劳动时间得到充分利用。如果职位的工作量处于低负荷状态，必然会影响企业的运作成本，造成企业资源的浪费。如果是超负荷运作，只能带来暂时的高效率，因其给员工的身心健康带来极大的负面影响。
- 组织中的任何职位的设置都是依赖于具体的工作职能和工作量而存在的，没有具体工作内容的岗位是空洞的职位。

# 一 | 职位设计的概念和原则

## 2. 规范化原则

- 工作职位名称的表述应遵循规范化的原则。虽然职位名称只是职位的一个代码，但一个好的职位名称不仅给人一种理念上的认识，同时它还能增加人们对本职位感性上的认识。尽管由于企业经营性质和企业规模多种多样，职位名称自然也就千差万别，但根本不变的一条便是名称必须与职位的任务、职责等相匹配，不然就会给具体工作带来诸多不便。

# 一 | 职位设计的概念和原则

## 3. 系统化原则

- 任何一个完善的组织机构都是一个相对独立的系统。职位是组织系统的基本单元，虽然每个职位都有独特的功能，但组织中任何一个职位都不是孤立的，每个职位之间都存在着不可分割的联系，他们之间相互的配合度、支持度和协作关系深深地影响着组织系统的功能。每个职位设置之后，它在企业里应该发挥最积极的作用，它和上下左右的其他职位间的关系应该非常协调。

# 一 | 职位设计的概念和原则

## 4. 最低数量原则

- 企业在进行职位设置时遵循“最低数量原则”，以最少的职位数量来承担企业中尽可能多的工作，一方面可以最大限度地节约人力成本，降低企业负担；另一方面还可以减少工作过程中信息传递的层次和缩短职位之间信息传递的时间。除此之外，遵循最低数量原则还可以提升组织的凝聚力并有助于管理。

## 二 | 职位设计的内容和形式

- **(一) 职位设计的内容**
- 职位设计的主要内容包括：
  - **工作内容**
  - **工作职责**
  - **工作关系**

## 二 | 职位设计的内容和形式

### 1、工作内容

#### (1) 工作的广度。

□ 工作设计得过于单一，员工容易感到枯燥和厌烦，因此设计工作时，尽量使工作多样化，使员工在完成的过程中能进行不同的活动，保持工作的兴趣。

#### (2) 工作的深度。

□ 设计的工作应具有从易到难的一定层次，对员工工作的技能提出不同程度的要求，从而增加工作的挑战性，激发员工的创造力和克服困难的能力。

## 二 | 职位设计的内容和形式

### **(3) 工作的完整性。**

□ 保证工作的完整性能使员工有成就感，即使是流水作业中的一个简单程序，也应是全过程，让员工见到自己的工作成果，感受到自己工作的意义。

### **(4) 工作的自主性。**

□ 适当的自主权力能增加员工的工作责任感，使员工感到自己受到了信任和重视。认识到自己工作的重要，使员工工作的责任心增强，工作的热情提高。

## 二 | 职位设计的内容和形式

### **(5) 工作的反馈性。**

□工作的反馈包括两方面的信息：一是同事及上级对自己工作意见的反馈，如对自己工作能力、工作态度的评价等；二是工作本身的反馈，如工作的质量、数量、效率等。工作反馈信息使员工对自己的工作效果有个全面的认识，能正确引导和激励员工，有利于工作的精益求精。

## 二 | 职位设计的内容和形式

### 2、工作职责

- 工作责任
- 工作权力
- 工作方法
- 工作中的相互沟通
- 协作

## 二 | 职位设计的内容和形式

### (1) 工作责任。

□ 工作责任设计就是员工在工作中应承担的职责及压力范围的界定，也就是工作负荷的设定。责任的界定要适度，工作负荷过低，无压力，会导致员工行为轻率和低效；工作负荷过高，压力过大又会影响员工的身心健康，会导致员工的抱怨和抵触。

### (2) 工作权力。

□ 权力与责任是对应的，责任越大权力范围越广，否则二者脱节，会影响员工的工作积极性。

## 二 | 职位设计的内容和形式

### **(3) 工作方法。**

□ 包括领导对下级的工作方法，组织和个人的工作方法设计等。工作方法的设计具有灵活性和多样性，不同性质的工作根据其工作特点的不同采取的具体方法一也不同，不能千篇一律。

### **(4) 相互沟通。**

□ 沟通是一个信息交流的过程，是整个工作流程顺利进行的信息基础，括垂直沟通、平行沟通、斜向沟通等形式。

## 二 | 职位设计的内容和形式

### (5) 协作。

□ 整个组织是有机联系的整体，是由若干个相互联系相互制约的环节构成的，每个环节的变化都会影响其它环节以及整个组织运行，因此各环节之间必须相互合作相互制约。

## 二 | 职位设计的内容和形式

### 3、工作关系

- 组织中的工作关系，表现为**协作关系**、**监督关系**等各个方面。

#### ➤ (1) 协作关系。

- 协作关系指企业之间或企业各部门之间为生产某种产品、提供某种服务所建立的组织运营上的协作联系。协作的主要形式有生产协作、产品配套协作、工艺加工协作、服务流程协作等。协作关系分为固定协作关系和临时协作关系。

## 二 | 职位设计的内容和形式

### ➤ (2) 监督关系。

- 监督是对现场或某一特定环节、过程进行监视、督促和管理，使其结果能达到预定的目标。企业组织内的监督是管理的一项职能，其目的就是提示督促、防止差错、治理和维护组织秩序。

## 二 | 职位设计的内容和形式

- 通过以上三个方面的岗位设计（**工作内容、工作职责和工作关系**），为组织的人力资源管理提供了依据，保证事(岗位)得其人，人尽其才，人事相宜；
- 优化了人力资源配置，为员工创造更加能够发挥自身能力，提高工作效率，提供有效管理的环境保障。

## 二 | 职位设计的内容和形式

- **(二) 职位设计的形式**

- 为了有效地进行职位设计，工作人员必须全面了解工作的当前状态（可以通过工作分析），以及该职位在整个组织工作流程中的位置或地位（通过工作流程分析来把握）。

## 二 | 职位设计的内容和形式

- **1、职位轮换**

➤职位轮换是指在不同的时间阶段，员工在不同的岗位上进行工作。该原则不要求改变职位设计本身，而只是使员工定期从一个职位转换到另一个职位。

➤使员工有更强的适应力，更宽阔的视野，可以从全新的角度来看待问题，对组织的全局有更好的把握。

➤日本的企业广泛实行职位轮换，对培养管理人员发挥了很大的作用。

## 二 | 职位设计的内容和形式

### ◆ 2、工作扩大化

- 工作扩大化是指扩大工作的范围。
  - **横向扩大工作**可以将属于分工很细的作业单位合并，由一个人负责一道工序，改为几个人共同负责几道工序。
  - 或者在单调的流水线工作中增加一些变动因素，比如从事一部分维修保养、清洗润滑之类的辅助工作。
  - 还可以采用包干负责制，由一个人或一个小组负责一件完整的工作；可以降低流水线转动的速度，延长加工周期，用多项操作代替单项操作，等等。

## 二 | 职位设计的内容和形式

### ◆ 2、工作扩大化

- **纵向扩大工作**可以将经营管理人员的部分职能转由生产者承担，工作范围沿着组织形式的方向垂直扩大。如：生产工人参与计划制订、自行决定生产目标、作业程序、操作方法、检验衡量工作数量和质量，并进行经济核算。
- 工作扩大化使员工的工作范围、责任增加，改变了他们对工作感到单调、乏味的状况，从而有利于满足员工的身心需要，也有利于提高员工的工作效率。

## 二 | 职位设计的内容和形式

### ◆ 3、工作丰富化

- 工作丰富化是通过增加工作责任、工作自主权以及自我控制，以满足员工的心理需要，达到激励的目的。
- 例如，美国一家公司的会计业务原来被分割成发票、审核、查询三个业务，分别由不同的部门人员完成。后来改成每个会计对一笔买卖的全过程负责，由于员工感到有一定的自主权和肩负的责任感，又有了工作的多样性和结果反馈，因而满意度和生产率都上升了。

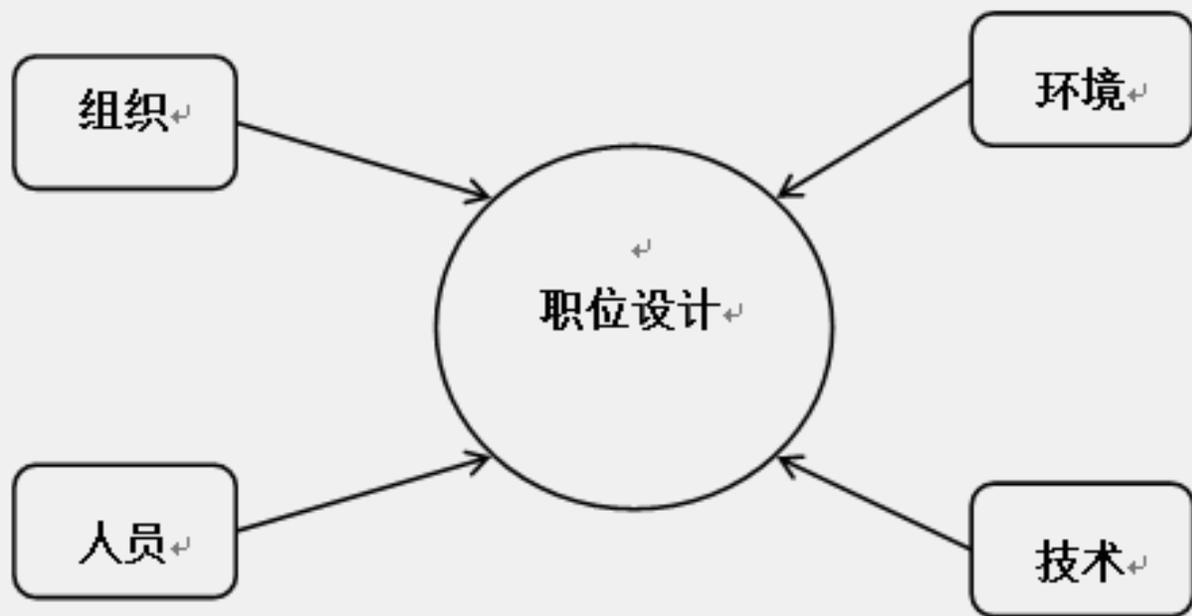
## 二 | 职位设计的内容和形式

### ◆ 4、以员工为中心的工作再设计

- 以员工为中心的工作再设计是一个将组织的战略，使命与员工对工作的满意度相结合。它鼓励员工参与对其工作的再设计，有效的“以员工为中心的工作再设计”可以形成对员工的有效激励，大大提高其工作的主动性和创造性因而使得企业的效益显著增加。
- 在职位设计中，员工可以提出对工作进行某种改变的建议，以便他们的工作更让人满意，但他们还必须说明这些改变是如何更有利于实现组织整体目标的。
- 可以使每个员工的贡献都得到认可，而与此同时，也强调组织使命的有效完成。

## 三 | 职位设计的权变因素

- 企业组织职位的设计应该至少适应下列四种因素的要求：  
**组织、环境、人的行为及技术**。企业组织的绩效取决于其职位结构与这些权变因素适应的程度。



## 三 | 职位设计的权变因素

- **(一) 组织因素**

- 组织因素包括**专业化、工作流以及工作习惯。**

- **专业化**指按照所需工作时间最短、所需努力最少的原则来分解工作，其结果是形成很小的工作循环。

- **工作流**问题是指在相互协作的工作团体中，需要考虑各个职位之间负荷的均衡性问题，以确保不会出现所谓的“瓶颈”现象。管理学中有所谓的“木桶原则”，也是“瓶颈”现象的原理解释。

- **工作习惯**是在长期工作实践中形成的传统工作方式，它反映工作集体的愿望。

## 三 | 职位设计的权变因素

- **(二) 环境因素**

- 环境因素包括**人力资源供给**和**社会期望**两方面。

- **人力资源供给**。首先，职位设计不能仅凭主观愿望，而要考虑现实劳动力市场上的人力资源供应情况。

- 例如，当年亨利·福特设计汽车装配线时，考虑到当时大多数劳动力缺乏汽车生产经验，因此把公司的岗位设计得比较简单。可是，一些不发达国家在进行技术引进时，没有考虑到配套人力资源的制约，结果先进设备没有合格人员来使用，发挥不出技术、设备应有的效能。

## 三 | 职位设计的权变因素

- **(二) 环境因素**

- **社会期望**是指人们希望通过工作满足些什么需求。在经济不发达的地区和阶段，劳动者主要追求的是满足基本的物质需要，可以接受比较繁重的、枯燥的工作。

- 随着经济发展和文化教育水平的提高，人们的需求层次提高了，对工作生活质量也有了更高的期望，如果单纯考虑经济效率就会引起不满。因此，要求在职位设计方面适当考虑一些人性方面的因素。

## 三 | 职位设计的权变因素

### • (三) 人员因素

- **自主权。** “社会人”假设认为人通常是有责任心，有自我管理能力的。在岗位设计时，应当考虑给员工一定的自主权力，提供附加责任，以增强员工的自尊心和被重视的感受。
- **多样性。** 如果工作设计得过于简单，就会因为单调、枯燥而产生厌烦，影响员工的的身心健康。
- **工作的意义。** 岗位设计要让员工感觉到该工作对于实现组织总目标的意义，从而产生成就感。
- **反馈。** 组织要对员工的绩效给予及时的反馈，才能正确引导和激励员工，使其不断改进自己的工作。

## 三 | 职位设计的权变因素

- **(四) 技术因素**

- **随着技术的发展和进步**，或者新的技术代替了老化的技术，传统的职位设计也会随着变化，原来所设计的职位已经不能满足这种技术发展的结果，那么就需要进行职位的重新设计。

- 如，随着技术的发展，流水线上进行手工作业的包装工被自动化机器包装所代替，那么，原来的包装工职位就不再存在，而取而代之的是监督职位。

## 三 | 职位设计的权变因素

■ **技术的相互依赖程度**，即生产产品或服务时要求员工合作的程度。一般来说，技术相互依赖程度低时，就设计成个人职位，反之，当相互依赖程度较高，员工必须协同工作时，就设计成团队式的工作方式。

■ **技术的不确定性**，它决定了职位是设计成外部控制，例如监督、日程规划或标准化，还是应当设计成员工自我控制。

- 当技术不确定性较低，员工不需要掌握什么信息时，可以设置成外部控制式的职位，例如在组装线或其他类似的工作中。当技术不确定性高时，可以设置成自我控制的职位，例如，软件开发技术人员，他们可以在家里办公等。

## 三 | 职位设计的权变因素

- (4) 明确企业的管控模式，界定总部和下级部门之间的权力划分；
- (5) 界定各部门关键职责分工及其相互关系；
- (6) 依据关键职责设置关键职位；
- (7) 依据关键职位设置辅助和支持职位；
- (8) 依据工作环境、流程的变化对职位设置进行再调整。

## 四 | 职位设计的程序与方法

- **(一) 确定职位结构的流程**
- 确定组织所需职位的种类和结构，即定岗。
- **具体的定岗流程如下：**
  - (1) 明确公司的长期战略、盈利模式和年度业务目标；
  - (2) 明确主要工作流程，包括主要流程、辅助流程及子流程；
  - (3) 依据上述流程设计组织架构；

## 四 | 职位设计的程序与方法

- **(二) 确定职位结构的方法**
- **1、组织分析法**
  - 组织分析法是一个广泛的岗位设计方法。首先从整个组织的远景和使命出发,设计一个基本的组织模型,然后根据具体的业务流程需要,设计不同的岗位。
  - 此种方法通常适用于大型企业的大范围重组项目,在这个项目中,组织设计和岗位设计占整个项目的大部分工作。
  - 运用此方法必须有一个相对稳定的业务环境和发展战略, 否则难以形成相对稳定的组织结构和责任分工。

## 四 | 职位设计的程序与方法

- **组织分析法的步骤为：**

- (1) 对各主要职能进行分析，明确各部门的使命和关键职责；
- (2) 理顺各职能、各层级之间在主要职责上的决策流程和汇报关系；
- (3) 在部门内部对职责、任务再进行细化分类，再分解到各个岗位上。

## 四 | 职位设计的程序与方法

- **2、关键使命法**

- 岗位设计仅仅集中于对组织的成功起关键作用的岗位。
- 此种方法通常适用于时间和预算的限制,对整个组织的岗位的不可行的情况时。
- 运用此方法对管理和支持部门内关键岗位的认定有判断力和决心,否则很难在本部门运用此方法。

## 四 | 职位设计的程序与方法

- **关键使命法的步骤为：**

- (1) 通过岗位分析，确定各关键岗位的核心角色，由此界定其主要职责；
- (2) 以现有的组织结构图和岗位职责为基础，形成科学规范的岗位说明书。

## 四 | 职位设计的程序与方法

### • 3、流程优化法

■ 根据新的信息系统或新的流程对岗位进行优化。这种方法可以确定新的岗位，适用于较小的项目范围,主要在实施一个新的管理信息系统时应用。

■ **优点**：注重于新的业务流程与管理信息系统对在岗者的影响；服从于系统的要求，根据新的业务流程与信息系统进行调整。

■ **弊端**：并没有真正投入大量的资源进行岗位设计；参与人员不熟悉流程，可能会导致较差的结果。参与人员必须熟悉工作流程,否则很难提出改进意见,但是参与人与又必须跳出原有的、十分习以为常的工作流程,否则也很难提出改进意见。

## 四 | 职位设计的程序与方法

- **流程优化法的步骤为：**
  - (1) 确定组织将要实行的新流程，解释新流程与岗位变化的关系；
  - (2) 提供可以改进岗位的标杆；
  - (3) 通过与系统比较，参照标杆，对岗位进行改进。

## 四 | 职位设计的程序与方法

- **4、标杆对照法**

- 参照本行业典型企业现时的职位设置进行设计。

- **优点**：这种方法简单易行，可以由企业自身人员设计；设计成本低，能够很快帮助企业完成工作岗位设计。

- **弊端**：照办照抄，容易脱离本企业实际，造成新的混乱；需要对标杆企业有比较透彻的了解。

## 四 | 职位设计的程序与方法

### • 4、标杆对照法

- 此方法适用于不太精确的项目范围，需要对标杆企业或参考数据有比较透彻的了解,否则参考意义有限。这种方法比较直观、简单，但由于各企业的战略、自身条件等总会有差异，所以也不能简单地照抄照搬，而应该在实践中根据自身情况不断进行调整。
- 有些国家的政府部门（如美国劳工部）每年对本国主要行业的岗位、人数、营业额及本岗位的平均工资等情况进行统计并公开发布，这些数据也可成为企业进行岗位设计的参考。

## 四 | 职位设计的程序与方法

- **(三) 确定职位数量的流程**
  - 确定职位数量即定编,就是采取一定的程序和科学的方法,对确定的职位进行各类人员的数量配备。
  - 职位定编必须在企业有一定的业务规模基础上进行;
  - 必须在企业业务发展方向已定的基础上进行;
  - 具有一定的时效性, 即有一个发生、发展的过程。

## 四 | 职位设计的程序与方法

- **定编的流程如下：**

- (1) 明确公司的长期战略、盈利模式和年度业务目标；
- (2) 确定公司业务人员的人均财务指标，收集公司相关历史数据及本行业相关财务指标；
- (3) 依据公司年度财务目标、人均财务指标，参考公司历史数据和行业数据来确定公司业务人员的人数；
- (4) 依据本行业业务人员与职能人员比例，参考公司历史数据，确定本公司的职能人员数；

## 四 | 职位设计的程序与方法

- (5) 依据本行业业务和职能人员与管理人员比例，参考公司历史数据，确定公司的管理人员数；
- (6) 将业务、职能和管理三类人员数总和，得出企业员工总数；
- (7) 对照其他因素如员工流动性、人工成本等对预测员工人数和结构进行再调整
- (8) 根据前述同样的原则，将员工总数在各部门之间进行分配；
- (9) 在企业内进行试运行，对运行结果进行再调整。

## 四 | 职位设计的程序与方法

- **(四) 确定职位数量的方法**
- **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等因素来计算职位人数的方法。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职位，都适合用这种方法。

## 四 | 职位设计的程序与方法

- **劳动定额有产量定额和时间定额两种表示方法。**
- **产量定额：**
- 定编人数=计划期生产任务总量/(员工劳动定额\*出勤率)
- **时间定额：**
- 定编人数=生产任务\*时间定额/(工作时间\*出勤率)。

## 四 | 职位设计的程序与方法

- **2、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职位人数的方法
- 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性职位定编。

## 四 | 职位设计的程序与方法

- **3、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职位人数的方法。

## 四 | 职位设计的程序与方法

- **管理人员的定编受很多因素的影响：**
- （1）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；
- （2）工作因素：工作的标准化程度和相似程度，工作的复杂程度，下属工作之间的关连程度；
- （3）环境因素：技术，地点，组织结构等等。

## 四 | 职位设计的程序与方法

- **4、预算控制法**

- 通过人工成本预算控制在岗人数，而不是对某一部门内的某一职位的具体人数做硬性的规定。部门负责人对本部门的业务目标和职位设置和员工人数负责，在获得批准的预算范围内，自行决定各职位的具体人数。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展有着严格地约束。

## 四 | 职位设计的程序与方法

- **5、管理层、专家访谈法**

- 也可通过与管理人员、专家访谈得出组织所需的职位数量。

- 通过管理层访谈获得以下信息：下属员工工作量、流程的饱满性，员工编制调整建议；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：国内外行业各种职位类型人员结构信息(包括管理层次和管理幅度等信息)。

## 四 | 职位设计的程序与方法

- **(五) 职位设计应注意的问题**

- **1、区分职位数和员工数**

- 设计多少个职位，不等于安排多少个人员，职位数和人数不能混为一谈。职位设定以后，将来安排多少人员要根据企业的具体情况确定，可以一人多岗，也可以一岗多人。

- 如前面例子所示：培训与考核工作由员工主管承担，这个人实际上是一人多岗，即他是员工主管兼培训主管与考核主管。又例如财务部，会计这个职位在工作量大时可能会有几名会计师，那么会计这个职位就是一岗多人。

## 四 | 职位设计的程序与方法

### □2、注意各职位工作的饱和度。

- 现在有些企业的中层领导，特别是部门经理或下属单位的负责人总认为给自己部门或单位配属的人员越多越好，这样工作紧张时调配起来比较方便。企业要按照工作的饱和度来安排每个职位的员工数，最好让每个职位工作都饱和。配属的人员越多就越容易出现人浮于事的现象，从而造成员工忙闲不均，反而会影响员工的工作热情和积极性。

## 四 | 职位设计的程序与方法

### □3、注意“能级匹配”。

- “能级”是组织中各职位功能的等级，也就是职位在该组织中所具有的能量等级。
- 一个职位功能的大小是由它在组织中的工作性质、任务大小、工作的繁简难易以及责任轻重等因素所决定的。功能大的职位，它的级能就高，反之，它的级能就低。
- 对于一个组织系统而言，其岗位能级从高到低，一般可以分为四大层次，即决策层、管理层、执行层和操作层。各层次职位称梯状结构，在设置职位时，要遵循能级原则，把不同功能的职位设在相应的能级上。

## 五 | 组织发展阶段与职位设计

组织的发展阶段

传统官僚机构阶段

复杂性组织阶段

适应性组织阶段

## 五 | 组织发展阶段与职位设计

- **(一) 传统式官僚机构阶段及其职位构成**

- **1、传统官僚机构组织**

- 传统式官僚机构在结构上其实采用的是一种集权型的组织结构，集权型组织结构类型主要是直线制和直线职能制。直线制是最早、最简单的一种组织结构形式。

## 五 | 组织发展阶段与职位设计

- **特点是：**

1. 组织中各种职务按垂直系统直线排列，全部管理职能由各级行政领导人负责，不设职能或参谋部门；
2. 命令从最高层管理者经过各级管理人员直至组织末端，是直线式流动；
3. 组织中每个成员接受最近的一个上级指挥，仅对该上级负责并汇报工作；
4. 一个人一个上级，彻底贯彻统一指挥原则。

## 五 | 组织发展阶段与职位设计

- **优点是：**

1. 由于按职能划分部门，其职责容易明确规定；
2. 每一个管理人员都固定地归同于一个职能机构，专门从事某一项职能工作，在此基础上建立起来的部门间联系能够长期不变。这就使整个组织系统有较高的稳定性；
3. 各部门和各类人员实行专业分工，有利于经理人员能熟练掌握本职工作技能，有利于强化专业管理，提高工作效率；管理权力高度集中，便于最高领导层对整个企业实施严格的控制。

# 五 | 组织发展阶段与职位设计

## ■ 2、传统式官僚机构的职位设计

- 所有职位主要分为管理职位和员工职位两种，而且管理职位非常有限，一般由正（副）部门经理岗、正（副）总经理职位等组成；
- 员工职位相对较多，主要由业务职位和技术职位组成，业务职位和技术职位又可分为高低不同层次；

# 五 | 组织发展阶段与职位设计

## ■ 2、传统式官僚机构的职位设计

- 员工岗向上（晋升）的发展趋势只有通过自身的努力来争夺有限的管理岗，由于管理岗的刚性及有限性特征，使得员工岗的普通员工对未来通过努力进入管理岗的预期减弱，从而大大挫伤和遏制普通员工的工作积极性和主动性；
- 管理职位发展和变化空间有限，且一般是能上不能下，只要上去了，那怕没有什么业绩，但只要没什么过错和大的失误都不会被降职的，所以管理职位往往表现为停滞不前，缺乏激励，这种刚性特征使管理层新陈代谢不畅，同时也抑制了优秀员工进入管理岗；

# 五 | 组织发展阶段与职位设计

## • (二) 复杂性组织阶段

### ■ 1、复杂性组织

- 通过增加新的横向渠道，打破了传统的组织设计原则，这些形式将横向的团队和现存的科层结构相结合，增强了公司的管理力度，从而提高了组织的绩效。这些新型的复杂组织形式在竞争，而当竞争需要更高的信息处理和决策水平时，更复杂的形式则是恰当的。

## 五 | 组织发展阶段与职位设计

### • (二) 复杂性组织阶段

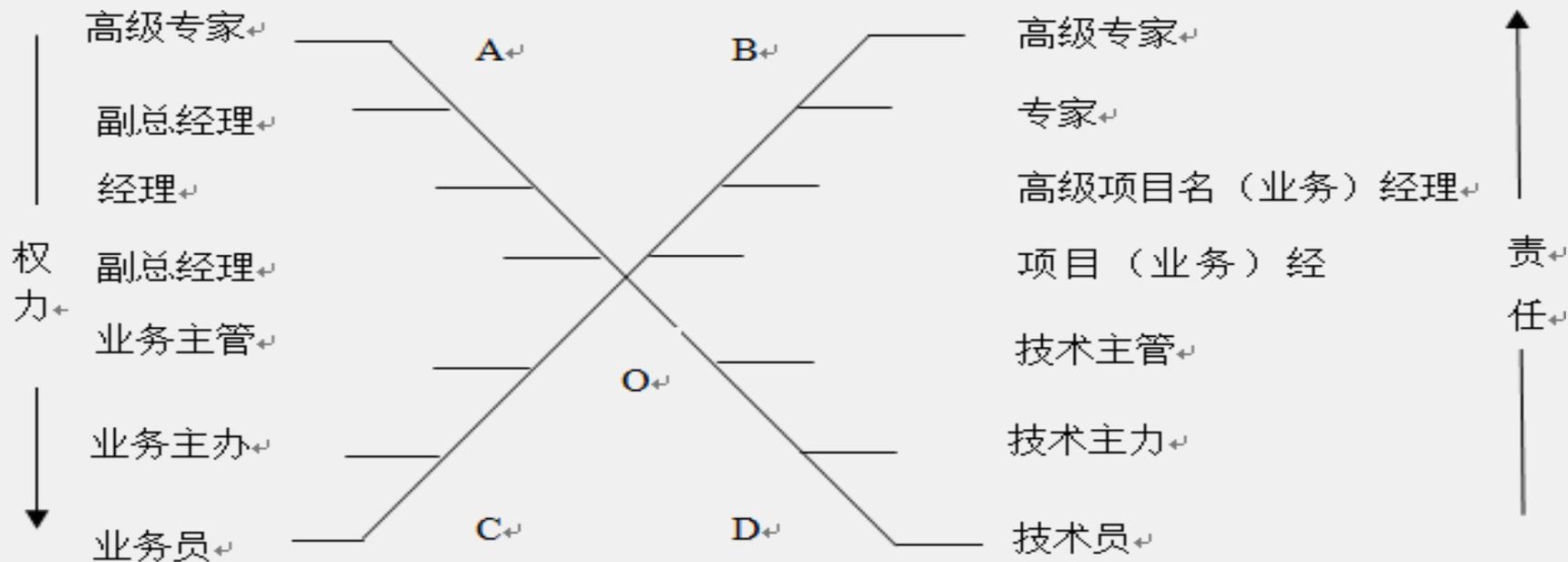
#### ➤ 特点:

- 在这个阶段组织的结构形式一般地讲，是在事业部组织基础之上发展而来的矩阵式组织，它明确地废弃了官僚组织结构原则。
- 矩阵式结构更便于公司内部的横向联系，更能适应外界的迅速变化，在矩阵式组织当中，员工有两个、三个，甚至更多的上司。

# 五 | 组织发展阶段与职位设计

## ■ 2、复杂性组织的职位设计

- 对传统官僚组织职位设计的扬弃，这种职位设置在实践中可采取多种具体形式。



## 五 | 组织发展阶段与职位设计

- 其与传统官僚组织职位设计的最大区别与创新，在于通过增设管理岗B而克服了传统职位设计中管理岗和员工岗的发展和变化刚性，增添了发展和变化空间的柔性。
- 员工岗向上攀升空间无限扩大，提高了员工的工作积极性与主动性，同时也自动建立起一个企业内部竞争机制。
- 但是，容易造成命令混乱、权责模糊或出现权责不对等的情况。在职能经理和项目经理之间容易产生冲突。

## 五 | 组织发展阶段与职位设计

- **(三) 适应性组织阶段**

- **1、适应性组织**

- 适应性组织正是这样一种组织：在满足生产力增长的同时，也满足了对更有意义的工作、满意程度、授权、工作 / 家庭问题、个人的发展和事业的期望。

## 五 | 组织发展阶段与职位设计

- (1) 从根本上消减了组织的管理层次。在变革之前，部门中至少有七个管理层，其中一些是“非正式”的，但是它们确实存在。变革之后只剩下两个管理层。
- (2) 围绕关键流程组成团队，取代过去存在的职能部门。
- (3) 流程领导者被委派管理相关流程，它们是新结构中仅有的正式管理者。每一个流程的管理者都要管理一系列的流程团队。
- (4) 以前的一些管理者成为团队成员。团队选举它们自己的领导。这些领导当中，其中一些是以前的领导者。

## 五 | 组织发展阶段与职位设计

- (5) 团队被给予管理自身实务的处理权。
- (6) 通过密集的培训计划，在新组织需要的技能方面，对于团队和流程管理者进行培训。
  - 适应性组织发展的这些内部实施情况正是一种结构变革，组织变革模型中包括了四个阶段的转型过程：**向员工授权；员工参与制度；结构再造；重新制定战略。**
  - 组织中形成了文化变革，产生了新的思维方式、行为方式和协作方式。

# 五 | 组织发展阶段与职位设计

## ■ 2、适应性组织的职位设计

- 基于以上适应性组织的结构特点，其职位设计变得比较模糊起来，没有统一固定的模式，它是以不同的项目的流程性质为依据来设置职位的，是灵活多变、适应性很强的组织形式和设置职位的方式。
- 基于项目流程的适应性职位设计，它也呈现出了扁平化的结构形态，而且是根据个人的能力而确定每个人在团队中职位的高低和重要性的，在不同的项目中，个人的职位层次可能是大相径庭的，在一个项目中，基于流程的特点，一个人是这个团队的领导，而在另一个团队中，也许这个人就变成了最普通的员工，同时，普通的员工也可以在职位中基于个人的能力而晋升。

---

## 第三节 职位分析方法

---

# 一 | 职位分析及相关概念

## 职位分析

---

对职位信息进行收集、整理、分析与综合，确定这些职位的职责以及这些职位任职人特征的程序。

其成果主要包括两种：

职位说明书 (job description)

职位分析报告 (job specification)

# 一 | 职位分析及相关概念

## ■ 相关概念

### ■ 1、行动

- 也称为工作要素，指工作活动中不便继续区分解的最小单位。
- 比如，秘书接听电话前拿起电话是一个行动，司机开车前插入钥匙也是一个行动。

# 一 | 职位分析及相关概念

## ■ 2、任务

- 也称为工作任务，指工作活动中为达到某一目的而由相关行动直接组成的集合，是对一个人从事的事情所做的具体描述。
- 它可以有一个或多个行动（工作要素）组成。比如：复印文件，为了完成此项任务，需要从事以下具体行动：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。也可以说，复印文件这个任务，是上述四项行动直接组成的一个集合。

# 一 | 职位分析及相关概念

## ■ 3、职责

- 也称为工作职责或工作责任，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。
- 某人在工作岗位上需要完成的主要任务或大部分任务，它可以由一个或多个任务组成。
- 比如，监控员工的满意度是人力资源经理的一项职责，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。

# 一 | 职位分析及相关概念

## ■ 4、职位

- 也称岗位，有一个人完成的一项或多项相关职责组成的集合。
- 例如，人力资源部经理这个职位，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、企业薪酬管理、企业的绩效管理、员工关系的管理等。
- 在组织中的每一个人都对应者一个职位或岗位，因此从理论上说职位的数量应该等于人员的数量，组织有多少人员相应地就有多少职位。

# 一 | 职位分析及相关概念

## ■ 5、职务

- 是指主要职责在重要性和数量上相当的一组职位的统称。
- 比如，人力资源部设有两个副经理的职位，一个主要分管招聘录用和培训开发；另一个主要分管薪酬管理和绩效管理。虽然两个职位的工作职责并不完全相同，但是就整个人力资源部来说，这两个职位的职责重要性和数量比较一致，因此这两个职位可以统称为副经理职务。

# 一 | 职位分析及相关概念

## ■ 6、工作

- 一个或一组职责类似的职位所形成的组合。一项工作可能只涉及一个职位，也可能涉及多个职位。
- 例如，在企业中，产品销售一项工作，它是由销售员、销售经理等职位组成的。

# 一 | 职位分析及相关概念

## ■ 7、工作族

- 企业内部具有非常广泛的相似内容的相关工作群，又被称为职位族、工作群。
- 比如，企业内所有从事技术的职位组成技术类工作组，所有从事销售工作的职位组成销售率工作组

# 一 | 职位分析及相关概念

## ■ 8、职业

- 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

- 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。

## 二 | 职位分析的方法

### • (一) 通用性职位分析方法

- 通用性职位信息收集方法是国内企业在职位分析过程中常见的收集职位信息的方法，通常具有灵活性、易操作、适用范围广等显著优势，但也存在结构化程度低，缺乏稳定性等缺点。
- 这类职位分析方法主要有**问卷法**、**访谈法**、**工作日志法**、**观察法**等。

## 二 | 职位分析的方法

### ■ 1、访谈法

- 访谈法是国内企业中运用最广泛、最成熟、最有效的职位评价方法，主要是由访谈者与被分析工作的任职者就该项工作进行面对面的谈话，主要了解任职者所从事工作的相关信息，包括：工作目标、工作内容、工作的性质和范围、所负责任和所需知识与技能等。为求资料的一致，应当找出多位相同工作的员工参加访谈，并有系统地进行。

## 二 | 职位分析的方法

- 为了使得访谈取得预期的成果，需要注意以下几方面：
  - 一是要对访谈者培训，职位分析访谈是一项系统性的、技术性的工作，因此在访谈准备阶段应对访谈者进行系统的职位分析理论与技术培训；
  - 二是事前沟通，应在访谈之前一个星期左右事先通知访谈对象，并以访谈指引等书面形式告知其访谈内容，使其提前对工作内容进行系统总结，并有利于获得访谈对象的支持和配合；

## 二 | 职位分析的方法

- 三是技术配合，在访谈之前，访谈者须事先对访谈职位进行文献研究，并通过开放式职位分析问卷收集、整理与汇总职位信息，形成对职位的初步印象，找到访谈的重点，使访谈能够有的放矢。
- 四是沟通技巧，在访谈过程中，访谈者应与被访谈者建立并维持良好的互信和睦关系。适应运用提示、追问、控制等访谈技巧，把握访谈的节奏，防止访谈中“一边倒”现象。
- 五是信息确认，在访谈过程中，访谈者应就获取的信息及时向被访谈者反馈并确认；在访谈结束前，应向被访谈者复述所获取信息的要点，以得到其最终的认可。

## 二 | 职位分析的方法

### ■ 2、资料分析法

- 资料分析法是一项经济且有效的信息搜集方法。它是通过对现存的与工作相关的文档资料进行系统性分析，来获取工作信息。一般用于收集工作的原始信息，编制任务清单初稿。

## 二 | 职位分析的方法

### ■ 3、工作日志法

- 工作日志法是通过任职者在规定时限内，实时、准确记录工作活动与任务的工作信息收集方法。工作日志又称活动日志、工作活动记录等。
- 工作日志法的**优点**主要有：
  1. 信息可靠性很高，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；
  2. 所需要的费用较少；
  3. 对分析高水平与复杂的工作，显得比较经济有效。

## 二 | 职位分析的方法

- 工作日志法的主要**缺点**是：
  1. 将注意力集中于活动过程，而不是结果；
  2. 使用这种方法必须做到，从事这一工作的人对此项工作的情况与要求最清楚；
  3. 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；
  4. 整理新鲜数据的工作量大，归纳工作繁琐；
  5. 工作执行者在填写时会因为不认真而遗漏很多工作内容，从而影响分析后果，另外在一定程度上填写日志会影响正常工作；
  6. 若由第三者进行填写，人力投入量就会很大，不适于处理大量的职务；
  7. 存在误差，需要对记录分析结果进行必要的检查。

## 二 | 职位分析的方法

- **工作日志法要注意以下几点：**
  - ✓ **一是单向信息**，工作日志法是一种来源于任职者单向信息获取方式，而单向信息交流方法容易造成信息缺失、理解误差等系统性或操作性错误，因此在实际操作过程之中，职位分析人员应采取措施加强与填写者的沟通交流，削弱信息交流的单向性，如事前培训、过程指导、中期辅导等。

## 二 | 职位分析的方法

- ✓ **二是结构化**，工作日志法是一项所获信息相当庞杂的职位信息收集方法，后期信息整理工作量极大，因此在工作日志填写表格设计阶段，我们应按照后期分析整理的要求，设计结构化程度较高的填写表格，以控制任职者填写过程中可能出现的偏差和不规范之处，以减少后期分析的难度；
- ✓ **三是过程控制**，在工作日志填写过程中，职位分析人员应积极参与，为任职者提供专业帮助与支持，另外，项目组也可组织中期讲解、职位分析研讨会等形式跟踪填写全过程，力图在日志填写阶段减少填写偏差。

## 二 | 职位分析的方法

### ■ 4、观察法

- 观察法是运用感觉器官或其他工具观察员工的工作过程、行为、内容、特点、性质、工具、环境等，并用文字或图表形式记录下来，然后进行分析与归纳总结。

## 二 | 职位分析的方法

- **观察法进行时有两种形式：**
  - 第一种是工作分析人员可以在员工的工作期间观察并记录员工的工作活动，然后和员工进行面谈，请员工进行补充。工作分析人员也可以一边观察员工的工作，一边和员工交谈。
  - 第二种方式是通过问卷获得基本信息，再通过访谈和直接观察来确认和补充已了解的情况。

## 二 | 职位分析的方法

### □ 第一步：初步了解工作信息。

- (1) 检查现有文件，形成工作的总体概念：工作使命、主要任务和作用、工作流程。
- (2) 准备一个初步的任务清单，作为面谈的框架。
- (3) 为在数据收集过程中涉及的还不清楚的主要项目做一个注释。

## 二 | 职位分析的方法

### □ 第二步：进行面谈

- (1) 最好是首先选择一个主管或有经验的员工进行面谈，因为他们了解工作的整体情况以及各项任务是如何配合起来的。
- (2) 确保所选择的面谈对象具有代表性。

## 二 | 职位分析的方法

### □ 第三步：合并工作信息

- (1) 工作信息的合并是把各种信息合并为一个综合的工作描述：主管工作者、现场观察者、有关工作的书面资料。
- (2) 在合并阶段，工作分析人员应该随时补充资料
- (3) 检查最初的任务或问题清单，确保每一项都已经得到回答或确认。

## 二 | 职位分析的方法

### □ 第四步：核实工作描述

- (1) 核实阶段应该以小组的形式进行，把工作描述分发给主管和工作的承担者。
- (2) 工作分析人员要逐字逐句地检查整个工作的描述，并在遗漏和含糊的地方作出标记。

## 二 | 职位分析的方法

### ■ 5、问卷调查法

- 职位分析问卷调查法（Position Analysis Questionnaire, 简称PAQ）是一项基于计算机的、以人为基础的系统性职位分析方法。
- 结构化的职位分析问卷：
  - 一是由于大多数工作可以用5个基本尺度加以描绘，因而可以用PAQ将工作分为5类
  - 二是因为由它可得到每一个工作的数值与等级，所以PAQ可用薪酬管理。

## 二 | 职位分析的方法

- **PAQ提供了三种运用较多的职位分析报告形式：**
  - (1) **工作维度得分统计报告：**目标工作在PAQ各评价维度上得分的标准化和综合性的比较分析报告。
  - (2) **能力测试估计数据：**能力测试预测数据是PAQ另一项重要的成果形式，PAQ通过对该职位对于任职者各项能力（GATB系统）的要求，并通过与能力水平常模的比较，将能力测试预测分数转化为相应的百分比形式，便于实际操作。

## 二 | 职位分析的方法

- **PAQ提供了三种运用较多的职位分析报告形式：**
  - (3) **工作评价点值：**职位分析结果最重要的用途是职位评价，通过PAQ内在的职位评价系统对所收集的职位信息进行评价，确定各职位的相对价值。通过这些相对价值，确定组织工作价值序列，作为组织薪酬设计的基础框架。

## 二 | 职位分析的方法

- **(二) 职能职位分析法**

- 职能职位分析法 (functional job analysis, FJA) 有两种, 一种是美国劳工部 (DOL) 的FJA系统, 另一种是法恩 (Fine) 的FJA系统

- DOL 的FJA系统主要目的在于找到一种能够对不同工作进行量化的等级划分以及分类比较的标准化方法。这种方法假设每种工作都包含三种最基本的工作职能: 数据、人员和事务, 每种职能都能划分出若干难度等级。

## 二 | 职位分析的方法

表 3-2 职位承担者的基本职能<sup>①</sup>

数据		人员		事务	
号码	描述	号码	描述	号码	描述
0	综合	0	教导	0	装配
1	协调	1	谈判	1	精确操作
2	分析	2	指导	2	操作控制
3	编辑	3	监督	3	驾驶控制
4	计算	4	转移注意力	4	操纵
5	复制	5	劝说	5	照料
6	比较	6	发出口头信息	6	送进移出
		7	服务	7	驾驭
		8	接受指导帮助		

## 二 | 职位分析的方法

- 首先要指出某项工作在每种职能上的难度等级，如接待员职位的三个方面的等级分别为5,6,7;
- 然后再对每种职能赋予一定的时间百分比，三项职能百分比之和为100%，如果接待员职位在数据方面的时间比例为50%，在人员方面的时间比例为40%，在事务方面的时间比例为10%。
- 这种方法的结果主要用于职位描述，无法确定任职资格条件。

## 二 | 职位分析的方法

### • (三) 关键事件 (CIT) 记录法

■ 关键事件法 (CIT) 又称关键事件技术 (Critical Incident Technique), 是指工作成功或失败的行为特征或事件。要求管理人员、员工或熟悉其他工作的员工, 记录工作行为中的关键事件。

■ 关键事件法的记录可由任职者的直接主管或其他目击者去完成, 按照行为发生的顺序来记录。为了给确定任职资格提供事实依据, 往往需要大量的有效和无效的关键事件, 并把它们划分为不同的类别和等级。

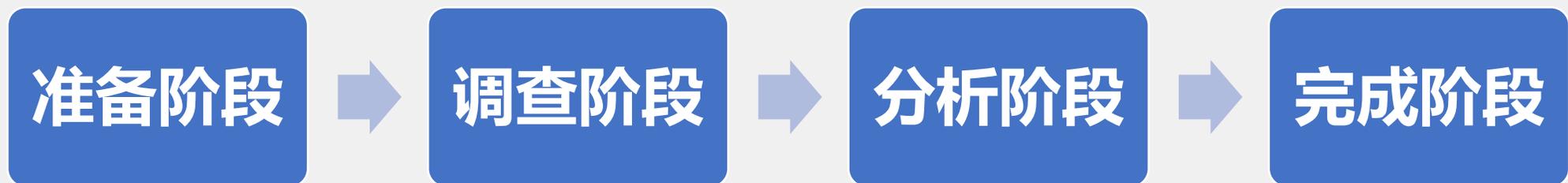
## 二 | 职位分析的方法

- 关键事件记录包括以下几个方面：
  - 一是导致事件发生的原因和背景；
  - 二是员工特别有效或多余行为；
  - 三是关键行为的后果；
  - 四是员工自己能否支配和控制上述后果。

## 二 | 职位分析的方法

- **实际操作的步骤如下：**
  - (1) 把每一关键事件打印在卡片上
  - (2) 让多位有经验的职位分析人员对所有卡片进行分类，分类的标准可以统一，也可以不统一，对那些分类有争议的事件要讨论，直到取得一致意见。
  - (3) 对类别予以明确的概括和定义。

## 三 | 职位分析的基本程序



## 三 | 职位分析的基本程序

### • (一) 准备阶段

- 了解情况、确定样本、建立关系及组成工作小组：
  - 1、由职位分析专家、岗位在职人员、上级主管组成工作小组
  - 2、确立调查和分析对象的样本，同时考虑样本的代表性
  - 3、利用现有文件与资料（如岗位责任制、工作日记等），对工作的主要任务、主要责任、工作流程进行分析总结
  - 4、把各项工作分解成若干工作元素和环节，确定工作的基本难度
  - 5、提出原来的任职说明中主要条款存在的不清楚、模棱两可的问题，或对新岗位任职说明书提出拟解决的主要问题

## 三 | 职位分析的基本程序

### • (二) 调查阶段

• 对整个工作过程、工作环境、工作内容和工作人员等主要方面作一个全面的调查：

- 1、编制各种调查问卷和调查提纲
- 2、到工作场地进行现场观察，观察工作流程，记录关键事件，调查工作必需的工具和设备，考察工作的物理环境与社会环境
- 3、对主管人员、在职人员广泛进行问卷调查、面谈，收集有关工作的特征以及需要的各种信息，征求改进意见
- 4、若有必要，职位分析人员可直接参与调查工作，或通过实验的方法分析各因素对工作的影响。

## 三 | 职位分析的基本程序

### • **(三) 分析阶段**

---

• 对有关工作的特征和工作人员的特征的调查结果进行深入全面的总结分析：

- 1、仔细审核、整理获得的各种信息
- 2、创造性地分析发现有关工作和工作人员的关键成分
- 3、归纳、总结出职位分析的必需材料和要素

## 三 | 职位分析的基本程序

### • (四) 完成阶段

- 根据职位分析规范和信息编制“职务说明书”：
  - 1、根据职位分析规范和经过分析处理的信息草拟“职务描述书”；
  - 2、将草拟的“职务描述书”与实际工作对比
  - 3、根据对比的结果决定是否需要再次调查研究
  - 4、修正“职务描述书”
  - 5、形成最终的“职务描述书”
  - 6、将“职务描述书”应用于实际工作中，不断完善“职务描述书”
  - 7、对过程总结评估，将“职务描述书”归档保存。

---

## 第四节 工作说明书

---

# 一 | 工作说明书的概念

## 工作说明书

---

- 对有关工作职责、工作活动、工作条件、和工作环境等工作特性方面信息进行描述，以及规定工作对任职者的素质、技能和工作背景或经历等方面要求的书面文件。
  - 一是**职位描述**，反映职位的工作情况，是关于职位所从事或承担的任务、职责以及责任的目录清单，也可称作**TRD**；
  - 二是**职位规范**，它反映了职位对承担这些工作活动的人的要求，是人们为了完成这些工作活动所必须具备的知识、技能、能力和其他特征的目录清单，也可称作**KSAO**。

# 一 | 工作说明书的概念

- 一份制作良好的工作说明书可以使职位的职责更加明确，使得衡量此职位的绩效标准更容易订出；
- 可以发展处一套人员任用的资格标准，以便在人员的任用选择上更能将能力符合的人选放到适当的位置上。
- 对职位的明确定义对于人员的培训需求，以及制定适当的薪酬有重要参考价值。

## 二 | 工作说明书的内容

### 职位描述

- (1) 职位标识
- (2) 职位概要
- (3) 履行职责
- (4) 业绩标准
- (5) 工作关系
- (6) 使用设备
- (7) 工作的环境和工作条件

### 职业规范

- (8) 任职资格
- (9) 其他信息

# 1 | 职位描述

- **(一) 职位描述**

- **1、职位标识**

- 职位标识部分的作用是便于对各种工作进行识别、登记、分类。

- **职位名称、**

- **职位编码、**

- **所属部门、**

- **职位薪点。**

# 1 | 职位描述

- **(1) 职位名称：**用于明确各种职位的称谓和管理。
  - 职位名称确定时应当简洁明确，尽可能低反映职位的主要职责内容，让别人一看就能够大概知道这一职位主要是干什么的，职位名称中还要反映出这一职位的职务，如销售副总经理、人力资源经理、招聘主管、培训专员等。
  - 在确定职位名称时，最好参照社会上通行的做法，比如《职业分类大典》的标准，这样既便于人们的理解，也便于在薪资调查时进行比较。

# 1 | 职位描述

- (2) **职位编号**: 为了方便职位的管理, 企业可以根据自己的实际情况来决定应包含的信息。例如在某企业中, 有一个职位的编号为HR-03-06, 其中HR表示人力资源部, 03表示主管级, 06表示人力资源部全部员工的顺序编号;
- (3) **所属部门**: 确定职位的工作关系
- (4) **职位薪点**: 是职位评价得到的结果, 反映了这一职位在企业内部的相对重要程度, 是确定这一职位基本工资标准的基础。

# 1 | 职位描述

## ■ 2、职位概要

- 用一句或几句比较简练的话来说明这一职位的主要职责，要让一个对这个职位毫无了解的人一看职位概要就知道它大概要承担哪些职责。
- 如对于物料经理来说，其职位概述可以描述为：“物料经理负责生产线上所需要的所有材料的经济性购买、规范性运输以及存储和分配。”应避免出现如“执行需要完成的其他任务”这种笼统的描述。

# 1 | 职位描述

## ■ 3、履行职责

- 职位概要的具体细化，要描述出这一职位承担的职责以及每项职责的主要任务活动。
- 在实践中，这一部分相对较难，要经过反复的实践才能准确地把握。
- 先将职位所有的工作活动划分为几项职责，再将每项职责进行进一步的细分，分解为不同的任务。

# 1 | 职位描述

- 工作职责的分析与梳理主要有两种方法：**一种是基于战略的职责分解；一种是基于流程的职责分析。**
- (1) 基于战略的职责分解，它侧重于对具体职责内容的界定，主要回答的是“该职位需要通过完成什么样的职责，来为组织创造价值？”
- (2) 基于流程的职责分解：侧重于对每项工作职责中的角色与权限进行理顺，主要回答的是“在每项工作职责中，该职位应该扮演什么样的角色？应该如何处理与流程上下游之间的关系？”

# 1 | 职位描述

- 在职责描述应遵循以下书写规则：
  - (1) 按照动宾短语的格式来描述，即按照“动词+宾语+目的状语”的格式来进行描述。例如，“**监督和控制**部门年度预算，以保证开支符合业务计划要求”，“**指导下属**制定招聘计划，以保证各部门的人员需求”。
  - (2) 准确地使用动词。使用动宾短语进行描述时，动词的使用是最为关键的部分，一定要准确表达员工是如何进行该项任务的，以及在这项任务上的权限，不能过于笼统。例如“负责公司的预算工作…”、“负责公司的培训工作…”这些动宾短语，在动词上使用不是很准确，深究起来问题很多；应该尽量避免“负责”这类模糊不清的动词。



# 1 | 职位描述

职责↵	任务↵
设备维护↵	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 根据维护时间的要求更换零部件以及添加润滑剂↵</li><li>2. 做好对机器设备所进行的保养维护的所有记录↵</li><li>3. 定期检查机器设备上的量器和负荷指示器,以发现可能表明设备出现问题的不正常现象↵</li><li>4. 根据要求完成非常规的维护任务↵</li><li>5. 承担对执行维护任务的操作工进行有效监督和培训的任务↵</li></ol>
设备修理↵	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 对设备进行检查并提出报废或修理某一零部件的建议↵</li><li>2. 如果设备需要修理,则需要采取任何必要的措施来使该零部件恢复正常工作。其中包括使用各种手工工具和设备来对该零部件进行部分或者全部重组。最主要的是内燃机和水压机的全面大修以及故障排除。↵</li></ol>
测试与批准↵	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 确保所有要求完成的保养和维修工作均已完成,并且必须是按照设备生产商所提供的说明书来进行的保养和维修↵</li><li>2. 批准或否决某设备已经达到在某工作中使用的条件↵</li></ol>
库存保持↵	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 保持设备保养和维修所需要的库存零部件↵</li><li>2. 以最低的成本,采购令人满意的零部件↵</li></ol>
其他职责↵	上级分配的其他职责↵

# 1 | 职位描述

## ■ 4、业绩标准

- 在明确界定工作职责的基础上，对如何衡量每项职责的完成情况的规定。它是提取职位层级的绩效考核指标的重要基础和依据，在以考核为导向的职位描述中，业绩标准是其所必须包含的关键部分。
- 但是，业绩标准不是简单地等同于绩效考核中的考核指标，它主要是告诉我们应该从哪些方面和角度去构建该职位的指标考核体系，而没有提供具体的操作性的考核指标

# 1 | 职位描述

## ■ 5.工作权限

- 工作权限，是根据该职位的工作目标与工作职责，组织赋予职位的决策范围、层级与控制力度。
- 该项目主要应用于管理人员的职位描述与职位评价，以确定职位“对企业的影响大小”和“过失损害程度”；
- 另外，通过在职位说明书中对该职位拥有的工作权限的明确表达，可以进一步强化组织的规范化、提升任职者的职业化一是，并有助于其职业化能力的培养。

# 1 | 职位描述

## ■ 6. 工作关系

- 是指某一职位在正常工作的情况下，主要与企业内部哪些部门和哪些职位发生工作关系，以及需要与企业外部哪些部门和人员发生工作关系。

## ■ 7. 使用设备

- 就是工作过程中需要使用的各种仪器、工具、设备等。

## 2 | 职业规范

- **(二) 职业规范**

- **8. 工作环境和工作条件**

- 包括工作的时间要求、工作的地点要求、工作的物理环境条件等。

- 根据薪酬理论，由于工作本身或工作环境的特点给任职者带来压力和不适的因素应该得到额外的补偿性工资，因此它常常作为职位评价的要素出现。

## 2 | 职业规范

- **9. 任职资格**

- 任职资格，指的是与工作高度相关的一系列人员特征。具体包括：为了完成工作，并取得良好的工作绩效，任职者所需具备的知识、技能、能力、以及个性特征要求。

- 职位分析中的任职资格主要包括显性任职资格和隐形任职资格两大类：

- 显性任职资格包括正式教育程度、工作经验或职业培训、工作技能；
- 隐形任职资格主要是指承担工作所需的内在的能力、素质要求。

## 2 | 职业规范

- 任职资格包括：
  - (1) **正式教育程度**。对正式教育程度，存在两种不同的度量方法：一种是用完成正规教育的年限与专业来加以界定，一种是以任职者实际所达到的教育水平与职业培训来进行确定。
  - (2) **工作经验**。对工作经验的度量可以采用两种不同的尺度：社会工作经验、司龄与公司内部职业生涯。
  - (3) **工作技能**，是指对于工作相关的工具、技术和方法的运用。事实上，职位所要求的工作技能会随着职位的不同存在千差万别，比较通用的职位技能包括：计算机、外语和公文处理技能。

## 2 | 职业规范

- 任职资格包括：
  - (4) **培训要求**，主要指作为该职位的一般任职者的培训需求，即每年需要多长时间的工作培训，培训的内容与培训方式如何等。
  - (5) **隐形任职资格**，确定职位的能力要求的基础，来自企业的整体能力模型和分层分类的能力体系的建立。也就是说，需要根据企业的整体竞争战略和文化，提出企业员工需要具备什么样的能力，从而形成企业的分层分类的能力要素库。

---

## 第五节 职位评价

---

# 一 | 职位评价的概念

## 职位评价

---

根据职位分析的结果，按照一定标准，对职位的性质、强度、责任、复杂性以及所需的任职资格等因素的差异程度，进行综合评价的活动。

# 一 | 职位评价的概念

- 首先，职位评价展示了组织、战略认可的报酬要素，从而实现了组织战略与报酬体系的有效衔接；
- 其次，职位评价是企业建立内资职位序列和报酬体系的基础性工具，是薪酬体系“内部一致性”的集中体现；
- 最后，职位评价的操作过程本身就是组织和员工建立良好、明确心理契约的途径，同时有效传导了组织对员工在工作职责、能力要求等方面的期望。

# 一 | 职位评价的概念

## ■ 职位评价主要有以下用途：

- **一是建立职位价值序列**，职位价值序列是根据职位对于组织的相对重要性的排序，区别组织内部行政序列以及技能序列，通过职位评价能将组织内部的职位分别归于一定的等级之中，作为薪酬设计的基础；
- **二是设计薪酬体系**，职位评价所得到的职位价值序列是薪酬体系设计的基础环节，是确定职位基本薪酬的主要依据；
- **三是解决劳资纠纷**，职位评价为员工薪酬的确定提供了客观依据和法律基础，是解决与薪酬有关的法律纠纷的重要工具。

# 一 | 职位评价的概念

## ■ 最常见的职位评价方法包括以下四种：

- 1、**职位分级法**：是指由经过培训的有经验的测评人员，依据对职位所承担责任、困难程度等基本情况的了解，通过比较每两个职位之间的级别关系（重要程度），来确定所有职位序列的一种方法。
- 2、**职位分类法**：是指通过建立明确的职位等级标准，将各个职位划入相应等级的一种方法。其前提是在不同等级的职位对技能和责任要求不同，在这一显著特点的基础上，将职位划分出一套等级系统。

# 一 | 职位评价的概念

- 3、**要素计点法**：是指通过对特定职位特征的分析，选择和定义一组通用性评价指标并详细定义其等级作为衡量一种职位的标尺，将所评价职位依据各个指标打分、评级后，汇总得出职位总分，以这种标准来衡量职位的相对价值。
- 4、**因素比较法**：是指根据职位的通用的工作特征，定义职位的评价要素等级，并以此评价关键职位，由于关键职位应得报酬是可知的，那么在评价其他职位时，只要与关键职位的各个要素进行比较，就可以得出各评价要素应得的货币价值。

# 1 | 职位分级法

## 职位分级法

---

- 根据一些特定的标准，例如工作的复杂程度、对组织的贡献大小等对各个职位的相对价值进行整体比较，进而将职位按照相对价值的高低排列出一个顺序。
- 职位分级法仅仅以各项工作在组织所取得成就中的相对价值或贡献为基础，对职位从高到低进行排序。
- 分级法是最简单、最快捷、最容易被员工理解和解释的方法，而且操作成本较低，但是，职位数量较多时，误差较大。

# 1 | 职位分级法

- **实施流程**



# 1 | 职位分级法

- **(1) 编写职位概要:**
  - 系统的职位分级要求具备详细的工作职位概要及其分析资料。工作职位概要一般包括：职位名称、工作任务和工作条件。
- **(2) 选择测评人员:**
  - 需要选择一组受管理人员和员工认可的人员。一些是管理部门推荐的，一些是员工代表，他们应该接受有关测评方法的培训，消除偏见，对各职位工作有一般性的了解。

# 1 | 职位分级法

- **(3) 制定测评标准:**

- 测评人员应选择一组测评要素，测评的要素可包括工作的困难程度、工作责任等，一旦工作职位说明齐备，即可从中选择测评的要素。

- **(4) 实施职位分级:**

- 进行工作职位分级，可以采用配对比较排列法、交替排序法对各个职位进行对比。

# 1 | 职位分级法

- **(5) 形成职位序列：**
- 职位评价的最终结构是要形成所有职位的等级顺序即职位序列。由于分级法是一组测评人员相对独立地进行工作，所以，为了确定最终的职位等级顺序，就必须把各测评人员的测评结果综合到一起，根据综合分数进行比较。

# 1 | 职位分级法

- **2. 常见的职位分级方法：**
- 配对比较排列法：配对比较排列法通过建立一个职位比较矩阵，将所有的职位两两组合比较，职位价值较大、频数最多的职位便是最高等级的职位

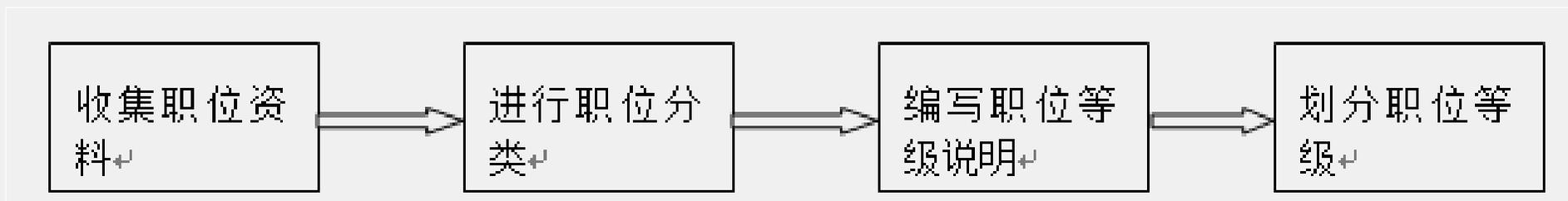


# 1 | 职位分级法

- **职位排序法存在的问题主要包括：**
- 一是没有明确的比较标准，缺乏理论支撑，会造成评价的结果带有一定的主观性；
- 二是当职位较多时，采用比较的方法进行排序存在较大的误差，也会带来较大的工作量。

## 2 | 职位分类法

- **实施流程**



## 2 | 职位分类法

- **1、实施流程：**
- **(1) 收集职位资料：**
- 为了划分职位的等级，必须掌握每一职位的详细资料。在职位分析之前，每个职位有关工作任务和义务的说明材料必须先准备好。另外，还要准备每一职位的测评要素材料。

## 2 | 职位分类法

- **(2) 进行职位分析**

- 在收集了必要的工作职位概要和其他有关资料的基础上，将各个职位划分为职位群，例如，工程、医务、管理等职业群；
- 将职位群进一步划分为职位系列，例如，建筑工程师、摄影制图师、制图员、会计师、出纳员、护士等系列；
- 将各职位系列进一步划分为职位等级。某一特定的职位等级中所包含的各种职位应遵循这样的原则：它们的工作任务、义务和责任大体相当，以至于可使用相同的等级序号；处于同样的薪酬等级。

## 2 | 职位分类法

- **(3) 编写职位等级说明：**
  - 总体职位等级说明或职位等级概要。对于每一等级都应编写一个简单的说明，以便为具体决定把某一职位划入某一等级提供指导标准。
  - 职位等级说明中应包括工作的任务、类型和特点。在这一阶段，职位等级的数目需要容纳已确定的各个职业群，而且也依赖于工作任务的范围、种类以及机构内部的工资和晋升政策，还需要与工会或员工代表进行经常性的磋商之后确定。
  - 传统组织中设置7-14个等级即可适应大多数工作职位。当然，不同的职业群在等级数目可以不同，如：生产职位可设9个等级；专业技术职位可设10个等级；管理职位可设14个等级。

## 2 | 职位分类法

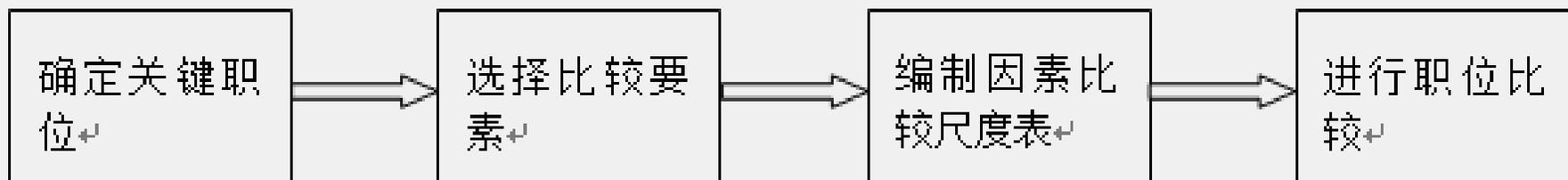
- **(4) 划分职位等级：**
- 在职位等级数目和说明书准备好之后，应把机构内部所有的职位划入适当的等级之中。
- 可以把工作职位概要与职位等级的说明进行对比，以区分哪一个特殊的职位应进入哪一个等级比较合适。

### 3 | 因素比较法

- **因素比较法是一种比较客观、计量性的职位评价方法。**
- **与职位排序法比较相似，两者的主要区别表现在：**
- 一是排序法仅仅从一个综合的角度比较职位之间的差异；而因素比较法选择多种报酬因素进行比较排列。
- 二是因素比较法是根据各种报酬因素得到的评价结果设置一个具体的报酬金额，然后汇总得到职位的报酬总额。

## 3 | 因素比较法

- **实施流程**



## 3 | 因素比较法

- (1) **确定关键职位：**
- 关键职位（或称标准职位）的确定时因素比较法的基础，因为整个方法都依赖关键职位的内容及与之相应的薪酬支付。
- 一是工作内容为人们所熟知，并且需要得到当事人的认同以及在一段时间内保持相对稳定；
- 二是它必须包括评价要素的所有方面；
- 三是职位的报酬水平一般要为管理者及其职员接受，各工作间的工资级差要保持相对稳定，尤其是要为社会劳动力市场所认可。

## 3 | 因素比较法

- (2) **选择比较要素**:
  - 因素比较法经常需要3-5个比较要素。通用的5个要素是：脑力要求、体力要求、技能要求、职责和工作环境。
- (3) **编制因素比较尺度表**:
  - 因素比较尺度表包含横纵两个维度，横向维度是比较要素，纵向维度是根据关键职位比较后所得的排序所赋予的工资率。



### 3 | 因素比较法

因素比较尺度表

比较要素 工资率	体力要求	脑力要求	技能要求	职责	工作环境
0.5			工作 1		
1	工作 1			工作 1	工作 3
1.5		工作 2			
2		工作 1			工作 X
2.5	工作 2		工作 X		
3	工作 X		工作 2	工作 X	
3.5		工作 X			工作 2
4	工作 3		工作 3	工作 2	
4.5					
5		工作 3		工作 3	工作 1

### 3 | 因素比较法

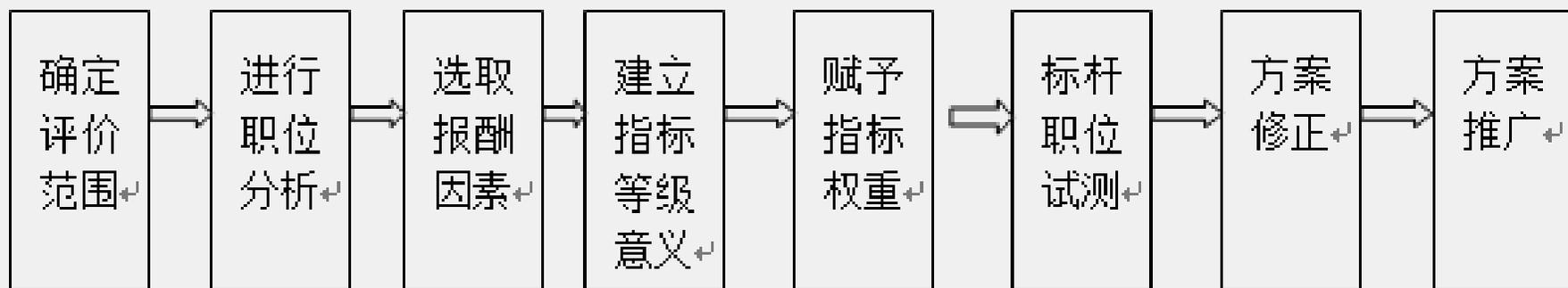
- 工资率的确定时以关键职位在比较要素上的相对位置以及在劳动力市场上的报酬决定的，在因素比较尺度表中，应根据关键职位的特征赋予其在表中的位置，作为非关键职位进行比较的依据。
- 如表中所示的“工作1”、“工作2”、“工作3”

## 3 | 因素比较法

- (4) **进行职位比较：**
- 根据因素比较尺度表，将非关键职位纳入到因素比较体系之中，确定其薪资水平。

## 4 | 要素计点法

- **实施流程：**



## 4 | 要素计点法

- (1) **确定评价范围。**
- 确定职位评价范围取决于组织的需要，在确定职位评价范围后应该选择部分具有代表性的标杆职位，作为建立职位评价方案的基础。

## 4 | 要素计点法

- (2) **进行职位分析。**
- 职位分析对于职位评价有两方面意义：
  - 一是职位分析提供建立职位评价方案所需的基础信息，尤其在组织自我开发个性化的职位评价方案时；
  - 二是职位分析提供的关于职位的详细信息，是进行职位评价操作的首要信息源泉。

## 4 | 要素计点法

- (3) **选取报酬要素（评价指标）**。
- 在进行职位评价时，可以选择现有的系统性职位评价方案，也可以根据组织特点开发个性化的职位评价方案。
- 现有的系统性职位评价方案通常是完整的、经过大量实验检验的系统性方案，可信度高，但是其适用性存在一定的问题，需要根据组织实际情况进行修正。
- 根据组织特点开发个性化的职位评价方案则需要大量专业化的工作，其首要目标是确定目标职位的报酬要素。

## 4 | 要素计点法

- (4) **建立指标等级意义。**
- 每个指标代表整个职位价值的一个方面，为了使评价过程客观准确，减少职位评价的系统误差，必须清晰界定指标本身和指标的等级定义。
- (5) **赋予指标权重。**
- 各职位评价指标按照一定的规则加总就构成了职位评价的总体得分，但通常不是简单加总，而是对各评价指标采用不同的权数。

## 4 | 要素计点法

- (6) **标杆职位试测。**
- 根据职位评价方案的各项指标，给予标杆职位赋分，得到最终评价结果；对标杆职位的评价结果进行横向纵向比较。
- 横向比较是指比较同一职位等级中的各职位之间的评价结果是否合理；其差距是否在组织所能接受的范围之内；
- 纵向比较是指比较不同层级之间的职位评价结果是否真实反映职位之间的差异。

## 4 | 要素计点法

- (7) **方案修正。**
- 根据上述试测结果，对职位评价方案进行修正
- (8) **方案推广。**
- 最后将修正的职位评价方案推广至非标杆职位，完成对所有职位的评价，建立职位价值序列。

## 本章总结

- ◆ 在企业的组织中，企业的组织结构设计就是对构成企业组织的各要素进行排列、组合，明确管理层次，分清各部门、各岗位之间的职责和相互协作关系，并使其在实现企业的战略目标过程中，获得最佳的工作业绩。然而，任何一个组织，变化是不可避免的，不变是相对的，变化是绝对的。
- ◆ 组织变革是指根据组织内外变化的要求，运用组织行为学以及相关学科的原理和方法，在组织内部强调改变人的态度、行为和人际关系，以保持和促进组织效率，更快达成组织目标的过程。

## 本章总结

- ◆ 职位设计就是根据实际工作需要，并兼顾个人的需要，科学、系统化地进行职位的合理配置，以满足企业正常运营的需要。其主要内容包括工作内容、工作职责和工作关系的设计。常见的职位设计的形式包括职位轮换、工作扩大化、工作丰富化及以员工为中心的工作再设计。
- ◆ 组织的发展过程是比较复杂的，组织的发展演进到目前为止，共有三个阶段：传统官僚机构阶段；复杂性组织阶段；适应性组织阶段。在不同的组织发展阶段，它们有各自的结构模式以及相应的职位构成方式。



## 本章总结

- ◆ 工作说明书是对有关工作职责、工作活动、工作条件、和工作环境等工作特性方面信息进行描述，以及规定工作对任职者的素质、技能和工作背景或经历等方面要求的书面文件。主要包括两大部分的内容：一是职位描述；二是职位规范。
- ◆ 职位评价，就是根据职位分析的结果，按照一定标准，对职位的性质、强度、责任、复杂性以及所需的任职资格等因素的差异程度，进行综合评价的活动。最常见的职位评价方法包括以下四种：职位分级法、职位分类法、要素计点法、因素比较法。