

人力资源开发与管理

第3章 组织设计与工作分析

学习目标



- ▶ 了解组织设计的基本理念、原则、重点和类型
- ▶ 了解组织设计的关键环节理解
- ▶ 理解工作分析的深刻内涵、目的和程序
- ▶ 掌握工作岗位设置原则与职务说明书的编制方法

主要内容



- ◆●
1. 组织设计
- ◆●
2. 工作分析的基本概念
- ◆●
3. 工作分析的方法与程序
- ◆●
4. 能力、气质、个性与职业匹配
- ◆●
5. 工作分析的结果及应用

第一节 组织设计



❖ 1. 组织设计的理论

- 组织。西蒙(Simon, 1997)认为,组织是由若干要素、部分、成员组成的,为了实现一定的目标,按照一定的联结形式(机构)排列组合而成并具有一定边界的社会实体。
- 组织设计。它是对一个组织的结构进行规划、构想、创新或再构造的设计过程,涉及一个组织各组成部分之间的相互关系,从组织结构上保证组织目标的有效实现。重点是研究设置组织结构和确定组织结构各组成部分之间的相互关系。

❖ 2. 组织设计的原则

- 战略导向原则
- 适度超前原则
- 系统优化原则
- 管理层级原则
- 责权对等原则
- 专业化原则

❖ 3. 组织设计的重点

- 组织目标：使组织内部各部门在公司整体经营目标下能充分发挥其核心能力，促进公司整体目标的实现。
- 组织成长：考虑企业的业绩、经营状况与持续成长。
- 组织稳定：随着企业成长而逐步调整组织结构是必要的，但过于频繁的变更将使员工的信心动摇，产生离心力。
- 组织精简：组织机构精简、人员精干，有助于人员的合理配置，提高工作效率。
- 组织弹性：主要指部门结构和职位具有一定的弹性，既能应对正常状况下的发展需要，又能应对内、外部各种环境条件的变化。

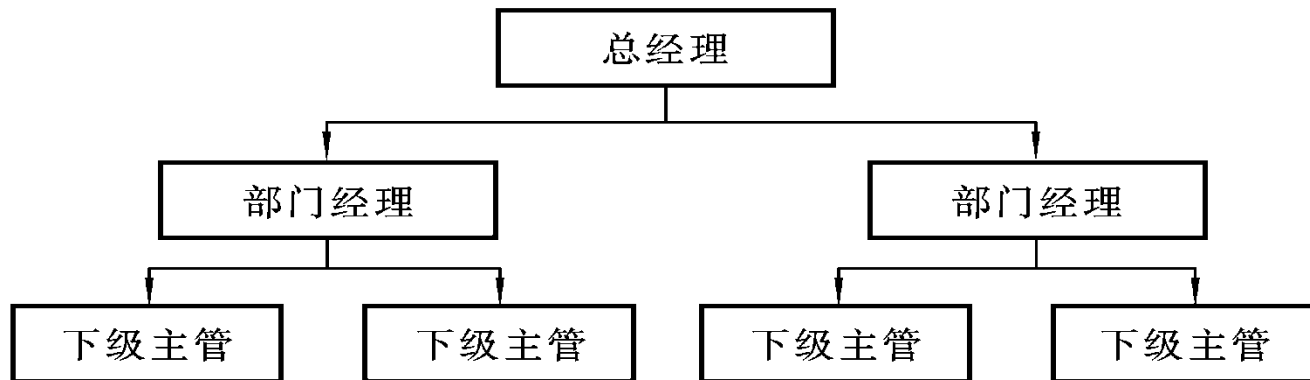
组织设计（续）



- **组织分工协作：**只有各部门之间乃至部门个人间的工作能协调配合，才既能实现本部门目标，同时又能保证整个组织目标的实现。
- **指挥统一性：**工作中的多头指挥使下属无所适从，容易造成局面混乱。
- **权责明确性：**权力或职责不清将使工作发生重复或遗漏、推诿现象，易使员工产生挫折感，造成工作消极的现象。
- **流程制度化、标准化与程序化：**明确的制度与标准作业以及工作的程序化可缩短新进员工对工作的适应时间，增加工作效率。

❖ 4. 组织结构及其类型

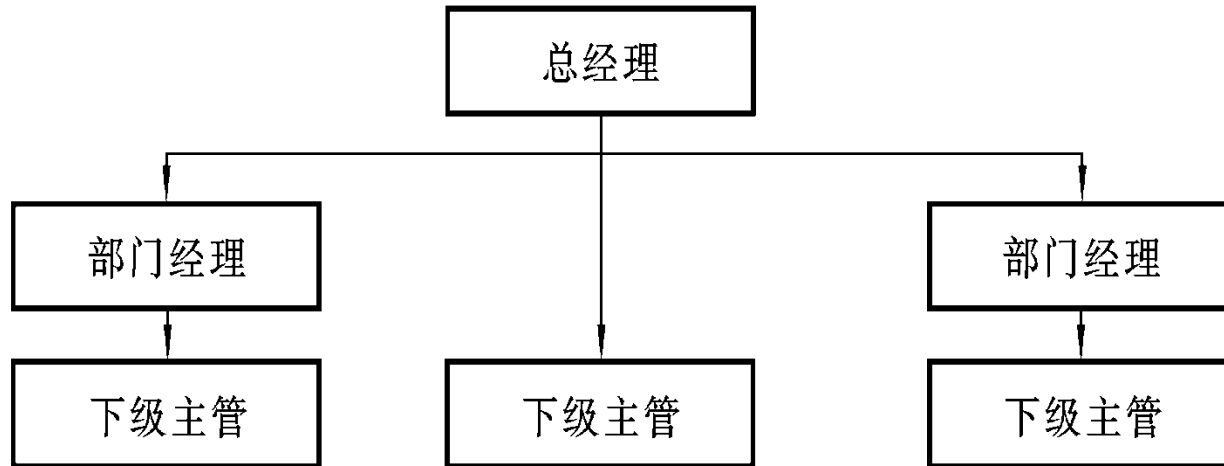
- 直线制组织结构。组织内的各级管理者都按垂直系统进行管理，其层次分明，命令的传达和信息的沟通只有一条直线渠道，呈高度的一元化领导结构。下级人员只接受一个上级领导的命令，只向一个上级汇报。直线制组织结构如图所示。



组织设计（续）



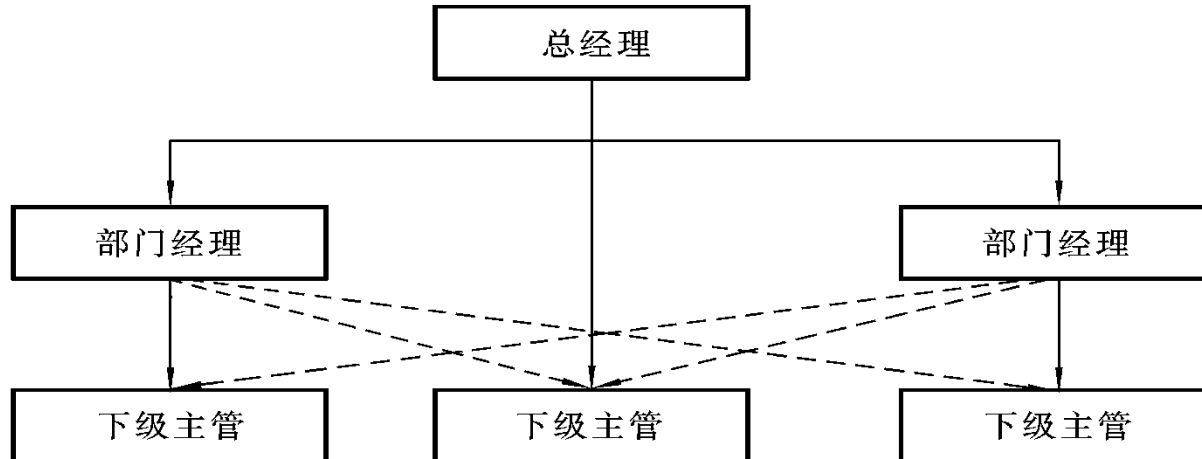
- 职能制组织结构。采用按职能实行专业分工的管理方法来代替直线制的全能管理方法。各职能部门在自己的业务范围内可直接向下级下达命令和指示，下级接受来自组织内各职能部门的命令。职能制组织结构如图所示。



组织设计（续）



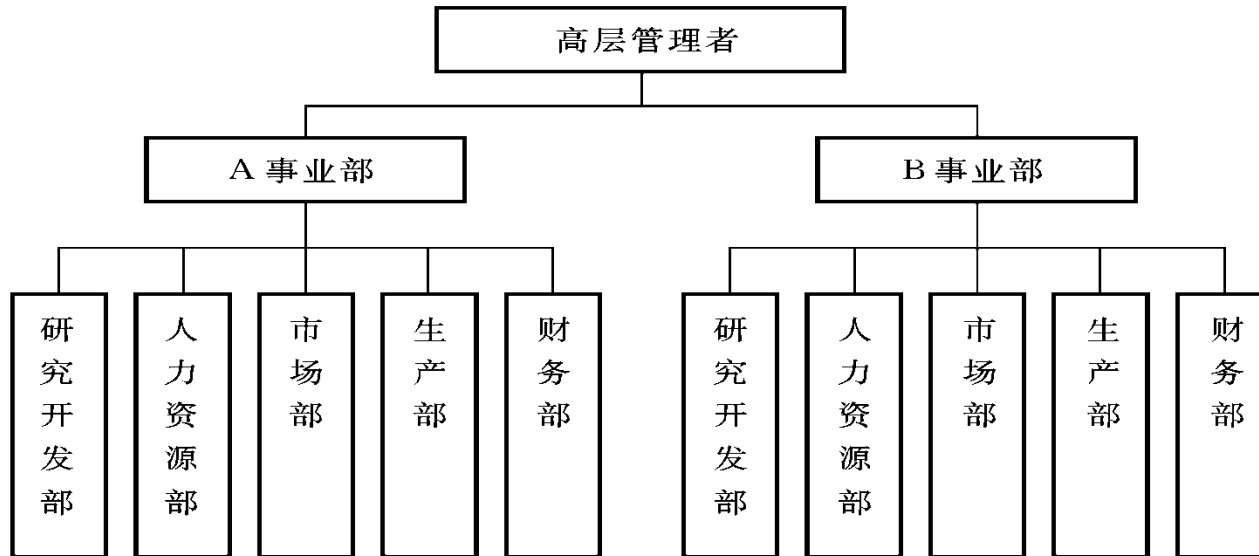
- 直线职能制组织结构。吸收了直线制和职能制两种组织结构的优点，既保持直线领导，又发挥专业分工的特点，职能部门在其专业范围内有业务指导的权力，但没有直接下达命令的权力，除非上级直线领导特别授权。直线职能制组织结构如图所示。



组织设计（续）



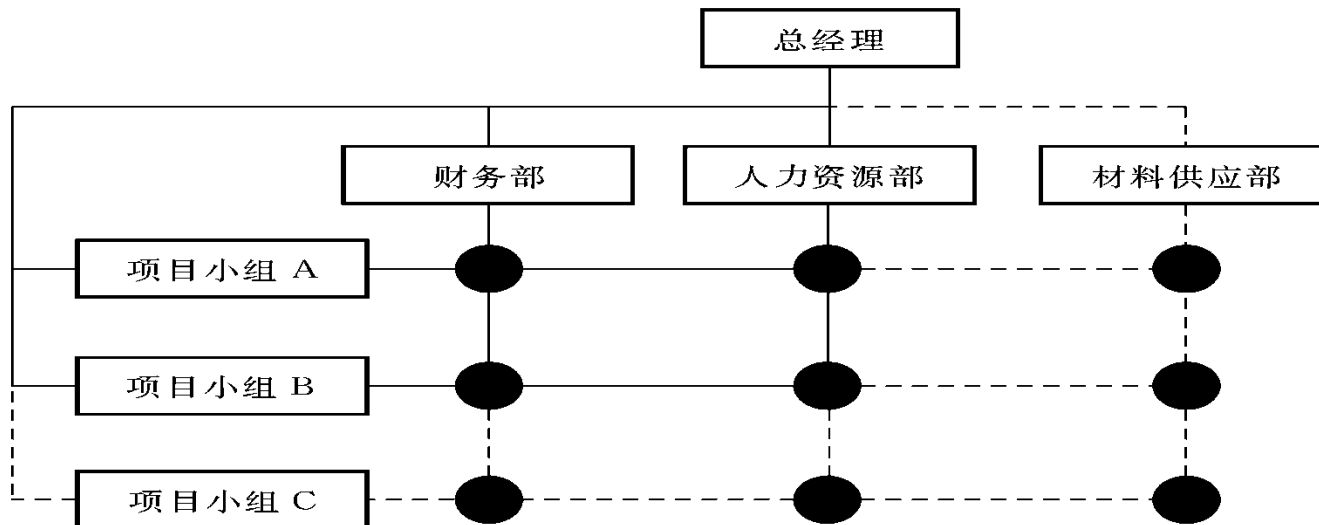
- 事业部制组织结构。把组织内部经营活动按产品(或地区、顾客、设备等)的不同，划分为若干相对独立的经济实体——事业部。各事业部必须具有独立的产品和市场，独立核算，自负盈亏，在经营管理上是一个分权单位。事业部制组织结构如图所示。



组织设计（续）



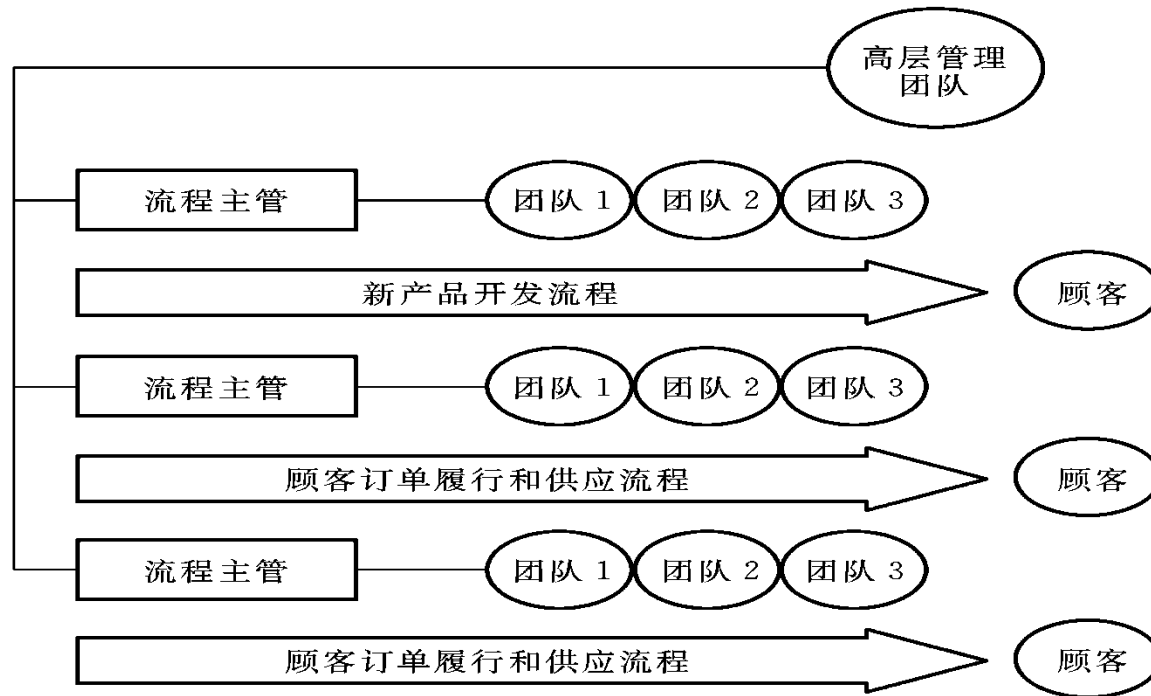
- 矩阵型组织结构。为了完成某一项特别任务，由有关职能部门派人参加，力图做到条块结合，以协调各相关部门的活动。矩阵型组织结构的形式是固定的，但每个项目小组都是根据特定任务的需要组成的，任务完成后就解散，小组成员回原职能部门工作。矩阵型组织结构如图所示。



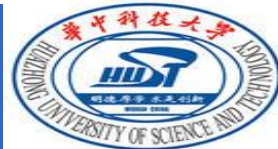
组织设计（续）



- 水平型组织结构。按照核心流程来组织员工，将特定流程工作的所有人员组合在一起，便于交流、沟通和协调，直接为顾客提供相应的服务。水平型组织结构如图所示。



第二节 工作分析的基本概念



❖ 1. 工作分析中的常用术语

- 工作。工作即职务，是由一组性质、类型、内容相似的职位组成的。例如秘书、销售部经理和推销员等都属于一种职务。为了达到组织的任务目标，组织根据分工原则和个人能力评价，将其任务、责任加以划分，落实到具体的个人，从而形成不同的职务。
- 职位的挑战性。指工作的难度高于员工的现有能力水平但又不至于困难以至于根本无法完成。如果一个人长期在一个没有挑战性的岗位上工作，其才能就会降低。
- 职业。指的是在不同组织、不同时间，从事相似活动的一系列工作的总称。职业有时与行业混用。例如，教师、工人、农民等都是职业。

工作分析的基本概念（续）



- **职业经历。**指一个人一生担任(或经历)的职务记录,反映其个人经历的轨迹。例如,一个人在其工作的生命周期中,曾担任过秘书、推销员、经理、董事长等。
- **职业生涯。**格林豪斯认为,职业生涯是贯穿于个人整个生命周期的、与工作相关的经历的组合。
- **职业生涯路线。**你选择的职业路线是向专业技术方向发展,还是向行政管理方向发展,或是向其他方向发展,个人选择的发展方向不同,对个人的要求也不同。因此,在设计职业生涯时,需要作出抉择,以便使个人学习、工作以及各种行为沿着你的生涯路线和预定的方向发展。

❖ 2. 工作分析的概念

- 所谓工作分析，是指对某一特定工作的特征提取信息，作出明确规定，并确定完成这一工作需要有什么样的行为和资源的过程。
- 工作分析需要弄清两个问题：第一，弄清楚企业中每个职位都在做些什么工作；第二，明确这些职位对员工有什么具体的从业要求。也有学者将工作分析的内容概括为7W (who、what、when、where、how、why、for whom)，即：何人在何时何地做什么，为什么做，怎么做和为谁做。
- 工作分析由工作描述和工作说明书两大部分组成。工作描述解决的主要问题是这个工作要做什么和怎么做，工作说明书则要解决怎样的人会做和适合去做这个工作。

工作分析的基本概念（续）



❖ 3. 工作分析的目的

- 制定人力资源规划
- 人员招聘
- 人员选拔、配置
- 绩效评估
- 员工培训
- 薪酬管理
- 员工发展

第三节 工作分析的方法与程序



❖ 1. 问卷法

- ❖ 所谓问卷法 (questionnaire method), 是指工作分析人员向其研究对象分发印好的表格或卷子, 要求其做出选择并填写答案, 然后收回进行整理和研究, 从而获取有关工作信息的方法。
- ❖ 问卷法主要可以分为两种:
 - 一般工作分析问卷法。一般工作分析问卷法适合于各种工作, 问卷内容具有普遍性。
 - 指定工作分析问卷法。指定工作分析问卷法适合于某一种指定的工作, 问卷内容具有特定性, 即一张问卷只适合于一种工作。

❖ 2. 观察法

❖ 观察法 (observation method) 是指根据特定的研究目的做出研究提纲或观察表，在工作现场运用感觉器官或其他工具，观察员工实际的工作运作过程，并用文字或图表形式记录下来，进而收集工作信息的一种调查研究方法。

(1) 观察法的类型

- 依据观察者是否参与被观察对象的活动，观察法可以分为参与观察和非参与观察两种。
- 依据对观察对象控制性强弱或观察提纲的详细程度，观察法又可以分为结构性观察和非结构性观察两种。

工作分析的方法与程序（续）



❖ （2）观察法的操作原则

- 观察的工作应相对静止。在一段时间内，其工作内容、工作程序不会发生明显的变化。
- 适用于大量标准化的、周期短的、以体力劳动性质为主的工作，不适用于以脑力劳动为主的工作。
- 注意工作行为样本的代表性，有些行为在观察过程中可能没有表现出来。
- 观察人员尽可能不要引起被观察者的注意，至少不应影响到被观察者的工作。
- 观察前要制定详细的观察提纲和行为标准。

工作分析的方法与程序（续）



❖ (3) 观察法的步骤

- 明确观察的目的和意义(在观察中要了解什么? 收集哪些方面的事实材料?), 确定观察对象、时间、地点、内容和方法。
- 收集有关观察对象的资料, 对所要观察的内容有基本的认识。
- 编写观察提纲, 对观察内容进行明确分类, 并确定观察的重点。
- 实施观察。
- 记录并收集资料。
- 整理分析资料, 得出结论。

❖ 3. 实验法

- ❖ 实验法是指人力资源管理人员通过控制一些工作变量，引起其他相应变量的变化来收集工作信息的一种方法。实验法主要分为两种：实验室实验法和现场实验法。这两种方法的主要区别在于实验的地点，即其试验是在实验室还是在工作现场。企业中比较常用的是现场实验法。
- ❖ 实验法的操作原则如下：
 - 尽可能获得被试者的配合；
 - 严格控制各种变量；
 - 设计要严密；
 - 变量变化要符合实际情况；
 - 不能伤害到被试者。

❖ 4. 参与法

- 参与法是指工作分析人员通过直接参与某项工作，从而细致、深入地体验、了解、分析工作的特点和要求。
- 参与法的优点是可以克服一些有经验的员工并不总是很了解自己完成任务方式的缺点，也可以克服有些员工不善于表述的缺点。另外，可以弥补一些观察不到的工作内容。
- 但是参与法的缺点也是明显的，因为现代企业中的许多工作高度专业化，工作分析人员往往不具备从事某项工作的专门知识和技能，因此就无法参与。
- 参与法适用于一些比较简单的工作的工作分析，或者与其他方法结合起来运用。

❖ 5. 面谈法

- 面谈法是由分析人员分别访问工作人员本人或其主管人员，来收集信息资料的方法。面谈可能是用来确定各种工作所需要的任务、责任和行为的最普遍的方法。一般来说，按访谈对象不同，访谈法主要有三种：①对被分析职位的每个雇员进行个人访谈；②对做同种工作的雇员群体进行群体访谈；③对完全了解被分析职位的主管人员进行主管人员访谈。
- 面谈法的具体操作，可以是与员工个别面谈，也可以是分小组谈话，也可以将两者结合起来进行。工作分析人员须先拟好面谈提纲，做好面谈记录。

❖ 6. 工作日志法

- 也叫工作日记法，它是让员工按照时间的顺序记录其工作过程，然后经过归纳、整理、提炼，得到所需工作信息的方法。它要求各岗位员工填写工作日志表，对每件事情进行详细记录，不论这些事情是本职工作范围内的还是本职工作范围外的。一般来说，以记录1周的时间为宜，由工作分析人员对工作日记进行工作内容分类、整理，然后将抽象出的工作范围确定为该岗位的职责。
- 实践中，做好工作分析往往是多种方法综合应用的结果。一般应用比较多的方法是面谈法、工作日志法和问卷法，三种方法相互补充和完善。要核实工作信息的准确性，根据收集、核实的工作信息，编制书面的工作描述。同时，根据组织内、外部环境对工作要求的变化因素不断地更新。

❖ 7. 专家讨论法

- 专家讨论法是指请一些相关领域的专家或者经验丰富的员工进行讨论，从而进行工作分析的一种方法。这种方法适合于发展变化比较快，或者工作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务状态。
- 专家讨论法可以采用德尔菲法的形式进行。德尔菲法是20世纪60年代初美国兰德公司的专家们提出的一种定性预测方法。为了消除专家成员之间的相互影响，参加的专家可以互相不了解，运用匿名方式反复多次征询专家们的意见和进行背靠背的交流，以充分汇集专家们的智慧、知识和经验，最后得出一个能较好反映群体意志的预测结果。



❖ 1. 能力与职业的匹配

- ❖ 人的能力有强有弱，由于人能力的不同，对职业选择就有差异。基于能力差异考虑，在选择职业时应遵循以下主要原则：
 - 能力类型与职业相匹配
 - 能力水平要与职业层次一致或基本一致
 - 发挥优势能力的作用



2. 气质与类型的匹配

- ❖ 一般来说，气质对人们所从事的职业并不具有决定性的作用，其作用主要表现在对工作性质和效率的影响上。某些气质特征对职业既可能有积极的作用，又可能有消极作用。
- ❖ （1）气质的类型与特征
 - 多血质
 - 黏液质
 - 胆汁质
 - 抑郁质

能力、气质、个性与职业匹配（续）



❖ （2）气质与其相适应的职业

- 多血质型的人适合从事与外界打交道、灵活多变、富有刺激性和挑战性的工作，如外交人员、管理人员、驾驶员、运动员等。他们不太适合做精细的、单调的机械性工作。
- 胆汁质型的人喜欢从事与人打交道、工作内容不断变化、环境不断转换并且热闹的职业，如导游、推销员、节目主持人、公共关系人员等，但明显不适合做长期安坐、持久、耐心、细致的工作。
- 黏液质型的人适合做稳定的、按部就班的、静态的工作，如会计、出纳、话务员、保育员、播音员等。
- 抑郁质型的人较适合做安静、细致的工作，如校对人员、打字人员、排版人员、化验员、登记员、保管员等。



❖ 3. 个性与职业的匹配

- ❖ 美国约翰·霍普金斯大学的心理学教授霍兰德对个性与职业的匹配进行了研究。
- ❖ （1）现实型
 - 个性特点：具备机械操作能力或体力，适合与机器、工具、动物、植物等具体事物打交道。
 - 环境特点：要求明确的、具体的体力任务和操作技能，人际要求不高。
 - 职业特点：熟练的手工和技术工作，运用手工工具或机器进行工作。
 - 适应的职业：工程师、操作X光机的技师、飞机机械师、无线电报务员、自动化技师、电工、鱼类和野生动物专家、机械工、木工等。

能力、气质、个性与职业匹配（续）



❖ （2）研究型

- 个性特点：具备从事观察、评价、推理等方面活动的的能力，讲究科学性。
- 环境特点：要求具备思考和创造能力，社交要求不高。
- 职业特点：科学研究和实验工作，研究自然界、人类社会的构成和变化。
- 适应的职业：科研人员、科技工作者、实验员、数学家、物理学家、化学家、植物学家、动物学家、科学报刊编辑、地质学者等。

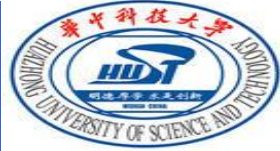
能力、气质、个性与职业匹配（续）



❖ （3）艺术型

- 个性特点：具有艺术性的、独创性的表达和直觉能力，不喜欢硬性任务，情绪性强。
- 环境特点：通过语言、动作、色彩和形状来表达审美原则，乐于单独工作。
- 职业特点：从事艺术创作。
- 适应的职业：作家、演员、记者、诗人、画家、作曲家、编剧、舞蹈家、音乐教师、雕刻、摄影艺术、室内装修、服装设计等。

能力、气质、个性与职业匹配（续）



❖ （4） 社会型

- 个性特点：喜欢从事与人打交道的活动，讲求人道主义，但不能理智地解决问题。
- 环境特点：解释和修正人类行为，具备高水平的沟通技能，热情助人。
- 职业特点：通过命令、教育、培训、咨询等方式帮助、教育、服务人。
- 适应的职业：联络员、外交工作者、教师、学校领导、导游、社会福利机构工作者、社会群众团体工作者、咨询人员、思想工作者等。

能力、气质、个性与职业匹配（续）



❖ （5）企业型

- 个性特点：以劝说、管理、监督和领导等方面的能力获得法律、政治、社会和经济利益。
- 环境特点：需做言行反映，有说服他人的能力和管理能力，完成监督性角色。
- 职业特点：劝说他人、指派他人去做事情。
- 适应的职业：厂长、各级领导者、管理者、政治家、律师、推销员、批发商、零售商、调度员、广告宣传员等。

能力、气质、个性与职业匹配（续）



❖ （6）常规型

- 个性特点：注重细节，讲究精确，具备记录和归档能力。
- 环境特点：要求系统、常规的行为，体力和人际交往技能要求不高。
- 职业特点：一般指各种办公室、事务性工作。
- 适应的职业：会计、统计员、出纳、办公室职员、税务员、秘书、计算机操作员、打字员、成本核算员以及法庭速记员等。

第五节 工作分析的结果及应用

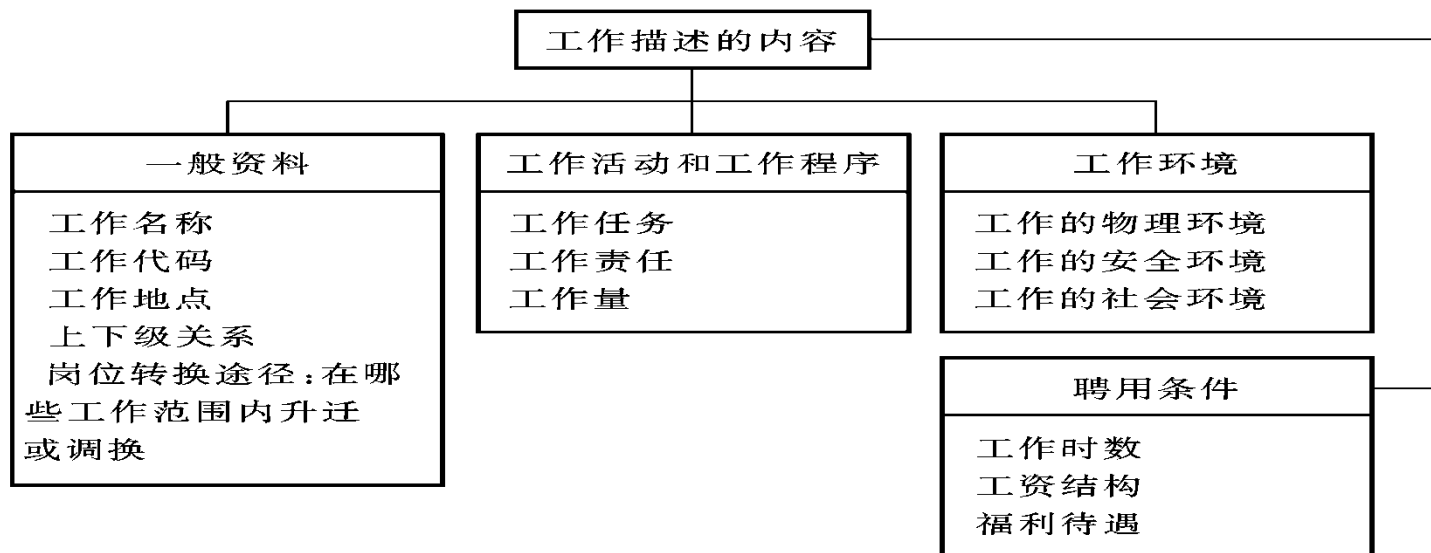


❖ 1. 工作分析的结果

❖ 工作分析(或称职务分析、岗位分析)是进行人力资源管理所有职能的基础和前提,其直接结果是产生职务说明书。

❖ (1) 工作描述

❖ 用文字描述某项工作所要完成的各项活动、所需设备、工作条件、工作环境等,主要包括的内容如下表所示:



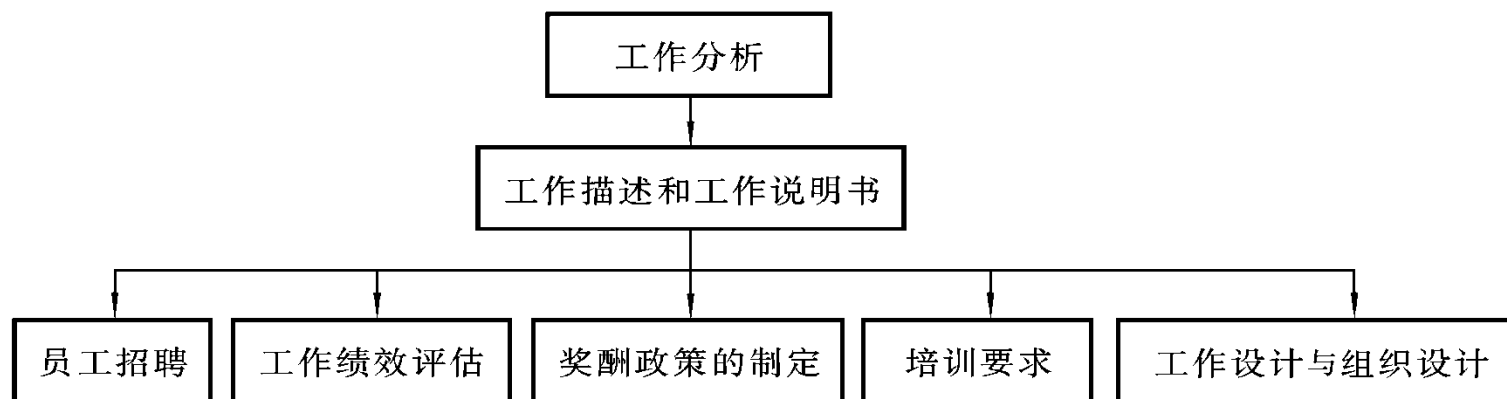
工作分析的结果及应用（续）



- ❖ (2) 工作说明书
- ❖ 工作说明书又称职务要求，即对完成某项工作的人所必须具备的专门的工作技能、体力、心理特征等的说明和要求。
- ❖ 工作说明书主要包括以下几个方面：
 - 教育、培训背景
 - 专业知识
 - 经验
 - 心理素质

❖ 2. 工作分析所获得信息的应用

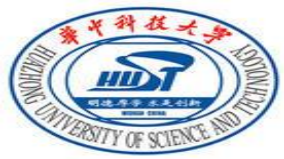
- ❖ 通过工作分析所获得的信息是人力资源管理和开发活动的基础。企业将每项工作所包含的任务、责任和任职资格用正式的文件明确下来，可以保证组织中的每项工作都是按照管理人员的意愿进行分配，对企业的管理效率的提高和员工个人的发展都具有重要的意义。



复习思考题



- ❖ 1. 请阐述组织设计的原则、重点、及其类型
- ❖ 2. 什么是工作分析？如何使用工作分析所提供的信息？
- ❖ 3. 请编写一份本单位财务经理的工作描述和工作说明书。
- ❖ 4. 试说明工作分析在人力资源开发和管理活动中的地位。
- ❖ 5. 在工作描述和工作说明书中通常分别可以找到哪些类型的信息？



Thank You !