第七章　职位分析

学习要点

--掌握职位分析的含义

--掌握与职位分析相关的一系列概念

--理解职位分析的作用和意义

--了解职位分析的步骤

--职位说明书的编写

--了解职位分析的方法

案例启示

- 一名机床操作工不小心将大量液体洒在了机床周围的地板上。车间主任叫他将液体清扫干净，操作工拒绝执行，理由是职位说明书中没有包括清扫的条文。车间主任顾不上查看职位说明书，便找来一名服务工清扫。但服务工同样拒绝，理由和操作工一样。车间主任威胁将其解雇，服务工勉强同意，但干完活后向公司投诉。有关人员看了投诉后，审阅了三类人员的职务说明书：机床操作工、服务工、勤杂工。操作工的职务说明书上明确规定："操作工有责任保持车床的清洁，使之处于可操作状态"，但未提及清扫地板；服务工的职务说明书规定："服务工有责任以各种方式协助操作工，如领取原料和工具，随叫随到，即时服务，"但没有包括清扫工作；勤杂工的职务说明书中确实包含了各种清扫内容，但他的工作时间是从正常的下班后开始。
- 清扫工作究竟应由谁来做？

一、职位分析的含义

职位分析又称工作分析、岗位分析，是指对某一特定的工作（岗位）作出工作职责、任务、内容等方面的明确规定，并确定完成这一工作所需要的条件和行为的过程。

*另一解释：*指了解组织内的一种职位并以一种格式把与这种职位有关的信息描述出来，从而使其他人能了解这种职位的过程。

第一节　职位分析概述

一、职位分析

“提供与工作有关的各种信息”

- 用谁（Who）
- 做什么（What）
- 何时（When）
- 在哪里（Where）
- 如何（How）
- 为什么（Why）
- 为谁（For whom）

职务分析的结果

职位描述：

--解决“某职位是做什么事情的？”

--说明工作中需要从事的活动，以及工作中所使用的设备和工作条件的信息。

--内容包括：职位名称、职责、工作要求、工作场所、工作时间、工作条件等一系列内容

职位规范：

--解决“什么样的人来做这些事情最适合？”

--说明承担这项工作的员工所必须具有的特定技能、工作知识、能力以及其他身体和个人特征的最低要求。

--内容包括：专业、年龄、必要的知识和能力、必备的证书、工作经历、心理要求等内容。

职位分析中的几个概念

- 行动（action)指工作活动中不便再继续分解的最小单位。
- 任务（Task）指的是员工在某一有限的时间段内为了达到某一特定的目的所进行的一项活动，如拨通一个电话；
- 职责（Duty）是由一个人担负的一项或多项任务组成的活动，如监控员工的满意度；

- 岗位（Position）是指由一个人来完成的一项或多项相关职责组成的集合。

一个组织的岗位数量=一个组织的员工数量

- 职位（Job）是指一个或一组职责类似的岗位所形成的组合。

- 职位族（Job Family）是由两个或两个以上相似的工作组成的工作体系，工作族与职系同义；如财务类工作
- 职业（Occupation）指的是不同的组织中相似的工作构成的工作属性；职业是跨组织的；比如秘书职业等

- 职业生涯（Career）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

三、职位分析的作用和意义

1、职位分析是人力资源管理的基石

2、职位分析对企业的管理具有一定的溢出效应

第二节

职位分析的具体实施

一、职位分析的时机

--新成立

--未进行

--战略调整

--技术革新

--制度建设

职位分析的步骤

- 准备阶段

--确定职位分析的目的和用途

--成立职位分析小组

--对职位分析人员进行培训

--做好其他必要的准备。

职位分析的步骤

- 调查阶段

--制定时间计划进度表

--选择职位分析的方法

--搜集工作的背景资料

--搜集职位的相关信息

职位分析的步骤

- 分析阶段

--整理资料

--审查资料

--分析资料

职位分析的步骤

- 完成阶段

--编写职位说明书

--总结

--结果运用

二、职位说明书的编写

1. 职位标识：职位编号、名称、所属部门、直接上级等
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. 工作环境及条件
8. 任职资格
9. 其他

职位说明书示例

职　　务：	发货员
部　　门：	货品收发部门
地　　点：	仓库 C 大楼
职务概况：	听仓库经理指挥，根据销售部门递来的发货委托单据，将货品发往客户。和其他发货员、打包工一起，徒手或靠电动设备从货架搬卸货品，打包装箱，以备卡车、火车、空运或邮递。正确填写和递送相应的单据报表，保存有关记录文件。
教育程度：	高中毕业
工作经历：	可有可无
岗位责任：	一、花 70%的工作时间干以下的工作： 1. 从货架上搬卸货品，打包装箱； 2. 根据运输单位在货运单上标明的要求，磅秤纸箱并贴上标签； 3. 协助送货人装车。 二、花 15%的工作时间干以下的工作： 1. 填写有关运货的各种表格（例如装箱单、发货单、提货单等）； 2. 凭借键控穿孔机或理货单，保存发货记录； 3. 打印五花八门的表格和标签； 4. 把有关文件整理归档。 三、剩余的时间干以下的工作： 1. 开公司的卡车送货去邮局，偶尔也搞当地的直接投递； 2. 协助别人盘点存货； 3. 为其他的发货员或收货员核查货品； 4. 保持工作场所清洁，一切井井有条。
管理状态：	听从仓库经理指挥，除非遇到特殊问题，要求独立工作。
工作关系：	与打包工、仓库保管员等密切配合，共同工作。装车时与卡车司机联系，有时也和订销部门的人接触。
工作设备：	操纵提货升降机、电动运输带、打包机、电脑终端及打字机。
工作环境：	干净、明亮、有保暖设备。行走自如，攀登安全，提货方便。开门发货时要自己动手启门。

第三节 职位分析的方法

一、定性的方法

1. 访谈法
2. 非定量问卷调查法
3. 观察法
4. 关键事件技术
5. 工作日志法
6. 工作实践法

（一）观察法（工作写实之一）

--观察法是工作分析人员到现场实地去查看员工的实际操作情况，并予以纪录、分析、归纳，并整理为适用的文字资料的方法。

--适用于大量标准化的、周期较短的以体力活动为主的工作.观察者尽可能不要引起被观察者的注意.

--优点：通过对工作的直接观察和工作者介绍能使分析人员更多、更深刻的了解工作要求，从而使所获得的信息比较客观和正确。但是另一方面也要求观察者要有一定的实际操作经验。

--缺点：（1）不适用于工作周期长和主要是脑力劳动的工作。（2）不易观察紧急而又偶然的工作，例如处理紧急情况。

（二）工作实践法

•优点：

可于短时间内由生理、环境、社会层面充分了解工作,了解工作的实际任务以及该工作对人的体力、智力、学历、经验、技能等方面的要求.

缺点：

不适合须长期训练者及高危险工作。

•适用于短期内可以掌握的工作，而对于需要大量训练才能掌握或有危险的工作，不宜采用此法

（三）访谈法（Interview）

个别访谈法(individual interview)

集体访谈法(group interview)

主管访谈法(supervisor interview)

（三）访谈法（Interview）

优点：

1. 可获得完全的工作资料以免去员工填写工作说明书之麻烦。
2. 可进一步使员工和管理者沟通观念，以获取谅解和信任。
3. 可以不拘形式，问句内容较有弹性，又可随时补充和反问，这是填表法所不能办到的。
4. 收集方式简单。

缺点：

1. 信息可能受到扭曲－因受访者怀疑分析者的动研、无意误解、或分析者访谈技巧不佳等因素而造成信息的扭曲。
2. 分析项目繁杂时，费时又费钱。
3. 占去员工工作时间，妨碍生产。

（四）问卷调查法

优点

- *能够从众多员工处迅速得到信息，节省时间和人力，费用低*
- *员工填写工作信息的时间较为宽裕，不会影响工作时间*
- *适用于在短时间内对大量人员进行调查的情形*
- *结构化问卷所得到的结果可由计算机处理*

缺点

- 问卷的设计需要花费时间、人力和物力，费用较高
- 单向沟通方式，所提问题可能部分地不为员工理解
- 可能造成，填写者不认真填写，影响调查的质量

（五）工作日志法（工作写实之一）

优点：

1. 对工作可充分地了解，有助于主管对员工的面谈。
2. 采逐日或在工作活动后及记录，可以避免遗漏。
3.可以收集到最详尽的资料。

缺点：

1. 员工可能会夸张或隐藏某些活动同时掩张其它行为。
2. 费时、费成本且干扰员工工。

六、关键事件法

- 是指在某些工作领域内，员工在完成工作任务过程中有效或无效的工作行为导致了不同的结果：成功或失败。

优点：

1. 针对员工工作上的行为，能深入了解工作的动态性。
2. 行为是可观察可衡量的，故记录的信息容易应用。

缺点：

1. 须花大量时间收集、整合、分类资料。
2. 不适于描述日常工作。

二、量化的方法

1. 职位分析问卷法
2. 管理职位描述问卷
3. 通用标准问卷
4. O*NET系统
5. 职能职位分析法
6. 弗莱希曼德职位分析系统法
7. 职位分析计划表法

（一）职位分析问卷法（PAQ）

- *由专业的工作分析人员填写PAQ标准问卷（包含6个方面194个问题）；*
- *分析人员从下面几个方面对问卷问题加以评价，它们分别是应用范围、占用的时间长短、对工作重要性、发生的可能性、适用性、特殊计分；*
- *评价结果统一由计算机处理，产生一份报告，说明被分析工作在6个工作维度上的得分；*
- *根据维度得分，就可以比较工作与工作间的差异和相似点；也可以得到每个维度得分所对应的能力*

（二）管理职位描述问

- 针对管理岗位设计
- 从9个方面评定
- 人员管理、计划和组织、决策、组织发展、控制、代言人、协调、咨询、行政管理等

（三）通用标准问卷

- *标准化职位分析问卷*
- *更加具体化、行为化，容易评定。*

（四）O*NET系统

- 美国广泛应用的职位分析工具
- 是职位分析领域体现最新趋势的一种分析工具

（五）职能职位分析法（Functional Job Analysis）

（六）弗莱希曼德工作分析系统

- 这种方法定义了完成工作所产生差异背后的各种能力（Ability）：52种感知、精神活动、身体、感官等能力被引申出来
- 首先专家对能力进行阐述，针对每一项能力开发出7个等级尺度行为基准。
- 分析时，将52个维度能力基准表展示给SME，由他们指出哪一个尺度标准能够最恰当地代表被分析工作所要求的能力水平；
- 从而找到特定工作所对应人之能力的Picture，即心理图示
- 大量研究表明，这种方法对职业生涯设计、甄选和培训等多种人力资源管理活动有价值

（七）职位分析计划表法（JAS）

– 请描述您的一个典型的工作日。
– 您管理哪些人？
– 您归谁管？
– 您的主要责任是什么？
– 您在每周中都有哪些活动？
– 您在每项活动中都投入多少比例的时间？
– 您的工作对脑力和体力都有哪些要求？
– 胜任您的工作需要些什么知识、技能、经历？
– 您的工作的主要成果（产出、产品）是什么？
– 您的工作做到怎样就可以说做得不错了？