

岗位分析



岗位评价

撰文：张建辉

岗位分析的操作

岗位分析是一项技术性很强、复杂而细致的工作，要做好它是不容易的，必须有充分的认识和准备。其操作步骤主要包括四个阶段：

第一是准备阶段。这个阶段主要是设计调查方案，规定调查的范围、对象和方法。具体做法如下：

1. 根据岗位分析的总目标和总任务，对企业各类岗位的现状进行

初步了解，掌握相关基础数据和资料，设计岗位调查时间和调查方案；

2. 做好员工的思想工作，宣讲岗位分析的目的和意义，取得员工的理解、信任与合作。

3. 制定计划，根据岗位分析的任务和程序进行分解，以便逐项完成，并对岗位分析人员进行培训，使他们掌握岗位调查的内容和具体的实施步骤及方法。

第二是调查阶段。这个阶段的主要任务是根据调查方案，对各岗位进行认真细致的调查研究。调查通常是面对面的访谈和问卷的调查，还可以结合资料分析、现场观察、关键事件、工作日记、小组讨论等方法，广泛、深入地搜集有关岗位工作的各种数据和资料。

第三是分析整理阶段。这个阶段是岗位分析的关键环节，是对岗位调查的结果进行深入的分析，并初步整理出岗位说明书。岗位分析并不是简单、机械地收集和积累某些信息，而是要以正确、开放和创新的思路与观念，对各个岗位的特征和要求作出全面考察，创造性地提出各岗位的主要成份和关键因素，并在深入分析和认真总结的基础上，提出岗位说明书。

第四是反馈总结阶段。这个阶段主要是对岗位分析的初步结果进行反馈与修正，最后形成完整的岗位说明书。岗位说明书的内容必须经过不断地反馈与修正，才能把工作的误差降到最小。有些企业往往忽略这阶段的工作，导致岗位说明书的内容存在漏洞或不合理，容易引起其他工作的混乱和员工的不满。由于接下去人力资源管理工作的各个环节都是以此为基础的，如果为了简便和节省时间，草草完成岗位说明书的编写，就会像一座大厦的地基没有夯实一样，是很危险的，必须引起足够的重视。同时，要注意总结岗位分析调查工作中的

问题和经验，以便于在适当的时间进行调整和修正。

岗位说明书的编写及其误区

（一）岗位说明书的编写

岗位说明书，也称工作说明书或职务说明书，是岗位分析的结果，也是企业重要的人事文件之一。它是对岗位分析工作所作的书面记录。其核心内容是岗位职责描述和任职资格要求两部分。岗位职责描述部分解决的是本岗位人员必须做些什么事情；任职资格要求部分解决的是从事本岗位工作的人员必须具备的条件。但是，岗位说明书并没有固定的格式和内容。其格式可用表格，也可用文字描述；内容除了两大核心部分之外，还可辅之以其他信息，如岗位的名称、编号、所属部门、所属科室、上下左右关系、考核办法、责任的大小及其失误的影响，等等。总之岗位说明书应以简洁实用、重点突出为好。

以管理类岗位为例，其说明书的内容一般可分为五部分：

1. 基本资料部分。包括岗位名称、岗位性质（如管理类岗位）、所属部门、所属科室、岗位编号等，还可增加工资等级、工资水平、定员人数等，视具体情况而定。

2. 上下左右关系部分。包括直接上级、直接下级和平行协调关系三方面。有的企业把这部分也归入基本资料部分。为直观明了起见，以分开为好。

3. 岗位职责部分。即逐项列出任职者的工作内容，本部分是岗位说明书的重点。有的还增加一栏，说明本岗位在本企业中的责任相对重要程度及其失误的影响，并予以量化。

4. 考核办法部分。包括考核的指标及其权重、晋升和转换的岗位等。有的企业由于出台了具体的考

核办法,就将本部分省略。为了让员工在明确工作职责的同时,清楚自己努力的目标,应尽量在此加以说明。

5. 资格条件部分。可细分为三个方面:一是任职者的思想、心理、身体、知识、能力等素质要求;二是任职者所需的最低学历、工作年限、工作经验(从事过的岗位)、职称要求等;三是任职者所需的培训要求(应说明培训的内容、方式、时间等)。

此外,还可增加一栏备注部分,以方便个别岗位的需要。

(二) 岗位说明书编写的误区

1. 只重结果,不重过程。岗位说明书的编写既是落实岗位责任和确定任职资格条件的过程,也是组织目标层层分解的过程。以人为本的组织,就必须尊重员工,了解员工的需求特点,让员工与企业共同发展,在组织目标实现的同时,使个人的目标也得到满足。编写岗位说明书的过程,可以使员工明确自己的工作责任以及自己在企业中的作用,同时也是企业了解员工工作情况和期望的大好时机。可惜很多部门主管都像在应付作业一样草草完成,没有借此机会与员工进行交流,在以后岗位说明书的应用过程中,也就容易出现员工不理解、不利用、不执行的情况,使岗位说明书变成可有可无的摆设。

2. 人力资源部门总揽岗位说明书的编写工作。岗位说明书应主要由各部门的主管负责,人力资源部为其提供格式和方法,并予以适当的指导和审核。如果由人力资源部代行其事,就在一定程度上失去了编写岗位说明书的本意。

3. 一劳永逸,长期不改。随着时代的进步和企业的发展,企业中部门的职能及相应岗位的工作内容也会不断地发生变化,尤其是网络时代中的新兴行业更是如此。如果

岗位说明书不能进行及时修正,就会很快过时。一般而言,至少也要每1~2年修改一次。因此,要求岗位说明书的格式简洁实用,重点突出,项目不要过多。在进行岗位职责描述时,要注意措词既明确又通用,内容应详略得当,不要写得太详细,也不能过分简单,以实用为准。

4. 岗位说明书以现任人员为准。岗位分析针对的是岗位,而不是人。岗位说明书描述的只能是岗位本身具有的特性,与本岗位的任职者无关。很多企业,特别是一些老国有企业,常常根据现有人员的情况来制定岗位职责和任职资格标准,使岗位说明书偏离了它本身的特点,缺乏客观公正性。因此,在编写岗位说明书时不能过多掺杂现有任职者的身影。一般都要按照岗位本身的要求进行编写,为避免“执行难”的问题,再稍微照顾现有任职者(主要是一些老员工)的情况。比如,对不能达到学历要求的员工,可以规定其必须具备什么样的工作经验,或者规定其培训的内容、方式、时间应达到什么样的要求等。

岗位评价的价值

岗位评价,又称职位评估或岗位测评,是在岗位分析的基础上,对岗位的责任大小、工作强度、所需资格条件等特性进行评价,以确定岗位相对价值的过程。它有三大特点:一是“对事不对人”,即岗位评价的对象是企业中客观存在的岗位,而不是任职者;第二,岗位评价衡量的是岗位的相对价值,而不是绝对价值。岗位评价是根据预先规定的衡量标准,对岗位的主要影响指标逐一进行测定、评比、估价,由此得出各个岗位的量值,使岗位之间有对比的基础;第三,岗位评价是先对性质相同的岗位进行评判,然后根据评定结果再划分出不

同的等级。

在一个企业中,岗位名称很多,人们常常需要确定一个岗位的价值,比如想知道一个财务人员与一名营销人员相比,究竟谁对企业的价值更大,谁应该获得更好的报酬。为了协调各类岗位之间的关系,进行科学规范的管理,就必须进行岗位评价,使岗位级别明确。通过评价,可以明确各个岗位的门类、系统、等级的高低,使工作性质、工作职责一致,把工作所需资格条件相当的岗位都归于同一等级,这样就能保证企业对员工进行招聘、考核、晋升、奖惩等管理时,具有统一尺度和标准。

同时,岗位评价还可以使员工与员工之间、管理者与员工之间对报酬的看法趋于一致和满意,各类工作与企业对应的报酬相适应,使企业内部建立一些连续的等级,从而使员工明确自己的职业发展和晋升途径,便于员工理解企业的价值标准,引导员工朝更高的效率发展。

另外,岗位评价是岗位工资的重要基础,可以更好地体现同工同酬和按劳分配的原则。虽然有人认为网络时代的企业组织变化越来越快,企业内部的组织结构、岗位构成也在不断发生变化,所以认为岗位评价和以岗位为基础的付酬方式不合时宜,应代之以以技能为基础的付酬方式,或以能力为基础的付酬方式,或以绩效为基础的付酬方式。但从实践看,目前最常见的薪酬形式仍然是结构工资制。它包括基本工资、岗位工资、工龄工资、学历工资和绩效工资等。岗位工资是其中的重要组成部分,也是技术难度最大的部分。因此,岗位评价依然有它存在的价值。如果在设计薪酬体系时,把岗位评价与技能评价、绩效评价有效地结合使用,就可以取得更好的效果。

五、岗位评价的操作

对于岗位评价的操作,一般有四种方法,即排序法、分类法、要素评分法、要素比较法。目前应用最广的是要素评分法,也称要素计点法、点值法等。美国有60~70%的公司采用这种方法。我国政府从90年代初开始,在国有企业中大力提倡岗位技能工资制,与之相配套确定岗位等级的方法就是因素评分法。现在就以因素评分法为例,说明岗位评价的操作步骤。

1. 岗位评价是以岗位分析为基础的,因此,必须先进行岗位分析和编写岗位说明书,然后对岗位进行分类,因为以下步骤都是按不同岗位类别分开进行的。按企业具体情况,可以分成管理类、技术类、生产类、营销类等。

2. 在分类的基础上,慎重选择各个类别的评价指标体系和权重体系,并对各个指标进行定义。这一步非常关键,也是最难的。

所谓的评价指标,是指在评价中用一些固定的词或词组来代表一定的评价内容,如工作责任、工作强度等。除了一级指标外,评价指标还可以有二级指标、三级指标等。而一组既独立又相互关联并能较完整地表达评价要求的评价指标就组成评价指标体系。

权重是一个相对的概念,是针对某一指标而言的。某一指标的权重是指该指标在整体评价中的相对重要程度。而一组评价指标体系相对应的权重就组成了一组权重体系。一组指标的权重(X_i)必须满足两个条件: $0 < X_i < 1 \quad i=1, 2, \dots, n$; $\sum_{i=1}^n X_i=1$ 。

指标体系与权重体系的正确与否,决定着岗位评价和薪酬支付的公正与否,必须进行慎重选择。各个类别的岗位评价指标体系与权

重体系是不一样的。以管理类岗位为例,其指标体系与权重体系可如下设计:(本例中只分为两个级别)

一级指标	定义	权重	二级指标	定义	权重
工作责任	(略)	45%	协调责任	(略)	20%
			失误责任	(略)	30%
			决策层次	(略)	30%
			监督指导范围	(略)	20%
工作强度	(略)	35%	工作复杂性	(略)	30%
			工作覆盖范围	(略)	20%
			工作压力	(略)	30%
			工作均衡性	(略)	20%
知识技能	(略)	20%	最低学历	(略)	30%
			工作经验	(略)	30%
			综合能力	(略)	40%

3. 确定各岗位类别的评价分数,如以1000分为总评分数,然后进行层层分配、赋分。同时,对二级评价指标进行分档、定义、赋分,每个指标一般都分为5档,如最低学历可分为初中、高中或中专、大专、本科、研究生。各档之间必须层次分明,清晰可辨。

4. 从二级指标开始,根据所给的定义和赋分标准进行评分,确定每个岗位在每一指标上的得分,指标最好有几个人分工进行评分,以避免过多的人为偏差。

5. 先汇总二级指标分数,再汇总一级指标分数,最后得出每个岗位的总得分。然后进行高低排序,按照一定的归等归级标准(如分10等,每隔xx分一等;每等分15级,每xx分一级),分别得出各类别岗位的具体等级。

6. 将评分及归等归级结果进行反馈,对存在明显偏差的,应通过小组讨论,结合专家评分法,进行重新打分,给予适当调整。

7. 最后还要在不同等级之间进

行对等规定,如第一等第10级~第二等第1级,依此类推,使岗位评价的结果形成一个相互衔接的

完整体系。在不同类别之间,也可进行类似规定,如可以规定在同一等级上,技术类人员的工资标准可略高于管理类人员。

结束语

岗位分析和岗位评价都是人力资源管理中操作难度比较大,同时又是意义非常重大的一项基础工作,必须给予高度重视,在实施时应非常慎重。同时,它们都不是一成不变的,而是一个动态变化的过程,随着企业的发展和组织结构的变化,必须给予适时的修正。只要把这个基础打好了,可以说人力资源管理的一切工作都可以做到有根有据,规范化的管理就可以实现,以人为本的管理也就有了坚实的基础。

(作者单位:厦门大学人力资源研究所)

(责编 唐浩夫)