

项目三 岗位分析与工作设计

一、教学目标

- 1.了解岗位分析的含义、信息来源、收集资料的人员及分析的内容
- 2.认识岗位分析的作用、过程，以及各种定量和定性的岗位分析方法
- 3.理解工作设计的作用和方法
- 4.掌握工作说明书的编写方法

二、课时分配

共 3 节，每节安排 2 个课时

三、教学重点难点

- 1.岗位分析的步骤
- 2.岗位分析信息的主要类型
- 3.工作设计的方法
- 4.工作说明书的编写

四、教学大纲

任务一 制定岗位分析

- 一、岗位分析的含义
- 二、岗位分析的信息提供
- 三、岗位分析的程序
- 四、定性的工作分析方法

五、定量的工作分析方法

任务二 进行工作设计

一、工作设计的概念与内容

二、工作设计的作用

三、工作设计的原则

四、工作设计的方法

五、工作设计的形式

任务三 编写工作说明书

一、工作说明书的内容

二、工作说明书的编写要求

三、工作说明书范例

四、主要概念

1.岗位分析的基本概念

2.定量和定性的岗位分析方法

3.工作设计的概念

4.工作说明书的内容

五、教学案例

某公司岗位分析案例

A 公司是我国中部省份的一家房地产开发公司。近年来，随着当地经济的迅速增长，房产需求强劲，公司有了飞速的发展，规模持续扩大，逐步发展为一家中型房地产开发公司。随着公司的发展和壮大，员工人数大量增加，众多的组织和人力资源管理问题逐步凸显出来。

公司现有的组织机构，是基于创业时的公司规划，随着业务扩张的需要逐渐扩充而形成的，在运行的过程中，组织与业务上的矛盾已经逐步凸显出来。部门之间、职位之间的职责与权限缺乏明确的界定，扯皮推诿的现象不断发生；有的部门抱怨事情太多，人手不够，任务不能按时、按质、按量完成；有的部门又觉得人员冗杂，人浮于事，效率低下。

公司的人员招聘方面，用人部门给出的招聘标准往往含糊，招聘主管往往无法准确地加以理解，使得招来的人大多差强人意。同时目前的许多岗位往往不能做到人事匹配，员工的能力不能得以充分发挥，严重挫伤了士气，并影响了工作的效果。公司员工的晋升以前由总经理直接做出。现在公司规模大了，总经理已经几乎没有时间来与基层员工和部门主管打交道，基层员工和部门主管的晋升只能根据部门经理的意见来做出。而在晋升中，上级和下属之间的私人感情成为了决定性的因素，有才干的人往往却并不能获得提升。因此，许多优秀的员工由于看不到自己未来的前途，而另寻高就。在激励机制方面，公司缺乏科学的绩效考核和薪酬制度，考核中的主观性和随意性非常严重，员工的报酬不能体现其价值与能力，人力资源部经常可以听到大家对薪酬的抱怨和不满，这也是人才流失的重要原因。

面对这样严峻的形势，人力资源部开始着手进行人力资源管理的变革，变革首先从进行职位分析、确定职位价值开始，职位分析、职位评价究竟如何开展、如何抓住职位分析、职位评价过程中的关键点，为公司本次组织变革提供有效的信息支持和基础保证，是摆在 A 公

司面前的重要问题。通过本章的学习，你应能够对 A 公司的职位分析、职位评价面临的问题做出解答。

首先，他们开始寻找进行职位分析的工具与技术。在阅读了国内目前流行的基本职位分析书籍之后，他们从其中选取了一份职位分析问卷，来作为收集职位信息的工具。然后，人力资源部将问卷发放到了各个部门经理手中，同时他们还在公司的内部网上发了一份关于开展问卷调查的通知，要求各部门配合人力资源部的问卷调查。

据反映，问卷在下发到各部门之后，却一直搁置在各部门经理手中，而没有发下去。很多部门是直到人力资源部开始催收时才把问卷发放到每个人手中。同时，由于大家都很忙，很多人在拿到问卷之后，都没有时间仔细思考，草草填写完事。还有很多人在外地出差，或者任务缠身，自己无法填写，而由同事代笔，此外，据一些较为重视这次调查的员工反映，大家都不了解这次问卷调查的意图，也不理解问卷中那些陌生的管理术语，何为职责，何为工作目的，许多人对此并不理解。很多人想就疑难问题向人力资源部进行询问，可是也不知道具体该找谁。因此，在回答问卷只能凭借自己个人的理解来进行填写，无法把握填写的规范和标准。

一个星期之后，人力资源部收回了问卷。但他们发现，问卷填写的效果不太理想，有一部分问卷填写不全，一部分问卷答非所问，还有一部分问卷根本没有收上来。辛苦调查的结果却没有发挥它应有的价值。与此同时，人力资源部也着手选取一些职位进行访谈。但在试着谈了几个职位之后，发现访谈的效果并不好。因为，在人力资源部

能够对部门经理访谈的人只有人力资源部经理一人，主管和一般员工都无法与其他部门经理进行沟通。同时，由于经理们都很忙，能够把双方的时间凑一块，实在不容易。因此，两个星期时间过去之后，只访谈了两个部门经理。

人力资源部的几位主管负责对经理级以下的人员进行访谈，但在访谈中，出现的情况却出乎意料。大部分时间都是被访谈的人在发牢骚，指责公司的管理问题，抱怨自己的待遇不公等。而在谈到与职位分析相关的内容时，被访谈人往往又言辞闪烁，顾左右而言他，似乎对人力资源部这次访谈不太信任。访谈结束之后，访谈人都反映对该职位的认识还是停留在模糊的阶段。这样持续了两个星期，访谈了大概 1 / 3 的职位。王经理认为时间不能拖延下去了，因此决定开始进入项目的下一个阶段——撰写职位说明书。

可这时，各职位的信息收集却还不完全。怎么办呢？人力资源部在无奈之中，不得不另觅它途。于是，他们通过各种途径从其他公司中收集了许多职位说明书，试图以此作为参照，结合问卷和访谈收集到一些信息来撰写职位说明书。

在撰写阶段，人力资源部还成立了几个小组、每个小组专门负责起草某一部门的职位说明，并且还要求各组在两个星期内完成任务。在起草职位说明书的过程中，人力资源部的员工都颇感为难，一方面不了解别的部门的工作，问卷和访谈提供的信息又不准确；另一方面，大家又缺乏写职位说明书的经验，因此，写起来都感觉很费劲。规定的时间快到了，很多人为了交稿，不得不急急忙忙，东拼西凑了一些

材料，再结合自己的判断，最后成稿。

最后，职位说明书终于出台了。然后，人力资源部将成稿的职位说明书下发到了各部门，同时，还下发了一份文件，要求各部门按照新的职位说明书来界定工作范围，并按照其中规定的任职条件来进行人员的招聘、选拔和任用。但这却引起了其他部门的强烈反对，很多直线部门的管理人员甚至公开指责人力资源部，说人力资源部的职位说明书是一堆垃圾文件，完全不符合实际情况。

于是，人力资源部专门与相关部门召开了一次会议来推动职位说明书的应用。人力资源部经理本来想通过这次会议来说服各部门支持这次项目。但结果却恰恰相反，在会上，人力资源部遭到了各部门的一致批评。同时，人力资源部由于对其他部门不了解，对于其他部门所提的很多问题，也无法进行解释和反驳。因此，会议的最终结论是，让人力资源部重新编写职位说明书。后来，经过多次重写与修改，职位说明书始终无法令人满意。最后，职位分析项目不了了之。

人力资源部的员工在经历了这次失败的项目后，对职位分析彻底丧失了信心。他们开始认为，职位分析只不过是“雾里看花，水中望月”的东西，说起来挺好，实际上却没有什麼大用，而且认为职位分析只能针对西方国家那些管理先进的大公司，拿到中国的企业来，根本就行不通。原来雄心勃勃的人力资源部经理也变得灰心丧气，但他却一直对这次失败耿耿于怀，对项目失败的原因也是百思不得其解。

那么，职位分析真得是他们认为的“雾里看花，水中望月”吗？该公司的职位分析项目为什么会失败呢？

问题 1:

试分析该公司为什么决定从职位分析入手来实施变革, 这样的决定正确吗? 为什么?

分析:

该公司决定从职位分析入手实施变革, 是不太正确的。因为该公司面临的首要问题是组织结构不明晰。公司现有的组织机构, 是基于创业时的公司规划, 随着业务扩张的需要逐渐扩充而形成的, 在运行的过程中, 组织与业务上的矛盾已经逐步凸显出来。由于组织结构的不清晰, 会造成部门职责的混乱。部门职责不清楚的话, 就会造成部门内岗位职责的不清晰。所以这次变革应该先从组织结构的变革入手, 组织结构调整好之后再进行各部门的职位分析。

问题 2:

请用课程中所讲到的知识, 分析在职位分析项目的整个组织与实施过程中, 该公司存在着哪些问题?

分析:

该公司在职位分析项目的整个组织与实施过程中存在着以下问题:

1) 没有做好告知的工作, 人力资源部只是在网上发布了“问卷调查”的通知, 并没有告知做问卷调查的目的, 让大家对于这次调查敷衍了事、掉以轻心, 让人力资源部没有获得相关岗位的有效信息。

2) 没有同各部门的经理提前做好职位分析的沟通, 以至于没能对于所有的部门经理做职位访谈。没对各部门经理做访谈就无法了解

该部门的工作职责、内容以及部门职员的需求和岗位要求。所以对于部门经理的访谈是至关重要的。

3) 对于调查问卷中的大家不了解的项目和专业词汇，人力资源部没能及时安排专人予以解答，造成调查内容不清晰。

4) 在岗位信息不清晰的情况下，人力资源部就根据从别的公司拿来的职位说明书做参考，来撰写自己公司的“职位说明书”，并要求各部门按照东拼西凑起来的“职位说明书”招聘及选拔，显而易见要用这种方法来解决公司现在存在的人事问题是不可取的。

问题 3:

该公司所采用的职位分析工具和方法主要存在着哪些问题？请用课程中的知识加以分析。

分析:

1) 岗位分析调查问卷设计存在问题。

首先，岗位分析调查问卷应该设计的清晰明了，让参加问卷调查的人能够很清楚的根据自己的实际情况进行填写。

其次，每一项调查都要有严格的规范，这样便于被调查者能够按照调查问卷的要求进行填写，便于最后的调查结果的统计总结。而该公司的问卷却没有相应的规范要求，员工只能靠自己的理解填写。

最后，调查问卷的内容应该跟被调查员工的工作内容相匹配，这样便于员工在填写时能跟自己的日常工作结合起来，提供该岗位详细的日常的工作内容和能力要求。而该公司的问卷中出现的大多是一些管理词汇，这些都是普通员工工作中没有涉及的，所以这份问卷调查

内容的设计是不合理的。

2) 职位访谈。

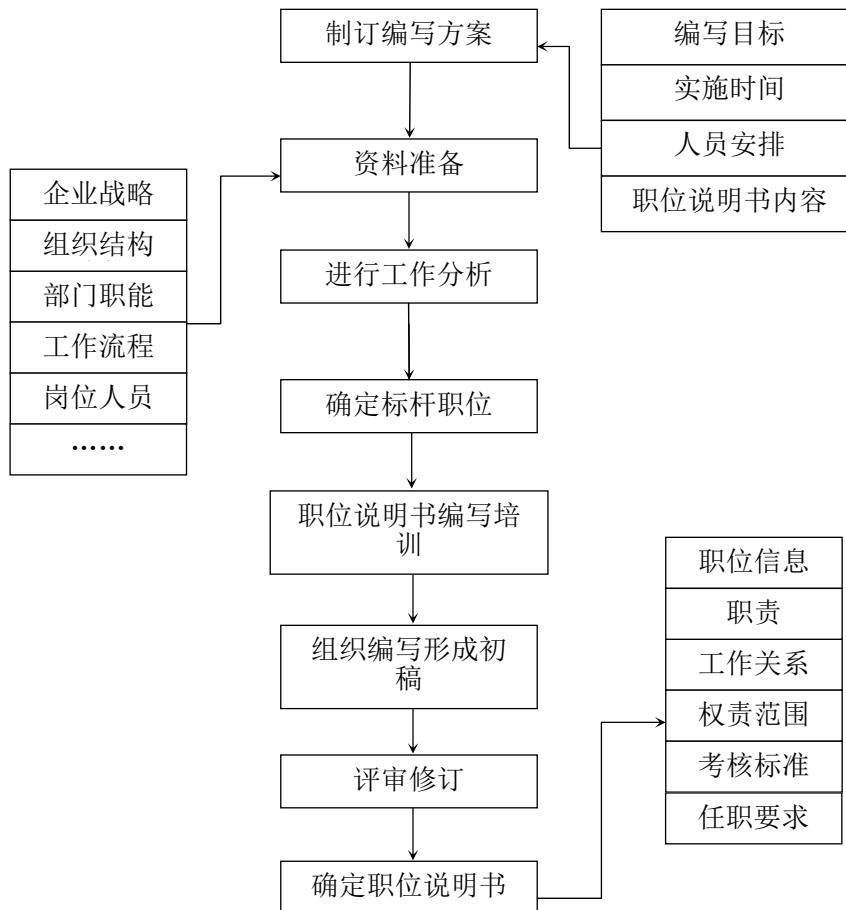
首先，职位分析访谈是针对某个岗位的工作职能及工作要求，对于该岗位员工的直接负责人和该岗位员工进行访谈。而该公司在职位访谈中，没有完成对于部门经理的访谈，就无法了解该部门员工的岗位职责、专业技能、工作表现以及对该员工的岗位评价。

其次，在对经理级以下员工访谈时，没有针对工作岗位的信息进行访谈，大部分时间都是被访谈的人在发牢骚，这样对于岗位信息的获取没有任何帮助。

最后，访谈时没有做出《工作分析访谈表》，这样会导致在访谈的过程中偏离访谈的中心目的。所以在做岗位访谈前应该做好《工作分析访谈表》。

3) 职位说明书的编写流程错误。

职位说明书的编写流程是：



首先，应该是先确定了实施时间、人员安排等编写方案的内容之后，再进行资料准备和岗位分析。而案例中A公司却是先进行岗位分析之后，再把人力资源部的人员分组、要求在两个星期内写完岗位说明书。颠倒了编写顺序。

其次，职位说明书形成初稿后要评审修订，而A公司却在初稿完成后，没有评审，直接下发到各部门要求实施，这有可能导致职位说明书跟公司的岗位信息不匹配，考核标准、任职要求不清晰。没有起到编写职位说明书的目的。