



讲师：胡鹏 2015年12月于北京

工作分析与岗位说明书编写

课堂约定



- 抛开一切事物，一切烦恼
- 快乐参与，奉献您的体验

目 录

■ 为什么要进行工作分析？

■ 什么是工作分析？

■ 如何开展工作分析？

■ 如何编写岗位说明书？

为什么要进行工作分析

请分享

您为什么来听这个课？在工作中遇到什么问题？

小故事：

没有任何动作的士兵

职位管理工作中的常见问题

团队管理中的问题

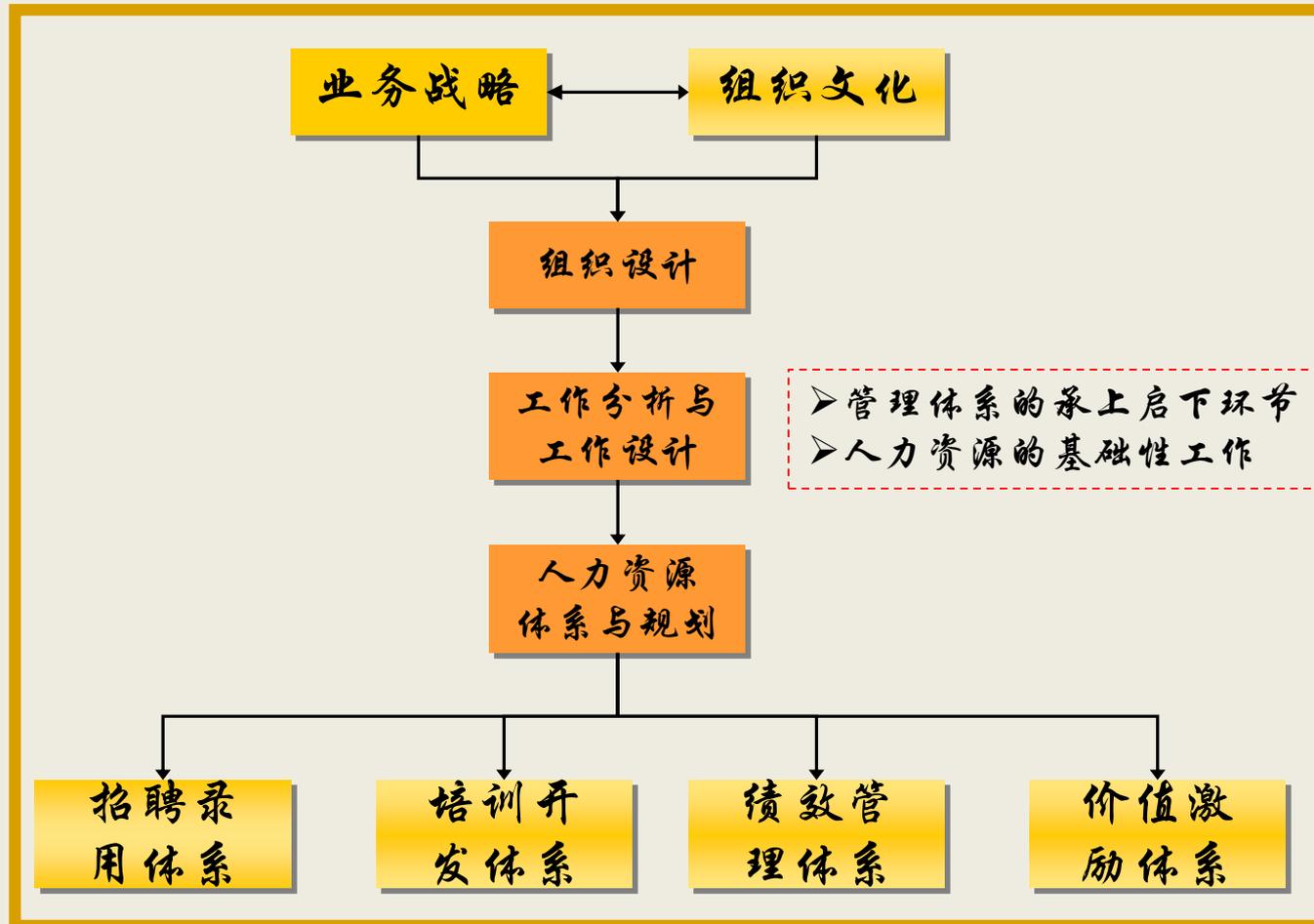
- 职责重叠、职责缺失的情况普遍存在；
- 工作量不均衡的情况造成不公平；
- “寡妇的丈夫”型岗位大量存在；
- 岗位设置缺乏柔性，不能满足业务需要；
-



组织功能不完备

战略无法实现

工作分析与工作设计的地位



做好工作分析与工作设计的意义

管理者

- 准确选择人员，合理安排工作，明确提出工作要求，提高部门绩效；

HR

- 落实战略、文化与组织的变革要求，提升管理规范化水平，准确有序的进行人力资源规划，提升员工核心能力；

员工

- 明确自身定位和职责、权利和利益边界；

企业整体

- 流程效率更高，减少部门和员工之间矛盾，降低用人成本，促进企业战略的实现；

思考：谁是做好工作分析的第一责任人？

工作分析与工作设计的难度

对实施者有一定的专业素质要求，需要掌握技术方法和了解业务

不是一项立竿见影的工作，难以为企业产生直接和立即的效应

人力资源部门无法单独完成，需要各部门甚至每个员工的协助

不是一劳永逸，需要不断的检讨和更新

什么是工作分析？

工作分析的概念

- **工作分析，或称职务分析（job analysis）**，它是指为完整地确认工作整体，以便为管理活动提供各种有关工作方面的信息所进行的一系列的工作信息收集、分析和综合的过程。

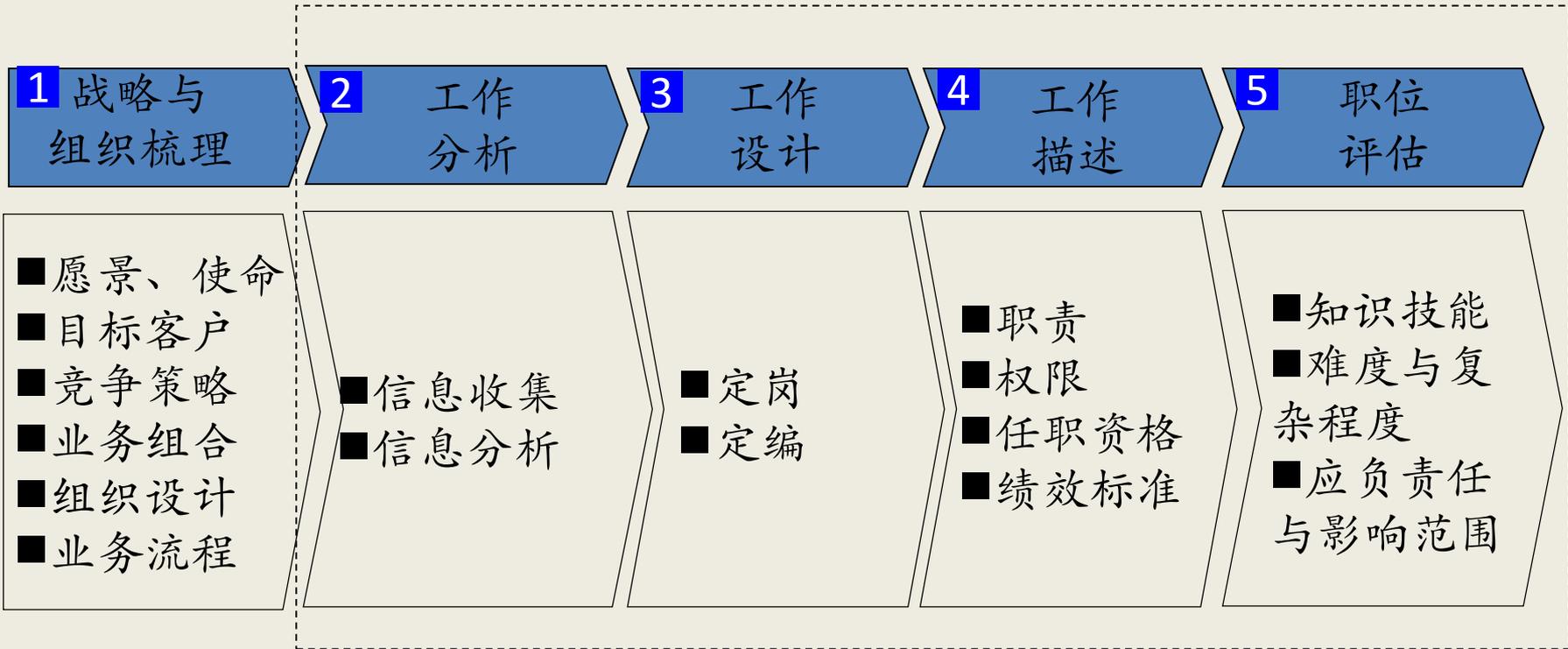
1 狭义理解

在收集并分析信息的基础上，进行岗位描述的过程，本课程取狭义理解。

2 广义理解

不仅包括收集分析信息，还包括在收集分析信息的基础上对岗位进行再设计和对岗位相对重要性进行评估的过程，包括工作分析、工作设计、岗位描述及岗位评价等全部内容。

广义工作分析的一般流程



怎样进行工作分析？

请分享

您是如何组织进行工作分析的?

有什么问题?

有哪些好的经验可以与大家分享?

职位管理工作中的常见误区

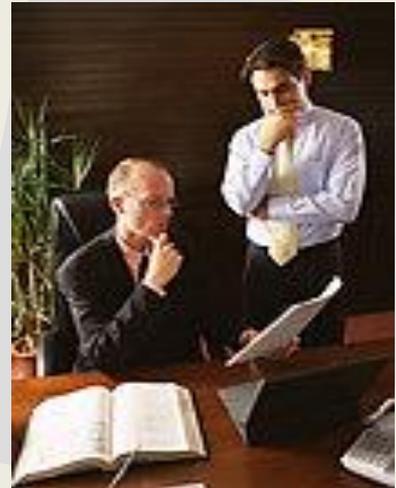
工作分析中的问题

- 业务部门做“搬运工”，人力部门缺乏整合；
- “自我表扬”，无限拔高与“自我救赎”，降低门槛；
- “纸上画画，墙上挂挂”，工作分析不落地；
- 人力包办，分析结果与实际情况出现“两张皮”

人力部门不能站在战略与组织设计的高度层面看待管理问题，无法从规划的角度处理人事匹配问题

1--工作分析

思考：我们要编写岗位说明书，需要了解哪些内容？



工作分析的主要内容

职位识别——分工问题

目的：搞清楚平常这个职位做哪些基本工作?为了实现相应的职位目标，这个职位需要做哪些工作?该职位与别的职位之间，通过什么样的联系展开工作；

用途：优化分工、绩效评价、价值评估与薪酬设计

能力要求——任职资格

目的：搞清楚做本职位工作的应具备何种条件?知识、能力、质量；人际交往、教育水平、背景与经验等。

用途：招聘培训

工作量——工作负荷

目的：搞清楚这个职位需要处理多大的工作量?

用途：确定编制

一般性的方法技术

1.文献法

2.工作日志法

3.主题专家会议法

4.访谈法

5.问卷法



1.文献分析法

文献分析法 (Job Documentation Analysis)

- **概念:**通过对现存的与工作相关的文档进行系统性分析来获取工作信息。通过文献分析法无法弥补原有资料的空缺,也无法验证原有描述的真伪,因此文献分析法一般用于收集工作的原始信息,编制任务清单初稿。
- **文献分析的范围**
 - ✓ 内部:《员工手册》、《公司组织管理制度》、《岗位职责说明》、《绩效评价》、《公司会议记录》、《作业流程说明》、《ISO质量文件》、《分权手册》、《工作环境描述》、《员工生产记录》、《工作计划》、《设备材料使用与管理制度》、《行政主管、行业主管部门文件》、《作业指导书》
 - ✓ 外部:外部文献信息是指外部类似企业相关工作分析结果或原始信息。要注意目标职位与标杆职位的相似性 (尤其关注行业标准)

2.工作日志法

- 由承担某项工作的员工每天记现场工作日志，即让他们每天记录下他们在一天中所进行的活动。
- 每人都要将自己所从事的每一项活动按照时间顺序以日志的形式记录下来。这样就可以取得大量有关工作的第一手资料，
- 在以连续同员工及其主管进行面谈为辅助手段的情况下，这种工作信息搜集方法的效果会更好。

注意：员工工作日志须持续相当长的时间（一般不低于10天），但员工往往难以坚持，应采取一定的激励措施来保证

案例 分享

工作日志分析

厦门卓尔企业管理咨询有限公司

岗位工作分析调查表

本问卷收集的是目前岗位的情况，而非个人的信息，这不是对您工作表现的评估，回答请详细、准确，不要有所保留或夸大，所提供的回答应适用于通常情况，而不仅仅适用于短期活动或临时工作。感谢您的大力协助和配合！

一、基本

姓名	填写日期：2015年10月22日
岗位名称：管网与生产运行管理	所属部门：安全生产与服务部
上级岗位名称：	下级岗位名称：

二、调查信息

1、请准确、简洁、归纳性地列举你目前的工作内容（如有交叉性工作也请一一罗列，若工作内容多于8条请自行往下填写）。

每日必做的完成该任务花费的时间

- (1) 收集管网及设施每日巡检、检漏、故障修复情况信息并分析。（约1小时）
- (2) 管网及设施正常运行管理工作。（约2小时）
- (3) 对各级管理单位、生产场所的管网及设施日常维护、巡视工作的监督、检查、考核工作。（1-4小时）
- (4) 通过管网压力、水量等指标分析整个供排水系统的稳定性。（约1小时）
- (5) 完成上级领导交办的其他各项工作。
- (6)
- (7)
- (8)

3.主题专家会议法

- 主题专家（Subject Matter Experts, SMEs）通常指熟悉目标职位的组织内部人和外部人。
- 主题专家会议法就是将SMEs召集起来，就目标职位的相关信息展开讨论，以达到收集数据，验证、确认职位分析成果的目的。

内 部 人	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 任职者<input type="checkbox"/> 直接上司<input type="checkbox"/> 曾经任职者<input type="checkbox"/> 内部客户<input type="checkbox"/> 其他熟悉目标职位的人
外 部 人	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 咨询专家<input type="checkbox"/> 外部客户<input type="checkbox"/> 其他组织标杆职位任职者

4. 访谈法

通过谈话获取工作分析信息的方法称为访谈法

主要有三种形式：

- 与每个员工进行个别访谈；
- 与做同种工作的员工群体进行群体访谈；
- 与完全了解被分析工作的主管人员进行访谈。

无论采用何种访谈法，被访谈者本人必须十分清楚访谈的目的。

5.问卷法

利用已编制好的问卷，由工作分析人员或承担工作的员工来填写，以获取有关工作信息的方法。

- **结构极其完备的问卷：**问卷上罗列上百种备选的特定任务或工作，要求员工做的只是回答他或她是否需要做这些工作，如果是，那么再注明在每项工作任务上通常需要花多长的时间。
- **开放式的问卷：**只简单地要求员工回答诸如“描述你的主要工作任务”之类的问题。
- **混合式问卷：**在实际应用中，一般问卷中既有结构性的问题，也有开放式的问题。

工作分析方法的选择

由于以下因素的差异，工作分析方法的选择不是固定和一成不变的，会综合考虑如下因素来进行选择：

分析目的

- 如：为了绩效考核的目的或者招聘选拔的目的，工作分析的重点不一样，方法的选择也会有所差异。

职位类型

- 如：一线的操作岗位和办公室文员的岗位或者一个销售人员的岗位工作性质不同，方法的选择也会有所差异。有时会是若干种方法的综合。

现实条件

- 根据公司的发展状况和现实条件进行选择。

注意事项

工作分析不是：

- 针对个人
- 针对个人业绩
- 任务列表
- 「目前正在」做的

工作分析是：

- 针对职位
- 工作内容与职责的分析
- 针对职责
- 「应该」做的工作

2--工作设计



工作设计的基本原则

- **因事设岗原则。**从“理清该做的事”开始，“以事定岗、以岗定人”。设置职位既要着眼于企业现实，又要着眼于企业发展。按照企业各部门职责范围划定职位，而不应因人设岗；
- **整分合原则。**在企业组织整体规划下应实现职位的明确分工，又在分工基础上有效地综合，使各职位职责明确又能上下左右之间同步协调，以发挥最大的企业效能。
- **最少职位数原则。**既考虑到最大限度地节约人力成本，又要尽可能地缩短职位之间信息传递时间，减少“滤波”效应，提高组织的战斗力和市场竞争力。
- **不相容原则。**有些工作直接存在监控关系，如财务中的会计和出纳，必须分别设立。
- **常规性原则。**应基于正常情况的考虑，不能基于例外情况。例如，90%情况下这个职位需要多少工作量，多少工作强度。

定岗的基本方法

间接岗位

- ▶ 以流程分析为主，根据工作分析获得的信息，在主业务流程优化的基础上进行工作设计，确定岗位

直接岗位

- ▶ 以方法研究和动作研究为主，根据工作分析获得的信息，在优化方法和规范动作的基础上进行工作设计，确定岗位

定岗的趋势

工作丰富化

思考

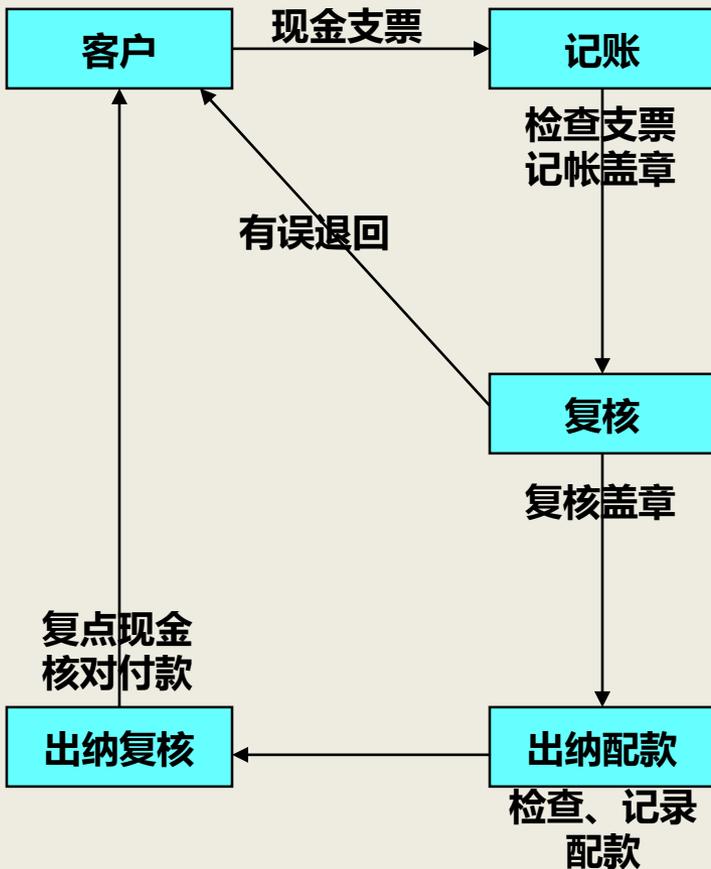
如何梳理业务流程

某企业销售成套设备，主要针对有大型锅炉的企业提供产品及其安装、调试及后续服务，请帮助梳理销售人员的工作流程，说明需要履行哪些职责？

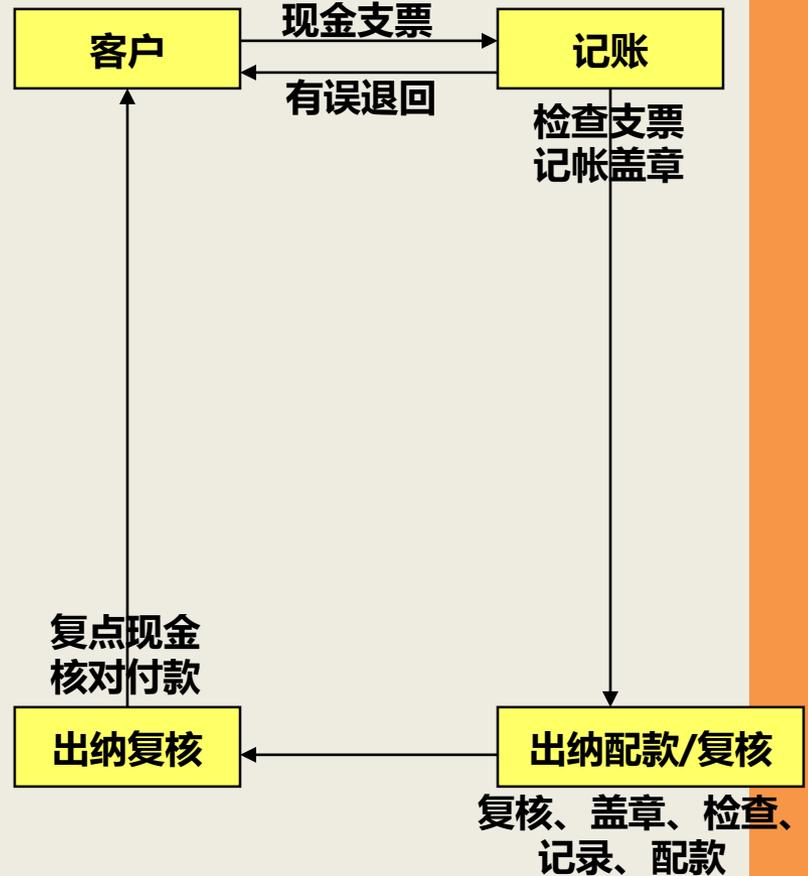
案例
分享

支取现金支票流程优化

“现有流程”



“未来流程” 构想



案例分享

方法研究和动作研究的层次

	工 序	作业单位	作业要素	动作单位	基本元素
作业划分	以材料的加工过程单位为基础的作业划分	以加工、检验、搬运等作业单位为基础的作业划分	以作业单位中所包含的一系列作业要素为基础的划分	以一个作业要素中所包含的一系列动作单位为基础的动作划分	以单位动作中所包含的一系列动作要素为基础的动作划分
工艺分解					
分析技术	← 程序分析 →		← 操作分析 →		
			← 动作分析 →		

定编的方法

劳动效率定编法：

■ 指根据岗位职责和任务以及员工的劳动效率等因素来计算岗位人数的方法。实际上就是根据工作量来计算员工数量的方法。一般对于职能部门岗位和一线操作岗位，都适合用这种方法。是一种自下而上的定编方法。

业务数据分析法：

■ 指根据企业的历史业务数据和长中短期战略目标，运用统计学的回归分析、因子分析等方法，确定企业未来一定时期内的岗位人数。

经验比例法：

■ 指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岗位定员，如人力资源管理类人员与业务人员之间的比例在服务业一般为1:100。

预算控制法：

■ 预算控制法是西方企业流行的定编方法，它通过人工成本预算控制在岗人数，而不是对某一部門内的某一岗位的具体人数做硬性的规定。

3—工作描述



职能分解—重要的中间步骤

部门主要职能

部门主要功能模块

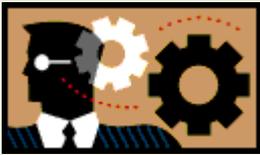
岗位设置

xx 部门职能分解表 部门名称

一级职能	二级职能	三级职能	经理	招聘专员	培训专员	薪酬专员
构建公司人力资源管理体系，满足公司发展对人力资源的	人力资源规划	结合公司战略发展规划和人员流动情况进行人力需求预测	负责	负责	配合	配合
		结合市场情况，对内外部人力资源供给进行预测	负责	负责	配合	配合
		结合需求预测和供给预测，编制企业年度人力资源规划	负责	配合	配合	配合
		结合公司组织架构，编制各部门定岗、定员标准	负责	配合	配合	配合
		收集各部门岗位的岗位说明书并汇编入册	负责	配合	负责	配合
		每年结合公司的战略发展目标进行人力成本预算	指导	配合	配合	负责
	招聘与配置	根据年度规划结合部门需求制定招聘计划	负责	负责	配合	配合
		选择、维护、开拓公司内外部招聘渠道	负责	负责	配合	配合
		组织公司内外招聘面试工作的开展	负责	负责	配合	配合
		跟踪员工试用期间工作表现	负责	负责	配合	配合
		收集试用员工试用期考核评估结果	负责	负责	配合	配合
		针对公司内部员工的录用、晋升、调岗、离职进行手续办理	负责	负责	配合	配合
		搜集社会各界人力资源，构建人才库	负责	负责	配合	配合
		制定人事招聘、管理工作的标准、流程	指导	负责	配合	配合
		对招聘工作进行成本预算，并控制招聘成本	指导	配合	负责	配合
		进行培训需求分析	负责	负责	配合	配合
		进行培训需求分析	负责	负责	配合	配合

每个模块的工作任务

该职位在每个任务上的角色
(指导监督、负责、配合)



动手操作：案例中的工作分析

序号	岗位设置	职责	任职条件

职位说明书的一般内容

基本信息

+

工作描述

+

任职条件

- 职位名称，职位编号
- 所属部门，职位类别
- 直接上级，工作地点
- 编写日期，编写部门

- 工作目的
- 工作职责
- 工作权限
- 重要工作联系

- 知识技能
- 教育背景
- 专业证书
- 工作经验及培训
- 身体素质

职位说明书描述的技术要点-1

工作目的：

通常以一个动词开始说明该职位在整个组织中的地位和作用，在什么样的范围内行使自己的职责，概括性的表述该职位的工作职责，通常表现为：

为了

(...目的)

结果、市场占有率、利润、销售额、数量、质量、服务.....

在

(...范围内)

政策、原理、准则、制度、日常监督.....

小故事：

发短信通知开会

巡检工的案例

做什么

(...动作/行为)

组织、指导、推荐、计划、操作活动.....

职位说明书描述的技术要点-2

职责描述格式

- 1、必须采用“动词+名词+目标”或者“工作依据+动词+名词+目标”的书写格式；
- 2、必须尽量避免采用模糊性的动词，如“负责”、“管理”、“领导”等；
- 3、必须尽量避免采用模糊性的数量值，如“许多”、“一些”等，而尽可能表达为准确的数量；
- 4、必须尽量避免采用任职者或其上级所不熟悉的专业化术语，尤其要尽量避免采用管理学专业的冷僻术语。如确实有采用术语的必要，须在职位说明书的附件中予以解释；
- 5、当其存在着多个行动和多个对象时，如会在行动动词和对象之间的关系引起歧义，需要进行分别表述。

职责描述格式



职位说明书描述的技术要点-3

任职者的基本要求：描述该职位的任职者能够胜任工作的最低限度必不可少的要求，主要包括所需知识技能、教育背景、工作经验以及性格特点等方面。

知识能力

本职位所必需的受教育程度，专业知识水平及工作经验等。例如：注册会计师，品质审核员证书，高压电工本，锅炉工上岗证等。

专业技能

为完成职位工作，任职人所必备的技能，包括实用性的，功能性的和技术性的

行为素质能力

即任职人所必需的个人的，人际关系类的和/或管理素质及能力（例如：灵活性，承受压力能力，说服力，团队合作能力，计划能力，激励）。

一、基本信息			
职位名称	薪酬管理高级主管	所在部门	人力资源部
目前任职者		职位等级	
工作代码		工作分析员	
分析时间	2001年11月	有效期	2年
二、职位目的			
根据国家和公司的工资管理规定，执行薪酬制度，建立考核体系，规范劳动合同管理，合理支付薪酬及兑现相关待遇，以达到激励、约束员工的目的。			
<pre> graph TD HRM[人力资源部 经理] --> TS[培训主管] HRM --> CS[薪酬管理 高级主管] HRM --> HDSM[人事及董事 管理高级主管] HRM --> ISTS[保险及统计 主管] HRM --> HRCS[人力资源 配置主管] </pre>			
四、工作联系			
联系对象（部门或单位）		联系主要内容	
与公司总部各部门	财务部	薪酬、经营者年薪考核及兑现	
	经营部	经营者年薪考核测算	
	其他各部门	员工绩效考核	
与子公司	各分子公司以及生产厂	经营者年薪、工资制度及计划、机构设置、定员	
与公司外部单位	国家劳动及社会保障部 市劳动及社会保障局	人才索取	
	外部咨询、培训机构	咨询事宜	

五、职位职责			
序号	职责	时间%	绩效标准
1	起草和实施控股子公司经营管理者年薪制管理办法，有效实现总部对控股子公司经营者的激励和约束。	15	方案行之有效 考核工作真实准确
2	起草公司系统工资制度及工资总额挂钩考核办法，核定控股子公司的工资计划，从宏观调控方面加强对工资总额的控制，降低企业成本。	15	方案行之有效 考核工作真实准确
3	起草并执行总部薪酬管理制度，以实现总部劳资待遇管理的有序化和规范化。	35	方案行之有效
4	审核控股子公司的机构设置、定岗定编，规范控股子公司人员招聘的业务流程，保证新进人员素质。	10	工作及时 工作有成效
5	起草并实施劳动合同管理办法，以规范劳动关系。	10	方案行之有效
6	审核公司劳动工资统计及保险报表和分析说明，督促保险及统计主管及时上报。	10	工作及时 工作有成效
六、工作特征			
工作时间		定时制	
出差		约5%	
工作负荷		超负荷	
工作环境		舒适	
七、财务权限			
费用			
预算			

九、任职资格			
(一)、教育程度			
	基本要求	理想要求	
教育学历	本科	硕士	
学习专业	经济管理/人力资源管理	经济管理/人力资源复合	
(二)、工作经验			
	基本要求	理想要求	
社会工作经验	4年	6年	
相关工作经验	3年	5年	
最高职位等级	大型公司总部薪酬高级主管		
(三)、专业培训			
培训内容	培训性质	必备时间	理想时间
薪酬设计	脱岗	7天	14天
绩效管理	脱岗	7天	14天
职位评价	脱岗	7天	14天
(四) 工作技能			
技能项目	基本要求	理想要求	
外语能力	国家英语4级	国家英语6级	
计算机能力	办公软件使用	办公程序设计	
公文处理能力	拟制公文	归纳整理大型文件	
专业技术资格	中级	高级	

(五)、人员素质			
编码	素质维度	必备等级要求	等级诠释
ACH	成就导向	1 2 3 4 5	自我设定衡量标准： 面对组织提出的标准，自我设定一些标准要求自己，也许表现为专注于某些新的或更确切的方法以达到管理目标。
AT	演绎思维	1 2 3 4 5	分析多重关系： 把问题拆分成小块，划分出多重因果链条来：事件的几个潜在原因，行为的几个必然结果，或事件的多方因果关系链。对一个问题或局势的诸多方面分析其相互关系，对可能出现的障碍有前瞻性的考虑。
CT	归纳思维	1 2 3 4 5	可运用复杂的概念： 运用理论知识或过去不同趋势或情况的知识看待当前的局势，并能够恰当运用并适当修改所学的复杂概念或方法。
CSO	服务精神	1 2 3 4 5	亲自负责： 对提高客户服务的问题采取亲自负责的态度，及时地、不袒护自己地解决问题。
DEV	培训人才	1 2 3 4 5	解释原因、提供帮助： 对问题进行指示或演示时解释其原因或理由，并视其为培训下属策略之一，为使下属的工作更有效，提供实用的支持或帮助，包括资源、工具、信息、专家建议等等。
DIR	监控程度	1 2 3 4 5	确立限度： 对不合理的事宜能坚决加以否定，能利用环境或政策确定别人的工作方向，或强迫他人提供希望获得的工作支持。
.....			

需要注意的几点：

- 对业务的理解
- 动态地管理：定期修正职位说明书
- 不同时期的工作分析有不同的重点
- 过程与结果并重
- 细致+耐心



谢谢!

