

人力资源管理

中央财经大学商学院
嵇月婷



Central University
of Finance and
Economics

1 | 课程回顾

2 | 工作分析概述

3 | 工作分析的具体实施

4 | 胜任素质模型



1 | 课程回顾

2 | 工作分析概述

3 | 工作分析的具体实施

4 | 胜任素质模型



什么是工作分析/职位分析

职位分析的概念

- 是指采用**专门的方法**获取组织内职位的重要信息，并以**特定格式**把该职位相关信息描述出来，从而使其他人能了解该职位的过程。

编写职位描述/职位说明书

岗位名称	PE 经理	岗位编号	DX-JS002
所在部门	技术部	薪酬类型	年薪
直接上级	技术部经理、质量技术总监	所辖人员	技术员
直接下级	技术员	晋升方向	直线技术相关经理
工作职责	1、协助研发样品制作，了解新产品开发状况； 2、新产品导入，试产跟进、试产总结，主导试产会议； 3、提出新产品的缺陷和不利于提高生产效率的所有因素，并对相关人员的技术培训； 4、制程工艺改良，指导生产现场技术操作及现场异常问题的及时排除； 5、标准化作业的维护； 6、负责工装夹具的设计与制作； 7、负责工艺指导书、设备操作指引的编写； 8、负责对模具的改善、确认、调整、使用。 9、对产品作业方法、产品结构的优化； 10、对产品质量的监督与改善； 11、完成上级交办的其他任务。		
工作权限	1、有权参与研发样品制作，并提出改善意见； 2、全权负责新产品试产工作； 3、有权对生产现场技术指导、工艺改良； 4、对产品质量的监督与改善权； 5、对模具的改善及建议权。		
内协关系	公司各部门	外协关系	客户、外协单位
任职资格	教育水平：本科以上学历；		
	专 业：机械、自动化相关专业		
	培训经历：受过现场管理、技术操作等方面的培训；		
	经 验：五年以上从事生产现场技术操作工作经验，三年以上同行业 PE 工作经验；		
	技能技巧：熟悉碳化硅、碳石墨相关产品加工工艺流程及产品性能、机构，具有工艺管理工作经验及良好的动手能力；		
个人素质：具有良好的沟通能力、应变能力，高度的责任心。			
使用工具/设备	通讯工具、测试工具、维修工具		
工作环境	技术部办公室、生产车间		
工作时间特征	正常工时，经常加班		
所需记录文档	工艺文件、相关报表等		
考核指标	1、新产品的试产能力； 2、工艺的改善能力及生产现场异常问题的排除能力； 3、工艺指导书、设备操作指引编写的规范性； 4、模具的改善能力； 5、工装夹具的设计与制作能力。		

职位分析的主要内容

- **该职位的基本资料：**
包括职位名称、职等职级、直接上级职位、直接下级职位
- **该职位的本职工作：**
用一句话说明该职位工作的最终目的，20字以内。
- **该职位的工作环境：**
工作地点、光线、卫生、危险性等等。
- **该职位的业绩标准：**
包括职位业绩衡量要素（从哪些方面衡量完成得好还是不好）和**衡量标准**（达到的最低要求）。



职位分析的主要内容

- **该职位的直接工作责任：**
 - 按照主次列出该职位各项直接责任，频率，重要程度，所占总业务量的比率。
 - 直接责任是指不管级别多高，都要自己亲自完成的工作
 - 最基层的工作人员也应该列出10条左右
- **该职位的任职资格：**
包括学历、经历、专业程度、能力、体力、证照等等。
- **其他内容**
和工作分析相关的其他内容，可根据实际情况填写。



职位分析的成果

➤ 职位描述

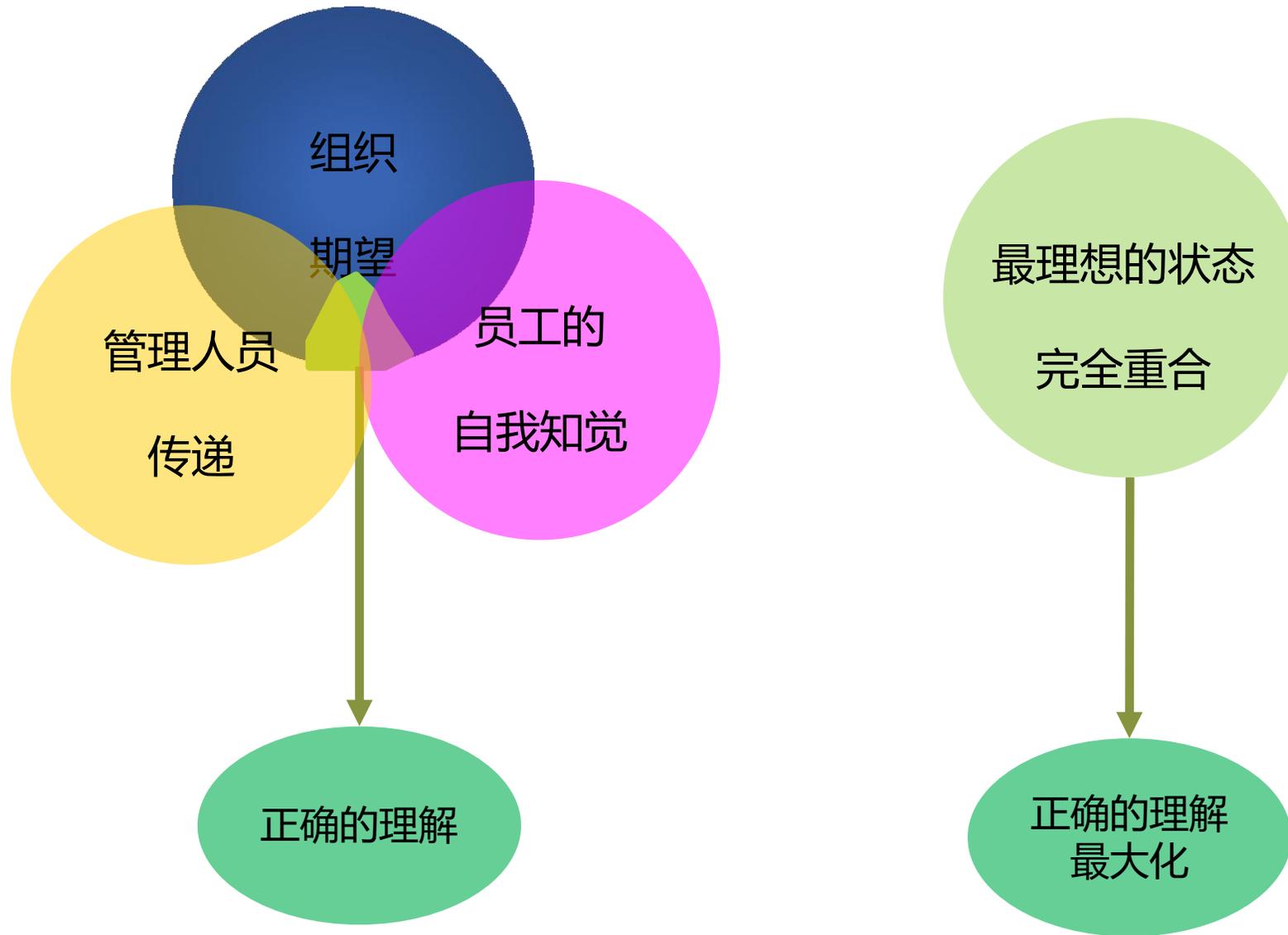
➤ 任职资格

➤ 绩效考核标准(KPI)

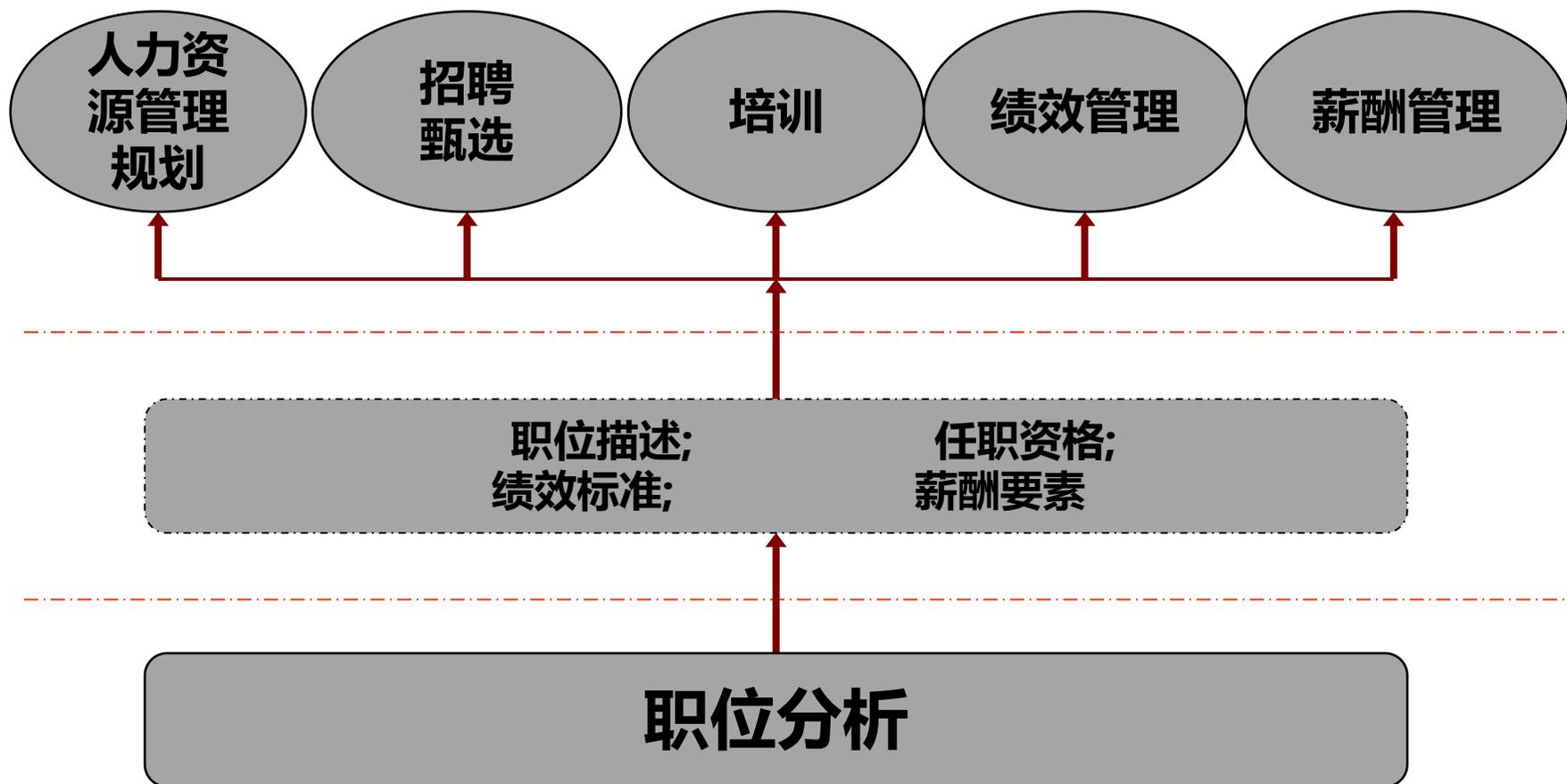
➤ 报酬要素(相对价值----任务复杂程度、责任大小、能力、工作环境)



职位分析的目的



职位分析是人力资源管理的基础



一定要做职位分析吗？



1 | 课程回顾

2 | 工作/职位分析概述

3 | 工作分析的具体实施

4 | 胜任素质模型

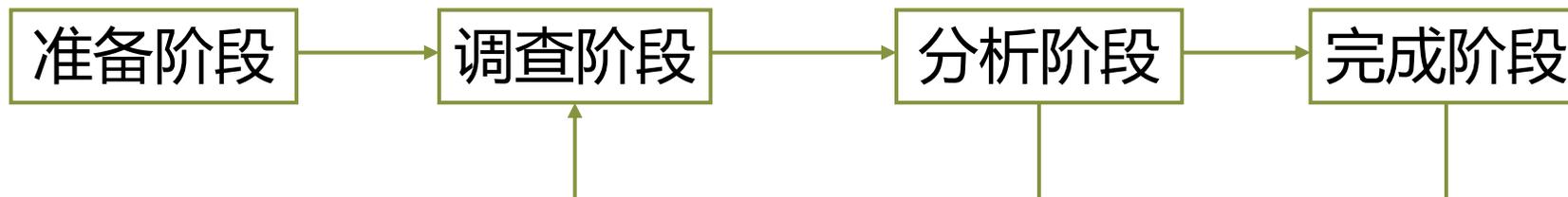


职位分析的原则和步骤

原则

- 系统分析原则
- 关注职位原则
- 以当前工作为依据原则

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。小组一般由以下三类人员组成：
 - 企业的高层领导。
 - 职位分析人员。
 - 外部的专家和顾问。
- 对职位分析人员进行培训。
- 做好其他必要的准备。

调查阶段

- 制定职位分析的时间计划进度表。
- 根据职位分析的目的，选择搜集工作内容及相关信息的方法。
- 搜集工作的背景资料。
- 搜集职位的相关信息。
 - 工作活动。
 - 工作中的人的活动。
 - 在工作中所使用的机器、工具、设备及工作辅助用品。
 - 与工作有关的有形和无形因素。
 - 工作绩效的信息。
 - 工作的背景条件。
 - 工作对人的要求。

分析阶段

- 整理资料。
- 审查资料。
- 分析资料。

在分析资料时应遵循的原则有：

- 对工作活动是分析而不是罗列。
- 针对的是职位而不是人。
- 分析要以当前的工作为依据。

完成阶段

- 编写职位说明书。
- 对整个职位分析过程进行总结，以利于以后更好地进行职位分析。
- 将职位分析结果运用于人力资源管理及企业管理的相关方面，真正发挥职位分析的作用。
- 需要强调的是，作为人力资源管理的一项活动，职位分析是一个连续不断的动态过程，应当根据企业的发展变化随时进行这项工作，使职位说明书能及时地反应职位的变化情况。

职位分析的方法

职位分析的方法

```
graph TD; A[职位分析的方法] --> B[定性的方法]; A --> C[量化的方法];
```

定性的方法

- ◆ 访谈法
- ◆ 非定量问卷调查法
- ◆ 观察法
- ◆ 关键事件技术
- ◆ 工作日志法
- ◆ 工作实践法

量化的方法

- ◆ 职位分析问卷 (PAQ)
- ◆ 管理职位描述问卷 (MPDQ)
- ◆ 通用标准问卷 (CMQ)
- ◆ O*NET系统
- ◆ 职能职位分析法 (FJA)
- ◆ 弗莱希曼职位分析系统法
- ◆ 职位分析计划表法 (JAS)

定性的方法

- 访谈法
 - ◆ 关键事件技术 (CIT)
- 非定量问卷调查法
 - ◆ 工作日志法
- 观察法
 - ◆ 工作实践法

访谈法

访谈法是指与职位的承担者面谈收集信息的一种方法。

- 优点：能简单、快速地收集职位分析资料，适用性强。
- 缺点：被访谈者往往夸大其承担的责任和工作难度，容易引起职位分析材料的失真和扭曲。
- 访谈法的类型：
 - 个别访谈法。
 - 集体访谈法。

访谈问题提纲

- 你平时需要做哪些工作？
- 主要的职责有哪些？
- 如何去完成它们？
- 在哪些地点工作？
- 工作需要怎样的学历、经验、技能或专业执照？
- 基本的绩效标准是什么？
- 工作有哪些条件和环境？
- 工作有哪些生理要求和情绪及感情上的要求？
- 工作的安全和卫生状况如何？

访谈过程中需要注意的问题

- 选择最了解工作内容、最能客观描述职责的员工。
- 尽快建立融洽的感情，说明访谈的目的及选择对方进行访谈的原因。
- 事先准备一份完整的访谈问题表，重要的问题先问，次要的问题后问。
- 如果工作不是每天都相同，就请对方将各种工作责任一一列出，然后根据重要性排出次序，以避免忽略那些虽不常见但却是很重要的问题。
- 在访谈过程中，职位分析人员只是被动地接受信息。
- 如果出现不同的看法，不要与员工争论。
- 如果出现对主管人员进行抱怨，职位分析人员不要介入。
- 不要流露出对工资待遇方面有任何兴趣，否则员工会夸大自己的职责。
- 访谈结束后，将收集到的材料请任职者和他的直属上司仔细阅读一遍，以便做修改和补充。

非定量问卷调查法

非定量问卷调查法是通过将问题制作成问卷发给员工，让其填写来收集信息。

•优点：

- 能迅速得到进行职位分析所需的资料、速度快。
- 节省时间和人力，实施费用较低。
- 调查表可在工作之余填写，不会影响工作。
- 可以使调查的样本量很大，适用于需要对很多工作者进行调查的情况。

•缺点：

- 设计理想的调查表费时、费力，设计费用较高。
- 调查表由工作者单独填写，缺乏交流。
- 被调查者可能不积极配合，不认真填写，从而影响调查质量。

调查问卷范例

调查问卷

姓 名 _____ 职位名称 _____

部 门 _____ 职位编号 _____

上级职位 _____

1、任务综述，请用自己的语言简要叙述你的主要工作任务。如果你还负责写报告或作记录，请同时完成第 8 部分的内容：

2、特定资格要求：请列举为完成由你的职位所承担的那些任务，需要哪些证书、或许可证：

3、设备，请列举为了完成被职位的工作，你通常使用的设备、机器和工具：

4、常规工作任务，请用概括的语言描述你的常规工作任务，请根据各项任务的重要性以及每个月每项任务所花费的时间百分比将其从高到低排列：

5、工作关系，你所从事的工作要求你同其他部门或其他人员、其他公司或机构有所接触吗？如果时，请列出要求与他人接触的工作任务并说明频繁程度：

观察法

由职位分析人员直接观察所需分析的工作，记录某一时期该职位工作的内容、形式、过程和方法，在此基础上进行分析的方法。

- ◆优点：职位分析人员能较全面、深入地了解工作的要求和内容。
- ◆缺点：只适用于工作内容主要是由身体活动来完成而且重复性大、重复周期较短的工作。

关键事件技术 (CIT)

关键事件技术是通过一定的表格，专门记录工作者工作过程中那些特别有效或特别无效的行为，以此作为确定任职资格的一种依据。

记录的内容包括：

- ◆导致事件发生的原因。
- ◆有效和无效行为的特征现象。
- ◆行为的后果。
- ◆工作者可以控制的氛围。
- ◆努力程度的评估。

关键事件记录的操作步骤

- 把每一关键事件打印在卡片上。
- 让多位有经验的职位分析者对所有卡片进行分类，分类的标准可以统一，也可不统一，对那些分类有争议的事件要讨论，直到取得一致意见。
- 对类别予以明确的概括和定义。
- 资格条件比较。

工作日志法

工作日志法是由职位的任职者本人按照时间顺序记录工作过程，然后经过归纳提炼取得所需要资料的一种方法。

- 优点：搜集的信息比较全面，一般不容易遗漏。
- 缺点：使用范围较小；信息整理量大，归纳工作繁琐。

工作日志表示例

工作日志

姓名:

职位:

所属部门:

直接上级:

从事本业务工龄:

填写期限: 自 年 月 日至 年 月 日

说明:

- 1、在每天工作开始前将工作日志放在手边，按工作活动发生的顺序及时填写，切勿在一天结束后一并填写。
- 2、要严格按照表格要求进行填写，不要遗漏任何细小的工作活动。
- 3、请您提供真实的信息，以免损害您的利益。
- 4、请您注意保管，防止遗失。

日期		工作开始时间		工作结束时间	
序号	工作活动名称	工作活动内容	工作活动结果	时间消耗	备注

工作日志填写示例

日期	6月6日	工作开始时间	9: 00	工作结束时间	17: 30
序号	工作活动名称	工作活动内容	工作活动结果	时间消耗	备注
1	复印	文件	40页	5分钟	存档
2	起草公文	代理委托书	1200字	1小时	报上级
3	参加会议	上级布置任务	1次	30分钟	参与
4	请示	贷款数额	1次	20分钟	报批
...
18	录入数据	经营数据	200条	45分钟	承办

工作实践法

工作实践法是指由职位分析人员亲自从事所需研究的工作，以收集相关信息。

- 优点：获得第一手资料，准确地了解工作的实际过程，以及在体力、知识和经验等方面对任职者的要求。
- 缺点：只适用于短期内可以掌握的工作或工作内容比较简单的工作，不适用于需要进行大量训练和危险的工作。

职位分析定性方法的比较

访谈法	收集信息的有效性较高	面谈对象可能持怀疑、保留态度；对提问要求高；易失真
问卷调查法	费用低；速度快，调查面广；可在业余进行	对问卷设计要求高；可能产生理解上的不一致
观察法	耗能较多、较深刻地了解工作要求	不适用于管理类职位、研究工作、耗时长或技术复杂的工作、不确定性工作
工作实践法	可以准确地了解工作的实际任务	不适用于需进行大量训练或危险的工作
工作日志法	提供的信息完整详细	信息整理量大
关键事件技术	可揭示工作的动态性，生动具体	费时；难以形成对一般性工作行为的总的概念

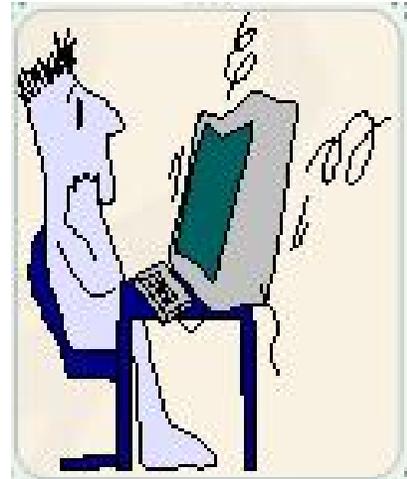


定量的方法

- 职位分析问卷法 (PAQ)
- 管理职位描述问卷 (MPDQ)
- 通用标准问卷 (CMQ)
- O*NET系统
- 职能职位分析法 (FJA)
- 弗莱希曼职位分析系统法
- 职位分析计划表法 (JAS)

职位分析问卷法 (PAQ)

- PAQ是由心理学家麦考密克耗费10年时间所设计的一种利用清单的方式来确定工作要素的方法。
- **该问卷包括194个标准化的问项，代表了不同的工作中概括出来的各种行为、工作条件以及工作本身的特点，主要分为6个方面：（1）信息投入、（2）思考过程、（3）工作输出、（4）人际活动、（5）工作环境、（6）其他特点**



职能职位分析法 (FJA)

- 该方法有两种，一种是美国劳工部的FJA系统；另一种是法恩的FJA系统。
- 美国劳工部的FJA系统主要目的在于找到一种能够对不同工作进行量化的等级划分以及分类比较的标准化方法。这种方法假设每种工作都包括三种**最基本的工作职能**：信息(data)、人员(person)、事务(task)，每种职能都划分出了若干难度等级。

1 | 课程回顾

2 | 工作分析概述

3 | 工作分析的具体实施

4 | 胜任素质模型



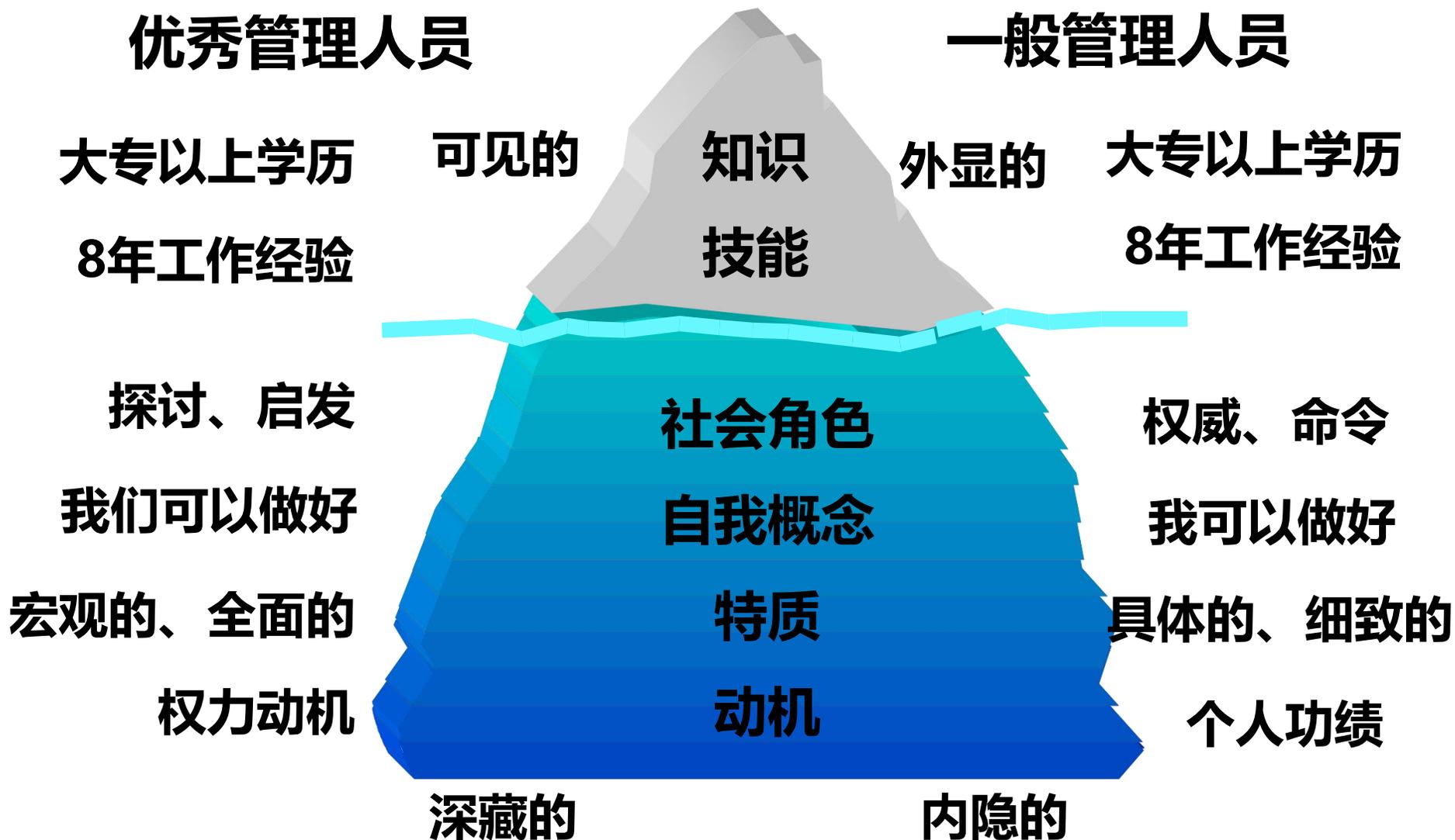
胜任素质的定义

胜任素质指“和参照效标（合格的绩效或优秀的绩效）有因果关联的个体行为特征（知识、技能、社会角色、自我概念、特质与动机及其综合反映）。（Spencer, 1993）”

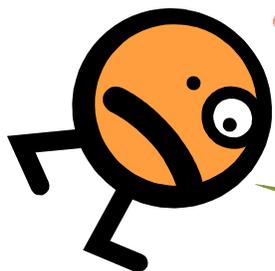
换言之，指能将某一工作（或组织、文化）中表现优秀者与表现一般者区分开来的个体特征——**鉴别性胜任素质**。

指能将某一工作（或组织、文化）中表现合格者与表现不合格者区分开来的个体特征——**基准性胜任素质**。

胜任素质的冰山模型：示例



胜任素质的核心特征：客观性

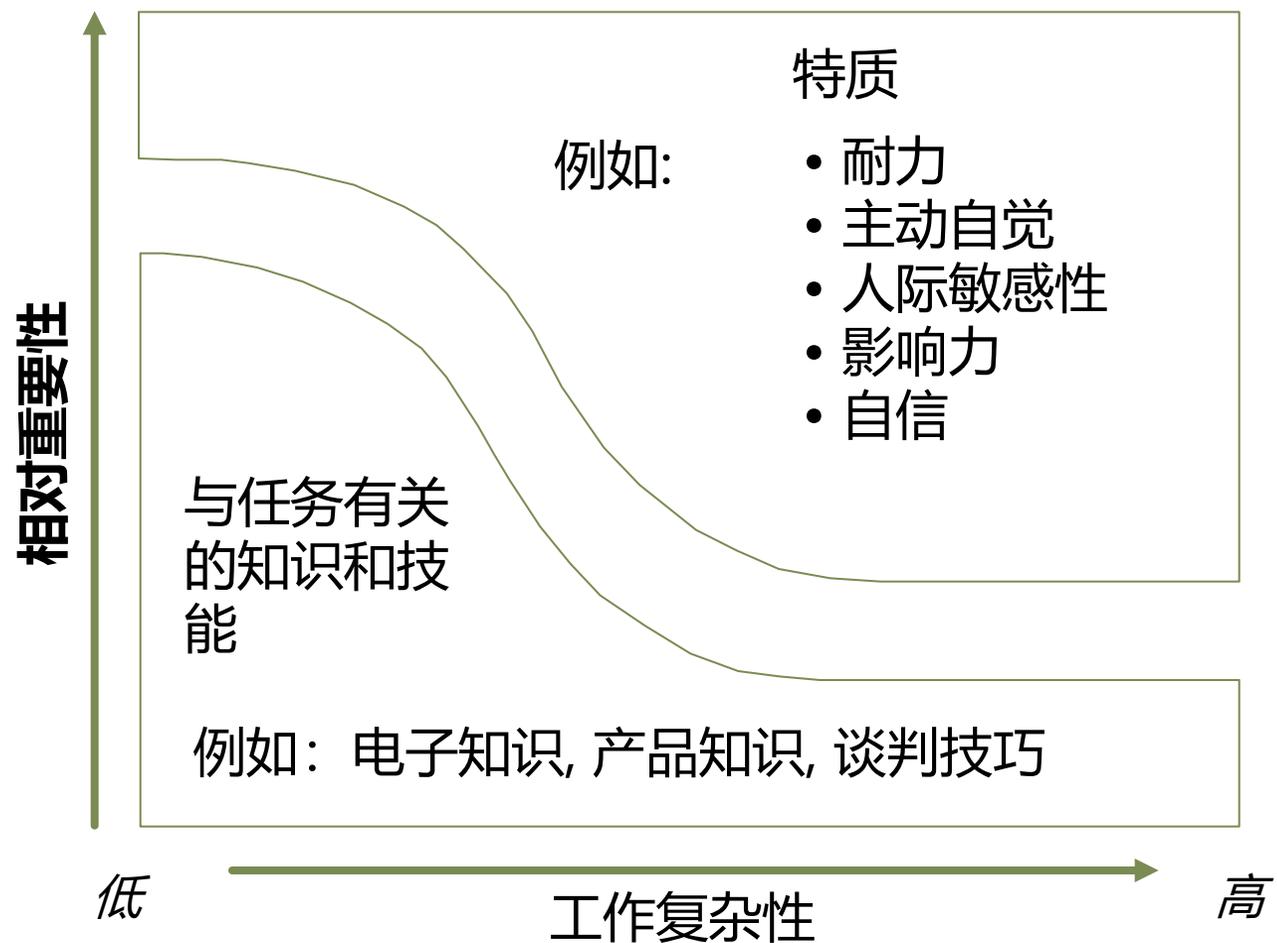


不设任何主观前提,完全
以“绩效”为取舍标准

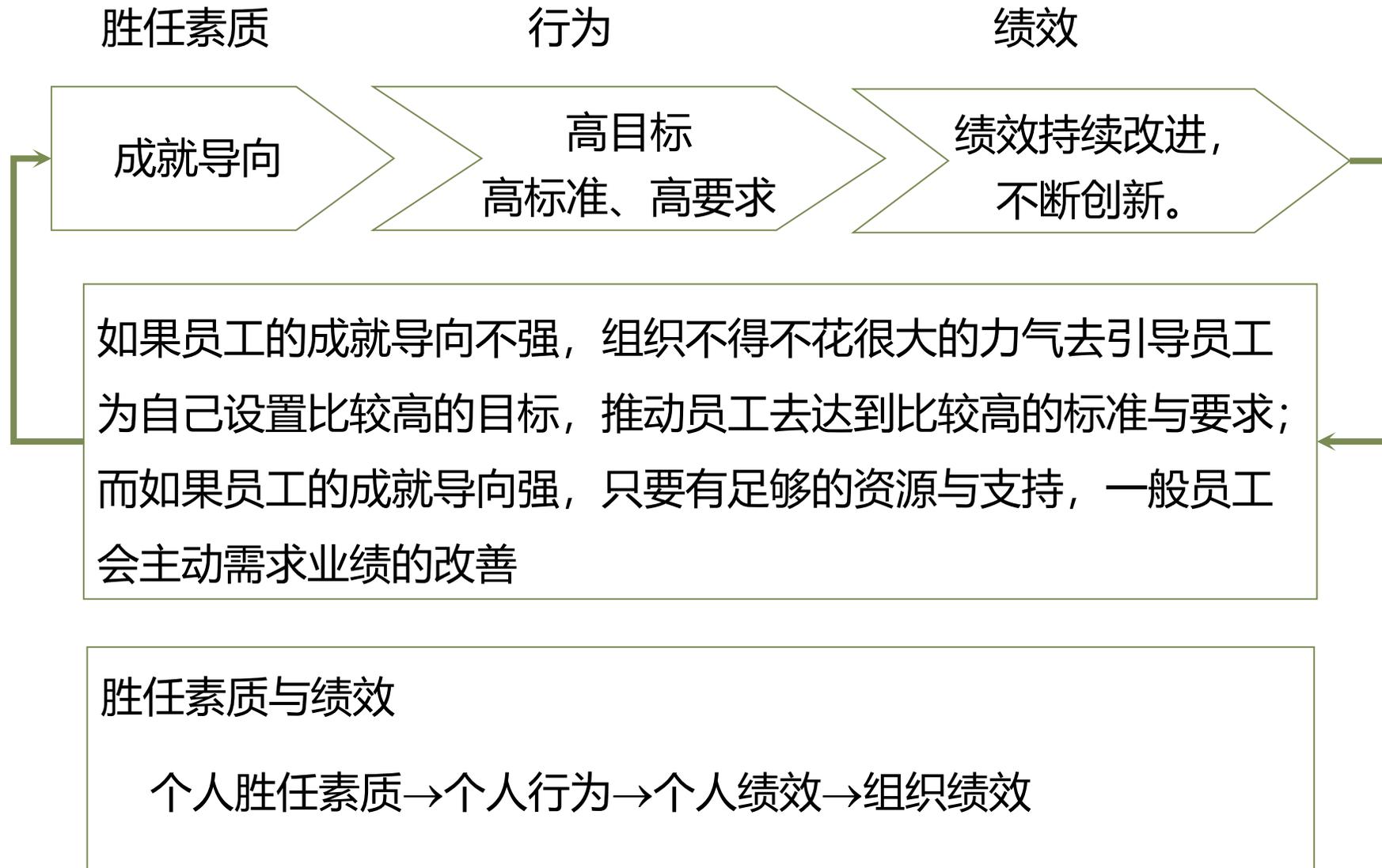


组织绩效,个人绩效

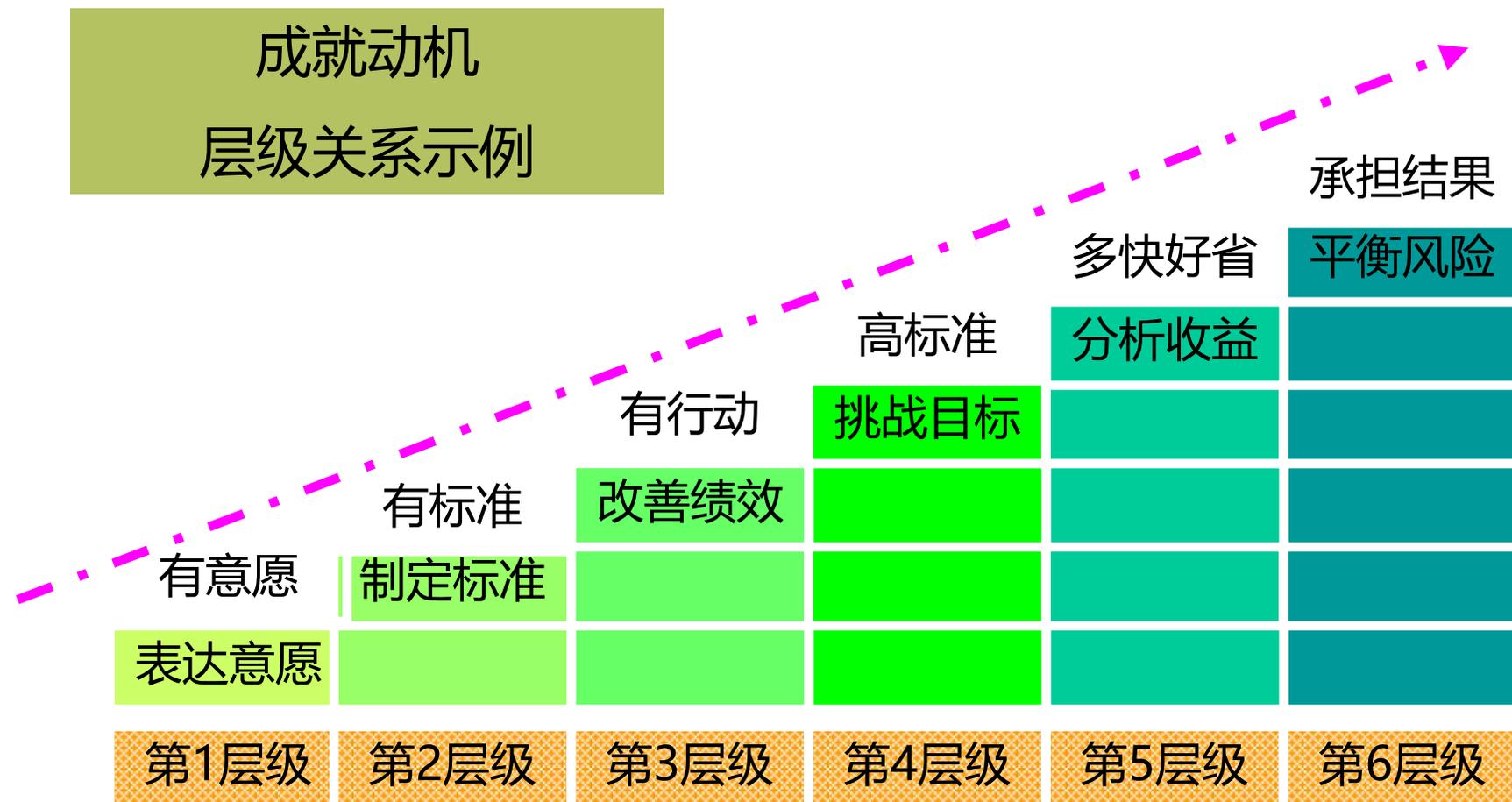
胜任素质的核心特征：强调深层次特征



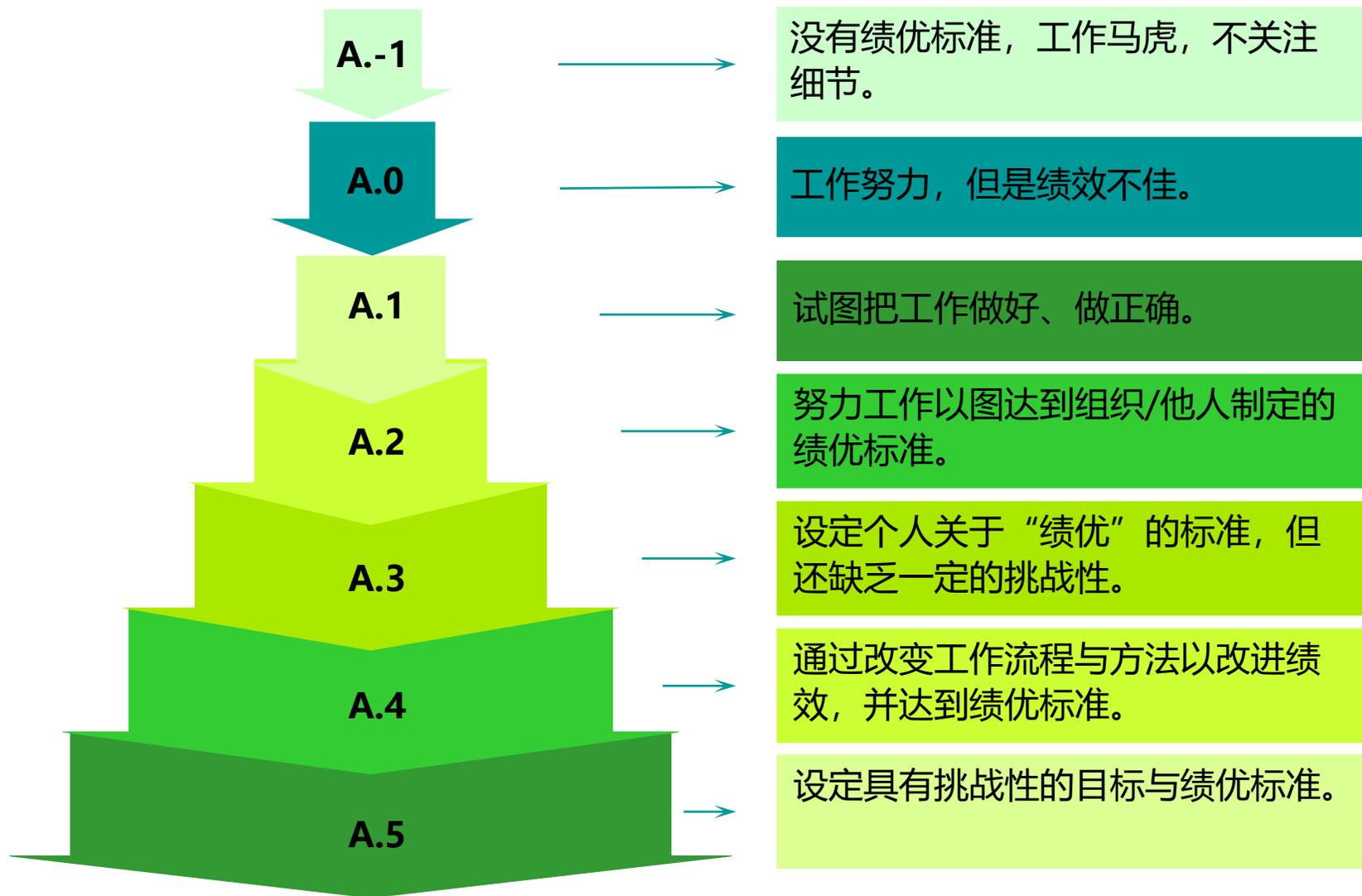
胜任素质的核心特征：因果关联性



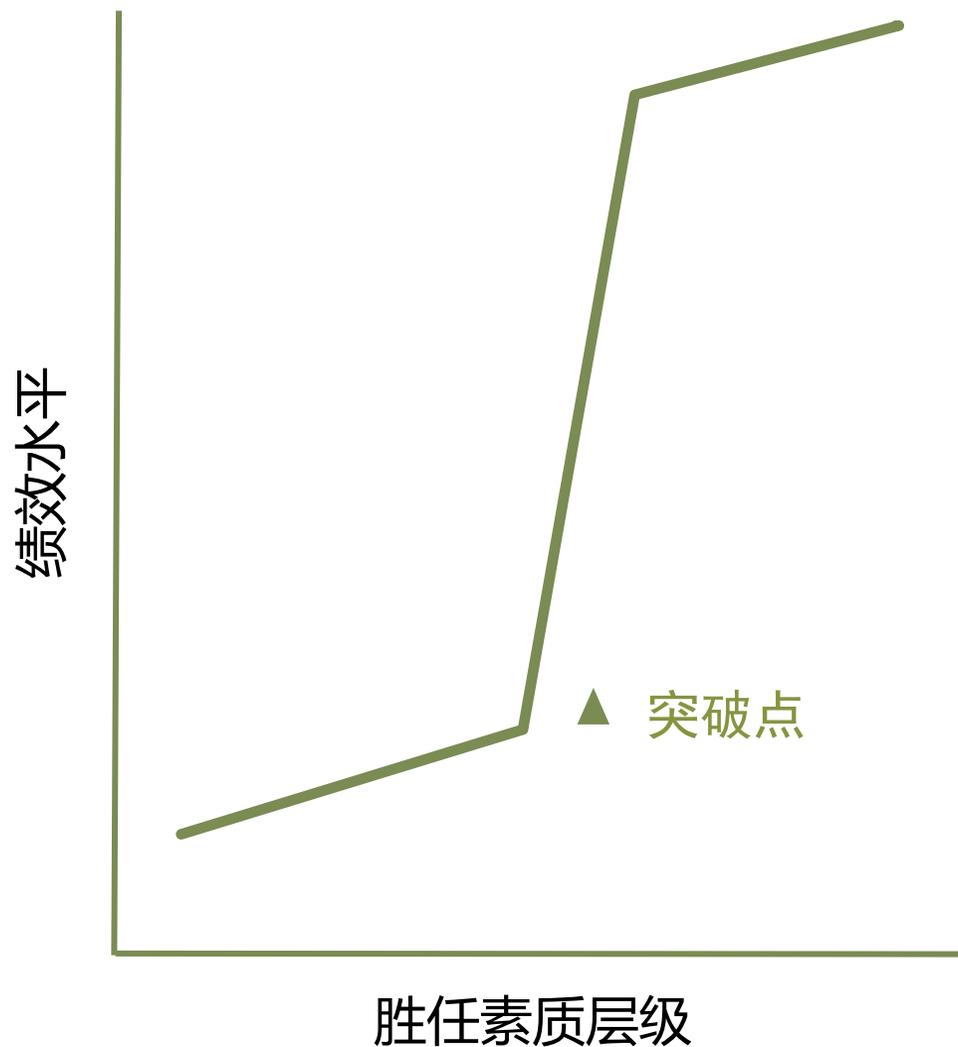
胜任素质的核心特征：分级可测评性



胜任素质的核心特征：行为可测评性



胜任素质的核心特征：关注突破点（Tipping Point）



- 随着胜任素质层级的提高，绩效水平也随着提高。
- 在胜任素质的某个层级点，绩效将会出现大幅度的提高。
- 这一点叫突破点或回报点。
- 花在突破点之前的时间和努力是很值得的。
- 花在突破点之后的时间和努力最好用于其他胜任素质的提升。

胜任素质模型的基本概念

胜任素质模型就是为完成某项工作，达成某一绩效目标，所要求的一系列不同胜任素质要素的组合。具体来说：

- ◆通常由5-9项胜任素质要素构成。
- ◆每项胜任素质都有权重（重要性程度）。
- ◆每项胜任素质都有明确的界定。
- ◆部分胜任素质模型还界定了所需要达到的等级。

国内某知名企业管理干部的胜任素质模型



追求卓越

结果导向 (4级)

监控能力 (3级)

适应调整 (3级)

有效掌控

团队领导 (4级)

结交能力 (3级)

影响能力 (4级)

组织理解 (1级)

持续成长

归纳思维 (2级)

人才培养 (3级)

战略导向 (1级)

把握未来 (3级)

建立创新组织 (2级)

基本素质

组织文化认同 (3级) 责任心 (3级)

学习领悟 (1级)

积极心态

人际理解 (3级)

重诺言

基准性胜任素质模型与鉴别性胜任素质模型

- 基准性胜任素质模型：

绩效标准：胜任。

区 分：能胜任工作但是表现并不出色者、不能胜任者。

- 鉴别性胜任素质模型：

绩效标准：优秀。

区 分：优秀者、能胜任工作但是表现并不出色者。

胜任素质模型的种类

- 职位胜任素质模型：

市场总监；销售总监。

- 职能型胜任素质模型：

技术类；营销类。

- 角色型胜任素质模型：

高层管理人员；中层；大学毕业生。

- 组织胜任素质模型：

核心胜任素质/通用胜任素质。

建立胜任素质模型的过程：业绩为纲，战略为领，六步成形



- 销售量、利润
- 管理风格
- 客户满意度等

- 一般样本
- 优秀样本

- BEI
- 问卷调查
- 评价中心
- 专家评议组

- 访谈结果编码
- 调查问卷分析

- 确定 competency 项目
- 确定等级
- 描述等级

- BEI
- 问卷调查
- 评价中心
- 专家评议组

行为事件访谈的起源

- 行为事件访谈是从关键事件法（CIT）和主题统觉测验（thematic apperception test, TAT）这两个技术的结合演变而来的。
- 一般来讲，行为事件访谈采用开放式的行为回顾式探察技术，通过让被访谈者找出和描述他们在工作中最成功和最不成功的三件事，然后详细地报告当时发生了什么。具体包括：这个情境是怎样引起的？牵涉到哪些人？被访谈者当时是怎么想的，感觉如何？在当时的情境中想完成什么，实际上又做了些什么？结果如何？然后，对访谈内容进行内容分析，来确定被访谈者所表现出来的胜任素质。

行为事件访谈前的准备工作

- (1) 了解被访谈对象。
- (2) 安排一个不受打扰得谈话场所。
- (3) 对访谈人员进行培训。
- (4) 准备好录音设备。
- (5) 准备访谈提纲并熟悉所要访谈 的内容。

行为事件访谈的步骤

第1步：介绍和说明。

- ① 访谈者作自我介绍。
- ② 解释访谈目的和程序。
- ③ 消除被访谈者的疑虑。

第2步：了解工作职责。

第3步：行为事件访谈。

第4步：结束。

- ① 结束。
- ② 详细记载和摘录访谈资料。

行为事件访谈后的数据编码

第1步：组织编码小组。

第2步：编码训练。

第3步：独立编码。

第4步：正式编码。

行为事件访谈的优点

- (1) 通过行为事件访谈收集的资料效度高，在观察和识别胜任素质的能力和效度上优于其它资料收集方法。
- (2) 行为事件访谈不仅描述了行为的结果，并且说明了产生行为的动机、特质、自我认知、态度等潜在方面的特征，因此采用行为事件访谈解释胜任素质与行为的驱动关系上非常有效的。
- (3) 行为事件访谈可以验证通过其他方法收集的资料，同时还可以发现新的胜任素质；可以准确知道受访者如何表达他们的工作才能。
- (4) 行为事件访谈详细记载被访谈者所讲述的成功和不成功的事件，因此可以归纳出通用的案例来作为组织实施招聘面试、模拟培训的有效工具和角色扮演蓝本。特别是绩效杰出者提供的关于具体事件的详细描述可以成为员工发展可参照的职业发展路径。

行为事件访谈的缺点

- (1) 需要花费大量时间，完成一个行为事件访谈需要花费1个人一整天的时间：1.5~2小时作访谈，加上3小时的分析。
- (2) 访谈者和编码者必须接受过培训，对专业能力要求较高；
- (3) 行为事件访谈偏重关注具有决定意义的关键事件及个人素质上，所以可能会失去或偏废一些不太重要但仍与工作有关的信息与特征。
- (4) 时间、成本及必要的专家支持使行为事件访谈无法大规模进行，只能限定在小范围内展开。

THANK YOU VERY MUCH!