

職位分析與人力資源管理

曾慶彬

一、人力資源管理的意義

在澳門，很多機構的管理方式仍處於經驗管理模式，對人的管理還是傳統的人事管理模式，如何把“人”作為一種“活”的資源加以利用與開發，如何能真正調動員工積極性與主動性，是現代人力資源管理的核心任務，也是管理者的主要職責。人事管理與人力資源管理最明顯的差異在於“資源”二字，它說明人力資源就像其他資源一樣：一是有限的，二是表示成本代價，三是需有合理回報，四是更強調管理的積極性、整體性及機動性意義。高層管理者必須清晰地理解：機構的成功越來越取決於人力資源的管理能力。人力資源管理就是將組織內的所有人力資源作適當獲取、維護、激勵以及活用與發展的全部管理過程的活動。換言之，即以科學方法使機構的人與事作適當的配合，發展最有效的人力運用，促進機構的發展；簡單的說：“人與事配合，事得其人，人盡其才”。

在 21 世紀，人力資源管理越來越受到機構的重視，因為當代的競爭就是“人才”的競爭。為了適應環境變化，人力資源管理必須更多地與員工溝通，傾聽員工的心聲，並引導員工改變自己以適應變化。開發人力資源，最終實現組織的戰略目標和員工的發展目標，以達到機構與員工的“雙贏”。故此，人力資源管理的職能亦須進行調整，包括：

1. 明確人力資源管理的職能不只是執行性的，還是戰略性的，負責人力資源管理的部門不僅參與機構的戰略制定過程，還要通過制定和調整人力資源計劃來幫助機構貫徹與執行戰略工作。

2. 重新定位人力資源管理者的角色，現代人力資源管理者不僅僅是人事管理專家，而且更重要的角色是機構戰略制定的參與者、變革的推動者、員工的激勵者。

3. 建立一套科學而有效的人力資源管理體系，它應建立起以識人為基礎的職位分析系統、選人為先導、用人為核心、培訓為動力及完整的激勵系統。

沒有職位分析系統的管理工作，經常出現的問題是：各部門因人設職，致使有用的人少；各職位的職責不清，使協調工作困難，也易出現互相推諉的情況；對員工缺乏客觀、具體的評

核標準，獎懲不分明致使士氣低落……。針對這些問題的習慣性思維是哪裡出現問題，就從哪裡解決。表面看起來並沒有錯，但當站在更高點檢驗時，將會發現它的不合理性。例如，有用的人少，一般會歸納是由於甄選和培訓的問題；員工欠缺積極性，會認為是激勵機制有問題……。但當針對這些局部問題的措施完成後，局部問題解決了，但各種現象依然存在。

“人”是機構績效表現的根本，故有必要以科學方法全面了解機構的職位內容，做到“事得其人，人盡其才”。故此，通過職位分析建立起明確的職位責任與人職相配的用人要求，雖然它不一定能解決人力資源管理的所有問題，但確實是解決所有問題的基礎。

二、職位分析簡介

職位分析，亦稱工作分析。根據美國勞動部(U.S. Department of Labor Employment Service)的定義，職位分析(Job Analysis)就是“通過觀察和研究，確定關於某種特定職務的性質的確切情報和(向上級)報告的一種程式”。換句話說，職位分析就是把員工擔任的每個職務的內容加以分析，清楚地確定該職務的固有性質和組織內職務之間的相互關係和特點，並確定員工在履行職務時應具備的技術、知識、能力與責任，亦即對某一職位工作的內容及有關因素做全面的有系統有組織的描寫或記載。人事心理學家從人力資源管理角度出發提出了一個非常容易記憶的6W1H 職位分析公式(The Job Analysis Formula)，即：(1)誰去做(Who)，(2)做什麼(What)，(3)何時(When)，(4)何地(Where)，(5)如何做(How)，(6)為何做(Why)，(7)為誰做(For Whom)。

職位分析的觀念發生甚早，但是一直到泰勒(F. W. Taylor，被稱為科學管理之父)提倡科學管理運動開始，才真正有系統對各項職位予以科學的分析，即所謂“動作與時間研究”。泰勒在1911年出版的《科學管理原理》一書中，用實例介紹了職位心理與工作效率的問題；而在日後重新進行職位心理素質對工作效率影響的實驗中發現，反應敏捷、接受能力快、持久、勤勉等心理品質對工作效率有重要影響。為了說明這一發現，研究者選拔了35名具備這些心理品質的工人加以培訓後，發現他們在更短的工作時間內完成了以前120名工人才能成的工作量，而且工作精確度提高了約60%。

在第一次世界大戰期間，美國參加歐戰，便設立了軍隊人事分類委員會(Army Committee on the Classification of Personnel)來實施職位分析，於是職位分析一詞便開始使用。目前，美國聯邦、

州、地方政府和大中型企業，幾乎都採用了職位分析，對每一個職位不但擬定了職位說明書，而且還編制了大量的部門工作指南、職系說明等各種類型的其他工作規範。由於職位分析在人力資源管理方面可以發揮顯著的作用，因而受到普遍重視和廣泛應用。事實上，個人能力與不同職位之間的要求相互存在着差異，具體表現為：1) 個人的工作能力具有個別差異；2) 不同的工作職位的具體要求存在着差異性；3) 讓每個人根據自己的才能，在適當的時間內專注於一事，將能做得更多、更出色亦更容易；4) 讓每個人從事其最適合的工作，以取得最高的工作效率，是至為重要的管理工作目標。

三、職位分析的價值

職位分析是人力資源管理的最基本工具，也是向管理者提供客觀、科學、有用信息作為管理決策的基礎。職位分析的結果一般為工作描述，它是職位分析的直接結果形式，其表現或再生形式有工作說明書和資格說明書。職位說明書是人力資源對工作描述中有關職位的規範說明，主要以“事”為中心，如任務、責任、職責等；對職位進行全面、詳細與深入的說明，為人力資源及其他管理工作提供基礎，把機構的總目標落實到每個具體的職位和人員上。資格說明書在工作描述基礎上對任職資格條件的界定與說明，以“人”為中心，如知識、技術、能力、職業質素等，主要說明什麼樣的人能做好某項工作的問題，它可以為人員招聘、甄選、培訓、評核與配置提供依據。具體地說，職位分析有以下幾方面的意義：

1. 職位分析是高層管理者決策的基礎：每一職位的工作，對於一個機構而言，就如一幢房子的磚塊，不但是機構中最為基本的組成部分，而且是一切管理行為的出發點與歸宿。對於任何一位管理者而言，都不能不考慮什麼樣的職位內容與條件才能讓員工的潛力與積極性發揮得更充分，什麼樣的職位要求與準則才能讓員工的績效讓機構滿意。職位分析正是這一管理思想的操作化過程，如果缺乏這一過程，管理者將缺乏所需要的關於資源配置及有效利用的重要信息。

2. 職位分析是機構開拓與創新管理的重要手段：現代的人才競爭，越來越取決於“與時俱進，追求卓越”的精神。在工作創新的過程中，所有工作都是被管理者有意識地發現或創造出來，故會打破或超出過往機構工作的傳統習慣或工作內容。因而要求管理者進行職位分析，不

斷地對工作內容、工作標準與工作過程進行改造與創新，並在職位分析的基礎上進行有效控制，以確保機構目標的實現。

3. 職位分析是管理者全面把握機構內外各項工作信息的有效工具：每個管理者所熟悉的工作都是有限的，大多限於自己的某一專業領域，因此對自己“內行”的工作進行管理比較得心應手。然而，對於所涉及的部門與職位比較廣泛，如果管理者對這些部門及其職位的工作缺乏正確的認識與合理的界定，就很難保證管理的有效性。職位分析則能夠幫助管理者在短時間內對自己原本不了解的職位有一個正確的把握，為部門與職位工作的界定提供有效的手段與幫助。

4. 職位分析是機構變革與結構調整中管理者的依靠：目前世界各地的經濟結構與公共服務都處於轉型時期，機構必須不斷進行改革與調整，以適應頻繁變化的世界趨勢。然而這些結構性的變化，動搖了傳統的組織理論，改變了傳統的管理方法與經驗，管理者多少變得有些無所適從。因此，職位分析對於這種機構變革與結構調整條件下的管理決策來說十分重要，它為機構工作目標的重新選擇、調整與組合提供了科學的依據與支持，為機構目標變革後重新界定各部門與各職位的工作提供了一種思路與基礎。

5. 職位分析是人力資源管理的基礎工作：職位分析與人力資源各項管理工作都存在着不可分割的聯繫，主要有以下幾方面：

員工的甄選與聘任：職位分析將某一工作的性質、特徵，以及擔任此類工作應具備的資格、條件等都作了詳盡的說明和規定，這就使人事管理人員明確了招收的對象和標準，在人員的甄選和聘任的考核時，就能準確地選擇考核內容，避免盲目性，從而保證“為事擇人、任人唯賢、專業對口、事得其人”的用人原則。

機構的定額定編：根據職位分析的結果，將機構內部的職位劃分為若干類，合併相同性質的工作；再按照工作的性質、特徵、責任大小、難易程度及任職者應具備的條件對各類職位進行詳細的分析，並將各類職位劃分為不同的等級。只有不斷加強編制的名額和職位的質量要求，才可使機構每一職位配置適任的人員，令機構達到精簡、統一，杜絕機構臃腫、人員膨脹、效率低下的現象。

員工培訓：培訓是人力資源開發的主要手段之一，它是開發人的潛能，調動員工的積極性，提升員工綜合質素的有力保障。除具有員工培訓的一般特徵外，還具有很強的針對性和實用性，

其根本目的是爲了幫助員工獲得職位必備的專業知識和技能，具備任職資格，不斷提高員工勝任工作的能力，也使培訓具有長期性、整體性和效益性。

績效評核：績效評核是通過對員工的德、能、勤、績等方面的綜合評估，以此作爲任免、培訓、獎懲、晉升的依據，促進人適其位的要求。而職位分析應是員工績效評核的前題，它爲員工績效評核的內容和指標體系，以及評價標準的確定，提供客觀的依據。

調動員工的積極性：職位分析對工作的任務、性質以及期望的績效水平做了清單式的規定，因而爲客觀、公正的評價體系奠定了基礎。而且職位分析從根本上保證同工同酬，使員工明確自己的職責和工作目標，令評核具有總結、評價和指導的作用，因此可調動員工的積極性、主動性和創造性。

職位分析在人力資源管理中的作用十分巨大，它的結果可運用到機構管理的各個方面。研究還表明：通過職位分析，機構內部大量不同類型的工作所產生的效益如表 1 所示。

表 1 職位分析帶來的效益表

增加高附加值的工作	減少低效益的工作	創造整體性合成效益的工作	利用外部資源優化效益的工作
採用具有競爭力的先進方法；強化有效的工作培訓，改善工作質量；提高整體效率，爭取服務對象的認同。	去掉不合理的工作，刪除不必要的工作；清理重複的工作；合併同性質的工作，降低資源消耗。	從大局出發改善整體工作系統，減少並防止內部消耗和阻力，創造合成的效益。	盡量利用各種外部資源共同分擔相關任務，提高機構資源利用的效益。

四、結語

建立科學的職位分析系統具有廣泛的功能和深遠的意義。沒有職位分析系統，就沒法向管理者提供客觀、科學的信息進行管理決策；沒有職位分析系統，就不可能建立統一的、合理的、結構嚴謹而又簡便易行的職位分類制度；沒有職位分析系統，就不利於鼓勵工作人員在部門之間、機關與基層之間有效地流動，不利於建立開放型的管理隊伍，不利於年輕人和專業人員的任用和晉升；沒有職位分析系統，就無法實行健全的、公正合理的職務薪酬制度，不利於激勵

和調動工作人員的積極性。

現代人力資源管理的目標，是以開發為導向讓每個員工在組織內得到充分、自由與全面發展為宗旨。傳統的人事管理，忽視人員的流動，着重人員的穩定，在配置上往往是一配定終生，把人終身固定在一個工種和一個職位內。以員工全面發展為目的的人力資源管理，允許員工的全面流動，要求工作職位的規範化與科學化，讓員工不斷地實現職位的變動、職能的變動與能力的多向發展，打破終身固定從事某種局部操作的傳統分工限制，從而獲得全面的發展與能力的開發。

綜合所述，職位分析根本目的在於提高組織管理水平和員工的工作效率，避免人力資源在配置上的浪費、在開發上的盲目性，明確各項工作及人和人之間的職責權利，使組織運行有序。

參考文獻

- (1) 鄭曉明、吳志明編著：《工作分析實務手冊》，機構工業出版社，2002年。
- (2) MBA 核心課程編譯組：《人力資源管理》，台灣讀品文化，2002年。
- (3) 蕭鳴政等編著《工作分析方法與技術》，中國人民大學出版社，2002年。
- (4) 楊傑、方俐洛、凌文輕、李耀章、蘇家文：“工作分析的工具及其選擇策略”，《應用心理學》2002年第7卷第3期。
- (5) 舒兆平：“工作分析：人力資源管理的基礎工作”，《中山大學學報》，2001年第4期。
- (6) 尹峰：“工作分析—規範組織人力資源管理的基礎”，《烏魯木齊職業大學學報》，2002年3月。