

第四章：工作分析前期准备工作

环境分析：工作环境背景，是指对每一个岗位完成工作条件以及对员工要求的分析

宏观环境分析

外部环境(政治法律、宏观经济、社会文化、技术环境：所处环境的科技要素以与该要素相关的集合)和内部环境(组织战略目标、组织文化(组织运作过程中具有组织特色的精神财富和物质形态，核心是价值观)、领导者风格(放任型、专职型、民主型)、员工、正式组织与非正式组织(人们在共同工作的过程中自然形成的以感情、喜好情绪的没有正式规定的群体))，非正式组织的概念是梅奥提出来的

微观环境分析是指工作的物理环境，分为自然环境和安全环境两个方面，受工作描述和任职资格两个元素的影响

工作描述：是指员工实际工作业务流程以及授权范围

任职资格：是任职者必须具备的知识、技能、能力和个性方面的最低要求

企业组织分析

是指动态的组织活动过程中相对静态社会的实体的统一

正式组织特征：1.是一个集合体 2.共同的目标 3.分工、写作、权责 4.有层次性，结构性，复杂性

组织分析：通过分析研究明确现行的组织机构设置和运行存在的问题和缺点，为以后打下基础

1.组织结构分析 2.业务流程分析 3.岗位体系分析

组织架构分析：在组织管理要求，管理模式以业务特征诸多因素影响下，在组织内部调动资源、搭建流程、开展业务，落实管理的基本要素。

内容：目标，合理分工、精简与效能、权责利的明确同意、组织的稳定性和弹性

业务流程分析：是指为了满足组织目标群体需求和实现组织自身目标，以及保障组织正常运作而进行的一系列的逻辑相关不断发展变化的活动环节总成

基本要素：1.活动最基本的要素 2.活动间的逻辑关系 3.活动的承担者 4.活动的执行方式

业务流程的类型：价值以及过程结构(核心，支持，业务网络，管理) 输入输出对象(有形、无形) 各活动承担者(个人间流程、部门、组织) 活动性质(营运流程、管理流程) 实现功能划分(战略、经营、保障)

设计程序：明确目标、收集信息、确定业务流程、业务流程检验

业务流程的优化：原有的业务流程优化、业务流程的延伸(完整性、企业内部流程、企业外部流程)、流程实现方式的转变(业务流程的信息化及其优势)

岗位分析

岗位内容

是指为了完成企业中某一项或者若干任务设立的。具有特定劳动对象及一定职务权限的工作位置

岗位特征：1.客观的 2.以事为中心 3.需要人员的配备

岗位五要素：工作-基础要素、岗位主持人-主导要素、岗位职责和职权-保证要素、环境-条件要素、激励和约束机制-动力要素(公主权责还受约束)

岗位调查：用科学的方法，手机各类与岗位相关的信息的过程

岗位调查作用：1.组织架构优化 2.业务流程优化 3.提供基础信息 5.为企业管理决策提供依据

岗位调查方法：1.资料分析法 2.现场调查法 3.问卷调查法 4.工作参与法 5.访谈法

岗位调查内容：1.权责 2.职责和权限 3.岗位间的关系 4.资格和条件 5.岗位工作环境

岗位调查的原则：1.科学性原则 2.系统性原则 3.规范化原则 4.实事求是原则

岗位分析含义：对各类岗位的性质、权责、岗位间关系、岗位工作环境及承担该岗位任务的人员应具备的资格条件进行系统的分析

分析内容：岗位分析前提(组织架构、业务流程、岗位体系三方面入手)、岗位分析的调查、岗位分析的设置、将岗位分析结果形成人力资源管理文件

岗位的分类：1.岗系 2.岗群 3.岗类 4.岗级 5.岗等(系、群、类)

岗位设置影响因素：1.企业业务流程 2.技术水平 3.客户需求 4.员工能力水平 5.成本压力 6.竞争对手做法

岗位设置的原则：1.最低岗位数量原则 2.有效配合原则 3.岗位间关系协调原则 4.有效管理幅度原则 5.一般性原则 6.能级原则(事事有人做，人人有事做) 7.科学化合理化原则 8.客户导向原则

岗位设置的新趋势：1.岗位扩大化 2.团队化工作 3.弹性岗位设置 4.岗位设置的不确定性

定编定员含义：在企业发展战略的指导下，采用一定的科学程序和方法，根据企业的组织架构设计以及职能的分解，对岗位数量和结构等进行合理设置，从而确定企业编制和配备岗位职位执行人员的系统过程。

定编定员的原则：以工作为中心、以现状为基础、工作效率原则、科学性原则、合理性原则、岗位人员比例关系协调原则