

**【案例】实际案例操作：工作分
析与职务说明书之建立**

----- 作者：
----- 日期：

工作分析与职务说明书之建立

——以 S 公司为例

一、个案公司简介

S 公司创业之初仅以资本额为旧台新币二仟万,折算新台币仅为五百元之创业基金作为公司草创之资本,当时员工也只有三十八人.但是经过全体同仁戮力以赴,业绩逐渐成长,尤其民国四十年以后,业绩大幅扩张,分支机构一一增设,同时陆续购入自有办公厅舍,继而奠定了日后蓬勃发展的坚实基础.

S 公司目前主要营业项目有存放款、代收、汇兑、信托、信用卡、外汇……等。截至八十七年底,共有六、七十个营业据点,员工二千余人。鉴于我国在加入 WTO 后,势必得面对外商公司可自由来台湾开业之竞争威胁,加上国内其它同业相较于本公司之优势及对本身所遇到之瓶颈,为了提升竞争力,S 公司积极投入各项改善方案之规划以因应环境潮流,期望以最有效率的方式引领组织迎接未来的挑战.

二、研究动机及目的

1、研究动机

在产业环境竞争激烈情况之下,S 公司意识到若以现存经营方式将无法在多变、不确定的环境变动中求生存,更遑论永续发展。因此,公司计划进行一连串的现况分析,从对内管理及对外经营两方面着手发掘问题。

在此计划下,公司进行了一连串的问题分析及诊断,发现在营运上若继续采以守株待兔而非主动出击的方式招揽客户,在竞争对手强势激进的行销手法下,将会丧失许多客户。有鉴于此,公司决定改变以往被动的作法,而以实际行动来主动争取客户,并在人员管理上以个人工作表现为未来晋升及调薪的基准,藉以激励员工勤奋努力,创造出高品质的服务来满足客户需求。

但是若要达到公司所规划之目标,现行人力资源管理制度并无法支持公司新政策之推行,原因在于公司并无有效运用人力及激励员工。以下即是 S 公司在人力资源管理上之问题:

(1) 在人力规划方面

Berger(1976)认为人力规划之主要内容包括短程计划与长程计划;短程计划系根据组织之目前需求测定目前人力需求,并进一步估计目前管理资源能力及需求,从而订定计划以弥补能力与需求间的差距;至于长程计划,则系以未来的组织需求为起点并参考短期计划的需求,以测定未来的人力需求.

然而，S 公司对于人力需求并无完善的计划，目前以业务需要及人力资源部主管经验为主要衡量准则，见有职缺即进行递补，并无人力需求之规划。依此作法，在短期或许能找到递补人员，但是，对于公司在长期的发展上却是无益的。

(2) 在招募与遴选方面

S 公司在人员招募与遴选上，并没有依各部门之需求选取适用人才，而是各部门提出人员需求后，由人力资源部门对外进行招募活动，并主观初步筛选应征者进行笔试。笔试后，以成绩高低录取所需名额，并分派至各部门。因此，在任用上，常会发生人才并无适才适所的问题，非但员工无法适应，在工作上无法有所表现，部门亦因派任之工作无法完成而延误进度。

(3) 在薪资管理方面

薪资管理的主要目的在于订定公平而合理的薪资制度（黄英忠,1997）。S 公司现行之薪资制度采年资薪制，员工个人薪资是依年资及升级考试而加以调整并非以绩效表现。虽然同一职等之薪资差距小，影响不大，大约只有一、二百元，但是升等后之薪资差距却有四、五千元之多，加上主管加级津贴有二~四万之多，导致员工以追求升等为目的，并不求在工作上有良好的表现。

S 公司制度的另一项缺点为同工不同酬。例如，同为柜员，每日负责相同的工作，却只因为服务年资之不同，导致薪资有很大的差异。在公司中，若有拥有相同条件，生产力相同的员工，所领的薪资却不同时，会使得员工产生不满的情绪，让他们不愿意再多付出努力或选择离职。另外，也会因薪资分配的不公平，降低员工的工作意愿，此时，公司面临的不只是组织绩效下降，员工因不满造成的事件，将使得人事成本增加，徒增公司负担。

一般来说，S 公司新进人员的薪资是高于市场薪资，但是 3—5 年后之薪资却低于市场薪资，对新进人员来说，初期是具激励效果的，但几年之后会对公司给付的薪资不满，导致更大的反感与抱怨。

(4) 在绩效考核方面

绩效考核制度之考核项目并未针对工作内容、职责做评核，即考核项目无法真正测出员工工作表现，再者，主管评核有集中趋势，员工的评等皆差不多，并无法有效区分出绩效好与绩效差的员工。

(5) 在晋升与调任方面

晋升

一般而言，企业组织晋升员工基于拔擢优秀人才、提高员工工作士气、减低员工流动率、有效运用人力及激励员工发挥潜力等。以 S 公司现行制度来看，员工并不清楚本身在公司的发展方向，及晋升路径，而且年资在整个晋升资格条件占了很大的比重，除了年资及绩效表现之外，对各职位所需之知识、技能、证照、所需训练等皆无正式之规范，造成在员工具备与职位要求的能力有很大差距，无法升任有能力、有担当的优秀人才。

个人收集整理 勿做商业用途

在一般员工晋升上,需具备有服务年资限制之资格,方能参加晋升考试。但是在这中间会发现当真正工作表现佳的人因无法通过考试而一直无晋升机会;较擅长于笔试的人,相对的晋升机会则较高,如此一来,使得员工之工作意愿低,工作表现不佳,也造成了公司的绩效不佳。

在管理职的晋升上,亦因无明确之知识、才能、及个人特质之规范,以致于在升任后发生了无法执行管理工作的问題。

调任

S公司在调任员工方面并无依据员工之专才及意愿予以调任,而是由人力资源部门与主管决定,因此,引起员工相当大之反弹。

(6) 在训练与发展方面

公司十分重视员工的训练,对于各职位之教育训练课程均有规划,但是对于各职位所需之知识与能力尚无正式之说明,造成教育训练供给与需求有所差距,进而影响员工的受训志愿与发展。

根据上述之问题,可以发现S公司不管在晋升、调任、训练、绩效考核上都欠缺较客观的标准依据,而薪资之给付亦欠缺公平之衡量准则。所以,为了改善各项制度,公司对职位之职责必须清楚划分,并规范胜任各职位所需之知识及才能。而当务之急应着手进行工作分析,重视检公司各类职位之工作内容与规范,并建立一套正式、完整的职务说明书,以作为公司后续改善之基础。

2、研究目的

本工作分析方案执行之目的如下所述:

- (1) 建立一套完整的职务说明书,作为公司经营与人力资源规划之基础。
- (2) 建立各职位明确之任用条件,达到人才选用之适用性,并对招募遴选制度加以调整、充补。
- (3) 依据工作内容、及考核标准建立公平性与激励性之薪资制度。
- (4) 配合训练发展与生涯管理制度,使公司每一位同仁,了解其角色、定位与未来发展路径与条件。
- (5) 藉由各职位工作分析的过程与结果,使部属与主管明确知道彼此工作内容与目标,作为绩效考核依据之标准及修正之基础。
- (6) 藉由工作分析对各部门、职位之工作职责进行确认和划分,以奠定日后营运之顺畅。

三、文献探讨

1、工作分析的意义

Milkovich(1999)认为工作分析 (Job analysis)是指有系统地收集相关工作信息的过程。黄英忠 (1989)认为工作分析又称职务分析,是将企业中各项工作之内容、责任、性质与员工所应具备的基条件,包括知识、能力等加以研究分析的过程。而有系统的的工作分析必须依下列项目来进行,通常称为“工作分析公式 (job analysis formula)”,即:员工为什么要做? (目的; why); 员工要做什么? (内容;what); 员工如何做? (方法; how); 所需技术如何? (程度;skill)。换言之,工作分析是一种在组织内所执行的管理活动,专注于收集、分析、整合工作相关信息,以提供组织规划与设计、人力资源管理及其它管理机能的基础 (Ghorpade, 1988)。

2、工作分析的目的

工作分析的主要目的有以下各项,兹分别说明之:

(1) 工作评价

工作评价依赖工作分析以说明所有工作之需要条件与其职务,以说明工作间之相互关系,并指出哪一部门应包含何种类型之工作。如缺乏此等决定工作相对价值之事实资料,则评价人员单凭书面之定义,以从事于缜密的评价工作是不可能的。

(2) 建立标准

工作分析可提供机构中所有工作之完整资料,对各项工作的描述都有清晰明确的全貌,故可指出错误或重复之工作程序,以发觉其工作程序所需改进之处。所以工作分析可谓为简化工作与改善程序之主要依据。

(3) 员工选任

人力资源部门在选拔或任用员工时,需藉工作分析之指导,才能了解那些职位需要哪些知识或技术,以及如何将适当的人才安排于适当的职位上。

(4) 训练

工作分析之说明,列出所需职务、责任与资格,在指示训练工作上有相当的价值。有效的训练计画需要有关工作的详细资料,它可提供有关准备和训练计画所应安排的资料,诸如训练课程之内容、所需训练之时间、训练人员之遴选等。

(5) 绩效评估:

绩效评估指的是将员工的实际绩效与组织的期望做一比较。而透过工作分析可以决定出绩效标准。

(6) 其它:

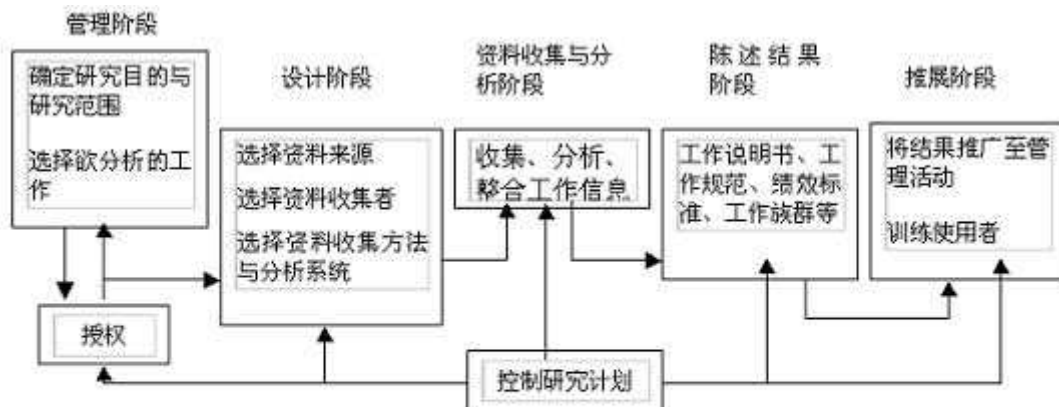
工作经过详细分析后,还有许多其它的效用,如有助于工作权责范围的划定;改善劳资关系,避免员工双方无方因工作内容定义不清晰而产生的抱怨及争议.此外,工作分析亦有助于人力资源研究与管理、工作环境不适、人事经费、转调与升迁等问题都有莫大的助益。

3、工作分析之程序

为了使工作分析执行顺畅,及确保分析结果之有效性,许多学者提出在执行工作分析前应先有计划,规划好整个工作分析流程,方能有效获取资料及进行分析。表一即是各家学者所提之工作分析流程:

表一 工作分析程序

学者	工作分析程序
Dessler(1994)	(1)决定工作分析资料用途；(2)搜集背景资料； (3)选择具有代表性之工作分析；(4)搜集工作分析资料； (5)让在职者与其直属上司认可收集到的资料； (6)编写工作说明书与工作规范。
郭昆谟等(1990)	(1)决定分析计划；(2)选择分析人员；(3)收集背景资料； (4)搜集工作分析资料；(5)分析并撰写书面说明。
Anthony, Perrewe & Kacmar(1994)	(1)确认工作分析目的； (2)选择工作分析样本； (3)建立共识，决定员工参与程度； (4)决定资料收集方法和收集资料； (5)进行工作分析； (6)检讨与修正。
Ghorpade(1988)	(1)将工作分析目的具体化； (2)鉴定与目的相关的各种工作因素属性； (3)决定资料收集者与信息来源； (4)选择资料收集与分析的方法 (5)收集、分析与整合工作信息。(五者关系如图一所示)



图一 工作分析程序图

资料来源: Ghorpade, J.V.(1988). "Job Analysis: A handbook of the human resource director", 1st ed., Prentice Hall, p. 8.

4、工作分析的方法

(1) 方法

进行工作分析的方法，一般而言，有观察法（observation method）、面谈法（interview method）、问卷法（questionnaire method）、工作日志法（work diary）、计量分析法及综合法(combination method)等，说明如下表二：

表二 工作分析方法

方法名称	内容说明
观察法	观察法即是实地观察工作的技术及工作流程之方法。当工作分析人员实际分析时，应将工作分析表式样牢记，俾便详细纪录所需分析的项目。
面谈法	面谈法是获取工作资料的通用方法。有三种面谈的形式用来收集工作分析资料：个别面谈、集体面谈、管理人员面谈。集体面谈法是在一群员工从事同样工作的情况下使用，通常会邀请其主管也出席，如果其主管未曾出席的话，也应找个别的机会将收集到的资料跟其主管谈论。主管面谈法是找一个或多个主管面谈，这些主管对于该工作有相当的了解。
问卷法	问卷法又称间接调查法，也叫做自行分析法(黄英忠,1997)。通常被人们认为是最快捷而最省时间的方法。最首要的事情在于决定问卷的结构程度以及应该包含那些问题。在一种极端的情形里，有些问卷是非常结构化的，里面有数以百计的工作职责，例如「需要多久时间的经验才足以担任本职务」。在另一个极端情形里面，问卷的问题型式非常开放，例如「请叙述你的工作中的主要职责」。在实务上，最好的问卷介于这两种极端情形中间，既有结构性问题，也有开放性的问题。
特殊事件法	特殊事件法是记录工作中特别有效或无效的员工行为，当记录数量够多时，即可提供相当讯息。
工作日志法	工作日志法乃分析人员要求员工逐日记载所有的工作活动及花费的时间，以实际了解工作的状况。若能接着跟工作者及其上司面谈，则效果更佳。
计量分析法	计量分析法主要在于决定一项工作价值及职位高低，一般常用的有职位分析问卷法(position analysis questionnaire; PAQ)、劳工部分析法、职能工作分析法。
实作法	实作法为分析者实际参与工作以了解工作。
综合法	综合法是以上所说明的各种方法中，任何两种以上的方法合并使用而搜集信息的方法。因为任何方法均有其优缺点，所以依据所需工作数据与资料内容及数量分析人员选择以上各种方法加以综合应用，可以获得最佳的结果。

资料来源：本研究整理

(2) 方法之适用及优缺点分析

工作分析的方法各有其适用的情况及使用所需注意的事项，在学者 Casio(1992)之研究中,整理分析出在不同目的适用不同工作分析法会有较大的成效，如下表三所示：

表三 工作分析方法与适用目的

方法	观察法	面谈法	问卷法		实作法	特殊事件法
			行为导向	任务导向		
目的			行为导向	任务导向		
工作说明书	○	○		○		○
测验的发展	○	○	○	○	○	○
面谈的发展	○	○	○	○	○	○
工作评价		○	○	○		
训练的设计		○	○	○	○	○
绩效评估的设计		○	○	○	○	○
生涯路径的规划			○			

资料来源：Casio, W.F.(1992). "Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life", Profits. 3rd ed. McGraw-Hill, p.116.

个人收集整理 勿做商业用途

另外，各工作分析法皆有其适用环境及相关优缺点，因此，为了让读者更了解工作分析法应如何选用，个人将各项工作分析法之优缺点整理如表四所述。

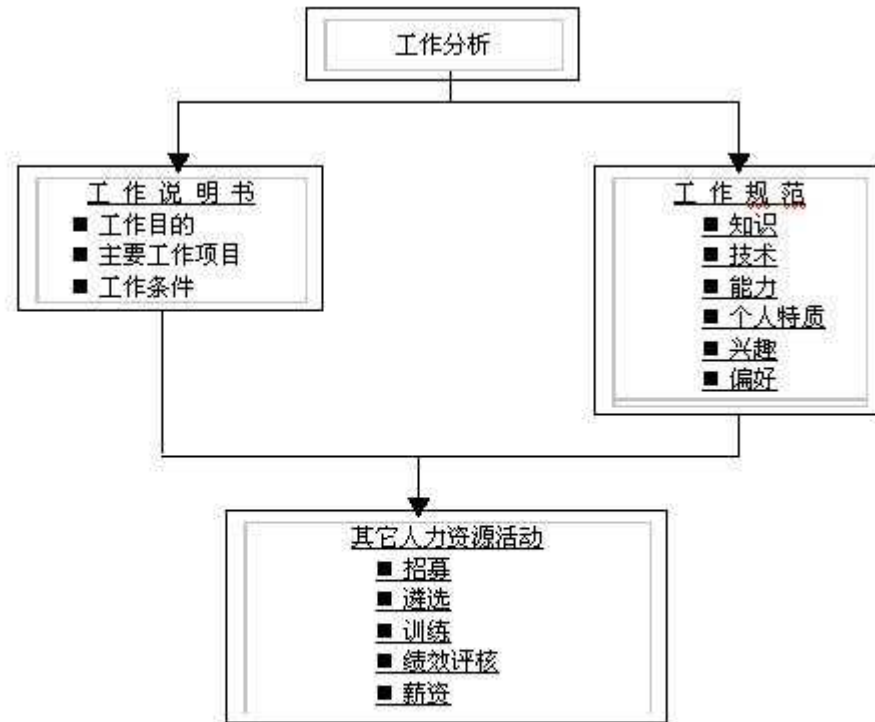
表四 工作分析方法之优缺点

		优缺点
观察法	优	根据工作者自己陈述的内容，再直接至工作现场深入了解状况。
	缺	1.1. 干扰工作正常行为或工作者心智活动。 2.2. 无法感受或观察到特殊事故。 3.3. 如果工作本质上偏重心理活动，则成效有限。
面谈法	优	1.1. 可获得完全的工作资料以免去员工填写工作说明书之麻烦。 2.2. 可进一步使员工和管理者沟通观念，以获取谅解和信任。 3.3. 可以不拘形式，问句内容较有弹性，又可随时补充和反问，这是填表法所不能办到的。 4.4. 收集方式简单。
	缺	1.1. 信息可能受到扭曲—因受访者怀疑分析者的动研、无意误解、或分析者访谈技巧不佳等因素而造成信息的扭曲。 2.2. 分析项目繁杂时，费时又费钱。 3.3. 占去员工工作时间，妨碍生产。
问卷法	优	1.1. 最便宜及迅速。 2.2. 容易进行，且可同时分析大量员工。 3.3. 员工有参与感，有助于双方计划的了解。
	缺	1.1. 很难设计出一个能够收集完整资料之问卷表。 2.一般员工不愿意花时间在正确地填写问卷表。
特殊事件法	优	1.1. 针对员工工作上的行为，故能深入了解工作的动态性。 2.2. 行为是可观察可衡量的，故记录的信息容易应用。
	缺	1.1. 须花大量时间收集、整合、分类资料。 2.2. 不适于描述日常工作。
实作法	优	可于短时间内由生理、环境、社会层面充分了解工作。如果工作能够在短期内学会，则不失为好方法。
	缺	不适合须长期训练者及高危险工作。
工作日志法	优	1.1. 对工作可充份地了解，有助于主管对员工的面谈。 2.2. 采逐日或在工作活动后及记录，可以避免遗漏。 3.可以收集到最详尽的资料。
	缺	1.1. 员工可能会夸张或隐藏某些活动同时掩张其它行为。 2.2. 费时、费成本且干扰员工工作。

资料来源：本研究整理

5、工作分析的结果

透过工作分析程序所得到的资料结果，可作成两种书面记录，一为工作说明书（job description），一为工作规范（job specification），前者说明了工作之性质、职责及资格条件等，后者则是由工作说明书衍生而来，着重在工作所需的个人特性，包含工作所需之技能、体力及能力等条件，这些皆是人力资源管理的基础(如图二所示)。



图二 工作分析之功能图

资料来源: Schuler, R.S. & Jackson, S.E.(1996). Human Resource Management, 6th ed. West, P.177.

四、本研究之计划与执行

1、工作分析计划拟定

为确保工作分析之结果符合公司需求及整个分析过程能有效进行,在执行工作分析之前,个人拟定了一套工作分析计划。如下图所示:

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/346202232120010110>