

职位管理探讨

新奥燃气控股有限公司(065001) 张晓春 王志成

1 前言

现代企业对人力资源管理的认识已经从以往的人事管理过渡到人力资本管理阶段;同时也随着企业业务规模的不断壮大,逐步集团化后,更加期望最大限度发挥人力资本价值,请管理咨询公司进行管理变革已经成为一种时尚;企业在绞尽脑汁完善人力资源管理体系同时也在承受着难以落地的尴尬,往往是企业的基础较薄弱为主要动因,导致管理目标始终难以实现。

职位管理是人力资源管理工作的基础,是人力资源体系搭建过程中最关键一步,目前社会对职位管理认识与重视程度不够,依旧停留在职位说明书方面,但一谈起职位说明书,多数企业对所做的职位说明书束之高阁,实际发挥的作用并不理想。

目前国内的职位管理一直未形成系统的方法,或者方法较为简单。对于一个集团化的公司而言,职位管理应以建立与完善职位管理体系为宗旨加强职位管理,重点关注组织职能、层级分析到职位设置、职位分析、职位定编分析、职位价值评估等。

2 构建职位管理体系的价值

(1)首先明确组织的战略规划目标、发展方向以及业务范围,简而言之即明确公司应该做什么。

(2)依据公司的战略目标与业务范围等相关内容确定组织机构,并进一步将组织目标与责任逐级分解至每个部门,再依此确定部门的职位结构,通过完善每个职位的权限、与其它职位的接口关系、职位职责、任职资格要求、考核标准以及职位的晋升通道等,从而能够有效地将经营及管理的压力传递下去。

(3)职位管理应更大限度的挖掘职位对组织的

价值贡献点,赋予职位更高的职责,丰富职位内涵,提升职位价值。如招聘主管这个岗位,常规职责更多的就是执行招聘工作,但是应该要让任职者从战略的角度考虑企业发展需要什么样的人,怎样拓展招聘渠道,然后才是招聘执行怎样做。

(4)通过建立编制及职位价值评估标准,达到依据什么样的企业规模、发展周期、区域差异与企业性质等因素进行科学的人员配备,从而使人力资源配置更为有效;在薪酬管理方面也能达到薪酬确定有依据。

3 职位管理的体系建设

3.1 职位规范

职位规范的目的旨在将公司的战略逐级进行分解,并将战略目标最终分别落实至每个职位,要让每位员工都清楚自身与战略的关系以及自身的岗位存在的价值;职位规范基于清晰的组织战略及完善的业务流程为前提,先明确应设哪些组织、组织做哪些事、通过明确各级组织所承担的战略性任务,需要哪些部门来承接,进一步明确组织的职位设置,在集团范围内进行职位规范与统一;并深入进行职位分析,通过明确职位的职责、工作要求及任职资格要求等内容,随之将职位的工作权限(人事、财务、业务等权限)、汇报关系、业务接口等进行完善;并对职位的职业发展路径进行设计。

(1)公司职能确定

此项工作重点重在明确公司应做些什么,可从以下几方面着手:第一方面明确公司的业务类型与产品,第二方面依据核心业务链以及应有的资源保障进行梳理职能,再依据公司的发展阶段与业务成熟度加强精细化管理。

比如公司是从事快速消费品行业,主要产品有洗衣粉与清洁剂,那么先确定核心业务与资源保障相关职能有产品设计、产品制造、市场营销、渠道建设、售后服务、人力资源管理、财务管理、原材料采购与供应,再依据公司的行业特点以及企业的发展阶段,对于一个充分竞争的行业,品牌管理与渠道建设职能等比较关键。

(2) 组织机构设置

组织来自于业务,对于集团化的公司而言,进行组织设计时应在公司职能确定的基础之上考虑公司的管控重点,从公司治理层面进行梳理,依据公司的业务类型与发展阶段进行组织机构设计,同时业务流程也应相应完善。

(3) 职位设置

应依据组织目标、业务流程设置职位,职位产生于组织目标与战略分解,职位的设置不能脱离组织目标和部门职能;另外每一个职位都应是企业价值创造点,组织中也应根据职位的贡献价值进行成果分配,确定职位的本身的价值,不创造价值的职位建议予以取消;设置职位前应考虑工作量都应尽量饱和或趋于饱和,按常规一个职位最少应有一名任职者,如遇特殊情况必须设置一个职位以避免因未分工带来风险的情况可酌情考虑。

遵循“以事定岗,以岗定人”的原则;切勿“因人设岗”,职位与人应是设置与配置的关系,切不可颠倒;职能部门的职位设置主要根据企业人数来进行配备;职位设置应尽量规范化,确保职位的统一与唯一性及规范性,便于后续职位管理。

(4) 职位职责与权限梳理

职位职责的确定,应从战略角度出发,一方面承接部门职能,另一方面来自于对职位本身赋予一定的价值内涵;例如某企业客户服务专员职位,从单一的工作内容上升到客户服务甚至全面管理客户的理念上,以此加强客户服务意识与工作的要求,从而提升管理效果与丰富职位的价值。

职责确定可采用 PDCA 的方式进行系统梳理,以保证职责的全面性与系统性;职位职责描述要通俗易懂,另外职位的职责要与所匹配的业务流程角色相对应,有利于权限与责任的分配;业务权限主要体现本部门业务的调整、运作、发展与管理等方面关于本职位的责任力范围与责任类型;财务权限主要

反应的是本职位根据职责所涉及的在财务方面的责任力范围与责任类型;人事权限主要反应在人员任免、考核、调动等人事方面作为本职位的责任力范围与责任类型。

在梳理过程中可考虑对工作内容重叠、交叉、推诿与扯皮以及“灰色地带”的工作内容进行系统梳理,通过研讨的方式最终确定主要承接单位以及配合单位。

(5) 任职资格要求梳理

对于一个规范的职位体系而言,单纯明确职位承担哪些责任还远远不够,在进行人岗匹配时还应明确究竟具备什么样资格的人才能胜任本职位,要对职位的任职资格要求确定标准,明确担任该职位需要的最低资格和基本素质要求。

通过职位任职资格标准的梳理,通过比较更进一步为员工职业找出能力差距与提升方向。

(6) 职业发展路径设计

职位的职业发展路径明确将最大程度让员工首先看到所任职位的发展方向,以更加有效地建立自身的职位发展路径,从而能清晰了解自身所处的位置及未来的发展方向。

在进行职位发展路径设计上建议设计专业和管理双向通道,可为员工提供“H”型的两个互通的职业发展通路,丰富员工职业发展通道;传统的方式往往是单通道职业发展道路,也就是从专业、业务等不同的方向走向管理者行列,导致通道越向上越狭窄,员工“无路可走”的局面屡见不鲜;也不利于企业专业技术人才队伍的建设以及专业技术水平的提升;由于管理职位毕竟有限,不少员工看到升迁无望而离职,可能造成关键员工的流失。

3.2 职位定编分析

职位定编的目的是为了搞清楚企业的人员配备与业务的关系,以及影响企业劳动生产率主要的驱动因素,对职位的关键业务活动进行细分并进行工作量分析,采用归纳法、工作写实法与时间研究;在基于现状的基础上,通过员工访谈、业务量收集等措施,分析各职位员工效率影响因素与工作量的饱和情况;以工作量趋于饱和为前提,考虑现有员工的素质,结合企业经验以及行业生产率水平状况,确定职位驱动因素与职位配备人数,为公司未来的人员配备提供参考依据。

3.3 职位价值评估

在企业实际的招聘与人员任用等方面定薪与调薪无标准可依往往成为企业的“心头病”,导致“吃大锅饭”往往成为企业追求内部公平最有效的方式。

职位价值的确定将有利于改善组织内部公平性,通过与外部市场进行对标,促使公司的薪酬水平在外部市场的竞争性,从而最大限度发挥薪酬的激励作用,为保留与吸引关键人才提供有力的支撑。

职位价值的确定首先需运用一定的科学评估方法进行职位价值评估,社会上应用比较广泛的有因素法、比较法、排序法、参照法等,不同方法在不同的行业、企业及规模等应用效果也不尽相同,建议企业可根据自身的特点选用最合适的评估方法;在此简单介绍一下海氏评估法,海氏评估法作为评估法中最典型的代表,它把职位作为一个生产单位,对主要生产要素的难易度和责任大小进行评分,从参与产品投入所应具备的知识技能,到生产过程中所遇到的问题及找出解决方案,直至产生的结果所产生的影响与后果的责任承担,通过这3个环节去衡量一个职位的价值贡献。

一套完备的岗位价值评估体系一般包括5个环节,首先应进行职位规范,接着成立评估小组、职位价值评估、职位价值评估数据处理、职位价值评估结果应用等。

(1)评估前的职位规范

企业进行职位价值的目的在于保障职位价值评估客观公正地对公司所有职位透过不同的纬度和一系列比较科学的程序进行评估;通过进行职位规范,明确职位是做什么的、具备什么资格、做到什么程度等价值贡献程度,据此进行衡量与评估,从而得到各职位之间的相对价值,所以职位规范是职位价值评估工作中非常重要的环节之一。

(2)成立评估小组

价值评估虽只体现相对价值,但是评估结果的应用对企业各级员工的最终利益紧密相连,因此价值评估是非常谨慎与严肃的,需要成立正式的评估小组,并从公司范围内进行选拔评委,一般为职位本身的任职代表、上级、下级、关联职位任职代表、公司领导班子成员、员工代表等组成;评委确定后应对其进行严格的培训,包括评估方式与工具的应用、临时抽象思维意识的建立、评估演练等。

(3)职位价值评估

按照既定计划、正常的评估程序组织评委进行评估,评估过程中全封闭,评委间切勿相互交流与讨论,应尽量一次性结束,不建议分阶段进行;评估时应格外注意对岗不对人。

评估时应着重从这个职位做什么工作、应具备什么样的知识与技能、对组织影响有多大?价值与意义体现在哪里、所做工作需要满足哪些条件等角度进行评估;每一位评估者要保持自己的参考标准不变,绝对不能考虑被评估职位的人的因素,否则就会造成评估结果的逻辑混乱。

(4)职位价值评估数据处理

海氏评估得出的分数和排序,只是初步的一个参考值,应结合公司实际情况与外部数据进行适当的调整(例:不同级别的职位之间,总体上应拉开一定差距,以免造成实际的不公平);海氏法只是一种职位打分的方法,每位评估者都是正确的,不存在什么错误的打分;另外职位价值评估也是职位之间尊卑的体现,评估者决不能在评分或分数调整过程中掺杂对职位或在职人员的感情因素,对于严重极端的评分结果建议进行剔除。

(5)职位价值评估结果的应用

依据评估数据、职位层级与部门进行价值排序,基于公司层面绘制层级关系图;评估后的结果作为薪酬水平的基准线,通过一些途径获取本行业及相关企业的薪酬水平数据,依据市场水平进行薪酬设计,在进行薪酬设计时应尽量考虑为员工薪酬增长提供晋升通道,可根据企业自身的特点尽量采取宽带制;可针对每个职位出台宽带制的薪酬区间标准。

而职位价值确定以后,员工薪酬水平的确定及调薪都将有据可依,而职位价值评估使薪酬调整的授权有了参考依据,也利于集团化的企业在对下属企业的薪酬管控;同时也为下属企业提供更多的发挥空间,员工的薪酬确定的权限将回归给下属企业。

职位管理是个系统工程,也绝非人力资源管理部门能够独立完成,需要各级组织及人员的重视与支持,尤其业务部门的配合以及公司领导的重视,同时也应向员工做好积极宣传;当然职位管理毕竟是基础管理,真正发挥作用还需要各方努力,牵涉到整个公司管理体系的变革与完善。