
工作分析

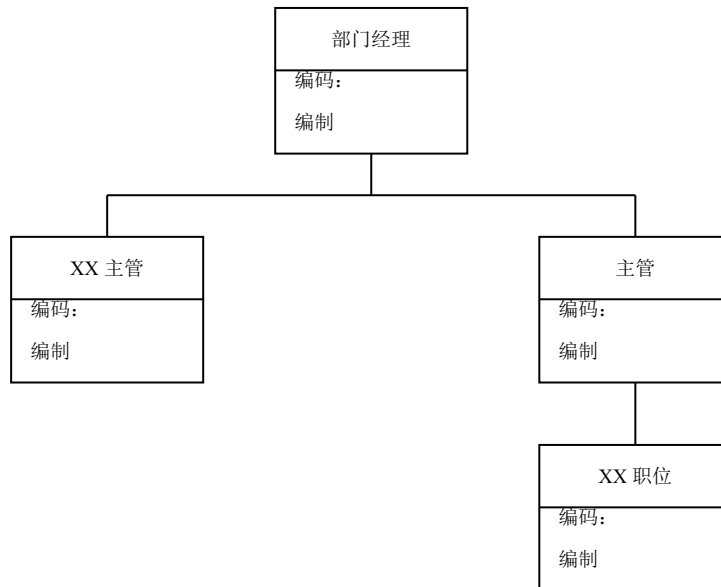
第一阶段：部门职责、任务清单与岗位职责的确认

1. 填写工作日志：各部门连续填写 10 个正常工作日的工作日志，以便查清每个岗位目前所从事的所有工作和工作任务构成，了解每个工作的不同职能的时间分配。具体填写格式参见附表一；
2. 汇总个人工作日志：每个人汇总自己的工作日志，汇总要求和格式见附表二；
3. 各部门汇总每个员工的工作日志，建立初步的部门工作任务清单，汇总要求和格式见附表三；
4. 在汇总的部门工作任务清单基础上，组织全部门的人进行逐项讨论，以便确认：
 - A、是否是本部门的工作，如果是，它与其他部门的哪些工作相关；如果不是，那么它应当属于哪个部门；
 - B、在汇总的工作任务清单中，有没有重叠或遗漏的，如果有，进行补充和修改；
 - C、考虑企业发展要求，讨论是否有目前尚未开展的工作，如果有，需进行补充；
5. 整理清单结构：各部门对清单进行整理，按逻辑关系和工作任务的同类性归类，其结构为：
 - 第一级：**部门的主体功能；
 - 第二级：**反映部门主体功能的职责；
 - 第三级：**把任务清单归并在相应的职责内。
6. 各相关部门对工作任务清单进行集体讨论，目的是解决工作任务交叉、遗漏和界定不清的问题，同时确认相关工作或任务的衔接点，以便确认和区分部门职责；
7. 将工作任务清单交上级主管领导审核确认后，提交专家组进行评审，对于不合格的部门，需返回修改。
8. 部门职责的确认：将部门任务清单中的第一级和第二级提出，形成部门的基本职责；
9. 各部门在确认的部门职责基础上，进行权限划分，具体做法为：对每一项工作职责进行判断，凡有以下情况者，必须列入部门职责权限表（见附表四），并赋予相应

的权限：

- A、 需要做出决策（决定）的；
- B、 具有关键责任判断点的；
- C、 具有需要控制环节的；
- D、 与其他部门重要工作任务相关的等。

10. 各部门确定自己部门的岗位设置和人员编制，画出部门结构图，并将工作任务清单中的每一项具体工作任务划归各个工作岗位，形成工作任务分配表（参见指导材料）；完成部门结构设计，并画出结构图，如：



- A、 部门与职位编码，如人事行政部编号为 RX，人事行政部经理为 RX-01，人事行政部人事主管为 RX-01-01 等；
- B、 初步确认编制人数。
- C、 补充岗位（职位）职责中与管理有关的项目，如经理级的部门工作任务分派、工作指导与监督、职场管理、人员激励、员工绩效评估与绩效改善、部门业绩的改善与提高、冲突的处理、下属工作中问题的协助解决、部门的工作计划、总结和汇报等。

将部门结构、部门权限、部门职责、岗位职责等文件提交主管领导进行审核确认后，提交专家组进行评审，在需要的情况下，组织进行修改；

第三步：整理，具体方法为把每纵行中内容进行归并，如有相同要求，选取要求最高者；

第四步：根据第三步的整理结果按下列表格进行评估：

评估内容		是否是招聘时必须具备的要求	是否对区分优秀员工的重要标志	若不具备是否会给工作带来麻烦	如果不具备这一要素是否可以勉强接受
特定知识要求		是 否	是 否	是 否	是 否
		是 否	是 否	是 否	是 否
		是 否	是 否	是 否	是 否
		是 否	是 否	是 否	是 否
特定经验要求		是 否	是 否	是 否	是 否
		是 否	是 否	是 否	是 否
		是 否	是 否	是 否	是 否
		是 否	是 否	是 否	是 否
特定能力要求(例)	1、领导力	是 否	是 否	是 否	是 否
	2、协调力	是 否	是 否	是 否	是 否
	3、计划力	是 否	是 否	是 否	是 否
	4、亲合力	是 否	是 否	是 否	是 否
	5、注重细节等	是 否	是 否	是 否	是 否

第五步：将第三步、第四步的结果进行描述；

第六步：将对任职资格的描述与本职位的工作职责与清单编排在一起。

第七步：将权限表中涉及本岗位的权限逐条提出，与第六步的结果归并在一起，添加工作的分类和识别项目，形成工作说明书。

考核信息提取表：

部门：

职位名称：

填表人：

审核人：

考核要项名称	流程中的职责	作业的标准	信息来源

--	--	--	--	--	--

附表二：

个人工作任务汇总表

部门： 职务： 姓名： 自 月 日至 月 日 总工作时间： 时 分

序号	工作任务名称	时间消耗（分钟）	时间累计
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			

14			
15			

附表三:

部门工作任务清单分类表

部门:

填表时间:

大类	子类	细目	时间消耗 (分钟)	比率 (%)	

附表四：

部门职务权限表

部门：

填表日期：

序号	项目区分	摘要	权限					相互联系		
			提案	承办	呈报	审核	复核	核准	协作单位	通知
一	组织规章	1. 拟定建立组织章程的计划							有关部门	
		2. 拟定组织章程								
		3. 组织章程的公告通知								
		4. 组织章程的解释说明								
		5. 监督检查组织章程实施情况								
		6. 调整与修订组织规章								
		1.								
		2.								
		3.								
		4.								
		5.								
		6.								
		7.								
		8.								
		9.								
		10.								
		1.								
		2.								
		3.								
		4.								

		5.								
--	--	----	--	--	--	--	--	--	--	--

品质部计量工程师
工作任务分配表
目 录

序号	项 目	页码
1	计量设备的管理	2
2	精密测量	2
3	其它	3

计量设备的管理

1. 确保公司计量设备量值传递的正确性；
2. 计量设备的申购管理；
3. 计量设备申购单的审核；
4. 组织计量设备的验收；
5. 计量设备的发放；
6. 对公司所有计量设备统一编号，并建立《计量设备台帐》、《计量设备履历表》、《计量设备个人工具卡》；
7. 对公司的自制检具统一编号，并建立《自制检具台帐》、《自制检具履历表》、《自制检具个人工具卡》；
8. 完成校验自制检具用的样板；
9. 负责公司所有计量器具到期校验，包括外校、内校及自制检具的校验；
10. 对外校设备送至技术监督局授权单位校验；
11. 对内校设备、自制检具进行校验，并完成校验记录；
12. 校验异常情况的处理；
13. 对所有校验记录整理归档；
14. 对校验后的计量设备和自制检具作好“合格”、“停用”、“限用”的状态标识；

-
15. 定期对《计量设备台帐》、《计量设备个人工具卡》及实物进行核对，做到帐、卡、物一致；
 16. 定期对《自制检具台帐》、《自制检具个人工具卡》及实物进行核对，做到帐、卡、物一致；
 17. 对不能继续使用的计量设备进行确认并申请报废；
 18. 不定期地到生产线检查计量设备、自制检具的使用及标签是否漏贴或遗失情况；
 19. 计量室所有计量设备的维护、保养，并作好记录；
 20. 制作《计量设备检验工作月报表》；
 21. 计量工作的分析与检讨；

精密测量

22. 精密测量工作的策划；
23. 检测任务的安排；
24. 对精密测量设备的工作状态进行定期检验；
25. IQC 来料的委托检测项目的检测与记录；
26. 五金、塑胶零部件的首件检测的委托检测项目的检测与记录；
27. 模具评估的委托检测项目检测与记录；
28. 对自制检具进行检测；
29. 验证 QC 投影数据；
30. 精密测量记录的审核；
31. 计量检测记录的整理、归档，计算 \bar{X} 、 \bar{R} ，并填于相应表格；

其它

-
40. 参与公司质量策划工作；
 41. 计量工作的策划；
 42. 计量设备控制文件的制定（《计量设备管理作业程序》和《自制检具管理办法》等）；
 32. 编制各种计量设备的使用说明书；
 33. 对计量设备使用者进行计量知识培训；
 34. 编写内校设备的校验规程、自制检具校验规程；
 35. 建立《计量设备校验周期表》、《自制检具校验周期表》；
 43. 建立外校设备的允收标准；
 44. 执行部门工作计划；
 43. 制止并报告所发现的一切可能影响产品质量情况的行为和因素；
 44. 完成上司交办的其它工作；