

工作說明書建構之基礎實務

(作者：王謙，2012/7/26)

一、前言

企業經營目標的達成，有賴於組織有效的運作方能成功，因此組織設計是企業遂行活動的第一要務。組織設計的目的在於形成結構性的組織架構，經過組織設計所形成的組織架構，通常會出現功能性、地區性分工或是矩陣式結構等型態之組織架構，不論哪一種組織型態，必然有不同職位的配置，而每一種職位的設置，都必須配套設計合適的工作職掌(或工作內容)與工作規範。而所謂工作職掌的設計，指的是設計某一職位所須承擔之工作範圍、工作內容與工作任務；而所謂工作規範的設計，則是指任某一職位須具備之人員條件，即任職者勝任該職位工作，完成任務並達成目標，須具備的條件與資格的设计。結合工作內容與工作規範兩者设计內容，並以書面方式呈現的文件便稱為「工作說明書」(Job description)。

一般而言，工作說明書是講求制度化管理的企業在人力資源管理上必備的重要工具之一，工作說明書在企業的人資管理的應用，通常在於人才晉用、教育訓練、績效考評、薪資核定與升遷考量等層面上。就工作說明書的设计而言，並無特定方式或指定格式，只要適合企業所需或使用方便，且能達到期望效果即可，重點是它可以明確說明該職位人員的任用條件與工作職掌內容，並使公司用人單位主管與任職者對該職位之內容說明有共識便可。實務上之工作說明書设计，常因缺乏人力資源系統化的知識整合，而無法將上述各應用層面所需之資訊，具體呈現在工作說明書中，或是僅以不明確且語意模糊的文字陳述，以致於無法發揮工作說明書應有的功能。本文作者為使學員於學習建置工作說明書的過程中，能夠快速的掌握相關概念並具體應用於工作說明書的设计實務中，特編寫此指導說明文件，以增進學員的課程學習成效。

二、工作說明書之格式範例



工作說明書(或稱職位說明書)是以工作分析為核心，描述工作職掌、職責、任務、工作項目、工作環境等內容，並確認擔任該職位所需要的知識、技能與能力的一份重要的人資管理文件。一份完整的工作說明書通常包含了「工作說明」

與「工作規範」這兩個主要部份：其中的「工作說明」這一部份，主要在於說明職位的工作性質內容，描述重點在於「事」的部份；而「工作規範」這一部份，主要在於說明擔任該職位所需之個人特質屬性，描述重點在於「人」的部份。一般而言，一份工作說明書的製作並無任何標準格式，也無特定的規定與限制，只要能夠適用於組織，並能代表該職位的職掌範圍與人員任用條件即可。實務應用上，一份理想的工作說明書，除了必須包含上述的「工作說明」與「工作規範」兩大部份之外，通常會依企業組織的不同運用考量，還包含了「職位職別」、「職位摘要」、「組織關係」、「績效標準」等部份。

通常來說，企業組織建置工作說明書的目的，大多是為了要進行職位評價之用，也就是要做為評價不同職位敘薪等級參考之用。但是因為不同行業之差異性與企業組織各自需求目的的不同，不同企業組織的工作說明書之運用範圍也不盡相同，因此製作工作說明書的格式與其包含的部份也就不同。在此建議讀者，在參考不同公司的工作說明書格式時，不宜完全照抄，應根據本公司現有的狀況與需求目的，選擇適合本公司運用的工作說明書格式，如有必要可斟酌修改或重新設計為適用的格式。以下作者提供了一些常見的工作說明書格式參考範例，讀者可自行參考運用。

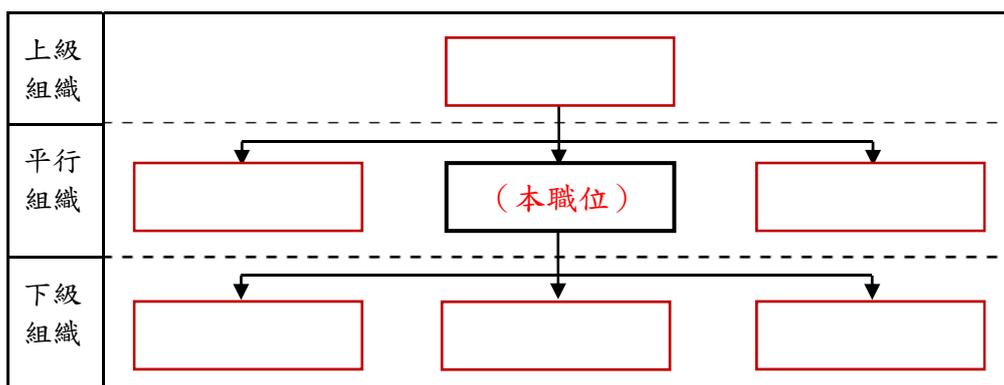
(一) 職位職別

此部份用於說明本職位之基本資料，參考格式如下所示：

職位名稱		職位代碼	
隸屬部門		部門代碼	
直屬主管		職位等級	
職位摘要			

(二) 組織關係

此部份用於說明本職位在組織中之位置，參考格式如下所示：



(三) 工作規範

此部份用於說明擔任本職位所需之人員基本條件，參考格式如下所示：

學歷	<input type="checkbox"/> 不拘 <input type="checkbox"/> 高中(職) <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 研究所 <input type="checkbox"/> 研究所以上 相關科系：_____
經歷	<input type="checkbox"/> 不滿1年 <input type="checkbox"/> 1~3年 <input type="checkbox"/> 3~5年 <input type="checkbox"/> 5~7年 <input type="checkbox"/> 7~9年 <input type="checkbox"/> 10年以上 相關領域：_____
語言能力	
相關技能	
專業資格	

(四) 工作職掌

此部份用於說明本職位之關鍵工作內涵，參考格式如下所示：

--

(五) 工作任務(或工作項目)

此部份用於說明本職位之工作範圍內涵，參考格式如下所示：

序	工作項目	評等		
		重要性	難度	頻度

(六) 職能需求

此部份用於說明擔任本職位需具備之相關職能，參考格式如下所示：

項次	職能項目	等級					
		0	1	2	3	4	5

(七) 工作績效標準

此部份用於說明本職位要求之績效指標，參考格式如下所示：

序	指標名稱	計算公式	目標值

三、工作分析之單元結構



在工作分析中，有些專有名詞的含義經常被人們所混淆；因此，理解與工作分析有關的專有名詞並掌握它們的正確含意，對於有效的進行工作分析有其必要性，以下是作者對於一些與工作分析有關的專有名詞所作的解釋說明。

- (一)職業： 只在不同的組織中從事相似活動的職務。例如：軍人、教師、工程師、民意代表等都屬於職業。
- (二)職位： 又稱工作崗位，為完成組織特定工作任務所對應的分工位置就是一個職位。應該注意的是，職位是以「事」為中心，而不是以「人」為中心；一般來說，有多少個職位就有多少個任職者。例如：會計、出納、秘書、人事、總務、品管等，都是職位。
- (三)職掌： 又稱職責，是指任職者為實現組織職能或完成工作使命所進行的一系列工作任務。例如：業務助理要實現其業務職能就必須完成一系列工作任務，包括業務報價、訂單受訂、交貨追蹤與客訴處理等。

(四)任務：指工作中為達特定目的而進行的一系列活動，一般而言，一項工作任務可由一個或多個工作項目所組成。例如：「訂單受訂」這一項工作任務可由「客戶徵信作業」、「客戶合約議定作業」、「客戶訂單受訂作業」與「客戶訂單銷貨作業」四個工作項目所組成。

(五)工作項目：指工作中的最小動作單位，通常是指不能再分解的最小動作單位。值得去注意的是，工作說明書的工作項目應避免寫成如同標準作業程序書的內容型態，因為這是兩種不同目的文件。

雖然「職掌」(Duty)、「任務」(Task)與「工作項目」(Item)具有階層式的關係架構，理論上應該要一層一層的分析下來比較合理，但是在實務應用上鮮少有企業組織如此去做，大部分的組織都是以參考同業範本，或是以管理顧問提供樣本的直接進行修改。如果您的組織沒有這些參考樣本，想要以自己的方法進行工作分析的話，比較實務的作法可由「工作項目」或「任務」的分析和整理開始，待工作項目比較具體的整理出來後，再以歸納的方式，由下層的「工作項目」或「任務」，向上層的「職掌」或「職責」階層，進行收斂統整即可，如果工作項目(或任務)不多，則不需進行此步驟，直接將其展開列出即可。

四、工作項目或任務之構句形式



如前文所述的，「工作說明」是職位說明書中重要的組成部份之一，而一份理想工作說明書的內容陳述，通常是由任務(或工作項目)的陳述開始的，一個任務(或工作項目)的構句不能想寫什麼就寫什麼，它必須有一定的構句型式的，如此才能將不同的職位說明書統整為一個一致的人資管理體系，任務(或工作項目)的構句型式有以下幾項要點必須遵守。

1. 每一任務(或工作項目)之開始，要以肯定之行定動詞來陳述。
2. 避免使用含糊、不明確的動詞來構句。
3. 開始之動詞後面應有受詞，以及可能之行動目的與結果。

4. 完整構句型式為：〈動詞〉+〈受詞〉+〈不定詞〉+〈不定詞的受詞〉。

工作說明書的導入實務，一般會先選出組織內的幾個標竿職位(或關鍵職位)，並以這些選出來的標竿職位為核心，建置為工作說明書的標準模式，然後再以對照、類比與複製等方式，推導到組織的其他職位上，從而全面建立起組織的工作說明書體系，以建全組織人力資源管理之基石。

五、工作項目或任務之排序方式

一般而言，工作說明書的任務(或工作項目)發展出來之後，必須對這些任務或工作項目進行排序的工作，排序的方式通常是對每一項任務或工作項目進行不同量尺的評量，常見的有三項評量量尺：頻率(frequency)、難度(difficulty)與重要性(importance)。從各項任務(或工作項目)在此三項量尺所得量數的乘積便能求得該項任務或工作項目在某一職位工作說明書上的排序順序。值得注意的是，此三項量尺的尺度等級與標準定義，可由公司內部的在職主管或外部專家共同討論擬定之，只要是公司用人單位主管與任職者對評量量尺的尺度與標準定義有共識即可。

六、工作說明之內容範例

(一) 營業區經理

職掌：督導和管理營業責任區域內各營業據點之營運績效，以達成責任區域之管理績效要求與營業目標。

任務：

1. 組織、督導與管理營業責任區域內各營業據點，訓練與激勵各營業據點工作人員，以確保各營業據點人員能夠勝任工作並達成要求之營業目標。
2. 建置並導入必要的作業標準與管理流程，以確保責任區域內各營業據點日常運作效能的穩定與可靠。
3. 監測責任區域內各營業據點的營業狀況，採行必要的防禦與補強措施，以協助各營運據點達成營業目標。
4. 遵守公司制定的相關財務政策與行政規範，督導和管控責任區域各營運據點之預算編列、執行與控制，以確保責任區內營運狀況的穩健。
5. 行銷和推廣公司品牌與產品服務，持續經營並維持重要客戶團體的顧客關係，以確保各營業據點的知名度與來客量的穩定與發展。
6. 調查並監測責任區內競爭對手的營業狀況，以確保責任區內各營運據點，能持續保持良好的競爭優勢。

(二) 營業店長

職掌：督導和管理責任營業據點之總體服務品質的穩定，以確保顧客的持續滿意，並達成責任營業目標。

- 任務：
1. 督導和管理責任營業據點，依據營業狀況安排工作班次並分派工作任務。
 2. 監督營業店主要設施、設備與工具的使用與保養狀況，以確保日常使用與運作的正常。
 3. 依據公司制定的工作安全與衛生規範，督導相關工作人員遵守，以維持服務品質的水準。
 4. 管理與維持營業店前台服務工作與廚房後台生產工作的協調一致，以確保客戶滿意的服務品質。
 5. 保持與維護營業店內外部環境的安全、整潔與衛生，以提供來店顧客舒適安全的消費環境。
 6. 監督營業店原物料或資材的保存與使用狀況，以確保沒有異常問題的發生。
 7. 執行與主持班前會，檢查當班服務人員之服裝儀容，傳達當班之服務要求並糾正服務異常問題。
 8. 監測營業店工作人員之職能落差，實施必要的在職訓練，以確保服務品質的穩定。
 9. 定期檢討營業店內各分工區之工作規範與作業流程，以利持續改善並提升整體服務品質。
 10. 處理營業店發生之客訴事件，並主動向區經理彙報處理過程與結果，與可能衍生之風險事項。

(三) 資訊管理

職掌： 制定公司資訊系統的發展與管理政策，建置與導入公司營運所需之相關資訊系統，督導與管理資訊系統的正常運作，以確保能夠滿足公司短期營運目標與中長期策略發展目標之所需。

- 任務：
1. 擬定公司營運與發展所需資訊管理政策，以因應公司發展之短、中、長期營業目標之所需。
 2. 發展與建置公司營業環境內必要之資訊系統架構，以滿足 人員之資訊系統之各項軟體與硬體需求。
 3. 維護與保持日用資訊系統的穩定與可靠，以確保人員的工作效率不致因系統問題而受影響。
 4. 提供必要的諮詢與協助，以確保資訊系統的使用人員都能夠正確的使用。
 5. 遴選合格的資訊協力廠商，並維持特定之合作關係，以確保公司資訊系統的妥善運作與持續更新。
 6. 主動監測公司資訊系統的使用狀況，提供必要性的預防保護措施，以維持各項資訊系統的作業順暢與穩定。
 7. 評估公司營運之未來發展需求，編列合宜之預算，以因應 未來系統擴充與增設之所需。

(四) 財務會計

職掌： 制定公司財務會計之帳務管理政策，發展與導入會計帳務之作業標準與系統程序，在不違反相關法規的限制條件下，維持會計帳務管理之有效運作。

- 任務：
1. 督導與管理公司會計帳務相關之會計行政業務，以確保公司日常行政事務運作的順暢。
 2. 監督與管理公司日常之會計帳務作業，以確保今日帳今日畢的落實運作。
 3. 維持精確可靠的會計立帳與帳務記錄作業，以確保公司會計總帳的有效管理。
 4. 協助公司進行年度費用預算的編列作業，並根據預算編列結果產出年度現金流量預估報表，提供給經營管理團隊，以利行政決策參考之用。
 5. 根據公司會計管理制度的規範標準，管理公司日常行政事務的費用支出。
 6. 定期產出部門別或專案別的收支管理報表，以協助部門或專案管理人進行有效的預算管控。
 7. 協助導入公司財務會計帳務的電腦化作業，以利會計帳務作業效率的提升。
 8. 提供各營業單位與管理單位財務會計相關的諮詢與建議，以確保相關主管能夠理解並掌握財務會計報表之內涵。

(五) 採購管理

職掌： 督導與管控公司中央採購功能之正常運作，以確保每項採購部品的 成本價格均具有市場競爭力，且其品質水準能夠符合公司的標準。

- 任務：
1. 協助制訂公司之集中採購政策並配套發展相關管理辦法與作業標準，以確保公司能有效利用採購議價能力，做為提升競爭力之手段。
 2. 遴選合格供應商，並以合約方式與其洽談有利我方之商業 條款，以保障公司之商業利益。
 3. 發展與建置採購相關之標準作業程序，以確保採購部門功能之健全發展與績效展現。
 4. 查核所有供應商合約之執行狀況，以確保其履約之品質與 效能，如有必要應依我方之新需求條件，重新修訂。
 5. 依既定預算項目與金額，監督與管控每項請購與採購作業，以確保採購效能的有效運作。
 6. 主動查驗集中採購政策，相關作業與配合供應商之可能問題與缺失，以利持續改善事業之採購系統。
 7. 監控公司各需求部門的請購作業，以確保各項請購需求的安排與執行，均能以最有利的條件，符合公司之總體利益。
 8. 主動彙報於請購與採購作業中所發生的各項問題，以確保 請購單位了解其潛在影響和可能之衝擊。

(六) 倉儲管理

職掌： 管理公司之倉儲作業，以確保公司營所需之各項原物料品項或資材 部品之貯存充足無缺。

- 任務：
1. 保持主要原物料與相關部品之安全庫存水位，以正常供應日常營業與生產所需之數量。
 2. 管控原物料、部品與設備器材之領用、發料、退庫與換料等出庫作業。
 3. 管控原物料、部品與設備器材之驗收入庫作業，以確認入庫品項之數量與規格符合到貨品項。
 4. 定期盤點庫存品項數量，以確保目前原物料與相關部品的庫存量，能充足供應營運與生產所需。
 5. 與各需求單位保持暢通之溝通，以確認庫存品項、庫存數量、以及倉儲相關之作業流程均能滿足其日常作業之需求。
 6. 管理與維持整潔、安全與高效能的倉儲作業環境。

(七) 維修管理

職掌： 督導與管理公司各項生產設備與工作設施運作的穩定與可靠，以確保公司營運活動的持續順暢。

- 任務：
1. 擬定良好的維護保養方案與完善的作業程序，以確保公司營運相關設備與設施的日常使用，皆能順暢與穩定的運作。
 2. 監控各項維護保養個案的實施現況，以確保執行過程與結果產出，符合相關的品質標準。
 3. 根據公司的工作環境安全與衛生相關政策，評估公司現況需求，與設備和設施之相關保修廠商，簽訂定期維護合約，以維持公司設備和設施之妥善率。
 4. 發展、建置與導入公司營業設施與工作設備之保修標準作業程序，以確保維修部門功能的健全發展與績效展現。
 5. 依據制定的保修作業程序標準，忠實記錄每項保修個案的實施過程(包括費用支出)，並留下完整的過程紀錄文件。
 6. 提供設備與設施使用單位主管與使用者必要的技術諮詢，以協助其建立設備與設施的正確使用概念與基本保養知識。
 7. 協助公司編列合宜的年度設備與設施保修預算，以確保公司營運設施與工作設備的妥善率，符合要求標準。