

Process Analysis and Design Research on Post Responsibilities of Power Supply Station

—A Case Study of Shitun Power Supply Station

Gang Chen¹, Dan Li²

¹State Grid Xuzhou Power Supply Company, Xuzhou Jiangsu

²Business School, Hohai University, Nanjing Jiangsu

Email: lidan396@163.com

Received: Nov. 10th, 2017; accepted: Nov. 24th, 2017; published: Nov. 30th, 2017

Abstract

Post responsibility is an important foundation of human resource management, and it is an important reference for enterprises to carry out personnel training and improve labor productivity. This study introduces the concepts and theoretical knowledge of business process analysis and post responsibility analysis, and the methods and procedures of post analysis. Then, using the case study method, taking the Tuen Mun Power Supply Institute as an example, using the business process as the analytical framework, this paper discusses the current situation and characteristics of the post responsibilities of the power supply station, and constructs the post responsibility management framework based on the process design. Finally, the discussion on the application effect of upgrading the post system of power supply station is discussed.

Keywords

Business Process, Post Responsibilities, Responsibilities Design, Process Analysis

供电所岗位职责的流程分析与设计研究

—以拾屯供电所为例

陈 刚¹, 李 丹²

¹国网徐州供电公司, 江苏 徐州

²河海大学商学院, 江苏 南京

Email: lidan396@163.com

摘要

岗位职责是人力资源管理的重要基础, 是企业进行人才培养及提升劳动生产率的重要参考依据。本研究介绍了业务流程分析与岗位职责分析的相关概念与理论知识以及岗位分析的方法与程序。随后, 采用案例研究的方法, 以拾屯供电所为例, 将业务流程作为分析框架, 深入探讨了供电所的岗位职责现状和特征, 构建基于流程设计的岗位职责管理框架。最后, 对提升供电所岗位职责体系的应用效果展开相关的讨论。

关键词

业务流程, 岗位职责, 职责设计, 流程分析

Copyright © 2017 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着国家不断推进电力行业的改革, 电力企业经营与管理面临着一定的风险与压力, 如何科学地规避风险或者将企业风险降到最低, 使企业平稳健康发展是摆在电力企业管理者面前的一个难题[1]。岗位的合理设计, 科学的岗位职责无疑是提升企业绩效与个人绩效的一个有力途径[2] [3]。基于业务流程分析的岗位职责设计是根据企业现有的关键业务流程进行优化, 明确每个业务的关键控制点及风险控制点, 将流程向着科学化、高效化的方向推进, 从整体上缩短单个业务流程工作时间, 提升职工工作效率。

本文是基于业务流程分析的岗位职责设计, 并依据分析结果改进关键业务流程, 编制业务流程说明书与岗位职责说明书, 从而实际应用到职工现实工作中, 并作为职工个人绩效考核的参考依据, 旨在提升职工工作效率, 促进企业健康长远发展。

2. 岗位职责分析

2.1. 岗位职责分析理论与方法

岗位职责, 即一个岗位所要求的需要去完成的工作内容以及应当承担的责任范围[4]。岗位, 是组织为完成某项任务而确立的, 由工种、职务、职称和等级内容组成。职责, 是职务与责任的统一, 由授权范围和相应的责任两部分组成。以往有研究认为, 任何一个岗位都会涉及人员、职务与环境, 而人员的分析主要包括工作能力、资格条件等方面; 职务分析则主要包括工作范围、工作程序、工作关系等内容[5]。根据对岗位的分析, 编制科学的岗位职责说明书, 在一定程度上为实现薪酬的纵向公平和企业内横向公平提供参考依据[6], 才能充分发挥人才高效利用的目的。之前也有学者认为可以通过设计科学的调查问卷评价指标, 通过发放调查问卷的形式, 对岗位职责调查问卷进行分析的形式进行岗位分析工作[7]。

2.2. 业务流程分析技术

业务流程是指为达到某一共同的目的, 而由不同的人分工协作共同完成一系列具有不同作用与功能

业务组成的活动[8]。这些活动之间有着严格的先后顺序, 活动时间、方式也有着严格的规定。随着信息技术的迅猛发展和越来越激烈的市场竞争, 企业业务流程的分析与优化重构已日趋成为企业生产和组织管理的核心内容[9]。越来越多的管理人员正将业务流程创新视作关键的竞争优势; 毕竟产品和服务可以被抄袭, 但业务流程和模式则具有企业自身的烙印[10]。

基于业务流程的岗位职责的合理划分是提升企业效益的关键所在, 电力行业也不例外。根据国家电网公司《电网企业岗位责任体系建设实践》可知, 电力行业的岗位职责现状主要是通过构建岗位责任体系模型, 其中岗位责任体系模型主要包括流程体系、标准岗位序列、制度体系、标准体系、绩效指标体系和风控体系; 以流程为载体, 融合标准体系、制度体系、考核体系、风险控制体系等多个管理体系, 以“明责、尽责、考责、问责”支撑公司精益高效运作[11]。本研究以业务流程分析为基础, 重新评估供电所岗位职责价值, 以“全能型供电所”为背景探讨供电公司基层单位的管理效率和效能问题。

3. 案例分析

3.1. 案例背景

目前, 徐州供电公司拾屯供电所正处于快速发展时期, 供电所内职工能够基本完成自己的本职工作。但在市公司的各项业绩考核中, 拾屯供电所整体排名较为靠后。近期该供电所为了更好地提升管理效能, 提高供电所整体绩效, 打算改进供电所的管理模式。在各种新技术日益发达的环境下, 供电所的管理模式面临瓶颈, 需要从整体上提升供电所的效能效益。本研究是基于拾屯供电所的现状进行分析, 改进供电所的组织结构, 重新设计供电所职工的岗位职责, 帮助供电所实现管理效能创新的愿景, 为供电所职工提升工作效率, 提高工作完成率提供一定的指导与帮助。

3.2. 研究设计

本研究综合运用了以下三种方法对供电所各岗位职责进行了梳理, 以明确各岗位职责, 在实际工作中如何践行岗位职责, 达到高效率工作的目的, 提升供电所整体绩效。

3.2.1. 问卷调查法

通过发放职工岗位职责绩效评估调查问卷, 对各岗位职责与绩效关系进行定量研究, 岗位职责调查问卷的内容包括: 岗位评价、岗位绩效评价、岗位能力建设评价、日常工作职责、工作流程等。对该供电所各个层级职工共发放问卷 36 份, 回收 24 份, 问卷有效率为 67%。在调查对象性别方面, 男性 50%, 女性 37.5%, 另外 12.5%未报告性别, 可以看出男性职工偏多; 年龄方面, 极小值为 25 岁, 极大值为 55 岁, 均值为 38.89 岁; 从事本岗位的工作时间方面, 最大值为 29 年, 最小值为 3 年; 受教育程度方面, 多为本科以下学历; 职位层次方面, 目前所内仅有一名技师, 大多数为普通职工。通过对调查问卷分析显示, 员工基本能完成本身职责, 但岗位职责流于形式且职责加权分析弱化, 职工还有一定的提升空间。

3.2.2. 访谈法

以徐州供电公司拾屯供电所职工为调查对象, 我们对供电所所长、副所长、安全员、核算员、技术员、营销员(以下简称四大员)以及运维采集班、营业班(以下简称两大班组)的 37 名职工采用多种访谈方式。其中, 所长、副所长、四大员、两大班组长采用的一对一的访谈方式, 对两大班组普通职工采取聚焦访谈的方式。通过编制半结构化访谈提纲, 对上述岗位进行深入探讨。每个岗位平均访谈时间为 2 小时。通过访谈了解到, 供电所职工大都清楚自己的岗位职责, 但是目前供电所内的岗位职责说明书还不够完善。另外, 供电所内的岗位职责说明书比较陈旧, 未涵盖所有岗位, 不能较好反映省电力公司的管理创新要求, 难以完全适应供电所当前的岗位职责状况。

3.2.3. 业务流程分析法

笔者在参考大量文献的基础上, 结合访谈结果的分析, 通过绘制关键业务流程图来确认供电所职工的岗位职责, 在此基础之上完善业务流程, 编制岗位职责说明书。

1) 绘制关键业务流程

业务流程是由多人为了达到相同的目标而合作完成的一系列活动, 业务流程图则是对业务操作的简明诠释, 更是通过梳理业务操作步骤优化流程的简单有效途径。流程图显示了当前工作与组织中其他工作是一种怎样的联系, 可以说明现有的工作流程和在流程中的位置。通过对流程的优化, 极大地方便了职工了解工作中的核心工作, 从而了解自己的核心职责。

本研究从供电所 200 多种业务流程中筛选出 14 种关键业务流程, 绘制了关键业务流程图。这 14 种业务流程主要包括: 消缺管理、用电采集、违规窃电处理、应急抢修管理、设备巡视管理、工作票管理、电能表计轮换、催缴电费与回收电费、业扩新装业务、电价变更、用户信息变更、线损管理、电费现金上缴、票据管理。在此, 以用 Microsoft Visio 绘制催缴电费与回收电费业务流程(图 1)为例。

2) 梳理岗位职责

通过绘制岗位业务流程, 不难发现每个业务牵涉到多个岗位, 并且每个岗位都有相关的职责, 在基于业务流程分析的基础上将岗位职责梳理后可以提炼出 5~8 条相关的主要职责, 并按重要性先后顺序排列。依次类推, 可以得到每个岗位的核心职责和一般职责, 建立供电所各个岗位的职责模型。

3) 编制岗位职责说明书

通过对催缴电费与回收电费这个业务流程的分析, 可以看出该流程涉及核算员、运维采集工、营业工三个岗位。其中, 业务流程中涉及到营业工的事项主要是电费回收、判断用户是否缴清电费、打印票据、收取电费、汇总上报、资料归档等流程。据此, 我们可以归纳出在此项业务中营业工的岗位职责有: ① 电费回收: 负责用户电费状态的更新, 以及对辖区内用户电费进行回收和收缴现金的存储; 对工作中产生的客户缴费信息进行分类归档、保存, 以便日后工作需要。② 日结电费存储: 负责每天所收电费现金的存储工作, 确保资金安全。以此类推, 我们可以根据其他业务流程提炼出营业工的岗位职责。

4. 研究结果

4.1. 岗位职责手册编制

岗位职责并非一成不变, 随着供电所的不断发展和组织对于岗位的新的变化性需求, 相应的岗位职责也需随之动态调整, 图 2 为岗位职责的设计程序。

岗位职责设计程序说明(以营业工为例):

1) 收到岗位职责设计与调整需求: 根据现行岗位所承担的事项, 经人力资源部门进行分析, 将现有岗位职责进行优化或者调整。

2) 分解部门职责: 根据业务流程将部门职责分解到相应岗位上去。

3) 回顾工作分析报告: 根据以往的工作分析报告, 熟悉各岗位工作职责以及该岗位应具备的能力。

4) 编制、修订岗位职责方案: 根据工作需要确定工作职责范围、岗位任职资格以及各岗位之间的关系。

5) 审议、审核、审批: 由各职能部门、副所长、所长依次提出修改意见并交由人力资源部门进行修改, 直至所长审核通过。

6) 存档发布: 岗位职责规范方案存入人力资源档案, 以便各部门查阅。最终, 提炼出营业工的岗位职责如表 1 所示。

Table 1. Business worker responsibility form
表 1. 营业工岗位职责表格

工作概要	及时高效地完成客户的业务请求, 并以优质服务换取客户满意。同时, 兼顾完成营业班班长布置的其他任务, 并做好停电通知、安全用电宣传等工作。		
职责类型	岗位职责概念	具体岗位职责条目	协作岗位
核心职责	电费回收	负责用户电费状态的更新, 以及对辖区内用户电费进行回收和收缴现金的存储; 对工作中产生的客户缴费信息进行分类归档、保存, 以便日后工作需要。	核算员
	业务申请受理	根据客户业务申请需求, 准确核对客户信息, 及时高效地办理业务, 为客户解答相关问题, 提高客户满意度。	
	客户优质服务	对客户进行回访、窗口服务投诉进行处理, 以及投诉问题上报汇总和用户满意度调查等相关工作。	
	客户咨询	负责受理辖区客户有关供电需求和服务质量的来信、来访工作, 以及做好客户答复工作。	
	电价政策的执行	根据客户申请或巡查发现的需要变更电价的客户处理, 做好电价变更的相关工作。	营销员
一般职责	业扩	根据客户新装业务申请, 负责审核客户相关资料, 执行客户新装业务流程。	营销员
	宣传	负责市场营销活动的推广, 组织文明月等相关主题活动。	
	全能型窗口服务	根据业务需要充实自己, 培养多种专业技能, 实行综合柜员制, 实现“一口对外”服务和“一站式”服务。	
	日结电费存储	负责每天所收电费现金的存储工作, 确保资金安全。	
	用电宣传	负责客户用电常识的宣传推广工作。	
	推广智能服务	负责推广“互联网+”线上服务, 推进实体营业厅向业务自助办理, 引导农村客户更新消费观念, 接受业务线上办理、电子化缴费、远程费控、电子化账单等服务新举措。	

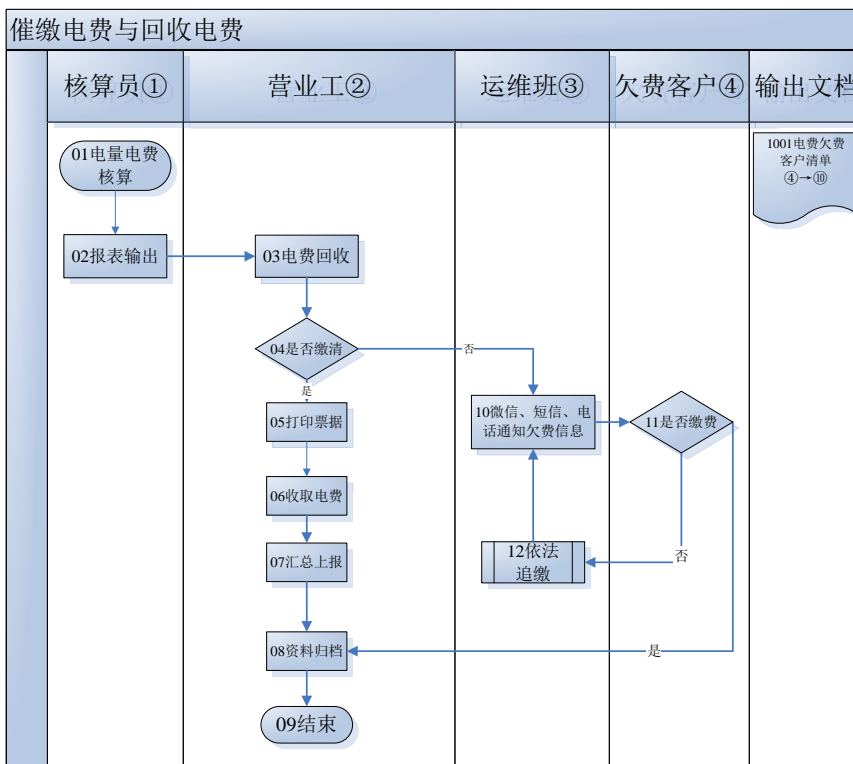


Figure 1. Call for electricity and recycling electricity business flow chart
图 1. 催缴电费与回收电费业务流程图

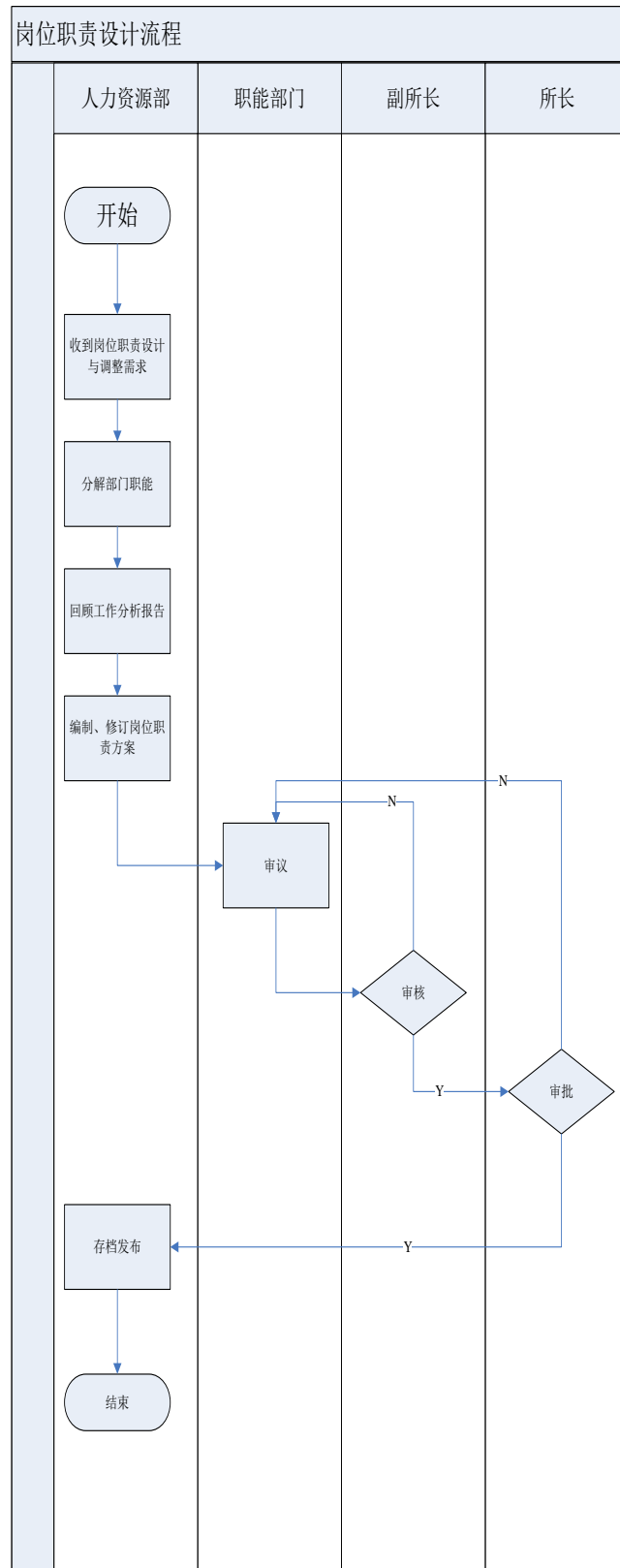


Figure 2. Post responsibilities design detailed process
 图 2. 岗位职责设计具体流程

4.2. 岗位职责说明功能解析

每个岗位职责说明书包含多项管理职能与信息,包括岗位一般信息(岗位名称、上下级职位关系和协作关系)、工作概要、职责类型、岗位职责概念和具体条目、协作岗位分析、岗位职责等级排序、任职要求、工作权限和工作环境:

1) 岗位一般信息提供该岗位的基本任职信息,包括岗位名称、直接上级、直接下级,反映供电所的基本管理结构。为了突出网格化管理与协作性梯队建设,另外对个别岗位还增加协作关系,加强个别岗位之间的协同和合作,便于组建灵活型的工作小组。

2) 工作概要指的是为每个岗位的工作职责做出一般性的概述,描述每个岗位的基本内容和目标。

3) 职责类型指的是为了突出岗位职责的核心要素而将岗位职责区分为核心职责与一般性职责。核心职责指的是每个岗位侧重工作核心业务和重要内容的职责,突出了岗位职责的重要程度。一般性职责指的是每个岗位侧重于事务性和行政性的工作。

4) 岗位职责概念与具体条目。针对每个岗位,对所有岗位职责进行概念化,用单个概念来提炼和界定具体的岗位职责内容。具体条目是对每个职责概念给出具体的内容描述,做出具体的职责界定。

5) 协作岗位分析。根据业务流程进行分析,将业务流程中各岗位之间的协调与合作关系标注出来,称之为协作岗位。这有利于岗位之间的协作与沟通,更加明确地界定业务流程和具体操作。

5. 讨论与展望

本文以供电所的岗位职责设计为研究对象,对供电所的岗位职责设计进行了一定的改善,根据关键业务流程对岗位职责进行分析与设计,同时编写了详细的岗位职责说明书以保障各岗位职工清楚自身岗位职责。岗位职责分析与设计是进行员工岗位能力培训与设计职工绩效考核指标的基础,本次研究得出以下结论与展望:

1) 通过对拾屯供电所的实际情况进行分析,发现岗位职责分析工作需要供电所高层及相关职工的配合。当供电所出现推诿扯皮现象时,职责不够清晰,难以进行责任划分;新员工入职培训时没有明确的参考标准;岗位绩效考核标准空缺;新技术的融入使岗位职责发生很大变化时未能随之更新岗位职责规范体系说明书。编制岗位职责体系说明书,获取高层与供电所职工的支持使得项目成功的可能性大大增加。

2) 岗位职责分析需要采纳科学的方法。拾屯供电所现行岗位职责说明书岗位不够完善,岗位职责不够清晰,难以完全适用于供电所当前状况,也很难反应职工的真实工作状态,职工在工作中也因此会出现推诿扯皮的现象。本研究采用问卷调查法、半结构化访谈法与业务流程分析法对岗位职责进行重新设计和分析,更加注重流程化和科学化。其中,岗位职责说明书的编制主要采用业务流程分析法,编制过程中的思路为:绘制业务流程图→流程分解细化→提炼相应职责→职责分解到岗位→编制岗位职责说明书,基本确定了供电所的岗位职责说明书,后期会根据供电所的调整而动态调整岗位职责说明书。

3) 拾屯供电所现有岗位职责体系存在一定的职责交叉协作现象。在梳理了岗位在业务流程中的位置后,需要根据岗位中流程的出入口,找到该岗位在流程中的上下游岗位,进一步对该岗位和上下游岗位之间进行职责界定。同时要注意是否有该岗位和上下游岗位之间都没有考虑到的职责,即空白地带。理清上下游岗位与本岗位之间的关系,在避免岗位职责交叉和职责遗漏方面对岗位职责说明书的编写显得尤为重要。

随着现代企业对管理的越来越重视,对人力资源的管理提出了越来越高的要求。岗位职责说明书是企业人力资源培训的方向,是企业绩效考核的参考依据,是企业管理效能提升的基石,其重要性已经得

到企业管理人员的认可。然而,目前的岗位职责说明书多局限于形式上,并未得到充分使用,造成了企业资源的浪费。本文在梳理了拾屯供电所的岗位职责体系后,编制新的岗位职责说明书以期得到充分使用,减少供电所内部的推诿扯皮现象,提升供电所的整体效能。

6. 结论与启示

本文对于供电所提升管理效能的启示有:1)及时更新岗位职责体系,调整岗位职责规范,在供电所职能部门设置、岗位职责划等方面发生更改后及时更新岗位职责规范说明书,避免岗位职责说明书过于陈旧,脱离职工实际工作内容。2)现代企业越来越重视人力资源管理,而岗位职责则是人力资源管理的基础,应当以考核带动岗位职责的规范应用。明确每位职工严格按照岗位职责执行工作是考核的基础依据,考核也是对岗位职责的落实。3)岗位职责与每位职工的工作息息相关,应加强岗位职责在实际工作过程中的应用,以便岗位职责体系发挥出其应有的效果。

本文研究的局限在于样本数量较少,局限于徐州供电公司拾屯供电所,未能覆盖更多的供电所,样本数量有待增加。另外,随着国家电网体系的不断改革,政策也在随之变化,现实情况更加复杂多变,岗位职责说明书的应用效果的考察时间较短,还有待进一步研究。

参考文献 (References)

- [1] 李文东,时勤,吴红岩,等.任职者任务绩效水平对其工作分析评价结果的影响——来自电厂设计人员和编辑的证据[J].心理学报,2006,38(3):428-435.
- [2] 时勤,王元元.组织-员工价值观匹配对工作分析结果评价的影响——基于煤矿企业员工的实证研究[J].软科学,2015,29(2):95-100.
- [3] 李明.论管理岗位及职责的设计[J].湖南社会科学,2001(2):75-76.
- [4] 李文东,时勤.工作分析研究的新趋势[J].心理科学进展,2006,14(3):418-425.
- [5] 张同全,袁伦渠.岗位分析与人尽其才[J].中国人力资源开发,2001(5):19-21.
- [6] 吴海燕.现代企业岗位价值评估模型研究[J].商业经济研究,2016(21):120-121.
- [7] 陈一,赵凯.岗位分析工作的研究与实践[J].人力资源,2011(36):35-36.
- [8] 钱惠琴.连锁零售企业物流管理与业务流程再造[J].商业经济研究,2015(11):86-88.
- [9] 张晓辉,史耀耀,李山,等.业务流程分析与优化方法研究[J].机械制造,2006,44(3):62-66.
- [10] 徐锐.企业变革中的业务流程分析与优化[J].信息技术与信息化,2010(3):21-25.
- [11] 杜宝增,姚国平,陈春武,等.电网企业岗位责任体系建设实践[J].中国电力企业管理,2015(1):100-103.

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7311, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: mm@hanspub.org