

行政當局的職務的分類

羅世賢*

前 言

一九八三年四月十三日，在“行政當局人員職務的組織”座談會閉幕禮上，前行政改革部國務秘書羅比士（FIGUEIREDO LOPES）發言時曾清晰地指出：“在法律規範的前提下，（行政當局的）人事管理是一個需要繼續面對的基本問題，人們首先關注的是職業的保障，忽略生產力與報酬水平掛鉤，結果，便在招募的方式上打轉；培訓和升遷又是因循高度官僚的習慣，不去採取合理和簡單的人力資源管理方法”。

他表示：“行政當局必須衝破那自我的一套組織模式，在傳統政府法律的制度之內，公職系統必須引入私人制度的元素，這就是，在公職的管理當中加入一些私人企業的管理方法，如職業及報酬與生產力掛鉤，因材錄用以及長期不斷的培訓”。

當然這並不是指要單純地完全採用私人企業的一套，公共行政到底是明顯有別於任何私人組織。公共行政的計劃必須協調國家行政當局、政治權力以及社會三方。

或者說，制度與制度之間的行動參數不一定相關，例如：有時根本分不清誰統治，誰管理；政治權力當局並不因專業化而選擇政府人員；行政當局不能有效地令道德與法律起作用：不理政治，服務國家；行政當局被社會視為屬於政治權力的，過渡的而並不是社會的。

*前任行政暨公職司副司長，現任高等教育輔助辦公室主任。

不同的還有法律理性地位高於管理理性，要完全的嚴格遵守法律規範，在保守主義和（虛假的）技術主義中帶入法規的可怕的意義。

組織的正式結構和行動的穩定以及守法行為的規律性相對於重視變化、革新、效率等的既定目標還要優先。

在行政當局裏經常混淆人事管理與人事行政。人事管理並不是控制假期、缺勤和休假，同樣並不是處理支薪的行政工作或批准海外公幹的規則。

還有不同的是一旦管治權利用經濟、社會及文化範圍的多方發展以獲得資源的控制為社會提供福利，行政當局便得到管理更大範圍的事務的權力，大大超過私人企業，且部份更是獨家負責的。

這一方面令到行政當局跟從一個官僚的模式去組織和運作，另一方面則以社會的成本和收益行事，如何使公眾利益最大化，而並不單單考慮財政上的問題，在現實上公共部門的投資效益難以在幣值上量化，這與私人部門的利潤最大化的做法完全不同。

人事職務——一個未來的職務

既為國家政府的行政當局，其漸進的起源和政治哲學以及其所受的限制，使行政當局的運作管理習慣傾向於“管理”的意念，也就是實現的精神，滿足社會的要求，開放人事與組織管理的思想模式。

這種態度在人事管理上是主要的，人事職務是未來的一種功能的徵兆是顯而易見的。由人是物件到40年代末人是資源的意念，似乎見到有一普遍的意願重找人就是人，不單在組織層面，甚至在政治、社會及文化層面。

在組織範圍裏這些徵兆是易見的：

- * 領導漸見重視人力投資；
- * 領導層的時間有一半是用於處理人事問題；
- * 組織的社會性“表現”漸受關注；
- * 組織領導對作為直接合作人及顧問的管理人的需求增加；
- * 對溝通及信息回饋方面的投資有所增加；
- * 細心研究日本的方法（品質圈、生產組及意見組）；
- * 組織具有社會責任的意識：環境保護。

目前走向於“人”的管理的企業組織是基於九個意念在其組織中發展人事政策：

- * 擁有一個社會戰略；
- * 經濟“表現”與社會“表現”不能分離；
- * 評估經濟裏的社會後果以及社會裏的經濟後果；
- * 尊重別人，尊重自己；
- * 著重成果；

- * 給予社會目標和等級；
- * 關心人們幹什麼多於關心人們是什麼；
- * 在社會中不斷學習革新；
- * 令人事職務成為組織的一個關鍵職務。

行政當局的人事管理慢慢地吸收企業單位的方法和技術，慢慢地是由於先前所提的組織文化所存在的限制，因為這些限制深深地根植於管理者腦裏。

然而，人們同樣承認在眾多行政當局的眾多管理制度當中，在公共部門的健全狀況所反映出的，人事管理應當逐漸扮演一個更決定性的角色。

這是一項主要的工作，應該包含在先重質後重量的計劃當中。

人力資源管理亦即管理那些最終是組織賴以生存和運作的人。這句話是那麼的普通就如人們日常工作時常把它忘掉也是很普遍的。任何一次的查核都很容易證實這種遺忘其實更甚於我們所想像。

人的價值和材能是組織最寶貴的資本而人事職務就是它的主要保證。

管理所基本關注的是給予工具使其任何時刻都能系統地認識和評估其所配置的人力資源的量和質的潛力。

這個關注有三重目標：

- 依據人員的能力、材幹和學識，適當安排人員的工作崗位和職務；
- 依公平分配的原則，評價職務的方法與哲學，給予每人的工作相應的評分與報酬；
- 從分析個人的需要與工作時的行為和態度，提高和發展人員的專業水平。

對人力資源的潛力進行研究和評估需要事先分析組織內的社會專業狀況，換言之，需要認識那些人做什麼，如何做，為何做，最後就是對某項特定職務的執行者有什麼要求而令他能做好工作。

這樣我們便到了人事管理的起點：認識工作人員的群體，認識組織的工作目標。

研究行政當局的工作目標

認識工作的目標在任何合約裏皆是個人或集體工作規章的中心重點，任何沒有訂明這種情況的協議或規章都是無效的。

這種在協議中包括界定職務的做法在世界大部份國家的私人部門行之已有數十載，使職工的權利與義務有個健全的均衡，直接或間接界定責任，使每一個上級可以評分、訂定報酬水平，可以為組織本身重新劃分專業或簡化工作。

同樣地，不同國家的行政當局皆有採用類似的步驟。

事實上，在行政當局中一般都有採用職務分類的制度，尤其是亞洲，由菲律賓（1957年）至新加坡（1957年），馬來西亞（1966年），泰國（1971年），印尼（1974年）、香港（1979年）及其他。

與大多數的行政當局所有的一樣，澳門的行政當局亦不能缺少對各類職務的系統分析，作為執行一個正確的人力資源管理的基本工具，其中包括職程的發展及幫助公務員本地化的進程。

要有一個正確的人力資源管理便要使人能夠：

- 系統地認識行政當局的各種職務，在澳門行政當局內沒有人客觀地知道誰在做什麼；
- 認識和令不同職務的稱謂與內容相符。例如，我們沒辦法知道助理技術員或秘書或高級技術員的職務究竟是什麼；
- 設立或改正職程，明確地知道根據什麼某個職程要收取某個薪級點是必需的；
- 建立整體的基礎改善行政當局的薪酬結構。大可質疑是否所有的高級技術員都要收取同一的薪酬，其根據又是什麼；
- 界定每一職工的工作範圍。例如，工作評核用作評估某人的表現而並沒有參考參數了解其職務內容；
- 使招聘及甄選工作目標化，即是甄選具有某些符合某個職務要求的材幹的人；
- 訂定培訓工作的目標，即是令課程內容與教學方法配合某項職務的要求；
- 比較不同職務範圍及不同部門的職務的統計數據或將分析行政當局不同社會專業的統計數據系統化：幾多個工程師、建築師、設計師．．．．列個專業表；
- 協助行政當局的部門組織工作及提供專業資訊：公職表，權責衝突；通知準公職人員，專業表等等；

有助本地化乃由於它：

- 可以更客觀地執行人員的預先管理（本地化計劃）更清楚認識什麼及幾多職務需要本地人和採用那些招聘和培訓措施；
- 可以認識和辨別行政當局裏每一不同職務的要求的特性，以決定執行職務所需的中葡語文能力及後擬定公職考試的特別要求。

清楚認識澳門行政當局的工作環境對澳門公務員納入葡萄牙編制的工作同樣重要，故而要評估兩地行政當局的現行職務內容。

在澳門行政當局裏是引入了“職務分析和資格”的意念但卻從來沒有採用其方法和技術。八九年十二月二十一日第86 / 89 / M號法令說明了這個人力資源管理的基本工具：

第4條：（定義）a，b，c，d，e，f，g，h項“……特定職務……職務內容……工作……要求……複雜性……”

第8條：（對語言的認識）“因職務上之要求……”

第13條：（橫向互通性）1款b項“將擔任之職務與原職務性質類似。”

第15條：（職務性質）1款“各職程列出之職務性質，為概括介紹在職程內各職級職務之工作特徵。”

第23條：（特別制度職程——設立）1款b項“對所擔任職務之分析。”c項“職務的專門性質”

法令附件表二不恰當地將人員組別內容描繪為職務內容。事實上是職業內容多於職務內容。

所有這些名詞術語與財貨或勞務生產圈的行政人員所擔當的任務的內容並不相符。這種無知令公共部門在處理以下事項遇到困難：客觀的選擇公職的應徵者；評估工作人員的表現；辨別培訓需要的特點；擬訂本地化計劃。

這裏要特別指出我認為重要的列明各項職務稱謂的問題。

一項職務的命名是以名字識別一項職務的最簡單的方式。國際勞工組織對此曾有作規定。稱謂的識別的基本目的是迅速的說明一項職務所要負責的工作類別。

如果我們稱某工作人員為機械工程師、電腦程序員、秘書、統計員、放射科助理員或花農則較稱他為高級技術員、技術員、助理技術員、輔助技術員或工人來得清楚明白得多了，而把這些職稱列入職業組別當中亦沒有什麼問題。

在教學上，在機構組織法例當中列入這些不同職務的簡明稱謂和定義將對人事管理帶來明顯正面的影響。

以一個簡明的例子作結，就是職務分析的術語的使用如何植根於工作種類，因此，在管理的合理性方面，可以在某些勞工問題的評價當中引起含糊情況。

我們皆知在行政當局裏有“秘書”這個職務，我們或多或少對它的職務內容有個經驗上的概念，即是一個秘書所負責的任務是什麼。同樣我們知道秘書的職務要求一個特別和適當的專業材能以及一些專門的條件，尤其是可以在工作時間以外候命工作。

我們亦知道秘書的職務可獲取相當於薪級點一百點的百分之五十作為補償。

給予這個補償一方面是想使這個職務與其他相似的有所區別，另一方面是想清楚說明隨時候命是這個職務固有的性質而非偶然的。

特殊對待這個職務和給予補償的中心意思是考慮到它的職務內容，性質和要求。

這樣令人假定，當一名秘書維持與行政當局的僱傭關係的時候就應當收取這補償。但並非如此。

法律的解釋和定義對（第86 / 89 / M號法令第22條2款裏的）那句“因執行秘書職務……”理解為“考慮有關補償結合實際執行秘書職務，這補償包括在‘實際服務狀況’的特別報酬當中，故此只有在該人員履行職務時才給予補償”

換句話說，當一名秘書休假或放大假時即非秘書身份，因此而不會收取補償。然而當其恢復工作，在同一地點，負同一任務而與行政當局仍有具效力的合約時，即恢復秘書身份，可以說其勞動標的是“執行秘書的職務”

這種含糊不清的情況自然對當事人有害，而含糊的產生乃由於在立法過程中使用了勞動學及人事管理學的概念或名詞術語，而缺乏對現實的了解。

職務分析：一個定義的概述

對象：研究與設立一些工作和職務崗位，探求其稱謂、內容、職務條件及心理要求。

做法：採用直接觀察，面試或問卷作答的方法。

目的：在於一個清楚界定的管理範圍：

- 招聘
- 甄選
- 培訓
- 評估功績
- 組織
- 工作衛生與安全
- 職業計劃
- 職務資格
- 等等。

概言之：透過它本身的調查方法，職務分析令人對貨財與服務生產圈裏的人所做的工作有客觀和理性的認識，這對決定正確使用人力因素作為組織生產力元素是不可或缺的。

職務分析——人事管理的一個工具

在所有人力資源管理的基礎上要有或必須有職務分析，倘考慮到：

- 在任何組織中，有需要使人力資源管理理性化和具有目標；
- 任何組織都是由其內的不同職務和工作崗位所組成的；
- 在沒有適當管理工具的時候這些區別只能從推測找出；
- 任何人事管理政策的計劃和結構、一個工作環境的重組、成本的合理化、結構、安全等等都幾乎完全依賴一個正確的工作分析；
- 同樣，在任何組織內有一個健全的，保證所有工作獲得合理報酬的薪酬政策是無可爭議的，酌情裁決除外；
- 只是一個協調的制度，在職務分類與各自的資格等級之間建立一個合理的關係，這制度能夠消除薪酬待遇、招聘與甄選、培訓、功績等方面的

不平等，在組織裏形成一個健康和有效率的氣氛。（Dr^a. Manuela Mota）

職務分析的應用*

作為可以在人力資源管理的多個範圍使用的一個基本技術，職務分析可以達到各種管理的目的，包括：

訂明工作標的

在組織法例當中列入每個部門工作標的的範圍，即職務名稱和定義，是行政當局的一個不慣常的做法。

這個做法在某種形式上成為一種教導上的措施，為求加強部門有關人力資源管理事務的客觀性。

工作標的的定義，尤其職務的描述可為組織帶來某些益處：

- 當事人可以獲得清晰的信息

透過這些描述，每名員工會清楚：

- 知道理由，接受職務的責任；
- 預先知道人們對他的期望及上級的評核標準；
- 不會忽視上級的職務與職責，明白領導的理由；

- 激勵主動

這句話與那非常普遍的信條相對。那信條是支持活動範圍少作界定的好處，這樣可使進取的員工更顯雄心，從另一方式使他們面對更緊迫的工作。

在現實中這種做法令到容許干預職權的分配，甚至更壞的干預活動的計劃和成績。

應當讓當事人積極參與描述職務並經上級通過以及要定期對成績進行檢討，擴大工作崗位的範圍及根據每人的能力加強目的的重要性：

- 員工知道他們所屬的範圍，能夠在範圍內自由發揮；
- 目標經常刺激收益，因為如果沒有可以讓手上的成績和心目中的成績進行比較的參考方式則沒可能有所發展；
- 要只細地認識評核的標準而評核者則需被接受的。

在組織方面，讓員工或在位人擬定一分工作表是重要的，除記載工作任務還記載其職位的有關資料。

* 這裏的職務資格只是被視為在人力資源管理範圍內職務分析的一個副產品。

- 有助協調

領導層經常以不同的職務、說話和思想向主管人員提出協調上的實際問題並要獲得回應，這是重要的。

當必須要共同工作的每一個負責人認識目標以及各同事間的權責時便有助於協調。

職業分類

工作標的的研究証明是有即時作用的，然而，人們可以問單是職務研究不就可以認識行政當局裏的各種不同職務了麼，它所指的工作種類的性質和範圍是什麼，它們之間的關係又是怎樣。

職業分類正正是因為要回應這些問題而出現，然而，如果國家的和國際的機關並沒有以客觀的標準和系統的方式整理這些職業 / 務，事實上認識所有的職務類別是很困難的和難有條理的。

這樣國際勞工組織便有了職業種類國際分類作為模範和指引，讓不同國家設立國家分類機構，如葡萄牙的“國家職業分類委員會”就幾乎完全轉向照顧私人機構的職業事務。

根據1958年職業種類國際分類結構而設的國家職業分類委員會將職業分成各組基礎類別，繼而再細分成各大小支類，分類是以工作的性質作為標準，有時亦按經濟活動分類。對每一個細分的組別乃以五個數目字進行編碼系統表述，1為大組，2為支組，3為基本組而最後兩個數字代表基本組內的一個職業。

國內的這種將職業以數字編碼，界定職務內容和名稱的分類法是一項相當有用的工作，不單有助管理亦可作為統計普查的工具，甚至因為它資訊豐富而可作為考慮其他職業分類方式的主要文件，如從其他工作評核的角度作不同的分類。實際上，職業分類所欠缺的是直接和即時的再分類。

行政當局裏人事管理的所有做法中，職業再分類可能是最不完美的，因為事先沒有一個具備所有現實資料（職務內容的描述和名命的詳細說明，責任及其他要求）的職業分類，任何一個崗位或職務的負責人都不會想及再分類的。

人員的招聘與甄選

職務分析旨在獲得對每一職務的資格要求的客觀認識，人員招聘與甄選的過程包括了升遷和調職，即是，所有涉及對一個員工職位的安排。

這種安排工作的方式取決於一定的原則（圖1）：

- 有不同要求的工作崗位；
- 有不同能力個性，包括體能與智能的人；
- 有安排人員於真正缺乏人手的崗位，並盡可能保證在崗位（從要求上）與人員（從能力上）之間有個完美的配合。

職務分析研究條件要求；特定的心理學研究才能和組合可能的配搭，這不單改變工作崗位或職務的內容，亦改變工作的性質，崗位和職務的區別在於要求的內容和水平，無論是屬於工作本身的，或是心理上的，可以說每個不同的崗位或職務就是決定和擬定一份專門的職業資料。

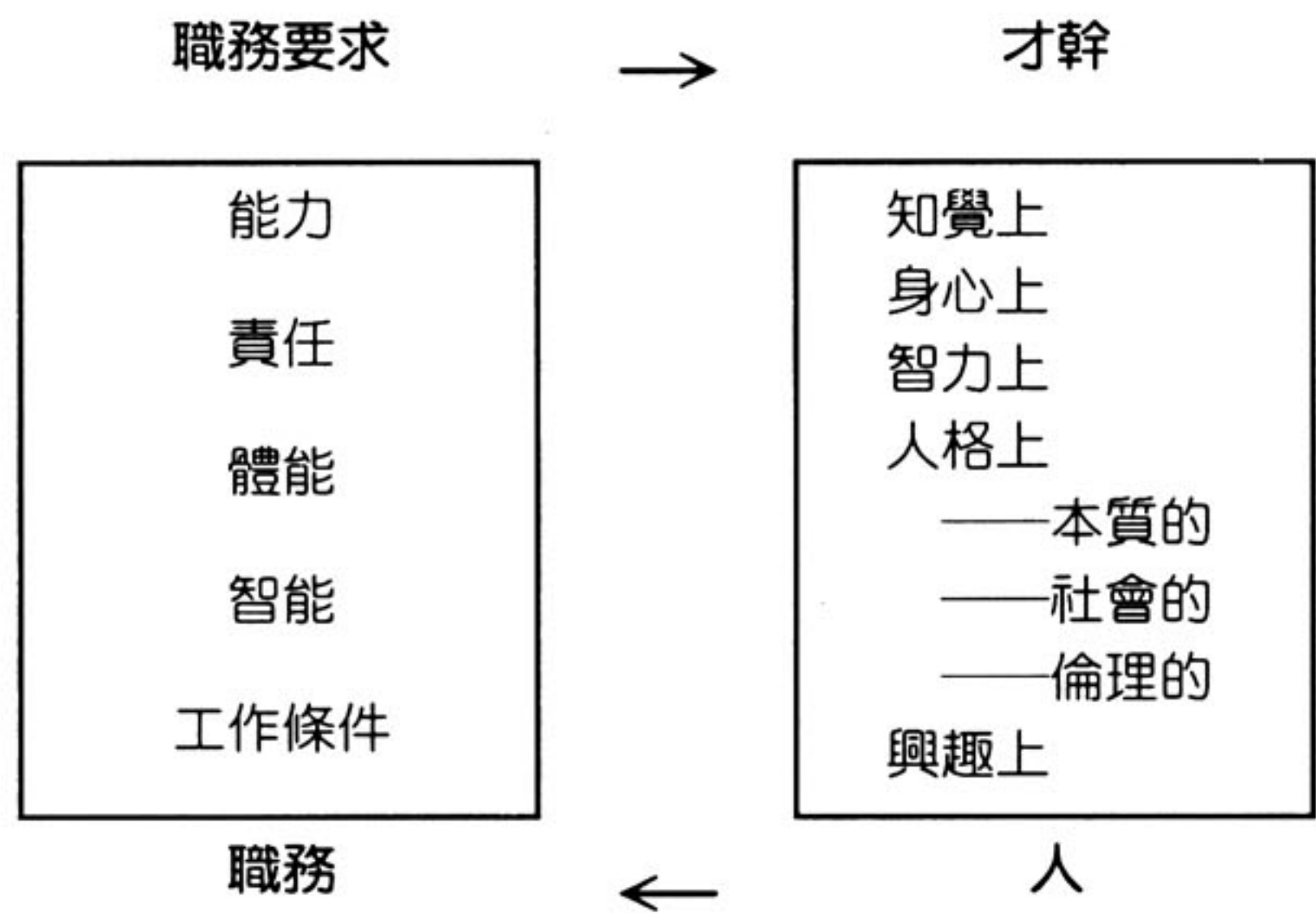
這份職業資料將包括以下幾點：

- 職務的法律構架
- 組織內職務的特性
- 職務要求的描述與分析
 - 名稱
 - 簡潔的定義
 - 詳細的定義
 - 職務要求
 - 心理要求

只有在透過職務分析所擬訂的這份資料完成後，招聘和甄選才有依據進行適當的甄選。

職務分析和甄選的關係可歸結為：

【圖1】



總言之：職務分析乃研究某一職務的內容，要求的種類和水平，然後設立一個相應資料檔，這份資料經由心理學家研究，推論出對候選人的要求的種類和心智能力的水平。被選者將會是那些才幹接近從資料所推論的要求因而能成功擔起職務的機會較大。

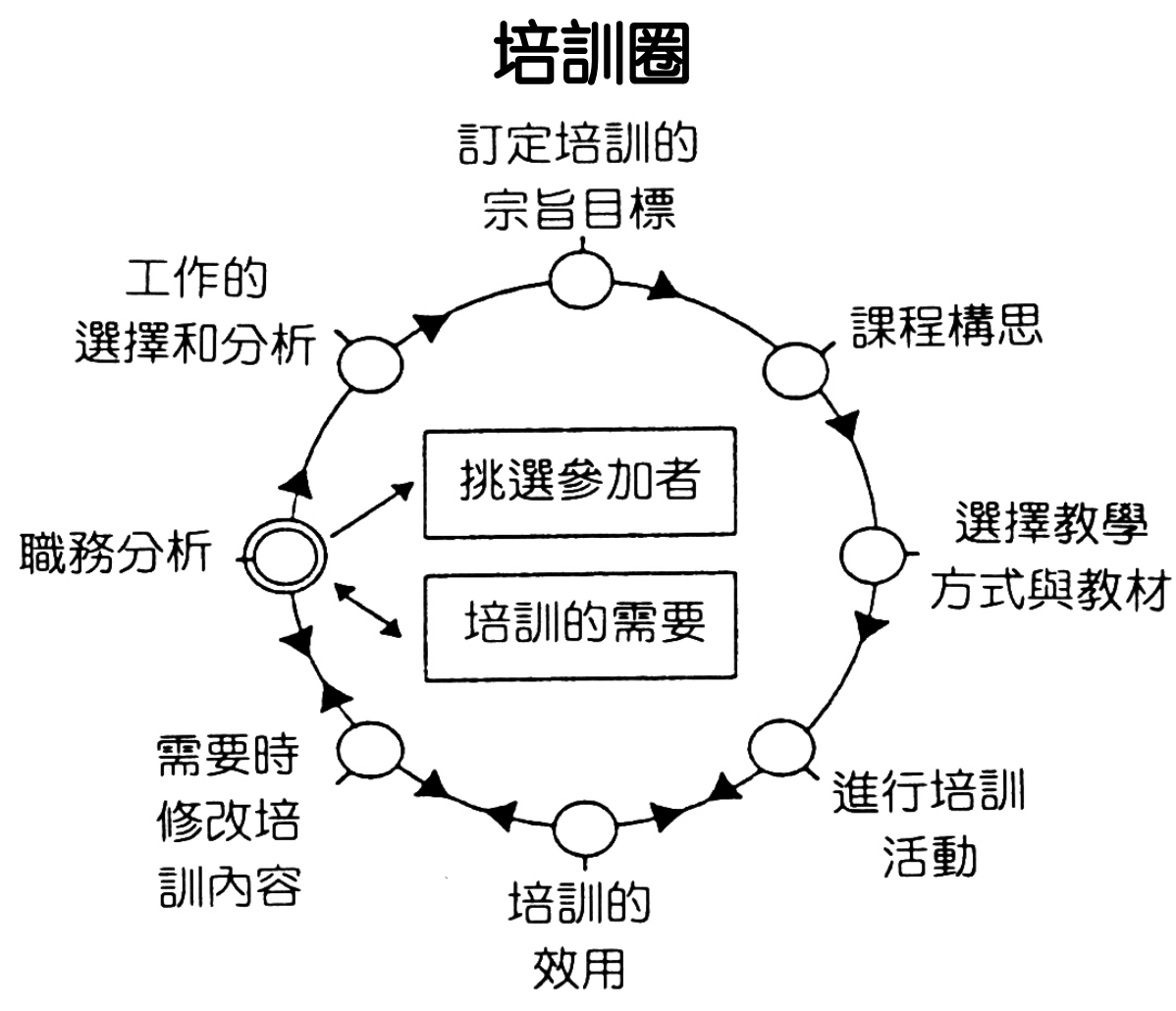
事實上，心理學家可根據資料：

- 制訂問卷寄給候選人
- 清晰和明確地發出公告
- 制訂面試卷和評分表
- 組織和舉行心理測驗，知識和健康測驗等。

職業培訓

職務研究對職業培訓的計劃很重要，有助針對某項職務或類同職務所要求的知識。(圖 2)

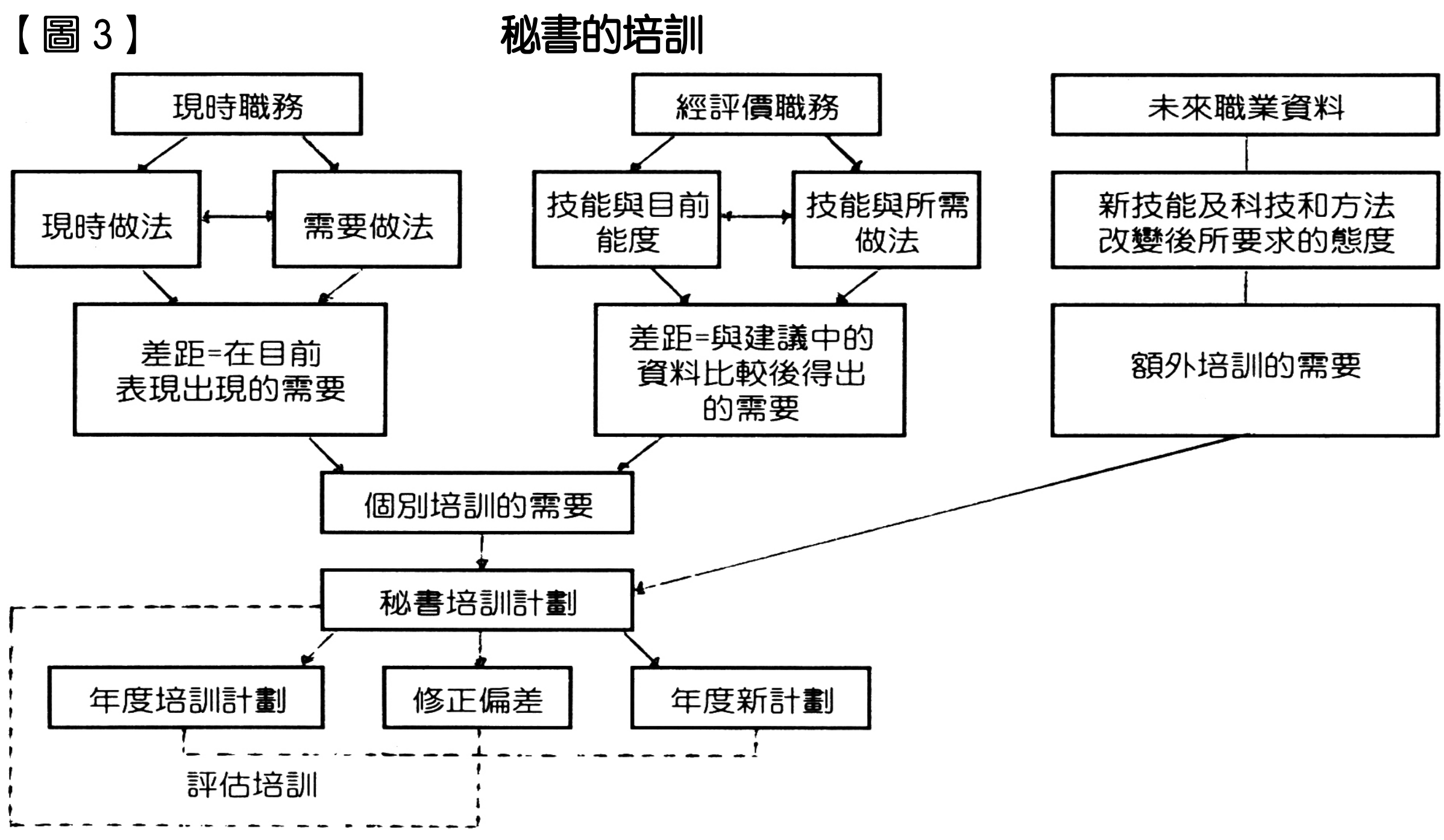
【圖 2】



如果我們明白職業培訓主要是為了得到應付某一職務或經濟活動的知識、能力和態度，則很容易理解對執行職務時所生之工作活動的認識是重要的，以及要求條件的特性，必需的基礎是制訂培訓計劃所要確定的，因為培訓的需要是直接與職務本身和當事人的執行水平有關的。

我們以秘書職務為例：(圖 3)

【圖 3】



(資料來源：Luís Rodrigues)

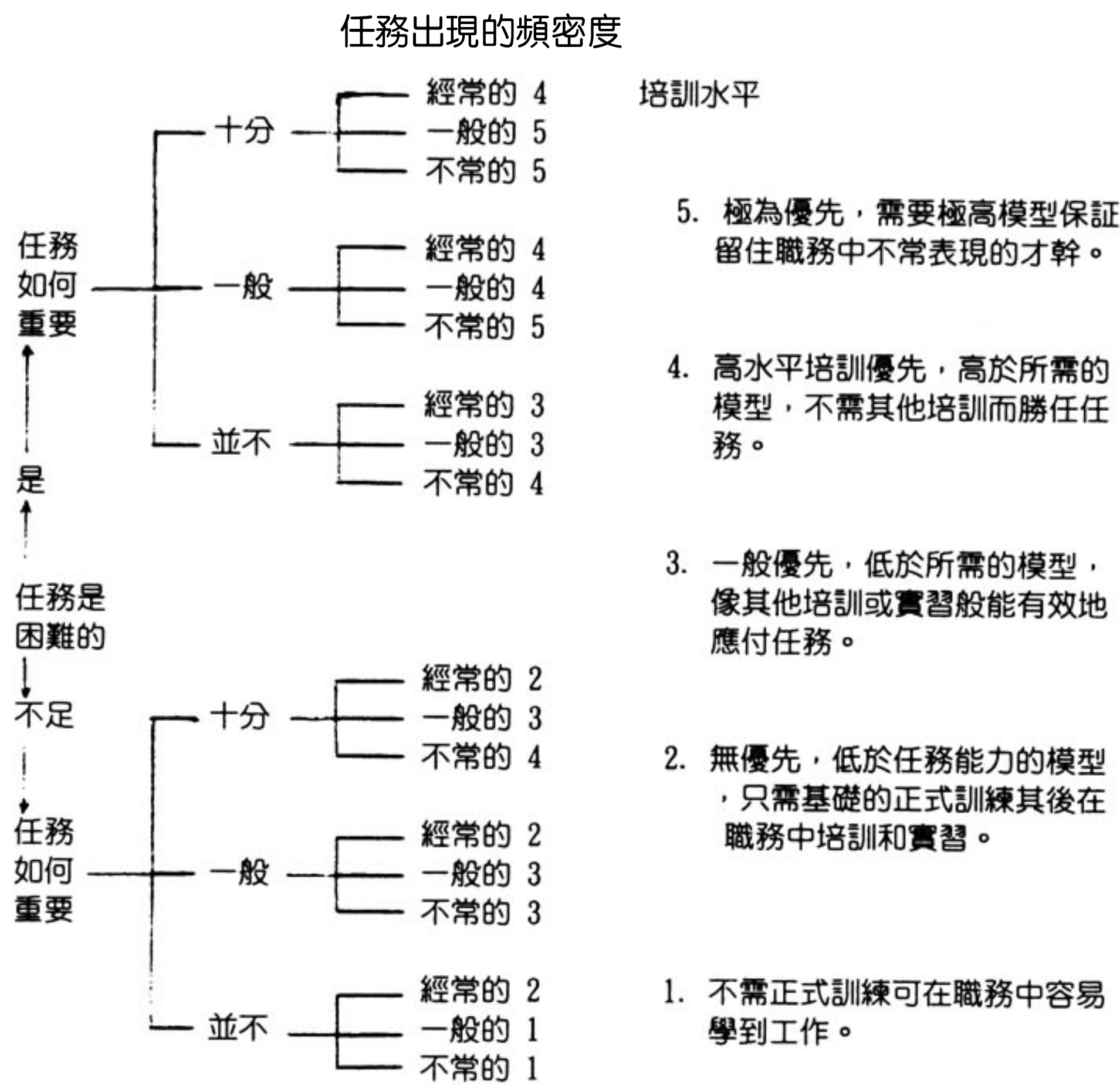
一個部門要進行秘書培訓首先需要認識該職務的工作與要求的內容，認識秘書的活動以及根據一份評核過的職業資料檔，確定一個優秀秘書所需的活動。（圖3）接著組織有關的培訓。

為擬訂一個培訓計劃，有關職務分析所必需的基本項目為：

- 定名；
- 職務的簡潔定義；
- 職務內容詳細定義；
- 每項任務的執行方式的詳情；
- 執行職務所需的技術、理論及實踐的認識需詳細列明，可能的話要對應每項任務；
- 廣泛敘述所使用的機器與配件、工具、器皿、原材料、物料及文件；
- 在其他職務獲得的但又是現職務所需的專業經驗；
- 執行職務時要小心機器、工具、設備、原材料、物料和可能發生的危險；
- 有助職務發展的主要活動及一般知識。

將職務界定之後便需要評估每項任務的學習等級，培訓的優先與一般規則取決於以下問題的答案：當事人對一項任務必需要認識到什麼程度呢？解答這個問題需要採用DIF分析技術來研究任務。DIF是指任務的難度，重要性及頻密度。三個變數可形成培訓要求的等級，根據一個決策表分成各種級別。

一個DIF分析例子，設立培訓等級：



利用先前的決策表並在難度因素加入平均值以及界定任務的難度、重要性和頻密度的水平：

難度	重要性	頻密度
D ₁ — 低：工作並不複雜且容易學習上手	I ₁ — 低：工作在職務內並不重要	F ₁ — 低：工作每月或更長時間才重複一次
D ₂ — 中：工作相對複雜學習有一定困難	I ₂ — 中：工作在職務內重要和有些用處	F ₂ — 中：工作每周都重複
D ₃ — 高：工作複雜及難於學習	I ₃ — 高：工作在職務中很重要	F ₃ — 高：工作每天重複

決定每項工作所需的培訓要求的等級可依下表作出：

難度	重要性			頻率
	I ₁	I ₂	I ₃	
D ₁	1	3	4	F ₁
	1	3	3	F ₂
	2	2	2	F ₃
D ₂	2	4	5	F ₁
	2	4	4	F ₂
	3	3	3	F ₃
D ₃	4	5	5	F ₁
	3	4	5	F ₂
	3	4	4	F ₃

作為上述資料的補充，培訓工作也可使用其他標準決定工作所需的學習等級：

- 職務的整體資料，尤其知識因素；
- 受訓者的數目；
- 培訓可以小組或特殊情況（例如個別）下進行；
- 學習時間包括了課程與工作在內；
- 培訓後進行工作上實地監察等等。

表現評核

表現評核是管理的一個範圍以及一個工具，旨在獲得工作上某些表現的資料，以作出人力資源管理上的決策，主要是升遷，培訓等。

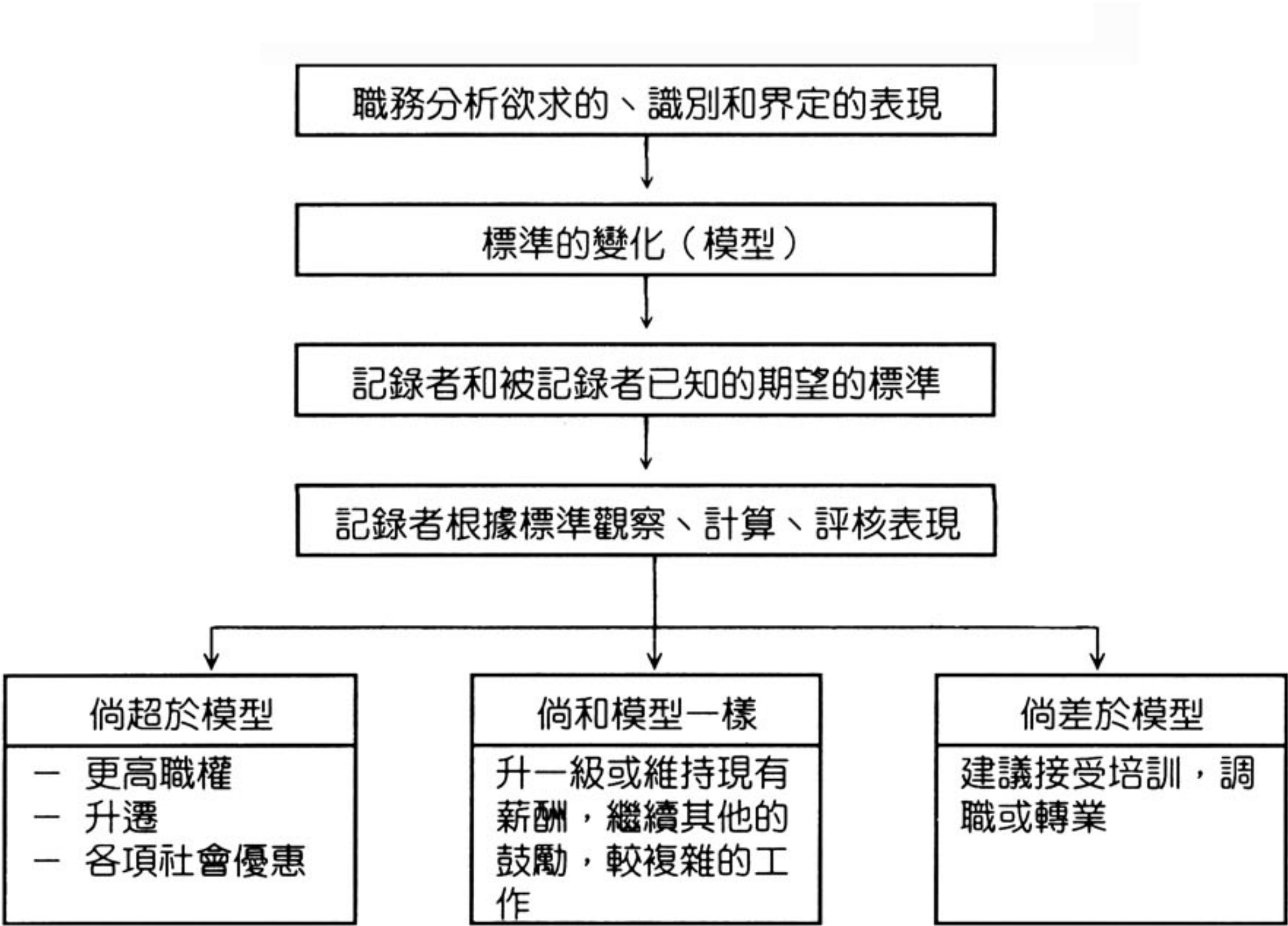
但要評核人的工作行為表現需要二個參考資料：一，是關於讓員工作出被評核的表現，行為，成績及效率的那份“工作”，即是一個職務的分析和評定的制度；另一是關於一系列的“標準”，是被社會認同和被組織及人員接受作為集體價值的標準，即是一個功績記錄制度。

這並不表示沒有職務分析和評定制度就不可以有表現評核。評核是人類活動中經常存在的，儘管我們最終可以不同意所用的標準的合理性和客觀性，人們所祈求的是一個功績評核制度能客觀判斷人，即是當不是判斷一個而是多個人的時候和它使用的價值都是依據一個既定文化的社會固定形式進行。

但當已有一個事先制定的職務分析和評定制度時，功績評核制度將更有作用而客觀性就可以為每項工作或職務識別和界定合意的“表現”

請記著一個功績評核控制的過程（圖4）。

【圖4】



職務分析就是這樣一種決定人的工作行為評核的技術。

職程計劃

認識組織現存職務的內容與性質是職程定義與設置的主要條件，以決定相關職務的組別及每組之間的複雜程度，連同其他元素以得出一個真正的職程計劃。

儘管抽象，職程的概念是由下列各點合成一體的：

- 最低的法律的要求
- 入職條件
- 獲準進入的實質條件
- 專業知識

- 晉升可能
- 升遷條件
- 職位的互通性
- 功績

職務分析在使人認識每項職務的要求和複雜性亦可確定職程變動的條件：招聘和甄選方面，培訓方面及晉升要求的表現水平或模型方面。

職程的變動可以是在同一專業範圍但在不同部門，也可以是在不同的專業範圍。

其他方面的應用

職務分析也可因應不同的方式和做法適用於不同層次的目標，這些方式和做法有：

- | | | |
|----------------------------------|----|---------|
| ——工作環境狀況的分析
（噪音、溫度、照明、通風等） | —— | 衛生與安全 |
| ——工作安排的方式（任務的分派或擴大
工作小組或給予自主） | —— | 工作的人道安排 |
| ——人際環境（關係，溝通...） | —— | 溝通 |
| ——病歷及醫療記錄 | —— | 勞工醫療 |
| ——工作崗位的再安排（設置、佈署、受命...） | —— | 合理化 |
| ——工作節奏（個人或小組工作時間的研究與重訂） | | |

管理合理化，例如：

雖然組織學以本身的方法與技巧發展其活動，職務分析和考核方法的貢獻是經常被認同的，它讓人們認識和研究組織結構和運作。

我們簡潔地指出職務分析和“組織”之間可能合作的範圍。

——組織分析：

- 確定結構，機關和連繫
- 制定運作圖表

——行政職務分析：

- “生物學的”
- 大小與範圍
- “主題的”
- “執行的”
- “信息”
- 因目標，因當事人

——任務分析（由負責人或組分配工作）

- 任務與負責人 / 職權與機關的關係
- 職務的理論模式
- 任務紀錄表
- 按機關重新分配任務等……

——工作進行情況的分析

- 制訂圖表
- 各類圖表（活動，進程，流動等……）

——設置分析

- 建立研究工作對個人之適合性的和環境條件
- 決定部門設置和在工作地方擺設物件的特點
- 確定“探險的範圍”

——分析人和物的動向

- 分析活動的規矩
- 固是工作方法

——分析用過的文件和設備

- 正常化

——分析機器（由最簡單的器皿到電腦），研究科技

——以工作措施分析

- 行動與時間研究
- Therbligs
- 其他

職務要求和報酬

在研究一份報酬表的時候，不管它是勞工集體協議的抑或是行政當局的，人們會問報酬為何會根據職務或崗位而不同，不同又是從什麼標準而來。

一如所知，報酬是可以由管理層單方面訂定，例如政府，也可以是由有關方面集體談判達成的共識釐定。然而，訂定報酬等級的標準很多時是脫離了一些方法和技巧，這些方法和技巧可使人在一個連貫的薪酬政策內認識，比較和整理職務或崗位，該政策是以社會價值以及職務或工作的經濟用途又或者是協議談判為基礎。

因此，是由人事管理部門感到有需要得到分析工具以協助建立一個公平的薪酬等級並且消除或減少企業間甚至企業本身之內的無理的差別，這樣形成和完善了不同的評核方法，這就是職務的資格要求制度。

職務要求來自於一個簡單的意念，薪酬等級應基於每項職務的性質與複雜性而定，要合理實施需要一個能夠容易把不同職務進行比較的分析和評核工具。為達目的要進行三步工作：首先，描述工作崗位或職務；接著按條件評估崗位或職務；最後，給予一特定系數（分數）及相應報酬。

記著兩個觀點：一個是可以從量和從質地評估崗位或職務，並分成四大要素（能力，責任，體能和智能及工作條件），且按深度和頻密度分級；另一個是評估永遠是對崗位或職務而不是員工。應當認識每項要素的比重以便可以決定它們之間的位置。

行政當局的職務分析與要求

在行政當局裏採用一個職務分析與要求的制度是可能和可取的，它可以在有關社會職業範圍的事務上帶來客觀及合理的實際益處。

然而，為使這管理工具技術上可行及得到預期成績，需要事先有以下條件：

1. 一個不單是部門且要政治權力方面承擔的承諾，使法律上有能力推行計劃，因為一方面，引入任何一種評核制度都不可避免地引致深刻的結構性改變；另一方面是因為財政成本，尤其是社會成本會提高，逼使承擔和控制到最高的層次。
2. 推行制度的財力。
事實上推行一種評核制度需要更多財政資源，包括用於物料的準備，人員的培訓和工作小組開支，顧問人員或公司的報酬，甚至維持制度本身運作的費用（技術，行政及物料資源）是一個初期投資頗大（可見成本）的選擇，中期方面可以遠不及行政當局用於本身和社會的見不到的成本。
3. 推行制度所涉及的各方的參與。
社會對人力資源管理各項事物的參與和同意是成績的效力和可信性的不可缺少的條件。

人力資源管理是一種有條件的制度，主要是依賴一組在組織活動的複雜的變數。因此人力資源管理並沒有共通的法律或原則。管理以其所行的政策才具價值，這政策要適合其原理及實際需要，主要是適合為求個人或組織效益而用的方法和技巧。行動的原理是使對話和共識的實效作為基本價值，使到任何管理措施，尤其是在一個職務分析與要求的計劃當中，能優先被接受並得到有社會用途的成績，需要一個廣泛的共識，尤其是措施所施行的對象群體或其代表。

事實上，稱這職務資格評審作為一個工作評核的客觀制度，只是社會學上的意義，即是說以判斷一眾人取代判斷一個人而所考慮的價值則與現行文化的某些社會模型一致。可以說社會的參與是成功的要素。

在行政當局內採用職務分析與評審制度將可以：

- 理解職務的整體狀況，其相同和差異並設置由薪酬反映的相應等級。
- 重新思考專業職程並根據管理標準提出一個職程計劃。
- 參考以上兩點擬訂一個職務分類。

考慮到這計劃的規模和範圍，有必要設立一個“職務分類跨部門委員會”，按行政現代化中央機關的指示負責推行這個計劃。委員會內有所有部門及公職團體的代表，以及，如有需要的話，職務分析與評審方面的專家。委員會全權負責計劃，主要任務分以下幾步：（圖5）

一、選擇所採用的職務資格評審的方法

- 職務分析與評審的方法與技巧的事前研究
- 從眾多方法中作一挑選
- 選擇提供方法或負責專家的公司

二、計劃及安排要展開的工作

——事先研究工作環境的特點

- 列出行政當局現有職務名稱
- 按不同職級分的員工人數
- 估計不同職務的數目
- 確定相同及特別職務

——安排所有的工作

- 準備要用的物料（手冊、分析紀錄表等）
- 宣傳運動的時間安排
- 培訓分析員和委員會的日程
- 委員會推行計劃時的會議的周期
- 確定工作的標準

——確定一個宣傳政策

- 宣傳運動？什麼方式？政府公報？宣傳單張？與工會代表和領導開會？等等
- 根據宣傳對像的範圍和要達到效果水平測試所使用的傳媒

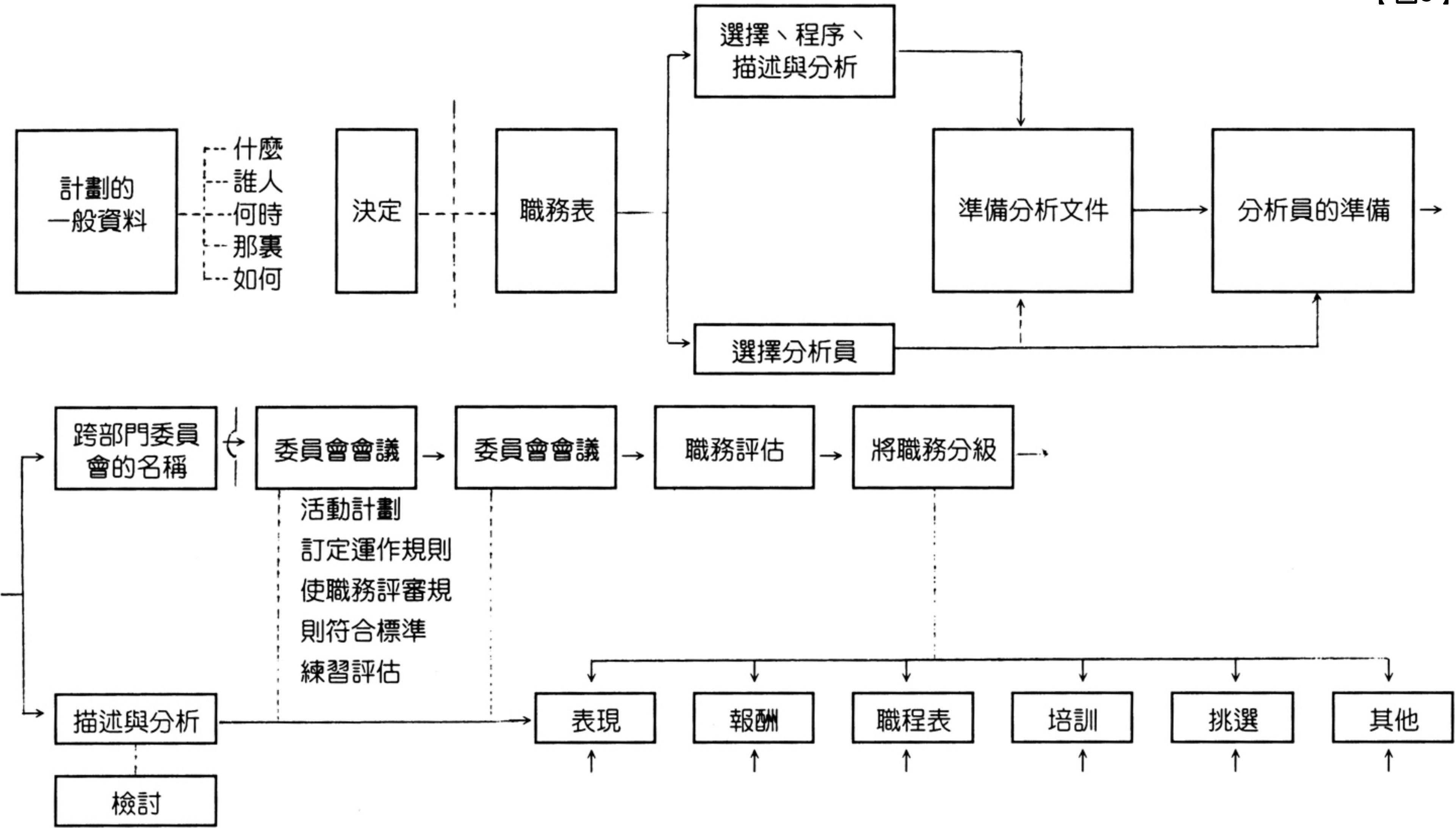
——招聘和甄選分析員

- 可能：
 - 聘用行政暨公職司本身的分析員
 - 或聘用其他部門的分析員
 - 或兩者共行

三、宣傳運動

- 指派負責運動的人
- 指派人員負責到各部門宣傳講解
- 宣傳的時間安排

【圖5】



(圖表取自 Francisco de Carvalho - Doc. CE 34/FC)

四、訓練分析員隊伍

職務分析與評審的緊湊的課程（三週），包括以下內容：

- 人力資源管理簡介
- 職務描述，分析及評核技術
- 會談技術
- 實習

五、訓練職務分類跨部門委員會

向委員會灌輸所有有關該制度的緊湊課程

六、手冊的分析與改正

- 訂定一關鍵職務的模樣
- 評估關鍵職務
- 改正手冊

七、制訂職務分類的結構

- 制訂一個行政當局普通職務的一般分類：
司機、打字員、司長秘書、法律員、經濟員、人事行政文員等等。
- 由擁有非一般職務的部門制訂特別的分類：
繪圖及登記，衛生，氣象等。

這些分類是以和薪酬水平相應的職業層次安排，薪酬的幅度是事先經由社會經濟研究訂定的。

這些層次水平一方面把不同的職務與工作性質結合一起但又使之與工作負擔和要求等級相對稱，另一方面又可以同時結合職務的起始，中級及高級階段，即所有職程都包含入職務分類的架構當中。

為求更好的運作，跨部門委員會可以設立附屬委員會按照既定參數作部份特別分類。

這樣做，委員會會有兩種行動方式：

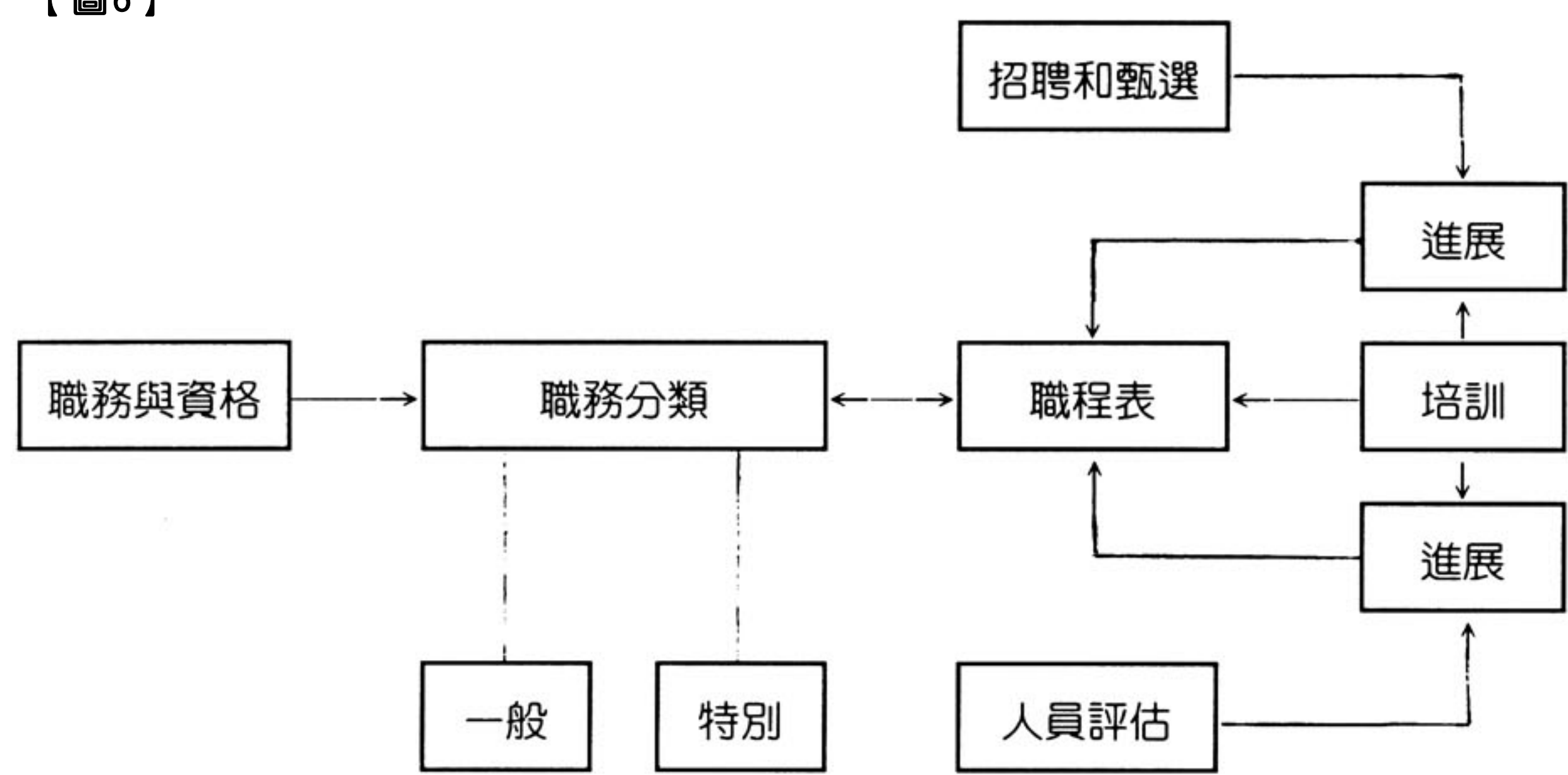
- 給所有部門統一職務分析和評核的標準；
- 把結合職務與預定薪酬水平的工作分放，設立適當的控制機制，例如：研究職務與水平結合的樣本，把公務員在重新分類的權利制度化，重新分類的工作亦要受到規範。

八、落實職程計劃的決心

這一步匯集了四個不同方面：（圖6）

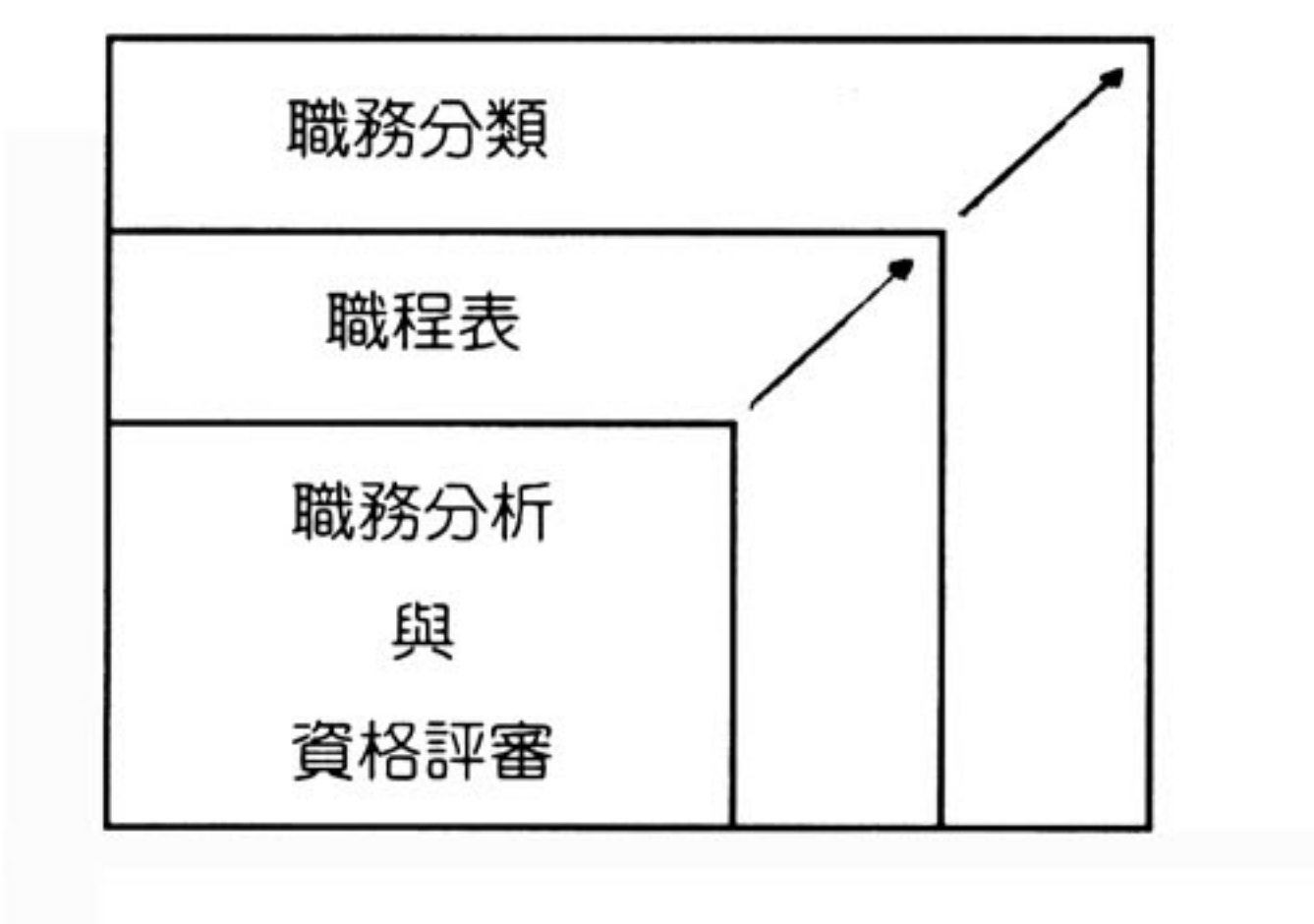
- 界定職業日益增加的複雜性的工作資格審核；
- 訂定符合進入職程或晉升的專業培訓種類的培訓工作；
- 招聘和甄選參與訂定入職或任職的法律上的條件；
- 表現評核訂定適合晉升更高層次的工作行為的指數或監察工作失當的行為，使管理方面能有所回應或防止衝突。

【圖6】



最複雜的工作將會是為不同時期的職程建立對等性，這些時期是以其社會及技術價值去評估的。（圖7）

【圖7】



九、成績及分類結果的總體鑑定。

十、制度的法律框架。

要制訂的法案應包括以下幾點：

——說明職務分析與評審制度的概念；

——列出制度的特點：

· 訂明因素（或水平）和因素的等級

——將職務分類的機關；

· 列明及說明

· 運作制度

- 申請分類的程序和所經途徑
- 申駁或重新分類的程序；
- 檢討制度的週期。

結 論

對行政當局裏的職務作有人力資源管理方面的研究具有前文述及的好處，大可歸納如下：

——更合理地利用現有的人力資源及得到一個更精確的管理，認識每一職務的要求以及當事人的特性；

——改善員工的工作關係和品行，對職務的認識了解可以在一些存在壓力和衝突的地方安排合適的管理：表現評核，工作環境，報酬；

——一旦客觀和開明地對不同職務訂明工作範圍和要求水平以及相應的報酬水平，將減少不服或調職的要求；

——改善招聘、甄選、升遷及移調的方法，使管理工作更為對事和透明；

——革新工作和職務內容，消除員工在職務中的局限；

——使專業培訓客觀和有目標地訓練員工，執行實在而非虛無的職務；

——最後，能夠在一個更嚴格的基礎上就有關工作評估，特別是薪酬，其他酬勞和重新分類的問題進行談判。雖然談判的各方很多時都是敵對和相左的，依據工作分析的結果來進行的談判則會更客觀和有成果的，亦會簡化談判。

