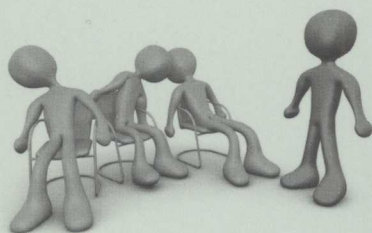


◎董临萍 编著



Job Analysis and Design

工作分析与设计

- 本书主要介绍了工作分析的理论与技术，全书分为九章，内容主要包括：工作分析的概述、工作分析的历史与发展趋势、工作分析实施的程序与步骤、工作分析信息的收集方法、工作文件的构建、工作分析实践中的常见问题及相应对策、工作分析结果的运用，最后在此基础上探讨了如何利用工作分析的结果进行工作评价和工作设计。
- 本书理论与实践相结合，既可作为高校管理类专业或人力资源管理专业的教学用书，也可为企业事业单位的管理者提供理论和实践的指导。



华东理工大学优秀教材出版基金资助图书

◎董临萍 编著



Job Analysis and Design

工作分析与设计

图书在版编目(CIP)数据

工作分析与设计/董临萍编著. —上海:华东理工大学出版社,
2008.12

ISBN 978-7-5628-2421-3

I. 工... II. 董... III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 175099 号

工作分析与设计

.....

编 著 / 董临萍

责任编辑 / 戊 炜

责任校对 / 李 晔 金慧娟

出版发行 / 华东理工大学出版社

地 址:上海市梅陇路 130 号,200237

电 话:(021)64250306(营销部)

传 真:(021)64252707

网 址:www.hdlgpress.com.cn

印 刷 / 江苏通州市印刷总厂有限公司

开 本 / 890 mm×1240 mm 1/32

印 张 / 10.125

字 数 / 278 千字

版 次 / 2008 年 12 月第 1 版

印 次 / 2008 年 12 月第 1 次

印 数 / 1-3050 册

书 号 / ISBN 978-7-5628-2421-3/F·202

定 价 / 25.00 元

(本书如有印装质量问题,请到出版社营销部调换。)

内容提要

本书主要介绍了工作分析的理论与技术,全书共分九章,内容主要包括:工作分析的概述、工作分析的历史与发展趋势、工作分析实施的程序与步骤、工作分析信息的收集方法、工作分析文件的构建、工作分析实践中的常见问题及相应对策、工作分析结果的运用,最后在此基础上,探讨了如何利用工作分析的结果进行工作评价和工作设计。本书理论与实践相结合,既可用作高校管理类专业或人力资源管理专业的教学用书,也可为企事业单位的管理者提供理论和实践的指导。

前 言

人力资源管理实践的一项重要任务就是全面了解组织内各类工作的特征,以及工作对任职人员的要求,这正是工作分析的主要内容。人力资源管理实践活动的开展,诸如工作再设计、人力资源规划、甄选、培训、绩效评估、职业生涯规划、工作评价等,都需要通过工作分析获得的信息,可以说工作分析是人力资源管理的前提和基础。

当前众多的组织已经十分重视人力资源管理工作,也相应引入了工作分析的方法和技术,从实践来看,多数组织对工作分析的理解和运用仍有待进一步的深入。基于此,本书立足我国企业的工作分析现状,借鉴成熟的工作分析技术和方法,剖析开展工作分析的难点和障碍,展示工作分析结果的运用。希望藉此提高组织工作分析的成效,进而提升人力资源管理的整体效率。

本书具有如下特点:一是注重理论的前沿性。工作的性质正在不断发生渐进性演变,社会和组织环境的变化对工作性质的影响,给传统的工作分析带来了重大挑战。进行科学的工作分析,就成为组织人力资源管理实践首先要解决的关键问题。本书在传统工作分析理论的基础上,对于未来导向的工作分析、战略性工作分析以及工作分析和胜任特征的结合等未来的发展趋势也进行了阐述。二是注重理论和实践相结合。工作分析具有很强的实践性,本书一方面对于工作分析的具体方法进行详尽介绍,另一方面为每章都配备了案例分析,锻炼学员运用相关理论分析解决问题的能力。

本书可以作为高校管理专业或人力资源管理专业的教学用书,也可以用作广大企事业组织中管理人员的工作参考或培训参考。

本书在写作过程中,参阅了大量的相关著作,教材和案例资料,在此谨向这些作者、译者表示由衷的感谢;另外,在本书写作过程中,张治华、王芳、李凡、常爱卿给予了很大帮助,在此表示感谢。

由于时间较紧,加之作者水平有限,本书不妥之处在所难免,敬请读者不吝赐教,予以斧正。

董临萍

2008年11月

第一章 绪论 / 1

学习目标 / 2

第一节 工作分析概述 / 2

第二节 工作分析的结果与表现形式 / 9

第三节 工作分析的原则和作用 / 15

本章小结 / 22

思考题 / 22

案例分析 / 22

第二章 工作分析历史与发展趋势 / 27

学习目标 / 28

第一节 工作分析的起源 / 28

第二节 工作分析的发展 / 31

第三节 工作分析的现状和趋势 / 39

第四节 工作分析面临的挑战 / 43

第五节 工作分析的进一步发展 / 46

本章小结 / 53

思考题 / 54

案例分析 / 54

第三章 工作分析的组织与实施 / 57

学习目标 / 58

第一节 工作分析的一般程序 / 58

第二节 工作分析的参与者 / 69

第三节 工作分析的前提 / 74

本章小结 / 88

思考题 / 89

案例分析 / 89

第四章 工作分析方法 / 93

学习目标 / 94

第一节 非结构化方法 / 94

第二节 结构化方法 / 108

第三节 工作分析方法的评估 / 123

本章小结 / 125

思考题 / 125

案例分析 / 126

第五章 工作描述和工作规范的构建 / 127

学习目标 / 128

第一节 工作分析表 / 128

第二节 工作描述的构建 / 131

第三节 工作规范的构建 / 134

第四节 工作说明书 / 138

第五节 工作分析中的信息类型与标准 / 142

第六节 工作说明书实例 / 152

本章小结 / 159

思考题 / 160

练习 / 160

第六章 工作分析实践中的问题与对策 / 161

学习目标 / 162

第一节 员工恐惧的问题及其对策 / 162

第二节 动态环境问题及其对策 / 170

第三节 工作分析实践中的其他问题 / 178

本章小结 / 185

思考题 / 185

案例分析 / 186

第七章 工作分析结果的运用 / 193

学习目标 / 194

第一节 工作分析与定编定员 / 194

第二节 工作分析与人力资源规划 / 196

第三节 工作分析与人员招聘 / 202

第四节 工作分析与人员培训 / 205

第五节 工作分析与人员激励 / 209

第六节 工作分析与绩效考核 / 212

本章小结 / 216

思考题 / 216

案例分析 / 217

第八章 工作评价 / 225

学习目标 / 226

第一节 工作评价概述 / 226

第二节 工作评价指标 / 236

第三节 工作评价的操作方法 / 247

第四节 工作评价方法比较及其发展趋势 / 273

本章小结 / 275

思考题 / 276

案例分析 / 276

第九章 工作设计 / 279

学习目标 / 280

第一节 工作设计概述 / 280

第二节 工作设计的程序 / 287

第三节 工作设计方法 / 295

本章小结 / 303

思考题 / 303

案例分析 / 303

参考文献 / 308

第



章

绪论

学习目标

第一节 工作分析概述

第二节 工作分析的结果与表现形式

第三节 工作分析的原则和作用

本章小结

思考题

案例分析

第一章 绪论

〔学习目标〕 通过本章的学习,学生应该掌握和了解以下知识点:

- ◆ 工作分析的基本含义
- ◆ 工作分析的主要结果
- ◆ 工作分析的流程
- ◆ 工作分析的原则
- ◆ 工作分析的作用

知识经济时代工作内容和工作方式的变化,比如传统的职能性工作向团队工作的变化,固定工作向创新性工作的变化,使职位分析本身和传统的职位分析技术和方法都面临着挑战。许多人力资源管理专家已经提出了抛弃职位说明书的观点,那么对中国企业而言,职位分析是否还具有价值?我们应该如何构建适应新环境的职位分析系统?职位分析如何与企业的战略和流程相对接,真正成为连接企业战略与人力资源管理实践的桥梁?本章将阐述工作分析的基本概念,并论述工作分析的重要作用。

第一节 工作分析概述

一、工作分析的含义

对于工作分析(Job Analysis)的定义和理解,有三种最具代表性的观点:

第一种代表性观点认为,工作分析是对某项工作的特性及与该项工作有关的事项进行分析并对有关资料的收集。具体包括两个方面的内容:一是准确描述工作的内容和本质,如工作性质、范围、难易程度、工作程序、使用的工具材料及所负的责任等;二是分析并确定从事这项工作的人应该具备的知识、技能、经验资历、能力素质等。

第二种代表性观点则认为,“工作”只是指职务,“工作分析”就是研究并获取职务各要素的信息,从中概括出职务的特征,因此工作分析也被称为“职务分析”。

第三种代表性观点主要来自于实践工作者,他们倾向于把“工作”理解为具体的工作岗位(Position),即在特定时间、特定组织中由一名员工承担若干项工作任务,并具有一定的职务、责任和权限,就构成了一个工作岗位。因此“工作分析”就是对工作岗位进行分析,并形成岗位描述。

导致这些分歧的主要原因是对工作、工作活动、职位、职务和岗位等概念的区别和联系有着不同的理解,特别是在不同的实践应用场合,基于不同的应用目的和出发点,工作分析的层次定位和侧重点往往不同。

通俗地讲,工作分析是指对某特定的工作作出明确的规定,并确定完成这一工作的员工需要什么样的任职资格的过程。简单地说,就是分析者在短时间内,用以了解有关工作信息与情况的一种科学手段;具体地说,就是一种活动或过程,它是分析者采用科学的手段或技术,直接收集、比较、综合有关工作的信息,就工作岗位的状况、基本职责、资格要求等,作出规范性的描述与说明,为组织特定的发展战略、组织规划、人力资源管理以及其他管理行为提供基本依据的一种管理活动。

工作分析的主体是工作分析者,客体是整个组织体系,对象是工作,包括战略目标、组织结构、部门职能、岗位中的工作内容、工作责任、工作技能、工作强度、工作环境、工作心理以及工作方法、工作标准、工作时间及其在组织中的运作关系。

工作分析的内容,一般包括7个问题的调查和4个方面的分析。7个问题主要是指:(1)用谁(Who);(2)做什么(What);(3)何时(When);(4)在哪里(Where);(5)如何(How);(6)为什么(Why);(7)为谁(For Who)。4个方面的分析,主要是指:(1)工作名称的分析;(2)工作规范的分析;(3)工作环境的分析;(4)工作条件的分析。

二、工作分析的流程

工作分析是一个细致和全面的评价过程,它包括一系列的活动,主要分为准备阶段、调查阶段、分析阶段和完成阶段。这四个阶段互相联系又互相影响。与这一系列活动密切相关的是工作分析信息的收集和工作重新设计,即工作分析信息的收集是工作分析顺利实施的基础;工作设计则是以工作分析为基础,利用工作分析所提供的信息,对现有工作的任务、职责、权力等的重新认定或修改。

1. 准备阶段

准备阶段的任务是熟悉情况、建立联系和确定工作分析的样本。在这一阶段,主要完成以下工作:对所分析的工作类型、基础资料和工作环境有一个初步了解;向有关人员解释和宣传工作分析的目的、作用和意义,使其学习和熟悉工作分析方面的关键术语,并与他们建立友好合作关系,使他们对工作分析有良好的心理准备;确定调查和分析对象的样本,需要同时考虑人员、机器设备和工作任务等几个方面的代表性,决定所要调查的人员类型、数量和工作任务的种类等。

2. 调查阶段

这是对整个过程和工作环境等主要方面所作的正式的研究和调查。在调查阶段,应灵活地应用各种工作分析信息的收集方法,广泛深入地收集有关工作职务特征和工作人员要求的数据资料。并要求员工对各种工作职务特征的重要性和发生频次评出等级。

3. 分析阶段

分析阶段的主要任务是对有关工作特征和工作人员特征的调查结果进行深入全面的分析。具体要完成以下工作:仔细审核已收集到的各种信息;从中提炼有关工作的主要内容,并确定工作人员的关键特征;在此基础上,归纳总结工作分析的必需材料和要素。

4. 完成阶段

本阶段的任务则是根据以上三个阶段的成果,编制出可供人力资源部门使用的工作描述和工作说明书。

三、工作分析中的术语

尽管在日常的谈话中我们常常会串用“任务”、“职责”、“工作”等词语,但是从工作研究的角度来看,它们是有严格区别的。

- 工作要素。它是指工作中不能继续再分解的最小动作单位。例如,酒店里负责接待客人的服务员在客人刚刚来到酒店时要帮助客人运送行李,运送行李这项工作中就包含将行李搬运到行李推车上、推动行李推车、打开客房的行李架、将行李搬运到行李架上4个工作要素。

- 任务。它是指为达到一个特定目的所进行的一项活动。例如:设计一份问卷、运行一个计算机程序等等。

- 职责(责任)。它是指一人担负的由一项或多项任务组成的活动。值得注意的是,从工作分析的角度来说,职责并不是指工作中的责任感、责任心,它与责任是同义词。例如,人事经理的职责之一是进行“工资调查”,这一职责是由以下任务组成的:设计调查问卷、把调查问卷分发给调查对象、统计分析并解释调查结果、将调查结果反馈给调查对象。

- 职位。在一定的时间内,职位由一个特定的人及其所担负的一个或数个职责所组成。例如:市场部经理,这是一个职位。在一个组织中,职位的数量等于其成员的数量。

- 工作。它由一组主要职责相似的职位所组成。例如:两个或两个以上的计算机程序员可以组成一项工作,即软件开发。一个工作也可能只涉及一个职位。

- 工作簇。它由两个或两个以上的工作组成,这些工作或者要求工作者具有相似的特点,或者包括多个平行的任务。例如,生产工作和销售工作就是两个工作簇。

- 职业。它由在不同的时间内不同的组织中的相似的工作所组成。例如,会计、工程师、采购员等等。“工作”和“职业”的区别主要在于其范围的不同。“工作”这个概念比较窄,一般对组织内而言;“职业”则可以是跨组织的,对整个行业而言。

- 职权。它是指依法赋予的完成特定任务所需要的权力,职责与职权紧密相关。特定的职责要赋予特定的职权,甚至于特定的职责等同于特定的职权。

- 职业生涯。它是指一个人在其工作生活中所经历的一系列职位、工作或职业。

四、组织进行工作分析的时机

关于工作分析这一职能,人们常认为是一件一劳永逸的事情,这是一个认识上的误区。企业中无论是直线经理,还是人力资源管理的专职人员都应该认识到工作分析是一项常规性工作,企业需要根据工作目标、工作流程、战略定位和市场环境的变化对工作作出相应的动态调整,使权责达到一致。

企业面临管理变革时期,需要进行工作分析。如今这个世界,唯一不变的是变化,企业管理同样也是如此。由于企业进行管理变革和战略调整,部门职能变更与岗位职责变化更是必然的,这样即使原来进行过工作分析,其结论也很难适应现在企业的状况,因此,适应企业变革和战略调整的节奏,企业必须适时推行工作分析。

当企业处于组织结构的完善时期,也需要进行工作分析。企业创业初期往往没有独立的职能部门,随着企业的成长,需要建立相应的机构。此外,不同的组织,或者同一组织的不同阶段,工作分析的目的有所不同。有的是为了对现有的工作内容与要求更加明确或合理化,以便制定切实可行的奖励制度,调动员工的积极性;有的是对新工作的工作规范作出规定;有的是为了改善工作环境,提高组织的安全性和抗危机的能力。

一般情况下,每过两到三年,就需要对工作说明书进行一次调整,组织需要在下列情况下进行工作分析。

- (1) 建立一个新的组织时。新的组织由于目标的分解,组织的设计与人员招聘需要进行工作分析。

- (2) 战略调整时。组织由于战略的调整,业务的发展,使工作内容、工作性质发生变化,从而需要进行工作分析。

(3) 技术创新时。企业由于技术创新,劳动生产率提高,需要重新进行定岗、定员。

(4) 建立新制度时。企业出于建立新制度的需要,比如绩效考核、晋升、培训制度等,需要进行工作分析。

五、工作分析的类型

从客体分布范围上划分,工作分析有广义和狭义两种:广义的工作分析,是相对于整个国家与社会范围内岗位工作的分析;而狭义的工作分析,是相对于某一企事业单位内部各岗位工作的分析。

从目的上划分,工作分析有单一目的型和多重目的型两种。其主要区别在于细节和记录内容上,但其获取和分析资料的手段和过程是相同的。

从分析切入点划分,工作分析有岗位导向型、人员导向型和过程导向型三种。岗位导向型,是指从岗位工作任务调查入手的工作分析活动;人员导向型,是指从人员工作行为调查入手的工作分析活动;过程导向型,是指从产品或服务的生产环节调查入手的工作分析活动。

从分析对象上划分,工作分析有职责任务分析型和工作能力分析型。

六、工作分析需要收集的信息类型

工作分析需要收集的信息大致可以分为三个方面:工作的外部环境信息、与工作相关的信息和与任职者相关的信息,如表 1-1 所示。

表 1-1 工作分析需要收集的信息

工作的外部环境信息	
组织的愿望、目标与战略	行业标杆职位的状况(以行业中的领先企业与主要竞争对手为主)
组织的年度经营计划与预算	
组织的经营管理模式	客户(经销商)信息(包括客户档案、客户经营管理模式、客户投诉记录等)
组织结构、业务流程/管理流程	

续 表

工作的外部环境信息	
人力资源管理、财务、营销管理等	顾客(最终用户)信息(包括顾客的内在需求特点、顾客调查、顾客投诉等)
组织所提供的产品/服务	
组织采用的主要技术	外部供应商的信息
有关组织的研发、采购、生产、销售、客户服务的有关信息	主要合作者与战略联盟的信息
组织文化的类型与特点	主要竞争对手的信息
与工作相关的信息	
工作职责	职位对企业的贡献与过失损失
工作任务	管理幅度
工作活动	所需承担的风险
绩效标准	工作的独立性
关键事件	工作的创新性
沟通网络	工作中的矛盾与冲突
工作成果(如报告、产品等)	人际互动的难度与频率
与任职者相关的信息	
任职资格要求	人 际 关 系
一般教育程度	内部人际关系(与直接上司、其他上级、下属、其他下级、同事之间的关系)
专业知识	
工作经验(一般经验、专业经验、管理经验)	外部人际关系(与供应商、客户、政府机构、行业组织、社区之间的关系)
各种技能	
各种能力倾向	
各种胜任素质要求(包括个性特征与职业倾向、动机、内驱力等)	

资料来源:彭剑锋,《人力资源管理概论》,第112页,复旦大学出版社,2003