

>>>
AMC

安盛人力资源管理师操作实务手册

工作分析 与工作设计

周文 刘立明 黄江瑛 编著

湖南科学技术出版社



1



>>>
AMC

安盛人力资源管理师操作实务手册

工作分析 与|工作设计

周文 刘立明 黄江瑛 编著

湖南科学技术出版社



1



图书在版编目 (CIP) 数据

工作分析与工作设计 / 周文, 刘立明, 黄江瑛编著.
长沙: 湖南科学技术出版社, 2005. 9
ISBN 7-5357-4392-7

I. 工... II. ①周... ②刘... ③黄... III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第106385号

安盛人力资源管理师操作实务手册

工作分析与工作设计

编 著: 周 文 刘立明 黄江瑛

责任编辑: 戴 涛

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市湘雅路 276 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-4375808

印 刷: 衡阳博艺印务有限责任公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 湖南省衡阳市黄茶岭光明路 21 号

邮 编: 421008

出版日期: 2005 年 9 月第 1 版第 1 次

开 本: 700mm×1020mm 1/16

印 张: 23.5

插 页: 2

字 数: 384000

书 号: ISBN 7-5357-4392-7/F·443

定 价: 40.00 元

(版权所有 · 翻印必究)



前言

人力资源已经被很多优秀企业当做一种战略性资源。艾尔弗雷德·P·斯隆在《我在通用汽车的岁月》的自序中，把通用汽车公司保持长期发展的基石归结为合理分权的组织模式，但是他强调“仅仅依靠组织结构设计仍然无法保证有效的管理，负责组织管理及权力分派的人比组织本身更为重要”。现在“以人为本”的理念已经深入到企业经营活动的各个领域，很多企业在人力资源管理体系的建设上可谓不遗余力。很多公司领导亲自“挂帅”，从“员工招聘”到“员工培训”，从“绩效考核”到“薪酬设计”，从“素质模型”到“员工发展规划”等，投入了大量的人力物力，然而到最后却收效甚微，与企业最初的期望相去甚远，让人十分费解。

其实原因并不复杂，这些企业多半是犯了“急功近利”的毛病。笔者在长期为企业提供人力资源管理咨询服务的过程中发现：很多企业在人力资源管理体的建设过程中，盲目地追求“大干快干”，对于工作分析这一基础管理工作的认识和重视程度不够，在没有进行系统的工作分析之前就开始实施绩效考核或者设计薪酬体系，辛辛苦苦把方案设计出来后才发现方案与企业的实际现状脱节，方案执行起来非常困难或者流于形式，最后只能草草了事。

实际上，人力资源管理体系建设是一个系统工程，不可能一蹴而就，需要进行“整体规划”后“分步实施”。其中，工作分析又是人力资源管理体系建设的基础，是企业人力资源管理体系建设工程的第一步。当然，不同的企业可以根据自己的需要选择工作分析所涵盖的内容，但对于大部分企业来说，在组织工作分析的时候，过于简单会达不到预期的目的，过于复杂又会牵制企业过多的资源，而且一不小心则会陷入“文牍主义”。

本书系统地介绍了现代公共组织与企业人力资源管理中新兴的工作分析技术及其操作方法,包括工作分析的理论概观、历史发展、方法与技术操作、分析质量鉴定以及如何把工作分析运用于组织管理实践以提高人力资源管理



和人力资源开发的效率与效果。

通过本书的学习，我们可以认识到一个企业要有效地进行人力资源管理，一个重要的前提就是要了解各种工作的特点以及能胜任各种工作的人员的特点。

“没有最好，只有更好。”管理提升无止境，企业的人力资源管理体系建设也需要脚踏实地、一步一个脚印，而第一步往往是最关键的。所以，构建人力资源管理体系，从工作分析开始！

本书是《安盛人力资源管理师操作实务手册》中的一本。全套丛书包括《工作分析与工作设计》、《素质测评与职业生涯规划》、《员工招聘与选拔》、《绩效管理》、《薪酬福利管理》、《培训管理体系的建立》共6本，适合现代企业管理者、人力资源经理及管理人员案头查询以及企业经济管理类专业教

师人员参考，同时也适合对人力资源管理感兴趣的广大非专业人士自学。

本书从“工作分析”、“职位分析”、“薪酬福利”、“绩效管理”、“招聘与选拔”、“培训与开发”六个方面，系统地介绍了人力资源管理的各个环节。

本书可作为人力资源管理专业及相关专业的教材，也可作为企业人力资源管理人员的培训教材。

本书在编写过程中，参考了大量的相关资料，并得到了许多专家和学者的帮助，在此表示衷心的感谢。

由于时间仓促，书中难免存在一些不足之处，恳请广大读者批评指正。

编者：XXX

出版：XXX

印刷：XXX

发行：XXX

第1章 工作分析概述

第1节 工作分析的内涵

- 一、工作分析的概念 1
- 二、工作分析的发展 2
- 三、工作分析的基本术语 4
- 四、工作分析的性质与内容 6
- 五、工作分析的原则与动机 7
- 六、工作分析的基本流程 9
- 七、工作分析的作用 11
- 八、AMC 安盛管理顾问关于工作岗位研究的几点认识 13

第2节 工作分析与其他人力资源管理工作

- 一、工作分析与人力资源规划 15
- 二、工作分析与工作预期设计 16
- 三、工作分析与员工招聘 17
- 四、工作分析与员工培训 18
- 五、工作分析与绩效管理 22

第2章 业务流程分析与设计

第1节 流程概述

- 一、流程的概念 25
- 二、流程的价值 26
- 三、流程描述的方法 28

第2节 组织结构分析与设计

- 一、组织结构诊断 32



二、组织管控模式的分析与选择	37
三、组织结构设计的基础及方法	39
四、常用的几种组织结构及设计	43
第3节 业务流程分析与重组	57
一、业务流程分析	57
二、业务流程重组概述	58
三、业务流程重组的步骤	61
四、业务流程重组的操作要点	62
附录1 某重工集团有限公司业务流程及关系图	65
附录2 安盛营销分公司业务流程图(部分)	78

第3章 定岗定编 94

第1节 定岗	95
一、定岗的概念	95
二、工作设计的原则	95
三、工作设计的形式	97
四、工作设计的驱动因素	99
五、工作设计与工作分析及企业绩效的关系	100
六、影响工作设计的基本要素	101
七、工作设计的理论基础	103
八、工作设计的内容	107
九、工作设计的步骤与方法	107
十、定岗操作实务	116

第2节 基于人性的工作设计	121
一、设计工作以提高员工绩效	122
二、工作日程的调整	129

第3节 定编	133
一、定编的概念	133
二、定编的原则	135
三、定编的方法	135
四、定编操作实务	137

第4节 岗位设置表的编制	142
一、部门职位设置表	143

二、公司岗位设置总表	143
------------	-----

第4章 工作分析方法与工具

第1节 工作分析的方法

一、工作分析的项目	147
二、工作分析涉及的3W	149
三、工作分析的主要方法	152

第2节 工作分析的工具及其使用

一、工作分析调查问卷	170
二、工作日志	170
三、一周总结和周计划	170

第5章 工作分析的组织与实施

第1节 工作分析的步骤

一、工作分析的准备阶段	184
二、工作分析的实施阶段	192
三、工作分析的分析描述阶段	195
四、工作分析的应用阶段	200

第2节 工作分析的注意事项

一、工作分析操作要点	201
二、工作分析中的常见问题及其解决办法	206
三、工作分析的操作误区	211

第3节 三一商业银行工作分析咨询案例

一、公司简介	215
二、工作分析的动机及目的	216
三、工作分析的计划与执行	219
四、工作分析执行过程的心得	223
五、结论与建议	224
六、三一商业银行工作分析指导书	224
七、工作分析问卷填写说明	226

第6章 工作说明书的编写

第1节 工作规范

229



一、工作规范的含义	229
二、工作规范的形成方法	229
三、工作规范的内容	231
四、工作规范的范例	237
第2节 工作说明书	242
一、工作说明书的含义及内容	242
二、工作说明书的作用	249
三、工作说明书编制的准则	252
四、工作说明书编制的步骤	253
五、工作说明书的范例	254
六、在应用中动态地改进工作说明书的内容	263
附录 某机械制造公司工作说明书(节选)	264
第7章 工作评价	287
第1节 工作评价概述	287
一、工作评价的含义、特点和原则	287
二、工作评价的功能和作用	290
三、工作评价应掌握的信息	293
四、工作评价的程序及对评价人员的要求	293
五、对工作评价的若干认识	294
第2节 工作评价指标	296
一、工作评价指标的概念	296
二、确定工作评价指标的原则	296
三、工作评价五因素	297
四、工作评价指标的确定方法	301
第3节 工作评价标准	307
一、制定工作评价标准的要求	307
二、工作评价指标标准	308
三、工作评价的技术方法标准化	309
第4节 工作评价指标体系	313
一、工作评价指标权重及评分标准	313
二、工作评价因素指标分级标准	314
第5节 工作评价的操作方法	323

一、分类法	323
二、点数法	325
三、因素比较法	327
四、海氏工作评价系统	333
附录 A 机器工业集团公司工作评价系统	337

参考文献	353
------	-----

后 记	357
-----	-----

第1章

工作分析概述



第1节 工作分析的内涵



一、工作分析的概念

一个企业要有效地进行人力资源管理，一个重要的前提就是要了解各种工作的特点以及能胜任各种工作的人员的特点，而这就是工作分析的主要内容。所谓工作分析（也称职位分析或岗位分析），是指对某一特定的工作的目标、性质做出明确规定，并确定完成这项工作的具体实施行为的过程。我们一般把工作分析分成两部分：工作描述（即职位描述）与工作规范（即任职说明）。

工作描述具体说明了工作的物质特点和环境特点，主要包括以下几方面：职务名称、工作活动和工作程序、工作条件、社会环境及聘用条件。工作规范是指要求从事某项工作的人员必须具备的生理要求和心理要求，如年龄、性别、学历、工作经验、健康状况、体力、观察力、事业心、领导力、速度感等。个人工作描述加上部门职能描述很容易使管理人员明了当前企业内部人员的“性能”，即人力资源是否符合当前的工作和企业发展规律的需要，人



员是多了还是少了。

工作描述和工作规范不是人事人员或者经理拍脑袋想出来的，而是根据工作需要，由经理和人事部门共同做出分析并商定的。工作分析的过程就是对工作进行全方位评价的过程，一般分为四个阶段，即准备阶段、实施阶段、分析描述阶段、应用阶段。

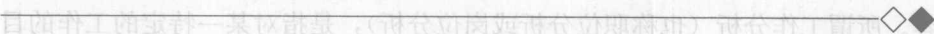
现在，越来越多的企业认识到了工作分析对企业管理的作用和意义。从最初的仅仅为了工艺流程的设计和人员的招聘，发展到了应用工作分析的结果进行绩效考核、培训、薪酬管理等，工作分析受到了越来越多企业的重视与欢迎。



何谓工作分析

工作分析是对组织中各项工作职务的特征、规范、要求、流程以及对完成此工作人员的素质、知识、技能要求进行描述的过程，它的结果是产生工作描述和工作规范，并解决以下 6 个重要的问题：

1. 员工要完成什么样的体力活动和脑力活动？
2. 工作将在什么时候完成？
3. 工作将在哪里完成？
4. 员工如何完成此项工作？
5. 为什么要完成此项工作？
6. 完成工作需要哪些条件？



二、工作分析的发展

工作分析的思想早在古希腊时期就开始产生了。著名思想家苏格拉底在其对理想社会的设想中指出社会的需求是多种多样的，每个人只能通过社会分工的方法，从事自己力所能及的工作，才能为社会做出较大的贡献。他认为个人的能力是具有差异性的，不同工作岗位的要求也存在不同，让每个人从事他们最适合的工作，才能取得最大的效率。因此，人们需要了解各种不同的工作以及工作对人的要求。这种思想为后来的工作分析奠定了基础。人被后世尊为科学管理之父的美国人泰勒在 20 世纪初对组织的管理进行了

一系列的研究。当时由于老板不知一个工人一天能干多少活，工人出于各种原因经常“磨洋工”，劳动生产率非常低下。为了挖掘工人的潜力，提高劳动生产率，泰勒通过科学的观察、记录、分析，致力于“时间动作研究”，探讨提高劳动生产率的最佳方法，制定出合理的日工作量。所谓时间动作研究，就是将工作分成若干部分并分别进行计时，通过分析，对各种活动的时间及顺序进行重新规划，以达到提高生产率的目的。泰勒在1903年出版的《工厂管理》一书中，详细地描述了由于把工作分成若干个部分并进行记时而提高了劳动生产率的事实。1911年他又出版了《科学管理原理》一书。在该书中他宣称，要对组织进行科学的管理，就必须对组织中的每一份工作进行研究，从而科学地选拔、培训工人。泰勒的研究被认为是科学工作分析的起始。

在第一次世界大战期间，美国便设立了军队人事分析委员会来实施工作分析，于是工作分析一词便开始使用。1920年，美国国家人事协会规定把工作分析定义为一种处理方法，其结果可以确定一种职务的构成及胜任该职务的人所必须具备的条件。据调查，在1930年美国各大公司采用工作分析的仅占39%，而到1940年激增到75%。

早期的工作分析，侧重于对职务信息的定性描述。随着统计科学、心理测量理论等相关学科的发展以及人们对工作分析了解、研究的增多和要求的提高，20世纪70年代以来，结构化、量化的工作分析方法不断涌现，著名的有工作者指向的职位分析问卷法（PAQ）、职务指向的职能工作分析法（FJA）等，同时也出现了关键事件法、功能性工作分析、工作要素分析等新的方法。西方国家还通过公平就业等方面的法规，对工作分析的某些方面做出规定。

现代意义上的工作分析还与人员选拔测评等人力资源的管理和开发工作密切地联系在一起。所谓选拔，无非就是确定在某一职务上所要做的工作和胜任该工作所需的能力、技能、知识等，从而将能够很好胜任与不能很好胜任这项工作的人分别筛选出来。由于任何一项工作在环境、时间、作业活动、任职者四个要素方面是存在差异的，所以要做到人和职的匹配，就必须对工作进行分析。工作分析是人事选拔和测评的主要手段和必经程序。20世纪初，与人员选拔和测评密切相关的工业心理学得到了迅速的发展。闵斯特伯格于1913年在美国出版了《心理学与工业效率》，标志着工业心理学的诞生。而心理测量学的发展，则更为人事选拔和测评提供了技术上的支持。



1905年,心理学家比内和医生西蒙应法国教育部的要求编制了世界上第一份智力测验,该测验对于筛选弱智儿童非常有效;后来,在第一次世界大战和第二次世界大战期间,人们把测验应用于行军者的选拔和安置,获得了极大的成功;战后,人事选拔和测评又被广泛应用于商业,而且变得越来越重要。作为人事选拔和测评的主要方法和必经程序——工作分析,也得到了迅速的发展。



三、工作分析的基本术语

当前,工作这个词因其被怎样使用、什么时候使用或由谁来使用而具有不同的含义,它常常与“职位”和“任务”这两个词互换使用。我们先对工作分析和工作设计中常遇到的术语进行定义,并表明这些术语是怎样相互联系的。

工作分析所涉及的概念及术语包括:工作要素、任务、职责、职位、职务、职权、工作、职系、职业、工作描述及工作规范等。

1. 工作要素:工作中不能再分解的最小动作单位。

2. 任务:为了达到某种目的所从事的一系列活动。任务是由一个或更多工作要素组成,构成员工工作绩效中的逻辑和必要步骤的一种清晰活动。

3. 职责:个体在工作岗位上需要完成的主要任务或大部分任务。相关联的任务构成一项工作的职责。它可以由一个或多个任务组成。区分职责和任务总是不容易的,把任务看成是职责的子集可能对我们会有所帮助。例如,假设接待员的一项职责是处理所有往来信件,作为这个职责一部分的一项任务可能是回答所有日常询问。

4. 职位:根据组织目标为个人规定的一组任务及相应的职责。职位是一个人的任务和职责的集合。职位的数量是有限的,职位的数量又称为编制。职位与个体是一一匹配的,也就是有多少职位就有多少人,两者的数量相等。

5. 职务:一组重要责任相似或相同的职位。职位与职务是不加以区分的,但是职位与职务在内涵上有很大的区别。职位是任务与责任的集合,它是人与事有机结合的基本单元;而职务则是同类职位的集合,它是职位的统称。一个人所担任的职务不是终身的,可以是专任,也可以是兼任,可以是常设,也可以是临时的,是经常变化的;职位不随人员的变动而变动,当某人的职务发生变化时,是指他所担任的职位发生了变化,即组织赋予他的责任发生了变化,但他原来所担任的职位依旧是存在的,并不因为他的离去而

发生变化或消失。职位可以按不同的标准加以分类，但职务一般不加以分类。

6. 职权：依法赋予职位的某种权力，以保障履行职责，完成工作任务。职责往往与职权是有密切关系的，特定的职责要赋予特定的职权，甚至是特定的职责等同于特定的职权。

7. 工作：主要任务和职责相同的一组职位形成一种工作。

8. 职系：由两个或两个以上的工作组成，是职责繁简难易、轻重大小及所需资格条件不同但工作性质充分相似的所有职位的集合。例如人事行政、社会行政、财税行政、保险行政等各属于不同职系，销售工作和财会工作也是不同职系。职系与工作族同义。职位和工作的区别是工作可以容纳一个以上的人，而职位不能。例如：一个组织可以有两个接待员来完成同一种工作，然而，他们占据两个不同的职位。一组相似的工作形成一种职业。由于接待员这种工作在不同的组织中需要类似的技能、努力和责任，因此接待员可以被看成是一种职业。

图 1-1 展示了工作要素、任务、职责、职位、职务、职权、工作、职系和职业之间的关系。

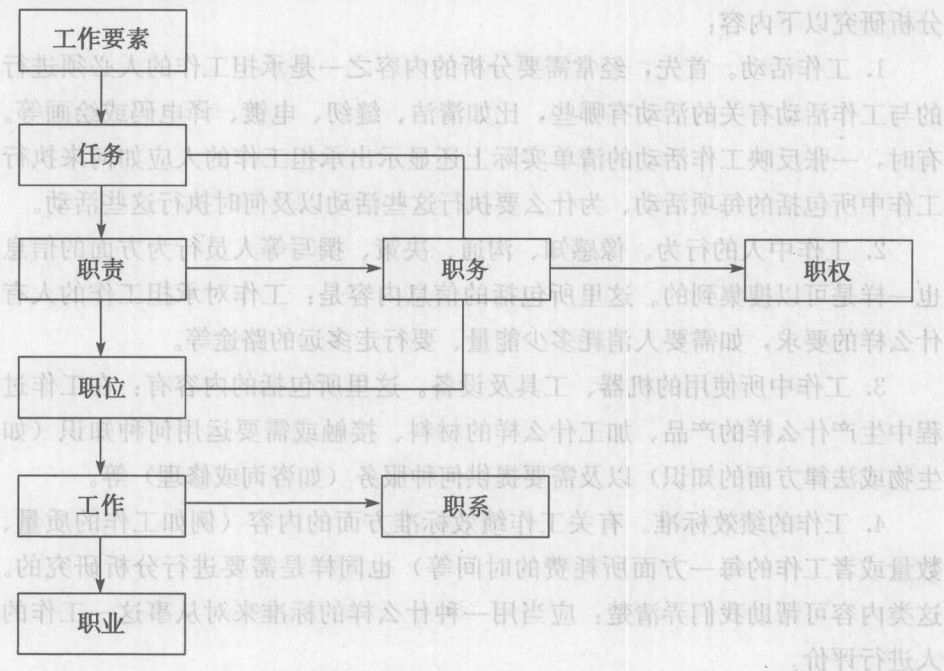


图 1-1 工作分析的基本术语及其相互联系



四、工作分析的性质与内容

□ 工作分析的性质

工作分析是人力资源管理的基础。一个组织的建立最终会导致一批工作的出现，而这些工作需要由特定的人员来承担。工作分析就是与此相关的一道程序，通过这一程序，我们可以确定某一工作的任务和性质是什么以及哪些类型的人（从技能和经验的角度来说）适合被招聘来从事这一工作。因此，工作分析的结果提供了与工作本身的要求有关的信息，而工作要求又是编写工作描述（工作的内容是什么）和工作规范（招聘什么样的人来从事这一工作）的基础。因此，工作分析是人力资源管理中的一个基本程序，是人力资源管理的基础。

□ 工作分析的内容

作为一名主管人员或人力资源管理专业人员，通常需要通过工作分析来分析研究以下内容：

1. 工作活动。首先，经常需要分析的内容之一是承担工作的人必须进行的与工作活动有关的活动有哪些，比如清洁、缝纫、电镀、译电码或绘画等。有时，一张反映工作活动的清单实际上还显示出承担工作的人应如何来执行工作中所包括的每项活动、为什么要执行这些活动以及何时执行这些活动。

2. 工作中人的行为。像感知、沟通、决策、撰写等人员行为方面的信息也一样是可以搜集到的。这里所包括的信息内容是：工作对承担工作的人有什么样的要求，如需要人消耗多少能量、要行走多远的路途等。

3. 工作中所使用的机器、工具及设备。这里所包括的内容有：在工作过程中生产什么样的产品、加工什么样的材料、接触或需要运用何种知识（如生物或法律方面的知识）以及需要提供何种服务（如咨询或修理）等。

4. 工作的绩效标准。有关工作绩效标准方面的内容（例如工作的质量、数量或者工作的每一方面所耗费的时间等）也同样是需要进行分析研究的。这类内容可帮助我们弄清楚：应当用一种什么样的标准来对从事这一工作的人进行评价。

5. 工作背景。这里所涉及的既包括工作的物理环境、工作时间表这一方

面的内容,也包括工作的组织形式和社会环境,如通常同什么样的人打交道等方面的内容,此外,还包括在工作中将获得何种经济激励以及非经济激励方面的内容。

6. 工作对人的要求。最后,经常需要分析的内容还包括工作对人的要求是什么,即工作本身对承担工作的人的知识和技能(教育水平、培训经历、工作经验等)和个人特性(才能、生理特征、人格品行、兴趣等)有何种要求。

前5项内容形成工作描述,最后一项内容形成工作规范。工作描述与工作规范共同形成工作说明书。



五、工作分析的原则与动机

□ 工作分析的原则

工作分析是人力资源管理的基石,它的好坏将会影响人力资源管理其他方面的运作,因此在做工作分析时,必须要科学合理。为了提高工作分析研究的科学性、合理性,在组织实施中应注意以下原则:

1. 系统原则。任何一个完美的组织、单位都是相对独立的系统。在对某一工作进行分析时,要注意该工作与其他工作的关系以及该工作在整个组织中所处的地位,从总体上把握该工作的特征及对人员的要求。

2. 动态原则。工作分析的结果不是一成不变的。要根据战略意图、环境的变化、业务的调整,经常性地对工作分析的结果进行调整。工作分析是一项常规的工作,需要定期地予以修订。

3. 目的原则。在工作分析中,要明确工作分析的目的。工作分析的目的不同,其侧重点也不同。比如,工作分析是为了明确工作职责,那么工作分析的重点在于工作范围、工作职能、工作任务的划分;如果工作分析的目的在于选拔人才,那么工作重点在于任职资料的界定;如果目的在于决定薪酬的标准,那么重点又在于工作责任、工作量、工作环境、工作条件等因素的界定。

4. 经济原则。工作分析是一项非常费心、费力、费钱的事情,它涉及企业组织的各个方面。因此,本着经济性原则来选择工作分析的方法就很重要。要根据工作分析的目的,采用合理的方法。

◆ 5. 职位原则。工作分析是从职位出发,分析职位的内容、性质、关系、