



“十一五”上海重点图书

现代人力资源开发与管理系列教程

丛书主编◎张培德 胡志民

本书主编◎马国辉 张燕娣



Job Analysis and Application

工作分析与应用

- 工作分析是一项实用性强、发展潜力大的管理技术，是人力资源管理领域中管理体制创新和工作规范化的基础与重要工具。
- 本着理论联系实际和学以致用原则，本书从基本理论、实务操作和结果运用等方面对工作分析作了全面系统的介绍和阐述。
- 以引导案例突出其应用性和操作性，使读者通过对本教材的学习，不仅能对工作分析的基本理论和方法有一个全面的了解与掌握，而且能将所学的工作分析技术应用到具体的人力资源管理实践中去。



华东理工大学出版社

EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS



“十一五”上海重点图书

现代人力资源开发与管理系列教程

丛书主编◎张培德 胡志民

本书主编◎马国辉 张燕娣



Job Analysis and Application

工作分析与应用

- 工作分析是一项实用性强、发展潜力大的管理技术，是人力资源管理领域中管理体制创新和工作规范化的基础与重要工具。
- 本着理论联系实际和学以致用原则，本书从基本理论、实务操作、案例分析等方面，对工作分析作了全面系统的介绍和阐述。
- 以引导案例突出其应用性和操作性，使读者通过对本教材的学习，不仅能对工作分析的基本理论和方法有一个全面的了解与掌握，而且能将所学的工作分析技术应用到具体的人力资源管理实践中去。



华东理工大学出版社
EAST CHINA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

工作分析与应用/马国辉,张燕娣主编. —上海:华东理工大学出版社,2008. 11

(现代人力资源开发与管理系列教程/张培德,胡志民主编)

ISBN 978-7-5628-2444-2

I. 工... II. ①马... ②张... III. 劳动力资源—资源管理—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 152766 号

“十一五”上海重点图书

现代人力资源开发与管理系列教程

工作分析与应用

丛书主编/张培德 胡志民

本书主编/马国辉 张燕娣

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/上海展强印刷有限公司

开本/787 mm×960 mm 1/16

印张/17.75

字数/315 千字

版次/2008 年 11 月第 1 版

印次/2008 年 11 月第 1 次

印数/1-4 050 册

书号/ISBN 978-7-5628-2444-2/F·201

定价/30.00 元

(本书如有印装质量问题,请到出版社营销部调换。)

工作分析是一项实用性强、发展潜力大的管理技术,是人力资源管理领域中管理体制创新和工作规范化的基础与重要工具。

本着理论联系实际和学以致用原则,本书从基本理论、实务操作和结果运用等方面对工作分析作了全面系统的介绍和阐述,并通过引导案例突出其应用性和操作性,使读者通过对本教材的学习,不仅能对工作分析的基本理论和方法有一个全面的了解与掌握,而且能将所学的工作分析技术应用到具体的人力资源管理的实践中去。

编委会名单

主 任	张培德	胡志民	
委 员	孙长庚	于志华	范玲玲
	姚小康	李 微	朱国定
	李旭旦	马国辉	汪玉弟
	相正求	许丽娟	吴文艳

在当今社会,谁都知道“人力资源是第一资源”,谁都了解人力资源代表着核心竞争力。可是有多少人能真正知晓和领悟人力资源的丰富内涵?又有多少人能回答哪些人才是真正的人才?没有管理学、经济学、心理学和法学等的知识基础,很难真正学好、学透本学科。从这个意义上而言,人力资源又应该是一个多学科交叉的专业。

人才是立国之本,社会发展需要大量人才,但人才不可能自然造就,需要不断地培养。那种认为“人人都是人才”、“有用的就是人才”、“合适的就是人才”、“内有素质,外有贡献的就是人才”等说法是不全面,甚至是错误的,会造成思想上的混乱和人才培养的缺失。在各种有关“人力资源”的书籍中,对于“人力资源”的定义不下百种,而美国密歇根大学的人力资源管理专家戴维·优立奇(Davy Ulrich)只用了八个字就概括了人力资源的含义,即: $HR = \text{投入程度} \times \text{能力水平}$,具有画龙点睛和一锤定音之效。

曾有一位中学校友与我谈起他的一段工作经历,颇耐人寻味。他在大学时攻读的是化学专业,毕业后被分配到一家化工企业的生产部门工作。后来由于年轻人多了,他被“挤出”了生产部门。于是他想到销售部门工作,一方面销售部门绩效工资比较高,另一方面他认为凭着他对专业的熟悉程度和外向型的性格完全能胜任此项工作,可是销售部门嫌他年龄太大了;有人建议他去厂办公室试试,说那里会比较适合他,但结果被告知办公室已满员;他到处寻找着适合他的空缺,最后因与领导关系不错,他被关照到了“最不需要技术和专业”的人力资源部门。

听了他的这段经历,我们不禁要问:难道人力资源管理真的是什么人都可以从事的职业吗?人力资源真的是“说起来重要,做起来次要,忙起来可以不要”的吗?果真人人都是人才,因此大可不必花力气去寻找人才,人力资源部门犹如“姜太公钓鱼——愿者上钩”就可以了吗?企业对人才的招聘、甄选、培训、考核、薪酬设计等就是老板一句话的事吗?

本丛书的出版就是要使广大读者对人力资源有一个正确的认识,特别是对传统的人事管理和现代人力资源

管理的区别有一个根本的了解。为了对以往“人事管理”和“人力资源管理”概念混淆的情况加以澄清,也为了出现代人力资源管理与传统人事管理的区别,我们特把本套丛书命名为“现代人力资源开发与管理系列教程”。

为了适合中国普通高等学校人力资源管理专业学生、企事业单位的管理人员,以及人力资源管理的业内人士使用,我们本着“前沿、热点、创新”的宗旨,结合中国国情,采用理论与实务相结合的写作手法,力求将本丛书编写成普及性、大众化的人力资源管理书籍。

本系列教程共有 11 种书组成,涵盖了人力资源开发与管理的课程。为便于阅读和使用,本丛书的编写参照了国际上的最新模式,即先引导案例,并针对案例或本书要涉及的内容提出多道思考题进行互动讨论,然后概述本书的要点和引言进行详细剖析,再展开理论分析和实务操作及实践研究。

由于水平有限,本教程中不当之处在所难免,恳请各位读者给予批评指正!同时也衷心希望本系列教程的出版能对读者有所裨益和启迪!

张培德 胡志民

2008 年 1 月

在全球化竞争日趋激烈、知识经济时代日趋强盛的今天,人力资源作为企业的核心资源越来越受到学者与企业家的关注和重视,由此而派生出的人力资源管理,同样成为企业管理的核心组成部分。人们越来越清楚地认识到,理想的企业管理离不开人力资源管理,换言之,理想的人力资源管理,同样会给企业管理以巨大的支撑和帮助,从而使企业在全球化经济和市场竞争中,始终占领人才高地、拥有人才优势,为企业良性、持续发展打下坚实的基础。

然而现在的问题是,对人力资源管理的重要性想必许多人都有相当的认识,而如何把这种认识、理念以及理论,转化为适合企业特点的可操作的制度、措施和技术手段,恐怕还存在一定的难度和障碍。

工作分析是现代人力资源开发与管理中最为基础,也是最为核心的一项工作,它决定着企业定岗定编定员、薪酬福利、体系设置、绩效管理、招聘选拔、教育培训与职业发展等各项管理内涵和职能。科学、准确的工作分析,不但能准确、系统地刻画出工作岗位的性质、内容等,而且,在此基础上可以建立起任职资格制度和职务等级制度,从而为人力资源管理的其他制度,如绩效考核、薪酬管理、职业规划、招聘选拔与培训开发等制度的制订和建立提供依据和保障。所以,从某种角度而言,工作分析是人力资源管理从理论过渡到技术应用的桥梁和纽带。把准了工作分析,也就抓住了人力资源管理从理论到实践的关键。

正是基于以上原因,我们编写了此书。全书共八章,分别从工作分析概述、工作分析的历史和发展、工作分析的组织和实施、工作分析方法、工作分析结果、工作分析在人力资源管理中的应用、工作评价和工作设计等八个方面,从理论特别是技术应用角度,对工作分析作了全面系统的阐述、介绍和示范,以期让读者通过学习本教材,不仅对工作分析的基本理论能有一个大致全面的了解和掌握,而且能把所学到的工作分析的基本方法和技术,应用到具体的人力资源管理的实务中去。本教材的编写,除了综合参考国内外已有的学术成果,保持一般教材所应具备的基本要素之外,还特别注重工作分析在人力资

源管理中的具体应用和操作,特别注意介绍和推荐各种先进、科学的工作分析的方法和技术,以适应实际的需要,并力争在这方面有所突破和创新。

本书由马国辉和张燕娣编写,其中马国辉编写第一、二、三、八章,张燕娣编写第四、五、六、七章,最后由马国辉统稿。在此书编写过程中,我们参阅了国内外许多学者、专家的观点和理论,得到了许多启发和收获,由于篇幅有限,难以一一列举,在此我们表达由衷的谢意并恳请予以谅解!

现在此书已呈现在大家面前,因个人学识与时间所限,不当之处难以避免,我们随时准备着聆听您的赐教!

马国辉 张燕娣

2008年7月

第一章 工作分析概述	1
第一节 工作分析的概念	2
第二节 工作分析的要素、特征和原则	6
第三节 工作分析的内容	10
第四节 工作分析的意义	23
第二章 工作分析的历史与发展	26
第一节 工作分析思想探源	27
第二节 西方国家工作分析的历史和现状	30
第三节 工作分析的发展趋向	43
第三章 工作分析的组织与实施	49
第一节 组织与实施概述	50
第二节 工作分析的准备阶段	54
第三节 工作分析的实施阶段	63
第四节 工作分析的结果形成阶段	66
第五节 工作分析的应用与修订阶段	68
第六节 工作分析实施方案	69
第四章 工作分析方法	72
第一节 工作分析方法分类	73
第二节 通用工作分析方法	75
第三节 系统性工作分析方法	100
第四节 工作分析方法的比较与选择	129
第五章 工作分析结果	135
第一节 工作描述	136
第二节 工作规范	148

第三节	工作说明书的编制	155
第六章 工作分析在人力资源管理中的应用		182
第一节	工作分析在人力资源管理中的应用概述	183
第二节	工作分析在人力资源规划中的应用	186
第三节	工作分析在绩效考核中的应用	190
第四节	工作分析在人员招聘中的应用	196
第五节	工作分析在人员培训中的应用	204
第六节	工作分析在薪酬管理中的应用	208
第七章 工作评价		213
第一节	工作评价概述	214
第二节	工作评价的历史沿革	219
第三节	工作评价的基本方法	221
第四节	工作评价方法的比较与选择	245
第五节	工作评价的实施	247
第八章 工作设计		251
第一节	工作设计的概念和目的	252
第二节	工作设计的内容和原则	254
第三节	工作设计的程序	258
参考文献		271

工作分析概述

引导案例

洒在地上的液体谁来扫

一个机床操作工不小心把大量的液体洒在他机床周围的地板上,车间主任叫操作工把洒落的液体清扫干净,操作工拒绝执行,理由是工作说明书里并没有包括清扫的条文。车间主任顾不上去查工作说明书上的原文,就找来一名服务工来清扫,但服务工同样拒绝执行,他的理由是工作说明书里没有包括这一类工作。车间主任威胁说要解雇他,因为服务工是分配到车间里来做杂务的临时工,服务工这才勉强同意。但是干完之后,他觉得很委屈,于是就向公司进行投诉。

有关人员看了投诉后,审阅了机床操作工、服务工和勤杂工三类人员的工作说明书。机床操作工的工作说明书中规定:操作工有责任保持机床的清洁,使之处于可操作状态,但并没有提及清扫周围场地。服务工的工作说明书规定:服务工有责任以各种方式协助操作工,如领取原料和工具、随叫随到、即时服务,但也没有包括清扫工作的内容。勤杂工的工作说明书中确实包括了各种形式的清扫内容,但是他的工作时间是从正常工作下班后才开始的。

讨论题:

1. 导致液体无人清扫的主要原因是什么?
2. 怎样避免这种现象的发生?
3. 车间主任这样处理合适吗?为什么?

现代企业人力资源管理的核心命题之一,是如何解决人与组织的关系问题,这一命题自然地集中在人与组织的结合点——工作及岗位上。因而,工作分析也就成为现代人力资源开发与管理中最基础、最核心的一项工作,它决定、影响着人力资源管

理的各个方面,如企业的体系设置、定岗定编定员、绩效管理、薪酬管理、招聘选拔、培训开发等等。也就是说,只有科学、准确的工作分析,才能准确、合理地刻画出工作岗位的内容、性质、要素等,才能在此基础上建立起任职资格制度和职务等级制度,而这两个制度恰恰就是人力资源管理诸制度制订的依据和基础。除此之外,理想的工作分析,同时又是各类组织,特别是企业深化改革、参与竞争、提升实力的前提和保障。

第一节 工作分析的概念

一、工作分析的基本含义

工作分析,其实是一种活动和过程。它是分析者采用科学的手段与技术,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和说明,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。

工作分析有广义和狭义之分。广义的工作分析是对整个国家与社会范围内各岗位工作的认识和分类过程;狭义的工作分析又称职务分析或岗位分析,是对某一具体组织内部各岗位工作的认识和分类的过程。本书所要论述和探讨的是狭义的工作分析。

工作分析大致可以从组织、作业和岗位三个层面上展开。

1. 组织层面

组织层面的工作分析就是从组织的宗旨、总体目标以及组织内外环境的分析出发,就组织的整体架构和战略发展来分析组织的工作系统、工作机制和业务流程等。

2. 作业层面

作业层面的工作分析是针对组织的作业部门展开的,它主要通过系统地收集反映工作特征的数据和其他信息,根据期望绩效标准,观察实际的作业流程,来确定总体的实际绩效和理想绩效之间的差距。

3. 岗位层面

岗位层面的工作是组织工作系统分解的最微观的层面,它是组织层面工作分析的基础工作。岗位层面工作分析的内容,主要是在明确岗位工作的性质、过程、范畴、机理、关系等的基础上,厘定岗位的职责和职权,分析实现岗位理想绩效所需

要的知识、技能、资历、能力,以及岗位任职者在这些方面与期望状态的差异等。

工作分析的整个过程,大致可以分为分解、比较与综合三个步骤。其中分解是基础,比较是关键,综合是结果。所谓分解,是对一定事物的组成部分分割拆解,研究它们是如何组合成这个事物的。当待分解的事物是较大的系统时,不仅要研究该系统内部的组成关系,还要弄清每个构成部分是如何为整体服务的。这些分析研究能帮助我们找到系统与构成部分之间不断变化的关系。这种解析思想在工作分析中的运用是典型的,即把工作看做组织的构成部分,进而研究工作内部的构成要素之间的关系。

任何复杂的工作系统都是从产出、投入、过程及其关联因素四个层面进行分析的。

(1) 产出。对一项工作而言,什么是其规范化、标准化的物化产品与服务产品?它们在哪些方面不同于组织内其他工作的产品或服务?

(2) 投入。完成这项工作需要具备哪些知识、品行、技能和能力?这项工作的运作中需要哪些材料、资本和其他非人工成本的参与?

(3) 过程。资源是怎样变成令人满意的产品和服务的?在这种转变过程中,需要使用哪些生产程序、技术和工艺方法?哪些靠机器,哪些单纯靠人来完成?这项工作中包括员工的哪些行为?它们之间的联系是怎样的?

(4) 关联因素。这项工作能在组织结构图中的哪一部分找到?它的责任与权力是什么?这项工作对工作环境与心理承受力有何要求?员工完成此项工作的时限要求有何规定?这项工作在工作环境方面有哪些法律规定或其他法定要求?

因此,工作分析作为一种活动,其主体是工作分析者,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(职)位的工作内容、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等等,从而通过对具体的工作环节乃至行业状况的全面分析来制订工作说明书。

二、工作分析的相关术语

工作分析,其具体的行为形式有调查、研究、分解、比较、综合、分类、排序、评价、记录、说明与描述等等,内容庞杂。为了保证工作分析能够顺利、准确、高效地展开,对与工作分析相关的术语进行清晰、明确的梳理和界定,就显得十分必要。

1. 工作要素

工作要素是指工作中不能再继续分解的最小动作单位。如工厂里负责采购的人员在物料用完时要进行采购,这项工作中就含有找供应商、洽谈、下订单、收货这

四项工作要素。

2. 任务

任务是指工作活动中达到某一工作目的的要素组合。例如,要打印一封英文信,打字员必须能够系统地做到:(1)熟悉每个英文单词;(2)在电脑上拼出相应的单词;(3)辨认与纠正语法错误;(4)把已输入电脑的英文信打印成纸质的等。换句话说,打印英文信这一任务是上述四个工作要素的集合。

3. 职责

职责是指某人担负的一项或多项相互联系的任务的集合。例如,人力资源管理人员的职责之一是进行工资调查,这一职责由下列任务组成:设计调查问卷、分发调查问卷、收回调查问卷、分析调查结果、将结果表格化并加以解释、将调查结果反馈给调查对象等。

4. 职位

职位是指某一时期内某一主体所担负的一项或几项相互联系的职责的集合。例如,办公室主任同时担负单位的人力调配、文书管理、日常行政事务处理等职责。职位一般与职员一一对应,即一个职位一个人。

5. 职务

职务是指主要职责在重要性与数量上相当的一组职位的集合和统称。例如,某工厂设两个厂领导岗位,一个分管生产,另一个负责绩效。显然,就其工作内容来说,两个人的职责内容不尽相同。但就整个工厂的经营来说,职责相等,少了谁都不行,谁也不比谁重要。因此这两个职位可以统称为“副厂长”(职务)。与职位不同,职务与职员并不是一一对应的,一个职务可能有几个人分担,即可能不止一个职位。

6. 职业

职业指不同时间、不同组织中,工作要求相似或职责平行(相近、相当)的职位集合,如会计、工程师等。虽然每个单位的会计与工程师的具体工作内容和工作量不尽相同,但他们彼此所担负的职责及其对他们的任职要求却是相似的。

7. 职系

职系又叫职种,指职责繁简难易、轻重大小及所需资格条件并不相同,但工作性质相似的所有职位的集合。例如,人事行政、公共行政、财务行政、保险行政等属于不同的职系。每个职系中的所有职位性质充分相似,而工作繁简难易、责任轻重及其任职资格要求并不相同。每个职系便是一个职位升迁的系统。

8. 职组

职组又叫职群,指若干工作性质相近的所有职系的集合。前面提到的人事行政与公共行政可以并入普通行政职组,而税务行政与保险行政可以并入专业行政职组。职组是工作分类中的一个辅助划分,并非是工作评价中不可缺少的因素。

9. 职级

职级指同一职系中职责的繁简难易、轻重大小及任职条件十分相似的所有职位的集合。例如,中学一级数学教师与小学高级数学教师属于同一职级,中学一级语文教师与中学一级英语教师也属于同一职级。

10. 职等

职等指不同职系之间,职责的繁简难易、轻重大小及任职条件要求充分相似的所有职位的集合。例如,大学讲师与研究所的助理研究员,以及工厂的工程师均属于同一职等。职级的划分在于对同一性质的工作程度差异进行区分,形成职级系列;而职等的划分则在于对不同性质的工作之间程度差异进行比较或寻求比较的共同点。因为,不同职系系列之间的职级数不一定相等,而且甲职级序列中的最高职级与乙职级序列中的最高职级,其工作难度也可能不同,因此职等的概念有助于这一问题的解决(见表 1-1)。

表 1-1 职组、职系、职级、职等之间的关系与区别

职组 职系 职等 职级		V	IV	III	II	I
		员 级	助 级	中 级	副高级	正高级
高等教育	教 师		助 教	讲 师	副教授	教 授
	科研人员		助理工程师	工程师	高级工程师	正高级工程师
	实验人员	实验员	助理实验员	实验师	高级实验师	
	图书、资料、档案	管理员	助理管员	管 员	副研究管员	研究管员
科学研究	研究人员		研究实习员	助理研究员	副研究员	研究员
医疗卫生	医疗、保健、预防	医 士	医 师	主治医师	副主任医师	主任医师
	护 理	护 士	护 师	主管护师	副主任护师	主任护师
	药 剂	药 士	药 师	主管药师	副主任药师	主任药师
	其 他	技 士	技 师	主管技师	副主任技师	主任技师
企 业	工程技术	技术员	助理工程师	工程师	高级工程师	正高级工程师
	会 计	会计员	助理会计师	会计师	高级会计师	
	统 计	统计员	助理统计师	统计师	高级统计师	
	管 理	经济员	助理经济师	经济师	高级经济师	

职组	职 系	职等	V	IV	III	II	I
		职级	员 级	助 级	中 级	副高级	正高级
农业	农业技术人员		农业技术员	助理农艺师	农艺师	高级农艺师	
新闻	记 者			助理记者	记者	主任记者	高级记者
	广播电视播音		三级播音员	二级播音员	一级播音员	主任播音员	播音指导
出版	编 辑			助理编辑	编 辑	副编审	编 审
	技术编辑		技术设计员	助理技术编辑	技术编辑		
	校 对		三级校对	二级校对	一级校对		

第二节 工作分析的要素、特征和原则

一、工作分析的要素

工作分析的要素是进行工作分析的必备条件,也是工作分析的基础和前提。只有明确工作分析的基本要素,才能进行工作分析的具体工作。工作分析的要素大体上包括工作分析的主体、客体和基本内容。

(一) 工作分析的主体

工作分析的主体大致分为三个层面:工作分析小组(专家组)、工作分析对象的直接领导和工作任职者。每个层面在工作分析的过程中所起的作用和地位是不一样的,所担负的责任和具体的权力也是不一样的。只有明确了工作分析的主体,以及主体之间的相互关系和各个主体在工作分析过程中的职责、权限和地位,才能更好地进行和展开工作分析,才能避免在工作分析中,各主体因身份、责任和权限不明而出现的相互推诿、扯皮等现象。在工作分析的各个主体中,工作任职者的地位最为重要。下面就针对这三类主体,分别分析和阐述它们在工作分析中的作用和地位,以及所担负的责任和具有的权限。