



浙江省“十一五”重点规划教材

工作分析 的理论、方法及运用

(第二版)

周亚新 龚尚猛 / 主编

上海财经大学出版社

f272.92

511=2

浙江省“十一五”重点规划教材

工作分析的理论、方法及运用

(第二版)

周亚新 龚尚猛 主编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

工作分析的理论、方法及运用/周亚新,龚尚猛主编. —2版. —上海:上海财经大学出版社,2010.7

(浙江省“十一五”重点规划教材)

ISBN 978-7-5642-0807-3/F·0807

I. ①工… II. ①周… ②龚… III. ①企业管理:人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 129090 号

□ 投稿热线 apin001@163.com

□ 订购电话 021—65904705

GONGZUO FENXI DE LILUN FANGFA JI YUNYONG

工作分析的理论、方法及运用

(第二版)

周亚新 龚尚猛 主编

责任编辑 张美芳 封面设计 张克瑶

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路321号乙 邮编200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海市印刷十厂印刷

宝山葑村书刊装订厂装订

2010年7月第2版 2010年7月第1次印刷

700mm×960mm 1/16 20.75印张 372千字

印数:6 001—10 000 定价:29.00元

再版前言

《工作分析的理论、方法及运用》一书出版发行3年了,在被广大读者接受和喜爱的同时,我们也从中收获到很多好的建议和想法。2009年本教材的再版计划有幸被批准为浙江省重点建设立项教材(“浙江省‘十一五’重点规划教材”[立项编号:ZJB2009177])并得到资助,于是借助这一东风,我们编写组对这本教材进行了系统修订。在保留原有编写思路的前提下,具体变化如下:

(1)全书由原来的11章扩充到13章,增加了“组织结构和部门”、“人力资源管理职位工作分析”两章内容。本书保留原有的三部分结构设计,但章节顺序有所调整。

(2)我们对于重要的章节都做了一定变动,其中新的第三章由原先的两节扩充为五节,主要把工作分析与人力资源规划、招聘录用、培训开发、绩效管理、薪酬管理这五大职能的关系进行了详尽的说明,以便读者更好地了解工作分析在人力资源管理系统中的地位与作用;在新的第五章中,我们针对原先缺少案例的不足,加入了几个实用性的案例,加强了对工作分析流程实际运用的阐释,不但使内容更加生动,而且能够更好地让读者理解工作分析流程的理论知识;在新的第六章中,考虑到关键事件法是一种有效的方法,我们把它从原先的第五节中提了出来,并作了详细的介绍,而原先的第五节中的其他内容往后作为第六节,并在该节中对各类方法进行了比较说明;在新的十二章中,我们把原先的第一节内容替换成了“工作岗位设置”,从“工作岗位设置”中更好地引出工作设计的知识内容。

通过改版,我们想要达到如下效果:

(1)结合实际的需要使本书的内容更加丰富化;

(2)通过新内容的补充,凸显工作分析与人力资源管理的关联性,为实际工作提供了可操作的思路;

(3)通过补充新的案例,使得内容更加形象生动,也为读者的实际工作提

2 工作分析的理论、方法及运用

供了比较好的参考素材；

(4)对于书中原先一些比较生涩的知识进行删减,并加入更加通俗易懂的内容。

本书的编写得到了浙江省教材管理中心的指导,还有嘉兴学院的大力支持以及学界同行的悉心指点和建议,在此一并表示最诚挚的谢意!

限于我们的学识和水平,加之时间的限制,错误和疏漏在所难免,恳请专家、学者和广大读者批评指正。

周亚新 龚尚猛

2010年7月

于越秀园

第一版序言

随着我国社会主义市场经济体制的确立和逐步完善,企业之间的竞争将会越来越激烈。市场经济最基本的规则是公平竞争、优胜劣汰,实现资源在全社会的最优配置。众所周知,在所有资源中,人力资源是最重要和最特殊的资源,它是唯一具有创造力的资源。所以,企业竞争的焦点最终将体现在人才的竞争上。企业人力资源的开发与管理能否跟上时代发展的步伐,对企业的生存与发展将起到至关重要的作用。但是,我国企业的人力资源管理应用水平还比较低,多数企业的人事、劳动工资管理人员还缺乏现代人力资源管理的专门训练和必备知识,这严重影响我国企业管理水平、竞争能力和经济效益的提高。

通俗地说,人力资源管理就是利用人力资源实现组织的目标。当代著名管理学家彼得·德鲁克曾经说过:“所谓企业管理,最终就是人事管理。人事管理就是管理的代名词。”如今,人事管理这个名词逐渐被人力资源管理所代替,人力资源管理不再局限于事务管理,对于企业战略的规划和实施也发挥越来越大的作用。

在人力资源开发与管理中,常常会遇到下述一些令人难以解决的实际问题:某种职务或工作的职责和权限是什么?具备何种素质能力的人才能胜任这一工作?如何评定工作人员的工作业绩?这一工作的相对重要性以及报酬标准如何?等等。工作分析以及工作设计的功能和结果是解决这些问题的前提和基础。

工作分析是现代人力资源管理所有职能(即人力资源获取、整合、保持与激励、控制与调整、开发等职能工作)的基础和前提,只有做好工作分析与工作设计,才能据此有效地完成各项人力资源管理的具體工作。开展工作分析有助于全面地了解各类工作职务的特征、工作行为的模式、工作的程序及方法,其结果可应用于人员招聘、职工培训、绩效评价、工资管理等许多方面。因此,做好工作分析对于搞好人力资源管理工作具有极其重要的意义。

2 工作分析的理论、方法及运用

本书不仅介绍了工作分析的概念、作用、程序等基础知识,而且着重介绍了工作分析的方法、工作说明书的编写、工作设计和工作岗位评价等方面的具体内容。本书力图结合实际,把重点放在应用性和可操作性方面。因此,本书不仅适用于大专院校、高等自学考试人力资源管理专业的本专科学学生学习的需要,也适用于企事业单位劳动人事管理人员的培训。

目前市场上工作分析方面的专门著作和教材还不多见,本书在编写过程中参阅和引用了国内外专家学者的著作和教材中的有关内容,在此一并表示感谢!

限于我们的学识和水平,加之时间的限制,错误和疏漏在所难免,恳请专家、学者和广大读者批评指正。

周亚新

2007年1月

于越秀园

目录

再版前言	1
------	---

第一版序言	1
-------	---

第一编 工作分析的基础理论

第一章 工作分析概述	3
------------	---

第一节 工作分析的概念	3
-------------	---

第二节 工作分析的基本术语	9
---------------	---

第三节 对工作分析的认识误区	10
----------------	----

第二章 工作分析的发展历程	15
---------------	----

第一节 工作分析的历史	15
-------------	----

第二节 工作分析的现状	22
-------------	----

第三节 工作分析的未来	26
-------------	----

第三章 工作分析在人力资源管理系统中的地位与作用	31
--------------------------	----

第一节 工作分析的意义与作用	32
----------------	----

第二节 工作分析与人力资源规划	35
-----------------	----

第三节 工作分析与员工招聘	39
---------------	----

第四节 工作分析与员工培训	44
---------------	----

第五节 工作分析与绩效管理	47
---------------	----

第六节 工作分析与薪酬管理	50
---------------	----

第四章 组织结构和部门	54
-------------	----

第一节 组织结构设计的核心理论	54
-----------------	----

2 工作分析的理论、方法及运用

第二节 横向组织设计	61
第三节 组织结构的诊断与变革	64
第五章 工作分析的流程	69
第一节 工作分析的准备阶段	70
第二节 工作分析的实施阶段	77
第三节 工作分析的分析描述阶段	81
第四节 工作分析的应用阶段	84

第二编 工作分析的方法

第六章 工作分析信息采集的方法	91
第一节 问卷法	92
第二节 面谈法	96
第三节 观察法	100
第四节 工作日志法	105
第五节 关键事件法	107
第六节 其他方法及方法比较	115
第七章 工作分析信息量化的方法(一)	119
第一节 职务分析问卷法	119
第二节 工作要素法	130
第三节 管理人员职务描述问卷	135
第四节 临界特质分析系统	144
附录 职务分析问卷(样式 A 节选)	150
第八章 工作分析信息量化的方法(二)	157
第一节 职能工作分析方法	157
第二节 任务清单分析系统	165
附录一 工作者职能等级标准定义	179
附录二 企业人力资源部任务清单	184

第九章 工作分析标准化问卷比较·····	195
第一节 工作分析方法的信度·····	196
第二节 工作分析方法的效度·····	199
第三节 工作分析方法的应用性·····	205
第四节 工作分析方法的实用性·····	208

第三编 工作分析的结果与运用

第十章 工作说明书·····	213
第一节 工作说明书概述·····	214
第二节 工作说明书的编写·····	218
附录一 某企业工作说明书(一)·····	224
附录二 某企业工作说明书(二)·····	227

第十一章 工作评价·····	230
第一节 工作评价概述·····	230
第二节 工作评价指标体系·····	238
第三节 工作评价标准·····	247
第四节 工作评价的操作方法·····	253

第十二章 工作设计·····	267
第一节 工作岗位设置·····	268
第二节 工作调查·····	273
第三节 工作再设计·····	280

第十三章 人力资源管理职位工作分析·····	295
第一节 招聘专员工作说明书设计·····	295
第二节 培训专员工作说明书设计·····	301
第三节 绩效专员工作说明书设计·····	306
第四节 薪酬专员工作说明书设计·····	311

参考文献·····	319
-----------	-----

第一编

工作分析的基础理论

- 第一章 工作分析概述
- 第二章 工作分析的发展历程
- 第三章 工作分析在人力资源管理系统中的地位与作用
- 第四章 组织结构和部门
- 第五章 工作分析的流程

第一章

工作分析概述

引入案例：一份招聘启事

本公司因业务发展的需要,急需聘任营销主管两名。

条件:具有很强的独立工作能力、较好的外语水平和计算机操作能力、丰富的大中型企业经营管理经验,大学学历,35 周岁以下,男女不限。

××公司人力资源部

联系电话:87654321



问题

1. 这个职位的具体工作是什么?
2. 该公司为什么要提这些条件?
3. 该招聘启事存在什么问题?

第一节 工作分析的概念

一、工作的定义

有很多对“工作”(Job)的定义。最狭义的工作是指在一段时间内为达到某一目的所进行的活动,即任务(Task);在另外的用途中,例如在工作描述中,工作是个人从事的一系列专门任务的总和。最广义的工作是指个人在组

织中全部角色的总和,包括其职业发展通道。在此,我们往往以广义的工作作为基本命题的出发点。

从组织的角度看,可以从以下几个角度来理解工作这一概念。

(一)工作是组织最基本的活动单元

一座大厦是由一砖一瓦砌成的,一个组织也是由一个一个工作构成的。工作是组织中最基本也是最小的结构单元,它是组织中最小的相对独立体(当然,组织中最小的单元受组织的技术结构、分工结构和管理结构的影响)。每一个工作,从本质上来说是不同的,它们具有支撑组织有效达到目标的不同的功能。

(二)工作是相对独立的责权统一体

工作不仅是系统相互联系的任务组合,也是一个相对独立的责任与权利的集合体。责任和权利来自于组织的授予,而这种授予是顺利履行工作所必需的。因此我们说,工作是任务、责任和权利的统一体。完成任务是履行组织所赋予的职责,而权利是履行职责的组织保障。

(三)工作是同类岗位(职位)的总称

严格地讲,工作相当于职务,岗位相当于职位。但是在我国,工作与岗位、职务与职位往往纠缠在一起分不清楚。工作(或职务)是同种岗位(或职位)的总称。或者举例说,企业有5个打字员,即打字员是一个工作,提供了5个打字的岗位。工作是从组织中分解出来的,是理性设计的结果。一般说来,工作的设计是逻辑分组和同类性分组的产物,因此,在组织中没有相同的工作。但是,工作存在类似的状态。如果一个组织结构复杂而且庞大,分工的细化程度就高,工作的类似性程度就越高;然而在一个小型的或者组织边界不清晰的组织中,工作的类似性程度就低。有时为了便于管理,我们把相似性工作作为一个簇来进行管理。

(四)工作是部门、业务组成和组织划分的信息基础

组织的划分与部门业务的分割,往往是以工作的信息为基础的。工作是从组织中分解出来的,但是它一旦分解出来,便成为组织管理的基础。部门的职责是由具体的工作支持的,业务的划分也是以流程的逻辑相关性或活动的同类性为基础的。所以,工作分析所提取的信息,不仅是管理工作的重要基

础,也是管理组织的重要基础。

(五)工作是人进入组织的中介

由于工业化的发展,人们脱离了生产资料,因而导致人不再具有与生俱来的就业权利。人是通过工作的中介进入组织的,这就是我们经常说的:为事求人而不是因人设事。在传统产业,人进入组织是为履行工作职责的,因此对进入组织中的人是有要求的,这些要求(即能力与经验)是履行工作职责所产生的。当然,这种工业化的思考就是标准化,以其不变的工作来管理变化的人(市场化、流动的人)。

(六)工作与组织相互支持

组织目标是工作分解的基础,工作是构成组织的最小单元。当组织发生变革的时候,工作的分配也将发生改变;同时,随着工作过程的改变、工艺流程的改变、工作熟练程度的提升等,工作的内涵和外延都会发生变化,而这种变化最终导致组织分工方式和管理方式的改变。

二、工作分析的定义、目的与作用

(一)工作分析的定义

关于工作分析(Job Analysis),在近一个世纪的时间内,国外学者随着工作分析的发展给出了许多种定义。提芬和麦考密克(Tiffin & McCormick)在1965年给出的定义为:“从广义上说,是针对某种目的,通过某种手段来收集和分析与工作相关的各种信息的过程。”1980年,高佩德和艾奇森(Ghorpade & Atchison)指出:“工作分析是组织的一项管理活动,它旨在通过收集、分析、综合整理有关工作方面的信息,为组织计划、组织设计、人力资源管理和其他管理职能提供基础性服务。”另外一个比较通用的定义是盖瑞·戴斯勒(Gary Dessler)1996年从工作分析具体目的的角度提出的,“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)适合被雇佣来从事这一工作”。

国内学者对于工作分析也给出了定义,如“工作分析实质上是全面了解工作并提取有关工作全面信息的基础性管理活动”(傅亚和、孙健敏,《企业人力资源管理》,企业管理出版社1995年版)。“工作分析也叫职务分析,是指采用

科学的方法或技术全面了解一项工作或提取关于一项工作的全面信息的活动。”“所谓工作分析即分析者采用科学的手段与技术,对每个同类岗位工作的结构因素及其相互关系进行分解、比较与综合,确定该岗位的工作要素特点、性质与要求的过程。”(萧鸣政,《工作分析的理论与方法》,中国人民大学出版社 2002 年版)

本书采用萧鸣政的观点,认为工作分析是采用科学的方法或技术全面了解一项工作或提取关于一项工作的全面信息的活动。这一概念包括如下内涵:首先,工作分析是一种技术,它包含一系列的方法和程序;其次,实施工作分析是一种过程,是采用标准的程序和方法收集有关工作信息的过程;再次,工作分析的结果是制订工作说明书(包括工作内容和任职资格等)。

(二)工作分析的目的

通过工作分析,关键要弄清楚以下问题:

(1)工作的输出特征:一个工作最终产生的是什么(产品或服务),它与组织内部其他工作的输出有什么不同。

(2)工作的输入特征:一项工作对从事该工作的人的资格要求(如知识、技能、经验、个性等)是什么,使用什么设备、材料,采用什么方法。

(3)工作的转换特征:一项工作是如何从输入转换为输出的,转换的程序、技术、方法是什么。

(4)工作的关联性特征:每个工作在组织中的位置是什么,工作的职责权力是什么,工作对人的体力和智力有什么要求,工作执行的时限是什么,以及适用于该工作的法律和规章制度有哪些。

(5)工作的动态特征:每一工作或者职务的内容都是不断变化的。工作分析中应该考虑时间、情景、人员这三个可变因素。

(三)工作分析的作用

1. 从组织角度来说

工作分析是为一系列组织和管理职能提供信息基础的一个工具。工作是组织中的最小组成单元,它是将员工联系在组织中的纽带。工作分析应该是一个在组织中持续进行的组织行为,以分析、综合并传播与组织设计、人力资源管理以及其他管理工作相关的工作信息,维系和发展组织系统。这里应当注意的是,各种分析是维持和发展组织的管理活动,从这个意义上看,工作分析具有战略管理的价值。

2. 从人力资源管理的角度来说

工作分析为组织的人员甄选、员工培训与开发、薪酬设计、劳工关系、工作设计等一系列基础职能活动提供支持。工作分析识别出哪些能力要求对于员工成功完成工作任务是有价值的,另外识别出激励员工的报酬因素,并满足重要员工的需求。

三、工作分析的主体、客体及内容

(一)工作分析的主体

工作分析的主体共分为三个层次: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。每个层次在工作分析过程中的地位和作用是不一样的,所担负的责任和具有的权限也是不一样的。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,才能更好地实施工作分析。在进行工作分析之前,一定要先明确每个工作分析主体的职责和权限,这样才能使工作分析更有成效,在工作分析的过程中才不至于出现工作分析主体之间相互推诿、扯皮的现象。在工作分析的各个主体当中,工作任职者是工作分析的一个最重要的主体。下面分别阐述三个主体在工作分析中的作用和地位,及其所担负的责任和具有的权限等。

1. 工作分析小组

工作分析小组,或称专家组,为整个工作分析提供指导、规划,设计工作分析的程序、步骤,安排工作分析的时间,提供工作分析所需的各种表格、范例等。工作分析小组所扮演的是一个指导者和培训师的角色。

2. 工作分析对象的直接领导

工作分析对象的直接领导,即工作任职者的直接主管。工作任职者的直接主管是工作分析能够正常、顺利进行的一个关键环节,工作任职者的直接主管对工作分析支持与否将直接影响工作分析的进程和结果。如果工作任职者的直接主管对工作分析非常支持,在工作分析的过程中提供很大的便利,这样工作分析时的信息收集和最后相关资料的确认都会得到圆满的解决;但如果工作任职者的直接主管对工作分析持否定的态度,对工作分析工作处处设置障碍,这样工作分析就很难顺利进行,收集上来的工作信息也会有很大的水分,最后形成的工作分析文件对企业的实际意义就要大打折扣。因此,如何调动工作任职者的直接主管的支持和帮助是工作分析得以顺利实施和取得最终