

全国高等院校工商管理系列教材
人力资源管理专业主干课程教材

职位分析与 职位管理体系 设计

朱勇国 主 编

王海斌 副主编



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

全国高等院校工商管理系列教材、人力资源管理专业主干课程教材

职位分析与职位 管理体系设计

朱勇国 主 编

王海斌 副主编

对外经济贸易大学出版社
中国·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

职位分析与职位管理体系设计/朱勇国主编. —北京:
对外经济贸易大学出版社, 2010
(全国高等院校工商管理系列教材)
人力资源管理专业主干课程教材
ISBN 978-7-81134-714-2

I. ①职… II. ①朱… III. ①企业管理—职位—分析
—高等学校—教材 ②企业管理: 人事管理—高等学校—教
材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 102765 号

© 2010 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

职位分析与职位管理体系设计

对外经济贸易大学出版社
北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029
邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342
网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

山东省沂南县汇丰印刷有限公司印装 新华书店北京发行所发行
成品尺寸: 185mm × 230mm 24.5 印张 491 千字
2010 年 7 月北京第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81134-714-2
印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 37.00 元

出版说明

21 世纪以来,全球经济蓬勃发展,市场竞争日益激烈,我国企业越来越紧迫地感到增强其自身竞争力的重要性。知识经济时代,人力资源已替代物质资源成为企业发展最根本的资源,企业必须不断创新适应竞争模式的改变,把人力资源管理提到战略高度,并建立适合自身的人力资源管理体系。企事业单位内外部竞争环境的变化,对国内的人力资源管理专业教育提出了新的课题,对该专业的教材也提出了更高的要求。

鉴于此,我们延请中国人民大学、清华大学、对外经济贸易大学、中央财经大学、首都经济贸易大学、北京师范大学、南开大学、西安交通大学等众多知名学府的权威学者,并联合实务界人士,共同推出了“人力资源管理专业主干课程教材”。这套丛书,既可以作为人力资源管理专业本科生教材,亦可以作为业内人士的重要参考图书。

本套丛书在讲解基本知识内容的基础上,对重点内容及其最新发展进行了极大的丰富和深化。在知识结构安排上更加完善,颇具有前瞻性和系统性。书中融入了与理论知识密切相关的现实案例,有助于读者扩大知识视野,提高理解理论的深度,拓宽思考现实问题的广度,从而在实践中解决问题。

本套丛书的每一本都是作者的倾力制作,愿她们的出版对我国的人力资源管理专业教育、人才的培养有所助益!

对外经济贸易大学出版社

2009 年 9 月

序 言

一、编写背景

面对竞争的压力，人力资源已经成为决定企业核心竞争力的关键资源。现代人力资源管理核心命题之一是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——工作及职位，也即职位管理上来。职位管理又一次成为企业界和企业管理的研究者们关注的焦点。职位管理是人力资源管理中最基础的也是最重要的内容，作为企业激励体系的一部分，它是薪酬、绩效、培训、员工发展等人力资源管理工作的根本，为招聘、培训、绩效和薪酬等其他人力资源管理提供了基本的依据。如何把组织内各个职位全面系统地整合，建立职位管理体系，已经成为组织和员工获得持续的高绩效和发展的基础。本书以职位分析为基础，介绍了职位管理体系建立的要点和方法等知识内容，可作为我国高等院校人力资源管理专业开设工作分析（职位分析）课程的教材，也可作为人力资源管理培训教材或自学参考书。

二、本书特点

在本书编著的过程中，我们紧紧围绕“明职责”、“建体系”、“重规范”、“讲标准”、“定价值”五个职位管理的标准和原则展开。

“明职责”：通过职位分析，明确职位目标、责任与权限，理清职位之间的汇报和协作，优化工作设计与职位设置，提高组织效率。

“建体系”：以事实分析为依据，以市场标准为参考，建立分类分层的职位序列与职位纵深，打破单一的、官本位的行政职务序列设置，实现员工在不同职业通道上的多元化发展，促进员工的职业生涯规划与管理。

“重规范”：通过职位分析，编制整套职位说明书，为员工的胜任提供全面的参考。

“讲标准”：通过职位分析，规范不同职位对任职者任职能力及行为方式的不同要求，引导员工职业规范与职业意识的建立，提高职业技能，培养专业化的队伍。

“定价值”：根据职位分析的结果，采用科学的职位评价工具，结合市场标准，对各个职位合理评估价值，确定职位价值系数，为“以岗定薪”、解决薪酬管理的内部公

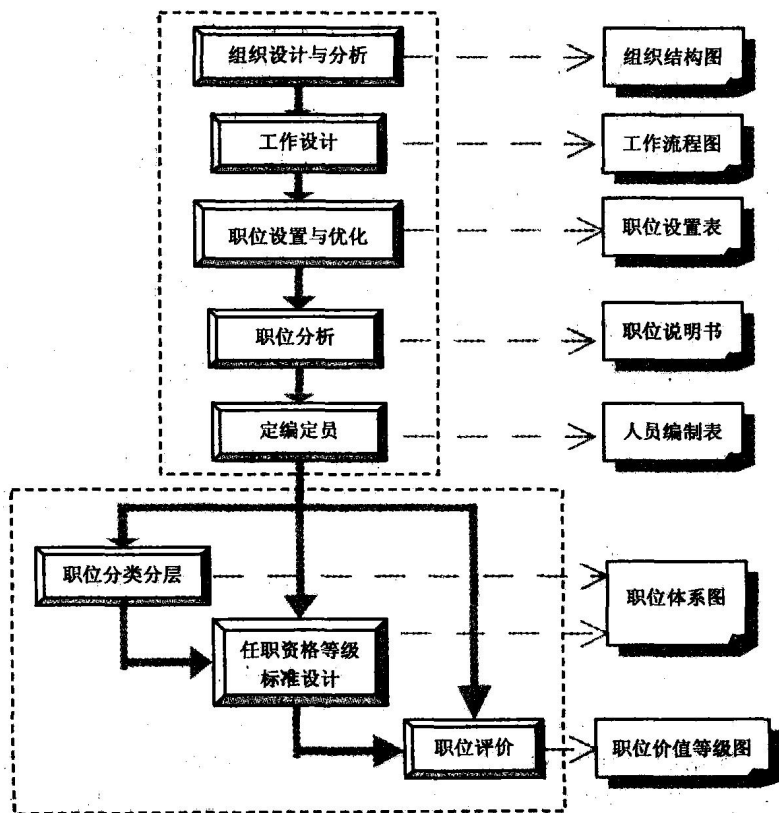
平性问题奠定坚实的基础。

基于以上五个职位管理的标准和原则，本书设计了各个章节的内容，对如何构建职位管理体系进行了全面系统的介绍。

三、内容构成

本书以逻辑顺序讲述了职位管理体系设计的过程和实践，共有八章，具体包括：第一章，职位分析概述；第二章，职位分析的技术；第三章，工作设计；第四章，职位设置与优化；第五章，职位说明书的编制；第六章，职位体系的设计；第七章，任职资格等级标准的设计与应用；第八章，职位价值体系的建立。本书基本涵盖了现代人力资源管理中职位分析与职位管理体系设计的主要内容和环节。

下图展示了全书各章节内容的逻辑结构，以帮助阅读者理解全书的逻辑关系，系统地认识组织中职位管理体系的设计，把握和整合职位管理的各层面活动，从而更客观和全面地指导组织中的人力资源管理活动。



职位管理体系是建立在职位分析基础上的,包括工作设计与职位设置、职位描述、职位体系的设计、任职资格等级标准的设计、职位价值体系的建立等内容的全面系统的职位管理方式。建立起职位管理体系的目的在于全面系统地把握组织内各个职位间在任务、责任、资格要求、价值等级等方面的联系和差异,并最终为人力资源规划、招聘管理、职业发展、培训开发、绩效管理、薪酬管理等职能提供客观依据。

1. 职位的设计和职位描述与规范

所有职位管理活动都要围绕职位展开,其中涉及两个基础环节:第一是职位的设计,第二是职位的描述与规范。

职位的设计一般包括三个重要内容,即组织的设计与分析、工作设计、职位设置。首先,职位的设计是一个从无到有的过程。对于一个初创的组织,需要根据它的组织架构、业务流程等因素构建组织的部门及下设的职位;其次,职位设计是一个动态循环调整的过程,要不断根据组织战略、业务发展、流程变革等因素调整组织内职位的设计,即进行工作再设计和职位优化的过程。而工作再设计和职位优化需要建立在对现有职位状况分析的基础上。所以,我们不能简单、孤立地看待职位的设计、职位的描述与规范,两者在职位管理体系中相辅相成。

职位的描述和规范主要通过职位分析来完成。相对于职位设计来讲,职位分析本身不是创造的过程,它只是对职位的客观信息的描述。而职位说明书的编制、职位体系的设计、任职资格等级标准的设计、职位价值体系的建立都是建立在对职位客观信息描述的基础上的。至于工作设计与职位设置,由于其动态调整的特性,在多数情况下更多地强调的是对现有职位的优化,同样需要建立在职务分析的基础上。定员是职位设置后随之需要解决的问题,也要以职位分析的成果为基础。

基于以上原因,本书把职位分析的内容放在了前面的两个章节,即“职位分析概述”和“职位分析的技术”,而在此基础上介绍“工作设计”、“职位设置与优化”两章的内容,并将定员的相关知识放在了“职位设置与优化”一章中。

2. 从职位的集合到职位的系统

职位设计和职位描述的结果只能称为是职位的集合,这是因为职位的集合源于不同的业务流程和不同的业务环节,其职位之间的关系需要进一步加以明确,形成组织内职位的系统。这一系统包括两部分:职位类别体系(本书中简称“职位体系”)和职位价值体系。

在职位体系建立的过程中,首先需要通过对这些职位的集合进行横向的分类和纵向的分层级形成,即“职位分类分层”;然后对分类分层形成的职位体系中的各个职位进行定义,即“任职资格等级标准设计”。本书在第六章职位体系的设计、第七章任职资

格等级标准的设计与应用中介绍了这一方面的内容。

职位价值体系建立的直接目的在于通过衡量职位在组织内的相对价值来确定对任职者付酬的依据,即“职位评价”。职位价值体系是在职位体系基础上建立起来的,根据职位体系的分类分层以及任职资格等级标准的结果,确定对职位的评价要素。这一内容我们放在了本书的最后一章介绍,即第八章职位价值体系的建立。

3. 从过程到结果

职位管理体系建立的每一个环节都相应产生一类文件,作为该项活动的结果,并成为下一项活动的参照文本,包括组织结构图、工作流程图、职位设置表、职位说明书、职位体系图和职位价值等级图等,这些都是每一环节的结果性文件。其中职位说明书作为职位分析的直接结果(其余的可以称间接结果)在整个职位管理体系中都尤为重要。职位说明书以书面形式描述了相应职位的工作任务、责任和任职资格等,直接指导任职者的工作,同时,为职位优化设计、职位分类分层、任职资格标准设计以及职位价值体系设计提供了可靠的依据。本书在第五章特别介绍了职位说明书应该如何编写。

本书由朱勇国任主编,王海斌任副主编,同时首都经济贸易大学劳动经济学院孔令佳、尹晓明、黄丽霞、吕茜茜、赵伟参与了本书的编写,在此为他们的辛勤劳动表示特别的感谢。

本书在写作过程中,参考和引用了国内外学者的大量著作,在此向著作者深表谢忱。在编写中我们尽量做到尊重原作者的知识产权,但由于疏漏或其他原因,可能还有不尽如人意之处,敬请原作者谅解。

在编写过程中我们殚精竭虑,慎择约取,但由于知识和经验的局限性,错误和疏漏在所难免,恳请读者们批评指正。

朱勇国

2010年4月

目 录

第一章 职位分析的概述	1
第一节 职位分析的涵义	2
第二节 职位分析的原则及意义	3
第三节 职位分析的实施	7
第四节 职位分析的历史及发展趋势	20
第二章 职位分析的技术	30
第一节 通用的职位分析技术	31
第二节 以人为基础的系统性技术	61
第三节 以工作为基础的系统性技术	76
第三章 工作设计	103
第一节 工作设计概述	104
第二节 工作设计的原理	111
第三节 工作设计的方法	123
第四章 职位设置与定员	141
第一节 职位设置	142
第二节 定员	155
第三节 职位优化	166
第五章 职位说明书的编制	177
第一节 职位说明书的概述	178
第二节 职位说明书的编写	182
第三节 职位说明书的范例	205
第六章 职位体系的设计	216
第一节 职位体系设计概论	217
第二节 职位序列的设计	221
第三节 职位通道的设计	227

第七章 任职资格等级标准的设计与应用	240
第一节 任职资格等级标准概述	241
第二节 行为标准的设计	249
第三节 能力标准的设计	255
第四节 基本资格标准的设计	273
第五节 员工任职资格管理	297
第八章 职位价值体系的建立	314
第一节 职位评价概述	315
第二节 职位评价的方法	323
第三节 国际知名职位评价方法介绍	342
第四节 职位评价的最终结果及应用	359

第一章

职位分析的概述

● 学习目标 ●

- 了解职位分析的基本术语
- 理解职位分析的概念
- 了解职位分析的原则
- 理解职位分析在组织人力资源管理中的意义
- 掌握职位分析的实施过程
- 了解分析的产生、发展及未来的发展趋势

● 关键概念 ●

职位分析 基本动作 任务 职责 职位 职位族 职权 职业

● 引导案例 ●

A 公司的问题

A 公司是一家从事生物技术开发应用的公司，公司研制某些生物制品并投入市场。由于公司研制产品的技术含量较高，对研发人员的专业素质要求较高，公司的研究发展部门聘请了四十多位高学历的生物技术人员，多数在硕士研究生以上；而且人员招聘的来源不同：有些是大学应届毕业生；有些是从同行企业中跳槽进来的；有些是通过猎头公司高薪招聘来的。

最近，公司内部出现了主要由于研发人员的薪资不平衡所造成的诸多矛盾。有些学历在博士学位以上、从事科研近十年的专业技术人员的薪资比猎头公司介绍来的信息技术管理人员的工资还略低一些，因而影响了这些关键研发人员的工作积极性，工作上有些拖延、推诿的现象发生，影响了公司产品的研发进度。

问题：请问该公司存在的关键问题是什么？该如何解决？

第一节 职位分析的涵义

一、职位分析的基本术语

(1) 基本动作 (Element)：工作中不能再分解的最小动作单位。

(2) 任务 (Task)：为了达到某种目的所从事的一系列活动。任务是由一个或多个基本动作组成的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 (Duty)：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：关于所从事职责的范围和深度的规定。通常一个职位可以由一个人来承担，也可以由多个人来承担。由多个人承担时，这些人所完成的职责在构成和重要性方面是相似的。中文所说的职位在英文中有“Position”和“Job”两个词对应，英文的“Position”是指根据组织目标为个人规定的一组任务及相应的职责的集合，一个“Position”对应一个人，英文中的“Job”是主要职责构成和重要性相近的一组职位的组合，一个“Job”可以对应多个人。

(5) 职位族 (Job Family)：功能相近，工作性质、工作范围相似，但职责繁简、难易程度不同及所需资格条件可能有所不同的两个或两个以上的职位构成一个职位族，在企业职位管理的实践中，有时也成为职位序列。通常用职位序列表示的范围更广，可能包含几个职位族，也可能只包含一个职位族。在职位数量比较多的企业中，通常将职位分为大类、中类、小类，大类通常称为职位序列，其中包含多个职位族；在职位数量较少的企业中，将职位直接划分几类，即职位族。

(6) 职权 (Authority)：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) 职业 (Occupation)：是指在跨行业、跨部门基础上的综合层次的工作，它不局限于一个组织内部。例如，警察作为一个职业，是交通警察、刑警、民警等的统称。教师作为一个职业，是大学教师、中学教师、小学教师等的统称。

二、职位分析的概念

关于职位分析 (Job Analysis), 在近一个世纪的时间内, 国外学者随着职位分析的发展提出了许多种观点。

(1) 提芬和麦考密克 (Tiffin & McCormick) (1965) 的定义为: 从广义上说, 职位分析是针对某种目的, 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。

(2) 高佩德和艾奇森 (Ghorpade & Atchison) (1980) 的定义是: 职位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。

(3) 加里·戴斯勒 (Gary Dessler) (1996) 从职位分析的具体目的出发对职位分析作出定义: 职位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。

国内学者对于职位分析也提出了许多观点, 如“职位分析实质上是全面了解工作并提取有关工作全方面信息的基础性管理活动。”^①“所谓的职位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。”^②“职位分析是人力资源管理的一项核心基础职能, 它是一种应用系统方法, 收集、分析、确定组织中职位的定位、目标、工作内容、职责权限、工作关系、业绩标准、人员要求等基本因素的过程。”^③

本书采用广义的职位分析的概念, 即把职位分析定义为一种职位信息的收集、分析的手段与技术, 是职位设置、职位说明书编制、职位评价、职位体系建立的基础, 也是人力资源管理的基础。

第二节 职位分析的原则及意义

一、职位分析的原则

(一) 目标导向原则

目标导向原则是指明确规定职位分析的具体目标和职位分析成果的具体用途, 以此

① 付亚和、孙健敏. 企业人力资源管理. 北京: 企业管理出版社, 1995.

② 肖鸣政. 职位分析的理论与方法. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.

③ 彭剑锋. 人力资源管理概论. 上海: 复旦大学出版社, 2003.

作为构建整个职位分析系统的依据。根据职位分析在组织实践中可以解决的主要问题,我们可以将不同目标导向的职位分析概括为表 1-1。

表 1-1

职位分析的不同目标导向

需要解决的问题	目标导向
组织战略、关键职能无法得到有效落实;工作流程安排不合理;忙闲不均;职位的层次以及职位之间的边界不清晰	组织优化
职位职责、权限的界定不清;履行职责的标准不清;完成职责所需的教育程度、经验、知识、能力等不清	职位说明书的编写
员工的晋升、发展、转换缺少相应的职位分类、职位等级、职位要求等信息	职位体系的建立
缺少对职位任职者的明确要求,人员配置人才缺乏依据	任职资格管理 (招聘、晋升、调整、任免)
培训的标准不清楚;培训的内容和形式没有针对性	培训开发
绩效考核指标不具体,缺乏针对性,考核主体及考核周期设置不合理	绩效考核
薪酬分配缺少科学的依据;企业内的所有职位的价值关系不清晰	职位价值评估

(二) 经济原则

无论是出于什么具体目的来实行职位分析,如果取得成功,最终组织都可以获得经济上的直接或者间接收益。但是,在选择职位分析的执行者以及实施方法的时候,如果不量力而行,合理地控制实施职位分析的成本,因而导致成本大于收益的结果,并非明智之举。

(三) 系统原则

在对某个具体职位进行职位分析的时候,不能单独对这个职位进行分析,要注意该职位与组织内其他职位的关系,全面、系统地收集、分析职位信息,这样才能够使职位分析具有更高的准确性。遵循这条原则,就要求职位分析人员必须熟悉组织结构与业务流程,将组织、流程和职位三者有机地衔接起来。

（四）职位原则

实行职位分析，最重要的一点就是要求时刻谨记职位分析是“对岗不对人”，即职位分析的对象始终是职位，而不是任职者。但是，这并不意味着职位分析就要完全脱离任职人员的因素，单纯地分析职位，应该将人与职位有机融合，最终对职位信息作出合理、客观的分析与确定。

（五）应用原则

应用原则是指在职位分析结束，已经形成了最终的职位说明书、任职资格体系等系列成果之后，应该按照成果文件的要求，在组织内部认真、严格、全面地执行。有些组织尽管通过职位分析取得了一系列的成果文件，在执行的时候却没有严肃的纪律和端正的态度，有些职位不按照规定执行，或者根本不执行。这种违背了应用原则的行为将使职位分析成为空谈。

（六）动态原则

即使是在职位分析工作告一段落之后，在对职位分析成果进行应用的过程中，也不能永远一成不变。组织所处的环境、组织自身的战略意图、业务流程以及工作方法都可能不定期地发生变化，如果不能及时地发现变化、作出调整，动态地执行职位分析成果，就会脱离实际，陷入误区。

（七）全员参与原则

有效的职位分析，需要各级管理人员与员工的广泛参与，尤其是高层管理者的支持与重视以及业务部门的大力配合，仅靠人力资源部是无法完成此项复杂的工作的。

可以说，职位分析的七点原则，是实施职位分析的灵魂所在，职位分析的成败与否，基本取决于是否严格遵循这七点原则。因此，在实施职位分析的过程中，务必遵循以上原则。

二、职位分析的意义

职位分析是企业人力资源管理的基石，对企业提高组织的管理效率和人力资源管理的效率具有重大的意义。

（一）使人力资源规划更为准确

在企业发展过程中，企业内外环境的变化和组织战略目标的调整必然会引起企业业务、结构或人员数量的变化。在不断变化的环境中，为了保证企业有足够的工作人员来完成企业的任务，必须通过有组织、有计划的人力资源规划来预测企业未来人力资源的需求以及供给状况。职位分析可以准确提供企业中各种工作对于人员数量、质量的需求情况，提高人力资源规划的准确性。

（二）使工作职责更为明确

职位分析能让管理者和员工清楚地了解到职位的职责范围和需要完成的工作任务。它还可以对工作流程、工作方法进行界定，对完成工作需要接触的人员及接触的目的、频率进行界定，有助于管理者和员工对工作形成全面的认识，包括工作的目的、任务、活动、需要处理的日常事务以及各项工作应达到的结果。职位分析收集了各个职位的信息，能够确保企业中的各项任务都有人承担，并保证各工作岗位之间能够相互协调、配合，共同完成部门或企业的工作任务。

（三）使工作设计和职位设置更为合理

理想的职位设计既要保证较高的工作效率，也要调动员工的工作积极性。为了增强员工对工作的兴趣，应该根据员工或工作的需要对工作设计进行改进，主要的方法包括工作轮换、工作扩大化、工作丰富化等。在这种职位设计的过程中，需要对职位的相互联系、所需工作技能等多方面因素进行分析，寻找其潜在的联系，以达到在提高员工工作积极性的同时，使工作效率也有所提高的目的。

（四）使人员招聘更为有效

在招聘过程中，企业需要吸引符合招聘要求的应聘者；而应聘者需要选择最适合自己的工作。因此，企业应该对所需工作岗位的职责和内容进行准确界定，为应聘者提供有关工作职责、工作环境、工作要求的真实信息；而应聘者也能根据明确的岗位职责和工作任务的要求选择最有利于自己发展的工作岗位应聘，从而节约企业的资源、帮助企业尽快吸引合格的应聘者、减少应聘者求职的盲目性、降低招聘成本。对企业而言，要从大量的应聘者中筛选出合适人选，就必须通过职位分析的方法来确定相关工作岗位的任职资格条件。

（五）使薪酬体系更加公平

薪酬公平对员工的工作积极性有着重要的影响。薪酬公平可分为外部公平和内部公平。外部公平的薪酬是将企业内的薪酬水平与外部市场同等劳动力价格进行比较而确定的。内部公平的薪酬则是将员工的薪酬与其所在工作岗位的相对价值相比较而确定的。职位分析能从工作任务、工作职责、所需技能等几个方面对工作岗位的相对价值进行评价和确定，并在此基础上通过职位评价建立企业的薪酬体系，实现薪酬的内部公平。

（六）使绩效考核更加公平

职位分析可以提供在不同时期、不同背景下各个职位的工作任务、工作职责的相关信息，管理人员可以依据这些信息确定各职位的绩效标准并作为对员工进行评估、考核的依据。这样做减少了人为因素的干扰，使绩效考核更加客观、公正。

（七）使员工培训更为有效

通过职位分析对培训进行准确的需求分析，使培训课程的设计以及培训方法的选择更具有针对性，即可以根据不同岗位工作任务、工作能力和工作技能的要求设计培训内容与培训方式，使培训工作更为有效。

（八）使员工的职业生涯管理更加科学

职位分析可以清楚地了解职位之间在工作内容以及任职资格上的逻辑关系与内在差异，形成以职位为基础的职业生涯通道，以及职业生涯发展的路径、规范与标准，提高员工升迁异动的科学性、合理性。

第三节 职位分析的实施

实施职位分析是一项系统性工程，它需要实施者对职位分析的操作流程有清晰的认识，对整个职位分析进行统筹规划和对职位分析过程进行有效的控制。由于组织战略、组织的性质以及实施职位分析的目的等都有所不同，因此，各组织实施职位分析的流程也不同，并且同一组织在不同时期的职位分析流程也不尽相同。在这里，我们概括出实施职位分析的一般流程，希望能够为组织实施职位分析提供帮助和指导。

职位分析的一般流程通常包括六个步骤，即：确定职位分析的目的、主体；调查工作相关的背景信息；运用职位分析技术收集工作相关信息；整理和分析工作相关信息；形成职位分析结果；核对与应用职位分析结果。

一、确定职位分析的目的、主体

（一）确定职位分析的目的

在实施职位分析之前，我们必须明确实施职位分析的目的。我们必须清楚，在什么样的情况下，组织需要实行职位分析；为什么要实行职位分析。职位分析的目的是指职位分析收集信息的用途，它决定了在调查、分析过程中需要收集的信息侧重点、收集信息的方法、形成的职位分析结果以及结果的用途，等等。因此，实施职位分析，应当首先进行职位分析的需求分析，并据此建立目标导向的职位分析系统。所谓“职位分析的目标导向”，是指明确规定职位分析的具体目标和职位分析成果的具体用途，以此作为构建整个职位分析工作的依据。

根据目前职位分析在国内企业管理实践中的主要用途，我们可以将职位分析的不同目的、所强调的内容、信息类型以及信息收集的成果概括为表1-2。