

高等院校人力资源管理专业“十二五”规划系列教材



工作分析



◎ 主 编 任正臣

Job
Analysis



江苏科学技术出版社

高等院校人力资源管理专业“十二五”规划系列教材

工作分析

.....

◎ 主 编 任正臣

Job
Analysis

江苏科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

工作分析/任正臣等主编. —南京:江苏科学技术出版社,2012.5

高等院校人力资源管理专业“十二五”规划系列教材
ISBN 978-7-5345-9290-4

I. ①工… II. ①任… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 058228 号

工作分析

主 编 任正臣
责任编辑 冯 青
责任校对 郝慧华
责任监制 曹叶平

出版发行 凤凰出版传媒集团
凤凰出版传媒股份有限公司
江苏科学技术出版社
集团地址 南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009
集团网址 <http://www.ppm.cn>
出版社地址 南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009
出版社网址 <http://www.pspress.cn>
经 销 凤凰出版传媒股份有限公司
照 排 江苏凤凰制版有限公司
印 刷 南京大众新科技印刷有限公司

开 本 718 mm×1 000 mm 1/16
印 张 19.75
字 数 300 000
版 次 2012 年 5 月第 1 版
印 次 2012 年 5 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5345-9290-4
定 价 39.80 元

图书如有印装质量问题,可随时向我社出版科调换.

前 言

在竞争日益加剧的 21 世纪,企业的竞争主要体现在人力资源的管理与开发和人的潜能的充分利用上,任何企业要想获得持续性的发展优势,都必须注重人力资源管理。而作为重要模块的工作分析是人力资源管理工作中非常重要的基础性工作。

人力资源管理的核心是实现人与工作的最佳匹配,做到事得其人,人尽其才,才尽其用。要实现这一目的,就必须了解组织内各项工作的特点。工作分析就是全面了解组织内各项工作特点的一项重要常规的性技术,它提供了组织内各项工作有关的职责、工作关系、工作环境以及工作任职者的资格要求等信息,因此,可以毫不夸张地说,工作分析的结果几乎可以应用到人力资源管理的各个模块当中。工作分析的主要目的是科学高效地获取有关组织内各种工作的信息,保证人力资源管理决策的正确有效,保证管理目标的全面实现。因此,做好工作分析,就为人力资源管理的有效开展打下了良好的基础。

在西方工作分析理论与实践已经相当成熟的今天,在管理日益规范化和不断追求管理效率的今天,选择恰当的工作分析系统来组织人力资源系统的建设和运转是人力资源部门不可推卸的职责。因此,工作分析不但是人力资源管理人员应当学习和掌握的一项基本的职业技能,而且是组织内所有管理人员都应该掌握的一种管理技术。

本书在借鉴国内外大量的研究成果的基础上,力求全面系统地阐述工作分析的历史、理论、方法技术与实践,以及最新的研究成

果,通过对工作分析的历史、概念、流程和应用的全面介绍,帮助读者形成一个对工作分析全面而系统的认识,进而指导在具体实践中对工作分析的应用。

本书共分九章。第一章较为系统地介绍了工作分析产生的历史与发展的现状,尤其对目前工作分析所面临的挑战以及工作分析的发展趋势作了详细的阐述。第二章概述了工作分析的基本概念、工作分析的目的与意义、工作分析的要素、工作分析的特征与原则、工作分析的程序,并对工作分析的认识误区进行了阐述,使读者能够认识到目前工作分析存在的主要问题,避免陷入这些误区中。第三章主要介绍了工作分析的基础性方法和系统性方法,并对两种工作分析方法进行了比较。第四章介绍了工作分析的前期准备工作,包括环境分析、组织分析和岗位分析,这是进行工作分析必须完成的基础性工作。第五章介绍了工作分析的流程,主要涉及工作分析计划的制定、工作分析的设计、工作分析信息资料的收集与分析、工作分析的成果运用与反馈四个阶段。第六章则重点介绍了工作分析的成果及应用,主要涉及工作描述、工作规范和工作说明书及其编制。第七章则对岗位评价的基本概念、岗位评价的指标、岗位评价的方法与实施流程进行了详细的介绍,通过岗位评价可以确定各个工作岗位的价值,并以此来确定薪酬的高低。第八章主要介绍了工作设计的基本概念、工作设计的相关理论、工作设计的方法与程序以及工作设计中常见的错误等。第九章介绍了工作分析的效果评估。因为工作分析的结果是整个人力资源管理系统工程的基础,其质量的好坏直接影响到后续管理工作的效率与质量,因此对工作分析的效果、质量和适用性等指标进行评估就成为必不可少的内容。

另外,在本书的每章最后,我们都给出了本章的小结以及本章思考题;同时为了体现其应用性,我们还提供了一个与本章内容相关的工作分析的案例,希望读者能够结合本章内容回答问题。总之,本书是一本系统性较强的工作分析教材,是集理论性与应用性于一体的较为实用的教材。

本书由任正臣主编,并负责全书的统稿。具体分工如下:第一章,陈滢冰;第二章,刘丹;第三章,袁姝姝;第四章,孙胜男;第五章,李瑾;第六章,王敏;第七章,贾莹;第八章,任正臣、王敏、刘丹;第九章,向嫒。

本书的写作出版,得到了江苏科学技术出版社副社长丁鹏,编辑冯青、谷建亚的大力支持。在此,我们表示衷心的感谢!

由于编写时间较紧,编写水平有限,不足之处在所难免,敬请读者提出修改意见。

任正臣

2012年3月于南京大学

目 录

第一章 工作分析的历史与发展	1
第一节 工作分析的产生与发展	1
一、工作分析的思想探源	1
二、西方国家工作分析的历史和现状	2
第二节 工作分析面临的挑战	6
一、工作分析者面临的挑战	6
二、组织体系面临的挑战	6
三、工作面临的困难	7
四、工作条件的变化	7
第三节 工作分析的发展趋势	8
一、工作分析的战略化	9
二、工作分析信息来源的扩大化	10
三、工作分析技术的信息化	10
四、对客户进行工作分析	11
五、角色说明书取代岗位说明书	11
本章小结	13
本章思考题	13
案例与问题	13
第二章 工作分析概述	15
第一节 工作分析的概念	15
一、工作的概念	15
二、工作分析的概念	17
三、工作分析的相关术语	18

第二节 工作分析的目的与意义	20
一、工作分析的目的	20
二、工作分析的意义	21
第三节 工作分析的要素	24
一、工作分析的主体	24
二、工作分析的客体	26
三、工作分析的内容	26
第四节 工作分析的特征与原则	28
一、工作分析的特征	28
二、工作分析的原则	29
第五节 工作分析的主要程序	31
一、工作分析的时机选择	31
二、工作分析的实施步骤	32
三、工作分析工具的选择	32
四、工作分析结果的运用	33
第六节 对工作分析的认识误区	33
一、过于重视工作分析的技术,轻视工作分析过程中的管理 理念	34
二、单纯重视工作分析的结果,轻视工作分析的过程	34
三、无视企业的具体特点和个性需求,生搬硬套	35
四、只重形式不重应用	35
五、只注重对企业现状的描述而忽略对企业未来发展的前瞻性 调整	36
本章小结	37
本章思考题	38
案例与问题	38

第三章 工作分析的主要方法

第一节 工作分析的基础性方法	40
一、访谈法	40
二、问卷调查法	48

三、资料分析法	60
四、观察法	62
五、工作日志法	66
第二节 工作分析的系统性方法	70
一、职位分析问卷法	70
二、管理职位描述问卷法	82
三、职能工作分析法	90
第三节 工作分析方法的比较与选择	93
一、各种工作分析方法的比较	93
二、工作分析方法的选择	95
本章小结	96
本章思考题	97
案例与问题	98
 第四章 工作分析的前期准备工作	102
第一节 环境分析	102
一、宏观工作环境分析	102
二、微观工作环境分析	107
第二节 组织分析	114
一、组织架构分析	114
二、业务流程分析	119
三、岗位体系分析	124
第三节 岗位分析	128
一、岗位分析的内容	128
二、岗位调查	129
三、岗位设置	132
本章小结	143
本章思考题	144
案例与问题	144
 第五章 工作分析的流程	148
第一节 工作分析计划的制定阶段	148

一、明确工作分析的目的	148
二、确定工作分析的内容	149
三、确定整体工作安排	152
四、制定试点工作计划	152
第二节 工作分析设计阶段	153
一、选择工作分析的方法	153
二、组建工作分析小组	156
三、工作分析计划举例	158
第三节 工作信息资料的收集与分析阶段	160
一、信息资料的收集	160
二、资料的整理和审核	165
三、资料的分析	165
第四节 成果运用与反馈阶段	167
一、工作分析结果的表达	167
二、工作分析结果的运用与反馈	168
本章小结	170
本章思考题	170
案例与问题	170
 第六章 工作分析结果及应用	 172
第一节 工作描述	172
一、工作描述概述	172
二、工作描述的基本内容	173
三、工作描述的编写	180
四、工作描述举例	182
第二节 工作规范	184
一、工作规范概述	184
二、工作规范的基本内容	185
三、工作规范的编制	187
四、工作规范编制举例	188
第三节 工作说明书及其编制	189
一、工作说明书的概念	189

二、工作说明书在人力资源管理中的应用	190
三、工作说明书的内容	192
四、工作说明书的编制规范	193
五、工作说明书编制注意事项	195
六、工作说明书的动态调整	198
七、工作说明书编制举例	199
八、工作说明书编制中存在的主要问题和主要误区	202
本章小结	206
本章思考题	206
案例与问题	207
第七章 岗位评价	208
第一节 岗位评价概述	208
一、岗位评价的概念	208
二、岗位评价的特点	210
三、岗位评价的原则	211
四、岗位评价的作用	211
第二节 岗位评价的指标	212
一、岗位评价指标的确定	212
二、岗位评价指标确定的原则	212
三、岗位评价的要素与权重	213
第三节 岗位评价的方法	220
一、排序法	220
二、分类法	222
三、要素计点法	223
四、因素分析法	224
五、海氏三要素评价法	225
六、影响岗位评价方法选择的主要因素	228
第四节 岗位评价的实施流程	230
一、准备阶段	230
二、专家组培训阶段	231

三、评价阶段	232
四、总结阶段	234
本章小结	235
本章思考题	236
案例与问题	236
第八章 工作设计	240
第一节 工作设计概述	240
一、工作设计的概念及发展	240
二、工作设计的目的和意义	242
三、工作设计的影响因素	243
四、工作设计的内容	244
第二节 工作设计的理论	246
一、科学管理原理	246
二、工效学原理	247
三、人际关系理论	248
四、工作特征模型理论	249
五、社会技术理论	251
第三节 工作设计方法与程序	252
一、工作设计的方法	252
二、工作设计的程序	258
第四节 工作设计中常见的错误	266
一、工作量不足	266
二、工作量过大	267
三、缺乏实质性工作内容	267
四、多人参与同一项工作	268
五、“几乎包含一切”的工作	268
六、无法完成的工作	268
本章小结	269
本章思考题	270
案例与问题	270

第九章 工作分析效果评估	272
第一节 工作分析效果评估概述	272
一、工作分析效果评估的概念	272
二、工作分析效果评估的作用	273
三、工作分析效果评估的意义	276
第二节 工作分析效果评估基本内容	277
一、工作分析效果评估的主体	277
二、工作分析效果评估的客体	279
三、工作分析效果评估的主要内容	281
四、工作分析效果评估标准制定的原则	284
五、工作分析效果评估的标准	285
六、工作效果评估标准的影响因素	286
第三节 工作分析效果评估的基本程序	289
一、工作分析效果评估方案的制定	289
二、工作分析效果评估方案的实施	291
三、工作分析效果评估的总结	293
本章小结	295
本章思考题	296
案例与问题	296
参考文献	298

第一章 工作分析的历史与发展



第一节 工作分析的产生与发展

工作分析是全面了解工作岗位的一种管理活动,是对工作岗位的内容和任职资格进行描述并对岗位定等归集的系统过程。工作分析的思想来源已久,其系统研究最早产生于美国的工业企业中,又被称为岗位研究,之后经过一系列发展,至今已形成一套成熟的理论和实践体系。

一、工作分析的思想探源

工作分析的思想起源于社会分工思想,关于社会分工的思想,许多中外学者如管仲、荀况、苏格拉底、柏拉图(Plato)和亚当·斯密等都论述并强调它对提高工作效率、促进个人能力发展和社会发展的作用。早在古希腊时期,著名的思想家苏格拉底在对理想社会的设想中指出:社会的需求是多种多样的,每个人只有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。他认为个人的工作是有差异的,不同工作岗位的要求也存在差异,只有让每个人从事他最适合的工作才能取得最高的效率。苏格拉底的思想为后来的工作分析奠定了基础。了解各种不同的工作及工作对人的要求,以让合适的人从事适合的工作成为日后工作分析及整个人力资源管理关注的基本问题。1747年,德国人丹尼斯·狄德罗在编纂一本百科全书的过程中做了大量的调查,研究、了解各种工作的程序,有人认为这其实就是一次工作分析过程。此外,英国古典经济学体系建立者亚当·斯密的劳动分工理论对工作分析的发展也提供了极其重要的指导作用。

二、西方国家工作分析的历史和现状

(一) 西方国家工作分析的发展历程

工作分析最初产生于美国的工业企业中,当时被称为岗位研究,后来又被应用于政府文官管理中,被称为职位分类(position classification)。工作分析通过不断发展完善,直到“人力资源”概念被提出之后,企业劳动者和政府公务人员及各类管理人员才有了统一称呼——人力资源,于是两种叫法才统一称为工作分析。

1. 工作分析的萌芽

1747年,狄德罗在编纂百科全书的过程中实施了一次工作分析,据说他是历史上首次大规模实施工作分析的人。他实施工作分析的目的是系统、详细地掌握有关贸易、艺术以及手工业等方面的资料。通过系统化整理所收集的资料,简化了原有过程中不必要的环节,从而大大优化了原有的工作程序,为以后的工作分析实践提供了直接的经验。

2. 泰勒的科学管理原理

系统的工作分析最早出现于19世纪末20世纪初。作为一项管理工具,它是在美国科学管理之父——F·W. 泰勒的科学管理理论的基础上发展而来的。

作为科学管理的倡导者,泰勒的研究方向主要是如何提高工作效率,在此基础上他把工作研究作为科学管理的主要内容之一。他在1903年出版的《工厂管理》一书中详细地介绍了由于把工作分成若干部分而提高了劳动效率的事实,在1911年出版的《科学管理原理》一书中,泰勒指出科学管理是将一项工作分解成若干部分,用秒表精确测量完成每部分工作所需要的时间,通过这种方法进行工作时间和工作效率调查,进而设计出科学、高效的工作流程与岗位配置的管理方法。泰勒表示要对企业进行科学管理,就必须对企业中的每一份工作进行研究,从而科学地挑选、培训员工。泰勒完成了对工作流程的梳理,剔除了工作中无效的环节,对规范生产流程、明确岗位职责,对工作分析理论与方法的创立和发展起到了巨大的推动作用。

在泰勒等人科学研究的基础上,工作分析和工作评价制度逐渐建立,并首先在工商企业中广泛推广应用。1918年美国熟练工人及非熟练工人的工作调整 and 标准化方案就是以工作评价制度为基础编制而成的。

3. 美国内政改革委员会工作绩效研究

美国在林肯总统执政时期,为了改变政府部门办事效率低下的状况,组建了国家内政改革委员会对政府机构的职位进行调查,明确任职者应具备的技能。1919年巴鲁斯受美国国家内政改革委员会的委托,对104 000名公职人员进行了问卷调查,以收集有关政府岗位任务的事实资料。巴鲁斯通过工作分析得出公职人员薪资等级的划分标准。以此为基础,美国国会于1923年通过了“工薪等级”法案,并批准在华盛顿特区试行。该法案规定:在职责和资格要求的基础上进行岗位分类,按分类分级标准将有关岗位分为5类44等,薪资高低与工作繁易程度、责任大小、资格条件成正比,同工同酬。

新的“工薪等级”法的实施,改变了长期以来美国政府公职人员的薪资高低与工作任务毫无关联,政府中各级主管人员随便调整职员工资的现象,使公职人员薪资划分及薪资调整有了科学的依据和标准。

4. 两次世界大战期间工作分析的迅速发展

第一次世界大战和第二次世界大战期间(1914~1945),为了加强军队的人员管理水平,提高测试选拔、培训分工的效果,工业心理学家纷纷开展了工作分析的研究活动。

(1) 宾汉的人员配置和任职资格开发研究。宾汉(W. V. Bingham)将工作分析作为工业心理学的分支来研究,在卡耐基工学院创建了应用心理学系,他的研究成果对大规模工作分析和职位评价的发展产生了深远的影响。20世纪20年代后期,美国国家教委接受宾汉的建议,开展了一项优秀职员任职资格的课题研究——在记录工作时只记录某项工作所需的知识和技能,不考虑工作所需的文凭和培训过程。该研究堪称早期探讨任职资格只重技能而非其他条件的典型,直接推动了为服务大众而开展的美国职业调查项目的实施。

(2) 斯科特的军衔资格标准、入伍新兵分类以及面谈考评等研究。1916年斯科特(W. D. Scott)所领导的委员会在士兵招募工作中提出,将“工作分析服务于前线需要”。斯科特制定了“特定军官职业技能说明书”,设计了“入伍申请表”和“人员调查表”,要求军队在制定招募士兵的标准前应对工作任务和所需资格进行描述,根据入伍人员所提供的信息,参照技能说明书对入伍新兵进行分类。第二次世界大战后,斯科特将军队中的研究成果应用到工业生产经营中,对工作分析之后的实践起到了巨大的参考作用。

(3) 美国国家研究会的工作能力指标体系设计研究。美国国家研究会

(NRC)通过工作分析设计了一套生理指标体系,以应用于美国职业能力评价,并试图通过工作分析的应用减轻失业造成的社会压力。美国国家研究会的成员莫里斯·维特里斯(Morris Viteles)于1922年提出了另一套有关工作能力的、以体能和能量消耗速率为核心的指标体系,进一步明确了任职资格中对员工的心理和生理等方面的要求。

(4) 美国职位研究委员会(ORP)的《就业指导词典》、《职业编码表》、《职位名称词典》以及人事配置表的开发研究。1934年2月,罗斯福总统授权美国国家就业局设立专门委员会研究当时严重的失业问题。宾汉将社会科学研究会、国家研究会等组织合并为国家就业局下属的职位研究委员会,编写了《职位名称词典》(The Dictionary of Occupational Titles, DOT),设计了人事配置表,并培养了数以千计的工作分析、人事管理专业人才。这些人员在以后的资料收集、分析对象的选定、“人事配置表”的编制、各类人员培训计划的设计与职业安置等工作中发挥了巨大的作用。

5. 二次大战后工作分析的发展

1950年,赛迪·范提出了“职能职业分类计划”理论。后来,赛迪·范在职能职业分类计划调查研究基础上又提出职能工作分析方法,非常清楚地阐述了企业内部关于工作与人的一些理论。该理论有三个假设前提:

(1) 对任务中人的关注。每项任务都应该包括工作者在处理事务、数据、人际关系时需要的生理、心理和个性行为水平。

(2) 技能划分。任务绩效中都能包括一些技能、专业技能和特殊技能三种技能划分。

(3) 任务的系统性。每项工作都是将工作内容、任职者和工作结果结合为一体的标准化系统。

该理论主要内容包括:必须对工作者“做了什么”和“需要做什么”做基本的区分;工作者在工作范围内所做的主要是处理信息、人和物之间的关系;对应这三类基本关系,工作者的职能体现在不同方面:处理与物的关系的工作者主要利用身体方面的能力、处理信息的工作者主要运用智力方面的能力、处理与人的关系的工作者主要使用交际能力;所有的工作都在一定程度上要求工作者处理这三种基本关系;尽管工作者的行为和任务可以用很多种方法来描述,但在本质上每个职能对工作者特征和资格的要求种类和要求程度都落在一些相对比较狭窄和具体的范围内。