



新编21世纪人力资源管理系列教材

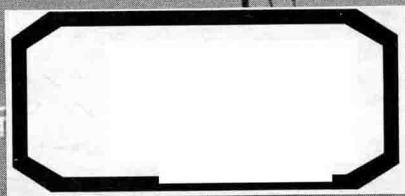
工作分析 理论与实务

Job Analysis: Theory and Practice

陈俊梁 陈 瑜 编著



新



系列教材

系列教材

工作分析 理论与实务

Job Analysis: Theory and Practice

陈俊梁 陈 瑜 编著

中国人民大学出版社

·北京·

编辑 设计 印刷 发行

图书在版编目 (CIP) 数据

工作分析: 理论与实务/陈俊梁等编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2017. 3

新编 21 世纪人力资源管理系列教材

ISBN 978-7-300-24216-3

I. ①工… II. ①陈… 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 (2017) 第 037712 号

新编 21 世纪人力资源管理系列教材

工作分析: 理论与实务

陈俊梁 陈瑜 编著

Gongzuo Fenxi: Lilun yu Shiwu

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京溢漾印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 15.25

字 数 314 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2017 年 3 月第 1 版

印 次 2017 年 3 月第 1 次印刷

定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

主 要 作 者 简 介

陈俊梁 苏州科技大学教育与公共管理学院教授，硕士生导师，主要承担薪酬管理、公共经济学、工作分析、组织理论与设计等课程的教学和研究工作。

主持或参与主持“基于农村股份合作视角的新型城镇化道路研究”“中国农村教育史研究”等国家社科基金 2 项，主持或参与“中国特色城乡一体化发展模式研究——基于苏州实践的考察”等省部级课题 3 项，主持市厅级项目及横向课题多项。先后在《华东经济管理》《经济问题》《求实》等核心学术刊物发表论文 30 余篇；出版《农村人力资源开发的理论与实践》等专著 3 部，主编或参编《组织理论与设计》等教材多部。近年来重点研究农村人力资源开发与农村经济社会发展领域，相关研究文章被求是理论网、中国乡村网等多家权威媒体全文转载。

内 容 简 介

本书以“互联网+人力资源管理”为宏观背景，从理论与实务两个不同侧面系统介绍了新形势下工作分析的理论架构与实际操作方法。上篇侧重讨论工作分析的基本原理、方法以及工作分析的理论演进过程。下篇主要介绍职位评价、技能评价、能力评价的操作流程与方法。附录介绍了合益集团、美世等世界知名人力资源咨询公司为适应信息时代要求在工作分析与职位评价方法上所做的最新调整。本书以贯穿始终的小专栏、章首导引案例、章末案例分析突出教材的应用型特征。

前 言



工作分析是开展人力资源管理工作的基础。工作分析的基本职能就是告诉人们组织中某个特定职务的设置目的、任务（职责）、权力（隶属关系）、工作条件、工作环境、任职资格、产出标准、考核重点等职位信息。工作分析的质量对其他人力资源管理模块（规划、招聘、培训、绩效、薪酬、劳动关系等）具有举足轻重的影响。

进入 21 世纪以来，互联网技术飞速发展，社会生产与生活日益呈现出信息化、智能化、网络化的特征。从人力资源管理角度看，新技术革命使传统的职位内涵发生了巨大的改变（譬如，工作方式、工作环境、工作难度、工作强度等皆因网络渗透而发生变化），这些变化使传统的职位分类、职位评价面临诸多不适应。一方面，与职位相关的工作方法、工作标准、工作流程发生了变化，需要对传统的工作分析与评价体系作出调整。另一方面，计算机网络技术的日益普及也使工作分析与评价的方法、手段发生了变化。譬如，现在可以借助计算机软件辅助开展大批量、数字化、智能化的工作分析与评价。所有这些变化呼唤着能够反映时代特征的工作分析教材。

编写本书的初衷正是想反映网络时代人力资源管理技术的最新发展成果，以最新、最贴近现实的案例帮助读者从理论与实务两个不同侧面认识工作分析与职位评价。本书上篇主要讲述网络时代工作分析的基本理论及其操作方法，注重讨论工作分析的基本原理，反映不同时代工作分析的理论演进过程。下篇主要讲述工作分析的直接应用——职位评价的操作流程与方法。附录介绍了合益集团、美世等世界知名人力资源咨询公司为适应信息时代要求在工作分析与职位评价方法上所做的最新调整。

本书理论部分力求科学严谨，实务部分突出操作性与技能训练。全书通过贯穿始终的小专栏、章首导引案例、章末案例分析突出教材的应用型特征，帮助读者全面认识基于网络技术的工作分析与职位评价方法体系，启发读者对新形势下工作分析与职位评价发展趋势进行前瞻性的分析与思考。

另外，本书具有浓郁的中国本土化特征。这种本土化特征主要表现在两个方面：其一，工作分析理论思想的本土化追踪。虽然工作分析理论形成、发展以及研究成果主要集

在欧美等西方国家，但其理论与方法都可以在中国找到相应的思想渊源，本书在工作分析理论思想的本土追溯方面做了一些探索。其二，本土化案例丰富。本书的案例绝大多数选自中国本土化企业的实践或相关的新闻事件，试图用身边鲜活的案例诠释工作分析的理论实务。

本书适宜作为教材供人力资源管理专业本专科生使用，也可供人力资源从业人员参考使用。

陈俊梁教授负责统稿，并撰写了导论、下篇（共4章）、附录三个部分，陈瑜老师撰写了本书上篇（共5章）。

本书内容既有对同行学者研究成果的梳理与总结，也有编著者对当下工作分析与职位评价问题的独立思考。本书在编著过程中参考了大量学者的书刊文章，以及许多互联网资源，作者已尽其可能详列参考文献于附录中，但难免有疏漏。在此一并向各位同行表示崇高敬意与衷心谢意！

目 录



导 论	1
-----------	---

上篇 工作分析理论

第 1 章 工作分析概论	9
导引案例 工作互相推诿怎么办	9
第 1 节 工作分析的相关概念	10
第 2 节 工作分析在人力资源管理中的作用	13
第 3 节 工作分析的历史沿革及发展趋势	16
本章小结	27
关键术语	27
复习思考题	27
案例分析 监管部门相互推诿 地沟油到底应该归谁管	28
第 2 章 工作分析方法	29
导引案例 基于流程的工作分析——解析苹果内部的 DRI 直接负责人制度	29
第 1 节 传统的工作分析方法	30
第 2 节 现代的工作分析方法	46
本章小结	53
关键术语	53
复习思考题	53
案例分析 A 公司的人力资源变革为何失败	53
第 3 章 工作分析的组织与实施	55
导引案例 万科基于工作重组的战略创新	55

第1节 工作分析的前提	56
第2节 工作分析的实施过程	60
第3节 基于战略的组织层面工作分析	67
本章小结	71
关键术语	72
复习思考题	72
案例分析 基于战略调整的阿里巴巴组织结构变革	72
第4章 职位设计	74
导引案例 花旗银行的职位体系再设计	74
第1节 职位设计概述	75
第2节 职位体系设计	78
第3节 职位内容设计	84
本章小结	95
关键术语	95
复习思考题	96
案例分析 沃尔沃的工作再设计	96
第5章 职位说明书的编制与应用	99
导引案例 某公司行政副总裁的职位说明书	99
第1节 职位说明书概述	102
第2节 职位说明书的编制	105
本章小结	116
关键术语	117
复习思考题	117
案例分析 缺乏职位说明书引发的混乱	117

下篇 工作分析实务

第6章 职位评价总论	121
导引案例 某公司职位评价失败引发的思考	121
第1节 职位评价：概念、原则、方法、意义	122
第2节 信息时代的职位评价	131
本章小结	137
关键术语	137
复习思考题	137
案例分析 华为建立更加合理的职位管理方法与评价体系	137
第7章 职位评价的方法	140
导引案例 某电脑公司职位评价要素标准	140
第1节 职位评价的定性分析方法	144

第2节 职位评价的定量分析方法：要素计点法	149
第3节 职位评价的定量分析方法：要素比较法	159
本章小结	164
关键术语	164
复习思考题	164
案例分析 某二级医院运用要素计点法进行职位评价	164
第8章 基于工作分析的技能评价	169
导引案例 某省高等学校教授资格条件（试行）	169
第1节 技能与技能评价	172
第2节 技能评价操作方法	176
本章小结	182
关键术语	182
复习思考题	183
案例分析 某公司员工技能评定方案	183
第9章 基于工作分析的能力评价	187
导引案例 奕道封企业管理咨询有限公司胜任能力模型构建案例	187
第1节 职场胜任能力	188
第2节 胜任能力模型的构建与应用	192
第3节 能力素质测评	199
本章小结	203
关键术语	204
复习思考题	204
案例分析 基于胜任素质模型的人才盘点助力周大福可持续发展	204
附录一 海氏职位评价系统	207
附录二 美世国际职位评价系统	219
参考文献	233



导 论



工作分析有何意义，它在人力资源管理工作中居于什么地位，在信息时代工作分析有何发展趋势，这是每一个人力资源管理人员必须思考的问题。

一、组织理论视野下的工作分析

自弗雷德里克·温斯洛·泰勒（美）、亨利·法约尔（法）、马克斯·韦伯（德）等古典组织理论的缔造者将组织效率作为组织管理的主要研究对象以来，人们对组织效率的关注逐渐从两个方向延伸。其一，组织要想战胜竞争对手，必须发挥分工协作的作用，使职位设计合理，人岗匹配最优，人员调动充分。其二，组织要想生存与发展，必须主动地适应环境，在与环境的互动中保持组织的健康与活力。前者着眼组织内部，力求使自己精干高效、无懈可击；后者着眼组织外部，力求在对外部条件的分析中创造和把握机会。100多年来两个方向的研究都卓有成效，先后诞生了科学管理理论、行为组织理论、系统组织理论、组织生态理论等。不仅如此，组织理论的分支学科也越来越深入、越来越完善。工作分析与职位评价正是着眼于组织内部分工协作与效率提升而出现的一项专业性很强的人力资源管理工作。

首先，组织是人的集合，每一个组织都会有自己的目标，需要有众多的分工协作以共同实现组织目标。工作分析做什么？工作分析正是分析研究在组织目标既定的条件下，对组织中每一特定职位的设置目的、需要完成的任务或承担的职责、职位享有的权力、职位之间的隶属关系、职位的工作条件和环境、职位的任职资格等相关信息进行收集、整理、分析、判断，并对该职务的工作作出明确的规定，确定完成该工作所需的行为、条件、人员的过程。具体来说，工作分析是通过对工作进行整体分析，来确定每一项工作谁来做（who）、做什么（what）、

何时做 (when)、在哪里做 (where)、如何做 (how)、为什么做 (why)、为谁做 (whom)。工作分析的结果或直接成果是职位说明书。职位说明书是记录工作分析结果的文件，它把所分析职位的职责、权限、工作内容、任职资格等信息以文字形式记录下来，以便管理人员使用。

其次，为了实现组织目标，组织需要设置众多的职位，职位之间存在价值差异。各职位任职条件各异，在组织中承担的角色不同，在组织目标实现的过程中价值贡献不一样。为了能够清晰地体现这种价值差异，依据这种价值差异去支付报酬，我们需要进行职位评价。职位评价 (post evaluation) 也称工作评价 (job evaluation)，是指根据各职位对企业经营目标的贡献程度以及各个职位履职所需的知识、技能、经验、身体消耗等因素，对企业中各个职位的价值进行综合评价的过程。职位评价的结果就是建立一个能够清晰反映出各个职位相对价值大小、能够稳定运行的职位关系序列。凭借此关系序列，组织可以公平合理地给予履职员工相应的报酬。工作分析的直接应用是职位评价，职位评价的直接应用是按职位价值付酬。工作分析与职位评价像孪生兄弟一样，总是同时出现，因此，多数教材都将工作分析与职位评价等内容放在一起组织教学。

最后，在组织结构扁平化、组织管理弹性化的新形势下，组织管理重点由过去的职位管理向员工管理转变。由于组织内外部环境变化太快，一些职位的内涵与外延界定出现了一定困难，具体表现为职位工作内容、方法、环境、关键考核指标变化太快，职位说明书的调整跟不上职位内容变化的步伐，职位评价的时效性出现危机。于是，许多组织将评价的重点由职位转向员工所拥有的技能或能力。虽然评价对象发生了偏转，但评价的基础依然是工作分析。因为员工所拥有的技能或能力归根到底还是要用来为组织工作，对员工技能、能力的评价还是要通过在工作中的表现实现。未来，工作分析的直接应用将是职位评价、技能评价、能力评价。本书将体现这种变化。

二、工作分析与其他人力资源管理职能的关系

工作分析与其他人力资源管理工作有着极其密切的关系，可以说，工作分析是人力资源管理工作的基础，其分析质量对其他人力资源管理模块具有举足轻重的影响。

第一，工作分析是组织设计的基础。任何一个组织都需要一个清晰的架构来显示自身的存在。这个架构是通过部门设置、层级设置、职责分工安排表现出来的。组织架构需要精心设计才能形成组织内部的系统合力，并直接指向组织目标。一个组织应该设置几个部门，每个部门设置多少职位，每个职位做什么工作，每个职位工作的难易程度如何，工作的产出标准是怎样的，等等，都要通过工作分析来确定。另外，在技术环境发生变化的情况下，工作方式、工作内容可能发生变更，工作分析有利于对组织部门结构、层级结构、职位分工安排进行改进和优化。可见，工作分析可以使我们明确各项工作之间的合理关系，了解、认识工作者和工作之间不够协调和难以协调的方面，进而更好地进行工作设计。因

此，工作分析是组织设计的基础，也是组织变革的基础。

第二，工作分析是人力资源规划的基础。人力资源规划是组织对所拥有和即将拥有的人力资源的整体安排，譬如，组织的各层次职位未来（长期、短期）需要多少员工，这些需求内部满足多少，外部招聘多少。工作分析能够明确地规定各项工作的近期和远期目标，规定各项工作的要求、责任，掌握工作任务的静态与动态特点，提出任职人员的各方面要求，在此基础上确定职位任用标准。所以，工作分析有助于更科学合理地选拔和任用合格的工作人员，有助于制定科学的人力资源规划。

第三，工作分析是员工招聘的基础。合适的人才是组织的宝贵财富。组织能否招到合适的人才，工作分析的结果——职位说明书起着至关重要的作用。每个组织都会通过制定严格的甄选标准在招聘工作中挑出最适合公司的求职者。这个标准的制定通常依据完成本职位工作所需的经验、知识、技能和素质，而这正是工作分析所要掌握和呈现的职位信息。人力资源部通常会利用工作分析的结果进行面试和书面测试题的设计。

第四，工作分析是员工培训的基础。员工培训就是要使员工的知识、技能能够随着科学技术与生产方式的进步而不断更新。员工培训绝不是盲目的、无意识的培训。工作分析的结果可以告诉我们某一类型职位的员工需要什么知识和技能，如果现有的员工不具备相应的知识技能，就需要开展有针对性的培训活动。因此，工作分析能有效地将整个培训工作与组织发展的要求及工作人员的现状联系起来。

第五，工作分析是绩效管理的基础。绩效管理是调动员工积极性的重要途径。但是，评判员工的绩效结果需要一个客观的标准来衡量，否则将难以作出让大家接受的奖惩决定。工作分析的结果告诉我们员工的工作应该达到什么水平，这将成为评价员工绩效的客观尺度。因此，工作分析为绩效考核方法的科学性和考核结果的公正性提供了保障。

第六，工作分析是薪酬管理的基础。组织给员工付酬需要比较客观的依据。工作分析的结果可以直观地告诉管理者某一职位的目标、任务、难度、风险程度等，这些都为职位评价、技能评价、能力评价奠定了基础。因此，只有进行严谨的工作分析，才能对职位价值进行客观的评判，才能对人的胜任能力、技能作出要求（评判），从而为公平地支付员工薪酬奠定坚实的基础。组织的薪酬体系设计建立在工作分析与职位评价（技能评价）的基础之上。

从上述分析可以看出工作分析的作用的基础性。工作分析的目的就是对作为组织基本要素的工作作出规定，只有对工作作出规定，才能为其他人力资源管理环节的决策确立客观依据，因此工作分析是人力资源管理过程的基础环节。

三、信息时代工作分析的挑战

在信息时代，工作分析面临诸多挑战，具体表现为：

第一，员工对待工作的观念发生了巨大的变化。在工业文明时期，绝大多数员工为生存而工作，在强大的组织面前，他们非常弱小，被动地接受组织的协调与安排，有时甚至需要像“螺丝钉”一样，没有思想，只是默默奉献。然而当社会有了长足的进步，当生存不再是威胁人们的问题时，许多员工为实现自我价值而工作。价值观会间接地影响人们的工作取向、工作地点以及工作时间。许多受过高等教育的人渴望从事富有挑战性且有意义的工作。他们认为，工作是对自我的挑战，是个人自我发展的手段，同时也是为他人谋福利的工具，这会影响到他们的工作态度和目的。这种情况下，传统的工作分析方式、方法、观念都面临挑战。工作分析的侧重点从对工作具体分析转向对人与工作契合的分析。另外，工作设计需要更多地考虑工作者的个人感受。

第二，技术的进步使工作方式发生了巨大的变化。技术的飞速发展在很大程度上影响到现代人的工作方式。计算机功能日益强大，价格越来越便宜，将在工作中得到更加深入和广泛的应用。在制造业，许多曾由人来进行的操作，现在都由工业机器人完成，人在制造过程中的角色发生了改变。工人从装配线上解放出来，逐渐从以“手”工作转变为用“脑”工作。由人还是机器来完成某项任务，将对未来的工作组织方式产生重要的影响。另外，有研究人员指出，现代计算机技术对于办公室人员的工作产生了许多不利的影 响。比如，工作细分导致技能丧失，广泛采用新技术增大了员工的心理压力，计算机的使用给员工带来许多健康问题。这些都是信息时代工作分析面临的新问题、新挑战。

第三，组织自身的变革使工作分析面临新的挑战。近 30 年来，组织理论有许多新的发展，组织的外在形态也变得更加丰富多彩。扁平化、弹性化、无边界化、虚拟化成为信息时代组织变革的趋势。未来组织的功能将会持续发生变化，何种组织形式最有效率，还依赖于组织的环境、战略和技术。在这种形势下，工作任务的分配将越来越灵活；组织层级将会减少；员工直接进行沟通越来越多；员工将拥有部分决策和执行的权力，而不必得到高层管理者的允许；组织工作从基于任务向基于流程转变，为内部或外部顾客创造价值。未来的组织主要依靠自我激励，经理的职责就是激励员工努力工作，业绩评价将基于团队或工作单元的成果来考核。

四、工作分析的发展趋势

面对挑战，未来的工作分析可能会呈现以下变化趋势：

第一，工作分析战略化。当一项工作被新创建出来或者面对巨大变革时，工作分析就要着眼于未来，基于组织战略，针对未来的职位进行分析，并识别出组织的核心竞争力，建立胜任特征模型，帮助组织赢得竞争优势。工作分析是对组织架构、组织目标的重新审视，是对组织战略的深化与细化。

第二，工作分析结果弹性化。在信息时代，许多组织的结构发生了巨大的变化，出现了矩阵制组织、虚拟组织、无边界组织等新的组织形态。这些新型组织

要求职位具有更大的弹性以适应外界环境的变化。由于组织职位、架构、工作方式快速持续地变化,工作分析将由过去的具体工作内容(如工作时间、地点、难度系数等)的分析转变为更加抽象的技能与能力(如学习能力、自我管理、自我激励、团队合作性、适应能力、社交能力以及在压力下工作的能力等)的分析。未来的工作分析要以稳定的组织要求为基础,而不是以不断变化的职位内容要求为基础。

第三,工作分析信息来源扩大化。就工作分析信息的获取来说,尽管任职者是最常见的信息来源,但是未来任职者之外的其他信息来源也变得日益重要。譬如,客户、外聘专家等都成为工作分析的信息来源。员工和客户之间的关系变得日益紧密和重要,客户对工作业绩的衡量标准有至关重要的影响,自然就成为工作分析的重要信息来源。有许多企业采取“秘密客户”的方式来收集服务质量的信息。秘密客户是企业雇用的乔装成顾客的人员。员工在向秘密客户提供服务时,并不知道他们本身也是雇员。通过系统地培训,秘密客户能够观察服务人员的服务行为,所以,就服务性工作来说,秘密客户可以成为很好的工作分析信息来源。

第四,工作分析智能化。传统的工作分析一般采用人工方法进行。随着新技术的发展,计算机网络技术也可以应用于工作分析,工作分析技术趋向高科技化。计算机网络互联网和企业内部的局域网对数据收集有着广泛深入的影响。任务清单或其他类型的问卷调查逐渐通过网络来完成,调查者可以将信息直接输入计算机,摆脱打印以及邮寄等烦琐的手续。

第五,角色说明书取代职位说明书。传统的工作分析是在竞争环境、组织机构和职位相对稳定且可以预见的时代发展起来的。然而,现代的组织在发展过程中面临诸多不确定性,呈现出新的变化:组织结构从等级化逐渐趋于扁平化与弹性化,工作本身从确定性向不确定性、从重复性向创新性转变;建立了跨专业的自我管理团队,在团队成员之间出现工作交叉和职能互动;从强调职位之间明确的职责和权限边界转变为允许甚至鼓励职位之间的职责与权限交叉,打破组织内部的本位主义与局限思考,激发员工的创新能力以及以客户为中心的服务意识。同时,由于工作越来越庞杂,员工从一个项目转到另一个项目,从一个团队转到另一个团队,工作职责也变得模糊,这一系列变化使得工作分析的结果性文件——职位说明书——不得不越来越含糊,工作名称变得愈发没有意义。因此,西方一些专业人力资源工作者提出,应当用“角色(作用)分析”这个术语来代替传统的针对职位的工作分析。他们提倡摒弃传统的职位说明书,代之以角色说明书,在进行工作分析和编写说明书时将重点放在角色(作用)上。这一点是与更加强调结果而非过程的理念相一致的。

虽然有人说随着组织的变革和工作职责边界的逐渐模糊,工作分析可能已经过时,但我们相信,只要存在工作,就会存在工作分析,因为工作分析是理解工作本身的最佳方法。工作分析在未来并不会消亡,而是会适应组织的变革继续在人力资源管理活动中发挥独特的基础性作用。



五、本书的架构

本书试图基于组织视角及对未来趋势的分析，对工作分析的理论实务问题展开讨论。理论够用为度，实务以能够熟练上手操作为追求目标。全书由四大部分组成：导论、上篇、下篇、附录。其中，上篇五章主要介绍工作分析的理论，下篇四章主要介绍工作分析在职位评价、技能评价、能力评价上的应用，附录介绍合益集团与美世人力资源咨询公司的职位评价系统。

工作分析概论

上篇

工作分析理论

1. 掌握工作分析的相关术语的含义

分析

2. 了解工作分析的意义和作用

3. 了解工作分析的方法

工作分析应该怎么办

工作意味着责任。每一个职位所规定的各项工作任务都是一份责任，一个人从事这项工作就意味着承担起这份责任。对于普通的大众来说，工作一向都被视为一种负担，能够利用闲暇时间来学习，算是处理忙碌的问题。而对于那些受过良好教育的人来说，工作则是一种挑战。在工作中，他们常常会遇到各种困难，比如在工作中出现了差错，使得原本的一份任务变成了两份任务，或者在工作中出现了失误，使得原本的一份任务变成了两份任务。在工作中，他们常常会遇到各种困难，比如在工作中出现了差错，使得原本的一份任务变成了两份任务，或者在工作中出现了失误，使得原本的一份任务变成了两份任务。在工作中，他们常常会遇到各种困难，比如在工作中出现了差错，使得原本的一份任务变成了两份任务，或者在工作中出现了失误，使得原本的一份任务变成了两份任务。在工作中，他们常常会遇到各种困难，比如在工作中出现了差错，使得原本的一份任务变成了两份任务，或者在工作中出现了失误，使得原本的一份任务变成了两份任务。

本篇将从介绍工作分析理论内涵与发展演变历程入手，重点介绍工作分析的具体操作方法，以及工作分析的基本成果——职位说明书——的编制与应用。同时，对工作分析延伸出的职位设计等问题进行研究和阐述。