



英豪
YingHao

21世纪

人力资源管理专业系列教材

工作分析 与 职位评价

主 编 高 艳

副主编 靳连冬



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS



21世纪人力资源管理专业系列教材

工作分析 与职位评价

主 编 高 艳

副 主 编 靳连冬

编写人员 (以编写顺序排列)

高 艳 靳连冬 任东峻 张建胜



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

工作分析与职位评价是人力资源管理工作的基点和依据,是一项重要而普遍的人力资源管理技术。本书包括工作分析概述、工作分析流程、工作分析方法、工作说明书编写、工作分析的应用、工作设计、职位评价概述、职位评价方法等8章内容,从理论和实践的角度对工作分析和职位评价进行了全面系统的阐述,力图帮助读者形成一个对工作分析和职位评价的总体认识,进而指导在具体的人力资源管理实践中对工作分析与职位评价的应用。

本书适用于高等院校人力资源管理及相关专业,也可用作人力资源管理培训教材,还可作为从事企业人力资源管理工作者的指导用书。

图书在版编目(CIP)数据

工作分析与职位评价/高艳主编. —西安:西安交通大学出版社,2006.9

(英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材)

ISBN7-5605-2299-8

I. 工... II. 高... III. ①企业管理-劳动力资源-资源管理②企业管理-职位-评价 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 097222 号

- 书 名 工作分析与职位评价
主 编 高 艳
出版发行 西安交通大学出版社
地 址 西安市兴庆南路 25 号(邮编:710049)
电 话 (029)82668357 82667874(发行部)
(029)82668315 82669096(总编办)
印 刷 陕西友盛印务有限责任公司
字 数 331 千字
开 本 727mm×960mm 1/16
印 张 18.125
版 次 2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷
印 数 000 1~3 000
书 号 ISBN 7-5605-2299-8/F·137
定 价 23.00 元

英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材

编写委员会

学术指导：席酉民

编委会主任兼总主编：杜跃平

编委会副主任：李增利

编委委员(按姓氏笔划排序)：

王林雪 孙 波 李 明 李 莉

苏列英 张 琳 杨生斌 林 筠

高 艳 高恺元 夏彩云 魏 伟

总 序

进入 21 世纪以来,经济全球化、全球市场化的进程不断加快,人类正在迈向知识经济时代。从农业经济到工业经济,再到服务经济或以体验经济、眼球经济等各种特征组合成的新经济,除了管理的重心逐步从价格、质量等转向创新、反应速度、信誉等外,经济社会发展所依赖的关键资源也由原来的土地、劳力、资本逐步转向信息、经营能力、知识等(即使在我国经济尚处于多元化的状态下,这种趋势也是明显的)。换句话说,知识、人才等智力资本正在成为经济增长和发展的基础性、关键性、战略性资源。高素质人力资源的知识、能力和创造力,是国家、地区、企业获得竞争优势的根本源泉,高素质人力资源的开发与争夺日益成为国家、地区、企业之间竞争的焦点。各国政府和企业越来越重视人力资源的开发与管理,纷纷采取各种措施努力提升人力资源的素质、能力和知识结构,为参与日益激烈的竞争创造持续的动力和源泉。

传统经济学一般认为,决定经济增长的基本要素是人、土地、资本,人被看作是“非资本的”一种自然状态的劳动力,而没有真正考虑到劳动者所拥有的知识和技能的价值与作用。战后以来对经济增长和发展的研究揭示了一个新的现象,在不同的国家和地区,相同的实物资本总投入量带来了差异悬殊的收益增长。经济分析和研究发现,这种差异的真正根源在于人力资源质量的差异,即是由人力资源的知识水平和能力差异所导致的人力资源使用效率的差异所形成的。当代经济学家普遍认为,土地、厂房、机器、资金已不再是国家、地区和企业致富的根本源泉,唯独人力资源才是企业和国家经济社会发展之根本。人力资源是决定经济增长的第一资源。正如西奥多·舒尔茨所指出的“人类的未来并不取决于空间、能源和耕地,而将取决于人类智力的发展”。当代经济学理论的创新,一方面反映了新的经济演化本质和特征;另一方面也不断凸显了人力资源和人力资本在未来经济增长和发展中具有的基础性、战略性地位。

在现代经济学不断创新和发展的同时,现代管理学理论和实践模式也在实现着创新和发展。无论是管理学中的人性观的变化,还是系统管理理论的创新、管理目标和模式的调整,日益体现了以人为本的思想和理念,特别是从传统的人事管理向人力资源管理和战略性人力资源管理的变革,集中体现了经济学理论的创新成

果和管理理论与实践的创新需要——即人力资源是第一资源,人是企业主体,人在管理中居于主导地位。

当今世界,多极化趋势曲折发展,经济全球化不断深入,全球化市场竞争日益加剧,科技进步也日新月异,人才资源及其作用的发挥在综合国力和竞争中的战略地位及决定性意义日益凸显。本世纪头 20 年是我国落实科学发展观与建设和谐社会的关键时期,我们面临诸多挑战,特别是在人才及其选拔和作用机制等管理方面的挑战最为严峻。和谐社会,贵在形成一种人尽其才、物尽其用、“君子和而不同”的“多元统一、异质同构”的社会机制和环境,而其中人才的培养、选拔和使用机制及管理又是关键因素。只有努力造就数以亿计的高素质劳动者、数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才,建设规模宏大、结构合理、素质较高的人才队伍,把我国的人口大国转化为人才资源强国,才能大力提升国家核心竞争力和综合国力,完成建设和谐社会的历史任务,实现中华民族的伟大复兴。

但是,人力资源的主导地位并不必然导致现实的竞争优势,资源优势的发挥依赖于对人力资源的有效开发和管理。因此,人力资源开发与管理具有特别重大的战略意义。

人力资源管理是世界各国,也是我国多层次工商管理教育和培训课程中一门重要的核心课程。由杜跃平教授主编完成的这套《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》,在选题和编写中,体现了知识结构的系统性、理论与方法的前沿性、管理实践的应用性、体裁形式的活泼性,是一套特色鲜明,具有较高水平的作品。

我国从国外引入人力资源管理学科的时间还不长,我国的经济体制和经济发展正处于转型时期,企业管理的变革和创新十分活跃,如何在引进、借鉴国外先进科学的人力资源管理理论与方法的基础上,结合我国经济改革和企业管理的实际,实现我国体制与文化下人力资源的有效开发与管理,仍然是摆在人力资源管理研究者、教育者和实践者面前的重大课题。希望我们不懈努力、积极探索,为形成一种有效的培养、挖掘、释放人力资源能量的适合中国国情的管理机制和环境而出力献策!

西安交通大学副校长
教育部高等学校工商管理类学
科专业教学指导委员会主任
管理教授、博士生导师

2006 年 8 月于交大管理学院

前 言

人力资源是企业的第一资源,人力资源管理是企业管理的重要职能之一。如何有效地进行企业人力资源开发与管理,关系到企业的生存与可持续发展。我国改革开放以来,企业管理的变革不断推进和深化。传统计划经济条件下的人事管理正在向现代市场经济条件下的人力资源管理转变,培养和造就一大批具有国际化、科学化、专业化和本土化的高素质人力资源管理研究者、教育者和实践工作者,是不断提高我国企业管理水平和市场竞争力的一项基础性、战略性的工程。

人力资源管理学科兴起和发展于西方发达国家,是改革开放以来引入我国的一门新兴管理学科。如何在引进、借鉴的基础上,紧密结合中国经济发展、企业管理和社会文化背景,实现集成创新和引进消化吸收再创新,是我国人力资源管理领域所面临的一项重大课题。我们在长期的研究、教学和管理实践的基础上,通过大量深入的调查研究,为了适应人力资源管理教学和培训的新需要,组织相关人员编写了这套《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》。丛书的作者都是来自高等院校长期从事人力资源管理教学和研究的专业教师以及企业人力资源管理工作,他们一方面在人力资源管理理论与方法上有一定的研究和积累,在人力资源管理的咨询、教学和企业培训方面有着丰富的经验;另一方面在长期的企业人力资源管理实践工作中,形成了许多宝贵的有效的实践技能和方法。这些都为编写这套富有特色的丛书提供了有利的条件和基础。这套丛书具有以下几方面的特色:

一是体系的系统性和重点性相结合。丛书的整体策划和分册的设计基本涵盖了这门学科的整体框架,具有系统性;同时,各分册的选题和体例设计中,注重突出人力资源管理学科的核心内容,进行合理选择,力求实现人力资源管理各个核心模块的内容系统、原理准确、重点突出、方法与技术实用、技能性和可操作性强。

二是内容的前沿性和作者的研究性相结合。在各分册的编写中,作者尽量收集、整理了国内外相关领域的最新研究成果,并努力恰当地融入写作中,使读者能够通过本书的阅读了解国内外人力资源管理研究的最新进展和创新成果;同时,由于人力资源管理学科是一门还不成熟的学科,许多方面还处于研究和不断完善之中,尤其如何结合我国的实际创造性地应用和发展,是值得深入研究的问题,作者在对某些问题的长期思考和研究中已经形成了自己的看法和成果积累,在写作中

也有选择性地内容中有所体现。尽管某些成果还不成熟,但是也希望与读者共同分享和思索,体现了作者的研究特色。

三是原理的一般性与本土实践经验的提炼原创性相结合。人力资源管理作为一门国内外公认的管理学科,就具有它自身基本原理的一般性、共同认可性,在编写中必须准确地反映。同时,由于人力资源管理实践在不同经济、文化背景下又体现了自己的特殊性。因此,作者在写作中将自己为企业的咨询、培训、管理实践的一些体会和有效的做法进行了一定的总结提炼,并在书中给予恰当的反映,体现了一定的本土性和原创性。

四是体例设计上体现了新的风格。在编写中,我们在各章中按照问题引导、材料阅读思考、原理与方法工具介绍、思考题和案例讨论的顺序进行体例设计。在案例选择上尽可能新颖、典型,使读者在阅读中循着提出问题、分析问题、解决问题、案例讨论、总结反思的逻辑过程做到理论与实际相结合,原理与案例相结合,传授知识与培养技能相结合,讲授与讨论相结合,以此达到学习目标与实践效果的统一。本丛书适合高等院校的经济学、管理学的研究生、大学生教学之用,也适合各类企业的专业培训和社会有关人员自学。

五是作者的团队合作。本套丛书的作者均是来自高等院校和企业中专门从事人力资源管理教学、研究、培训和管理实践的人员。他们在人力资源管理领域均有较高的造诣,富有思索和创新精神,知识结构合理,实践经验丰富,从而保证了丛书的编写质量。

本套丛书由陕西英豪人力资源管理公司策划组织。公司在工作人员保障、经费支持、组织运作中提供了条件。丛书由七个分册组成,分别是《人力资源管理概论》、《工作分析与职位评价》、《员工招聘》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《培训与开发》、《人才测评与职业生涯管理》。作者分别来自西安交通大学、西北大学、西安电子科技大学、西北工业大学、西安石油大学、西安理工大学、西安工业大学、陕西科技大学以及一些知名的管理咨询公司和企业。丛书由西北大学经济管理学院教授、博士生导师杜跃平任总主编。他提出选题和体系安排,在经过编辑委员会成员讨论通过后,由分册主编负责组织编写。初稿完成后,由总主编对各个分册书稿进行审查、修改、定稿。

特别值得一提的是,在丛书的策划与编写过程中,我们得到了我国著名管理学家、西安交通大学副校长、博士生导师、教育部高等学校工商管理类学科专业教学指导会主任席西民教授的大力支持和悉心指导。他在百忙之中欣然同意担任这套丛书学术指导,并且为丛书作序,使我们感到莫大的荣幸和鼓励。在此,我们全体策划、编写人员谨向他表示最衷心的感谢。

当然,这套丛书的质量和水平还有待读者去评判。作为一种探索和尝试,本套

丛书自然还有许多值得探讨和改进的地方,但是我们毕竟走出了第一步,希望读者和同行专家对丛书提出宝贵的修改意见。我们将在不断修改和完善中努力提高水平,以期能为人力资源管理理论和实践水平的提高贡献我们的一份力量。

《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》

编辑委员会

2006 年 8 月于西安

目 录

	总序
	前言
1	第 1 章 工作分析概述
1	1.1 工作分析的概念
8	1.2 工作分析的作用与意义
13	1.3 工作分析的历史沿革及其发展趋势
24	第 2 章 工作分析流程
24	2.1 工作分析流程概述
25	2.2 工作分析的立项阶段
28	2.3 工作分析的准备阶段
33	2.4 工作分析的调查阶段
39	2.5 工作分析的分析阶段
41	2.6 工作分析的完成阶段
49	第 3 章 工作分析方法
50	3.1 工作分析方法的分类
52	3.2 工作分析的主要方法
101	3.3 工作分析方法比较
107	第 4 章 工作说明书的编写
108	4.1 工作描述的编写
127	4.2 任职资格的编写
168	第 5 章 工作分析的应用
168	5.1 工作分析在人员招聘中的应用
175	5.2 工作分析在绩效考核中的应用

182	5.3	工作分析在薪酬管理中的运用
187	5.4	工作分析在人员培训与开发中的应用
195	第6章 工作设计	
195	6.1	工作设计的概述
200	6.2	工作设计的思想演变及其发展
202	6.3	工作设计的程序与方法
208	6.4	工作再设计
213	6.5	工作设计的新思路——柔性工作设计
220	第7章 职位评价概述	
221	7.1	职位评价的基本概念
227	7.2	职位评价指标体系
244	第8章 职位评价方法	
244	8.1	排列法
247	8.2	分类法
251	8.3	点数法
257	8.4	因素比较法
260	8.5	海氏(HAY)职位评价系统
266	8.6	职位评价方法的比较和应用
275	参考文献	
278	后记	

第 1 章

工作分析概述

工作分析是人力资源管理工作中一个非常重要的基础工作。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。要达到这一目的,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的常规性技术,它提供了组织内各项工作有关工作职责、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,做好了工作分析,就为人力资源管理工作的有效开展打下了良好的基础。那么,什么是工作分析?工作分析有什么样的战略地位和作用?工作分析的历史沿革和发展趋势如何?本章将就围绕这些问题展开讨论。

重点问题

- ⇒ 工作分析的概念
- ⇒ 工作分析的系统模型
- ⇒ 工作分析的战略地位和作用
- ⇒ 工作分析的历史沿革
- ⇒ 工作分析的发展趋势

1.1 工作分析的概念

1.1.1 工作的含义

在学习工作分析概念之前,首先需要对工作的含义有一个正确的认识。工作(job)有狭义和广义之分。狭义的工作是指在某一段时间为了某个目的所从事的

活动,即任务(task)。广义的工作是指个体在组织中所扮演的角色的总和,通常由一系列专门任务组成。本书中的工作主要指广义的工作。从广义的角度来看,工作有以下几个特点:

(1)工作是组织的细胞。对于每个生物机体来讲,其组织的形成和运作离不开最基本的独立单元——细胞。而对于每个组织来讲,工作就是组织的细胞,每个组织由各种各样的工作构成。每个工作在组织中都扮演着各自不同的角色,这些角色为组织目标的有效实现担负着各自不同的功能。

(2)工作是责任和权利的统一体。工作给人最直观的感受是相互联系的一系列任务的组合,而在背后支撑这些任务的是一系列与之相对应的责任和权利。如果没有组织授予的这些责任和权利,任务的有效完成将成为一句空话。三者之间的关系可以概括为: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。

(3)工作是同类职位(岗位)的总称。在我国,工作、职务、岗位和职位四个概念经常相互通用。从严格的意义上讲,工作和职务(job)代表一个意思,而职位和岗位(position)代表的是另外的意思。它们之间的联系可以通过下面的例子来理解。例如一个企业有五个会计,即会计是一个工作(职务),它提供了五个从事会计工作的职位(岗位)。可见,工作是由许多相同的职位(岗位)所组成,而职位(岗位)是以某项工作的人数而定,即有多少职位(岗位)就有多少人员。但在实际工作中,工作、职务、岗位和职位这四个术语经常用来互相替换。

(4)工作是人与组织之间的桥梁。组织的建立是为了实现其短期、中期和长期的目标。而实现这些目标离不开一个最重要的因素——人。要把人和组织联系起来的有效途径是将工作落实到人身上,这样就形成了组织——工作——人三者的结合。当组织发生变革,工作的结构也将发生改变;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,而这种变化最终会导致组织分工和管理方式的改变,以及承担工作的人员所需要的能力及个性特征要求的改变。

1.1.2 工作分析的含义

以上我们对“工作”的含义有了一定的认识后,下面我们来讨论工作分析的含义。关于工作分析的含义,不同的学者从不同的角度来对其进行界定。综观国内外学者的研究,工作分析主要有以下几种定义:

(1)从广义上来讲,工作分析是针对某种目的,通过某种手段来收集和分析与工作有关的各种信息的过程。(Tiffin & McCormick, 1965)

(2)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。(Ghorpade & Atchison,1980)

(3) 工作分析就是组织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)适合从事这一工作的一种程序。(Gary Dessler,2000)

(4) 工作分析就是分析者采用科学的手段和技术,直接收集、比较、综合有关工作的信息,为组织特定的发展战略、组织规划,为人力资源管理以及其他管理行为服务的一种管理活动。(萧鸣政,2002)

(5) 工作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。(彭剑锋,2003)

(6) 工作分析是工作信息提取的情报手段,通过工作分析,提供有关工作的全面信息,以便对组织进行有效的管理。(付亚和,2004)

综合以上国内外学者对工作分析的定义,本书认为,工作分析也称职务分析、职位分析或岗位分析,它是全面了解组织中一项工作特征的管理活动,即对该项工作的有关信息进行收集、整理、分析和综合的一个系统过程。工作分析的实质就是区别组织中一项工作与其他工作的差异,其目的是为组织内每项工作制定一份全面、正确并符合组织需要的工作说明书,同时为组织提供工作分析报告。

工作说明书一般由两个部分组成:工作描述和工作规范。工作描述(job description)是反映某项工作的性质、任务以及责任,也可称为 TRDs。具体包括工作名称、工作代号、工作职责、工作程序与方法、工作的设备与工具、工作权限、工作关系、业绩标准、工作环境、工作待遇等内容。工作规范(job specification)是反映从事该项工作的任职资格,也可称为 KSAOs。具体包括必要的专业知识、技能、能力、必备的证书、年龄、工作经验、身体素质以及心理要求等内容。工作说明书既是一般员工工作的指南,也是组织确定其人力资源规划、员工能力模型、绩效考核、薪酬管理、培训开发等人力资源管理工作的参考依据。

工作分析报告是通过工作分析发现组织管理过程中存在的问题,为组织有效性的诊断提供依据的一种书面文件。其内容比较广泛,主要用来阐述在工作分析过程中发现的组织和管理上的问题和矛盾,针对这些问题和矛盾,提出解决方案。主要的解决方案有:组织结构与职位设置中的问题与解决方案、流程设计与流程运作中的问题与解决方案、组织权责体系中的问题与解决方案、工作方式和方法中的问题与解决方案、人力资源管理中的问题与解决方案。

作为人力资源管理的一项职能活动,工作分析同样也具备任何一种活动所必备的基本要素,这一活动的主体是工作分析者(job analysts),客体是组织内部的各项工作,内容是与各项工作有关的信息(job-related information),结果主要形

成一份工作说明书(job description and job specification),也可以叫做职位说明书或者岗位说明书。



阅读资料 1-1

外国的人事心理学家从人力资源管理的角度出发,提出了一个非常容易记忆的6W1H工作分析公式,即从七个方面对工作进行分析:

- Who:谁来完成这项工作?
- What:这项工作的具体工作内容是什么?
- When:工作的时间安排是什么?
- Where:工作在哪儿进行?
- Why:从事这项工作的目的是什么?
- For Whom:这项工作的服务对象是谁?
- How:如何来进行这项工作?

——资料来源:董克用、叶向峰编著:《人力资源管理》,中国人民大学,2003年。



相关链接 1-1

“销售经理”的工作描述

工作名称:销售部经理

工作代号:1137—118

别名:销售部主任、销售部主管、销售部总监

(1)工作活动和程序。通过对下级的管理与监督,实施企业的销售计划,并进行组织、指导和控制;指导销售部的各种活动;就全面的销售事物向上级管理部门做出报告;根据上级对销售区域、销售渠道、销售定额、销售目标的批准与认可,协调销售分配功能;对推销员销售区域的分派;评估销售业务报告;批准各种有利于销售的计划,如培训计划、促销计划等。进行市场分析,以确定顾客需求、潜在的消费量、价格一览表、折扣率,开展竞争活动,以实现企业目标;亲自与大客户保持联系;可与其他管理部门合作,建议和批准用于研究和开发工作的预算支出和拨款;可与广告公司就制作广告事宜进行谈判,并在广告发布之前

对广告素材予以认可;可根据销售需要在本部门内成立相应的正式群体;可根据有关规定建议或实施对本部门员工的奖惩;可以调用小汽车两辆、送货车10辆、摩托车10辆。

(2)工作条件和自然环境。75%以上时间在室内工作,一般不受气候影响,但可能受气温影响。温度适中,无严重噪音,无个人生命危险,无有毒气体。有外出要求,一年中有10%~20%的工作日出差在外。工作地点:本市。

(3)社会环境。有一名副手,销售部工作人员有25~30人,直接上级是销售副总经理。需要经常交往的部门是生产部、财务部。可以参加企业家俱乐部、员工乐园等各项活动。

(4)聘用条件。每周工作40小时,国家节假日放假;基本工资每月2000元,职务津贴每月500元,每年完成全年销售指标奖金5000元,超额完成部分再以1%提取奖金;本岗位是企业中层岗位,可晋升为销售副总经理或分厂总经理。每年4~10月份为忙季,其他时间为闲季;每3年有一次出国进修机会;每年有一次为期半个月的公休假期,可报销5000元的旅游费用;公司免费提供市区两室一厅(85平方米)住宅一套。



相关链接 1-2

“销售经理”的工作规范

工作名称:销售部经理

年龄:26~40岁

性别:男女不限

学历:大学本科以上

工作经验:从事营销工作4年以上

生理要求:无严重疾病;无传染病;能胜任办公室工作,举重5公斤,有时需要走动和站立;平时以说、听、看、写为主。

心理要求标准:A:90分以上;B:70~89分;C:30~69分;D:10~29分;E:9分以下。

心理要求:一般智力:A;观察能力:B;记忆能力:B;理解能力:A;学习能力:A;解决问题能力:A;创造力:A;知识域:A;数学计算能力:

A;语言表达能力:A;性格:外向;气质:多血质或胆汁质;兴趣爱好:喜欢与人交往,爱好广泛;态度:积极,乐观;事业性:十分强烈;合作性:优秀;领导能力:卓越。

1.1.3 工作分析的系统模型

工作分析是对工作信息进行收集、整理、分析和综合的一个系统过程。为了直观清晰地了解工作分析这一活动,我们用一个工作分析系统模型把它加以表示(见图 1-1)。

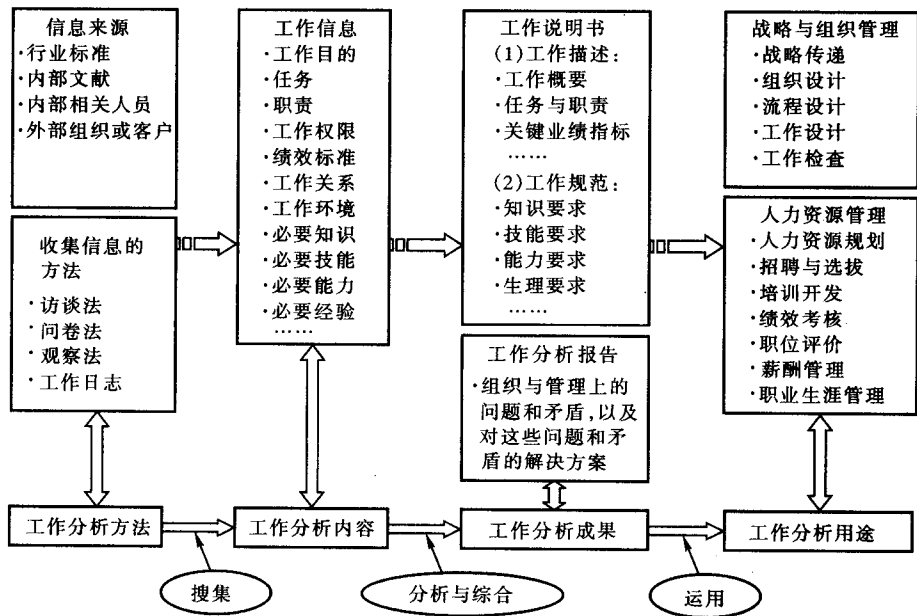


图 1-1 工作分析的系统模型

工作分析的系统模型是表明工作分析活动的主要构成因素之间的相互关系,它反映了工作分析活动的基本思路与框架,或者说它反映了一种现实的工作分析的模式。从工作分析的系统模型来看,工作分析活动主要包括四个环节:工作分析方法、工作分析内容、工作分析成果以及工作分析用途。一项完整的工作分析活动通常需要围绕上述四个环节开展工作。因此,本书中有关工作分析的章节就是以上述四个环节为基础展开分析与讨论的,有关详细内容见后面相关章节。