

职位分析评价体系

工作分析与职位评价过程

◆ 穆涛 赵慧敏 主编

职位分析是现代企业管理的基础平台，也是人力资源管理中最重要同时也最容易被忽视的环节。

“没有最好，只有更好”，管理提升无止境，企业的人力资源管理体系建设也需要脚踏实地、一步一个脚印，而第一步往往是最关键的。所以，构建人力资源管理体系，从工作分析开始！

职位分析的最大价值在于它能够让企业看清楚现在，并提醒企业如何设计未来。

世界500强企业人力资源管理丛书 第一辑

职位分析评价体系

工作分析与职位评价过程

◆ 穆涛 赵慧敏 主编

图书在版编目 (CIP) 数据

职位分析 / 穆涛主编. —深圳: 海天出版社, 2006
(世界500强人力资源管理丛书)
ISBN 7-80697-820-8

I. 职… II. 穆… III. 企业管理—职位—分析
VI. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第085429号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 杨月进 (0755-83460893 yyj@htph.com.cn)

封面设计: 彩 侠 责任技编: 何丽霞

海天电子图书开发公司排版制作 83460274

深圳市福威智印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2006年9月第1版 2006年9月第1次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/32 印张: 9.125

字数: 190千字 印数: 1-6000册

总定价: 75.00元 (共三册, 每册25.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

内容提要

- 工作分析概述
- 工作分析价值
- 工作分析方法
- 工作分析流程
- 工作分析结果
- 职位评价过程

世界500强企业人力资源管理丛书

职位分析评价体系

工作分析与职位评价过程

◆ ◆ ◆ ◆ ◆

职位分析是人力资源管理的基础，也是人力资源管理中最为重要和最复杂的工作。本书从工作分析、职位评价、职位设计、职位说明书的编写等方面，系统地介绍了职位分析评价体系的构建和实施过程。本书可作为企业人力资源管理人员的培训教材，也可作为人力资源管理专业及相关专业的教材。

◆ 推荐读物

世界500强企业人力资源管理丛书

动态薪酬考核体系

合理分配是留住人才的关键

◆ ◆ ◆ ◆ ◆

薪酬是企业留住人才、激励员工、提升绩效的重要手段。本书从薪酬设计、薪酬考核、薪酬调整等方面，系统地介绍了动态薪酬考核体系的构建和实施过程。本书可作为企业人力资源管理人员的培训教材，也可作为人力资源管理专业及相关专业的教材。

◆ 推荐读物

世界500强企业人力资源管理丛书

绩效管理评价体系

制度公平决定考核公平

◆ ◆ ◆ ◆ ◆

绩效管理是企业提升绩效、实现战略目标的重要手段。本书从绩效目标设定、绩效考核、绩效反馈等方面，系统地介绍了绩效管理评价体系的构建和实施过程。本书可作为企业人力资源管理人员的培训教材，也可作为人力资源管理专业及相关专业的教材。

◆ 推荐读物

序 言

谁不想把自己的公司办成百年企业？

谁不希望自己的公司永远屹立不倒？

然而，商场如战场，在千变万化的市场风云中能始终立于不败之地的企业实在少之又少。70年前，美国道·琼斯工业股票十大上市公司如今只剩通用电器一家！40年前的世界500强企业现在只剩下差不多200家！不计其数的企业在市场这片急流险滩上遭遇风险的礁石，或倒闭或沉默。巨人、三株、爱多急速上升又骤然陨落；巴林银行、安然公司、大宇集团一度辉煌又轰然倒下。

这些今天依然令人触目心惊！

21世纪不仅充满了机遇与挑战，同时也并存着优胜劣汰、适者生存的法则。人是企业的基础，企业无人则止。美国著名企业家艾科卡说：“你可以取走我企业的所有存款，拆去我工厂里所有的设备，但务必请你留下我所有的成员。因为他们才是企业的真正财产。”由此可知，人才是企业最宝贵的资源。

随着经济的发展，我国的民族企业规模不断壮大，人力资源的管理也日趋成熟，但与世界500强企业的人力资源管理仍存在差距，如何把人作为一种活的资源加以利用与开发，如何能

真正调动员工工作的积极性与主动性，是现代人力资源管理的核心任务，也是企业经营者及管理者的首要职责。尤其是现代企业的高层管理者，必须认识到：组织的成功越来越取决于该组织人力资本的能力。

如何更科学合理地进行人力资源管理以便提升组织绩效，是当今人力资源管理者们需要持续关注的一个重大课题。其实，人力资源管理的职能虽多，但职位管理、绩效管理和薪酬管理这三个部分却是实施科学管理的基础，是人力资源管理的核心。鉴于此，我们组织专家、学者和企业一线人力资源管理者在研究世界500强企业成功的人力资源管理模式的基础上，借鉴其成功经验，编辑了这套“世界500强企业人力资源管理丛书”，第一辑《职位分析评价体系：工作分析与职位评价过程》、《绩效管理评价体系：制度公平决定考核公平》、《动态薪酬考核体系：合理分配是留住人才的关键》。

《职位分析评价体系：工作分析与职位评价过程》：职位管理如同为员工设计成长的舞台，员工工作分析和职位评价不仅是现代企业人力资源管理的基础平台，也是一种重要且普遍的人力资源管理技术和人力资源管理工作者的一项基本功，同时也是人力资源管理中最容易出问题和最容易被忽视的环节。它们的最大价值就在于能够让企业经营者看清楚企业的现在，并提醒其如何设计企业的未来。

那么，如何才能做好工作分析与职位评价这项不可或缺的

基础性工作呢?

本书详细介绍了工作分析及职位评价的理论及实务,内容包括工作分析的内涵、特征、价值,工作分析的方法,工作分析的流程,工作分析结果及职位评价过程等内容。

该书内容丰富,资料详实,并附有大量世界500强企业的成功案例及实用表单,是一部让阅者得心应手的必备案头工具书。

本系列丛书由穆涛、赵慧敏主编,同时参与编写的人员还有:王明轩、王明勇、刘俊、王国军、章学成、马锋、孙燕、杨慧、路花、宁波、罗志强、何加喜、尹强、朱霖、张晓俭、匡粉前等。

目 录

第1章 工作分析概述

第1节 工作分析内涵	2
一、什么是工作分析	2
二、工作分析常用术语	3
第2节 工作分析功能	8
一、工作分析内容	8
二、工作分析原则	11
三、工作分析运用	13
四、工作分析信息	16
附：职务体系范本	18
成功典范：	
沃尔玛：员工创造了价值体系	19

第2章 工作分析价值

第1节 工作分析与工作系统	26
一、工作描述	26
二、任职资格	34
第2节 工作分析与员工招聘	38
一、工作分析与人力资源规划	38
二、工作分析与招聘选拔	39
三、分析工作胜任特征	42
第3节 工作分析与员工培训	49
一、确定岗位知识与技能	49
二、划分工作区域	50
三、确定培训重点	52
四、分析培训需求	53
第4节 工作分析与绩效管理	56
一、通过工作分析得出绩效指标	56
二、工作关系决定了绩效评估的关系	58
三、职位特点决定绩效管理方式	59
第5节 工作分析与薪资管理	61
一、工作分析与薪资的关系	61
二、薪资结构设计流程	61
三、工作评价与薪资结构设计	62
成功典范：	
DHL：人职匹配	67

第3章 工作分析方法

第1节 观察法	72
一、观察法的内涵	72
二、观察法的应用	73
三、观察法工作分析的程序	75
第2节 问卷调查法	77
一、问卷调查法的内涵	77
二、问卷调查法的种类	78
三、问卷调查的设计	89
四、问卷调查的运用	91
附1: 工作分析问卷范例	93
附2: 工作分析调查问卷范本	98
第3节 面谈法	102
一、面谈法概述	102
二、面谈法运用	104
三、面谈问题设计	105
附1: 面谈法的工作分析问卷	108
附2: 工作分析面谈提纲样本	112
第4节 工作要素法	114
一、工作要素法概述	114
二、工作要素法实施	115
三、工作要素法运用	119

第5节 关键事件法	121
一、关键事件法概述	121
二、关键事件法的应用	122
附：推销员工作的关键事件范例	124
成功典范：	
联想：岗位评估确定员工职位工资	125

第4章 工作分析流程

第1节 工作分析原则及内容	130
一、工作分析原则	130
二、工作分析内容	132
第2节 工作分析准备	136
一、工作分析的时机	136
二、工作分析的信息	137
三、工作分析涉及人员	140
第3节 工作分析实施	146
一、确定工作分析目标	147
二、制订工作分析实施方案	148
三、成立工作分析小组	150
四、整理有关背景资料	151
五、分析信息收集类型	157
六、确定信息收集方法	157
七、取得相关人员理解	159

八、收集工作分析信息	160
九、审查和确认工作信息	161
附1：部门职能说明书	163
附2：工作分析实施方案	164
第4节 工作分析应用	168
一、工作分析结果形成	168
二、工作分析应用及反馈	173
第5节 工作说明书编制	175
一、工作说明书编制内容	175
二、工作说明书编制原则	184
三、工作说明书编制步骤	185
附1：工作联系明细表	188
附2：××股份有限公司工作说明书模板	189
附3：××股份有限公司工作分析与职务说明书 填写指导范本	190
附4：××股份有限公司关键岗位工作说明书清单	193
附5：××股份有限公司工作说明书范本	195
成功典范：	
可口可乐：员工是企业的灵魂	197

第5章 工作分析结果

第1节 定编定员	204
一、定编定员概述	204
二、定编定员原则	206

三、进行职位分类	209
四、定编定员方法	210
五、定编定员管理	214
附：制造企业的职位分类范本	221
第2节 工作设计	223
一、工作设计概述	223
二、工作设计形式	225
三、工作设计方法	231
四、工作设计程序	232
附1：不同工作设计方法结果的总结	236
附2：不同的工作设计方法对工作特征的不同描述	237
成功典范：	
耐克：岗位排序法	241

第6章 职位评价过程

第1节 职位评价概述	246
一、职位评价的定义	246
二、职位评价的作用	247
三、职位评价的目标	248
四、职位评价的原则	248
第2节 职位评价程序	251
一、确定计划	252
二、取得合作	252
三、选定评价委员会	252

四、开展职位评价活动	253
附1：职务体系范本	254
附2：职位评价总结表	255
第3节 职位评价方法	256
一、职位排序法	256
二、职位分类法	259
三、因素比较法	262
四、要素计点法	265
附1：职位排序范本	269
附2：职位级别体系范本(部分内容)	270
第4节 职位评价实施	271
一、组建职位评价委员会	271
二、职位评价中应该注意问题	275
成功典范：	
惠普：帮助员工制订职业发展计划	279

第 1 章

工作分析概述

第 1 节

工作分析内涵

一、什么是工作分析

在一个组织中，工作分析是确定完成各项工作所需技能、责任和知识的系统过程，是工作信息提取的手段，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。它是一种重要而普遍的人力资源管理技术。

1. 工作分析的目的

工作分析的目的是为了了解决以下几个重要问题：

- (1) 员工完成什么样的体力和脑力活动？
- (2) 工作将在什么时候完成？
- (3) 工作将在哪里完成？
- (4) 员工如何完成此项工作？
- (5) 为什么要完成此项工作？
- (6) 完成工作需要哪些条件？

工作分析给出了一项工作的职责、与其他工作的关系、所需的知识和技能，以及完成这项工作所需的工作条件。工作的