



工作分析

与研究

主编 朱勇国

全国高等学校人力资源管理专业新编系列教材

 中国劳动社会保障出版社

全国高等学校人力资源管理专业新编系列教材

工作分析与研究

主 编 朱勇国

副主编 李佳珏

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

工作分析与研究/朱勇国主编. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2006

全国高等学校人力资源管理专业新编系列教材

ISBN 7-5045-4963-0

I. 工… II. 朱… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-高等学校-教材
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 093562 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京人卫印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 25.25 印张 468 千字

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

全国高等学校人力资源管理专业 新编系列教材编委会

- 主任** 文 魁 首都经济贸易大学校长, 教授, 博士生导师
- 副主任** 杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院院长, 教授, 博士生导师
- 编 委** (以姓氏笔画为序)
- 石金涛 上海交通大学人力资源研究所所长, 教授, 博士生导师
- 孙建敏 中国人民大学劳动人事学院教授, 博士生导师
- 关培兰 武汉大学人力资源管理研究中心主任, 教授, 博士生导师
- 刘家岷 北京物资学院劳动人事系主任, 教授
- 杨俊青 山西财经大学工商管理学院院长, 教授
- 时 勘 中国科学院研究员, 博士生导师
- 沈琴琴 中国劳动关系学院副院长, 教授, 博士
- 赵 曼 中南财经政法大学公共管理学院院长, 教授, 博士生导师
- 赵曙明 南京大学商学院院长, 教授, 博士生导师
- 段兴民 西安交通大学管理学院教授, 博士生导师
- 姚先国 浙江大学经济学院常务副院长, 教授, 博士生导师
- 袁伦渠 北京交通大学经管学院教授, 博士生导师
- 萧鸣政 北京大学政府管理学院教授, 博士生导师
- 崔 勋 南开大学国际商学院人力资源系主任, 教授, 博士生导师
- 董克用 中国人民大学公共管理学院院长, 教授, 博士生导师
- 曾湘泉 中国人民大学劳动人事学院院长, 教授, 博士生导师
- 廖泉文 厦门大学人力资源研究所所长, 教授, 博士生导师

内 容 简 介

《工作分析与研究》一书由首都经济贸易大学劳动经济学院人力资源管理系主任朱勇国教授主编。该书介绍了在现代公共组织与企业人力资源管理中新兴的工作分析的相关理论、分析技术与操作方法。

《工作分析与研究》一书共分九章，具体内容包括工作分析概述、工作设计、工作分析的组织与实施、工作分析的方法技术、工作分析结果的形成，以及职位评价。

第一章介绍了工作分析的基本含义、内容，工作分析在组织管理和人力资源管理中的地位和作用，工作分析的产生和发展过程。

第二章深入系统地介绍了工作设计的概念、内容、考虑的因素、主要的原理和方法，以及需要注意的几个关键问题。

第三章介绍了工作分析实施的时机、需要收集的信息、采用的方法、实施流程，以及实施过程中需要注意的几个关键问题。

第四章至第七章全面详细地介绍了工作分析的方法技术。本书将工作分析的方法技术分为三类，分别是：通用的工作分析方法、传统的工作分析方法，以及现代的工作分析方法。

第八章详细介绍了如何编写工作描述、工作规范，以及胜任特征模型。

第九章系统全面地介绍了职位评价的各个方面，包括：职位评价的含义、原则、作用，实施中的局限性，职位评价的形成与发展过程，职位评价的流程和几种基本的职位评价方法、几种典型的职位评价系统，以及职位评价结果在薪酬体系设计中的应用。

本书是我国目前较为全面、系统、深入地阐述工作分析理论、方法与实际操作的一本教材，不仅适用于管理类专业的师生教学使用，也可作为广大企事业组织、政府与公共组织中的管理者工作参考书。

序

自标志着中国劳动体制改革发轫的1986年劳动合同制度全面推行至今，中国劳动力市场建设已经走过了近20年的历程。这期间，我国的劳动力配置制度、劳动关系体系、劳动者的激励模式等诸多方面发生了历史性的变革，与计划经济体制相匹配的单位制度、身份制度、粮食关系制度等逐步瓦解，规范劳动力市场秩序的制度体系逐渐建立。在劳动力市场建设进程中，市场主体自主选择权的加强和激励模式变革（带来的配置效率和劳动力市场效率的增加）为整体改革的推进提供了有力的人力和物质支撑。

同时，我们也发现，与其他产品和要素市场相比，劳动力市场化进程相对滞后。中央经济工作会议提出着力推进经济体制改革，建立健全全面协调可持续发展的制度保障，对劳动力市场的一体化建设和建立逐步改变城乡二元结构的机制提出了新的要求。在市场化进程中，劳动者在获取择业自主权的同时，也承受着市场带来的风险和压力，从而经历了环境上、经济上、心理上多方面的变化历程。劳动力市场的一体化、规范化和市场化还有很长的路要走。为更好地配置人力资源，对劳动者进行有效激励，使劳动者适应市场，需要以劳动学科体系为理论基础的各方面的队伍做大量的工作。

针对劳动者的工作体现在三大方面，或者说，劳动学科体系的实践层面可以分化为三大任务：企业通过吸纳、激励、使用劳动者，促进自身的发展；政府和社会促进劳动者在适当的规则中开展市场性平等竞争，规范企业行为，并通过各种直接和间接的方式来调节劳动者的适应性；政府对劳动力市场上的弱势群体加以保障，并帮助劳动者抵御风险。这就如同组织一场运动会，不但要有科学可行的游戏规则和公正的裁判，还要有对运动员足够的激励，以及扶助受伤者、调解纠纷的人员和制度。

就我国现阶段的国情而言，这三方面的工作具有特别重要的意义。

随着经济全球化进程的加快和知识经济时代的到来，人力资源已逐渐超越物质资源、金融资源而成为核心资源，尤其是在中国“入世”后，人才争夺日趋激烈，这使得我国的人力资源开发与管理面临着越来越严峻的挑战。人力资源管理专业的建设和发展将在未来相当长的一段时间对企业和社会发展发挥重要的作用。而在我国经济转轨的过程中，要求社会保障在降低劳动力市场风险、保护弱势群体等方面发挥更加积极的作用。同时，劳动力市场上还要有专业的政府组织和非政府组织来帮助个人、家庭、群体和社会发挥潜能，调整关系或预防因人与人或人与环境所引起的各种社会问题，社会工作者将成为社会进步的助推力和劳动力市场顺利运行的润滑剂。

然而，这三个方面目前都面临着人员数量不足、总体水平不高的问题，制约着我国劳动力市场的建设。因此，为了我国市场经济体制的完善和各市场化进程的和谐发展，需要人数众多的高素质专业人才充实到各项工作中去。以劳动学科体系为中心的适用于经济管理类大学本科（部分教材也适用于研究生）教学的劳动与社会保障、人力资源管理、社会工作这三个系列的教材就是在这样的背景下诞生的，经过一年多的酝酿、筹备和策划，终于呈现于广大读者的面前。

希望这三个系列的教材能为我国大学劳动与社会保障、人力资源管理、社会工作等专业方向的发展，为上述专业领域工作人员专业素质的提高，为我国劳动科学的发展，起一点积极推动的作用。真诚欢迎用书单位和广大读者提出宝贵意见。

文 魁

前 言

工作分析在组织管理和人力资源管理中占据着重要的地位。它一直被誉为是“人力资源管理体系的基石”，它为其他人力资源管理活动提供基础和支持。正如怀勒·卡塞欧（Wayne F. Cascio）所说：“工作分析对于人力资源专家而言，就像钳子对于管道修理工。工作分析作为人力资源管理基础的地位不会动摇！”

伴随着网络信息技术的发展，世界范围内经济全球化进程的不断深入，作为市场竞争基本要素的组织，为了适应竞争环境的剧烈变化，纷纷实施机构变革与流程再造，组织内外部环境的变化带来工作性质、内容、工作方式等的变化，复合型工作纷纷涌现，操作性、知识技能单一性的工作逐渐减少，工作内涵不断变化，职责的不确定性大大增加。正如《知识经济》一书的作者达尔·尼夫（Dale Neef）所说：“以知识为基础的经济，意味着从严格支配雇员做简单劳动的复杂组织，逐渐向高度信任个人做复杂工作的简单组织转变。”这一系列变化必然带来对工作分析的冲击，工作分析面临着巨大的挑战。

这时，国内有人提出这样一种观点，即“随着组织的变革和工作职责边界的逐渐消失，工作分析可能已经过时，甚至工作分析的成果将会葬送工作分析自己”。我认为这种观点比较片面。事实上，只要有工作存在的地方，就有工作分析存在的价值。可能有人看到在西方企业，工作分析已经日趋模糊化，所以提倡国内企业也要学习西方企业的管理模式，抛弃工作分析。但是，我们应当看到这一现象背后的本质，那就是，工作分析在国内企业和西方企业中的发展状况大不相同，导致了目前国内和西方企业所处的管理阶段以及工作分析实施状况不同。如今，西方企业的工作分析已经日趋模糊化，因为它们早期已经通过工作分析建立了非常规范的职位管理制度，而此时它们更需要做的是为应对激烈的竞争而合并职位以及建立团队，并制定灵活的角色（作用）说明书。而在国内企业中，工作分析这一人力资源管理体系的基石还没有奠定牢固，因此，国内企业不能盲目学习西方企业的管理方式，国内企业首先要做的，就是做好、做实工作分析，为其他人力

资源活动奠定牢固的基础。

因此，工作分析的地位不可动摇，工作分析仍然有用武之地。尤其是对国内企业，工作分析不但没有过时，反而会对国内企业建立规范化管理体系等工作产生巨大的作用。正如罗纳德·阿什（Ronald A. Ash）所说，“工作分析仍将在人力资源管理的各项活动中扮演中心的角色，这是毫无疑问的！”

正是由于意识到工作分析在组织管理和人力资源管理体系中的重要地位和作用，我在多年积累的丰富的理论知识和实践经验的基础上，完成了《工作分析与研究》这本书的写作。可以说，本书是已经出版的工作分析相关书籍中，较为全面、系统、详细而且应用性强的书籍之一。本书力求集理论性、学术性与应用性于一体。与同类书籍相比，本书涵盖了工作设计、工作分析方法技术以及职位评价等内容，具体、全面、系统地阐述了工作分析及其相关内容，为读者提供了系统的理论梳理以及实践应用指导。

本人在首都经济贸易大学劳动经济学院的教学中讲授“工作分析”课程，同时积累了多年的人力资源管理咨询的实践经验。在此基础上，由我主编，完成了《工作分析与研究》这本教材。在编写本书的过程中，得到本校的研究生李佳砾、李亚军和任媛媛的协助，他们为本书的写作付出了辛勤的劳动。

尽管本书的所有作者花费了许多时间和精力，但是由于水平有限、时间紧迫，不可避免地存在不足之处，恳请广大读者批评指正，以便进一步修正。

朱勇国

2006年7月

目 录

第一章 工作分析概述	(1)
第一节 工作分析的基本含义.....	(2)
第二节 工作分析的地位和作用.....	(6)
第三节 工作分析的产生与发展.....	(9)
本章小结.....	(25)
关键词.....	(25)
复习思考题.....	(25)
案例.....	(26)
第二章 工作设计	(27)
第一节 工作设计概述.....	(28)
第二节 工作设计的原理与方法.....	(36)
第三节 工作设计应用时需要注意的问题	(67)

本章小结·····	(69)
关键词·····	(69)
复习思考题·····	(70)
案例·····	(70)
第三章 工作分析的实施·····	(73)
第一节 工作分析实施概述·····	(74)
第二节 工作分析的实施流程·····	(78)
第三节 实施时需要注意的问题·····	(88)
本章小结·····	(98)
关键词·····	(99)
复习思考题·····	(99)
案例·····	(99)
第四章 通用的工作分析方法·····	(103)
第一节 访谈法·····	(104)
第二节 问卷法·····	(110)
第三节 观察法·····	(117)
第四节 工作日志法·····	(122)
第五节 工作实践法·····	(129)
第六节 文献分析法·····	(130)
第七节 主题专家会议法·····	(132)
本章小结·····	(134)
关键词·····	(134)
复习思考题·····	(135)
案例·····	(135)
第五章 传统的工作分析方法·····	(137)
第一节 工作研究·····	(138)

第二节 劳动强度的测评·····	(161)
第三节 劳动环境的测评·····	(169)
本章小结·····	(174)
关键词·····	(174)
复习思考题·····	(174)
第六章 现代的工作分析方法·····	(177)
第一节 以人为基础的系统性方法·····	(178)
第二节 以工作为基础的系统性方法·····	(204)
本章小结·····	(223)
关键词·····	(223)
复习思考题·····	(224)
第七章 各种工作分析方法的比较与评估·····	(225)
第一节 信度比较·····	(227)
第二节 效度比较·····	(228)
第三节 应用性比较·····	(229)
第四节 实用性比较·····	(231)
本章小结·····	(234)
关键词·····	(234)
复习思考题·····	(235)
案例·····	(235)
第八章 工作分析结果的形成·····	(239)
第一节 工作说明书的编制·····	(240)
第二节 胜任特征模型的建立·····	(276)
本章小结·····	(288)
关键词·····	(289)
复习思考题·····	(289)

案例..... (289)

第九章 职位评价..... (295)

第一节 职位评价概述..... (296)

第二节 职位评价流程..... (304)

第三节 职位评价基本方法..... (312)

第四节 几种典型的职位评价方法简介
 (349)

第五节 职位评价结果应用..... (374)

本章小结..... (386)

关键词..... (387)

复习思考题..... (387)

案例..... (387)

参考文献..... (389)

第一章

工作分析概述

学习目标

通过本章的学习，应该掌握以下内容：

1. 工作的概念及其相关术语；
2. 工作分析的概念及其相关术语；
3. 工作分析的内容；
4. 工作分析在组织管理中的作用；
5. 工作分析在人力资源管理中的作用；
6. 工作分析的产生与发展；
7. 工作分析的发展趋势。

一、工作及其相关术语

1. 职业

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。

2. 工作族

工作族 (Job Family) 是组织中相似工作的集合。例如, 大学教师是一个工作族, 它是助理讲师、讲师、副教授、教授等工作的集合。

3. 工作

工作 (Job), 由一组职位 (即岗位) 组成, 它们在任务的构成及重要性方面都极其相似。

4. 职位

职位 (Position), 即岗位, 是某人所从事的职责及任务的规定。例如, 薪酬专员就是一个职位 (岗位)。

注意, 在人力资源管理的实践中, 职位与岗位的使用范围有区别。具体来讲, 对于工业企业中主要进行操作的蓝领工人工作, 一般使用“岗位”一词; 对于国家机关、团体、事业单位等组织中的人员, 一般使用“职位”一词; 在心理学中, 一般使用“职位”一词。

5. 职责

职责 (Duty) 是指个体所从事的工作的主要组成部分, 它一般由一些相关的任务构成。例如, 薪酬专员的职责之一是“定期进行工资调查”。

6. 任务

任务 (Task) 是个体从事工作活动的单元。在完成某项职责时通常要经过一系列必须的步骤, 每一步都有明显的开始和结束, 这些步骤就是任务。一般来说, 体力活动的任务比脑力活动的任务更容易鉴别。例如, 薪酬专员的职责之一“定期进行工资调查”就是由下列任务组成的: (1) 设计工资调查表; (2) 发给被调查单位; (3) 对调查表进行必要的解释和说明; (4) 按期收回调查表; (5) 进行汇总、整理; (6) 写出分析报告。

7. 基本动作

在工业工程学中，基本动作（Element），即活动的基本单元是对任何工作活动进行分解的最后单元。

二、工作分析及其相关术语

（一）工作分析

国内外学者对工作分析（Job Analysis）做出了许多定义。

1. Tiffin&McCormick（1965 年）的定义：从广义上说，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相关的各种信息的过程。

2. Ghorpade&Atchison（1980 年）的定义：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。

3. Gary Dessler（1996 年）从工作分析的具体目的出发对工作分析做出定义：工作分析就是一道程序，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。

本书认为：所谓工作分析，就是通过系统分析的方法来确定工作的职责，以及所需的知识和技能的过程。

（二）工作研究

工作研究（Work Study）起源于 19 世纪末，由被誉为“科学管理之父”的美国工程师弗雷德里克·泰勒（Frederick Winslow Taylor）以及吉尔布雷斯夫妇（Frank Bunker Gilbreth and Lillian Evelyn Moller Gilbreth）首创。工作研究是通过方法研究（Method study）和工作衡量（Ergometrics）来提高工作效率的一种科学的方法，它以人、原材料以及机器设备构成的作业系统为研究对象，从空间和时间上对工作进行分析研究和改进设计。

方法研究和工作衡量既相互联系又相互制约，二者不可分割。方法研究是工作衡量的基础，即要先确定作业标准，才能规定标准作业时间；工作衡量是方法研究的衡量依据，即作业方法的优劣比较与最终选择是用时间消耗的多少来衡量的。

工作研究的方法和原则是科学管理的重要组成部分，而且工作研究是传统工业企业劳动组织管理的重要方法。随着我国“世界制造中心”地位的逐渐确立，许多传统工业企业在我国建立，工作研究的方法在我国仍然有着重要的应用价值。

（三）工作流程

工作流程（Work Flow）是指一个工作单位中的成员为了生产某种产品或者服务而从事的一系列活动。每一个工作流程都包括工作投入、工作的操作过程和工作产出这三个部分（见图 1—1）。在这三部分中，工作投入包含三部分，即：工作所需的材料、数据和信息等原始投入；设备投入；人力资源投入，即胜任工作所需的知识、技能、能力和其他特征（KSAO: knowledge, skill, ability, others）。工作的操作过程明确地说明在产品或者服务形成的每一个阶段人们应当如何做事，工作的操作过程亦即工作职责。这些操作程序包括在生产产出的过程中所必须完成的所有各项工作任务。工作产出是指一个工作单位的产品或者服务，以及这些工作产出所应当达到的数量或质量标准。

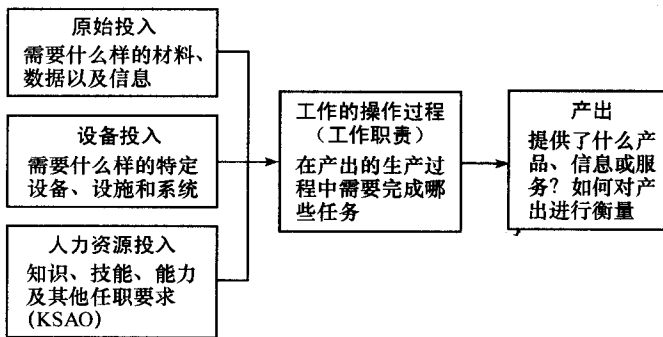


图 1—1 工作流程分析图

（四）工作说明书

工作分析通常以工作说明书的形式描述工作的职责、活动和任职资格，为管理活动提供各种有关工作方面的资料。工作说明书包括工作描述与工作规范（即任职资格）。

工作描述（Job Description）是以规范的形式对工作的职责、工作权限、工作条件、需使用的工具和设备，以及工作环境等方面进行的描述。这种描述根据应用目的不同，既可以很细致，也可以很简略。

工作规范（Job Specification），即任职资格，它界定了工作对任职者的教育程度、工作经验、培训、知识、技能、能力、心理特征等方面的要求。

（五）胜任特征模型

胜任特征模型（Competency Model）就是对员工核心能力进行不同层次的定义以及相应层次的行为描述，确定胜任工作所需的关键能力和技能掌握的熟练