

高等院校人力资源管理系列规划教材

工作分析与岗位评价

杨明海 薛靖 李贞◎编著



(第2版)

Job Analysis and Job Evaluation

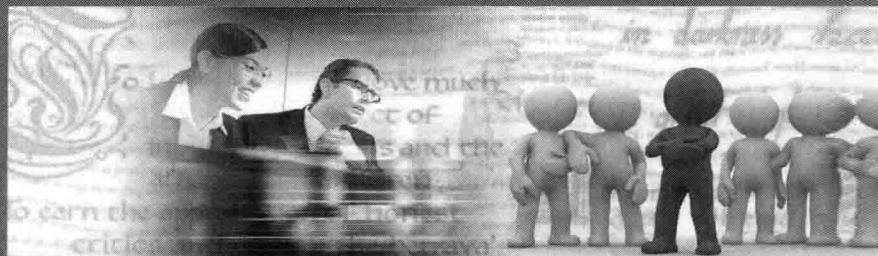


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

高等院校人力资源管理系列规划教材

工作分析与岗位评价

杨明海 薛靖 李贞◎编著



(第2版)

Job Analysis and Job Evaluation

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

工作分析与岗位评价 / 杨明海，薛靖，李贞编著. —2 版. —北京：电子工业出版社，2014.7
高等院校人力资源管理系列规划教材
ISBN 978-7-121-23435-4

I. ①工… II. ①杨… ②薛… ③李… III. ①企业管理—人力资源管理—高等学校—教材
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 119265 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×980 1/16 印张：17 字数：372 千字

版 次：2010 年 5 月第 1 版

2014 年 7 月第 2 版

印 次：2014 年 7 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

第2版前言

在第1版的基础上,本书根据人力资源管理的最新理论对部分内容进行了修订,同时依据各院校教师在教学过程中提出的问题和疑惑对相关内容进行了补充和完善。在此,非常感谢浙江工商大学的李攻老师和大连工业大学的谷老师对本书所提出的建议。本书第2版共9章。其中,第1章、第6章、第9章(第1节)由山东财经大学杨明海教授修订,第2章、第9章(第2、3、4节)由深圳大学张玮老师修订,第3章由山东财经大学于维英教授修订,第4章由山东财经大学李贞副教授修订,第5章、第8章由山东财经大学薛靖副教授修订,第7章由山东财经大学孙亚男副教授修订。杨明海教授负责本书第2版的统稿。

第1版编者之一的杜新宇老师因工作繁忙,未能参与第2版的编写工作,自愿放弃署名和稿酬。

第1版前言

一、本书写作的背景及意义

发端于美国次贷问题的世界金融危机，沉重打击了全球的金融和经济，同时对中国企业也产生了重大的影响。尽管全球经济已呈现回暖态势，但国际金融危机的影响依然深重，很可能是旷日持久的经济衰退。在经济全球化、科技现代化、文化多元化、信息国际化及危机金融化的背景下，如何提高企业的发展和成长能力已经成为国家、各级政府和企业共同关心的问题。

回顾第二次世界大战后日本和德国经济迅速崛起的原因不难发现，除了得益于重视教育和重视人才的培养外，追求至善、完美的专业精神是更为重要的原因。这种专业精神表现在企业管理上就是管理的科学化、专业化、规范化和精细化。这正是中国企业所欠缺的，如源于日本的“5S”管理模式，很少有企业能够做得到。因此在现实工作中，经常会发生这样的事：有的员工不知道自己该做些什么，有的工作没人去做，有些员工工作量很大，有些员工之间工作相互重叠，有功劳大家争，有责任没人担；同时还会发现，招聘的新员工常常不符合要求，主管难以确切地评价下属员工的工作成绩，员工抱怨企业没有提供足够的培训学习机会、工资太低、福利太少。

这是因为我们的企业不知道到底需要多少员工，也没有确定每名员工的工作量，不了解如何有效地评价员工的工作，不清楚如何有效地发挥每个人的作用，也不清楚与员工岗位所对应的报酬如何确定。这些问题都是企业有效经营和管理的基本知识，影响着企业的生存、成长和发展。这种现象的出现和发生预示着企业需要进行规范的工作分析和岗位评价工作。

一个组织的建立最终会导致一批工作岗位的出现，而这些岗位的工作要由特定的人员来承担。工作分析的实质就是明确工作的运作方式及从业人员的资格，通过研究某项工作所包括的任务、性质和责任（工作说明）及工作人员必需的价值观、知识与能力（工作规范），以区别于其他工作。当一个岗位的工作说明书确定以后，企业需要确定为这一岗位支付多少报酬。岗位评价则确立了企业内各工作岗位相互之间的依赖性，明确了企业内所有

工作岗位之间逻辑性的排列关系，并由此构成薪酬结构的基础，以确保企业工资的内部公平性和合理性，实现同工同酬。工作分析与岗位评价是人力资源管理的基石，科学、周密、细致与符合组织现实和未来发展的工作分析与岗位评价是人力资源管理的首要工作，也是企业持续成长和发展的基础。

二、本书的内容结构与特色

本书共9章。第1章介绍了工作分析和岗位评价的基本知识。第2~6章分层次介绍了工作分析的相关内容，即如何准备工作分析，如何调查工作岗位，如何使用工作分析方法，如何编制工作说明书，以及工作分析的应用范畴。第7~9章主要介绍了岗位评价的相关内容，即如何准备岗位评价，如何使用岗位评价的方法，以及岗位评价的应用范围。其中，第1章、第9章（第1节）由山东经济学院杨明海教授编写，第2章、第9章（第2、3、4节）由浙江大学理学院张玮博士编写，第3章由山东经济学院于维英教授编写，第4章由山东大学管理学院李贞博士编写，第5章、第8章由山东经济学院薛靖副教授编写，第6章由山东大学杜新宇副教授编写，第7章由山东财政学院学院孙亚男博士编写。杨明海教授负责全书架构的设计和统稿。

各章内容安排如图0-1所示。

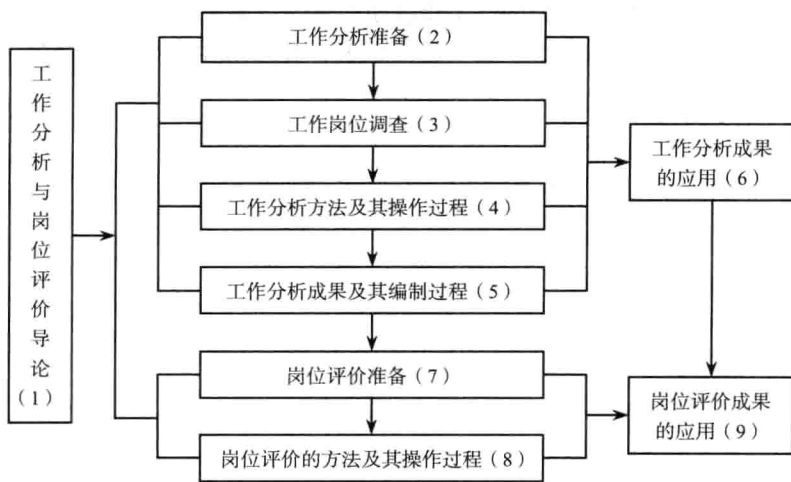


图0-1 各章内容

作为高等院校人力资源管理系列规划教材，本书的特色表现在以下三个方面：

(1) 将工作分析和岗位评价的基础知识融入企业管理的现实之中。本书每章的开始都编写了一个“引导案例”，每个引导案例都包含了与本章内容密切相关的背景、事件和需要解决或研究的问题，能够增强学生探索知识和解决问题的能力，引导学生把理论问题和现实生活结合起来，提高学习效果。正文中的“提示”、“相关链接”、“前沿话题”和“应用案例”与“引导案例”前呼后应，起到帮助学生理解和强化理论知识的作用。

（2）立足于基本理论、知识和方法的掌握。了解和掌握工作分析和岗位评价的基本理论、知识和方法是本科教学的一个重要目的，也是本书编写的一个基本要务。本书在每章前都列出了“学习目标”和“学习导航”，在每章后列出了自测题，能够帮助学生更好地了解 and 掌握相关理论、知识和方法。

（3）强化课程实验实践环节。本书编写的一个重要目的就是：学习在于知，更在于行。学习基本知识的根本目的在于“用”，“用”的前提就是实验和实践。为此，本书在涉及工作分析和岗位评价的应用环节的各章后面都增加了“实验实践”内容，分别提出了实验实践的背景和目的、准备条件、操作步骤、难点与注意事项、成果及评价和支撑材料等内容，以增强教学内容的实践性和实用性。

三、使用本书的建议

本书兼具理论性和实用性，适合作为企业管理和人力资源管理专业本科生和研究生的专业课教材，同时也适合企业中高级管理人员、从事人力资源管理咨询的专业人员、企业人力资源管理及其他相关人士阅读和使用。

对于学生而言，本教材融理论与实践为一体，能够更直观地理解工作分析与岗位评价的基础理论和实践操作知识，并能够应用教材中提供的方法进行实践操作。

对于教师而言，本教材是一本指导课题教学与实验实践的教学指导书。

本书借鉴和引用了国内外学者的大量研究成果，在此表示衷心的感谢！

目 录

第 1 章 工作分析与岗位评价导论	1
1.1 工作分析概述	3
1.2 岗位评价概述	8
1.3 工作分析与岗位评价的关系与应用	11
自测题	12
第 2 章 工作分析准备	17
2.1 组织诊断与组织结构设计	18
2.2 定编定员	24
2.3 工作分析计划	28
自测题	31
第 3 章 工作岗位调查	33
3.1 工作岗位调查的概念、目的与意义	34
3.2 工作岗位调查的方式	35
3.3 工作岗位调查的形式	37
3.4 工作岗位调查的内容	40
3.5 工作岗位调查中应注意的问题	58
自测题	69
第 4 章 工作分析方法及其操作过程	71
4.1 职务分析问卷法	72

VIII ▶▶▶ 工作分析与岗位评价（第2版）

4.2 管理人员职务描述问卷法	79
4.3 职能工作分析方法	88
4.4 工作要素法	95
4.5 临界特质分析系统	101
4.6 任务清单分析系统	104
自测题	108
第5章 工作分析成果及其编制过程	110
5.1 工作描述	111
5.2 工作规范	118
5.3 工作说明书	122
5.4 工作说明书编制范例	129
自测题	141
第6章 工作分析成果的应用	144
6.1 工作设计	145
6.2 人力资源规划	151
6.3 人力资源招聘、培训与绩效考核	153
自测题	160
第7章 岗位评价准备	163
7.1 岗位分类	164
7.2 岗位评价委员会	167
7.3 岗位评估计划	169
7.4 试评标杆岗位	173
自测题	182
第8章 岗位评价的方法及其操作过程	185
8.1 岗位评价的基本方法	186
8.2 要素计点法	194
8.3 海氏三要素评价法	213
8.4 国际岗位评价法	224
自测题	239

第9章 岗位评价成果的应用	241
9.1 薪酬管理	242
9.2 劳动保护	245
9.3 社会保障	252
9.4 社会保险	253
自测题	257
参考文献	260

第 1 章

工作分析与岗位评价导论

引导案例

“秘书门”事件

EMC 公司是世界第七大企业级软件供应商。2006 年 4 月 7 日，时任 EMC 大中华区总裁的陆纯初由于忘记带办公室钥匙而联系秘书瑞贝卡未果，于凌晨向该秘书和几位高管发出措辞严厉且语气生硬的“谴责信”。

陆纯初的英文邮件内容大致是：“我星期二刚告诉过你，想东西、做事情不要想当然！结果今天晚上你就把我锁在门外，我要取的东西都还在办公室里。问题在于你自以为是地认为我随身带了钥匙。从现在起，无论午餐时段还是晚上下班后，你要与你服务的每一名经理都确认无事后才能离开办公室，OK！”

4 月 10 日，瑞贝卡向公司所有人发送邮件，列举六大原因指出总裁的不对。在信中，她这样写道：“第一，我做这件事是完全正确的，我锁门是从安全角度考虑的，如果一旦丢了东西，我无法承担责任。第二，你有钥匙，自己忘了带，还要说别人不对。造成这件事的主要原因都是你自己，不要把自己的错误转移到别人的身上。第三，你无权干涉和控制我的私人时间，我一天就 8 小时工作时间，请你记住中午和晚上下班后的时间都是我的私人时间。第四，从加入 EMC 的第一天到现在，我工作尽职尽责，即使加过很多次的班，也没有任何怨言，但是，如果你要求我为了工作以外的事情加班，我无法做到。第五，虽然咱们是上下级的关系，也请你注重一下你说话的语气，这是做人最基本的礼貌问题。第六，我要强调一下，我并没有猜想或者假定什么，因为我没有时间也没有必要。”

后来，这封名为“史上最牛女秘书”的邮件，在各大外企中国职员的圈子里广为流传。该事件发生以后，当事人双方也相继离开 EMC 公司。2006 年 6 月 25 日，来华访问的 EMC 公司首席执行官乔·图斯对此前发生的“秘书门”事件做出回应：“很不幸发生

了这样的事情，让我们把它抛到脑后，和所有 EMC 员工一起推动中国市场。”同时宣布，5年内在中国增资5亿美元的计划。

资料来源：根据搜狐新闻网（<http://news.sohu.com/s2006/06youjianmen>）、北京晨报2006年6月26日新闻“EMC宣布增资中国五亿”等内容编写。

思考：“秘书门”事件的根源在哪里？

学习目标

- 理解和掌握工作分析与岗位评价的概念和作用
- 了解和熟悉工作分析与岗位评价的原则与一般程序
- 熟悉工作分析与岗位评价的内在关系
- 了解工作分析与岗位评价在人力资源管理中的作用

学习导航

在现实工作中，经常会发生这样的事：为什么有的员工不知道自己该做什么？为什么有的工作没人去做？为什么有的员工工作量很大？为什么有的工作相互重叠，有功劳大家争，有责任没人担？为什么招聘的员工会常常不符合要求？为什么主管难以确切地评价下属员工工作成绩的好坏？为什么公司付出了巨大的薪资总额，而员工仍抱怨工资太低、福利太少？为什么员工抱怨公司没有提供足够的培训学习机会？为什么公司投入了培训却没有达到期望的效果？这是因为我们并不了解到底需要多少员工，每个员工的工作量是多少，如何有效地评价员工的工作，如何有效地发挥每个员工的作用，员工到底需要什么，以及与员工岗位所对应的报酬应该如何确定等。为此，我们应该做工作分析与岗位评价。工作分析与岗位评价是人力资源管理的基石，科学、周密、细致与符合组织现实和未来发展的工作分析与岗位评价是人力资源管理的首要工作。本章学习导航如图1-1所示。

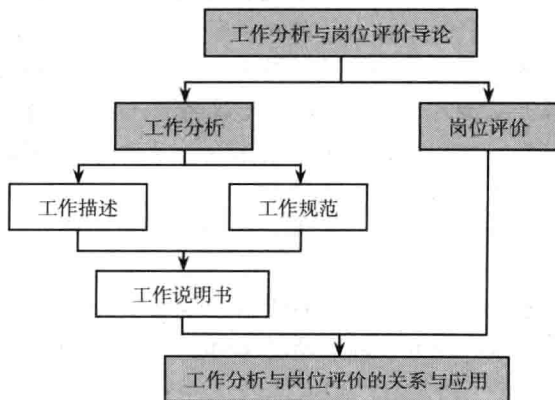


图 1-1 本章学习导航

1.1 工作分析概述

“秘书门”事件在互联网上曝光以后，一度成为网上讨论的最热门话题。各界争论的焦点主要集中在外企存在的中外文化差异与职业的职业素养两个方面。在接受《IT时代周刊》特别采访时，时任盛大网络公司总裁的唐骏说：“秘书绝不是普通员工，他（她）在公司中扮演着十分重要的角色。把秘书当作自己工作的工具，口吻生硬，态度居高临下，是很难令深受中国文化影响的员工接受和认同的。我觉得这件事的背后有深层次的原因。女秘书做法虽然不太职业，但是可以看出她对总裁的积怨由来已久，只不过这件事情让她爆发出来。”爱立信中国公司副总裁屠敏说：“我认为老板和秘书之间是有一种工作上的默契的，这种默契建立在互相的理解和沟通之上。我任何时间都可以找到我的同事（秘书），他们任何时间也可以找到我。至于私人时间是否应该工作，我想如果是工作需要，还是应该以工作为重。单纯就这个事件而言，尊重和沟通应该是处理问题的最佳方式。”上海人才中心蒋志青教授说：“‘秘书门’事件是一个典型的两败俱伤的企业事故。我们可以从制度和两个视角来分析这次‘事故’。首先是制度层面，公司是否制定了从周一至周五总裁秘书应24小时不关手机、随时待命提供服务的制度。如果有此规定，则不可能发生这次‘事故’。从陆纯初给秘书的要求中可以看出，该公司可能没有制定这项制度。如果没有这项制度，作为公司高管就应该考虑如何建立相关的制度，避免今后再次发生类似问题。即使这位秘书有所失职，总裁也可以根据她是否初犯或者是否有特殊原因，酌情处理，这就是公司文化层面的处理。”

蒋志青教授从人力资源管理的制度层面解释了该事件的本质，这是解决问题和避免再次发生类似问题的关键。虽然外资企业可能存在中外文化的差异与冲突，其实我国企业也同样存在不同地区、民族、方言、性格等文化方面的差异，这些问题不可能都一一通过沟通来解决，一方面不可能有这么多的时间，另一方面有更好的方法去解决。这就是制度层面的规定，也就是要详细规定所有工作的内容、性质、任务、责任、环境、时间、薪酬标准、关键绩效指标，以及胜任该项工作的人员的价值观、知识、能力、技能、经验等方面的要求。这样，所有的员工，无论来自哪个国家、哪个地区、哪个城市，信仰什么宗教，以及性格如何、爱好如何等，一旦对他所要承担的工作进行了制度上的规定，他都会遵照执行，而且他清楚与此岗位所对应的报酬。这些内容就是工作分析的知识，也是本章乃至本书所要介绍的内容。

1.1.1 工作分析的概念

工作分析，也称岗位分析、职务分析或职位分析，是指完整地确认某一特定的工作整体，确定完成这一工作所必须具备的资格和条件，并依此而进行的一系列工作信息收集、

分析和综合的过程，以便为管理活动提供各种有关工作方面的信息。

一个组织的建立最终会导致一批工作的出现，而这些工作需要由适合的人员来承担。工作分析就是与此相关的一道程序，通过观察和研究，通过对工作内容与工作责任的资料汇集、整理和分析，可以确定该项工作的任务、性质和相对价值，清楚地掌握该项工作的固定性质和组织内各工作之间的相互关系，从而确定工作人员在履行职责时应具备的技术、知识、能力与责任，以及哪些类型的人适合从事这一工作。

工作分析的实质是研究某项工作所包括的任务、性质和责任（工作说明）以及工作人员所必需的价值观、知识与能力（工作规范），并区别于其他工作的差异，即对某一岗位工作的内容及有关因素做全面、系统、有组织的描写或记载。工作分析与人力资源管理的所有实践活动都密切相关，如图 1-2 所示。

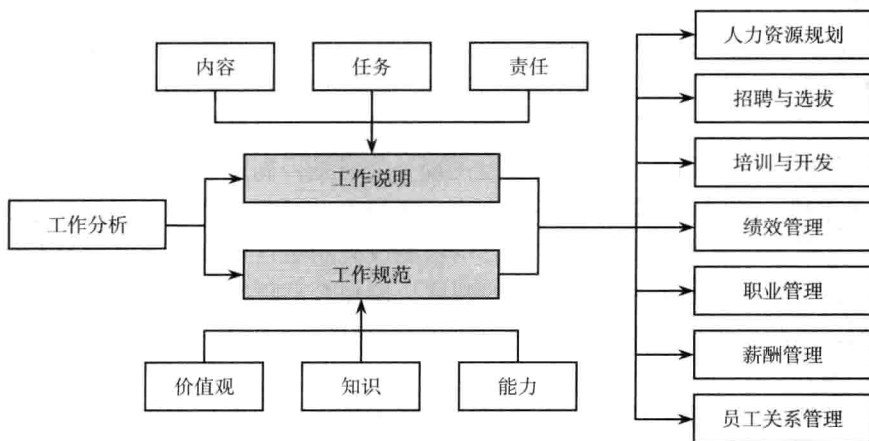


图 1-2 工作分析与人力资源管理实践之间的关系

开展工作分析活动，应该了解企业的组织结构，并对组织结构中各项工作的特征、性质、流程、要求等有清晰的认识，同时要对工作中常用的基本术语有一个规范的使用说明。



相关链接

美国劳工部对工作分析中的相关术语的定义

- 工作要素：工作中不能再继续分解的最小动作单位。
- 任务：为达到某一明确目的所从事的一系列活动。
- 职责：组织要求的在特定岗位上需要完成的任务。
- 职权：依法赋予的完成特定任务所需要的权力。
- 岗位：组织要求个体完成的一项或多项责任及为此赋予个体的权力的总和。
- 职务：工作。按规定担任的工作或为实现某一目的而从事的明确的工作行为，

由一组主要职责相似的岗位所组成。

- 工作族（职系）：由两个或两个以上有相似特点的工作组成。
- 职业：由不同时间内不同组织中的相似工作组成。
- 职组：工作性质相近的若干职系综合而成为职组。
- 职级：工作内容、难易程度、责任大小、所需资格都很相似的岗位。
- 职等：工作性质不同或主要职务不同，但其困难程度、职责大小、工作所需资格等条件充分相同的职级为同一职等。

1.1.2 工作分析的目的和作用

工作分析的目的是收集人力资源管理所需要的一切有关员工及工作状况的详细资料，为人力资源管理决策提供依据。工作分析对组织和个人都是很重要的。对组织而言，它是一种工具，通过工作分析能够确定完成组织战略目标的岗位、职务和人员特点；对个人而言，它向个人提供信息和资料，帮助个人判断自己能否获得和胜任该岗位。工作分析与企业管理之间的关系，如图 1-3 所示。

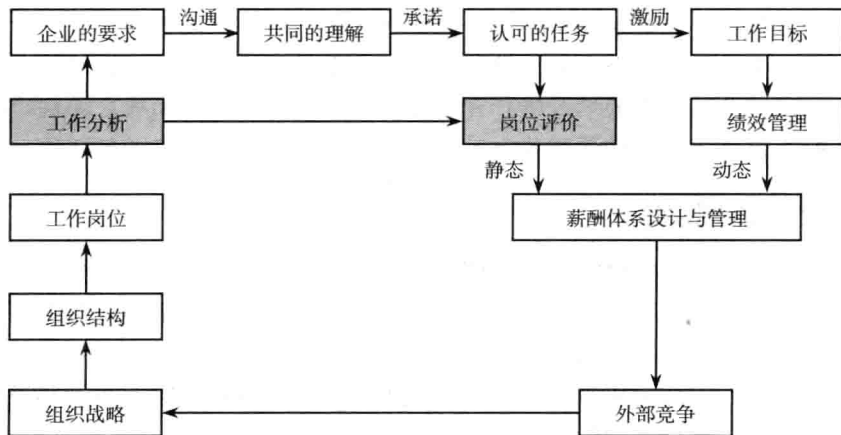


图 1-3 工作分析与企业管理之间的关系

具体地说，工作分析的作用表现在以下几个方面：

(1) 促使工作的名称与含义在整个组织中表示特定而一致的意义，实现工作用语的标准化，让员工了解工作性质，明确职责和权利。

(2) 确定或修正组织结构及定编定岗，对工作岗位的设置进行重新审查或确定，确定人员编制的合理性。

(3) 便于企业制定个人工作计划和部门工作计划，为确定组织的人力资源需求、制定人力资源规划提供依据。

(4) 协助招聘与选拔，在招聘人员时可了解岗位所需人员的资格条件，确定员工录用与上岗的最低条件，帮助新员工进入职业角色。

(5) 确定工作要求，建立适当的指导与培训内容，提供有关培训与发展的资料，按其工作要求培训所需知识与技能。

(6) 确定工作之间的相互关系，以利于合理的晋升、调动与指派。

(7) 通过工作分析的大量信息的收集、分析，使绩效考核的结果更具有客观性和针对性。

(8) 提供薪酬评价标准，按工作职责和贡献大小核定员工薪酬的高低。

(9) 为改进工作方法积累必要的资料，为组织的变革提供依据。



提示 企业何时需要工作分析

企业不需要时时进行工作分析，但确定何时需要进行工作分析非常重要。一般而言，当下列情况发生时，企业需要安排工作分析活动：

- 缺乏明确的、完善的、书面的工作说明书，员工对工作岗位职责和要求不清楚，员工之间、部门之间经常出现推诿扯皮、职责不清或决策困难的现象。
- 刚建立一个新的组织，或刚进行组织结构和 workflows 的变革或调整；或由于战略的调整、业务的发展，工作内容、工作性质发生了变化；或企业由于技术创新，劳动生产率提高，需要重新进行定岗、定员。
- 当需要招聘某个岗位上的新员工时，发现很难确定用人标准。
- 当需要对员工的绩效进行考核时，发现没有根据岗位确定考核的标准。
- 当需要建立新的薪酬体系时，无法将各个岗位的价值进行评估。

1.1.3 工作分析的原则

为提高工作分析研究的科学性、合理性，在组织实施中应遵循以下原则。

(1) 系统原则。在对某一职务进行分析时，要注意该职务与其他职务的关系，从总体上把握该职务的特征及对人员的要求。

(2) 动态原则。工作分析的结果不是一成不变的，要根据战略意图、环境的变化、业务的调整，经常对工作分析的结果进行调整。

(3) 目的原则。要明确工作分析的目的，注意工作分析的侧重点。工作分析既不是主观臆断，也不是罗列清单。

(4) 参与原则。各级管理人员与员工要广泛参与，高层管理人员要加以重视，业务部门要大力配合。

(5) 经济原则。以最小的资金投入获得最大的产出，不超预算。

(6) 岗位原则。完成这个岗位工作的从业人员需具备什么样的资格与条件。工作分析是针对岗位的分析，不是现有任职者。

(7) 应用原则。工作分析结果应用于企业人力资源管理实践的各个方面。

1.1.4 工作分析的一般程序

1. 工作分析准备阶段

工作分析准备阶段需要重点解决以下几个方面的问题：明确工作分析的目的和原则；界定工作分析的范围；制定工作分析的阶段目标和侧重点；制定工作分析的总体实施方案；收集与工作分析相关的背景资料；确定所要收集的信息类型；选择收集信息的方法；建立工作分析小组。

工作分析小组担负着执行工作分析计划、完成工作分析、撰写工作说明书、汇总工作说明书、编辑成册的职责。工作分析小组应该由三部分人员构成：一是工作分析专家，二是直线主管，三是任职者。

提示 工作分析小组成员的优缺点比较

- 工作分析专家：客观、公正，保持信息的一致性，能够选择不同的分析方法；但是专家咨询费昂贵，同时由于专家缺乏对组织的了解，可能忽略某些无形的方面。
- 直线主管：对所分析的工作的无形方面具有全面而深入的了解，收集信息的速度也比较快；但对工作分析的要求了解较少，需要对直线主管进行工作分析方面的培训，某些情况下难以保证信息的客观性。
- 任职者：对工作最为熟悉，信息收集速度快；但是收集信息的标准化程度较差，工作职责的完整性较差，有可能造成员工之间的矛盾。

2. 工作分析调查阶段

工作分析调查阶段需要重点解决以下几个方面的问题：与有关人员沟通，编制调查提纲；确定调查内容和调查方法；广泛收集有关资料、数据；对重点内容做细致的调查；要求被调查员工对各种工作特征和工作人员特征的重要性和发生频率等做出等级评定。

工作分析的方法详见第3、4章。

3. 工作分析形成阶段

工作分析形成阶段需要重点解决以下几个方面的问题：仔细审核收集的信息，与有关人员审查和确认信息；创造性地分析、发现有关工作和工作人员的关键成分；归纳、总结工作分析的必需的材料和要素；由受过工作分析培训的人力资源主管或专业人士对材料、信息进行整理、分析及研究，编写工作描述与工作规范，形成工作说明书。

工作描述和工作规范的具体内容详见第5章。

4. 工作分析应用反馈阶段

工作分析应用反馈阶段需要重点解决以下几个方面的问题：工作说明书的培训与使用；工作说明书使用的反馈与调整。