



复旦卓越 · 21世纪管理学系列

工作分析： 基本原理、方法与实践

潘泰萍 主 编

475.321
659.325
888.236
45.32
1124.145
653.225
4452.2
857.326
993.215
145.265
1523.144
546.248
547.265
455.325
953.2147
258.328
114.265
564.2687
2165.32
6485.6
5654.654
987.3216
654.145
314.564
1434.18
665.654
5498.14
1574.15
234.384
24.24

复旦大学出版社



复旦卓越 · 21世纪管理学系列

工作分析： 基本原理、方法与实践

潘泰萍 主 编

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

工作分析:基本原理、方法与实践/潘泰萍主编. —上海:复旦大学出版社,2011.7
(复旦卓越·21世纪管理学)
ISBN 978-7-309-08209-8

I. 工… II. 潘… III. 企业管理:人事管理-高等学校-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第115866号

工作分析:基本原理、方法与实践

潘泰萍 主编

责任编辑/宋朝阳

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路579号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

同济大学印刷厂

开本 787×1092 1/16 印张 15 字数 303 千

2011年7月第1版第1次印刷

印数 1—4 100

ISBN 978-7-309-08209-8/F·1711

定价:35.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书是一本系统介绍人力资源管理的基础工具——工作分析的教材。全书包括工作分析概述、工作分析的方法、工作分析的流程、工作分析的结果、工作设计、工作评价、工作岗位分类和工作分析系统评估等8章。

本书通过对工作分析概念、方法、流程和应用的全面介绍，以及对以工作为导向和以人员为导向的多种工作分析系统的详细介绍和分析，帮助读者形成一个对工作分析全面而系统的认识，进而指导在具体的人力资源管理实践中对工作分析的应用。全书系统全面，语言通俗易懂，每章均有学习要点、导读案例、图表示例、学习资料、讨论案例和复习练习题，是一本理论与实践紧密结合的教材。

本书适合普通高等院校人力资源管理、劳动经济、社会保障专业及相关经济管理专业师生作为教材使用，也可作为企业人力资源主管的参考书。

前言

随着知识经济和经济全球化的发展,人力资源管理的重要性已经被越来越多的企业所认同。一个企业要有效地进行人力资源管理,一个重要的前提就是要了解各种工作的特点以及能胜任各种工作的人员的特点,这就是工作分析的主要内容。工作分析就是确定完成各项工作所需技能、责任和知识的系统过程。工作分析是一种重要的人力资源管理技术,是人力资源管理体系建设的基础。本教材希望通过对工作分析概念、方法、内容、流程和应用的全面介绍,帮助学生形成一个对工作分析全面而系统的认识和把握。

本教材的内容和编写体例主要有以下三个特点:

第一,坚持工作分析相关知识的应用性。在对工作分析理论进行梳理的基础上,重点阐述了工作分析的各种技术与操作方法,期望能够指导读者在具体实践中对工作分析进行专业的应用,以达到理论与实践的结合与统一。

第二,尽量保证工作分析相关内容的详实和完整。本书包括工作分析概述、工作分析的方法、工作分析的流程、工作分析的结果、工作设计、工作评价、工作岗位分类、工作分析系统评估等八章内容,从理论和实践的角度对工作分析进行了全面系统的阐述。

第三,体例结构新颖独特,方便学生使用。本书各章都设有学习重点、导读案例、关键概念、学习资料、课后讨论案例和复习思考题,形式活泼、内容丰富,便于学生学习和理解。

本教材的框架结构、大纲等经由主编策划,由编写组全体成

员讨论确定。全书共分八章,参加编写的成员及分工如下:第一、二章由潘泰萍(中国劳动关系学院劳动关系系副教授)撰写;第三、四章由郭宇强(博士,中国劳动关系学院劳动关系系讲师)撰写;第五、六章由张艳华(博士,中国劳动关系学院劳动关系系讲师)撰写;第七、八章由初浩楠(博士,中国劳动关系学院劳动关系系讲师)撰写。

全书由主编潘泰萍统稿,郭宇强、张艳华和初浩楠三位老师在百忙之中参与本书的编写并提出了许多建设性的意见和建议,中国劳动关系学院的陈晓芳同学协助主编在统一体例方面做了大量工作,复旦大学出版社的宋朝阳编辑对本书的出版给予了大力支持。在此,谨向他们表示最真挚的感谢。在写作过程中,作者阅读、参考、吸收、引用了大量国内外学者、同仁的研究成果和文献,正是他们的思想启迪了我们的灵感,正是他们的成果铺就了我们的成书之路,对于这些研究成果的作者,我们表示最衷心的感谢,并致以敬意!由于能力和水平所限,书中难免存在一些缺点和不当之处,恳请专家、读者批评指正。

潘泰萍

2011年6月于北京中新佳园

目 录

□ 第一章	工作分析概述	001
	本章要点	001
	导读案例：A 公司的问题	001
	第一节 工作分析的基本含义	001
	第二节 工作分析的作用和地位	010
	第三节 工作分析的产生与发展	013
	讨论案例：洒在地上的液体谁来扫	024
	本章复习题	024
□ 第二章	工作分析的方法	025
	本章要点	025
	导读案例：B 煤炭公司的工作分析	025
	第一节 通用的工作分析方法	028
	第二节 以人为基础的系统性职位分析方法	047
	第三节 以工作为基础的系统性方法	059
	第四节 传统工业企业职位分析方法	071
	讨论案例：新任人力资源部经理决心进行工作分析	075
	本章复习题	076
□ 第三章	工作分析的流程	077
	本章要点	077
	导读案例：A 公司怎样实施工作分析	077
	第一节 工作分析的准备阶段	077

第二节 工作分析的实施阶段	090
第三节 工作分析的结果形成阶段	092
第四节 工作分析的应用阶段	094
讨论案例：按照正确的流程进行工作分析	096
本章复习题	096

□ 第四章

工作分析的结果	097
本章要点	097
导读案例：陈旧的岗位说明书	097
第一节 工作说明书的编制	097
第二节 工作说明书的管理	108
讨论案例：某公司招聘专员的工作说明书	112
本章复习题	113

□ 第五章

工作设计	114
本章要点	114
导读案例：工作丰富化的效果	114
第一节 工作设计概述	115
第二节 工作设计的原则、方法及程序	121
第三节 工作再设计	127
讨论案例：增加工作自主性	138
本章复习题	139

□ 第六章

工作评价	140
本章要点	140
导读案例：哪个职位更重要	140
第一节 工作评价概述	142
第二节 工作评价指标	147
第三节 工作评价的操作方法	155
讨论案例：A 公司的职位评价	173
本章复习题	174

□ 第七章	工作岗位分类	175
	本章要点	175
	导读案例：员工岗位分类管理应切合实际	175
	第一节 工作岗位分类概述	176
	第二节 工作岗位横向分类	184
	第三节 工作岗位纵向分类	202
	讨论案例：岗位之间的争执	210
	本章复习题	210
□ 第八章	工作分析系统评估	211
	本章要点	211
	导读案例：职位分析真的是“雾里看花，水中望月”吗	211
	第一节 工作分析系统评估概述	214
	第二节 工作分析系统评估的标准和方法	218
	第三节 工作分析中存在的主要问题	226
	讨论案例：HI 信息服务公司的工作分析	228
	本章复习题	230
□ 参考文献		231

第一章 工作分析概述

【本章要点】

通过对本章内容的学习,你应了解和掌握如下问题:

- 学习工作说明书的结构及如何撰写
- 明确工作分析的流程
- 掌握工作分析的主要方法

导读案例

A 公司的问题

A 公司是一家从事生物技术开发应用的公司,公司研制某些生物制品并投入市场。由于公司研制产品的技术含量较高,对研发人员的专业素质要求较高,因此公司的研究发展部门聘请了四十多位高学历的生物技术人员,他们中的多数是硕士研究生以上学历,而且人员招聘的来源不同:有些是大学应届毕业生;有些是从同行企业中跳槽进来的;有些是通过猎头公司高薪招聘来的。

最近,公司内部由于研发人员的薪资不平衡出现了诸多矛盾。有些学历在博士学位以上、从事科研近十年的专业技术人员的薪资,比猎头公司介绍来的信息技术管理人员的工资还略低一些,因而影响了这些关键研发人员的工作积极性,出现了工作拖延、推诿的现象,影响了公司产品的研发进度。

思考题: 请问该公司存在的关键问题是什么? 该如何解决?

第一节 工作分析的基本含义

一、工作及其相关术语

1. 工作

有很多关于工作(Job)的定义。最狭义工作的定义,是指在一段时间内为达到某一目

的活动,即任务(Task);在另外的用途中,例如在工作描述中,工作是个人从事的一系列专门任务的总和。在最广义的定义中,工作是指个人在组织里边全部的角色总和,包括其职业发展通道。在此,我们往往以广义的工作作为基本命题的出发点。

从组织的角度看,工作的含义如下。

(1) 工作是组织最基本的活动单元。一座大厦是由一砖一瓦砌成,一个组织也是由一个个工作构成。工作是组织最基本、也是最小的结构单元,它是组织中最小的相对独立体(当然,组织中最小单元受组织的技术结构、分工结构和管理结构的影响)。每一个工作,从本质上讲是不同的,它们具有支撑组织有效达到目标的不同功能。

(2) 工作是相对独立的责—权统一体。工作不仅仅是一系统相互联系的任务组合,同时它也是一个相对独立的责任与权利的集合体。责任和权利来自组织的授予,而这种授予是为顺利履行工作所必需的。因此,工作是任务、责任和权利的统一体。完成任务是履行组织所授予的职责,而权利是履行职责的组织保障。

(3) 工作是同类岗位(职位)的总称。严格地讲,工作相当于职务,岗位相当于职位。但是,在我国工作与岗位、职务与职位往往纠缠在一起分不清楚。工作(或职务)是同种岗位(或职位)的总称。或者举例说,企业有五个打字员,即打字员是一个工作,提供了五个打字的岗位。工作是组织中分解出来的,是理性设计的结果。一般说来,工作的设计是逻辑分组和同类性分组的产物,因此,在组织中没有相同的工作。但是,工作存在类似的状态。如果一个组织结构复杂而且庞大,分工的细化程度就高,工作的类似性程度也就高;然而,在一个小型的(或者组织边界不清晰)组织中,工作的类似性程度就低。有时,为了便于管理,我们常把相似性工作作为一个族来进行管理。

(4) 工作是部门、业务组成和组织划分的信息基础。组织的划分与部门业务的分割,往往是以工作的信息为基础的。严格地说,工作是从组织中分解出来的,但是它一旦分解出来便成为组织管理的基础。部门的职责是由具体的工作支持的,业务的划分也是以流程的逻辑相关性或活动的同类性为基础的。所以,工作分析所提取的信息,不仅是管理工作的重要基础,也是管理组织的重要基础。

(5) 工作是人进入组织的中介。由于工业化的发展,人们脱离了生产资料,因而导致人不再具有与生俱来的就业权利。人是通过工作的中介进入组织的。这就是我们经常说的:为事求人而不是因人设事。在传统产业,人进入组织是为履行工作职责的,因此对进入组织中的人是有要求的。这些要求(即能力与经验)是履行工作职责所必需的。当然,这种工业化的思考就是标准化,以其不变的工作来管理变化的人(具有市场化、流动的人)。

(6) 工作与组织的相互支持。组织目标是工作分解的基础,工作是构成组织的最小单元。当组织发生变革的时候,工作的分配也将发生改变;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,而这种变化最终导致组织分工方式和管理方式的改变。

2. 与工作相关的概念

与工作相关的概念主要有以下十一个。

(1) 工作要素(Job Elements): 工作中不能再继续分解的最小活动单位,工作要素是形成职责的信息来源和分析基础,并不直接体现于职位说明书之中。例如:接听电话。

(2) 任务(Task): 为了达成某种目的而进行的一系列工作要素,是职位分析的基本单位,并且它常常是对工作职责的进一步分解。例如:回答客户的电话咨询。

(3) 职责细分(Duty): 职责细分既可以作为职位分析中完成职责的主要步骤而成为职责描述的基础,也可以以履程序或“小职责”的身份出现在职位说明书当中。例如:处理客户的电话咨询与投诉。

(4) 职责(Responsibility): 为了在某个关键成果领域取得成果而完成的一系列任务的集合,它常常用任职者的行动加上行动的目标来加以表达。例如:维护客户关系,以保持和提升公司在客户中的形象。

(5) 权限(Authority): 为了保证职责的有效履行,任职者必须具备的,对某事项进行决策的范围和程度。它常常用“具有批准……事项的权限”来进行表达。例如:具有批准预算外5000元以内的礼品费支出的权限。

(6) 任职资格(Qualification): 为了保证工作目标的实现,任职者必须具备的知识、技能与能力要求。它常常用胜任职位所需要的学历、专业、工作经验、工作技能、能力(素质)等来表达。

(7) 业绩标准(Performance Standard): 与职位的工作职责相对应的对职责完成的质量与效果进行评价的客观标准。例如:人力资源经理的业绩标准常包括员工满意度、空岗率、培训计划的完成率等。

(8) 职位(Position): 承担一系列工作职责的某一任职者所对应的组织位置,它是组织的基本构成单位,职位与任职者是一一对应的。如果存在职位空缺,那么职位数量将多于任职者人数。例如:销售部副经理。

(9) 职务(Job): 组织中承担相同或相似职责或工作内容的若干职位的总和。例如:销售部副经理。

(10) 职级(Class): 工作责任大小、工作复杂性与难度,以及对任职者的能力水平要求近似的一组职位的总和,它常常与管理层级相联系。比如:部门副经理就是一个职级。

(11) 职位簇(Family): 根据工作内容、任职资格或者对组织的贡献的相似性而划分为同一组的职位。职位簇的划分常常建立在职位分类的基础上。例如:管理职位簇、研发职位簇、生产职位簇、营销职位簇。

二、工作分析及其相关术语

1. 工作分析

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。

从组织角度来说,工作分析是为一系列组织和管理职能提供信息基础的一个工具。工作是组织中的最小单元,它是将员工联系在组织中的纽带。工作分析应该是一个在组织中持续进行的组织行为,以分析、综合并传播与组织设计、人力资源管理以及其他管理工作相关的工作信息,维系和发展组织系统。这里应当注意的是,工作分析是维持和发展组织的管理活动,从这个意义上看,工作分析具有战略管理的价值。

从人力资源管理的角度来说,工作分析为组织的人员甄选、员工培训与开发、薪酬设计、劳工关系、工作设计等一系列基础职能活动提供支持。工作分析识别出哪些能力要求对于员工成功完成工作任务是有价值的,另外还能识别出激励员工的报酬因素,并满足重要员工的需求。

学习资料 1-1

关于工作分析的定义,在近一个世纪时间内国外学者随着其发展给出了许多不同的解释。Tiffin 和 McCormick 在 1965 年给出的定义为:“从广义上说,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。”1980 年, Ghorpade 和 Atchison 指出:“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。”另外一个比较通用的工作分析定义是从工作分析具体目的的角度提出的,“工作分析就是与此相关的一道程序,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)适合被雇佣从事这一工作”(Gary Dessler, 1996)。

国内学者对于工作分析也给出了定义,如“工作分析实质上是全面了解工作并提取有关工作全面信息的基础性管理活动”(付亚和、孙健敏,1995);“工作分析也叫职务分析(Job Analysis)是指采用科学的方法或技术全面了解一项工作或提取关于一项工作的全面信息的活动”;“所谓工作分析即分析者采用科学的手段与技术,对每个同类岗位工作的结构因素及其相互关系,进行分解、比较与综合,确定该岗位的工作要素特点、性质与要求的过程”(萧鸣政,2006)。

2. 工作分析术语

在这里,我们将工作分析的基本术语介绍如下。

(1) 工作的输出:一项工作的最终结果表现形式,在工作分析中,输出常常定义为如产品、劳务等。它可以是为顾客提供的最终产品或服务,也可能是组织内其他工作的输入,即流程中的一个片段,也可能是一个时间或空间阶段的划分,例如化工企业等。

(2) 工作的输入: 为了获得上述结果,应当输入的所有影响工作完成的内容,包括物质、信息、规范和条件等。换言之,工作的输入是产生输出结果除人以外的必备条件。有时候,企业把人的任职资格特征也视为工作的输入特征。在这时候,他们是把人力作为一种生产资源与物的资源和其他非物资的资源(如信息)等同起来。

(3) 工作的转换特征: 一项工作的输入是如何转化为输出的,其转化的程序、技术和方法是怎样的,在转化过程中,人的活动、行为和联系有哪些。转换特征是界定工作方式的基础。研究转化特征对提高组织运行效率具有非常重要的意义,特别是进入现代社会以来,工作转换特征的改变持续不断地为社会带来爆炸性的效果。

(4) 工作的关联特征: 该工作在组织中的位置、工作的责任和权利是什么,对人的体力和智力有什么要求,是界定工作关系和任职资格的基础。

(5) 行为态度: 员工在完成工作任务时人的行为类型,包括感觉、沟通、分析判断、决策等。

(6) 工作资源: 在工作中使用的物质材料、信息、人力和智力资源。

(7) 操作过程: 为了得到想要的形状、大小、型制等而进行的有目的的行为。

(8) 工作流程: 由一系列操作过程的组合,从而达到最终的形状、大小、型制等结果。

(9) 工作背景: 工作场所的生理、文化以及心理环境。

(10) 工作分析工具: 工作分析中资料收集和分析所使用的主要用具,如问卷、日志、计算机等。

(11) 工作分析技术(方法和系统): 资料收集和分析的形式;组合和使用工作分析工具的途径,如结构性问卷法、观察法、回归分析技术、关键事件技术、职位分类技术、清单技术等。目前成熟的工作分析技术多达几十种,其中系统化的工作分析技术至少有 15 种之多。

三、工作分析关注的方面

1. 工作分析关注的对象

工作分析关注的对象包括以下四个方面。

(1) 工作的输出特征,即一项工作的最终结果表现形式,如产品、劳务等,它是界定工作任务和工作责任的基础,也是确定工作绩效标准的必要前提,能够分辨出与组织内的其他输出有什么联系和区别。

(2) 工作的输入特征,指为了获得上述结果,应当输入什么内容,包括物质、信息、规范和条件等,是界定工作来源和工作条件的基础。

(3) 工作的转换特征,指一项工作的输入是如何转化为输出的,其转化的程序、技术和方法是怎样的,在转化过程中,人的活动、行为和联系有哪些。转换特征是界定工作方式的基础。

(4) 工作的关联特征,指该工作在组织中的位置、工作的责任和权利是什么,对人的体力和智力有什么要求,是界定工作关系和任职资格的基础。

2. 工作分析的维度

E·J·麦考密克在1976年提出了几个区分不同类别工作分析的维度:描述工作的语言或要素、工作信息提取和获得的形式、工作信息的来源、收集数据的方法。其中,在工作分析的描述语言或要素这个维度上有多种区分,最普遍的区分是工作(任务)导向性的工作分析系统和人员(工作者)导向性的工作分析系统。尽管各种工作分析系统都会或多或少地涉及工作内容和工作人员两个方面的特征,但是根据各自侧重点都可以纳入到以上两类工作分析系统。

工作分析的最基本单位是工作,因此许多工作分析系统将研究的重点直接指向工作的任务、职责和其他物质方面的特征。但是,对某一类工作的研究并不一定是从研究工作本身开始的,有可能是通过研究任职者的能力、技术和其他特征来了解工作的要求,一些工作分析系统就是这种导向的。麦考密克指出,一般来说,工作导向性工作分析系统侧重于分析提供产品和服务所需要的任务和行为,而人员导向性的工作分析系统则强调成功完成工作任务和行为所需的个体工作者的知识、经验、技能、能力、天赋和性格特征等。在工作分析的文献资料中,工作导向性的工作分析系统比较常见,而人员导向性的工作分析系统则作为另一个分支在不断发展。

工作导向与人员导向的工作分析系统,在本质上是不同的,它的选用首先取决于工作的结构性。当组织内的工作是高结构性的时候,采用工作导向性分析系统往往是有效的;而当工作的结构性低的时候,人员导向性工作分析系统就具有优势。其次,工作分析系统的选择与产业的类型相关。传统产业的分工是非常细化的,标准化和程序化程度高,组织机构庞大而复杂,其产品和生产工艺相对固定,对外在环境的变化不敏感,因此,采用工作导向性分析系统。对于知识性产业,要求对外部环境的变化快速适应,工作的内容和方法始终处于变化之中。由于知识性产业的这种特征,我们无法清楚界定始终处于变化中的工作特征,因此多采用人员导向性的工作分析系统。第三,工作的结果和过程特征也影响工作分析技术的选择。当一个组织输出的结果是大量的和一致性的时候,输入向输出的转化一定是标准化的,可以采用工作导向的工作分析系统。当一个组织输出的结果是充分个性化的时候,输入向输出的转化就是多样化的,致使这种转化更多地依靠工作执行人员的智慧和努力,采取人员导向性的工作分析系统几乎是唯一的选择。第四,工作分析系统的选择取决于企业价值观中对人的假设;当我们把人视为被动的时候,为了便于监督和控制,组织采取了规范化的管理方式,因此往往适合采取工作导向的工作分析系统;当我们假设人是主动性的时候(特别当工作结果的评估困难的时候),只要人是有能力而且又是愿意承担责任的时候,工作的结果就是可靠的,此时,人员导向性的工作分析系统是有效的。此外,工作关系的相关性用制度、流程来协调还是用人来协调效果好,工作的创造性价值高还是工作的服从性价值高等,都对工作分析系统的选择有重大影响。特别要指

出的是,当我们对某类特定人员进行研究的时候(例如销售人员、交通警察、税务人员、会计等),采取人员导向性的工作分析系统是首选。

3. 工作分析的信息来源

工作分析相关信息的来源可以被分为以下三种类型。

(1) 职位分类资料:通用职位描述,职业数据,以及其他的政府与行业的公开资料。如美国劳工组织发布的数版职位分类大典(*The Dictionary of Occupational Titles*, DOT)是最为著名的通用工作数据来源。

(2) 公司文件:企业规章和制度、已有的工作描述、工作合同,以及其他的书面材料。

(3) 人员信息:目标岗位的直接上级、同事、客户,以及在组织中相关的其他人员都是工作分析信息的重要来源。

信息来源的渠道非常多,在选取信息来源的时候,其原则是信息的客观性和可靠性。也就是说,信息的提取不能选自于利益的直接相关者,否则不可靠。例如,我们不能向具体的工作执行人员提取劳动负荷方面的信息,因为他们有夸大自己劳动负荷的动机。就像我们不能向销售人员询问什么是顾客满意度一样。我们不否认他们提供信息具有客观性和真实性,但是他们出自于对自身利益的考虑,有保护自己利益而歪曲信息的动机存在。

4. 信息收集的内容

在进行工作分析时,美国劳工部规定收集如下信息:工作内容、工作的职责、有关工作的知识、精神方面的技能、经验、适应年龄、所需的教育程度、技能的培养要求、学徒(见习)要求、与其他工作的关系、作业身体姿态、作业环境、作业对身体的影响、劳动强度、特殊心理品质要求等。

工作分析所要回答的问题可以归纳为 6W1H: 6W,即做什么(What)、为什么做(Why)、谁来做(Who)、何时做(When)、在哪里做(Where)、为谁做(for Whom);1H 即如何做(How)。

(1) 做什么(What)?

所从事的工作活动,主要包括:

- 任职者所要完成的工作活动。
- 任职者的工作活动结果或产出。
- 任职者的工作活动标准。

(2) 为什么做(Why)?

任职者的工作目的,也是该项工作在整个组织中的作用,主要包括:

- 工作的目的。

- 工作在组织中与其他工作之间的联系与互相影响的关系。

(3) 谁来做(Who)?

对从事该项工作人员的必备要求,主要包括:

- 身体素质要求。
- 知识技能要求。
- 教育与培训要求。
- 经验要求。
- 个性特征要求。

(4) 何时做(When)?

该项工作活动进行的时间安排,主要包括:

- 工作时间安排是否有固定时间表。
- 工作活动的开展频度区分,如每日进行的活动、每周进行的活动,以及每月进行的活动等。

(5) 在哪里做(Where)?

工作进行的环境,主要包括:

- 工作的自然环境。
- 工作的社会和心理环境。

(6) 为谁做(for Whom)?

在工作中与其他岗位发生的关系及相互的影响,主要包括:

- 工作的请示汇报对象。
- 工作的信息提供对象或工作结果提交对象。
- 工作监控与指挥对象。

(7) 如何做(How)?

任职者如何进行工作活动以获得预期的工作结果,主要包括:

- 工作活动程序与流程。
- 工作活动涉及的工具与机器设备。
- 工作活动涉及的文件记录。
- 工作中的关键控制点。

5. 工作分析结果的应用

在 20 世纪初,工作分析进入了管理实践。在最初,工作分析被广泛认为是进行时间与运动分析的一个辅助工具,但随着管理实践的发展,工作分析结果的运用也被广泛扩展了。工作结果数据在现代企业中的应用可归纳如下。

(1) 工作描述。

完整的工作描述应该包括工作识别信息、工作概要、工作职责与责任,以及任职资格标准信息。