



21世纪高等院校  
人力资源管理精品教材

*Elaborate Textbooks on HRM for Higher Education*

# Job Analysis Theory and Practice



# 工作分析 理论与实务

李中斌 等 编著

本书结合实际，探讨工作分析发展的历史与发展趋势，归纳工作分析面临的问题与现实挑战以及应对方略，通过案例和实务分析，探讨工作分析的运作与相关方法等内容，较全面系统地介绍工作分析的相关理论与实务。本书实用性强，既适合高等学校人力资源管理相关专业作为授课教材，也可供实务工作者阅读参考。

**FE** 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press





21世纪高等院校  
人力资源管理精品教材

*Elaborate Textbooks on HRM for Higher Education*

Job Analysis Theory and Practice



# 工作分析 理论与实务

李中斌 等 编著



东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 李中斌等 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

工作分析理论与实务 / 李中斌等编著. —大连 : 东北财经大学出版社, 2011. 8

(21 世纪高等院校人力资源管理精品教材)

ISBN 978-7-5654-0439-9

I. 工… II. 李… 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 131134 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: [dufep@dufe.edu.cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 496 千字 印张: 21 1/4 插页: 1

2011 年 8 月第 1 版

2011 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 石真珍 孙 平

责任校对: 那 欣

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0439-9

定价: 35.00 元

# 总 序

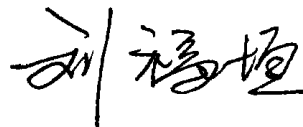
改革开放以来，我国经济和社会发展取得了举世瞩目的巨大成就。从人力资源开发的角度来看，我国改革开放的一切成就无不得益于人性解放所爆发出的社会与经济能量。正是在市场经济条件下，人力资源向人力资本转化并不断积聚和集中，从而形成巨大的物质力量，推动了中国经济社会的强劲发展。确立建设人力资源强国战略和持续投入人力资本，是进一步推动国家发展、社会进步、人民生活水平提高的不竭动力。纵观历史，劳动力转化为商品、人力资源转化为人力资本的当代，是人类历史上最为辉煌的时代。从世界范围来看，所有发达国家都高度重视人力资本的投入，发展最快的发展中国家都处在人力资源利用效率最高的历史时期。展望未来 30 年，世界经济的竞争将是人力资本的较量，支撑中国和平崛起的根本动力是人力资源开发所释放出来的巨大能量。

新中国成立 60 年尤其是改革开放 30 年的历史，是一部转变人的分工角色、社会身份的历史，是不断解放人的思想、调整分配关系、提高人力资源利用效率的历史。因此，无论是短期设计还是从长计议，都必须深入贯彻以人为本的发展观，大幅度提高社会保障度，大幅度提高劳动者的工资，积极转变人们的社会身份，把世界上最丰富的人力资源转化为人力资本，迅速增加人力资本的存量和总量，大力推进人力资源管理向人力资本经营转化。显然，人力资源开发与管理的理论研究和实际应用，是一项充满挑战和希望的伟大事业；建立具有中国特色、与国际接轨的人力资源开发与管理体系，是我们追求的宏大目标。

目前，我国高水平的人力资源管理专业人才与经济社会发展的需求之间存在很大缺口，编撰一套好的教材是推进人力资源管理专业发展和提升我国人力资源开发与管理水平的需要。为此，东北财经大学出版社组织多所知名高校人力资源管理专业的资深教师，联合打造了“21 世纪高等院校人力资源管理精品教材”。本系列中各本书的主编均为学有所成就的教授和博士生导师，他们丰硕的科研成果和教学经验，足以保证这套教材达到精品水平。

有优秀作者的大力支持，有策划者的努力付出，有良好的财经教育出版平台，相信本套教材的出版能创造很好的社会价值，对我国人力资源管理实践的发展、人力资源管理学科的发展和人力资源管理专业人才的培养产生积极的作用。

中国人力资源开发研究会 会长



# 序 言

工作分析是人力资源管理中一个重要的基础性管理过程，是保证组织与工作系统效率和员工工作满意度的基础性工作。实施工作分析，是一个复杂的系统工程，必须满足一定的前提条件才可以正式开始操作，如组织的流程相对清晰、企业组织结构相对稳定、各部门职责相对明确、组织近期内不会进行大的结构调整等。总之，工作分析就是要收集整个组织的部门、流程、岗位等的信息并整理分析。作为人力资源管理基础平台的工作分析，在全球化环境中面临着新的挑战，中国企业要真正参与国际竞争，必须在比较研究的基础上借鉴吸收，创立自己的工作分析理论和实践。

本书结合实际，探讨工作分析发展的历史与发展趋势，归纳工作分析面临的问题与现实挑战，以及应对方略，进而，通过案例和实务分析，研究工作分析的运作与相关方法等内容，较全面系统地介绍工作分析的相关理论与实务。第1章介绍工作分析概要和工作设计的内容；第2至4章分别阐述组织分析、岗位分析和工作分析流程，以及工作分析面临的问题分析等相关内容；第5至8章分别介绍工作分析方法、工作说明书的编制、公共部门工作分析等相关内容，并给出若干行业工作分析范例实务的说明。

本书实用性强。每章章首设置了教学目标、教学要点和导入案例，章末附有案例分析、思考与练习题，便于学生学习和把握相关章节的内容；同时，对所有重要概念都给出提示，以便学生随课程的进度巩固已学知识，接受新知识。

本书是华侨大学工商管理学院多位老师集体智慧的结晶，参加编写的人员有李中斌、陈建武、吴元民、胡三嫚、卢冰、陈初升、董燕、张华、丁宇、霍治平等，研究生陈俊杰、刘健华、王佳伟、吴文毅、耿丽君、徐东芳也做了部分章节的整理和编写工作，最后由李中斌统稿完成。本书在写作过程中，参考和借鉴了许多学者的著作及相关文献资料，并得到东北财经大学出版社的大力协助，在此一并表示衷心感谢。书中还有许多不足之处，望有关人士多多指正。

本书是为普通高等学校人力资源管理专业及相关经济管理类专业编写的，主要作为大学专科、本科层次授课教材，也可供相关专业研究生、从事人力资源管理理论和实践研究的人士，以及相关从业人员阅读。

编著者  
2011年5月

# 目 录

<b>第1章</b>	<b>工作分析导论/1</b>
	教学目标/1
	教学要点/1
	导入案例/1
	1.1 工作分析概要/2
	1.2 工作设计概述/22
	关键词/35
	思考与练习/35
	案例分析/35
<b>第2章</b>	<b>组织分析/36</b>
	教学目标/36
	教学要点/36
	导入案例/36
	2.1 组织概述/37
	2.2 组织设计与运行/39
	2.3 组织变革/64
	关键词/70
	思考与练习/70
	案例分析/71
<b>第3章</b>	<b>岗位分析/72</b>
	教学目标/72
	教学要点/72
	导入案例/72
	3.1 岗位分析的前提/73
	3.2 岗位设置/82
	3.3 岗位调查/86
	关键词/96

思考与练习/96

案例分析/97

#### 第4章

#### 工作分析流程与问题分析/101

教学目标/101

教学要点/101

导入案例/101

4.1 工作分析的一般模式/101

4.2 工作分析流程/105

4.3 工作分析面临的问题及应对策略/114

关键词/122

思考与练习/122

案例分析/122

#### 第5章

#### 工作分析方法/126

教学目标/126

教学要点/126

导入案例/126

5.1 工作分析的基本方法/127

5.2 工作分析方法的比较、评价和选择/151

关键词/157

思考与练习/157

案例分析/157

#### 第6章

#### 工作说明书/161

教学目标/161

教学要点/161

导入案例/161

6.1 工作说明书概述/162

6.2 工作说明书编制实例/170

关键词/181

思考与练习/181

案例分析/181

**第7章 公共部门工作分析/184**

教学目标/184

教学要点/184

导入案例/184

7.1 公共部门组织设计/186

7.2 公共部门工作分析与评价/193

7.3 公共部门人力资源分类管理/202

关键词/209

思考与练习/210

案例分析/210

**第8章 工作分析范例/211**

8.1 某鞋业公司工作分析范例/211

8.2 某油漆公司工作分析范例/233

8.3 某管件公司工作分析范例/249

**主要参考文献/329**





# 工作分析导论

## 教学目标

- ✓了解工作分析的发展历程、未来发展趋势以及工作分析的作用、目的和原则；
- ✓掌握工作分析的含义、特征、内容和原则；
- ✓领会工作分析的有关基本术语及其相互关系；
- ✓掌握工作设计的含义、内容、原则以及工作设计的程序和方法。

## 教学要点

- ✓工作分析的内容和原则；
- ✓工作设计的程序和方法。

### 导入案例

#### 工作分析解决了问题

某公司销售部经理老张和一所著名大学签订了一份利润丰厚的合同，这所大学同意从该公司购买其电脑所需要的所有软硬件。作为交换，该公司将给该大学的学生、教职工所使用的产品提供7~8折的优惠。

老张认为，目前的销售人员足以应付这一新增长的销售需要。但当人力资源部经理和服务部经理小王交谈时，小王认为，在这种情况下如果公司还想保持以往的服务质量，就需要再补充3名技术服务人员。公司现在已有3名技术服务人员，由服务部经理负责，他们都接受过培训，并为公司销售的每一件产品提供技术支持服务。

更为重要的是，这6名技术服务人员的工作需要进行重新分工，否则极易引起管理混乱。人力资源部经理让小王尽快拿出一份服务部各岗位的工作说明书，有了这份说明书，人力资源部经理就可以明确招聘岗位的人员要求和工作内容，以便尽快开始招聘工作。

小王认识到目前技术服务人员的工作岗位确实没有工作说明书，他们的工作是随着时间的发展自然形成的，她决定立即起草两份文件。她开始起草时，却发现，自己虽然是服务部的经理，但从来没有认真考虑过员工工作内容的划分和对员工的具体要求。于是小王请求人力资源部经理协助她完成这项工作，人力资源部经理告诉她：了解员工，首先要做好工作分析。

人力资源部经理协助小王完成了服务部员工的工作分析。由于有了明确的用人要求，招聘工作进展得非常顺利。新员工的加入也没有造成服务部的混乱，因为他们都明确知道自己的工作内容和职责。

资料来源 佚名：《如何进行招聘前的工作分析》，载《北京人才市场报》，2008-08-29。

## 1.1 工作分析概要

在市场环境竞争激烈的情况下，建立有效的人力资源管理制度，才能配合企业推行顺应市场变化的发展战略。中国加入 WTO 之后，中国企业面临的是激烈的全球化竞争。在以人为本的竞争时代，人力资源管理工作尤为重要。而工作岗位的设置科学与否，又将直接影响一个企业的人力资源管理工作的效率和科学性。

在人力资源管理的实践中，时常看到与以下例子类似的企业招聘广告：“采购员：男，40 岁以下，大专以上学历，两年相关工作经验，熟悉该公司业务者优先。”从招聘广告中，应聘者得不到有关工作内容、职责范围、机构以及对应聘人员的具体要求等重要信息，招聘者没有选拔的客观标准。由此造成的直接后果往往是挑选和录用员工与工作要求不相符合。在企业里，人力资源经理和部门经理经常面对棘手的管理问题，比如公司时常出现员工抱怨不知道干什么，对工作的角色和内容经常产生冲突和误解，职责和职权的重叠造成“努力”的重复和无效，挑选和录用的员工与工作要求不相符合，绩效考核时感到缺少依据，无从着手，培训方案不适合工作要求，经常造成生产力和品质的降低等等。其根源在于由于对某一职务的职能描述和资格要求不清楚，如工作内容、职责及范围、机构没有书面描述清楚，并缺少向相应的人员作专项交代和培训所致。进行科学的工作分析，建立职位说明书，发挥其在管理中应有的作用，是解决问题的有效工具和方法。

### 1.1.1 工作分析的发展历程

工作分析是全面了解工作岗位的一种管理活动，是对工作岗位的内容和任职资格进行描述并对岗位定等归级的系统过程。更确切地说，它是以组织的工作任务和员工的工作岗位为对象，采用科学的方法，经过岗位调查，收集有关的信息，对岗位进行分析、评定，制定出岗位规范、工作说明书等各种人力资源管理文件，为人员的招收、调配、考核、培训、升降、奖惩以及报酬给付提供客观依据的人力资源管理活动的总称。

由于历史原因，当前国内许多人力资源开发与管理的教科书或专著对这一方法的称呼也不统一，有的叫工作分析，有的叫职位分析，有的叫工作研究，有的叫岗位研究等等，给教学和研究带来很多不便。在考察了其发展历程，结合当前的有关提法，有人认为“工作分析”这个名称最恰当。为了说明这些不同的名称只是对同一方法的不同称呼，下面在叙述发展历程时将沿用当时的名称。

#### 1. 工作分析在国外的发展历程

岗位研究最初产生于美国的工业企业中，当时被称为工作分析（job analysis），产生后立即得到迅速发展；后来又被应用于政府文官管理中，被称为职位分类（position classification）。工作分析在这两条道路上各自独立地发展、完善，直到“人力资源”概念被提出之后，企业劳动者与政府公务人员及各类管理人员才有了统一的称呼——人力资源，于是两种方法也得到统一，统称为工作分析。

##### （1）工作分析在国外的产生与发展

①时间研究与动作研究的创始人——泰勒和吉尔布雷斯夫妇。

美国 19 世纪后半叶结束南北战争后，生产得到迅速发展，生产技术的变革和企业规模的扩大，使旧有的凭借传统经验的管理方式同先进的生产力之间的矛盾越来越突出，结果生产技术装备变得越来越先进了，然而却远远没有发挥它应有的效率。据文献记载，当

时美国只有少数工厂的产量能达到它们应有产量的60%。企业生产的普遍低效率，已成为管理者迫切需要解决的问题。于是，从19世纪80年代至20世纪初，美国开展了一场“提高效率运动”，又称为“科学管理运动”。

1880年，美国机械工程师协会成立，对如何提高企业的效率问题进行了深入的探讨。进入20世纪初，一种系统的、科学的管理理论终于在美国诞生，主要代表者是“科学管理之父”的F. W. 泰勒。泰勒把科学管理归纳为四条原理，其中第一条是：“对工人操作的每个动作进行科学的研究，用以代替老的单凭经验的办法。”这条原理要求对工人的一项操作从时间、动作、工具三个方面进行研究，确定完成各项作业所需的合理时间、合理操作方法和最有效的工具，然后制定出基本的劳动定额，形成有差别的计件工资，刺激工人学习新的操作方法，减少不必要的耗费，以提高生产率。

1911年，泰勒出版了管理学上的经典著作《科学管理原理》一书，书中他系统地阐述了他的科学管理理论：第一，科学管理的中心问题是提高劳动生产率，必须为每项工作挑选“第一流的工人”。第二，工人应掌握标准化的操作方法，使用标准化工具、机器和材料，并使作业环境标准化，即标准化的原理。第三，通过工时研究和分析，制定出一个有科学依据的定额或标准，同时采用“差别计件制”的刺激性付酬制度；把计划职能与执行职能分开，即组织机构上的管理控制原理。

泰勒开创了动作研究的方法之后，吉尔布雷斯夫妇在技术方法和某些指导思想上对此做了改进。第一，他们用摄影机把工人的动作拍摄下来，同时发明了一种计时器和灯光示迹摄影法，从而清晰看到了每项动作所需的时间。第二，他们把动作划分为十七项基本要素，分析更加深入。第三，他们于1916年出版了《疲劳研究》一书，探讨了如何解决劳动过程中的疲劳问题。第四，他们设计了一种动作最少、时间最省、疲劳程度最小的最佳生产流程。此外，泰勒主张动作研究要背着工人秘密进行，而吉尔布雷斯夫妇则主张重视工人，与工人进行合作，从而使研究更加贴近实际。吉尔布雷斯夫妇利用照片进行研究得益很大，他们夫妇发展的“微动作研究”技术才使动作照片在研究中的运用成为可能。吉尔布雷斯夫妇提出的动作分类方法一直沿用到今天。1912年吉尔布雷斯夫妇在新英格兰巴特公司第一次将“微动作研究”应用于制造业，他们建立了一个专门的实验室，并在这里分析问题、建立模型和寻找更佳的工作方法。他们开创了管理科学关于“动作研究”的先河。1913年，吉尔布雷斯夫妇出版了《动作研究》一书。

## ②工作分析的创始人——罗莫特。

在泰勒等人的研究基础上，产生了工作分析制度，从具体的动作研究转向企业中工作岗位的系统描述，做出规范化的记录。这一制度首先在工商企业中被广泛推广应用。1918年，美国以工作分析制度为基础编制了熟练工人及非熟练工人的工资调整与标准化方案。1921年，全美铁路、运输业在工作分析的基础上，实行了员工职级制。工作分析制度的推行以及所取得的积极成果引起了人事部门的注意，使这一制度从一个企业传到另一个企业。

据有关资料介绍，1930年，美国各大公司采用工作分析方法的约占39%。随着应用面的扩大，研究工作也在向前发展。1945年，希亚（W. T. Sher）创立工作因素法（work factor systems）。1948年，梅那德（H. B. Maynard）等著《方法时间测量法》（Method-Time Measurement），创建了“预定时间标准”。第二次世界大战后，工作分析不但在美国

继续普及，而且传播到西欧、苏联、日本等国。美国与苏联还创立了“人类工程学”，使得工作分析得到进一步发展。

罗莫特生于1929年，他的主要研究内容包括工效学工作设计、工作分析、劳动负荷和工效方法研究等。1979年罗莫特将他几十年的工作设计研究加以总结，提出了AET方法，即工作分析工效学调查法。

## (2) 职位分类在国外的产生与发展

由泰勒等人的开创性研究而产生的工作分析制被美国工商企业普遍采用，收到极好的效果，而且操作方法也不断成熟。19世纪美国城市人口激增，社会职业日趋复杂，市政管理越来越庞杂，导致政府职能扩大，政府公务人员猛增。1841年，美国公务人员只有2.3万，到1900年增加到30万以上。数十万文官分布在各种行政部门和各类特设机构里，他们中间有行政管理人員、打字人员、收发人员、司机等各种保障人员，有的从事专业性很强的工作，其任命方式、考试方式和管理方式各不相同。

当时美国任用文官的基本制度还是“政党分肥制”，这种制度给社会带来严重的贪污腐化和政治动荡，文官的管理极为混乱。19世纪80年代虽然进行了重大改革，但并没有解决科学管理文官的问题。文官系统协调管理中存在的问题越来越突出，于是借鉴在工商企业界广泛流行的分类、工作分析等新概念、新方法来改进文官管理制度就势在必行了。

美国文官管理制度中的问题由来已久。早在1836年就发生了联邦政府的财政、海军、内政、陆军、邮电五个部门的336名办事人员要求解决待遇与工作不平衡的问题向国会提出请愿的事，引起了国会的极大关注。从此，美国各级政府不断地进行探索、改革，试图解决文官管理中的问题，直到1895年以后在推行泰勒等人提出的工作分析制度的基础上，逐渐形成了职位分类的基本概念。

1905年，在西奥多·罗斯福总统的倡议下，任命了一个委员会，进行职位分类及薪金分类的方案设计和研究，职位分类工作进入了正规化阶段。同年，芝加哥市政府确认公务人员以职务为分类基础的原则，主张以雇员所完成的任务基础建立工资制度。1909—1911年，芝加哥市文官事务委员会拟定了职位分类原则和方案，1912年市议会加以采纳并制定了职位分类法。职位分类第一次正式实行。

芝加哥市的做法被认为是完全建立在讲求效率和经济效益的现代工业体制之上的，得到了各地的重视。很多地方政府开展了对职位分类的研究，克利夫兰、奥克兰、匹兹堡、洛杉矶等地相继在立法中正式确立了职位分类的方案。以后职位分类又扩大到各州、市、县，在全国形成一股潮流，但各地各行其是，很不统一。1919年，美国出现了物价飞涨的局面，公务人员的工资分类调整委员会提出了职位分类的调查报告，指出了由于分类标准不统一而导致的种种问题，并提出了解决对策。

这个报告促进了美国第一个联邦政府职位分类法案——《职位分类法》的制定，1923年经国会正式通过，职位分类在美国联邦政府和全国范围内正式实行。职位分类在美国产生以后，仍然处于不断调整改革中。1949年美国国会对1923年《职位分类法》作了较全面的修改，将公务员职位划分由七大类减并为两大类。1976年又从技术上对职位分类进行了修改补充，实行因素评价制度，使职位分类朝着系统化、规范化、度量化和科学化方向前进了一大步。

1978年美国联邦政府进行文官制度改革，设立了“高级行政职务”，把GS16职等至

GS18 职等高级职业文官的工资划出文官工资体系,变为“级别随人”的工资。美国实行职位分类制度的经验,受到许多国家的人事管理当局和专家学者的重视,它们极力倡导这一制度。加拿大、阿根廷、泰国等国家先后实行了职位分类制度。这些国家在借鉴美国经验的同时,根据本国实际对职位分类作了各种改进,进一步推动了职位分类的发展。

### (3) 工作分析与职位分类的统一

进入 20 世纪 70 年代以后,人力资本理论兴起。人在经济活动中的作用日益受到重视,于是与物质资源相对的概念——人力资源被提出,把人看做一项重要的经济资源。在此理论的影响下,人们越来越深刻地认识到人力资源开发对社会经济发展的重要意义和作用。

欧美各国纷纷出现了人力资源开发的组织机构,在美国除了中央政府和地方政府设立了人力资源开发的组织外,许多工商企业也纷纷将人事部门改称为“人力资源开发部”或“人力资源管理部”,使人在管理中的地位上升到物之上。因此,从工商企业中发展而来的工作分析与从政府部门发展而来的职位分类也逐渐融合、统一成为岗位研究,共同发展。到今天,岗位研究在发达国家和部分发展中国家已十分普及,成为各项人力资源管理工作的核心。

## 2. 工作分析在我国的发展历程

### (1) 我国企业岗位研究的历史

我国企业岗位研究的发展主要表现在岗位责任制的建立和发展上。1949—1952 年,新中国刚成立,国民经济处于恢复时期,企业管理方面主要吸收苏联经验。例如,中苏共管的中国长春铁路公司中采用技术定额查定法,制定工时定额标准,确定岗位定员,实行生产责任制。

1953—1960 年,我国将生产责任制扩展到技术设计、工艺、设备、安全、材料、工具保管等职能科室。1958 年以后,“一五”期间新设的企业管理制度被否定。1961—1965 年,在党中央“调整、巩固、充实、提高”八字方针指引下,颁布了《国营工业企业工作条例(草案)》、《企业计时奖励工资暂行条例》、《企业计件工资暂行条件》等指导性文件,恢复和健全了严格的岗位责任制。

1966—1976 年,“文化大革命”中“左”的路线又破坏了企业管理制度。1975 年邓小平着手对企业进行整顿,制定了《工业三十条》,全面恢复和健全了岗位责任制。自改革开放以来,我国的企业管理逐步纳入科学化、合理化、标准化的轨道,一些先进企业创造了许多先进的管理方法。

例如,首钢公司从 1981 年开始,在企业内部将岗位责任制发展为经济责任制,制定了明确的标准、责任、程序和考核办法,形成了一套科学的管理办法。鞍钢公司在 20 世纪 80 年代后对全公司 43 个厂矿的 7 429 个生产岗位进行了岗位分析与评价,制定了定额标准,合理体现了岗位差别,建立了科学的工资奖励制度。

### (2) 我国企业岗位研究的现状

企业管理在我国经历了 50 多年的风风雨雨,国家有关部门也为体力劳动强度大、高温作业、接触毒物作业等一些特殊岗位制定了国家标准,但至今还没有一部系统的有关岗位研究的法规,更没有具体而系统的评价标准,只有在个别行业中制定了岗位评价标准。

例如,铁道部从 1991 年 5 月到 1992 年 12 月,历时 600 天,在全路开展岗位劳动评

价工作，培训骨干1 400多人，购置设备200余万元，组织测评人员3 000多人，取得12余万评价数据，最终制定了《铁道行业岗位劳动评价工作手册》，作为以后具体的岗位研究工作的参考标准。铁道部的这项举措，开创了我国铁路劳动工资管理史的先例，是经验管理向科学管理转变的开始。

经过几年实践，证明该标准是比较科学、合理的，符合铁道行业的实际。铁道部在岗位研究方面，走在了其他行业的前面。但是，这个岗位评价标准有一个严重的缺陷：这个评价标准只适用于工人，不适用于干部，对干部的各项管理仍然缺乏系统性和客观性。另外，纺织行业、钢铁行业等各自的评价标准也都存在这个问题，而且各行业之间也缺乏交流和沟通。因此，我国的岗位研究工作有待于进一步发展。

### 3. 工作分析发展的未来趋势

工作分析被誉为“人力资源管理系统的基石”，但随着知识经济时代的到来和经济全球化趋势的发展，组织架构和流程需要不断适应内外界环境的变化而进行优化甚至变革，导致组织的基本单元——工作也在不断变化，工作的稳定性、工作方式以及工作对任职者的要求等方面都发生着巨大的变革。在这种情况下，以工作岗位为对象的工作分析必然也要随之发展，目前主要出现了五个比较明显的发展趋势。

#### (1) 工作分析战略化

当一项工作被新创建出来或者正在遭受巨大变革时，工作分析就要着眼于未来，基于组织战略，针对“未来的职位”进行工作分析，并识别出组织的核心竞争力，建立胜任特征模型，帮助组织赢得竞争优势。

美国的本杰明·施耐德（Benjamin Schneider）和安德烈亚·考茨（Andrea Konz）提出了“战略性工作分析”，该方法的目的是界定所预测到的未来职位所需要的任务和KSAOs（知识、技能、能力以及其他个人特质）指标。该方法大体包括如下步骤：

第一，对现有职位进行分析，从而识别出目前的任务和KSAOs指标。

第二，将了解该职位的主题专家（如任职者、主管）及组织中其他对发生变革的职位具有深刻了解的人，组织他们共同讨论未来变化（例如技术性变革）对该职位会有怎样的影响，并收集他们对未来任务和KSAOs的基本认识。

第三，识别对该职位现在和将来判断的差别，分离出所预料到发生最大变革的任务和KSAOs。这些信息是招聘未来职位任职者的基础。

可见，整个过程的关键因素是正确挑选主题专家，因为是由他们对未来职位的变化进行预测。如果当前职位正在经历变革，则可以要求职位的任职者、主管及其他专家预测工作活动和员工在完成工作时所需具备的知识、技能、能力以及其他素质（KSAOs）的变革。如果被分析的职位是要被创造出来的，则可以选择组织中对职位变化有远见的人，或者也可以挑选组织外拥有关于变革的专业技术知识的人，比如熟悉组织战略和技术变革的人以及与所预测的新职位相似职位的任职者和主管。

由于职位、技术和组织快速、持续的变化，有人建议要识别出基于组织的核心竞争力，即需要放宽视野，结合组织战略，考虑组织的长期需要，更广泛地界定员工应具备的KSAOs。这些核心竞争力由跨工作任务的特性组成，并且体现组织文化，通常不断变化的内外部环境要求员工具备的核心竞争力有学习能力、自我管理、自我激励、团队合作性、适应能力、社交能力以及在压力下工作的能力等。实际上，这种理念提倡的是以稳定的组

织要求为基础，而非以不断变化的职位要求为基础开展工作分析。

## (2) 工作分析信息来源扩大化

对于工作分析信息的获取来说，尽管任职者是最常见的信息来源，但是未来任职者之外的其他信息来源也变得日益重要。

①客户。员工和客户之间的关系变得日益紧密和重要，客户对工作业绩的衡量标准具备至关重要的影响，所以自然就成为工作分析的重要信息来源。有许多企业采取“秘密客户”的方式来收集服务质量的信息。“秘密客户”是由企业雇用乔装成顾客的人员。员工在向“秘密客户”提供服务时，并不知道他们本身也是雇员。通过系统地培训，“秘密客户”能够观察客户服务人员的服务行为，所以，就服务性工作来说，“秘密客户”可以成为很好的工作分析信息来源。

②专家。任职者对他们从事的工作并不能总是做出最好的判断，特别是与自己利益息息相关时，更是如此。而岗位培训专家则对工作负荷、工作环境等影响工作的许多因素都比较了解，例如，拥有心理学背景的专家对工作的心理压力就能做出准确的评估。与任职者相比，专家对工作有更为准确的判断。

③计算机。虽然人对任务和工作内容的反应比起简单的知觉判断复杂得多，但是计算机仿真系统的引入能够分析操作人员的业绩。所以，计算机模型将日渐成为工作分析数据的又一来源。

## (3) 工作分析技术信息化

传统的工作分析一般采用人工方法进行。随着新技术的发展，计算机网络技术也可以运用于工作分析，工作分析技术趋向于高科技化。

①计算机网络。因特网和企业内部的局域网对数据收集有着广泛而深入的影响。现在的任务清单或其他类型的纸笔调查将逐渐被网络所代替，特别是那些需要应用计算机的工作。这使被调查者可以将信息直接输入计算机，摆脱了打印以及邮寄等繁琐的手续。

②电子业绩监督。计算机能够监视员工的工作过程，可以对工作做出详细的分析。但是，计算机却不能理解所记录的内容，也就是说，计算机并不知道人们在工作中做什么。这种设想在不远的将来也会实现，那时计算机能够告诉我们某人是否在写信、编写代码，或者从因特网上下载文件等与工作相关或不相关的活动。人工智能的增强将会使电子业绩监督变得越来越普遍。

③预测。当进行分析的工作还不存在时，就不能对任职者进行观察、访谈或问卷调查。在这种情况下，只能对工作进行猜测。解决方法之一就是请工作小组列出现在和未来的任务，小组成员必须想象未来的工作是什么样，然后说明工作流程。

## (4) 对客户进行工作分析

西方一些在管理上走在前面的公司开始认识到，管理客户和管理员工二者之间存在许多共同之处。美国服务管理专家彼得·米尔斯（Peter Mills）甚至建议，需要将客户看做组织的“不完全的员工”，提出对客户进行工作分析。为了让客户的满意度达到最大化，西方许多组织纷纷开始对自己的客户实施工作分析。

如果将客户看做组织内“不完全的员工”，就要用人力资源管理的做法管理他们。本杰明·施耐德（Benjamin Schneider）和戴维·鲍文（David Bowen）教授建议组织使用工作分析的方法来评价当前客户的作用，并且编写客户如何发挥理想作用的说明书。

对于许多组织来说，在客户来到之前，需要做一些事情，比如担保公司会发给客户一些表格以及附在这些表格上的项目检查让他们填写；一旦客户到来，组织往往会希望客户做些什么以及避免做些什么。通过对客户进行工作分析，可以帮助组织确定能够增加或降低组织盈利的那些客户行为和能力。详细的工作分析结果，描述了组织需要客户具有一些什么样的行为和能力，然后组织可以确定是否能够采用一些方法对客户的行为加以改进：通过选择不同的客户（如到不同的市场上去销售），培训客户（如给他们更好的指导），促使他们积极做出组织希望的客户行为（如改变服务费的结构）。

#### （5）角色说明书取代岗位说明书

传统的工作分析是在竞争环境、组织机构和岗位相对稳定和可以预见的时代里发展起来的。然而，现代的工作分析受到了挑战。随着经济全球化趋势和科学技术的迅猛发展，组织面临的内外部环境在剧烈变化，组织的结构、工作模式、工作性质、工作对员工的要求等都随之发生急剧变化：组织结构从等级化逐渐趋于扁平化与弹性化；工作本身从确定性向不确定性、从重复性向创新性转变；建立了跨专业的自我管理团队，在团队成员之间出现工作交叉和职能互动，从偏重对任职者的体能要求到越来越重视对复合型、知识型和创新型员工的吸引、培养和使用；从强调职位之间明确的职责、权限边界转变为允许甚至鼓励职位之间的职责与权限的重叠，打破组织内部的本位主义与局限思考，激发员工的创新能力以及以客户为中心的服务意识。

工作越来越庞杂，员工从一个项目转到另一个项目，从一个团队转到另一个团队，工作职责也变得模糊，这一系列变化使得工作分析的结果性文件——工作说明书不得不变得越来越含糊，工作名称变得愈发没有意义……因此，西方一些专业人力资源工作者提出，应当用角色（作用）分析这个术语来代替传统的针对岗位的工作分析。他们提倡抛弃传统的职位说明书，代之以角色说明书，提倡在进行工作分析和编写说明书的时候，将重点放在角色（作用）上。这一点是与更加强调结果而非过程的理念相一致的。

而且，对于那些以团队方式而非以个人为基础来开展工作的组织，这种从关注“岗位”转变到关注“角色（作用）”的趋势是不可挡的。这种趋势尤其在 IT 企业更为明显，其员工的工作模式发生改变，出现跨团队、跨职能合作，甚至虚拟工作团队。在团队工作的环境中，某个团队成员所从事的工作可能要取决于团队中其他人的才能和兴趣。团队作为一个整体被指定完成某项工作，并且对该工作负责。因此，工作分析要研究团队内各角色的工作流程，以判断产品和服务的改变及其对团队成员的要求，通过工作分析说明一个人作为团队成员所发挥的作用，可能比说明他的个人岗位职责更为有用。所以，企业由过去对员工在点上的定位，过渡到现在在区域上的定位。人在企业中的位置也由点定位转变到区间定位即角色定位。

秉持分析角色（作用）而非分析岗位这一理念的公司有日产（Nissan）和本田（Honda）。这两家公司都强调它们雇用的是为公司工作的员工，而非从事某项具体岗位工作的员工。另外，美国西南航空公司的人力资源总裁利比·萨坦（Libby Sartain）认为，西南航空是为工作而不是为岗位才雇用人的。在一些组织中，员工的态度发生了变化，他们从仅仅考虑做“我的岗位”转变到考虑从事任何实现组织目标所需要的事情。

虽然有人说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本身。但是，只要存在着工作，就会存在工作分析，



因为工作分析是理解工作本身的最佳方法。工作分析在未来并不会消亡，而是会适应组织的变革继续在人力资源管理活动中发挥其独特的基础性作用。

### 1.1.2 工作分析的含义和特征

#### 1. 工作分析的含义

工作分析 (job analysis) 也称职务分析, 还称为职位说明 (position description), 是对某一职位工作的内容及相关因素做全面的、有系统的、有组织的描写或记载 (戴良铁、姜全海, 1999)。朱晔 (2000) 认为, 工作分析是西欧国家的叫法, 美国学者称之为岗位评价 (job evaluation)。他认为, 工作分析就是通过岗位调查和工作写实, 对企业内各类岗位的性质、任务、职责、劳动条件和环境, 以及员工承担本岗位工作应具备的资格条件进行系统的描述、分析和研究的一门技术。

邓宝山 (1999) 认为, 工作分析是收集、分析工作信息, 对工作进行描述和规范的过程。工作分析的结果有两个, 即工作描述和工作规范。工作描述是对工作内容本身进行书面说明, 包括工作名称、工作任务和工作职责等。工作规范是对从事工作的人员要求做书面说明, 包括完成工作所需的知识、技能、经验、个人特质等。

安鸿章 (2001) 认为, 工作分析是对企业各类岗位的性质、任务、职责、劳动条件和环境, 以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统分析和研究, 并制定出岗位规范、工作说明书等人事文件的过程。

在企业中, 每一个工作岗位都有它的工作名称、工作地点、劳动对象和劳动资料。工作分析的第一步, 就是要了解特定岗位的具体内容。通过工作调查, 在取得有关信息的基础上, 对岗位的名称、性质、任务、程序、内外部环境、条件等做出比较系统的描述, 并加以规范化。因此, 工作分析又被称为工作描述。

工作描述的各种资料与有关人员的能力、经验、兴趣、个性的心理测量数据结合在一起, 就能确定出人员的任用标准, 为企业人力资源管理工作提供可靠的依据。

工作分析又称职务分析, 美国劳动部将之定义为通过观察和研究, 确定关于某种特定职务性质的确切情报并报告的一种程序。加里·德斯勒在《人力资源管理》中指出, 工作分析是对企业中各项职务工作的目的、性质、内容、责任、方式、标准、环境及工作人员任职资格, 包括知识、能力等方面进行周密的调查研究, 并加以系统准确的描述, 为其管理活动提供客观依据的活动。

秦书华在《如何做好职务分析》中介绍了有系统的工作分析必须按照以下八个要素 (6W2H) 来进行, 通常称为“工作分析公式” (job analysis formula), 即:

**who:** 谁从事此项工作, 责任人是谁, 对人员的学历及文化程度、专业知识与技能、经验以及职业化素质等资格要求。

**what:** 做什么, 即本职工作或工作内容是什么, 负什么责任。

**whom:** 为谁做, 即顾客是谁。这里的顾客不仅指外部顾客, 也指企业内部顾客, 包括与从事该职务的人有直接关系的人: 直接上级、下级、同事、客户。

**why:** 为什么做, 即职务对其从事者的意义所在。

**when:** 工作的时间要求。

**where:** 工作的地点、环境等。

**how:** 如何从事此项工作, 即工作的程序、规范以及为从事该职务所需的权力。