

工作分析的 理论与方法

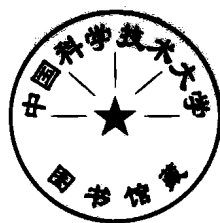
萧鸣政 编著

兵器工业出版社

工作分析的理论与方法

——现代企业人事管理技术

萧鸣政 编著



兵器工业出版社

内容简介

《工作分析的理论与方法》主要介绍了现代企事业人事管理中新兴的工作分析技术及其操作。具体内容包括工作分析的理论概观,历史发展、方法技术操作、分析质量鉴定以及如何把工作分析运用于人员招聘、人员培训、人事考核、工资报酬与工作分类实践中,提高劳动人事管理与人力资源开发的效率与效果。本书是中国人民大学劳动人事学院副教授肖鸣政博士在讲授《工作分析》课程与研究基础上编写的,是我国目前全面深入系统阐述工作分析理论与方法的第一本专著,适合于广大企事业劳动人事管理工作、管理类专业的师生教学参考,适用于择业求职的人员参考,尤其适用于工商管理、职业技能鉴定考评员、劳动经济、人力资源开发与管理专业的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

工作分析的理论与方法:现代企业人事管理技术/萧鸣政编著
北京:兵器工业出版社,1997.3

ISBN 7-80132-099-9

I. 工… I. 萧… III. ①人事管理技术 ②职业分类 IV. D035

中国版本图书馆CIP数据核字(96)第24950号

兵器工业出版社出版发行

(北京市海淀区车道沟10号)

全国各地新华书店经销

北京市顺义康华福利印刷厂印装

*

开本:787×1092 1/32

1997年3月第1版

印数:1000

ISBN 7-80132-099-9/F.120

印张:7.1 字数:180千字

1997年3月第1次印刷

定价:20.000元

前 言

21 世纪的来临,给中国的经济发展带来了新机遇与挑战,加强劳动人事管理,开发中国人力资源,是振兴 21 世纪中国经济的重大课题。长期以来,我国企事业的劳动人事管理,无论是理论研究还是实践工作,都一直停留于经验总结水平上而徘徊不前。究其原因多方面的。经费人力投入不足,劳动人事学科建设起步较晚,社会对劳动人事管理的科学化要求认识不够,这些均在很大程度上影响了劳动人事学科的发展与劳动人事管理科学化的进程。但就内部原因来说,却是与我们劳动人事管理的研究工作者与实践工作者,长期忽视劳动人事管理基础学科的建设与应用有直接关系。工作分析与人员素质测评,是整个劳动人事管理与人力资源开发的基础,但有关这方面的理论与方法却很少有人去研究,去学习与去应用。根深才能叶茂,基础牢才能有发展。劳动人事管理的研究与实践应尽快由经验总结型转向科学分析型,由单一的定性研究转向与定量研究的主动结合。因此《工作分析理论与技术》分九章,较为全面系统地介绍了工作分析的理论、方法、技术及其应用。

第一章概述了工作分析的概念、作用、意义,工作分析的内容及其组织实施的程序。使读者一开始便对工作分析的理论 with 操作有一个整体的认识;第二章深入系统地介绍了工作分析的起源、发展过程、应用历史。尤其对我国古代工作分析及其应用的历史作了一点探讨,填补了这方面的空白;第三章介绍了如何确定工作分析的内容及其科学化、标准化的方法与技术;第四章、五两章介绍了如何进行工作分析的基本方法与综合方法。比较清楚地揭示了中外工作分析实践中各种常用方法之间的关系、理论与操作。尤其在方法的分类上打破了中外现有的习惯,把整个方法看作一个体系,首先分基本方法与综合方法两类。在综合类方法中

又因工作分析的三个不同切入点再次划分为任务、人员与方法三种形式。在方法分析中首次引用了程序优化方法；第六章介绍了如何表述工作分析结果的形式与方法，包括概论、项目与概要、问题与范例；第七章介绍了如何鉴定工作分析质量的指标与方法，尤其对质量鉴定的数量方法作了详细介绍。把工作分析本身的质量鉴定单独提出并立章专门介绍，体现了本书的严谨性与实用性；第八章对工作分析中的独特对象或内容——工作压力的具体分析方法与理论，作了专门探讨。工作压力是一种内在心理行为，如何对它们进行分析，可以说是工作分析中的一个难点问题，本书却在这方面有专门的分析方法；最后一章介绍了如何把工作分析的理论、方法与技术应用到劳动人事管理与人力资源开发的实践中，解决一些实际问题的实例与说明。总之本书集理论性、学术性与实用性于一体，但重点在于应用性。与中外同类书相比，本书具有以下特点：

- 1、建立了较为完整的工作分析教学理论体系。认为工作分析的教学内容应该由理论(历史)、方法及其应用指导三大模块组成。其中方法及其应用指导是重点，课时为40~60学时。

- 2、提出并阐述了工作分析内容及其标准化、中国古代工作分析及其应用、方法分析及其优选化技术、工作分析质量鉴定等新观点新内容；

- 3、工作分析历史，工作压力分析及工作分析质量鉴定及其数学方法均是国内同类著作中没有介绍过的新内容。

本书是在中国人民大学劳动人事学院讲授“工作分析”课程的基础上组织编写的。得到了许多部门与个人的帮助。王文昌、刘彩虹、严春辉、罗小未、秦春玲、柳学智、任嫻为本书提供了许多翻译参考资料，熊书为本书第2章作了部分文字加工工作，兵器工业出版社为本书提供了出版的机会，尤其是吴简同志，刘宗仁先生与何保武先生，为本书的出版提供了有力的帮助，郑志燕

为本书作了文字校对工作，在此一并表示感谢。此外，我还要感谢国家人事部考试中心，感谢中国人民大学劳动人事学院，感谢湖南五强溪水力发电厂以及李瑞师厂长、徐卫平部长、许一轮经济师等，他们为本书的研究提供了有关资料与大力的支持。

本书编写时间比较仓促，不足之处是文字表述上有欠缺，个别章节中的内容缺乏本土化研究，恳请广大读者批评指正，以便进一步作出修正。

编著者

1996. 6.

目 录

第一章 工作分析概述	(1)
第一节 工作分析的基本概念	(1)
一、概念的提出.....	(1)
二、基本概念的定义.....	(2)
三、类型与流程.....	(5)
第二节 工作分析的作用与意义	(8)
第三节 工作分析的内容	(10)
一、岗位责任	(11)
二、资格条件	(13)
三、工作环境与危险性	(18)
四、其它相关信息	(19)
第四节 工作分析的组织与实施	(21)
一、基本步骤	(21)
二、基本责任	(22)
三、基本准备	(22)
四、内容选择	(23)
五、组织实施	(24)
六、特殊问题	(26)
七、评价结果	(27)
第二章 工作分析及其应用的历史沿革	(29)
第一节 概述	(29)
第二节 工作分析思想探源	(30)
一、苏格拉底	(30)
二、狄德罗	(31)

第三节	第一次世界大战前的工作分析与应用	(32)
一、	内政改革	(32)
二、	泰勒时代	(33)
三、	穆斯特伯格	(35)
四、	弗兰克·吉尔布雷斯	(35)
第四节	第一次世界大战至第二次世界大战时期的工 作分析与应用	(37)
一、	宾汉	(37)
二、	斯考特	(38)
三、	巴鲁斯	(40)
四、	社会科学研究会	(41)
五、	国家研究会	(42)
六、	职位研究会	(42)
第五节	第二次世界大战后工作分析的发展与应用	(44)
一、	工作评价	(44)
二、	工作分析问卷	(45)
三、	职能工作分析	(45)
四、	工作要素程序	(46)
五、	关键事件分析	(46)
六、	综合职业信息分析计划	(47)
七、	法律作用	(47)
八、	生理障碍与人类要素工程	(47)
九、	工作绩效分类学	(48)
第六节	中国古代的工作分析与应用	(51)
第三章	工作分析内容的标准化	(53)
第一节	工作分析指标	(53)
一、	概念	(53)

二、结构	(54)
三、指标体系与评估标准	(54)
第二节 指标体系的建构	(56)
一、建构原则	(56)
二、建构方法	(57)
第三节 标准化步骤	(58)
一、方框图	(58)
二、示例	(58)
三、练习	(60)
第四章 工作分析的基本方法与工具	(62)
第一节 观察分析法	(62)
第二节 工作者自我记录分析法	(63)
第三节 主管人员分析法	(65)
第四节 访谈分析法	(69)
第五节 记实分析法	(74)
第六节 问卷调查分析法	(76)
第五章 工作分析的综合方法	(90)
第一节 任务分析	(90)
一、概念	(90)
二、方法	(91)
三、方法比较与应用	(93)
第二节 人员分析	(99)
一、途径与步骤	(99)
二、方法与技术	(101)
三、人员分析与任务分析比较	(108)
第三节 方法分析	(109)
一、概述	(109)
二、工作流程图法	(109)

三、有效工时利用率分析法·····	(111)
四、优选法·····	(112)
第六章 工作描述 ·····	(117)
第一节 工作描述概论·····	(117)
一、描述内容·····	(117)
二、用途·····	(118)
三、描述格式·····	(121)
第二节 工作识别项目和工作概要·····	(121)
一、工作识别项目·····	(122)
二、工作概要·····	(123)
第三节 有关问题和建议·····	(125)
一、描述长度·····	(125)
二、具体层次·····	(125)
三、职位说明书·····	(126)
四、描述与规定·····	(127)
第四节 工作描述范例·····	(127)
一、工作描述范例·····	(127)
二、职位说明书范例·····	(133)
三、任职资格图示描述·····	(135)
第七章 工作分析质量鉴定 ·····	(139)
第一节 工作信息的质量鉴定·····	(139)
一、测量·····	(139)
二、定性和定量·····	(140)
三、统计概念·····	(140)
四、客观和主观·····	(140)
五、工作描述·····	(141)
第二节 工作描述的质量鉴定·····	(142)
一、信度·····	(143)

二、效度·····	(144)
三、精确性·····	(146)
第三节 工作分析质量鉴定的数学方法·····	(147)
一、描述性统计方法·····	(147)
二、资料简化方法·····	(149)
三、一元统计方法·····	(151)
四、多元统计方法·····	(152)
第八章 工作压力分析 ·····	(155)
第一节 工作压力分析概述·····	(155)
一、类型·····	(155)
二、用途·····	(156)
三、在工业上的应用·····	(157)
第二节 工作压力分析技术特征·····	(158)
一、灵敏性·····	(158)
二、无干扰性·····	(159)
三、可靠性·····	(159)
四、适用性·····	(160)
第三节 工作压力分析技术·····	(160)
一、技术分类·····	(160)
二、主观分析法·····	(161)
三、剩余能力分析法·····	(164)
四、首要任务分析法·····	(167)
五、生理标准分析法·····	(168)
第四节 工作压力分析实例·····	(170)
一、正确应用·····	(170)
二、应用实验·····	(172)
三、应用建议·····	(174)
第九章 工作分析的实际应用 ·····	(175)

第一节	在旅馆业人员培训与职业开发中的应用···	(175)
一、	设计培训程序·····	(176)
二、	选择和组合任务·····	(177)
三、	确定培训顺序·····	(178)
四、	操作技能模块·····	(179)
五、	进一步增加的模块·····	(179)
六、	较少任务的例子·····	(180)
七、	职业开发模块联合·····	(180)
第二节	在人员招聘和录用中的应用·····	(181)
一、	情境设计(一)·····	(181)
二、	情境设计(二)·····	(183)
第三节	工作分析在人员选拔、人事考核与工作分 类中的应用·····	(188)
一、	人员选拔·····	(188)
二、	人事考核·····	(191)
三、	工作分类·····	(193)
第四节	人员分析问卷示例·····	(197)
一、	一个好主考官应具备什么样的素质·····	(197)
二、	主考官要了解被试的哪些情况·····	(199)
三、	主考官态度和价值观的影响·····	(201)
第五节	某企业用于工资报酬分配方案制订的岗位 调查问卷示例·····	(203)
第六节	某发电厂日常管理中的工作分析·····	(205)
一、	工作周志·····	(205)
二、	个人月总结与计划·····	(207)
三、	部门月工作总结·····	(208)
四、	岗位工作描述样例一·····	(209)
五、	岗位工作描述样例二·····	(212)

第一章 工作分析概述

这一章我们主要介绍工作分析的基本概念、相关术语及工作分析的作用、内容、组织与实施。

第一节 工作分析的基本概念

这一节主要介绍工作分析的概念、相关术语、基本含义与类型、流程。

一、概念的提出

人力资源开发与管理，是我国当前经济发展中亟待解决的一个重要问题。社会经济发展的根本动力在于全社会生产力的发展与提高。然而在发展与提高社会生产力的过程中，人力资源的开发与管理起着十分重要的作用。

人力资源开发与管理，目的在于它要为每个员工提供优越的工作关系和工作条件，最大限度地发挥每个人的潜能。它通过对员工的甄选、配置和有效使用，通过培训与晋升提高员工素质，通过工作条件与关系的改善与改进，最大限度地发挥每个员工的作用。在整个人力资源开发与管理过程中，工作分析与人员测评是最为基础性的工作。在对岗位工作缺乏分析与了解的情况下进行培训与配置，在管理上是一种浪费。对缺乏工作能力的人的盲目使用，工作对他来说则是一种过度的压力与折磨，这在道德上也是不允许的。

现代企业管理归结起来，是对物质、资金与人力的管理。物质管理要求原材料的种类与数量对生产机器来讲相适合，生产机

器放置于工厂中的正确位置，这样才能提高物质生产的效率；资金管理要求所投入资金的数量及其布局与需求、效益相适应。这就是说物质管理与资金管理的目的在于谋求物力因素、财力因素在企业组织中的相对协调与平衡。同样，如果企业组织中能够保持人与事的协调与平衡，则可以最大限度地利用企业现有的物力因素和财力因素，员工可以充分发挥自己的潜力，企业可以获得最大的生产力。

所谓人事协调与平衡，是指在适当的时间，适当的地点，每件事情有合适数量与合适能力的人员去做。

组织中人事协调与平衡的步骤如下：

(1) 选择那些经过最少的训练、在规定时间内能取得较高绩效的员工；

(2) 制订可行性计划，给新员工足够的培训，使他们学会如何有效地工作；

(3) 给员工指定工作，或必要时进行工作轮换，使他们在大多数时间内可以最大限度地使用他们的技能；

(4) 允许基于工作价值上的公平竞争，发挥每个员工的内在潜力。

实现上述人事协调与平衡的基础与前提，是进行工作分析，弄清每个岗位工作的组成部分以及完成这些工作所必备的条件。

二、基本概念与相关术语

分析即把对象加以分解认识，并对其中一系列因素分门别类的过程。例如，化学分析用于了解物质的结构及其组成要素。所谓工作分析即分析者采取科学的手段与技术，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，确定该岗位工作的要素特点、性质与要求的过程。

工作分析作为一种活动，其主体是工作分析者，客体是工作岗位，对象是岗位中的工作内容、工作责任、工作技能、工作强

度、工作环境、工作心理以及岗位在组织中的运作关系。分析的结果是工作描述或职（岗）位说明书。

工作的具体形式或是职业、职务、职位（岗位）、任务与要素，而分析的具体行为形式是调查、研究、分解、比较、综合、分类、排序、评价、记录、说明与描述。工作分析活动的实质，就是要从不同个人职业生涯与职业活动的调查入手，顺次找出工作群、职务、职位、职责、任务与要素的过程，并由此确定工作的内容范围、属性关系、繁简难易与所需的资格条件。

所谓要素，即是指工作活动中不便再继续分解的最小单位。例如速记人员速记时，能正确书写各种速记符号；锯工锯木头前，从工具箱中拿出一把锯子等行为。

所谓任务，即工作活动中达到某一工作目的的要素集合。例如打印一封英文信，要最后达到打印英文信的目的，打字员必须能够系统地操作：（1）熟悉每个英文单词，（2）在电脑中拼出相应的单词，（3）辨认与修改语法错误，（4）把电脑中拼写好的英文打印在纸上等四个要素。换句话说，打印一封英文信这一任务，是上述四个工作要素的集合。

所谓职责，即是指某人担负的一项或多项相互联系的任务集合。例如，人事管理人员的职责之一是进行工资调查。这一职责由下列任务所组成：设计调查问卷，把问卷发给调查对象，将结果表格化并加以解释，把调查结果反馈给调查对象等四个任务。

所谓职位，即是指某一时间内某一主体所担负的一项或数项相互联系的职责集合。例如，办公室主任，同时担负单位的人事调配、文书管理、日常行政事务处理等三项职责。

所谓职务，即是指主要职责在重要性上相当的一组职位的集合或统称。例如，某工厂设两个厂领导岗，一个分管工厂的生产，另一个负责工厂的供销。显然就其工作内容来说，两个人的职责内容不尽相同。但就整个工厂的经营来说，职责相当。少

了谁也不行，谁也不比谁不重要。因此这两个职位可以统称为“副厂长”（职务）。职位一般由职员一一对应，一个职位即一个人。但职务与职员却并非一一对应，一个职务可能由几个人分担。也就是说，职务与职位并非一一对应，一个职务可能不止一个职位。

所谓职业，是指不同时间、不同组织中，工作要求相似或职责平行（相近、相当）的职位集合。例如，会计、工程师等。虽然每个单位的会计与工程师，其具体工作的内容与数量不尽相同，但他们彼此所担负的职责及其对他们的任职要求却是相似的。

所谓职业生涯，是指一个人在其生活中所经历的一系列职位、职务或职业的集合或总称。

所谓职系，即是指职责繁简难易、轻重大小及所需资格条件并不相同，但工作性质充分相似的所有职位集合。例如人事行政、社会行政、财税行政、保险行政等均各属于不同的职系。每个职系中的所有职位性质充分相似，而工作繁简难易、责任轻重及其任职资格要求并不相同。职系又叫职种，每个职系便是一个职位升迁的系统。

所谓职组，是指若干工作性质相近的所有职系的集合。前面提到的人事行政与社会行政可以并入普通行政职组，而财税行政与保险行政可以并入专业行政职组。职组又叫职群，它是工作分类中的一个辅助划分，并非工作评价中不可缺少的因素。

所谓职门，即是指若干工作性质大致相近的所有的职组的集合。例如前面的人事行政、社会行政、财税行政与保险行政均可以并入同一个行政职门之下。职门、职组与职系是对工作的横向划分，而下面的职级与职等则是对工作的纵向划分。

所谓职级，即是同一职系中职责繁简、难易、轻重及任职条件十分相似的所有职位集合。例如中教一级的数学教师与小教高级的数学教师属于同一职级，一级语文教师与一级英语教师就中学来说，也属同一职级。

所谓职等，是指不同职系之间，职责的繁简、难易、轻重及任职条件要求充分相似的所有职位的集合。例如，大学讲师与研究所的助理研究员以及工厂的工程师，均属于同一职等。职级的划分在于同一性质工作程度差异的区分，形成职级系列。而职等的划分则是在于寻求不同性质工作之间的程度差异的比较或比较的共同点。因为不同职系系列之间的职级个数不一定相等，而且甲职级序列中最高职级，与乙职级序列中的最高职级，其困难程度也可能不等，因此职等的概念有助于这一问题的解决。

工作分析，是人力资源管理过程中的基础工作，人员录用、配置、培训、考核、奖惩、报酬等均离不开工作分析与评价。

从人事管理中的测评的角度来看，既要对人的测评，又要对事的测评。就人论人有时难以奏效，而必须通过对事的分析或结合事的分析来测评人。无论是人员素质测评还是工作绩效考核，均离不开工作分析。我们往往需要通过工作分析来确定人员素质测评的内容与要求，通过工作分析与评价来确定绩效考核的内容与标准。

三、类型与流程

工作分析从客体分布范围上划分，有广义的工作分析与狭义的工作分析两种。广义的工作分析，是相对整个国家与社会范围内岗位工作的分析，而狭义的工作分析，是相对某一企事业单位内部各岗位工作的分析。本书的工作分析主要指后一种。从目的上划分，工作分析有单一目的型与多重目的型两种。

单一目的型与多重目的型的工作分析，其主要区别在于细节和记录，获取与分析资料的手段与过程本质上是相同的。

比如，如果工作分析的目的只是提高甄选技能，则工作信息可以直接读入到一张简单设计的表格中。但是如果工作分析还想用于一些其他目的，如培训、安全计划等，工作分析表格就要设计得详细些，以便读入与其他目的相关的工作信息。