

现代人力资源管理系列教材

中国人民大学教师组织编写

HUMAN RESOURCE

工作分析

——理论与应用

王 青 编著



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

现代人力资源管理系列教材

工作分析——理论与应用

王 青 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

工作分析是整个人力资源管理体系建设的基础,工作分析的结果可以应用到人力资源管理的各个功能模块之中,了解和掌握工作分析的方法和技术,是人力资源管理和支持组织持续成长的客观要求。

本书在对工作分析概念、流程、结果和应用的全面介绍,以及对问卷法、访谈法、观察法等传统工作分析方法详细介绍的基础上,增加了针对管理者和团队适用的工作分析方法和最新的 O* NET 的介绍,帮助读者形成一个对工作分析全面而系统的认识,同时穿插案例,结合实际,进而指导工作分析的具体实践。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

工作分析:理论与应用/王青编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2009.1

(现代人力资源管理系列教材)

ISBN 978-7-81123-465-7

I. 工… II. 王… III. 企业管理:人事管理-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 187754 号

责任编辑:赵彩云

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:12 字数:285 千字

版 次:2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-465-7/F·400

印 数:1~4 000 册 定价:22.00 元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn.

前言

现代的人力资源管理之所以称为人力资源管理,根本原因在于其越来越强调人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标。那么如何做到这些呢?虽然每个人都有自己的观点,但是万变不离其宗,工作分析是整个人力资源管理体系建设的基础,工作分析的结果可以应用到人力资源管理的各个功能模块之中。了解和掌握工作分析的方法和技术,是人力资源管理和支持组织持续成长的客观要求。

在人力资源管理实践中,对工作分析还存在着种种误区。例如,有的认为工作分析就是人力资源部门的事,与业务部门无关;有的认为工作分析只有在大公司才有用武之地,小公司做不做工作分析对公司发展没有太大关系;还有的认为工作分析仅仅是人力资源部的一项工作,工作分析的结果只是一个结果而已,与其他的人力资源管理模块没有关系。这种种误区,也就意味着工作分析的功能和意义还远远没有得到人们的认可。如何形成正确的工作分析观念,如何明确工作分析对于整个人力资源管理的意义也就显得十分迫切。

如何科学和有效地进行工作分析也是困扰人力资源管理者的一个大问题。有的管理者认为工作分析是一项非常困难的事情,必须具备非常专业的知识,从而不愿意碰触;也有的管理者不知道如何选择和开发适应本企业的工作分析问卷,不知道如何撰写工作说明书,而另外的管理者则正相反,认为工作分析太简单了,就是让员工做做问卷而已,而使得花费人力、物力和大量时间作出的职务说明书和实践没有什么关系。在管理日益规范化和不断追求管理效率的今天,选择适当的工作分析系统来支撑组织人力资源系统的建设和运转是人力资源部门不可推卸的职责,也是各级人力资源专业人员应学习和掌握的职业技能。

本书具体内容如下。

第1章,工作分析的概述。从工作分析的基本概念到工作分析的基本内容、方法和原则,对工作分析做了总体的阐述,搭建了工作分析的框架。

第2章,工作分析思想探源。明了历史,才能更好地前行。本章从国内外社会分工理论对工作分析的影响开始,阐述了工作分析的形成和发展。

第3章,工作分析流程和组织。从流程的角度,介绍了工作分析的组织和工作流程:什么时候进行工作分析?从工作分析的准备、实施和结果的形成,如何进行工作分析?工作分析各环节需要注意的事项有哪些?

第4章,工作分析结果。详细描述了如何撰写工作描述、工作规范及职务说明书,以及它们各自的结构和包括的内容,同时,也提供了大量的各类人员职务说明书的范例以供参考。

第5章,工作分析方法。着重介绍了常见的工作分析方法:问卷法、观察法、访谈法、写实法、资料分析法、能力要求法、关键事件法和工作要素法,同时,针对管理人员这一特殊岗位,重点介绍了管理职位描述问卷和胜任特征这两种进行工作分析的方法。

法；对于团队的工作分析方法，介绍了团队的工作设计、团队的知识、能力和技能以及多阶段绩效分析系统等用于分析团队工作的方法。因为“O*NET是工作分析领域体现最新趋势的、能够应对新挑战的一大进展”（Hough 和 Oswald, 2001），所以本章的最后一节详细介绍了 O*NET 的设计原则和内容模型，以期教材的内容能显示工作分析领域的进展和趋势。

第 6 章，工作分析系统评估。对工作分析的效果、质量和适用性等指标进行评估是工作分析流程中必不可少的内容。本章主要介绍工作分析系统评估的概念、主客体和内容，并详细介绍了工作分析方法的评估比较。

第 7 章，工作分析在人力资源管理中的应用。工作分析结果如何应用到人力资源管理实践中也是工作分析必须要考虑的一个大问题。本章从工作设计、人员招聘和录用、人力资源的开发和培训、绩效管理四个方面阐明了工作分析的基础作用。作为工作分析应用的“冰山一角”，这四个方面的应用仅仅是“抛砖引玉”，所以在论述过程中，更多的是提示和思路的引导。

在本书的编写过程中，中国人民大学劳动人事学院的云鹏和张浩参与了部分章节的编写工作。其中，云鹏撰写了第 4 章、第 5 章的前 5 节及第 6 章，张浩编写了第 2 章和第 3 章，参与编写了第 1 章和第 7 章。全书由王青修改定稿。同时，本书在编写过程中，还参阅了国内外大量的著作和文章，也谨在此向有关作者表示深深的谢意。

特别感谢赵彩云编辑。感谢她给了我撰写这本“蓄谋已久”的《工作分析》的机会，也感谢她的督促和耐心，没有她的帮助，这本书也就不能呈现在读者面前。

工作分析涉及人力资源管理的方方面面，对某些问题的认识和研究往往要放在一个更为广泛的领域中思考。受个人知识和阅历所限，书中难免有不足与疏漏之处，恳请广大读者批评指正！

王 青

2009 年 2 月于北京

目 录

第1章 工作分析概述	1
1.1 工作分析的相关概念	2
1.1.1 工作及其相关术语	2
1.1.2 工作分析及相关术语	3
1.1.3 工作分析的作用和用途	6
1.2 工作分析的基本内容和原则	10
1.2.1 工作分析的基本内容	10
1.2.2 工作分析的方法	11
1.2.3 工作分析的原则	15
◇ 阅读材料	15
◇ 思考题	19
◇ 案例讨论	19
第2章 工作分析思想探源	20
2.1 国内外学者的社会分工思想	20
2.2 早期的工作分析	22
2.3 工作分析的形成阶段(1914—1945年)	24
2.4 现代工作分析研究的发展与应用(1945年以后)	28
2.5 我国工作分析的现状	31
◇ 思考题	31
◇ 案例讨论	32
第3章 工作分析流程和组织	34
3.1 工作分析的实施概述	34
3.1.1 工作分析实施的时机	34
3.1.2 工作分析的基本流程	35
3.2 工作分析的准备阶段	35
3.2.1 确定工作分析的目标和侧重点	35
3.2.2 制订工作分析的总体实施方案	36
3.2.3 人员方面的准备	37
3.2.4 建立良好的工作分析氛围	39
3.2.5 收集和分析工作的背景资料	40
3.2.6 确定拟收集的信息以及收集信息的方法	44
◇ 阅读材料	46
3.3 工作分析的实施阶段	48
3.3.1 工作分析信息的收集者	48

3.3.2	工作分析信息的来源	49
3.3.3	运用工作分析技术收集工作相关信息	50
3.3.4	整理和分析工作相关信息	52
3.4	工作分析的结果形成阶段	53
3.4.1	与有关人员共同审查和确认工作信息	53
3.4.2	形成工作说明书	54
3.5	工作分析的应用与评估	54
3.5.1	工作说明书的培训与使用	54
3.5.2	工作说明书使用后的反馈与调整	55
◇	思考题	55
◇	案例讨论	55
第4章	工作分析结果	58
4.1	工作描述	58
4.1.1	工作描述概述	58
4.1.2	工作描述的基本内容	59
4.1.3	工作描述的范例	66
4.2	工作规范	68
4.2.1	工作规范概述	68
4.2.2	工作规范的内容	69
4.2.3	工作规范的示例	71
◇	阅读材料	73
4.3	职务说明书的编制	74
4.3.1	职务说明书的编制内容	74
4.3.2	职务说明书的编制步骤	74
4.3.3	编制职务说明书的重要环节	75
4.3.4	职务说明书编写要求	75
4.3.5	职务说明书的范例	76
◇	思考题	79
◇	案例讨论	80
◇	阅读材料	81
第5章	工作分析方法	88
5.1	问卷调查法	88
5.1.1	问卷调查法概述	88
5.1.2	问卷调查法的基本程序	89
5.1.3	调查问卷的设计与运用	89
5.1.4	问卷调查法的特点	91
5.1.5	常用的工作分析问卷	92
◇	阅读材料	100
5.2	观察分析法	105

5.2.1 观察分析法概述	105
5.2.2 观察分析法的设计与运用	106
5.2.3 观察分析法的基本程序	107
5.2.4 观察分析法的特点	109
◇ 阅读材料	110
5.3 访谈法	111
5.3.1 访谈法概述	111
5.3.2 访谈法的设计与运用	111
5.3.3 访谈法的程序	112
5.3.4 访谈法的特点	115
◇ 阅读材料	116
5.4 写实法	118
5.4.1 写实法概述	118
5.4.2 写实法的设计与运用	118
5.4.3 写实法的程序	119
5.4.4 写实法的特点	120
5.5 资料分析法和能力要求法	121
5.5.1 资料分析法	121
5.5.2 能力要求法	122
5.6 关键事件法和工作要素法	124
5.6.1 关键事件法	124
5.6.2 工作要素法	127
5.7 针对管理和团队的工作分析方法	130
5.7.1 管理职位描述问卷法	131
5.7.2 胜任特征模型	133
5.7.3 适用于团队的工作分析	136
5.8 职业信息系统	139
5.8.1 O*NET 概述	139
5.8.2 O*NET 的设计原则	140
5.8.3 O*NET 的内容模型	140
◇ 思考题	143
◇ 案例讨论	143
第6章 工作分析系统评估	144
6.1 工作分析系统评估的概念	144
6.1.1 工作分析系统评估的概念	144
6.1.2 工作分析系统评估的重要性	145
6.1.3 工作分析系统评估的原则	146
6.2 工作分析系统评估的主客体和内容	147
6.2.1 工作分析系统评估的主体	147

6.2.2 工作分析系统评估的客体	147
6.2.3 工作分析的信度和效度	150
6.3 工作分析方法的评估比较	151
6.3.1 工作分析方法的评价	151
6.3.2 工作分析方法的选择	155
◇ 思考题	158
◇ 案例讨论	158
第7章 工作分析在人力资源管理中的应用	165
7.1 工作分析与工作设计	165
7.1.1 工作设计的概念	166
7.1.2 工作设计的主要内容	166
7.1.3 工作特征模型	167
7.1.4 工作设计的方法	168
7.1.5 工作分析在工作设计中的意义	170
7.2 工作分析与人员招聘与录用	170
7.2.1 人员招聘概述	170
7.2.2 人员招聘的程序	171
7.2.3 人力资源的招募	171
7.2.4 人力资源的筛选	172
7.2.5 人力资源的录用	173
7.2.6 招聘过程的评估	173
7.3 工作分析与人力资源的开发和培训	173
7.3.1 培训和开发的概述	173
7.3.2 培训和开发的流程	174
7.3.3 工作分析与培训需求分析之间的关系	174
7.3.4 培训和开发计划的制订和实施	175
7.3.5 培训和开发效果的评估和反馈	176
7.4 工作分析与绩效管理	176
7.4.1 绩效管理的概述	176
7.4.2 绩效考核的计划	176
7.4.3 绩效考核的过程	177
7.4.4 绩效的反馈过程	178
◇ 阅读材料	179
◇ 思考题	180
◇ 案例讨论	180
参考文献	182

第1章

工作分析概述

人力资源管理越来越强调人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。那么如何做到“人尽其才，事得其人，人事相宜”呢？首先要做的就是要知道“事”是什么，在事中进行哪些活动，达成什么样的目标，什么样的人能做这个事，然后才是对人的了解，为事找到合适的人。而对事的了解，就是通常所说的工作分析。下面，看两个例子。

李冰原来在一家跨国企业中担任销售主管。几个月前，他应聘到一家民营企业做销售部门的销售主管。招聘时，只是被告知工作职责是“负责公司销售工作”。工作几个月后，他渐生离意。原因是他觉得工作很难展开。一个是和市场部的关系。在原来的公司中，市场部的促销活动包括区域推广是和销售部一起进行的。但是，现在市场部的活动，或者和他没有任何关系，或者经常发生重复。另外一个就是和销售人员的关系。原来的公司，他可以参与对员工的招聘工作，现在是老总说了算。而且对人员的培训、指导和监督上都存在很多问题。而公司对于他的工作也很不满意。那么是什么导致了这次招聘工作的失败？是否还有什么挽救措施？如何才能改善目前的工作状况？

乔彦是一个眼镜公司的老板，公司主要经营眼镜和外接镜头。他有三家店，每一个店有一个或者两个验光师，还有一些实验室工作人员和销售人员。他发现虽然付给员工的工资水平并不比其他同类行业的低，但还是很难吸引和留下优秀的员工。他非常困惑：到底应该如何付报酬，才能吸引和留住优秀的员工？

上面两类问题的解决，都离不开工作分析。对于招聘工作，首先要确定公司内部销售主管的职责，与其他工作部门之间的关系，需要什么样的人来做。工资报酬是否合适，同样需要知道工作是什么，需要知道其他同类工作的报酬、不同工作对公司的意义和价值。

通过工作分析，可以清晰地认识工作本身，进而概括出适合工作人选的特征要求。同时，工作分析也有利于管理者了解每项工作的权重，确定各项资源的投入数量，并可以帮助管理者清晰地了解组织全貌，有机会发现一些潜在或者隐患问题。成功的人力资源管理实践，能导致创造竞争优势的结果产生。而工作分析可以提高人力资源管理的效率。所以，工作分析是人力资源管理的起点，是解决人力资源管理所有活动的基础，与人力资源管理的其他功能，如人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效考核、薪酬体系、工作设计等项目的顺利开展均息息相关。正因为它在人力资源管理体系中位置的基础性和特殊性，决定了人力资源管理变革中其先行的必要性。

1.1 工作分析的相关概念

《辞源》中称“工作”指的是“土木营造之事”或“百工操作”。《辞海》中，工作用作动词，指“从事体力或脑力劳动”；用作名词，表示“职业、业务”。但是许多实践和理论工作者在使用工作、职位、任务等概念时，含义并不是一致的。常言道，“工预善其事，必先利其器”，要进行清楚的沟通，界定清楚的概念是非常重要的。所以首先要介绍的就是和工作及工作分析相关的一些概念。

1.1.1 工作及其相关术语

1. 职业

职业 (Occupation) 是指人们在社会中从事的作为主要生活来源的某种工作，是在跨行业、跨部门基础上的综合层次的工作。不局限于一个组织内部。例如，律师、医生、教师、商人等。

在日常生活中，也有把“工作”和“职业”混淆的情况发生，如“你是做什么工作的？”这时候更多的是用职业的概念。但是一般来讲，工作的概念是用在企业内的，而职业是跨组织、跨行业、跨部门的。

2. 工作

工作 (Job)，也称职务。从广义上说，是指个人在组织中全部角色的总和，广义的工作与组织是紧密相连的。从狭义上说，工作就是指任务和职责，即在一段时间内为达到某一目的的活动或承担的责任，也可指个人从事的一系列专门任务的总和。在工作分析中，工作是由一组相关职位组成，它们在任务的构成及重要性方面都极其相似。

在一个组织中，一项工作可以由一个人承担，也可以根据需要由多个人承担。例如，经理办公室秘书这一工作，在公司规模不大时，可以只设一个职位，由一个人承担；当公司规模较大时，就可能设置多个职位，由多个人承担。

3. 职位

职位 (Position)，即岗位，是一定组织中特定的人承担的一组任务或职责，如行政秘书职务的工作任务包括：接听电话、复印和整理材料，会议速记、访客接待和安排等。一般来说，职位与工作人员是一一对应的，企业中每个员工都有其相应的职位。如一家超市有 12 个收银员职位，就有 12 位收银员。

在人力资源管理实践中，职位与岗位的使用范围稍有区别。具体来讲，对于工业企业中主要进行操作的工人的工作，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。

4. 职责

职责 (Duty)，是指个体承担的各项任务组成的工作活动。例如，薪酬专员有十多项工作职责，其职责之一是：“定期（如每半年或一年）进行工资调查。”再如，人力资源的职责可能包括“获取并留住合格的和优秀的员工”、“根据公司的短期和长期需求，制订人力资源培训计划”等。

5. 职权

职权 (Authority), 是指管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的一种权力。职权与职位相关, 与职责对等。职权与组织内的一定职位相关, 是一种职位的权力, 与任职者没有任何直接关系。特定的职责要赋予特定的职权, 即责权相匹配。

6. 任务

任务 (Task), 是指为达到某一特定目标而进行的一项活动。例如, 销售员出售产品, 会计登记账目, 打字员打印文件等。举个具体的事例, 薪酬专员的“定期进行工资调查”的职责由下列任务组成: 设计工资调查表, 发给被调查单位, 对调查表进行必要的解释和说明, 按期收回调查表, 进行汇总、调整, 写出分析报告 (半年或年报)。

7. 要素

要素 (Element), 或称基本动作, 是工作活动中不便再继续分解的最小单位。例如, 在完成将木头锯断的任务之前, 先把锯从工具箱里拿出来的这一动作, 就是一项工作要素。打字员要完成写信件及打印出来的任务, 必须完成下列工作要素: 熟悉每个单词, 在电脑中拼出相应的单词, 确认与修改语法错误, 润色修辞, 将写好的信件打印出来。

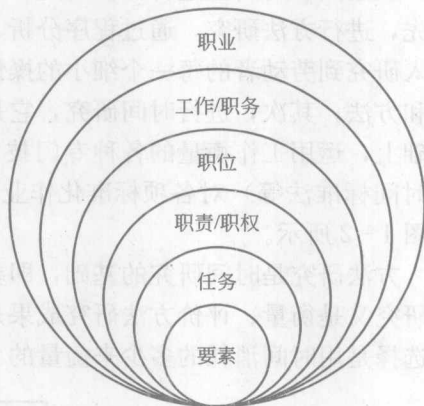


图 1-1 工作相关术语的关系

工作相关术语的关系如图 1-1 所示。

1.1.2 工作分析及相关术语

1. 工作分析

国内外学者对工作分析 (Job Analysis) 给出许多定义。例如, Tiffin & McCormick (1965) 认为: 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。Ghorpade & Atchison (1980) 从应用的角度出发, 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。而 Dessler (1996) 则从工作分析的具体目的出发, 认为工作分析就是一道程序, 通过这一程序, 可以确定某一工作的任务和性质是什么, 哪些类型的人 (从技能和经验角度) 适合被雇用来从事这项工作。同样的, Sherman, Bohlander & Snell (1998), Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2004) 认为工作分析是获得工作具体信息的过程, 以决定工作的任务、责任和职责, 为人员招聘、培训和人员绩效评价及其他人力资源管理活动提供信息依据。

从上面的定义可以看出, 工作分析从管理的角度来讲, 是一项管理活动, 是其他管理职能的基础性平台。从过程来讲, 工作分析是通过各种手段和方法收集有关工作信息, 并对信息进行整理、分析和综合的一个过程, 一道程序, 要了解的信息包括和工作有关的各种信息, 也包括什么样的人适合做这项工作。

工作分析的结果一般为工作描述,它是工作分析的直接结果形式。其表现形式有工作说明书(或称职务描述)、资格说明书(或称工作规范)与职位说明书(它包括了工作说明书与资格说明书中所有甚至更多的内容)。

2. 工作研究

工作研究(Work Study)是方法研究(Method Study)、时间研究(Time Study)的总称。工作研究起源于19世纪末,由美国工程师弗雷德里克·泰勒(Frederick Winslow Taylor)和吉尔布雷斯夫妇(Frank Bunder Gilbreth & Lillian Evelyn Gilbreth)首创,是科学管理的重要组成部分。

工作研究是采用科学的方法,以人、原材料、机器设备构成的作业系统为研究对象,从空间和时间上进行分析研究、改进工作设计的一系列活动。工作研究的步骤是:首先,进行方法研究,通过程序分析、作业分析和动作研究,从对象的总体过程出发,深入研究到劳动者的每一个细小的操作动作,探寻节约人力、物力和财力消耗的最佳程序和方法;其次,进行时间研究,它是指在改进工作程序 and 操作方法、实现工作标准的基础上,运用工作衡量的各种专门技术(如实地观察、直接测试、工作抽样、预定动作时间标准法等)对各项标准化作业进行时间测定,最后制定出作业的时间定额标准,如图1-2所示。

方法研究是时间研究的基础,即要先确定作业标准,才能规定标准作业时间;而时间研究又是衡量、评价方法研究成果是否经济合理的依据,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。具体如图1-2所示。

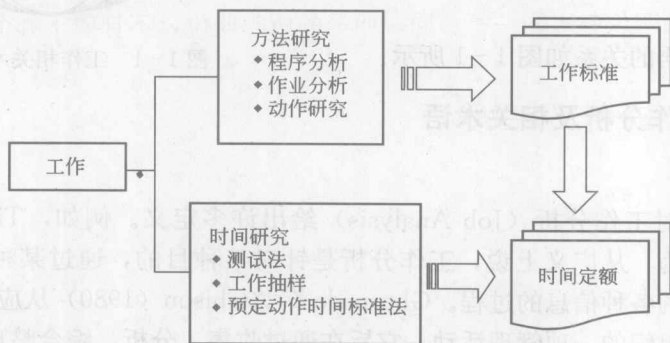


图1-2 工作研究

工作研究与工作分析的研究对象都是工作,但是侧重点不同。工作研究主要研究工作的具体程序 and 操作方法,从而制定出科学合理的作业操作方法和工作程序,最后确定出标准时间(劳动定额);而工作分析着重研究的是工作任务的内容、职责和影响因素,以及人员承担本岗位工作的资格、条件和要求。可见,两者是同一问题的两个侧面。工作研究是一种定向、定量分析,将所有问题联系起来,为组织提供完成工作任务的有效方法和途径,可以看作是工作分析的一种;工作分析是一种对工作全面、详尽、规范化的描述,它要为组织人力资源管理提供客观依据。

3. 职位分类

职位分类起源于美国,后被广泛采用。《职位名称词典》(Dictionary of Occupational

Title) 由美国劳工部汇编, 简称 DOT, 包含了大约 2 万种工作标准及其综合性描述。

职位分类 (Occupational Classification), 也称工作分类 (Job Classification), 是指将所有的职位按照业务性质分为若干职组、职务 (从横向上分), 然后按照责任大小、工作难易、所需教育程度及技术高低分为若干职级、职等 (从纵向上分), 对每一职位给予准确的定义和描述, 支撑职务说明书, 以此作为人员管理的依据。

1) 职系

职系 (Series), 亦称工作族 (Job Family), 是指一些工作性质相同而责任轻重和困难程度不同, 所有职级、职等不同的职位系列。简言之, 一个职系就是一种专门职业 (如工程师职系和教师职系)。

2) 职组

职组 (Group), 工作性质相近的若干职系综合而成为职组, 也叫职群。例如, 人事管理和劳动关系职组包括 17 个职系。

3) 职级

职级 (Class) 是指将工作内容、难易程度、责任大小、所需资格皆很相似的职位划为同一职级。在同一职系中, 可分为不同职级, 如工程师这个职系中, 有助理工程师、工程师和高级工程师三个职级; 高校教师是一个职系, 它分为助理讲师、讲师、副教授、教授四个职级。职级是录用、考核、培养、晋级人员时, 从专业程度和能力上考虑的依据。

4) 职等

职等 (Grade), 是在不同职系之间, 把职责轻重、工作繁简复杂情况以及任职资格条件充分相同的职位归入同一等。同一职等的所有职位, 不管属于哪个职系的哪个职级, 其薪金报酬相同。职等是工资、待遇、奖惩、调整的依据。

5) 职门

若干工作性质大体相近的职组可以划归为一个部门, 如行政部门、专业技术部门等, 它是职位分类中最粗略的概廓。

职位分类的例子如表 1-1 所示。

表 1-1 职位分类的例子

职组	职 系	职 等 职 级	V	IV	III	II	I
			员级	助级	中级	副高职	正高职
高等教育	教师			助教	讲师	副教授	教授
	科研人员			助理工程师	工程师	高级工程师	
	实验人员		实验员	助理实验师	实验师	高级实验师	
	图书、资料、档案		管理员	助理馆员	馆员	副研究馆员	研究馆员
科学研究	研究人员			研究实习员	助理研究员	副研究员	研究员
医疗卫生	医疗、保健、预防		医士	医师	主治医师	副主任医师	主任医师
	护理		护士	护师	主管护师	副主任护师	主任护师
	药剂		药士	药师	主管药师	副主任药师	主任药师
	其他		技士	技师	主管技师	副主任技师	主任技师

续表

职组	职 系	职 等	V	IV	III	II	I
		职 级	员级	助理级	中级	副高职	正高职
企业	工程技术		技术员	助理工程师	工程师	高级工程师	正高工
	会计		会计员	助理会计师	会计师	高级会计师	
	统计		统计员	助理统计师	统计师	高级统计师	
	管理		经济员	助理经济师	经济师	高级经济师	
农业	农技人员		农技员	助理农艺师	农艺师	高级农艺师	
新闻	记者			助理记者	记者	主任记者	高级记者
	广播电视播音		三级播音员	二级播音员	一级播音员	主任播音指导	播音指导
出版	编辑			助理编辑	编辑	副编审	编审
	技术编辑		技术设计员	助理技术编辑	技术编辑	技术副编审	
	校对		三级校对	二级校对	一级校对	技术副编审	

4. 工作评价

工作评价 (Job Evaluation), 是根据工作分析的结果, 按照一定的标准, 对工作的性质、强度、责任、复杂性及所需的任职资格等因素的差异程度, 进行综合评估的活动。简单地讲, 工作评价就是评定工作的价值, 制定工作的等级, 以确定工资收入的计算标准。因此, 工作评价是工作分析的逻辑结果, 其目的是提供工资结构调整的标准程序。职务评价是执行职务工资制最关键的一环, 因为对职务评价的等级高低与职务工资额是直接对应的。

工作评价的基本目的在于: 确认组织的工作结构; 使工作间的联系公平、有序; 开发工作价值的等级制度, 可用来建立工资支付结构; 在企业内部的工作和工资方面, 取得经理与员工间的一致。

1.1.3 工作分析的作用和用途

人力资源管理已被看成是企业的一项战略性职能, 它不仅参与企业的战略制定过程, 还通过制定和调整人力资源计划来帮助企业观察与执行战略工作。人力资源管理体系与一个企业的组织目标、组织战略、组织设计相联系。但就如何将人力资源体系与企业的组织体系有机结合起来, 工作分析在其中起到了极其重要的作用。从对工作分析的介绍中看到, 工作分析是以企业内外部环境分析为基础的, 根据企业的组织结构、职能设置、生产运作等进行相关工作职责、技能、任职者要求的分析和描述。工作分析不仅是对工作本身信息及任职者要求信息的收集, 还包括对企业环境信息的收集和分析工作。工作分析是企业战略、组织战略向人力资源管理体系过渡的中间纽带。

工作分析的结果也为人力资源内部各个板块的定义和运作提供了依据和基础。人力资源管理过程包括工作设计、招聘与录用、配置、培训、考核、付酬等环节, 每个环节的工作均需以工作分析为基础。没有工作分析, 就无法进行清晰的岗位描述与任职资格说明; 没有清晰的岗位描述, 就无法比较和评价岗位的价值; 没有清晰

的岗位职责描述,就无法确定岗位的关键职责与行为要项,进而无法提取恰当、准确的绩效考评指标;缺乏绩效考评,就无法确定薪酬中的弹性、激励部分;在人力资源管理系统中,工作分析是最基础的工作,提供了建立其他各人力资源子系统的平台。只有把这项工作做扎实,其他各项工作才有依据。工作分析的作用和用途具体如下。

1. 工作描述

工作说明书是对每一工作的性质、任务、责任、环境、处理方法及对工作人员资格条件的要求所作的书面记录。工作说明书是关于工作的简单描述,是关于工作本质的一个“快照”。工作描述一般包括工作名称(或者加上其他界定信息)、概述(工作的任务或者目标)、具体的任务和职责,有时还包括其他一些信息,如上下级关系、财务权或者最低要求。对于不了解这项工作的人来说,工作描述是最重要和最方便的一种沟通方式。根据工作分析的结果,有关负责人可以更准确地向求职者和新员工进行工作介绍。

2. 工作分类和工作评价

工作分类是把一个或者一些工作归类或者和相似的工作分到一个工作群中的过程。工作群可以按照权利、职责或者责任来分,也可以按照工作的要求来分。工作分类对于工资报酬的确定和挑选员工都很重要。

工作分析的研究结果相当大一部分用作工作评价的基础与标准。前面提过,工作评价是指对组织内部各项工作的劳动价值或重要性所进行的评价,它是职位相对价值的确定方法。在杰伊·奥蒂斯与伦卡特(R. Lenkart)合著的《工作评价》一书中就强调,进行工作评价是将工作分析的价值提高到一个新层次的关键。

第二次世界大战后西方发达国家的一些专业组织和大型管理咨询公司,创造了一些混合型的工作评价方法,多使用定量分析技术。几种最著名的方法有:Hay-MSL指导图像表象法、尤威科欧尔形象法、直接统一意见法、传递评价法、要素评价法等。

3. 工作、团队和系统的设计和再设计

工作设计是对一些任务归类或者把任务归到一个工作中。任何一个工作岗位新诞生之时,工作设计都是必需的。团队设计是把任务归到一个团队而不是个人。系统设计和团队设计有一些重叠,但同时也包括指定任务给机器或者个人。再设计是对任务进行重新归类,取代一些旧的工作,对新工作界定功能。工作设计是试图提高工作效率的一部分,同时,也可提高员工的工作满意度或者质量。在当今全球化的商业气氛下,很多工作几乎每天都在变化。

工作分析详细说明了各个工作的内容、特点,对任职者的要求,以及该工作在组织中的地位和作用,还对工作职责和工作联系作了明确规定,有利于避免或消除由于工作职责重叠、职责空缺等职责设计问题所引起的员工之间、部门之间的相互推诿、扯皮现象,从而为工作设计的优化奠定基础。

4. 人力资源选拔与配置

工作分析可以提供职位的任职资格要求(工作规范),如所招聘的岗位具有什么特征,有什么要求,明确岗位应聘者的知识、技能、身体素质等方面的具体要求和所能给

予的待遇条件,从而为人员招募、甄选决策提供依据,例如,一个工程师被要求必须大学毕业、有半年的实地工作经验。只有依据工作分析得出的任职资格要求进行招聘,才能有的放矢,招聘到合适的人才,从而大幅度提高人员甄选技术的效度和信度,降低组织的用人风险,提高员工的整体素质与工作适应性。没有工作分析基础的人员招聘和甄选是盲目的、缺乏标准的。

人员的配置是指人与事的配置关系,通过人与事的配合以及人与人的协调,充分开发利用员工潜能,实现组织目标。通过工作分析,可以掌握工作任务的特点,具体而详尽的岗位用人标准,为企业人力资源部门在进行人一岗匹配时提供客观依据,做到人与事的匹配,发挥员工潜力,提高员工绩效,实现企业战略目标。

5. 工作分析为培训开发提供依据和要求

工作分析中明确说明了每个岗位任职者所需要的技能、知识和素质,这为有针对性地设计培训和开发计划提供了依据,从而有利于提高整个培训活动的效果和效率。工作分析和工作要求细则还向员工表明了企业对特定职位员工的期望,这有助于员工制订自己的职业发展计划。通过与工作要求细则相对照,员工可以发现自己哪些方面存在不足,从而有针对性地提高自己,以便为促进职业生涯的进步创造条件。

企业生存的内外环境是不断变化的,为适应企业的发展,岗位培训显得更加重要,没有工作分析的培训就如同没有基础的建筑,不能适应企业实际需要。企业在促进员工发展提高方面所进行的各种培训和培养工作,其效果也将部分取决于工作职务说明和工作要求细则的完善程度。

6. 绩效考核

绩效考核是将员工的实际工作业绩与要求达到的工作绩效标准进行比较。如果员工的考核、晋级、提升缺乏科学的依据,将会严重挫伤员工的积极性,使企业的生产及各项工作受到严重影响。职位说明书描述了工作职责、工作内容和任职要求等,这些可以帮助考核人员针对不同的职位设计考核指标,从而使绩效评价有据可依,大大减少了绩效评价的主观性和随意性,使其能用于员工的报酬决策和人员晋升、调派及奖惩。绩效标准的明确还为任职者设立了一个标杆,使其能够有目标地改进自己的工作,提高工作绩效。只有建立在工作分析基础上的考核指标体系才有可能全面、准确地对员工进行评价,达到对员工的激励目的。

7. 薪酬设计

工作评价是确定工作价值的过程。员工希望在公司内部按照工作价值来付报酬,与公司外部的相似职位相比有竞争力。公平的报酬,有助于吸引和留住员工。

员工关于公正与平等的感受,是通过将自己所得与他人所得相比较以及与自己认为应得数量相比较而形成的。要让员工全心全意为企业服务,就需要建立合理的薪酬体系,让其有一种公平感。报酬通常都是与工作的复杂性、职责大小、工作本身的难易程度,以及工作要求的任职资格等联系在一起的,而所有这些因素都必须通过工作分析才能得到确定。

通过工作分析,员工可以对工作的职责、技能要求、教育水平要求、工作环境等有明确的了解和认识,企业也可以根据这些因素判断哪些岗位在企业战略目标实现中具有更加重要的地位,从而形成一种工作相对重要程度的排序,并通过职位评价的量化形式