

★现代人力资源管理系列教材★丛书主编 张再生

HUMAN RESOURCES

Job Analysis

工作分析

案例导入，贴近现实，
启发形象思考，鼓励学以致用。
强调实用，通俗易懂。
将理论用浅显的语言表达出来，
体例新颖，创新性强。
帮助学生从问题的角度理解当前人力资源管理
面临的困惑和技术难点，理论与实践并举。

张春瀛 主 编
张 琳 副主编

 天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS



★现代人力资源管理系列教材★

职业生涯规划(第2版)

人力资源管理概论

组织行为与员工激励

企业员工绩效管理

薪酬与福利管理

人力资源开发与培训

管理沟通

组织文化

战略人力资源管理

工作分析

人员测评与甄选

组稿编辑 赵宏志

责任编辑 郭建华

装帧设计 谷英卉

ISBN 978-7-5618-2955-4



9 787561 829554 >

定价: 35.00 元

编辑热线: 022-85977234

编辑信箱: zhaohongzhi1958@126.com

现代人力资源管理系列教材

丛书主编 张再生

工作分析

Job Analysis

张春瀛 主 编

张 琳 副主编

 天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书系统地介绍了工作分析的相关理论、方法、过程和技巧。全书共分为10章,主要包括工作分析导论、工作分析的前期准备、环境分析、工作分析调查、工作分析的内容与组织实施、工作分析方法、工作设计与再设计、工作评价、工作分析效果评估、工作分析综合案例等内容。在原有相关研究基础上新增了环境分析、工作再设计、工作效果评估和工作分析综合案例等有关章节。特别是最后一章,通过一个案例将全书所涉及的主要知识点融会贯通,帮助读者将理论知识与实际操作进行恰当的衔接。最后,本书选用了实用性较强的各种工作分析表格、工作说明书模板以及相关劳动的标准,以为读者提供更多翔实的工作分析资料。

本书系统全面、结构新颖,注重理论与实际的结合。每章均用案例引出本章的内容主旨,通过案例讨论题引导读者思考;此外,在每章后面都配有本章小结、思考与练习、推荐阅读和自测题,帮助读者在梳理所学知识的同时,有针对性地拓宽自己的知识领域。

本书可供高等院校工商管理硕士的人力资源管理专业学生使用,也可作为企业人力资源管理专业培训的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

工作分析/张春瀛主编. —天津:天津大学出版社,2009.4

(现代人力资源管理系列教程)

ISBN 978-7-5618-2955-4

I. 工… II. 张… 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(2009)第048350号

出版发行 天津大学出版社

出版人 杨欢

地址 天津市卫津路92号天津大学内(邮编:300072)

电话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742

网址 www.tjup.com

印刷 天津泰宇印务有限公司

经销 全国各地新华书店

开本 169mm×239mm

印张 18.5

字数 395千

版次 2009年4月第1版

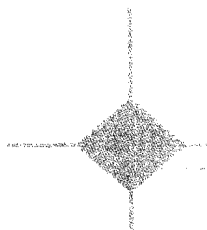
印次 2009年4月第1次

印数 1—3000

定价 35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究



总序

进入 21 世纪以来,知识经济迅猛发展,经济全球化步伐不断加快,企业的竞争由国内竞争转变为国际竞争,由物质资本的竞争转变为人力资本的竞争,由技术与管理的竞争转变为创新能力的竞争,并最终演化为人力资源开发与管理的竞争。正所谓“得人才者得天下,得人才者得发展”。在这一新的竞争环境和际遇之下,企业面临着许多人力资源管理方面的问题和挑战。各种媒体上每天都会出现的企业裁员、高技术员工短缺、跳槽挖角、民工荒、劳资谈判等方面的新闻,愈益显示出的人力资源管理问题已经引起了企业管理者和社会各界的关注。企业和组织能否选择最合适的人并将其放在最合适的岗位上,最大限度地挖掘和调动人的潜能,已成为能否在激烈的市场竞争中谋得生存与发展空间的首要保证。因此,研究探讨新世纪、新形势下的人力资源管理的理论和方法,对于促进企业的发展和社会的进步都具有十分重要的意义。

进入新世纪以来,人力资源管理呈现出许多新的特点和趋势。主要表现在以下六个方面。

第一,人力资源管理部门由执行层变为决策层,人力资源管理工作由事务性工作变成战略性任务,人力资源战略成为组织战略的重要组成部分和实现组织战略的重要保障。

第二,人力资源管理的整体性和全面性增强。以往企业和组织对人力资源管理的重视往往集中在招聘、培训、绩效、薪酬等某些具体的工作环节上,而对于人力资源管理各环节之间的内在联系和相互之间的影响关注不够。伴随着企业竞争与人力资源竞争的日益激烈,人力资源管理工作的整体、全局性日益增强。

第三,人力资源管理的国际化和创新化趋势明显。经济的全球化和企业的跨国经营,使不同国家、不同地区的企业间可以相互学习、借鉴其

管理经验和方法,不断促进企业人力资源管理的创新,使人力资源管理创新成为企业获取竞争优势的重要来源。

第四,人力资源流动频率加快并呈现出团队化、家庭化和柔性化的趋势。企业竞争的加剧,使人才的流动日益频繁,通过流动获得新的发展机遇和空间已成为现实的选择;人力资源流动不再以个人的方式展开,而更多以团队流动和家庭流动的方式进行;同时,兼职、虚拟团队、人才共享等柔性流动不断增加。

第五,政府、企业、社会团体、国际组织等不同类型组织间的人力资源流动增强,人力资源管理的理论和方法也在不同组织间得以相互学习和借鉴并不断深化。政府学习、借鉴企业人力资源管理的理论和方法,使“企业型政府”、“服务性政府”、“外包”、“提高行政效率”等成为政府变革的趋势。企业学习政府部门人力资源管理的理念也使“重视过程与程序”、“公平”、“法治”、“社会责任”等备受关注。

第六,人力资源管理的人性化和发展化趋势。人力资源管理由重视人力资源部门职能的发挥到既重视人力资源部门的职能,更重视人力资源的发展。尊重人、关心人、满足人的需要、维护人的尊严,成为人力资源管理的前提和根本目的;针对雇员的独特需要提供个性化的人力资源产品和服务,把用人工作转变为工作育人,促进雇员职业生涯发展,成为人力资源管理的重要趋势。

这些变化和趋势对于企业和组织调整人力资源管理策略,具有重要指导意义。正是基于人力资源管理的上述变化和趋势,我们萌发了编辑和出版一套新的人力资源管理丛书的动意。经过一年多的筹备、协调和编写工作,该丛书正式得以面世,并将陆续出版。丛书由张再生教授组稿并任主编。丛书的作者既有国内知名的人力资源专家,也有一批刚刚脱颖而出的人力资源管理领域的新秀。丛书的内容涵盖了人力资源管理的基本内容,如:人力资源管理概论、工作分析与岗位评价、人员测评与甄选、企业员工绩效管理、薪酬与福利管理、人力资源开发与培训、管理沟通、组织文化等内容,也包括战略人力资源管理、组织行为与员工激励、职业生涯规划、国际人力资源管理等人力资源管理的新领域和新发展。

这套丛书是根据现代人力资源管理理论框架而编撰,是目前国内最新的具有一定原创性的人力资源管理教材,是作者们根据近年来人力资

源管理的发展和实践以及多年教学和企业咨询经验编写而成的。丛书力求理论与实践相结合,并尽可能地适用于中国国情。本套丛书具有以下特点。

1. 为体现管理学科理论结合实际的特点,丛书各章开篇都以“案例导入”,引人入胜,贴近现实,既能启发读者的形象思考能力,又鼓励学以致用。

2. 这套丛书强调实用性、通俗性和可读性。为适应教学和自学等多种人群的阅读需求,这套丛书在章节安排上力争做到步步递进、逻辑缜密。丛书的作者尽量避免抽象的理论介绍,尽可能将高深的人力资源管理理论用浅显的语言表达出来,以便于读者理解和方便教学的需要。

3. 丛书具有系统性、完整性和创新性的特点。本套丛书是在占有最新资料、综合最新的人力资源管理理论和实践的基础上,以一种浅显且实用性极强的方式,系统地阐述人力资源管理的理论和方法。书中附有“学习要点”、“阅读材料”、“量表与测试题”、“游戏”、“思考题”、“参考资料”等相关内容,可以帮助学生从问题的角度理解当前人力资源管理面临的困惑和技术难点,对当前的人力资源管理实践具有很强的针对性和可操作性,是一套理论与实践紧密结合的教材。这也使该丛书不仅具有很强的可读性,而且具有重要的资料性和保存价值。

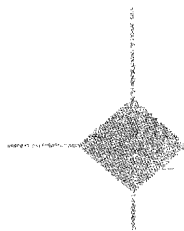
本丛书既适合高等学校人力资源管理专业、MBA 及相关经济管理专业师生作为教材使用,又可作为企业高层管理者和人力资源主管的参考书,也适合中小企业、民营企业和高科技企业的管理人员和科技人员阅读,还可以作为对人力资源管理有兴趣的政府公务员和其他人士的参考读物。

在本套丛书的编辑出版过程中,天津大学出版社的赵宏志副编审对本套丛书的组织、设计、出版付出了大量心血,对他的辛勤工作表示由衷的感谢。

由于人力资源管理实践发展变化很快,这套丛书难免存在一些不足之处,敬请读者批评指正。

丛书主编:张再生

2007年7月18日于天津大学



前言

工作分析是人力资源管理科学化的基础,是提高社会生产力的有效管理手段。科学的工作分析有助于企业实现量化管理,它是组织变革中组织结构调整的有效工具。工作分析结果是实施人力资源规划、绩效管理、职业生涯设计、薪酬管理、招聘与甄选、员工培训规划以及劳动关系管理等方面的管理依据,其重要性不言而喻。但是在人力资源管理的实践活动中,工作分析还没有得到应有的普遍重视,甚至有些组织花费了大量人力、物力、财力做出了工作说明书,但因设计中疏忽了某些环节,导致实施受阻,工作说明书被束之高阁,没有起到应有的管理作用。

本书在借鉴国内外一些相关理论研究的基础上,结合中国现行的工作分析实践情况,系统地介绍了工作分析技术及其操作方法。全书共10章,第1章工作分析导论、第2章工作分析的前期准备工作、第3章环境分析、第4章工作分析调查、第5章工作分析的内容与组织实施、第6章工作分析方法、第7章工作设计与再设计、第8章工作评价、第9章工作分析效果评估、第10章工作分析综合案例。本书中环境分析、工作再设计、工作效果评估等内容都是在以往教材中较少有集中涉及的,通过书中介绍,读者能更清晰地认识到这些环节在实际操作中的重要作用,重新审视整个工作分析活动。为了方便学生和企业能够学以致用,本书注重理论与实践相结合;为大家学习方便,我们在书中配备了大量图表、范例和模版,供大家参考。另外,书中每一章都以案例引入本章的主题,以便读者结合实际进行相关理论知识的学习。同时,在每章的结尾还附有本章小结和思考题,使读者得以对本章的内容进行系统的梳理和巩固。本书不仅适用于高等院校人力资源管理专业、管理专业学生,也适用于企事业单位劳动人事管理人员的专业培训。

本书由张春瀛教授担任主编,张琳老师担任副主编,全书由张春瀛老师提出写作大纲,张春瀛和张琳老师确定写作要求。本书具体分工为:第1章由张春瀛老师编写;第2章由王国武老师编写;第3、5章由刘丽荣老

师编写;第4、6、9章由张琳老师编写;第7章由施华斌老师编写;第8章由王刚老师、张春瀛老师编写;第10章由梁晓丹老师、刘丽荣老师编写;张春瀛和刘丽荣老师负责书后工作说明书模版的搜集、编写工作。全书由张春瀛老师最终修改定稿。

2006年秋天,我开始编纂《工作分析》一书的写作提纲,经过大量查阅资料、构建全书体系、逐章编写等工作,于2007年秋完成了初稿。其间因家父罹患重症,一直住院治疗,我每天奔波于医院、学校之间,又不敢疏忽教学、科研等日常工作,还要认真完成服务企业的实践任务,受精力所限,致使书稿修改审定工作延期。在此特向天津大学出版社赵宏志副编审表示深深的歉意!

本书在编著过程中,参阅、吸收了许多专家学者在工作分析研究方面现有的研究成果,恕未一一注明,在此谨向各位专家学者表示诚挚的谢意!在本书的编纂过程中,得到天津大学张再生教授的悉心指导、天津大学出版社赵宏志副编审的鼎力支持;天津工业大学工商学院领导们也给了我很多帮助和鼓励;我的研究生们在书稿完成过程中,帮助我做了大量的工作,他们是刘平、刘莉莉、贾宁宁、袁春丽、刘鑫、张杰、杨婷、王潇、李静、侯宇飞、赵哲宇、牛博特等同学。在这里我要向所有给予过我帮助、为本书的完成付出辛勤汗水的各位同仁和学生致以最真诚的感谢!

工作分析的理论和方法在不断发展中,尽管我和写作团队的老师们付出了很多的努力,但受水平所限,本书仍然难免有诸多不妥之处,祈望学界先辈、同仁不吝赐教!

在本书即将完成时,我从教一生的父亲永远地离开了我们,现在谨将此书献给我父亲,以寄托我无尽的哀思。

张春瀛

2008年10月22于天津

目 录

1 工作分析导论	(1)
1.1 工作与工作分析	(2)
1.2 工作分析的地位与作用	(7)
1.3 工作分析的历史沿革	(10)
1.4 工作分析相关理论	(15)
2 工作分析的前期准备工作	(20)
2.1 组织结构设计	(21)
2.2 岗位设置	(29)
2.3 工作流程设计	(40)
3 环境分析	(54)
3.1 宏观工作环境	(55)
3.2 微观工作环境	(59)
4 工作分析调查	(67)
4.1 工作分析调查概述	(68)
4.2 工作分析调查方法	(69)
4.3 工作分析调查表设计	(92)
5 工作分析的内容与组织实施	(103)
5.1 工作分析的内容	(104)
5.2 工作分析的实施程序	(109)
5.3 工作说明书的编写	(120)
6 工作分析方法	(130)
6.1 工作导向的工作分析方法	(131)
6.2 人员导向的工作分析方法	(144)
6.3 工作分析方法的评价及选择	(163)
7 工作设计与再设计	(171)
7.1 工作设计概述	(173)
7.2 工作设计的方法与比较	(178)
7.3 工作再设计	(184)
8 工作评价	(190)
8.1 工作评价概述	(191)
8.2 工作评价指标	(198)
8.3 工作评价的方法	(204)

- 9 工作分析效果评估 (212)
 - 9.1 工作分析效果评估概述 (213)
 - 9.2 工作分析效果评估基本内容 (216)
 - 9.3 工作分析效果评估基本程序 (223)
- 10 工作分析综合案例——和平公司的工作分析 (232)
 - 10.1 本案例研究目的 (232)
 - 10.2 公司背景介绍 (232)
 - 10.3 人力资源管理现状及问题分析 (233)
 - 10.4 工作分析的前期准备 (235)
 - 10.5 工作分析调查 (241)
 - 10.6 工作分析的组织实施 (251)
- 附 录 (258)
 - 附录1:组织机构图范本 (259)
 - 附录2:岗位设置管理流程 (260)
 - 附录3:工作者职能等级标准定义 (261)
 - 附录4:工作说明书模板 (264)
 - 附录5:与工作分析相关的劳动标准 (270)
- 参考文献 (284)

1

工作分析导论

学习预期

1. 掌握工作和工作分析的概念。
2. 了解工作的类型和工作分析的相关术语。
3. 了解工作分析的历史。
4. 掌握工作分析在人力资源管理中的地位和作用。
5. 掌握工作分析的相关理论。

案例导入

A 公司是一家发展型房地产开发公司。近年来,房产市场需求强劲,公司规模持续扩大,现已经发展成为一家中型房地产开发公司。随着公司的发展和壮大,员工人数迅速大量增加,人力资源管理中的各种问题也逐渐显露出来。

公司现有的组织机构,还是创业时期设计的。随着公司规模的不不断扩大,原有部门之间、岗位之间的职责与权限界定不够明确的缺陷渐渐地突显出来,扯皮推诿的现象时有发生。工作过程中,有的部门抱怨事情太多,人手不够,任务不能按时、按质、按量完成;而有的部门又觉得人员冗杂,人浮于事,效率低下。

在人员招聘方面,由于各用人部门的招聘标准含糊不清,主观设定成分很高,加之表述随意,导致招聘主管往往无法准确把握,辛辛苦苦在市场诚聘人才,但用人部门却往往不领情,经常埋怨被招人员大多只是差强人意。

另外,目前公司的许多岗位不能做到人岗匹配,使一些员工的专业能力不能得以充分发挥,严重影响了工作效率和工作效果。

还有,以前公司员工的晋升都由总经理直接决定,现在公司规模扩大了,总经理不可能经常与所有的基层员工和部门主管进行沟通了解情况,基层员工和部门主管的晋升只能根据部门经理的意见来做出。所以在晋升中,上级和下属之间的私人感情就成为了决定性的因素,导致一些有才干的员工往往因为复杂的人际关系而不能获得提升。因此,许多优秀的员工由于看不到自己未来的前途,或者因为在某些方面没有处理好和“现管”的关系,而选择另谋高就。

在激励机制方面,公司原有的管理制度中,由于缺乏科学的绩效考核和薪酬制度,所以在考核中的主观性和随意性非常强,员工的报酬不能客观地和绩效考核结果挂钩,所以不能公平体现员工的工作价值与业务能力,尽管现在公司的整体薪酬水平并不低于同行业的薪酬水平,但是人力资源部还是经常会听到大家对薪酬的抱怨和不满,其实这也是人才流失的重要原因之一。

公司针对当前这些严峻的现实问题,要求人力资源部门开始着手进行公司中相关的人力资源管理变革,首先从工作分析开始。工作分析究竟如何开展,如何抓住工作分析过程中的关键点,为公司本次组织管理变革提供有效的信息支持和基础保证,是摆在A公司人力资源部面前的重要课题。

讨论题

1. 什么是工作分析?它在人力资源管理中处于什么地位?
2. 工作分析与人力资源管理其他活动的关系是怎样的?对人力资源管理起什么作用?
3. 该公司为什么决定从工作分析入手来实施管理变革?这样的决定正确吗?为什么?

1.1 工作与工作分析

1.1.1 工作

工作是由一个职位或多个职位所组成的。从组织角度看,工作是组织中基本的活动单元,是支撑组织达到既定经营目标的最小单位,是组织进行管理工作的基础。从个人角度来看,工作是个人在组织中全部角色的总和。狭义的工作是指在一段时间内,为达到某一目的的活动,即任务(task);组织在进行岗位的工作描述时,工作就是从事一系列专门任务的总和。广义的工作是指个人在组织中的全部角色的总和,包括其职业发展通道^①。简单地说工作就是任务的集合,其范围大于职业。因此,工

^① 付亚和:《工作分析》,4页,上海,复旦大学出版社,2004。

作(job)基本包含了3种含义:①泛指体力和脑力劳动活动;②专指职业;③狭义上特指“若干项专门任务”。在岗位研究中,工作是由一组相近的任务所组成的劳动活动^①。

从工作内容及层次关系方面分析,组织中往往同时拥有多种形式的工作。

1. 静态式工作

静态式工作是指那些可以通过精确地识别和定义工作元素和任务而进行的工作。静态式工作对从任务分配到完成时所需要的任职资格要求方面的界定比较清晰,通常工作任务和任职资格的内容变动较小。例如车间操作工的工作,其工作任务明确、固定,且具有程序性特征,所以在任职资格方面也不会出现经常性的变化。静态式工作也称为传统式工作。

2. 演进式工作

演进式工作是指由于组织结构发生变化、工作负荷发生变化以及技术要求变动而产生的一种工作形式。例如:组织中的人力资源开发与管理工作的,强调人与事的动态协调与开发,最终实现人与事的系统优化,由于组织中的人力资源开发与管理工作的工作任务在不同阶段都会产生相应的变化和发展,因此说,人力资源开发与管理工作的是一项系统而动态的管理活动。演进式工作的工作描述需要及时针对情况的变化进行必要更新。

3. 弹性工作

弹性工作是指那些需要经常改变的任务。这种变化通常由企业生产计划或客户需求发生变化所导致。一般这类工作的名称和工作描述都比较宽泛,对工作任务和职责只能作粗略的描述。例如,管理和开发不同的项目,需要不同的项目管理人员,对不同项目管理人员的任职资格就各不相同。随着市场的发展变化,弹性工作形式的应用将更加广泛。为适应工作本身的需要,员工必须具有更强的主动性和自律性。

4. 远程式工作

远程式工作是指那些因业务需要,使员工远离组织,通过信息网络、通讯等技术手段而进行的工作。这类工作的特点通常表现为没有固定的工作地点和工作时间,员工可自行安排工作方式和工作地点,工作时间可以设为固定或弹性等多种形式。远程式工作在许多不同领域都有应用,例如销售、写作、财务分析等。

5. 团队式工作

团队式工作是指由员工和管理层组成的一个共同体,针对工作任务中的差异性,合理利用每一个成员的知识和技能,协同工作,解决问题,为了达成特定的目标而共同承担的整体任务。团队式工作是一种或多种工作的复合体,分为单一任务型团队式工作和多重任务型团队式工作。前者强调特定工作的胜任力;后者既考虑特定工作的胜任力,又需考虑适应多项工作的胜任力及彼此配合。

^① 安鸿章:《工作岗位研究与原理应用》,3页,北京,中国劳动社会保障出版社,2005。

1.1.2 工作分析

国内外学者对“工作分析(job analysis)”一词有多种的定义。Robert D. Gatewood 认为工作分析是指有目的地、系统地搜集一个工作职务的劳动相关方面的重要信息的过程(1994)。Ernest J. McCormick 在 *Job and Task Analysis* 中认为“工作分析”就是“获取与工作有关的详细信息的过程”。这个过程所涉及的范围由工作分析者的需要决定。分析者可能要研究工作目标、工作程序和过程、工作责任和任务以及其他;人要完成工作应具备的任职资格、知识、技能、能力和其他特征;包括客观环境和业务环境在内的工作环境。Wayne Cascio 认为,“通过工作分析这一程序,我们可以从技能和经验的角度来确定某一工作的任务和性质是什么,以及哪些类型的人适合被雇佣来从事这一工作。”国内学者余凯成等(2002)认为,工作分析是对组织中某个特定工作职务的目的、任务或职责权力、隶属关系、工作条件、任职资格等相关信息进行搜集与分析,以便对该职务的工作作出明确的规定,并确定完成该工作所需要的行为、条件、人员的过程。郑晓明(2003)等将工作分析定义为全面了解、获取与工作相关的详细信息的过程,具体来说,是对组织中某个特定职务的工作内容和职务规范(任职资格)的描述和研究过程,即制定职务说明和职务规范的系统过程。萧鸣政(2004)认为工作分析是分析者采用科学的手段与技术,直接搜集、比较、综合有关工作的信息,为组织特定的发展战略、组织规划,为人力资源管理以及其他管理行为服务的一种管理活动。

归纳上述定义,工作分析包括以下基本内涵。

(1)工作分析是一项管理活动。

(2)工作分析活动具有明确的目的性。企业在进行管理过程中,针对不同的管理问题,所需要搜集的信息各不相同,选择的管理方法也会不尽相同。因此,在进行工作分析时,必须先要明确岗位设定的目的,力争做到对岗位规范的有的放矢。

(3)工作分析需要系统规划与实施。工作分析是对工作进行全面评价的过程。一般经过准备、设计、实施、调整等不同阶段。

(4)工作分析的对象是工作。通过对职位目标、工作问题及工作者三方面分析和明确,最终实现组织目标、人、事的科学结合。这正是工作分析的核心所在。

(5)工作分析的成果是工作说明书,包括工作描述和任职资格。工作分析是人力资源管理各项活动的基础。

综上所述,工作分析是指组织在特定时期,为了实现其战略目标,通过了解各项工作的相关信息和确定其工作所需技能、责任和资格,为组织设计、人力资源管理以及其他管理工作提供相关的工作信息,并为人力资源管理的一系列基础职能活动提供支持,是维系和发展组织的一项基础性管理活动。

1.1.3 工作分析的相关术语

1.1.3.1 工作分析的主要概念

1. 工作要素

工作要素(job elements)是工作活动中不能再继续分解的最小单位,是形成职责

的信息来源和分析基础。比如,秘书打字前启动计算机是一个工作要素,接听电话又是另一个工作要素。

2. 任务

任务(task)是指在工作活动中为达到某一目的而由相关的工作要素组成的集合,是一个用来描述工作活动内容或责任的概念,是工作分析的基本单位。比如,秘书打印文章,可以分解成以下具体的工作要素:启动计算机,输入文字,调整版面,启动打印机,将打印纸放入打印机内,打印文件。也就是说,打印文章这一任务是由上述六项相关的工作要素组成的一个集合。

3. 职责

从字义上理解,职,指职位,即所从事的工作统称;责,指责任,即份内应做的事情,也就是承担应当承担的任务,完成应当完成的使命。所以“职”和“责”两个字合起来的含义就是指所从事工作本身的责任。在工作分析中,职责(responsibility)是指任职者为实现特定的组织职能或完成工作使命而承担的一项或多项任务的集合。它是职务和责任的统一。比如,定期制定培训计划是培训主管的职责之一。这一职责由下列任务组成:进行培训需求调查和分析;选择确定培训对象;确定培训项目;确定培训形式;选择培训教师;确定培训时间和地点;确定培训效果评估方式;培训项目预算;明确后勤保障工作;编写培训计划;等等。正是这些任务构成了“制定培训计划”这一职责。

4. 职位

职位(position)又称岗位是指某一时期内某一主体担负的一项或多项相互联系的职责集合。职位还可以理解为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。比如,培训主管这一职位所承担的职责有定期制定培训计划、监督培训实施、评估培训效果等。在组织中,职位和任职者的数量是一致的。

5. 职系

职系(series)是由两个或两个以上的工作组成,是责任轻重和困难程度不同、但工作性质充分相似的所有职位集合,职级、职等也分不同的职位系列。简而言之,一个职系就是一种专门职业,如教师系列。

6. 职级

职级(class)是指工作责任大小、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合。它常常与管理层级相联系。比如,部门中所有副职就是一个职级。

7. 职等

职等(grade)是指不同职系之间,繁简难易程度、责任轻重大小及任职条件十分相似的所有职位的集合。

8. 职业

职业(occupation)是指人们在社会中所从事的作为主要生活来源的某种工作。

“工作”和“职业”的主要区别在于其范围不同,前者范围很广,泛指人们的劳动活动过程;而后者范围较窄,特指人们所从事的具有某种性质和特点的劳动活动,如教师、律师、职业经理人、电器工程师、推销员、汽车维修工等都可以归于某一职业范畴。

9. 工作族

工作族(job family)是指根据工作内容、任职资格或者对组织贡献的相似性而划分为同一组的职位。组织根据不同的目的将不同的工作分成不同工作族,比如,在进行绩效考核或薪酬方案设计时,将其组织工作分成技术工作族、生产工作族、管理工作族等。

1.1.3.2 工作分析的其他概念

除了上述术语外,要科学、有效地进行工作分析,还有必要理解和掌握以下与工作分析相关的基本概念。

1. 工作场所

工作场所(workplace)是指个体工作的场所和环境。包括工作场所的微气候、照明与色彩、振动与噪声等等。具体内容将在第3章详细说明。

2. 时间和动作研究

时间和动作研究(time and motion study)是对某项特定任务的具体动作和程序化步骤进行详细的分析。它提供了关于工作的详细信息,主要适用于那些可以进行分解,需要标准化、规范化和具有重复性特征的工作任务。

3. 工作绩效

工作绩效(job performance)是指那些经过评价的工作行为、表现及其成果,是一个考虑时间因素并与评价过程相联系的概念。组织通过对组织成员的绩效评价,获得反馈信息,以此作为制定相应的人事决策和改进管理效能的依据。

4. 绩效标准

绩效标准(performance standards)是指与职位的工作职责相对应的,用以衡量岗位职责完成的质量和效果的客观标准,是员工在工作中应达到的各种基本要求。

5. 工作相关性

工作相关性(job-relatedness)是指组织活动的一系列行为与工作本身存在相互关联、共同变化的关系。一项工作本身的性质、内容等都要受到组织活动和内外环境的制约和影响。例如管理者在进行员工选拔方案设计时,需要综合考虑组织的战略目标、岗位工作的内容和权限以及岗位任职要求等因素,这样才能使设计的选拔方案有较强的效度和信度,这一系列因素之间形成的关系就称为工作相关性。

6. 战略性工作分析

战略性工作分析(strategic job analysis)是指以组织战略目标为指导,分析组织面临新的战略目标时的工作特征,从而预测各个工作职位需要履行的工作职责的过程。Schneider 和 Konz 早在 1989 年就提出了战略性工作分析的概念,其主要思想是将环境变化因素、企业战略以及特定工作的未来发展趋势纳入传统的工作分析中。例如