

岗位设置需要考虑“人”的因素

从“事”出发，分析流程、落实战略，这是岗位设置的基本原则。但在考虑“事”的同时，也要适当地考虑“人”的因素；只有恰当的“人”承担起合适的“事”，才能使岗位有效地运转起来。那么，在岗位设置的时候，在理清“事”的同时，如何考虑“人”的因素呢？

李中斌 陈初升 卢 冰 等 编著

工作分析

Work
Analysis

人力资源管理丛书

工 作 分 析

李中斌 陈初升 卢冰等 编著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工作分析/李中斌, 陈初升, 卢冰等编著. —北京:
中国社会科学出版社, 2009. 3

ISBN 978 - 7 - 5004 - 7602 - 3

I. 工... II. ①李... ②陈... ③卢... 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 022779 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 卢小生

责任校对 王兰馨

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2009 年 3 月第 1 版

印 次 2009 年 3 月第 1 次印刷

开 本 787 × 960 1/16

插 页 2

印 张 20.25

印 数 1—6000 册

字 数 372 千字

定 价 30.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

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,是最有效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都是工作分析的前提条件。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,在全球化环境下面临着新的挑战,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,其重要性不言而喻。

本书结合实际,探讨了工作分析发展的历史与发展趋势,归纳了工作分析时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,进而研究工作分析的运作与相关方法等内容,较系统地介绍了工作分析的相关理论与实务。

本书第一章阐述了工作分析概要和工作设计的内容;第二至四章分别阐述了组织分析、岗位分析和工作分析流程,以及工作分析面临的问题等相关内容;第五至八章分别介绍了工作分析方法、工作说明书编制、公共部门工作分析等相关内容,并介绍了若干行业工作分析范例实务。

本书实用性强。每章之前编写了学习目标,于每章结尾编写了一定数量的复习思考题,以便于对相关章节内容的学习和把握;对所有重要的概念在内容中都有提示,以便学生随课程的进度巩固旧知识,接受新知识。

本书是集体劳动的结晶,参加编写的人员有李中斌、陈初升、卢冰、黄丽薇、董燕、郑文智、万文海等,王倩、亓英强、吴元民、姚碧莲、陈怡安、李文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,并得到中国社会科学出版社卢小生编审的大力支持,在此一并表示衷心的感谢。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，也可作为相关专业研究生阅读用书。同时，也适合从事人力资源管理理论和实践研究的人士以及相关人士阅读。

作者

2008年12月

前言

本书是作者根据多年从事人力资源管理工作的经验，结合人力资源管理理论，编写而成的。本书力求做到概念清晰、重点突出、由浅入深、循序渐进，力求做到理论与实践相结合，力求做到可读性强、实用性高。本书可作为高等院校人力资源管理专业及相关专业教材，也可作为从事人力资源管理工作的实务人员参考。

本书共分八章。第一章为绪论，主要介绍人力资源管理的概念、意义、发展及现状；第二章为工作分析概述，主要介绍工作分析的概念、意义、类型及过程；第三章为工作分析的方法，主要介绍工作分析的各种方法；第四章为工作分析的实施，主要介绍工作分析的实施步骤及注意事项；第五章为工作分析的结果应用，主要介绍工作分析结果在招聘、培训、薪酬设计等方面的应用；第六章为工作分析的评价，主要介绍工作分析评价的标准及方法；第七章为工作分析的发展趋势，主要介绍工作分析的最新研究成果及未来发展趋势；第八章为工作分析的案例，主要介绍工作分析在实际工作中的具体应用案例。

目 录

第一章 工作分析导论 / 1	
第一节 工作分析概要 / 2	
第二节 工作设计概述 / 29	
本章学习要点提示 / 45	
第二章 组织分析 / 47	
第一节 组织概述 / 48	
第二节 组织设计与运行 / 51	
第三节 组织变革 / 84	
本章学习要点提示 / 91	
第三章 岗位分析 / 94	
第一节 岗位分析的前提 / 95	
第二节 岗位设置 / 107	
第三节 岗位调查 / 112	
本章学习要点提示 / 125	
第四章 工作分析流程与问题分析 / 130	
第一节 工作分析的一般模式 / 131	
第二节 工作分析流程 / 136	
第三节 工作分析面临的问题及应对策略 / 148	
本章学习要点提示 / 158	
第五章 工作分析方法 / 163	
第一节 工作分析的基本方法 / 165	
第二节 工作分析方法的比较、评价和选择 / 195	
本章学习要点提示 / 202	
第六章 工作说明书 / 207	
第一节 工作说明书概述 / 208	
第二节 工作说明书编制实例 / 220	
本章学习要点提示 / 231	

第七章 公共部门工作分析 / 235

第一节 公共部门组织设计 / 237

第二节 公共部门工作分析与评价 / 246

第三节 公共部门人力资源分类管理 / 258

本章学习要点提示 / 267

第八章 工作分析范例 / 269

第一节 某鞋业公司工作分析范例 / 269

第二节 某油漆公司工作分析范例 / 296

参考文献 / 315

第一章 工作分析导论

学习目标

- 了解工作分析的发展历程
- 了解工作分析发展的未来趋势
- 掌握工作分析的含义和特征
- 领会工作分析的有关基本术语及其相互关系
- 了解工作分析的作用、目的和原则
- 掌握工作设计的含义、内容和原则
- 掌握工作设计的程序和方法

本章导读

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进其电脑所需要的所有软硬件。作为交换，公司将给该大学、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位技术服务人员，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位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，人力资源部经理就能够明确招聘岗位的人员要求和工作内容，并可尽快开展招聘工作。

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，她决定立即起草这份文件。而当她开始工作时，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。

第一节 工作分析概要

在市场竞争激烈的情况之下，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。中国加入世界贸易组织之后，中国企业面临的将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，人力资源部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，经常造成生产力和质量的降低，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。

一、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。

(一) 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),之后得到迅速发展;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,于是两种叫法也得到统一,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:泰罗和吉尔布雷斯夫妇。美国在19世纪的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%。企业生产普遍的低效率,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.泰罗。泰罗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，泰罗发表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：①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”；②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；③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，以及组织机构上的管理控制原理。

泰罗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，从而清晰地看到了每项动作所需的时间。第二，他们把动作划分为17项基本要素，分析更加深入。第三，他们于1916年发表了《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，泰罗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，他们发展的“微动作研究”技术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。在泰罗等人的研究基础上，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，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，梅纳德(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

由泰罗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2.3万人,到1900年增加到30万人以上。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员、打字、收发、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。20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年以后在推行泰罗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,主张以雇员所完成任务基础建立工资制度。从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，在全美国形成一股潮流，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年职位分类法案做了较全面的修改，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，他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做了各种改进，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，把人看作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。

(二) 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

联的经验。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,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例》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7429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多年的坎坷,国家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1400多人,购置设备200余万元,组织测评人员3000多人,取得12余万个评价数据,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的发展。

（三）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知识、技能、能力以及其他个人特质（KSAs）的指标。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 KSAs 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 KSAs 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 KSAs。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。通过系统的培训,“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,计算机信息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。互联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烦琐的手续。

(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,或者从互联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,需要将客户看作组织的“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。

如果将客户看作组织内“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)。

10

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,使得组织的结构、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