



面向 21 世纪 课 程 教 材

Textbook Series for 21st Century



- “十二五”普通高等教育本科国家级规划教材 ·
- 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材 ·

工作分析的方法与技术

(第5版)

Job Analysis
Methods and Techniques

萧鸣政 编著



非
外
借



面向 21 世纪 课 程 教 材

Textbook Series for 21st Century

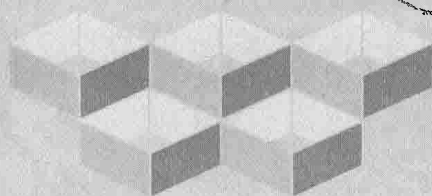
- “十二五”普通高等教育本科国家级规划教材 ·
- 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材 ·

工作分析的方法与技术

(第5版)

Job Analysis
Methods and Techniques

萧鸣政 编著



中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

工作分析的方法与技术/萧鸣政编著.—5 版.—北京：中国人民大学出版社，2018.9
教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材
ISBN 978-7-300-26058-7

I. ①工… II. ①萧… III. ①企业管理-人力资源管理-高等学校-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 179835 号

面向 21 世纪课程教材

“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材

工作分析的方法与技术 (第 5 版)

萧鸣政 编著

Gongzuo Fenxi de Fangfa yu Jishu

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京溢漾印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

印 张 21.25 插页 1

字 数 493 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2006 年 6 月第 1 版

2018 年 9 月第 5 版

印 次 2018 年 9 月第 1 次印刷

定 价 38.00 元

教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

编辑委员会

主 编

董克用 中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师

编 委

廖泉文 厦门大学管理学院教授、博士生导师

石金涛 上海交通大学安泰经济与管理学院教授、博士生导师

杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院教授、博士生导师

赵曙明 南京大学商学院教授、博士生导师

萧鸣政 北京大学政府管理学院教授、博士生导师

关培兰 武汉大学经济与管理学院教授、博士生导师

方振邦 中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师

刘 昕 中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师

程延园 中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师

唐宁玉 上海交通大学安泰经济与管理学院教授、博士生导师



总 序

由中国人民大学人力资源开发与管理研究中心组织全国人力资源管理领域著名专家学者编写的人力资源管理系列教材第五版以全新面貌与读者见面了。

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心成立于2000年，聚集了学术界、政府研究机构的专家学者，致力于我国人力资源开发与管理研究。中心自成立以来，除了组织编写本系列教材之外，还翻译了我国第一套人力资源管理译丛。

改革开放以来，中国经济的高速增长为世人所瞩目。究其原因，学者们的共识是，成就主要源于两个因素：一是体制改革所造就的制度创新和激励机制；二是改革对生产要素，特别是劳动力要素的解放。改革使大量人力资源摆脱了旧体制的束缚，以各种方式投身于经济建设，使我国人力资源的优势得到充分发挥。正因为如此，在传统体制下从来没有被认为是一门科学的人力资源管理，在改革开放后特别是20世纪90年代以来，得到了企事业单位的高度关注。如何确定组织的人力资源战略、做好组织的人力资源规划，如何招聘、留住、开发以及激励组织需要的各类人才，如何把握好职位分析、绩效管理、薪酬管理等人力资源管理中的关键环节，如何建设良好的组织文化，已经成为企事业单位各级领导考虑的最重要的问题。随着移动互联网的发展、全球化步伐的进一步加快、人工智能等最新科学技术的发展以及90后开始大量进入职场，各种组织的人力资源管理面临诸多新的挑战，很多组织的人员数量增长可能会逐渐停止甚至下降，但对员工的质量要求却大大提升，这就对组织的人力资源管理水平提出了更高的要求。

从我国改革开放40年的历程中可以清楚地看到，人力资源的确是推动中国经济发展的最重要资源，堪称“第一资源”。更为重要的是，如今，我国自然资源的人均占有量与世界相比并不占优势，国民财富生产中自然资源消耗水平已经很高，可以毫不夸张地说，我国经济与社会实现可持续发展的唯一出路在于进一步发挥人力资源的优势。需要指出的是，发挥人力资源优势并不像有些人所想象的，只是靠廉价的人工成本去竞争。世界各国发展的经验已经证明，人工成本必然会随着经济发展水平而不断提高。一个国家的人力资源优势主要体现在两个方面：一是人力资源的教育素质，它体现为潜在的生产力；二是对已经实现就业的人力资源的管理水平，它体现为对人力资源的开发利用程度。我国的教育，特别是基础教育，在世界上是有竞争力的，培养了一支高素质的劳动力队伍。而我国的管理水平，尤其是人力资源管理水平，与世界发达国家相比差距仍然较大。因此，提高我国企事业单位以及政府机构的人力资源管理水平是发挥我国人力资源优势的当务之急。近几十年来，我国几代领导人都强调人才对于国家发展的重要作用，人才是第一资源日益得到广泛的认同，国家领导人一再强调的人才强国战略更是

将人力资源和人才问题提升到整个国家战略的高度。

为了提高我国人力资源管理水平,我们通过翻译教材与专著、邀请外国专家讲学等方法,努力将发达国家在人力资源管理方面的先进理念和经验介绍到国内。但是,人力资源管理是管理学诸学科中受到一个国家文化传统影响最大的领域,对人的管理必然受到社会价值观念、法律制度、人文传统等方面的影响,因此,仅仅依靠舶来品是不能真正解决自身问题的。

中国的管理学经过30多年的恢复和成长,已经到了建立具有自身特色的符合中国文化的管理理论的时候。鉴于管理学的文化根基特征,可以说,建立中国特色管理理论的关键在于建立具有中国特色的人力资源管理理论。

总而言之,无论是提高我国人力资源管理水平,还是建立具有中国特色的管理理论体系,都需要培养大批具有先进管理理念、掌握科学管理方法的人力资源管理专业人才。近年来,社会对人力资源管理专业人才的需求一直名列高校毕业生需求榜的前列。旺盛的需求同样导致供给的增加。据统计,自1993年中国人民大学在我国开设第一个人力资源管理本科专业以来,到目前为止,全国已经有500多所高校开设了人力资源管理本科专业,人力资源方向的硕士和博士培养也已经上规模。尤为可喜的是,不仅面向私营部门的人力资源管理专业人才培养日渐成熟,面向公共部门的人力资源管理专业人才培养也已经在很多高校中渐成规模,并且对公共部门人力资源管理水平的提高发挥了积极的作用。从2001年开始出版的本系列教材的第一版,到目前为止已完成了四次全面的再版修订工作,本套教材对于满足我国各高校人力资源管理专业的教学需要起到了非常积极的作用,得到广大教师和学生的一致好评。

优秀的教材必须随着社会经济的发展与教学改革的深化而不断完善。我们根据作者的教学体会和使用的教师对本系列教材第四版的反馈,组织了这次重新修订工作。本系列教材从一开始起步阶段,就在编写中把握了以下三个重要原则:第一,优选教材作者。本系列教材的作者不拘泥于一个学校,而是从我国各著名高校中最早从事人力资源管理教学与研究的著名学者中遴选,每位作者必须是在人力资源管理的相关领域或模块中的真正专家。同时要求这些学者必须亲自主笔,以保证教材的质量。第二,优化教材体系。本系列教材包括《人力资源管理概论》《人力资源战略与规划》《组织行为学》《工作分析的方法与技术》《人力资源战略与规划》《培训与开发》《战略性绩效管理》《薪酬管理》《劳动经济学》《劳动关系》等,既可以满足人力资源管理专业的学生系统学习人力资源管理知识的需要,也可以为非人力资源管理专业的管理类学生根据需要选用。第三,重视本国案例的运用。最近几十年来,随着我国市场经济的长足发展以及企业人力资源管理水平的不断提高,涌现出大量有价值的本土化人力资源管理案例。因此,在修订时,我们特别强调多运用中国改革开放以来的案例,以帮助学生更好地理解和掌握相关理论与方法。

尽管已经付出了很大努力,我们仍然清楚地认识到,这套教材还存在许多可以不断完善和修改的地方。我们真诚地希望广大读者不吝赐教,提出修改意见和建议,使之日臻完善,以更快地推动我国人力资源管理水平的提高。

董克用

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心

将人力资源和人才问题提升到整个国家战略的高度。

为了提高我国人力资源管理水平,我们通过翻译教材与专著、邀请外国专家讲学等方法,努力将发达国家在人力资源管理方面的先进理念和经验介绍到国内。但是,人力资源管理是管理学诸学科中受到一个国家文化传统影响最大的领域,对人的管理必然受到社会价值观念、法律制度、人文传统等方面的影响,因此,仅仅依靠舶来品是不能真正解决自身问题的。

中国的管理学经过30多年的恢复和成长,已经到了建立具有自身特色的符合中国文化的管理理论的时候。鉴于管理学的文化根基特征,可以说,建立中国特色管理理论的关键在于建立具有中国特色的人力资源管理理论。

总而言之,无论是提高我国人力资源管理水平,还是建立具有中国特色的管理理论体系,都需要培养大批具有先进管理理念、掌握科学管理方法的人力资源管理专业人才。近年来,社会对人力资源管理专业人才的需求一直名列高校毕业生需求榜的前列。旺盛的需求同样导致供给的增加。据统计,自1993年中国人民大学在我国开设第一个人力资源管理本科专业以来,到目前为止,全国已经有500多所高校开设了人力资源管理本科专业,人力资源方向的硕士和博士培养也已经上规模。尤为可喜的是,不仅面向私营部门的人力资源管理专业人才培养日渐成熟,面向公共部门的人力资源管理专业人才培养也已经在很多高校中渐成规模,并且对公共部门人力资源管理水平的提高发挥了积极的作用。从2001年开始出版的本系列教材的第一版,到目前为止已完成了四次全面的再版修订工作,本套教材对于满足我国各高校人力资源管理专业的教学需要起到了非常积极的作用,得到广大教师和学生的一致好评。

优秀的教材必须随着社会经济的发展与教学改革的深化而不断完善。我们根据作者的教学体会和使用的教师对本系列教材第四版的反馈,组织了这次重新修订工作。本系列教材从一开始起步阶段,就在编写中把握了以下三个重要原则:第一,优选教材作者。本系列教材的作者不拘泥于一个学校,而是从我国各著名高校中最早从事人力资源管理教学与研究的著名学者中遴选,每位作者必须是在人力资源管理的相关领域或模块中的真正专家。同时要求这些学者必须亲自主笔,以保证教材的质量。第二,优化教材体系。本系列教材包括《人力资源管理概论》《人力资源战略与规划》《组织行为学》《工作分析的方法与技术》《人力资源战略与规划》《培训与开发》《战略性绩效管理》《薪酬管理》《劳动经济学》《劳动关系》等,既可以满足人力资源管理专业的学生系统学习人力资源管理知识的需要,也可以为非人力资源管理专业的管理类学生根据需要选用。第三,重视本国案例的运用。最近几十年来,随着我国市场经济的长足发展以及企业人力资源管理水平的不断提高,涌现出大量有价值的本土化人力资源管理案例。因此,在修订时,我们特别强调多运用中国改革开放以来的案例,以帮助学生更好地理解 and 掌握相关理论与方法。

尽管已经付出了很大努力,我们仍然清楚地认识到,这套教材还存在许多可以不断完善和修改的地方。我们真诚地希望广大读者不吝赐教,提出修改意见和建议,使之日臻完善,以更快地推动我国人力资源管理水平的提高。

董克用

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心



前言

人力资源的管理与开发是 21 世纪管理工作的重大战略之一。管理的重点目标是体制机制创新与管理工作的规范化。人力资源管理乃至整个组织管理体制创新与规范化工作的基础和重要工具，就是本书所要介绍的工作分析的方法与技术。

工作分析的主旨是科学高效地获取有关组织内各种工作的信息，保证人力资源管理决策的正确有效，保证管理目标的全面实现。因此，工作分析不但是人力资源管理人员必须掌握的基本技能，而且是组织内所有管理人员都应该掌握的一种管理方法与技术。

一、关于工作分析功用的思考

在人力资源管理与开发实践中要进行工作分析，并非主观臆想的结果，而是现代经济发展对组织管理的客观要求所决定的。

(1) 工作分析是高层管理者决策的基础。对于一个组织（包括公共事业组织与企业组织）来说，每个岗位的工作相当于建筑大厦中的砖块，不但是组织结构中最为基本的组成部分，而且是一切管理行为的出发点与归宿。任何一个管理者，包括高层决策者，都不能不考虑什么样的工作内容与条件才能让员工的潜能与积极性得到充分发挥，什么样的工作标准与要求才能使员工提供的产品或服务满足社会需求，进而使自己的组织获得生存力与发展力，从而更具有竞争力。工作分析正是这一管理思想的操作化过程。如果缺少这一过程，高层管理者的决策与管理将缺乏所需要的关于资源配置及其有效使用的重要信息。

(2) 工作分析是当前组织开拓与创新管理的重要手段。在现代竞争日趋激烈的市场经济条件下，组织的生存与发展越来越依赖于经营者能否不断地开拓与发展新的工作领域，扩大原有的市场范围。在市场开拓与工作创新过程中，所有的“工作”都是被管理者有意识地发现或创造出来的，需要打破与超越以往组织工作的传统习惯或工作内容。这就要求中高层管理者通过工作分析，不断地对工作内容、工作标准与工作过程进行改造与创新，并在工作分析的基础上进行有效控制，以确保组织目标的实现。

(3) 工作分析是管理者全面把握组织内外各项工作信息的有效工具。每个管理者所熟悉的工作都是有限的，大多局限于某一专业领域，因此对自己“内行”的工作部门进行管理比较得心应手。然而，作为一个中高层管理人员或职能部门的一般管理人员，所涉及的部门与岗位比较广泛，如果对这些部门及其岗位的工作缺乏正确的认识与合理的界定，就很难保证管理的有效性。我们在研究中发现，对于部门与岗位工作的界

定,不一定是由承担这些工作的本人来完成的。在生产性的企业中,通常由主管总经理与企管部来完成;在其他政府与公共事业组织中,情况也类似。在对部门与岗位工作的界定中,很难让承担工作责任的员工参加,因此管理者在界定过程中即使主观愿望很好,也难免会忽略一些不正常或特殊的情况。显然,在这种不太合适的界定下分派工作,在管理实践中会产生许多麻烦。工作分析则能够帮助管理者在短时间内对自己原本不了解的工作有一个准确的把握,为部门与岗位工作的界定提供有效的手段与帮助。

(4) 工作分析是当前组织变革与结构调整中管理者的依靠。目前中国经济正处于转型时期,现代组织在产品、顾客与市场方面正面临着从未有过的冲击与变化。随着知识经济时代的到来和高新技术的发展与应用,市场变化日趋频繁与剧烈,加上我国自然资源日益减少和下岗失业人口增加的双重压力,组织必须不断变革与调整,以适应频繁变化的市场需求。这些结构性的变化动摇了传统的组织体系,改变了传统的管理方法与经验,管理者多少有些无所适从。因此,工作分析对于这种组织变革与结构调整条件下的管理决策来说十分重要,它为组织工作目标的重新选择、调整与组合提供了科学的依据与支持,为组织目标变革后重新界定各部门与各岗位的工作提供了一种思路与基础。

(5) 工作分析是求真务实管理精神的方法与技术展现。工作分析在人力资源开发与管理中,一般被认为只是一种非常基础的工作,是帮助我们进行人力资源开发与管理的一种方法、一种技术、一种工具。其实,工作分析课程的教学决不能仅限于此,工作分析体现的是一种求真务实的管理精神,它为人员招聘与绩效考评提供依据,为人员配置、工作评价与薪酬设计提供基础,为人员培训与开发指明路径,它通过系统的工作信息调查与分析技术,把整个人力资源开发与管理的工作体系奠定在最为基本的工作需要的基本点上。我们从事工作分析课程教学的老师在工作分析具体知识与方法的教学过程中,一定要注意培养学生实事求是的相关品质与职业精神,把教书育人落在实处。

二、关于本书的内容结构与特点

本书共10章,全面系统地介绍了工作分析的理论、方法、技术及其应用。

第1章概述了工作分析的基本概念、客观基础、类型、流程、性质、作用和工作分析的结果及其表现形式,介绍了大量的职务说明书、资格说明书、岗位工作说明书实例,使读者对工作分析的理论 with 操作有一个整体和直观的了解。第2章介绍了如何确定工作分析的内容及其标准化的方法与技术,介绍了工作分析的组织与实施的过程和方法。第3至第6章比较全面、详细地介绍了目前国内外企事业组织工作分析实践中常用的各种方法与工具,比较系统地揭示了这些方法的特点、操作与应用。尤其在方法的分类上打破了国内外现有的习惯,把各种方法看作一个整体,首先划分为基本方法与综合方法两类。在综合类方法中又根据工作分析的三个不同切入点,进一步划分为任务、人员与方法分析三个子类。建立了方法分析技术的新体系,在方法分析中首次引入了程序优化技术与数学分析技术。第7章介绍了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做了详细介绍。把工作分析本身的质量鉴定单独提出并立章专门介绍,以体现本书的完整性与实用性。第8章介绍了我国企事业组织在工作分析实践中遇到的一些问题,并对问题的解决做了相关的探讨。第9章对工作分析的内容进行了适当延

伸,介绍了工作评价的基本方法。第10章阐述了工作分析与评价在组织管理中的应用。总之,本书力求集理论性、学术性与应用性于一体,但重点在于应用性。

与国内外同类书相比,本书具有以下特色:

(1) 建立了较为完整的工作分析教学内容体系,认为工作分析的教学内容应该由理论(历史)、方法及其应用实践三大模块组成,其中方法及其应用实践是重点。

(2) 提出并阐述了工作分析内容及其标准化、工作分析思想起源、中国古代工作分析及其应用、工作分析应该进行质量鉴定等新观点、新内容。

(3) 建立了方法分析技术新体系,提出了方法分析的概念与系统,把数学中的向量分析与线性规划技术应用到工作分析方法中,提高了工作分析的科学与性技术含量。

三、关于本书的修订说明

本书是我国1997年第一本工作分析专著《工作分析的理论与方法》的第7次修订出版,是中国人民大学出版社出版的《工作分析的方法与技术》的第6次修订出版,是教育部面向21世纪人力资源管理系列教材《工作分析的方法与技术》的第5次修订出版,是获评“十一五”与“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材之后的第4次修订出版。

本次修订的内容与工作主要变化如下:

(1) 增强系统性与全面性。本次修订,通过对第四版内容的增补和结构的调整,更加系统清晰地展示了工作分析与评价的原理、方法、技术和应用,结构篇章及其相关内容也得以拓展。

(2) 进一步突出应用性,由原来的9章扩充为10章,专门增写了第10章“工作分析与评价的应用”,集中论述了工作分析与评价在组织结构设计、职位分类、薪酬体系设计以及招聘、培训和考评实践中的应用,有助于读者更加全面地认识和把握最为基础的工作分析与评价的方法与技术在人力资源管理过程中的作用。

(3) 保持时效性和发展性,在第1章新增了第5节“互联网时代工作分析的新变化”,分析了互联网时代工作分析的新特点,阐述了在互联网时代如何做好工作分析这一重要问题。

(4) 增强新颖性和丰富性,对第2章、第3章和第6章的案例进行了更新,在新增的第10章中同样也设计了案例分析,全书的案例选择覆盖了企业、政府部门,国内、国外和销售、制造、互联网等多个行业与领域。

(5) 适度调整并增强合理性,将原来第9章第4节的内容调整到了第10章第3节“工作评价在薪酬体系设计中的应用”。因此,在第10章中,作为一项重要内容与组织结构设计、职位分类等并列,相对完整地展示了工作分析与评价应用于人力资源管理实践的各个方面。

(6) 扩展练习性,对各章的练习测试题进行了扩充与校对。

(7) 对各章的小结、教学重点、关键知识点、复习思考题进行了相应的更新与修改。

本次修订得到了我的学生魏忠凯和王慧的大力支持和帮助,本人反复多次修改、调

整与审定。

本书内容中仍然包含了原来诸多参与者的辛勤劳动成果。请允许我在此向所有对本书的撰写、修改、出版与选用提供过帮助与支持的同志表示衷心的感谢!

由于水平有限,书中难免仍有不足之处,恳请广大读者批评指正、提出宝贵意见,以便我们在今后的修订中改进。

本教材一直以来得到了北京大学教材办和政府管理学院的大力推荐,得到了业内专家评委的大力支持和帮助,得到了中国人民大学出版社的帮助,更是得到了广大选用单位领导和师生的关心与支持,在此深表感谢!

萧鸣政

北京大学人力资源开发与管理研究中心

北京大学政府管理学院



目 录

第 1 章	工作分析概述	001
第 1 节	工作分析的概念	001
第 2 节	工作分析的性质与作用	006
第 3 节	工作分析的结果与表现形式	008
第 4 节	工作分析的历史与发展	023
第 5 节	互联网时代工作分析的新变化	032
	案例与讨论 龙舟队的会议	039
第 2 章	工作分析的内容与组织	040
第 1 节	工作分析的具体内容	040
第 2 节	工作分析内容的标准化	048
第 3 节	工作分析方法的比较与选择	053
第 4 节	工作分析的组织和实施	058
第 5 节	工作分析组织和实施示例	063
	案例与讨论 甲骨文公司数据管理员职责及日常工作	076
第 3 章	工作分析的基本方法与工具	078
第 1 节	观察分析法	078
第 2 节	主管人员分析法	082
第 3 节	访谈分析法	085
第 4 节	问卷调查分析法	091
第 5 节	文献资料分析法	100
第 6 节	各种基本方法的比较	101
	案例与讨论 大连市地方税务局的职务分析过程	106
第 4 章	任务分析	108
第 1 节	任务分析概述	108

第2节	任务分析的方法与步骤	114
第3节	任务分析的应用	120
案例与讨论	空中交通管制员工作任务分析	131
第5章	人员分析	136
第1节	人员分析概述	136
第2节	人员分析的方法与技术	142
第3节	人员分析的操作与实践	160
案例与讨论	继电保护工任职资格考评标准	168
第6章	方法分析	172
第1节	方法分析概述	172
第2节	方法分析技术	174
第3节	方法分析的数学技术	184
案例与讨论	某地政府信访办公室工作流程	195
第7章	工作分析质量鉴定	196
第1节	工作信息的质量鉴定	196
第2节	工作描述的质量鉴定	198
第3节	工作分析质量鉴定的数学方法	200
案例与讨论	一位 HR 的工作分析思路	207
第8章	工作分析实践中的问题与对策	210
第1节	员工恐惧问题及其对策	210
第2节	动态环境问题及其对策	213
第3节	工作分析实践中的其他问题	215
案例与讨论	诊断工作分析中员工的恐惧心理	230
第9章	工作评价与应用	233
第1节	工作评价概述	233
第2节	工作评价的方法与技术	240
第3节	工作评价的应用	254
案例与讨论	耐克：岗位排序法的运用	268
第10章	工作分析与评价的应用	270
第1节	工作分析与评价在组织结构设计中的应用	270
第2节	工作分析与评价在职位分类中的应用	279
第3节	工作评价在薪酬体系设计中的应用	284
第4节	工作分析与评价在招聘、培训与考评中的应用	289
案例与讨论	罗氏工业公司工作分析与评价的应用	295

附 录	297
附录一 工作分析实施计划草案	297
附录二 福利检查员观察分析记录表	300
附录三 动作分析技术	302
附录四 工作取样技术	305
附录五 基于深圳市南山公安分局样本调查的素质清单与任务 清单统计分析表	307
附录六 职业、职务、职位、职责、职组、职系、职级、职等	318
参考文献	320
练习测试题参考答案	322

第1章

工作分析概述

本章重点

1. 掌握工作分析的基本概念及相关术语
2. 掌握工作分析的性质与作用
3. 了解工作分析的结果和形式
4. 了解工作分析的历史、发展及最新动态

什么是工作分析，它在人力资源管理中有怎样的作用与地位，这是教学该课程的师生首先遇到的问题。因此本章主要介绍工作分析的概念与相关术语、工作分析的性质与作用、工作分析的结果与形式，以便让大家对工作分析的概念、过程及其结果有一个概括的了解。

第1节 工作分析的概念

工作分析是人力资源管理中一种常见的活动。我们如何从理论的层面来解释与把握它，这其中涉及哪些相关术语，是本节所要阐述的内容。

一、工作分析的基本含义

工作分析，简单一点说，就是人力资源管理在短时间内用以了解有关工作信息与情况的一种科学手段；具体一点说，就是一种活动或过程，它是分析者采用科学的手段与技术，直接收集、比较、综合有关工作的信息，就工作岗位的状况、基本职责、资格要求等做出规范的描述与说明，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提供基本依据的一种管理活动。

这种分析活动，包括分解、比较与综合。其中，分解是基础，比较是关键，综合是

结果。所谓分解,是对一定事物的分割,把它的组成部分拆开,研究它们是如何组合成这个事物的。当待分解的事物是较大的系统时,不仅要研究该系统内部的组成关系,还要弄清每个构成部分是如何为整体服务的。这些分析研究能帮助我们找到系统与构成部分之间不断变化的关系。这种解析思想在工作分析中的运用是典型的,即把工作看作组织的构成部分,进而研究工作内部的构成要素之间的关系。任何复杂的工作系统都是从产出、投入、过程及其关联因素四个层面进行分析的。

(1) 产出。对一项工作而言,什么是其规范化、标准化的物化产品与服务产品?它们在哪些方面不同于组织内其他工作的产品或服务?

(2) 投入。完成这项工作需要具备哪些知识、品性、技能和能力?这项工作的运作中需要哪些材料、资本和其他非人工成本的参与?

(3) 过程。资源是怎样变成令人满意的产品和服务的?在这种转变过程中,需要使用哪些生产程序、技术和工艺方法?哪些靠机器,哪些单纯靠人来完成?这项工作中包括员工的哪些行为与联系?

(4) 关联因素。这项工作能在组织结构图中的哪一部分找到?它的责任与权力是什么?对这项工作的工作环境 with 心理承受力有何要求?员工是在什么样的时限与环境下操作的?这项工作在工作环境方面有哪些法律规定或其他法定要求?

因此,工作分析作为一种活动,其主体是工作分析者,客体是整个组织体系,对象是工作,包括战略目标、组织结构、部门职能、岗(职)位的工作内容、工作责任、工作技能、工作强度、工作环境、工作心理、工作方法、工作标准、工作时间及其在组织中的运作关系。

研究表明,工作分析对一个特定的组织在特定时期内解决特定的工作问题起着至关重要的作用。例如,一个企业为了弄清一系列特定的职位的具体职责与任务,往往通过召开一系列会议进行讨论。对于工作分析来说,则是通过对具体的工作环节乃至行业状况的全面分析来制定职务说明书。因此,工作分析被认为是现代组织中的一种重要的管理手段。

二、工作分析的类型与流程

(一) 工作分析的类型

从客体分布范围上划分,工作分析有广义与狭义两种。广义的工作分析,是对于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,是对于某一企事业单位内部各岗位工作的分析。本书所说的工作分析主要指狭义的工作分析。

从目的上划分,工作分析有单一目的型与多重目的型两种。其主要区别在于细节和记录的内容,但其获取与分析资料的手段及过程是相同的。比如,如果工作分析的目的在于提高人员甄选的针对性,则工作信息可以直接记录在一张简单设计的表格中。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,以便能够记录与其他目的相关的工作信息。即使工作分析只有一个目的,调查中记下所有的细节也是较为经济的,可以避免日后的重新调查。这一点在设计工作分析程序时就应予以考虑。

从分析切入点划分,工作分析有岗位导向型、人员导向型与过程导向型三种。岗位导向型,是指从岗位工作任务调查入手进行的工作分析活动;人员导向型,是指从人员工作行为调查入手进行的工作分析活动;过程导向型,是指从产品或服务的生产环节调查入手进行的工作分析活动。

(二) 工作分析的流程

组织进行工作分析首先要选择恰当时机。一般而言,工作分析主要在以下情况下发生:新组织建立,新工作出现,新技术、新方法、新工艺或新系统出现而使工作发生变化,组织变革或转型期等。其次,工作分析过程中要做到循规蹈矩,按流程办事。

整个工作分析过程一般包括计划、设计、信息分析、结果表述与运用指导五个环节(见图1-1)。其中,计划与设计是基础,信息分析与结果表述是关键,运用指导是目的。

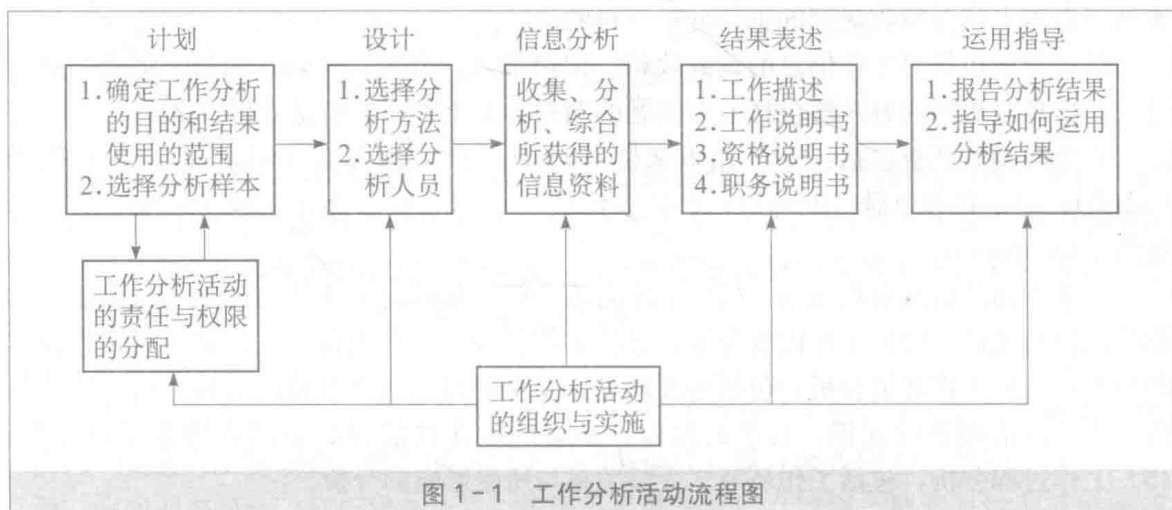


图 1-1 工作分析活动流程图

1. 计划

工作分析中的计划主要包括:

(1) 确定工作分析的目的与结果使用的范围,明确所分析的资料要用来干什么,解决哪些管理问题。即要确定工作分析信息的用途,也就是说,工作分析是服务于人员选拔,还是服务于薪酬设计;是服务于人员培训,还是据此进行内部职位的调整。工作分析所获得信息的用途直接决定了需要收集何种类型的信息,以及使用何种技术来收集这些信息。

(2) 界定所要分析的信息的内容与方式,预算分析的时间、费用与人力。

(3) 组建工作分析小组,分配任务与确定权限。

(4) 明确分析客体,选择分析样本,以保证分析样本的代表性与典型性。

2. 设计

工作分析中的设计主要包括:

(1) 选择分析方法与人员。人员的选择主要由经验、专业知识与个性品质等决定。

(2) 做好时间安排与制定分析标准。