



复旦卓越 · 21世纪管理学系列

工作分析： 基本原理、方法与实践

潘泰萍 主编

(第二版)

JOB ANALYSIS

复旦大学出版社



复旦卓越 · 21世纪管理学系列

工作分析： 基本原理、方法与实践

(第二版)

潘泰萍 主编



JOB ANALYSIS

 复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

工作分析:基本原理、方法与实践/潘泰萍主编. —2 版. —上海:复旦大学出版社,2018.8
(复旦卓越·21 世纪管理学系列)
ISBN 978-7-309-13819-1

I. ①工... II. ①潘... III. ①人力资源管理-高等学校-教材 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 177052 号

工作分析:基本原理、方法与实践(第二版)

潘泰萍 主编

责任编辑/张美芳

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售: 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853

外埠邮购: 86-21-65109143 出版部电话: 86-21-65642845

上海浦东北联印刷厂

开本 787×1092 1/16 印张 15.5 字数 313 千

2018 年 8 月第 2 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-13819-1/F·2482

定价: 42.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司出版部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书是一本系统介绍人力资源管理的基础工具——工作分析的教材。全书包括工作分析概述、工作分析的方法、工作分析的流程、工作分析的结果、工作设计、工作评价、工作岗位分类和工作分析系统评估8章。

本书通过对工作分析概念、方法、流程和应用的全面介绍，以及对以工作为导向和以人员为导向的多种工作分析系统的详细分析，帮助读者形成对工作分析全面而系统的认识，进而指导在具体的人力资源管理实践中对工作分析的应用。全书语言通俗易懂，每章均有学习要点、导读案例、图表示例、学习资料、讨论案例和复习练习题，是一本理论与实践紧密结合的教材。

本书适合普通高等院校人力资源管理、劳动经济、社会保障专业及相关经济管理专业师生作为教材使用，也可作为企业人力资源主管的参考书。

前言

随着经济全球化的发展,人力资源管理的重要性已经被越来越多的企业所认同。一个企业要有效地进行人力资源管理,一个重要的前提就是要了解各种工作的特点以及能胜任各种工作的人员的特点,这就是工作分析的主要内容。工作分析就是确定完成各项工作所需技能、责任和知识的系统过程。工作分析是一种重要的人力资源管理技术,是人力资源管理体系建设的基础。本教材希望通过对工作分析概念、方法、内容、流程和应用的全⾯介绍,帮助学生形成一个对工作分析全⾯而系统的认识和把握。

本教材的内容和编写体例主要有以下三个特点:

第一,坚持工作分析相关知识的应用性。在对工作分析理论进行梳理的基础上,重点阐述工作分析的各种技术与操作方法,期望能够指导读者在具体实践中对工作分析进行专业的应用,以达到理论与实践的结合与统一。

第二,尽量保证工作分析相关内容的翔实和完整。本书包括工作分析概述、工作分析的方法、工作分析的流程、工作分析的结果、工作设计、工作评价、工作岗位分类、工作分析系统评估八章内容,从理论和实践的角度对工作分析进行全面系统的阐述。

第三,体例结构新颖独特,方便学生使用。本书各章都设有学习重点、导读案例、关键概念、学习资料、课后讨论案例和复习思考题,形式活泼、内容丰富,便于学生学习和理解。

本教材的框架结构、大纲等经由主编策划,由编写组全体成

员讨论确定。参加编写的成员及分工如下：第一、二章由潘泰萍(博士,中国劳动关系学院劳动关系系教授)撰写;第三、四章由郭宇强(博士,中国劳动关系学院劳动关系系副教授)撰写;第五、六章由张艳华(博士,中国劳动关系学院劳动关系系副教授)撰写;第七、八章由初浩楠(博士,中国劳动关系学院劳动关系系讲师)撰写。

全书由主编潘泰萍统稿,郭宇强、张艳华和初浩楠三位老师在百忙之中参与本书的编写并提出了许多建设性的意见和建议,复旦大学出版社的宋朝阳编辑对本书的出版给予了大力支持。在此,谨向他们表示最真挚的感谢。

此次是根据多年来热心读者使用后的建议和当前工作分析领域理论与实践的最新前沿进行修订的,主要工作在征求所有编写人员的基础上由主编潘泰萍完成。在写作过程中,作者阅读、参考、吸收、引用了大量国内外学者、同仁的研究成果和文献。正是他们的思想启迪了我们的灵感,正是他们的成果铺就了我们的成书之路。对于这些研究成果的作者,我们表示最衷心的感谢,并致以敬意!由于能力和水平所限,书中难免存在一些缺点和不当之处,恳请专家、读者批评指正。

潘泰萍

2018年6月于北京中新佳园

目 录

□ 第一章	工作分析概述	001
	本章要点	001
	导读案例：工作分析是企业人力资源管理的基础	001
	第一节 工作分析的基本含义	002
	第二节 工作分析的作用和地位	010
	第三节 工作分析的产生与发展	013
	讨论案例：洒在地上的液体谁来扫	023
	本章复习题	024
□ 第二章	工作分析的方法	025
	本章要点	025
	导读案例：不同工作分析方法的选择	025
	第一节 通用的工作分析方法	026
	第二节 以人为基础的系统性职位分析方法	046
	第三节 以工作为基础的系统性方法	060
	第四节 传统工业企业职位分析方法	074
	讨论案例：新任人力资源部经理决心进行工作分析	079
	本章复习题	079
□ 第三章	工作分析的流程	080
	本章要点	080
	导读案例：A 公司怎样实施工作分析	080
	第一节 工作分析的准备阶段	081

第二节 工作分析的实施阶段	093
第三节 工作分析的结果形成阶段	095
第四节 工作分析的应用反馈阶段	097
讨论案例：按照正确的流程进行工作分析	099
本章复习题	099

□ 第四章

工作分析的结果	100
本章要点	100
导读案例：陈旧的岗位说明书	100
第一节 工作说明书的编制	100
第二节 工作说明书的管理	114
讨论案例：某公司招聘专员的工作说明书	119
本章复习题	119

□ 第五章

工作设计	120
本章要点	120
导读案例：工作丰富化的效果	120
第一节 工作设计概述	121
第二节 工作设计的原则、方法及程序	127
第三节 工作再设计	133
讨论案例：增加工作自主性	147
本章复习题	148

□ 第六章

工作评价	149
本章要点	149
导读案例：哪个职位更重要	149
第一节 工作评价概述	151
第二节 工作评价指标	156
第三节 工作评价的操作方法	164
讨论案例：A 公司的职位评价	182
本章复习题	183

□ 第七章

工作岗位分类	184
本章要点	184
导读案例：员工岗位分类管理应切合实际	184
第一节 工作岗位分类概述	185
第二节 工作岗位横向分类	193
第三节 工作岗位纵向分类	211
讨论案例：岗位之间的争执	219
本章复习题	219

□ 第八章

工作分析系统评估	220
本章要点	220
导读案例：职位分析真的是“雾里看花，水中望月”吗	220
第一节 工作分析系统评估概述	222
第二节 工作分析系统评估的标准和方法	226
第三节 工作分析中存在的主要问题	234
讨论案例：HI 信息服务公司的工作分析	237
本章复习题	239

□ 参考文献

.....	240
-------	-----

第一章 工作分析概述

【本章要点】

通过对本章内容的学习,你应了解和掌握如下问题:

- 工作分析的含义
- 与工作分析相关的术语及其含义
- 工作分析的作用
- 工作分析的未来发展趋势

导读案例

工作分析是企业人力资源管理的基础

A公司是我国中部省份的一家房地产开发公司。三年前,公司现任总经理看准当地房地产行业的广阔商机和发展前景,多方融资组建了这家公司。近年来,随着当地经济的迅速增长,房产需求强劲,公司飞速发展,规模持续扩大,逐步发展为一家中型房地产开发公司。随着公司的发展和壮大,员工人数大量增加,组织和人力资源管理问题逐步凸显出来。

1. 组织上的问题

公司现有的组织机构是基于创业时的公司规划、随着业务扩张的需要逐渐扩充而形成的。在运行过程中,组织与业务上的矛盾逐步凸显出来,部门之间、职位之间的职责与权限缺乏明确界定,扯皮推诿的现象不断发生: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;有的部门又觉得人员冗杂,人浮于事,效率低下。这些状况严重制约了公司的业务发展,并在客户中造成了不良印象。

2. 招聘中的问题

公司人员招聘时,由各部门提出人员需求和任职条件,作为选录的标准,然后交由人力资源部组织招聘和面试。但是用人部门给出的招聘标准往往笼统含糊,招聘主管无法准确地理解,使得招来的人不尽如人意,许多岗位不能做到人事匹配,员工的能力不能得以充分发挥,严重挫伤了士气,影响了工作效率。

3. 晋升中的问题

公司员工的晋升以前由总经理直接决定,现在公司规模大了,总经理几乎没有时间与基层员工和部门主管打交道,基层员工和部门主管的晋升只能根据部门经理的意见做出。而在晋升中,上级和下属之间的私人感情成为决定性的因素,有才干的人往往不能获得提升,致使许多优秀的员工因为看不到前途而另谋高就。

4. 激励机制的问题

公司缺乏科学的绩效考核和薪酬制度,考核中的主观性和随意性严重,员工的报酬不能体现其价值与能力,人力资源部经常听到员工对薪酬的抱怨和不满,这也是人才流失的重要原因。

面对这样严峻的形势,人力资源部开始着手进行人力资源管理的变革,人力资源部的王经理为此参加了人力资源管理的培训班。在培训班上,王经理了解到工作分析是企业人力资源管理的基础,自己公司的许多问题似乎与此相关。因此,他在与总经理商议之后,决定以工作分析作为变革的切入点,于是,人力资源部以雄心勃勃的王经理为首,加上几个主管,成立了一个工作分析筹备小组,全权负责工作分析项目的开展。

第一节 工作分析的基本含义

一、工作分析及其相关术语

1. 工作

有很多关于工作(Job)的定义。最狭义工作的定义,是指在一段时间内为达到某一目的的活动,即任务(Task);在另外的用途中,例如在工作描述中,工作是个人从事的一系列专门任务的总和。在最广义的定义中,工作是指个人在组织里面全部角色的总和,包括其职业发展通道。在此,我们往往以广义的工作作为基本命题的出发点。

从组织的角度看,工作的含义如下。

(1) 工作是组织最基本的活动单元。一座大厦是由一砖一瓦砌成,一个组织也是由一个一个工作构成。工作是组织最基本、也是最小的结构单元,它是组织中最小的相对独立体(当然,组织中最小单元受组织的技术结构、分工结构和管理结构的影响)。每一个工作,从本质上讲是不同的,它们具有支撑组织有效达到目标的不同的功能。

(2) 工作是相对独立的责—权统一体。工作不仅仅是一系统相互联系的任务组合,同时它也是一个相对独立的责任与权利的集合体。责任和权利来自组织的授予,而这种

授予是为顺利履行工作所必需的。因此,工作是任务、责任和权利的统一体。完成任务是履行组织所授予的职责,而权利是履行职责的组织保障。

(3) 工作是同类岗位(职位)的总称。严格地讲,工作相当于职务,岗位相当于职位。但是,在我国工作与岗位、职务与职位往往纠缠在一起分不清楚。工作(或职务)是同种岗位(或职位)的总称。或者举例说,企业有五个打字员,即打字员是一个工作,提供了五个打字的岗位。工作是组织中分解出来的,是理性设计的结果。一般来说,工作的设计是逻辑分组和同类性分组的产物,因此,在组织中没有相同的工作。但是,工作存在类似的状态。如果一个组织结构复杂而且庞大,分工的细化程度就高,工作的类似性程度也就高;然而,在一个小型(或者组织边界不清晰)的组织中,工作的类似性程度就低。有时,为了便于管理,我们常把相似性工作作为一个族来进行管理。

(4) 工作是部门、业务组成和组织划分的信息基础。组织的划分与部门业务的分割,往往是以工作的信息为基础的。严格地说,工作是从组织中分解出来的,但是它一旦分解出来便成为组织管理的基础。部门的职责是由具体的工作支持的,业务的划分也是以流程的逻辑相关性或活动的同类性为基础的。所以,工作分析所提取的信息,不仅是管理工作的重要基础,也是管理组织的重要基础。

(5) 工作是人进入组织的中介。由于工业化的发展,人们脱离了生产资料,因而导致人不再具有与生俱来的就业权利。人是通过工作的中介进入组织的。这就是我们经常说的:为事求人而不是因人设事。在传统产业,人进入组织是为履行工作职责的,因此对进入组织中的人是有要求的。这些要求(即能力与经验)是履行工作职责所必需的。当然,这种工业化的思考就是标准化,以其不变的工作来管理变化的人(具有市场化、流动的人)。

(6) 工作与组织的相互支持。组织目标是工作分解的基础,工作是构成组织的最小单元。当组织发生变革的时候,工作的分配也将发生改变;同时,随着工作过程的改变、工艺流程的改变、工作熟练程度的提升等,工作的内涵和外延都会发生变化,而这种变化最终导致组织分工方式和管理方式的改变。

2. 工作分析

工作分析是工作信息提取的情报手段,通过工作分析提供有关工作的全面信息,以便对组织进行有效的管理。

从组织角度来说,工作分析是为一系列组织和管理职能提供信息基础的一个工具。工作是组织中的最小单元,它是将员工联系在组织中的纽带。工作分析应该是一个在组织中持续进行的组织行为,以分析、综合并传播与组织设计、人力资源管理以及其他管理工作相关的工作信息,维系和发展组织系统。这里应当注意的是,工作分析是维持和发展组织的管理活动,从这个意义上看,工作分析具有战略管理的价值。

从人力资源管理的角度来说,工作分析为组织的人员甄选、员工培训与开发、薪酬设计、劳工关系、工作设计等一系列基础职能活动提供支持。工作分析识别出哪些能力要求

对于员工成功完成工作任务是有价值的,还能识别出激励员工的报酬因素,并满足重要员工的需求。

学习资源 1-1

关于工作分析的定义,在近一个世纪时间内国外学者随着其发展给出了许多不同的解释。蒂芬和麦考密克(Tiffin & McCormick)在1965年提出,工作分析“从广义上说,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”。1980年,高勒佩德和艾奇逊(Ghorpade & Atchison)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。”另外一个比较通用的工作分析定义是从工作分析具体目的的角度提出的,“工作分析就是与此相关的一道程序,通过这一程序,我们可以确定某一工作的任务和性质是什么,以及哪些类型的人(从技能和经验的角度)适合被雇用从事这一工作”(Gary Dessler,1996)。

国内学者对于工作分析也给出了定义,如“工作分析实质上是全面了解工作并提取有关工作全面信息的基础性管理活动”(付亚和、孙健敏,1995);“工作分析也叫职务分析(Job Analysis),是指采用科学的方法或技术全面了解一项工作或提取关于一项工作的全面信息的活动”;“所谓工作分析,即分析者采用科学的手段与技术,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,确定该岗位的工作要素特点、性质与要求的过程”(萧鸣政,2006)。

本书将“工作分析”定义为:工作分析就是采用一定的技术方法,对目标工作的性质、特点等进行综合分析,从而为企业管理尤其是人力资源管理提供基础信息,涉及工作的任务与职责、工作环境以及工作者的任职资格等方面。

3. 与工作相关的概念

在工作分析活动中,除了基本概念“工作”“工作分析”之外,还涉及“任务”“职责”“职位”等若干术语。下面就对这些相关术语进行详细介绍。

(1) 工作要素(Job Elements):是指工作中不能再继续分解的最小活动单位。工作要素是形成职责的信息来源和分析基础,并不直接体现于职位说明书之中。例如,接听电话。

(2) 任务(Task):是指为了达成某种目的而进行的一系列工作要素,是职位分析的基本单位,并且常常是对工作职责的进一步分解。例如:回答客户的电话咨询。

(3) 职位(Position):是指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,职位与任职者是一一对应的。如果存在职位空缺,那么职位数量将多于任职者人数。例如,销售部副经理。职位与岗位是两个内涵非常接近的词语,均表示组织中适合一个人履职的位置。

学习资料 1-2: 岗位与职位的区别是什么?

人力资源管理经常讲到的岗位与职位在实际意义上相比较,没有太大的区别。主要区别有两点:

► 职位适用于一些知识密集型企业或管理方面的岗位,岗位适用于劳动密集型企业或劳动密集型岗位。例如,工人就不称职位,而称岗位。

► 岗位的含义更广泛。无论高层人员还是低层人员,都可称为岗位;职位只适合用于高层人员。

(4) 职务(Job): 是指组织中承担相同或相似职责或工作内容的若干职位的总和。例如,开发工程师是一种职务,秘书也是一种职务。在企业中,一种职务可以有一个职位,也可以有多个职位。例如,企业中的法律顾问这种职务,可能只有一个职位;软件开发工程师可能有两个或两个以上的职位。职务是人与工作结合的一种方式,侧重于人的工作,而非工作中的人。

(5) 职业(Occupation): 是由在一定的时间内不同组织中的相似职务所组成的,如会计、工程师、采购员等。职务和职业的区别主要在于范围不同。职务这个概念比较窄,一般是针对组织内部而言的;职业则可以跨组织,是针对整个行业而言的。

(6) 职系(Series): 是指由工作性质和特征相同或充分相似,而责任轻重和繁简难易程度却不同的一些岗位所构成的系列或群体。职系是最基本的岗位业务分类,一个职系相当于一种专门职业。

(7) 职级(class): 职级是岗位分级中最重要的概念。职级指同一职系中工作性质、繁简难易程度、责任轻重程度以及所需资格高低程度相同或充分相似的岗位。例如,中学教师是一个职系,而其中的一级教师、二级教师等则是按照上述因素进行分类的,它们分别是这一职系中的两个职级。在同一职系中划分不同的职级,对管理工作有着非常重要的意义,它能划分出不同岗位在工作要求上的差异,使从事相同业务但能力不同的员工具有适合的工作岗位,从而更好地发挥自己的能力。

(8) 职等(Grade): 工作性质不同,但工作内容繁简难易程度、责任大小以及所需资格条件等因素充分相同的职级归纳为同一职等。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。

学习资料 1-3: 职等与职级的区别是什么?

职级是同一职系内不同岗位之间的等级划分;职等不是同一职系内不同岗位之间的等级划分,而是不同职系之间的相似岗位等级的比较和平衡。例如,中学教师

职系中的二级教师与机械操作职系中的五级车工进行比较,虽然他们的工作业务与工作性质存在很大差别,但撇开不同岗位之间的业务差别,如果他们在工作水平上存在相似性,就可将其划为同一职等。

(9) 职位簇(Family):是指根据工作内容、任职资格或者对组织的贡献的相似性而划分为同一组的职位。职位簇的划分常常建立在职位分类的基础上。例如,管理职位簇、研发职位簇、生产职位簇、营销职位簇。

三、工作分析关注的方面

1. 工作分析的维度

E. J. 麦考密克在 1976 年提出了几个区分不同类别工作分析的维度:描述工作的语言或要素、工作信息提取和获得的形式、工作信息的来源、收集数据的方法。其中,在工作分析的描述语言或要素这个维度上,最普遍的区分是工作(任务)导向性的工作分析系统和人员(工作者)导向性的工作分析系统。尽管各种工作分析系统都会或多或少地涉及工作内容和工作人员两个方面的特征,但是根据各自侧重点都可以纳入到以上两类工作分析系统。

(1) 工作导向性工作分析系统和人员导向性工作分析系统的区别。

工作分析的最基本单位是工作,因此许多工作分析系统将研究的重点直接指向工作的任务、职责和其他物质方面的特征。但是,对某一类工作的研究并不一定是从研究工作本身开始的,有可能是通过研究任职者的能力、技术和其他特征来了解工作的要求,一些工作分析系统就是这种导向的。麦考密克指出,一般来说,工作导向性工作分析系统侧重于分析提供产品和服务所需要的任务和行为,而人员导向性工作分析系统则强调成功完成工作任务和行为所需的个体工作者的知识、经验、技能、能力、天赋和性格特征等。在工作分析的文献资料中,工作导向性工作分析系统比较常见,而人员导向性工作分析系统则作为另一个分支在不断发展。

(2) 工作导向性工作分析系统和人员导向性工作分析系统的选择。

工作导向性工作分析系统与人员导向性工作分析系统在本质上是不同的。其选用首先取决于工作的结构性。当组织内的工作是高结构性的时候,采用工作导向性分析系统往往是有效的;而当工作的结构性低的时候,人员导向性工作分析系统就具有优势。其次,工作分析系统的选择与产业的类型相关。传统产业的分工是非常细化的,标准化和程序化程度高,组织机构庞大而复杂,其产品和生产工艺相对固定,对外部环境的变化不敏感,因此,采用工作导向性分析系统。对于知识性产业,要求对外部环境的变化快速适应,工作的内容和方法始终处于变化之中。由于知识性产业的这种特征,我们无法清楚界定始终处于变化中的工作特征,因此多采用人员导向性的工作分析系统。

再次,工作的结果和过程特征也影响工作分析技术的选择。当一个组织输出的结果是大量的和一致性的时候,输入向输出的转化一定是标准化的,可以采用工作导向的工作分析系统。当一个组织输出的结果是充分个性化的时候,输入向输出的转化就是多样化的,致使这种转化更多地依靠工作执行人员的智慧和努力,采取人员导向性的工作分析系统几乎是唯一的选择。最后,工作分析系统的选择取决于企业价值观中对人的假设;当我们把人视为被动的时候,为了便于监督和控制,组织采取了规范化的管理方式,因此往往适合采取工作导向的工作分析系统;当我们假设人是主动性的时候(特别当工作结果的评估困难的时候),只要人是有能力而且又是愿意承担责任的时候,工作的结果就是可靠的,此时,人员导向性的工作分析系统是有效的。此外,工作关系的相关性用制度、流程来协调还是用人来协调效果好,工作的创造性价值高还是工作的服从性价值高等,都对工作分析系统的选择有重大影响。特别需要指出的是,当我们对某类特定人员进行研究的时候(例如销售人员、交通警察、税务人员、会计等),采取人员导向性的工作分析系统是首选。

2. 工作分析的信息来源

工作分析相关信息的来源可分为以下三种类型。

(1) 职位分类资料:包括职位描述、职业数据,以及其他的政府与行业的公开资料。如美国劳工组织发布的数版职位分类大典(*The Dictionary of Occupational Titles*, DOT)是最为著名的通用工作数据来源。

(2) 公司文件:企业规章和制度、已有的工作描述、工作合同,以及其他的书面材料。

(3) 人员信息:目标岗位的直接上级、同事、客户,以及在组织中相关的其他人员都是工作分析信息的重要来源。

信息来源的渠道非常多,在选取信息来源的时候,其原则是信息的客观性和可靠性。也就是说,信息的提取不能选自于利益的直接相关者,否则不可靠。例如,我们不能向具体的工作执行人员提取劳动负荷方面的信息,因为他们有夸大自己劳动负荷的动机。就像我们不能向销售人员询问什么是顾客满意度一样。我们不可否认他们提供信息具有客观性和真实性,但是他们出自于对自身利益的考虑,有保护自己利益而歪曲信息的动机存在。

3. 信息收集的内容

在进行工作分析时,美国劳工部规定收集如下信息:工作内容、工作的职责、有关工作的知识、精神方面的技能、经验、适应年龄、所需的教育程度、技能的培养要求、学徒(见习)要求、与其他工作的关系、作业身体姿态、作业环境、作业对身体的影响、劳动强度、特殊心理品质要求等。

工作分析所要回答的问题可以归纳为 6W1H: 6W,即做什么(What)、为什么做(Why)、谁来做(Who)、何时做(When)、在哪里做(Where)、为谁做(for Whom);1H 即如何做(How)。

(1) 做什么(What)?

所从事的工作活动,主要包括:

- 任职者所要完成的工作活动。
- 任职者的工作活动结果或产出。
- 任职者的工作活动标准。

(2) 为什么做(Why)?

任职者的工作目的,也是该项工作在整个组织中的作用,主要包括:

- 工作的目的。
- 工作在组织中与其他工作之间的联系与互相影响的关系。

(3) 谁来做(Who)?

对从事该项工作人员的必备要求,主要包括:

- 身体素质要求。
- 知识技能要求。
- 教育与培训要求。
- 经验要求。
- 个性特征要求。

(4) 何时做(When)?

该项工作活动进行的时间安排,主要包括:

- 工作时间安排是否有固定时间表。
- 工作活动的开展频度区分,如每日进行的活动、每周进行的活动,以及每月进行的活动等。

(5) 在哪里做(Where)?

工作进行的环境,主要包括:

- 工作的自然环境。
- 工作的社会和心理环境。

(6) 为谁做(for Whom)?

在工作中与其他岗位发生的关系及相互的影响,主要包括:

- 工作的请示汇报对象。
- 工作的信息提供对象或工作结果提交对象。
- 工作监控与指挥对象。

(7) 如何做(How)?

任职者如何进行工作活动以获得预期的工作结果,主要包括: