



主编 郑晓明

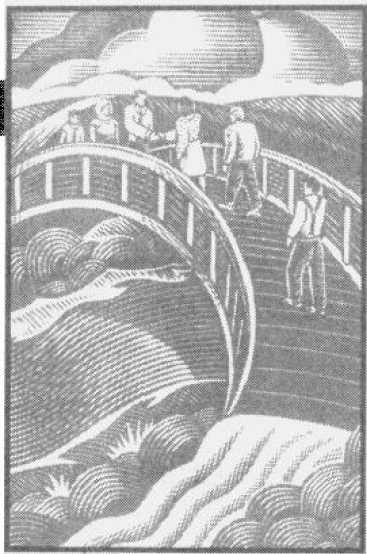
现代企业人力资源管理实务丛书

# 工作分析 实务手册

◆ 郑晓明 吴志明 编著

主编 郑晓明

现代企业人力资源管理实务丛书



# 工作分析实务手册

郑晓明 吴志明 编著



机械工业出版社  
China Machine Press

MAR 46/04

本书系统地介绍了工作分析的基本理论和方法，同时，将大量分析案例穿插其中，反映了企业进行工作分析时的实际运作情况，揭示了工作分析的内在规律和每个环节的基本问题。从工作分析的概念、方法、实施到工作分析的结果及应用，作者都一一加以详述，并在其间用实际案例加以说明。本书内容丰富，资料详实，可操作性强。

本书不仅适用于各类企业管理人员，也适用于 MBA 教学或短期管理课程培训。

版权所有，侵权必究。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

工作分析实务手册/郑晓明、吴志明编著. - 北京: 机械工业出版社, 2002.2

(现代企业人力资源管理实务丛书)

ISBN 7-111-09563-4

I. 工… II. ①郑… ②吴… III. 企业管理: 人事管理-手册 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 081801 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 石会敏 版式设计: 赵俊斌

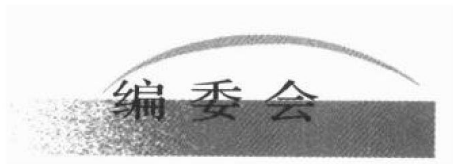
北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 12.75 印张

定价: 23.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换



### 丛书主编

郑晓明 博士 (清华大学经济管理学院)

### 副主编

刘红松 教授 (中国社会心理学会副会长)

### 丛书编委 (排名不分先后)

吴志明 郭京生 郑晓明 武欣

皇甫刚 张立兴 潘立 刘红松

刘秀英 张庆侠 张颖 韩焱

## 与时俱进，追求卓越

——开拓企业人力资源管理新局面

今秋的中国，阳光灿烂，秋高气爽。北京申奥成功，上海 APEC 会议召开，沈阳国足挺进世界杯，……所有这一切都使即将入世的中国焕发着青春，再次成为世界瞩目的中心，所有这一切都使中国人感受到振奋与力量。中国正以高昂的斗志，跨入新世纪，登上世界经济大舞台。

面对如此大好的机遇，我们的企业怎么办？与时俱进，追求卓越，这就是我们的目标。然而，如何迎接挑战，抓住机遇呢？我们认为，注重人力资源的开发与建设乃当务之急。正如江泽民主席 2001 年 5 月 15 日在亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议上所指出的：“物质资源的开发利用是人类社会发展的基础，而人类智慧和能力的发展决定着对物质资源开发的深度和广度。……当今世界，人才和人的能力建设，在综合国力竞争中越来越具有决定性的意义。”国与国之间的竞争尚且如此，那企业与企业之间的竞争更是这样。

在中国，很多企业的管理方式仍处于经验管理模式下，对人的管理仍然还是传统的人事管理模式。如何把人作为一种活的资源加以利用与开发，如何能真正调动员工

工作的积极性与主动性，是现代人力资源管理的核心任务，也是企业管理人员的首要职责。尤其是企业的高层管理者，必须认识到：组织的成功越来越取决于该组织管理人力资本的能力。正如惠普总裁维斯·普莱特所说：“21世纪的成功企业，将是那些尽力开发、储藏并平衡员工知识的组织。”

在新世纪，现代企业面临的人力资源管理挑战是严峻的，其主要表现为以下四个方面：

一是全球化的挑战。随着我国加入 WTO，外国企业人才本地化与在国外的中国企业人才属地化的问题就是突出的人力资源管理问题。比如，如何挑选鉴别去海外生活和工作的能干的经理？如何设计培训项目，增强经理们对外国文化和工作实践的了解？如何调整薪酬计划以保证支付构成是公平的，而且与不同地区的不同生活费用相适应？这些都是全球化对人力资源管理的影响。

二是新技术的挑战。新技术的挑战主要指计算机技术与网络技术的进步所带来的人力资源管理的挑战。新技术使组织能够获得信息激增带来的优势，但同时也使工作岗位发生了变化，比如要求综合性技巧的工作岗位增加了。在很多情形下，员工需要重新培训，扮演新的角色，承担新的责任。同时，更要求企业建立人力资源信息系统（HRIS）。HRIS 不仅能提供现时和准确的数据，更重要的是能应用于控制沟通和决策的目的。

三是成本抑制的挑战。全面质量管理与业务流程再造对于提高组织竞争力是非常重要的，尤其对于现代组织中的服务和知识密集型公司来说，研究降低成本，尤其是劳动成本，包括裁员、外包、员工租赁等，这些都直接影响人力资源政策和实践。

四是变化管理的挑战。为了适应环境，组织的管理要发生一系列的变化。可是，有些变化是反应性的，即组织的绩效受外部因素的影响而产生的结果；有些变化必须主动迎接，由管理者主动做出改变。所以为了管理变化，管理者，尤其是人力资源经理，要参与员工的沟通，倾听员工的呼声，放眼未来，引导员工来改变自己以适应变化。

针对这些挑战，如何去开拓企业人力资源管理新局面呢？我们认为其对策有四点：

对策一：明确人力资源管理的战略性职能。人力资源管理已经被看成是企业的一个战略性职能，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贯彻与执行战略工作。然而，要想使人力资源管理在定位上确实实成为一个战略性的职能，还必须把它当成一个独立的职能部门来看待。企业的人力资源高层管理者应当采取一种以顾客为导向的方法来执行该职能。根据顾客类型，顾客需要以及满足顾客需要的技术等条件来界定自己的业务内容。

对策二：重新定位人力资源管理者角色。现代企业

人力资源管理者不仅仅是人事管理专家，而且更重要的是企业战略制定的参与者、变革的推动者、员工的激励者。人力资源管理者应未雨绸缪，最先觉察企业变革的征兆，确定问题，建立信任，制定行动计划，确保变革的推进与完成。人力资源管理者应更多地倾听与回应员工，关心员工的需求，与员工更多地沟通，开发其潜力，实现其职业辉煌。

对策三：重组人力资源部以改善人力资源管理职能的有效性。人力资源部应成为部门的人力资源部。传统的人力资源管理职能是以甄选招募、培训、薪酬、绩效评价以及劳动关系等诸如此类的分支职能为基础构造起来的。而现代人力资源管理要真正从战略上为企业做贡献，资深的人力资源管理者就必须成为高层管理层的一部分，直接向首席执行官汇报工作，建立以专家中心、现场人力资源工作者与人事服务中心为体系的人事组织架构，通过专业化改善服务的提供，使人力资源管理职能的有效性得到提高。

对策四：建立一整套科学而有效的人力资源管理体系。现代企业人力资源管理工作要真正为企业的战略与业务服务，就必须建立起适合本企业特点的人力资源管理体系。我们认为，它包括五项基本工作(5P模型)：识人(Perception)，选人(Pick)，用人(Placement)，育人(Professional)，留人(Preservation)。它是以识人为基础，选人为先导，用人为核心，育人为动力，留人为目的



的工作。因此，在人力资源管理功能上，就应该建立起以识人为基础的工作分析系统，以选人为基础的招聘与选拔系统，以用人为基础的配置与使用系统，以育人为基础的培训与开发系统和以留人为基础的考核与薪酬系统。这五大系统的建立是企业人力资源管理的良好标志，也是其运行机制的重要方面。

因此，在明确企业人力资源管理面临的挑战之后，如何去建立自己的人力资源管理系统呢？怎样在企业的各项活动中具体地、操作化地去运用现代人力资源管理的先进理念与思想呢？这是值得管理人员深思的问题。

鉴于此，我们深感责任重大，我们愿把我们所知、所思、所想与所听、所看、所写和企业界、学术界的朋友交流，因为我们深知：知识只有共享，才能产生真正的价值与力量。

编撰本套丛书的目的是为现代企业的各类管理人员，尤其是人力资源管理者提供一套具有先进性、实务性、可操作性的方法与方案，同时也为企业的人力资源管理活动提供技术性的帮助与指导。所以在内容设计上，本丛书充分考虑了理论指导与企业的需求，面向企业管理实践，重点突出了实务性。

丛书一套六本，框架如下：

1. 现代企业人力资源管理导论
2. 工作分析实务手册

3. 员工招聘与选拔实务手册
4. 人员培训实务手册
5. 绩效管理实务手册
6. 薪酬管理实务手册

在体例上，每本书都包含三个部分，一是某项人力资源管理活动的运行程序；二是该项人力资源管理活动的实用方法与技巧；三是各种人力资源管理工具、方案、案例介绍与分析。尤其是本套丛书的作者既有来自高校管理学院的教授、博士、研究所的研究人员，又有来自管理顾问公司的资深咨询师，更有来自企业的人力资源总监。所以，理论与实践的完美结合，学术与应用的两者并重，操作与理念的相互渗透是本丛书追求的目标。它不仅告诉你知其然，更让你知其所以然。

本丛书从策划、构思、撰写、出版、前后历时近两年，它的出版，与其说是作者辛勤劳动的成果，更不如说是团队合作的成功。感谢为本套丛书提供成果资料的专家们。感谢对本丛书的出版给予大力支持的各位朋友。尤其要感谢机械工业出版社华章公司经管出版中心的众多编辑们，她们为本书的出版付出了大量的心血。

丛书主编：郑晓明 博士  
于清华大学经济管理学院  
2001年10月20日

现代企业越来越重视“人本管理”，然而，人本管理的核心理念是什么？如何在管理的实践中体现“人本管理”的思想？这是管理者经常感到困惑的问题。工作分析，不仅是人力资源管理工作的核心，同样，也是人本管理的基础。以人为本的管理不是管理者们的说教与口号，它要真正落实到同员工相结合的工作岗位、工作任务与工作要求上。而要做到这一点，就必须对组织目标、工作职责、员工特性做分析。只有这样，才能真正做到事得其人，人尽其才，人事相益，才能真正体现出既尊重员工，又表现出组织的高绩效。

在企业人力资源管理实践中，对工作分析还存在着种种误区。比如，认为工作分析的结果，就是岗位责任制；认为进行工作分析是人力资源部的事，与业务部门无关；认为工作分析是大中型企业应该做的，小企业不做也没关系等等。因此，如何形成正确的工作分析的观念，明确工作分析在整个人力资源管理中的核心地位是十分重要的。

怎样科学而有效地进行工作分析呢？这个问题又是围绕企业各级管理人员的事。一些管理人员不知如何去做问卷设计与抽样调查，更不知怎样才能撰写出简明扼要，反映出职务本质特征的工作说明书。所以，在企业调研与咨

询过程中，我们经常看到或听到有些企业花了大量的人力、物力、财力做出的职务说明书被束之高阁，不能应用于管理实践，十分可惜。

本书的两位作者都是从事工作分析理论与实践研究的专业人员，曾帮助国内十几家企业做过组织设计与工作分析的管理咨询工作，有着丰富的操作经验。可以说，这本书是作者在长期的教学科研与企业咨询中积累的经验总结。同时，作者为了撰写这本书，查阅并参考了大量的国内外文献。因此，本书内容的丰富性，资料的详实性，方法的可操作性，语言的流畅性，是它突出的优点。

本书在结构上分为六章，在写作上，每一章都贯彻着一个基本思想：“是什么”、“做什么”、“怎么做”来阐述工作分析的理论与实践问题。

**第一章 工作分析概述。**从工作分析的基本含义、基本内容到基本过程，阐述了工作分析的基本思想与基本原理。并简要回顾了工作分析的历史。

**第二章 工作分析方法。**着重介绍了七种常见的工作分析方法：问卷法、观察法、写实法、访谈法、关键事件法、资料分析法与能力要求法的使用与操作。在这一章，本书提供了大量的问卷与操作程序供人事经理与业务经理去实践，实用性极强。

**第三章 工作分析实施。**本章阐明了工作分析实施的基本流程，从准备阶段、实施阶段、结果形成到应用与反

馈阶段，内容形象且生动。

第四章 工作分析结果。这一章从四个方面来阐述工作分析结果，即：工作描述、工作规范、心理图示法、职务说明书的编制。本章分析了工作描述的基本结构，重点分析了工作规范中的能力结构，对分析任职者的任职资格有极大的帮助。同样，本章还附有大量的各类人员职务说明书的范例供参考使用。

第五章 工作分析应用。工作分析结果如何应用于其他管理实践中去，这也是工作分析的目的之一。本章从定编定员、工作设计、工作评估、绩效管理四个方面阐明了工作分析与应用之间的关系，特别提示了在实际操作中应注意的技巧与方法。

第六章 工作分析案例。详细的两个案例的解剖，详实的操作步骤，使本章的案例分析凸显价值，对你有极大的帮助。

本书由郑晓明博士撰写第一、二、四章，吴志明博士撰写第三、五、六章，全书框架设计、统稿由郑晓明负责。在写作过程，房胜同志参与了部分资料收集与整理工作，特表示感谢。同时，本书参阅了大量的国内外文献，由于篇幅有限，文中未能一一指出(见附录参考文献)，这里表示衷心的感谢。另外，感谢本书责编石会敏同志，她的字斟句酌使本书添色不少。

本书不仅适用于各类企业管理人员，也适用 MBA 教学

或短期管理课程培训。由于作者水平有限，书中不妥之处，敬请读者指正。

郑晓明 吴志明  
于清华大学经济管理学院  
2001年10月20日

## 作者简介

郑晓明，博士，现任教于清华大学经济管理学院，从事组织行为学、人力资源管理与开发的教学与科研工作。兼任北京行为科学学会常务理事。中国管理科学院行为科学研究所常务副所长。全国心理技术应用研究会理事。1998年毕业于中国科学院心理研究所组织行为与人力资源管理专业，获理学博士学位。1997年赴香港中文大学进行学术访问。曾任北京融知融智管理顾问公司等多家企业的高级顾问。曾先后为中国银行总行、中国机械进出口总公司、广西柳工集团、美国德尔福公司、北京电信局、云南省烟草总公司、日本麒麟公司等几十家企业做过管理咨询及培训工作。近几年，主持并主要参与了多项国家级、省级重点科研项目，并有多部专著及论文发表。

吴志明，博士，清华大学经济管理学院讲师。研究方向为组织行为、人力资源管理与开发、人才测评等。与人合著有《现代实用人才测评技术》等书，在各类期刊上发表文章十多篇。曾为烟台东方电子、中国银行等企业做过管理咨询项目。

本书介绍了工作分析的基本过程，将大量中外企业成功的工作分析实例穿插其中，反映了实际工作中的工作分析。本书既有完整的理论体系，又有极强的实践性和可操作性，是从事管理、培训工作人士的良好益友。



总序  
序言

<b>第一章 工作分析概述</b> .....	1
第一节 工作分析的基本含义 .....	2
第二节 工作分析的基本内容 .....	8
第三节 工作分析的基本过程 .....	17
第四节 工作分析发展简史 .....	21
<b>第二章 工作分析方法</b> .....	27
第一节 问卷调查法 .....	30
第二节 观察法 .....	90
第三节 写实分析法 .....	94
第四节 访谈法 .....	101
第五节 关键事件法 .....	106
第六节 资料分析法和能力要求法 .....	112
第七节 工作分析方法的评估 .....	116