

赛艾诺管理咨询丛书

1

G O N G Z U O F E N X I Y U S H E J I S H I W U

人力资源专业经理养成教程与应用工具

熊超群 著

工作分析 与设计实务

打造人力资源管理基石

广东经济出版社

赛艾诺管理咨询丛书

1

G O N G Z U O F E N X I Y U S H E J I S H I W U

人力资源专业经理养成教程与应用工具

熊超群 著

工作分析 与设计实务

打造人力资源管理基石

广东经济出版社

手
可
是
司
为
行
生
天
亡
是
忙
受
角
里
作
事
左
W

图书在版编目 (CIP) 数据

工作分析与设计实务/熊超群著. —广州: 广东经济出版社, 2002.10

(赛艾诺管理咨询丛书)

ISBN 7-80677-315-0

I. 工… II. 熊… III. 企业管理: 人事管理
IV. 272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 078307 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	19.5 2 插页
字数	489 000 字
版次	2002 年 10 月第 1 版
印次	2002 年 10 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-315-0 F·761
定价	40.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

作者简介



熊超群 中国管理科学研究院

研究员、广东亨奴实业有限公司首席管理顾问、澳大利亚西海岸管理学院客座教授（2001～2004年）、《粤港信息日报》青苹果人力资源专家、专栏撰稿人、全球CTP创造力训练创始人。授课、顾问或辅导的企业包括日本山之内、万科、乐华、中欧、实达、大庆油田、飞达、亨奴、格林等上百家中外知名企业。

其专精领域在于企业战略发展规划、组织发展与人力资源体系的建立、销售管理、经销商辅导、教育训练规划、企业内部讲师培训、策略性营销规划等。已出版个人专著《CTP员工创造力训练》、《企业员工选用、培育与考核实务》和《企业顾问实务》。互动式案例教学、准确的人性差异化分析与全面管理体系的架构使其在业界树立了独树一帜的影响力。

E-MAIL: vicshone@sina.com

赛艾诺管理咨询丛书

《工作分析与设计实务》

《创新的人力资源管理与实践》

《人才甄选与招聘实务》

《教育训练规划与执行》

《目标管理与绩效考核》

《薪酬与福利设计》

《领导与激励》

《部属培育与在职训练》



前 言

当企业集团的人力资源总监要对属下的企业人力资源管理工作进行检讨与回馈时，往往不知从何做起。我说，就从工作分析开始吧！看看他们有没有建立岗位工作说明书。曾有一家国内知名的电信企业请我们规划年度的培训计划，我们很慎重地做培训需求分析，首先查阅的资料就是他们的管理层工作说明书与操作层的作业指导书。广东某实业有限公司与我们签订了两年的管理顾问合同，其中有一年的时间是建立与组织发展人力资源体系。我们提交的前三个月的工作计划，就是有关人力资源的盘点与诊断的，最后完成的是一份工作说明书。从上述的人力资源管理实践中说明，工作分析与工作设计是人力资源管理的奠基石，工作说明书的建立是人力资源管理最基本的任务。

企业为达到目标而必须完成一组任务，这就构成了一项工作。工作分析就是确定完成组织任务所需的工作

职责和技能的一个系统工程。

工作分析信息被用来准备工作说明和工作规范。工作说明规定了与工作相关的任务和职责。工作规范陈述了为完成工作一个人所必须具备的知识、技能和能力。工作分析可以采用几种不同的方式进行。使用问卷调查法时，工作分析人员让员工自己确认他们在工作中执行的任务；采用观察法时，工作分析人员观察员工的实际工作并记录下所观察到的内容。通过与员工及其上司的面谈，工作分析者可获得对工作的理解。在某些情况下，也可让员工在工作日记中描述他们每天的工作活动，以此来收集工作分析的信息。最后一种方式是分析者把上述几种方法结合起来使用，进行分析。上述的这些方法都是技术性比较强的工作，工作量也比较大。而这项工作也恰恰是人力资源管理工作者的基本功。

工作说明书的建立过程，并不是代表每个人有了一份用文字规定的为了完成某项工作任务的说明书，而是会产生诸如人力资源的利用、员工岗位调整、报酬的重新定义与作业流程的改造，甚至是企业组织的重新构筑。这些新课题的产生本质上就是要求企业重新考虑和设计其经营体系，以增强竞争力。重新构筑是从根本上重新考虑和彻底改变企业经营的过程，从而在成本、质量、服务和速度等关键、现实性业绩指标上取得重大改进。

组织的重新构筑即是工作的再设计，它是一个决定具体任务及其完成方法以及该工作与组织中其他工作如



何联系的过程。充实工作内容是指工作内容和责任层次上的基本改变，旨在向员工提供更具挑战性的工作。工作扩大化是指工作范围的扩大，旨在向工人提供更多的
工作。可见，工作分析与工作设计对于现代企业建立竞争机制是多么的重要！

目 录

第一章 人力资源管理的基本工具

前言	(1)
1.1 企业为什么要进行工作分析	(2)
1.2 工作分析信息的种类	(4)
1.3 常用的工作分析方法	(6)
1.3.1 问卷调查法	(6)
1.3.2 观察法	(7)
1.3.3 面谈法	(7)
1.3.4 员工记录法	(13)
1.4 实施工作分析	(14)
1.4.1 工作说明	(15)
1.4.2 工作识别	(15)
1.4.3 工作分析日期	(17)
1.4.4 工作概要	(18)
1.4.5 工作规范	(18)
1.5 职能性工作分析	(22)
1.6 职位分析问卷调查表	(24)
1.7 管理职位描述问卷调查法	(25)
1.8 工作分析专业指南	(25)
1.9 职业测定制度	(26)



第二章 工作设计的原理与方法

- 2.1 工作流程分析与组织结构 (29)
 - 2.1.1 工作流程分析 (30)
 - 2.1.2 组织结构 (34)
- 2.2 工作分析的进一步阐述 (39)
 - 2.2.1 工作分析对人力资源管理者的重要性 (40)
 - 2.2.2 工作分析对非 HR 部门管理者的重要性 (41)
 - 2.2.3 工作分析方法的实际运用 (42)
 - 2.2.4 工作分析的动态因素 (60)
- 2.3 工作设计的原理与方法 (61)
 - 2.3.1 激励型工作设计法 (65)
 - 2.3.2 机械型工作设计法 (66)
 - 2.3.3 生物型工作设计法 (67)
 - 2.3.4 知觉运动型工作设计法 (68)
- 2.4 工作说明书建立的原理与方法 (71)
 - 2.4.1 工作说明是工作内容充实与工作扩大化的表现 (71)
 - 2.4.2 工作说明书中应反映的要素 (72)

第三章 工作说明书范例

- 第一节 营销公司案例 (76)
 - 3.1.1 财务部高级主任会计工作说明书 (76)
 - 3.1.2 财务部高级主任兼出纳工作说明书 (78)

3.1.3	财务部高级文员工作说明书（一）	(80)
3.1.4	财务部高级文员工作说明书（二）	(81)
3.1.5	营销中心常务副经理工作说明书	(82)
3.1.6	营销中心高级主任（经理助理）工作说明书	(84)
3.1.7	营销中心销售部经理工作说明书	(85)
3.1.8	营销中心销售部中心营业室高级主任 工作说明书	(87)
3.1.9	营销中心分部经理工作说明书（一）	(89)
3.1.10	营销中心分部经理工作说明书（二）	(91)
3.1.11	营销中心分部经理工作说明书（三）	(93)
3.1.12	营销中心销售部区域高级主任工作说明书	(95)
3.1.13	营销中心销售部中心营业室销售文员 工作说明书	(96)
3.1.14	供应中心经理工作说明书	(98)
3.1.15	供应中心技术总监工作说明书	(100)
3.1.16	供应中心采购部经理工作说明书	(101)
3.1.17	供应中心采购部高级主任工作说明书	(103)
3.1.18	供应中心采购部物料计划员工作说明书	(105)
3.1.19	供应中心下属工厂厂长工作说明书	(106)
3.1.20	供应中心下属工厂厂务主任工作说明书	(107)
3.1.21	供应中心下属工厂仓储部主任工作说明书	(108)
3.1.22	供应中心下属工厂生产部车间主任 工作说明书	(109)
3.1.23	供应中心质控部高级主任工作说明书	(110)



3.1.24	供应中心质控部客户技术工程师工作说明书（一）	(111)
3.1.25	供应中心质控部客户技术工程师工作说明书（二）	(112)
3.1.26	人事行政部经理工作说明书	(113)
3.1.27	人事行政部高级主任工作说明书	(116)
3.1.28	人事行政部高级文员工作说明书	(118)
3.1.29	人事行政部司机兼外勤工作说明书	(120)
3.1.30	客户部主任工作说明书	(121)
3.1.31	客户部文员工作说明书	(123)
3.1.32	市场部经理工作说明书	(124)
3.1.33	市场部主任工作说明书	(126)
第二节 服饰公司案例		(127)
3.2.1	人事部经理	(127)
3.2.2	财会部经理	(135)
3.2.3	设计部经理	(140)
3.2.4	面料部经理	(145)
3.2.5	辅料科主管	(151)
3.2.6	计划部经理	(156)
3.2.7	营销部经理	(162)
3.2.8	生产部经理	(169)
3.2.9	品管部主管	(177)
3.2.10	材料科主管	(185)
第三节 照明公司案例		(190)
3.3.1	人事行政部经理	(190)
3.3.2	质控部经理	(203)
3.3.3	开发部经理	(210)



3.3.4	生产部经理	(216)
3.3.5	财务部经理	(223)
3.3.6	销售部经理 (助理)	(228)
3.3.7	采购课课长	(233)
3.3.8	计划课课长	(239)
3.3.9	文档中心组长	(244)
3.3.10	电脑课课长	(248)
3.3.11	仓管课课长	(253)
3.3.12	装配课课长 (代理)	(259)
3.3.13	喷涂课课长 (副)	(265)
3.3.14	五金一课课长 (副)	(271)
3.3.15	五金二课课长 (副)	(277)

第四章 研究开发、计划、销售与 人事管理部门工作依据

第一节	研究开发部门工作依据	(283)
4.1.1	设计/开发控制工作依据	(283)
4.1.2	客户提供样品开发控制工作依据	(288)
4.1.3	设计更改作业工作依据	(291)
第二节	计划部门工作依据	(293)
4.2.1	生产计划控制作业工作依据	(293)
第三节	销售部门工作依据	(295)
4.3.1	合同评审作业工作依据	(295)
4.3.2	样品制作确认作业工作依据	(298)
4.3.3	客户提供原材料管制作业工作依据	(299)



4.3.4	客户投诉处理作业工作依据	(301)
4.3.5	客户服务管理作业工作依据	(303)
第四节 人事管理部门工作依据		(304)
4.4.1	文件与资料管制作业工作依据	(304)
4.4.2	外来文件管制作业工作依据	(308)
4.4.3	教育训练作业工作依据	(309)
4.4.4	认定资格所需之教育训练工作依据	(312)

第五章 生产、质控、采购、仓管部门工作依据

第一节 生产部门工作依据		(315)
5.1.1	制程管制工作依据	(315)
5.1.2	制程设备管制工作依据	(319)
5.1.3	模、治具管理工作依据	(321)
5.1.4	制程品质异常处理工作依据	(322)
第二节 质控部门工作依据		(324)
5.2.1	管理评审作业工作依据	(324)
5.2.2	品质规划工作依据	(325)
5.2.3	产品鉴别与追溯工作依据	(326)
5.2.4	进料管理工作依据	(328)
5.2.5	制程中检验工作依据	(330)
5.2.6	成品管制（终检）工作依据	(332)
5.2.7	免检入库管理工作依据	(334)
5.2.8	仪器管理工作依据	(335)
5.2.9	检验与测试状况工作依据	(340)
5.2.10	不合格品管制工作依据	(342)



5.2.11	特采作业工作依据	(345)
5.2.12	纠正与预防措施工作依据	(346)
5.2.13	品质记录管理工作依据	(348)
5.2.14	统计技术应用作业工作依据	(350)
5.2.15	内部质量审核作业工作依据	(350)
第三节	采购部门工作依据	(352)
5.3.1	采购管理工作依据	(352)
5.3.2	供应商管理工作依据	(353)
5.3.3	供应商送样管理工作依据	(355)
第四节	仓管部门工作依据	(356)
5.4.1	仓储管理作业工作依据	(356)
5.4.2	包装搬运管理工作依据	(362)

第六章 生产部工作基准描述

第一节	生产计划管理工作基准描述	(363)
6.1.1	产能与负荷分析工作基准描述	(363)
6.1.2	生产进度控制工作基准描述	(364)
6.1.3	生产计划变更工作基准描述	(367)
6.1.4	生产异常管理工作基准描述	(369)
第二节	新产品开发管理工作基准描述	(371)
6.2.1	产品设计管理工作基准描述	(371)
6.2.2	新产品试制与鉴定管理工作基准描述	(373)
6.2.3	新产品评审管理工作基准描述	(374)
第三节	生产技术管理工作基准描述	(376)
6.3.1	技术资料管理工作基准描述	(376)



6.3.2	工时管理工作基准描述	(378)
6.3.3	工艺流程与作业工作基准描述	(379)
第四节	设备工具管理工作基准描述	(379)
6.4.1	机器设备管理工作基准描述	(379)
6.4.2	模具管理工作基准描述	(382)
6.4.3	工装夹具管理工作基准描述	(384)
第五节	安全管理工作基准描述	(385)
6.5.1	设备安全操作工作基准描述	(385)
6.5.2	生产安全防范工作基准描述	(385)
第六节	物料管理工作基准描述	(389)
6.6.1	物料需求计划作业基准描述	(389)
6.6.2	物料领发工作基准描述	(391)
6.6.3	物料请购作业基准描述	(392)
6.6.4	物料入库管理工作基准描述	(394)
6.6.5	物料仓储管理工作基准描述	(397)
6.6.6	成品管理作业基准描述	(399)
6.6.7	退货品、滞成品处理工作基准描述	(401)
第七节	采购管理工作基准描述	(403)
6.7.1	供应商评鉴作业基准描述	(403)
6.7.2	采购价格管理执行基准描述	(403)
6.7.3	采购品质管理执行基准描述	(405)

第七章 财务部工作基准描述

第一节	财务稽核控制工作基准描述	(408)
7.1.1	费用审核工作基准描述	(408)



7.1.2	财务稽核工作基准描述	(413)
7.1.3	内部财务控制工作基准描述	(417)
7.1.4	财务盘点工作基准描述	(423)
7.1.5	财产盘点工作基准描述	(424)
第二节 财务事务工作基准描述		(427)
7.2.1	财务预算工作基准描述	(427)
7.2.2	资金运用工作基准描述	(427)
7.2.3	财务管理工作基准描述	(428)
第三节 预算管理工作基准描述		(430)
7.3.1	预算编制工作基准描述	(430)
7.3.2	资金预算工作基准描述	(432)
第四节 资金运用管理工作基准描述		(434)
7.4.1	资金结算工作基准描述	(434)
7.4.2	费用开支核定工作基准描述	(440)
7.4.3	请款作业工作基准描述	(442)
7.4.4	收款作业工作基准描述	(443)
7.4.5	出纳收款管理工作基准描述	(443)
7.4.6	出纳支出管理工作基准描述	(445)
7.4.7	出纳工作基准描述	(447)
7.4.8	应收账款票据工作基准描述	(449)
7.4.9	应收账款对账管理工作基准描述	(452)
7.4.10	应付账款管理工作基准描述	(452)
7.4.11	问题账款管理工作基准描述	(453)

第八章 品管部工作基准描述

第一节	品质教育工作基准描述	(454)
-----	------------------	-------