

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

FBOOK
弗布克人力资源管理操作实务系列

实务化 精细化
工具化 方案化

工作分析与职位说明书 编写实务手册

落实到每一个部门的执行工具
细化到每一类人员的方案设计

孙宗虎 郭 蓉 编著



 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策
管理丛书

F300K

弗布克人力资源管理操作实务系列

工作分析与职位说明书 编写实务手册

孙宗虎 郭蓉 编著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

工作分析与职位说明书编写实务手册 / 孙宗虎, 郭蓉编著. —北京: 人民邮电出版社, 2007.7
(弗布克人力资源管理操作实务系列)

ISBN 978-7-115-16008-9

I. 工… II. ①孙… ②郭… III. 企业管理-应用文-写作-手册 IV. H152.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第043624号

内 容 提 要

本书从工作分析出发,按照工作分析的工作流程细述了企业应该如何开展工作分析和编制职位说明书,是一本关于工作分析和职位说明书编制的实务工具书。

本书介绍了工作分析的内容、方法、实施步骤、职位说明书的编制、岗位设置与工作设计、工作评价、工作分析与职位说明书结果的运用等方面的内容以及具体的方案设计和操作方法。

本书适用于企业人力资源管理人员、工作分析专员、企业培训师、行政管理人员、管理咨询人员以及高校相关专业师生。

弗布克人力资源管理操作实务系列 工作分析与职位说明书编写实务手册

◆ 编 著 孙宗虎 郭 蓉

责任编辑 王莹舟

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 15.75

2007年7月第1版

字数: 155千字

2007年7月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-16008-9/F

定 价: 32.00元

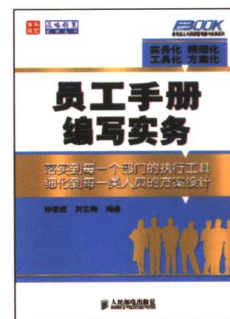
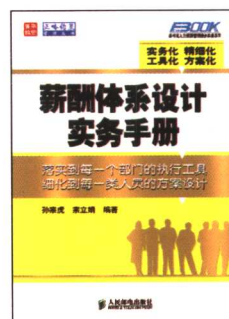
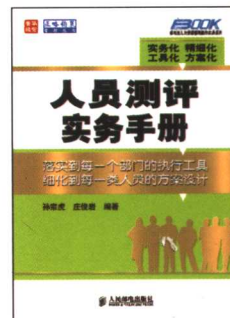
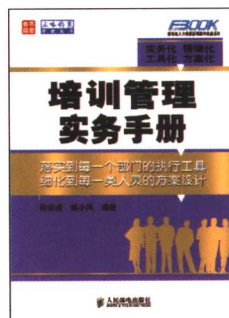
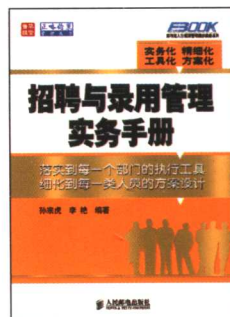
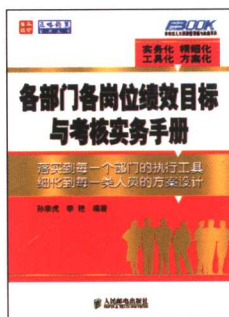
读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

编者简介

孙宗虎，北京弗布克管理咨询有限公司总经理，知名人力资源管理实战派学者、高级咨询顾问、数位学习顾问。长期从事企业人力资源管理实务方面的研究与实践、企业人力资源管理咨询、企业E-LEARNING培训课程开发、企业培训教材与课程开发、大学管理课程课件开发、数位教学与学习设计等工作。

郭 蓉，人力资源管理师，北京京源商贸有限公司行政人力资源部经理。

弗布克公司联系方式：FORBOOK@163.COM



序

随着企业竞争的不断加剧，企业对人才的管理和培养也日益重视。人力资源管理在企业管理中的地位在不断上升，企业人力资源管理工作者的专业化水平也日渐提高。当前，许多大型公司，特别是跨国公司，已把人力资源管理作为企业发展战略的重要组成部分，这些公司的许多高层管理者都曾有人力资源总监的从业背景。

在企业管理中，人是最重要的资源，而对人的管理，也是最令企业管理者头痛的事情之一。人力资源管理的作用究竟有多大无法数量化，但在企业“选人”、“育人”、“用人”、“留人”上，人力资源管理工作者正在发挥着重大的作用，他们力求把企业的人力资源转化为企业的竞争优势，并尽力持久地保持这种优势。

我在LG从事人力资源培训工作已有23年，深知人力资源对企业的重要程度，也见证了跨国公司对人才培养的重视程度和取得的成绩。但我深感人力资源管理工作对企业发展的贡献，不是在短时间内就能凸显的，它是靠人力资源管理工作者不断落实企业人力资源发展战略，求真务实地工作，并经过长时间的系统建设慢慢实现的。

对于如何发挥企业人力资源的优势，我最大的感触就是企业人力资源管理者要按照企业既定的人力资源发展战略，把人力资源管理放在企业发展战略的高度，落实到各项具体的人力资源管理工作中去，并切实做好每一项具体工作。

人力资源管理工作是一项实务性很强的工作，仅有战略，但缺少实施战略的方法和工具是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处？如何从实际出发，设计出行之有效的方案和工具？如何把人力资源各项工作加以细化？如何执行人力资源各项具体的工作？本系列图书给出了整体化的解决方案。

本系列图书从人力资源管理实务的角度出发，把具体工作落实到了某一个部门、某一类人员、某一个问题上，对工作分析、招聘、职位说明书的编写、培训、绩效考核、薪酬、人员测评、员工手册的编写等工作都进行了具体化，并且给出了每项工作的具体执行方案，个性化比较强，体现了很强的实用性和工具性。

如果你要解决人力资源工作中具体而实际的问题，如果你要设计一些工作的量表，如果你要解决一些部门的个性化问题，如果你要解决某一类人员的培训、薪酬、绩效等问题，本系列图书可以作为你的工具书和操作手册，供你随时参阅。

蔡源中

LG中国人力资源培训中心总监

前言

企业人力资源管理的各项工作，都需要实实在在地把问题落实到部门和每一类人员，这有利于人力资源工作走向实务化。

本套人力资源管理操作实务系列图书立足于企业管理的实践，直接针对某一个部门或者某一类人员的管理问题，力争寻求**实务化、精细化、工具化、方案化**的解决方案。

详细落实、解决问题、提供方案是本系列图书的特色。

本系列图书针对人力资源管理的每一项工作，对工作分析、招聘、人员测评、员工培训、绩效考核、薪酬管理、员工手册的编写等都进行了方案化的设计，这些方案和工作方法，读者可以直接参照运用。

本系列图书包括《员工手册编写实务》、《工作分析与职位说明书编写实务手册》、《招聘与录用管理实务手册》、《培训管理实务手册》、《薪酬体系设计实务手册》、《各部门各岗位绩效目标与考核实务手册》、《人员测评实务手册》等，每本书都体现了其独特的编写特点。

这本《工作分析与职位说明书编写实务手册》的特点是细化了工作分析的每个环节，给出了编写职位说明书的操作模板，对工作分析和职位说明书编写中的一些细节问题进行了详细的描述和说明，并给出了实例，便于人力资源管理人员参照执行。

本书用工作分析的内容、工作分析的方法、工作分析的实施、职位说明书的编制、岗位设置与工作设计、工作评价、工作分析与职位说明书结果的运用等模块将工作分析和职位说明书的编制步骤一一细分，理论与实际相结合，模板与工具相结合，方案与案例相结合，是工作分析人员的工作手册和工具书。

本书最大的特点是模板多、实用性强、工具性强、方案性强，拿来即用，便于人力资源管理人员随时查阅和参照。

在本书的编写过程中，罗松、王波负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，吴红参与编写了本书的第一章，张彩艳参与编写了本书的第二章，杜群、丁文明参与编写了本书的第三章，袁照烈参与编写了本书的第四章，刘峰参与编写了本书的第五章，徐进、李广民参与编写了本书的第六章，张万强参与编写了本书的第七章，全书由孙宗虎、郭蓉统撰定稿。

编者



目 录

第一章 工作分析的目的和内容1

第一节 为什么要进行工作分析1

- 一、工作分析的意义1
- 二、工作分析的作用2

第二节 工作分析的内容和术语3

- 一、工作分析的内容3
- 二、工作分析常用术语6

第二章 工作分析的方法7

第一节 访谈法7

- 一、选择访谈法的形式7
- 二、访谈提纲样例9
- 三、访谈法的技巧16
- 四、使用访谈法的注意事项17

第二节 问卷调查法17

- 一、问卷调查表的设计方式18
- 二、问卷调查表样表18
- 三、设计问卷时要注意的问题29

第三节 观察法30

- 一、观察法的类别30

二、观察法的操作样例	31
第四节 关键事件法	33
一、关键事件的特征及分类	33
二、关键事件法操作样例	34
第五节 工作日志法	36
一、工作日志法	36
二、工作日志法样例	36
第六节 某电子科技有限公司工作分析信息收集的步骤	39
一、公司的组织结构图	39
二、工作分析信息收集的步骤	39

第三章 工作分析的实施 43

第一节 工作分析的准备阶段	43
一、确定工作分析的目的、意义	43
二、取得高层领导的支持和认可	45
三、制定总体实施方案	45
四、组建工作分析小组	46
五、应收集、分析的相关资料	47
六、确定需收集的信息和收集信息的方法	50
第二节 工作分析的实施阶段	51
一、与有关人员形成良好的沟通关系	51
二、制定实施计划	52
三、信息的收集工作	52
第三节 工作分析的描述阶段	52
一、审核收集到的信息并提取相关的内容	52
二、形成职位说明书	52

第四节 工作分析实施方案示例·····	53
某食品加工企业工作分析实施方案·····	53
第四章 职位说明书的编制 ·····	63
第一节 职位说明书的主要内容·····	63
一、职位说明书的概念·····	63
二、职位说明书的主要内容·····	63
三、不同岗位的工作规范范例·····	66
第二节 工作描述的写作·····	70
一、工作描述动词库·····	70
二、岗位能力级别描述·····	73
第三节 职位说明书的编制·····	79
一、职位说明书的编制步骤·····	79
二、职位说明书的编写·····	80
三、职位说明书编制中需要注意的问题·····	81
四、科学、规范地编制职位说明书应该做好的几方面工作·····	82
五、编制职位说明书的五个误区·····	83
第四节 职位说明书的范例·····	84
一、职位说明书模板·····	84
二、职位说明书范例·····	88
第五章 岗位设置与工作设计 ·····	129
第一节 定编定员 ·····	129
一、岗位设置的原则 ·····	129
二、岗位的分类 ·····	131

三、定编定员的方法	132
四、酒店人员定编定员执行方案	134
第二节 岗位设置表的编制	137
一、什么是岗位设置表	137
二、部门职位设置表	138
三、岗位设置总表	140
四、某公司岗位设置管理办法	145
第三节 工作设计	151
一、工作设计的内容	151
二、工作设计的方法	153
第六章 工作评价	157
第一节 工作评价指标	157
一、工作评价的特点	157
二、工作评价的作用	158
三、工作评价的五要素	158
第二节 工作评价的方法	167
一、职位排列法	167
二、职级分类法	168
三、要素计点法	169
四、要素比较法	172
五、海氏评估系统	175
六、工作评价方法的优劣比较	184
第三节 不同性质岗位的工作评价	185
一、管理岗位工作评价	185
二、技术岗位工作评价	191

三、生产岗位工作评价	196
四、服务岗位工作评价	199
第四节 企业岗位评价方案	203
一、岗位评价方案一	203
二、岗位评价方案二	210
第七章 工作分析与职位说明书结果的运用	217
第一节 工作分析与员工招聘	217
一、招聘信息的确定	217
二、招聘信息的发布	218
三、人员甄选	219
第二节 工作分析与员工培训	221
一、培训需求的确定	221
二、培训方案的制定	224
第三节 工作分析与绩效考核	228
一、工作分析与绩效考核的关系	228
二、绩效管理中出现的问题及分析	229
三、关键绩效指标的确定	230
四、不同职位关键绩效考核指标的确定	230
第四节 工作分析与薪酬管理	231
一、工作分析与薪酬管理的关系	231
二、影响薪酬水平的因素	232
三、薪酬体系的构成	234
四、薪酬的公平性	234



第一章

工作分析的目的和内容

工作分析是现代人力资源管理体系建设过程中一项重要的基础性工作，是人力资源管理与开发的基石。工作分析的结果就是形成职位说明书。

工作分析是采用一定的方法和技术来了解与获取和工作有关的详细信息的过程，其主要解决的是工作的职责是什么、权限是什么、对任职者的要求是什么等内容。

工作分析最核心的内容包括工作说明和任职资格描述两部分。

企业之所以要进行工作分析，其目的就是要为企业的人员招聘、培训、绩效考核和确定薪酬提供依据。

第一节 为什么要进行工作分析

一、工作分析的意义

企业进行工作分析的意义主要表现在以下三个方面。

（一）为人力资源管理体系建设奠定基础

通过工作分析，可以明确岗位任职资格条件、岗位所需的知识技能、岗位的工作目标及工作任务等内容，为企业管理人员进行人员选拔、培训与开发、绩效考核、薪酬确定等工作提供科学的依据。

（二）优化组织结构，提高工作效率

工作分析通过对岗位的全面分析，明确了各个岗位的工作任务和工作职责，界定了工作方法和工作流程，确保“人尽其才、才尽其职”，提高了企业的工作效率。

（三）使工作设计更加合理

理想的工作设计，是在保证组织高效率的前提下，同时提高员工工作积极性。进行工作设计的前提是要先了解企业各个岗位之间的工作联系、任职资格等多方面的信息，而这些信息主要是由工作分析或工作分析的结果提供的。

二、工作分析的作用

工作分析是现代人力资源管理所有职能（即人力资源获取、整合、培训与激励等职能）工作的基础和前提，其具体作用表现在以下五个方面。

（一）为企业的招聘与选拔提供决策的依据

人员招聘与录用直接关系到企业人员质量的高低，并继而影响到企业未来的发展潜力。要想从众多应聘者中挑选出企业所需要的人才，就需要对岗位的工作内容和任职资格有一个清晰的了解。

工作分析的重要作用之一就是为企业选拔、任用合格的员工提供依据。通过工作分析，可以掌握工作任务的动态与静态特点，能够系统地对职位的用人标准给出一个明确而具体的要求，这些要求可以有效框定胜任此职位的最佳人选须具备哪些素质。

（二）有助于制定员工培训与发展计划

人力资源工作者通过对每项工作所包含的各项内容进行详细的分类总结，并结合企业发展战略，可以明确规划出企业在发展过程中需要具备何种知识和技能的人才。

培训主要解决的是岗位任职人员的技能和能力问题。根据工作分析的结果——职位说明书，有针对性地对员工所欠缺的工作技能、知识进行培训，可以提高培训的效果，从而达到提高员工工作绩效的目的。

（三）能有效地对员工实施目标管理与绩效评估

目标管理与绩效评估的前提是要设定考评指标。通过工作分析，了解各个岗位所承担的责任、界定其职权范围以及明确其工作目标，可以为员工考核和评估提供依据，同时减少了人为因素的干扰，使企业对员工的考核与评估更为客观、公正。

(四) 为薪酬制度的设计与制定提供依据

薪酬水平的高低直接影响到员工工作的积极性，企业应如何制定合理的薪酬标准呢？工作分析通过对各岗位在工作任务、所需的技能以及岗位的相对价值等方面的评估，能建立起不同岗位之间的相对价值体系，并在此基础上建立适合本企业的薪酬体系制度。

(五) 有助于组织的发展

工作分析关注各岗位之间的有机联系，以确保组织机构自身的灵活性和对不断变化的环境的适应能力。

综上所述，工作分析在人力资源管理中的作用如图1-1所示。

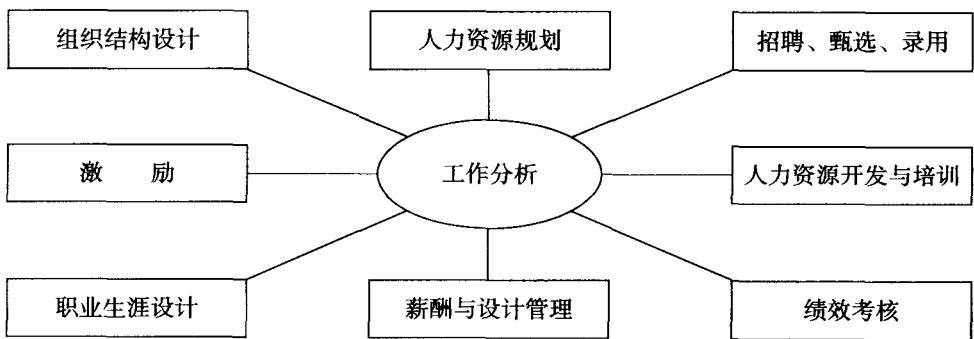


图1-1 工作分析与人力资源管理其他工作的关系

第二节 工作分析的内容和术语

一、工作分析的内容

工作分析是一项技术性很强、复杂而细致的工作，它为人力资源管理活动提供有关岗位方面的信息。工作分析主要包括工作描述和任职资格两方面的内容。

(一) 工作描述

工作描述是对工作基本信息的确和描述，主要包括七个方面的内容。

1. 工作名称

工作名称是指从事的是什么工作。

2. 工作任务和内容

工作任务和内容是指为完成岗位职责而展开的一系列的活动和工作，主要包括四

个方面的内容。

- (1) 工作职责。
- (2) 任职者为完成其工作职责而需展开的工作活动。
- (3) 任职者需达到的工作目标。
- (4) 任职者完成此工作需达到的工作标准。

3. 工作权限

企业应根据工作所需完成的任务，按照责权对等的原则，赋予岗位任职者相应的工作权限。责权不对等的情况有以下两种，这两种情况都是组织应该避免的。

- (1) 权力小于责任，这可能会导致任职者很难顺利地完成任务。
- (2) 权力大于责任，它可能造成任职者滥用职权。

4. 工作流程

工作流程是指如何从事或者要求如何从事此项工作，主要有以下两个方面的内容。

- (1) 工作程序、规范。
- (2) 展开此项工作所必备的各种硬件、软件设施。

5. 工作的时间安排

工作的时间安排主要包括两个方面的内容。

- (1) 工作时间的安排。
- (2) 该项工作每日、每周、每月的工作进程的安排。

6. 工作环境

工作环境主要包括工作所处的自然环境和社会人文环境两个方面的内容。

(1) 从事该工作的自然环境包括地理位置、室内的温度、采光度、通风设备、安全措施等。

(2) 从事该工作的社会人文环境包括企业内各部门之间的关系、当地的社会经济状况、文化氛围等。

7. 工作关系

工作关系是指从事该工作的人员与企业内外的其他部门、组织发生的相互关系，主要包括两个方面的内容。

- (1) 纵向的联系：负责该工作的部门直接领导，即请示汇报的对象。
- (2) 横向的联系：即需要与组织内外部的哪些部门、哪些人员取得联系。