

高等学校人力资源管理专业系列教材

工作分析

朱勇国 主编

邓洁 副主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

高等学校人力资源管理专业系列教材

工 作 分 析

朱勇国 主编
邓 洁 副主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

内容简介

本书是全国高等学校人力资源管理专业系列教材。

全书共分为十二章,分别是:第一章,工作分析概述;第二章,组织层面工作分析概述;第三章,基于组织结构优化的组织层面工作分析;第四章,基于业务流程再造的组织层面工作分析;第五章,基于岗位再设计的组织层面工作分析;第六章,岗位层面工作分析概述;第七章,传统的工作分析方法;第八章,现代的工作分析方法;第九章,组织层面工作分析成果;第十章,岗位说明书;第十一章,工作评价;第十二章,工作分析在人力资源管理其他方面的应用。

本书可供高等学校人力资源管理相关专业学生使用,也可供工商管理类专业学生使用。

为方便教师教学,本书还特别配套了光盘版教学支持资源(教学课件),具体索取方式详见本书最后一页:教学支持说明。

图书在版编目(CIP)数据

工作分析/朱勇国主编. —北京:高等教育出版社,
2007.8

ISBN 978-7-04-021910-4

I. 工… II. 朱… III. 劳动力资源-资源管理
IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第104781号

策划编辑 齐维京 责任编辑 杨成俊 封面设计 杨立新 责任绘图 郝林
版式设计 张岚 责任校对 张颖 责任印制 尤静

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街4号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
		网上订购	http://www.landracom.com
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司		http://www.landracom.com.cn
印 刷	北京市南方印刷厂	畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	787×960 1/16	版 次	2007年8月第1版
印 张	24.75	印 次	2007年8月第1次印刷
字 数	460 000	定 价	28.40元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 21910-00

前 言

在竞争与变化成为时代主题的今天，工作分析，作为人力资源管理专业的专业必修课，其研究的对象随工作的变迁而转变，内容随企业的需求而变化，地位随市场竞争的加剧而提高，从最初的微不足道提升至现在的战略层面。它的推广与普及让绝大部分的企业认识到其不仅对人力资源各职能所能发挥的重要作用，更随着竞争的加剧愈发地彰显出对企业战略实现的重大意义，逐步成为企业提升自身竞争力、实现战略的重要武器。

一、编写背景

工作分析的不断发展和本学科的教学提出了新的要求。然而，就目前而言，同类教材基本以岗位为主要出发点，对岗位的工作内容、所需的知识技能等方面进行深入研究，而缺乏对岗位间联系、岗位体系，乃至整个组织的分析。客观上讲，工作分析教学非常需要这样一本新的教材，不仅讲基本知识，还需要反映前沿的发展变化；不仅讲一般的原理与方法，还需要将相关的应用案例囊括其中；不仅讲具体岗位的工作分析，更需要站在整个组织的视角进行工作分析的阐述与研究。有鉴于此，在我多年的人力资源管理咨询的实践经验的基础上，我们决定编写这样一本反映理论界和实务界最新发展变化、可操作性强的教材，从组织和岗位的不同视角，系统化、战略化地诠释工作分析，希冀将理论的创新与变化趋势涵盖其中，及时反映知识的更新与发展，满足当前教学的迫切需求。

二、内容构成

本教材共十二章，可划分为五大部分：第一部分，工作分析概述，即第一章。该部分着重明晰工作分析的基本概念、基本流程、主要成果以及工作分析的历史、现状及发展趋势。第二部分，组织层面的工作分析，包括第二至第五章。这部分主要强调基于组织结构分析与设计、业务流程再造、岗位再设计的组织层面工作分析。第三部分，岗位层面的工作分析，包括第六章至第八章。本部分内容具体到了某一岗位，传授工作分析的多种方法、工作分析的组织实施及相关具体操作中的注意事项。第四部分，工作分析的结果，包括第九章和第十章。这部分介绍工作分析所能取得的各种成果，包括工作描述、工作规范、岗位说明书、工作岗位关系与岗位分类、任职资格体系、胜任特征模型。第五部分，工作分析的应用，包括第十一章和第十二章。这部分主要介绍工作分析在工作评价、人力资源规划、人员招聘、培训、绩效考核、职业发展和职

业选择中的广泛应用。

三、教材特点

本教材区别于同类教材,以一个全新的架构和独特的视角诠释了工作分析的各个方面,主要从两个层面——组织层面和岗位层面阐述了工作分析的基本理论与实务。在组织层面的角度,侧重以组织分析与设计、业务流程再造为目的的工作分析,将原本的工作分析从岗位的角度提高到组织的层面进行阐述,将管理学理论恰到好处地进一步融入其中,利于读者从更高层次——管理、战略发展的角度深入学习,给读者以很好地启迪和深入的思考。同时,从岗位层面的角度,使读者能细致地了解工作分析的实施流程、分析方法与手段、结果的产生与应用等内容。无论从知识的广度还是深度上,本教材力求反映理论界和实务界的最新成果,并尝试性地提出“不同层面工作分析”的理念,以求对本学科的教学和教材出版作出一些创新性贡献。

四、教学建议

教师在教学过程中,建议采用如下教学方法:

首先,提出篇首案例,用5~10分钟时间请学生就案例进行讨论,在初步讨论的基础上教师给予一定的点评,导入正文。

其次,参考本书的教案,结合相关背景资料,以多媒体教学的方式依照章节的框架结构讲述理论知识。注重采用案例分析、课堂讨论、探究性学习的方法,增强学生分析和解决问题的能力。

再次,正文讲授结束后,简单总结本章内容,尤其要强调本章出现的重要概念。

最后,将学生分成几个小组,利用应用案例或复习思考题,引导学生分析探讨实践问题,使学生所学理论能够得以运用。

另外,教师可在具体教学时根据教学需要,对教授章节作适度调整。

本教材由朱勇国任主编,邓洁任副主编,同时李亚军、刘霞、任媛媛、汤振伟和王智为本书的编写付出了辛勤的劳动,在此表示特别的感谢。

希望本教材能够为工作分析的发展与推广应用作出一定的贡献,同时本教材的编写作为一种新视角分析的尝试与探索,尚存许多有待探讨的问题和需要完善的方面,我们期待着同行和广大读者的批评指正,以利于再版时的不断完善。

朱勇国

2006年12月6日

教学支持说明

(教学课件)

建设立体化精品教材,向高校师生提供整体教学解决方案和教学资源,是高等教育出版社(集团)“服务教育”的重要方式。

为支持相应课程的教学,我们配套出版了本书的教学课件,向采用本书作为教材的教师免费提供。为保证该课件仅为教师获得,烦请授课教师清晰填写如下开课情况证明并寄(传真)至下列地址,我们将在收到证明后48小时内寄出课件。

联系方式:

地址:北京朝阳区惠新东街4号富盛大厦21层

高等教育出版社 文科出版中心 经管分社

邮编:100029

电话:(010) 58581968 58581414 (传真)

E-mail: qiwj@ hep. com. cn

证 明

兹证明_____大学_____院_____系_____专业第_____学年开设的_____课程,采用高等教育出版社出版的_____ (书名、作者)作为本课程教材,授课教师为_____班共_____个、学生共_____人。

授课教师需要与本书配套的教学课件。

联系人: _____

通信地址: _____ 邮编: _____

电话: _____

E-mail: _____

系/院主任: _____ (签字)

(系/院办公室盖章)

200 ____年____月____日

郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010) 58581897/58581896/58581879

传 真：(010) 82086060

E - mail：dd@hep.com.cn

通信地址：北京市西城区德外大街4号

高等教育出版社打击盗版办公室

邮 编：100011

购书请拨打电话：(010) 58581118

目 录

第一章 工作分析概述	(1)
学习目标	(1)
篇首案例	(1)
第一节 工作分析的概念及相关术语的界定	(2)
第二节 工作分析的内容	(5)
第三节 工作分析的历史、现状及发展趋势	(6)
本章小结	(18)
关键词	(19)
复习思考题	(19)
应用案例	(19)
第二章 组织层面工作分析概述	(21)
学习目标	(21)
篇首案例	(21)
第一节 组织层面工作分析的含义与作用	(22)
第二节 基于战略的组织层面工作分析	(24)
本章小结	(28)
关键词	(29)
复习思考题	(29)
应用案例	(29)
第三章 基于组织结构优化的组织层面工作分析	(33)
学习目标	(33)
篇首案例	(33)
第一节 组织概述	(34)
第二节 基于组织结构优化的工作分析的组织与实施	(39)
本章小结	(56)
关键词	(57)
复习思考题	(57)
应用案例	(57)

第四章 基于业务流程再造的组织层面工作分析	(61)
学习目标	(61)
篇首案例	(61)
第一节 流程再造概述	(62)
第二节 基于业务流程再造的工作分析的组织与实施	(69)
本章小结	(84)
关键词	(85)
复习思考题	(85)
应用案例	(85)
 第五章 基于岗位再设计的组织层面工作分析	(89)
学习目标	(89)
篇首案例	(89)
第一节 岗位再设计概述	(89)
第二节 基于岗位再设计的工作分析的组织与实施	(99)
本章小结	(110)
关键词	(111)
复习思考题	(111)
应用案例	(111)
 第六章 岗位层面工作分析概述	(115)
学习目标	(115)
篇首案例	(115)
第一节 岗位层面工作分析的前提	(115)
第二节 岗位层面工作分析的基本流程	(122)
第三节 工作分析的方法分类	(129)
本章小结	(131)
关键词	(132)
复习思考题	(132)
应用案例	(132)
 第七章 传统的工作分析方法	(135)
学习目标	(135)
篇首案例	(135)
第一节 适用于各种类型岗位的基本工作分析方法	(136)

第二节 适用于以体力劳动为主的岗位工作分析方法	(158)
本章小结	(181)
关键词	(182)
复习思考题	(183)
应用案例	(183)
第八章 现代的工作分析方法	(184)
学习目标	(184)
篇首案例	(184)
第一节 以人为基础的系统性工作分析方法	(185)
第二节 以工作为基础的系统性工作分析方法	(202)
本章小结	(224)
关键词	(225)
复习思考题	(225)
应用案例	(225)
第九章 组织层面工作分析成果	(227)
学习目标	(227)
篇首案例	(227)
第一节 组织结构优化的成果及应用	(228)
第二节 业务流程再造的成果及应用	(237)
第三节 岗位再设计的成果及应用	(245)
第四节 岗位关系与岗位分类	(252)
第五节 胜任特征模型	(258)
本章小结	(268)
关键词	(270)
复习思考题	(270)
应用案例	(270)
第十章 岗位说明书	(275)
学习目标	(275)
篇首案例	(275)
第一节 岗位说明书概述	(276)
第二节 岗位说明书编写的误区、原因及解决方法	(309)
本章小结	(315)

关键词	(315)
复习思考题	(316)
应用案例	(316)
 第十一章 工作评价	 (317)
学习目标	(317)
篇首案例	(317)
第一节 工作评价及工作评价委员会	(318)
第二节 工作评价的方法与结果的应用	(326)
本章小结	(355)
关键词	(355)
复习思考题	(356)
应用案例	(356)
 第十二章 工作分析在人力资源管理其他方面的应用	 (362)
学习目标	(362)
篇首案例	(362)
第一节 工作分析在人力资源规划中的应用	(363)
第二节 工作分析在人员招聘、培训中的应用	(365)
第三节 工作分析在绩效管理中的应用	(373)
第四节 工作分析在职业生涯规划中的应用	(377)
本章小结	(379)
关键词	(380)
复习思考题	(381)
应用案例	(381)
 参考文献	 (383)

第一章

工作分析概述

【学习目标】

1. 掌握组织层面与岗位层面工作分析的含义；
2. 熟悉工作分析的相关术语的含义；
3. 了解组织层面工作分析的内容；
4. 了解岗位层面工作分析的内容；
5. 了解工作分析的历史与发展趋势；
6. 了解工作分析在我国现状。

【篇首案例】

“我觉得公司肯定有问题，但不是很清楚问题出在哪儿？”天成公司的总经理伍先生困惑地对我们说。让他焦虑的是，对于自己一手创建、已成一定规模的企业，现在管理起来却越来越力不从心。

天成公司创建于1996年，现在已经是东北地区一家规模较大的民营房地产企业。创建之初仅有50万元资金和5个员工，但是经过8年的摸爬滚打，天成公司形成了一定规模，目前拥有员工150多人，资产规模一亿多元。

随着公司规模迅速扩大，公司过去原有的五个部门增加为十个部门，人员也由过去的十几个人发展到现在的150多人。人员的增加，诸多的管理问题也频频出现。伍先生觉察到，虽然公司提出了明确的战略规划，但却总不能落实，“追究责任的时候，好像大家都有责任，每次都是大伙一块自我批评一顿后，下次的规划依然不能落实”。回忆公司初创的那两年，他感到大家特别团结，事实上，天成公司就是依靠员工的团结和凝聚力度过了发展初期的很多困难。但是现在，员工内部已经出现小利益团体，各部门甚至同部门的管理人员都经常各自为政，意见不一。让他颇感郁闷的还有，一方面公司觉得员工的整体素质较低，另一方面员工对薪酬不满，抱怨没有公平的考核体系。

除此之外，组织结构、流程设置以及岗位方面等诸多问题也逐渐暴露出来。可以说，在房地产业竞争激烈的今天，天成公司已经到了命悬一线的生死关头。

资料来源：www.chinahrd.net，中国人力资源开发网

第一节 工作分析的概念及相关术语的界定

在篇首案例中，一个曾经风光无限，现在却摇摇欲坠的组织形象清晰地展现在我们面前。那么，究竟这个组织存在着什么问题？组织的管理者又应该如何去分析、解决这些问题，才能使组织重新充满生机，保持日后的基业长青呢？工作分析便是解开这些疑问的重要工具。本节将从工作分析的概念开始，揭开工作分析的面纱。

一、工作分析的概念

国内外学者对工作分析（job analysis）作出了许多定义。

（1）蒂芬和麦格米克（Tiffin & McCormick, 1965）的定义：从广义上说，工作分析是针对某种目的，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。

（2）高培德和阿特齐森（Ghorpade & Atchison, 1980）的定义：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。

（3）格雷·代斯勒（Gary Dessler, 1996）从工作分析的具体目的出发对工作分析作出定义：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）适合被雇佣来从事这一工作。

本书则认为，从不同的角度出发，根据侧重的方面不同，可以对工作分析给出不同的定义。具体说来，可以从组织层面与岗位层面来分别界定其含义。

（一）基于组织层面的工作分析

如果从宏观角度出发，希望对企业整体进行研究和分析，岗位层面的工作分析便不可能完全满足其需求了。这时我们常常会把企业内的所有岗位作为一个整体来考察，而不再针对某一个或几个具体岗位来单独分析它们各自的情况。组织结构、业务流程恰好是连接所有岗位的载体，只有通过对其进行系统化、宏观化的分析才能实现对企业整体的准确把握，这种工作分析的方法就是基于组织层面的工作分析。因此，基于组织层面的工作分析，就是站在企业的角度，侧重于从宏观层面进行分析与研究，其研究的对象包括企业的组织结构、业务流程和岗位体系。

（二）基于岗位层面的工作分析

基于岗位层面的工作分析侧重于从组织的微观角度——即具体的岗位出发，通过系统分析的方法来确定具体岗位的职责、工作范围以及胜任该岗位工作所需要的知识和技能的过程。这一层面的工作分析是为了使岗位的职责、任职要求等要素更加规范合理，从而更科学、高效地对岗位任职者进行管理，为招聘、培训、绩效考核等工作奠定坚实的基础，作出科学的指导。现在被广泛提及并应用的传统工作分析方法主要都属于岗位层面工作分析的范畴。

（三）两者的区别

两者的区别主要在于分析的视角和研究的对象这两个方面的差别。

从分析的视角看，组织层面的工作分析是站在企业的宏观视角，从全局的角度出发对组织的整体要素进行考查分析，通过对组织结构、业务流程和岗位体系这三方面的深入研究为企业寻求最适合的组织形式、流程和岗位设置。岗位层面的工作分析则是站在微观的视角，从企业最小的组成单元——岗位的角度出发对具体的岗位各要素进行考查分析，通过对岗位的具体职责、工作范围、任职资格要求等要素的明确为企业实现战略的落地。

从研究的对象看，组织层面工作分析的研究对象主要包括三个：组织结构、流程和岗位体系。通过组织结构优化、流程再造和岗位再设计这三种途径达成战略实现和提高企业竞争力的目标。岗位层面工作分析的研究对象主要是具体岗位的各个要素，包括岗位的职责、任职资格等方面。通过采用不同的分析方法对岗位进行全面、深入的研究，进而优化人力资源配置，提高人岗匹配度。

（四）两者的联系

组织层面的工作分析与岗位层面的工作分析不是两种不同的工作分析方法，而是根据其出发的侧重点不同，对同一个工作分析过程的目的、分析方法、分析成果进行相应的区分所得到的两个不同的分析范畴。实际上，一个有效的工作分析需要从组织层面的分析开始，先对企业的发展战略加以了解与把握，从战略发展的角度深入分析企业的组织形式、流程及整个岗位体系。在明确优化方案后再实施岗位层面工作分析，对岗位的各个要素进行细化分析，根据变化实施相应的调整与规范，最终实现战略的落地。

可以说，组织层面工作分析与岗位层面工作分析共同构成了工作分析的整体过程，两者紧密关联、缺一不可。唯有按照从宏观到微观、从整体到个体，从组织到岗位的顺序实施工作分析，企业才能获取预期的效果。

二、工作的概念

（一）组织层面工作的概念

1. 组织

组织（organization），是社会发展过程中劳动分工的产物，是在目标条件下形成的人的有序集合。组织作为人的集合，不是简单的毫无关联的个人的加总，而是人们为了实现一定的目标，有意识地协同劳动而产生的群体。

2. 组织结构

组织结构（organizational structure）就是指构成组织各要素的排列组合方式，也就是组织各管理层次、部门及岗位之间所建立的一种人与事、人与人的相互关系。它是指企业全体员工为实现企业目标而进行的分工协作，在职务范围、责任、权力方面所形成的结构体系。该结构体系包括职能结构、层次结构、部门结构和职权结构。

3. 流程

流程（process），是指为完成某一目标（或任务）而进行的一系列有序活动的集合。流程的本质属性是目的性、有序性，其对象范围包括为完成目标所有活动的集合。企业的流程是一个企业进行生产（包括有形产品和无形产品的生产）和提供服务的生命线，流程的合理与否将直接关系到企业的生存和发展，与企业的利润水平息息相关。

4. 岗位体系

岗位体系（job system），是组织内所有岗位按照一定结构的有机结合。岗位作为企业的最基本单元，按照工作内容的相似程度可以归类为不同的岗位族，而岗位体系恰是企业内部所有岗位族的集合。例如，大学教师是一个工作族，它是助理讲师、讲师、副教授、教授等工作的集合；而大学中的各个工作族——大学教师、行政人员等按照一定的原则及结构有机地结合起来，就组成了大学的岗位体系。

（二）岗位层面工作的概念

岗位层面工作的概念主要涉及岗位、职责、任务。

1. 岗位

岗位（position），即职位，是某人所从事的职责及任务的规定。例如，办公室主任就是一个岗位（职位）。需要注意的是，在人力资源管理的实践中，岗位与职位的使用范围有区别。具体来讲，对于工业企业中主要从事操作工作的蓝领工人，一般使用“岗位”一词；对于国家机关、团体、事业单位等组织中的人员，一般使用“职位”一词；在心理学中，一般使用“职位”一词。

2. 职责

职责 (duty) 是指个体所从事的工作的主要组成部分, 它一般由一些相关的任务构成。例如, 薪酬专员的职责之一是“定期进行工资调查”。

3. 任务

任务 (task) 是个体从事工作活动的单元。在完成某项职责时通常要经过一系列必需的步骤, 每一步都有明显的开始和结束, 这些步骤就是任务。一般来说, 体力活动的任务比脑力活动的任务更容易鉴别。例如, 薪酬专员的职责之一“定期进行工资调查”就是由下列任务组成: ① 设计工资调查表; ② 发给被调查单位; ③ 对调查表进行必要的解释和说明; ④ 按期收回调查表; ⑤ 进行汇总、整理; ⑥ 写出分析报告。

第二节 工作分析的内容

由于工作分析的对象已经不仅仅局限于某个具体的岗位, 而是在组织的战略、结构层面、流程以及岗位体系层面逐步分析后才会细化分析到某一具体岗位。因此, 在探讨工作分析内容的时候, 同样立足于不同的角度对工作分析的内容加以描述。

一、组织层面工作分析的内容

组织层面工作分析, 就是站在企业的角度, 侧重于从宏观层面进行分析与研究, 其研究的对象包括企业的组织结构、业务流程和岗位体系。它主要包括三个部分: 基于组织结构优化的组织层面工作分析、基于流程再造的组织层面工作分析和基于岗位再设计的组织层面工作分析。

基于组织结构优化的组织层面工作分析就是在组织理论的指导下以组织结构优化为主要内容的工作分析, 它包括企业的组织结构优化调整以及配套运行体系的完善设计两个方面, 内容上则体现为职能的划分、部门的设置、管控模式的调整等方面。企业需要明辨优化的需求, 从效能、效率与安全三个方面对组织结构进行诊断, 发掘现有组织结构存在的问题或是有待改善的部分, 然后按照职能分解与优化、框架调整、纵横向管控、协调关系的确立、运行保障调整等步骤逐步实现对组织的动态优化。

基于流程再造的组织层面工作分析是通过采用流程再造的方法对企业的业务流程进行优化调整的一种工作分析。在了解企业流程再造的需求后, 选用不同的方法对企业的关键流程加以判断和选择, 利用鱼骨图等分析手段深入研究、诊断现有流程存在的问题, 提出针对性修改建议后, 用消除、简化等方式对业务流程进行优化。

基于岗位再设计的组织层面工作分析是按照一定的原则, 在既定岗位的基

础上对岗位体系进行重新设计的动态过程。在对现有岗位体系的确切把脉基础上,根据企业的战略、组织结构的要求和流程的需要对岗位进行深入的分析研究,选择不同的方式对岗位体系进行优化的调整。

二、岗位层面工作分析的内容

岗位层面工作分析,也就是传统意义上的工作分析,强调从组织的微观角度——岗位出发,通过系统分析的方法来确定工作的职责、知识和技能的过程。

岗位层面工作分析的内容主要包括以下六个方面:

What——此项工作做什么,是指岗位主要从事的工作活动和工作责任。工作活动包括:任职者所要完成的工作活动;任职者的工作活动产出(产品或者服务);任职者的工作活动标准。工作责任包括:管理责任和非管理责任。

Why——为何要完成此工作,是指该项工作在整个组织中的作用,主要包括:工作的目的和工作关系。工作关系指出工作指导和被指导的关系,以及晋升通道、协作关系和工作中所接触得到的部门内外、组织内外的其他资源。

When——工作何时做,是指该项工作活动进行的时间安排,主要包括工作时间和工作活动的频繁程度。

Where——工作在哪里做,是指工作进行的环境,包括工作的自然环境、工作的社会和心理环境以及工作危险性。自然环境包括温度、噪音、亮度等方面,社会和心理环境可以体现为工作地点的生活便利程度、与他人的交往程度等,而工作危险性主要是指对身体造成的伤害。

How——如何完成工作,是指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:工作活动程序与流程、工作活动涉及的工具与机器设备、工作活动涉及的文件记录、工作中的关键控制点。

Which——完成工作需要哪些条件,是指所需要的物质条件和人力资源条件。物质条件指任职者在完成工作任务的正常情况下,需要使用的工具、仪器和设备,表明工作对操作技能的基本要求。人力资源条件则体现为对任职者的要求,包括经验、教育、培训、知识、生理条件、协调或灵活性、心理能力、智能和社会技能等方面。

第三节 工作分析的历史、现状及发展趋势

由于出发层面不同,工作分析可以被定义为组织层面的工作分析与岗位层面的工作分析。因此,在介绍工作分析的历史、现状以及发展趋势的时候,本书也将从不同层面,对工作分析分别进行介绍。事实上,无论是组织层面还是岗位层面的工作分析,其发展变化都是与管理理论的发展变化息息相关的,人类历史上每一次