

人力资源管理核心课系列教材


丛书主编 萧鸣政

工作分析与评价

萧鸣政 刘李豫 编著



科学出版社



人力资源管理核心课系列教材

丛书主编 萧鸣政

工作分析与评价

萧鸣政 刘李豫 编著

科学出版社

北京

内 容 简 介

《工作分析与评价》一书是一本简要与系统地阐述工作分析与评价方法和内容的通俗性教材,主要介绍了现代公共组织与企业人力资源管理中的各种工作分析方法和工作评价方法,具体内容包括工作分析的概论、内容与组织、基本方法与工具,以及工作评价概述、方法、流程与实施等。

本书适合于升学考试、高职高专师生教学,以及企事业单位、政府与公共组织的管理工作者参考。

图书在版编目(CIP)数据

工作分析与评价 / 萧鸣政, 刘李豫编著. —北京: 科学出版社, 2017

人力资源管理核心课系列教材/萧鸣政主编

ISBN 978-7-03-050276-6

I. ①工… II. ①萧…②刘… III. ①人力资源管理-高等学校-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 252824 号

责任编辑: 方小丽 / 责任校对: 李 影
责任印制: 霍 兵 / 封面设计: 蓝正设计

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

http://www.sciencep.com

三河市航远印刷有限公司印刷

科学出版社发行各地新华书店经销

*

2017 年 1 月第 一 版 开本: 787 × 1092 1/16

2017 年 1 月第一次印刷 印张: 11 1/4

字数: 267 000

定价: 36.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

“人力资源管理核心课系列教材” 编辑委员会

顾 问 赵履宽 潘金云 刘福垣

主 编 萧鸣政

策 划 马 跃

编 委 (按照作者姓氏笔画排列)

文跃然 中国人民大学劳动人事学院

方振邦 中国人民大学公共管理学院

石金涛 上海交通大学安泰经济与管理学院

关培兰 武汉大学经济管理学院

杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院

张文贤 复旦大学管理学院

陈国权 清华大学经济管理学院

郑功成 中国人民大学劳动人事学院

段兴民 西安交通大学管理学院

姚裕群 中国人民大学劳动人事学院

秦志华 中国人民大学商学院

萧鸣政 北京大学政府管理学院

程延园 中国人民大学劳动人事学院

总 序

组织管理，人事为本；创造财富，人才为先。任何社会的存在与发展，都离不开人口；任何组织的存在与发展，都离不开人员；任何经济的存在与发展，都离不开人力；任何技术的创造与发明，都离不开人才；任何社会组织的进步与改革，都离不开人物。人口、人员、人力、人才与人物，是人力资源形成与发展过程中的不同形态，是人力资源学科领域中研究的基本对象。人力资源是组织的生命源泉，是组织发展的第一资源。美国钢铁大王卡耐基说过，炸毁我工厂所有的财物不要紧，只要给我留下人力资源，我可以制造出比原来更好的企业。

然而，人力资源对于一个组织的贡献与作用不是自发产生的，需要通过科学的管理。同样的人才，在不同的组织中与管理方式下，其实际的价值与绩效大不一样，需要科学地开发。当今的时代，是知识经济的时代。人力资源在社会经济发展中的作用大幅度提高，而物力资源与财力资源的作用相对减小。土地、矿产等自然资源及物质资金等在经济中的首要性正逐渐让位于人力资源，因此，物资流的管理与资金流的管理逐渐让位于人力资源的管理。当今的时代，是后工业时代与人本时代。自然资源在被大量开采转化为财金资源后已日益短缺，而人力资源随着人口大幅度的增长与教育水平的提高却日益丰富。自然资源的开发必然被人力资源的优先开发所取代。当今的时代，是发展创新与组织变革的时代，特别需要的是员工的先进知识、创造能力与创新意识，而不是他们的体力与一般的劳务；特别需要的是前瞻性、全局性、系统性与开放性的管理，而不是机械性、短视性与封闭性的管理。因此，传统的人事管理必然被现代的人力资源开发与管理所取代。

1993年我国开始批准招收人力资源专业的本科生，当时我博士生刚刚毕业，并且同年受聘为中国人民大学劳动人事学院副教授，因此有机会见证了人力资源专业及其研究在我国的发展过程。回顾我国人力资源专业二十多年来的发展，我有以下几点见解，在这里提出来与大家共同探讨。

一、专业热门，产学研政都很重视

(1) 发展成果多。每个大学几乎都开设人力资源的课程或者专业，截至2008年，我国以“人力资源管理”或“人力资源开发与管理”为书名出现的中文著作，我见到过的有100多种，目前有200多种了；知名度较大的专业性杂志有中国人力资源开发研究

会主办的《中国人力资源开发》、中国人事人才研究所主办的《中国人才》、中国人民大学报刊复印资料中心的《劳动经济与人力资源管理》，后又改名为《人力资源管理》。报纸有《中国人事报》，2011年更名为《中国组织人事报》，知名专业网站有近10家。

(2) 开设人力资源方向的学校与院系，从20世纪90年代的1~2家，发展到1999年的40多家，到2000年这一数据达到60多家，2008年达到100多家，目前几乎70%的大专院校都开设有人力资源方面的专业或者研究方向，其中师范院校与管理专业居多。许多与管理学、心理学、教育学、社会学与经济学等有关的专业机构、硕士点与博士点，都纷纷开始招收人力资源方向的学生，开展人力资源方面的研究与咨询服务。几乎所有大学都开设了人力资源的课程。

(3) 报考人力资源硕士与博士的考生特别多。以北京大学政府管理学院为例，每年报考人力资源方向的研究生与报考MPA（master of public administration, 公共管理硕士）的人数最多。2005~2008年，每年报考政府管理学院人力资源方向的博士生为50~70人，但每年的招生名额只有2名，是北京大学所有博士报考中人数较多的专业方向之一。其他学校招生情况也大体一致，人力资源管理专业一直是报考的热门专业。

(4) 人力资源咨询业发展迅速。1993~1998年咨询机构非常少，大学教师既讲课又咨询；1999~2004年发展迅速，咨询机构大量涌现，深圳当时的咨询机构就有2000多家，北京、上海更多。

(5) 媒体宣传多。在中国内地，人力资源的概念频繁出现在报纸、杂志、电视、广播与领导人的讲话报告中。

2015年中国知网检测结果表明，篇名包含主题词“人力资源管理”的报纸文献发文量从2000年开始持续增长，并且在2007年达到高峰；2008年以后时有滑落，但是整体关注度一直保持较高态势，如图1所示。

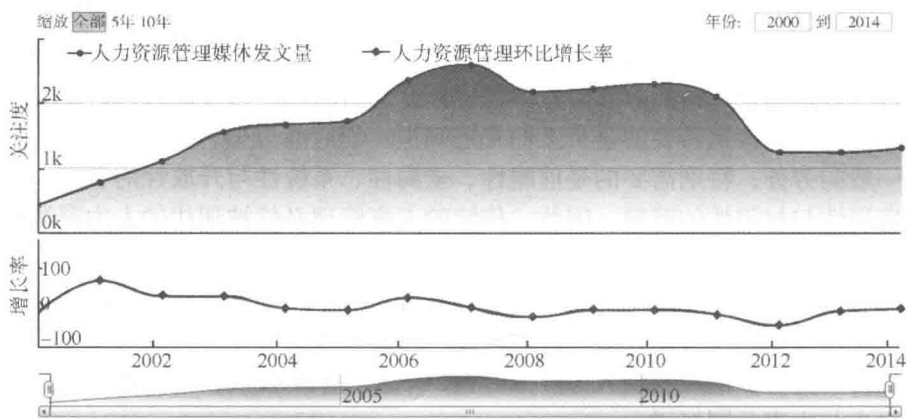


图1 媒体发文量、增长率统计趋势图（媒体关注度）

(6) 国家领导人重视。江泽民在APEC会议上三次强调人力资源能力建设的问题，胡锦涛在2003年12月19日~20日的全国人才工作会议上，特别提出了人才强国战略问题。2007年人才强国战略被写进《中国共产党章程》。

出现以上现象的原因在于：①知识经济已成为当今世界经济发展的趋势；②中国人

口多的国情；③以新加坡为代表的国家经济发展与管理的成功实践经验。

(7) 社会关注与引用度高。2015 年中国知网检测结果表明，关于人力资源管理方面的文章下载量从 2000 年开始一直呈上升趋势，到 2008 年后到达高峰值，随后一直保持高度关注态势，见图 2；对于人力资源管理方面的论文被引用量，自 2000 年以后一直居高不下，如图 3 所示。

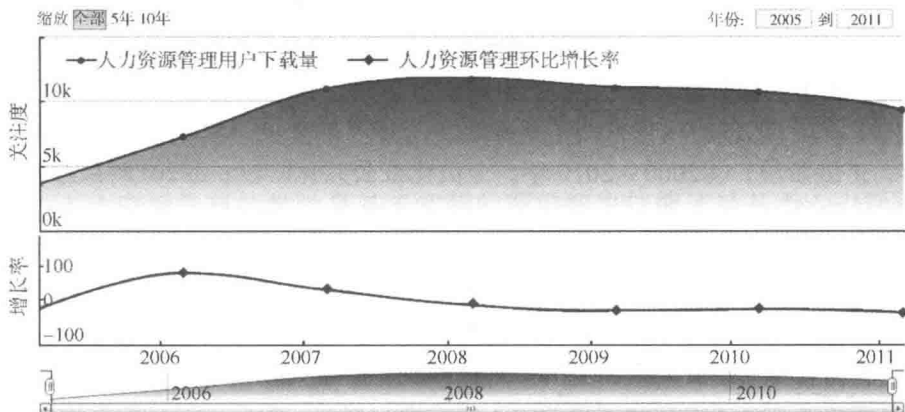


图 2 用户下载量、增长率统计趋势图（用户关注度）

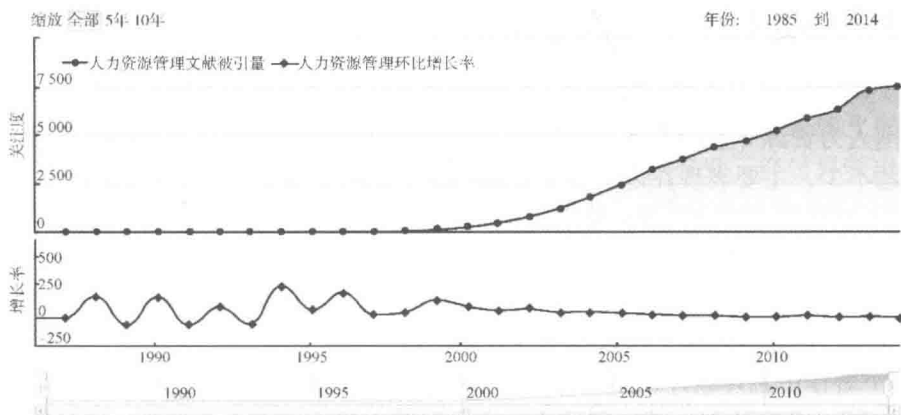


图 3 文献被引量、增长率统计趋势图（用户关注度）

二、历史较长，进展较快

(1) 我国的人力资源管理思想源远流长。如果说人力资源管理是来源于人事管理，那么我国有着漫长的历史。2000 多年前的春秋战国就出现了职务能力匹配思想，隋唐时期就有严格且系统的绩效考评体系、人事选拔的制度与方法。因此，我国的人力资源管理专业的发展先是从政府人力资源管理开始的，然后再发展到企业与 NGO（non governmental organization，事业单位与非营利组织）。

(2) 我国接受现代人力资源观念是在 20 世纪 90 年代。如果说人力资源的观念是 20 世纪 60 年代初随着舒尔茨和贝克等的人力资本理论的创建而形成的，那么人力

资源观念在我国形成是什么时候呢？从有关资料及笔者的分析来看，大约在 20 世纪 90 年代。因为人力资源观念在我国被社会人士普遍接受的时间大约在 20 世纪 90 年代中期 MBA（master of business administration，工商管理硕士）与 MPA 专业出现之后，并随着 MBA 与 MPA 教育的普及而扩大，到达 2008 年前后人力资源观念在社会中的影响到达了最高峰。

（3）人力资源的观念在我国提出之初限于企业，2000 年以后随着 MBA 与 MPA 教育的出现，人们已把人力资源观念扩大到公共行政、政府机构，即所谓公共人力资源。换句话说，人力资源目前已扩大到“全民皆是”。可以说，人力资源在我国形成大约经历了四个阶段：①1987～1991 年，传播阶段；②1992～1995 年，专业化阶段；③1996～1999 年，扩展阶段；④2000～2010 年，全员化或公共化阶段；⑤2011 年至今，深化研究与中国化阶段。

（4）我国人力资源专业前后隶属于不同学科，但基本都是管理学范畴。在 1988～1998 年的专业目录调整中，国务院学位委员会办公室把人事管理（人力资源管理）从政治学领域调整到行政管理学领域，又从行政管理学扩大到现在的企业管理学，实现了人力资源观念在管理学领域的全面发展。可以预测，随着高新技术经济或者知识经济的发展，人力资源的观念还将在我国得到深入的发展与普及，为我国经济的发展与中国梦的实现做出应有的贡献。

三、差距很大，问题不少

我国人力资源专业的发展尽管取得了令人瞩目的成绩，但与发达国家相比，差距很大，问题不少，主要表现在以下几个方面。

（1）研究中主观经验多，科学定量少。尽管目前我国人力资源管理专业发展很快，专业竞争力较强，学生就业相对容易，研究人员较多，但与欧美国家相比，还有很大差距。

（2）发表论文中经验描述多，深度研究少。我国学者发表的文章中，经验总结多，理论研究少；内容描述多，实证研究少；观点综述多，原创观点少。

（3）著作中翻译编译偏多。书本内容中翻译多，自己的理论少。

（4）潜心研究人员太少。研究人员与教师中，热心讲课咨询的多，潜心持续研究的少。目前，我国人力资源工作者（practitioner）非常多，但是人力资源学者（scholar）非常少，因此，我国学者需要多向美国等西方学者学习。

（5）进入创新阶段，创建中国特色的人力资源管理体系道路还很长。目前，我国的人力资源教材建设主要还处于模仿学习阶段，现阶段的模仿有三种：第一种是纯粹的模仿，鹦鹉学舌，即进行大量翻译。第二种是理解性的模仿，即进行大量的编译与综述。然而在将来的教材建设中我们应该向改造性的模仿发展，也就是汉化性的人力资源管理教材体系的建立，如中西融合与融通性的教材编写，英文与中文合讲。第三种是追随国外的研究主题进行研究，没有形成自己独立的主题研究体系。

中国知网检测显示，2000～2014 年度人力资源管理中关注的热点文献，主要集中在胜任力特征与素质模型研究，心理契约研究，工作满意度研究，任务绩效、情景绩效与周边绩效研究，组织承诺与离职意愿研究，知识型员工研究，家族企业与接班人计划研

究等方面,显然,这些研究基本是追随国外学者的研究。而对于职业资格研究、品德素质结构与测评、人才选拔与开发、政府人力资源开发等本土研究的主题关注不够。

笔者认为,我国应该尽早进入人力资源学科建设与研究的创新发展阶段,即进行人力资源学科的中国化建设、人力资源问题的中国化研究,尽早创建中国式的人力资源管理思想体系、中国式的人力资源学科体系与课程教学体系。

四、人力资源学科中国化发展中值得进一步研究的几个问题

(1) 人力资源专业是单独设立还是融合在经济、管理与社会学科中;是向专业深化分化还是向基础与理论综合化。

(2) 人力资源学科的教学是基于实际问题的解决技能还是基于人力资源专业素质培养。

(3) 人力资源学科的研究是基于理论体系建立与创新还是基于个案与样本的实证与检验;是向数理化(定量与实证)方向发展还是向综合化(理论化与多学科方法)方向发展。

(4) 人力资源与人力资本有什么不同;人力资本应不应该在人力资源学科中专门出现。

(5) 人力资源学科是经验性学科、思辨性学科还是操作性学科。

(6) 人力资源学科是否有问无学,入门容易深入难,介绍容易创新难。

如何建立起一套适合我国高校人力资源专业需要的教材体系,一直是近年来各高校与研究机构积极探讨的事情。承蒙各位专家与同仁的厚爱,诸多学者希望北京大学人力资源开发与管理研究中心能够与大家一起努力,进行教材的开发。经过科学出版社马跃编辑的努力,本套教材的编写与出版工作才得以顺利进行。这套教材的内容目前包括《人力资源开发与管理》《培训与开发》《人力资源战略与规划》《工作分析与评价》《人员素质测评与招聘》《绩效管理》《薪酬管理》《社会保障学》《劳动关系》《人力资源会计》《人力资源管理审计》等。其突出特点有三:一是作者都是国内资深教授,在课程教学、课题咨询与论文发表等方面同时具有3年以上的工作经验;二是在教材内容的选择与编写上,坚持简洁、典型、实用与通俗的原则;三是实行教材的立体化建设,每本教材要求配置目标导向、多个案例、习题文献等辅助材料,同时提供多媒体课件、教师手册等资料。因此,本套教材比较适合地方高校人力资源专业、重点高校非人力资源专业的课程教学与企事业单位的人力资源课程培训;同时,对于我国人力资源开发与管理的实践工作者具有重要的指导的价值。

一套教材的出版并非易事,如果没有诸位专家教授的鼎力相助,没有马跃编辑的积极策划与修改完善,没有科学出版社及其领导的大力支持,这套教材是难以与读者见面的。在此,我们特别致以诚挚的谢意。

北京大学人力资源开发与管理研究中心主任萧鸣政教授

2016年1月

目 录

第一章 工作分析概述	1
第一节 工作分析的概念	1
第二节 工作分析的性质与作用	7
第三节 工作分析的结果与表现形式	9
第二章 工作分析的内容与组织	25
第一节 工作分析的具体内容	25
第二节 工作分析内容的标准化	32
第三节 工作分析的组织和实施	37
第四节 工作分析组织实施示例	43
第三章 工作分析的基本方法与工具	57
第一节 观察分析法	57
第二节 主管人员分析法	60
第三节 访谈分析法	62
第四节 问卷调查分析法	68
第四章 工作评价概述	78
第一节 工作评价的基本概念	78
第二节 工作评价的内容与演变	83
第三节 工作评价的发展趋向	88
第五章 工作评价方法	93
第一节 排序法	94
第二节 职位分类法	98
第三节 评分法	102
第四节 要素比较法	112
第五节 综合型方法：海氏工作评价系统	115
第六章 工作评价流程与实施	126
第一节 准备阶段	128
第二节 培训阶段	132



第三节	评价阶段	133
第四节	总结阶段	135
第五节	工作评价实施案例	138
参考文献		143
附录		144
附录一	工作分析实施计划草案	144
附录二	福利检查员观察分析记录表	147
附录三	动作分析技术	148
附录四	工作取样技术	150
附录五	基于深圳市南山公安分局样本调查的素质清单与任务清单统计分析表	153
附录六	职业、职务、职位、职责、职组、职系、职级、职等	165

第一章 工作分析概述

► 本章学习目标提示

- (1) 掌握工作分析的基本概念及相关术语。
- (2) 掌握工作分析的性质与作用。
- (3) 了解工作分析的结果和形式。

什么是工作分析，它在人力资源管理中有怎样的作用与地位，这是教授和学习该课程的师生首先遇到的问题。因此本章主要介绍工作分析的概念、工作分析的性质与作用、工作分析的结果与表现形式，以便让大家对工作分析的概念、过程及结果有一个整体的了解。

第一节 工作分析的概念

工作分析是人力资源管理中一种常见的活动。如何从理论的层面来解释与把握工作分析，这其中涉及哪些相关术语，这是本节所要阐述的内容。

一、工作分析的基本含义

工作分析，简单来说，就是人力资源管理在短时间内用以了解有关工作信息与情况的一种科学手段；具体来说，就是一种活动或过程，它是分析者采用科学的手段与技术，直接收集、比较、综合有关工作的信息，就工作岗位的状况、基本职责、资格要求等做出规范的描述与说明，为组织特定的发展战略、组织规划、人力资源管理及其他管理行为提供基本依据的一种管理活动。

在这种分析活动中，包括分解、比较与综合。其中，分解是基础，比较是关键，综合是结果。所谓分解，是对一定事物的分割，把它的组成部分拆开，研究它们是如何组合成这个事物的。当待分解的事物是较大的系统时，不仅要研究该系统内部的组成关系，还要弄清每个构成部分是如何为整体服务的。这些分析研究有助于找到系统与构成部分之间不断变化的关系。这种解析思想在工作分析中的运用是典型的，即把工作看做组织的构成部分，进而研究工作内部的构成要素之间的关系。任何复杂的工作系统都是从产



出、投入、过程及其关联因素四个层面进行分析的。

(1) 产出。对一项工作而言,什么是其规范化、标准化的物化产品与服务产品?它们在哪些方面不同于组织内其他工作的产品或服务?

(2) 投入。完成这项工作需要具备哪些知识、品性、技能和能力?这项工作的运作需要哪些材料、资本和其他非人工成本的参与?

(3) 过程。资源是怎样变成令人满意的产品和服务的?在这种转变过程中,需要使用哪些生产程序、技术和工艺方法?哪些靠机器完成,哪些单纯靠人来完成?这项工作中包括员工的哪些行为与联系?

(4) 关联因素。这项工作能在组织结构图中的哪一部分找到?它的责任与权利是什么?员工对这项工作的工作环境与心理承受力有何要求?员工是在什么样的时限与环境下操作的?这项工作在工作环境方面有哪些法律规定或其他法定要求?

因此,工作分析作为一种活动,其主体是工作分析者,客体是整个组织体系,对象是工作,包括战略目标、组织结构、部门职能、岗(职)位的工作内容、工作责任、工作技能、工作强度、工作环境、工作心理及工作方法、工作标准、工作时间及其在组织中的运作关系。

研究成果表明,工作分析对一个特定的组织在特定时期内解决特定的工作问题,起着至关重要的作用。例如,一个企业为了弄清一系列特定的职位的具体职责与任务,往往召开一系列会议进行讨论。对工作分析来说,则是通过对具体的工作环节乃至行业状况的全面分析来制定职务说明书。因此,工作分析被认为是现代组织中的一种重要的管理手段。

二、工作分析的类型与流程

(一) 工作分析的类型

从客体分布范围上划分,工作分析有广义与狭义两种。广义的工作分析,是对整个国家与社会范围内岗位工作的分析;而狭义的工作分析,是对某一企事业单位内部各岗位工作的分析。本书所说的工作分析主要是指狭义的工作分析。

从目的上划分,工作分析有单一目的型与多重目的型两种。其主要区别在于细节和记录的内容,但其获取与分析资料的手段及过程是相同的。例如,如果工作分析的目的在于提高人员甄选的针对性,则工作信息可以直接记录在一张简单设计的表格中。如果工作分析还想用于一些其他目的,如培训、安全计划等,工作分析表格就要设计得详细些,以便能够记录与其他目的相关的工作信息。即使工作分析只有一个目的,调查中记下所有的细节也是较为经济的,可以避免日后的重新调查。这一点在设计工作分析程序时就应予以考虑。

从分析切入点划分,工作分析有岗位导向型、人员导向型与过程导向型三种。岗位导向型是指从岗位工作任务调查入手进行的工作分析活动;人员导向型是指从人员工作行为调查入手进行的工作分析活动;过程导向型是指从产品或服务的生产环节调查入手进行的工作分析活动。

（二）工作分析的流程

组织进行工作分析首先要选择恰当时机。一般而言，工作分析主要在以下情况下发生：新组织建立；新工作增加；新技术、新方法、新工艺或新系统出现而使工作发生变化；组织变革或转型期；等等。另外，工作分析过程中要做到循规蹈矩，按流程办事。

整个工作分析过程一般包括计划、设计、信息分析、结果表述与运用指导五个环节（图 1-1）。其中，计划与设计是基础，信息分析与结果表述是关键，运用指导是目的。

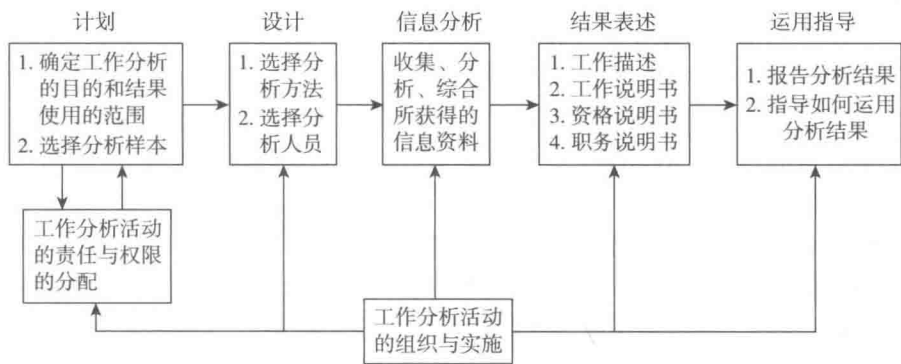


图 1-1 工作分析活动流程图

1. 计划

工作分析中的计划主要包括以下方面。

（1）确定工作分析的目的和结果使用的范围，明确所分析的资料要用来干什么，解决什么管理问题，即要确定工作分析信息的用途。也就是说，工作分析是服务于人员选拔，还是服务于薪酬设计；是服务于人员培训，还是据此进行内部职位的调整。工作分析所获得信息的用途直接决定了需要收集何种类型的信息，以及使用何种技术来收集这些信息。

（2）界定所要分析的信息的内容与方式，预算分析的时间、费用与人力。

（3）组建工作分析小组，分配任务与确定权限。

（4）明确分析客体，选择分析样本，以保证分析样本的代表性与典型性。

2. 设计

工作分析中的设计主要包括以下方面。

（1）选择分析方法与人员。人员的选择主要取决于经验、专业知识与个性品质等。

（2）做好时间安排与制定分析标准。

（3）选择信息来源。工作信息的来源一般有工作者、主管、顾客、分析专家、词典、文献汇编。

（4）选择相关背景信息。背景信息包括组织结构图、工作流程图、现有的工作说

明书、规章制度等相关信息。同时，要全面了解组织的情况，如人员、部门、结构设置、业务范围等信息。对这些信息的了解和调整，将有助于提高工作分析的使用性和准确性。

(5) 选择代表性工作进行分析。以典型的、有较好代表性的业务作为工作样本，先对样本进行全面的分析，再扩大到组织全部的业务，目的是提高工作分析的效率。

3. 信息分析

分析信息之前必须进行工作信息审查。工作信息审查者为组织人力资源经理、专员、工作承担者及工作承担者的直接主管。审查重点为工作的性质、工作的功能。审查实际上为这些工作的承担者提供了一个审查和修改工作描述的机会，有助于赢得大家对所收集到的工作分析资料的认可。

信息分析包括对工作信息的调查收集、记录描述、分解、比较、衡量、综合归纳与分类。信息分析的内容一般包括七个问题的调查和五个方面的信息分析。

七个问题的调查如下：①由谁来做（who）；②做什么（what）；③何时做（when）；④在哪里做（where）；⑤如何做（how）；⑥为什么做（why）；⑦为谁做（for whom）。

五个方面的信息分析如下：①工作名称分析，包括对工作特征的揭示与概括、名称的选择与表达；②工作内容分析，包括工作任务、工作责任、工作关系与工作强度的分析；③工作环境分析，包括物理环境、安全环境与社会环境的分析；④工作条件分析，包括必备的知识、必备的经验、必备的操作技能和必备的心理素质的分析；⑤工作过程分析，包括工作环节、人员关系与所受影响的分析。

4. 结果表述

结果表述实际就是选择合适的方式编写职务说明书。大多数情况下，在完成工作分析之后，都要编写职务说明书。职务说明书的内容就是对有关工作职责、任职条件、工作流程、工作环境以及工作对人身安全危害程度等工作特性方面的信息所进行的书面描述。在任职条件中，全面反映了工作对从业人员的品质、特点、技能及工作背景或经历等方面的要求。

一份标准的职务说明书应涵盖以下元素：工作标识（也称工作名称）、工作概述、工作关系、工作职责、工作权限、绩效标准、工作条件、任职条件。具体参考本章第三节相关内容。

工作分析结果的表述主要有以下四种形式。

(1) 工作描述，主要是指对工作环境、工作要素及其结构关系等相关资料的全面记录与说明。

(2) 工作说明书，主要是对岗位或职位工作职责任务的说明。

(3) 资格说明书，又叫工作规范，主要是对任职资格与相关素质要求的说明。

(4) 职务说明书，主要是对相关岗位概况、工作职责及其任职资格的完整说明。

5. 运用指导

工作分析结果的运用指导主要包括对运用范围、原则与方法的规定。

三、工作分析的相关术语

就狭义的组织内工作分析而言，工作的具体形式是职务、职位（岗位）、任务与要素，而分析的具体行为形式是调查、研究、分解、比较、综合、分类、排序、评价、记录、说明与描述。工作分析活动的实质就是从不同的个人职业生涯与职业活动的调查入手，顺次找出工作群、职务、职位、职责、任务与要素的过程，并由此确定工作的内容范围、属性关系、繁简难易程度与所要求的资格条件。下面对工作分析的相关术语加以说明。

1. 要素

要素是指工作活动中不能再继续分解的最小单位。例如，速记人员速记时，正确书写各种速记符号；木工锯木头前，从工具箱中拿出一把锯。

2. 任务

任务是指工作活动中达到某一工作目的要素集合。例如，要打印一封英文信，打字员必须能够系统地做到：①熟悉每个英文单词；②在电脑中拼出相应的单词；③辨认与修正语法错误；④把电脑中打好的英文信打印在纸上等。换句话说，打印一封英文信这一任务是上述四个工作要素的集合。

3. 职责

职责是指某人担负的一项或多项相互联系的任务集合。例如，人力资源管理人员的职责之一是进行工资调查。这一职责由下列任务组成：设计调查问卷，把问卷发给调查对象，收回调查问卷，分析调查结果，将结果表格化并加以解释，把调查结果反馈给调查对象等。

4. 职位

职位是指某一时期内某一主体所担负的一项或几项相互联系的责任集合。例如，办公室主任同时担负单位的人力调配、文书管理、日常行政事务处理等职责。职位一般与职员一一对应，一个职位对应一个人。

5. 职务

职务是指主要职责在重要性与数量上相当的一组职位的集合或统称。例如，某工厂设两个厂领导岗位，一个负责工厂的生产，另一个负责工厂的供销。显然，就其工作内容来说，两个人的职责内容不尽相同。但就整个工厂的经营来说，职责相当，少了谁也不行，谁也不比谁更重要。因此这两个职位可以统称为“副厂长”（职务）。与职位不同，职务与职员并不是一一对应的，一个职务可能由几个人分担，即可能不止一个职位。

6. 职业

职业是指不同时间、不同组织中，工作要求相似或职责平行（相近、相当）的职位集合，如会计、工程师等。虽然每个单位的会计与工程师的具体工作的内容与数量不尽相同，但他们彼此所担负的职责及其任职要求却是相似的。

7. 职业生涯

职业生涯是指一个人在其生活中所经历的一系列职位、职务或职业的集合或总称。

8. 职系

职系又叫职种，是指职责繁简难易、轻重大小及所需资格条件并不相同，但工作性质相似的所有职位集合。例如，人事行政、社会行政、财税行政、保险行政等属于不同的职系。每个职系中的所有职位性质充分相似，而工作繁简难易、责任轻重及其任职资格要求并不相同。每个职系便是一个职位升迁的系统。

9. 职组

职组又叫职群，是指若干工作性质相近的所有职系的集合。前面提到的人事行政与社会行政可以并入普通行政职组，而财税行政与保险行政可以并入专业行政职组。职组是工作分类中的一个辅助划分，并非工作评价中不可缺少的因素。

10. 职门

职门是指若干工作性质大致相近的所有职组的集合。前面提到的人事行政、社会行政、财税行政与保险行政均可以并入同一个行政职门之下。职门、职组与职系是对工作的横向划分，而下面的职级与职等则是对工作的纵向划分。

11. 职级

职级是指同一职系中职责繁简难易、轻重大小及任职条件十分相似的所有职位集合。例如，中学一级数学教师与小学高级数学教师属于同一职级，中学一级语文教师与中学一级英语教师也属于同一职级。

12. 职等

职等是指不同职系之间，职责繁简难易、轻重大小及任职条件要求十分相似的所有职位的集合。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。职级的划分在于对同一性质工作程度差异进行区分，形成职级系列；而职等的划分则在于对不同性质工作之间程度差异进行比较或寻求比较的共同点。不同职系序列的职级数不一定相等，而且某职级序列中的最高职级与另一职级序列中的最高职级，其工作难度也可能不等，因此职等的概念有助于解决这一问题。

13. 职权

职权是指依法赋予的完成特定任务所需要的权力。职责往往与职权是有密切联系的，特定的职责要赋予特定的职权，甚至是特定的职责等同于特定的职权。例如，审计