

→ 四川省高等教育自学考试教材



RENLI ZIYUAN GUANLI CONGSHU

人力资源管理丛书

工作分析

GONGZUO FENXI

◎ 主编 蒲晓红 廖喜生

附：工作分析自学考试大纲



四川大学出版社

附：工作分析自学考试大纲

RENLI ZIYUAN GUANLI CONGSHU

人力资源管理丛书



→ 工作分析

薪酬管理

管理思想史

劳动关系与劳动法

人员素质测评理论与方法

人力资源开发与管理

ISBN 978-7-5614-3828-2



9 787561 438282 >

定价：12.00元

RENLI ZIYUAN GUANLI CONGSHU

人力资源管理丛书



工作分析

GONGZUO FENXI

◎ 主编 蒲晓红 廖喜生



四川大学出版社

责任编辑:陈 纯
责任校对:张战清
封面设计:翼虎书装
责任印制:曹 琳

图书在版编目(CIP)数据

工作分析 / 蒲晓红, 廖喜生主编. — 成都: 四川大学出版社, 2007.9

(人力资源管理丛书)

ISBN 978-7-5614-3828-2

I. 工… II. ①蒲…②廖… 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 138117 号

书名 工作分析

主 编 蒲晓红 廖喜生
出 版 四川大学出版社
地 址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行 四川大学出版社
书 号 ISBN 978-7-5614-3828-2/F·524
印 刷 四川大学印刷厂
成品尺寸 146 mm×210 mm
印 张 6.625
字 数 188 千字
版 次 2007 年 9 月第 1 版
印 次 2007 年 9 月第 1 次印刷
印 数 0 001~3 000 册
定 价 12.00 元

◆读者邮购本书,请与本社发行科
联系。电 话:85408408/85401670/
85408023 邮 政 编 码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。

◆网址:www.scupress.com.cn

版权所有◆侵权必究

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 工作分析的原则与内容	(7)
第三节 工作分析的地位与作用	(15)
第四节 工作分析的产生与发展	(18)
第二章 工作分析流程	(27)
第一节 工作分析前的准备阶段	(27)
第二节 工作信息收集阶段	(34)
第三节 工作信息分析阶段	(40)
第四节 工作分析结果形成阶段	(45)
第五节 工作分析的应用与反馈阶段	(46)
第三章 工作分析方法	(50)
第一节 观察分析法	(50)
第二节 访谈分析法	(51)
第三节 问卷调查分析法	(55)
第四节 关键事件法	(64)
第五节 其他工作分析方法	(65)
第六节 工作分析方法的运用	(68)
第四章 工作分析结果	(83)
第一节 编写工作说明书	(83)
第二节 编写工作规范	(97)
第三节 不同岗位工作说明书范例	(103)

第四节 改进岗位工作设计	(111)
第五章 工作评价	(118)
第一节 工作评价概述	(118)
第二节 工作评价指标体系	(122)
第三节 工作评价的方法与技术	(127)
第六章 工作分析在人力资源管理中的具体应用	(155)
第一节 工作分析与员工招聘	(155)
第二节 工作分析与员工培训	(162)
第三节 工作分析与绩效管理	(169)
第四节 工作分析与薪酬管理	(177)
高等教育自学考试 工作分析自学考试大纲(2007 年制定)	(187)
后 记	(206)

第一章 工作分析概述

案例：某公司是一家大型的家用电器集团公司。由于近年来公司发展迅速，人员也飞速增长，因此许多问题也逐渐暴露出来。表现比较突出的问题就是岗位职责不清，有的事情没有人管，有的事情大家都在管，但又发生推诿扯皮的现象。现在公司使用的岗位职责说明已经是几年前的版本了，可实际情况却已经发生了很大变化，根本就无法起到指导工作的作用。由于没有清晰的岗位职责，因此各个岗位的用人标准也比较模糊。这样，人员的招聘选拔、提升等就全凭领导的主观意见了；公司的薪酬激励体系也无法与岗位的价值相对等。员工在这些方面意见很大，士气也有所下降。最近，公司进行了一系列重组工作，年轻有为的新的团队也开始发挥作用，他们看到公司目前面临的问题，决定请专业的咨询顾问进行一次系统的人力资源管理诊断和设计工作。由于工作分析是各项人力资源管理工作的基础，因此专家建议首先从工作分析入手^①。

1

第一节 工作分析的概念

在日常工作中，我们常常会遇到一些需要解决的实际问题，例如：某项工作的职责和权限是什么，什么样的人才能担任这一工作，其工作相对重要性及报酬标准是怎样的等等。要解决这些实际问题，不能凭个人的主观经验，而要进行详尽的工作分析，掌握有关工作的全面信息。工作分析是人力资源管理中一项最基础的工作，科学的工作分析能够提供完整的工作信息，达到人与工作的最佳匹配。

^① 资料来源：<http://www.manaren.com>

一、工作分析的含义

关于工作分析的含义，国内外学者从不同的角度对其进行了界定。

1. 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。^①

2. 工作分析是一种描述和记录关于岗位行为、活动以及工人参数的信息的系统方法。^②

3. 工作分析就是组织确定某一工作的任务和性质是什么，以及哪些类型的人适合从事这一工作的一种程序。^③

4. 工作分析又称职务分析，是指对各种工作的性质、任务、责任以及所需人员的资格、条件等进行周密的调查、研究分析，加以科学的系统描绘。^④

5. 工作分析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性的描述与说明，为组织特定的发展战略、组织规划，为人力资源管理以及其他管理行为提供基本依据的一种管理活动。^⑤

综合以上国内外学者对工作分析的定义，本书认为，工作分析也称职务分析、职位分析或岗位分析，它是对职位信息进行收集、整理、分析与综合，以确定完成各项工作所需的技能、责任和知识的系统过程、技术与方法。其主要成果是为组织内每项工作制定一

① 高艳主编：《工作分析与职位评价》西安交通大学出版社，2006

② [美] Susan E. Jackson, Randall S. Schuler 著，范海滨译：《人力资源管理：从战略合作的角度》清华大学出版社，2005

③ [美] 加里·德斯勒著：《人力资源管理》清华大学出版社，2001

④ 颜爱民，宋夏伟等编著：《人力资源管理理论与实务》中南大学出版社，2006

⑤ 萧鸣政编著：《工作分析的方法与技术》中国人民大学出版社，2006

份全面、正确并符合组织需要的工作说明书和工作分析报告等。

具体地说,工作分析包括以下七个方面:

Who: 谁来完成这项工作?

What: 这项工作的具体工作内容是什么?

When: 工作的时间安排是什么?

Where: 工作在哪里进行?

Why: 从事这项工作的目的是什么?

for Whom: 这项工作的服务对象是谁?

How: 如何来进行这项工作?

概括地说,工作分析主要涉及两个方面的工作。一是对工作岗位的研究。明确组织中各个岗位的工作性质、工作活动、工作职责、工作环境以及与其他岗位之间的关系,它说明任职者应该做什么、如何去做以及在什么样的条件下履行其职责。二是对任职资格的研究。明确要胜任该项工作,任职者必须具备的条件与资格,比如年龄、学历、身体素质、工作经验、能力特征等。

二、工作分析的时机

工作分析是人力资源管理中一项最基础的工作,随着企业内、外部环境的不断变化,企业的发展战略、工作内容、工作职责等等也随之发生改变,工作分析亦不是一劳永逸的事,必然随之而做出相应的动态调整。企业进行工作分析的时机如下:

1. 新建立的组织。对于新建立的组织需要进行工作分析,为后续的人力资源管理工作打下基础。新组织由于目标的分解、组织的设计和人员招聘,迫切需要进行工作分析。

2. 企业没有进行过正规的工作分析。有些企业已经存在了很长时间,但由于组织人力资源管理手段比较落后、组织规模较小等原因一直没有进行过正规的工作分析。为了促进组织的持续健康发展,进行工作分析非常必要。

3. 企业内部组织和业务的变化。组织因战略调整、业务发展导致工作流程、工作职责发生变化,需要进行工作分析。

4. 组织由于技术进步导致职位变动。这种情况下，也应该对职位的变动部分重新进行工作分析，以保证工作分析成果的有效性和准确性。职位变更一般包括职责变动、职位信息的输入或输出变更、任职要求变更等内容。

三、工作分析的相关术语

1. 工作要素。工作要素是指工作活动中不能再继续分解的最小单位，工作要素是形成职责的信息来源和分析基础，并不直接体现于工作说明书中。如拿起电话、按动电钮等。

2. 任务。任务是指工作中为了达到某一工作目的而进行的一系列工作要素的集合，它是工作分析的基本单位，是对工作职责的进一步分解。比如秘书复印文件，为了完成这项任务秘书必须系统地做到：启动复印机，将纸张放入复印机中，将要复印的文件放好，按动按钮进行复印。

3. 职责。职责指任是职者为实现一定的组织职能而担负的一项或多项相互联系的任务组成的集合。例如，进行一项市场调查，这一职责由下列任务所组成：设计调查问卷，发放问卷，回收问卷，分析问卷，撰写调查报告等。

4. 职位。职位又叫岗位，指某一时间内任职者所担负的一项或几项相互联系的责任集合。一般来说，有多少岗位就有多少个任职者。例如，办公室主任同时担负单位的人事调配、文书管理、日常行政事务处理等职责。职位是以“事”为中心确定的，它强调的是人所担任的岗位，而不是担任这个岗位的人。例如，教师岗位的职责就是“传道”、“授业”、“解惑”。

5. 职务。职务即工作，指组织中承担相同或相似职责或工作内容的一组职位组成。在规模大小不同的组织中，根据不同的工作性质，一种职务可以有一个职位，也可以有多个职位。例如，营销人员的职务中可能有从事各种不同营销工作的人，但他们的主要职责是相似的。

6. 职业。职业是一个更为广泛的概念，是指在不同时间、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。如律师、教师等都属于职业,相同职业的任职者,他们彼此所担负的职责是相似的。

7. 职权。职权是指为了赋予完成特定任务所需要的权力,职责与职权紧密相连。特定的职责要赋予特定的职权,甚至特定的职责等同于特定的职权。比如部门经理具有支配10万元资金的职权。

8. 职业生涯。职业生涯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。

9. 职系、职级、职组和职等。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。

职级是指工作责任大小,工作复杂性与难度,以及对任职者的能力水平要求近似的一组职位的总和。

职组又叫职群,是指若干工作性质相近的所有职系的集合。

职等是指不同职系之间,职责的繁简难易、轻重大小及任职条件要求充分相似的所有职位的集合。

我国现有27个职组43个职系,而美国规定了23个职组524个职系。通过表1-1中我国的部分技术人员专业技术职务来说明职组、职系、职级和职等之间的关系与区别。

表 1-1 职组、职系、职级和职等之间的关系与区别

职组	职等 职级	V	IV	III	II	I
	职系	员级	助级	中级	副高职	正高职
高等教育	教师		助教	讲师	副教授	教授
	科研人员		助理工程师	工程师	高级工程师	
	实验人员	实验员	助理实验师	实验师	高级实验师	
	图书、资料、档案	管理员	助理馆员	馆员	副研究员	研究员
科学研究	研究人员		实习研究员	助理研究员	副研究员	研究员
医疗卫生	医疗、保健、预防	医士	医师	主治医师	副主任医师	主任医师
	护理	护士	护师	主管护师	副主任护师	主任护师
	药剂	药士	药师	主管药师	副主任药师	主任药师
	其他	技士	技师	主管技师	副主任技师	主任技师
企业	工程技术	技术员	助理工程师	工程师	高级工程师	正高工
	会计	会计员	助理会计师	会计师	高级会计师	
	统计	统计员	助理统计师	统计师	高级统计师	
	管理	经济员	助理经济师	经济师	高级经济师	

资料来源：郑晓明，吴志明编著．工作分析实务手册．机械工业出版社，2006

第二节 工作分析的原则与内容

案例：一个机床操作工把大量的液体洒在机床周围的地板上，车间主任叫操作工把洒在地板上的液体打扫干净，操作工拒绝执行，理由是任职说明书里并没有包括清扫的条文。车间主任顾不上去查任职说明书上的原文，就找来一名服务工来做清扫工作。但服务工也拒绝了，他的理由是任职说明书里同样没有包括这一类工作，这个工作应由勤杂工来完成，因为勤杂工的责任之一就是做好清扫工作。车间主任威胁服务工说要解雇他，因为，这种服务工是分配到车间来做杂务的临时工。服务工勉强同意，但是干完以后立即向公司投诉。

有关人员看了投诉以后，审阅了这三类人员即机床操作工、服务工和勤杂工的任职说明书。机床操作工的任职说明书规定：操作工有责任保持机床的清洁，使之处于可操作的状态，但并未提及清扫地板；服务工的任职说明书规定：服务工有责任以各种方式协助操作工，如领取原料和工具，随叫随到，即时服务，但也没有包括清扫工作；勤杂工的任职说明书确实包括了各种形式的清扫工作，但他的工作时间是从正常工作时间工人下班以后开始。^①

工作分析是为了明确各岗位的职责和权利，以及岗位所需要的人员匹配条件，以利于各司其职，各尽其责，人岗匹配，人尽其才。

一、工作分析的原则

为了使工作分析具有客观性和合理性，在进行工作分析中，应贯彻以下原则。

1. 目的性原则。首先，应明确工作分析的目的是什么，不同的目的决定工作分析的侧重点不同。如果是为了规范日常工作职责，工作

^① 余凯成，陈维政：《人力资源管理》大连理工大学出版社，1999

分析的重点在于明确工作范围、工作职能和工作任务；如果是为了招聘人员，工作分析的重点在于任职资格的界定等（具体见表1—2）。

表1—2 不同工作分析目的的信息收集侧重点

工作分析的目标	工作分析所要收集的信息	信息收集的成果
组织优化	工作目的与工作职责 职责细分 职责分配的合理性 工作流程 职位在流程中的角色 工作权限	组织结构的调整 职位设置的调整 工作目的的调整 工作职责的调整 理顺工作程序
招聘与选拔	工作目的与工作职责 职责的重要程度 任职资格	招聘要求 选拔标准
培训与开发	工作职责 职责学习难度 工作难点 关键工作行为 任职资格	培训需求 培训的难点与重点
绩效考核	工作目的与工作职责 职责的重要程度和执行难度 工作难点 绩效标准	绩效评价指标与标准
薪酬管理	工作目的与工作职责 工作范围 职责的复杂程度和执行难度 职位在组织中的位置 工作联系的对象、内容与频率 任职资格	与工作评价要素相关的信息

资料来源：彭剑锋，张望军等编著：《职位分析技术与方法》中国人民大学出版社，2004

2. 清晰性原则。工作分析应以职位为出发点,清楚界定职位本身的性质、内容、该职位与其他职位的关系及相匹配的人员要求等。

3. 全员性原则。工作分析通常由人力资源管理部门组织实施,但它离不开各级各部门的管理者,尤其是高层管理者的积极支持,也离不开员工的踊跃参与和配合。

4. 选择性原则。工作分析是一项复杂的工作,可用的方法较多,应该根据不同的目的选择不同的工作方法,用尽量少的人力、物力和财力耗费达到预定的目标。

5. 系统性原则。工作分析涉及组织的各个方面,在对某一岗位进行分析时,要综合考虑该岗位与其他岗位的关系,全面掌握各岗位的特征及对人员的要求。

6. 可变通性原则。工作分析的结果具有相对稳定性,但也不是一成不变的,它需要根据组织内部的战略变动、业务调整和外环境的变化,对工作分析做相应的更改。

7. 应用性原则。工作分析的成果(主要包括工作说明书和工作分析报告)形成以后,人力资源部需要趁热打铁,宣传职位说明书的重要性,培训、指导各部门如何使用职位说明书,建立一系列的制度、流程来充分发挥职位说明书的作用。工作分析的成果只有跟人力资源的具体工作联系起来,才能起到基础的作用。

二、工作分析的主要内容

工作分析是对工作信息进行收集、整理、分析与综合的系统过程。从工作分析的系统模型来看,工作分析活动主要包括四个环节,即工作分析准备、工作分析内容、工作分析成果、工作分析运用。

工作分析准备:就是由人力资源专家、组织管理者、普通员工通过一定的方法,从各个方面收集工作信息。

工作分析内容:就是将收集起来的工作信息进行分类整理,找出它们之间的内在联系。

工作分析结果:就是工作分析成果的表现形式,通常表现为工作说明书和工作分析报告。

工作分析运用：就是工作分析成果在组织管理与人力资源管理中的具体运用。

下面着重介绍工作分析的主体及其信息来源。

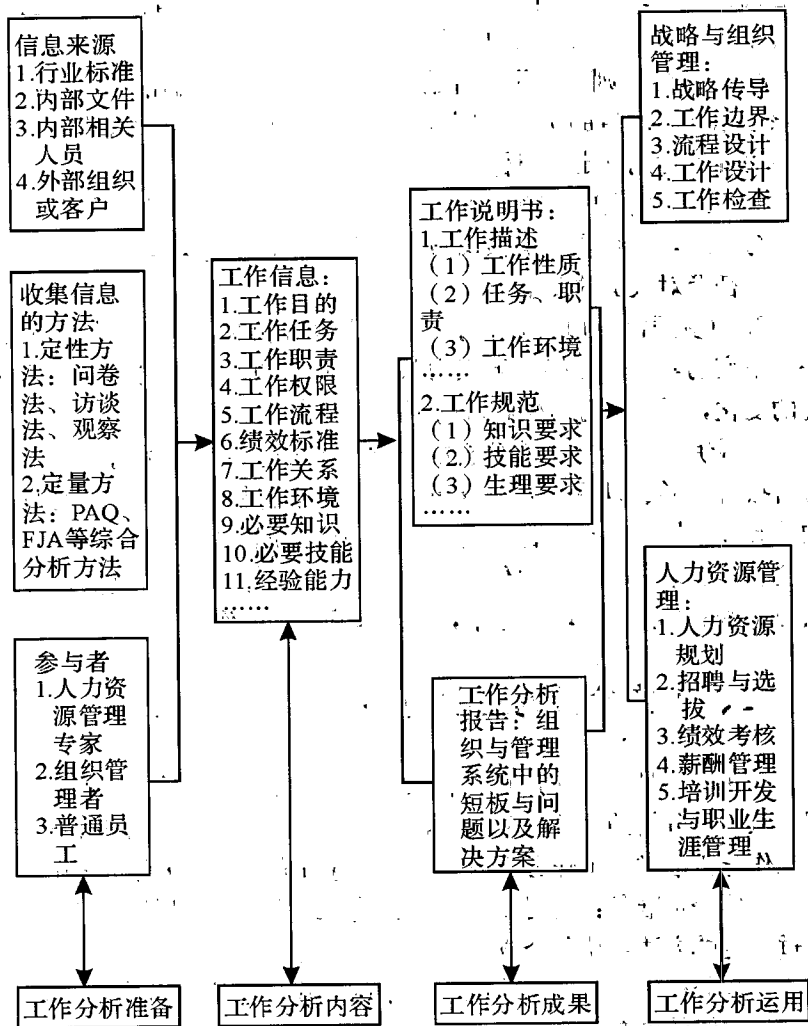


图 1-1 工作分析的系统模型

(一) 工作分析的主体——谁来做工作分析

工作分析活动通常由人力资源专家（可以是组织内部人力资源部门人员，也可以是外部专家）、组织管理者、普通员工通过共同努力来完成。他们各自的职责和作用见表 1-3。

表 1-3 工作分析主体在工作分析中的职责和作用

管理者	人力资源专家	普通员工
1. 参与战略计划的制定和机构的改革 2. 与人力资源专家一起确定是否需要对工作进行分析或再次分析 3. 协助决定谁应当进行工作分析以及工作分析的目的 4. 协助确定在职者参与工作分析 5. 通过面谈和问卷调查参与工作分析 6. 促进在职者参与工作分析	1. 参与战略计划的制定和机构的改革 2. 向管理者和员工宣传工作分析的重要性 3. 与管理者一起确定是否需要对工作进行分析或再次分析 4. 发挥作为工作分析专家的作用，或者帮助挑选外面的专家来进行工作分析 5. 与管理者和员工一起制定和更新工作说明	1. 参与战略计划的制定和机构的改革 2. 当工作发生重大变化表明需要进行工作分析或重新分析时，帮助管理者认识到这一点。 3. 提供工作分析过程的精确信息 4. 使用工作分析的结果来制定职业发展计划和决定对工作的选择 5. 理解工作分析和其他人力资源管理之间的工作关系

资料来源：[美] Susan E. Jackson, Randall S. Schuler 著，范海滨译：《人力资源管理：从战略合作的角度》清华大学出版社，2005

通常，首先由人力资源专家观察和分析正在进行的工作，然后编写出一份工作说明和一份工作规范，员工及其直接上级参与此项工作，比如填写问卷、接受访谈等。最后，由承担工作的员工及其上级主管来审查和修改工作分析人员所编写的反映其工作活动和职责的那些结论性描述。

(二) 工作分析的信息来源

工作分析的信息主要来源于四个方面：

1. 组织所在产业或行业标准。主要包括其他组织的工作说明书，