

# 工作分析的方法与技术

萧鸣政 等编著



A1025984

中国人民大学出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

工作分析的方法与技术/萧鸣政等编著.

北京:中国人民大学出版社,2002

ISBN 7-300-04115-9/D·651

I. 工…

II. 萧…

III. 企业管理:人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 031502 号

**工作分析的方法与技术**

**萧鸣政 等编著**

---

出版发行:中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部:62515351 门市部:62514148

总编室:62511242 出版部:62511239

E-mail:rendafx@public3.bta.net.cn

经 销:新华书店

印 刷:北京东方圣雅印刷有限公司

---

开本:787×965 毫米 1/16 印张:16.25

2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

字数:294 000

---

定价:20.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)



## 前言

21 世纪管理工作的重大战略之一是人力资源的管理与开发。管理的重点目标是体制创新与管理工作规范化。人力资源管理乃至整个组织管理体制创新与工作规范化的基础和重要工具,就是本书所要介绍的工作分析的方法与技术。

工作分析的主旨是科学高效地获取有关组织内各种工作的信息,保证人力资源管理决策的正确有效,保证管理目标的全面实现。因此,工作分析不但是人力资源管理必须掌握的基本技能,而且也是组织内所有管理人员应该掌握的一种管理技术。

### 一、关于工作分析功用的思考

在人力资源管理与实践要不要进行工作分析,并非主观臆想的結果,而是由现代经济发展对组织管理的客观要求决定的。

1. 工作分析是高层管理者决策的基础。每个岗位的工作,对于一个组织(包括公共事业组织与企业组织)来说,相当于建筑大厦中的砖块,不但是组织结构中最为基本的组成部分,而且是一切管理行为的出发点与归宿。任何一个管理者,包括高层决策者,都不能不考虑什么样的工作内容与条件才能让员工的潜能与积极性发挥得更充分,什么样的工作标准与要求才能使员工的产品或服务满足于社会需求,进而使自己的组织获得生存与发展,具有竞争力。工作分析正是这一管理思想的操作化过程。如果缺少这一过程,高层管理者的决策与管理,将缺乏所需要的关于资源配置及其有效使用的重要信息。

2. 工作分析是当前组织开拓与创新管理的重要手段。在现代竞争日趋激烈的市场经济条件下,组织的生存与发展越来越依赖于经营者能否不断地开拓与发展新的工作领域,扩大自己原有的市场范围。在市场开拓与工作创新过程中,所有的“工作”都是被管理者有意识地发现或创造出来的,需要打破与超出以往组织工作的传统习惯或工作内容。这就要求我们的中高层管理工作进行工作分析,不断地对工作内容、工作标准与工作过程进行改造与创新,并在工作分析的基础上进行有效控制,以确保组织

目标的实现。

3. 工作分析是管理者全面把握组织内外各项工作信息的有效工具。每个管理者所熟悉的工作都是有限的，大多限于自己的某一个专业领域，因此对自己“内行”的工作部门进行管理比较得心应手。然而作为一个中高层管理人员或职能部门的一般管理人员来说，所涉及的部门与岗位比较广泛，如果管理者对这些部门及其岗位的工作缺乏正确的认识与合理的界定，就很难保证管理的有效性。我们在研究中发现，对于部门与岗位工作的界定，不一定是由承担这些工作的本人来完成的，在生产性的企业中，通常由主管的总经理与企管部来界定。这种情况在其他政府与公共事业组织中也不例外。在对部门与岗位工作的界定中，很难让承担工作责任的员工参加，因此我们的管理者在界定过程中即便主观愿望很好，也难免会忽略一些不正常或特殊的情况。显然，在这种不太合适的界定下分派工作，会在管理实践中产生许多麻烦。工作分析则能够帮助管理者在短时间內对自己原本不了解的工作有一个正确的把握，为部门与岗位工作的界定提供有效的手段与帮助。

4. 工作分析是当前组织变革与结构调整中管理者的依靠。目前世界经济处于转型时期，现代组织在产品、顾客与市场方面正面临着从未有过的迅速冲击与变化。随着知识经济时代的到来和高新技术的发展与应用，市场变化日趋频繁与剧烈，加上我国自然资源日益减少和下岗失业人口增加的双重压力，组织必须不断变革与调整，以适应频繁变化的市场需求。然而这些结构性的变化，动摇了传统的组织理论，改变了传统的管理方法与经验，管理者变得多少有些无所适从。因此，工作分析对于这种组织变革与结构调整条件下的管理决策来说十分重要，它为组织工作目标的重新选择、调整与组合提供了科学的依据与支持，为组织目标变革后重新界定各部门与各岗位的工作提供了一种思路与基础。

## 二、关于本书的内容结构与特点

《工作分析的方法与技术》一书共九章，较为全面系统地介绍了工作分析的理论、方法、技术及其应用。

第一章概述了工作分析的基本概念、客观基础、类型流程、性质作用和工作分析的结果及其表现形式，介绍了大量的职务说明书、资格说明书、岗位工作说明书实例，使读者对工作分析的理论 with 操作有一个整体和直观的了解。第二章深入系统地介绍了工作分析的起源、应用历史与发展过程。尤其对工作分析当前的发展趋向和我国古代工作分析及其应用的历史做了一点探讨，填补了这方面的空白。第三章介绍了如何确定工作分析

的内容及其标准化的方法与技术，介绍了工作分析的组织与实施的过程与方法。第四、五、六、七章，比较全面详细地介绍了目前国内外企事业组织工作分析实践中常用的各种方法与工具，比较系统地揭示了这些方法的特点、操作与应用。尤其在方法的分类上打破了国内外现有的习惯，把各种方法看做一个整体，首先划分为基本方法与综合方法两类。在综合类方法中又因工作分析的三个不同切入点再次划分为任务、人员与方法分析三个子类。建立了方法分析技术的新体系，在方法分析中首次引用了程序优化技术与数学分析技术。第八章介绍了如何鉴定工作分析质量的指标与方法，尤其对质量鉴定的数量方法做了详细介绍。把工作分析本身的质量鉴定单独提出并立章专门介绍，以体现本书的完整性与实用性。最后一章介绍了我国企事业组织在进行工作分析咨询研究中遇到的一些问题，并对问题的解决做了相关的探讨。总之，本书力求集理论性、学术性与应用性于一体，但重点在于应用性。与中外同类书相比，本书做出了以下探索：

1. 建立了较为完整的工作分析教学内容体系。认为工作分析的教学内容应该由理论（历史）、方法及其应用实践三大模块组成，其中方法及其应用指导是重点。
2. 提出并阐述了工作分析内容及其标准化、工作分析思想起源、中国古代工作分析及其应用、工作分析应该进行质量鉴定等新观点、新内容。
3. 建立了方法分析技术新体系，把数学中的向量分析与线性规划技术应用到工作分析方法中，提高了工作分析的科学技术含量。

### 三、关于本书写作的说明

本书是我在中国人民大学劳动人事学院讲授“工作分析”课程的基础上，参考《工作分析的理论与方法》编写的。前后历时3年多的时间，得到许多同志的帮助。康锐、杜永全、孙聆、张如帆、刘燕、严冰、陈海娥、温云云等同志，为本书的修改与编写付出了辛勤的劳动。具体地说，康锐参加了第二章第四节、第九章以及每章案例的编写，孙聆与张如帆参加了每章小结的编写，还参加了第三章与第八章的文字修改工作；刘燕、严冰与陈海娥参加了第五章的文字修改工作，杜永全、严冰与陈海娥参加了第六章的文字修改工作，张如帆、康锐参加了第八章的文字修改工作。全书最后由我修改定稿。

在此请允许我向所有帮助过本书的同志表示衷心的感谢。尽管本书费了很多时间，但由于水平有限，不足之处恳请广大读者批评指正，以便进

一步修正。我的联系方式与地址是：

电话：010-51988218，62330852，62511305。

电子邮箱：xmingzh263.net，xmingzh2002@yahoo.com。

萧鸣政

2002 年 3 月 2 日

## 内 容 简 介

《工作分析的方法与技术》主要介绍了现代公共组织与企业人力资源管理中新兴的工作分析技术及其操作方法,具体内容包括工作分析的理论概观、历史发展、方法与技术操作、分析质量鉴定以及如何把工作分析运用于组织管理实践,提高人力资源管理和人力资源开发的效率与效果。本书是中国人民大学人力资源管理专业教授萧鸣政博士在讲授“工作分析”课程与研究的基础上编写的,是我国目前全面、深入、系统阐述工作分析理论与方法的一本专著性教材,适合于广大企事业单位、政府与公共组织中的管理工作者与管理类专业的师生教学参考,尤其适合用做工商管理、公共管理、劳动经济、人力资源开发与管理专业的培训教材。

## 作 者 简 介

萧鸣政,现任中国人民大学人力资源管理专业教授,博士生导师,长期以来一直从事人力资源管理与开发方面的教学、科研与咨询工作,先后主持与重点参加国家社会科学自然科学基金项目10多项,发表学术论文近百篇,出版学术专著10多本,有10项成果11次获国家级、省部级与学会优秀科研成果奖,以人才素质测评、绩效考评、工作分析等人力资源管理技术研究见长,其专著《品德测评的理论与方法》获教育部颁发的全国普通高等学校第二届人文社会科学研究成果管理学二等奖(一等奖空缺),论文《试论品德测评量化问题》1999年获教育部颁发的全国第二届教育科学优秀研究成果一等奖。其研究成果目前已被广泛用于企业、机关、军队与学校的人才选拔与管理实践。



## 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 .....       | (6)   |
|       | 第三节 工作分析的结果与表现形式 .....     | (8)   |
|       | 本章小结 .....                 | (25)  |
| 第 二 章 | 工作分析的历史与发展 .....           | (28)  |
|       | 第一节 工作分析思想探源 .....         | (28)  |
|       | 第二节 西方国家工作分析的实践活动与贡献 ..... | (32)  |
|       | 第三节 中国古代的工作分析与应用 .....     | (46)  |
|       | 第四节 工作分析的发展趋向 .....        | (47)  |
|       | 本章小结 .....                 | (51)  |
| 第 三 章 | 工作分析的内容与组织 .....           | (53)  |
|       | 第一节 工作分析的具体内容 .....        | (53)  |
|       | 第二节 工作分析内容的标准化 .....       | (61)  |
|       | 第三节 工作分析的组织和实施 .....       | (67)  |
|       | 本章小结 .....                 | (73)  |
| 第 四 章 | 工作分析的基本方法与工具 .....         | (77)  |
|       | 第一节 观察分析法 .....            | (77)  |
|       | 第二节 主管人员分析法 .....          | (81)  |
|       | 第三节 访谈分析法 .....            | (84)  |
|       | 第四节 问卷调查分析法 .....          | (92)  |
|       | 本章小结 .....                 | (102) |
| 第 五 章 | 任务分析 .....                 | (105) |
|       | 第一节 任务分析概述 .....           | (105) |
|       | 第二节 任务分析的方法步骤 .....        | (115) |

|             |                           |       |
|-------------|---------------------------|-------|
|             | 第三节 任务分析的应用 .....         | (121) |
|             | 本章小结 .....                | (129) |
| 第 六 章       | 人员分析 .....                | (132) |
|             | 第一节 人员分析概述 .....          | (132) |
|             | 第二节 人员分析的方法与技术 .....      | (138) |
|             | 第三节 人员分析的操作与实践 .....      | (159) |
|             | 本章小结 .....                | (165) |
| 第 七 章       | 方法分析 .....                | (172) |
|             | 第一节 方法分析概述 .....          | (172) |
|             | 第二节 方法分析技术 .....          | (174) |
|             | 第三节 方法分析的数学技术 .....       | (184) |
|             | 本章小结 .....                | (194) |
| 第 八 章       | 工作分析质量鉴定 .....            | (197) |
|             | 第一节 工作信息的质量鉴定 .....       | (197) |
|             | 第二节 工作描述的质量鉴定 .....       | (199) |
|             | 第三节 工作分析质量鉴定的数学方法 .....   | (202) |
|             | 第四节 工作分析质量鉴定的实例 .....     | (207) |
|             | 本章小结 .....                | (213) |
| 第 九 章       | 工作分析实践中的问题与对策 .....       | (215) |
|             | 第一节 员工恐惧问题及其对策 .....      | (215) |
|             | 第二节 动态环境问题及其对策 .....      | (218) |
|             | 第三节 工作分析实践中的其他问题 .....    | (221) |
|             | 本章小结 .....                | (227) |
| 附 录         | 附录一 ××邮局职务分析组织与实施方案 ..... | (229) |
|             | 附录二 工作分析实施计划草案 .....      | (231) |
|             | 附录三 福利检查员观察分析记录表 .....    | (234) |
|             | 附录四 动作分析技术 .....          | (236) |
|             | 附录五 工作取样技术 .....          | (239) |
|             | 附录六 公检法人员任务清单整理表 .....    | (242) |
| 主 要<br>参考书目 | .....                     | (246) |



|                      |                                                                          |       |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Chapter One</b>   | <b>Job analysis: Introduction</b> .....                                  | (1)   |
|                      | Section 1 A Definition of Job Analysis .....                             | (1)   |
|                      | Section 2 Nature and Function of Job Analysis .....                      | (6)   |
|                      | Section 3 The Results and Forms of Job Analysis .....                    | (8)   |
|                      | Summary .....                                                            | (25)  |
| <b>Chapter Two</b>   | <b>The History and Development of Job Analysis</b> .....                 | (28)  |
|                      | Section 1 Brief Introduction to the Development of<br>Job Analysis ..... | (28)  |
|                      | Section 2 Job Analysis in Western Countries .....                        | (32)  |
|                      | Section 3 Job Analysis in Ancient Times of China .....                   | (46)  |
|                      | Section 4 The Developing Trends of Job Analysis .....                    | (47)  |
|                      | Summary .....                                                            | (51)  |
| <b>Chapter Three</b> | <b>The Contents and Organization of Job Analysis</b> .....               | (53)  |
|                      | Section 1 The Specific Contents of Job Analysis .....                    | (53)  |
|                      | Section 2 Standardization of Job Analysis Contents .....                 | (61)  |
|                      | Section 3 Planning and Implementation of Job<br>Analysis .....           | (67)  |
|                      | Summary .....                                                            | (73)  |
| <b>Chapter Four</b>  | <b>The Basic Methods and Techniques of Job Analysis</b> .....            | (77)  |
|                      | Section 1 Observation Analytic Approach .....                            | (77)  |
|                      | Section 2 Supervisor Analytic Approach .....                             | (81)  |
|                      | Section 3 Interview Approach .....                                       | (84)  |
|                      | Section 4 Questionnaire Analytic Approach .....                          | (92)  |
|                      | Summary .....                                                            | (102) |
| <b>Chapter Five</b>  | <b>Task Analysis</b> .....                                               | (105) |

|                      |                                                                              |       |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------|
|                      | Section 1 Task Analysis: An Overview .....                                   | (105) |
|                      | Section 2 Process and Methods of Task Analysis .....                         | (115) |
|                      | Section 3 Application of Task Analysis .....                                 | (121) |
|                      | Summary .....                                                                | (129) |
| <b>Chapter Six</b>   | <b>Person Analysis</b> .....                                                 | (132) |
|                      | Section 1 Person Analysis: An Overview .....                                 | (132) |
|                      | Section 2 Methods and Techniques of Person<br>Analysis .....                 | (138) |
|                      | Section 3 Application of Person Analysis .....                               | (159) |
|                      | Summary .....                                                                | (165) |
| <b>Chapter Seven</b> | <b>Approach Analysis</b> .....                                               | (172) |
|                      | Section 1 Approach Analysis: An Overview .....                               | (172) |
|                      | Section 2 Methods and Techniques of Approach<br>Analysis .....               | (174) |
|                      | Section 3 Application of Approach Analysis .....                             | (184) |
|                      | Summary .....                                                                | (194) |
| <b>Chapter Eight</b> | <b>Job Analysis Quality Appraisal</b> .....                                  | (197) |
|                      | Section 1 Job Information's Quality Appraisal .....                          | (197) |
|                      | Section 2 Job Description's Quality Appraisal .....                          | (199) |
|                      | Section 3 The Mathematic Methods of Job Analysis'<br>Quality Appraisal ..... | (202) |
|                      | Section 4 Cases .....                                                        | (207) |
|                      | Summary .....                                                                | (213) |
| <b>Chapter Nine</b>  | <b>Puzzledom and Countermeasure</b> .....                                    | (215) |
|                      | Section 1 Employee Picnic and Countermeasure .....                           | (215) |
|                      | Section 2 Changeable Environment and Counter-<br>measure .....               | (218) |
|                      | Section 3 Other Puzzledom and Countermeasure .....                           | (221) |
|                      | Summary .....                                                                | (227) |
| <b>Appendices</b>    | <b>Appendix 1 The Plan of Job Analysis of a Post<br/>Office</b> .....        | (229) |

|                         |            |                                                                 |       |
|-------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------|-------|
|                         | Appendix 2 | A Draft of Job Analysis Implemen-<br>tation Plan .....          | (231) |
|                         | Appendix 3 | Observation and Analysis Docket of<br>Benefits Supervisor ..... | (234) |
|                         | Appendix 4 | Motion Analysis Technique .....                                 | (236) |
|                         | Appendix 5 | Work Sample Technique .....                                     | (239) |
|                         | Appendix 6 | A Task List of a Sample Job .....                               | (242) |
| Important<br>References |            | .....                                                           | (246) |



## 第一章 工作分析概述

### 本章重点

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，这是教学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与相关术语、工作分析的性质与作用、工作分析的结果与形式，以便让大家对工作分析的概念、过程及其结果有一个比较全面的了解。

### 第一节 工作分析的概念 □

工作分析是人力资源管理中常见的一种活动，我们如何从理论的层面来解释与把握它，这其中涉及到哪些相关术语，这是第一节所要阐述的内容。

#### 一、工作分析的基本含义

工作分析，简单一点说，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。具体一点说，工作分析是一种活动或过程，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，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服务的一种管理活动。

在这种分析活动中，包括分解、比较与综合。其中分解是基础。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。这些分析研究能帮助我们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，即把工作看做是组织的构成部分，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

人、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，什么是它规范化、标准化的产品与服务？它们在哪些方面表现出与组织内其他工作的产品或服务的不同之处？

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

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

4. 关联因素。这项工作能在组织结构图中的哪一部分找到？它的责任与权力是什么？对这项工作的工作环境、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）位中的工作内容、工作责任、工作技能、工作强度、工作环境、工作心理以及工作方法、工作标准、工作时间等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关系，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，往往通过开一系列会议进行讨论。对于工作分析来说，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、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，是相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，是相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上，但在获取与分析资料的手段以及过程上是相同的。比如，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读入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，以便读入与其他目的相关的工作信息。即使工作分析只有一个目的，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。这点在设计工作分析程序

时就应予以考虑。

## （二）工作分析的流程

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。

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（见图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。

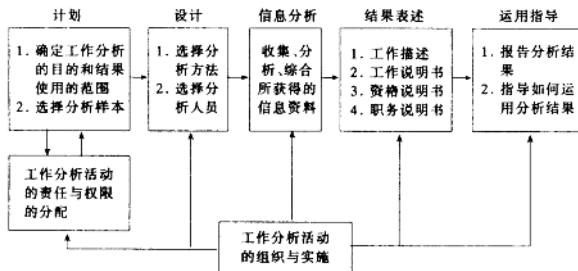


图1—1 工作分析活动流程图

### 1. 计划

工作分析中的计划主要包括：

- （1）确定工作的目的与结果使用的范围，明确所分析的资料用来干什么，解决什么管理问题。
- （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。

### 2. 设计

工作分析中的设计主要包括：

- （1）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）选择分析方法与人员。人员的选择主要从经验、专业知识与个性品质等来决定。
- （3）做好时间安排与制定分析标准。
- （4）选择信息来源。工作信息来源一般有如下几种：工作者、主管者、顾客、分析专家、词典、文献汇编。

### 3. 信息分析

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四个方面的信息。

七个问题的调查包括：（1）用谁（who）；（2）做什么（what）；（3）何时（when）；（4）在哪里（where）；（5）如何（how）；（6）为什么（why）；（7）为谁（for whom）。

对四个方面的信息分析包括：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。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。工作环境分析，包括物理环境、安全环境与社会环境的分析。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。

#### 4. 结果表述

工作分析结果的表述主要有四种形式：

（1）工作描述，主要是对工作环境、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、工作分析中的相关术语

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，就是要从不同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、繁简难易程度与所需的资格条件。

#### （一）要素

要素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，正确书写的各种速记符号；木工锯木头前，从工具箱中拿出的一把锯子。

#### （二）任务

任务指工作活动中达到某一工作目的的要素集合。例如打印一封英文

信，要最后达到打印英文信的目的，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）辨认与修改语法错误；（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。

### （三）职责

职责指某人担负的一项或多项相互联系的任务集合。例如，人事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所组成：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。

### （四）职位

职位指某一时间内某一主体所担负的一项或几项相互联系的职责集合。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。职位一般与职员一一对应，一个职位即一个人。

### （五）职务

职务指主要职责在重要性上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，一个分管工厂的生产，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，职务与职员并非一一对应，一个职务可能由几个人分担，即可能不止一个职位。

### （六）职业

职业指不同时间、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对他们的任职要求却是相似的。

### （七）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。

### （八）职系

职系又叫职种，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、保险行政等都属于不同的职系。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。

### （九）职组

职组又叫职群，指若干工作性质相近的所有职系的集合。前面提到的