

成功企业人力资源管理丛书



凌文轻 方俐洛/主编

工作岗位 分析

Gongzuo Gangwei Fenxi

姚若松 苗群鹰/编著
汗牛/策划

人力资源管理的基石

增强人力资源规划的准确性和有效性

为员工绩效考核提供客观的工作标准

为有效、低成本的培训指引方向



 中国纺织出版社

267
汗牛 策划

成功企业人力资源管理丛书

凌文轻 方俐洛 主编

工作岗位分析

姚若松 苗群鹰 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书系“成功企业人力资源管理”丛书之一种。

工作岗位分析是人力资源管理的基础。本书详细介绍了工作岗位分析的方法及工作岗位分析在人力资源管理全过程中的实际应用。全书从理论出发,以实用为准绳,内容丰富,资料详实,可操作性强。

本书适合企业人力资源管理人员及相关专业师生阅读。

图书在版编目(CIP)数据

工作岗位分析/姚若松,苗群鹰编著. —北京:中国纺织出版社,2003.1.

(成功企业人力资源管理丛书)

ISBN 7-5064-2465-7/F·0273

I. 工... II. ①姚... ②苗... III. 企业—职位—分析 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 083571 号

责任编辑:郭慧娟 李秀英 特约编辑:刘 群
责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云海印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003年1月第一版第一次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:11.25

字数:224千字 印数:1—6000 定价:22.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

前 言

一位人力资源管理专家说过：“不会做工作岗位分析的人力资源管理者不是一个合格的人力资源管理者。”纵观人力资源管理的各个方面,从岗位设计到人员招聘,从员工培训到绩效管理以及薪酬管理,无一不需要工作岗位分析作为实际运作的客观基础。人力资源管理和开发的目的是通过对人力资源的合理配置和使用,使组织充分利用员工的工作能力,产生最优组合的绩效;在组织发展的同时,使员工不断提高自身知识、技能和能力,实现组织和员工个人双赢的目标。

工作岗位分析是人力资源管理的基础工具,它可为人力资源管理的其他环节提供各种所需的基本资料。如绩效考核必须通过工作岗位分析确定所需考核工作岗位的工作目的和需要完成的工作活动、期望工作所产生的结果,形成客观的考核项目,为考核制定标准,形成工作业绩考核准绳,对工作任职者进行考核。员工招募和选拔需要通过工作岗位分析了解所需招聘岗位的工作职责、应完成的工作任务和要求、胜任工作岗位的人员必备的工作能力和工作经验,才能向相应的社会劳动力人群发布

招聘信息,吸引合格的潜在候选人前来应聘;根据岗位要求对候选人进行选拔,录用适当的人员补充组织所需的岗位。针对员工所在工作岗位的职责、工作内容,进行工作岗位分析,以确定员工培训需求,选择适当的培训内容、培训方法进行培训,以提高员工的知识、技能和能力。因此,工作岗位分析是人力资源管理的基石,它为人力资源管理的各个侧面提供客观依据。

正因为如此,工作岗位分析备受人力资源管理专业人员的重视。然而在实际工作中,工作岗位分析需要组织内部各层次人员全面配合。岗位分析的结果是非直接生产性的结果,对组织的经营结果并不能产生即时的、直接的贡献,因而往往被组织的管理者忽视。如何唤起组织管理人员对工作岗位分析的重视,即时、有效地对组织的运作产生贡献就是本书的写作目的。本书在工作岗位分析的基本理论知识的基础上,提供一些简明扼要的操作方法,突出了系统性、实用性和可操作性的特点,将工作岗位分析在人力资源管理各侧面应用的理论、方法、实务、案例纳入一个完整的体系中。

本书分为六章。第一章简要介绍工作岗位分析的起源及其作用,第二章收集与介绍工作岗位分析的基本方法,第三章到第六章从工作岗位分析在人力资源管理的招聘、培训、绩效管理 with 薪酬管理各个侧面的应用进行介绍,侧重于应用的方法、程序和产生的相关结果,书中引用了作者在实际工作中的大量研究成果。

本书的写作和出版,首先要感谢我们的两位恩师——暨南大学人力资源管理研究所的凌文铨教授和中国科学院心理研究

所的方俐洛研究员。两位导师的悉心教诲和鞭策,使作者将所学和经验付之于稿。本书的出版,还要特别感谢中国纺织出版社的鲍靖副总编辑、李秀英主任、郭慧娟编辑、高剑编辑等的精心审校与忘我工作。齐琳先生、姚若进女士和齐畅小姐为本书提供了大量的原始材料,在此表示最诚挚的谢意。我们的家人在写作过程中给予了无私的支持,谨以此书献给我们的父亲姚棣鄂、母亲阳映波、女儿姚芷兰。

本书在写作过程中,参考和引用了国内外学者的大量著作。在此,对著作者深表谢意。

由于作者知识和经验的局限,错误和疏漏在所难免,恳请专家、学者、人力资源管理工作者及广大读者批评指正。

谢谢!

姚若松 苗群鹰

2002年11月于广州云山居

目 录

第一章 工作岗位分析的起源与发展	(1)
第一节 工作岗位分析的意义	(4)
一、工作岗位分析在人力资源管理中的重要性	(4)
二、工作岗位分析在人力资源管理中的应用	(9)
三、工作岗位分析的内容	(13)
第二节 工作岗位分析的起源与发展	(16)
一、工作岗位分析的起源与背景	(16)
二、工作分析的发展	(19)
三、工作分析的层次和相关概念	(23)
第三节 工作岗位分析的流程	(27)
一、工作岗位分析的准备阶段	(27)
二、工作岗位分析的执行阶段	(29)
三、工作岗位信息的分析、整理阶段	(30)
四、工作分析结果的运用和修订阶段	(31)

第四节 工作岗位分析的实施	(31)
一、工作岗位分析的时机	(32)
二、工作岗位分析涉及组织中的人员及其角色	(34)
 第二章 工作岗位分析的方法	(43)
第一节 收集工作岗位信息的方法	(47)
一、工作分析方法的分类	(48)
二、收集工作分析所需信息的方法	(51)
三、量化的工作分析方法	(69)
四、任务清单法	(79)
第二节 工作岗位分析的原则和内容	(82)
一、工作分析中需注意的原则	(82)
二、工作职责与任务分析	(85)
三、工作流程与工作过程分析	(97)
四、工作投入分析	(99)
五、工作产出分析	(102)
六、工作权限分析	(102)
七、工作关系分析	(103)
八、工作环境条件分析	(104)
九、工作分析与工作设计	(104)
第三节 工作岗位分析的结果	(108)

一、岗位说明书	(108)
二、职位说明书的编写	(116)

第三章 工作岗位分析与招聘

第一节 工作岗位分析与人力资源规划

一、人力资源规划的过程	(135)
二、人力资源供给预测	(139)
三、人力资源需求预测	(140)

第二节 工作岗位分析与招聘

一、工作分析与招聘信息	(145)
二、应聘候选人资料筛选	(155)
三、工作分析与职业任职资格	(158)
四、选拔	(167)
五、完善的选拔测试的特点	(176)
六、评估候选人的测试结果	(179)

第四章 工作岗位分析与培训

第一节 组织培训的需要

一、培训的必要性	(189)
二、组织中培训的发展阶段	(192)
三、培训的益处	(195)

四、组织内的培训方式	(196)
第二节 培训的需求与培训需求分析	(200)
一、培训需求分析	(201)
二、培训需求分析的必要性	(202)
三、进行培训需求分析的优势	(206)
四、培训需求产生的原因	(206)
五、培训需求分析的过程	(209)
六、培训需求分析的步骤	(210)
七、培训需求分析的方法	(213)
第三节 建立学习型组织	(225)
一、学习型组织的定义	(225)
二、衡量学习型组织的尺度	(227)
 第五章 工作岗位分析与绩效管理	(235)
第一节 绩效管理及可能出现的问题	(244)
一、绩效管理的定义	(245)
二、绩效管理的应用	(245)
三、绩效管理发展的趋势	(247)
四、绩效管理中存在的问题及产生的根源	(248)
第二节 工作岗位分析与绩效考核	(253)
一、确定工作绩效的范围	(253)

二、确定工作岗位关键业绩指标体系	(256)
三、确定绩效评估体系中各部分的权重	(261)
四、制定工作业绩指标体系的评估标准	(263)
五、选择参与绩效评估的实施人员	(264)
第三节 绩效评价的方法	(267)
一、特性法	(268)
二、比较法	(269)
三、行为法	(270)
四、结果法	(270)
参考资料:如何衡量白领员工的绩效	(271)
一、为什么需要衡量白领员工	(271)
二、衡量过程中存在的困难	(272)
三、如何为白领员工创造绩效标准	(273)
四、绩效标准的示范	(278)

第六章 工作分析在薪酬管理中的

应用

第一节 薪酬的作用

一、影响员工薪酬的因素

二、薪酬的职能

第二节 工作评价与薪酬体系结构

一、薪酬体系的公平性	(293)
二、工作评价与内部公平	(295)
三、工作评价的发展	(296)
四、工作评价的意义	(297)
五、工作评价的特点	(298)
第三节 工作评价的方法	(299)
一、岗位评价的基本方法	(300)
二、报酬要素	(309)
三、确定薪酬结构的流程	(312)
四、工作评价和收集所需信息的方法	(314)
五、工作岗位评价的流程	(322)
参考文献	(336)



第一章

工作岗位分析的 起源与发展

本章学习目标

通过学习本章，你应能：

- ◆ 了解工作岗位分析在人力资源管理中的地位及应用
- ◆ 了解工作岗位分析的起源与发展
- ◆ 了解工作岗位分析的内容以及由工作分析产生的结果
- ◆ 了解工作岗位分析的流程
- ◆ 理解在工作岗位分析的实践

引例

ABC 公司是一家全球性的保险公司，20 世纪 90 年代进入中国后，面临数家本土保险公司的挑战。ABC 公司采用了亚洲国家与地区保险公司销售管理的经验，针对保险公司的发展需要，从对公司管理人员、保险业务员的工作要求出发，对所招聘的员工进行严格筛选。在管理人员和销售人員加盟后，该公司根据中国的国情，制定了独具特色的培训与发展计划对员工进行培训。通过培训，该公司的销售人员比本土保险公司的销售人员在外在形象、内在知识、销售技巧、售后服务方面高出一筹，很快赢得了市场，树立了自己的品牌。针对管理人员和保险销售人员需要完成的工作以及可能遇到的实际困难，该公司开发的培训体系包括几个部分：首先是与工作任务相关的知识传授，如保险基础知识、销售基础知识、工作态度、产品知识等；其次是与工作有关的技能训练，如销售循环各阶段的技能介绍、角色扮演等一般性技能的培训；最后，待公司发展有一定阶段，再进行管理技能的提高培训，如怎样做好销售主管、制定合理的销售计划以及业务组织发展规划等较高层次的培训。

可以说，ABC 公司的培训体系在其成功发展的过程中功不可没，而该培训体系的成功之处在于其针对公司管理人员和销售人員的工作岗位任务进行了详细的分析，然后制定了相应的培训、训练课程，帮助员工提高市场的竞争力。

此例说明通过采用工作岗位分析的方法，提供开发员工工作能力的培训，对于组织赢得竞争优势极为有效。那么，什么是工作岗位分析？工作岗位分析在人力资源管理中的作用是什么？

第一节 工作岗位分析的意义

如前言中所述，工作岗位分析是人力资源管理的基础工作，人力资源管理的其他职能都有赖于工作岗位分析。本节简要讨论工作岗位分析的意义及涉及的各方面内容。

一、工作岗位分析在人力资源管理中的重要性

工作岗位分析是人力资源管理的基础工作，其重要作用体现在以下方面：

1. 增强人力资源规划的准确性和有效性

在一个组织发展的过程中，必然会遇到因环境的变化、组织内容的变化而引起的业务、组织结构或人员数量的变化。在所有这些变化中，为了满足组织在适当的时候有足够的工作人员来完成组织的任务，必须通过有组织、有计划的人力资源规划过程来预测组织在某一时间节点上所需要的人员数量、种类以及组织在该时间节点上能从内部满足的人力资源供给，从而形成组织在此时间段的人员增、减的种类和数量。在规划的过

程中，需要根据组织的情况获得关于各种工作对于人员数量、质量的需要，这类工作需要通过工作分析来完成。

2. 确保组织中的所有任务得到明确的安排

组织是一个为完成特殊目的的有机整体，其间有许多工作需要不同的个体配合、协调完成。当组织规模变大后，需要解决的一个问题是：为完成组织目的的任务是否都有员工承担，各个工作岗位应该如何衔接才能达到高效运转？工作分析能通过各方面的信息收集、核实，确保组织中的各项任务都有人承担，并分析何种人员、如何工作才能更好地实现组织的预定目标。

3. 有助于主管和员工明确员工的职责和相关工作任务

通过工作分析能让管理者和员工清楚了解工作岗位的职责范围和需要完成的工作任务，甚至对完成工作的最有效流程、工作方法进行界定，对完成岗位的工作需要接触的人员及接触的目的、频率进行界定，有助于管理者和员工（特别是新上岗的员工）对工作形成全面的了解，包括工作的目的、任务、活动及需要处理的日常事务以及各项工作应达到的结果。

4. 有助于工作再设计和员工职业生涯发展

为了能保持员工对工作的兴趣，在劳动分工越来越细化的同时也有根据员工或工作岗位的需要，增加工作岗位的横向工作面（工作扩大化）或加深工作纵向（工作丰富化）的趋势。在这种工作再设计的过程中，需要对工作岗位的相互联系、所需工作技能等多方面因素进行分析，寻找其潜在的联系，以达