



面向 21 世纪 课 程 教 材
Textbook Series for 21st Century

人力资源管理专业系列教材

工作分析理论与应用

李永杰 李 强 编著

面向 21 世纪课程教材

Textbook Series for 21st Century

人力资源管理专业系列教材

工作分析理论与应用

李永杰 李 强 编著

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

工作分析理论与应用/李永杰, 李强编著. —北京: 中国劳动社会保障出版社,
2005

人力资源管理专业系列教材

ISBN 7-5045-5221-6

I. 工… II. ①李… ②李… III. 企业管理: 人事管理-教材 IV. F272.92-
43

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 087245 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京人卫印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 21.75 印张 397 千字

2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

印数: 5000 册

定价: 30.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

人力资源管理专业系列教材

编辑委员会

主 任 李永杰 朱鲈华

委 员 (按姓氏笔画排序)

马 斌 朱 琪 朱鲈华 刘志铭

李 强 李永杰 张华初 张建武

陈延林 林 勇 罗 燕 康宛竹

湛新民 彭 进 彭璧玉 谢 军

前 言

随着信息技术的发展,经济全球化的趋势越来越明显,企业不仅在产品/服务方面面临着全球市场的竞争,而且在人力资源管理方面也将面临着全球市场的挑战。面对全球化的挑战,我国企业的人力资源管理也存在一个与世界接轨的问题,从传统的劳动人事管理逐步走向科学、规范的现代企业人力资源管理。

人力资源是企业中最宝贵的资源,对企业的生存、发展和竞争力的不断提高起着至关重要的作用。人力资源管理的目的在于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,并在组织发展的同时,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。工作分析是人力资源管理的基础工具,综观人力资源管理的各个方面,从工作设计到员工招聘,从员工培训到绩效管理,从工作评价到薪酬管理,无一不需要工作分析作为实际运作的基础。目前,在许多企业人力资源管理实务中,都比较强调以岗位为核心的人力资源管理整体解决方案,也就是说企业人力资源管理的一切职能,都是围绕着工作分析展开的。

随着我国人力资源管理研究和探讨的全面展开,企业事业单位对工作分析也越来越重视。为了满足广大工作分析理论爱好者和企业人力资源管理工作的实际需要,我们在总结国内外工作分析理论与实际经验的基础上,编写了这本教材。本书既可以作为人力资源管理专业的基础教材,也可以作为企业人力资源管理及相关人员培训和自学的参考读物。

由于知识和经验的局限,本书肯定存在许多错漏及不完善之处,恳请专家、学者及广大读者批评指正。

编者

2005年8月

目 录

第一章 工作分析概述	(1)
第一节 工作分析的原则与内容.....	(1)
第二节 工作分析的意义.....	(5)
第三节 工作分析的产生与发展.....	(9)
第二章 工作分析方法	(16)
第一节 传统工作分析方法.....	(16)
第二节 工作导向型工作分析技术.....	(30)
第三节 人员导向型工作分析技术.....	(42)
第三章 工作分析的实施	(50)
第一节 工作分析前的准备工作.....	(50)
第二节 工作信息的收集.....	(58)
第三节 工作信息的分析.....	(71)
第四节 工作分析结果的形成.....	(72)
第四章 工作分析的结果	(73)
第一节 工作描述.....	(73)
第二节 工作规范.....	(82)
第三节 工作说明书.....	(88)
第五章 岗位设置	(109)
第一节 岗位设置的原则.....	(109)
第二节 企业的定编定员.....	(110)
第三节 岗位设置表的编制.....	(115)
第四节 岗位标准的编制.....	(119)

第六章 工作设计	(132)
第一节 工作设计概述.....	(132)
第二节 工作设计理论.....	(137)
第三节 工作设计的方法.....	(149)
第四节 知识型员工的工作设计.....	(155)
第七章 工作评价	(162)
第一节 工作评价概述.....	(162)
第二节 工作评价指标体系的建立.....	(166)
第三节 工作评价标准的编制.....	(171)
第四节 工作评价方法.....	(181)
第五节 工作评价的实施.....	(197)
第六节 评分法应用实例.....	(206)
第八章 岗位分类	(217)
第一节 岗位分类概述.....	(217)
第二节 岗位横向分类.....	(221)
第三节 岗位纵向分类.....	(225)
第九章 工作分析与员工招聘	(240)
第一节 人力资源规划与人员配置.....	(240)
第二节 工作分析与员工招聘.....	(245)
第三节 员工招聘的能岗匹配原理.....	(255)
第十章 工作分析与员工培训	(266)
第一节 工作分析与员工培训的关系.....	(266)
第二节 工作分析与培训需求的确定.....	(267)
第三节 工作分析与培训方案设计.....	(273)
第四节 培训效果评估.....	(286)
第十一章 工作分析与绩效管理	(288)
第一节 工作分析与绩效管理的关系.....	(288)
第二节 工作分析与绩效管理的具体操作.....	(291)

第三节 一岗一表能力绩效管理模式.....	(301)
第十二章 工作分析与薪酬管理.....	(308)
第一节 工作分析与薪酬体系设计.....	(308)
第二节 工作评价与薪酬的内部公平.....	(312)
第三节 薪酬调查与薪酬的外部竞争力.....	(324)
第四节 薪酬政策与薪酬结构.....	(326)
参考文献.....	(336)

第一章 工作分析概述

工作分析是人力资源管理的基础工作，是人力资源管理科学化、规范化的前提和基础。本章主要介绍工作分析的基本概念、工作分析的原则与内容、工作分析在人力资源管理中的作用及应用，并对工作分析的产生和发展情况进行回顾。

第一节 工作分析的原则与内容

一、工作分析的概念

工作分析是指将企业中所有的工作，按其性质（如任务的繁简难易程度、责任大小、所需的资格条件等）进行分析比较，制定出工作说明书等人事管理文件，并根据一定的标准和程序进行归类，以作为招聘、考核、培训、晋升、确定报酬的基本依据。为了便于理解，这里介绍几个与工作分析相关的概念：

1. 任务。任务是实现某一特定目的所从事的具体活动。例如销售人员出售产品，会计员登记账目等。

2. 职责。职责是指由一名员工承担的各项任务组成的工作活动。例如市场调查员的职责包括设计市场调查表、发放调查表、对调查表进行必要的解释和说明、回收调查表、对调查表进行汇总整理、撰写调查报告等多项任务。

3. 岗位。岗位是在一定的时间内，企业中由特定人员所承担的一项或多项职责的集合。一般来说，岗位与工作人员是一一对应的，即企业中的每个员工都应有其相应的岗位。

4. 工作。工作是一组主要职责相近的岗位的集合。在企业中一般是由若干个员工从事同一项工作。

5. 职业。职业是指人们在社会中所从事的作为主要生活来源的工作。如律师、医生、教师、工人等。工作和职业的区别在于其界定的范围不同，工作的概念仅在企业内，而职业是跨组织、跨行业、跨部门的。

二、工作分析的原则

(一) 系统原则

所谓系统,就是由若干既有区别又相互依存的要素所组成的、处于一定环境条件中并具有特定结构和功能的有机整体。每个系统都可以成为一个更大规模系统中的组成部分。任何一个完善的企业、单位都是一个相互独立的系统。因此,在岗位研究中应从系统论出发,将每个岗位放在企业系统中,从总体上和相互联系上进行系统性分析研究。企业应根据发展战略来进行组织结构设计,并根据组织结构设计来进行职能分解,在职能分解的基础上进行岗位设置和工作分析。

(二) 能级原则

能级是指企业中各个岗位功能的等级。一个岗位能级的高低是由它在企业中的工作性质、任务繁简难易、承担责任大小、劳动强度等因素决定的。能级代表着岗位在企业中的相对价值。岗位的功能越大,其能级就越高,其在企业中的相对价值就越大。

(三) 标准化原则

标准化是企业人力资源管理的基础。在工作分析中坚持标准化原则不仅意味着工作分析的内容、方法、程序、因素、指标的标准化,还要求在工作分析基础上形成的人事管理文件也要标准化。就任职资格条件而言,每一级别的岗位应有一个统一标准,可以规定凡是担任部门经理岗位的一定要有大学本科以上学历等。

(四) 最优化原则

最优化原则不但是指工作分析方法、程序的最优化,而且要求通过工作分析,使岗位设置、岗位职责的分配最优化,实现企业资源的最优化配置。

三、工作分析的内容

(一) 工作职责分析

工作职责是工作分析中非常重要的内容,在人力资源管理中起着重要作用。工作职责是确定任职资格的依据,是绩效评估的基础和对象,也是在招聘过程中评估应聘者能否胜任工作的基础。工作职责分析不仅包括工作任务范围的分析,还包括对工作责任重要程度的分析。分析的内容有:资金、设备、仪器、工具、原材料的使用与保管;完成工作任务的数量、质量;市场开发、产品设计、工艺流程;监督管理他人及被监督管理等。对工作岗位职责的分析可以用定性的描述方式表现出来,也可以用定量的方式进行说明。在工作分析过程中,应明确以下问题:

1. 工作岗位的职责是什么。
2. 每个工作岗位的工作负荷怎样。
3. 任职者是否有足够的资源完成工作任务。
4. 任职者是否具备完成工作所需要的权限。
5. 工作岗位的工作关系是怎样的。
6. 工作岗位是否有监督、指导他人的责任。
7. 工作岗位接受何种监督与指导。

（二）工作流程分析

工作流程是指企业中的成员为了完成某一特定的任务，需要做的一系列相关的工作。在现代化企业中，分工越来越细，不同部门、不同岗位间的协作越来越重要。企业中的各项工作都是经过不同工作岗位间的团结协作才最后合作完成的。为了使各个岗位之间能够相互配合完成企业既定的任务，人力资源管理人员必须明确各工作岗位完成其工作任务的流程。清晰的工作流程，有助于管理者清楚地认识到工作是如何完成的、为了达到企业和部门的目标需要完成哪些任务以及如何才能提高企业或部门的工作效率。

（三）工作权限分析

根据工作所需完成任务，应对工作任职者的权限进行分析。根据责权对等的原则，核查任职者是否具备完成工作任务所需的权限。责权不对等的情况有两种：一种是权力大于责任，另一种是权力小于责任。前者可能造成任职者滥用职权，后者则会导致其无法顺利完成工作任务，这两种情况都应避免。在企业管理中，后一种情况更为多见。例如，一些企业的基层管理人员往往没有对下属员工行使考核、奖励、惩罚的权力，主管人员不能正常行使其业务管理权力，工作职责的履行无法得到保障。

（四）工作关系分析

企业中的每个岗位都有其独特的职责和功能，但作为一个分工协助企业，各工作岗位之间必然存在一种不可分割的联系，因此各个岗位必须明确与其他岗位的协作关系。例如一个工作岗位在企业中主要与哪些岗位发生联系；哪些是其上级岗位，要接受何种监督管理；哪些是其下级岗位，负有何种监督管理的责任；与哪些工作岗位有协作关系，协作的内容与方式如何；本岗位的任职者的晋升及平调的路线如何。通过工作关系的分析，可以了解工作岗位在企业工作中的位置和在工作流程中所承担的作用。

（五）工作环境条件分析

工作环境条件是指劳动者从事生产劳动的外部环境条件。对工作环境条件的

分析主要考虑工作环境中对劳动者的劳动生产率和身心健康有影响的因素。通过对工作环境中各种有害因素的测定和分级,可以确定岗位工作环境条件对劳动者的劳动生产率和健康的影响程度。当确定这种影响是负面的并达到一定级别时,就需要对其任职者给予一定的补偿。

(六) 任职资格条件分析

对任职者的资格条件分析包括:经验、技能、教育、培训、心理及生理因素等。在现代化大生产中,社会分工越来越细,人们所掌握的知识、技能越来越受到工作经验的局限,因此在任职资格条件中,经验或者工作经验越来越受到重视。在人员招聘中,除强调受教育程度外,往往会对求职者的工作经验提出明确而又具体的要求。

四、工作分析的项目

工作分析应包括的项目是依据分析目的确定的。一般工作分析包括以下项目:

1. 工作岗位名称。
2. 工作岗位数量,即从事同一工作的岗位数量。
3. 工作部门,即工作岗位所属的部门。
4. 工作任务,即工作人员为达到其工作目的所需执行的任务。
5. 工作职责,即工作人员所负的责任,包括给予监督及所受监督程度的高低。
6. 知识,即工作人员完成工作任务应具备的知识。
7. 技能,即执行工作任务时,必须运用的技巧与方法。
8. 经验,即员工在本岗位上的工作经历。
9. 教育与培训,即工作人员的受教育程度及所接受的培训。
10. 所使用的机器设备,即工作所使用或所处理的机器、装备、器材等。
11. 与其他工作的关系,即该工作与本企业中其他工作的关系。
12. 体能要求,即对工作人员体能状况的要求,包括视力、听力、跳越、爬高、举重、推力等。
13. 工作环境,主要指室内、室外、温度、湿度、噪声、亮度及工作危险性等。
14. 工作人员特性,即执行工作的主要能力,包括四肢的力量及灵巧能力,感觉辨识能力,记忆、计算及表达能力等。
15. 工作时间,即工作时数、工作天数及工作班次。

第二节 工作分析的意义

一、工作分析是企业人力资源管理的基础

工作分析在企业人力资源管理中的基础地位主要表现在以下几个方面：

（一）使人力资源规划更为准确

在企业发展过程中，企业内外环境的变化和组织战略目标的调整必然会引起企业业务、结构或人员数量的变化。在不断变化的环境中，为了保证企业有足够的工作人员来完成企业的任务，必须通过有组织、有计划的人力资源规划来预测企业未来人力资源的需求以及供给状况。工作分析可以准确提供企业中各种工作对于人员数量、质量的需求情况，提高人力资源规划的准确性。

（二）使工作职责更为明确

工作分析能让管理者和员工清楚地了解到工作岗位的职责范围和需要完成的工作任务。它还可以对工作流程、工作方法进行界定，对完成岗位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对工作形成全面的认识，包括工作的目的、任务、活动、需要处理的日常事务以及各项工作应达到的结果。工作分析收集了各个工作岗位的信息，能够确保企业中的各项任务都有人承担，并保证各工作岗位之间能够相互协调、配合，共同完成部门或企业的工作任务。

（三）使工作设计更为合理

理想的工作设计既要保证较高的工作效率，也要调动员工的工作积极性。为了增强员工对工作的兴趣，应该根据员工或工作岗位的需要对工作设计进行改进，主要的方法包括：工作轮换、工作扩大化、工作丰富化、弹性工作等。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，以达到在提高员工工作积极性的同时，使工作效率也有所提高的目的。为了满足员工在工作中的成就感，使员工在企业内不断地获得知识、技能并能不断地得到晋升，工作设计应为员工指明合适的职业发展方向。

（四）使人员招聘更为顺畅

在招聘过程中，企业需要吸引符合招聘要求的应聘者；而应聘者需要选择最适合自己的工作。因此，企业应该对所需工作岗位的职责和内容进行准确界定，

为应聘者提供有关工作职责、工作环境、工作要求的真实信息；而应聘者也能根据明确的岗位职责和工作任务的要求选择最有利于自己发展的工作岗位应聘，从而节约企业的资源、帮助企业尽快吸引合格的应聘者、减少应聘者求职的盲目性、降低招聘成本。对企业而言，要从大量的应聘者中筛选出合适人选，就必须通过工作分析的方法来确定相关工作岗位的任职资格条件。

（五）使薪酬体系更为公平

薪酬公平对员工的工作积极性有着重要影响。薪酬公平可分为外部公平和内部公平。外部公平的薪酬是将企业内的薪酬水平与外部市场同等劳动力价格进行比较而确定的。内部公平的薪酬则是将员工的薪酬与其所在工作岗位的相对价值相比较而确定的。工作分析能从工作任务、工作责任、所需技能等几个方面对工作岗位的相对价值进行评价和确定，并在此基础上建立企业的薪酬体系，它有助于维持薪酬的内部公平。

（六）使绩效考核更为客观

工作分析可以提供在不同时期、不同背景下各个工作岗位的工作任务、工作职责的相关信息，管理人员可以依据这些信息确定各工作岗位的绩效标准并作为对员工进行评估、考核的依据。这样做减少了人为因素的干扰，使绩效考核更为客观、公正。

（七）使员工培训更为有效

通过工作分析对培训进行准确的需求分析，使培训课程的设计以及培训方法的选择更具有针对性，即可以根据不同岗位工作任务、工作能力和工作技能的要求设计培训内容与培训方式，使培训工作更为有效。

二、工作分析在人力资源管理中的应用

（一）工作分析与定编定员管理

定编定员是指采取一定的程序和方法，合理地确定组织机构的设置并对各类人员进行合理的配备。一般说来，过多的岗位定编会产生浪费，给企业增加不必要的负担；过少的岗位定编会增加员工的工作负荷、增大工作强度、引发人员流失并最终影响工作效率。为了科学地衡量企业岗位配备数量，需要客观地、科学地进行工作分析。通过工作分析能够掌握每个岗位承担工作量的大小，员工承担的工作负荷，从而确定企业的岗位数量、任职人数及任职构成，为岗位定编定员管理提供依据。

（二）工作分析与任职资格确定

任职资格是指为成功地完成工作任务，任职者必须具备的受教育程度、知识、技能、经验、基本素质等条件。任职资格既是任职者应具备的资格水平，也

是企业对任职者付酬的依据。只有具备一定任职资格的任职者才能按质、按量完成企业所要求完成的工作。通过工作分析了解工作岗位特征和完成工作所需的要求,才能准确地确定任职者应具备的知识、技能和基本素质,对应聘者进行筛选。企业还可以根据任职资格对岗位任职者执行工作任务的能力进行分析,得出有关改进绩效、提供相应培训的相关信息,从而提高任职者的工作适应性和工作效率。

(三) 工作分析与职业生涯规划

激励员工的方法有很多,除满足其物质报酬的需要之外,更重要的是满足其事业成就的需要。如果员工长期在单调的工作环境中工作,可能对工作产生厌倦,影响工作效率和工作满意感。因此,如何为员工提供有挑战性的、有吸引力的工作,给员工更多的权力和责任以增强其职业兴趣并为员工提供可供选择的、向上的职业发展空间就很有必要。企业中的工作再设计(工作扩大化、工作丰富化)、职业生涯规划不是凭空制定的,而是根据企业中现有的不同工作岗位之间的相互联系,通过工作分析来寻找最适合员工发展的职业方向与空间,尽量为员工提供有吸引力的工作,以激励员工。

(四) 工作分析与人力资源规划

为了使人力资源的储备能够满足企业不断成长的要求,确保有合适数量的员工在合适的时间、合适的岗位上,为企业和客户创造最大的效益,企业必须进行人力资源规划。人力资源规划成功的关键在于工作岗位分析的到位。只有了解岗位完成的工作任务、解决的问题、所需要的知识、经验和技能以及对人员素质的要求,我们才能从人力资源供给中挑选出合适的人安排到合适的岗位上去。在对人力资源供给情况进行预测时,通过分析过去的劳动力人数、组织结构和岗位构成、人员流动、年龄变化和录用等资料,就可以预测出未来某个特定时间的人力资源供给状况,勾画出组织现有人力资源状况以及未来在流动、退休、淘汰、升职等相关方面的发展变化情况。

(五) 工作分析与员工选聘

企业只有以所需完成的任务为标准挑选员工,以成功完成任务为标志选拔员工才能为企业找到各个岗位所需要的适当的员工。工作分析可以确定企业空缺岗位所需承担的工作任务,进而确定所需招聘员工的基本条件,为企业招募和筛选新员工提供客观的基础;工作分析还为招聘过程中的测试方式和内容选择提供了客观的依据。通过选择有效的测试方式和内容进行测试,企业能预测应聘者的工作能力,避免招聘的盲目性,从而减少企业新进员工因知识、技能不足而造成的不必要的高培训成本,降低招聘不当引发的高流动性。总之,工作分析有助于制

定符合工作要求的人员录用衡量标准,也有助于客观、公正地评价求职人员,使筛选录用工作科学化、正规化,避免经验主义,减少录用中的盲目性。

(六) 工作分析与员工培训

培训是为了让员工掌握相关的工作知识、技能,从而更好地为企业完成特定工作任务的学习过程。越来越多的优秀企业通过培训使企业更具竞争力。然而,培训是需要支付成本的。较多的培训使员工具备较好的技能,激励员工更好地发展,但可能造成企业负担过重。过少的培训会导致员工的知识、技能不足,影响工作效率。另外,培训有针对性和有效性的问题。工作分析能够明确培训目标、培训内容、培训方法,确定员工需要的培训种类、需要达到的效果,将培训与日常工作结合起来以提高培训效率、降低培训成本。

(七) 工作分析与绩效考核

绩效考核是衡量工作任职者在岗位上所产生的最终效益的标准。企业对每一个任职者都有一定的绩效要求,那么企业是如何衡量岗位的工作绩效的、衡量的标准是什么、任职者是否达到期望的绩效标准、如何识别低绩效的表现、如何通过绩效改进计划提高绩效产出,这些都需要通过工作分析来完成。通过工作分析,企业可以了解工作岗位的工作性质与特征,确定岗位工作中的关键工作领域和关键业绩指标,建立各个岗位关键业绩指标体系。这些结论均可作为衡量绩效的标准和提出绩效改进计划的依据。

(八) 工作分析与薪酬管理

通过工作分析、工作评价,能对企业内部岗位的相对价值进行确定,将企业中相关岗位的工作内容、任职者资格与外部劳动力市场的薪酬水平进行比较,从而确定企业中的纵向、横向薪酬体系。使薪酬制度具有内部公平性和外部竞争力,提高员工的工作满意度和工作积极性,提高工作效率。

(九) 工作分析与员工调动、安置

工作分析有助于我们根据企业与个人情况判断一个人是否适合某项工作。在不需要培训的情况下,可以为员工提供不同的工作机会,使每一个员工在既能胜任、又符合自己特点的工作中发挥作用。

(十) 工作分析与劳动安全

通过工作分析,可以全面了解不同工作的危险程度,从而采取有效的安全保护措施确保劳动安全。同时,一旦发生事故,也可以根据工作分析的信息科学地分析和判断事故发生的原因,为事故的处理提供依据。

第三节 工作分析的产生与发展

一、工作分析的起源

工作分析的思想早在古希腊时期就已经产生了。著名的思想家苏格拉底在对理想社会的设想中指出：社会的需求是多种多样的，每个人只有通过社会分工的方法从事自己力所能及的工作，才能为社会做出较大的贡献。他认为个人的工作是具有差异的，不同工作岗位的要求也存在差异，只有让每个人从事他最适合的工作才能取得最高的效率。苏格拉底的思想为后来的工作分析奠定了基础。了解各种不同的工作及工作对人的要求，以让合适的人从事适合的工作成为日后工作分析及整个人力资源管理关注的基本问题。1747年，狄德罗在编撰一本百科全书的过程中做了大量的调查研究、了解各种工作的程序，有人认为这其实就是一次工作分析过程。

二、工作分析的早期发展

系统的工作分析最早出现在19世纪末至20世纪初。作为一项管理工具，它是在美国工程师泰勒进行科学管理研究的基础上发展而来的。工业革命之后，随着人类社会的发展，对企业进行科学管理变得越来越重要。随着生产规模的扩大，一些工业生产中的问题逐渐暴露，如生产标准的缺乏以及对人的关注不够引起的生产效率低下等。泰勒是科学管理的创始人之一，被后人称为“科学管理之父”。作为科学管理的倡导者，他的研究方向主要是如何提高工作的效率，在此基础上他把工作研究作为科学管理的主要内容之一。泰勒在1903年出版的《工厂管理》一书中详细地介绍了由于把工作分成若干部分而提高了劳动效率的事实。在1911年出版的《科学管理原理》一书中，泰勒表示要对企业进行科学的管理，就必须对企业中的每一份工作进行研究，从而科学地挑选、培训员工。泰勒协会成立以后曾正式提出科学管理的13项目标，其中第7项就是“用科学方法对工作进行分析，对工人进行选择、训练、安排、调动和提升，保证每个人能最充分地发挥其能力”。泰勒所倡导的以科学管理代替经验管理的伟大思想和为提高劳动生产率而对工作各个方面所进行的调查研究，对工作分析理论与方法的创立和发展起了巨大的推动作用。

泰勒提出的科学管理原理和方法主要是确定工作的标准化作业方法、选择标准化的作业工具、确定标准作业时间、制定单位时间标准工作量。在泰勒研究的