

部高等学校管理科学与工程类学科专业
指导委员会推荐教材

工作分析与测定

Job Analysis and
Job Evaluation

主 编 蒋祖华 薛 伟
副主编 杨欣翥 吴淑琴



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

教育部高等学校管理科学
与工程类学科专业教学指导委员会推荐教材

工 作 分 析 与 测 定

常 编 蒋祖华 薛 伟
副主编 杨欣蓓 吴淑慧
参 藏 邴金荣 汪金莲

机 械 工 业 出 版 社

本书系统地介绍了工作分析与测定的理论、方法以及典型应用,把应用范围从一般行业扩展到机械制造业、交通管理、产品设计、核电站培训管理等多个领域。全书分9章。第1章为工作分析概述,第2章为工作分析的流程,第3章为工作分析的方法,第4章为工作分析系统及评估,第5章为工作描述和工作规范,第6章为职业测评与潜质测试,第7章为工作测定,第8章为培训方式和方法,第9章为绩效考核。

本书除作为高等院校管理类本科专业的教材外,也可作为其他工程管理类专业的教材,还可以作为相关专业的研究生、相关领域的研究人员和其他工程技术人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

工作分析与测定/蒋祖华、薛伟主编. —北京:机械工业出版社, 2012.4

教育部高等学校管理科学与工程类学科专业教学指导委员会推荐教材
ISBN 978-7-111-37492-3

I. ①工… II. ①蒋…②薛… 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(2012)第025381号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

总策划:邓海平 张敬柱

策划编辑:常爱艳 责任编辑:常爱艳 刘 静

版式设计:石 冉 责任校对:赵 蕊

封面设计:张 静 责任印制:乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012年4月第1版第1次印刷

184mm×260mm·16.5印张·407千字

标准书号:ISBN 978-7-111-37492-3

定价:38.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

教育部高等学校管理科学与工程类学科专业
教学指导委员会推荐教材

编 审 委 员 会

主 任：齐二石

委 员（按拼音排序）：

陈友玲 程 光 池仁勇 戴庆辉 邓修权 丁荣贵 杜 纲 方庆琯
冯海旗 甘卫华 高举红 顾 问 郭 伏 韩同银 何 桢 洪 军
侯云先 胡奇英 贾铁军 蒋祖华 雷家骕 雷 明 李 华 刘炳辉
刘正刚 鲁建厦 吕建军 罗 党 马寿峰 马义中 马志强 梅 强
宁 凌 戚安邦 綦振平 邱菀华 沈 江 宋明顺 宋 伟 宋宇辰
苏 秦 孙明波 唐楚生 田 军 王长峰 王 成 王福林 王建民
王金凤 王雷震 王 谦 王淑英 王 旭 吴爱华 吴凤祥 相里六续
向 阳 肖 明 许映秋 薛恒新 杨 铭 余晓流 张勤生 张 新
赵喜仓 郑永前 周宏明 周 泓 周 宁 周跃进 朱永明

秘 书 长：王 媛

副秘书长：邓海平 张敬柱

序

当前,我国已成为全球第二大经济体,且经济仍维持着较高的增速。如何在发展经济的同时,建设资源节约型、环境友好型的和谐社会;如何走从资源消耗型、劳动密集型的粗放型发展模式,转变为“科技进步,劳动者素质提高,管理创新”型的低成本、高效率、高质量、注重环保的精益发展模式,就成为摆在我们面前的一个亟待解决的课题。应用现代科学方法与科技成就来阐明和揭示管理活动的规律,以提高管理的效率为特征的管理科学与工程类学科,无疑是破解这个难题的一个重要手段和工具。因此,尽快培养一大批精于管理科学与工程理论和方法、并能将其灵活运用于实践的高层次人才,就显得尤为迫切。

为了提升人才育成质量,近年来教育部等相关部委出台了一系列指导意见,如《高等学校本科教学质量与教学改革工程的意见》等,以此来进一步深化高等学校的教学改革,提高人才培养的能力和水平,更好地满足经济社会发展对高素质创新型人才的需要。教育部高等学校管理科学与工程类专业教学指导委员会(以下简称教指委)也积极采取措施,组织专家编写出版了“工业工程”、“工程管理”、“信息管理与信息系统”、“管理科学与工程”等专业的系列教材,如由机械工业出版社出版的“21世纪工业工程专业规划教材”就是其中的成功典范。这些教材的出版,初步满足了高等学校管理科学与工程学科教学的需要。

但是,随着我国国民经济的高速发展和国际地位的不断提高,国家和社会对管理学科的发展提出了更高的要求,对相关人才的需求也越来越广泛。在此背景下,教指委在深入调研的基础上,决定全面、系统、高质量地建设一批适合高等学校本科教学要求和教学改革方向的管理科学与工程类学科系列教材,以推动管理科学与工程类学科教学和教材建设工作的健康、有序发展。为此,在“十一五”后期,教指委联合机械工业出版社采用招标的方式开展了面向全国的优秀教材遴选工作,先后共收到投标立项申请书300多份,经教指委组织专家严格评审、筛选,有60余部教材纳入了规划(其中,有20多种教材是国家级或省级精品课配套教材)。2010年1月9日,“全国高等学校管理科学与工程类学科系列规划教材启动会”在北京召开,来自全国50多所著名大学和普通院校的80多名专家学者参加了会议,并对该套教材的定位、特色、出版进度等进行了深入、细致的分析、研讨和规划。

本套教材在充分吸收先前教材成果的基础上,坚持全面、系统、高质量的建设原则,从完善学科体系的高度出发,进行了全方位的规划,既包括学科核心课、专业主干课教材,也涵盖了特色专业课教材,以及主干课程案例教材等。同时,为了保证整套教材的规范性、系统性、原创性和实用性,还从结构、内容等方面详细制定了本套教材的“编写指引”,如在内容组织上,要求工具、手段、方法明确,定量分析清楚,适当增加文献综述、趋势展望,以及实用性、可操作性强的案例等内容。此外,为了方便教学,每本教材都配有CAI课件,并采用双色

印刷。

本套教材的编写单位既包括了北京大学、清华大学、西安交通大学、天津大学、南开大学、北京航空航天大学、南京大学、上海交通大学、复旦大学等国内的重点大学，也吸纳了安徽工业大学、内蒙古科技大学、中国计量学院、石家庄铁道大学等普通高校；既保证了本套教材的较高的学术水平，也兼顾了普适性和代表性。这套教材以管理科学与工程类各专业本科生及研究生为主要读者对象，也可供相关企业从业人员学习参考。

尽管我们不遗余力，以满足时代和读者的需要为最高出发点和最终落脚点，但可以肯定的是，本套教材仍会存在这样或那样不尽如人意之处，诚恳地希望读者和同行专家提出宝贵的意见，给予批评指正。在此，我谨代表教指委、出版者和各位作者表示衷心的感谢！

齐二石

教育部高等学校管理科学与工程类学科专业教学指导委员会主任

于天津

前言

工作分析与测定是管理类专业的主要课程之一，也是人力资源管理方面的主干课程之一。本书的编写是根据课程要求，从基础理论、基本方法及其应用分析三方面组织素材，紧密结合工程和管理实践，突出先进性和应用性，借鉴案例来解析理论和方法。全书分9章。第1章为工作分析概述，第2章为工作分析的流程，第3章为工作分析的方法，第4章为工作分析系统及评估，第5章为工作描述和工作规范，第6章为职业测评与潜质测试，第7章为工作测定，第8章为培训方式和方法，第9章为绩效考核。

本书有如下三个特点：

一是从应用出发。从工作内容要求和工作人员需求两方面，同时考虑工作分析中的“人”和“事”，即解决做什么事、选什么人、如何评价这三件事。

二是应用领域扩大。应用行业和应用对象从一般行业的人力资源管理需求，扩展到制造业和其他行业的人力资源管理需求等。

三是重视实践。加强应用案例的介绍，启发学生的创新思维，加强习题内容并增加案例讨论内容。

本书由上海交通大学蒋祖华和吴淑琴、温州大学薛伟、兰州交通大学杨欣翥、大亚湾核电站的邴金荣等人编写，蒋祖华负责统稿。其中蒋祖华负责编写第1章和第7章，以及第8章的8.5节、8.6.1小节和8.6.2小节；薛伟负责编写第2章；杨欣翥负责编写第3、4、5、9章；吴淑琴负责编写第6章；邴金荣负责编写第8章的8.1~8.4节以及8.6.3小节；郑东鹏和汪金莲参加资料整理、部分内容的编写和排版工作。本书借鉴、参考、引用了许多国内外学者的相关教材和著作成果，在此一并深表谢意。

由于编者水平有限，书中难免存在错误和欠妥之处，恳请读者批评指正。

编者

目 录

序

前言

第1章 工作分析概述	1
1.1 工作分析的意义、作用和用途	1
1.1.1 工作分析的意义	1
1.1.2 工作分析的作用	1
1.1.3 工作分析的用途	3
1.2 工作分析的相关概念	4
1.2.1 工作及其相关术语	4
1.2.2 工作分析及其相关术语	5
1.3 工作分析的发展历程	8
1.3.1 古代的社会分工思想	8
1.3.2 早期的工作分析	10
1.3.3 工作分析的形成阶段(1914~1945年)	11
1.3.4 现代工作分析研究的发展与应用(1945年以后)	13
1.4 工作分析的基本内容和原则	14
1.4.1 工作分析的基本内容	14
1.4.2 工作分析的原则	15
思考题	16
第2章 工作分析的流程	17
2.1 工作分析流程概述	17
2.2 工作分析的准备阶段	18
2.2.1 确定工作分析的目标	18
2.2.2 制定总体的实施方案	19
2.2.3 组建工作分析小组	19
2.2.4 收集工作的背景资料	22
2.2.5 确定要收集的信息	25
2.2.6 确定工作分析方法	25
2.3 工作分析的实施阶段	28
2.3.1 制定具体的实施计划	28

2.3.2 建立工作分析的氛围	29
2.3.3 确定工作信息的收集来源	30
2.3.4 收集工作相关信息	30
2.3.5 整理分析工作相关信息	33
2.4 工作分析的结果形成阶段	34
2.4.1 审查和确认信息	34
2.4.2 制定工作说明书	35
2.5 工作分析的结果应用阶段	36
2.5.1 组织体系的优化	37
2.5.2 工作流程的优化	37
2.5.3 工作说明书的应用	37
2.5.4 工作说明书的反馈与修订	38
2.6 A 公司生产制造部的工作分析案例	39
2.6.1 A 公司概况	39
2.6.2 工作分析的准备阶段	39
2.6.3 工作分析的实施阶段	41
2.6.4 工作分析的结果形成阶段	44
2.6.5 工作分析的结果应用阶段	44
附录 A A 公司工作分析调查问卷	45
附录 B A 公司工作日志	48
附录 C A 公司工作分析的观察提纲	49
附录 D A 公司工作分析的访谈提纲	50
附录 E 工作说明书模板	52
思考题	52
第 3 章 工作分析的方法	53
3.1 工作分析方法概述	53
3.2 工作分析信息搜集获取的办法	54
3.2.1 观察法	55
3.2.2 面谈法	57
3.2.3 问卷调查法	63
3.2.4 工作日志法	68
3.2.5 关键事件技术法	69
3.2.6 工作分析方法比较	71
3.3 两种重要的工作分析方法	71
3.3.1 职能工作分析法	71
3.3.2 管理职位描述问卷法	78
思考题	88
第 4 章 工作分析系统及评估	89
4.1 职位分析问卷法	89

4.1.1 职位分析问卷法简介	89
4.1.2 工作要素法	91
4.1.3 临界特质分析系统	93
4.2 工作分析方法的评价和比较	99
4.2.1 信度比较	100
4.2.2 效度比较	102
4.2.3 应用性比较	106
4.2.4 实用性比较	109
4.3 装配车间主任职位的案例分析	111
思考题	118
第5章 工作描述和工作规范	119
5.1 工作描述的构建	119
5.1.1 工作描述概述	119
5.1.2 工作描述的内容	119
5.1.3 工作描述举例	120
5.2 工作规范的构建	122
5.2.1 工作规范概述	122
5.2.2 工作规范的内容	123
5.2.3 工作规范的推导方法分类	125
5.2.4 基于胜任力的工作分析	126
5.2.5 工作规范举例	128
5.3 工作说明书	129
5.3.1 工作说明书的主要内容	129
5.3.2 工作说明书编写的步骤	132
5.3.3 编写工作说明书应遵循的原则	133
5.3.4 工作说明书编写的基本要求	133
5.3.5 编写工作说明书的注意事项	134
5.3.6 工作说明书样本	134
思考题	140
第6章 职业测评与潜质测试	141
6.1 职业测评	141
6.1.1 职业测评的产生与作用	141
6.1.2 职业测评的分类	142
6.2 心理测试与气质测试	143
6.2.1 心理测试	143
6.2.2 人格特质	144
6.2.3 气质测试	145
6.2.4 气质测试的问卷设计	147
6.3 职业潜质测试	150

6.3.1 驾驶员潜质测试	150
6.3.2 职业经理人潜质分析	153
6.3.3 优秀销售人员潜质分析	154
6.3.4 优秀创意人员潜质分析	156
6.4 潜质测试应用案例	159
6.4.1 问卷设计	159
6.4.2 评分系统	162
思考题	164
第7章 工作测定	165
7.1 程序分析	165
7.1.1 程序分析概述	165
7.1.2 工艺程序图	168
7.1.3 流程程序图	170
7.2 操作分析	177
7.2.1 操作分析的定义与类型	177
7.2.2 人机操作分析	178
7.2.3 联合操作分析	181
7.3 工作抽样	185
7.3.1 工作抽样概述	185
7.3.2 工作抽样的理论	186
7.3.3 工作抽样研究计划	187
7.3.4 应用案例	191
思考题	192
第8章 培训方式和方法	194
8.1 成人学习特点及培训原则	194
8.1.1 成人学习特点	194
8.1.2 成人培训原则	195
8.2 现代企业培训特点	197
8.3 系统化培训方法	199
8.4 现代企业培训方法	201
8.4.1 常见的企业培训方式	202
8.4.2 培训方式的选择	204
8.5 学习与遗忘	205
8.5.1 学习	205
8.5.2 遗忘	206
8.6 培训实例分析	206
8.6.1 工程设计中的认知差异分析和培训需求	206
8.6.2 驾驶培训实例分析	212
8.6.3 核电站承包商基本安全培训实例分析	213

思考题	216
第9章 绩效考核	217
9.1 绩效	217
9.1.1 绩效的定义	217
9.1.2 绩效的特点	218
9.2 绩效考核概述	218
9.2.1 绩效考核的含义	218
9.2.2 绩效考核的意义	219
9.2.3 工作分析与绩效考核	220
9.3 绩效考核的内容、原则和步骤	220
9.3.1 绩效考核的内容	220
9.3.2 绩效考核的原则	222
9.3.3 绩效考核的步骤	222
9.4 绩效考核的常用方法	224
9.4.1 等级评估法	225
9.4.2 排序法	225
9.4.3 对偶比较法	226
9.4.4 强迫分布法	226
9.4.5 关键事件法	227
9.4.6 行为锚定等级评估法	227
9.4.7 360度考核法	228
9.4.8 目标管理法	231
9.4.9 关键绩效指标法	231
9.4.10 平衡计分卡	235
9.5 绩效考核结果的应用	238
9.5.1 用于报酬的分配和调整	238
9.5.2 用于职位的变动	238
9.5.3 用于员工的培训与发展的绩效改进计划	239
9.6 案例	241
9.6.1 案例1	241
9.6.2 案例2	247
思考题	250
参考文献	251

第 1 章

工作分析概述

1.1 工作分析的意义、作用和用途

1.1.1 工作分析的意义

人力资源管理越来越强调人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。那么如何做到“人尽其才，事得其人，人事相宜”呢？如何将人力资源体系与企业的组织体系有机结合起来？工作分析在其中起到了极其重要的作用。

通过工作分析，可以清晰地认识工作本身，进而概括出适合工作人选的特征要求。同时，工作分析也有利于管理者了解每项工作的权重，确定各项资源的投入数量，并可以帮助管理者清晰地了解组织全貌，有机会发现一些潜在或者隐患问题。成功的人力资源管理实践，能导致创造竞争优势的结果产生，而工作分析可以提高人力资源管理的效率。所以，工作分析是人力资源管理的起点，是解决人力资源管理所有活动的基础，与人力资源管理的其他功能，如人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效考核、薪酬体系、工作设计等项目的顺利开展均息息相关。工作分析在人力资源管理体系中位置的基础性和特殊性，决定了它在人力资源管理变革中先行的必要性。

从对工作分析的介绍中看到，工作分析是以企业内外部环境分析为基础的，根据企业的组织结构、职能设置、生产运作等进行相关工作职责、技能、任职者要求的分析和描述。工作分析不仅是对工作本身信息及任职者要求信息的收集，还包括对企业环境信息的收集和分析工作。工作分析是企业战略、组织战略向人力资源管理体系过渡的中间纽带。

1.1.2 工作分析的作用

工作分析的结果为人力资源内部各个板块的定义和运作提供了依据和基础。人力资源管理过程包括工作设计、招聘与录用、配置、培训、考核、付酬等环节，每个环节的工作均需以工作分析为基础。没有工作分析，就无法进行清晰的岗位描述与任职资格说明；没有清晰的岗位描述，就无法比较和评价岗位的价值，也无法确定岗位的关键职责与行为要项，进而无法提取恰当、准确的绩效考评指标；缺乏绩效考评，就无法确定薪酬中的弹性、激励部分。在人力资源管理系统中，工作分析是最基础的工作，提供了建立其他各人力资源子系统的平台。只有把这项工作做扎实，其他各项工作才有依据。工作分析的作用具体如下：

1. 员工就业

一份详尽清晰的工作说明书可以用于人员招聘、甄选、雇佣、配置等员工就业的各个方

面。工作说明书可以为应聘者提供关于他并不熟悉的工作的介绍,从而使其确定自己是否有兴趣及能否胜任。招聘人员可以根据工作说明书与任职资格中的技能、能力与工作经验等要求来确定测试题的内容。这些工作要求的信息同样也适合于人员配置工作。对那些新设计的工作,任职者可以根据清晰的工作说明书来指导自己的行为。

2. 人力资源规划

员工调动与职位变化通常需要一个预期和计划的过程,因此,工作说明书对于员工升迁路线、组织发展路线以及职位空缺是通过外部劳动力市场补充还是内部升迁补充都有重要的应用价值,它也可以帮助确认工作之间的关系与责权分派是否有漏洞等。没有进行确实的工作分析,就没有对企业人力资源现状的充分认知,也就不可能制定出适合企业发展的人力资源规划。

3. 薪酬设计

薪酬通常都是与工作的复杂性、职责大小、工作本身的难易程度,以及工作要求的任职资格等联系在一起的,而所有这些因素都必须通过工作分析才能得到确定。通过工作分析,员工可以对工作的职责、技能要求、受教育水平要求、工作环境等有明确的了解和认识,企业也可以根据这些因素判断哪些岗位在企业战略目标实现中具有更加重要的地位,从而形成一种工作相对重要程度的排序,并通过职位评价的量化形式来帮助组织确定每个职位的报酬水平。因此,工作分析是职位评价的基础,也是建立薪酬体系的基础。

4. 人力资源选拔与配置

工作分析可以提供职位的任职资格要求(工作规范),如所招聘的岗位具有什么特征,有什么要求,明确岗位应聘者的知识、技能、身体素质等方面的具体要求和所能给予的待遇条件,从而为人员招募、甄选决策提供依据,例如,一个工程师的任职资格要求为必须大学毕业、有半年的实地工作经验。只有依据工作分析得出的任职资格要求进行招聘,才能有的放矢,招聘到合适的人才,从而大幅度提高人员甄选技术的效度和信度,降低组织的用人风险,提高员工的整体素质与工作适应性。没有工作分析基础的人员招聘和甄选是盲目的、缺乏标准的。

人员的配置是指人与事的配置关系,通过人与事的配合以及人与人的协调,充分开发利用员工潜能,实现组织目标。通过工作分析,可以掌握工作任务的特点和具体而详尽的岗位用人标准,为企业人力资源部门在进行人岗匹配时提供客观依据,做到人与事的匹配,发挥员工潜力,提高员工绩效,实现企业战略目标。

5. 岗位培训

企业在促进员工发展、提高方面所进行的各种培训和培养工作,其效果也将部分取决于工作职务说明和工作要求细则的完善程度。工作分析中明确说明了每个岗位任职者所需要的技能、知识和素质,这为有针对性地设计培训和开发计划提供了依据,从而有利于提高整个培训活动的效果和效率。

6. 绩效考核

绩效考核是将员工的实际工作业绩与要求达到的工作绩效标准进行比较。职位说明书描述了工作职责、工作内容和任职要求等,这些可以帮助考核人员针对不同的职位设计考核指标,从而使绩效评价有据可依,大大减少了绩效评价的主观性和随意性,使其能用于员工的报酬决策和人员晋升、调派及奖惩。绩效标准的明确还为任职者设立了一个标杆,使其能够

有目标地改进自己的工作，提高工作绩效。只有建立在工作分析基础上的考核指标体系才有可能全面、准确地对员工进行评价，达到激励员工的目的。

7. 工作设计

随着社会的发展，新的工作不断出现，这些工作很少是全新的，更多的是过去一些工作的重组和发展。企业工程师和工作设计人员使用工作说明书来核对工作设计流程，确认角色分派、工作设计流程与工作系统的优化程度；同时，可以通过相关的已有工作来确认工作任务环境和社会环境，使其更好地融入工作流程中。

8. 工作安全

工作事故的发生经常和一些特定的行为或者特殊的工作环境有关。工作说明书中将危险有害的工作条件标志出来，并且制定了相关的安全标准。这将有利于对员工进行安全培训，减少事故和危害发生的概率，并随时提醒操作人员注意。

9. 职业生涯规划

在现代社会中，人们越来越重视自己的个人发展，所以对于员工职业生涯规划的设计也是企业吸引员工的一个重要方面。工作分析和工作要求细则向员工表明了企业对特定职位员工的期望，这有助于员工制定自己的职业发展计划。通过工作分析，可以摸清楚职位之间在工作内容及任职资格上的逻辑关系与内在差异，形成以职位为基础的职业生涯通道，以及职业生涯发展的路径、规范与标准，提高员工升迁异动的合理性。

10. 劳动纠纷和法律解决途径

1964年，美国《民权法案》颁布之后，“均等就业机会”成为人力资源管理中必须面对的法律问题。《民权法案》第七章指出，因为民族、性别、肤色、宗教及原国籍等原因，拒绝录用个人，或者在劳动报酬、合同期限、工作条件及权利义务方面实行差别对待的行为，均为违法行为。该法案强调每个公民都有平等的就业机会。美国《员工招聘程序统一指南》中明确规定：工作分析应作为今后甄选效度研究的基础，雇主组织必须对工作行为和其他工作相关信息作出详细说明。此外，美国《公平劳动标准法》、《同工同酬法》、《职业安全与健康法》等法律，在客观上都要求组织进行有效的工作分析。

1.1.3 工作分析的用途

工作分析的用途如图1-1所示。

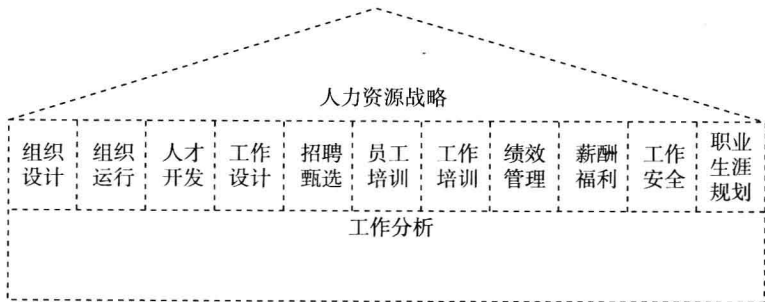


图1-1 工作分析的用途

1.2 工作分析的相关概念

1.2.1 工作及其相关术语

1. 职业

职业 (Occupation) 是指人们在社会中从事的作为主要生活来源的某种工作, 是在跨行业、跨部门基础上的综合层次的工作。职业不局限于一个组织内部, 例如, 公务员、律师、医生、教师、商人、钢琴调律师、职业运动员等。一般来讲, 工作的概念是用于企业内的, 而职业是跨组织、跨行业、跨部门的。

新职业主要出现在现代服务业领域, 以创意设计、社会公共服务以及管理咨询业等领域为代表, 根据《中华人民共和国职业分类大典》(2005 增补本), 在已有 1838 个职业基础上新增的 77 个职业中, 专业技术人员和商业服务业人员中新增职业最多, 占 54%, 如包装设计师、社会工作者、动画绘制员、人力资源管理师等。与此同时, 在第一、第二产业中, 由于现代管理技术在生产中的运用, 也出现了一批新的职业, 如模具设计师、企业信息管理师等。原劳动和社会保障部《新职业申报审核程序》对新职业这样认定: “新职业是社会经济发展中已经存在一定规模的从业人员、具有相对独立成熟的职业技能、《中华人民共和国职业分类大典》中未收录的职业”, 包括“全新职业”和“更新职业”。

2. 工作

工作 (Job) 也称职务, 从广义上说, 是指个人在组织中全部角色的总和, 广义的工作与组织是紧密相连的; 从狭义上说, 工作就是指任务和职责, 即在一段时间内为达到某一目的的活动或承担的责任, 也可指个人从事的一系列专门任务的总和。在工作分析中, 工作是由一组相关职位组成的, 它们在任务的构成及重要性方面都极其相似。

在一个组织中, 一项工作可以由一个人承担, 也可以根据需要根据需要由多人承担。例如, 经理办公室秘书这一工作, 在公司规模不大时, 可以只设一个职位, 由一个人承担; 当公司规模较大时, 就可以设置多个职位, 由多人承担。这里是一个“多对多”的关系。

3. 职位

职位 (Position) 即岗位, 是指在一定组织中特定的人承担的一组任务或职责, 如质量工程师职位的工作任务包括: 组织实施质量监督检查; 进行质量的检查、检验、分析、鉴定、咨询; 进行产品认证、生产许可证、体系认证、审核员和评审员注册、质量检验机构和实验室考核等合格评定管理; 调解质量纠纷, 组织对重大质量事故调查分析。一般来说, 职位与工作人员是一一对应的, 企业中每个员工都有其相应的职位。例如, 一家注塑产品生产企业有十个质量工程师职位, 就有十位质量工程师。

在人力资源管理实践中, 职位与岗位的使用范围稍有区别。具体来讲, 对于工业企业中主要进行操作的工人的工作, 一般使用“岗位”一词; 对于国家机关、团体、事业单位等组织中的人员, 一般使用“职位”一词。

4. 职责

职责 (Duty) 是指个体承担的各项任务组成的工作活动。例如, 设备工程师有十多项工作职责, 其主要职责有: “进行日常设备故障调查与维修, 并及时报告故障的修理情况;

收集数据、调查故障发生的原因，并采取持续改善、改进设备等措施防止故障再次发生，提高设备的运转率；指导设备保管部门进行设备的维护操作等，使设备的使用人员能正确使用设备，并将技术指导文书化”。又如，人力资源的职责可能包括“获取并留住合格的和优秀的员工”、“根据公司的短期和长期需求，制定人力资源培训计划”等。

5. 职权

职权（Authority）是指管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的一种权力。职权与职位相关，与职责对等。职权与组织内的一定职位相关，是一种职位的权力，与任职者没有任何直接关系。特定的职责要赋予特定的职权，即责权相匹配。

6. 任务

任务（Task）是指为达到某一特定目标而进行的一项活动。例如，销售员出售产品，会计登记账目，打字员打印文件等。举个具体的事例，设备工程师的“日常设备故障调查与维修”的职责由下列任务组成：设计设备故障调查表，发给被调查单位，对调查表进行必要的解释和说明，按期收回调查表，进行汇总、调整，派人到现场进行维修，根据设备故障情况和维修情况写出分析报告（半年或年报）。

7. 要素

要素（Element）或称基本动作，是工作活动中不便再继续分解的最小单位。例如，在完成将钢板焊接的任务之前，先进行摆放焊机和完成焊接规范的这些动作，就是两项工作要素。设备工程师要完成设备维修的任务，必须完成下列工作要素：现场查看故障的现象，了解设备机械结构和相关电气图，熟悉设备维修手册的相关要点，找到故障发生的最大可能原因，确定零件更换或结构调整，进行设备的试验运行，确认维修成功，撰写维修日记。

工作相关术语的关系如图 1-2 所示。

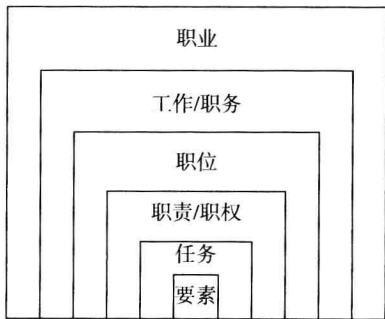


图 1-2 工作相关术语的关系

1.2.2 工作分析及其相关术语

1. 工作分析

国内外学者对工作分析（Job Analysis）给出了许多定义。例如，Tiffin 和 McCormick（1965）认为：从广义上说，工作分析是针对某种目的，通过某种手段来收集和分析与工作相关的各种信息的过程。Ghorpade 和 Atchison（1980）从应用的角度出发，指出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。Dessler（1996）则从工作分