

牛雄鹰 主编

CHRP 注册人力资源管理师指定培训教材

员工任用 (一)

——工作分析与员工招募

牛雄鹰 马成功 编著

对外经济贸易大学出版社

牛雄鹰 主编

CHRP 注册人力资源管理师指定培训教材

员工任用(一)

——工作分析与员工招募

牛雄鹰 马成功 编著

对外经济贸易大学出版社

(京)新登字 182 号

图书在版编目(CIP)数据

员工任用(一):工作分析与员工招募/牛雄鹰,马成功编著.

—北京:对外经济贸易大学出版社,2003

ISBN 7-81078-258-4

I. 工… II. ①牛…②马… III. 企业管理:人事管理—技术培训—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 066463 号

© 2003 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

员工任用(一)

——工作分析与员工招募

牛雄鹰 马成功 编著

责任编辑:刘传志

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码:100029

网址:<http://www.uibep.com>

北京市山华苑印刷有限责任公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸:140mm×203mm 10.125 印张 263 千字

2003 年 9 月北京第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-81078-258-4/F·153

印数:0001—5000 册 定价:20.00 元

CHRP 注册人力资源管理师
职业资格认证项目指定培训教材
编 审 委 员 会

主 任 潘金云

副主任 李 震 牛雄鹰

委 员 (按姓氏笔画排序)

马成功 刘再烜 刘 昕

杜映梅 李 俊 李剑锋

林 平 杨 清 高唯钧

主 编 牛雄鹰

序

随着我国经济快速迈向市场化、全球化、知识化和信息化，我国人力资源管理水平在不断提升，数百万人力资源专业人员组成的职业市场也在快速形成和发展。

在这种形势下，广大人力资源专业人士和企业都迫切希望能有一套符合人力资源管理专业化特点，能客观科学全面评估专业人员实际能力的职业资格认证体系。首先，由于人力资源管理行业就业面广，流动性高，职业竞争激烈，不同素质要求岗位的待遇差距大，一套科学先进并能被广大从业者和企业充分认同的职业资格认证体系，可以客观地肯定一个从业者的业务和技能水平，将大大增加其获得适当工作岗位的就业机会。与此同时，企业能否获得和拥有高素质的人力资源专业人员直接关系到企业的经营与发展。但由于人力资源管理是一门高度专业化和社会应用性很强的管理学科，其知识更新速度快，业务素质和能力主要是通过实践逐渐积累，企业和行外人员很难准确判断一个从业人员的业务水平。在人力资源管理流动性日益增大的今天，企业在人力资源人员聘用中花费大量精力和经费，也往往难以找到适用的人力资源管理人员。建立科学先进的职业资格认证体系对本专业人员进行业务能力综合评估，可以大大降低企业在本专业劳动力市场的交易时间、成本，提高与企业发展攸关的成功率。此外，科学先进的职业认证体系也可以为广大从业人员的业务学习提供参考标准，指导他们的职业发展，促使他们自我规范其职业行为，从而促进整个人力资源行业的健康发展。

人力资源管理人员与医生、教师、律师和会计不同，不属于

公益性职业，国际上各国均未实行强制性的职业资格准入制度，企业有充分的用人自主权。西方各国对人力资源管理行为主要通过公平就业法、公司法和社会保障法等法律法规进行规范；对于该领域的职业要求，则通过制订职业分类国家标准进行指导。社会团体、教育机构和中介服务机构均可以建立独立的职业资格或职业技能鉴定体系，但都不具备强制性和排他性，对企业聘用相关的专业人员只具备参考意义。例如在美国，美国人力资源管理协会、美国人事管理协会、美国薪酬管理协会以及一些著名大学都开展虽名称各异但内容相似的职业资格认证活动。

为了满足人力资源管理领域对职业技能鉴定和职业资格认证日益强烈的需求，中国人力资源开发研究会借鉴国际经验，在广大企业和人力资源专业人士的广泛参与和支持下，遵循“努力建立适应我国社会主义市场经济要求和现代人力资源职业化发展趋势的，被社会各界广泛认同的、科学规范的职业资格认证体系。培育人力资源开发与管理的专业人才队伍，全面加强我国人力资源能力建设，提升国家竞争力”的宗旨，从2002年初开始研发旨在培养企事业单位中高层人力资源管理人员的注册人力资源管理师职业资格认证项目（CHRP项目，Certification of Human Resource Professional），并于2003年7月开始由具有国际人力资源管理背景的（香港）中国人力资源管理协会负责项目向全社会推广。中国人力资源开发研究会将继续承担项目的后续研究开发工作，并作为技术支持单位为CHRP项目的健康发展继续发挥重要作用。

CHRP充分考虑到我国广大人力资源工作者职业发展的需要，借鉴了美国、加拿大、澳大利亚和我国台湾等国家和地区人力资源职业化建设的先进经验，得到了美国人力资源协会、美国通用电器公司、康奈尔大学、中华人力资源管理协会等国际机构和专家的大力支持，专家们对CHRP系统进行了全面的审核，并

对质量控制、标准化建设、课程设置、题库的建立等重要方面提出了宝贵意见。在前后一年多的时间里,有百余位国内外专家和各类专业人员参与了项目研发工作。本系列教材便是在这种情况下,因 CHRP 项目的推出,应运而生的。

从内容设计方面,本套教材的特点与 CHRP 项目的培训内容紧密相关。CHRP 项目共分为“人力资源战略规划”、“企业培训”“员工任用”、“绩效管理”、“薪酬福利和保险”、“劳动关系”、“职业生涯规划”7个功能模块,本套教材也相应分7本书与之对应:《人力资源战略》、《员工培训管理》、《员工任用(一):工作分析与员工招募》、《绩效管理》、《薪酬福利管理》、《劳动关系管理》、《员工任用(二):员工选拔与流动管理》,其中“员工任用”模块对应《员工任用(一):工作分析与员工招募》和《员工任用(二):员工选拔与流动管理》,而《员工任用(二):员工选拔与流动管理》又暂时对应“职业生涯规划”模块,待《职业生涯规划》出版后,再取而代之。各教材的具体章节与培训大纲的培训要点基本一致。

从编著风格方面,本套教材的特点与 CHRP 项目的培训方法紧密相关。CHRP 项目的培训方法是“自测自训”与“集中培训”相结合,而在“集中培训”过程中又采用疑难讲解、分组讨论、案例分析、经验交流、主动练习、角色扮演、启发式、互动式教学的培训方式。因此本套教材强调整套教材相互衔接,单科教材自成体系,从而有利于学员“自训”;教材每章正文之前配以“引导性案例”,正文之后附以“参与式案例”,从而有利于开展“案例教学”;正文之中多使用平白的语言,避免深奥的学术词汇,多附加图表和企业实例,以问题引导行文,从而有利于开展“经验交流、启发式、互动式教学”等。

从作者队伍的组织上,本套教材的特点与 CHRP 项目的培训目的紧密相关。CHRP 项目的培训目的在于“通过系统科学地培

训，使学员掌握人力资源管理基本理论知识和实际操作方法，切实提高实际工作能力”，中高层人力资源管理素质提升是其根本目标。因此，本套教材的作者队伍全部为有一定实践经验的专业人士，他们中既有国外名校的海归学子又有国内名校的知名教授，既有培训领域的著名讲师又有咨询领域的资深专家，更为可贵的是大部分作者将学术功底、培训经验、咨询背景与管理心得集于一身。这些作者是：

杨清，刘再烜：《人力资源战略》

刘再烜，杨清，李俊：《员工培训管理》

马成功，牛雄鹰：《员工任用（一）：工作分析与员工招募》

MAY（杜映梅）：《绩效管理》

刘昕：《薪酬福利管理》

李剑锋：《劳动关系管理》

林平，马成功：《员工任用（二）：员工选拔与流动管理》

由于在内容设计、编著风格和作者队伍三方面拥有上述特点，因此本套教材的也相应拥有实践性强、针对性强、便于人力资源专职人员学习和培训人员在培训过程中使用等优点。但是由于时间紧、任务重、作者们日常工作繁忙等原因，本套教材在面世之后又必然存在不少缺点。从整体上看，7本教材虽然基本上与CHRP培训项目相匹配，但要达到“锦上添花”的效果还需要进一步提高教材的质量；从局部上看，不同教材的编辑样式虽然一致，但写作风格尚有一定差异；另外，其他错讹之处也在所难免。恳请讲师、学员和其他读者在使用本套教材过程中多提宝贵意见。

最后，感谢中国人力资源开发研究会会长潘金云先生，没有他的支持，我们很难有足够的信心如期完成书稿的写作；感谢中国人力资源开发研究会副秘书长、CHRP项目总监李震先生，感谢中国人力资源开发研究会会员部主任、CHRP项目总策划高唯

钧先生，没有他们的信任和帮助，本套教材是无缘面世的；感谢对外经济贸易大学出版社副编审刘传志先生和整个编辑团队，没有他们的加班加点，本套教材的出版不会如此之快。

衷心祝愿我国的人力资源管理水平蒸蒸日上！

主编：牛雄鹰

2003 年 9 月

目 录

上篇 工作分析

第一章 工作分析概论	(3)
第一节 什么是工作分析	(4)
第二节 工作分析的用途	(8)
第三节 工作分析的流程	(11)
第二章 工作分析的方法	(18)
第一节 常用的工作分析方法介绍	(20)
第二节 定性的工作分析方法	(21)
第三节 定量的工作分析方法	(41)
第四节 如何写工作说明书	(50)
第五节 工作分析的评价	(70)
第三章 工作分析的实施程序	(76)
第一节 工作分析实施概述	(78)
第二节 工作分析的准备阶段	(86)
第三节 工作分析的实施阶段	(95)
第四节 工作分析结果形成阶段	(99)
第五节 工作分析的应用与反馈阶段	(101)
第四章 工作设计	(111)
第一节 什么是工作设计	(112)
第二节 工作特征模型	(125)
第三节 工作设计的方法	(132)
第五章 组织设计	(144)
第一节 什么是组织设计	(145)
第二节 工作设计的原则	(149)

第三节 层级关系设计	(152)
第四节 组织结构设计	(160)

下篇 员工招募

第六章 员工招募概论	(179)
第一节 什么是员工招募	(180)
第二节 员工招募的重要性	(183)
第三节 员工招募的程序	(185)
第四节 招募工作的影响因素	(189)
第七章 招募过程管理	(221)
第一节 能岗匹配原理	(222)
第二节 人力资源供求预测	(233)
第三节 招募过程控制	(245)
第八章 招募方式与渠道	(258)
第一节 内部招募	(259)
第二节 外部招募	(265)
第三节 招募广告	(271)
第四节 校园招聘	(284)
第五节 其他招募渠道	(296)
参考文献	(309)
后记	(311)

上 篇

工作分析

第一章

工作分析概论

【情境案例】

20 世纪初，美国福特汽车公司的产品 T 型轿车创造了一个奇迹，曾连续生产 20 年，最高年产量达到 200 万辆，成为世界上第一种产量最高、销路最广的车型，福特公司也因此成为当时世界最大的汽车公司。亨利·福特在他的传记《我的生活和工作》一书中揭露了 T 型轿车的秘密，他详细地叙述了 8000 多道工序对工人的要求：

949 道工序需要强壮、灵活、身体各方面都非常好的成年男子；

3338 道工序需要普通身体的男工；

剩下的工序可由女工或年纪稍大的儿童承担，其中：

50 道工序由没有腿的人来完成；

2637 道工序由一条腿的人来完成；

2 道工序由没有手的人来完成；

715 道工序由一只手的人完成；

10 道工序由失明的人完成。

相信任何一个人力资源工作者都会感叹亨利·福特先生对工作内容 and 任职者的精确分析，正是这些分析有效地帮助福特组建

了当时远远领先于同行的严密的工作流程和组织架构。

对于人力资源管理工作的初学者，刚接触人力资源管理工作时，往往是员工招聘、绩效管理、员工培训和薪酬管理等具体工作内容，很少涉及到工作分析的内容。那么到底工作分析在人力资源管理工作中处于什么样的地位呢？工作分析是什么呢？

【本章学习目标】

了解什么是工作分析及相关的基本概念；

了解工作分析在人力资源管理中的作用；

初步掌握工作分析的流程。

第一节 什么是工作分析

我们知道，每个企业和组织都有其经营宗旨与经营目标。人们建立组织的目的是让组织内的人员分担不同的工作，相互协作达到组织的目标。如何准确界定每个员工的工作职责一直是管理者一项最为重要的工作。

几乎任何组织都有自己的组织结构图，它能够为我们提供许多有用的信息，例如：组织中总共设立了哪些部门，指明各个部门的负责人，指明每位经理人的工作职称，它能够指明组织内上下级的隶属关系和责任关系，使每一位员工明确自己的工作职称及其在组织中的地位。

但是，组织结构图有其局限性，它无法说明各项工作的日常活动及其职责，不能说明组织中实际的沟通方式，不能反映员工受监督的程度，不能说明各级经理人所掌握的实权范围。为了解决这些问题，我们需要借助于对工作所包含的各方面信息的深入探究，即工作分析。

一、工作分析中的基本概念

工作分析是指获得有关工作信息的过程，这些信息包括需要完成的任务方面的信息和有关完成这些任务所需要的人的特点（如教育背景、经验和专业训练等）方面的信息。

（一）工作分析涉及到的主要内容

一是工作本身，即工作岗位的研究。要研究每一个工作岗位的目的，该岗位所承担的工作职责与工作任务，以及它与其他岗位之间的关系等。

二是人员特征，即任职资格的研究。研究能胜任该项工作并完成目标的任职者必须具备的条件与资格，比如工作经验、学历、能力特征等。

因此，工作分析要研究并决定一项工作的特定性质与职责，明确工作的各个细节，使人们比较深刻地理解工作在员工行为方面的要求，以及什么样的人适合担当组织中的什么工作，从而为与工作有关的人事决策奠定坚实的基础。

随着组织环境的变化、客户需要的变化、技术的变化、组织战略的变化和组织的人力资源队伍的变化，一项工作的内容也可能随之发生变化。在组织还没有建立工作内容和对任职资格的精确描述，或者原来的描述已经过时的情况下，就需要进行工作分析。

（二）工作分析的常见术语

在日常的工作和生活中，人们对有关工作的概念有很多种使用方法，如工作要素、任务、职责、职位和职业等等。美国劳工部在汇编的《职位名称词典》（Dictionary of Occupational Title，简称为DOT）中，对有关工作的一些术语给出了比较规范的定义。

1. 工作要素是指工作中不能继续再分解的最小动作单位。例如，酒店里负责接待客人的服务员在客人刚刚来到酒店时要帮助客人运送行李，运送行李的这项工作中就包含有将行李搬运到行李推车上、推动行李推车、打开客房的行李架、将行李搬运到行李架上四个工作要素。

2. 任务指的是员工在某一有限的时间段内为了达到某种目的而进行的一系列的活动。任务可以由一个或多个工作要素组成。例如，生产线上的工作人员给瓶子贴标签这一任务就只有一个工作要素；上面提到的运送行李的任务中就包含四个工作要素。

3. 职责指的是任职者为实现一定的组织职能或完成工作使命而承担的一项或多项任务组成的活动，如进行员工满意度调查是人事经理的一项职责，它包括设计调查问卷、发放问卷、回收问卷并进行整理，将结果表格化并进行解释，把调查结果通知有关人员等。

4. 职位也叫岗位，担负一项或多项责任的一个任职者所对应的位置就是一个职位。有关职位的一个特征是，在一个组织中的职位数量等于其成员的数量。换言之，每个员工都有自己的一个职位。例如，总经理、秘书、出纳、招聘主管、营销总监等。应该注意的是，职位是以“事”为中心确定的，强调的是人所担任的岗位，而不是担任这个岗位的人。

5. 工作则指的是由一个或一组主要职责相似的职位组成的事项，也称职务。一项工作可以只有一个职位，也可能有多个职位。例如营销人员的工作中可能有从事各种不同营销工作的人，但他们的主要工作责任是相似的，因此可以归于同样的职务中。

6. 工作族指的是由两个或两个以上的工作组成的工作体系，这些工作或者要求工作者具有相似的特点，或者包括多个平行的任务，例如企业中的销售和生就属于两个不同的工作族。

7. 职业指的是在不同的组织中相似的工作构成的工作属性。我们需要注意的是工作是就一个组织内而言的，而职业则是就跨组织而言的。职业的概念有着较大的时间跨度，处在不同时期，从事相