

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

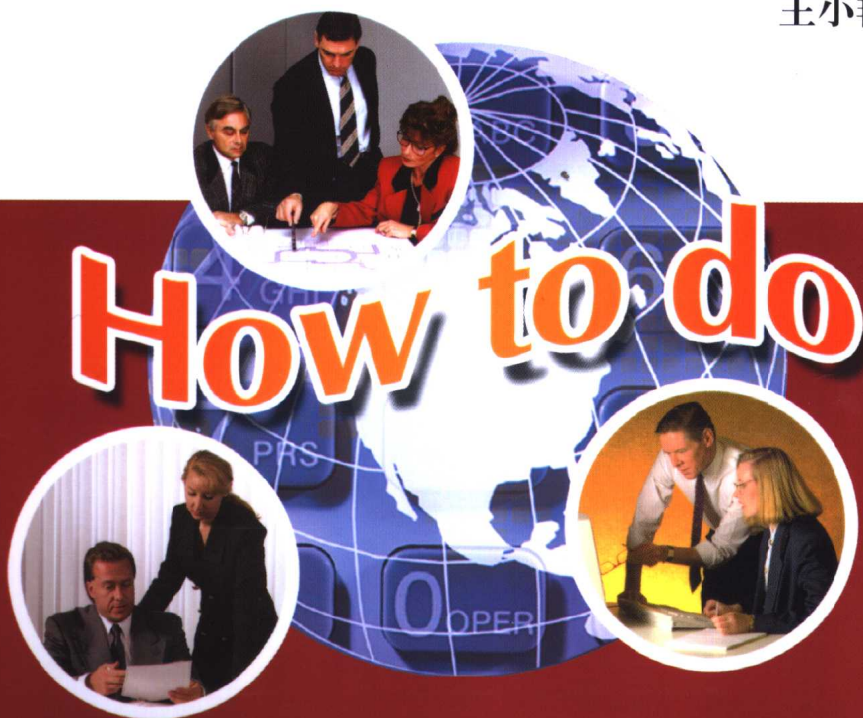
人力资源类 301

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何进行工作分析

王小艳 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

人力资源类 301

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional managers

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

如何进行工作分析

王小艳 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何进行工作分析/王小艳编著. —北京: 北京大学出版社, 2004.1

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-06688-0

I. 如… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 097953 号

书 名: 如何进行工作分析

著作责任者: 王小艳 编 著

责任编辑: 王海英 叶 楠

标准书号: ISBN 7-301-06688-0/F · 0718

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京蓝海印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18.875 印张 237 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

主 任

成思危 (全国人大常委会副委员长、北京大学光华管理学院教授、博导)

副主任

潘承烈 (中国企业联合会副理事长、中国企业家协会副理事长、管理学教授)

张文定 (北京大学出版社副社长、副总编)

高建华 (原中国惠普公司助理总裁、首席知识官)

编 委 (按姓氏笔画为序)

王礼平 (中煤信托股份公司副总裁、经济学博士)

王建明 (广西玉柴机器股份有限公司董事长)

王雪莉 (清华大学经管学院副教授)

文 钊 (北京时代光华图书有限公司董事长)

付 遥 (倍腾企业顾问有限公司资深顾问师)

刘明忠 (新兴铸管集团、股份公司副董事长兼股份公司总经理)

邢以群 (浙江大学管理学院教授)

李东汉 (《中国企业报》社长)

张晓彤 (原诺基亚中国公司北方区人力资源部经理、金蝶软件【中国】有限公司北方区人力资源总监)

张焯搏 (曾任戴尔计算机【中国】公司销售培训师、北京新华信管理顾问有限公司区域总经理及全国业务发展总监)

张声雄 (上海明德学习型组织研究所所长、上海当代人才进修学院副院长、同济大学TJAE学习型组织高级管理人才培训中心常务副主任)

张 德 (清华大学经管学院教授、北京市企业文化建设协会副会长、中国人才研究会人事管理研究中心副理事长)

李 平 (中国人民大学商学院教授)

李雪峰 (国家行政管理学院教授、博士、英国访问学者)

林君秀 (北京大学出版社经管图书事业部主任)

茅理翔 (宁波方太厨具有限公司董事长)

范英俊 (新兴铸管集团公司董事长、新兴铸管股份有限公司董事长)

胡圣云 (北京时代光华图书有限公司总经理)

柴寿钢 (中国企业管理培训中心主任、中企联培训工作委员会秘书长、中国企业家协会培训中心主任)

徐 勇 (中山大学教授)

唐 天 (北京时代光华教育发展有限公司副总经理、高级培训师)

章义伍 (原麦当劳中国公司培训部经理、某跨国公司人力资源总监)

符 丹 (北京大学出版社经管图书事业部副主任)

编辑部主任 陈 红

编辑部成员 曹 明 李燕子 刘 勇 董淑娟 王海英
肖 虹 孔祥帅 里启业 虞正逸

策 划 孙卫珏 张春林

序

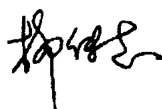
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显，另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



2003年12月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司涌入中国，国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争，就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐，全面更新自己的知识与技能。事实证明，只有持续的学习与培训，不断增强自身的职业化、专业化程度，方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助解决企业管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展，还是对经理人群体的健康成长，乃至对促进中国管理科学的发展，无疑具有积极的意义。

基于此，北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛

书选取职业经理人工作中最常见的管理问题,借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法,以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答,为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南,同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别,首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员,还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书的特点

这套丛书具有以下特色:

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作,提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面,是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致,便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验,本套丛书在版式及内容设计上,力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习,力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用效果。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则，本套丛书通过设置若干功能模块，力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下：

- * **技能点名：**“技能点名”为节标题，是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照，从而找到解决方案。
- * **主题词：**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性，可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找问题所属的知识领域。
- * **适用情景：**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景，您可准确地将技能知识用于实践，也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- * **技能描述：**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述，您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。
- * **小看板：**“小看板”是技能描述的补充说明，包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板，您可以获取更为丰富的知识。
- * **提醒您：**“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项，相当于忠告或注意事项。
- * **小词典：**“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典，您可以轻松掌握专业术语的含意。
- * **牢记要点：**“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括，语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。

* **实用范例**：“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”，您可以了解众多知名企业的操作实践，从而更好地掌握和运用相关技能。

* **实践练习**：“实践练习”是有针对性的练习题，用于检验学习效果，并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块，巩固刚学过的知识，并增强实际操作的能力。

* **向您推荐**：通过“向您推荐”，读者可以获得相关知识的其他学习资源（如专业书籍、报刊杂志、网站等），从而更加全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中，最大限度地发挥作用，我们建议您按如下方法学习使用本丛书：

经理人个人怎样用好本套丛书：

* **作为随用随查的管理工具**。您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理，但却对如何正确处理没把握时，请您查阅参考本丛书中的相应技能描述，进而从中寻求工作指南。

* **作为自助学习、自我提升的教材**。经理人可以根据个人需要和学习习惯，自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点，以作为自己在某一时段内的学习资源，从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

* **高度重视实践练习**。丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

* **作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

* **作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

* **构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京

前 言

在人力资源的实践活动中，作为其中最基础部分的工作分析容易被忽视。我们经常看到一些企业花了大量的人力、财力和物力做出的职位说明书被束之高阁，不能有效地应用于管理实践，甚感可惜。事实上，这也正是很多职业经理人所面临的难题之一。

怎样才能科学而有效地进行工作分析呢？为此，本书以“如何进行工作分析”为题，注重理论与实践相结合，着重解决职业经理人在实际操作中可能遇到的各种问题。与此同时，本书以操作要点和实用范例等具体形式来帮助、指导职业经理人进行工作分析。

本书共分为七章。首先从工作分析的要素谈起，然后介绍工作分析的方法与技巧，并进一步详述具体的实施与应用，最后以相关附录结束。

第一章 工作分析的要素。主要介绍关于工作分析的4W：为什么要进行工作分析（WHY），谁来做（WHO），什么时候做（WHEN）以及做什么（WHAT）。围绕这几个方面，针对可能出现的问题，提供了解决的方法和思路。

第二章 工作分析的信息收集与量化。讲述工作分析中信息收集的重要性，并在此基础上介绍了三种量化信息的方法：职位分析问卷法（PAQ）、工作分析计划表法（JAS）以及功能性工作分析法（FJA）。

第三章 工作分析的方法与技巧。着重介绍了八种实用的工作分析方法的具体操作与使用技巧。它们是：观察法、访谈法、问卷调查法、工作日志法、关键事件法、测时法、能力要求法与资料分析法。对这八种方法的优、缺点及适用情况进行了对比，供职业经理人在选择适合的工作分析方法时参考。

第四章 工作分析的实施。本章系统地阐述了工作分析的具体实施流程，从

准备阶段、实施阶段、分析与描述阶段、应用阶段到反馈阶段，清楚明了，便于操作。同时，针对实施中可能遇到的问题，提出了解决方案供职业经理人参考。

第五章 职位说明书与职位规范的编写。这一章用于获得工作分析成果的阶段。重点是职位说明书的编写与技巧问题，同时也分析了职位规范中的能力结构，这对职业经理人分析任职者的资格条件有很大的启发作用。

第六章 工作分析的应用。如何将工作分析结果应用于其他管理实践活动，是工作分析的主要目的之一。本章从人力资源规划、定员管理、工作设计、招聘、员工培训、绩效考核、薪酬管理与职业生涯规划八个方面阐述了工作分析的具体应用，强调了工作分析的基础性作用，并介绍了应用时的方法与技巧处理问题。

第七章 工作分析与工作评价。主要从工作分析方法及工作本身两方面来进行评价。书中介绍了工作评价的五种常用方法：工作排序法、工作分类法、因素比较法、要素计点法与海氏工作评价系统，用来指导职业经理人具体的评价工作。

最后，我们特地添加了相关附录，其内容包括工作分析中各种信息的类型与标准、工作分析调查问卷范例、职位说明书与职位规范编写范例。这些范例可供职业经理人在实践中参考，实用性很强。

本书内容丰富，形式多样，资料详实，体系严谨。您会看到大量图表、小看板和实用范例穿插其中。每节技能后有配套的练习供您去实践。所以，它是您进行工作分析时不可或缺的参谋与助手。

当您读完本书后，您将具备全新的工作分析观念与知识，同时您也将从实例中获取别的企业的工作经验教训。

读完本书我们认为您将能够：

1. 了解工作分析在人力资源管理活动中的地位与作用；
2. 掌握工作分析的内容与流程；
3. 根据工作分析的目的，收集有用的工作分析信息，并对其进行恰当的处理；

4. 了解不同的工作分析方法之间的优、缺点及适用情况，并能灵活选择，将它们用于工作分析活动中；

5. 规范、准确地编写出职位说明书与职位规范；

6. 正确应用工作分析结果，为企业的人力资源规划、定员管理、工作设计、招聘、员工培训、绩效考核、薪酬管理与职业生涯规划等管理实践活动服务；

7. 掌握工作评价的方法与技巧。

总之，通过本书，您将能更好地理解工作分析所能给您的企业带来的种种好处。它带给您的是一个全新的视角，同时也会给您的管理工作提供更加开阔的思路。

How to do

如何进行工作分析

在人力资源管理中,正确的工作分析是最重要也是最容易被忽视的环节。本书旨在帮助职业经理人解决工作分析中可能遇到的各种问题,全书系统讲述了工作分析的方法和技巧,以及相关技能在日常管理中的具体应用,详细介绍了信息收集与量化、职位说明书与职位规范的编写、人力资源规划、绩效考核、工作分析评价等方面的技巧。该书将帮助经理人切实掌握工作分析的方法,客观公正地评价员工工作,促进人力资源管理的规范化与高效化。

How to do

《职业经理人十万个怎么办》技能训练丛书选取职业经理人日常工作中最常见的管理问题，借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南，同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别，首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员，还有国内著名高校管理学院的知名教授。

这套丛书具有以下特点：

* **选题的实用性：**丛书选题紧扣经理人日常工作，提供兼具规范化、职业化、实用性及操作性的答案。

* **内容的系统性：**丛书内容涵盖了经理人工作的方方面面，是一套经理人管理工作的万用百科全书。

* **表述的规范化：**本套丛书的编写体例、语言表达规范一致，便于读者学习、查阅、使用。

* **版式的人性化：**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效实用的阅读学习体验，本套丛书在版式设计及编写内容设计上，力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。

* **学练的互动性：**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用效果。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为管理者自我发展的成功指南。

责任编辑 王海英 叶楠
封面设计 卓国栋



时代光华

H301