

21 世纪应用型人才培养规划教材·人力资源管理系列



主 编 葛玉辉
副主编 荣鹏飞

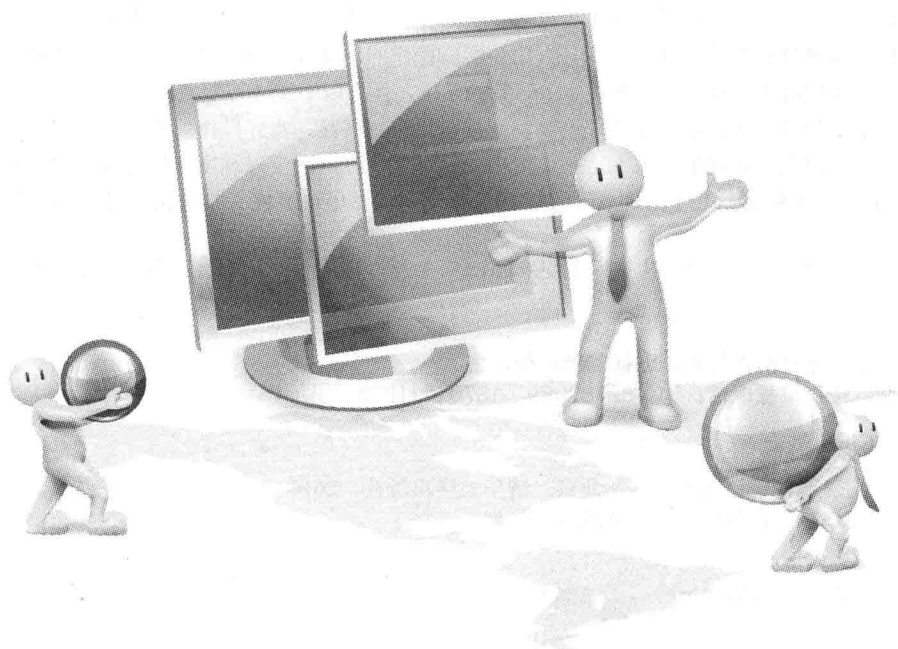
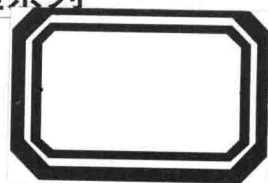
工作分析与设计

Job Analysis and Design



清华大学出版社

21 世纪应用型人才培养规划教材·人力资源管理系列



主 编 葛玉辉
副主编 荣鹏飞

工作分析与设计

Job Analysis and Design

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书注重理论与实践的平衡,汲取了工作分析与设计经典作品的思想和新观点,同时融入了编者多年来在管理咨询实践中的许多心得体会与经验,形成了对工作分析与设计的全新思路。

全书共分为四篇十三章,从“基础理论—工具方法—实际操作—结果应用”有步骤、有层次地引入工作分析与设计知识,既有基础理论的系统阐释,工具方法与实际操作的介绍,又有结果应用的具体展示,能够帮助读者正确处理工作分析与设计研究在实务中遇到的难题,体会以不变应万变之理。

本书兼具理论性和实操性,无论是在基础理论篇,还是在工具方法篇、实际操作篇和结果应用篇,都注重理论联系实际,利用丰富的图表来形象地表达工作分析与设计的特点,不仅每章用案例导入,知识点结合案例进行分析,而且在每章的最后还设置两个思考型案例,帮助读者尽快掌握工作分析与设计的实务操作技能。

本书适合作为经济管理类专业的本科生、研究生和 MBA 教材,也可供研究人员及各类组织的管理人员自学和培训使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

工作分析与设计/葛玉辉,荣鹏飞主编. —北京:清华大学出版社,2014

21 世纪应用型人才培养规划教材·人力资源管理系列

ISBN 978-7-302-35878-7

I. ①工… II. ①葛… ②荣… III. ①企业管理-人事管理-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 061761 号

责任编辑:陈仕云

封面设计:康飞龙

版式设计:文森时代

责任校对:王 云

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62788951-223

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:21.25

字 数:544 千字

版 次:2014 年 8 月第 1 版

印 次:2014 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.80 元

产品编号:055688-01

丛 书 主 编

葛玉辉，男，1964 年出生，华中科技大学管理学博士，上海理工大学管理学院教授、博士生导师、工商管理系主任，国内著名的管理咨询专家、中国管理学网名师、上海交通大学海外教育学院特聘教授、复旦大学网络教育学院特聘教授、慧泉（中国）国际教育集团高级教练、上海市“人力资源管理”精品课程主讲教授、上海解放教育传媒·学网特聘教师、南京汇银管理公司首席顾问、上海捷联投资咨询公司技术总监、上海邃博教育咨询有限公司总经理。曾先后主持和承担科研项目 30 项，其中，国家社科基金项目 1 项，国家自然科学基金项目 1 项，国家软科学研究计划项目 1 项，国家教育科学“八五”规划课题 1 项，“八五”部级重点课题 1 项，省“九五”教育科学和规划课题 2 项，省“十五”教育科学课题 1 项，教育部课题 1 项，上海市教委课题 1 项、重点课题 2 项、横向课题 18 项。在 *African Journal of Business Management*、*Journal of Grey System*、*Journal of Computational Information Systems*、《预测》、《管理工程学报》、《科学学与科学技术管理》等国内外期刊上公开发表学术论文 140 多篇；获得“全国学习科学学会优秀论著二等奖”、“全国学习科学学会优秀成果二等奖”、“湖北省重大科技成果奖”、“湖北省科技进步三等奖”。

丛 书 编 委

（排名以姓氏笔画为序）

毛志峰 王媛媛 许 丹 刘 凯 刘 健 宋志强 张梦莹

陈茂群 赵丙艳 荣鹏飞 盖鸿颖 葛玉辉 滕小芳

丛书序

“21 世纪应用型人才培养规划教材·人力资源管理系列”丛书是在 2011 年出版的“人力资源管理师操作实务”丛书的基础上修订而成的。本丛书集基础理论、工具方法、实际操作、结果应用于一体，目的是引导读者强化人力资源管理理论、方法及实践的应用，为现代人力资源管理者提供一套完整而实用的人力资源管理系列教学和常用实务工具丛书。

一、丛书框架

本丛书包括以下七个分册：

1. 人力资源管理
2. 工作分析与设计
3. 招聘与录用管理
4. 员工培训与开发
5. 绩效管理
6. 薪酬管理
7. 职业生涯规划与管理

二、丛书特色

1. 基础理论

根据现有文献的整理，有关人力资源管理的理论可归纳为：战略型人力资源管理理论、描述型人力资源管理理论和规范型人力资源管理理论。在经济全球化和知识经济的趋势下，未来的人力资源管理在企业提高竞争力、建立核心竞争优势中将扮演更为重要的角色。“万丈高楼平地起”，本丛书按照人力资源管理的实务需要搭建人力资源管理的基础理论构架。

2. 工具方法

“工欲善其事，必先利其器”，西方人力资源管理理论和实践在其演化过程中，亦发展出了丰富多样的人力资源管理专业化工具，形成了一个由多个模块构成的、仍处于不断发展中的工具体系，堪称人力资源管理之精华。西方人力资源管理工具在不断被中国企业所接纳的同时，其“水土不服”的一面也逐渐显现，本丛书在人力资源管理的专业化工具的应用上，强化了本土化的实现与企业经营实际配置的最佳状态，强调其有效性、适用性，突出实用性特色。

3. 实际操作

学术从来都是实践的后台，人力资源管理是一门实践性很强的学科，学习的目的是应用，以解决我国企业当前面临的实际问题。本丛书力争打造人力资源管理体系的立体课程设计，提供了最新的实战案例，完美地展现了人力资源管理的成功经验及实用技巧，让人力资源管理人员不仅能成为企业的“人才专家”，而且能成为企业的“运营专家”。

4. 结果应用

多年的实践证明，人力资源管理的先进工具、方法、技能能否有效地实施，关键的一点在于其结果如何运用。如果运用得不合理，那么再好的工具、方法、技能也得不到充分体现。本丛书通过对大量源自实际工作的典型案例的细致讲解和完善操作，生动地展示了人力资源管理实践中的各种应用技巧。

5. 教学互动

我们在互联网上搭建了一个编者与读者教与学的互动平台，将丛书最新理论成果、策划案例分析、图形、表格、工作文本等相关资料展现在教学互动网网站上（<http://www.e8621.com>），形成教与学互动，实现丛书资源共享。

本丛书从调研、策划、构思、撰写到出版，前后历时两年半时间。本丛书的出版，既是作者辛勤成果的体现，更是“产学研”团队合作的成功。衷心感谢团队成员们付出的大量心血，感谢清华大学出版社的编辑老师为本丛书的出版所提供的支持和帮助。

在编写本丛书的过程中，我们参阅和借鉴了大量的相关书籍和论文，在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。限于编者的水平和经验，本丛书难免存在不足之处，恳请读者批评指正（E-mail: gyh118@126.com）。

葛玉辉

2014年6月于上海

前言

工作分析与设计最初来源于科学管理思想，一直是人力资源管理的基础性环节，往往被许多管理者所忽视。企业界对待工作分析与设计的态度基本上是“花瓶式管理”，即把工作分析与设计当作“花瓶”来摆设，其基础性作用并未得到发挥，从而使得人力资源管理其他模块的运行遭遇很大的瓶颈约束。这种现象一方面与管理者对工作分析与设计不够重视有关，另一方面也源于没有一本好的教科书做理论指导。管理的本质在于“让别人把事情做好”，失去工作分析与设计的基础性作用，单凭空洞的思想，并不能真正做好管理。“万丈高楼平地起”，在人力资源管理过程中，只有把工作分析与设计的基础打牢，才能构筑起坚实的管理实践大厦。

本书受国家社科基金项目（项目编号：11BGL014）、国家软科学研究计划项目（项目编号：2013GXQ4D165）、上海市教委科研创新重点项目（项目编号：14ZS117）和上海市一流学科建设项目（项目编号：S1201YLXK）的资助，全书系统、全面地介绍了工作分析与设计的理论和方法，共四篇，分为十三章。其中，第一篇基础理论篇，包括第一章工作分析概述，第二章工作分析的相关理论与问题分析；第二篇工具方法篇，包括第三章工作分析的基础性方法，第四章工作分析的系统性方法，第五章工作分析的新方法；第三篇实际操作篇，包括第六章工作分析的前期准备，第七章工作分析调查，第八章工作分析的内容与组织实施，第九章工作说明书，第十章工作分析的效果评估；第四篇结果应用篇，包括第十一章工作分析的应用，第十二章工作设计，第十三章岗位评价。

本书从全新的视角介绍工作分析与设计，通过理论与案例相结合，利用丰富的图表，形象地将工作分析与设计的本质与实际操作展示出来。具体来说，本书有如下三大特色。

第一，从“基础理论—工具方法—实际操作—结果应用”有步骤、有层次地引入工作分析与设计知识，既有基础理论的系统阐释，以及工具方法与实际操作的介绍，又有结果应用的具体展示，使读者对工作分析与设计的理解比较透彻。

第二，详细介绍了工作分析的各种方法，从过程的视角阐述了工作分析的具体操作，使读者在系统掌握各种工作分析方法的同时，能够进行工作分析的实际操作，全面深入地理解工作分析。

第三，本书无论是在基础理论篇，还是在工具方法篇、实际操作篇和结果应用篇，都注重理论联系实际，利用丰富的图表形象地表达工作分析与设计的特点，在每章的开头均以案例导入，每章的正文适当穿插案例，每章的结尾再设置两个大的案例，便于结合理论进行分析和讨论。

本书的出版得到了清华大学出版社的大力支持。本书由葛玉辉任主编，荣鹏飞任副主编，具体编写分工如下：葛玉辉编写了本书的第一章、第三章和第十章；荣鹏飞编写了本书的第二章、第六章和第十三章；盖鸿颖、张梦莹、滕小芳、陈茂群、王媛媛、刘凯、刘健和毛志峰分别编写了本书的第四章、第五章、第七章、第八章、第九章、第十一章、第十二章；全书由赵丙艳统稿。在此对上述机构和参编人员一并表示感谢。

由于编写时间和编者水平有限，书中的纰漏和瑕疵在所难免，恳请读者批评指正。

编者

2014年6月1日

目录

第一篇 基础理论篇

第一章 工作分析概述.....	2
第一节 工作分析的含义和基本术语.....	2
第二节 工作分析的目的和原则.....	6
第三节 工作分析的意义和作用.....	8
第四节 工作分析的发展历程.....	11
本章小结.....	15
思考与练习.....	15
案例分析.....	16
第二章 工作分析的相关理论与问题分析.....	19
第一节 工作分析的相关理论.....	20
第二节 工作分析面临的问题分析.....	30
本章小结.....	34
思考与练习.....	34
案例分析.....	34

第二篇 工具方法篇

第三章 工作分析的基础性方法.....	38
第一节 访谈法.....	39
第二节 问卷调查法.....	47
第三节 资料分析法.....	54
第四节 观察法.....	57
第五节 工作日志法.....	64
第六节 主题专家会议法.....	68
本章小结.....	70
思考与练习.....	70
案例分析.....	70

第四章 工作分析的系统性方法	74
第一节 职位分析问卷法	75
第二节 管理人员职务描述问卷法	83
第三节 职能工作分析法	89
本章小结	97
思考与练习	97
案例分析	97
第五章 工作分析的新方法	104
第一节 团队工作分析	105
第二节 基于 T-MAP 系统进行团队工作分析	111
第三节 整合性工作分析法	113
第四节 多元工作设计问卷	120
本章小结	124
思考与练习	124
案例分析	125
第三篇 实际操作篇	
第六章 工作分析的前期准备	130
第一节 组织结构设计	131
第二节 岗位设置	140
第三节 工作分析与岗位研究	145
本章小结	149
思考与练习	149
案例分析	150
第七章 工作分析调查	152
第一节 工作分析调查概述	153
第二节 工作分析调查的组织实施	154
第三节 工作分析调查的问题及解决对策	160
本章小结	163
思考与练习	163
案例分析	163
第八章 工作分析的内容与组织实施	170
第一节 工作分析的内容	171
第二节 工作分析的实施程序	176
本章小结	181
思考与练习	181
案例分析	182

第九章 工作说明书	188
第一节 工作说明书概述	188
第二节 工作描述	194
第三节 工作规范	202
第四节 工作说明书范例	211
本章小结	220
思考与练习	220
案例分析	220
第十章 工作分析的效果评估	223
第一节 工作分析效果评估概述	224
第二节 工作分析效果评估的基本内容	227
第三节 工作分析效果评估基本程序	234
本章小结	239
思考与练习	239
案例分析	239
 第四篇 结果应用篇	
第十一章 工作分析的应用	244
第一节 工作分析在人力资源管理中的价值	245
第二节 工作分析在定编定员中的应用	248
第三节 工作分析在人力资源规划中的应用	251
第四节 工作分析在人员招聘中的应用	255
第五节 工作分析在人员培训中的应用	258
第六节 工作分析在绩效管理中的应用	260
第七节 工作分析在薪酬管理中的应用	263
本章小结	265
思考与练习	265
案例分析	265
第十二章 工作设计	268
第一节 工作设计概述	269
第二节 工作特征模型	273
第三节 工作设计的方法	277
第四节 工作设计中常见的错误	283
本章小结	286
思考与练习	286
案例分析	287

第十三章 岗位评价	290
第一节 岗位评价概述.....	290
第二节 岗位评价方法.....	295
第三节 岗位评价的具体操作.....	320
第四节 岗位评价的应用.....	322
本章小结	324
思考与练习	324
案例分析	324

第一篇 基础理论篇

第一章 工作分析概述

第二章 工作分析的相关理论与问题分析

第一章

工作分析概述

【本章关键词】

工作分析；职务；职业；工作描述；工作规范

【学习目标】

- 了解工作分析的含义、内容和基本术语。
- 熟悉工作分析的意义和作用。
- 掌握工作分析的历史沿革以及未来的发展趋势。



开篇案例

益华的困境

益华国际饮料有限公司是一家生产奶茶的外商独资企业。由于开创初期实施了卓有成效的经营战略，使产品一炮打响，并迅速占领了国内市场。随着市场的扩大，企业规模也急剧扩张，生产线由初期的两条扩展到12条，人员也增加到上千人，随之而来的是管理上暴露出的种种问题。首先是出现了大量的“窝工”现象，即有的岗位员工疲于奔命，有的岗位员工无所事事。其次是令出多门，同一个问题很多部门都在管，要求互相矛盾，结果适得其反，反而没人管。最后，也是最为突出的是报酬问题，各部门人员都觉得自己付出得比别人多，而得到的并不比别人多，所以都认为不公平。生产部门的人强调自己的劳动强度大。确实，在炎热的夏季，车间温度高达40多度，劳动强度可想而知。经营部门的人员强调，我们整天在外边跑，既辛苦又承受着巨大的心理压力。还有的部门强调自己的责任重大等，大家各执一词。又快到分奖金的时候了，究竟该怎么分配？袁总经理决定聘请外界专家协助解决。专家们经过一番调查研究，决定从工作分析开始。

资料来源：中国人力资源网，<http://www.hr.com.cn/>

第一节 工作分析的含义和基本术语

人力资源管理的目的是将组织内部的人力资源潜能最大化地加以开发和利用，而组织所有

的活动都体现在不同职位上的组织人员的工作,所以人力资源的基础工作就是对组织内部各个职位的工作活动进行充分的了解,使得人和职位的结合达到最好的效果。而这个过程就是工作分析要达成的目标,工作分析是理解工作本身的最佳方法,工作分析在人力资源管理活动中发挥其独特的基础性作用。在以人为本的竞争时代,人力资源管理工作尤为重要,而工作岗位的设置科学与否,又将直接影响一个企业的人力资源管理工作的有效性和科学性。

一、工作分析的含义

工作分析也叫职位分析或者岗位分析,它是利用科学的技术和手段,直接收集、比较、分析、综合职位相关的信息并以一种格式将之描述出来,为组织的发展战略和规划、人力资源管理及其他管理行为提供基本依据的管理活动。而美国劳动部将之定义为通过观察和研究,确定关于某种特定职务性质的确切情报并报告的一种程序。具体来说,工作分析就是为管理活动提供与职位相关的各种信息。秦书华在其撰写的《如何做好职务分析》一书中系统地介绍了工作分析必须按照以下要素进行,通常我们将之称为“工作分析公式”,即“6W1H”模式。

Who: 谁从事此项工作,责任人是谁,对员工的学历及文化程度、专业知识与技能、经验以及职业化素质等有哪些职位要求。

What: 做什么,即本职工作或工作内容是什么,负什么责任。

Whom: 为谁做,即顾客是谁。这里的顾客不仅指外部顾客,也指企业内部顾客,包括与从事该职务的人有直接关系的人——直接上级、下级、同事和客户。

Why: 为什么做,即职务对其从事者的意义所在。

When: 工作的时间要求。

Where: 工作的地点、环境等。

How: 如何从事此项工作,即工作的程序、规范以及为从事该职务所需要的权力。

然而工作分析作为一种管理活动,它也具备任何活动所具备的基本要素。活动的主体是工作分析人员,客体是组织内部的各个职位,内容是与各个职位相关的信息,结果是工作说明书。

通过工作分析我们主要回答或者解决以下两个问题。

第一,“某一职位是做什么的?”实际上就是工作描述。这一问题与职位上的工作活动有关,包括职位的名称、职位职责、职位要求、工作环境以及工作条件等一系列内容。

第二,“什么样的人最适合这个职位?”这是工作规范或者叫任职资格的内容,这一问题与任职者的资格有关,包括专业、年龄、必要的知识和能力、必需的证书、工作经历以及心理方面的要求。

二、工作分析的内容和基本术语

1. 工作分析的内容

工作分析内容的确定是进行工作分析最重要和最基本的环节,也是工作分析人员进行工作分析的依据,只有明确了工作分析的内容后,工作分析人员才能有所侧重地搜集相关的信息并分析形成工作分析文件。工作分析的内容取决于工作分析的目的和用途。不同阶段、不同组织的工作分析的内容和侧重点是不一样的。一般来说,工作分析包括两个方面的内容:确定工作的具体特征;找出工作对任职人员的各种要求。前者称为工作描述,后者称为工作规范。

工作描述具体说明了工作的物质特点和环境特点,主要包括工作标识、工作编号、工作概要、工作关系、工作职责、工作条件和工作环境等。工作规范又称职务要求,要求说明从事某项工作的人员必须具备的一般条件,主要包括工作经验、学历、能力、智力、体力等要求。

(1) 工作标识。工作标识又叫工作识别、工作认定,包括工作名称和工作身份。工作名称,是一组在重要职责上相同的职位的总称,工作名称必须明确,使人看到工作名称就可以大致了解工作的内容,如财务总监、人力资源经理等。工作身份一般在工作名称之后,包括所属部门、直接上级、工作等级、所辖人数、定员人数等。

(2) 工作编号。各项工作按照统一的代码体系编码,使工作代码既能反映出工作岗位所属部门,又能反映出工作岗位的上下级关系,如果能反映该岗位的工作性质和其在组织中的地位更好,目的在于方便人力资源的管理工作。

(3) 工作概要。它是指用简练的语言阐述工作的总体性质、中心任务和需要达到的目标。

(4) 工作关系。它指员工在工作中发生的人与人之间的关系,包括同事之间的关系、上下级之间的关系、与其他部门之间的关系、与外部单位之间的关系,其中还包括了监督关系和汇报关系。

(5) 工作职责。一般通过对不同任务简洁、明了和直观的描述来揭示,是工作分析的主要部分。大体分为两类:管理职责和非管理职责。管理职责是影响他人的工作方式,或者对他们的工作进行帮助和指导。非管理职责包括制作产品的责任,保证某些特定材料使其不受损害的责任,保护机器和设备的安全,与其他人员合作的责任,保护他人安全的责任。

(6) 工作条件和工作环境。工作条件包括两项,一是任职者应用的设备名称,二是任职者运用信息资料的形式。工作环境是指工作所处的自然环境,包括工作场所、工作环境的危险性、职业病、工作时间、工作均衡性、工作环境的舒适度等。

(7) 任职资格。任职资格的内容主要有岗位人员的教育情况、必备知识、经验、素质要求等。工作经验是指完成工作、解决相关问题的实践经验,是圆满完成任务所必需的。学历要求:从事不同的工作,需要员工具有不同的职业素养和能力水平,如一个人力资源助理一般企业需要本科学历。智力和能力要求涉及头脑反应、注意力集中程度和计划水平等方面的要求以及直接影响活动顺利完成的个性心理特征。体力要求指工作本身对任职者体力方面的要求,是与工作本身相联系的,不包括个人出于资源的表现,也不包括偶然的指派。

(8) 其他相关信息。例如,培训和非工作行为条件。培训涉及培训的种类和数量,这对提高技能、圆满完成工作来说是重要的。非工作行为条件不涉及工作的责任和质量,对招聘有很大帮助。一般包括相关证书、年龄限制、婚姻、国籍、政治面貌等。

2. 基本术语

工作分析需掌握的专业术语包括行动、工作任务、工作职责、工作职位、工作职务等。由于工作分析与职位对应的工作活动是紧密联系在一起的,因此有必要澄清一些与之相关的基本概念。

(1) 行动(action)。行动也称工作要素,指工作活动中不便再继续分解的最小单位,是工作中不能再分解的最小动作。如秘书接听电话前拿起电话就是个行动。

(2) 任务(task)。任务是指工作活动中为达到某一目的而由相关行动直接组成的集合,是对一个人从事的事情所作的具体描述。它可以由一个或多个行动组成。例如,打印一封英文信件,打字员必须能够系统地做到:① 熟悉每个英文单词;② 在电脑上拼出相应的单词;

③ 辨认与纠正语法错误；④ 把已输入电脑的英文信件打印成纸质文件。也就是说，打印英文信件是上述四个工作要素的集合。在编写工作说明书时，我们一般需要将其岗位职责细化到任务。需要注意的是，在描述一个任务时，动词的选用十分重要，我们要谨慎地使用。

(3) 职责 (responsibility)。职责也称工作职责或者工作责任，是由任职者在某一方面承担的一项或者多项任务组成的相关任务集合，是任职者在岗位上需要完成的主要任务或者大部分任务，它可以由一个或多个任务组成。例如，监控员工的满意度是人力资源经理的一项职责，这一职责由下列五项任务组成：① 设计满意度调查问卷；② 进行问卷调查；③ 统计分析问卷调查的结果；④ 向企业高层反馈调查结果；⑤ 根据调查的结果采取相应的措施。

(4) 职位 (position)。职位也称岗位，是由一个人完成的一项或者多项相关职责组成的集合。例如，人力资源部经理这一职位，它所承担的职责包括员工的招聘录用、员工的培训开发、企业的薪酬管理、企业绩效管理、员工关系的管理等。

职位具有三个要素：① 职务，指规定担任的工作或为实现某一目的而从事的明确的工作行为；② 职权，依法赋予职位的某种权力，以保证履行职责，完成工作任务；③ 责任，指担任一定职务的人对某一工作的同意或承诺。

(5) 职务 (headship)。职务指主要职责在重要性和数量上相当的一组职位的统称。例如，人力资源部设有两个副经理的职位，一个主要分管招聘录用和培训开发，另一个主要分管薪酬管理和绩效管理。虽然这两个职位的工作职责并不完全相同，但是对整个人力资源部来说，这两个职位的职责重要性和数量比较一致，因此这两个职位可以统称为副总经理职务。也就是说，职务是企业中工作责任的总分类，企业中每个职务是唯一的，但是可由一个或多个员工拥有该职务。

(6) 职业 (profession)。职业是指个人在社会中所从事的作为主要生活费用来源的工作，它是由不同时间内不同组织中工作要求相似或职责相近的职位集合。“工作”和“职业”的区别主要在于其范围不同。前者的范围较窄，一般限于某一个组织内部，而后者是跨行业、跨部门的。

(7) 工作 (job)。工作是指一个或一组职责类似的职位所形成的组合。一项工作可能只涉及一个职位，也可能涉及多个职位。

(8) 工作族 (occupation)。企业内部具有非常广泛的相似内容的相关工作群，又被称为职位族、工作群。例如，企业内所有从事技术的职位组成技术类工作族，所有从事销售工作的职位组成销售类工作族。

3. 基本术语之间的相互关系

图 1-1 展示了工作要素、任务、职责、职位、职务、职权、工作和职业之间的关系。

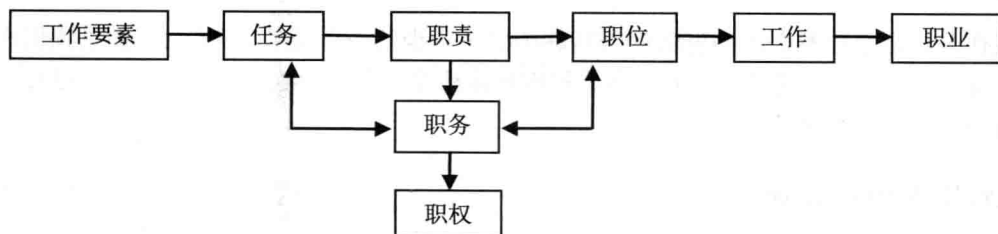


图 1-1 基本术语之间的关系