

当代人力资源管理系列教材

工作分析：理论、 方法与应用

李 强 主编



科学出版社



当代人力资源管理系列教材

工作分析：理论、 方法与应用

强 主编

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书是一本系统介绍工作分析理论、方法与应用的教材。在内容安排上,本书既注重工作分析理论知识的准确性、完整性,更强调工作分析方法的实用性和可操作性。本书从工作分析的基本概念介绍入手,对工作分析的流程、工作分析的方法、工作分析的结果进行了详细的介绍,并对工作设计、工作评价的方法和流程进行了系统的介绍,进而结合工作实际分析了工作分析在员工招聘、员工培训、绩效管理 with 薪酬管理中的应用,帮助读者对工作分析有一个全面、系统的认识,从而指导其在具体工作分析实践中的应用。本书知识全面系统,语言通俗易懂,每章均有学习要点、导读案例、图表示例、案例讨论等,是一本理论与实践紧密结合的教材。

本书可作为高等院校管理类本科学生的专业教材,也可供企业管理人员阅读、参考。

图书在版编目(CIP)数据

工作分析:理论、方法与应用/李强主编. —北京:科学出版社,2014.7
当代人力资源管理系列教材

ISBN 978-7-03-041423-6

I. ①工… II. ①李… III. ①人力资源管理—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 165832 号

责任编辑:张 宁 张 凯/责任校对:张怡君
责任印制:李 利/封面设计:蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

三河市骏杰印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2015年4月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2015年4月第一次印刷 印张:17 3/4

字数:421 000

定价:39.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)



Series Preface

丛书序

人力资源管理是企业管理的重要职能。与财务管理等其他职能管理相比，人力资源管理的效果会更多地受到雇员主观能动性的影响，因而具有更大的不确定性。这需要人力资源管理者充分理解雇员个性的多样性，根据雇员不同的需求特点，设立具有针对性的激励制度和约束机制，最大程度地激发雇员的工作热情和工作潜能，以实现雇员利益目标和组织绩效目标的一致。人力资源管理者决不仅仅是企业绩效的追求者，同时也一定是雇员利益的守护者。

与土地、资本、技术等企业生产要素相比，知识的重要性越来越突出，知识管理已成为人力资源管理的重要内容。设计知识创新机制、实现企业知识编码、构建知识共享平台是人力资源管理者面临的重要任务。这需要将人力资源管理的重点从绩效管理拓展到创新管理、从雇员的工作技能管理拓展到雇员的学习能力培养。人力资源管理者不仅是监督者，同时也应该是教育者。

与作业管理等需要严格的时间控制和空间界限的管理活动相比，人力资源管理具有长期性和渗透性。价值观、行为模式、道德规范等企业文化要素对人力资源管理制度设计和人力资源管理活动的效果发挥着关键的作用。企业文化的设计与修炼、传承与发展是人力资源管理者的重要责任。只有升华雇员的社会责任、提高企业的信用资本，人力资源管理才能达到维持企业持续经营的长远目的，才能实现企业提高社会福利的使命和愿景。

人力资源管理是华南师范大学经济与管理学院重要的教学和科研领域。长期以来，一批年富力强的中青年教师在該领域辛勤耕耘，取得了可喜的成效。在科学出版社的精心组织下，学院组织力量撰写了这套丛书，试图反映人力资源管理的主要内容以及人力资源管理的新趋势，并就教于同行专家和社会各界人士。

彭璧玉

二〇一五年一月十九日于广州



Foreword

前言

工作分析是整个人力资源管理体系建设的基础,工作分析的结果可以应用到人力资源管理的各个方面,学习和掌握工作分析的理论与方法,是优化企业人力资源管理的客观要求。本书是一本能够更好地对工作分析实践提供理论分析和方法指导的教材,既有完善的理论体系框架,又在各个环节引入相应的工作分析实例,能够帮助读者在理论和实践的双重指导下,更有效地开展工作分析活动,可以使读者在系统地掌握工作分析理论知识的基础上,掌握在人力资源管理实践中开展工作分析的思路和方法,提高工作分析的实际操作能力。

本书写作主要有以下特点。

(1) 充分吸收了国内外相关教材、著作、论文的知识精华及最新研究成果,并包含了大量的实践案例和分析图表,具有较强的理论性、科学性、方法性、技术性和可操作性。

(2) 紧密结合企业实际,立足人力资源管理实践,力求用科学的理论与方法指导工作分析实践。侧重于“怎么做”的方法性、程序性、操作性,强调案例教学。本书每章的开始都使用一个引导案例,将读者的注意力吸引到本章的主题,增强读者学习的兴趣,每章后再安排一个案例讨论,增强读者对理论知识的理解能力和对实际问题的分析能力。

(3) 本书是针对工作分析的理論、方法和实际应用而编写的,既注重工作分析理論的准确性、完整性,又强调工作分析方法的实用性,以及在实际工作中的可操作性。

本书由华南师范大学的李强、肖沛、杨汶霖、徐蔓华、周丽琴、夏娟娟和蔡欣彤组成的编写组编写完成。本书的写作参阅了国内外大量的教材、著作、论文等文献,编写组在此对相关作者表示衷心感谢。

由于编写时间紧张及编写组的水平有限,不足之处在所难免,恳请专家学者指正,并请读者多提宝贵意见。

编者

2015年1月



Contents

目录

前言

第一章 工作分析导论	1
------------	---

第一节 工作分析的概念	2
-------------	---

第二节 工作分析的意义	3
-------------	---

第三节 工作分析的原则与内容	5
----------------	---

第四节 工作分析的产生与发展	7
----------------	---

案例讨论

第二章 工作分析方法	14
------------	----

第一节 传统工作分析方法	15
--------------	----

第二节 现代工作分析方法	28
--------------	----

案例讨论

第三章 工作分析的流程	49
-------------	----

第一节 工作分析前的准备阶段	50
----------------	----

第二节 工作信息的搜集	58
-------------	----

第三节 工作信息的分析与标准化	68
-----------------	----

第四节 工作分析结果的形成	72
---------------	----

第五节 工作分析结果的应用	73
---------------	----

案例讨论

第四章 工作分析的结果	78
第一节 工作描述	80
第二节 工作规范	91
第三节 工作说明书	97
.....	
案例讨论	
第五章 工作设计	115
第一节 工作设计概述	116
第二节 工作设计理论	120
第三节 工作设计的方法	130
第四节 知识型员工的工作设计	134
.....	
案例讨论	
第六章 工作评价	141
第一节 工作评价概述	142
第二节 工作评价指标体系的建立	144
第三节 工作评价标准的编制	147
第四节 工作评价方法	156
第五节 工作评价的实施	167
第六节 评分法应用实例	175
.....	
案例讨论	
第七章 工作分析与员工招聘	185
第一节 人力资源规划与人员配置	186
第二节 工作分析与员工招聘	190
第三节 员工招聘的能岗匹配原理	194
.....	
案例讨论	

第八章 工作分析与员工培训 203

第一节 工作分析与员工培训的关系 204

第二节 工作分析与培训需求的确定 205

第三节 工作分析与培训方案设计 210

第四节 培训效果评估 220

.....

案例讨论

第九章 工作分析与绩效管理 228

第一节 工作分析与绩效管理的关系 229

第二节 工作分析与绩效管理的具体操作 233

第三节 卓越绩效管理模式 241

第四节 一岗一表能力绩效管理模式 245

.....

案例讨论

第十章 工作分析与薪酬管理 251

第一节 工作分析与薪酬体系设计 253

第二节 工作评价与薪酬内部公平性 257

第三节 薪酬调查与薪酬外部竞争力 266

第四节 薪酬政策与薪酬结构 268

.....

案例讨论

参考文献 271

第一章 工作分析导论

[内容提要]

本章主要介绍工作分析的基本概念、工作分析的意义、工作分析的原则与内容,并对工作分析的产生和发展情况进行了回顾。

[学习要点]

1. 明确工作分析的基本概念;
2. 掌握工作分析的原则与内容;
3. 理解工作分析的意义;
4. 了解工作分析的产生与发展。



[引导案例]

奥普蒂玛公司的烦恼

1992年8月，安德鲁飓风席卷了南佛罗里达州，奥普蒂玛空气过滤器公司也受到影响。许多雇员的家都遭到了破坏，他们纷纷离职回家重建家园。公司发现不得不重新雇用30个新雇员以取代离职者，然而问题并没有得到解决，反而带来了更大的麻烦。原来的老计时员对其工作如此熟悉，因此公司就没有为他们编写工作说明书。但当30名新雇员走上岗位后，就产生了混乱现象，他们根本就不知道应该做些什么以及如何做。

对于需要空气过滤器的顾客来说，飓风已成为往事，不再成为无法交货的借口。公司总裁菲尔·恩现在处于束手无策的困境。他目前有30名新的雇员，10名老计时员，还有原来的工厂主管梅比林。他决定去会见一位来自当地一所大学工商管理学院的顾问琳达·洛依。琳达·洛依要求老计时员们填写工作描述问卷，列举出他们的工作任务。争议随之而起，因为菲尔和梅比林都认为，老计时员为了显示他们在企业中的重要地位，夸大了他们的工作量，而这些计时员却认为，他们很诚实地描述了自己实际的工作情况。一方面，公司内部为了计时员的工作描述争论不休；另一方面，顾客却还在焦急地等待他们所需要的空气过滤器。

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。这则案例告诉我们，如果平时不注重工作分析这一基础性工作，必然会造成人力资源管理的混乱。本章主要介绍工作分析的基本概念、意义、原则与内容，并对其产生和发展情况进行了回顾。

第一节 工作分析的概念

一、工作分析的概念

工作分析（job analysis）又称职位分析、岗位分析或职务分析，是指将企业中所有工作，按其性质（如任务的繁简难易程度、责任轻重、任职资格等）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。

二、工作分析的相关概念

为了便于理解，这里介绍与工作分析相关的几个概念。

（1）任务。任务是为实现某一特定目的所从事的具体活动。例如，会计员登记账目，教师备课等活动。

（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，出纳的职责包括日常费用报销、收支核对、登记日记账、盘点库存现金、编制《现金流量表》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。岗位与人对应，一个岗位通常只能由一个人担任，企业中的每个员工都有一个工作岗位与其相对应。

（4）工作。工作是由一组主要职责相近的岗位组成的集合。在企业中一般是由若干个员



工从事同一项工作。

(5) 职业。职业是指人们参与社会分工,用专业的技能和知识创造物质或精神财富,获取合理报酬的一项工作。例如,律师、教师、医生、护士等。

第二节 工作分析的意义

一、工作分析是人力资源管理的基础

在人力资源开发管理过程中,工作分析具有十分重要的意义。

(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都会引起企业业务、结构或人员数量的变化。为了适应不断变化的组织环境,保证企业任务和目标的顺利完成,必须通过有组织、有计划的人力资源规划来预测未来组织对人力资源的需求和供给情况。工作分析可以为人力资源规划提供必要的信息,提高人力资源规划的准确性。

(二) 使工作职责更加明确

工作分析能让管理者和员工更加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。通过工作分析对工作流程、工作方法进行界定,对完成岗位工作需要接触的人员以及接触的目的、频率进行界定,帮助管理者和员工对工作形成全面的认识。工作分析收集了各个工作岗位的信息,能够更加合理协调各岗位、各部门之间的合作,共同完成部门或企业的工作任务。

(三) 使工作设计更加合理

理想的工作设计既要保证较高的工作效率,又要调动员工的工作积极性。为了增强员工对工作的兴趣和热情,应该根据员工和工作岗位的需要对工作设计进行改进,如工作轮换、工作扩大化、工作丰富化、弹性工作等。通过工作再设计的过程,对各个岗位的相互联系、所需技能等因素进行分析,寻找更加高效的工作方法,以提高员工工作积极性,同时使其工作效率也有所提高。

(四) 使人事管理更加科学

人力资源管理过程包括岗位设计、招聘、配置、培训、考核、薪酬等环节。工作分析能够提供管理过程中所必要的信息,从而提高人事管理的科学化水平,使管理过程更加有效率。首先,工作分析为人员的招聘录用提供了明确的标准,使人员招聘过程更加顺畅。其次,工作分析为人员的培训开发提供了明确的依据,使培训课程的设计和培训的选择更加有针对性,提高培训工作的效率。再次,工作分析可以从工作任务、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,使得在此基础上建立的企业薪酬体系有助于维持薪酬的内部公平。最后,工作分析能提供全面的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工作岗位的绩效标准,大大提高了绩效考核的公平性和客观性。



二、工作分析在人力资源管理中的应用

（一）工作设计与再造

工作设计与再造是对工作内容、工作职责、工作关系等有关方面进行分析和设计，目的是为了提高工作效率和工作绩效。通过工作分析，掌握每个岗位承担的工作量大小和工作负荷，确定企业的岗位数量、任职人数及任职构成，科学地为企业配备岗位数量。同时，可以合理设计工作岗位，通过工作扩大化、工作丰富化等方式，提高员工的工作满意度。

（二）任职资格确认

任职资格是对从事某种岗位的从业人员必须达到的受教育程度、知识、技能、态度、经验等条件方面的要求。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的工作。通过工作分析，企业可以了解工作岗位的特征和完成工作所需的要求，准确确定任职者的任职资格，并得到有关改进绩效、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）员工招聘

工作分析可以确定企业空缺岗位所需承担的工作任务和任职者的任职资格，为企业招募和筛选新员工提供客观依据，并为招聘过程的测试内容和方式的选择提供参考。选择有效的测试内容和测试方式能够让企业预测应聘者的能力，避免招聘的盲目性，降低招聘成本和招聘不当造成的损失。

（四）员工培训

培训是为了让员工掌握更好完成工作所需的知识和技能，工作分析能够帮助企业判断员工是否具备完成目前工作或晋升后完成岗位工作的能力，找到员工能力与工作要求的差距，并明确培训目的、培训内容、培训方法、培训种类，从而提高培训效率、降低培训成本。

（五）绩效评价

绩效评价是衡量工作者在岗位上所产生的最终效益的标准。工作分析可以确定一项工作的具体内容和目的，企业可以通过了解工作岗位的性质和特征，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，从而对员工工作的有效性进行客观公正的评价和考核。

（六）薪酬管理

工作分析和评价能对企业内部岗位的相对价值进行确定，并通过将企业中相关岗位的工作内容、任职者资格和外部劳动力市场的薪酬水平进行比较，科学合理地制定适合企业的薪酬体系，使薪酬制度具有内部公平性和外部竞争力，有助于提高员工的工作满意度和激发员工工作的积极性。

（七）人力资源规划

企业需要确认有合适数量的员工在工作岗位上为企业创造最大的效益。同时，要保证人力资源的储备能够满足企业不断成长的要求。人力资源规划需要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，并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。通过工作分析可以为人力资源规划提供相关信息，预测出未来某个特定时间的人力资源供给状况，勾画出组织现有的人力资源状况和未来人力资源相关方面的发展变化情况。

（八）职业生涯规划

激励员工的方法除了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。如果企业不能为员工提供具有挑战性和激励性的工作环境，员工可能会对工作产生厌倦，从而会影响其工作满意度和工作效率。因此，为员工提供有挑战性和有吸引力的工作，增加员工的工作乐趣和积极性，并为其提供可选择的向上的职业发展空间，就很有必要。通过工作分析可以发现企业中现有岗位之间的相互联系，寻找适合员工发展的职业发展方向和空间，为员工提供有激励性和吸引力的工作。

（九）劳动安全

劳动安全是指在生产劳动过程中，防止中毒、车祸、触电、塌陷、爆炸、火灾、坠落、机械外伤等危及劳动者人身安全的事故发生。通过工作分析可以全面了解工作的危险程度，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 工作分析的原则与内容

一、工作分析的原则

工作分析要遵循的原则主要有以下几个方面。

（一）系统性原则

系统是指由一群有关联的个体组成，根据预先编排好的规则工作，具有特定结构和功能，能完成个别元件不能单独完成的工作的群体。一个企业就可以看成一个相对独立的系统。在对每一个岗位进行分析时都要将其放在企业系统中去考虑，从总体的相互联系上进行系统性分析研究，在职能分解的基础上进行岗位设置和工作分析。

（二）动态性原则

企业所处的环境是不断变化的，尤其是随着高新技术的应用得到普及，员工能力和需求层次也有了很大的提高。不断变化的环境要求工作分析不仅能够体现大背景下工作内容和性质的发展趋势，而且还要符合组织的具体特性及发展目标。动态性原则就是要求将环境变化因素、企业战略以及特定工作的未来发展趋势纳入工作分析当中，以期充分适应企业的未来发展和需求。

（三）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、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、地位越重要，其能级就越高，体现出其在企业中的相对价值就越大。

（四）标准化原则

工作分析中的标准化原则指的是工作分析的内容、方法、程序、因素、指标的标准化，并且在工作分析基础上形成的人事管理文件也要标准化。标准化要求建立一个统一的标准，从而能够对任职的人员进行公平、公正的管理。

（五）最优化原则

最优化原则又称为经济性原则。不仅指工作分析方法、程序的在成本-效益方面的最优化，而且也要求通过工作岗位分析，使得岗位设置、岗位职责的分配最优化，从而实现企业资源的最高效率的优化配置。

二、工作分析的内容

（一）工作职责分析

工作职责是指一个岗位所要求的需要去完成的工作内容以及应当承担的责任范围，是组织为完成某项任务而确立的，由工种、职务、职称和等级等内容组成。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。工作职责分析包括对工作任务范围的分析和对工作责任重要程度的分析，大体可以分为管理责任和非管理责任两类。分析的内容包括：资产的使用和保管；完成工作任务的数量和质量要求；工作流程；监督管理和被监督管理等。在工作分析过程中，应该明确以下几个问题：①工作岗位的职责是什么；②工作岗位的工作负荷怎么样；③任职者是否拥有完成工作任务所需要的资源；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、管理的责任；⑦工作岗位接受何种监督、管理。

（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任务所需要做的一系列的相关工作。工作流程是工作效率的保证。管理学界认为：流程决定效率，流程影响效益。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。清晰的工作流程能够使企业各项业务管理工作良性开展，明确每一项任务的责任人，有助于管理者清楚地认识到工作是如何完成的，从而保证企业的高效运转。

（三）工作权限分析

工作权限分析应该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要的权限。如果权利大于责任，可能会造成任职者滥用职权，而如果权利小于责任，则会导致任职者无法顺利完成工作任务。在企业管理实践中，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、惩罚的权利，工作职责的履行从而无法得到保障。

（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，并与其他工作岗位之间存在一种不可分割



的联系。因此,各个岗位必须明确与其他岗位的协作关系。尤其是其上下级岗位的关系。例如,一个工作岗位在企业中,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,负有何种监督管理责任;与哪些工作岗位有协作关系,协作的内容与方式如何等。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发挥的作用。

(五) 工作环境分析

工作环境条件是指劳动者从事生产劳动的外部环境条件。工作环境分析主要是考虑工作环境中对劳动者的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评估和分析,可以确定岗位工作环境条件对劳动者生产效率和健康的影响程度,并能确定相对应的补偿。例如,公司应该说明一项工作是否具有危险性。工作描述和工作规范应该反映出这一点。在某些危险的工作中,工人为了安全地完成工作,也需要了解一些相关的危险信息。

(六) 任职资格分析

对任职者的资格条件分析包括经验、技能、教育水平、培训、心理及生理因素等。如果招聘者不知道胜任某项工作所必需的资格条件,那么员工的招聘和选择就将漫无目的。而且通过任职资格条件分析,还可以有目的地对员工进行培训和开发,帮助他们为升迁到更高的工作职位做好准备。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。

第四节 工作分析的产生与发展

一、工作分析的起源

在世界史中,最早论述分工问题的是中国古代政治家管仲。大约在公元前 700 年,管仲就提出了著名的四民分业定居论,主张将国人划分为士、农、工、商四大行业,并应按行业分别聚居在固定的区域,反映了当时社会的客观存在和人们关于分工、分业的观念。后来,荀况把分工称为“曲辨”,特别强调分工的特别功能。但是由于中国古代社会是小农经济,是以农业和家庭手工业为基础的,这种自给自足的小农思想限制了中国分工思想的进一步发展,所以未能形成系统的分工理论。

西方关于工作分析的思想最早产生于古希腊时期。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。他认为社会分工要求每个人从事他最适合的工作,从而才能为社会创造出最大的效益。苏格拉底的思想为后来的工作分析奠定了基础。

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 世纪初美国开展的科学管理运动中,其中泰勒(P.W.Taylor)的时间研究和动作研究被认为是科学工作分析的起始。泰勒在 1908 年出版的《工厂管理》一书中详细介绍了把工作分成若干部分从而提高了劳动效率的事实。在 1911 年出版的《科学管理原理》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，选择标准化作业工具，确定标准作业时间，确定单位时间标准工作量。随后，吉尔布雷斯夫妇通过动作分析，运用照相机对工人劳动的过程进行认真的动作分解，然后利用他们发明的一种计时器和灯光示迹摄影法清晰地看到并记录下每项动作的时间，再对此进行深入研究。他们认为工作分析的研究应当在合理安排生产辅助设备、员工培训的基础上进行。适当的人员配备，有利于实现人尽其才，达到提高劳动效率的目的。

在泰勒等的研究基础上，工作分析制度产生了，并在工商企业中广泛推广应用。1918年，美国熟练工人及非熟练工人的工资调整与标准化方案就是以工作评价制度为基础编制而成的。1921年全美铁路、运输业在工作分析的基础上实行了员工职级制。

从19世纪末到20世纪初，在工商企业的影响下，美国政府部门及军队积极采用工作分析、工作评价以及工作分级等新概念，改革政府部门及军队的人事管理。

第一次世界大战前夕，工业心理学之父闵斯特伯格等进行了工作要求与甄选的系统研究。在1912年闵斯特伯格出版的《心理学与经济生活》一书中，详细分析了最适合的人、最适合的工作和最理想的效果，表明不同的工作岗位对工作人员素质要求是不一样的。闵斯特伯格进行了大量的工业中实际问题的研究，他的最著名的一个研究是探明安全驾驶的无轨电车司机应具备的特征。他系统地研究了这项工作的各个方面，并且设计了模拟电车的实验室实验，结果发现一个好的司机应该能够在驾驶的过程中同时理解所有的影响电车行驶的因素。他的研究促进了工作分析的发展，也为第一次世界大战前美国海军的征兵动员工作提供了极大帮助。

1916年，斯考特在卡耐基工学院由其领导的“推销员研究所”里进行的一项早期研究中制定了销售员工绩效标准。该标准更多地与“办事能力”等特征相联系，而不是强调具体的工作内容。后来，斯考特根据这些“个性特征”重新修订并制作了一份针对军队的新标准。斯考特的个性特征描述是从心理学角度进行的对“办事能力”等个性特征的详尽描述，但没有对某一个特定的岗位进行专门的工作分析，因而其理论缺乏普遍应用的价值。

1919年巴鲁斯受美国国家内政改革委员会的委托，对104 000名公职人员进行了问卷调查，以收集有关政府岗位任务的事实资料。巴鲁斯通过工作分析得出了公职人员薪资等级的划分标准。以此为基础，美国国会于1923年通过了“工薪等级”法案，并批准在华盛顿特区试行。该法案规定：在职责和资格要求的基础上进行岗位分类，按分类分级标准将有关岗位分为5类44等，薪资高低与工作繁简难易程度、责任大小、资格条件成正比，同工同酬。新的“工薪等级”法的实施，改变了长期以来美国政府公职人员工资的高低与工作任务毫无关联，政府各级主管人员随意调整职员工资的现象，使公职人员薪资划分及薪资调整有了科学的依据和标准。

1920年前后，美国国家研究会开始考虑将工作分析的方法用于减少失业及其所造成的社会压力方面。研究会成员摩利斯·威斯利于1922年提出了一套有关工作能力的指标体系，具体内容包括以下两方面：①体能。不同工作对体能的要求不同，但体能是完成工作的基本能力之一。威斯利将体能划分为5个等级。重体力劳动者所要求的体能最高的为5级，轻体力劳动者所要求的体能最低的为1级。②能量消耗速度。不同的工作导致不同的能量消耗速度。有的工作对体能的要求不大，但较快的工作节奏会使能量消耗很快。

经过大量的实地采访，威斯利将各项能力指标分为5个等级，并将其概括为一个工作心



理素质图，最高级别的能力意味着工作所需要的关键能力。

1934年美国政府成立了国家就业局岗位研究委员会大力开展工作分析的研究工作，先后完成《就业指导词典》、《职业编码表》、《职位名称词典》以及人事配置表的开发研究，并培养了大量的工作分析、人事管理的专门人才，大大推进了工作分析的发展。伴随着《职业大辞典》的编制完成，工作分析逐渐成为基础的人力资源管理工具并在西方企业界得到广泛应用。据统计，1931~1940年的10年里，美国采用工作分析的工商企业从39%激增到75%。

1946年美国劳工部针对工作分析过程的信息收集问题，提出了一个简单而完整的工作分析模式作为工作分析的指导。这个工作分析指导包括：任职者做什么，任职者是如何做的，为什么任职者做这些工作，完成工作任务所需的技能是什么等。

三、工作分析的近期发展

早期的工作分析，侧重于对岗位信息的定性描述。第二次世界大战结束后，随着统计科学、心理测量理论等相关学科的发展及人们对工作分析的了解、研究的增多和要求的提高。工作分析作为整个人力资源管理工作的基础地位愈加确立。到20世纪70年代，工作分析已经被西方发达国家视为人力资源管理现代化的标志之一。20世纪70年代以来，各种工作分析系统纷纷建立，工作分析方法逐渐趋于多样化、系统化。工作分析系统的研究开发始于20世纪四五十年代，在20世纪七八十年代趋于成熟，并获得了广泛应用。最常见的工作分析技术系统方法主要有：职位分析问卷、任务清单分析系统、关键事件分析技术、能力需求分析技术、行为一致性分析方法、职能工作分析方法、管理职位分析问卷、海氏计划、工作信息模型系统、工作要素法、临界特质分析系统、综合性工作分析系统、工作执行调查系统、职业测定系统等。

1950年赛迪·范提出了“职能职业分类计划”理论。该理论有三个假设前提：①对任务中人的关注。包括工作者进行任务时所需要的生理、心理和个性行为水平。②技能划分。任务绩效中都包括一般技能、专业技能和特殊技能三种。③任务的系统性。每项任务都是将工作内容、任职者和工作结果结合为一体的标准化系统。这个理论的主要内容包括：必须对工作者“做了什么”和“需要做什么”做基本的区分；任何工作都与处理信息、人与事之间相关；对应这三种基本关系，工作者的职能体现在不同的方面；每一特定范畴的活动功能可以有层次区分，高层功能可以包括底层功能；任何工作或活动都可以依照这三种关系界定或评定其功能层级属于哪一级。

20世纪50年代，麦考密克等在赛迪·范的研究基础上开发了一种新的工作分析方法，即“工作分析问卷”，设计者的初衷在于开发一种通用的、以统计分析为基础的方法来建立某职位的能力模型，同时运用统计推理进行职位间的比较，以确定相对报酬。麦考密克以某类工作作为研究变量，根据分析人员对此类工作任职者的观察与访谈，收集大量的事实资料，通过分析整理，制定出以“工作任职要求”为主要内容的核对清单。通过10年的研究，麦考密克完成了包括195项具体内容的“工作分析问卷”的制作，并被公认为一种标准的工作分析工具。工作分析问卷的实质是将以人为中心的工作要素与以工作为中心的工作要素相对照，同时考虑工人与工作两个变量因素，并将各种工作所需的技能与基本行为以一种标准化的形式罗列出来。经过不断的开发与应用，工作分析问卷还可以用于许多其他人力资源管理工作，