



高等院校应用心理学专业精品课程规划教材·人力资源管理与人才测评系列

JOB ANALYSIS AND EVALUATION

# 工作分析与评价

主 编 © 陈彩琦 马欣川

“人力资源管理与人才测评系列”教材编写时凸显了三个方面的特点：首先，以问题导向为出发点，构思整体架构；其次，以学科前沿为背景，在内容的选择上突出心理学的最新研究成果，引领读者在解决实际问题中感受心理学领域的最新进展；最后，充分考虑学习者的学习需求，力求体现学以致用的基本导向，创新教材的呈现方式，体例灵活。

非  
外  
借



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



高等院校应用心理学专业精品课程规划教材·人力资源管理与人才测评系列

JOB ANALYSIS AND EVALUATION

# 工作分析与评价

主 编 ◎ 陈彩琦 马欣川

编 者 ◎ 黄 奕 方佩琼 庞洪雨

肖 央 黄佳琳



“人力资源管理与人才测评系列”教材编写时凸显了三个方面的特点：首先，以问题导向为出发点，构思整体架构；其次，以学科前沿为背景，在内容的选择上突出心理学的最新研究成果，引领读者在解决实际问题中感受心理学领域的最新进展；最后，充分考虑学习者的学习需求，力求体现学以致用的基本导向，创新教材的呈现方式，体例灵活。



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

## 图书在版编目(CIP)数据

工作分析与评价/陈彩琦,马欣川主编. —武汉:华中科技大学出版社,2017.11  
高等院校应用心理学专业精品课程规划教材. 人力资源管理与人才测评系列  
ISBN 978-7-5680-3530-9

I. ①工… II. ①陈… ②马… III. ①人力资源管理-高等学校-教材 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 281211 号

## 工作分析与评价

陈彩琦 马欣川 主编

Gongzuo Fenxi yu Pingjia

策划编辑:周晓方 杨玲

责任编辑:章红

封面设计:原色设计

责任校对:祝菲

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话:(027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编:430223

录排:华中科技大学惠友文印中心

印刷:武汉华工鑫宏印务有限公司

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:16.75 插页:2

字数:442千字

版次:2017年11月第1版第1次印刷

定价:39.80元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换  
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务  
版权所有 侵权必究





高等院校应用心理学专业精品课程规划教材

## 编委会

### 丛书总顾问

莫 雷 刘 鸣

### 丛书主编

张 卫 刘学兰

### 委 员

(以姓氏笔画为序)

王 玲 田丽丽 许思安 何先友 张敏强 迟毓凯

范 方 陈 俊 陈 琦 郑希付 彭子文

随着现代社会的不断发展与进步,心理学正迅速渗透和应用到社会生活的各个角落。心理学在促进人类的健康和全面发展、应对各种各样的社会问题与挑战中正扮演着越来越重要的角色,应用心理学正逐渐成长为一个具有广阔发展前景的重要领域和专业。为适应应用心理学专业建设和人才培养的需要,我们策划了这套“高等院校应用心理学专业精品课程规划教材”,此套教材共分三个系列:学校心理系列、心理咨询与心理治疗系列、人力资源管理与人才测评系列。这三个系列所涵盖的领域也是心理学应用最广泛和较为成熟的领域。

我们在编写本系列教材时凸显了以下三个方面的特点。

第一,实践性的导向。本系列教材以问题导向为出发点构思整体架构。在人力资源管理中,最受关注的热点问题包括人力资源的需求与供给分析、岗位规范的制定、工作说明书的编制、人才测评与选聘、人力资源开发与培训、绩效考核、员工激励、薪酬设计、员工关系、职业安全与健康等,本系列教材将针对这些问题给予理论阐释和实践指导。

第二,前沿性的内容。本系列教材以学科前沿为背景,在内容的选择上突出心理学的最新研究成果,引领读者在解决实际问题中感受基础心理学、组织行为学、工程心理学、社会心理学、咨询心理学、心理测量学、行为经济学、脑科学等分支学科、领域的最新进展,以及这些学科的进展在诸多实际问题中的具体应用。

第三,创新性的体例。本系列教材充分考虑学习者的需求,力求体现学以致用的基本导向,创新教材的呈现方式,体例灵活。每章包括“本章结构”、“案例分享”、“学习导航”、“课外拓展”等板块,以实现理论和实践融合、课堂向课外延伸,具有很强的实用性和可读性。

本系列教材由六册组成,分别是:《人力资源管理心理学》、《人才测评原理与技术》、《人力资源开发与培训》、《员工招聘与选拔》、《职业健康心理学》、《工作分析与评价》。其中,《人力资源管理心理学》属于通识模块,侧重介绍跟人力资源管理领域相关的基本理论与应用,帮助读者掌握人力资源管理的各种主要职能,如人力资源规划、人才招聘、员工培训、绩效考核、薪酬设计、维护员工关系等基础知识与基本技能。而《人才测评原理与技术》、《人力资源开发与培训》、《员工招聘与选拔》、《职业健康心理学》、《工作分析与评价》这五本教材属于拓

展模块,引导读者从多个层面深入具体地掌握相关领域的理论与研究进展、应用技能与方法。

本系列教材的作者大多是多年在心理学和人力资源管理领域从事研究、教学和服务的教师,有着扎实的专业功底和丰富的教学、实践经验,确保了本系列教材的水平和质量。由于各种主客观原因,教材存在各种不足或不当之处,请广大学者、专家和读者批评和指正。各位作者在编写本系列教材的过程中付出了大量的辛勤劳动与心血,本系列教材的出版得到了华中科技大学出版社领导及编辑的大力支持,在此一并致以敬意和谢意!

华南师范大学心理学院院长,教授、博士生导师

张卫

2015年1月于广州



## Preface 前言

工作分析是指对各种职务的性质、任务、责任、相互关系以及任职人员的知识、技能、条件进行系统调查和研究分析,并作出规范化记录的过程,主要包括工作描述与任职资格两大类信息,又叫职位分析、职务分析或岗位分析。它通过向人力资源管理者 and 组织结构设计师提供有效信息,为企业招聘、绩效管理、培训开发、薪酬管理、职业生涯规划等管理活动提供支撑。工作分析是人力资源管理的基础性工作,是构建人力资源管理体系的决策依据和基础,服务于人力资源管理的几乎所有职能模块。可以说,一个企业的工作分析是否科学合理,在很大程度上决定了这个企业的管理水平。

当前国内已经出版了不少特色各异的工作分析教材。有的侧重于理论介绍,有的侧重介绍国外经验和案例,有的侧重于组织层面和部门层面的宏观分析。本书的一个特色是具有相当的心理学科色彩。当前与工作分析相关的书籍主要由具有管理学背景的专家撰写,而本书主要由具有心理学背景兼具人力资源管理经验的人编写,突出了心理学研究方法在工作分析中的应用。例如,对任职资格的测评与分析方面,突出了心理测验技术和人格理论的作用;在工作者定向的分析方法中,认知任务分析法充分利用了现代认知心理学关于专家和新手范式的研究成果;在工作评价方面,也用到了心理物理学中心理量表的制作法;基于心理学有关信度和效度的研究,我们专门编写了一章有关工作分析的准确性和不确定的内容。同时,本教材非常注重实用性和操作性,旨在将理论与实践相结合,为提高学习者的工作分析与评价的实际能力尽绵薄之力。

本教材全书共九章:第一章“工作分析概论”,介绍了工作分析的价值、内涵、要素、原则、导入时机,以及工作分析的发展历史等。第二章“工作分析的方法”,介绍了定性的方法,如观察法、访谈法、问卷法、文献法、工作日志法、关键事件法、主题专家会议法等;也介绍了定量的方法,如工作定向的功能性职位分析问卷、管理职位描述问卷、任务清单分析法,工作者定向的职位分析问卷法、通用职位分析问卷、认知任务分析法等;还介绍了各种方法选择的注意事项。第三章“工作分析的流程”,介绍了工作分析的前提、流程、阶段,以及工作分析常见的误区和解决办法。第四章“岗位规范”,介绍了岗位规范内涵、构成要素、普通员工和管理职位员工在岗位规范编写上的差别,以及任职资格体系的建立方法。第五章“工作说明书

的撰写”，介绍了工作说明的概念、内涵、要素、与岗位规范的关系、工作说明书的撰写规范、使用误区，以及实用案例。第六章“工作分析结果的应用”，介绍了工作分析在人力资源规划、员工招聘与选拔、绩效管理、培训开发、薪资设计以及工作设计中的应用情况。第七章“工作评价”，介绍了工作评价的概念、特点、原则、报酬因素的选择，以及排序法、分类法、因素比较法和因素计点法等工作评价方法。第八章“工作分析的发展趋势”，介绍了当前企业面临的商业环境、新的组织设计与工作设计、工作性质的变化与传统工作分析的弊病、工作分析的发展趋势等。第九章“工作分析准确性与不确定性”，介绍了工作分析准确性的不同定义、工作分析不确定性的概念和影响因素、展望与启示等。

本书的参编人员具有扎实的心理學理論基礎和相當的人力資源管理工作經驗，編寫過程中尤其重視理論與實踐相結合、心理學研究方法與工作分析和評價方法相結合。教材既有理論知識的闡述，也著力於實際案例分析，為學習者提供“案例分享”、“學習導航”等較實用的模塊，既滿足學習者理論學習的需要，更能提高學習者的實操能力，滿足學習者的就業和工作需求。希望本教材的出版能為培養理論與實踐雙出眾的工作分析人員提供借鑒。教材各章編寫分工如下：第一章和第八章的初稿由黃奕撰寫，第二、三章初稿由方佩琮撰寫，第四、五章初稿由肖央編寫，第六、七章初稿龐洪雨編寫，第九章初稿由黃佳琳編寫，陳彩琦和馬欣川負責全書的構思、設計、指導、修改和統稿工作。林曉青、鄭嘉敏、麥寶欣等同學在校稿方面做了很多工作。

本教材在編寫過程中參考和借鑒了很多國內外專家、學者的研究成果，在此表示衷心感謝！由於編者水平有限，書中難免出現疏漏或錯誤，懇請廣大讀者不吝賜教，共同豐富教材內容，使教材得以充實和完備。

陳彩琦

2017年9月1日



第一章	工作分析概论	.. 1
	一、工作分析的内涵	.. 2
	二、工作分析的模型	.. 5
	三、工作分析的原则与导入时机	.. 14
	四、工作分析的历史	.. 16
第二章	工作分析的方法	.. 24
	一、定性的工作分析方法	.. 25
	二、定量的工作分析方法	.. 46
	三、工作分析方法的选择	.. 66
第三章	工作分析的流程	.. 69
	一、工作分析的前提	.. 70
	二、工作分析的流程	.. 72
	三、工作分析的阶段	.. 74
	四、工作分析的常见误区与解决办法	.. 99
第四章	岗位规范	.. 103
	一、岗位规范概述	.. 104
	二、岗位规范的编写	.. 107
	三、任职资格体系的建立	.. 125
第五章	工作说明书的撰写	.. 129
	一、工作说明书概述	.. 130
	二、工作描述与岗位规范	.. 132
	三、工作说明书编写	.. 135
	四、工作说明书的编写要求与使用误区	.. 153
	五、工作说明书应用范例	.. 156
第六章	工作分析结果的应用	.. 169
	一、人力资源规划	.. 170
	二、员工招聘和选拔	.. 171

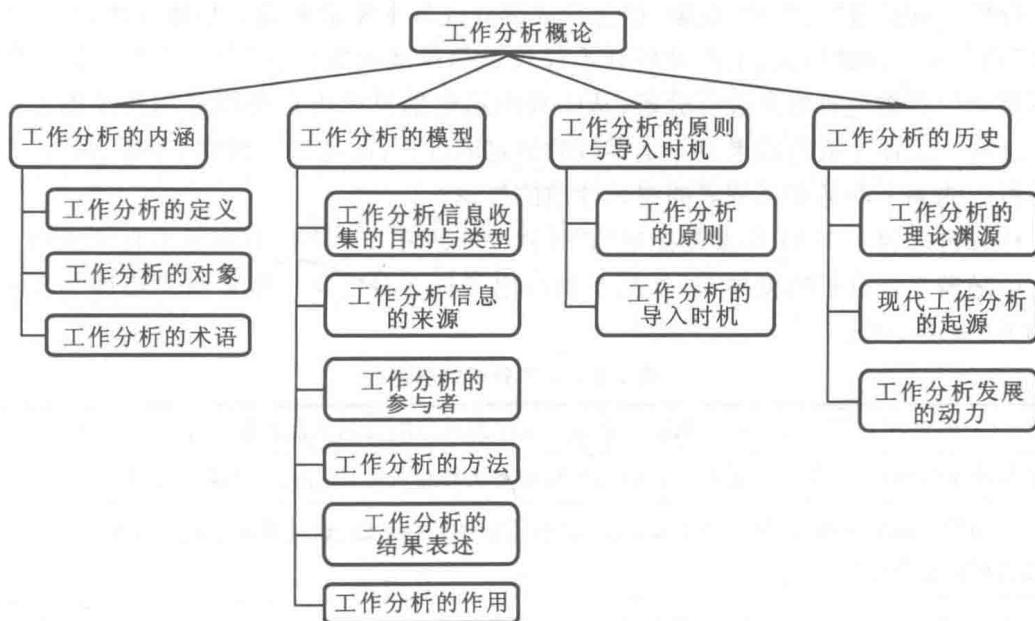
三、工作分析与绩效管理	.. 174
四、培训开发	.. 176
五、工作分析与薪资结构设计	.. 178
六、工作设计	.. 182
第七章 工作评价	.. 193
一、工作评价概述	.. 194
二、工作评价的方法	.. 200
第八章 工作分析的发展趋势	.. 226
一、当前企业面临的商业环境	.. 227
二、新的组织设计与新的工作设计	.. 228
三、工作性质的变化与传统工作分析的弊病	.. 232
四、工作分析的发展趋势	.. 233
第九章 工作分析的准确性和不确定性	.. 245
一、工作分析的准确性	.. 246
二、工作分析的不确定性	.. 248
三、工作分析不确定性的研究	.. 251
主要参考文献	.. 260

# Chapter One

## 第一章

### 工作分析概论

#### 本章结构



#### 课堂导入

1898年,在伯利恒钢铁公司,一名叫泰勒的管理顾问进行了一项“铁锹试验”。铁锹试验是系统地研究铲上不同标准负载后的锹的材料、形状、规格和价格等,以及各种原料装锹的最好方法。此外泰勒还对每一套与铁锹有关的工作动作的精确时间做了研究,从而得出了“一流工人”每天应该完成的工作量。这一研究的结果是非常杰出的,堆料场的劳动力从400~600人减少为140人,平均每人每天的操作量从16吨提高到59吨,每个工人的日工资从1.15美元提高到1.88美元。在做铁锹试验前,泰勒就成功地进行了“金属切削试验”和“搬运生铁块试验”。这三个试验是被誉为“科学管理之父”的泰勒的时间动作研究重要的一

部分,而时间动作研究是现代工作分析的起源。

工作分析(job analysis),又名岗位分析,是人力资源管理乃至整个组织管理中的一项基础性管理活动。本章介绍了工作分析的基本概念、整体模型以及在开展工作分析的过程中容易出现的问题以及解决办法。此外,本章还介绍了工作分析的历史,了解工作分析的历史和发展过程将有利于我们进一步认识工作分析的本质、意义和发展方向。

## 学习导航

### 一、工作分析的内涵

#### (一) 工作分析的定义

工作分析是人力资源管理的基础性工作,目的是为了搜集与职务内容和任职者相关的信息。分析一词具有“将事物、现象、概念分成部分或基本要素来确定整体性质,并用方法加以检验”的含义。由此可见,工作分析并不仅仅是简单地收集信息而已,工作分析收集信息的过程是分门别类地对信息进行分解,从中找出这些信息的内在逻辑并据此来确定职务的性质的过程。工作分析的结果也不是零散的信息的堆积,而是经过辨别、分析、判断、整理和综合后得出的关于职务和任职者的整体性质的结论。

工作分析起源于1911年泰勒提出的“时间动作研究”,至今已有将近一百年的历史。在这过程中随着工作分析的发展,国外的学者给出了许多种定义。现将有代表性的几种定义列表如下(见表1-1):

表 1-1 工作分析的界定

Robinson(一战期间):工作分析就是观察从事这一工作的人员的行为从而发现工作所需要的技能。
美国民法法案(1964):工作分析是对工作行为和其他与工作相关的信息的一种详细说明。
Tiffin 和 McCormick (1965):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职务相关的各种信息的过程。
Ghorpade 和 Atchison(1980):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。
Gary Dessler(1996):工作分析就是与此有关的一道程序,通过这一程序,我们可以确定某一工作的任务和性质是什么,以及哪些类型的人(从技能和经验的角度)适合被雇佣来从事这一工作。

我国引入工作分析的时间很短,工作分析的大规模应用从上世纪90年代初期国有企业改革时才开始。所以在我国大家对“job analysis”一词的翻译、认识和使用都存在着诸多分歧,最具有代表性的有以下三种观点。

第一种代表性观点见诸朱智贤1986年主编的《心理学大词典》,其中工作分析定义如下:对某项工作诸特性及与该工作有关的事项进行分析并收集有关资料。其内容包括两部分:一是准确描述工作的内容和实质,如分析工作性质、范围、难易程度、工作程序、所包含的



动作、使用的工具材料及所负的责任等；二是分析并确定执行此项工作的人应具备的能力、知识、技能、经验等资格条件。该观点中的工作分析能为人员的录用和配置、工作评定、薪金的确 定、晋级提升等提供基础资料。

第二种代表性观点认为，“job”指职务，工作分析就是获取职务各要素的信息，并从中概括出职务特征的研究。同时也认为工作分析有广义和狭义之分：广义的工作分析包括职务描述、职务分类和职务评价三个方面的研究内容。狭义的工作分析则仅指职务描述。

第三种代表性观点主要来源于实践工作者。他们倾向于把“job”理解成具体的工作岗位(position)，即在特定的时间、特定组织中由员工承担若干项工作任务，并具有一定的职务、责任和权限，就构成了一个工作岗位。因此“工作分析”就是对工作岗位进行分析，并形成岗位描述(position description)。

基于以上分析，根据各定义所涉及 的共同点，我们把工作分析的定义简要概括为：工作分析是对职务信息和任职者信息进行收集、分析、整理和规范化描述的过程。

## (二) 工作分析的对象

对于工作分析的界定，为何会出现繁多而不统一的定义？主要原因是不同研究者对工作、工作活动、职位、职务和岗位等概念的区别和联系有不同的理解。特别是在不同的时机和场合，由于基于不同的应用目的和出发点，工作分析的层次定位和侧重点往往会不一样。正因为如此，工作分析又被译成岗位分析。那么究竟“job analysis”中的“job”指的是什么呢？工作、工作活动、职位、职务和岗位之间的区别又是什么呢？

美国“人类绩效增进技术委员会”等权威机构曾将这几个词区别如下：

“work”是指目标定向的、有目的的或工具性的、能为社会创造价值的人类活动，是人类将各种资源转变成为产出的过程，它既可泛指，也可特指。

“job”是指在某个特定的雇佣关系中有着相同的工作活动的职位的集合。

“occupation”则是指有着相类似的工作活动的“job”的集合。

而在国内，彭剑锋等工作分析专家将职位和职务定义如下。

职务：是指组织中承担相同或者相似职责和工作内容的若干职位的总和。

职位：是指承担一系列工作职责的某一任职者所对应的组织位置，是组织的基本构成单位，职位与任职者一般一一对应。

这两个词之间的关系我们可以举例说明如下，例如在一所大学的一个系里面有十个教授和一个系主任，那就是教授这一职务提供了十个职位，而系主任这一职务只提供了一个职位。

因此，我们认为，“job”一词对应的是职务而不是职位，“job analysis”译为工作分析并一直沿用至今。但是这样的译法是比较笼统的。工作一词含义丰富，它既可以指“job”也可以指“work”。“工作”甚至还可以指职责，例如我们日常生活中在说到教授主要的工作内容的时候，我们会说：教授的工作主要是教学、研究和服务。这个时候“工作”一词其实又相当于职责。为了避免混淆并使工作分析指向的对象更明确，在本书中我们将 job analysis 译为工作分析。工作分析指向的对象如图 1-1 所示。

从图 1-1 中我们可以清楚看到职务指向的对象的层次以及职务与职责、工作活动

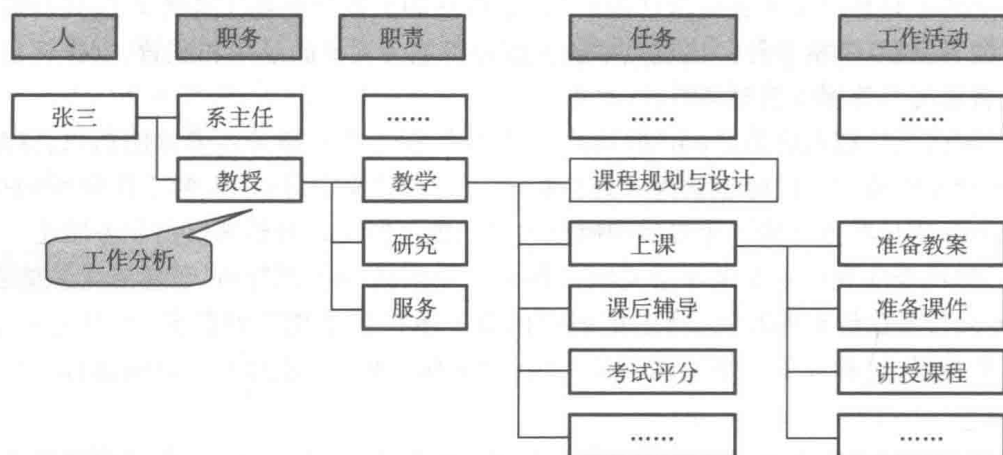


图 1-1 工作分析指向的对象

(work)之间的区别。关注工作活动(work)这一层次的分析活动叫“work analysis”,译为作业分析。作业分析的工作模块化思想有利于组织协调整体的生产流程并使得个人和组织更搭配,从而使组织结构的调整变得更灵活。在图中我们还可以看到,一个人可以同时担任两个职位,如张三就兼任系主任和教授两个职位。职务是人进入组织的中介,是人与工作结合的途径。一个人通过担任一定的职务而成为组织的一部分。

### (三) 工作分析的术语

#### 案例学习

小李是一家公司的人力资源经理,最近部门里的一名资深招聘专员申请离职,他打算亲自招聘一名新的招聘专员。小李很重视招聘专员这个职位,因为招聘专员要负责开展招聘工作,包括完成个人简历筛选、面试约见等招聘各环节,此外,对公司内部,需要联系其他部门,了解他们的人力资源需求,对外要维护和拓展招聘渠道,这些工作都是十分重要的。他要求应聘者具有人力资源、心理学等相关专业本科及以上学历;了解人力资源各大模块,熟悉招聘工作,有两年以上工作经验;并且形象好、气质佳,沟通能力强。最终,小王通过严格的考核得到了这份工作。入职三天后,小李告诉小王:一个月后,小王要参与公司的秋季校招工作,他要在这一个月适应新的工作做好校招的准备。请教了公司的前辈后,小王了解到按照公司的规定,在校招期间他每天要阅读 300 份以上的简历,他可以决定应聘者是否通过简历筛选并参加初次面试。在校招期间,每一天他还必须找到至少 30 份合适的简历并向应聘者发出面试邀请。

上面的案例中体现的本书中涉及的工作分析术语主要有以下一些。

**要素(element):**无法再细分的动作、行动、精神、程序的工作活动,是不能再被细分的最小单位。例如:筛选简历。

**任务(task):**一个或多个包含合乎逻辑的、必要的、能产生最终结果的不同活动要素。



例如:寻找并向合适的应聘者发出面试邀请。

**职责(responsibility):**是指为了某个关键领域取得一定成果而完成的一系列任务的集合,它常常用任职者的行动加上行动的目标来表示。例如:案例中招聘专员所负责的事情——开展招聘工作,与其他部门联系等。

**权限(authority):**任职者必须具备的对某事项进行决策的范围和程度。例如:小李可以决定校招中的应聘者是否通过简历筛选进入初次面试。

**业绩标准(performance standard):**指与职位的工作职责相对应的对职责完成的质量与效果进行评价的客观标准。例如:小王在校招中每天要阅读 300 份以上的简历并邀请 30 名合适的应聘者进行初次面试。

**任职资格(qualification):**指为了保证工作任务能够按质量完成,任职者所必须具备的知识能力要求。它常常从胜任职位所需要的学历、专业、工作经验、工作技能和能力素质等方面来表达。例如:小李对招聘专员应聘者的要求。

**职位(position):**承担一系列职责的某一任职者所对应的组织位置。职位是组织的基本构成单元,一般与任职者一一对应,即一个职位由一个人承担。如果存在职位空缺,则职位数量多于任职者,如小李的职位是人力资源部招聘专员。

**职务(job):**在组织中承担着相同的工作职责,有相同的工作活动的职位的集合。例如:人力资源部招聘专员。一个职务可能由几个人分担,可能不止一个职位。

**职级(class):**指工作责任大小,工作复杂性与难度,以及对任职者的能力水平要求相近似的一组职位的总和,常和管理层级联系在一起,如部门经理。

**工作族(job family):**有时也称工作簇,基于执行的任务的相似性而归为一类的一组工作,如管理工作族、研发工作族、生产工作族等。

## 二、工作分析的模型

如前所述,工作分析是对职务信息和任职者信息进行收集、分析、整理、综合的过程。为了让读者对这一过程涉及的各种参与要素、信息流向和最终成果有一个比较系统的把握,本书提出了工作分析的整体模型,如图 1-2 所示。

本书的结构将围绕着这一模型展开。由于工作分析研究的是工作分析应该怎么做的问题,属于方法论的范畴,因此工作分析开展的流程步骤、工作分析应用的方法技术是本书的重点。我们从图 1-2 中可以看到,工作分析中最主要的方法有三种:收集信息的方法、编写岗位规范的方法和编写工作说明书的方法。这三种方法我们将会第二章、第四章和第五章分别介绍。第三章重点介绍工作分析的实施流程和步骤。工作分析结果的运用则在第六章介绍。由于广义的工作分析包括工作评价的内容,为此本书把工作评价看成是工作分析的一个扩展部分在第七章详细介绍。本书第八章主要讨论当今工作分析领域出现的最新趋势。第九章简单讨论工作分析的确定性和不确定性。

### (一) 工作分析信息收集的目的与类型

工作分析的最终的目的是根据组织战略的需要,向人力资源管理者和组织结构设计者

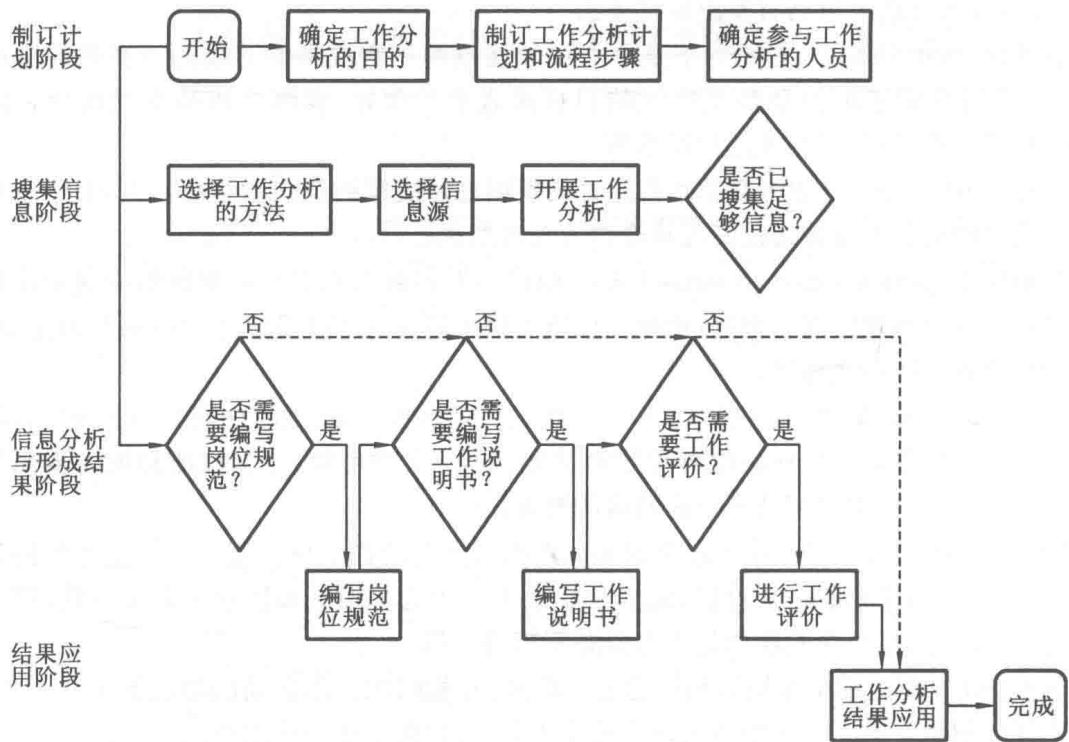


图 1-2 工作分析的整体模型

提供有效的信息。工作分析的一切信息收集活动都是应组织发展或变革需要而开展的。这些需要也决定了具体要收集哪些类型的信息。那么,关于职务的哪些信息对于组织战略和人力资源管理具有重要价值呢?一般来说,工作分析的应用范围包括人力资源规划、招聘、绩效管理、培训开发、薪酬管理、工作设计、职业生涯规划等管理活动。不同的管理活动要求获得的信息也有不同的内容和侧重点。如招聘活动侧重得到关于任职资格方面的信息以用来制定招聘标准;培训开发要求收集关于工作职责和关键工作行为的信息以制定培训标准和确定培训需求;绩效管理要求收集关于绩效标准的信息;而薪酬管理则侧重于收集能够反映工作的复杂性和执行难度的信息以便评定工作的等级。对于组织设计者来说,关于工作目的、工作流程、工作职责和工作权限的信息则是他们最为关注的。不同的企业在不同的时期,或者由于组织的不同特征,要收集的有关工作分析的内容也会有所不同。工作分析工作者必须根据信息应用的不同目的和组织的特点恰当地确定要收集的信息提纲。

### 1. 工作分析信息内容的类型

一般来说,无论出于何种应用目的,工作分析要收集的信息都存在某些共同部分。这些信息通常可以分为两大类:一是关于职务工作本身的信息;二是关于任职者的信息。关于职务工作本身的信息包括工作目标、工作内容、工作职责、工作关系、工作环境等;关于任职者的信息主要包括对任职者生理和心理上的各种要求。国外专家将这些内容总结成 6W1H 的公式,即工作分析主要收集关于工作 7 个方面的内容。

#### 1) 做什么(what)

即员工需要完成什么工作任务,工作活动是什么,工作活动的结果是什么,工作要达到





什么标准,工作结果的数量要求是多少,工作的错误分析等。

### 2) 为什么(why)

即员工为什么要完成这种工作,该项工作在组织中有什么重要作用,会影响到其他哪些工作。

### 3) 谁来做(who)

指从事这项工作的人必须具备哪些知识、技能;必须有怎样的工作经验和必须接受何种培训;要求任职者具有怎样的生理特征和心理特征等。其中生理特征主要包括健康状况、身材、体力、耐力、器官敏感度、视力等级等。心理特征则包括观察能力、注意能力、记忆能力、理解能力,性格、气质、态度、事业心、合作精神,兴趣、成就欲、价值观等。

### 4) 何时做(when)

即工作开展的时间,哪些工作活动是有固定时间和固定发生频率的,哪些是突发的。例如,哪些工作是每日进行的,哪些工作是隔一周进行一次的。

### 5) 哪里做(where)

是指工作在什么环境下进行,包括工作的自然环境以及工作的社会环境和组织环境。例如,雇员通常要跟多少人、什么人打交道。这方面的信息还包括员工工作的安全性的问题。

### 6) 为谁做(for whom)

指在工作中与哪些人有什么样的联系,向谁负责,向谁汇报,接受谁的监督和指挥,工作的成果提供给谁,包括内部客户如直接上司、同事、下属与其他相关部门等;外部客户如客户、供应商或者同行业合作伙伴等。

### 7) 怎么做(how)

即员工运用什么方式、使用什么样的工具完成工作任务,完成工作的程序如何。包括工作时使用的工具、机器、设备和应用知识。

以上的6W1H,就是国外人力资源心理学家所提出的著名工作分析公式(job analysis formula)。围绕这七个方面展开工作分析,我们可以确定某一工作的任务和性质是什么,以及哪些人适合被雇佣来从事这一工作,从而实现工作分析的意图。

## 2. 工作分析信息的水平

工作分析要收集的信息水平可以具体到多种层次,具体取决于工作分析的服务对象和目的。如工作分析所收集的关于工作环境的冷或热,可以用日常的语言来表达,也可以用温度的测量和记录来描述;如关于员工的操作可以只大概地作一个陈述,也可以精确到每个细微的动作所用的力度以及运动的角度等;又如飞机的驾驶工作,可以只用概括性的“保证正常飞行”来描述,也可以列出用以保证飞行安全的动作和心理活动的系列任务清单。一般来说,信息的详略可以有两种选择:一是把工作分析作为工作信息的唯一来源,这意味着要提供大量的细节;二是把工作分析收集到的信息当成概括性陈述,而其他的细节则由附件和指南等材料提供。以第一种情形居多。信息的详略程度也取决于工作分析的目的。如果目的是招聘,则任职资格要详细;如果目的是培训,则工作描述要详细;如果目的是绩效考核,则工作描述可适当简略些。