



人力资源管理系列丛书

# 工作分析 与职位评价

方雯 编著



西安电子科技大学出版社  
<http://www.xduph.com>

人力资源管理系列丛书

# 工作分析与职位评价

方 雯 编著

西安电子科技大学出版社

## 内 容 简 介

本书以专业、全面、实用为撰写目标,详细介绍了工作分析与职位评价的基本理论和方法,同时将大量案例穿插其中。全书共10章,内容包括工作分析概述、工作分析流程、工作分析的基础性方法、以工作为基础的工作分析系统性方法、以人为基础的工作分析系统性方法、工作分析系统性方法的比较、工作说明书的编写、工作设计、职位评价概述以及职位评价实施方法。

本书收集、整理了国内外工作分析与职位评价的理论和实践研究成果,运用案例导入、阅读资料、思考题及案例分析帮助读者学习。为突出应用性,本书以直观易懂的解释说明和表格为主,清楚地阐述工作分析和职位评价的内容及方法。

本书内容翔实、可操作性强,可作为高等院校管理专业学生的教材,也可作为组织内相关人员开展工作分析和职位评价活动的应用参考资料。

### 图书在版编目(CIP)数据

工作分析与职位评价/方雯编著. —西安:西安电子科技大学出版社,2017.11

ISBN 978-7-5606-4719-7

I. ①工… II. ①方… III. ①人力资源管理 ②职位—评价 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 248972 号

策 划 戚文艳

责任编辑 高 媛 雷鸿俊

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路2号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfxb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 陕西华沐印刷科技有限责任公司

版 次 2017年11月第1版 2017年11月第1次印刷

开 本 787毫米×1092毫米 1/16 印张 21

字 数 493千字

印 数 1~3000册

定 价 41.00元

ISBN 978-7-5606-4719-7/F

**XDUP 5011001-1**

\*\*\* 如有印装问题可调换 \*\*\*

## 序

人力资源管理引入我国已有二十多年的历程，对我国的改革开放、经济社会发展起到了推动作用。我国正在从人口大国向人力资源大国、人力资源强国迈进，以人为中心的管理理念已成为实施人力资源管理的基础，合理地配置、利用、开发人力资源，科学地激发人力资源的潜力，是人力资源管理的核心，也是最终的目标。我国改革开放三十多年，经济增长方式的转变、人口结构的变化、社会的发展、农村劳动力的转移、知识型员工队伍的扩大、国际上人才竞争的加剧等，迫使企业管理和社会管理在创新中不得不面对人力资源管理提出的新的问题。尤其是我国人口结构面临老龄化趋势，无论是国家宏观层面上的人力资源管理政策，还是企业、政府、事业单位微观层面上的人力资源管理策略都面临新的挑战。

面对新的问题与挑战，对人力资源管理的重视从关注个体到关注群体，从关注企业到关注政府、事业单位，从关注效率到关注公平，如何更好地实现人力资源与组织战略、组织成长的适应、匹配和一致，是值得我们关注与研究的。彭罗斯曲线的基本原理告诉我们：“企业现存的人力资源既刺激了扩张，也限制了扩张的速度。即使通过收购和兼并获得的成长也无法逃脱利用现有的管理资源的投入维持组织的一致性所带来的约束。”可见，无论组织如何变化，人力资源管理始终处于关键地位。

人力资源管理学科兴起和发展于西方发达国家，是改革开放以来引入我国的一门新兴管理学科。如何在引进、借鉴的基础上，紧密结合中国经济发展、企业管理和社会文化背景，实现集成创新和引进消化吸收再创新，是我国人力资源管理领域所面临的一项重大课题。我们在长期的研究、教学和管理实践的基础上，通过大量的调查研究，为了适应人力资源管理教育和培训的新需要，组织相关人员编写了这套人力资源管理专业系列教材。该系列教材由人力资源管理六大模块、五门核心内容构成，即由五个分册组成，分别是《新编人力资源管理概论》、《工作分析与职位评价》、《招聘与人员测评》、《培训开发与职业生涯管理》、《绩效与薪酬管理》。该系列教材的作者都是来自高等院校长期从事人力资源管理教学和研究的专任教师，在人力资源管理理论与方法上有一定的研究和积累，在人力资源管理的咨询、教学和企业培训方面有着丰富的经验，从而为编写这套富有特色的丛书提供了有利的条件和基础。这套丛书具有以下几方面的特色：

一是体系的系统性和重点性相结合。本套丛书的整体策划和分册的设计基本涵盖了这门学科整个框架，具有系统性；同时，各分册的选题和体例设计中，注重突出人力资源管理学科的核心内容，进行合理选择，力求使人力资源管理各个核心模块内容系统，原理准确，重点突出，方法和技术实用，技能性和可操作性强。

二是原理的一般性与本土实践经验的提炼原创性相结合。人力资源管理作为一门国内外公认的管理学科，它自身基本原理的一般性、共同认可性在编写中必须准确地反映。同时，在案例编写中选择我国背景下的人力资源管理案例，能够体现本国社会和企业的人力资源管理实际，更具有现实感。

三是知识性与实践感、趣味性相结合。本套教材运用统计学知识、测量学知识、数理

工具进行人力资源管理的量化分析,注重量化工具的运用和分析能力的培养。同时,在教材中穿插人力资源模拟实训内容和管理游戏内容,提升了学习的实践感和趣味性。

四是体例设计上体现了新的风格。在编写中,我们在各章中按照问题引导、材料阅读思考、原理与方法工具介绍、思考题和案例讨论的顺序进行体例设计。在案例选择上尽可能新颖、典型,使读者在阅读中循着提出问题、分析问题、解决问题、案例讨论、总结反思的逻辑过程做到理论和实际相结合,原理与案例相结合,传授知识和培养技能相结合,讲授与讨论相结合,以此达到学习目标与实践效果的统一。

本套丛书是西安电子科技大学教材立项项目,西安电子科技大学经济与管理学院教授王林雪任总主编,杜跃平教授任顾问,他们对丛书的选题和体例安排提出总体要求与设想,在经过编辑委员会成员讨论通过后,由分册主编负责组织编写。初稿完成后,由总主编对各分册书稿进行审查、修改、定稿。

人力资源管理学科是一门逐渐走向成熟的学科,许多方面还处于研究和不断完善之中,尤其如何结合我国的实际创造性地应用和发展,是值得深入研究的问题。作者在对某些问题的长期思考和研究中已经形成了自己的看法和成果积累,在写作中也有选择性地在内容中有所体现,愿意也希望与读者共同分享和思考,共同促进人力资源管理的发展。

王林雪

2016年2月

人力资源管理系列丛书

## 丛书编写委员会

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 顾 问 | 杜跃平 |     |     |
| 总主编 | 王林雪 |     |     |
| 编 委 | 杜跃平 | 宁艳丽 | 张卫莉 |
|     | 邵 芳 | 方 雯 | 张 霞 |

# 前 言

工作分析与职位评价的思想自古就有，它们在人力资源管理中的地位及重要性已经被越来越多的研究学者和业界人士认可。工作分析的主要任务是：分析工作本身所包含的信息（如工作职责、工作程序、工作环境等）；基于工作信息的分析，来确定对工作者的要求（主要有知识要求、技术要求、能力要求和人格特质要求），亦即，工作分析就是分析“工作”和“工作者”。由此可见，工作分析活动是人力资源管理的基础性活动，工作分析的研究，即对“事”和“人”的分析研究，亦属于人力资源管理系统中的基础性研究。可以说，在对组织内人员进行管理时，如果缺少了工作分析这项基础工作，那么合理、规范的人力资源管理也就无从谈起。工作分析结果的一个重要的应用就是职位评价，即评价组织内各个职位对组织的价值贡献如何。显而易见，职位评价的结果也是组织为员工定薪、定级、定岗、定编的基础。因此，在学习人力资源管理体系中的招聘与选拔、培训与开发、薪酬考核与绩效管理、员工关系管理等若干环节的同时，非常有必要掌握工作分析与职位评价的相关理论知识、分析工具、方法及其具体操作步骤。

本书较全面、系统地介绍了工作分析与职位评价的相关内容，全书共 10 章，各章主要内容概述如下：

第 1 章概述了工作分析的概念及相关术语，明确了工作分析在战略与组织管理，以及在人力资源管理中的作用，介绍了工作分析的结果与表现形式，阐述了工作分析活动的历史及其发展趋势。第 2 章主要介绍了工作分析活动的原则和关键点，阐述了工作分析流程的立项阶段、准备阶段、调查阶段、分析阶段和完成阶段这五大阶段，详细介绍了各个阶段的主要工作。第 3 章介绍了工作分析的基础性方法，如观察法、访谈法、工作日志法等，较全面揭示了各方法的优缺点及其适用范围。第 4 章介绍了三种代表性的、以工作为基础的工作分析系统性方法，分别是关键事件法、职能工作分析法和任务清单分析法。第 5 章介绍了四种常用的、以人为基础的工作分析系统性方法，分别是职位分析问卷法、管理职位描述问卷法、工作要素分析法和临界特质分析法。第 6 章从方法的信度、效度、应用性和实用性四个方面，比较了工作分析系统性方法，旨在为方法的使用者提供有益参考。第 7 章概括了工作说明书的编写内容。工作说明书是工作分析活动的书面结果，它包括工作描述和任职规范两方面的内容。本章从这两个方面，介绍了工作说明书的内容书写及相关格式要求。第 8 章介绍了工作设计的内涵、程序和方法。第 9 章概述了职位评价的含义、作用、原则及步骤，介绍了常用的职位评价四指标，介绍了确定职位评价指标权重，以及给指标各等级分数配分的主要方法。第 10 章是常用的职位评价方法介绍，较全面、系统地介绍了定性（如排列法、分类法）和定量（如点数法、因素比较法、海氏职位评价法）两大类共五种职位评价方法，并揭示了这些方法的优缺点，明确了选择职位评价方法时应考虑的重要因素。

不知不觉间，本书作者为本科生讲授“工作分析与职位评价”课程已经 10 年了，本书就是在课程讲义的基础上编写的。为推广知识、促进应用，在编写内容和体例时，强调以下

三点特色：

一是确保综合特性。本书根据全面、系统的编写原则，综合了多位权威研究学者的相关著作，融合了业界和学界对工作分析与职位评价活动的应用见解及理论观点。本书引证翔实，覆盖面宽，集大家之长，希望为读者提供一个全面的工作分析与职位评价知识库。

二是突出应用特性。本书不仅考虑综合全面特性，更注重应用特性，详细描述了工作分析与职位评价各类方法的操作步骤，并绘制大量表格以达到清晰、直观说明的目的，希望为读者提供一些有益的参考，以指导管理实践。

三是具有用户友好型特点。作者在编写本书内容和体例时，从读者的角度出发，各章都由一个简单的案例资料导入，案例与每一章所介绍的内容密切相关，各章中穿插阅读资料和举例介绍，各章后附有思考题和案例分析。希望读者通过对本书的学习，系统地掌握工作分析与职位评价的相关内容。

本书属于西安电子科技大学校级教材重点项目《人力资源管理系列丛书》，由方雯独立编写完成。本书得到了王林雪教授的大力支持、指导与帮助，同时也包含了西安电子科技大学出版社相关工作人员的辛勤劳动，在此谨向有关人员表示诚挚的感谢！

由于作者学识有限，本书难免存在一些不当和疏漏之处，恳请广大专家、读者批评指正，我们将在今后的修订中改进。

方雯

2017年7月

于西安电子科技大学信远楼



|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| <b>第 1 章 工作分析概述</b> .....           | 1  |
| 本章知识点 .....                         | 1  |
| 案例导入 .....                          | 1  |
| 1.1 工作分析的概念及相关术语 .....              | 2  |
| 1.2 工作分析的作用 .....                   | 7  |
| 1.3 工作分析的结果与表现形式 .....              | 10 |
| 1.4 工作分析的历史及发展趋势 .....              | 12 |
| 思考题 .....                           | 17 |
| 案例分析 .....                          | 18 |
| <b>第 2 章 工作分析流程</b> .....           | 19 |
| 本章知识点 .....                         | 19 |
| 案例导入 .....                          | 19 |
| 2.1 工作分析的原则、关键点及模型图 .....           | 20 |
| 2.2 工作分析的一般流程 .....                 | 23 |
| 思考题 .....                           | 41 |
| 案例分析 .....                          | 42 |
| <b>第 3 章 工作分析的基础性方法</b> .....       | 45 |
| 本章知识点 .....                         | 45 |
| 案例导入 .....                          | 45 |
| 3.1 工作分析观察法 .....                   | 46 |
| 3.2 工作分析访谈法 .....                   | 52 |
| 3.3 工作实践法 .....                     | 60 |
| 3.4 文献分析法 .....                     | 62 |
| 3.5 工作日志法 .....                     | 63 |
| 3.6 主题专家会议法 .....                   | 66 |
| 3.7 问卷调查法 .....                     | 68 |
| 思考题 .....                           | 80 |
| 案例分析 .....                          | 80 |
| <b>第 4 章 以工作为基础的工作分析系统性方法</b> ..... | 84 |
| 本章知识点 .....                         | 84 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 案例导入 .....                       | 84  |
| 4.1 关键事件法(CIT) .....             | 86  |
| 4.2 职能工作分析法(FJA) .....           | 92  |
| 4.3 任务清单分析法(TIA) .....           | 105 |
| 思考题 .....                        | 116 |
| 案例分析 .....                       | 117 |
| <b>第5章 以人为基础的工作分析系统性方法</b> ..... | 121 |
| 本章知识点 .....                      | 121 |
| 案例导入 .....                       | 121 |
| 5.1 职位分析问卷法(PAQ) .....           | 123 |
| 5.2 管理职位描述问卷(MPDQ) .....         | 134 |
| 5.3 工作要素分析法(JEM) .....           | 143 |
| 5.4 临界特质分析法(TTA) .....           | 146 |
| 思考题 .....                        | 152 |
| 案例分析 .....                       | 152 |
| <b>第6章 工作分析系统性方法的比较</b> .....    | 154 |
| 本章知识点 .....                      | 154 |
| 案例导入 .....                       | 154 |
| 6.1 工作分析系统性方法的信度 .....           | 155 |
| 6.2 工作分析系统性方法的效度 .....           | 158 |
| 6.3 工作分析系统性方法的应用性 .....          | 163 |
| 6.4 工作分析系统性方法的实用性 .....          | 165 |
| 思考题 .....                        | 166 |
| 案例分析 .....                       | 166 |
| <b>第7章 工作说明书的编写</b> .....        | 169 |
| 本章知识点 .....                      | 169 |
| 案例导入 .....                       | 169 |
| 7.1 工作说明书概述 .....                | 171 |
| 7.2 工作说明书范例及内容安排 .....           | 197 |
| 思考题 .....                        | 208 |
| 案例分析 .....                       | 209 |
| <b>第8章 工作设计</b> .....            | 211 |
| 本章知识点 .....                      | 211 |
| 案例导入 .....                       | 211 |
| 8.1 工作设计概述 .....                 | 212 |
| 8.2 工作设计的思想演变及发展 .....           | 217 |
| 8.3 工作设计的目标、程序与方法 .....          | 220 |
| 8.4 工作设计的新思路 .....               | 224 |
| 8.5 工作调查 .....                   | 226 |

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| 8.6 工作再设计 .....                       | 230        |
| 思考题 .....                             | 236        |
| 案例分析 .....                            | 236        |
| <b>第 9 章 职位评价概述 .....</b>             | <b>238</b> |
| 本章知识点 .....                           | 238        |
| 案例导入 .....                            | 238        |
| 9.1 职位评价简介 .....                      | 240        |
| 9.2 职位评价指标体系 .....                    | 247        |
| 思考题 .....                             | 263        |
| 案例分析 .....                            | 264        |
| <b>第 10 章 职位评价实施方法 .....</b>          | <b>267</b> |
| 本章知识点 .....                           | 267        |
| 案例导入 .....                            | 267        |
| 10.1 排列法 .....                        | 269        |
| 10.2 分类法 .....                        | 273        |
| 10.3 点数法 .....                        | 277        |
| 10.4 因素比较法 .....                      | 281        |
| 10.5 海氏职位评价系统 .....                   | 285        |
| 10.6 职位评价方法的比较与选择 .....               | 293        |
| 思考题 .....                             | 295        |
| 案例分析 .....                            | 295        |
| <b>附录 .....</b>                       | <b>298</b> |
| 附录 1 某操作职位工作分析观察表 .....               | 298        |
| 附录 2 工作分析结构化访谈表 .....                 | 302        |
| 附录 3 工作分析半结构化访谈提纲 .....               | 304        |
| 附录 4 工作日志范例 .....                     | 305        |
| 附录 5 企业人力资源部任务清单 .....                | 307        |
| 附录 6 PAQ 问卷 .....                     | 311        |
| 附录 7 明尼苏达满意问卷 .....                   | 316        |
| 附录 8 因素权重分配法中平均随机一致性指标 RI 取值参考表 ..... | 321        |
| <b>后 记 .....</b>                      | <b>322</b> |
| <b>参考文献 .....</b>                     | <b>323</b> |

# 第1章 工作分析概述

## 本章知识点

1. 掌握工作分析的概念及相关术语；
2. 明确工作分析的作用；
3. 了解工作分析活动的结果及其表现形式；
4. 了解工作分析的历史和发展趋势。

## 案例导入

DC公司于2004年11月正式成立，占地32万平方米，资产1.34亿元，主要生产多种气体介质的压缩机系列产品。该公司现有专业技术人员350余人，高级工程师38人，其中享受国务院政府津贴科技人员8人，教授级高工8人。

当前，DC公司人力资源管理存在着若干问题，具体表现在5个方面：

一是人力资源管理观念落后。

长期以来，公司将追求组织领导队伍建设、班子队伍建设及业务骨干培养作为人力资源管理的重心，而忽略了对整个组织现有人力资源的培训和人员配置工作。

二是薪酬体系缺乏激励作用。

公司是由国有企业改制形成的，其薪酬体系仍然沿用原有国有企业的等级工资制度。目前虽然增加了岗位绩效工资，但缺乏各个岗位之间的价值评估，各职位、职级之间的差距不够合理，薪酬待遇有失公平。部分关键岗位员工的工作满意度较低，工作积极性和效率也不高。在对员工的职业生涯规划方面缺乏考虑，特别是对专业技术人员和技术工种，尚未建立起畅通的晋升通道，员工只能追求单一的行政职务发展途径，导致员工对未来存在较大的不确定感。

三是绩效考核缺乏适度的标准。

由于DC公司参照原有国有企业编制和考核模式，因此，人员的职能和工作质量好坏绝大部分由其直接领导主观评价，绩效考核要么倾向“大锅饭”，要么倾向“关系决定成绩”。

四是员工的培训与开发活动缺乏针对性。

公司比较重视员工培训，每年投入大量资金，举办领导干部培训、业务培训及全员的岗位任职资格培训。但这些培训大多针对性和实用性不强，组织内部的人员素质差距逐年拉大。近年加入的新员工较为年轻，学习速度快、适应能力强，部分老员工则受传统教育限制，工作已形成惯性，对新设备、新工具、新技术方法的使用有一定难度。

五是新员工的招聘缺乏科学合理的依据。

由于DC公司的招聘沿用原有的一套流程，即初选、笔试、面试和体检4个步骤。招聘

的员工绝大部分为从未有过工作经验的应届毕业生，面试者的个人社会经验及负责招聘的主考官的个人偏好会对面试结果产生很大影响。有的主考官并不十分了解招聘岗位的工作内容，对岗位要求任职者应具备的知识、技能、个人素质等要求也模糊不清。

公司领导层也注意到了如上问题，他们决定从工作分析活动入手，开展公司范围内的工作分析活动，以期解决这些人力资源管理问题。

(资料来源：段辉超. DC 公司工作分析的设计与实施. 西南财经大学硕士学位论文, 2007 年)

由导入案例资料观察，我们不难发现，DC 公司没有明确的职位分类，岗位职责不清，缺乏科学的工作分析，对公司进行工作分析势在必行。通过开展工作分析活动，有助于切实有效地解决公司当前面临的人力资源管理问题。

工作分析是确定组织中的职位在执行工作中所需的技能、职责和知识的系统工程，是组织成功运作所必需的所有人力资源管理活动的基石。虽然工作分析是人力资源管理系统中的基础性工作，但是其思想却比人力资源理论的提出要早得多，因此工作分析有着丰富的历史值得学习和挖掘。本章首先介绍工作分析的相关概念及其专业术语，然后明确工作分析在人力资源管理和组织管理中的具体作用，进一步地，介绍工作分析活动的结果及其表现形式，简单概括工作说明书的内容，最后详细归纳并介绍了工作分析的历史及其发展趋势。

## 1.1 工作分析的概念及相关术语

在对工作分析理论及方法进行系统学习之初，需要先掌握工作分析的基本定义。本节将对工作分析的基本概念及其相关术语的含义进行概括介绍。

### 1.1.1 工作的定义

大量研究学者和实践管理者对“工作”(Job)这一基本概念进行了界定。广为采纳的定义是埃尔根(Ilgen)和霍伦贝克(Hollenbeck)在 1991 年提出的，他们将“工作”定义为分配给一位特定个体去执行的一系列任务要素的集合。

从广义角度上看，工作这一术语具有以下 5 个涵义：

#### 1. 工作是组织最基本的活动单元

工作是组织中最基本的活动单元，它是组织中最小的相对独立体。每一个工作，从本质上来讲是不同的，它们具有支撑组织有效达到目标的不同功能。

#### 2. 工作是相对独立的责权统一体

工作是相对独立的职责、职权的统一体。职责和职权都来自于组织的授予，“在职就拥有，离职就失去”。组织中的员工完成任务是履行组织所分配的职责，而职权是其履行职责的保障。

#### 3. 工作是同类职位的总称

严格意义上，工作相当于职务，岗位相当于职位。但是在现实情况下，工作、岗位、职位往往交替使用。工作是同类职位的总称。例如，公司有 3 位前台接待人员，前台接待员

是一个工作，它提供了3个职位。

#### 4. 工作是部门、业务组成和组织划分的信息基础

组织的划分与部门业务的分割，往往是以工作的信息为基础的。部门的职责是由具体的工作支持的，业务的划分也是以流程的逻辑相关性或活动的同类性为基础的。因此，工作分析所提取的信息，是管理组织活动的重要基础。

#### 5. 工作与组织相互支持

组织目标是工作分解的基础，工作是构成组织的基本单元。当组织发生变革的时候，工作的分配也将发生改变；同时，随着工作流程的改变、工具与技术的进步，工作的内涵和外延都可能发生变化，而这种变化最终导致组织分工方式和管理方式的改变。

值得一提的是，当今时代，工作之间的界限变得越来越模糊，静态的、个人化的工作越来越多地被角色(Role)和流程(Work)所代替。

### 1.1.2 工作分析的定义

国内外学者对“工作分析”(Job Analysis)提供了多种多样的界定。根据这些定义，将这些学者分为“过程论”和“方法论”两大派。“过程论”一派的学者所持的主要观点是，工作分析是一个对组织内各层各类工作进行详细描述与分析的过程。“方法论”一派的学者主要观点则是将工作分析看做一种工具、一种技术，或是一类方法。

#### 1. 过程论

美国佛罗里达国际大学加里·德斯勒(Gary Dessler)教授在其编著的《人力资源管理》(2012)一书中认为，工作分析就是组织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)适合从事这一工作的一种程序。

美国劳工部(2012)对工作分析的界定是：通过对工作内容的系统调查，获得有关工作信息的过程。

中国人民大学石伟教授(2011)认为：工作分析也称为岗位分析、职位分析，是对组织中的各类岗位的性质、任务、职责、工作条件和环境，以及任职者承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统分析和研究，并制定出工作说明书等人力资源管理文件的过程。

中国人民大学付亚和教授(2009)认为：工作分析实质上是全面了解工作并提取有关工作全面信息的基础性管理活动。

#### 2. 方法论

“方法论”这一派的学者数量相对少于“过程论”。中国人民大学彭剑锋教授(2002)认为：工作分析是一种以战略为导向，以组织为基础，并与流程相衔接的基础性的组织与人力资源管理工具，是对职位信息进行收集、整理、分析与综合的一系列程序、技术与方法。

北京大学教授萧鸣政(2010)指出，工作分析是组织内所有管理人员都应该掌握的一种管理技术，其主旨是科学高效地获取有关组织内各种工作的信息，保障人力资源管理决策的正确有效，保证管理目标的全面实现。在萧鸣政教授主编的《工作分析的方法与技术》一书中，详细介绍了任务分析、人员分析和方法分析等方法。

#### 3. 工作分析的定义

综合上述“过程论”和“方法论”两大学派的观点，本书将“工作分析”定义为：工作分析

是组织内、外的工作分析人员采用科学的手段与技术,收集整理、分析比较、归纳综合有关工作和工作者的信息,为组织发展战略、组织规划、人力资源管理以及其他管理活动服务的一种活动。

### 1.1.3 工作分析的类型

工作分析的类型多种多样,不同类型的工作分析,其分析目的、作用和内容也不尽相同。以下从客体分布范围、目的、分析切入点3个角度,了解多种工作分析类型。

#### 1. 广义工作分析与狭义工作分析

从客体分布范围来看,工作分析有广义和狭义两种。广义上的工作分析,是对整个国家和社会范围内各个工作展开分析的活动;狭义上的工作分析,则是针对某一组织内部各个工作展开分析的活动。一般意义上的工作分析,指狭义的工作分析,即在某一特定组织开展的分析各类工作的全面、系统的活动。

#### 2. 单一目的型工作分析与多重目的型工作分析

从工作分析的应用目的划分,可将工作分析分为单一目的型和多重目的型两种类型。二者主要区别在于所关注的内容,对于单一目的型工作分析而言,如果工作分析目的是为了更好地开展组织培训,那么在工作分析活动中,所关注的内容是工作职责。

值得注意的是,即使工作分析只有单一目的,记下所有的细节也是较为经济的,可以避免日后重复调查。

#### 3. 工作导向型工作分析、人员导向型工作分析和过程导向型工作分析

从工作分析的切入点划分,工作分析有以下3种类型:

(1) 工作导向型(Work-oriented):这一类型的工作分析关注的是工作所涉及的任务和行为。

(2) 人员导向型(Worker-oriented):这一类型的工作分析关注的是能够带来高工作绩效的任职者特征,如专业知识、技能、能力等。

(3) 过程导向型(Procedure-oriented):这一类型的工作分析关注的是组织所提供的产品或服务的流程,从组织流程入手调查,展开流程中各个环节的工作分析活动。

### 1.1.4 工作分析的相关术语

在工作分析活动中,除了基本概念“工作”、“工作分析”之外,还涉及“任务”、“职责”、“职位”等若干术语。下面对这些相关术语进行详细介绍。

#### 1. 微动作(Micromotion)

微动作涉及人们最基本的动作,比如触及、抓起、安置或放下一个物体。

美国著名的工业管理学家吉尔布雷斯夫妇——弗兰克·吉尔布雷斯(1868—1924)和莉莉安·吉尔布雷斯(1878—1972)把各种各样劳动中手的动作分解为18种基本动作,分别是:寻找、找到、选择、抓取、夹持、移动、定位、装配、使用、拆卸、检验、预定位、放物、空移、休息、不可避免的耽搁、可避免的耽搁、计划。

#### 2. 工作要素(Job Element)

工作要素指工作中不便再继续分解的最小单位。两个或两个以上的微动作的集合构成

一个工作要素。比如，对于秘书职位而言，“接听电话”是一个工作要素，它包括定位和抓取两个微动作。

工作要素是形成职责的信息来源和分析基础，并不直接体现于工作说明书之中。

### 3. 任务(Task)

任务指工作活动中为达到某一目的而进行的一系列工作要素，是工作分析的基本单位。它常常是对工作职责的进一步分解。

例如：对于教师职位而言，讲课、出卷子、改卷子、提问、答疑是其工作任务；打印员“打印一份英文信件”任务是以下工作要素的集合，即熟悉每个英文单词，在电脑中拼出相应的单词，辨认与修正语法错误，把电脑中打好的英文信打印在纸上。

通常，一项任务具有以下5个特点：

(1) 具备执行任务所需的前提条件。

前提条件包括主观条件和客观条件。主观条件通常指工作者执行任务的意愿，即“个体愿不愿做？”，客观条件指工作者执行任务的工作物理环境如何，它能否保障任务的顺利执行，即“环境让不让做？”。

(2) 有特定的目标。

任何一项工作任务都应有特定的目标，此目标无关大小，只要与组织工作相关即可。

(3) 有明确的开端和终端。

任何一项工作任务都应发生在一定的时间区间，即有明确的开端和终端。比如，教师的“讲课”任务，开端是教师开始上课的时间，终端是教师下课的时间。

(4) 一项任务可能会被另一项任务中断。

比如，在教师执行“讲课”任务过程中，有学生举手提问，教师需要及时答疑，这样一来，“讲课”任务就会被“答疑”任务中断。

(5) 一项任务可能涉及多人。

一项任务的顺利完成，不仅涉及任务执行者本人，而且可能需要上级、下级、同事、客户等多人支持配合。

### 4. 职责(Responsibility)

职责是指任职者担负的一项或多项相互联系的任务集合。比如：人力资源部经理的职责之一是“监控员工工作满意度”，这一职责由设计调查问卷、进行调查、统计结果、反馈至高层及采取措施5个任务组成；一名商学院教授的主要职责包括教学、研究及为企事业单位作咨询3项。

### 5. 职权(Authority)

职权是指为了保证职责的有效履行，任职者必须具备的对某事项进行决策的范围和程度。它常常用“具有批准……事项的权限”来进行表达。比如，具有批准预算外5000元以内的费用支出的财务权限。

严格意义上讲，组织中的个人职权与个人权力是两个不同的概念。职权是职务范围内的管理权限，与职位相关，“在职即拥有，离职即失去”。职权是影响决策过程的一种手段，



而权力(Power)是一个人影响决策的能力。它包括组织赋予的职权和个人非正式权力(如专长权、信息权等)。可见,权力是比职权更宽泛的概念,在实际工作中,不能混淆二者。

### 6. 职位(Position)

职位也称为岗位,它是指由一个人完成的一项或多项相关职责组成的集合。职位与任职者是一一对应的关系,组织内职位的数量等于其人员的数量,亦即,组织有多少人员,相应地就有多少职位。

### 7. 职务(Job)

职务也称为工作,它是主要职责在重要性和数量上相当的一组职位的统称。

在组织内部,职务与人员并非一一对应关系,可能存在着“同一职务,多个职位”的现象。例如,企业副经理这一职务,可以对应生产副经理、财务副经理、行政副经理3个职位。

### 8. 工作族(Occupation)

工作族也称为工作群。比如,在组织内部,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。

### 9. 职业(Profession)

职业是由不同组织中的相似工作组成的跨组织工作集合,如教师职业、律师职业等。

“工作”和“职业”的区别主要在于其范围的不同。前者范围较窄,一般是针对组织内部而言的。“职业”则可以跨组织,是针对整个行业而言的。

### 10. 职业生涯(Career)

职业生涯是指一个人在其工作生活中所经历的一系列职位、工作或职业的集合。

#### 阅读资料

理解要素、任务、职责、职位、职务、职业

工作要素:签发薪水支票

任务:填写表格

职责:处理薪酬档案

职位:薪酬政策管理员

职务/工作:薪酬经理

职业:薪酬专家

除了以上10个术语外,还有一些术语与工作分析中的职位分类有着密切的关系,它们分别是职系、职组、职门、职级、职等。其中,职系、职组和职门是对工作进行横向划分后的形式,职级和职等是对工作进行纵向划分后的形式。

### 11. 职系(Series)

职系是指职责繁简难易、轻重大小及所需资格条件并不相同,但工作性质充分相似的所有职位集合。