

机关事业单位人事管理系列丛书

JIGUAN SHIYE DANWEI RENSHI GUANLI XILIE CONGSHU

机关事业单位工作分析

JIGUAN SHIYE DANWEI GONGZUO FENXI

石伟 编著



中国人事出版社

机关事业单位人事管理系列丛书

机关事业单位工作分析

石 伟 编著

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

机关事业单位工作分析/石伟编著. —北京: 中国人事出版社, 2011

机关事业单位人事管理系列丛书

ISBN 978-7-5129-0073-8

I. ①机… II. ①石… III. ①行政事业单位-人力资源管理 IV. ①D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 051977 号

中国人事出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

新华书店经销

北京市艺辉有限公司印刷装订

787 毫米×960 毫米 16 开本 15.25 印张 245 千字

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

定价: 34.00 元

读者服务部电话: 010-84643933/64929211/64921644

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.renshipublish.com>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374

内 容 介 绍

本书首次从人力资源管理的基础——工作分析出发，全面梳理了机关、事业单位的有关理论，并结合作者在机关、事业单位从事课题研究和咨询的实践，全面探讨了工作分析的内容，为我国机关、事业单位推进工作分析，强化基础管理，提升行政效率，进而提升社会管理水平提供了新的理念和工具。

本书是我国在相关领域第一本针对机关、事业单位的著作，其特色在于专门聚焦于机关、事业单位的工作分析领域，介绍了一些极具操作性的工具及方法。本书从整体性人力资源管理角度出发，对工作分析的理论作了全面介绍；同时，对于工作分析和相关的各个领域都做了完备的分析，内容全面、系统；最后，除了最后一章之外，作者在每一章开头部分都使用了篇首案例，在每一章结尾部分都使用了应用案例，配合作者在各个章节编写的实际操作的理论和实践，不仅能使读者领受知识，也能够学以致用。

本书不仅适合工商管理、行政管理、人力资源管理和政治学专业的本科生、研究生作为教材使用，而且对机关、事业单位的各级领导、组织部门和人教部门的干部开展工作分析有着重要的参考价值，对事业单位、企业从事工作分析的各类专业人员也具有很高的借鉴意义。

目 录

第一章 工作分析概要	(1)
【篇首案例】一家党政机关工作分析的症结	(1)
第一节 工作分析的关键概念	(2)
第二节 工作分析的产生背景与发展历程	(7)
第三节 机关、事业单位工作分析的发展状况	(19)
【应用案例】BP 市委组织部全面实施职责管理	(23)
第二章 工作分析的流程、方法与技术	(26)
【篇首案例】两家检察院的职位说明书比较	(26)
第一节 工作分析的流程	(28)
第二节 收集工作信息的基本方法	(35)
第三节 基于职责描述的工作分析方法	(48)
第四节 基于任职资格的工作分析方法	(57)
【应用案例】HD 检察院的工作分析流程、方法和技术	(66)
第三章 工作分析的外部条件——职位分类	(72)
【篇首案例】HD 检察院职位分类	(72)
第一节 职位分类概述	(75)
第二节 职位分类与品位分类	(85)
第三节 公务员分类管理制度简述	(87)
第四节 我国公务员职位分类制度	(92)
【应用案例】HD 检察院的职级和职等	(97)

第四章 工作分析的内在诉求——素质模型	(101)
【篇首案例】 局级领导应当具备什么样的素质	(101)
第一节 素质与素质模型	(104)
第二节 素质模型的构建	(113)
第三节 素质模型与机关、事业单位人力资源管理	(125)
【应用案例】 SW 市直系统局级领导干部素质模型的构建	(130)
第五章 工作分析在机关、事业单位人力资源管理中的运用	(135)
【篇首案例】 一家街道工委书记的抱怨	(135)
第一节 机关、事业单位工作分析实例	(137)
第二节 工作分析在机关、事业单位人员素质测评中的应用	(150)
第三节 工作分析在机关、事业单位培训中的应用	(158)
第四节 工作分析在机关、事业单位绩效管理中的应用	(166)
第五节 工作分析在机关、事业单位薪酬设计中的应用	(176)
【应用案例】 CW 区街道工委书记的职位说明书	(183)
第六章 工作分析在机关、事业单位宏观管理中的运用	(190)
第一节 工作分析在组织文化建设中的应用	(190)
第二节 人才战略规划	(202)
第三节 工作分析在组织结构设计中的应用	(212)
第四节 工作分析在定岗定编中的应用	(221)
参考文献	(233)
后记	(238)

第一章 工作分析概要

【核心提示】

通过本章的学习，应掌握以下内容：

1. 工作分析的概念
 2. 工作分析的作用
 3. 与工作分析相关的概念
 4. 工作分析发展经历的三个主要阶段
 5. 工作分析在军队管理中的早期应用
 6. 工作分析在政府管理中的早期应用
-

【篇首案例】

一家党政机关工作分析的症结^①

2004年4月，一家区劳动和社会保障局和一家街道办事处进行了制定处级领导干部职位说明书的试点工作。在实际操作过程中，这两个试点单位普遍存在一些困惑和问题，归纳起来主要有以下几点：

(1) 工作超负荷问题无法解决，考核标准难以准确、科学。在编制职位说明书过程中，大部分处级领导干部感到工作量较大，超

① 注：本案例根据本书作者的咨询经历改写。

负荷工作。若职位的工作量较大，其工作效率自然下降，需要增加新的工作岗位，但是又受到编制的限制，无法增加领导职数，造成考核标准不准确。如街道办事处工作，作为政府的派出机构，有其工作的特殊性、复杂性，存在很大的不确定性。如区中心工作遇到的突发事件，往往是不可预见、不可避免的，需要付出大量的工作精力，因此无法用具体的考核标准来进行量化考核；再者，区中心如有工作任务下达，办事处全体人员必须迅速到位，全力以赴做好中心工作，这就势必影响本职业务工作的完成，此时如继续按照职位说明书中的量化标准进行考核，就会显得有些不合时宜。

(2) 薪酬不到位，考核的激励作用无法发挥。由于公务员的薪资是既定的，而且单位属行政机关，实行单一的财政预算决算管理制度，没有激励经费的来源，难以发挥考核的激励作用，致使绩效考核结果不能予以兑现，从而不能很好地激发每位机关干部的工作热情和创新精神，难以推动机关干部的能力发展与潜能开发，不能形成一支高效率的工作团队。如果长期依靠精神激励，考核实施起来没有动力，职位说明书的作用就会下降，造成被搁置的结果。

(3) 缺乏系统的培训，工作质量待提高。对每一位处级领导职位的科学准确定位，缺乏足够的认识。在职位说明书写作方法上缺乏系统培训，完成工作的质量和水平有待提高。

以上是一份政府机关工作分析的真实文件。其实，这份文件中揭示出党政机关在从事工作分析时存在的困惑，如何有效地根据党政机关的特点开展工作分析，提升行政效率和社会管理水平，向服务型政府转型，这正是本章需要回答的问题。

第一节 工作分析的关键概念

工作分析是针对组织内某一特定职位的工作内容加以分析，清晰界定该职位的固有性质和工作职责，并且明确任职者在履行该职责时应当具备的技术、知识、能力的活动。用简单的话说，工作分析就是要回答 5W、1H 的问题，即用谁（who）、做什么事（what）、何时（when）、何地（where）、如何（how）、为何（why）。

工作分析的过程就是通过收集、整理、分析、综合一项工作所包含的各种信息,最后形成一套关于该工作的极为有价值的参考资料,从而为机关、事业单位的高效运行和发展提供帮助。它是实现人与工作的最优匹配的重要前提,并且为管理的科学化、规范化打下坚实的基础。

以下从理论和实务两个方面加以介绍,使读者能够在了解基本理论的基础上,在实践中加以运用。

一、工作分析的基本概念

(一) 岗位的概念以及岗位特征

要熟悉工作分析的概念,需要首先理解此处的“工作”一词。

工作是和岗位息息相关的,岗位又称为职位(position),它是根据组织目标需要设置的具有一个人工作量的单元,是职权和相应责任的统一体。在本书中,它具有以下几个特征:

(1) 组织是由目标建立起来的目标体系,组织机构是为承担某些职责,完成特定的任务目标而设置的。岗位作为组织的“细胞”,也是根据组织目标需要设置的,它是具有一个人工作量的基本单位。

(2) 组织不仅是目标体系,它还是等级权力链。组织层次的划分是总目标、子目标的层层分解落实,也是权力的层层下达。因此,每个组织机构乃至作为组织“细胞”的岗位,都是职权和相应责任的统一体,即有权有责,权责(范围大小)相对应。否则,如果有责无权,或者责大权小,那么岗位任职者在执行自己的职责时,由于不能做主,就会事事请示,处处汇报,从而延误时间,降低效率。如果有权无责,或权大责小,则可能导致岗位任职者滥用权力,独断专行,出现官僚主义和瞎指挥,出了问题无人承担责任等现象。

需要说明的是,上文提及的“组织”,是指在社会、经济、政治、文化等活动中,依照法定程序批准建立的具有独立法人资格或法人授权管理的正式机构或正式团体,包括政府机关、企事业单位、商业公司、社会团体、院校、学术机构、各类协会等。本书中的组织虽然主要是指机关、事业单位,但对其他组织亦有重要的借鉴意义。

事业单位是我国特有的一种公共组织类型。2008年,中央编办下发了《关于事业单位分类试点的意见》。文件根据事业单位的社会功能,将其划分为承担行政职能的、从事公益服务的和从事生产经营活动的三大类。其中,

承担行政职能的事业单位将逐步转为行政机构；从事生产经营活动的事业单位将逐步转为企业。此轮改革之后，事业单位原则上仅包括从事公益服务的事业单位。

由于一些事业单位在提供公共服务的同时，在不同程度上存在资源浪费、效率低下、服务质量不高、管理混乱、财政严重短缺等问题，这已经成为制约经济和社会进一步发展的“瓶颈”。事业单位企业化管理也就成为我国事业单位变革的选择，而作为人力资源管理基础的工作分析也就纳入了议事日程。

（二）工作分析的概念以及重要性

1. 工作分析的概念

工作分析（job analysis），又称为岗位分析、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，并制定出岗位规范、工作说明书等人力资源管理文件的过程。

在组织中，每一个工作岗位都有它的名称、工作地点、劳动对象和劳动资料。岗位分析的第一步，就是要了解特定岗位的具体内容。通过岗位调查，在取得有关信息的基础上，对岗位的名称、性质、任务、程序、内外部环境、条件等作出比较系统的描述，并加以规范化。这一步可以称为职责描述（job description）。

第二步是规定了岗位的各项工作任务以后，确定承担本岗位工作的人员所应具备的资格、条件。岗位描述的各种资料与有关人员的能力、经验、兴趣、个性的心理测量数据结合在一起，就能确定人员的任用标准，为组织的人力资源管理工作提供可靠的依据，这一步也称为工作规范（job qualification/requirement）^①，在本书中，统一称为任职资格。

2. 工作分析的作用

一般说来，岗位分析的作用具体体现为：

（1）岗位分析为组织选拔、任用合格的人员奠定了基础。通过岗位分析，透彻地了解工作的静态与动态特点，从而能够系统地提出有关人员生理、心理、技能、文化、思想等方面的具体要求，对本岗位用人标准作出具体而详尽的规定。这就使机关、事业单位在选人任人方面有了更加客观的依据。通

^① [美] 德斯勒. 人力资源管理（第9版）. 吴雯芳，刘昕译. 北京：中国人民大学出版社，2005：69

过人员素质测评、心理测验、行政职业能力测验、申论等手段,选拔和配备符合机关、事业单位各个岗位数量、质量要求的合格人选。

(2) 岗位分析为机关、事业单位人员的考核、晋升提供了依据。工作人员的考核、晋级、提升如果缺乏科学的依据,将会挫伤任职者的积极性,使机关、事业单位各项事务的推演受到严重影响。而在岗位分析之后,各机关、事业单位的人教部、组织部可制定出各类人员的考核指标和标准,以及晋升、任职的具体条件,从而使机关、事业单位的考核、晋升的科学性得到加强。

(3) 岗位分析是机关、事业单位优化组织结构,提升行政效率的必要条件。通过岗位分析,可以揭示机关、事业单位工作中的关键环节,反映工作(岗位)设计、配置中不合理的地方,找出工作的中心和重点,使组织结构有利于实现组织目标,提升行政效率,并且最大限度地调动任职者的劳动积极性和主动性。

(4) 岗位分析是机关、事业单位制定人才规划,进行人才预测的重要前提。每个机关、事业单位对于岗位的人员安排和配备,都需要拟订周密的计划,并且还应根据今后工作任务和工作发展变化的趋势,进行人才需求的中长期预测。岗位分析所形成的工作说明书是一个基本的单元,为机关、事业单位有效地进行人才预测,编制人才规划提供了重要前提。

(5) 岗位分析是岗位评价的基础,岗位评价又是建立、健全机关、事业单位薪酬制度的重要步骤。因此可以说,岗位分析为机关、事业单位建立较为公平合理的薪酬制度准备了条件。

(6) 岗位分析还能够使人员通过工作描述和任职资格,充分了解岗位在整个组织中的地位 and 关系,明确自己工作的目的、任务、职责和晋升方向,以便尽职尽责地工作。

(7) 岗位分析还使机关、事业单位的组织文化建设提供了落实的基点。组织文化是组织在文化上的诉求和核心价值观的集合,这些诉求和文化价值观可以通过工作分析中的任职资格而真像化,并成功落地。

正是因为工作分析在人力资源管理,组织文化建设方面的作用,可以总结,工作分析是人力资源管理的基础。

二、工作分析的几个相关概念

要想清楚地理解工作分析的含义,还需要熟悉一些与之相关的基本概念。

（一）工作要素

工作要素（job elements）即是指工作活动中不便再继续分解的最小单位。例如，书记员速记时，能正确书写各种速记符号；秘书接听电话或是给客人倒茶这类动作等行为，这些是工作中不能再继续分解的最小活动单位。

（二）任务

任务（task）即工作活动中达到某一工作目的要素集合，它是职位分析的基本单位。例如，秘书打印一封英文信，要最后达到打印英文信件的目的，秘书必须能够系统地操作：熟悉每个英文单词，在计算机中拼出相应的单词，辨认并修改语法错误，把计算机中拼写好的英文打印在纸上。换句话说，打印一封英文信这一任务，是上述四个工作要素的集合。

（三）职责

职责（responsibility/duty/accountability）是指某人担负的一项或多项相互联系的任务集合，常常用任职者的行动加上行动目的来加以描述。例如，人事教育处中培训人员的职责之一是进行员工满意度调查。这一职责由四项任务所组成：（1）设计调查问卷；（2）把问卷发给调查对象；（3）将结果表格化并加以解释；（4）把调查结果上报给主管。

（四）权限

权限（authority）是指任职者拥有的对某些事项的决定范围和程度，如财务权限、办案权限、人事任命权、审批权、知情权和建议权等。

（五）职位（岗位）

职位（position）即在上文中提到的岗位，是指担负一项或数项相互联系的责任集合的任职者所对应的组织中的位置。例如，办公室主任同时担负单位的宣传工作、文档管理、日常行政事务处理三项职责（此处指应该负责完成的任务）。职位与任职者一一对应，也是我们常说的岗位。

（六）职务（工作）

职务（job）即指所担负的职责相近的一级职位的集合或总称。例如，一个机关中设有两个出纳的职位，显然就其工作内容来说，尽管两个人的职责内容不尽相同，但就整个机关的工作而言，两个职位的职责相当，也可以只拟定一份职位说明书。

必须明确的是，职务和职位在概念的外延上有着差异。职务的外延更加广泛，它包括不同的职位（岗位），在这个意义上，工作分析也可以被称为职务分析。然而，对于有着悠久的“官本位”历史的中国而言，职务这个词通

常指“人”在组织中的位置，而不是“工作”本身的特征。因此，职务分析通常约定俗成被称为工作（岗位）分析。重要的是，在工作分析的层次上，有一些规模较大的机关、事业单位会在不同的层级中加以分析，工作和职位是不同层次的概念。职位的层面更详尽而具体，这样的机关、事业单位开展的工作分析实际上是职位分析，是在职责的基础上再细分为不同的任务，甚至活动和要素。而在一些小规模的机关、事业单位中，通常是在职务的水平上开展工作分析，不同职责相近的一级几个岗位（职位）通常集成一份工作（职务）说明书。因此，除非特别说明，本书统称为“工作分析”。

第二节 工作分析的产生背景与发展历程

一、工作分析的产生背景

（一）中外工作分析的思想渊源

工作分析作为人力资源管理的一个专有词汇的历史并不长久，但是，工作分析的思想却拥有悠久的历史。在很早以前，许多著名的思想家、社会家以及经济学家都产生了朴素的工作分析的思想，并将其运用在生产生活中。

工作分析的思想源自社会分工，在中国可谓源远流长。我国工作分析的历史可以追溯到公元前 700 年的春秋时代的管子。《管子·小匡》中说：“士农工商四民者，国之石（柱石）民也。”随后的《淮南子·齐俗训》中又说：“是以人不兼官，官不兼事，士农工商，乡别州异，是故农与农言力，士与士言行，工与工言巧，商与商言数。”“士农工商”是我国古代对社会人口的分类，主张不同的人从事不同的工作，这是中国最原始的工作分析思想。后来战国时期的荀子，提出了“曲辨”的思想，强调了分工的整体性，只有进行详细的分工，才能够使社会合理而科学的发展，人们才能有序地工作，防止混乱。有学者通过宋代黄道婆改良纺织机以提升效率的事件证明，工作分析的思想在中国早已有之。^①

相比之下，西方工作分析的思想，可以追溯到公元前 5 世纪。苏格拉底（公元前 496—前 399 年）指出，人具有个体的差异，不同的工作有其特殊的要求，要获得高效率的工作必须要使最合适的人从事最恰当的工作，这正是

① 萧鸣政. 工作分析. 北京：中国人民大学出版社，1998

工作分析人与岗位匹配思想的体现。柏拉图（公元前 427—前 347 年）在《理想国》中，以苏格拉底和学生对话的形式，详细地论述了社会恰当的职业分工。《理想国》一书指出人的需求是多样化的，单独的个人是无法满足自己所有的需求的，必须进行社会分工。他将职业分成建筑师、农民、鞋匠、纺织工人等，要求达到职业的专业化，柏拉图的思想 and 庄子“士农工商”的思想颇为相似。

工作分析在中国和西方都有悠久的历史，人类文明的初期就产生了原始的工作分析思想。这种朴素的工作分析思想多来自于对社会分工的思考，社会分工要求不同人做不同的事，各司其职的理念正是工作分析的思想来源。

（二）工作分析发展的社会历史因素

尽管中国古代比西方更早出现了社会分工的思想，但工作分析诞生于西方，并遥遥领先于中国，究其原因，取决于社会基础。社会分工必然促进商业的发展，商业的繁荣必然会导致社会分工的进一步细化，从而促进工作分析的发展。

西方社会在中世纪时期，商业取得了长足的发展，资本主义也不断的发展壮大。从文艺复兴到新航路的开辟，再到英国资产阶级革命，欧洲步入了资本主义时代。由于资本主义的快速发展，分工越来越细密，工作分析思想不断得到强化，西方社会催生了一系列工作分析的新思路，并将工作分析付诸实践，提出了主流的工作分析方法，为工作分析的继续发展作出了巨大的贡献。

工作分析的基础是社会分工，因此，社会的运行机制即社会制度对工作分析有着深远的影响。中外都产生了工作分析的思想，由于社会历史因素的不同，工作分析的发展水平大相径庭，说明社会因素在工作分析的发展中起到了很大的作用。

（三）工作分析的萌芽

由于社会因素的不同，西方工作分析的思想传播和应用远远领先于中国，工作分析的萌芽已出现于欧洲。

丹尼斯·狄德罗（Denis Diderot）是世界上第一次进行大规模的工作分析的人。^① 1747 年狄德罗受命编撰一本《百科全书》。他在编写的工作中，发现行业协会提供给他的资料，特别是关于贸易、艺术以及手工业方面的资料

^① 萧鸣政. 工作分析的方法与技术. 北京：中国人民大学出版社，2006：32

严重不足。于是狄德罗决定对多种工作过程进行一次新的调查,描述每一种工作的工作流程、特点、人员素质等,他为此累计绘制了 600 张图片。又有一次,狄德罗了解到一架织布机由于太复杂,以至于员工不能清楚地描述他们的工作,狄德罗就到现场观看,并请熟练工人进行讲解,并亲自操作机器。在深入实地,细致观察和反复研究下,狄德罗最终编撰了《百科全书》,并简化了很多原有工作过程中不需要的环节。狄德罗不仅是最先实践工作分析思想的科学家,也为工作分析提供了基本的方法——通过观察来进行研究。

而亚当·斯密在 1776 年出版的《国富论》中,对西方工厂的劳动分工作了如下描述:“一个工人抽出铁丝,另一个工人把它弄直,第三个人负责截断,第四个人只管磨尖,第五个人磨其顶部,以备连接。因此,制造一根大头针,大约有 18 道工序,如果每一个生产步骤由一个工人来完成,那么就需要 18 个工人来完成生产,”这本著述可以视为工作分析的前奏。

尽管那个时期还没有出现“工作分析”这一专有词汇,但工作分析的思想已经得到了运用。狄德罗编撰《百科全书》是对工作分析的一次有益的尝试,是工作分析诞生的萌芽。

二、工作分析的发展历程

工作分析从产生到现在经历了大约一百年,工作分析发展出了一整套完整的思想、理论和方法,成为人力资源管理的基础工作。在短短的一百年中,工作分析思想和方法随着世界经济、政治、战争、技术等环境因素的变化不断地变化,在不同的阶段表现出不同的特征。按照世界历史的发展阶段,可以将工作分析划分为三个阶段:产生阶段、成熟阶段和调整阶段。

工作分析的产生阶段从 1903—1945 年,即从 20 世纪初到第二次世界大战结束。这一阶段,世界经济经过两次工业革命,资本主义经济取得长足的发展,但也产生了经济大危机,酝酿了两次世界大战。工作分析从原始抽象的思想发展为具体的技术,奠定了工作分析的发展基础。

工作分析的成熟阶段从 1946—1988 年,即从第二次世界大战结束到互联网的产生。这一阶段,世界经济在第二次世界大战后得到了突飞猛进的发展,经济全球化成为不可阻挡的趋势,是资本主义发展的黄金时代。随之而来的是工作分析思想和方法的不断涌现,工作分析的主流方法几乎都是在这个时代产生的。

工作分析的调整阶段从 1989 年至今,以互联网的出现为标志,人类进入

了信息时代,组织扁平化成为趋势,知识型员工成为劳动者的主流,团队工作逐渐取代个人工作,传统的工作分析越来越不适应信息时代的要求。大量新的工作分析的思想和方法涌现出来以适应新时代的要求,下面我们详细加以讨论。

(一) 工作分析的产生阶段

从1903—1945年是资本主义高速发展的时期,工厂不断涌现,城市化进程不断加快,产业工人成为劳动力的主体。机器的运用促使了劳动力的大量分工,工作分析成为提高产业工人生产效率的有效方式,工作分析由思想成为一种技术。这一阶段对工作分析作出较大贡献的代表人物有泰勒、明茨伯格和吉尔布雷斯夫妇、宾汉和斯科特,他们从理论和应用两个方面,在微观层面发展了工作分析。

1. 泰勒与工作分析

费雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)的《工厂管理》和《科学管理原理》是不朽的经典,这两部著作开创了管理的新时代,工作分析第一次被写进企业管理著作,标志着工作分析登上了历史舞台。泰勒于1903年出版了《工厂管理》,证明了将工作任务分解能够带来高效率。其后,泰勒在1911年出版了《科学管理原理》,提到管理者在科学管理中应该承担的任务,并将其概括为四点,即科学管理的四大原理:

(1) 提出工人操作每一动作的科学方法,改良工作中使用的工具,以替代过去单凭经验从事的方法;

(2) 科学的挑选工人,并进行培训和教育,使之成长成才,以替代过去工人各自选择自己的工作并自我培训的做法;

(3) 与工人密切合作,以确保所有的工作都按照制定的科学原则行事以替代过去的无计划性;

(4) 管理者与工人的工作和职责几乎是均分的,管理者应该承担起计划、设计、监督、反馈等工作,以替代过去把工作大部分责任推给工人的做法。

上述四点中,泰勒明确提出工作分析是管理者的首要工作,是进行培训、管理等活动的基础。泰勒在《科学管理原理》中,列举了他在工作中亲自参与的五个例子:生铁搬运,矿砂铲运,砌砖工作,检验钢珠,切削工作。通过这五个例子,论证了工作分析对于提高组织绩效的效果,明确了工作分析的作用。泰勒还提出了工作分析的研究方法,即时间动作研究,通过仔细观察,明确工作的程序和必须的步骤,寻找最优的方案。

泰勒的《科学管理原理》出版后，美国社会进行了一场广泛的科学管理运动。科学管理运动后，越来越多的人对工作分析的重要性达成了共识，工作分析越来越受到人们的重视。

2. 明茨伯格与工作分析

明茨伯格（H. Mintzberg）被称为“工业心理学之父”，他对工作分析的最大贡献是，发现工作分析最重要的是工作是从“内行人”那里获取真实而准确的信息，而不是依据自己的操作体验进行分析。明茨伯格打破了狄德罗认为“工作分析必须由本人亲自操作”的观点，创造性地提出了工作分析需要依靠内行才能顺利完成。这主要得益于明茨伯格对“排版工作的研究”。明茨伯格认为排版速度取决于工人手指反应的速度，而工厂的经理却认为排版的速度取决于工人对原文的记忆力。结果证明，按键速度慢但记忆力强的工人的速度要快于手指灵活记忆力差的员工，因为后者需要在排版时不停地翻看原稿，从而浪费了很多时间，大大降低了工作效率。明茨伯格在工作分析的研究方法上提出需要内行人的帮助成为工作分析发展的基础，即工作分析必须深入工作本身，必须对工作有深刻的了解。

3. 吉尔布雷斯夫妇与工作分析

弗兰克·吉尔布雷斯（Frank Gilbreth）是一位工程师，其妻子丽莲·吉尔布雷斯（Lillian Gilbreth）是一位心理学家。吉尔布雷斯夫妇突破了前人的研究，发明了实验室进行工作分析的方法。弗兰克的理论特点是，工作分析研究的出发点应该是工人本身，丽莲进一步完善了弗兰克的理论，认为社会科学中的有关理论应该运用到工业管理中。除了对工作分析的思想进行补充外，吉尔布雷斯夫妇通过工作分析，指出提供良好的工具是工作效率的重要保障。弗兰克描述道，如果水泥匠一手拿砖，另一手拿托盘，配备一个可以调节高度的工作支架，砌砖速度可以达到每小时 350 块。此外，吉尔布雷斯夫妇还提出，对不同特点的工人在从事同样的工作时，应该采用不同的工作方法，以达到提高劳动生产率的目的。吉尔布雷斯夫妇利用带时钟的照相机进行试验的方法，也成为工作分析的常用方法。

4. 宾汉与工作分析

第一次世界大战的爆发，极大地促进了工业心理学的发展。1920 年美国国家人事协会规定：工作分析是一种处理方法，其结果可以应用于确定完成某项工作的构成要素和能够胜任的条件。宾汉对工作分析的研究正是在上述背景中产生的。宾汉（W. V. Bingham）在卡耐基工学院创造了第一个应用心