

企业人力资源管理丛书

总主编 \ 赵永乐

工作分析 与设计

赵永乐 朱 燕 邓冬梅 仲明明 编著

上海交通大学出版社

企业人力
资源管理

企业人力资源管理丛书

工作分析与设计

赵永乐 朱 燕 邓冬梅 仲明明 编著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

全书共有九章。首先论述了工作分析在人力资源中的作用以及工作分析的理论,然后按工作分析的实际操作程序入手,详细地描述了工作分析的六个过程;工作分析的要素与程序、工作分析的前期工作、工作岗位调查与培训、工作分析访谈、工作描述调查、工作分析文件。对这些阶段的工作均从理论和操作方法上进行了讨论。在此之后,详细阐述了如何通过工作分析的结果对岗位重新进行设计。最后,论述了工作分析结果在人力资源中的应用。

本书的最大特点在于注重理论与实践结合,强调实用性和可操作性,语言通俗易懂,对于企业人力资源管理者,对他们的实际操作提供理论和实践的指导。

图书在版编目(CIP)数据

工作分析与设计 / 赵永乐等编著. —上海: 上海交通大学出版社, 2006

(企业人力资源管理丛书)

ISBN 7-313-04249-3

I.工... II.赵... III.企业管理—劳动力资源—
资源管理 IV.F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第109390号

工作分析与设计

赵永乐 等编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市文化印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:23.5 字数:439千字

2006年1月第1版 2006年1月第1次印刷

印数:1-3 050

ISBN7-313-04249-3/F·576 定价:35.00元

版权所有 侵权必究



赵永乐，山东威海人。河海大学人力资源研究中心主任，商学院教授，博士生导师。中国人才研究会常务理事，全国人才学教学研究会副理事长。江苏省社会学学会副会长，省人才学会副会长，省人力资源学会副会长。辽宁省人事人才工作决策咨询顾问。出版著作43部，发表文章182篇，主持参加国家级、省部级课题41项，获全国性和省部级一等奖6项、二等奖7项、三等奖若干项。先后担任过中唱音像公司、雨润集团、南京卷烟厂、南京新港开发区、无锡新区、深圳汇德源公司、常州通力达公司等40余家企业管理顾问。承担企业诊断与发展策划、岗位目标管理、招聘面试、组织设计、工作分析、绩效管理、薪酬管理、经理培训、内部竞聘等50余项服务项目。



朱燕，江苏靖江人，工商管理硕士，南京菲亚特汽车有限公司组织管理主管。多次参加有关单位选拔领导干部面试工作，参加雨润集团的管理诊断和《江苏省企业经营者能力现状及提升对策研究》（获得全国人事科研成果一等奖）课题研究。2002年8月至2004年1月，作为项目负责人带领研究生团队先后在南京卷烟厂、南京力导公司开展建立以目标为核心的岗位管理体系工作。曾发表论文《流通企业与员工培训认识差异及解决思路》、《无领导小组讨论的准备》、《人力资源会计的确认与计量》等多篇。



邓冬梅，黑龙江尚志人，工商管理硕士，现为杭州建工集团人力资源主管。曾参加南京卷烟厂、金梦都宾馆、南京力导公司等的人力资源管理项目，参加有关单位选拔领导干部面试工作和先声药业管理人员能力调查及分析等课题研究。2002年3月至2003年9月，作为项目负责人带领研究生团队在南京卷烟厂开展试点单位的工作分析和岗位评价。在《经济问题探索》等刊物上发表《中国企业薪酬管理问题研究》、《我国国有企业人力资源管理问题与对策》、《宾馆类企业岗位管理中的目标设定和考核》等多篇文章。



仲明明，江苏沐阳人，工商管理硕士。曾参加《江苏省企业经营者能力现状及提升对策研究》（获得全国人事科研成果一等奖）和《江苏省宣传文化系统人才工作研究》等课题的研究。参加过东方企业集团和珍珠饭店的企业咨询项目。2004年10月至2005年10月作为项目负责人带领研究生团队在南京卷烟厂开展组织分析、工作分析、有关部门和中层领导干部的岗位评价工作。在《WTO与中国经济》等刊物上发表论文《概念营销，创造并传播概念》、《对企业留住核心员工问题的探讨》等多篇。

丛书编委会名单

总主编： 赵永乐

编 委：（以姓氏笔画为序）

王培君 方江宁 孙剑平 杜林致

况志华 汪 群 张天蔚 陈京民

郁金豹 赵永乐 顾琴轩

总 序

光阴似箭。回顾人力资源管理在我国所走过的道路，一路春色。

“人力资源”一词是由当代著名的管理学家彼得·德鲁克于1954年在其著名的《管理的实践》一书中提出来的。20世纪60年代以后，“人力资源管理”一词开始在西方逐渐流行起来，然而，直到80年代以后才受到西方企业的普遍重视。无独有偶，当人力资源管理在西方受到格外重视的同时，我国的人才学研究也开始起步发展，并与之相互耦合：前者是发达国家在智力开发方面的理论先导，后者则是在发展中国家的理论呼应。随后，在我国人才学者和其他相关学科领域学者对人力资源管理学说的大力推介下，随着改革开放的日渐深入，三资企业对人力资源管理的引入，人们对人力资源管理逐渐由不知、疑惑和不解过渡到了解、认同和重视。到了90年代中后期，中国企业逐步掀起人力资源管理的热潮。时至今日，战略性人力资源管理、人力资源规划、素质模型、绩效管理、薪酬制度、招聘面试、人力资源外包等，已成为我们生活中媒体上出现频率很高的词汇。可以说，人们对人力资源管理的关注达到前所未有的程度。

在全球化竞争和知识经济时代来临的今天，人力资源开发已成为推动经济发展的重要动力。德鲁克曾指出，人力资源和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是它是人，并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。这一观点越来越受到学者和企业家的普遍认同和推崇。而且，随着企业竞争的日益加剧，人力资源作为企业的核心能力受到学者和企业家的广泛关注和重视，并由此派生出对人力资源管理知识和技能的巨大需求。在今天的中国，人力资源管理专业成为最热门的专业之一，人力资源经理也成为企业最抢手的人才之一。人们越来越认识到，在企业的人力资源管理的过程中，不仅人力资源管理者必须具备人力资源管理的知识和技能，其他各级领导和管理者也同样必须具备人力资源管理的知识和技能。但由此亦引出这样一个问题，那就是中国企业的人力资源如何管理？如何实际操作？这个问题一直困扰着企业家并令其非常头疼。正是在这种背景下，赵永乐教授主编的这套企业人力资源管理丛书应运而生，其主要目的是为我国企业提供人力资源管理的基本知识和技能，强调可操作性，以期能够很好地解决我国企业在人力资源管理中的技术操作难题，实实在在地为我国企业提高人力资源管理技能提供服务。我想，这对我国的广大企业来说，无疑是雪中送炭。

我国企业在管理人力资源的过程中，并不缺乏先进的人力资源管理思想，但

是,却十分缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的可操作的制度、措施和技术手段。正像有的学者所强调的那样,如果说中国企业不能在人力资源管理、技术和方法方面有所突破,那么中国企业要和国际企业竞争,并创立中国的一流企业,将是很困难的。可以说,技术是理论得以实现的工具和桥梁,没有技术,再好的理论也只能置之楼阁。我认为,人力资源管理技术是人力资源管理理论和人力资源管理工作的中介和纽带。对人力资源管理理论来说,人力资源管理技术则是它的支撑和延伸;对于人力资源管理工作来说,人力资源管理技术则是它的指导和工具。人力资源管理理论主要告诉我们人力资源管理是什么以及人力资源管理为什么是这样的,而人力资源管理技术主要告诉我们人力资源管理应该做什么以及应该怎么做。当前我国企业要想实现从传统的人事管理向现代人力资源管理的转变,必须掌握适合我国国情的现代人力资源管理技术,否则,我们的目的就不能实现。

为此,“企业人力资源管理丛书”的作者们,借鉴国际上先进的通行的人力资源管理理念、方法和技术,并从我国企业的人力资源管理的实际出发,设计了一套适用的既相互关联又可独立操作的技术体系。这个体系主要包括:人力资源规划、招聘面试、人员素质测评、职业生涯管理、培训管理、绩效管理、薪酬体系与机制设计、劳动合同管理与劳动争议处理、工作分析与设计等项具体技术。在以上的技术体系中,各项既相互联系,相互依存,相辅相成,同时又相互区别,相互独立,各自成书。

这套丛书与其他的人力资源管理书籍相比,具有两个显著的特征:一是系统性,该丛书基本上从整个人力资源管理技术体系如人力资源规划、招聘、培训、绩效管理和薪酬管理等所需要的实用技术出发,以更加细化的方式加以完整体现,使企业的领导、人力资源经理、各级各类直线经理和管理人员及人力资源管理专业的学生,能够全面地对每项技术的各个部分、各个环节有深入的了解、认识和把握。二是技术性和可操作性,该丛书并不过分关注理论,不是教科书,在解决人力资源管理是什么和为什么的基础上,注重解决人力资源管理应该做什么以及应该怎么做的问题,将目光和重点紧扣在技术的应用上。为了便于读者能够尽快地了解、掌握和运用,每项技术都既有理论说明,又有实际操作说明,并精选了大量的案例,从而增加了丛书的可读性,突出了实用性,可以较好地满足企业当前的实际需求。

从该套丛书的作者可以看出,他们都是研究人力资源管理方面问题的资深学者或年轻才俊。这套丛书可以说既是他们长期教学科研的结果,又是他们多年来进行人力资源管理咨询经验的总结,是他们的辛勤劳动所浇灌出的硕果。我衷心希望本套丛书的出版能为我国企业人力资源管理技能的改进、提高和完善,发挥积极的作用,做出应有的贡献。

21 世纪是知识经济的时代,也是人力资源管理的时代。愿人力资源管理的技术能在我国广大企业中扎根、开花,并结出丰硕的果实,进而推动我国经济持续健康稳定快速发展。

应永乐诚邀,发感想一通。权以为序。

中国人才研究会副会长兼秘书长、
中国人事科学研究院院长、研究员

王通讯

2005 年 4 月 24 日于北京

总主编絮语

2001年,上海交通大学出版社推出了《现代企业人力资源管理技术丛书》首批五本,受到了社会的好评和欢迎。正在作者们准备出版第二批书稿的时候,出版社作出了新的决策。面对着市场的行情,出版社决定在原有基础上,提升档次,扩大容量,重整资源,将“现代企业人力资源管理技术丛书”转换为“企业人力资源管理丛书”。新的丛书从2003年春开始酝酿准备,同年底开始写作,2004年秋先后完成初稿。丛书的作者们几乎用了大半年的时间对初稿反复修改,终于在2004年8月最后定稿。现正“企业人力资源管理丛书”九本书与读者见面。

面对着经济全球化、知识经济迫近、科技进步成为社会发展主要推动力的大背景,我国人力资源管理表现出战略化的管理、资本化的运作、市场化的配置、整体性的开发和技术性的应用五大趋势。不管是哪一趋势,最后都要落在技术性的应用上。也就是说,人力资源管理要能得以实现,关键还在于应用。因此,企业对人力资源管理知识和技能的需求不仅是大的,而且是迫在眉睫。

当前,人力资源管理专业已成为热门专业,人力资源管理课程已成为MBA、EMBA的核心课程,人力资源经理也成为炙手可热的职业。现实表明,中国企业正在形成人力资源管理热潮,对人力资源管理知识和技能的需求与日俱增。人们普遍认识到:人才资源是第一资源,人力资本是第一资本,人力资源管理与开发是增强企业竞争力的有效手段,人力资源管理部门是企业发展的战略机构;不仅是人力资源管理者必须具备人力资源管理的知识和技能,各级领导和管理者也必须具备人力资源管理的知识和技能。

在这种情况下,编委会着眼于技术和应用,从微观的层面上根据我国企业人力资源管理的实际需要,设计了一套实战丛书。这一套丛书从人力资源规划到工作分析与设计,从招聘与面试到劳动合同管理与劳动争议处理,从绩效管理到薪酬体系与机制设计,从人员素质测评到职业生涯管理和培训管理,基本涵盖企业人力资源管理的主要功能和环节。这些书籍之间既具有内在的逻辑性联系,又在横向层次上和纵向系统上各自独立成书,因此组织起来是一个统一的丛书体系,实行起来又是一个一个具体独立的技术功能单元。

丛书不奢谈理论,而力求对现代企业人力资源的日常管理与开发活动加以概括、提炼和研究,在简要说明“是什么”和“为什么”的基础上,着重回答“做什么”和“怎么做”的问题。每一本著作就是一项具体系统的操作技术,不但向广大读者介

绍了其形成和发展的过程、理论框架和发展前景,而且更为重要的是还具体阐述了其所涉及的有关管理制度、运行机制、所要达到的目的,以及具体的分析方法和各种切实可行的选择方案、程序、操作技巧等。为了便于读者能够顺利地了解、掌握和运用,各书在写作安排上既有理论说明,又有实际操作说明,并且还有大量的案例分析,力求具有系统性、可操作性、可读性和普遍实用性。

还需要说明的是,丛书的作者们或者是本身就工作在企业人力资源管理第一线,具有丰富的工作经历和实践经验,或者是从事多年的人力资源教学和科研工作,熟谙人力资源管理的理论与基本原理,尤为可贵的是他们能够走出象牙塔,深入社会,到企业担任专家顾问或独立董事,承担项目外包,提供真刀实枪的咨询服务,已经凝造了一项一项具有自主知识特色的技术体系。本套丛书正是他们研究和实践的结晶。在这里我代表编委会并以我个人的名义,对他们的辛勤劳动谨表崇高的敬意。此外,丛书的出版无疑还凝结着出版社领导和编辑们的默默无闻和无私的奉献,在这里我也代表编委会并以我个人的名义,向他们表示衷心的感谢。当然,我还要特别感谢中国人事科学研究院院长王通讯研究员,我知道他很忙,觉得实在不应打搅他,但还是禁不住怀着侥幸的心理叨扰了他,不料他爽快地应允下来,并在百忙的事务工作和科学研究之余欣然命笔,为丛书写了总序。可以说,丛书的出版与他的殷切鼓励 and 大力支持是分不开的。

丛书付梓在即,心情忐忑不安。我深知,丛书的问世既是向广大的企业提供一套餐饮,也是要接受广大企业的检查和验收,因此热忱欢迎广大读者不吝赐教,给予批评指正,多多提出宝贵建议和修改意见,以便不断充实和丰富我们丛书的内涵和体系。

絮叨至此,零散不成文意,是充为总主编絮语。

《企业人力资源管理丛书》主编

赵永乐

2005年12月于南京

目 录

绪论	1
0.1 工作分析的意义	1
0.2 写作思路与导读	8
第1章 工作分析的基础理论	11
1.1 工作与分析	11
1.2 工作分析的起源与发展	15
第2章 工作分析的目的、内容与程序	27
2.1 工作分析的内涵	27
2.2 工作分析的目的和原则	34
2.3 工作分析的内容与方法	37
2.4 工作分析的程序	44
第3章 工作分析的准备	64
3.1 工作分析小组准备	64
3.2 企业准备	73
3.3 资料文件准备	80
第4章 组织分析	98
4.1 组织架构	98
4.2 业务流程	105
4.3 岗位体系	110
第5章 岗位调查	119
5.1 岗位调查概述	119
5.2 现场调查	124
5.3 工作描述预调查	132

第 6 章 访谈	144
6.1 访谈概述	144
6.2 实施访谈	148
6.3 访谈结果的处理	160
第 7 章 工作描述调查	165
7.1 工作描述调查概述	165
7.2 工作描述调查	174
7.3 工作描述调查的结果	184
7.4 组织分析调查	193
第 8 章 工作分析文件制作	198
8.1 工作描述书制作	198
8.2 职位说明书制作	205
8.3 任职说明书制作	210
8.4 工作分析文件的比较	214
第 9 章 工作问题诊断	219
9.1 工作问题诊断概述	219
9.2 工作诊断的依据和常见问题	228
9.3 工作问题诊断报告	243
第 10 章 工作设计	256
10.1 工作设计的涵义.....	256
10.2 工作设计的程序.....	264
10.3 新组织的工作设计.....	267
10.4 既定组织的工作再设计.....	274
第 11 章 工作评价	280
11.1 工作评价的涵义.....	280
11.2 工作评价的方法.....	287
11.3 实例:岗位目标管理中的工作评价	297

第 12 章 工作分析工作的评估	314
12.1 工作分析工作的评估概念.....	314
12.2 工作分析工作评估的主客体和内容.....	321
12.3 工作分析方法的评估比较.....	325
第 13 章 工作分析与设计结果的应用	332
13.1 工作分析结果与人力资源规划.....	332
13.2 工作分析与人员招聘和调整.....	337
13.3 工作分析与人力资源开发和培训.....	345
13.4 工作分析与人力资源的控制和激励.....	350
参考文献.....	359

绪 论



本章目标

在学完本章后,你将能够:

1. 知晓为什么要进行工作分析
2. 熟识工作分析能解决的问题
3. 了解工作分析的意义
4. 理解工作分析在人力资源管理中的作用

0.1 工作分析的意义

现代企业人力资源管理的核心命题之一是解决人与组织的关系问题,这一命题自然地集中在人与组织的结合点——工作及岗位上。工作分析是现代人力资源开发与管理中最基础、也是最核心的一项工作,它决定企业定岗、定编定员、薪酬福利、体系设置、绩效管理、招聘选拔,并影响企业教育培训和职业发展。只有科学、准确的工作分析才能准确刻画出工作岗位的内容、性质等,才能在此基础上建立起任职资格制度和职务等级制度,而这两个制度恰恰是人力资源管理诸制度,如考核制度、薪酬制度、生涯制度、培训制度等的基础。开展工作分析既是建立现代人力资源管理体系的基础工作,同时也是企业改革和发展的客观要求。



案例

小王为什么要这么想

小王是某名牌大学人力资源管理专业学生,毕业后进入了一家民营企业从事人力资源管理工作。在上班的最初几周内,她多次发现下属分店的管理混乱,管理人员随心所欲地安排工作,有很多事务未能得到及时妥善处理,员工们很不满意。

当她向管理人员询问原因时,他们总是回答:“我不知道这是怎么回事。”“我不知道应该怎么做。”甚至说:“我不知道这是我分内的事。”通过思考,小王认为只有通过工作分析,编写职务说明书并制定一整套标准和程序,才能使这一类问题从根本上得到解决,使各分店运转秩序趋于正常。

为什么会出现这种情况呢?显然是人力资源管理出了问题,但是其中的关键所在却是工作分析。加入 WTO 后,我国已被纳入世界经济快车道中。跨国公司凭借其资金、技术、产品的优势,对国内企业造成巨大的威胁,这就迫使国内企业不得不关注关键性资源——人才的争夺。国内企业迫切需要调整经营观念和人才意识,建立完整科学的人力资源管理体系,塑造优秀企业文化,提高员工对企业的认同度和归属感。而工作分析是企业人力资源管理最基础的工作,是整个企业实现科学管理的一个重要环节。在这种情况下,小王提出要开展工作分析,的确是很有道理的。

0.1.1 我国企业工作分析存在的问题

当前中国大部分企业的人力资源工作都是围绕着员工招聘、档案管理、考勤、薪酬等方面开展,加上大部分人力资源部门对公司的经营业务缺乏深入了解,不清楚公司下一步发展的动向,使得企业的人力资源管理部门只是名称由“人事部”转变为“人力资源部”,但实际上并未从根本上起到人力资源规划、设计、开发与管理的核心作用,也无法成为企业的管理核心。因此,很多企业也无从认识到工作分析对人力资源管理,乃至对整个企业管理的重要作用。当前,我国不少企业虽然在不同程度上开展了工作分析,但都存在这样或那样的问题。这些问题归结起来主要有以下几个方面:

1. 工作分析节略化

当前,我国仍有部分企业(特别是一些老的国有企业)没有进行过工作分析,对内部岗位的界定完全停留在直接管理者的口头描述上。企业管理者和人力资源工作者对工作分析的认识严重不足,认为工作分析是一种浪费人力、财力、物力的行为,对企业管理和人力资源管理起不到什么作用。之所以有这样的想法,可能是因为企业原来曾进行过类似的工作,但最终以失败告终,后来就望而生畏,干脆不做了;也可能是因为企业管理者还没有认识到工作设计和工作分析在帮助企业赢得竞争优势上的重要性,认为不进行工作分析也是一样,企业工作照常开展,没什么问题发生。可以肯定,不以工作分析为基础建立起来的人力资源管理体系(如薪酬制度、绩效制度等)就像空中楼阁一样,是脱离实际的,因而难免要失败。

2. 工作分析形式化

有部分企业虽然进行过工作分析,但仔细考察就会发现,所谓的工作分析只是表面功夫,走过场、赶时髦,看到别的企业进行工作分析,自己也组织一个小组进行工作分析。由于准备不充分,或是工作分析小组成员不具备相关专业知识,最终只能是草草收场——仅对岗位目标和岗位职责进行表面的零星的简单描述。这样得到的工作分析文件能起到多少指导意义是可想而知的,以这样的工作分析文件为基础构建企业人力资源管理体系能发挥多少作用也是可想而知的。

3. 工作分析静止化

还有一些企业虽然进行过工作分析,但是却将工作分析和岗位描述看作是一个静态的事件,将这些概念等同于工作规范和管理制度,一经制定,即成定文,锁入档案。不管公司的宗旨、战略、业务、组织发生了什么变化,工作分析文件都不再改动。有些企业目前使用的岗位说明书甚至还是十几年前甚至是几十年前制定的。外部环境已经发生了很大的变化,企业组织结构也可能发生了变化,有些岗位被撤销、同时又增加了很多新岗位,不少岗位职责发生了很大变化,所有这些变化在工作分析文件中并没有得到相应体现,因而工作分析的及时性和动态性就体现不出来,工作分析应有的作用也就打了很大的折扣。

0.1.2 工作分析的意义和作用

1. 工作分析在改善组织结构和组织设计方面的意义和作用

随着企业外部环境的不断变化,企业的发展战略也随之发生变化,这就要求企业及时进行工作分析。工作分析过程除了要对工作进行静态的界定以外,还应针对组织结构和工作流程方面潜在的弊端加以改进。首先,工作分析提供的与工作有关的信息,可以帮助管理者了解工作流程、组织结构暴露出的不合理性,可以帮助管理者对某些方面进行改进,从而提高工作效率或有效性。其次,工作分析详细说明了各个岗位的特点和要求,以及企业中各个岗位的地位和作用,从而为组织结构改进和组织再设计奠定了基础;同时工作分析对各岗位的职责和岗位间的关系进行了明确规定,避免发生工作重叠、劳动重复,避免部门与部门、员工与员工之间产生相互推诿扯皮等现象,从而提高个人和部门的工作效率。企业管理者可以通过工作分析文件对企业人员编制和人员结构进行深入细致的研究,对不合理的人员结构加以改善,及早解决可能产生的人力资源浪费、重叠或不足现象。最后,通过工作分析可以发现和改进组织在分工协作、责任分配、工作环境等方面的缺陷,及