

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

职位分析技术与方法

Technique And Methods of Job Analysis

彭剑锋 张望军 朱兴东 罗 军 著



 中国人民大学出版社

业、
研究、
余万
创业
国技
国华
原管

曾
限公
院、
司等

曾为
分有
原股
东。

探讨、

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

职位分析技术与方法

Technique And Methods of Job Analysis

彭剑锋 张望军 朱兴东 罗 军 著

 中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

职位分析技术与方法/彭剑锋等著

北京:中国人民大学出版社,2004

(和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列)

ISBN 7-300-05751-9/F·1815

I. 职…

II. 彭…

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(2004)第 068542 号

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

职位分析技术与方法

彭剑锋 张望军 朱兴东 罗 军 著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室)

010-62511239(出版部)

010-82501766(邮购部)

010-62514148(门市部)

010-62515195(发行公司)

010-62515275(盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 山东高唐印刷有限责任公司

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2004 年 9 月第 1 版

印 张 20.5

印 次 2004 年 9 月第 1 次印刷

字 数 292 000

定 价 88.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

1993 年底，当我主持编撰完近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》（中国人民大学出版社）这套书时，曾暗暗发誓，10 年之内不再写书。之所以会如此厌倦写书，原因大概有两个方面：

一是书写得越厚，越缺少激情，越缺少底气。10 年前，中国经济管理学界的状况是：老一代的学者专注于演绎马克思的原著，并试图与中国经济管理实践相结合；而中青年一代则擅长于编译或综述西方学者的东西，但属于原创的研究成果很少。久而久之，自然连自己都觉得索然无趣，更谈不上做学问的成就感，往往是高级职称评到之日，便是身心疲惫之时。

二是由于当时编写《现代管理制度·程序·方法范例全集》的缘故，我结识了不少中国本土企业家，在与这些创业型企业家接触与交流的过程中，我真正感受到了中国企业的管理需求，以及管理咨询对中国企业的潜在价值，因而从 1994 年起，我与包政等几位中国人民大学教授便一头扎进企业，为企业提供咨询服务。从《华为基本法》到《新奥企业纲领》，从《TCL 以速度抗击规模》到《天音通讯 ARS 战略推进》，从《山东六和集团人力资源优先开发战略》到《白沙集团人力资源三大机制六大体系》的建立，这一扎就是将近 10 年时间。

回首 10 年的咨询实践，我深感企业是一个知识的炼狱，中国知识分子的价值在于将知识奉献给社会；而管理学者的价值，则需要企业中得以体现。这 10 年我们给予企业的很少，但从企业获得的很多。在与企业同步成长的过程中，我们自己得到了发展。同时，企业界的许多朋友也希望我们将这些年来管理实践及研究成果总结提炼出来，以期对中国企业的发展有所贡献，加上

10年不写书的期限将至，我们便有了再次写书的激情和冲动。作为中国最大的本土管理咨询公司——和君创业的管理者，我们在与国内企业摸爬滚打，为之提供长期服务的实践中，有了不少来自咨询的心得体会。

这套“人力资源管理专业技能丛书”是“和君创业管理文库”的一个子系列，作为国内第一套系统的人力资源管理专业技能丛书，我们力图体现以下几个特点：

第一，有一定的原创性。国内以往出版的许多人力资源管理书籍，基本上是国内学者对西方人力资源管理研究成果和文献的综述，而创造性地将现代人力资源理念、技能与方法运用于中国本土企业的实践，并进行系统整合的图书则很少。这套丛书中的大部分观点和技术，都是我们在长期管理咨询实践中摸索总结出来的，并经过了许多企业实践的考验。在与国外同行的交流中，他们对我们的研究和实践成果也感到很惊异。

第二，以问题为导向。这套丛书主要从中国企业在成长和发展过程中所面临的问题入手，每本书的开篇都是以问题为导向，以解决中国企业人力资源管理当前面临的困惑与技术难点为主要内容，具有很强的针对性和可操作性。

第三，系统提供基于战略的渐进式人力资源管理解决方案。整套丛书的研究基点都是从企业战略出发，从制度、机制、程序和技术等方面来构建人力资源管理系统。而以往出版的人力资源管理书籍，偏重于单一人力资源职能模块的研究，忽视了基于战略的人力资源各运行系统的整合性与协同性。本丛书的特色之一在于，第一次从战略的角度论述人力资源各专业模块系统在企业管理实践操作过程中的内在关系与衔接点。

第四，图表化与形象化。现代职业经理人工作繁忙，节奏快，难以有时时间去细嚼文字，本丛书力图通过图表的方式来表达管理思想和实用技术，在写作过程中，我们深感要将管理思想和技术图表化，形象化，其本身就是一种再创作和提升的过程。

第五，团队创造的成果。本书观点新颖实用，技术和方法富有创新性，许多观点和技术是在群体智力激荡和团队协作过程中完成的，因而这是一个集体

创作的成果。我们这套丛书的作者是和君创业咨询公司中一个很好的团队，虽然每本书的表达方式因内容的不同而有差异，但其思想脉络和理念具有高度的统一性和一致性。

当然，这套丛书的价值如何，最终还有待于读者的评判。作为一种尝试和探索，本丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方，但我想，只要我们坚持科学的探索精神，就一定能研究并开发出根植于中国本土企业的人力资源管理技术与方法。我们一直在努力去做，也一定会持续地努力去做。

中国人民大学劳动人事学院 教授
和君创业研究咨询有限公司 总裁

彭剑锋

2004 年 5 月

早在三年前，笔者就曾指出：中国企业改革的长期方案是产权与治理结构的变革；中期方案是战略与组织（流程）的再造；短期方案则是人力资源管理的系统性重构。从管理实践来看，由于产权和治理结构变革有“牵一发而动全身”的特点，许多企业往往选择了中期方案和短期方案的结合。尤其是近两年来，以“战略—组织（流程）—人力资源管理”为主线带动中国企业管理升级换代的思路逐渐获得了产、学、研各方的认可。

在中期和短期方案的衔接之中，现代企业职位分析既是中期方案的落脚点，又是短期方案的基础，它们有效地整合了人力资源管理各板块的功能，起着承上启下的作用，从而备受企业界的关注与重视。同时，在许多中国企业大规模引入职位分析的过程中，在职位分析理念、技术和运用方面，都不同程度地陷入了一系列的管理误区与陷阱，如“只见树木，不见树林”；“重结果，轻过程”；“重描述、轻分析”；“重拿来、轻创新”等等，这些误区与陷阱也使得中国企业对职位分析的界定、技术、作用都产生了争议，限制了职位分析在本土企业中的有效应用。

那么，如何正确认识职位分析在贯通中期方案与短期方案之间的作用？如何构建符合自身要求的职位分析系统呢？如何选择和采纳企业所需要的职位分析工具和方法？如何建立职位说明书？如何理解职位分析的结果在人力资源管理各板块中的应用？在本书中，笔者不仅回答了上述问题，而且将结合多年来管理理论与咨询实践的经验，就中国企业开展人力资源管理咨询与职位分析提出以下观点：

1. 建立中国企业开展职位分析的假设系统，强调目标导向式的职位分析框架与技术。

2. 职位分析是以战略为导向，但同时也强调战略、组织和职位之间传导与互动相结合的管理机制。

3. 职位分析是中国企业走向管理规范化的基础，也是中国企业人力资源管理体系构建的基础。作为一个系统性的管理过程，职位分析要解决目标、信息、方法、技术、导出机制和结果应用之间的贯通和匹配问题，这就决定了中国企业的职位分析必须以沟通、参与、管理优化作为其主要特征。

4. 职位分析的直接结果是职位说明书，但是其形式和内容又超越职位说明书本身，系统化的职位分析法可以有效地提升中国企业的管理职业化水平，尤其是职业规范、职业意识和职业技能，最终促进中国企业人力资源管理基础的升级换代。

5. 要在动态过程中把握职位分析的作用和意义，理解职位分析在管理实践过程中面临的困境、误区与挑战，从职位分析起源、角色内行为与角色外行为、知识经济背景下明确职位分析在企业管理基础构建中所应当发挥的正确使用。

本书的结构安排分为四个部分：引言部分从中国企业在职位分析中所面临的四大误区与十大问题入手，统领全书的框架结构；理论篇主要介绍职位分析的基本概念与模型，职位分析的历史沿革与面临的挑战和发展趋势；技术篇则详细介绍职位分析目标系统的构建、职位分析的技术和方法、职位说明书的撰写、职位分析的组织实施与应用；案例篇主要通过某企业职位分析的实施案例和不同职位说明书的范本示例，使读者通过运用所学知识和案例分析掌握职务分析的技能与方法。在各篇的阐述中，还穿插了“笔者观点”与“经验分享”，让读者分享作者的思路和经验，并引发自己的思考。

总体来说，本书的主要特色是本土化、实用性、操作性和明晰化。

本书由彭剑锋教授主持编著，具体分工如下：

彭剑锋：负责全书框架设计，指导和修改全书各章节，并审定全书；

张望军：负责第1章、第2章、第3章、第4章和第6章的编著；

朱兴东：负责第7章、第9章和案例的编著；

罗军：负责第5章和第8章的编著。

参与本书资料搜集和整理的还有中国人民大学硕士研究生曾波平、张成露、叶华等。中国人民大学出版社博闻一方公司闻洁老师、刘岚老师为本书的编辑出版倾注了大量的心血，和君创业研究咨询有限公司吴晓明女士为本书制图和排版做了大量工作，在此一并表示感谢。

对职位分析的系统性阐述理念、技术和方法的探索，必将随着管理研究的深入和中国企业管理实践水平的提升而不断深化和完善，欢迎读者就相关问题来信进行探讨和指正。来信请致我们的 E-mail: pengjf007@vip.sina.com。

彭剑峰 张望军

2004年7月

引 言 职位分析的四大误区十大问题 (1)

- 误区一 只见树木，不见森林 (2)
- 误区二 重结果，轻过程 (3)
- 误区三 重描述，轻分析 (4)
- 误区四 重拿来，轻创新 (5)

第 1 章 职位分析概述 (9)

- 第 1 节 职位分析的意义、概念与原则 (10)
- 第 2 节 职位分析的模型、信息来源与成果 (12)

第 2 章 职位分析在企业管理中的地位与作用 (19)

- 第 1 节 职位分析在战略与组织管理中的作用 (20)
- 第 2 节 职位分析在人力资源管理中的作用 (22)
- 第 3 节 职位分析应用的实证数据 (24)



第3章 职位分析的历史与趋势..... (27)

第1节 职位分析的起源与历史 (28)

第2节 职位分析面临的挑战与发展趋势 (32)

第4章 构建目标导向的职位分析系统..... (41)

第1节 目标导向的职位分析系统模型 (42)

第2节 建立职位分析的目标导向 (43)

第3节 不同职位分析导向的信息收集侧重点 (44)

第4节 基于目标导向的职位分析工具的选取 (45)

第5节 基于目标导向的职位说明书内容的安排 (56)

第5章 职位分析方法 (59)

第1节 职位分析方法分类 (60)

第2节 访谈法 (63)

第3节 观察法 (80)

第4节 工作日志法 (93)

第5节 文献分析法 (101)

第6节 主题专家会议法 (104)

第7节 问卷调查法 (109)

第8节 职位分析问卷法 (PAQ) (123)



第 9 节	管理职位分析问卷法	(129)
第 10 节	功能性职位分析法	(138)
第 11 节	职位分析方法比较	(147)

第 6 章 职位描述的构建 (151)

第 1 节	职位描述的内容	(152)
第 2 节	建立对职位的系统理解	(154)
第 3 节	工作标识与工作概要	(157)
第 4 节	工作范围	(159)
第 5 节	工作职责	(161)
第 6 节	工作权限	(180)
第 7 节	业绩标准	(183)
第 8 节	工作关系	(185)
第 9 节	工作压力因素与工作环境	(188)

第 7 章 任职资格的构建 (191)

第 1 节	关于任职资格的基本概念	(192)
第 2 节	建立任职资格的基本方法	(194)
第 3 节	“显性”任职资格	(198)
第 4 节	“隐性”任职资格——工作能力要求	(205)

第 8 章 职位分析的组织与实施 (223)

第 1 节	通用职位分析流程概述	(224)
-------	------------------	-------



第2节	立项阶段	(226)
第3节	准备阶段	(227)
第4节	信息收集阶段	(234)
第5节	信息处理验证阶段	(236)
第6节	结果运用修订阶段	(237)

第9章 职位分析的应用

(239)

第1节	职位分析在职位评价与薪酬中的应用	(241)
第2节	职位分析在绩效考核中的应用	(250)
第3节	职位分析在人员招聘中的应用	(258)
第4节	职位分析在人员培训中的应用	(265)

附录 案例篇

(271)

职位分析案例	(272)
职位说明书范例	(281)

职位分析的四大误区 十大问题

- 误区一：只见树木，不见森林
- 误区二：重结果，轻过程
- 误区三：重描述，轻分析
- 误区四：重拿来，轻创新

误区一：只见树木，不见森林

所谓“只见树木，不见森林”，是指企业的职位分析缺乏系统思考与整体思维，缺乏对战略、组织、流程的整体适应能力。具体包括以下几个方面：

问题一 职位分析缺乏战略导向

人力资源管理是企业经营管理系统的重要组成部分，人力资源管理体系不能脱离企业的战略、文化、组织与流程等而独立存在和运行。职位分析作为人力资源管理的基础，也不例外。在职位分析的实际操作中，我们发现，许多中国企业不是遵循先调整战略、组织与流程，再开展职位分析的逻辑次序，而往往是将职位分析作为战略、组织与流程变革之前的先导步骤。因此，我们常常看到这样的现象，企业在耗费大量的资源完成了职位分析之后，才发现企业的战略发生了变化，伴随而来的是组织结构的调整、职位的变迁、职位内容和职责的变化，原来煞费苦心形成的职位说明书却成了形同虚设的文档。

那么，以战略为导向进行职位分析，是否意味着，企业在没有进行战略设计和组织调整的情况下就不能开展职位分析呢？其实，这也未必。因为，职位分析一方面要以战略为导向，强调在职位分析中明确地体现关键职位对战略的价值和贡献，但另一方面也要充分考虑到企业目前的组织管理模式和职位的历史与现状。纯粹以战略为导向而背离现实的职位分析往往容易走向失败。因此，以战略为导向的职位分析在实际操作中也应该是一个现状与未来、战略要求 and 职位实际紧密互动的过程。

问题二 职位分析不能适应组织的变革

在全球一体化市场竞争的时代，日益强调组织对外部环境的反应能力与灵

活性，因而持续的组织变革与优化就成为企业经营管理的主题。在这样的情况下，势必要求职位分析要适应组织变革的要求，在稳定中保持灵活，在严密中保持弹性，势必要求企业根据不同职位所受到的组织变革的影响程度，来展开分层分类的职位分析。而大多数中国企业在进行职位分析时却往往忽视了这一点，不考虑组织变革对职位本身的影响，片面强调职位说明书的严密性与稳定性，忽视职位说明书的分层分类与动态管理，从而难以满足持续性的组织变革与优化的内在要求，造成组织变革与职位分析的脱节。

问题三 职位分析缺乏对流程的衔接与磨合

现代企业越来越重视通过面向市场的流程再造，来提高为客户创造价值的的能力。任何职位必须在流程中找到自身存在的价值和理由，必须根据流程来确定其工作内容与角色要求。这就要求职位分析必须与流程相衔接。而许多企业在开展职位分析时，往往缺乏对流程的系统分析，没有深入研究职位和流程之间的相互关系，没有根据流程来进行职位分析，结果造成职位说明书的内容与流程的要求相脱节，最终影响了流程的速度与效率。

误区二：重结果，轻过程

问题四 忽视职位分析过程本身的价值与贡献

职位分析对于企业的价值，主要体现在两个方面，一是成果价值，即通过职位分析所获得的信息为组织与人力资源体系的设计提供基础性的信息；二是过程价值，即通过职位分析，帮助企业对组织的内在各要素进行全面系统的梳理，帮助企业提高自身状况的把握，从而发现企业经营管理中存在的问题，帮助任职者形成对职位的系统理解。而大多数企业在开展职位分析时，常常只重视前者，而忽视后者，单纯用职位说明书本身的形式质量来评价整个项目的

价值与意义。这就造成职位分析片面追求文本形式的规范与美观，而忽视了职位分析的过程价值。

问题五 忽视对职位分析过程的管理与控制

整个职位分析项目的效果，在很大程度上取决于对项目过程的控制与管理。而国内的大多数企业，一是过分强调对外部专家的依赖；二是由于缺乏对职位分析项目进行管理的意识与经验，从而造成企业的内部人员对职位分析的理解不够，对职位分析项目的参与程度不高，支持不足，最终导致职位分析信息不全与失真，使职位分析流于形式，整个项目的效果也就大打折扣。

误区三：重描述，轻分析

职位分析的一大基本原则是对职位要素的分析，而不是对其进行简单的罗列与描述，而这一点恰恰又是国内企业目前在职位分析中的通病。具体包括：

问题六 忽视对工作职责之间内在逻辑关系的系统把握

任何职位的工作职责都是一个有机的系统，而非简单的拼凑与组合。对职责之间内在逻辑的把握，一是有利于形成对职责的系统理解，使任职者能够按照职责的逻辑来安排工作，而非无头苍蝇似的找不到头绪；二是有利于把握不同职责对整体目标的贡献，找到努力的方向，优化资源的配置；三是有利于找到职责履行中的难点，为绩效的改进找到突破口和切入点。而目前国内企业在进行职位分析时，一方面由于任职者本身的参与不够，另一方面由于职位分析人员缺乏系统的训练，因而在职位分析时往往难以形成对职责逻辑的准确把握，而仅仅进行简单的罗列与描述。

