

本丛书荣获第六届高等教育国家级教学成果奖

工作分析

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写



复旦博学

(第二版)

21世纪人力资源管理丛书

付亚和 主编

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

GONGZUO FENXI GONGZUO FENXI GONGZUO FENXI GONGZUO FENXI GONGZUO FENXI

本丛书荣获第六届高等教育国家级教学成果奖

工作分析

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写



复旦大学

21世纪人力资源管理丛书

(第二版)

付亚和 主编

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

GONGZUO FENXI GONGZUO FENXI GONGZUO FENXI GONGZUO FENXI GONGZUO FENXI

图书在版编目(CIP)数据

工作分析/付亚和主编. —2版. —上海:复旦大学出版社, 2009. 10
(复旦博学·21世纪人力资源管理丛书)
ISBN 978-7-309-06889-4

I. 工… II. 付… III. 劳动力资源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第169199号

工作分析(第二版)

付亚和 主编

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路579号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 苏荣刚 宋朝阳

出品人 贺圣遂

印 刷 上海崇明南海印刷厂
开 本 787×1092 1/16
印 张 23.5
字 数 460千
版 次 2009年10月第二版第一次印刷
印 数 1—6 000

书 号 ISBN 978-7-309-06889-4/F·1527
定 价 42.00元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书是一本系统介绍人力资源管理的基础工具——工作分析的教材。全书包括工作分析及其历史沿革、工作分析在人力资源管理系统和工作系统中的地位与作用、职务分析问卷(PAQ)、工作要素法(JEM)、临界特质分析系统(TTAS)、职能工作分析方法(FJA)、任务清单分析系统(TIA)、关键事件法(CIT)、管理人员职务描述问卷(MPDQ)、团队工作分析、整合的工作分析方法、O*NET系统介绍、工作分析系统的比较评估、工作分析流程、工作分析与劳动合同法等15章内容。第二版增加了“工作分析的新发展”这一部分内容,介绍了团队工作分析、整合的工作分析方法和O*NET技术;此外,还特别针对新出台的《劳动合同法》增加了相应内容。

本书通过对工作分析概念、流程和应用的全面介绍,以及对以工作为导向和以人员为导向的多种工作分析系统的详细介绍和分析,帮助读者形成一个对工作分析全面而系统的认识,进而指导在具体的人力资源管理实践中对工作分析的应用。全书系统全面,分析透彻,每章篇末均配备有案例研究或拓展阅读以及相应的思考题,这是一本理论与实践紧密结合的教材。

本书适合各大专院校人力资源管理专业及相关经济管理专业师生作为教材使用,也可作为企业人力资源主管的参考书。

前言

工作分析是整个人力资源管理体系建设的基础,其结果几乎可以应用到人力资源管理的各个模块当中。了解并掌握工作分析的方法和技术是现代人力资源管理的客观要求。在西方工作分析理论与实践已相当成熟的今天,在管理日益规范化和不断追求管理效率的今天,选择恰当的工作分析系统来支撑组织人力资源系统的建设和运转是人力资源部门不可推卸的职责,也是各级人力资源专业人员所应学习和掌握的职业技能。本书希望通过对工作分析概念、流程和应用的全面介绍,帮助读者形成一个对工作分析全面而系统的认识,进而指导在具体实践中对工作分析的应用。

鉴于初版距今已有一段时间,在此期间人力资源管理相关的法律和社会环境均发生了一些新的变化,工作分析方法和技术相应也有了一些新发展,笔者特对初版进行了修订。除调整初稿部分结构和修正一些文字表达之外,还为每章都配备了相应的案例研究或拓展阅读;同时,还增加了工作分析的新发展这一部分内容,介绍了团队工作分析、整合的工作分析方法和 O * NET 技术。此外,还特别针对新出台的《劳动合同法》增加了相应内容。

在本次新版本的修订过程中,北京林业大学的宋洪峰老师协助调整并修订了本书的部分框架和新增内容,此外,中国人民大学劳动人事学院硕士研究生史倩倩、岳思佳、宗昀洁、秦二妮、付鹏也参与了部分章节的修订和编写工作,谨在此向他们表示感谢。本书在编写的过程中,还参阅了国内外大量的著作和文章,也谨在此向有关的作者表示深深的谢意。

工作分析涉及人力资源管理的方方面面,对某些问题的认识和研究往

往需要放在一个更为广泛的领域中去思考,本书由于编写时间紧迫及受个人知识和阅历所限,疏漏之处在所难免,敬请广大读者指正。我的联系方式是:

单位:中国人民大学劳动人事学院

地址:北京市海淀区中关村大街 59 号

电话:(010)62519959

传真:(010)62519959

邮编:100872

电子信箱:f910cn@sohu.com

付亚和

2009 年 9 月于中国人民大学

目录

1	前言
第一部分 工作分析综述	
3	第一章 工作分析及其历史沿革
4	第一节 工作分析概述
21	第二节 工作分析的历史沿革
32	第三节 工作分析研究应用的现状与未来
45	案例研究一 “数据处理操作监督员”工作描述
46	案例研究二 集团总部财务副总裁工作描述
47	案例研究三 某岗位任职资格 1
48	案例研究四 某岗位任职资格 2
48	思考题
49	第二章 工作分析在人力资源管理系统和工作系统中的地位与作用
49	第一节 工作分析在人力资源管理系统中的地位与作用
68	第二节 工作分析在工作系统中的地位和作用
78	案例研究 车架冲压主管工程师工作说明书
81	思考题

第二部分 人员导向性的工作分析系统

85	第三章 职务分析问卷(PAQ)
85	第一节 职务分析问卷(PAQ)概述
89	第二节 职务分析问卷(PAQ)的操作过程与关键控制点
96	第三节 职务分析问卷(PAQ)的应用
99	第四节 小结
100	附录 职务分析问卷(样式 A 节选)
106	思考题
107	第四章 工作要素法(JEM)
107	第一节 工作要素法(JEM)简介
109	第二节 工作要素法(JEM)的实施步骤与关键控制点
116	第三节 小结
117	案例研究 A 公司信息部技术人员的工作要素清单
124	思考题
125	第五章 临界特质分析系统(TTAS)
125	第一节 临界特质分析系统(TTAS)介绍
129	第二节 临界特质分析系统(TTAS)的实施步骤
135	第三节 临界特质分析系统(TTAS)的应用
136	第四节 小结
137	案例研究 B 公司电力生产部门技师的临界特质分析
142	思考题

第三部分 工作导向性的工作分析系统

145	第六章 职能工作分析方法(FJA)
145	第一节 职能工作分析方法(FJA)介绍
154	第二节 职能工作分析方法(FJA)的程序
156	第三节 职能工作分析方法(FJA)的应用
158	第四节 小结
158	拓展阅读 基于职能工作分析方法的工作评价与应用
160	思考题

162	第七章 任务清单分析系统(TIA)
162	第一节 任务清单分析系统(TIA)简介
163	第二节 任务清单分析系统(TIA)的实施步骤
180	第三节 任务清单分析系统(TIA)的应用
181	第四节 小结
182	附录 任务清单搜集表
183	思考题

184	第八章 关键事件法(CIT)
184	第一节 关键事件法(CIT)概述
185	第二节 关键事件法(CIT)的实施步骤与关键控制点
192	第三节 关键事件法(CIT)的应用
195	第四节 小结
195	案例研究 基于 CIT 的服务感知质量研究
199	思考题

第四部分 工作分析的新发展

203	第九章 管理人员职务描述问卷(MPDQ)
203	第一节 管理人员职务描述问卷(MPDQ)介绍
205	第二节 管理人员职务描述问卷(MPDQ)的系统模型
212	第三节 管理人员职务描述问卷(MPDQ)的应用
213	第四节 小结
213	案例研究 三个典型的信息分析报告
217	思考题

218	第十章 团队工作分析
218	第一节 团队工作
224	第二节 基于 MAP 系统进行团队工作分析
230	第三节 小结
231	拓展阅读 团队工作模式下角色模型的构建初探
236	思考题

238	第十一章 整合的工作分析方法	281
238	第一节 整合性工作分析法(C-JAM)	281
247	第二节 多元工作设计问卷(MJDQ)	281
254	附录 工作评价表	181
256	思考题	281
257	第十二章 O*NET 系统介绍	281
257	第一节 O*NET 的发展历史	281
260	第二节 O*NET 内容模型	281
274	第三节 O*NET 的数据搜集	281
276	案例研究 O*NET 的具体应用:美国职业信息网	281
280	思考题	281

第五部分 工作分析的操作实务

283	第十三章 工作分析系统的比较评估	281
284	第一节 信度比较	281
287	第二节 效度比较	281
292	第三节 应用性比较	281
295	第四节 实用性比较	281
298	拓展阅读 探讨工作分析结果可靠性的两种视角	281
300	思考题	281
301	第十四章 工作分析流程	281
302	第一节 工作分析的流程	281
324	第二节 搜集工作信息的方法	281
332	案例研究 ××企业工作分析指南(部分)	281
335	思考题	281

336	第十五章 工作分析与劳动合同法
336	第一节 劳动合同法带来的新挑战
338	第二节 工作分析如何帮助企业满足法律要求
347	案例研究一 某建筑公司农民合同制工人的维权之路
348	案例研究二 有关竞业限制的劳动合同纠纷
349	附录 《中华人民共和国劳动合同法》
363	思考题
364	参考文献

第一部分 工作分析综述

Job
Analysis



第一章

工作分析及其历史沿革

工作分析在 10 年前对于我国学者来说还是陌生的东西,至今还有人把工作分析、工作评价、绩效考核混为一谈。工作分析并不仅仅是分析工作的一种技术或人力资源管理的一个环节,从本质上说,工作分析是一个重要的基础性管理过程。近年来,随着人力资源管理日益得到企业和社会的重视,工作分析也开始成为企业所关注的问题。但是,人们对工作分析的认识却远远没有到位,很多管理者把工作分析看作是一种负担,甚至看作是可有可无的。在人力资源管理业内有一句话最能反映这一状况:你要是“恨”谁,就让他搞工作分析。因为工作分析是最费力、最繁琐、最难获得支持、最没有成就感的工作。但是它确实是最有效保证组织与工作系统效率和员工工作满意度的基础性工作。

目前,企业提高了对工作分析重要性的认识,但是却缺乏对工作分析理论与技术的了解,使本来“痛苦不堪”的工作分析变得更加痛苦,而且还一再地痛苦(一次次达不到质量的要求)。其实,西方国家无论在理论上还是在实践上,都早已很好地解决了这个问题。本书的目的在于:一方面提供尽可能详细的理论指引;一方面介绍一些实用的操作技术,帮助企业 and 人力资源管理工作较好地解决工作分析的实践问题。

第一节 工作分析概述

一、工作分析的概念介绍

1. 工作

有很多对于“工作”(Job)的定义。狭义的工作是指在一段时间内为达到某一目的而进行活动,即任务(Task);在另外的用途中,如在工作描述中,工作是个人所从事的一系列专门任务的总和。在广义的定义中,工作是指个人在组织里所承担的全部角色的总和,包括其职业发展通道。在此,我们往往是以广义的工作作为基本命题的出发点。

从组织的角度看,工作有如下定义。

(1) 工作是组织最基本的活动单元。一座大厦是由一砖一瓦砌成,一个组织也是由一个一个工作构成。工作是组织最基本、也是最小的结构单元,它是组织中最小的相对独立体(当然,组织中最小单元受组织的技术结构、分工结构和管理结构的影响)。每一个工作,从本质上说是不同的,它们具有支撑组织有效达成目标的不同功能。

(2) 工作是相对独立的责-权统一体。工作不仅仅是一系列相互联系的任务组合,同时它也是一个相对独立的责任与权利的集合体。责任和权利来自组织的授予,而这种授予是顺利履行工作所必需的。因此我们说,工作是任务、责任和权利的统一体。完成任务是履行组织所赋予的职责,而权利是履行职责的组织保障。

(3) 工作是同类岗位(职位)的总称。严格地讲,工作相当于职务,岗位相当于职位。但是在我国,工作与岗位、职务与职位往往纠缠在一起分不清楚。工作(或职务)是同种岗位(或职位)的总称。或者举例说,企业有五个打字员,即打字员是一个工作,提供了五个打字的岗位。工作是组织中分解出来的,是理性设计的结果。一般说来,工作的设计是逻辑分组和同类性分组的产物,因此,在组织中没有相同的工作。但是,工作存在类似的状态。如果一个组织结构复杂而且庞大,分工的细化程度就高,工作的类似性程度就越高;然而在一个小型的(或者组织边界不清晰)组织中,工作的类似性程度就低。有时,为了便于管理,我们常把相似性工作作为一个族来进行管理。

(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。严格地说,工作是从组织中分解出来的,但是它一旦分解出来,便成为组织管理的基础。部门的职责是由具体的工作所支持的,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。所以,工作分析所提取的信息,不仅是管理工作的重要基础,也是管理组织的重要基础。

(5) 工作是人进入组织的中介。由于工业化的发展,人们脱离了生产资料,因而导致人不再具有与生俱来的就业权利。人是通过工作的中介进入组织的。这就是我们经常说的:为事求人而不是因人设事。在传统产业,人进入组织是为履行工作职责的,因此对进入组织中的人是有要求的。这些要求(即能力与经验)是履行工作职责所产生的。当然,这种工业化的思考就是标准化,以其不变的工作来管理变化的人(具有市场化、流动的人)。

(6) 工作与组织的相互支持。组织目标是工作分解的基础,工作是构成组织的最小单元。当组织发生变革的时候,工作的分配也将发生改变;同时,随着工作过程的变化、工艺流程的变化、工作熟练程度的提升等,工作的内涵和外延都会发生变化,而这种变化最终导致组织分工方式和管理方式的改变。

2. 工作分析

关于工作分析的定义,在近一个世纪时间内,国外学者随着工作分析的发展给出了许多种定义。Tiffin & McCormick 在 1965 年给出定义为:“从广义上说,是针对某种目的,通过某种手段来搜集和分析与工作相关的各种信息的过程。”1980 年 Ghorpade & Atchison 指出:工作分析是组织的一项管理活动,它旨在通过搜集、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。另外一个比较通用的工作分析定义是从工作分析具体目的的角度提出的,“工作分析就是与此相关的一道程序,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”(Gary Dessler, 1996)。

国内学者对于工作分析也给出了定义,如“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”(付亚和、孙健敏,《企业人力资源管理》);“工作分析也叫职务分析(Job Analysis)是指采用科学的方法或技术全面了解一项工作或提取关于一项工作的全面信息的活动”;“所谓工作分析即分析者采用科学的手段与技术,对每个同类岗位工作的结构因素及其相互关系,进行分解、比较与综合,确定该岗位的工作要素特点、性质与要求的过程”(萧鸣政,《工作分析的理论与方法》)。

总的来说:工作分析是工作信息提取的情报手段,通过工作分析,提供有关工作的全面信息,以便对组织进行有效的管理。

从组织角度来说,工作分析是为一系列组织和管理职能提供信息基础的一个工具。工作是组织中的最小组成单元,它是将员工联系在组织中的纽带。工作分析应该是一个在组织中持续进行的组织行为,以分析、综合并传播组织设计、人力资源管理以及其他管理工作相关的工作信息,维系和发展组织系统。这里应当注意的是,各种分析是维持和发展组织的管理活动的基础,从这个意义上看,工作分析具有战略管

理的价值。

从人力资源管理的角度来说,工作分析为组织的人员甄选、员工培训与开发、薪酬设计、劳工关系、工作设计等一系列基础职能活动提供支持。工作分析识别出哪些能力要求对于员工成功完成工作任务是有价值的,另外识别出激励员工的报酬因素,并满足重要员工的需求。

二、工作分析关注的对象

工作分析关注的对象包括以下四个方面:

(1) 工作的输出特征,即一项工作的最终结果表现形式,如产品、劳务等。它可以是为顾客提供的最终产品或服务,也可能是组织内其他工作的输入,即流程中的一个片段,也可能就是一个时间或空间阶段的划分。

(2) 工作的输入特征,指为了获得上述结果,应当输入的所有影响工作完成的内容,包括物质、信息、规范和条件等。换言之,工作的输入是产生输出结果除人以外的必备条件。有时候,企业把人的任职资格特征也视为工作的输入特征。在这时候,他们是把人力作为一种生产资源与物的资源和其他非物资源(如信息)等同起来。

(3) 工作的转换特征,指一项工作的输入是如何转换为输出的,其转换的程序、技术和方法是怎样的,在转换过程中,人的活动、行为和联系有哪些。转换特征是界定工作方式的基础。研究转换特征对提高组织运行效率具有非常重要的意义,特别是进入现代社会以来,工作转换特征的改变持续不断地为社会带来爆炸性的效果。

(4) 工作的关联特征,指该工作在组织中的位置、工作的责任和权利是什么,对人的体力和智力有什么要求。关联特征是界定工作关系和任职资格的基础。

三、工作分析系统的类别

E·J·麦考密克在1976年提出了几个区分不同类别工作分析的维度:描述工作的语言或要素、工作信息提取和获得的形式、工作信息的来源、搜集数据的方法。其中,根据工作分析的描述语言或要素这个维度,可以把工作分析系统区分为工作(任务)导向性的工作分析系统和人员(工作者)导向性的工作分析系统。尽管各种工作分析系统都会或多或少地涉及工作内容和工作人员两个方面的特征,但是根据各自侧重点都可以纳入到以上两类工作分析系统。

工作分析的最基本单位是工作。工作导向性的工作分析系统,如职能工作分析方法(FJA)、任务清单/综合职业数据分析系统(TL/CODAP)、医疗人员分析系统(HSMS)、管理人员职务描述问卷调查法(MPDQ)、工作执行调查系统(WPSS)、职业