

工作分析与工作设计

【学习目标】

1. 了解工作分析的含义及与工作分析相关的概念；
2. 掌握工作分析的程序和方法。

【学习指导】

认识 and 了解工作分析的作用和意义及工作分析的程序和方法；初步掌握如何分析组织内各种岗位的工作内容、职责以及任职人员的资格条件。

【技能要求】

1. 掌握工作分析的方法，能够对企业工作进行分析；
2. 尝试运用工作设计的基本原则使用恰当的方法进行工作设计。

引导案例

我们为什么拿这么多薪水？

“我们为什么拿这么多薪水？”这是伟业公司的不少员工所发出的疑问。伟业公司是一家从事各种文化活动策划、设计、组织等业务的公司，在同行业里属于经营效益较好的。因此，公司薪酬水平高于市场平均水平。那么为什么仍然有员工对自己所得到的薪酬感到困惑和不满呢？

原来，伟业公司实行的是一套比较简单的薪酬制度。这套制度将职位按照责任大小分成4个等级：员工级、主管级、经理级、高层管理。每个等级里又分成两个档，本着向业务部门倾斜的原则，业务开发部和项目管理部这两个部门取其中的较高档，其他部门取其中的较低档。于是问题就出来了。

有些部门（例如创意设计部）的员工认为，“公司大大小小的业务还不是靠我们的工作才能成功吗？我们的贡献理应是很大的，与行政事务这样的部门比较起来，我们的工作技术含量、难度都比他们大得多。但是，就因为我们不是主管，就比他们的主管人员拿的薪水低，这样太不合理了。不一定主管人员的贡献就比员工大，那要看是什么部门的主管和员工。”

其实部门主管、经理等管理人员也有意见。

有人认为,每个部门的工作量、任务难度是不同的,不应该所有部门都一刀切,应该有些差别。还有的主管人员认为,如果出了问题,他们所承担的责任比员工大得多,所以他们的薪水与员工的差别应该拉得再大一些。

【思考题】

1. 公司的平均薪酬水平高于市场水平,为什么仍有员工感到不满?
2. 你认为应如何解决员工对薪水不满这一问题?

(资料来源:360doc 个人图书馆网, <http://www.360doc.com>)

第一节 工作分析概述

工作分析始于“科学管理之父”泰勒 1895 年提出的工作时间与动作研究,它应用于人力资源管理领域已经百余年,是现代企业人力资源管理众要素中最基本的要素,是开展人力资源管理工作的基础。做好了工作分析就为企业设计组织结构、制订人力资源规划、人员招聘、员工培训与发展、绩效管理、薪酬管理等工作提供了一个依据。

工作分析是企业实现科学管理的一个基本环节。在日常工作中,我们常常会提出一些问题,例如市场营销部经理的职责和权限是什么,这个职位与其他部门经理在权限上是怎样界定的,什么样的人才能担任这一工作,他们的工作绩效怎样评估等。要从本质上解决这些问题,就只能依靠科学的工作分析。

小贴士

“工作分析对于人力资源专家而言,就像钳子对于管道修理工。工作分析作为人力资源管理基础的地位不会动摇!”

——怀勒·卡塞欧

一、工作分析的含义

工作分析(Job Analysis),也可以叫做职位分析或者叫岗位分析,它是确定完成各项工作所需的技能、责任和知识的系统过程,它需要对每项工作的内容进行清楚准确的描述,对完成该工作的职责、权力、隶属关系、工作条件提出具体的要求,并形成职务说明书的系统过程。

工作分析是人力资源管理工作的基础,只有在客观、准确的工作分析基础上才能进一步建立科学的招聘、培训、绩效考核及薪酬管理体系,可以借助图 3-1 加以理解。

工作分析主要用于解决工作中以下 7 个重要的问题,用 6 个“W”和 1 个“H”来加以概括。即:

Who——用什么样的人来完成这项工作?

What——这一职位要做的具体工作内容是什么?

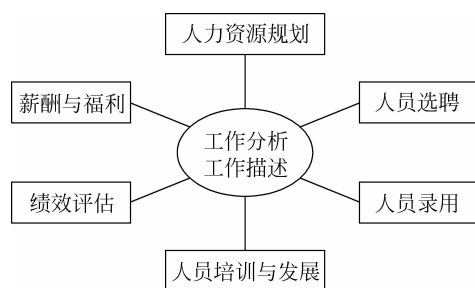


图 3-1 工作分析

When——这一工作将在什么时间、什么节奏下完成？

Where——这一工作将在哪里完成，工作环境怎么样？

Why——从事这一工作的目的是什么？

Whom——这些工作是为谁而做的？

How——如何来进行这些工作？

以上 7 个问题涵盖了一项工作的职责、内容、工作方式、环境以及要求 5 个方面的内容。分析的结果或直接成果就形成了岗位说明书。工作分析要在调查研究的基础上，理顺一项工作在这 5 个方面的关系，建立科学合理的人力资源管理体系。

二、与工作分析相关的概念

在工作分析中，常常会碰到一些术语，但是这些术语的含义经常被人们混淆，因此理解并掌握它们的含义，对科学有效地进行工作分析十分重要。

（一）行动

行动又叫工作要素，是工作中不能再继续分解的最小动作单位。例如按动电钮，往电脑中输入一个字符等都是工作要素。

（二）任务

任务是指工作中为了达到某种目的而进行的一系列活动，通常表现为工作要素的集合。任务可以由一个或多个工作要素组成。例如，工人给产品贴标签这一任务就是一个工作要素；复印文件这一任务由四个工作要素组成：启动复印机，装复印纸，将复印文件放好，按动按钮进行复印。

（三）职责

职责是指任职者担负的一项或多项任务组成的活动。例如，打字员的职责包括打字、校对、简单维修机器等任务。

（四）职位

职位又叫岗位,是一个人完成的一项或多项相关职责组成的集合。例如,总经理、营销总监、秘书、出纳等都是不同的职位。职位是以“事”为中心确定的,它强调的是人所担任的岗位,而不是担任这个岗位的人。在一个组织中,通常有多少个职位就有多少位员工。

（五）职务

职务即工作,是一组任务相同或相近的职位或岗位的集合。职务与职位不同,一个职位只有一个员工,而根据组织规模的大小以及各种工作的性质,一种职务可以有多个职位。例如某公司聘用电脑操作员5名,也就是有5个电脑操作的职位或岗位,由于他们的工作性质、类型、内容是相似的,那么这5个职位(岗位)可归为一项职务(工作)。再例如,某学校数学老师就是一种职务,可以包括数学老师李某、数学老师张某等职位个体。企业的副经理是职务,可以对应生产副经理、财务副经理、行政副经理等具体职位。

（六）职权

职权指在某种岗位上,为了保证工作任务的完成,所赋予该职位的某种权利。因为权利和责任是相对应而存在的,没有相应的权利,就不会有相应的责任。

（七）职业

职业是在不同的组织、在不同的时间,从事相似活动的一系列工作的总称。例如律师职业、会计师职业。

（八）工作族

工作族指一个组织中多种性质相近,而且有一定关系的工作的集合。例如会计工作和审计工作就可以组成财务工作族。

（九）工作说明

工作说明是根据工作分析的结果,用书面的形式加以整理、表述而形成的一份有关公司任务和职责等方面内容的文件。

（十）工作研究

工作研究是方法研究和时间研究的总称。工作研究是采用科学的方法,以人、原材料、机器设备构成的作业系统为研究对象,从空间和时间上进行分析研究、改进工作设计的一系列活动的总称。

（十一）职位分析

职位分析指通过与职工交谈、工作日志记录、暗地观察等方法去考察一项工作,明确其责任、工作范围及任职资格的过程。它与工作分析的内容基本相同,但工作分析的对象是两个或两个以上的相同或相似的职位。

（十二）工作评价

工作评价也称为职务评价或岗位评价,指采用一定的方法对企业中各种工作岗位的价值做出评定,以作为员工等级评定和工资分配的依据。

三、工作分析的作用

工作分析是人力资源管理中最基础的工作,它在人力资源管理系统中占有非常重要的地位,发挥着非常重要的作用,工作分析在人力资源管理中的作用如图 3-2 所示。

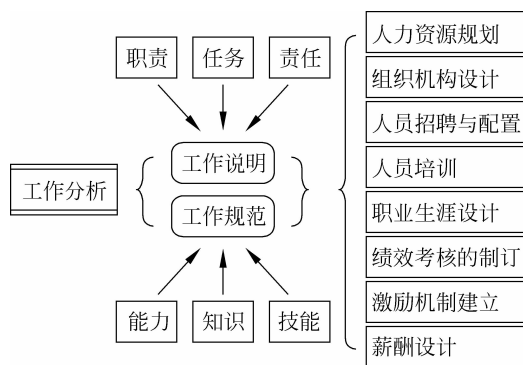


图 3-2 工作分析与人力资源管理职能的关系

工作分析是现代人力资源管理所有职能的基础和前提。全面地、深入地进行工作分析,形成高质量的职位说明书,可以使组织充分了解工作的具体特点和对员工的要求,为组织做出相关正确决策提供保证。因此,在人力资源管理开发与管理过程中,工作分析具有十分重要的作用和意义。具体地说,工作分析有以下 9 个方面的作用。

(1) 工作分析是整个人力资源开发与管理科学化的基础,为人力资源开发与管理活动提供依据,确保组织机构设计的科学和合理。

(2) 工作分析为人力资源规划提供了必要的信息,有利于帮助企业准确制订人力资源规划。

(3) 工作分析有利于确保组织机构设计的科学和合理,可以有效核定人力资源的成本,正确做出相关的管理决策。

(4) 工作分析为企业人员的培训开发提供了明确的依据,有利于帮助组织及其所有成员明确各自的工作职责和工作范围。

(5) 工作分析为企业人员的招聘录用提供了明确的标准,可以帮助企业组织有效地招聘、选拔及合理地配置人员。

(6) 工作分析有利于帮助企业制订合理的员工培训、发展规划,为员工提供科学的职业生涯发展咨询。

(7) 工作分析为科学的绩效管理提供了帮助,有利于企业制订相关的考核标准及方案,科学开展绩效考核工作。

(8) 工作分析为制订公平合理的薪酬政策奠定了基础,有利于企业设计出公平合理的薪酬福利及奖惩制度方案。

(9) 工作分析是管理者决策的基础,可以帮助企业管理者发现职位之间的职责交叉或者职责空缺等问题,有利于提高组织的协同效应。

第二节 工作分析的程序

工作分析是一个全面的评价过程,由一系列活动组成,这个过程可以分为四个阶段:准备工作阶段、信息收集阶段、分析阶段和形成分析报告阶段,这四个阶段关系十分密切,它们相互联系、相互影响。

一、分析前的准备阶段

明确为什么要进行相关的工作分析,确定工作分析的用途,因而在这一阶段主要解决以下几个问题。

(一) 确定所获取工作信息的使用目的

信息的用途直接决定了需要收集哪些类型的信息,以及使用哪些方法来收集这些信息。工作分析信息的价值对于不同需要的对象是不一样的。因此在进行工作分析时,首先要明确目的,做到有的放矢。有了明确的目的,才能正确确定分析的范围、对象和内容,规定分析的方式、方法,并弄清应当收集什么资料,到哪儿去收集,用什么方法去收集。

(二) 成立工作分析小组

工作分析人员通常由工作分析专家、各部门主管和岗位在职人员组成,它是进行工作分析的组织保证。工作分析小组人员要有丰富的经验,良好的分析能力,较高的教育层次和职业操守,熟悉各个方面的工作。

这三种人员综合起来具备了这些条件。工作分析专家是局外人,专业性强,故能客观公正,保持信息的一致性;但是费用较高,可能会因对组织的情况不够了解而忽略工作中的某些问题。主管人员对所需要分析的工作有全面、深入的了解,收集信息的速度比较

快;但是工作分析的方法、技巧等知识缺乏,故而需要先对其进行培训,而且由于是局内人可能带有一定的主观性。岗位在职人员对工作最熟悉,收集信息的速度也较快;但是所收集到的信息的标准化程度和职责的完整性较差。

(三) 建立良好的工作关系

工作分析涉及面很大,需要占用大量的时间、人员和费用,没有各方面的支持和合作是很难完成任务的。因此,应当把工作分析的有关设想报告给最高领导,并争取他们的支持。同时,要争取中层管理者的支持,因为在工作分析的实施过程中,他们起着举足轻重的作用。此外,还要把工作分析的作用向各类人员做出清晰而完整的说明,使他们充分理解计划方案,更好地配合分析工作。

(四) 制订规范用语

工作分析过程中,信息的表达方式是多种多样的,对于一个问题的理解也是不尽相同的。为了消除对所获取的信息的误解,便于整理和归类,事先要确定用语的规范性,不能随意使用不规范的术语。例如“切口较深”应为“切口 3 厘米深”。

二、计划和方案的设计阶段

这一阶段的工作主要包括以下几个方面。

(一) 建立工作分析计划

工作分析计划包括整个工作的进程,企业内应进行分析的各个职务的名称和任职者的人数,估计工时需要,分析人员人数、所需费用和其他条件,分析过程中各环节的责任划分等。

(二) 选择分析的目标职务

即确定哪些工作岗位作为工作分析的对象,主要包括重要的职务,需要培训的工作,工作内容与所制订的职务描述有差异的职务,新设置的工作岗位。

(三) 信息来源的选择

信息的来源是多种多样的,有的来自于组织外部,如产品消费者、顾客;有的来自于组织内部,如岗位在职者、管理者、工作分析人员;也有的来自于培训部门和各种文字资料。要弄清楚各种信息来源的可靠性,避免信息的失真。

提取有关工作任务、工作活动、工作职责、绩效标准、工作成果(如报告、产品等)内容的信息时,岗位在职者、监督管理者都可以作为可靠的信息来源。

提取有关工作特征,如职位对企业的贡献与过失损害、管理幅度、所需承担的风险、工作的独立性、工作的创新性、工作中的矛盾与冲突、人际互动的难度与频繁性的信息时,岗位在职者之外的人士可以提供较可靠的信息,尤其是工作分析者提供的信

息最可靠。

提供有关任职资格方面,如教育程度、专业知识、工作经验(一般经验、专业经验、管理经验)、各种技能、各种能力倾向、各种胜任素质要求(包括个性特征与职业倾向、动机、内驱力等)信息时,则可从下属、顾客或用户中获取。

总之,选择信息来源时不能从有利害关系的来源提取信息。例如,不能从任职者中提取有关工作负荷、薪酬待遇等方面的信息,因为人们往往会受利害关系的驱使而做不到客观。

(四) 信息收集方法的选择

收集信息的方法多种多样,主要包括观察法、工作日志分析法、主管人员分析法、访问法、问卷调查法、参与法、典型事例法等。每一种方法都有自己的特点和优缺点,也有其适应范围。例如,如果工作分析的目的是编写工作说明书和决定人员的任用,就可以采用访问法向员工了解工作的内容及其职责;如果要决定薪酬的标准,可能就需要采用比较复杂的工作分析问卷调查等方法。

三、信息收集与分析阶段

工作分析是收集、分析、综合组织与某个工作有关的信息的过程。也就是说该阶段包括信息的收集、分析、综合三个相关活动,是整个工作分析过程的核心部分。这一阶段的主要任务则是按照规定的程序和方法收集工作信息,信息收集的内容应根据前面已确定的工作分析的目的而定。

一般来说,工作信息包括工作内容、工作职责、有关工作的知识、灵巧程度、经验和适应的年龄、所需教育程度、技能训练的要求、学习要求、与其他工作的联系、工作环境、作业对身体的影响、所需的心理品质、劳动强度等。分析项目可以根据职务的目的加以调整。信息分析阶段,需要分析以下几方面的内容。

(一) 岗位名称

该名称必须明确,使人看到工作名称,就可以大致了解其工作内容,如办公室主任。如果该工作已完成了工作评价,在工资上已有固定的等级,则名称上可加上等级。

(二) 雇用人员数目

同一工作所雇用工作人员的数目和性别,应予以记录。如雇用人员数目经常变动,其变动范围应作说明。若所雇人员是轮班使用,或分于两个以上工作单位,也应分别说明,由此可了解工作的负荷量及人力配置情况。

(三) 工作单位

工作单位是显示工作所在的单位及其上下左右的关系,也就是说明工作的组织位置。

（四）职责

所谓职责,就是这项工作的权限和责任有多大,包括与工作相关的人、事、物等的职责,不同的岗位职责也不尽相同,主要包括以下几方面:

- (1) 对原材料和产品的职责;
- (2) 对机械设备使用的职责;
- (3) 对工作程序安排的职责;
- (4) 对其他人员的工作职责;
- (5) 对与其他人员合作的职责;
- (6) 对其他人员安全的职责。

（五）工作知识

工作是为圆满完成某项工作,工作人员应具备的实际知识。这种知识应包括任用后为执行其工作任务,所需获得的知识,以及任用前已具备的知识。

（六）智力要求

智力要求指在执行过程中,所需运用的智力,包括判断、决策、警觉、主动、积极、反应、适应等。

（七）熟练及精确度

熟练程度无法用“量”来衡量,但熟练可用精确度来说明,如生产某产品以公差加以要求。

（八）机械设备工具

在从事工作时,所需使用的各种机械、设备、工具等,其名称、性能、用途等均应记录。

（九）经验

工作是否需要经验,如需要,以何种经验为主,其程度如何。

（十）教育与训练

(1) 内部训练:是由雇主所给予的训练,无论是否在本企业中举行,只要该训练是为企业中某一专门工作而开办的,都属于内部训练。

(2) 职业训练:由私人或职业学校所进行的训练,其目的在于发展普通或特种技能,并非为任何企业现有的某一特种工作而训练。

(3) 技术训练:指在中学以上含有技术性的训练。

(4) 一般教育:指所接受的大、中、小学教育。

此栏反映从事该职位前应进行的基本的专业培训,否则将不允许上任或不能很好地胜任工作。具体是指员工在具备了教育水平、工作经历、技能要求之后,还必须经过哪些

培训。

（十一）体能要求

对于体力劳动型的工作,这一项非常重要。有些工作有必须站立、弯腰、半蹲、跪下、旋转等消耗体力的要求,应加以记录并做具体说明。

（十二）工作环境

包括工作场地的舒适度、清洁度、照明、噪音、振动、粉尘污染、气候条件、通风设备、安全措施、建筑条件,工作时间和人机配合甚至工作的地理位置等,各有关项目都需要做具体的说明。

（十三）与其他工作的关系

表明该工作中与其他工作人员的正式联系以及上下级关系。

（十四）工作时间与轮班

该项工作的时间、天数、轮班次序、长度都是雇用时的重要信息,均应予以说明。

（十五）工作人员特性

工作人员特性是指执行工作的主要能力,包括手、腿、臂的力量及灵巧程度,感觉辨别能力,记忆、计算及表达能力。

总之,工作分析的项目很多,一切与工作有关的资料均在分析的范围之内,分析人员可视不同的目的,全部予以分析,也可选择其中必要的项目予以分析。

在收集信息时,可以收集企业的组织结构图、工作流程图、设备维护记录、设备设计图纸、工作区的设计图纸、培训手册和以前的工作说明书等。这些信息对工作分析都有重要的参考价值。分析人员在收集信息的过程中,应该让任职者和他的直属上司确认所收集到的资料。这既可以使资料更加完整,也可以使任职者易于接受人力资源部门根据资料制订的职务说明和职务规范。

四、分析结果的描述阶段

（一）工作分析信息的整理

仅仅研究分析一组工作,严格来说并未完成工作分析,分析人员还必须将获得的信息予以整理并写出报告。通常工作分析所获得的信息以下列方式整理。

1. 文字说明

文字说明是将工作分析所获得的资料以文字说明的方式表述和描述,列举工作名称、工作内容、工作设备与材料、工作环境及工作条件等。

2. 工作列表及问卷

工作列表是把工作加以分析,以工作的内容及活动分项排列,由实际从事工作的人员