

第一章

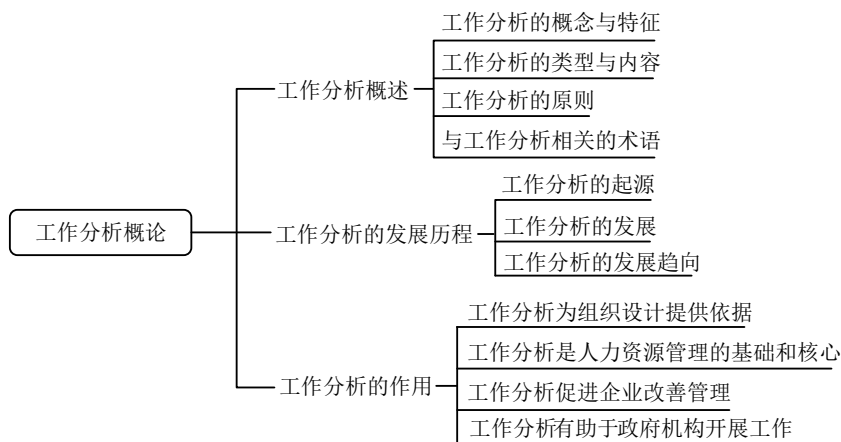
工作分析概论

工作分析是一道可以用来确定工作任务、工作性质以及哪些类型的人适合该项工作的程序。

——美国著名人力资源管理专家 加里·德斯勒



本章框架



学习目标

- 掌握工作分析的概念及特征
- 了解工作分析的类型与内容
- 掌握工作分析的原则
- 了解工作分析的发展历程
- 了解工作分析的作用

引例

大昌地产公司应该如何进行人力资源管理变革？

大昌地产公司成立于2014年，是一家专营房地产开发与销售的企业。随着当地经济的日益兴盛与公司的发展，该公司近年来进步飞速，经营规模不断扩大，已经逐渐发展

成为中型的房地产开发公司。随着公司的不断壮大，公司的人员逐渐增加，随之而来的人力资源问题也逐步显现，主要包括以下4方面的问题。

第一，公司的组织问题。尽管大昌地产公司的业务逐渐扩张，但是公司的组织机构仍停留在创始期的组织状态，企业未能根据工作变化情况持续分析组织机构应有变化，难以适应组织现实发展需求。因此，在发展过程中，各个部门之间、各个职位之间的权利与责任边界逐渐不明确，产生扯皮推诿现象，降低了公司运行效率。

第二，公司的人员招聘问题。公司的招聘流程是：首先由各部门提出人员需求和任职条件，接着由人力资源部统一招聘。但是，由于各部门的招聘标准较为笼统，而人力资源部又对各个岗位的具体工作并不熟悉，导致人力资源部在执行时容易招聘到不符合用人部门要求的人员，降低了部门工作效率。

第三，员工晋升问题。随着公司的发展，企业员工增多，部分上级和下属之间的私人感情成为某些岗位员工提升的决定性因素，员工晋升缺乏一定的科学标准，导致有才能的人得不到重用，这也使得公司员工怨声载道。

第四，员工激励机制问题。由于未对公司内各项工作进行科学分析，员工激励机制同样缺乏明确的标准体系，公司的绩效考核和薪酬制度存在较大的主观性和随意性，员工的工作报酬与其自身的价值和能力存在不对应现象，导致人才流失严重。

面对公司的困境，大昌地产公司决定进行人力资源改革，专门邀请了人力资源专家、某高校李教授进行指导。李教授经企业实地调研发现，大昌地产公司目前所存在的发展问题大都是由缺乏科学的工作分析引起的，这使得企业运转的科学性大打折扣。企业人力资源管理的基础是工作分析，许多企业的问题与工作分析密切相关，更有甚者，若企业未能定期进行相关工作分析，陈旧的工作标准与制度可能会导致企业的覆灭。人力资源部的张经理和总经理商讨之后，决定聘请李教授为专家顾问，成立工作分析小组，将工作分析作为大昌地产人力资源改革的切入点，开展公司的工作分析项目。（马远，2014）

上述引例表明，工作分析在企业人力资源改革中扮演着重要的角色，企业如果想解决人力资源管理存在的诸多问题，可以从工作分析入手进行改善。

第一节 工作分析概述

企业的运行离不开各个部门和岗位的工作，不同的工作意味着不同的任务、职责与权利，需要由具备特定工作素质和技能的人员承担。对于一个企业而言，为提升经营管理水平、拓宽发展空间、充分实现战略目标，必须明确企业内部各个岗位的工作性质、任务和职责是什么，以及哪些特定类型的人员适合这些工作岗位，而这个过程就是工作分析。

一、工作分析的概念与特征

工作分析是人力资源管理工作的基础，深刻地影响着人力资源管理的各大模块。学习工作分析，首先需要理解工作分析的概念和特征。

（一）工作分析的概念

工作分析最早可以追溯到“科学管理之父”泰勒在 1911 年提出的“时间动作研究”，而在我国的大规模应用开始于 20 世纪 90 年代初期的国有企业改革。

在国内，对于“工作分析”一词的界定，主要有 3 种代表性观点。第 1 种代表性观点，在朱智贤 1986 年主编的《心理学大词典》中，工作分析被定义为：对某项工作诸特性及与该工作有关的事项进行分析并收集有关资料。其内容包括了准确描述工作内容与实质、分析并确定执行此项工作的人所具备的各项资格条件两部分。第 2 种代表性观点认为广义的工作分析包含职务描述、职务分类与职务评价 3 个方面的研究内容，而狭义的工作分析则仅仅包括职务描述的内容（陈彩琦等，2017）。第 3 种代表性观点将工作分析等同于工作岗位，认为对工作岗位进行分析并形成岗位描述的过程就是工作分析（牛小华，2017）。在此基础上，陈彩琦等（2017）提出，工作分析是对职务信息和任职者信息进行收集、分析、整理和规范化描述的过程。本书将主要依据这一定义来展开论述，即工作分析是工作分析者为了特定的目的或需求，在一定时间内，采用科学的手段和方法，收集、比较、综合特定工作信息，对特定工作的状况、基本职责、人员资格要求等做出明确、规范的描述与说明，为组织特定的战略、规划、人力资源管理及其他管理行为提供基本依据的一项管理活动或过程。

企业的工作分析需要以工作特征为基础，收集、整理和分析关于工作内容与工作职责的资料，以确定工作需要的脑力和体力支撑、完成工作任务需要的特定类型员工的特征、工作完成时间、工作完成地点、工作完成方法、工作完成原因、与其他工作的关系等。

在企业管理中，工作分析是一切人力资源管理活动的重要基础和支撑。企业工作分析的主要任务是对企业现有的工作进行分析，包括各类工作的特征、规范、要求、流程，以及完成此工作的员工具备的素质、知识、技能等多个方面的描述。企业工作分析的结果是工作说明书，可以为企事业人力资源管理实践的各个环节，如招聘、培训、绩效考核、薪酬管理等提供必要的信息和数据。

一般情况下，当企业遇到如下 3 种情况时，需要进行工作分析：① 当企业初步建立时，需要正式引进工作分析，企业需要对各类相关的工作进行分析，以制定明确的规范，从而确保新建立的企业能够更好地运行；② 在企业运营中产生新的工作时，企业需要对新工作的内容和要求进行分析，使其更加明确和合理化；③ 随着新的技术、工艺、方法或系统的出现而出现新的工作岗位或任务，或者原有的工作内容、要求、性质等发生变化时，企业需要重新进行工作分析。

（二）工作分析的特征

作为一项基础性的工作，工作分析可以为企业的管理和发展，尤其是人力资源的管理和发展提供基本的依据和参考。具体来说，工作分析主要包括以岗位为基本出发点、系统性、动态性、全员参与性以及目的性 5 个方面的特征。

1. 以岗位为基本出发点

在企业中，岗位是最基本的单位，企业的岗位由企业的战略目标和组织结构决定。

一个企业拥有什么样的战略目标，就会要求相对应的岗位体系和相关的职责、权限、领导关系以及任职资格等。因此，在企业中进行的工作分析多围绕岗位进行，以岗位为基本出发点，主要对构成岗位的多个要素逐一进行详细分析。这些要素包括工作、职责与职权、任职者、环境、激励机制与约束机制等。通过分析岗位的构成要素，可以得到最适合该岗位要求的工作分析相关文件，为企业的人力资源管理和发展提供相关的参考和依据。

2. 系统性

作为一项基础性的工作，工作分析需要对企业的所有岗位以及与这些岗位相关的所有信息进行较为深入和详细的调查、分析和研究，并在此基础上概括出关于这些岗位的权限、职责、任职资格等内容。在工作分析的过程中，需要借助科学而系统的调查、分析以及评价的方法与手段，以提高效率与质量。一般来说，在工作分析的初期，需要进行系统的计划并制定出科学的方案；在工作分析的中期，需要依据实际情况对制定的方案进行及时的调整和修正；在工作分析的后期，需要从系统的角度出发，同时综合考虑多种因素制定工作分析文件。总之，工作分析是一项系统的过程，需要科学的方法和技术的指导，需要进行系统且合理的规划、指导、实践和应用。

3. 动态性

现代企业面临着瞬息万变的内外部环境，在外部环境方面，经济知识化、信息全球化等快速发展，对企业适应新环境的能力提出了更高的要求；在内部环境方面，组织结构弹性化、制度体系创新化等新要求不断出现，要求企业的管理方式随之升级和更新。在此环境中生存和发展的企业，其人力资源管理工作也需要随着内外部环境的变化而进行动态的更新和调整。此时，若仍然采用静态不变的工作分析，则很难为企业的人力资源管理工作提供最新且最具参考价值的第一手资料，这会导致企业的人力资源规划、岗位设置、人员调配、薪酬体系设置以及绩效考核等工作缺乏必要的参考信息，从而导致相关的决策在一定程度上缺少科学性（王海，2006）。

4. 全员参与性

工作分析是一项较为复杂且系统的工作，其顺利进行涉及企业每个员工的积极参与和配合，具体包括企业的领导层和管理人员的支持、主管人员的配合、基层员工的参与以及工作分析专家小组的积极执行。在工作分析的初期，面向企业全体员工开展宣传工作，使其了解工作分析的意义和作用，促使员工对工作分析保持积极和配合的态度。在工作分析的中期，为收集足够的相关资料，需要企业员工参与现场观察、访谈以及问卷调查等环节。在工作分析的后期，需要各个岗位的任职者（员工）认同工作分析形成的工作文件。总之，在工作分析的每一个阶段，都离不开全体员工的积极参与。

5. 目的性

企业在发展中所处的环境不同，工作分析的目的有所不同，其工作分析选择和应用的侧重点也就不同。例如，部分工作分析是为了对现有的工作内容与要求更加明确或合理化，以便制定切合实际的奖励制度，调动员工的积极性；而有的工作分析是对新工作

的工作规范做出规定；还有的工作分析是企业由于遭遇了某种危机，设法改善工作环境，以提高组织的安全性和抗危机的能力。若使工作分析这一人力资源管理的核心技术流于形式，如职务说明书与员工的工作侧重点有所偏失，则在人员流动较大时，职务说明书的编制工作强度就会随之增加。

二、工作分析的类型与内容

（一）工作分析的类型

依据工作分析的范围、应用目的以及分析切入点，可以将工作分析分为不同的类别（方雯，2017）。

（1）从工作分析的范围来看，可以将工作分析分为广义的工作分析和狭义的工作分析两类。广义的工作分析是针对整个国家、整个社会范围的各项工作进行分析的活动；而狭义的工作分析是针对某一特定组织内部的各项工作的展开分析的活动。一般而言，狭义的工作分析更为常用，即对某一特定组织内部的各项工作的展开分析。

（2）从工作分析的应用目的来看，可以将工作分析分为单一目的型工作分析和多重目的型工作分析两类。单一目的型工作分析的目的比较集中，侧重于某种特定的内容，比如，假设某企业进行工作分析的目的在于更好地开展组织培训工作，那么在工作分析活动中，工作职责是其主要关注的内容。如果某企业进行工作分析的目的在于不仅仅有一个，则这种类型的工作分析就是多重目的型工作分析。总之，单一目的型工作分析与多重目的型工作分析的主要区别在于二者所关注的内容不同。

（3）从工作分析的切入点来看，可以将工作分析分为工作导向型工作分析、人员导向型工作分析以及过程导向型工作分析 3 类。工作导向型工作分析主要关注工作所涉及的任务以及行为。人员导向型工作分析主要关注任职者的哪些特质可以提高工作绩效，包括专业知识、能力、技能等。过程导向型工作分析主要关注企业的生产过程或者服务流程，从组织流程入手进行调查，并展开流程中各个环节的工作分析。

此外，从工作分析的层次来看，可以将工作分析分为任务层次的工作分析、人员层次的工作分析、岗位层次的工作分析。任务层次的工作分析是通过目标分解、调查、观察等工作分析的基本方法，对构成工作岗位职责的各项任务逐一归纳与整理，并使之清晰化、系统化与模块化。人员层次的工作分析是对特定工作岗位需要匹配的人员个性特征进行分析和描述，并使之清晰化、系统化与模块化。岗位层次的工作分析是对特定工作岗位的状况、基本职责、人员资格要求等做出明确的、规范的描述与说明，并使之清晰化、系统化与模块化。

（二）工作分析的内容

工作分析者在开展工作分析时应通过“6W1H”（即 who, what, when, where, why, for whom, how）7 个问题来进行调查分析。这需要回答两个主要问题：第一，这个职位（岗位）是做什么事情的；第二，这个职位（岗位）适合什么样的人。前者是工作描述的内容，后者则是工作规范的内容。因此，工作分析的内容主要围绕工作描述和工作规范两

个方面展开。

1. 工作描述

工作描述是对工作活动本身而言的，具体包括工作目的、工作职责、工作任务、工作关系、工作职权、工作环境等。

(1) 工作目的。工作目的是指做这项工作的原因以及想要达到的目标。

(2) 工作职责。工作职责是指工作者在这项工作中所负责的工作范围和所需要承担的责任。

(3) 工作任务。工作任务是指某项工作所需要完成的工作内容，以及完成这项工作的程序和方法等。

(4) 工作关系。工作关系是指工作中的关联和合作关系，如完成这项工作会与哪些工作有交集、会受到哪些工作的制约以及会对哪些工作产生影响等。

(5) 工作职权。工作职权是指为完成某项工作而被赋予的、在一定范围内行使的权力。

(6) 工作环境。工作环境大致可以分为工作的物理环境、安全环境、地理环境和社会环境 4 个方面。工作的物理环境包括工作环境的湿度、温度、噪声、粉尘、照明度等因素。工作的安全环境包括工作中可能发生的事故、危险性以及易患的职业病等关系到工作人员生命安全的因素。工作的地理环境主要包括工作地点的地理位置、交通情况等。工作的社会环境主要包括工作中的各种人际关系、团队气氛等。

2. 工作规范

工作规范是对任职者资格要求而言的，具体包括工作知识、工作经验、智力水平、体力要求、心理素质等。

(1) 工作知识。工作知识是指工作者为能够完成某项工作而需具备的知识。工作知识的要求主要包括学历要求、具备的专业知识要求以及任职资格证书要求等。

(2) 工作经验。工作经验主要是指完成相关工作以及处理工作中遇到的问题所需要的实践经验。对工作经验的要求主要体现在对过去从事的工作和时间的要求、对培训经历的要求等方面。

(3) 智力水平。智力水平与一个人的理解能力、反应力、表达能力、解决问题的能力、注意力集中程度以及学习能力等息息相关。

(4) 体力要求。体力要求是指该项工作对任职者体力方面的要求，一般多用体力活动的剧烈程度和频率来衡量。

(5) 心理素质。心理素质是指工作者在工作中所需要具备的责任心、诚实、耐心、情绪稳定等心理因素。

三、工作分析的原则

为了提升科学性和合理性，企业在进行工作分析时需要遵循以组织战略目标为指导原则、以人为本原则、责权对等原则以及注重效益原则 4 个基本原则（王林雪，2016）。

（一）以组织战略目标为指导原则

作为企业的常规性工作，工作分析需要考虑企业的战略目标、内外部环境的变化、业务的调整等多方面的因素。随着知识经济和信息时代的飞速发展，企业的整体战略处于动态调整 and 变化中，企业的工作分析需要依据企业整体战略的变化而适当进行调整，以确保组织战略目标的实现。

（二）以人为本原则

在一个组织中，工作分析的好坏关系着员工的短期利益和长期利益，优秀的工作分析需要企业各级员工的认可和支持，工作分析的实施与动态调整也离不开各级员工的协同与合作。因此，企业进行工作分析时，需要考虑各级员工的需求和参与度。

（三）责权对等原则

参与企业工作分析的各级人员，包括人力资源专家、管理层人员、基层员工等，都需要积极配合，如实提供工作分析所需要的各项资料和信息。此外，参与工作分析的各级员工都有权要求企业对自己的意见做出客观的评价和反馈。

（四）注重效益原则

企业在进行工作分析之前，要做好经费和成本预算，并在工作分析之前、工作分析中以及完成工作分析之后等不同阶段都进行相对的评估和总结，以便及时调控工作分析的成本，包括经济成本、人力成本、物力成本、时间成本等，实现企业的综合效益最大化。

四、与工作分析相关的术语

企业在进行工作分析时，需要采用专门的术语，正确理解并掌握这些术语的含义，对科学合理地进行工作分析具有不可替代的作用。一般而言，在工作分析过程中，常用的术语包括 13 个，即要素、任务、职责、职位、职务、职系、职组、职门、职业、职业生涯、职级、职等和职权。

（1）要素。在工作中不能被继续分解的最小工作单位被称为要素。例如，加工零部件、启动机器、取出工具等都属于要素。

（2）任务。工作活动中达到某一特定目的要素集合被称为任务。在企业中，任务是对员工所从事工作的具体和详细的描述。一般而言，一项工作任务由多个工作要素组成。例如，A 公司要求工作人员将数据输入计算机、转一笔账目、加工零部件等，这些都算任务。

（3）职责。在企业中，担负一项或多项相互联系的任务集合被称为职责。职责一般是由多项任务组合而成的。例如，调查企业员工的满意度属于人力资源部人员的主要职责之一，其包括确定调查问题、设计调查问卷、发放调查问卷、收集和分析调查数据等多个环节。

（4）职位。职位又称岗位，在企业中是指某一时期内某一主体所承担的一项或者多项相互联系职责集合。例如，企业的市场部经理、人力资源部主管等都属于职位。如

果要对职位与岗位进行更细致的区分，则职位一般多适用于知识密集型和管理方面的岗位，而岗位一般多适用于劳动密集型和一线岗位；职位一般多适用于高层人员，而岗位的含义更为广泛，无论是高层人员还是底层人员都适用。

（5）职务。职务是指主要职责在重要性和数量上相当的一组职位集合。例如，一个公司有两个企业文化部副经理（A 和 B）：副经理 A 负责分管新媒体和传统媒体的运营以及对外品牌建设等；副经理 B 则主要负责对内文化建设与实施以及内部员工关系维护等。

要素、任务、职责、职位和职务的关系如图 1-1 所示。

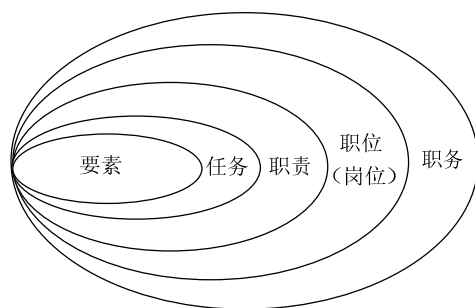


图 1-1 要素、任务、职责、职位和职务的关系图

（6）职系。职系又被称为职种或工作族，指职责繁简难易、责任轻重、任职资格不同，但工作性质相近的所有职位的集合。每个职系就是一个职位升迁的系统。例如，小学教师职系有小学语文教师职位、数学教师职位、英语教师职位等。

（7）职组。职组又称职群，主要由工作性质接近的若干职系组合而成。

（8）职门。职门指工作性质相近的所有职组的集合，如教育职门有教学职组、管理职组、后勤职组等。

（9）职业。职业主要指一定时期内不同组织中的相似或相当的职位集合，如教师、会计、工程师等。

（10）职业生涯。职业生涯是一个人所经历的一系列职位、职责或职业的集合或总称，或者指一个人从进入职场（包含职场准备学习）到退出职场的过程。

（11）职级。职级是指一系列相似职位的集合，这些职位在工作的内容、工作的难易程度、工作的责任大小以及工作所需要的人力资源资格和技能等多个方面都比较相似。对同一职级的员工，实行同样的管理和报酬制度。

（12）职等。一般而言，职等主要是指不同职系中职责繁简难易、轻重大小及任职条件都十分相近的所有职位集合。例如，中学教师职系中的中学高级教师与大学教师职系中的副教授是一个职等。职系、职组、职门是对工作的横向划分，而职级、职等则是对工作的纵向划分。

（13）职权。在法律规定的职务范围内为完成特定职责任务所赋予的权力被称为职权。职权与职责密切相关，特定的职责对应特定的职权，如审计监督权。

第二节 工作分析的发展历程

工作分析致力于收集、整合、分析与工作相关的各方面信息，为企业的人力资源管理提供重要的参考和依据。作为企业人力资源管理系统的基础和重要组成部分，工作分析经历了一个不断发展和成熟的过程。

一、工作分析的起源

工作分析的思想最早可以追溯到社会分工问题。一般认为，春秋时期的政治家管仲提出的“四民分业定居”论是最早论述社会分工问题的理论。其主张将“民”划分为士、农、工、商四大行业（“四民”），并且让不同行业的人聚居在不同的固定区域。战国时期的思想家荀况更加强调和重视社会分工的整体功能和综合能力，他认为科学和合理的分工可以促使人们各就各位、有序工作，产生群体的力量。尽管中国古代的部分思想家已经对分工有了较为明确的研究和独到的见解，但是由于受中国古代自给自足的小农经济思想的影响，中国古代的分工思想并未形成系统的分工理论。

推动社会分工理论得到发展的是古希腊的思想家柏拉图。他认为，各人的性格不同，适合于不同的工作。柏拉图在其著作《理想国》一书中较为详细地论述了社会职业的分工，并提出由特定工作人员从事特定工作的社会分工方法，会极大地提高社会的生产率，为社会做出更大的贡献。此外，柏拉图还认为，每个人的工作能力与不同的工作岗位要求之间存在如下 4 个方面的差异：① 不同的个体具有不同的工作才能；② 不同的工作岗位具有不同的工作要求；③ 每个个体依据自己的天赋和才能，在规定的时间内只专注一件事，会做得更多、更出色、更容易；④ 管理的重要目标之一是让个体从事最适合他的工作，以实现工作效率的最大化。

现代经济学鼻祖亚当·斯密在《国富论》一书中较为系统而全面地阐述了社会分工的思想。他认为，社会分工可以提高社会的劳动生产率，劳动生产率的提高可以促进国民经济的发展和人民生活水平的提高。以生产扣针为例，假设一个人平均一天可以生产大约 20 个扣针，通过专业化的分工，由 18 个专业生产扣针的操作工来生产扣针，则一个人平均一天可以生产 4800 个扣针；而且实行专业分工之后，每个工人在工作时间内只做一件事情，这样更容易提高劳动的熟练程度，更容易缩短工作时间，从而提高工作效率（丁俊发，2014）。亚当·斯密认为，社会分工的效果对各个行业和工厂都适用，而且一个国家的产业化程度越高，其生产力提高的程度就越大，其行业的分工程度也会提高得较快（杨倩丽，2010）。

随着社会分工的不断发展，社会上逐渐出现了目标分化和权力分散的现象。因此，需要对组织的各项工作任务 and 职责进行分析与描述，以明确每项工作的工作内容、所需的员工资质以及如何进行工作等，这就需要组织进行工作分析（张宇等，2006）。

例证 1-1

劳动分工提高了人们的生活水平



二、工作分析的发展

(一) 工作分析在西方的发展

西方国家的工作分析理论和实践经历了一个漫长而波折的发展历程,概括起来,可以分为第一次世界大战前的探索阶段、两次世界大战期间的发展阶段以及第二次世界大战之后的广泛普及和应用阶段 3 个阶段(马国辉等,2008)。

1. 探索阶段:第一次世界大战前

第一次世界大战之前,工作分析的相关理论和实践的发展经历了 4 个阶段:① 美国的内政改革阶段;② 泰勒的古典管理理论阶段;③ 芒斯特伯格阶段;④ 吉尔布雷思夫妇阶段。

(1) 美国内政改革阶段的工作分析(1860—1900 年)。林肯总统执政期间,美国政府部门的办事效率并不高,为进一步提升政府的工作绩效和办事效率,美国组建了“政府机构改革委员会”,其通过观察、访谈、问卷调查等方式,对政府机构各个职位的工作进行职位调查,主要目的在于明确任职者所应该具备的主要技能以及可以提升该职位工作效能的关键技能,从而提高相应职位人员的工作效率。在这次职位调查活动中,纽约港务局采用了“正反两方面分析绩效标准”的工作分析方案,在分析影响工作绩效的因素时将负面因素考虑进去,这一工作分析方案帮助政府每年节约了大约 30 万美元的开支;印刷局因采用了工作分析的有关成果,在 1885—1888 年的 3 年时间内降低了 25.04% 的成本,但是印刷的页数增加了 6%,极大地提升了工作效率。

(2) 泰勒的古典管理理论阶段的工作分析(20 世纪初)。泰勒对工作分析的最大贡献是在分析员工的选拔、培训以及报酬奖励上重点考虑了工作效率。泰勒创立了“单件效率分析理论体系”,即在调查工作时间和工作效率时,将每一项工作拆解为多个部分,并用秒表准确地测量完成每部分工作所需要的时间。泰勒在《科学管理原理》中提出,“主动激励”的管理方式,即给予员工某种特殊且超出行业平均水平的激励,能够使员工发挥出最大的工作主动性和积极性(泰勒,1967)。此外,他还分析了员工的工作心理与工作效率之间的关系,认为员工的工作耐心对工作效率有重要影响。比如,在一个实验中,研究人员挑选了 4 个耐心较强的员工进行实验,发现只有一个人在下班之后不会感到疲倦。研究人员立即对该名员工进行了鼓励,让其更快地工作,并且让其适当地休息,结果该名员工的工作效率得到了很大的提升。泰勒的研究在一定程度上为工作分析制度的

诞生奠定了基础。

(3) 芒斯特伯格的工业心理学研究的运用(20 世纪初)。“工业心理学之父”芒斯特伯格是工业心理学的主要创始人,其对工作分析的主要贡献在于他发现了相较于依据操作体验所获得的工作信息,从“内行人”获得关于工作的真实准确的信息更重要、更有意义。芒斯特伯格从心理学的角度分析了什么样的人适合从事某些特定岗位的工作,什么样的心理状态可以提升工作效率,其认为提升员工的工作效率可以从提升员工的心理适应性以及改善工作流程两个方面入手。芒斯特伯格的研究为工作分析的进一步发展奠定了较为坚固的基础,对组织进行员工的招聘与筛选、培训、绩效考核、工作设计等多方面的工作具有较为深远和重要的影响。

(4) 吉尔布雷思夫妇的工作分析研究(20 世纪初)。作为一名工程师,弗兰克·吉尔布雷思提出了一套在实验室进行工作分析的方法,该方法通过删减多余的工作动作以及提供合适的工作设备两种方法提高工人的劳动生产率(1917)。吉尔布雷思从“工人本身”出发考虑工作分析,他认为工作分析的结果会随着工人的变化而发生变化。此外,吉尔布雷思夫妇进一步认为应采用不同的工作方法帮助不同的工人,从而提高工人的劳动生产率。吉尔布雷思夫妇的研究侧重对工作方法的分析,也注重在进行工作分析时重点考虑工作分析对象的全面性和代表性。因此,吉尔布雷思夫妇的研究对工作分析的发展起着重要的推动作用。

2. 发展阶段:两次世界大战期间

在两次世界大战期间,工作分析在理论和实践上均取得了一定的进步。在理论上,“工作职位”“工作任务”等名词逐渐有了较为正式和明确的定义,《职业大辞典》也在此期间诞生。该辞典的编撰经过了标准的工作分析程序,以事实资料为依据,尽可能准确地定义国民经济中的各项工作。在实践上,因为战争的需要,美国征召了数百万人服兵役,虽然这些人中部分有专长,但是他们的专长常常无法得到发挥和利用,这促进了工作分析在实践中的应用与发展。

(1) 宾汉对工作分析的贡献。宾汉将工作分析与心理学结合起来,提出了较为系统的工作分析方法论(1919),为解决第一次世界大战期间的人员配置问题做出了较大的贡献。此外,宾汉与其他专家合作组建了研究所,该研究所采用随机原则采访了许多工作人员,收集了关于工作任务、工作类型、员工晋升、任职资格等多方面的较为详尽的数据和资料,这在一定程度上推动了工作分析在各个组织中的发展与应用。

(2) 斯科特对工作分析的贡献。斯科特对工作分析的贡献主要体现在 4 个方面:① 制定了“军衔资格标准”,即依据工作能力,将属于同一个等级的军官进行排序,接着针对这一等级的军衔资格条件进行工作分析。“军衔资格标准”受到了部队首长以及其他军官的大力赞赏。② 斯科特领导的委员会通过工作分析,成功地制定了“人员调查表”“军官任职技能说明书”“入伍申请表”等,将工作分析与军队的实际需求结合了起来。③ 将面谈考评科学化。在军队中,军官通过面谈考评检查士兵对技能的掌握情况,而斯科特领导的委员会要求在面谈考评之前进行工作分析,以确保面谈考评的效果。④ 创建了斯科特公司,并出版了《人事管理》一书,通过斯科特公司和《人事管理》一书将军队的

工作分析研究成果引入企业管理和政府管理之中。

(3) 巴鲁什对工作分析的贡献。艾玛·巴鲁什对工作分析的贡献是将工作分析应用到制定美国的《工薪划分法案》之中。1919年,巴鲁什加入美国国会工薪划分联合委员会,其通过对104 000位公职人员进行问卷调查,收集了关于政府职务的相关资料,并在此基础上进行了逻辑分类和等级划分,而国会依据巴鲁什的分析结果通过了《工薪划分法案》。

(4) 社会科学研究会对工作分析的贡献。社会科学研究会通过工作分析,明确规定了美国各个行业的职业技能标准,并将其划分为两个部分:特定部分和共有部分。社会科学研究会在1931年创建了失业问题委员会,该委员会的重要工作任务之一就是制定不同的工作岗位所需的工作技能标准,并提供给公共就业交流中心参考使用。

(5) 美国国家研究会对工作分析的贡献。美国国家研究会通过工作分析,制定了一套生理指数体系,为美国的职业能力评价做出了重要的贡献。同时,美国国家研究会也致力于通过应用工作分析减轻失业造成的社会压力。

(6) 美国职位研究委员会对工作分析的贡献。1936年,美国职位研究委员会编撰完成了《职业大辞典》,其以职业编码表为基础,以工作分析为手段,且收集了大量的实际数据和事实资料。该辞典为美国在第二次世界大战中的征兵工作提供了较大的帮助,好评如潮,很多人称之为“专为战争而诞生的辞典”。

3. 广泛普及和应用阶段:第二次世界大战之后

第二次世界大战之后,人们更加重视工作分析,这在一定程度上促进了工作分析理论和方法的发展。具体地,第二次世界大战之后工作分析的应用主要体现在9个方面:工作评价、开发工作分析工具、探索职能工作分析方法、开发工作要素分析表、研究关键事件分析法、开发任务清单标准化、处理劳动纠纷、分析人员录用的生理条件以及绩效考评。

(1) 工作分析在工作评价中的应用。第二次世界大战之后,一些企业在设计工作评价的标准时,重点参考了工作分析的结果。此外,美国国家就业局的部分专家将工作分析应用到很多社会机构的管理和运营中,帮助其建立工作评价体系。实践证明,工作评价可以提升工作分析的意义和价值。

(2) 工作分析在开发工作分析工具中的应用。职位分析问卷(PAQ)被认为是一种较为标准的工作分析工具,它将人员和工作结合起来共同考虑,并通过标准化的形式列出了不同工作岗位所需要的工作技能和行为,为组织制定工薪标准、进行人事调查等活动提供了标准化的分析工具。

(3) 工作分析在探索职能工作分析方法中的应用。1950年,西尼·法恩提出了“职业职能分类计划”相关的理论。后来,西尼进一步改进了“职业职能分类计划”理论,提出了职能工作分析理论。该理论基于3个假设前提:① 每一项工作任务都应该考虑员工处理人际关系、数据、事务等时的生理特征、心理特征以及个性行为特征;② 评价和分析工作任务的绩效时,应该综合考虑该工作任务对员工的特殊技能水平、专业技能水平以及一般技能水平的要求;③ 在进行职务分析时,需要将每项工作任务都视为工作结

果、工作人员以及工作内容三者合一的标准化系统。

(4) 工作分析在开发工作要素分析表中的应用。1944 年, 普里莫夫在美国政府工作委员会工作, 在进行人员选拔和人事考核的研究课题中, 他应用了工作分析程序收集事实数据和资料。首先, 让相关专家描述某一项工作对任职人员的要求, 这些要求被称为工作要素; 接着, 让相关专家依据工作要素的重要程度对其进行排序, 形成工作要素表; 最后, 企业管理者可以依据制定好的工作要素表重新设计和制定组织的人事选拔标准和考核标准。

(5) 工作分析在研究关键事件分析方法中的应用。最早应用关键事件分析方法的人是军队心理学家约翰·C. 弗莱内根, 其通过研究和调查收集了军队飞行员绩效低的多方面原因, 并将其称为“关键事件”。后来, 弗莱内根进一步将关键事件分析方法应用到工业生产过程中, 通过关键事件分析员工的工作绩效高和低的原因, 并结合工作要素相关理论进行分析, 以为组织中的人员筛选与培训、人员发展与绩效考核等提供额外的支撑。关键事件分析法在一定程度上可以为组织的工作分析提供较为真实和客观的资料, 目前该方法已经被广泛应用到非结构化的工作分析之中。

(6) 工作分析在开发任务清单标准化中的应用。美国空军心理学家克里斯托帮助空军人员设计了一种“任务清单”问卷, 以帮助空军人员适应他们所从事的各种职业。该问卷有上百个甚至上千个关于工作任务的题目, 接受问卷调查的相关人员可以核对问卷上的任务与实际执行的任务之间的差距, 同时也可以评估各项工作任务的重要程度。任务清单在实际的应用中受到了较为广泛的欢迎。

(7) 工作分析在处理劳动纠纷中的应用。1964 年, 美国颁布《公民权利法案》, 该法案强调每个公民享有平等的就业机会, 禁止种族歧视和性别歧视。该法案较为详细地论述了工作分析是今后效度研究的基础, 其认为在分析工作信息时应考虑工作分析, 工作分析较为详细地说明了工作行为、内容以及其他与工作相关的信息。

(8) 工作分析在分析人员录用的生理条件中的应用。第二次世界大战之后, 工作分析被应用到分析人员录用的生理条件中, 如建立人员行为要素标准、个人生理障碍和工作设计等。在人员录用生理条件分析中, 工作分析的应用突出强调了收集和分析与工作要求相关的工作行为。这增加了有生理缺陷的人被雇用的可能性。

(9) 工作分析在绩效考评中的应用。基于工作分析技术, 一些心理学家提出了收集工作绩效相关资料的方法, 如佛莱希曼从行为要求理论、个性能力与任务理论以及行为描述理论 3 个方面入手论述了工作绩效考评的依据。

例证 1-2

编写较差的关键事件和编写较好的关键事件



（二）工作分析在中国的发展

工作分析在中国也有着悠久的历史,但目前没有对其发展的各个阶段形成统一的定论。若以时间为脉络,以重要事件为代表,国内的工作分析发展可以划分为在古代的发展、在20世纪初期的发展、在新中国成立后的发展以及在改革开放后的发展4个发展阶段。

1. 在古代的发展

春秋时期齐国的著名政治家管仲提出的“四民分业定居”论(马洪等,1988),主张将民众所从事的职业分为士、农、工、商四大行业,且要求每个行业的人按照规定聚居在固定的区域内,这初步展示了社会分工理念。后来,孟子基于已有的社会分工理念,系统地阐述了社会分工问题,他将民众分为“劳力者”和“劳心者”两种类型,并且认为“劳心者治人,劳力者治于人”(桑楚,2013),相应地,孟子将民众分为管理层和被管理层两类。明代的宋应星著书《天工开物》,通过运用工作分析的方法,即观察法和访谈法两种调查方法,分析了工农业生产技术。尽管中国的社会分工思想萌芽很早,但由于其受到封建统治和小农经济等因素的影响,中国古代的社会分工实践水平不高,社会分工理论的发展也受到了较大的限制。

2. 在20世纪初期的发展

20世纪20年代中国人事心理学的发展为工作分析的发展奠定了一定的基础。1916年,清华大学通过开展职业指导的方式帮助学生更好地选择职业。1921年,中华职业教育社采用自己制作的职业心理测验对入学的学生进行心理测试(王丽娟,2016)。

3. 在新中国成立后的发展

新中国成立初期,中国经济百废待兴,很多企业针对生产管理进行了改革,初步制定了较为合理的劳动定额以及生产责任制。比如,长春铁路公司借鉴苏联企业的管理经验,大多采用每天工作8小时的制度,并综合考虑各个岗位的任务和劳动的难易程度,制定了定员标准,该方法被称为技术定额查定法。

1952年,中国制定了《中央纺织工业部棉纺织厂工人工资制度调整方案(草案)》,其指出需要实行岗位工资制,即对采用计件工资的纺织工人,综合考虑不同工种岗位的职责、劳动条件、劳动轻重、劳动技术难易程度等因素,制定每个工种的工资标准。为了制定科学合理的工资标准,其采用了评分法对各个工作岗位进行工作评价和工作分析,在此基础上确定每个工种的工资标准。

1953—1960年,生产责任制在我国已推广到除纺织业外的技术设计、设备、材料、安全和工具保管等多个职能科室。但新设的企业管理制度在“一五”期间被否决。1961—1965年,在“调整、巩固、充实、提高”八字方针的有效指导下,《企业计件工资暂行条例(草案)》《企业计时奖励工资暂行条例》等指导性文件陆续出台,岗位责任制得以逐步恢复并健全。

新中国成立初期,工作分析得到了初步发展,但是由于受到“文化大革命”的影响,中国的人力资源管理和工作分析在相当长的一段时间内处于停滞不前的状态。1978年,中共中央意识到工作分析对企业发展的重大意义,制定“工业三十条”(即《中共中央关

于加快工业发展若干问题的决定（草案）》，使得岗位责任制在中国再次恢复。

4. 在改革开放后的发展

改革开放以后，中国的工作分析得到了真正的发展。从 20 世纪 80 年代开始，中国的经济体制改革不断深入，企业管理逐渐科学化、合理化、标准化，出现了许多先进的企业和企业管理经验（王丽娟，2016）。比如，1981 年，首都钢铁公司从岗位责任制转变为经济责任制，建立了明确的岗位标准、程序、责任、时间以及考核办法，以确保员工可以按时、按量、按质地完成各项岗位任务。自 1984 年开始，中国的心理学家将工作日志法、问卷调查法、个案研究法等运用到企业管理中，分析干部的工作任务、工作内容、工作时间分配、工作人际关系、工作技术难度等多个方面，帮助企业管理者明确了职责，也帮助企业初步确定了不同岗位的任职者所需具备的知识水平、能力水平、心理素质等条件，从而为企业的人才选拔、考核、调动、晋升等提供了合理的评判标准。随着中国经济的不断发展，辅助企业进行工作分析的方法日渐多元化，企业可以借助现代化的软件和系统进行工作分析，从而提高工作分析的效率和质量。

三、工作分析的发展趋向

随着经济全球化以及信息网络技术的快速发展和兴盛，企业运行和人力资源管理可提升和改进的空间越来越大，这就要求企业的工作分析也应不断发展和调整。具体而言，企业工作分析的发展趋向主要体现在工作分析的思想、方法以及技术 3 个方面（钱良群等，2004）。

（一）工作分析思想日趋现代化

组织是社会结构的基本构成部分，在组织中，最小的构成单位是工作岗位或者职位。随着外部环境的飞速发展，组织的工作岗位和职位也处于发展和变化之中，这就要求现代企业的工作分析可以根据企业经营管理的理念进行动态的调整和变化。工作分析日趋现代化主要体现在如下 5 个方面。

1. 工作的内容范围

从工作的内容范围来说，职责扩大与职责交叉成为现代企业经营管理的发展趋势，这要求现代工作分析应明确每项工作的工作流程和相对应的工作设计，在进行工作设计时认真地分析和评估工作任务之间的差别以及各个任务之间的相互联系，从而更为科学合理地设计工作，以有益于增强企业工作者对更为广泛的工作职责的适应性。

2. 人员关系

从人员关系来看，不同于以前企业的管理层与员工之间存在较大的差别和距离，现代企业经营管理的一大趋势是企业的管理层与员工之间的差别逐渐缩小。因此，现代工作分析需要设计科学合理的工资制度和绩效体系，将员工的自身技能、工作能力与他们的实际薪资相挂钩，通过工资和绩效激励员工，改善管理层与员工之间的关系。

3. 分析对象

从分析对象来看，现代企业的工作分析的对象需要随着时代和内外部环境的变化而

进行适当的动态调整 and 适应。这要求现代工作分析制定出科学合理的岗位标准等级制度，提升组织解决和应对突发应急事件的综合能力。

4. 工作效果

从工作效果来看，经济和竞争全球化、贸易自由化、政府干预最小化等特征是现代企业经营管理的发展趋势。在此背景下，现代工作分析需要进一步明确岗位所需要的特定资格以及工作技能，根据各个岗位的任职资格和标准对员工进行培训，以提升员工的工作积极性和工作绩效。

5. 团队合作

从团队合作来看，现代企业注重通过项目小组、自我管理小组等方式进行团队合作，这要求企业在进行工作分析时，分析和评估各个工作任务的工作流程以及它们之间的相互联系，并在此基础上结合团队成员的各自优势综合考虑，为团队成员分配合理的工作任务，提高团队的工作效率和工作质量。

（二）工作分析方法日益具备系统性和预测性

一方面，传统的工作分析方法主要以静态的岗位分析为主，而现代的工作分析方法则更侧重进行系统性的工作分析。传统的工作分析注重分析工作对象，未考虑组织内部同一个部门内部或者部门外部分析对象之间的相互联系。现代组织内部的工作分析不仅仅考虑工作分析的对象，也考虑组织内部同一部门内部或者不同部门之间的相互依赖与合作关系。此外，它还进一步考虑了某一特定的工作岗位与其他工作岗位之间的各方面联系，包括人员联系、产品联系以及信息联系等。

另一方面，传统的工作分析方法更侧重进行描述性的工作分析，而现代的工作分析方法除了具有描述性功能，还具有预测性功能。传统的工作分析侧重于借助职位说明书和工作规范等文件对工作内容、工作现状、工作职责以及工作的任职资格等方面进行描述和分析。而现代的工作分析不仅要分析和描述工作岗位，还要预测工作任务，即依据组织目标实现所需要的预测性的工作任务来对一项特定的工作进行描述。

（三）工作分析技术日趋多样化和信息化

一方面，传统的工作分析主要基于人工方法进行，而现代的工作分析可以借助信息技术、知识经济、创新技术等，采用更为多样化的技术和方法进行工作分析。比如，美国劳工部开发了 O*NET（occupational information network）工作分析系统。该系统不仅吸收了多种工作分析问卷的优点，而且考虑了组织的情景对工作分析的影响，消除了认知因素和社会因素对工作分析造成的负面影响，提升了工作分析的效度和信度（颜爱民，2011）。目前，O*NET 工作分析系统已成为较流行的工作分析工具。

另一方面，工作分析技术也日趋信息化。随着现代信息技术的快速发展，计算机技术、网络技术等在现代工作分析中发挥着重要的作用。比如，在工作分析的准备阶段，可应用互联网技术快速搜集和准备资料，并对工作分析的项目进行整体的规划和安排。在工作分析的实施阶段，可以利用各类数据库查找与各个工作内容、工作职责等相关的资料并进行适当的资料分析和资料梳理，以提高工作效率。在工作分析的结果检验和修

改阶段,可以应用 SPSS、Excel 等软件检验和分析工作分析的结果。传统的工作分析多依赖于人工,这在一定程度上容易造成数据和资料偏差,而且耗时较长,工作效率较低。与之相比,现代的工作分析借助互联网、计算机软件等多种新技术和新工具,提高了工作分析的效率和质量。

例证 1-3

联想: 岗位评估确定员工职位工资



第三节 工作分析的作用

工作分析的成果是工作描述、工作规范和工作说明书,其与企业发展的方方面面紧密相关,如企业的人力资源管理、企业的结构设计、企业的战略发展等。从长期来看,一个企业若想发展得更好,必须重视工作分析在企业中的作用。

一、工作分析为组织设计提供依据

在企业管理中,工作分析可以为组织设计、人力资源管理以及组织管理提供一定的基础。因此,可以说工作分析在一定程度上为企业的组织设计提供了依据(祝士苓,2007)。

(一) 企业的工作分析是组织设计的重要基础

企业通过工作分析可以构建和调整其组织结构。随着外部世界的快速变化,各个阶段的企业,无论处在创业期、发展期,还是成熟期,都在时刻发生着变化。企业的工作分析不是一项静态的工作,而是一项会随着企业的变化而不断地进行调整和更新的动态化的工作。因此,企业的工作分析可以为企业的组织设计提供动态化的支持,可以帮助企业分析运行和发展过程中存在的组织结构和工作流程等方面的弊端及问题,并为企业提供一定的建议和措施,进行有针对性的提升和预防。

(二) 工作分析可以为企业的定岗、定编和定员提供根据

工作分析的结果是工作描述与工作说明书等,这些成果可以为企业的定岗、定编、定员提供重要的根据和支撑。此外,工作分析的结果较为详尽地阐述了企业各个工作岗位的特点以及相关的要求,对于企业内部各个岗位的地位和作用也提供了一定的说明和规定。这在一定程度上可以为企业的定岗、定编、定员提供依据,同时也可以避免发生重复劳动以及互相扯皮和推诿的问题,帮助企业提高综合生产率以及综合竞争能力。

二、工作分析是人力资源管理的基础和核心

工作描述和工作说明书在企业的整个人力资源管理系统中起着基础性的作用。如果企业可以较为全面和深入地进行工作分析,则可以充分了解企业内部各个工作的具体特点以及其对工作人员的行为要求,从而为企业做出人事决策奠定扎实的基础。一般而言,工作分析在企业的人力资源配置、招聘与甄选、培训与开发、绩效管理以及薪酬设计与管理5个方面起着重要的作用(付亚和,2009)。除此之外,工作分析在发展企业和谐劳动关系、员工职业生涯管理以及安全健康管理这3个方面也发挥着积极的作用。

(一) 为人力资源规划提供参考

企业的人力资源配置需要在遵循企业发展战略的基础上,全面核查现有的人力资源、企业内外部条件等情况,以对员工的晋升、补充、培训、开发、人员调配以及薪酬等方面进行规划和管理。企业人力资源规划工作的核心之一是对企业的现有工作进行盘点。而通过工作分析形成的工作描述可以为企业盘点内部岗位提供必要的、基础的、详细的信息,如企业为什么需要这一类岗位,目前企业岗位的数量以及空缺岗位的数量是多少,工作岗位的内部汇报关系是怎么样的。由于企业的工作分析提供的信息对于企业规划和管理人力资源具有不可替代的重要作用,因此,工作分析在一定程度上可以为企业进行生产力分析,制订人力资源的选拔、培训和发展计划等提供必要的参考。

(二) 辅助企业进行人员招聘与甄选

企业需要依据相应工作岗位的要求招聘适合该岗位的员工,这意味着企业在进行招聘时,需要知道此类岗位所需要的技能、知识水平以及经验水平等要求。比如,一个零售店的经理需要招聘一名职员,他必须了解该职员需要具备搬运货箱、使用收款机、进行会计记账等工作技能、知识和相关经验。而工作分析则可以提供招聘岗位的相关信息,帮助企业更加精准地招聘到所需要的员工,节约企业的人员招聘成本。

此外,工作分析可以帮助企业了解和掌握工作任务的动态特点和静态特点,制定与工作职务相关的长期目标和短期目标,并对企业任职者的心理、思想、文化、技能以及生理等方面提出明确的要求。企业可以借助工作分析的结果,制定选人和用人的标准。

(三) 促进企业员工培训与开发

工作分析的结果提供了某一项工作具体包括哪些内容、要求员工具备哪些技能等信息。因此,基于工作分析的结果,企业可以直接对员工进行相关的工作介绍与培训,让新员工更快速地了解企业的工作,提高员工培训的效率和质量。此外,基于工作分析的结果,企业还可以了解和把握未来某一项工作岗位可能会发生的变动,并依据这种预测来提前规划和安排人员培训,可以更好地规划企业的发展以及企业的人力资源布局。

工作分析的结果除了可以帮助企业提高员工培训效能,还可以帮助企业开发员工的潜能。要完成好各项工作任务,所需要的知识、技能、经验以及生理和心理条件越高越好,也许新招聘的员工只达到了某工作岗位的最低任职资格要求,但是企业可以在后期通过不断的培训,开发员工的潜能,以激发员工工作的创造性、积极性和活力,提升企

业的整体活力和业绩。

（四）为企业绩效管理提供依据

绩效评估是指对企业员工个体或团体的工作绩效进行评估。一般而言，将企业期望员工实现的目标与员工实际实现的目标进行对比分析就可以基本了解和掌握该员工的绩效水平和实际能力。现在，很多组织按照员工的业绩水平给员工支付工资，这在一定程度上将员工工作成果的质量和数量与员工的工资直接挂钩。而通过工作分析，企业可以明确特定岗位的员工需要完成的特定活动有哪些以及应该达到的绩效标准是什么。因此，工作分析可以为员工的绩效考核和晋升提供一定的标准和依据。

（五）改善企业薪酬设计与管理

每个企业都需要依据工作的价值和员工的实际工作成果为员工支付薪酬。因此，每个企业都会估计每一种工作的价值以及应该为此项工作支付什么样的报酬。而企业的工作分析可以在一定程度上帮助企业了解每一种工作的任务和内容，为企业制定合理的、科学的薪酬管理制度提供基础。一般而言，承担更多任务、更多责任、更高难度、需要更多脑力劳动的工作会比承担较少任务、较少责任、较低难度以及较多体力劳动的工作获得更高水平的薪酬。而通过工作分析，企业可以掌握哪些工作承担了更多的任务、更多的责任，对于这些工作，可以相应地提高薪酬水平。

（六）发展企业和谐劳动关系

通过工作分析获取的信息对企业建立和发展和谐的劳动关系具有十分重要的作用。首先，工作说明书为员工的升迁调动、降职辞退等提供了具体的标准，使得人员调动工作有据可依，有利于避免矛盾的产生。其次，工作分析有助于确保劳动关系的合法性。工作分析的输出成果——工作描述、工作规范和工作说明书——都是基于相关法律法规要求来进行编写的，这既保障了员工在工作中的合法权利，也为企业处理相关劳资问题提供了合法的依据。最后，工作分析中对工作环境的分析有助于企业发现工作中影响员工的工作积极性，有可能激发劳资矛盾的工作环境因素，从而能够防患于未然，及时改善工作环境，调整组织内部的整体氛围，避免冲突的发生。

（七）促进企业员工职业生涯管理

通过工作分析，企业员工能够清晰地了解组织中各个岗位的特征、要求和规范，甚至每个岗位的升迁途径以及升迁时需要具备的知识和技能等。员工将这些要求与自身的实际情况做对比，有助于明确以后的努力方向，找到自己的职业定位，从而更有针对性地提高自己的知识储备和能力。同时，企业能够借助工作分析来协调组织发展和员工个人职业生涯规划，使得组织人力资源开发更高效、可持续。

（八）有效开展企业员工安全健康管理

通过工作分析，能够及时发现工作环境中隐藏的危险性，如威胁到员工生命健康的安全隐患以及造成员工工作倦怠心理的社会因素。根据工作分析中对工作环境的具体分析和说明，企业可以及时采取措施，改善工作环境，从而减少或者消除员工在工作中患

职业病或出现工伤等情况的概率，使员工能够在更舒适、更安全的环境中工作。而一个安全舒适的工作环境，能够更好地调动员工的工作积极性，从而促使员工充分发挥自身的特长和能力。

例证 1-4

工作分析对企业招聘的作用



三、工作分析促进企业改善管理

人力资源管理的核心之一在于实现人员与工作的最佳匹配，做到事得其人，人尽其才，才尽其用。工作分析对于企业的管理有着不可替代的重要作用和意义，其具体表现在帮助企业实现战略传导、明确工作边界、提高流程效率、实现权责对等和帮助员工检查工作效果 5 个方面（曹海英，2016）。

（一）帮助企业实现战略传导

通过工作分析，企业可以进一步明确企业中每个工作职位设置的主要目的以及每个工作岗位为企业创造的价值。工作分析在一定程度上可以支持企业规划战略目标和设置部门的目标，并帮助企业进一步落实战略目标和各个部门的目标。

（二）明确工作边界

通过工作分析，企业可以明确地界定企业工作任务，了解各项工作的权限与职责，消除各个工作岗位在权责上的互相重叠，避免出现因为工作边界不清晰而导致的扯皮和责任推诿现象，促使企业各个工作岗位的员工尽职尽责地工作，从而帮助企业落实各项工作。

（三）提高流程效率

通过工作分析，企业可以厘清各项工作的具体职责以及各项工作与其上下游环节之间的关系，明确该项工作在整个流程中的角色、作用以及权限，从而消除因为工作设置和工作界定不清晰等原因导致的企业流程不顺畅、运行效率低下等现象。例如，通过工作分析，企业可以明了各项工作的具体工作步骤，识别并减少具有重复性的工作任务或者工作环节，从而提高流程效率。

（四）实现权责对等

通过工作分析，企业可以了解各项工作的相关工作权限，包括具体权利和相关职责，有助于企业调整整个工作体系的授权和权力分配体系，实现工作层面的权责一致。

（五）帮助员工检查工作效果

通过工作分析，企业可以清楚地了解各岗位的工作程序，以帮助员工在工作中审查

自己的工作行为和工作内容，及时发现自己在工作中存在的问题，从而自觉主动地进行修正，得到有针对性的提升。此外，通过工作分析，企业还可以形成比较规范的职业管理和职位工作规范，方便企业进行考核与管理（雷志柱等，2012）。

四、工作分析有助于政府机构开展工作

目前，工作分析越来越受到企业管理者的重视，各种工作分析技术的应用也越来越广泛。将工作分析应用于政府相关部门的工作中，有助于提高政府工作的效率和科学化水平，这既是时代发展的要求，也是提升政府人力资源管理水平的需要。

（一）劳动部门的劳动监察与保护

劳动监察是政府对用人单位规范用工的监督，也是政府对劳动者权益保护的体现。政府劳动部门通过劳动监察执法来实现对劳动者权益的保护，从而减少或者避免冲突的发生，在维护社会劳动关系和谐方面发挥着重要的作用。维护劳动者的基本权利，尤其是劳动者的生命健康权是政府劳动部门行使劳动监察权力的重点任务，也是劳动监察的核心所在。工作分析反映出来的不同行业、不同岗位的工作信息能够让劳动部门对各个行业、各类岗位的工作特点、工作要求以及工作环境等方面有一个全面、详尽的了解，从而能够更有针对性、有重点地对用人单位的用工行为进行检查和监督。例如，对于在工作分析中发现的工作环境具有安全卫生隐患或者对安全设备要求比较高的行业或企业，劳动部门在劳动监察时可以重点检查其工作环境中的安全设施和规范等项目，以便及时发现隐患，督促其及时整改，避免安全事故的发生。

此外，随着社会的发展，劳动者的整体文化素质不断提高，他们不仅希望得到身体层面的保护，也希望得到心理层面的保护，追求有尊严、体面的劳动。而且现今快节奏、高强度的工作为劳动者带来了更多心理方面的健康隐患。由此，当今社会对劳动者权益保护的要求也越来越高。劳动者在工作场所中所感受到的压力、紧张等心理气氛，能够通过工作分析中对工作环境的分析反映出来，从而为劳动监察和保护在职业心理健康的防护和干预方面提供重要依据。工作分析在劳动部门的应用有助于劳动监察和保护的有效实施，同时，这也是切实发展和谐劳动关系以及实现体面劳动这一更高层次劳动保护的需求。

（二）人才部门的人才评价依据

当今，社会经济快速发展，国际交流频繁，人才流动的速度越来越快，无论是企业还是国家，对于人才的争夺也日益激烈。这也对人才部门的人才评价工作提出了更高的要求。政府的人才评价工作在社会人才管理中具有举足轻重的地位，它关系到整个社会的人力资源配置问题。不同时期、不同行业、不同职位对人才的能力素质要求各不相同，因此，人才评价的标准应该是有差异的。要想准确、有效地评价人才，就要对人才进行分类评价，也就是根据不同行业、不同岗位的工作特点，分类建立健全人才评价标准，对人才实行差别化的评价。分类人才评价机制的建立基于不同职业、不同岗位的工作特点和工作要求等信息，而工作分析能够系统、全面地收集并分析这些信息。工作分析能够为人才部门提供人才评价工作所需要的工作信息，是开展人才评价工作的重要依据。

（三）司法部门的调解依据

随着社会经济的快速发展，劳资矛盾越来越多，促进劳动关系和谐对于维护社会和谐发展具有重要意义。劳资矛盾和冲突多是由工资待遇低、工时长、劳动条件差等造成劳动者权益受损的因素引发的，而这些都能够通过工作分析反映出来。当司法部门介入调解的时候，通过工作分析所获取的各类工作信息能够为劳动调解和争议提供重要依据，帮助司法部门更全面地从第三方的角度了解冲突事件的真实情况，从而在调解的过程中更好地保护利益受损方的权益。

（四）医疗部门的职业病工作

目前，我国职业病防治工作还存在着高发群体健康监护不到位、工作场所安全监测不到位、职业病危害评价没有落到实处以及职业病防治宣传不足等问题。此外，随着现代科学技术水平的不断提高以及社会生活压力的增加，新型职业病层出不穷，很多劳动者在工作中面临着由一些设备或行为等所带来的身体或心理伤害的风险，而这些风险又大多具有一定的隐匿性和潜伏期，很容易被忽视。因此，职业病的防治工作需要具有前瞻性。医疗部门通过工作分析，能够了解工作场所的工作环境情况，从而发现其中的隐患，及时干预，指导企业进行整改，不断改善工作环境和工作条件，让劳动者在一个安全、舒适的环境中工作。同时，工作分析也能够帮助医疗部门及时发现一些新的职业病，不断完善职业病目录，有助于扩大职业病的防治范围，进而助力职业病防治体系的完善和健全。

例证 1-5

工作分析对员工工作效率的促进作用



课程思政

1. 工作分析全员参与的特征是企业民主管理的体现，这也是人民民主专政思想的实践，体现出社会主义制度的优越性。
2. 工作分析的以人为本、权责对等原则体现了民主、平等的思想，这也是构建社会主义平等和谐劳动关系的要求。
3. 我国工作分析的发展，既要传承前人的思想精髓，又要基于我国国情，不断发展工作分析理论和技术方法，更要结合时代精神，不断寻求创新。
4. 工作分析在政府部门的应用，是社会科学发展的要求，也是政府坚持落实科学行政、依法行政的体现。
5. 工作分析理论是基于社会分工思想的，这也是对“在社会主义分工下，职位没有

高低贵贱之分，只有分工不同”思想的传承。



读书推荐

《最高职责》

出版信息：[美]切斯利·萨伦伯格（Chesley B. Sullenberger）和杰夫·札斯洛（Jeffrey Zaslow）著，杨元元译，万卷出版公司 2011 年出版。

内容概要：本书讲述了传奇机长切斯利·萨伦伯格的故事，他将工作当作艺术，并不断追求卓越，他时刻充满奉献精神并准备接受挑战。他用近乎完美的行动避免了灾难的发生，他的故事给人们的生活带来了希望和激情。

推荐理由：本书讲述了切斯利·萨伦伯格的故事，以 1549 航班成功迫降事件为主线，围绕“我们该如何对待工作”“如何处理个人理想与工作职责的关系”两大问题升华主题。职责是职务与责任的统一，是某个具体岗位的工作内容和权责，而在职责之上添加“最高”二字，更加凸显该项职责的至高无上。机长肩上的四道横杠向我们展示了如何在工作中获得充分的认可，即专业、知识、飞行技术和责任。阅读此书，你将重新定义工作，重新审视工作中的自己！



思考练习题



学以致用

请根据自己的实习或实践经历，选择自己最熟悉的职位，起草一份该职位的招聘简章，并将自己想象成应聘者，模拟面试场景。



案例分析

EMC 公司的“秘书门”事件





参考文献

- [1] 马远. 人力资源管理案例教程[M]. 广州: 华南理工大学出版社, 2014.
- [2] 牛小华, 孙延敏. 人力资源管理简明教程[M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2017.
- [3] 马国辉, 张燕娣. 工作分析与应用[M]. 上海: 华东理工大学出版社, 2008.
- [4] 王海. 公司工作分析中的问题及对策研究[J]. 科技信息, 2006 (10): 172-173.
- [5] 方雯. 工作分析与职位评价[M]. 西安: 西安电子科技大学出版社, 2017.
- [6] 王林雪. 新编人力资源管理概论[M]. 西安: 西安电子科技大学出版社, 2016.
- [7] 丁俊发. 重温亚当·斯密的社会分工理论[J]. 中国储运, 2014 (8): 38.
- [8] 杨倩丽. 社会分工思想的历史性探究: 从管子、孟子到亚当·斯密[J]. 儒藏论坛, 2010 (1): 305-317.
- [9] 张宇, 曾祥发. 浅谈工作分析的历史渊源[J]. 经济师, 2006 (3): 146-147.
- [10] 周又红. 政治经济学案例[M]. 杭州: 浙江大学出版社, 2004.
- [11] TAYLOR F W. The principles of scientific management[M]. New York: Norton, 1967.
- [12] GILBRETH F B, GILBRETH L M. Applied motion study: a collection of papers on the efficient method to industrial preparedness[M]. New York: Sturgis & Walton Company, 1917.
- [13] BINGHAM W V. Army personnel work(with some implication for education & industry)[J]. Journal of applied psychology, 1919, 3(1): 1-12.
- [14] 周亚新, 龚尚猛. 工作分析的理论、方法及运用[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 2010.
- [15] 马洪, 孙尚清. 经济社会管理知识全书: 第一卷[M]. 北京: 经济管理出版社, 1988.
- [16] 桑楚. 国学常识全知道[M]. 昆明: 云南人民出版社, 2013.
- [17] 王丽娟. 非人力资源经理的人力资源管理: 上[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2016.
- [18] 钱良群, 李洪. 工作分析[M]. 北京: 经济日报出版社, 2004.
- [19] 颜爱民. 中国本土企业人力资源管理典型案例解析[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2011.
- [20] 穆涛, 赵慧敏. 职位分析评价体系: 工作分析与职位评价过程[M]. 深圳: 海天出版社, 2006.
- [21] 祝士苓. 工作分析与组织设计[M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2007.
- [22] 付亚和. 工作分析[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2009.
- [23] 宋荣. 人才测评技术[M]. 北京: 中国发展出版社, 2008.
- [24] 曹海英. 人力资源管理概论[M]. 北京: 中国金融出版社, 2016.
- [25] 雷志柱, 裴春秀. 人力资源管理概论[M]. 北京: 北京理工大学出版社, 2012.
- [26] 任乐, 冯常生. 人力资源管理教程[M]. 开封: 河南大学出版社, 2016.