

# 人力资源管理

## 人力资源管理的基础

### ——工作分析与工作设计

## 【本章提要】

- 了解工作分析在人力资源管理中的重要作用，掌握在各种不同的人力资源管理活动中选择不同的工作分析的方法和技术，掌握各种不同的工作设计的方法在实际工作中的运用，熟悉并编写工作描述、工作说明书。

# 【开篇案例】

## 某公司工作分析、工作设计案例

A公司是我国中部省份的一家房地产开发公司。近年来，随着当地经济的迅速增长，房产需求强劲，公司有了飞速的发展，规模持续扩大，逐步发展为一家中型房地产开发公司。随着公司的发展和壮大，员工人数大量增加，众多的组织和人力资源管理问题逐步凸显出来。

公司现有的组织机构，是基于创业时的公司规划，随着业务扩张的需要逐渐扩充而形成的，在运行的过程中，组织与业务上的矛盾已经逐步凸显出来。部门之间、职位之间的职责与权限缺乏明确的界定，扯皮推诿的现象不断发生；有的部门抱怨事情太多，人手不够，任务不能按时、按质、按量完成；有的部门又觉得人员冗杂，人浮于事，效率低下。

## 【开篇案例】（续）

公司的人员招聘方面，用人部门给出的招聘标准往往笼统含糊，招聘主管往往无法准确地加以理解，使得招来的人大多差强人意。同时目前的许多岗位往往不能做到人事匹配，员工的能力不能得以充分发挥，严重挫伤了士气，并影响了工作的效果。公司员工的晋升以前由总经理直接作出。现在公司规模大了，总经理已经几乎没有时间来与基层员工和部门主管打交道，基层员工和部门主管的晋升只能根据部门经理的意见来作出。而在晋升中，上级和下属之间的私人感情成为了决定性的因素，有才干的人往往却并不能获得提升。因此，许多优秀的员工由于看不到自己未来的前途，而另寻高就。在激励机制方面，公司缺乏科学的绩效考核和薪酬制度，考核中的主观性和随意性非常严重，员工的报酬不能体现其价值与能力，人力资源部经常可以听到大家对薪酬的抱怨和不满，这也是人才流失的重要原因。

面对这样严峻的形势，人力资源部开始着手进行人力资源管理的变革，变革首先从进行工作分析、确定职位价值开始。工作分析究竟如何开展、如何抓住工作分析过程中的关键点，为公司本次组织变革提供有效的信息支持和基础保证，是摆在A公司面前的重要问题。通过本章的学习，你应能够对A公司的工作分析面临的问题作出解答。

# Job at IBM

## Business Intelligence - Application

### Developer: SQL Server - English

<b>Job ID</b>	GBS-0422870	<b>Job type</b>	Full-time Regular
<b>Work country</b>	China	<b>Posted</b>	22-Sep-2011
<b>Work city</b>	Shanghai, Wuhan	<b>Job area</b>	Software Development
<b>Travel</b>	Up to 1 day a week	<b>Job category</b>	IT Specialist
<b>Business unit</b>	GD	<b>Job role</b>	Application Developer
		<b>Job role skillset</b>	SQL Server

**Commissionable/Sales-Incentive** No  
jobs only

---

# Job at IBM

## Job description

SQL Server developer:

Successful candidate will be an experienced SQL Server database Developer with a minimum of 2 years software development and with solid knowledge of web application services. Experience working on high performance, scalable, enterprise level commercial software products preferred. The candidate will be responsible for design, development, test and maintenance of its own components.

Experience required:

Experience with MS SQL Server and SQL Server Reporting Services (SSRS)

Experience developing Business Intelligence reporting using Business Intelligence Development Studio (BIDS) and Visual Studio.

Experience creating, deploying and debugging ETL processes using SQL Server Integration Services (SSIS).

Xperf with XSM

T-SQL, stored procedures writing and tuning

Experience with SQL Server Management Studio or MS SQL Server Enterprise Guide

At least 2 years of working experience as a SQL Server developer.

Good communication skills in both mandarin and English

## Required

- Bachelor's Degree
- At least 2 years experience in MS SQL Server and SQL Server Reporting Services (SSRS)
- English: Intermediate

# 浙江贝因美科工贸股份有限公司

- 工程审计专员
- 职位职能：审计专员/助理 工程造价师/预结算经理
- 职位描述：
  - 1、要求：建筑工程师，大专及以上学历，10年以上土建工程现场管理经验，适应经常出差。
  - 2、主要工作职责：
    - （1）贯彻执行国家一贯工程施工技术、质量、安全方面的法律法规和条理。
    - （2）在工程审计顾问领导下，负责对公司各生产基地的工程现场施工管理工作。
    - （3）做好施工图会审工作，做好各分部工程的施工工艺技术交底，严格执行施工规范的有关规定，对工程质量进度进行全过程控制。
    - （4）检查监督项目进场施工准备工作落实情况。
    - （5）按照公司对项目施工的要求及工程基建规模，做好对大宗材料供货的考察评选工作。
    - （6）认真贯彻公司的各项管理规章制度。
    - （7）完成领导交办的其他事项。
- 工作地点：滨江

# 第一节

## 工作分析及其运用

# 工作分析的历史沿革

- (1) 工作分析的起源：以泰罗的“时间动作研究”为代表
- (2) 工作分析的发展：公平管理
- (3) 工作分析的兴盛：反歧视运动
- (4) 工作分析的成熟：管理的规范化与职业化
- (5) 现代工作分析的发展的主流：定量化与个性化

# 工作分析的范畴界定

- 在近一个世纪的时间内，国外学者随着工作分析的发展给了许多定义。
- Tiffin & McCormick（1965年）：“从广义上说，是针对某种目的，通过某种手段来收集和分析与工作相关的各种信息的过程”；
- Chorpade & Atchison（1980）：“工作分析是组织的一项管理活动，它旨在通过收集、分析、综合整理有关工作方面的信息，为组织计划、组织设计、人力资源管理和其它管理职能提供基础性服务”；
- 总之，工作分析是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。

# 工作分析中的概念（1）

- **工作要素 (Job Elements)**: 是指工作中不能再继续分解的最小活动单位，工作要素是形成职责的信息来源和分析基础，并不直接体现于职位说明书之中。例如，接听电话，从工具箱中取出夹具，将夹具与加工件安装在机床上，开启机床，加工工件
- **任务 (Task)**: 是指为了达成某种目的而进行的一系列工作要素，是职位分析的基本单位，并且它常常是对工作职责的进一步分解。例如：回答客户的电话咨询，登记一笔账目，打印一份文件，编写一个应用软件。
- **职责细分 (Duty)**: 职责细分既可以作为职位分析中完成职责的主要步骤而成为职责描述的基础，也可以以履程序或“小职责”的身份出现在职位说明书当中。例如，处理客户的电话咨询与投诉。
- **职责 (Responsibility)**: 是指为了在某个关键成果领域取得成果而完成的一系列任务的集合，它常常用任职者的行动加上行动的目标来加以表达。例如：维护客户关系，以保持和提升公司在客户中的形象。定期工资调查，设备保养，设备维修，员工满意度调查

# 工作分析中的概念（2）

- **权限(Authority)**: 是指为了保证职责的有效履行, 任职者必须具备的, 对某事项进行决策的范围和程度。它常常用“具有批准.....事项的权限”来进行表达。例如: 具有批准预算外5000元以内的礼品费支出的权限, 签核, 报上级审批。
- **任职资格(Qualification)**: 是指为了保证工作目标的实现, 任职者必须具备的知识、技能与能力要求。它常常胜任职位所需要的学历、专业、工作经验、工作技能、能力(素质)等来加以表达。
- **业绩标准(Performance Standard)**: 是指与职位的工作职责相对应的对职责完成的质量与效果进行评价的客观标准。例如: 人力资源经理的业绩标准常包括: 员工满意度、空岗率、培训计划的完成率等。
- **职位(Position)**: 是指承担一系列工作职责的某一任职者所对应的组织位置, 它是组织的基本构成单位, 职位与任职者是一一对应的。如果存在职位空缺, 那么职位数量将多于任职者人数。例如: 销售部副经理。

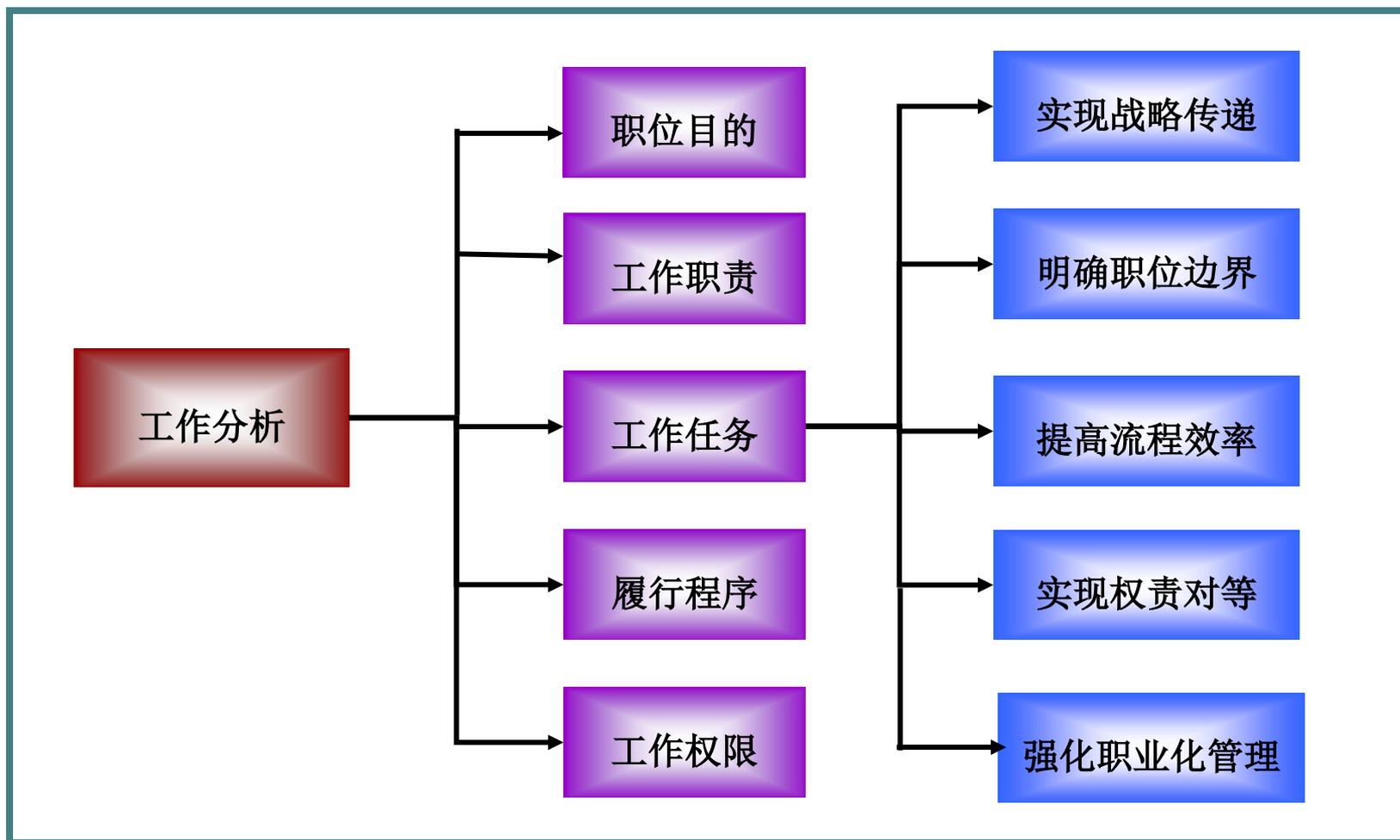
# 岗位分类表

职系		岗位		
		行政管理系列	工程技术系列	营销系列
高级职位	A类	总经理，副总经理	总工程师，高级工程师	
部门经理级职位	B类	项目经理，财务部经理	工程师，会计师，经济师	销售中心经理、研究策划部经理
主管级职位	C类	主办会计，各部门主管	助理工程师，助理会计师，助理经济师	销售主管，销售策划、公共关系主管
职业级职位	D类	后勤管理，档案管理、会计，秘书	技术员	业务主办，销售人员

# 工作分析中的概念（3）

- **职务(Job)**：是指组织中承担相同或相似职责或工作内容的若干职位的总和。例如：副经理，副厂长。
- **职级(Class)**：是指工作责任大小，工作复杂性与难度，以及对任职者的能力水平要求近似的一组职位的总和，它常常与管理层级相联系。比如：部门副经理就是一个职级。
- **工作簇(Job Family)**：根据工作内容、任职资格或者对组织的贡献的相似性而划分为同一组的职位。职位簇的划分常常建立在职位分类的基础上。例如：管理职位簇、研发职位簇、生产职位簇、营销职位簇。

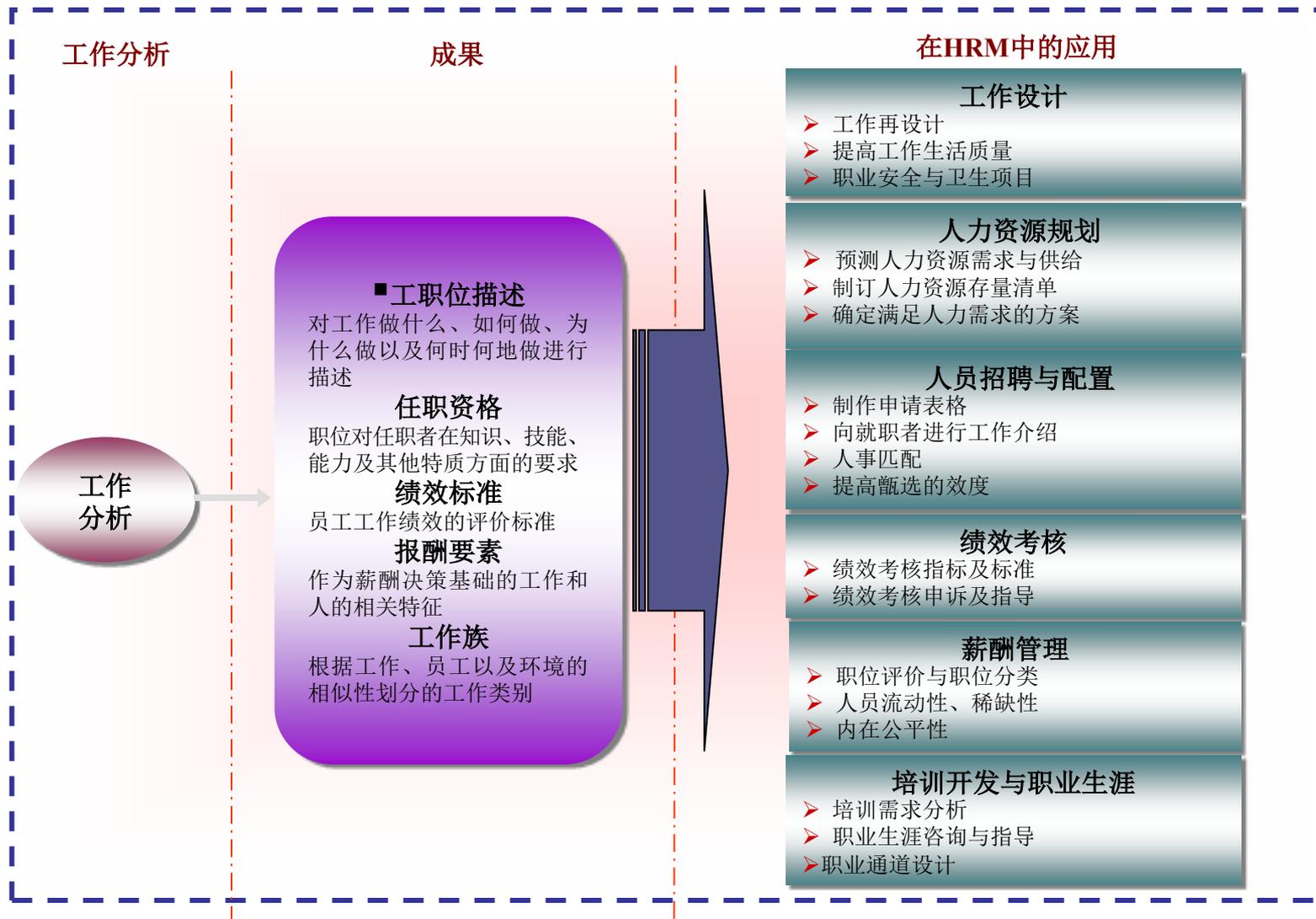
# 工作分析在战略与组织管理中的作用



# 工作分析用于组织调整的案例

- 案例一：一家小型通信技术公司，邀请外部专家对其28名在职人员的职位进行“工作分析”。在对由员工及其上级提供的工作信息进行研究后，外部专家发现与维护客户服务信息系统的工作任务和职责被分到了3个不同员工的职位上，这导致了他们在更新客户付款信息、安排技术服务方面的延迟。经过组织调整，公司将所有与客户服务相关的工作分到其中两名员工的职位上，由他们分别承担独立的两部分任务，而另一名员工则全面负责客户记录更新、沟通客户信息的工作。
- 案例二：某企业销售部，客户经理（销售代表）将相当一部分的时间花在处理文字事务上，没能及时主动的与客户进行沟通。职位分析揭示了这种现状，并且通过设立专门的文员岗位处理销售部门所有的文字事务来解决这一问题。这样，享受高薪的销售代表们能够有更多的时间从事实际的销售工作，为企业创造高价值。

# 工作分析在人力资源管理中的基本用途



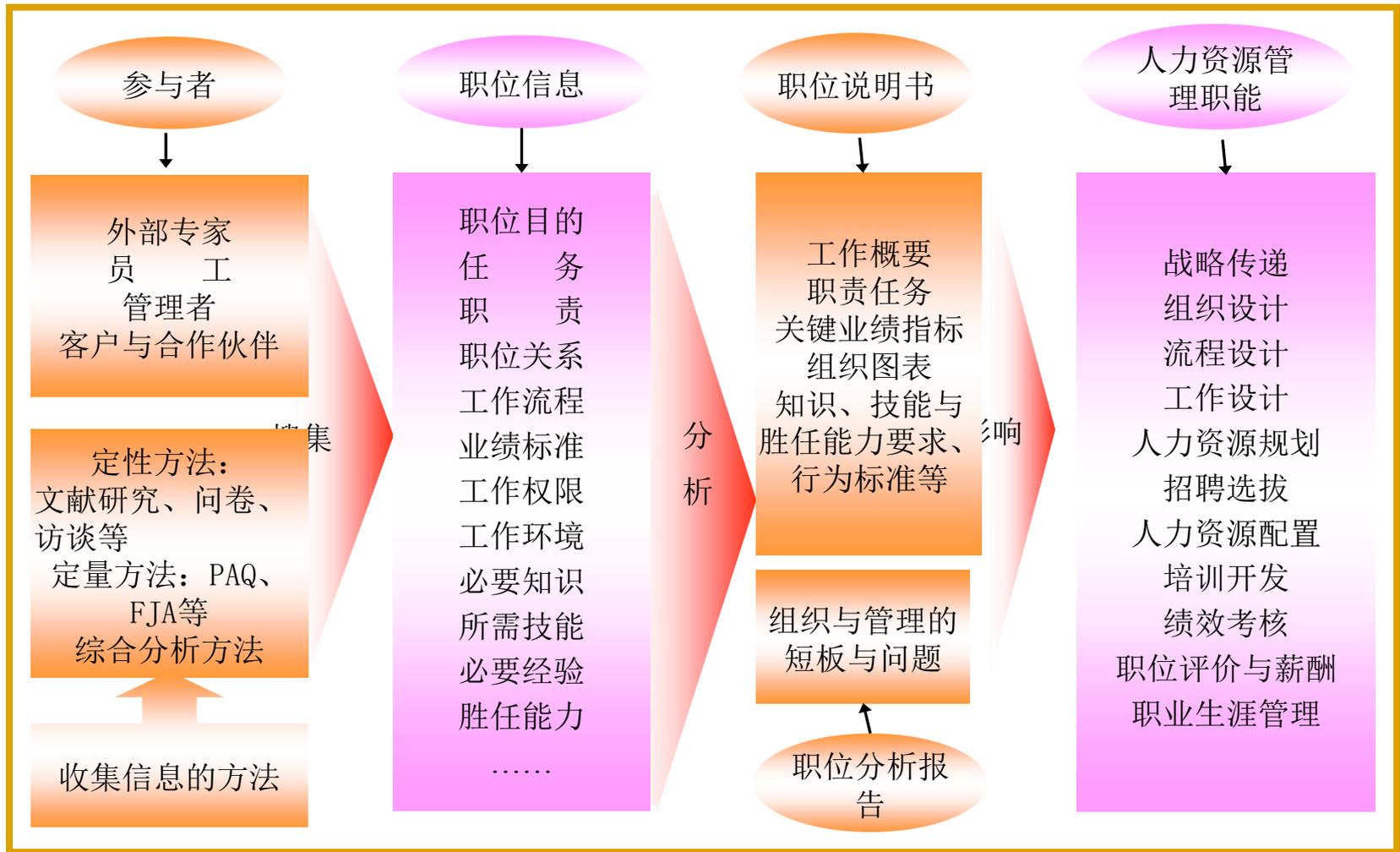
# AMA对美国公司职位分析用途的调查结果

职位分析信息的用途	回答数目	百分比
明确工作职责	220	90
为职位评价与薪酬决策提供数据	192	79
为建立绩效标准提供基础	110	45
为建立目标管理提供基础	80	33
为人员招聘提供支持	68	28
界定工作权限	40	16
组织结构调整	23	9
明确职位对其他部门的价值	12	5
支持职业生涯管理	10	4
识别培训与开发需求	6	2
上岗引导	3	1
其他	3	1

# 工作分析的步骤

- 1. 准备阶段。准备阶段的任务是熟悉情况、建立联系和确定工作分析的样本。
- 2. 调查阶段。这是对整个过程和工作环境等主要方面所作的正式的研究和调查。
- 3. 分析阶段。分析阶段的主要任务是对有关工作特征和工作人员特征的调查结果进行深入全面的分析。
- 4. 完成阶段。本阶段的任务则是根据以上三个阶段的成果，编制出可供人力资源部门使用的工作描述和工作说明书。

# 工作分析的系统模型



# 工作分析需要收集的信息与数据

## 工作的外部环境信息

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>组织的愿景、目标与战略</li><li>组织的年度经营计划与预算</li><li>组织的经营管理模式</li><li>组织结构、业务流程/管理流程</li><li>人力资源管理、财务、营销管理等</li><li>组织所提供的产品/服务</li><li>组织采用的主要技术</li><li>有关组织的研发、采购、生产、销售、客户服务的有关信息</li><li>组织文化的类型与特点</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>行业标杆职位的状况（以行业中的领先企业与主要竞争对手为主）</li><li>客户（经销商）信息（包括客户档案、客户经营管理模式、客户投诉记录等）</li><li>顾客（最终用户）信息（包括顾客的内在需求特点、顾客调查、顾客投诉等）</li><li>外部供应商的信息</li><li>主要合作者与战略联盟的信息</li><li>主要竞争对手的信息</li></ul> |
|---|--|

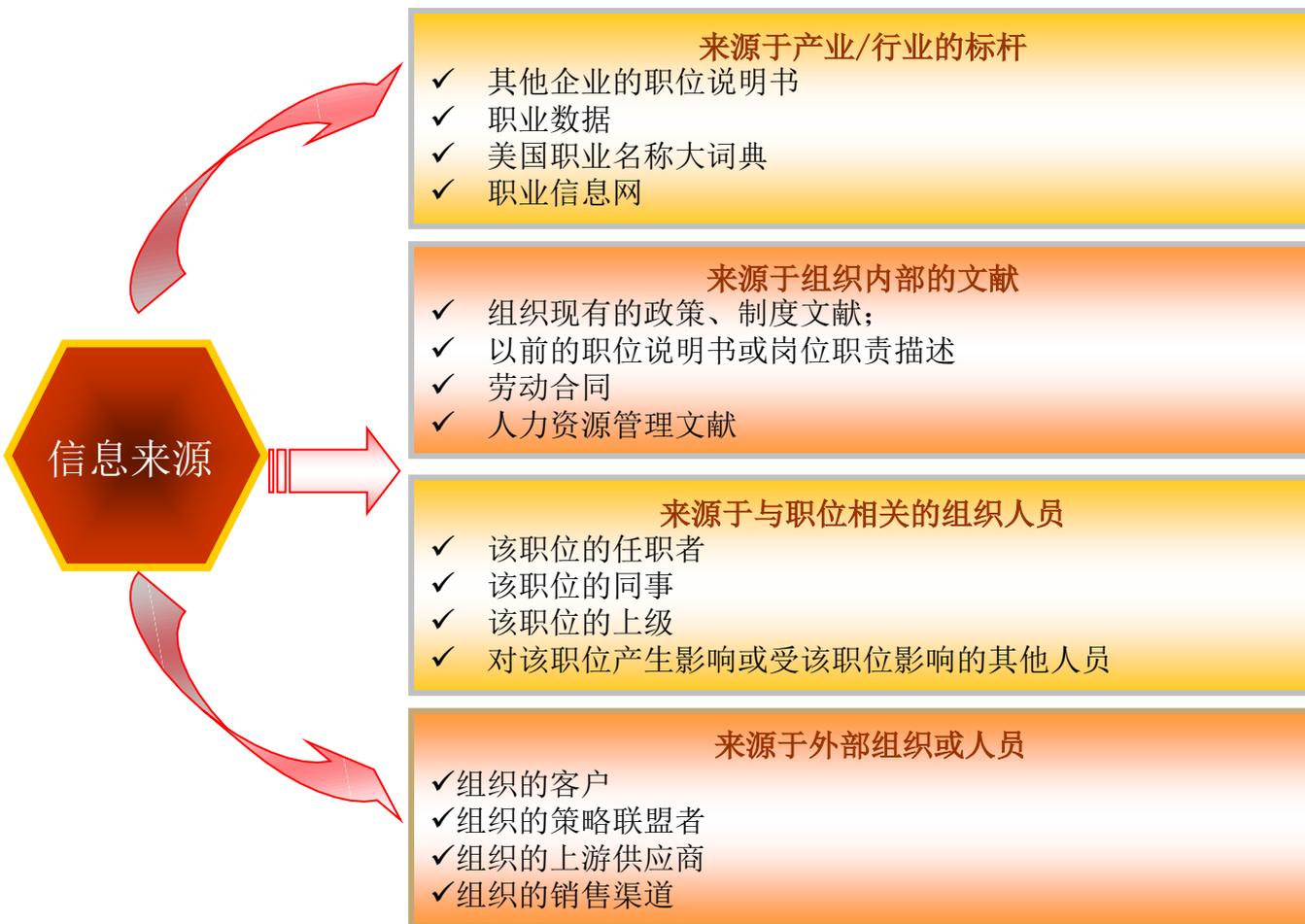
## 与工作相关的信息

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>工作内容/工作情景因素</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>工作职责</li><li>工作任务</li><li>工作活动</li><li>绩效标准</li><li>关键事件</li><li>沟通网络</li><li>工作成果（如报告、产品等）</li></ul> | <p><b>工作特征</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>职位对企业的贡献与过失损害</li><li>管理幅度</li><li>所需承担的风险</li><li>工作的独立性</li><li>工作的创新性</li><li>工作中的矛盾与冲突</li><li>人际互动的难度与频繁性</li></ul> |
|---|---|

## 与任职者相关的信息

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>任职资格要求</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>一般教育程度</li><li>专业知识</li><li>工作经验（一般经验、专业经验、管理经验）</li><li>各种技能</li><li>各种能力倾向</li><li>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）</li></ul> | <p><b>人际关系</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>内部人际关系（与直接上司、其他上级、下属、其他下级、同事之间的关系）</li><li>外部人际关系（与供应商、客户、政府机构、行业组织、社区之间的关系）</li></ul> |
|---|---|

# 工作分析的信息来源



# 知识经济对工作分析的挑战

- 知识经济时代给人力资源管理带来的最大挑战，是使知识型工作与知识型员工成为企业价值创造的主体，进而成为人力资源管理必须把握的重心和关键点。

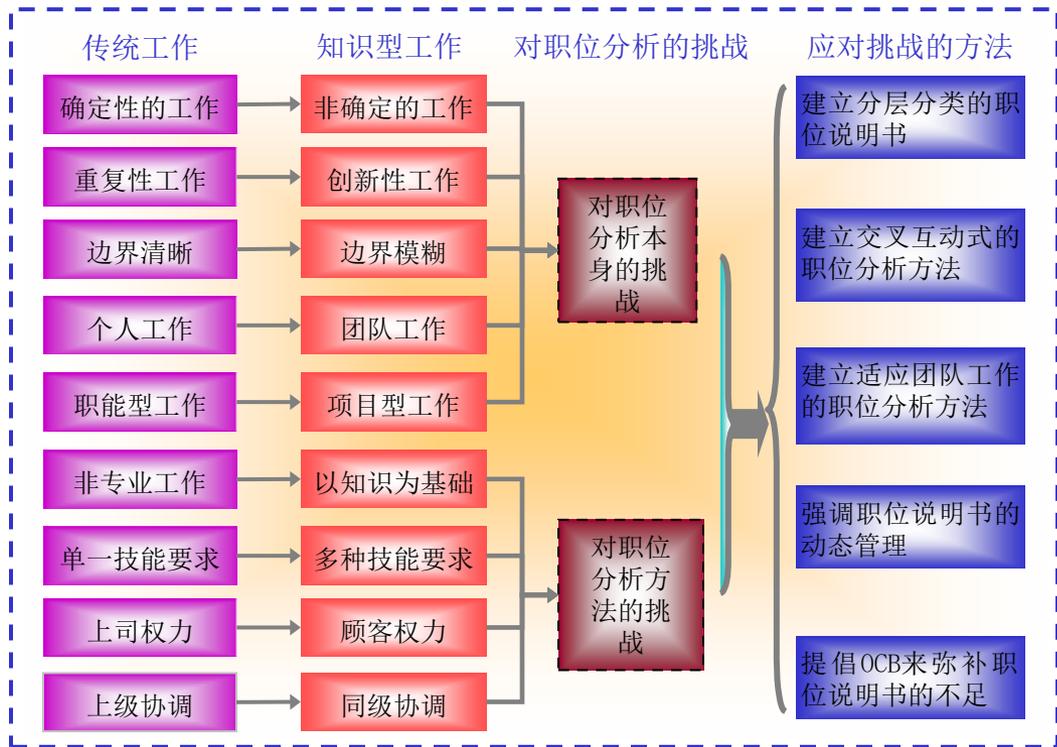


图3-2: 知识经济时代对职位分析的挑战及其应对策略

# 工作分析的成果形式

- **(1) 职位说明书：**主要包括两个组成部分：一是职位描述，主要对职位的工作内容进行概括，包括职位设置的目的是、基本职责、组织图（职位在组织中的位置）、业绩标准、工作权限、职责履行程序等内容；二是职位的任职资格要求，主要对任职人员的标准和规范进行概括，包括该职位的行为标准，胜任职位所需要的知识、技能、能力、个性特征以及对人员的培训需求等内容。职位说明书的这两个部分并非简单的罗列，而是通过客观的内在逻辑形成一个完整的系统。
- **(2) 职位分析报告：**其内容较为自由宽泛，主要用来阐述在职位分析的过程中所发现的组织与管理上的问题、矛盾，以及解决方案。具体包括：组织结构与职位设置中的问题与解决方案、流程设计与流程运行中的问题与解决方案、组织权责体系中的问题与解决方案、工作方式和方法中的问题与解决方案、人力资源管理中的问题与解决方案等。

# 构建目标导向的工作分析系统

职位分析的目标	职位分析所要收集的信息	信息收集的成果
组织优化	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 工作目的与工作职责</li><li>▪ 职责细分（或履行程序）</li><li>▪ 职责分配的合理性</li><li>▪ 工作流程</li><li>▪ 职位在流程中的角色</li><li>▪ 工作权限</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 组织结构的调整</li><li>▪ 职位设置的调整</li><li>▪ 职位目的的调整</li><li>▪ 职位职责的调整</li><li>▪ 职责履行程序的理顺</li></ul>
招聘与甄选	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 工作目的与工作职责</li><li>▪ 职责的重要程度</li><li>▪ 任职资格</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 招聘要求</li><li>▪ 甄选标准</li></ul>
培训与开发	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 工作职责</li><li>▪ 职责学习难度</li><li>▪ 工作难点</li><li>▪ 关键工作行为</li><li>▪ 任职资格</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 培训需求</li><li>▪ 培训的难点与重点</li></ul>
绩效考核	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 工作目的与工作职责</li><li>▪ 职责的重要程度与执行难度</li><li>▪ 工作难点</li><li>▪ 绩效标准</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 绩效评价指标与标准</li></ul>
薪酬管理	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 工作目的与工作职责</li><li>▪ 工作范围</li><li>▪ 职责的复杂程度与执行难度</li><li>▪ 职位在组织中的位置</li><li>▪ 工作联系的对象、内容与频率</li><li>▪ 任职资格</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 与职位评价要素相关的信息</li></ul>

# 工作分析的方法

通用工作信息收集方法	以人为基础的系统性方法	以工作为基础的系统性方法	传统工业企业职位分析方法
访谈法 Interviews	工作元素分析法 Job Element Analysis	功能工作分析法 Functional Job Analysis	时间研究法 Time Study
观察法 Observing Work	职位分析问卷法 Position Analysis Questionnaire	关键事件法 Critical Incident Technique	动作研究法 Motion Study
文献分析法 Job Documentation Analysis	管理职位分析问卷 Management Position Description Questionnaire	工作-任务清单分析法 Job Task Inventory Analysis	标杆工作法 Work Sampling
主题专家会议法 Subject Matter Expert Conferences	工作诊断调查法 Job Diagnostic Survey	管理及专业职位功能清单 法 the Managerial and Professional Job Function Inventory	工作负荷分析及人事规划法 Workload Analysis and Personnel Scheduling
非定量问卷法 Non- quantity Questionnaires	能力需求量表法 Ability Requirement Scales		电脑模拟职位分析 Computer Simulation and Job Analysis
工作日志法 Work Diaries	基础特质分析系统 Threshold Traits Analysis		
	工作成分清单 Job Components Inventory		
	职位分析清单法 Occupation Analysis Inventory		

# 1. 观察法

- 在工作现场，运用感觉器官或其它工具，观察员工实际工作运作，用文字或图表的形式，收集工作信息的一种方法。
- 适用的工作
  - 工作相对静止
  - 标准化的、周期短的体力活动为主的工作
  - 适用的工作类型：
    - 流水线作业工人、会计、门卫等。
- 不适用的工作
  - 律师、设计师、研究员等脑力工作者
- 观察者尽可能不要引起被观察者的注意，也不要干扰观察者的工作。
- 观察前要有提纲。



## 2. 访谈法



- 个别访谈法，集体访谈法，主管访谈法
- 优点：
  - 简单、便捷，适用面广
  - 通过访谈能探察到一些不为管理层知晓的内容
  - 方式亲切
- 缺点：
  - 信息失真，打断被访问人员工作，问题误解。
- 在国内企业中应用最广泛、最成熟、最有效的工作分析方法

# 问卷调查

- 优点：
  - 快速高效地获取信息，能从众多员工处得到信息。
  - 量化处理，结构化问卷得到结果可由计算机处理
  - 大规模的调查
- 缺点：
  - 问卷设计需要花费时间、人力和物力，费用较高。
  - 单向沟通方式，所提问题可能部分地不为员工理解。
  - 可能填写者不认真填写，影响调查的质量。

# 工作日志

- 按时间顺序，记录工作过程，然后经过归纳提炼，取得所需工作信息的一种工作分析方法。
- 优点：
  - 信息可靠性高，所需费用较低。
  - 适于确定有关工作职责、工作内容、工作关系、劳动强度等方面的信息。
- 缺点：
  - 使用范围较小；
  - 信息整理量大，归纳工作繁琐。
  - 任职者在填写时，往往因不认真而遗漏很多工作内容，并在一定程度上影响正常工作。

# 职能工作分析

- 职能工作分析最初出现于20世纪40年度末，并成为改进《职业名称字典》（DOT）。
- 假定工作可以用在职人员在工作中存在的三种基本关系来描述。工作者必须在物理上与“事物”相联系，运用精神资源处理“数据”，并与“人”相互作用。
- 2000年，《职业名称词典》被美国劳工部新的职务分析方法-职业信息网络（Occupational Information Network), 也即O\*NET  
[www.onetonline.org](http://www.onetonline.org)

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/077144051150006150>