



第四章 工作分析



目录



第一节 工作分析概述

第二节 工作分析的内容与程序

第三节 工作分析的方法

第四节 工作说明书的编写



第一节 工作分析概述



第一节 工作分析概述



- **一、工作分析的含义和基本术语**
- **（一）工作分析的含义**
- 工作分析又称职务分析，是采用科学的方法与技术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，从而确定工作的任务、性质，以及哪些类型的人适合从事该项工作。
- 工作分析的直接结果是形成“工作说明书”这样一套规范的文件，它包括工作描述和工作规范两大部分。
- 工作描述主要说明工作的内容，即描述工作中需要从事的活动，以及工作中所使用的设备和工作条件的信息。



第一节 工作分析概述



- 工作规范，主要说明适合该项工作的人员特征，即描述承担该项工作的员工所必须具有的特定技能、工作知识、能力以及身体和个人特征的最低要求。
- 工作分析所要回答的问题可以归纳为七个方面，即：做什么（What）；为什么做（Why）；谁来做（Who）；
- 何时做（When）；在哪里做（Where）；为谁做（For Whom）；如何做（How）。



第一节 工作分析概述



- (二) 工作分析的基本术语
- 1. 工作要素
- 工作要素是工作中不能再分解的最小工作单位，它是形成职责的信息来源和分析的基础，并不直接体现在工作描述中。例如接听电话。
- 2. 任务
- 任务指的是员工在某一有限的时间段内为了达到某一特定的目的所进行的一项活动，是工作分析的基本单位。
- 例如回答客户的电话咨询。



第一节 工作分析概述



- **3. 职责**
 - 职责是由一个人担负的一项或多项任务组成的活动，常用任职者的行动加上行动的目标来表示。例如，维护客户关系，以保持和提升公司在客户中的形象。
- **4. 职位**
 - 职位是在一个特定组织中，一项或多项职责落实到一个特定员工身上时出现的工作岗位。如果不存在职位空缺，一个组织的职位数量与其员工的数量相等。
- **5. 工作**
 - 工作是由职责相同的一组职位构成的。一项工作可以只有一个职位，也可以有多个职位。例如秘书。



第一节 工作分析概述



- 6. 职级
- 职级是指工作责任大小相似，工作复杂性与难度相当，对任职者的能力水平要求近似的一组工作的总和，常与管理层级相联系。例如公司各事业部经理就是一个职级。
- 7. 工作族
- 工作族是由两个或两个以上工作任务相似或人员特征要求相似的工作组成的工作体系。例如会计工作与审计工作可以组成财务工作族。



第一节 工作分析概述



- 8. 职业
- 职业指的是不同的组织中相似的工作构成的工作属性。工作是指特定组织而言的，职业是跨组织的。例如教师、医生、会计等分别属于某一职业。
- 9. 职业生涯
- 职业生涯是指一个人在其工作生活中所经历的一系列职位、工作或职业。



第一节 工作分析概述



- **二、工作分析的作用**
- (一) 制定有效的人力资源规划
- (二) 选聘与录用合格的人员
- (三) 设计积极的人员培训开发方案
- (四) 提供科学的绩效考核标准
- (五) 建立科学合理的薪酬政策
- (六) 为职业生涯设计提供依据
- (七) 有利于组织结构的变革
- (八) 改善工作设计和环境



第一节 工作分析概述



- **三、工作分析的信息来源**
- **（一）职位分析资料**
- 职位分析资料主要包括：通用工作描述、职业数据以及政府与行业的公开资料。
- **（二）公司文件**
- 公司文件包括企业规章制度、已有的工作描述、工作合同，以及其他的书面材料。
- **（三）人员信息**
- 目标岗位的直接上级、同事、客户以及在组织中的其他相关人员都是工作分析信息的重要来源。



第一节 工作分析概述



- **四、收集工作分析资料的人员**
- **（一）工作分析专家**
- 训练有素的工作分析专家收集工作分析信息，最为客观公正，能够充分保持信息的一致性，并且在工作分析方式的选择上具有专长。
- **（二）主管人员**
- 主管人员熟悉组织环境和工作要求，在收集工作分析信息时，能够对所需要分析的工作具有全面而深入的了解，收集信息的速度比较快。
- **（三）任职者**
- 由任职者进行工作分析的好处是他们对工作最熟悉，信息收集的速度很快。