



## 第二节 工作分析的内容与程序



## 第二节 工作分析的内容与程序



- **一、工作分析的内容**
- 工作分析由两大部分组成：工作描述和工作说明书。
- **（一）工作描述**
- 工作描述具体说明了某一工作职位的物质特点和环境特点，主要包括以下几个方面：
  - **1. 职位名称**
  - 指组织对从事一定工作活动所规定的职位名称或职位代号，以便对各种工作进行识别、登记、分类以及确定组织内外的各种工作关系。



## 第二节 工作分析的内容与程序



- **2. 工作活动和工作程序**
  - 包括所要完成的工作任务、工作责任、使用的原材料和机器设备、工作流程、与其他人的正式工作关系、接受监督以及进行监督的性质和内容。
- **3. 工作条件和物理环境**
  - 包括工作地点的温度、光线、湿度、噪音、安全条件、地理位置、室内或室外等等。
- **4. 社会环境**
  - 包括工作群体中的人数、完成工作所要求的人际交往的数量和程度、各部门之间的关系、工作地点内外的文化设施、社会习俗等等。



## 第二节 工作分析的内容与程序



- 5. 聘用条件
- 包括工时数、工资结构、支付工资的方法、福利待遇、该工作在组织中的正式位置、晋升的机会、工作的季节性、进修的机会等等。
- (二) 工作说明书
- 工作说明书又称职位要求，要求说明从事某项工作职位的入职人员必须具备的生理要求和心理要求。主要包括以下几个方面：
  - 1. 一般要求
  - 主要包括年龄、性别、学历、工作经验等等。



## 第二节 工作分析的内容与程序



- **2. 生理要求**
- 主要包括健康状况、力量和体力、运动的灵活性、感觉器官的灵敏度等等。
- **3. 心理要求**
- 主要包括观察能力、集中能力、记忆能力、理解能力、学习能力、解决问题的能力、创造性、数学计算能力、语言表达能力、决策能力、特殊能力、性格、气质、兴趣爱好、态度、事业心、合作性、领导能力等等。



## 第二节 工作分析的内容与程序



- **二、工作分析的程序**
- **(一) 准备阶段**
- 准备阶段是工作分析的第一阶段，主要任务是明确工作分析的目标、成立工作分析小组、制定工作分析计划、确定调查和分析对象的样本。
- **1. 确定工作分析的目标**
- 企业要明确分析结果的应用于何处，从而确定工作分析的目标，进一步有针对性和有选择地收集信息。因此，确定工作分析的目标，是开展工作分析之前需要解决的首要问题。



## 第二节 工作分析的内容与程序



- 2. 成立工作分析小组，制定工作分析计划
- 建立由工作分析专家、主管人员和工作任职者构成的工作分析小组，制定工作分析的具体计划。
- 3. 确定调查和分析对象的样本
- 为保证分析结果的正确性，应该选择有代表性、典型性的工作。
- (二) 调查阶段
- 调查阶段的主要任务是对整个工作过程、工作环境、工作内容和工作人员等方面做一个全面的调查。



## 第二节 工作分析的内容与程序



- 这一阶段的具体工作是编制各种调查问卷和调查提纲，灵活地运用各种工作分析方法收集有关工作特征和要求的的数据资料。
- **（三）分析阶段**
- 分析阶段的主要任务是对有关工作的特征和工作人员的特征的调查结果进行全面的总结分析。
- 这一阶段的具体工作是：认真审核、整理、汇总调查获得的各种信息；分析和发现有关工作和工作人员的关键要素；归纳、总结出工作分析的必需材料和要素。
- **（四）完成阶段**





## 第二节 工作分析的内容与程序



- 完成阶段的任务是根据工作分析的信息，编写工作说明书等一系列规范性的书面文件。具体的工作步骤如下：
  - (1) 根据工作分析和经过分析处理的信息，草拟“工作说明书”；
  - (2) 将草拟的“工作说明书”与实际工作对比；
  - (3) 根据对比的结果决定是否要进行再次调查研究；
  - (4) 如果不需要再次调查，直接修正“工作说明书”；



## 第二节 工作分析的内容与程序



- (5) 如果需要再次进行调查，可重复（2）~（4）的工作，对特别重要的工作岗位，应该多次修订“工作说明书”；
- (6) 形成正式的“工作说明书”；
- (7) 将工作说明书应用于实际工作中，并注意收集应用的反馈信息，从而不断完善。
- (8) 对工作分析本身进行总结评价，注意将“工作说明书”等文件归档保存，为以后的工作分析提供经验与信息的基础。