

清华大学

工作分析与职务设计

课程教材

现代企业越来越重视“人本管理”，然而“人本管理”的核心理念是什么？如何在管理的实践中体现“人本管理”的思想？这是管理者经常感到困惑的问题。工作分析不仅是人力资源管理工作的核心，同样也是人本管理的基础。以人为本的管理不是管理者们的说教与口号，它要真正落实到同员工相结合的工作岗位、工作任务、工作要求上，而要做到这一点就必须对组织目标、工作职责、员工特性进行分析，只有这样才能真正做到事得其人，人尽其才，人事相宜，才能真正体现出对员工的尊重和组织的高绩效。

2.1 工作分析概述

在瞬息万变的工作环境中，一个适当的工作分析实施过程是非常重要和必要的。企业新的业务的拓展、组织的变化，导致新的工作不断产生，旧的工作需要重新设计，只是参考之前所做的工作分析可能不再适宜。更为重要的是，工作分析可以帮助我们察觉到环境正在发生变化这一事实。

2.1.1 工作分析的含义

工作分析是什么？其结果是否就是岗位说明书？很多人认为工作分析的结果就是岗位说明书，其实这是对工作分析的一种误解。工作分析(job analysis)又称职务分析，是指分析者采用科学的手段与技术，全面了解、获取与工作有关的详细信息，为组织特定的发展战略、规划，为人力资源管理以及其他管理行为服务的一种活动。具体来说，工作分析是对组织中某个特定职务的工作内容和职务规范的描述和研究过程，即制定职务说明和职务规范的系统过程。通过工作分析应该明确以下问题。

- (1) 工作任务是什么？
- (2) 工作职责是什么？

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



- (3) 该工作应何时完成?
- (4) 该工作在何处完成?
- (5) 员工应如何完成工作任务?
- (6) 为完成工作任务员工应该具备何种知识、技能、能力和其他资格?

工作分析涉及两方面的工作。一是对工作本身即工作岗位的研究。要研究每一个工作岗位的目的,该岗位所承担的工作职责与工作任务,以及它与其他岗位之间的关系等。二是对人员特征即任职资格的研究。研究能胜任该项工作并完成目标的任职者必须具备的条件与资格,比如工作经验、学历、能力特征等。

工作分析是人力资源管理的常规性工作。组织要根据工作目标、业务流程、组织战略和市场环境的变化对工作作出相应的动态调整,使责权达到一致。

2.1.2 工作分析的历史与发展

工作分析具有深远的思想渊源,其发展经历了漫长的过程。

1. 工作分析思想的溯源

工作分析的思想早在古希腊时期就已经产生。著名思想家苏格拉底在对思想社会的设想中指出社会的需求是多种多样的,每个人只能通过社会分工的方法,从事自己力所能及的工作,才能为社会作出较大的贡献。他认为个人的工作是具有差异性的,不同工作岗位的要求也存在差异性,只有让每个人从事他们最适合的工作,才能取得最高的效率。因此,人们需要去了解各种不同的工作以及工作对人的要求。这种思想为后来的工作分析奠定了基础。

18 世纪的时候,一位名叫德尼·狄德罗(Denis Diderot, 1713—1784)的人在编撰一本百科全书的过程中做了大量的调查研究,了解各种工作的程序,这其实就是工作分析的过程。

2. 工作分析的早期发展

工业革命后,人类社会发生了巨大的变化。随着大工业的发展,对组织进行科学的管理显得越来越重要。在工业社会中,生产规模不断扩大,但在工业生产过程中的一些问题也逐渐暴露出来。例如,由于在工作中缺乏统一的标准,造成一些机器设备的损失;很多工作中没有充分考虑到人的因素,而造成生产效率的低下。

美国人泰勒(弗雷德里克·温斯洛·泰勒, 1856—1915)在 20 世纪初对组织的管理进行了一系列的研究,并对当时和现在的管理都产生了非常深刻的影响。由于其卓越的贡献,被后人称为“科学管理之父”。当时由于老板不知一个工人一天能干多少活,所以工人出于各种原因经常怠工,导致劳动生产率非常低。为了挖掘工人的潜力,提高劳动生产率,泰勒通过科学的观察、记录、分析,致力于“时间动作研究”,探讨提高劳动生产率的最佳方法,制定出合理的日工作量。所谓时间动作研究,就是将工作分成若干部分并分别进行计

时。通过分析,对各种活动的时间及顺序进行重新规划,以达到提高生产率的目的。泰勒在1903年出版的《工厂管理》一书中详细地描述了由于把工作分成若干部分并进行计时而提高了劳动生产率的事实。1911年他又出版了《科学管理原理》一书。在该书中他宣称,要对组织进行科学的管理,就必须对组织中的每一份工作进行研究,从而科学地选拔、培训工人。泰勒的研究被认为是科学分析的起始。

现代意义上的工作分析还和人员选拔测评等人力资源管理和开发工作密切地联系在一起。所谓选拔无非就是确定在某一职务上所要做的工作和胜任该工作所需的能力、技能、知识等,从而将能够胜任与不能胜任这项工作的人筛选出来。由于任何一项工作在工作环境、时间、作业活动、任职者4个要素方面都存在差异,所以要做到人和职的匹配,就必须对工作进行合理的分析。工作分析是人事选拔和测评的主要手段和必经程序。21世纪初,与人员选拔和测评密切相关的工业心理学得到了迅速的发展。雨果·闵斯特伯格(Hugo Munsterberg, 1863—1916)于1913年在美国出版了《心理学与工业效率》,标志着工业心理学的诞生。而心理学的发展,则更为人事选拔和测评提供了技术上的支持。1905年,心理学家比内(A. Binet)和医生西蒙(T. Simon)应法国教育部的要求编制了世界上第一份智力测验试卷。该测验对于筛选弱智儿童非常有效。于是,在第一次世界大战和第二次世界大战期间,人们把测验应用于军人的选拔和安置上,并获得了极大的成功。人事选拔和测评又被广泛应用于商业,而且变得越来越重要。作为人事选拔和测评的主要方法——工作分析,也得到了迅速的发展。

在第一次世界大战期间,美国便设立了军队人事委员会来实施工作分析,于是“职务分析”一词便开始使用。1920年美国国家人事协会规定把职务分析定义为一种处理方法,其结果可以确定一种职务的构成及胜任该职务的人所必须具备的条件。据调查,在1930年美国各大公司采用工作分析的仅占39%,而到1940年激增到75%。

3. 工作分析的近代发展

早期的工作分析,侧重于对职务信息的定性描述。随着统计科学、心理测试论等相关学科的发展及人们对工作分析了解、研究的增多和要求的提高,20世纪70年代以来,结构化、量化的工作分析不断涌现。著名的有工作者指向的职位分析问卷法(PAQ)、职务指向的职能工作分析法(FJA)等。同时也出现了关键事件法、功能性工作分析法、工作要素分析法等新的方法。西方国家还通过公平就业等方面的法规对工作分析的某些方面作出规定。

1979年,德国工效学家罗莫特(Walter Rohmert)把他几十年的工作设计研究加以总结,提出了工作分析工效学调查法,被公认为“工作分析”的创始人。

现在,越来越多的企业认识到了工作分析对企业管理的作用和意义。从最初的仅仅为了工艺流程的设计和人员的招聘发展到了应用工作分析的结果进行绩效考核、培训、薪酬管理等,工作分析受到了越来越多的企业的重视与欢迎。



4. 我国工作分析的现状与发展

1916年,我国开始了人事心理学的研究。清华大学为了指导学生选择职业,在学校开展了职业指导。中华职教社在1912年采用自制的心理测验对入学人员进行了测验,20世纪30年代成立了“人事心理学”,当时主要是用测量作为淘汰人的工具,并未真正研究人力资源的合理使用和建立科学的人事制度。新中国成立以后,我国开展了比较系统的劳动心理学研究,职务分析的研究处于起步阶段。这时心理学家进行了使工人适应工作要求的研究以及工效学方面的一些研究。60年代以来,由于“文革”的破坏,工作分析、人事管理工作长期处于停滞状态。工作分析在我国的真正发展始于改革开放以后。尽管起步较晚,但由于广大科技工作者和管理学界同人的共同努力,已获得了迅速的发展。西方所采用的工作分析的方法也已被介绍并应用到实际工作中。

在1984—1985年,为了探索干部的德才和工作绩效的科学评定方法,心理学家在杭州开展了有关企业管理干部职务分析和测评的研究。他们运用个案法、工作日记法、问卷调查法和现职干部评定法等方法,对企业各个层次和部门的干部的工作任务和职务特征进行了比较全面的分析,包括工作内容、时间分配、技术难度、任务紧迫性,人际交往频率,职责和工作负荷等。这些研究明确了企业各级管理者的职责,初步确定了任职者所应具备的心理素质、知识和能力水平等条件,为各级管理者的选拔、培训、考核、调动、晋升打下了基础,取得了较好的效果。

但是,由于我国的劳动人事制度尚未制定出详细科学的“职位分类法”,因此,不论是行政事业单位,还是企业单位,人员的职称、职位的标准都不统一,普遍存在职责不清、分工不明、权利与责任相分离、工作与利益相脱节的现象,存在着因人设岗、机构膨胀、人浮于事的现象。

尽管推行了岗位责任制,却也存在不少问题。从工作分析的角度来看,一是职务描述不科学,仅仅是生产岗位责任制,仅仅列举了人员的职责与任务;二是对职务要求的研究不够,对职务的职责、任务、权利、利益说明较多,而对人员的素质要求描述不够,缺乏任职资格的分析,不能有效地考核与激励员工;三是研究的方法不规范,工作分析人员必须受过严格训练,有的企业从事工作分析的人员不懂专业内容或者为了简单了事让从业人员自己撰写职务说明,这样的结果势必导致与实际相脱离。

近几年来,为了解决这些问题,不少专家学者都努力进行探讨。有的对知识管理方法论进行研究;有的对人员资格进行研究;还有的在工作分析研究中结合企业具体问题提出了“因事设职与因人设职相结合”的原则;有的人甚至运用计算机技术,提出把专家系统技术应用于工作分析中,以得出科学的职务说明书和职务规范。

2.1.3 工作分析的目的和作用

下面具体介绍工作分析的目的和作用。

1. 工作分析的目的

工作分析的目的，是为收集人力资源管理人员所需要的一切有关员工及其工作状况的详细资料，为人事决策提供依据。具体来说，在于了解工作的五大特征。^①

(1) 工作的输出特征。它是指一项工作的最终结果表现形式，如产品、劳务等。这是界定工作任务和工作责任的基础，也是确定工作绩效标准的必要前提。

(2) 工作的输入特征。它是指为了获得上述结果，应当输入什么内容，包括物质、信息、条件等，这是界定工作来源和工作条件的基础。

(3) 工作的转换特征。一项工作是如何从输入转换为输出的，转化的程序、技术、方法是什么，在转换过程中人的行为、活动有哪些，这是界定工作方式的基础。

(4) 工作的关联特征。每个职务在组织的位置是什么，职责职权是什么，工作对人的体力、智力有什么要求，这是界定工作关系和任职资格的基础。

(5) 工作的动态特征。每个职务在一定条件下有时是重复的。但实际上，每一工作职务的内容是不断变化的，这就是职务的“动态性”。在工作分析中，要考虑三个方面的可变因素：时间因素、人员因素、情境因素。如果不考虑使工作动态变化的潜在因素的作用，不仅会对人员配备过程的各个阶段产生不利影响，而且也会对任职者的工作效率产生不利影响。

2. 工作分析的作用

工作分析对于人力资源管理具有非常重要的作用。美国心理学会《标准》(1985年)指出：“职务分析为确定职务内容提供了主要依据。”具体地说，工作分析有以下几个方面的作用，如图2-1所示。

^① 资料来源：重庆自考网，www.cqie.com. 2005-9-27

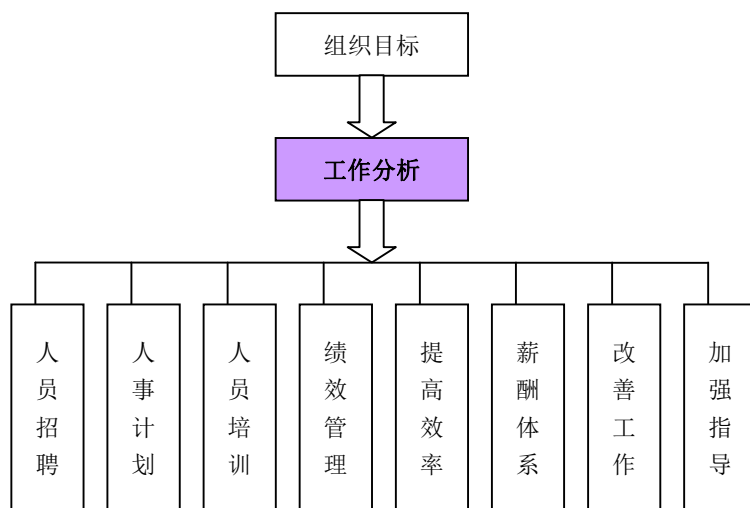


图 2-1 工作分析的作用

(1) 选拔和任用合格的人员。通过工作分析，能够明确地规定工作职务的近期和长期目标，掌握工作任务的静态和动态特点，提出有关人员的心理、生理、技能、文化和思想等方面的要求，选择工作的具体程序和方法。在此基础上，确定选人用人的标准。有了明确而有效的标准，就可以通过心理测评和工作考核，选拔和任用符合工作需要和职务要求的合格人员。

(2) 制订有效的人事预测方案和人事计划。每一个单位对于本单位或本部门的工作职务安排和人员配备，都必须有一个合理的计划，并根据生产和工作发展的趋势作出人事预测。工作分析的结果，可以为有效的人事预测和计划提供可靠的依据。在职业和组织面临不断变化的市场和社会要求的情况下，有效地进行人事预测和计划，对于企业和组织的生存和发展尤其重要。一个单位有多少种工作岗位，这些岗位目前的人员配备能否达到工作和职务的要求，今后几年内职务和工作将发生哪些变化，单位的人员结构应作什么相应的调整，几年甚至几十年内，人员增减的趋势如何，后备人员的素质应达到什么水平等问题，都可以依据工作分析的结果作出适当的处理和安排。

(3) 设计积极的人员培训和开发方案。通过工作分析，可以明确从事的工作所应具备的技能、知识和各种心理条件。这些条件和要求，并非人人都能够满足和达到的，必须不断培训，不断开发。因此，可以按照工作分析的结果，设计和制订培训方案，根据实际工作要求和聘用人员的不同情况，有区别、有针对性地安排培训内容和方案，以培训促进工作技能的发展，从而提高工作效率。

(4) 提供考核、升职和作业的标准。工作分析可以为工作考核和升职提供标准和依据。工作的考核、评定和职务的提升如果缺乏科学依据，将影响干部、职工的积极性，使工作和生产受到损失。根据工作分析的结果，可以制定各项工作的客观标准和考核依据，也可

以依此制定职务提升和工作调配的条件和要求。同时，还可以确定合理的作业标准，提高生产的计划性和管理水平。

(5) 提高工作和生产效率。通过工作分析，一方面，由于有明确的工作任务要求，建立起规范化的工作程序和结构，使工作职责明确，目标清楚；另一方面，明确了关键的工作环节和作业要领，能充分地利用和安排工作时间，使干部和职工能更合理地运用技能，分配注意和记忆等心理资源，增强他们的工作满意感，从而提高工作效率。

(6) 建立先进、合理的工作定额和报酬制度。工作和职务的分析，可以为各种类型的各种任务确定先进、合理的工作定额。所谓先进、合理，就是在现有工作条件下，经过一定的努力，大多数人能够达到，其中一部分人可以超过，少数人能够接近的定额水平。它是动员和组织职工、提高工作效率的手段，是工作和生产计划的基础，也是制定企业部门定员标准和工资奖励制度的重要依据。工资奖励制度是与工资定额和技术等级标准密切相关的，把工作定额和技术等级标准的评定建立在工作分析的基础上，就能够制定出比较合理、公平的报酬制度。

(7) 改善工作设计和环境。通过工作分析，不仅可以确定职务的任务特征和要求，建立工作规范(job specification)，而且可以检查工作中不利于发挥人们积极性和能力的方面，并发现工作环境中不利于工作安全、加重工作负荷、造成工作疲劳与紧张以影响社会心理气氛的各种不合理因素，有利于改善工作设计和整个工作环境，从而最大限度地调动工作积极性和发挥技能水平，使人们在更适合于身心健康的安全舒适的环境中工作。

(8) 加强职业咨询和职业指导。工作分析可以为职业咨询和职业指导提供可靠和有效的信息。职业咨询和指导是劳动人事管理的一项重要内容。

2.1.4 工作分析的原则

为了提高工作分析研究的科学性、合理性，在组织实施中应主要遵循以下原则。

1. 系统原则

任何一个完美的组织、单位都是相对独立的系统。在对某一职务进行分析时，要注意该职务与其他职务的关系，从总体上把握该职务的特征及对人员的要求。

2. 动态原则

工作分析的结果不是一成不变的，要根据战略意图、环境的变化、业务的调整，经常性地对工作分析的结果进行调整。工作分析是一项常规性的工作。

3. 目的原则

在工作分析中，要明确工作分析的目的。工作分析的目的不同，分析的侧重点就不一样。例如，工作分析是为了明确工作职责，那么分析的重点在于工作范围、工作职能、工



作任务的划分；如果工作分析的目的在于选聘人才，那么工作重点就在于任职资料的界定；如果目的在于决定薪酬的标准，那么重点又在于工作责任、工作量、工作环境、工作条件等因素的界定等。

4. 参与原则

工作分析尽管是由人力资源部主持开展的工作。但它需要各级管理人员与员工的广泛参与，尤其要高层管理者加以重视，业务部门大力配合才会成功。

5. 经济原则

工作分析是一项非常费心、费力、费钱的事情，它涉及企业组织的各个方面。因此，本着经济学原则，选择工作分析的方法就很重要。关于这一点，第3章会详细讨论。

6. 岗位原则

工作分析的出发点是从岗位出发，分析岗位的内容、性质、关系、环境以及人员胜任要求，即完成这个岗位工作的从业人员须具备怎样的风格与条件，而不是分析在岗的人员特征，否则会产生社会赞许行为与防御心理等不利于工作分析结果的问题。

7. 应用原则

应用原则是指工作分析的结果、工作描述与工作规范，一旦形成职务说明书后，管理者就应该把它应用于企业管理的各个方面。无论是人员的招聘、选拔培训，还是考核、激励都需要严格按工作说明书的要求来做。

2.1.5 工作分析的常见术语

在工作分析中，常常会用到一些术语，但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必要。

1. 工作要素

工作要素(working factor)是指工作中不能继续分解的最小动作单位。例如，酒店里负责接待客人的服务员在客人刚刚来到酒店时要帮助客人运送行李，运送行李的这项工作中就包含有将行李搬运到行李推车上、推动行李推车、打开客房的行李架、将行李搬运到行李架上4个工作要素。

2. 任务

任务(task)是指工作中为了达到某种目的而进行的一系列活动。任务可以由一个或多个工作要素组成。例如，生产线上的工作人员安装螺丝这一任务就只有一个工作要素，上面提到的运送行李的任务中就包含4个工作要素。

3. 职责

职责(responsibility)是指任职者为实现一定的组织职能或完成工作使命而进行的一项或一系列工作。例如，营销部的经理要实现新产品推广的职责就需要完成一系列工作，包括制定新产品推广策略、组织新产品推广活动和培训新产品推广人员等。

4. 职位

职位(position)也称岗位，担负一项或多项责任的一个任职者所对应的位置就是一个职位。一般来说，有多少个职位就有多少个任职者。例如，总经理、秘书、出纳、招聘主管、营销总监等。应该注意的是，职位是以“事”为中心确定的，强调的是人所担任的岗位，而不是担任这个岗位的人。例如李平是某公司的生产部经理，当我们在对生产部经理这个职位进行工作分析时，我们所指的生产部经理是一个岗位概念，而不是指李平这个人。

5. 职务

职务(job)也称工作，是由组织上主要责任相似的一组职位组成的。在规模大小不同的组织中，根据不同的工作性质，一种职务可以有一个职位，也可以有多个职位。例如营销人的职务中可能有从事各种不同营销工作的人，但他们的主要工作责任是相似的，因此可以归于同样的职务。

6. 职业

职业(career)是一个更为广泛的概念，是指在不同的组织中从事相似活动的一系列职务，职业的概念有着较大的时间跨度，处在不同的时期，从事相似工作活动的人都可以被认为是具有同样的职业。例如教师、工程师、工人、司机等都是职业。

7. 职权

职权(authority)是指依法赋予的完成特定任务所需要的权利，职责与职权紧密相关。特定的职责要赋予特定的职权，甚至于特定的职责等同于特定的职权。例如，质量检查员对产品质量的检验既是质量检查员的职责，又是他的职权。

2.1.6 工作分析的实施步骤

工作分析的实施一般采取五个步骤，如图 2-2 所示。

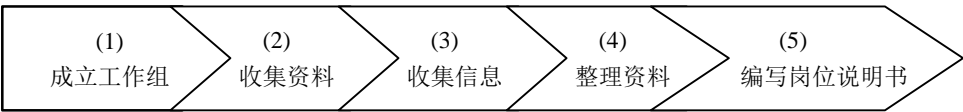


图 2-2 工作分析的五步骤

1. 成立工作分析的工作组

工作分析工作组包括数名人力资源专家和多名工作人员。工作组首先需要对工作人员进行工作分析技术的培训，制订工作计划，明确工作分析的范围和主要任务。同时，配合组织做好员工的思想工作，说明分析的目的和意义，建立友好的合作关系，使员工对工作分析有良好的心理准备。

其次，工作组还要确定工作分析的目标和设计职位调查方案。先确定工作分析所获得信息的使用目的。工作组对信息调查的方案进行设计，根据不同组织的特定情况，采用不同的调查方案和方法。如能把工作分析的任务和程序分解为若干工作单元和环节，那就更有利于工作分析的完成。

2. 收集与工作分析相关的资料

工作分析所需资料包括：企业组织结构图、生产状况、各部门的工作流程图、各岗位办事细则等。

组织已有的“定岗、定编、定员”的具体规章制度能帮助工作分析人员进行有效的清岗工作，即对组织当前所有部门的岗位进行清理。在此信息的帮助下，通过与该组织的人事部门工作人员进行讨论，分析人员能够清楚了解组织各个部门的岗位以及各岗位上的人数和大致的工作职责，并可用一个标准的职位名称来定义各岗位。

3. 收集工作分析的信息

职位调查为正确地编写职位说明书提供依据。为了成功地完成工作分析，需要大量的资料与信息。而这些又取决于工作分析的性质、目的与用途。一般来说，工作分析所需的信息包括工作活动、员工的行为信息、工作中使用的设备、级效标准(数量与质量)、人员条件等，详见表 2-1。

表 2-1 工作分析中所需的职位信息

1. 工作活动	
	(1) 工作活动和过程。 (2) 活动记录。 (3) 所采用的程序。 (4) 个人职责。
2. 定位于工人的活动	
	(1) 人的行动，如有关工作的身体动作和沟通。 (2) 针对工作分析的基本动作。

	(3) 对身体的工作要求，如体力耗费。
3. 所采用的机器、工具设备和辅助工作	
4. 与工作相关的有形和无形内容	
	(1) 所涉及或应用的知识(如会计知识)。 (2) 加工的原材料。 (3) 制造的产品和提高的服务。
5. 工作业绩	
	(1) 错误分析。 (2) 工作标准。 (3) 工作计量，如完成任务的时间。

6. 工作环境	
	(1) 工作日程表。 (2) 物质和非物质奖励。 (3) 工作条件。 (4) 组织的环境。
7. 工作对个人的要求	
	(1) 个人因素, 如个性和个人兴趣爱好。 (2) 所需要的学历和培训程度。 (3) 工作经验。

在信息收集, 一般可灵活运用访谈、问卷、实地观察等方法来得到有关职位工作的各种数据和资料。职位调查是工作分析中十分必要的准备工作, 它的真实程度以及准确性, 直接关系到工作分析的质量。

4. 整理和分析所得的工作分析

工作分析并不是简单机械地积累工作的信息, 而是要对各职位的特征和要求作出全面说明, 在深入分析和认真总结的基础上创造性地揭示出各职位的主要内容和关键因素。整理和分析过程应该包括以下三个措施。

(1) 整理访谈结果和调查问卷, 剔除无效的访谈信息和调查问卷, 并按照编写职位说明书的要求对各个职位的工作信息进行分类。

(2) 把初步整理的信息让在职人员以及他们的直接主管进行核对, 以减少可能出现的偏差, 同时也有助于获得员工对工作分析结果的理解和接受。

(3) 修改并最终确定所收集的工作信息的准确性和全面性, 作为编写职位说明书的基础。

5. 编写职位说明书

职位说明书(job specifications)由工作说明和工作规范两部分组成。工作说明是对有关工作职责、工作内容、工作条件以及工作环境等工作自身特性等方面所进行的书面描述。而工作规范则描述了工作对人的知识、能力、品格、教育背景和工作经历等方面的要求。有时候, 职位说明书和工作规范书分成两份文件来写, 有时候则合并在一份工作说明书之中。表 2-2 为出纳员职务说明书。

表 2-2 出纳员职务说明书

资料编号:

一、基本资料			
1. 职务名称: 出纳员	2. 直接上级: 财务经理	3. 所属部门: 财务中心	
4. 工资等级: C 系列四等	5. 工资水平:	6. 分析日期: 99.4	
7. 辖员人数:	8. 定员人数: 1 人	9. 工作性质: 服务人员	
10. 分析人员:	11. 批准人:		
二、工作内容			
1. 工作概要			
主要负责公司日常的现金收支管理、现金日记账管理、公司工资及福利核算, 费用的统计及分析。			
2. 职务说明(逐项说明工作任务、职责、权限、时间消耗)			
编号	工作内容及职责	权限	耗时(%)
(1)	认真执行现金管理制度。	执行	
(2)	严格执行库存现金限额, 本公司现金限额为 RMB5000 元, 超过部分必须及时送存银行, 不得坐支现金, 不得以白条抵冲现金。	负责	
(3)	建立、健全现金的记账、银行存款日记账, 严格审核现金收付凭证, 现金必须做到日清月结, 银行存款必须每日编制调节表。	负责	
(4)	严格支票管理制度, 对支票收、领, 建立支票收领登记簿, 责任落实到具体经办人员, 使用支票必须按规定填写支票领取单, 经业务部门主管、总会计师、总经理签字后方可到财务中心办理手续。	负责	
(5)	协助总会计师编制每日资金流量表、银行存款调节表。	协助	
(6)	总会计师交办的其他各项工作。	执行	
(7)	公司工资及福利核算, 费用统计分析。	执行	
3. 工作关系			
所施监督	在规定的权限内, 自行处理有关工作。遇重要的事情, 须请示主管。		
所受监督	受部门主管的监督		
职位关系	可直接升迁的职位	部门经理	
	可相互转换的职位	会计、信用管理、比价员、出纳	
	可升迁至此的职位		
三、任职资格			
所需学历及专业	最低学历	专业	其他说明
	大专或同等学历	会计	其他专业同等学历也可
所需技能培训 (方可上岗)	培训时间	培训科目	
	三个月	出纳知识、会计、企业文化	



续表

所需经验		一年以上相关工作经验，有会计或经济管理初级以上专业职称。													
一般能力	项目	激励能力	计划能力	人际关系	协调能力	实施能力	信息能力	公共关系	冲突管理	组织人事	指导能力	领导能力	沟通能力		
	需求程度 (满分为5)	3	3	3	3	3	3	3					3		
基本素质	认同公司的企业文化和经营理念。 为人正直，作风正派，自律能力强，有很强的团队合作精神。 严格遵守公司各项规章制度。									个性特征	1. 有责任心 2. 性格沉稳、办事老练 3. 善于协调、善于沟通 4. 细致、耐心 5. 心胸开阔				
体能要求		身体健康，能承受快节奏、满负荷的工作，能保证随时加班。													
四、工作场所															
工作时间					工作环境和条件					工作均衡性					
早 9:00～晚 5:30 经常加班					室内					比较忙碌					
五、考核标准															
1. 工作绩效：1)工作质量；2)工作数量 2. 工作态度；3. 工作能力；4. 专业知识；5. 责任心； 6. 发展潜力；7. 企业文化；8. 协调合作；9. 品德言行；10. 成本意识 从以上十个方面来考核															
六、备注															

直接上级：

该职务执行人：

年 月 日

2.1.7 工作分析的意义

工作分析在人事资源管理中具有重要意义。

1. 为招聘及甄选人才打下基础

一项招聘或甄选人才的计划，目的在于找出并聘用最合适的员工，工作分析的信息能够帮助确定甄选的标准。这些标准包括能成功执行该项工作所需要的员工应具备的知识、技巧与能力。找到合适的人，可以让工作者发挥更大的潜能。针对不同的职种，借由工作分析，人力资源管理人员也可以设计不同的甄选工具，如面试题目，需经过哪些考试等。

2. 为培训计划打下基础

企业借由工作分析来甄选合适的员工，也可借由测验的资讯来评估训练需求，并且用来发展或计划员工必需的或现有能力的工作项目，在工作执行的过程中，再通过绩效评估，考察哪些人员未能很好地完成工作，其工作能力在哪些方面存在缺陷，是否可以经由训练来提高其工作技能。

3. 为绩效考核打下基础

工作分析就是对每一项工作列出详细的工作责任、工作内容或工作行为，根据这些责任、内容或行为，可以提炼出绩效考核目标。

在缺乏工作分析的企业里，绩效的考核缺乏适当的依据，往往是任上级主管直觉或喜恶作判断，那是不可靠的。

4. 为薪酬的核定打下基础

薪资的确定，基本上是根据每一项工作对公司的相对价值及重要性来决定的。通过工作分析可以判断该项工作对企业的价值或重要性，也可以借由执行这些工作项目所需的资格条件，依资格所需的知识、技巧与能力作为核定薪酬的依据。

5. 为组织的内部沟通打下基础

不同的工作项目，对不同的人来说其认知的标准不一样，诸如对工作内容、负责的范围、与其他部门之间的关系，每个人的理解不同。在一个没有明确标准的环境里，认知标准不同是造成不愿沟通或沟通困难最大的主因。

通过工作分析，可以明确制定职能分配，并在企业共同目标的指引下，协调以达成各部门的工作目标。

6. 可以改善离职率

在大多数的企业里，为企业服务时间在半年以内的离职员工通常要占有所有离职员工的50%以上。这些人到企业就职以后在短短的时间就另谋他就，对企业的招聘人员增加了很大的工作负荷。根据美国的统计资料，招募一个新进人员所产生的费用大约是该员工一年薪水的1/3。^①我们很容易发现，在国内的很多企业，因为人员不断流动，所以不时地招募新

^① 资料来源：中国创业经营网，www.cb.com.cn. 2005-1-30



人,又因为不时地在招募新人,招募作业就显得草率,人员的教育、训练也谈不上。如此反复循环,互为因果,又谈何竞争呢?

这种人员短期的流失,除了组织少部分在试用期间判断不能胜任其职而终止试用外,大部分均是就业人员因不适应而离职。这些人何为不适应呢?其原因不外乎以下两个方面。

1) 招聘专员的过度推销

一些组织为了吸引人才,往往在招聘时提出过多甚至不切实际的好处,而把组织的缺点尽可能地隐瞒。这些带着梦想而来的人,经过一段时间后,很快会对未来产生怀疑。在“早也要走,晚也要走”的心理下,大部分的人会决定不如早一点走。

2) 组织的过度要求

有很多的情况是这样的:组织因缺乏工作分析,对于需求的职位缺乏用人的评价基准,在甄选的过程中也就无法作出正确的判断。如此录用的人,在知识、技能与性格方面能否担负组织赋予的责任,就像赌博一样难以预料。既然是赌总是有赢有输。假如再加上组织对员工有一些能力之外的要求,也会使员工因实际与期望差异太大而离开。

通过工作分析,可以使各功能部门分工更加明确,也可以使每个岗位的权责、工作内容更加明确,在人员甄选的过程中有据可依。

2.2 工作评价

工作评价(job evaluation)又被称为工作岗位评价、岗位评价,是指在工作分析的基础上,充分收集工作岗位各方面的资料,为确定一个职位相对于其他职位的总体重要性或价值所作的正式、系统的比较,其结果是形成某一工作与其他工作岗位的相对价值,最终形成某一企业内部的岗位相对价值体系,反映各职位对企业贡献的相对比率。按科学的工作评价方法形成薪酬比率,支付员工报酬,可客观地反映各工作岗位的相对价值,起到内部公平性的平衡作用。

2.2.1 工作评价的发展

20 世纪初,在泰勒等人科学管理思想的基础上,工作分析和工作评价制度相继产生,并在工商企业中得到了广泛的应用。20 年代,美国政府通过了职位分类法案,通过细致的职位分类管理政府机构的薪酬制度。30 年代,美国的全国电器制度商协会(NEMA)和全国金属贸易协会(NMTA)制订了行业的工作评价计划,有“技能”、“努力程度”、“责任”和“工作条件”四个主要方面。对行业内的各类工作岗位进行相对价值的评价在美国的大幅推广,得益于法律的立法影响,如美国 1948 年的《公平劳动标准法案》、1963 年的《公平工资法案》中明确规定了“公平付酬薪”,即如果两个工作岗位所要求的技术、努力程度和责任是

相同的，工作条件也大体相似，则应该付给同等的报酬。为了避免可能导致的法律诉讼，企业主纷纷使用工作分析和工作评价的结果作为确定工作岗位招聘条件、薪酬结构的依据。

20 世纪 30—50 年代，工作岗位评价的技术在西方工业发达国家得到普遍的应用。在其广泛推广的过程中，工作评价经历了多次修改，许多行业、企业、政府机构等组织均形成了具有各自特色的评价方案，工作评价的研究重点朝着实用、高效、准确的方向发展。

2.2.2 工作评价的意义

在组织的薪酬体系中，存在着外部公平(external equity)和内部公平(internal equity)。外部不公平可能导致员工流失，内部不公平可能导致员工工作积极性下降、工作满意度下降等各种潜在的问题。在薪酬管理中使用工作评价有如下几方面的优势。

1. 为解释薪酬差异提供理性的解释和沟通的基础

拥有大量员工的组织若要准确地核定不同工作岗位的薪资比率，使员工感到自己的工作岗位的价值是公平的，必须有一定的薪资支付标准。由于劳动分工与分化，大型组织难以主观地确定不同类型的工作岗位间的相对价值，除需要了解各种类型的工作岗位的外部市场价格外，组织必须有一定的标准来进行内部工作岗位价值的评价和衡量。工作评价提供了解释组织内部不同工作岗位的重要性与重要程度的依据，当员工对工资等级不满或有怨言时，工作评价提供可核查的基础，有利于建立易于理解的工资结构。

2. 可维持工作满意度，减少不满

在工作评价中可能用到的报酬要素的概念可以让员工清楚地了解组织为哪些因素付出报酬，如工作责任的大小、工作岗位的困难程度、工作环境的危险性等，有助于减少在相对工资等级上的不满，改善劳资关系和员工关系。

3. 为薪酬比率的修订提供灵活的调整手段

随着时间和经营环境的变化，有时组织需要对已有的薪酬体系进行修订，或者在大型的组织中，经常会产生新的工作岗位。如果薪酬体系的内部结构基本建立在工作评价的基础上，则修订起来相对较为容易，只需要对其关键的报酬要素或分配权重进行调整，就可以反映组织的价值取向；或者新的工作岗位出现时，只需要根据新的工作岗位的责任、所需技能、所需努力和工作环境等要素进行分析、判断，即可迅速地确定薪资比率和在组织薪酬体系中的位置。

4. 为员工或工会参与薪资体系提供机会

在工作评价的过程中，由于考虑到员工、工会的意见，并在评价过程中吸收了一定比率的普通员工参与工作评价方案，使工作评价的方案和结果具有一定的说服力，易于员工和工会接受。



2.2.3 工作评价的特点

工作评价具有以下三个特征。

1. 工作评价是对岗位工作任务进行评价

工作评价是对工作岗位的工作任务进行评价,是以“岗位”和岗位客观存在的“任务”、“任务的性质、难度”为中心,而非以“人”为中心对工作岗位的任职者进行评价的过程。

2. 工作评价是对岗位贡献价值的评价

工作评价是对工作岗位的特定工作任务对组织的贡献价值进行比较、评价的过程,而非对工作岗位任职者的工作绩效进行评价。也就是说,工作评价过程用作基础数据的不是现在的任职者所作的贡献大小、完成任务的好坏,而是正常情况下,由于岗位的工作任务的重要性、难易程度在组织总体各工作岗位的同等特征对比下的相对价值。

3. 工作评价是对相对可比较价值的评价

工作岗位评价是对同一组织内不同工作岗位间的相对价值进行评价,形成相对的价值体系,最终可按评定结果,将不同的岗位之间的价值划分为一定的等级,使不同的工作岗位间具有一定价值可比性,而非确定薪酬的绝对值。有关薪酬的绝对值仍需参照前面所述的社会环境因素、组织环境因素而定,而最终员工能得到的薪酬水平还要受员工个人因素的影响。

2.2.4 工作评价的方法

工作评价的方法有很多种,有的简便易行,有的较为复杂,不同的评价方案各有其特点。实际评价中采用何种工作评价方案,应根据不同组织的特点和需要进行选择。总的来说,工作评价的方法可分为四大类,即排序法、分类法、要素比较法、要素计点法。在四大类中,根据在不同企业中的应用,每一大类又可分为许多变种。对这四大类工作评价方法有几种不同的划分维度:①定性法与定量法,如排序是一种定性的方法,能简单地确定不同工作岗位的价值序列,而要素计点法属于定量的方法,能核定不同工作岗位间的相对量化比率;②工作与工作对比法和工作与标准对比法;③整体工作比较法与构成工作的单项因素比较法,如排序法可采用考虑工作岗位的整体价值为基础,而要素比较法和要素计点法是将工作分解为多项独立的因素以分别衡量工作岗位中的各项因素的价值,分配各项价值在整体工作中的权重,集合各项因素的整体进行评价。

在进行工作分析时,有许多方法可以采用,但是每种方法都有其各自的优点和不足,有其适应性和局限性,所以要根据工作分析需要,综合运用各种方法。

1. 排序法

顾名思义, 排序法(job ranking)就是将组织中的职位从高到低进行排列。它是工作评价中较早使用的一种最简单的方法, 也最易于解释。排序法的另一个优点是费时较少、成配较低, 能迅速地在数个价值明显不同的岗位间建立一种相对价值的序列。

排序法可按如下步骤进行操作。

(1) 进行工作分析, 了解工作岗位的信息。如前所述, 所有的工作评价始于工作分析, 为工作评价准备工作说明书, 或准备可获得有关工作的详细信息。

(2) 选择进行工作评价的人员和需要进行评价的工作岗位。在此阶段, 需要选择不带偏见的工作评价人员, 并对工作评价人员进行适当培训。与其他工作评价方法相比, 排序法对工作评价人员的培训需要较少。工作说明书准备妥当后, 不需要选择对各种工作都非常了解的工作评价人员, 因为只有在小型组织中, 才会有工作人员对所有的工作都了解得很清楚。根据详细、有效的工作说明书, 一般工作人员也能对工作的重要性作出较准确的判断。

(3) 选择报酬要素: 虽然排序法是根据总体的工作性质对工作岗位进行排序的, 但可能不同的评价者仍采用不同的工作特质对工作进行评价排序。因而, 为了使不同的工作评价人员的各种判断具有可比性, 需要选择和界定报酬要素。在某种程度上, 排序法可以看做是采用一个整体的报酬要素作为工作评价的标准。

(4) 将基准岗位排序, 并将其他工作岗位按与基准岗位比较的结果排序。如果是小型组织, 可用排序法迅速地对所有的工作进行排序; 如果在大型组织中使用排序法, 最好先选定基准工作岗位, 根据基准工作岗位排序的结果, 将其他工作与基准工作岗位进行对比, 以确定其准确的排序位置。

(5) 确定岗位的等级。委任一个工作评价小组进行工作评价时, 建议让工作评价人员单独作出自己的判断, 然后将各自工作评价的结果进行平均, 其平均结果可能会更精确地反映真实的排序结果。

由于排序法基本采用非分析的整体价值比较法, 它一般不必将工作岗位细分为若干组要素进行比较, 不必描述被比较的两种工作岗位的序列, 不能确定所排序的职位的相对价值。对于某些相对价值比较接近的工作, 虽然可以用排序法进行区分, 但可能由于主观性太强, 只有定性的说明与解释, 不能提供量化的比较依据, 说服力不足, 如同一组织中销售经理和销售员的价值可以很容易地进行排序, 但销售经理与销售员的价值比率是多少则难以用排序法回答。

只有当评价者对所有的工作都非常熟悉, 排序法才能取得较好的结果。在需要进行排序比较的工作岗位种类不多的小型企业中, 排序法是一种快速、低成本而有效的工作评价方法。但在有许多不同职位的组织或工作职位内容处于不断变动的组织中, 由于需要排序的工作岗位太多且较为复杂, 不同类别的工作岗位间可比性难以界定, 排序法便难以取得

预期效果。

2. 分类法

分类法(job classification)也被称为描述法。它将职位按总体工作内容分为不同的职类，在每一职类中，按岗位工作内容的复杂程度、难易程度将不同的职位分为不同的等级，再根据职位工作内容，将不同的职位归入不同的类、级中，最终确定不同类、级的薪酬比率。建立工作的等级，在不同的难易程度间建立可比性，好比在图书馆的分类系统中，通过图书的索引号很快确定书籍的位置。

分类法最大的优点在于其灵活性。虽然从表面上看，分类法最适用于工作岗位不多的组织，但长期以来，许多大型的组织也成功地采用分类法进行工作评价。分类法在历史上最广泛地应用于薪水制的工作岗位中，尤其是美国政府部门和服务行业，在大型的工业企业中也曾被应用。

美国联邦政府的职位分类系统按以下报酬要素制定等级说明书：①工作的复杂程度和灵活性；②接收和实施的监督；③所需的判断能力；④要求的创造力；⑤人际工作关系的目的；⑥责任；⑦经验；⑧要求的知识水平。表 2-3 是美国联邦政府有关不同等级的级别和定义。

表 2-3 职位等级说明

等 级	定 义
GS-1	包括那些只需照章办事，处于直接监督之下，只需很少或几乎无需独立判断的职位 (1) 办公室、商业、财务方面最简单的例行工作； (2) 在专业、技术等领域中几乎不具技术色彩的基础工作
GS-2	包括以下特征的职位： (1) 在直接监督之下，从事需要有限的独立判断能力的工作，如办公室、业务、财务等例行工作，在专业、科研、技术等领域中需在有限范围稍具技术特征的工作，要略做些需经培训或需要经验的工作； (2) 从事具有同等重要性、难度、责任以及要求相近资格的工作
GS-3	包括具有以下特征的职位 (1) 在直接或全面监督下，办公室、业务、财务方面有一定难度和要担负一定责任的工作或专业、科研、技术等领域类似的从属技术工作，并符合以下任何一种条件：受过一定训练或具备一定经验，掌握某种特定的专业知识，需要根据既定的政策、程序和技术进行一定的独立思考。 (2) 具有同等重要性、难度和责任，并有类似资格要求的职位

分类法的使用根据不同的评价方案有所不同，但其最主要的特点在于以下几个步骤。

(1) 获取工作信息。为每个需要评价的工作建立工作说明书。有时，可以用关键基准工作进行分析并建立类别和级别描述。然后，为其他工作建立类别和等级的划分。

(2) 选择报酬要素。通过对工作说明书的详细回顾,寻找能将工作区分的主要特征以及界定的标准。通常是选择组、行排序,寻找基准工作岗位中重要的特征并将其用作报酬要素的特征以区分不同的工作岗位。

(3) 决定工作的级数。同类工作中工作的级数取决于组织的传统、工作的不同特点、组织的晋升政策等因素。有些组织往往依据同类组织的情况设定工作岗位的级别。赞成较多级别的人认为,较多的级别意味着给员工提供更多的工作晋升机会;赞成较少组别的人认为,较少的级别有助于管理的有效性、灵活性以及可建立较简单的薪酬结构。显而易见,组织的规模越大、工作多样化程度越高,需要的级别也越多。

(4) 确定级别描述。为了让工作评价人员将工作准确地置于不同的工作级别,需要开发、制定级别的详细描述。通常是通过将工作报酬要素等级进行界定以确定工作级别的难易程度。通常,基准工作岗位分级制定标准。如果在大型组织中设定一系列较多的工作级别,则制定工作级别的描述较为困难。工作级别描述越细,将工作岗位进行评价和安置越容易,但限制了将许多类似的工作放入同一级别的可能。在大型组织中进行级别描述,首先定义两端的级别,然后再界定中间的级别。

(5) 将工作分类。工作评价委员会制定级别说明书,需要将不同的工作放入相应的级别。这项工作包括将工作说明书与级别说明书进行比较,确定位置。最终的结果是:一个级别包括了相近的工作岗位,形成不同层次的工作级别分类表。

分类法是排序法的改进,适用于多种不同性质组织的薪酬比率的确定。它和排序法一样,属于定性的工作评价方法。在大型组织中使用分类法的岗位评价方案比使用排列法要更准确、更客观,因为等级定义参考了指定的要素,在不同类别的同级工作岗位中,岗位要求的复杂程度在整体上是类似的。组织变化时,新出现或重组的岗位可根据等级定义来划分。因此一旦建立分类评价的体系,组织内部的薪酬结构就可建立一个基准衡量体系,这个基准衡量体系可以迅速地应用于不同的工作岗位。

分类法的缺点一般表现为不能清楚地定义等级。大型组织需要建立全面的等级划分和等级定义,才能将大量的、不同的工作岗位归类归级。

3. 要素比较法

要素比较法(factor comparison)是一种量化的工作评价技术,它需要使用报酬要素的比较以确定不同职位的报酬比率,从而确定不同职位的相对价值。在某种程度上,要素比较法是排序法更进一步改良的结果。在排序法中,只需要将工作的整体进行考虑、排序,而要素比较法则选取职位工作内容中的各个报酬要素,对每一报酬要素进行排序衡量,形成每一个职位在各个报酬要素上的序列分布,然后对每一报酬要素排序的结果加权后相加,得出各职位在所有报酬要素比较的基础上的相对量化价值。

通常使用的报酬要素主要集中于以下范畴。

(1) 所需要的心理能力(psychological ability)。

- (2) 所需要的生理能力(physiological ability)。
- (3) 所需要的技能(skill)。
- (4) 所承担的责任(responsibility)。
- (5) 工作条件(working condition)。

这些报酬要素在所有的工作中几乎是通用的。因此,一个开发出来的有效的要素比较量表可适用于同一组织的所有岗位。

由于要素比较法能给出各职位进行比较后的相对量化价值,所以它被广泛应用于各类组织。许多专业人力资源机构研究出不同的要素比较法,为不同的组织建立了不同报酬要素评价体系,如海氏三要素评估法(hay group)注重三项报酬要素:技术诀窍、解决问题的能力 and 所担负的义务。有时,在应有危险程度的工作评价中,也会考虑第四个因素,工作条。

要素比较法包括以下步骤。

- (1) 进行岗位分析,获取有关信息。
- (2) 选择基准岗位。
- (3) 选择报酬要素。
- (4) 将基准岗位按各报酬要素排序。
- (5) 给每个要素分配货币值。
- (6) 排列其他岗位,确定工资率。

要素比较法的优点是它运用更系统的岗位比较,这种比较是排序法和分类法中所没有的。由于使用基准岗位进行对比、比较,并通过各岗位在报酬要素的排序值确定基准岗位的价值,因此结果具有较高的可靠性。其缺点是这种方法的应用比较复杂,而且较难分配在每个报酬要素的货币值。

4. 要素计点法

要素计点法(point method)也是一种量化的工作评价方法,它包括确定某一组织中的报酬要素,将各报酬要素分成不同的等级,将每一等级赋分,然后将需要评价的工作与各项报酬要素进行对比后,确定职位在各项报酬要素上的得分,最终将各职位的总分进行比较,从而形成需要评价的职位的相对价值体系。

由于要素计点法的直观性与量化特征,它被广泛地应用于各种组织的工作评价体系。开发要素计点法是一个相对复杂的过程,但一旦开发成功,这种评价方法较为容易理解和应用,而且还具有一定的稳定性。同时,这种评价方法在使用上具有一定的精确性和连续性。由于要素计点法是基于组织所认可的各种报酬要素进行评定,故而具有较好的被认可性。因为所选择的报酬要素是组织认可的,要素计点法使工作分级相对较为容易,也使工作定价和制定薪酬结构较为容易。

要素计点法的操作步骤包括以下几点。

- (1) 选择基准岗位,进行工作分析,或者对需要进行评价的所有工作进行工作分析,收

集有关信息,编写工作说明书。

(2) 选择报酬要素。获得相关的工作信息后,从工作分析的结果中确定工作岗位的共同要素作为报酬要素。这个工作很重要,因为一旦选定了报酬要素,这个要素就是组织要为之付出报酬的因素。

(3) 定义各报酬要素。选择报酬要素需要进行准确的定义,使工作评价人员能按报酬要素的定义对所评价的工作进行区分。

(4) 确定报酬要素中的不同等级。这项工作可按组织内的实际情况将各要素划分等级,为同一要素中的各等级赋分。这个过程类似于在量尺上确定标准的量度位置,使各项工作按此等级精确地进行界定并得分。各报酬要素的等级数量取决于组织在报酬要素中的差别程度。在同一报酬要素的不同等级间可采用算术等级法和几何平均法,为不同程度的级别确定得分。

(5) 确定各要素在总体评分体系中的权重。各报酬要素在总体评价方案中的权重分配是影响工作评价结果的重要部分。通常报酬要素的权重由工作评价委员会预先赋予或通过统计方法获得。

工作评价委员会的赋分过程需要按如下步骤进行。

- ① 仔细回顾报酬要素的定义和报酬要素中的等级;
- ② 工作评价人员按重要程度对报酬要素进行排序;
- ③ 不同的工作评价人员在报酬要素的重要程度排序上达成一致;
- ④ 工作评价人员按 100% 的权重各自在报酬要素中进行分配;
- ⑤ 工作评价人员在权重分配的方案中达成一致。

这种权重的分配方法反映了工作评价委员会对各报酬要素在工作评价的重要程度的看法。

使用统计方法确定权重时,将需要评价的基准工作岗位按各报酬要素的等级进行评价,将基准工作岗位评价的结果与协定的工作水平结构进行相关性分析,通过多元回归统计的方法确定各个报酬要素在总体评价方案中的权重。这往往被称为“掌握政策”的方法。

(6) 编写工作评价手册。在工作评价手册中,对工作评价中使用的报酬要素、报酬要素的等级进行详细的说明,对工作评价的过程及后续的工作评价作出书面的指引。

(7) 对基准岗位进行试评。基准岗位的评定结果可根据实际情况去调整各岗位工作评价的结果得分,建立基准岗位的价值体系,将其他岗位与基准岗位相对比,确定各岗位的相对价值。

工作评价的过程始于工作分析的收集信息过程。不能完整地收集工作评价所需要的信息是工作评价失败的最主要原因之一。如果不能在工作分析阶段收集足够的信息,工作评价中的后续工作几乎无法开展。

2.2.5 工作评价中收集所需的信息

在工作评价的过程中,采用定性的工作评价方法如排序,不需要考虑太多的报酬要素等因素,但在定量的工作评价方法中,一旦确定了工作评价的方案,便需要从工作中收集有关的报酬要素等级的信息。

根据不同的工作评价方案,需要收集的信息大致如表 2-4 所示。

表 2-4 工作评价中所需收集的信息

(1) 工作岗位的责任是什么?(包括在经营管理、科研开发、资金使用、成本控制、风险控制、设备使用等各方面的责任。)
(2) 工作岗位需承担什么工作任务?工作任务的复杂程度如何?是否需要任职者具备多个领域的专业知识?
(3) 工作岗位所需要的技能是什么?每一种技能在本企业中共有多少种等级?本岗位所需的技能处于何种等级?
(4) 工作岗位接受的监督指导程度如何?工作是在严格的监督管理下,按标准的程序进行,还是需要自主判断,选择自己的工作目标?
(5) 工作岗位是否具有管理他人的职责?管理哪类、何种级别的员工?人数有多少?
(6) 胜任本工作岗位需要何种正式教育水平(按本国或本地区的实际水平确定)?具有基本教育背景的任职者需要多长时间能完全胜任工作?本岗位工作需要经过哪些专业训练?
(7) 工作岗位的工作环境是什么?工作环境中是否存在令人不适的因素或有害物质?在不良的工作环境中需要工作多长时间?
(8) 工作岗位是否具有危险性(如野外工作、工地作业、经常出差的危险等)?
(9) 工作岗位对任职者的心理压力有多大?任职者每天处于高度紧张的工作时间有多少?工作姿势对任职者是否有所要求?是否长时间处于疲劳的工作姿势(如弯曲、扭曲、斜立、蹲跪等)?
(10) 工作岗位对任职者是否有特殊的生理要求或工作时间要求(如对视力的等级或上夜班的要求)?

收集有关工作信息的方法多种多样,从非正式的交谈到高度结构化的问卷形式都有可能使用。虽然有很多方法,但使用工作分析面谈仍是获得工作信息的主要方法。面谈的灵活性,可以使获得信息的更连续和全面,甚至可能超过高度结构化方法所收集到的信息,可能获得更好的效果。将来可能发现或开发出更好的、更有效的工作分析方法,能更有效地收集工作分析信息,为工作者、岗位主管、薪酬专家的各种工作分析提供更适用的信息。

2.3 工作设计的理论与方法

工作分析与工作设计之间有着密切而直接的关系。工作分析的目的是明确所要完成的任务以及完成这些任务所需要的人员的特点。工作设计的目的是明确工作的内容和方法,明确能够满足技术上和组织上所要求的工作与员工的社会和个人方面所要求的工作之间的关系。因此,工作设计需要说明工作应该如何做才能既最大限度地提高组织的效率和劳动生产率,同时又能够最大限度地满足员工个人成长和增加福利的要求。工作设计的前提是对工作要求、人员要求和个人能力的了解。

2.3.1 工作设计的含义

工作设计所关心的是工作的结构化,其重点在于通过工作再设计,明确优先事项,精简不必要的工作任务,创造更好的工作方法,充分地激励员工的积极性、创造性,提高员工对工作的满意度。所以,工作设计也称为以员工为中心的工作再设计。

工作设计目前尚无统一的定义,往往因侧重点不同而有各种各样的解释。在这里我们略选几种有代表性的说法。

(1) R. 韦恩·蒙迪(R.Wayne Mondy)等认为,工作设计是一个确定所要完成的具体任务及其完成的方法和确定该工作在组织中如何与其他工作相互联系起来的过程。

(2) 唐·赫尔雷格尔(Don Hellriegel)等认为,工作设计是对工作及其本身结构的、社会的各方面和对员工的影响等进行周密和有目的的计划 and 安排。

(3) 詹姆斯·斯通纳(James A.F.Stoner)等认为,工作设计是组织工作在员工中的划分,是系统地实现分权的一种工具,是管理者给员工机会来运用权利和职权的一种方法。

(4) 斯蒂芬·P. 罗宾斯(Stephen P.Robbins)认为,工作设计是将任务组合起来构成一项完整职务的方式。

(5) 雷蒙德·A. 诺伊(Raymond A.Noel)等认为,工作设计是指对工作完成的方式以及某种特定工作所要求完成的任务进行不断界定的过程。

(6) 蔡斯(Richard B. Chase)等认为,工作设计是为组织中的某一个人或一群人指明工作活动内容,其目的是为了设计出组织及其技术要求和满足员工生理及个人需求的工作结构。

可见,各位学者的观点表明工作设计包括如下基本要素与含义。

- 工作设计的主体:各级管理者、人力资源管理专家和有关员工。
- 工作设计的客体:对一个组织的整体工作进行设计和为每一个员工设计工作。
- 工作设计的性质:是一种管理过程、工具、方法、方式等。
- 工作设计的活动:包括对于工作的诊断、确定、界定、划分、组合、再造、构



建等。

- 工作设计的对象：工作内容、工作结构、工作任务、工作方法、工作职能、工作权限、工作关系、工作性质、工作发展等。
- 工作设计的目的：直接目的是提高工作生活质量，满足工作者(员工)个人的发展需要和提高工作绩效；最终目的是有效实现组织的目标。

可见，在工作设计中，员工个人的工作应与更广泛的任务、责任、目标相联系，并包括不断提高工作质量、团队合作精神、优质顾客服务、有效的沟通、学习的环境、员工参与和权利共享等。即工作设计是由员工来完成的任务细则、要实现的目标、预期的人际关系、任务关系与职权关系等组成。而在本质上，这些内容都是为实现组织目标而设定的。所以，所谓工作设计(job design)就是指为了有效地达到组织目标，合理有效地处理人与工作的关系而采取的对与满足工作者个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系等所进行选择、确定、优化活动。工作设计是管理者的一个重要课题，因为工作设计是否得当对激发员工的工作动机、提高员工的工作满意度以及工作效率都有重大影响。

2.3.2 工作的性质

工作(job)及其组织方式对人力资源管理具有重要影响。在很大程度上，工作会影响员工的收入和福利及其自我实现感。同时，企业将工作内容组织为工作的方式也会影响到组织服务其客户的能力，而员工工作的成果则会影响到组织的财务状况。从理论上讲，工作性质的决定因素有：组织所使用的技术、企业的经营战略和企业的组织结构。总之，组织的条件决定工作的性质。

第一，工作的内容(content)。这包括两种形式：一是工作所包含的需要员工完成的特定任务、员工的义务和责任。二是工作要求的员工的行为。

第二，完成工作所需要的资格条件(qualifications condition)。资格条件包括完成工作所需要的员工的技能、能力、知识和经验。这些资格条件对员工招聘、任用、制定报酬标准和员工培训计划具有重要意义。

第三，完成工作的收益和奖励(income and reward)。员工从工作中得到的收益和报酬包括外在报酬和内在报酬两种形式。外在报酬(external reward)是指工资、福利、晋升、表扬和舒适的工作条件等具体的报酬形式。内在报酬(intrinsic reward)是指自我成就感、工作的自由度和工作的自主性等不容易被观测到的报酬形式。

2.3.3 工作设计的方法

工作设计方法包括科学管理方法、人际关系方法、工作特征模型方法、优秀业绩工作体系、辅助工作设计方法等。

1. 传统的科学管理方法

泰勒的科学管理是系统设计工作的最早的方法之一，其理论基础是亚当·斯密(Adam Smith, 1723—1790)提出的职能专业化。泰勒的目标是管理者以比较低的成本使工人生产出更多的产品，提高工作效率，因此可以给工人支付比较高的报酬。泰勒的基本方法是将工作简单化，把每项工作简化为最简单的任务，然后让员工在严密的监督下完成它。按照科学管理方法进行工作设计的基本途径是时间-动作研究(time-movement research)，即工程师研究和分析手、臂和身体其他部位的动作，研究工具、员工和原材料之间的物理机械关系，研究生产线和工作环节之间的最佳次序，强调通过寻找员工的身体活动、工具和任务的最佳组合来最大化生产效率。时间-动作研究的基本目的是实现工作的简单化和标准化，以使所有员工都能够达到预先确定的生产水平。这样设计出来的工作的优点是工作安全、简单、可靠，最小化员工工作中的精神需要。

尽管泰勒的科学管理原理是一套系统化的工作设计原理，但是许多经理人员错误地应用了这些原理，他们过于强调严密的监督和僵硬的标准。我们知道，必须将机器和员工结合在一起才能产生高效率的人机关系。由于这种工作设计方法在实践中重点关心的是工作任务，而很少考虑工人的社会需要和个人需要，所以产生了很大的副作用。这包括工作单调乏味、令人厌倦、只需要手臂而不需要头脑；工人缺乏成就感，对工作不满，工作的责任心差，管理者和工人之间产生隔阂；离职率和缺勤率高，怠工和工作质量下降。与工作简单化相对立的是工作扩大化。工作扩大化的目标也是效率，其优点是减少任务之间的等待时间，提高组织的灵活性，减少对支援人员的需要。迄今为止，科学管理原理对工业社会性的工作设计仍然具有很大的影响，在对教育水平、个人判断和决策活动要求比较少的加工制造行业的工作中应用非常广泛。

在批判科学管理方法的过程中产生的人体工程学试图设计适当的工作环境以减少员工的疲劳、降低员工的眼压、减少工作中出现错误的可能性以及肌肉和心理的压力。但是人体工程学只是强调对工作环境的改善，如改变办公室椅子的高度和灯光的亮度等，因而并没有对工作内容本身的设计产生重要影响。

2. 人际关系方法

人际关系运动是对科学管理运动的非人性倾向的一个否定。人际关系运动从员工的角度出发考虑工作设计，其起点是 20 世纪 20 年代的霍桑实验。在美国西方电器公司霍桑工厂进行的这项实验的最初的目的是研究工作条件的变化对劳动生产率的影响，而最终得出的结论却是采光、通风和温度等工作环境的变化对生产率的影响没有工人之间的社会关系重要。研究人员发现工人自发构成工作环境，建立他们中间的群体游戏规则。因此，设计出支持性的工作群体是提高员工工作动力和生产率从而实现组织目标的关键。品质圈和其他的工人参与管理的项目就是人际关系运动思想在当代的应用。

人际关系思想在工作设计中运用的方法是在按照传统方法设计出来的枯燥的工作内容

中增加管理的成分,增加工作对员工的吸引力。这种方法强调工作对承担这一工作的员工心理的影响。尽管按照科学管理的方法设计工作为组织和员工都带来了利益,但是随着时间的推移,人们发现员工需要从工作中得到的不仅仅是经济利益的外在报酬,还需要得到内在报酬,而内在报酬只能来自工作本身,因此,工作的挑战性越强,越令人愉快,内在报酬也就越强。而在传统的工作设计方法中,工作的标准化和简单化降低了员工工作的独立性。由于只需要低水平的技能,易产生枯燥而单调的工作限制了员工内在报酬的获得。根据人际关系哲学提出的工作设计方法包括工作扩大化、工作轮调和工作丰富化等内容。

1) 工作扩大化

工作扩大化(job enlargement)的做法是扩展一项工作包括的任务和职责,但是这些工作与员工以前承担的工作内容非常相似,只是一种工作内容在水平方向上的扩展,不需要员工具备新的技能,所以,并没有改变员工工作的枯燥和单调。赫茨伯格(F. Herzberg)批评工作扩大化是“用零加上零”。

2) 工作轮调

工作轮调(job rotation)是让员工先后承担不同的但是在内容上很相似的工作。其本意是不同的工作要求员工具有不同的技能,从而可以增强员工的内在报酬,但是实际上效果非常有限。因此,赫茨伯格批评工作轮调是“用一个零来代替另一个零”。

3) 工作丰富化

所谓的工作丰富化(job enrichment)是指在工作中赋予员工更多的责任、自主权和控制权。工作丰富化与工作扩大化、工作轮调都不同,它不是水平地增加员工工作的内容,而是垂直地增加其工作内容。这样,员工会承担更重的任务、更大的责任,员工有更大的自主权和更高程式的自我管理,还有对工作绩效的反馈。工作丰富化思想在工作设计中的影响很大,并已在此基础上形成了一个非常著名的工作特征模型。^①

3. 工作特征模型方法

工作特征模型方法的理论依据是赫茨伯格的保健-激励理论。按照这一理论,公司政策和薪酬等都属于保健因素,如果这些因素没有达到可以接受的水平,将引起员工不满和不理想的员工行为。相反,如果这些因素达到了可以接受的水平,也只是使员工没有不满,但是并不能对员工产生激励作用。能够对员工产生激励作用的激励因素是员工的成就感、责任感。因此,关键的问题是提供充分的保健因素以防止员工的不满,同时提供大量的激励因素来促进员工努力工作,赫茨伯格为了应用其理论,设计了一种工作丰富化方法,即在工作中添加一些可以使员工有机会获得成就感的激励因子,以使工作更有趣,更富有挑战性。

工作特征模型强调员工与工作之间的心理上的相互作用,并强调最好的工作设计应该

^① 资料来源:张一驰.人力资源管理教程.北京:北京大学出版社,1999

给员工以内在激励。其基本方法是工作丰富化，目标是增加员工的满意度。这种方法的优点是认识到员工的社会需要的重要性，可以提高员工的满意度和生产效率。其缺点是成本和事故率都比较高，还必须依赖管理人员，而且在技术上对工作设计没有具体的指导意义，事实上，人们对工作特征模型的研究表明，这一理论的实际效果是不明确的，还无法肯定这一理论所强调的工作特征的变化一定会产生该理论所预期的效果。其原因可能是：只有高度重视并期望个人成就的员工和对组织的报酬、安全感受和人际关系感到满意的员工，才会对工作作出积极的响应。但是，这一条件经常是不具备的。还需要指出的是，工作丰富化并不是适用于所有的工作，因为并不是所有员工都愿意承担丰富化的工作。不过一般来说，遵守以下的工作丰富化原则可以取得比较好的效果。

第一，员工绩效低落必须是因为激励不足。如果绩效低落是因为生产流程规范不当或者员工训练不足，工作丰富化就没有意义。

第二，不存在其他更容易的改进方法。

第三，保健因子必须充足。如果薪水、工作环境和领导方式等方面让员工不满，工作丰富化也不会有意义。

第四，工作本身应该不具有激励潜力。如果工作本身已经足够有趣，或者已经具有挑战性，实施工作丰富化就不值得。

第五，工作丰富化必须在技术上和经济上可行。

第六，工作品质必须很重要。工作丰富化的主要收益通常在于工作的质量，而不在于工作的数量。

第七，员工必须愿意接受，有些员工不需要也不希望承担富有挑战性的工作，他们就喜欢单调枯燥的工作，而把兴趣寄托在 8 小时之外。

4. 优秀业绩工作体系

所谓的优秀业绩工作体系(high-performance works system)是将科学管理哲学与人际关系方法结合起来的一个工作设计方法。其特点是同时强调工作社会学和最优技术安排的重要性，认为工作社会学和最优技术安排互相联系、互相影响，必须有效地配合起来。在优秀业绩工作体系中，操作者不再从事某种特定任务的工作，每位员工都具有多方面的技能，这些员工组成工作小组。工作任务被分配给工作小组，然后由小组去决定谁在什么时候从事什么任务。工作小组有权在既定的技术约束和预算约束下自己决定工作任务的分配方式，他们只需对最终产品负责。工作小组的管理者的责任不是去设计具有内在激励作用的工作，而是建立工作小组，确保小组的成员拥有完成工作所需要的资格；同时小组的目标与整个组织的目标相一致。这就意味着工作小组的管理者是一个教练和激励者。当然，管理者必须使小组在组织中拥有足够的权利，并对小组实施领导。这种工作设计方法特别适合于扁平化和网络化组织结构。

优秀业绩工作体系非常重视员工自我管理和工作小组的运用。工作小组是由两个或多



个员工组成的一个工作群体,小组中的各个员工以独立的身份相互配合以实现特定的共同目标。工作小组可以是暂时的,也可以是长期的;可以是半自治的,也可以是自我管理的。工作小组可以由具有相同技能的员工组成,也可以由具有不同技能的员工组成;工作小组可以包括管理者,也可以没有管理者,但在工作小组中,通常需要有一个领导来处理纪律和工作中的困难。早在1911年,泰勒采用管理者来承担管理的责任。但是,倡导优秀业绩工作设计体系的人们认为可以通过把作为“传达室”的工作小组转化为自我管理的工作小组来克服这一问题。这种转化需要三个步骤:第一,技能多元化,即让每位员工学习和掌握其他的操作活动;第二,建立自我支持的工作小组,即每位小组成员能够自己寻找方法来改进生产工艺而不再需要等待外部专家;第三,建立自我管理的小组,即小组成员监控客户的需要,并决定每天提供的产品和服务。工作小组可以自己安排假期,选择小组成员,评价小组内部每位员工的工作业绩。

5. 辅助工作设计方法

所谓辅助工作设计方法是指缩短工作周和弹性工作制。虽然它们没有改变完成工作的具体方法,因此从根本上还不是工作设计的内容,但是它们取消了员工个人工作时间的严格限制,并在实际上也产生了促进生产率的作用,所以可以把它们作为辅助的工作设计方法。

1) 缩短工作周

缩短工作周是指员工可以在5天内工作40个小时,典型的情况是每周工作4个10小时工作日,一般是错开工作时间,使得工作的次数减少,缺勤率和迟到率下降,从而有助于经济上的节约。员工在路上的时间减少,工作的交易成本下降,工作的满足感提高。缩短工作周的缺点是工作日的延长使工人感到疲劳并可能导致危险,员工在工作日晚间活动受到影响,实行缩短工作周的企业与实行传统工作周(5天×8小时)的企业在联络时发生时间上的障碍。研究结果发现,4天×10小时工作周只有短期效果。

2) 弹性工作制

弹性工作制(elastic working system)的典型做法是:企业要求员工在一个核心时间内(如上午10点到下午3点)必须工作,但是上下班时间由员工自己决定,只要工作时间总量符合要求即可。

弹性工作制的优点是员工可以自己掌握工作时间,为实现个人要求与组织要求的一致创造了条件,降低了缺勤率(absentee rate)和离职率(withdrawal rate),提高了工作效率。

弹性工作制的缺点是每天的工作时间延长增加了企业的公用事业费,同时要求企业有更加复杂的管理监督系统来确保员工工作时间总量符合规定。弹性工作制对企业的生产率没有明显的影响,但却能使员工得到利益。目前美国实行弹性工作制的企业越来越多,特别是工作比较独立的专业人员。

最后需要指出的是,在现实中许多企业并不进行专门的工作设计,而是假设人们对如

何组织工作内容有一种先验的看法，并且企业招聘新员工来承担这一工作时就确保该员工已基本具备了所需的工作技能和经验。这种方法是经过了时间检验的各种工作任务、责任和所需要的技能以及工作内容之间的联系。这种方法强调的是各种工作在不同的组织之间的共性和相似之处，按照决定工作内容的流行做法来决策。这种方法大大简化了招聘、选择和补偿决策，而且也可以和员工进入组织之前的期望和市场通行的商业教育与培训相互协调。对许多组织而言，这种简单的工作设计方法还是可行的。

每个组织使用的工作设计方法都可能不同，在一个组织中也可以对不同层次的员工和不同的工作类别实行不同的工作设计方法。而且，一个组织可以使用一种工作设计方法，也可以同时使用几种工作设计方法。

6. 工作设计的基本方法

在对工作本身有了全面的了解之后，管理者可针对不同的工作设计方法来选择不同的类型。目前，根据心理学、管理学、工程学及人类工程学等理论研究成果，存在激励型、机械型、生物型、知觉运动型四种工作设计方法，并且每种方法对不同的工作特征有不同的描述(见表 2-5)。

表 2-5 不同的工作设计方法对工作特征的不同描述^①

激励型工作设计法：
1. 自主性：这种工作允许承担者在工作时间、工作顺序、工作方法、工作程序、质量控制以及其他类型的决策方面拥有自由、独立或者相机行事的决策权吗？
2. 内在工作反馈：工作活动本身能够提供有关工作绩效的有效性(用质量和数量来衡量)的直接而清晰的信息吗？
3. 外在工作反馈：组织中的其他人(管理人员和同事)能够提供有关工作绩效的有效性(用质量和数量来衡量)方面的信息吗？
4. 社会互动：工作本身能够提供积极的社会互动(比如团队工作或者同事协助)吗？
5. 任务/目标清晰度：工作的责任、要求和目标清晰而具体吗？
6. 任务多样性：工作的责任、任务和活动具有多样性吗？
7. 任务一致性：工作要求承担者完成一项具有一定整体性和具有可辨认性的工作吗？它能否给任职者提供一个从头到尾完成全部整体工作的机会？
8. 能力/技能水平要求：工作要求较高水平的知识、技能和能力吗？
9. 能力/技能多样性：工作要求承担者具备多种不同类型的知识、技能和能力吗？
10. 任务重要性：同组织中其他工作相比，这种工作是否具有显著性和重要性？
11. 成长/学习：工作是否提供学习以及在能力和熟练程度方面成长的机会？

① 资料来源：American Management Association, Organizational Dynamics. Winter 1987, p.212



机械型工作设计法:

1. 工作专门化: 从工作目的或者工作活动角度来说, 工作是高度专门化的吗?
2. 工具和程序的专门化: 就目的方面来看, 在这种工作中所使用的工作、程序、原材料等是高度专门化的吗?
3. 任务简单化: 工作任务是比较简单/复杂的吗?
4. 单一性活动: 工作要求任职者在同一时间内只从事一项任务吗? 它是否不要求任职者同时或者紧接着完成多项活动?
5. 工作所要求的技能相对较少, 同时所要求的培训时间也相对较短吗?
6. 重复性: 工作要求任职者反复不断地执行相同的一种或多种活动吗?
7. 空闲时间: 在工作的各种活动之间只有很少的空闲时间吗?
8. 自动化: 工作中的许多活动都实现了自动化或者能够得到自动化设备辅助吗?

生物型工作设计法:

1. 力量: 工作只要求非常小的肌肉力量吗?
2. 抬举力: 工作只要求相当小的抬举力以及(或)只要求任职者举起相当轻的物体吗?
3. 耐力: 工作只要求相当弱的肌肉忍耐力吗?
4. 座位位置: 工作中的座位安排恰如其分吗(有足够的机会坐下, 有舒适的座椅以及良好的坐姿支持等)?
5. 体格差异: 从间隙距离、伸手距离、眼的高度以及腿的放置空间等方面来看, 工作场所能够容纳各种不同体格的人吗?
6. 手腕运动: 工作允许人的手腕伸直而没有过多的运动吗?
7. 噪声: 工作场所中没有过多的噪声吗?
8. 气候: 从湿度和温度的角度来看, 工作场所中的气候舒适吗? 没有过多的灰尘和烟雾吗?
9. 工作间隔: 根据工作的要求, 任职者有充分的工作间隔时间吗?
10. 轮班工作: 工作不要求任职者从事轮班工作或者过多加班工作吗?

知觉运动型工作设计法:

1. 照明: 工作场所中的照明充分并且不刺眼吗?
2. 显示: 工作中所使用的显示器、量器、仪表以及计算机化的设备方便阅读和理解吗?
3. 程序: 工作中所使用的计算机化的设备中的应用程序容易学会和应用吗?
4. 其他设备: 工作中所使用的所有其他设备(各种类型的)都容易学会并使用吗?
5. 打印式工作材料: 工作中所使用的所有其他设备(各种类型的)都容易学会并被使用吗?
6. 工作场所布局: 工作场所的布置能够使工作者在完成工作的过程中很好地看到和听到吗?
7. 信息投入要求: 完成工作时所需要的注意力是非常少吗?
8. 信息产出要求: 从活动和沟通两个方面来说, 员工必须从工作中获得的信息产出是非常的少吗?

9. 信息处理要求：从思考问题和解决问题的角度来说，在工作中必须加工的信息数量是非常的少吗？
10. 记忆要求：在工作中必须记住的信息数量非常少吗？
11. 压力：工作中需要承受的压力相对较小吗？
12. 厌烦：对工作产生厌烦的可能性非常小吗？

1) 激励型工作设计

工作设计的激励方法侧重于可能会对工作任职者心理价值以及激励潜力产生影响的工作特征。该方法把态度变量(例如满意度、内在激励、工作参与以及出勤、绩效等行为变量)看成是工作设计的最重要结果，并强调通过工作扩大化、工作丰富化等方式来提高工作的复杂性，同时强调应围绕社会技术系统来进行工作的构建。

激励法的例子之一就是弗雷德里克·赫茨伯格(Fredrick Herzberg)的双因素理论，它指出，相对于工资报酬这些工作的外部特征而言，个人在更大的程度上是受到像工作内容的有意义性这类内部工作特性激励的，因此可以通过对工作进行重新设计来使工作变得更有意义。

赫茨伯格提出了充实工作的以下五条原则。

- (1) 增加工作要求。应该以增加责任和提高难度的方式改变工作。
 - (2) 赋予工人更多的责任。在经理保留最终决策权的条件下，应让员工拥有对工作更多的支配权。
 - (3) 赋予员工工作主动权。在一定的限制范围内，应该让员工自主安排他们的工作进度。
 - (4) 反馈。将有关工作业绩的报告定期地、及时地直接反馈给员工，而不是反馈给他们的上级。
 - (5) 培训。应该创造有利环境来为员工提供学习机会，以满足他们个人发展的需要。
- 工作设计如何影响员工反应的呢？比较完整的模型是理查德·哈罗曼(Richard Hackman)和格雷格·奥尔德姆(Greg R. Oldham)的“工作特征模型”，这个模型的核心内容包括以下几个方面。工作丰富化的核心就是激励的工作特征模型。
- (1) 技能的多样性(multiplicity)：也就是完成一项工作涉及的范围，包括各种技能和能力。
 - (2) 工作的完整性(integrity)：即在多大程度上工作需要作为一个整体(从工作的开始到完成并取得明显的成果)来完成。
 - (3) 任务的重要性(importance)：即自己的工作在多大程度上影响其他人的工作或生活，不论是在组织内还是在工作环境外。
 - (4) 主动性(initiative)：即工作在多大程度上允许自由、独立，以及在具体工作中个人制订计划和执行计划时的自主范围。
 - (5) 反馈性(feedback)：即员工能及时明确地知道他所从事的工作的绩效及其效率。

根据这一模型,一个工作岗位可以让员工产生三种心理状态,即感受到工作的意义,感受到工作的责任和了解到工作的结果。这些心理状态又可以影响到个人和工作的结果,即内在工作动力、绩效水平、工作满足感、缺勤率和离职率等,从而给员工以内在的激励,使员工以自我奖励为基础的自我激励产生积极向往。工作特征模型强调的是员工与工作岗位之间的心理上的相互作用,并且强调最好的岗位设计应该给员工以内在的激励。^①

激励型工作设计方法强调提高工作的激励潜力。工作扩大化、工作丰富化及自我管理工作团队等工作设计方式都可以在激励型的工作设计方法中找到自己的渊源,但是这一方法并非总是能够带来绩效的增加。

2) 机械型工作设计

机械型工作设计方法是源于古典工程学。它强调寻找一种能够使得效率达到最大化的最简单方式来构建工作。该方法通常是以降低工作的复杂程度来提高人的效率,即让工作变得尽量简单,使任何人只要经过快速培训就能够很容易地完成它。

科学管理是一种出现最早的、著名的机械型工作设计方法。这种方法的思想是通过时间-动作的研究,找出完成工作的“一种最好方法”,以使生产率达到最大化。它要求按照完成工作的最有效方式甄选能完成工作的人员,同时按照完成工作的这种“最优方式”的标准来对其培训,并向其提供金钱刺激,从而激励他们在工作中发挥出自己的最大能力。

机械型工作设计方法要求将工作设计得越简单越好,从而使得工作本身不再具有任何显著的意义。按照这种方法进行工作设计,组织就能够减少所需能力较高的员工数量,也可以减少组织对个人的依赖。因为新员工经过快速而低费用的培训就能够胜任工作了。

3) 生物型工作设计

生物型工作设计法主要源于人类工程学(ergonomics)。该方法的目标是以人体工作的方式为中心来对物理工作环境进行结构性安排,从而将工人身体的紧张程度降低到最小,因此,它关注工人身体疲劳度、痛苦以及健康抱怨等。

生物型工作设计法常被运用于对体力要求比较高的工作,其目的是降低某些工作的体力要求以使每个人都能够完成工作,也可以通过对机器和技术进行设计,例如调整计算机键盘的高度来最大限度地减少体力,防止职业病(比如腕部血管综合征)。生物型工作设计运用较广,如通过使办公室座椅和桌子的设计符合人体工作姿势来降低办公室工作人员的职业病。

4) 知觉运动型工作设计

与生物型工作设计方法不同,知觉运动型工作设计法不是关注人的身体能力和身体局限,而是侧重于人类的心理能力和心理局限。这种工作设计方法通过降低工作对信息加工

^① 资料来源:易才网. www.eHRBank.com, 2004-11-4

的要求来改善工作的可靠性、安全性以及使用者的反应性，以确保工作的要求不会超过人的心理能力和心理局限。使用该方法进行工作设计时，设计者应以能力最差的人所能够达到的能力水平为基准，使具有这种能力的人能完成符合标准的设计工作。与机械型的工作设计方法类似，这种方法一般也起到了降低工作的认知度的效果。

以上各种不同的工作设计方法都有其特殊的用途，针对组织中不同的工作，可以适当选择不同的方法。因为不同的设计方法会产生不同的工作效果。表 2-6 反映了这些工作设计方法的优势与不足的对比情况。

表 2-6 不同工作设计方法的效果总结^①

工作设计方法	积极的效果	消极的效果
激励型方法	更高的工作满意度	更多的培训时间
	更高的激励性	更低的利用率
	更高的工作参与度	更大的错误概率
	更高的工作绩效	精神负担和压抑加大
	更低的缺勤率	可能性
机械型方法	更低的工作满意度	更少的培训时间
	更高的利用率	更小的激励性
	更低的错误率	更高的缺勤率
	精神负担和压力出现的可能性降低	—
生物型方法	更少的体力支出	带来设备或工作环境的变化
	更低的身体疲劳度	带来更高的财务成本
	更少的健康抱怨	—
	更少的医疗事故	—
	更低的缺勤率	—
	更高的工作满意度	—
知觉运动型方法	出现差错的可能性降低	较低的工作满意度
	发生事故的可能性降低	—
	较低的激励性	—
	精神负担和压力出现的可能性降低	—
	更少的培训时间	—
	更高的利用率	—

总之，进行工作设计时，掌握使用不同工作设计方法所可能产生的优势与不足是非常

① 资料来源：American Management Association, Organizational Dynamics, Winter 1987，p156

重要的。管理者如果希望按照某种能够使任职者和组织者的积极结果都达到最大化来进行设计,那么就需要对这些工作设计方法有充分的认识,掌握每一种方法之间的成本和收益,使之达到适当平衡,从而为组织谋取竞争优势。

本章小结

(1) 工作分析是人力资源管理的重要基础工作。工作分析所形成的工作说明书与工作规范对人力资源计划、招聘、选择、开发、绩效评价、报酬与福利、安全与健康、员工与劳动关系、人力资源等研究具有重要意义。

(2) 工作分析的内容包括对工作的目的与任务、内容与特征、责任与权利、标准与要求、时间与地点、流程与规范、环境与条件等问题的具体描述,以及对工作任职人要求的说明,即为完成特定工作所必备的生理要求与心理要求等的说明。工作分析的内容信息构成工作描述书。

(3) 工作分析通过准备阶段、调查阶段、分析阶段与完成阶段四个步骤实现。

(4) 工作评价又被称为工作岗位评价、岗位评价,是指在工作分析的基础上,充分收集工作岗位各方面的资料,最终形成某一企业内部的岗位相对价值体系,反映各职位对企业贡献的相对比率。

(5) 工作设计就是指对工作完成的方式以及某种特定工作所要求完成的任务进行界定的过程。工作设计的方式主要有工作轮换、工作丰富化、工作扩大化以及以员工为中心的工作设计。工作设计的主要方法有激励型方法、机械型工作设计法、生物型工作设计法和知觉运动型工作设计法。

复习思考题

1. 什么是工作分析?工作分析的基本术语有哪些?它们之间有什么关系?
2. 工作分析的内容有哪些?
3. 工作分析与工作评价的关系是什么?
4. 工作分析与工作设计的区别何在?
5. 工作设计的方法有哪些?在组织中应该怎样选择与运用这些方法?
6. 激励型工作设计法的特点是什么?它具有怎样的作用?

本章案例

案例 2-1：谁需要工作说明

销售公司的财务部主管会计吴汉凯星期一刚到办公室，部门经理秘书就送来总经理的一份文件。主管会计吴汉凯阅读后十分恼火地找到上司季拉德。他说：“经理，你发的这份文件要求我在两周之内修改财务部全部 10 项工作说明。”

“对，有什么问题吗？”季拉德问。

吴汉凯解释说：“这是浪费时间，尤其是我还有其他重要的事情要做。它至少要花去我 30 个小时。我们还有两周的内部审计检查工作未完成。你想让我放下这些去写工作说明书吗？这办得到吗？”

“我们几年都没有检查这些说明书了，它们需要作大的修改。而且当它们被发送到员工手里时，我还会听到各种意见。”

“工作说明书修改好后怎么还会有各种意见呢？”经理季拉德问道。

吴汉凯回答说：“整个这件事就很复杂。让人们注意工作说明的存在，可能会使一些人认为工作说明中未规定的工作就不必做。而且我敢打赌，如果把我部门里的人实际正做的工作写进工作说明书里，无形中强调了一些工作的现时迫切性，同时也就忽视了另外一些工作。我现在可承担不起士气低落和工作混乱的后果。”

经理季拉德答道：“你的建议是什么呢，吴汉凯？上面已命令我两星期内完成这项任务。”“我一点也不想做这工作。”吴汉凯说，“而且在审计工作期间绝对不做。难道你不能向上面反映一下，让这项工作推迟到下个月？”

（资料来源：人力资源的基础工作，牛牛文档网，www.55doc.com，2007-5-9）

问题

1. 在建立工作说明书以前，吴汉凯与季拉德忘了做什么？这项工作或步骤为什么重要？
2. 请评析吴汉凯的这句话：“让人们注意工作说明的存在，可能会使一些人认为工作说明中未规定的工作就不必做。”

案例使用说明

（一）教学用途

本案例适用于“人力资源管理”中的工作分析与工作设计分析。

(二)分析路径

(1) 工作分析。

工作分析(job analysis)又称职务分析,是指分析者采用科学的手段与技术,全面了解、获取与职务有关的详细信息,为组织特定的发展战略、规划,为人力资源管理以及其他管理行为服务的一种活动。具体来说,是对组织中某个特定职务的工作内容和职务规范(任职资格)的描述和研究过程,即制定职位说明书和职务规范的系统过程。

(2) 工作设计。

工作设计(job design)就是指为了有效地达到组织目标,合理有效地处理人与工作的关系而采取的对满足工作者(员工)个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系等所进行选择、确定、优化活动。

(三)关键点

(1) 在建立职务说明书之前,吴汉凯与季拉德应做好充分准备,包括成立工作组,收集信息,整理资料。为收集人力资源管理人员所需要的一切有关员工及工作状况的详细资料的目的是为人事决策提供依据。它对于人力资源管理具有非常重要的作用,为确定职务内容提供了主要依据。

(2) 工作说明书对有关工作职责、工作内容、工作条件以及工作环境等工作自身特性等方面进行了具体的书面描述。突出了工作重点,明确了工作职责。

(3) 职务说明书是人力资源管理的基础,与招聘选拔、工资标准和培训等相关。

案例 2-2: 伦迪公司组织的发展与改革

伦迪夫妇原是一家汽车分销公司的高级职员,他们决定成立一家分销处——伦迪公司。在头 5 年的经营里,主要采用原公司的管理方法和程序。公司尽可能让下属参与管理,为具体体现民主管理,他们引进了高级小组制度,从每一个分部挑选一名非管理者,共挑出 5 人,这些人每月与他们夫妇开一次会,讨论各种问题的解决方法和执行策略。

当公司规模尚小时,一切都运转顺利。在公司销售量增加、规模扩大时,公司并购了一家出租汽车公司,不久又兼并了另一家汽车代理处。规模的扩张增加了伦迪夫妇的工作量,也花费了他们大量的时间和精力。但公司的运行仍按照以前的一套办法实施,组织结构没有变化,结果有些事情得不到很好的解决,有些大会通过的决议也没有得到认真的执行,以致许多重要项目被延误。

(资料来源：孙晓红，闫涛. 管理学(第二版). 大连：东北财经大学出版社，2009：134)

问题

1. 伦迪公司现有的组织结构存在哪些问题？这些问题是怎样产生的？
2. 影响公司组织结构的因素还有哪些？
3. 伦迪公司在组织结构方面应当如何进行变革？