

第一章 工作分析及其作用
第二章 工作评价
第三章 工作分析的内容与流程
第四章 工作分析的基本方法与工具
第五章 任务分析
第六章 人员分析
第七章 方法分析
第八章 工作分析质量鉴定
第九章 工作分析实践中的问题与对策

第一章 工作分析及其作用

第一节 工作分析概述

一、工作分析内涵及相关概念

（一）案例分析

案例 1：总经理的工作为什么变得无效率了？

约翰·戴威森今年 52 岁，他曾在埃德诺公司的一个小型国外分公司担任总经理 10 年之久，这是一家从事高技术产业的分公司。在这个小公司中，戴威森是一个极有效率的管理者，事实上管理整个公司，他可以自由处理任何他所专长的复杂技术问题，并从中获得了相当高的满足感。

然而，由于埃德诺公司受经济衰退的影响，决定卖掉其在海外的营运资产。戴威森因此被调回英国，担任埃德诺下属的一个大的分公司的总经理助理。

由于总经理经常忙于其他工作而不在公司，戴威森的新工作包括在总经理不在时代替总经理行使处理

全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

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《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育证书	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《工商管理培训教师资格》双证班	高级工商管理培训教师资格证书+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
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	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，



【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。



【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老师担任学校理事长。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.mhjjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

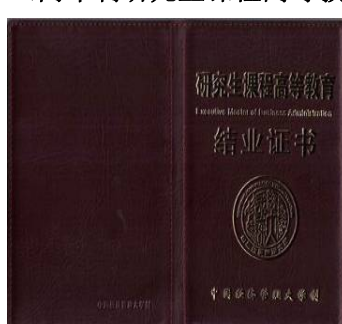
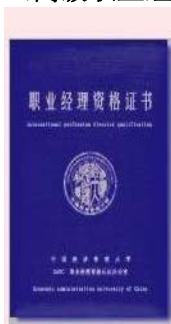
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

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。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 【学校网站】<http://www.mhjjy.net>

公司日常业务的职权。戴威森的桌子上经常堆着大量的各式文件等他处理。由于他是一个非常严密和谨慎的人，回到家里也经常要继续工作。

他认为自己原本是一个技术型专家，所以当销售部门的某一人员就公司客户的技术问题向他咨询时，他总是有求必应，而这个人员也确实从戴威森的咨询中受益匪浅；由于缺乏专业经验，他经常要向戴威森请教问题。不久，戴威森干脆直接和客户接触，处理某些技术问题，他认为这是最能表现他专业才能的领域。其结果是，公司客户不再与销售部门接触，而是直接和他保持联系。

在海外分公司工作时，由于工作的高技术性质，戴威森习惯于亲笔起草各种报告和信件，如今他仍保持着这样的习惯，很少把这些工作交给秘书去做。他的工作十分细致，认真检查每一个细节，当他计划利用周末继续工作时，被告之没有纸张了。戴威森找到负责文具供应的管理人员并斥责了他一顿，要求这个管理人员要大量批量地进货以确保再不会出现类似的情况。尽管这位管理人员对此事感到十分委屈，但考虑到今后的工作将会由复杂转变为简单，也就心平气和了。

时间没过多久，戴威森就感到自己过于劳累而难以支持，他向上级提出为其安排一名助手。但它的要求遭到了拒绝，原因是上级认为公司岗位设置中不需要这样一名助手。戴威森只好接受这一事实，并考虑今后充分利用自己的休假时间来从事这些干不完的工作。

请大家思考：为什么一个有效率的人工作变得无效率了？如果你是总经理，你怎么解决？

案例 2：工作职责分歧。

一名机床操作工把大量的液体洒在机床周围的地板上。车间主任叫他把洒掉的液体清扫干净，操作工拒绝，理由是工作职位说明书中没有包括清扫的条文。车间主任找来一名服务员来做清扫工作，但服务员同样拒绝，因为工作职位说明书也没有包括这一类工作。车间主任威胁说要解雇他，因为服务员是分配到车间来做杂务的临时工。服务员勉强同意，但干完之后向公司投诉。有关人员看了投诉后，审阅了三类人员的工作职位说明书：机床操作员、服务员、勤杂工。机床操作工的工作职位说明书规定操作工有责任保持机床的清洁，使之处与可操作状态，但并未提及清扫地板；服务员的工作职位书规定，服务员有责任以各种方式协助操作工，如领取原料和工具，随叫随到，但也没有包括清扫工作；勤杂工的职位说明书中确

实包含了各种形式的清扫，但是他的工作时间是从正常工作下班后开始。

责任到底是谁的？关键在于各方位的工作职责界定不清，当问题出现时，互相推卸责任。在企业中，经常会出现一些责任上的分歧，如，总经理做的是部门经理的事，部门经理做的是员工的事。总经理应更多的考虑战略决策上的事情，但是却被琐碎的事情纠缠住，不能更好的有效领导。

如何解决这些问题？很重要的途径就是进行工作分析。通过工作分析，收集各部门各岗位有关工作的各种信息，确定各个岗位的责任、权限、工作关系和工作要求以及任职者的资格，做到人事匹配，事事有人做，人人有事做。

从以上两个案例来看，工作分析在组织管理中很重要，管理需求产生了工作分析。

一、工作分析内涵及相关概念

（二）工作分析的概念

从学科角度来定义，所谓工作分析即分析者采取科学的手段与技术，对组织的目标、任务及其岗位工作的结构关系与内容进行分解、比较与综合，确定该组织及其岗位工作的要素的特点、性质与要求的过程。

工作分析从客体分布上划分，有广义的工作分析与狭义的工作分析两种。广义的工作分析，是相对整个国家与社会范围内的岗位工作分析，而狭义的工作分析，是相对某一个企事业组织内部各岗位工作的分析。本书的工作分析主要指后一种。从目的上划分，工作分析有单一的目的型与多种目的型两种。

工作分析是确定完成各项工作所需技能、责任和知识的系统过程。它是一种重要而普通的人力资源管理技术。工作分析的目的是为了解决以下六个重要的问题：

1. 工人完成什么样的体力和脑力劳动？
2. 工作将在什么时候完成？
3. 工作将在哪里完成？
4. 工人如何完成此项工作？
5. 为什么要完成此项工作？

6. 完成工作需要哪些条件？

以下情况需要进行工作分析：

第一，当新组织建立，工作分析首次被正式引进时。

第二，当新的工作产生时。

第三，当工作由于新技术、新方法、新工艺新系统的产生而发生重要变化时。

第四，当工作性质发生变化时，最需要进行工作分析。工作分析可帮助组织察觉环境正发生变化这一事实。

第五，每年审核时对岗位进行系统梳理的时候。

工作分析，或称职务分析、岗位分析等，是现代人力资源管理所有职能工作(即人力资源获取、整合、保持与激励、控制与调整、开发等)的基础和前提，只有做好了工作分析与设计工作，其他工作才能据此有效完成。诸如，制定企业人力资源规划；核定人力资源成本并提出相关的管理决策；让企业所有员工明确各自的工作职责和工作范围；组织有效招聘、选拔、使用所需要的人员；制定合理的员工培训、发展规划；制定考核标准及方案，科学开展绩效考核工作；设计出公平合理的薪酬福利及奖励制度方案；为员工提供科学的职业生涯发展咨询；设计、制定高效运行的企业组织结构；提供开展人力资源管理自我诊断的科学根据等工作。职务说明书是工作分析的结果，作为企业人力资源管理中一项重要的基础工作，它同其它各项人力资源管理工作有着不可分割的联系。

一、工作分析内涵及相关概念

（三）相关术语

1. 要素：工作中不能再分解的最小动作单位。如，速记中的正确书写记录符号。
2. 任务：为了达到某种目的所从事的一系列活动。它可以由一个或多个工作要素组成。
3. 职责：个体在工作岗位上需要完成的主要任务或大部分任务。他可以由一个或多个任务组成。
4. 职位：根据组织目标为个人规定的一组任务及相应的责任。职位与个体是一一匹配的，也就是有

多少职位就有多少人，二者的数量相等。

5. 职务：一组重要责任相似或相同的职位。职位与职务是不加以区分的。但是职位与职务在内涵上有很大的区别。职位是任务与责任的集合，它是人与事有机结合的基本单元；而职务则是同类职位的集合，它是职位的统称。职位的数量是有限的，职位的数量又称为编制。

6. 职权：依法赋予职位的某种权力，以保障履行职责，完成工作任务。职责往往与职权是有密切关系的，特定的职责要赋予特定的职权，甚至是特定的职责等同于特定的职权。

7. 职业：不同时间、不同组织中，工作要求相似或者职责平行或相近的职位集合，如会计、工程师等。

8. 职业生涯：一个人在其生活中所经历的一系列的职位、职务或职业的集合或者总称。

9. 职系：职责简繁难易、轻重大小以及所需资格条件并不相同但是工作性质相似的所有职位的集合，如人事行政、财税行政等。每个职系是一个职位升迁的系统。

10. 职组：又称职群，是指若干工作性质相近的所有职系的集合，是工作分类中的一个辅助划分。

11. 职门：若干工作性质大致相近的所有的职组的集合。

12. 职级：同一职系中职责的简繁难易、轻重大小以及任职条件十分相似的所有职位的集合。

13. 职等：不同职系之间，职责的简繁难易、轻重大小以及任职条件要求充分相似的所有职位的集合。如大学讲师与研究所的助理研究员以及工厂的工程师都属于同一职等。职等的划分是在对不同性质工作之间程度差异进行比较或者寻求比较的共同点。不同职系系列之间的职级数不一定相等，职等的概念有助于解决这一类问题。

第一章 工作分析及其作用

第一节 工作分析概述

二、工作分析的结果与表现形式

（一）工作描述及工作说明书

1. 工作描述

一个纯正的工作描述文件是对工作自身结构的概要描述。工作描述的内容包括：工作识别项目、工作概要、工作手段、材料、工作中所采用的技术和方法、任务行为、工作环境和危险性以及其他补充信息。工作描述本身不涉及工作人员的姓名、个性特征和个人的工作内容。

工作描述的作用体现在以下几个方面：一是基础性作用，因为在构成工作分析的各个行为环节中，工作描述是工作分析初始的和主要的产物，为工作人员任职资格、绩效评估标准、薪酬依据、工作分类等的确定奠定了基础；二是作为工作的原始资料和个人角色认同、人才规划选拔配置中的直接依据；三是研究作用，政府部门在制定劳动与社会保障政策的时候可以用到相关的人员队伍构成状况。

工作描述需要用标准的格式和专业性的术语来描述。

工作描述的识别项目大致包括：工作名称、其他识别标志、工作地和隶属关系；除工作描述的识别项目以外，还有工作概要。它是对工作的一个概括，特点是简要。

一般来说，工作描述的长度不应该过长，工作描述的长度应该由他的服务目的来决定，他应该能够向招聘者、培训者和其他使用者提供所需要的全部信息。

2. 工作说明书

工作说明书是一份提供有关任务、职责信息的文件（工作的内容是什么）。工作规范包含了一个人完成某项工作所必备的基本素质和条件（雇佣什么样的人来从事这一工作）。

工作说明书有两种形式，但其本质是一样的。两种形式见样例“表 1—2 某公司的工作说明书”和样例“表 1—3 某保险公司人力资源部经理工作说明书”。

表 1—2

某公司的工作说明书

姓名		职称	贸易一部经理				单位	
编号		职系					主管	
项目 类别	工作内容	工作依据	权限	时限	表 单		管制标准	备注
					名称	分送单位		
1	信件、电报等文件签核及处理	所有信件、电报	执行	不定	电报、信件	助理	与每日下午 1:30 交给助理业务代表	
2	客户开发及巩固	按业务年度计划	执行	不定	月报告表、年度报告表	总经理	每月检查一次	
3	产品推销与检查	按业务年度计划	执行	不定	季报告表、年度报告表	总经理	每季检查一次	
4	与管理部门就有关事项进行联络	按实际情况	执行	0.2 小时	外厂 001 簿	管理部门	下班前或规定时间内回复	
5	客户接待	按规定范围接待	执行	不定			公司的客户接待须有助理在场	
6	对账表签核	按实际收款情况	签核	0.2 小时	对账表	部门经理	于收到当月完成	
7	总经理交办事项	按总经理指示	执行	不定			规定时间内完成	
8	向总经理汇报业务	按实际情况	执行	0.5 小时	周报告表	总经理	每周一与总经理室秘书安排时间后执行	
9	订单签核	按公司价格表	签核		订单	① 部门主管、总经理 ② 助理	① 收到订单的第二日中午前交部门经理，或交给助理 ② 订单金额达 50 万元或新产品，交部门经理呈总经理签核	

表 1—3

某保险公司人力资源部经理工作说明书

岗位名称：人力资源部经理 所属部门：人力资源部 上级主管：常务副总经理													
岗位职责：本岗位负责制定和执行人力资源政策，以确保公司目标的实现。													
基本职责： <ol style="list-style-type: none"> 1. 获取并留住合格的人员。 2. 根据公司的内、外部需求确定员工间的工作合作关系。 3. 根据公司的短期和长期需求，制定人力资源培训计划。 4. 建立舒适、安全、清洁的工作环境。 5. 采取有效的措施支持员工的工作。 6. 计划和控制部门预算。 7. 为了公司目前和将来的需要，建立激励员工的机制。 													
性质和范围： <p>人力资源部经理除进行各种传统的管理活动外，必须知道人力资源管理方面每天出现的新的问题是什么。从长远来看，他还必须能创造一种气氛，在此气氛中员工能受到激励，从而认真完成交给的任务，最终使组织的目标得到实现。从近期看，任职者必须建立组织目标、进行绩效评价及相关的活动以确保组织目标的实现。</p> <p>本岗位对常务副总经理负责。本岗位的下级是以下部门的主管人员：薪金管理和雇佣，计划、开发和培训，福利和劳工的关系，经理助理、建筑监督，办公室服务设施的管理，人力资源办公室主任等。</p>													
本公司 930 名正式工作人员。													
本岗位下级人员的分工： <p>人力资源主管——薪金管理和雇佣（+5 人）：负责调整和执行合理的薪金政策，以便获取和留住合格的人员。管理者负责提出每年的薪金标准、雇佣过程、绩效评价等。</p> <p>人力资源主管——计划、开发和培训（+1 人）：负责制定人力资源培训和开发规划，以满足短期和长期要求。</p> <p>人力资源主管——福利与劳工的关系（+5 人）：负责根据公司的内外部需求，解决员工的抱怨和不满，加强员工间的合作等。</p> <p>建筑监督（+50 人）：负责监督建筑的施工以确保工作环境安全、舒适、清洁。</p> <p>办公室服务设施的管理人员（+60 人）：负责为办公人员提供各种服务设施，包括电话、邮件、打印、购物等。</p> <p>人力资源办公室主任（2 人）：这个岗位为两名人力资源主管人员负责提供查询和培训设施以及负责开展副经理——人力资源及管理分配来的专业项目。</p>													
本岗位与上、下级的关系 <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD GM[常务副总经理] --> HRM[人力资源部经理] HRM --> SE[薪金管理与雇佣专员] HRM --> TR[人力资源培训开发专员] HRM --> FL[福利与劳资关系协调专员] HRM --> MA[人力资源经理助理] HRM --> BS[建筑工程监督专员] HRM --> OS[办公室服务设施的管理人员] HRM --> HO[人力资源部办公室主任] </pre> </div>													
大致的年度指标： <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 60%;">办公室人员薪金</td><td style="text-align: right;">1700 万元</td></tr> <tr> <td>部门预算（不含工资）</td><td style="text-align: right;">280 万元</td></tr> <tr> <td>部门工资</td><td style="text-align: right;">180 万元</td></tr> <tr> <td>办公室职员</td><td style="text-align: right;">930 人</td></tr> <tr> <td>全职岗位</td><td style="text-align: right;">950 人</td></tr> <tr> <td>部门人员</td><td style="text-align: right;">19+110</td></tr> </tbody> </table>		办公室人员薪金	1700 万元	部门预算（不含工资）	280 万元	部门工资	180 万元	办公室职员	930 人	全职岗位	950 人	部门人员	19+110
办公室人员薪金	1700 万元												
部门预算（不含工资）	280 万元												
部门工资	180 万元												
办公室职员	930 人												
全职岗位	950 人												
部门人员	19+110												
任职者：	日期： 分析人员： 评价人员：												

工作规范中的信息在确定人力资源开发需求方面常常是很有用的。如果工作规范指出某项工作需要特

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、

项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620

电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址 www.mhjy.net

二、工作分析的结果与表现形式

（二）资格说明书

资格说明书又称工作规范，具体说明从事某项工作的任职者所必须具备的教育背景、工作经验、生理要求和心理要求等。

资格说明书有多种表达形式，如“表1—7 某公司秘书资格说明书”的表格式，“图1—3 记分式的任职资格”的图表式，“表1—9 电话铃调整工人的心理素质要求说明书”的文字表达式。虽然形式不同，但是本质是相同的，都是对做好工作的资格条件的说明。

表 1—7

某公司秘书资格说明书

编码：140020	岗位名称：中级文书
一、职责总述： 在一般监督下，完成文书工作。包括准备各类数据资料，并编辑、汇总、分类；草拟各种报告、请示、文件、通知、公告、工作总结、速记会议发言等。	
二、工作时间： 一般在正常工作时间内完成，无须加班加点。	
三、资格条件： 1. 学历：至少应高中毕业，中专毕业更为理想。 2. 经历：至少担任一级岗位工作三年以上。 3. 熟练：具有较好的工作熟练程度，如打字每分钟至少 45 字，55 字~80 字最为理想。	
四、考核项目： 1. 校对稿件：每分钟至少 40 字，超过 60 字最为理想。 2. 打字：每分钟至少 45 字，超过 55 字最理想。 3. 速记：每分钟至少 100 字，超过 120 字最为理想。 4. 专门知识：《秘书学》、《速记方法》、《公文写作》等。 5. 写作能力：行文格式规范，语言通顺简洁，内容充实，结构严谨。 6. 心理测验：考察情绪稳定性、接受外界讯号灵敏性。	
五、本岗位后备来源： 1. 初级文书（企业现任） 2. 担任过此类工作且正在自学深造的人员。 3. 从专业学校招收。 4. 从社会招聘符合条件的人员。	
六、健康状况：良好，身高 1.60m 以上，身体健康，五官端正。	
七、性别和年龄要求：男女均可，一般应在 30 岁以下。	
八、工作条件：办公室内完成工作任务。	
九、其他补充事项：符合上述条件的残疾人，如有跛足而具备其他各种资格条件的人也可聘用。	

表 1—8

计分操作标准

计 分	含 义
1	不需要这种能力
2	不大需要这种能力
3	可以考虑
4	比较需要
5	非常需要

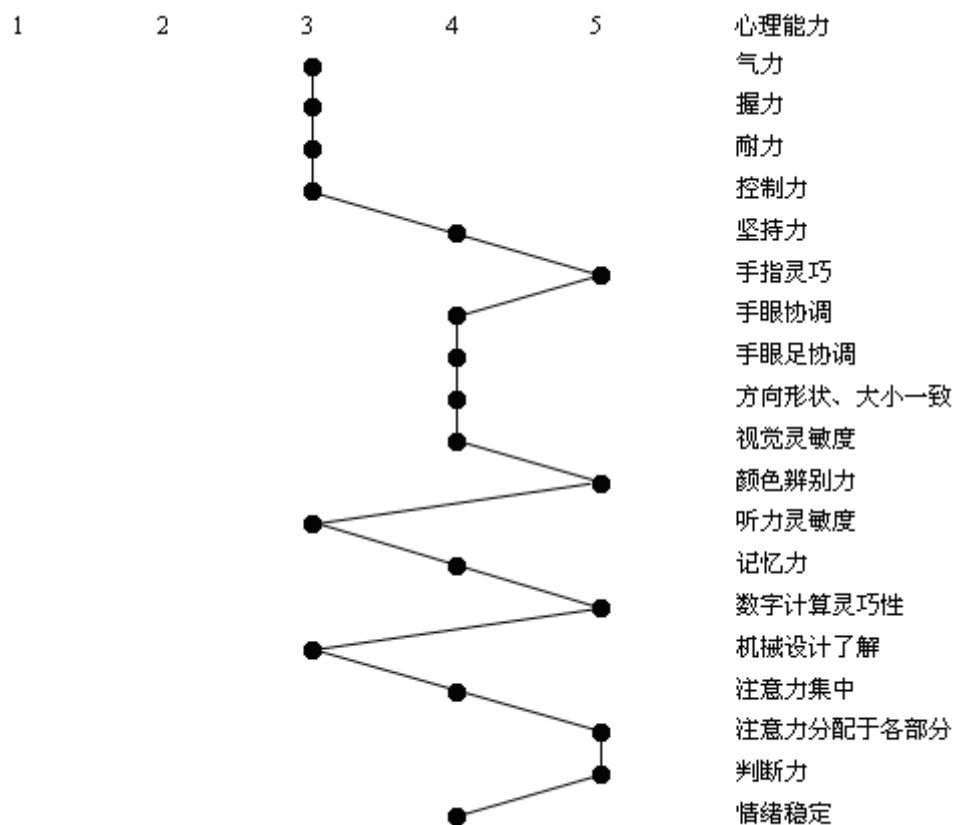


图 1-3 计分式的任职资格

表 1—9

电话铃调整工人的心理素质要求说明(节录)

	心理品质	主要用途
1	对物体差别的感受性(小于 1mm)	用于发现铃盖的缺口压痕飞边、砂眼。
2	对很小距离的目测(1mm 或小于 1mm)	用于确定铃钟在铃盖开槽的位置、铃轴的抛光和磁铁标的大小是否一样。
3	音色的差别感受性	用于确定铃声的音质。
4	在 0.1 秒内声音长度的差别感受性	用于倾听铃钟敲打的单位数,以确定钟的位置是否正确。
9	音色、音长、音高、和打击速度差别的听觉记忆	用于迅速把握和记忆优质的和有缺陷的铃声。
10	对应力细微差别的感受性	用于确定接触片自然转动的程度,在消除间隙时是否拧开支撑轮缘。
11	对肌肉、用力程度和手指、手腕经过细微距离的运动记忆	用于迅速把握和记忆需要的肌肉、用力及手指、手腕通过的很短的距离。
13	双手协调	用于装配所有的零件。
14	手指细小动作的协调	在拧开时把电枢固定在磁铁上、铃钟装置在螺丝上时。
15	注意力集中	在倾听音乐时,必须把铃声于一切无关噪音区别开来。
16 17 18 19	其他工作品性: 沉着、细心 工作时肯干 勤劳、认真 责任心强	适用于所有工作环节。

资格说明书示例：

某营销经理的资格说明书

职位名称：营销部经理	职位编号：SH—YX—0008
所属部门：营销部	职位定员：1人
直接上级：总经理	工资等级：3—5
直接下级：销售主管、市场主管、大客户主管	薪酬类型：
审核人：	
编制日期：	
一、一般要求： 1. 年龄：30—40岁；性别：男女不限 2. 学历：大学本科或以上；专业：通讯工程、管理或相关专业 3. 工作经验：5年以上工作经历，2年以上本行业或相近行业营销管理经验 4. 知识：精通市场营销管理知识，熟悉财务管理、法律和专业领域知识 5. 技能：熟练使用常用计算机办公软件，具备电子商务知识，具备英语应用能力	
二、生理要求： 1. 身高：女性1.55—1.70米，男性：1.65—1.85米 2. 体重：与身高成比例，在合理范围内均可 3. 听力：正常；视力：矫正视力正常 4. 健康状况：无残疾，无传染病 5. 外貌：无畸形，出众更佳	
三、心理要求： 1. 具有很强的记忆能力、理解能力、学习能力、解决问题能力、创造能力、计算能力、语言表达能力、决策能力、沟通交际能力 2. 具有较强的观察能力和集中能力 3. 性格：外向；气质：多血质或胆汁质 4. 兴趣爱好：喜欢与人交往，爱好广泛 5. 态度：积极、乐观；事业心：十分强烈 6. 合作性：优秀；领导能力：卓越	
四、其他要求： 1. 能够随时准备出差 2. 节假日能坚持上班 3. 不可请半个月以上的假期	

二、工作分析的结果与表现形式

（三）职务说明书

职务说明书是工作说明书与资格说明书的综合。样例“表1—4某车间技术员职务工作说明书”、“表1—5

某工厂发货员职务工作说明书”

表 1—4

某车间技术职务工作说明书

职务：实验车间技术员	职务编号：15038
部门：技术开发部	职务等级：8
分析日期：1988 年 5 月 4 日	
工作范围：从事实验工作，包括零部件的设计、加工、装配和改造。	
责任范围： 1. 根据图纸或工程师的口头指示，运用各种机械工具或安装设备，加工、改造产品； 2. 与工程师及车间主任一道，改进生产工艺； 3. 操作机床，使用焊枪并从事钳工的工作； 4. 阅读有关图纸及说明； 5. 指导本车间工人操作机器。	
仪器、设备及工具：普通车床、六角车床、成型机、钻孔机、磨削机、电锯、冲压机、测量仪及其他手工工具	
资格条件：高中毕业，或具有同等学力，具备了 3 年—4 年操作各种机械设备的经验，有较高的理解、判断能力，会看图纸，能熟练完成实际操作，身体健康。	

表 1—5

某工厂发货员职务工作说明书

职务：发货员 部门：货品收发部门 地点：仓库 C 大楼
职务概况：听仓库经理指挥，根据销售部门递来的发货委托单据，将货品发往客户。与其他发货员、打包工一起，徒手或靠电动设备从货架上搬卸货品，打包装箱，以备卡车、火车、飞机运输。正确填写和递送相应的单据、报表，保存有关记录文件。
教育程度：高中毕业。
工作经历：不限。
岗位责任： <ol style="list-style-type: none"> 1. 用 70%的工作时间做以下工作： <ol style="list-style-type: none"> (1) 从货架上搬卸货品，打包装箱； (2) 根据运输单位在货运单上标明的要求，给纸箱过磅并贴上标签； (3) 协助送货人装车。 2. 用 15%的工作时间做以下工作： <ol style="list-style-type: none"> (1) 填写有关运货的各种表格（如装箱单、发货单、提货单等）； (2) 借助键控穿孔机整理货单，保存发货记录； (3) 打印各种表格或标签； (4) 把有关文件整理归档。 3. 用 15%的时间做以下工作： <ol style="list-style-type: none"> (1) 开公司的卡车送货去邮局，有时参加当地货物直接投递； (2) 协助其他人盘点存货； (3) 为其他的发货员或收货员核查货品； (4) 保持工作场所清洁，使一切井井有条。
管理状态：听从仓库经理指挥，除非遇到特殊问题，要求独立工作。
工作关系：与打包工、仓库保管员等密切配合，共同工作。装车时与卡车司机联系，有时间也与供销部门的人接触。
工作设备：操作提货升降机、电动运输带、打包机、电脑终端及打字机。
工作环境：干净、明亮、有保暖设备。攀登设施安全，提货方便。

一份完整的职务说明书包括：工作名称、工作概述、主要职责、责任清单、上下级报告关系、工作条件、任职资格和绩效期望。其中，任职资格包括必备的任职资格和理想的任职资格两部分。

必备的任职资格又包括从事该工作至少要达到的教育水平、工作经历、技术技能和个人特点。在招聘过程中，不具备必备资格条件的应聘者将被淘汰。工作分析是了解工作及内容的第一步。进行工作分析要从工作的角度来思考，而不是从员工的角度来思考。主要责任要从做什么、怎样做、绩效期望的角度去思考。

职务说明书应该权责明确、具体而简单。在界定工作时，应尽量使用简明的专门动词和名词来描述工作的目的和范围、责任权限的程度和类型、技能的要求等。除了这些还要问下面一些问题：

1. 职务说明书的内容是否清楚，能否由此对该工作有一个基本的了解？
2. 要求的职责和任务是否合理，绩效期望是否现实，有没有需要增减的内容？
3. 在任职资格中，必备的资格条件和理想的资格条件是否合理，有没有需要增减的内容。

职务说明书的例子见教材“表 1-11 某机关信息部主任职务说明书”和“表 1-12 某出版社某部门职务说明书”。

表 1—11

某机关信息部主任职务说明书

工作名称：信息部主任	直接上级：情报系统经理	工资等级：12 级		
定 员：1 人	所辖人员：12 人	工资水平：148 000 元/年		
分析日期：2001. 6	分 析 人：人事部张宏宝	标 准 人：人事部经理刘冬		
工作概要：指导控制信息处理，设备维修与保养，履行所分配的其他任务和职责				
工作职责： 1. 下列基本活动： (1) 独立上机操作； (2) 定期向上级汇报； (3) 听取信息使用者意见。 2. 选择、培训、发展人员： (1) 挑选信息处理人员； (2) 发扬合作精神，增强相互了解； (3) 保证下属得到必要的培训； (4) 指导下属工作。 3. 计划、指导和控制： (1) 向下属分配任务； (2) 检查、评价下属的工作； (3) 指导和解决问题。 4. 分析业务，预测发展。 5. 制定部门发展计划。				
资格要求：	因素	细分因素	等级	限定资料
1. 基本要求		(1) 教育	5 ⁺	具备硬件、软件方面的知识；四年制工商管理和信息处理技术方面的证书。
		(2) 经验	6 ⁺	五年以上信息处理和程序编制经历。
		(3) 技能	7 ⁺	必须在信息处理的方法、系统设备方面有很高的技巧，并有处理人际关系的良好能力。
2. 解决问题的能力		(1) 分析	5 ⁺	具备分析、评价技术理论方面和人事管理方面的能力。
		(2) 指导	4	根据下属业务能力状况，把复杂的任务转化为可理解的指令和要求。
		(3) 沟通	6	具备广泛的沟通能力，能使用简练的语言或术语交流技术和思想，维护本部门和其他部门以及硬件销售单位所建立的联系。
3. 决策能力		(1) 人际关系	5 ⁺	能经常运用正式或非正式的方法，指导、辅导、劝说和培养下属，紧密结合下属工作和其他管理人员的活动。
		(2) 管理方面	4	接受一般监督，在复杂的环境中指导下属履行信息处理系统的技术职能。
		(3) 财务方面	4	有 50 000 元以下的财产处理权力和 15 000 元以下的现金处理权力，并在此限定下参与计划和控制。
其他责任：成功地完成所分配的任务，增加信息使用者的理解和满意，提高工作效率。				

表 1—12

某出版社某部门职务说明书

职务名称：国际合作室主任	所属部门：国际合作室
直接上级：主管行政副社长	在岗人数：1 人
工作概要：负责出版社版权（输出和输入）贸易、对外交流、国际书展以及有关选题的策划，督促国际合作室科员的日常工作。	
<p>工作任务：</p> <ol style="list-style-type: none"> 负责出版社安全输入和输出贸易。 <ol style="list-style-type: none"> 负责与国外出版社联系，进行版权合同洽谈，监督合同履行以及付款结算、版税支付。 向策划编辑推荐国外的优秀选题信息。 督促本室人员向海外出版社索要最新书目、样书和寄送本社最新书目、样书。 督促本室人员协助发行科做好本社图书的海外发行工作。 负责本社的对外交流。 <ol style="list-style-type: none"> 接待外宾并负责翻译。 与海外合作伙伴联系、制定海外合作伙伴条款，同海外出版社建立稳定的合作关系。 安排办理本社因公出国人员的手续。 起草有关国际合作报告，参加有关国际书展和国际合作会议，负责翻译并做好记录。 走访国内有关办事处。 与其他部门一起负责本社的国际书展。 <ol style="list-style-type: none"> 与国外有关机构联系，做会谈安排，准备谈判方案和有关材料，配合谈判。 为社领导的国外访问作行程安排，安排社领导参加书展活动。 负责编排书展中英文书目，与其他部门一起组织相关活动。 督促本室科员的日常工作。 <ol style="list-style-type: none"> 确保本室人员的考勤真实。 建立本室工作日志。 监督本室科员的其他工作。 参与有关选题的策划工作。 	
<p>工作责任：</p> <ol style="list-style-type: none"> 监督本室科员的日常工作，确保工作及时高效。 负责出版社版权的输出贸易，确保任务的完成，监督合同的有效履行，维护本社利益。 安排国际书展，负责书展的各项活动顺利开展，展示本社形象，促进合作。 确保版权联系及时，不因本方原因延误版权输入输出工作。 	
<p>任职条件：</p> <p>基本条件：（1）性别：不限；</p> <ol style="list-style-type: none"> （2）年龄：23 岁以上； （3）教育程度：双学士、硕士以上（含双学士、硕士）； （4）专业：复合型专业背景，外语专业的背景； （5）上岗适应期：三个月； （6）培训需求：一周的出版业务和外事工作培训。 <p>专业知识：外语为基础，具有综合知识。</p> <p>基本技能与能力：（1）熟练的外语听、说、读、写、译能力；</p> <ol style="list-style-type: none"> （2）熟练运用计算机网络； （3）国际人际交往能力； （4）知识产权等方面的法律知识和其他学科的综合知识。 <p>工作态度和品性：（1）责任心强；</p> <ol style="list-style-type: none"> （2）开拓创新思维强； （3）耐心细致。 <p>身心条件：健康的体魄、积极的心态。</p>	

工作描述是最直接、最原始、最基础的工作分析结果表现形式；工作说明书是对岗位的说明，针对“事”；资格说明书是工作描述基础上的对“人”的资格的描述；职务说明书最为全面，既对人又对事，相对比较复杂。

三、工作分析与工作研究、工作设计的关系

（一）工作研究

工作研究主要是对工作过程、工作行为与工作时间进行具体的调查、分析与优化的一种活动。在实际应用中，工作研究往往是针对定额定量进行的，也就是了解确定在一定时间内应该完成的工作量的大小和多少。工作研究是在工作分析的基础上，进行深入的比较与分析。

1. 研究对象：工作岗位研究的对象是企业中需要由人来承担的劳动岗位。首先要有岗位，如果没有岗位，研究就失去了意义；其次，这个岗位要由某位员工来承担。岗位研究的中心任务是要为企业人力资源管理提供科学依据，实现“人事相宜，人尽其职，人尽其才”。

2. 研究内容：工作任务的内容研究，例如工作方法、操作方法、工作的标准及工作时间等。另外，非常重要的一点是很多企业对定额的研究。定额就是在一定的时间内完成的工作量。就像过去泰勒在科学管理中，把人的劳动动作进行分解，然后确认时间，研究哪些动作可以去掉，怎么节约时间。都属于工作分析和研究。

3. 工作研究的基本原则：

（1）系统原则：所谓系统，就是由若干既有区别又有依存的要素所组成的、处于一定环境条件中、并具有特定结构和功能的有机整体。每个系统可以成为一个更大规模系统中的一个组成部分。整个规范化管理体系是一个大的系统，从发展战略、组织设计、职能分解、岗位设置一直到工作分析和工作研究，都要服从以前研究的结果。根据战略来进行组织结构设计，根据组织结构设计来进行职能分解，根据职能分解来做岗位设置，根据岗位设置来做工作分析和工作研究。任何一个完善的组织、单位都是一个相互独立的系统。因此，在工作研究中，应从系统论出发，将每个岗位放在组织系统中，从总体上和相互联系上进行系统性分析研究。

(2) 能级原则：所谓能级原则就是一个岗位在组织结构中处于什么样的等级，起什么样的功能，也就是岗位在管理中所具有的能量等级。在规范化体系里面，每一个岗位在企业里所发挥的作用不一样，也就是说能量不一样。过去传统的计划经济体制下的人事管理就不是这样，例如所有的正处级干部工资应该一样。现在同样是处长，但是每个人在企业里发挥的作用或者所具有的能量不一样，例如技术部经理与行政部经理发挥的能量是不一样的。通过对每一个岗位的功能分析，最后确定其在企业里的能量等级。

(3) 标准化原则：通过分析以后，要制定统一的标准。例如任职条件，有一个统一标准，凡是部门经理级的一定要有大学本科以上文化程度，凡是担任技术总监的一定要有高级职称等。不是确定某一个岗位具体的任职条件，而是确定某一个范围内的统一标准。

(4) 最优化原则：通过对岗位的分析研究，最后使岗位设置、岗位职责的分配最优化，达到企业所有资源整合的最优状态。例如，某一个部门设置三个人还是四个人或者五个人合适。通过对岗位的分析研究，认为三个人太忙，一忙可能会有失误，五个人偏多，四个人最优。

(二) 工作设计

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，并且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。

1. 工作设计的主要内容：工作内容、工作关系、工作结果、结果反馈、任职者的反应。

2. 工作设计是要说明：工作怎样做—最大限度地提高组织的效率和劳动生产率；怎样使工作者在工作中得到满足—最大限度地帮助个人成长和增加个人福利。显然工作分析是工作设计的基础。

3. 工作特性模型（最主要因素）：

(1) 技能多样性；

(2) 任务同一性；

(3) 任务重要性；

(4) 工作自主性；

(5) 工作反馈。

4. 工作设计的四个角度：从管理学角度考虑、从心理学角度考虑、从功效学角度考虑、从技术角度考虑。

5. 工作设计的作用：改变了工人和职务之间的基本关系；工作设计推进工作的积极态度，工作设计不是试图首先改变态度，而是假定在工作得到适当的设计后，积极的态度就会随之而来；工作设计重新赋予工作以乐趣；工作设计有利于改善人际关系，同时使得职责分明。

工作设计的方法有很多种，工作扩大化、工作轮换、工作内容充实、工作丰富化等。

6. 工作再设计：改变人、事不适应的状况。为了有效地进行职位的重新设计，企业就必须全面地了解工作的当前状态（通过工作分析来了解），同时还要了解他在整个经营单位内部的整个工作流程中的位置（通过工作流程分析来把握）。以下情况需要进行组织再设计：

（1）组织层次—企业重组：业务重组；财务重组；组织重组。

（2）经营单位层次—企业流程再造：再造后对工作的影响；组织扁平化，决策权下移和外移；减少了审核和监督；信息和知识共享；管理人员角色转换。

（3）实施层次—缓解工作压力：弹性工作时间；设置可行的目标；提高员工参与度；加强组织沟通；设立身心健康项目。

第一章 工作分析及其作用

第二节 工作分析的历史与发展

一、工作分析的思想探源与现状

1916年，泰勒（F.W.Taylor）把工作分析列为科学管理五大原则的第一原则，因此西方学者认为泰勒是工作分析的提出者。实际上，工作分析的思想与活动却源远流长。工作分析的思想与活动，最早起源于社会的分工。在世界史中，最早论述分工问题的是中国古代政治家管仲，他的论述至今已有2700年的历史。管仲提出了著名的四民分业定居论，主张将国人划分为士、农、工、商四大行业并按专业分别聚居在

固定的区域。后来荀况把分工称作“曲辨”，特别强调分工的整体功能。

工作分析的思想早在古希腊时期就已经产生了。思想家苏格拉底在对理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。

他认为个人能力与不同工作之间的要求相互存在着差异，具体表现为以下四点：

1. 个人的工作才能具有差异性；

2. 不同工作岗位的具体要求存在差异性；

3. 让每个人根据自己的天生才能，在适当的时间内不做别的工作而只做一件事，将能做得更多、更出色与更容易；

4. 让每个人从事其最适合的工作以取得最高的工作效率，是我们最为重要的管理工作目标。

显然，这些思想就指出了人力资源管理实践中进行工作分析的必要性。

十八世纪的时候，一位名叫狄德罗的人在编撰一本百科全书的过程中做了大量的调查研究，去了解各种工作的程序，这其实就是一次工作分析的过程。

随着人类社会的繁荣与发展，社会分工得到进一步发展，职业类别的划分越来越细。马克思说，色诺芬比柏拉图更详细地研究了分工，不仅研究了整个社会的分工，而且也研究了单个工场中的分工。西方国家，不但在理论上对分工的研究如此精细，而且在实践上也非常深入。亚当·斯密在《国富论》一书中，将生产一根大头针的工序分为 18 个岗位。

进行工作分析，获取全面的工作信息是前提，只有进行工作分析，让管理者与工作者通过工作描述或职务说明书，对所有工作有一个深刻而全面的了解，才能实现人与事的合理配置。

由于中国长期以来一直处于封建社会，经济发展的模式一直是以自给自足为主的小农生产，商品经济没有成为中国的主流，因此社会分工没有得到应有的发展。社会分工水平的低下，行业种类的缺乏，工业经济的落后，大大限制了中国工作分析思想与活动的发展。尽管中国人很早就提出了社会分工的思想，但由于缺乏相应的社会经济基础与实践需要，因此一直未能得到应有的发展。虽然中国的工作分析研究与实践一直落后于国外，然而与此相对应的人才选拔制度，却在中国得到了长足的发展，这与工作分析形成了

鲜明的对比。中国的人才选拔思想与方法，由于封建等级制而得到了足够且充分的发展，中国早在隋唐时期就创立了分科考试的科举制度，并深深地影响了西欧与美国。

第一章 工作分析及其作用

第二节 工作分析的历史与发展

二、西方国家工作分析状况

西方国家工作分析发展状况分为早期、二战前与二战时期、二战后三个阶段。

（一）早期

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。

美国内政改革中的工作分析研究与贡献：林肯总统曾多次抱怨政府部门的办事效率低下。不久，卡尔·舒尔茨（Carl Schurz）组织成了“政府机关改革委员会”。其工作主要是对政府机构的职位进行调查。职位调查的主要目的在于明确职位任职者所应具备的技能，因而委员会主要通过观察、面试、问卷的方式，从职位主管者及有关人员处收集事实资料，目的是要确认哪些技能是决定职位工作绩效的关键因素。

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 年出版了《商店管理》一书，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工作分析的起始。

芒斯特伯格于 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。而心理测量

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，心理学家比内和医生西蒙应法国教育部的要求编制了世界上第一份智力测验题。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和必经程序——工作分析，也得到了迅速的发展。

（二）二战前及二战时

二战及其前期的工作分析，侧重于对职务信息的定性描述。

宾汉将工作分析作为工业心理学的分支来研究，并设计出一份优秀职员的资格说明书。

斯科特进行工作分析研究，制定了军衔资格标准，提出“人与人”的标准，将研究重点从预先假定的理论转移到工作表现的内在质量标准研究；编制了军官任职技能说明书；同时他领导的委员会促进了军队面谈考评的科学化，也就是要求再设计军人考评方法之前必须进行工作分析；发表了《人事管理》，介绍如何将军队中的研究成果应用到生产经营当中。

巴鲁什对工作分析研究最大的贡献是把工作分析的方法与结果成功地应用于美国国会的“工薪法案”中去。

社会科学研究会对工作分析研究的贡献在于通过工作分析对美国各行业的职业技能的标准作出明确规定，并划分为共有部分和特定部分。

（三）二战后期

二战后的工作分析：二战后人们对工作分析的研究成果作了修改和补充。

在工作评价中的应用：工作分析的研究结果很大部分用作工作评价的基础，工作分析的价值也因此得到充分表现。

对工作分析工具的开发：麦克米克“职位分析问卷”，同时考虑人员与工作两个变量，将工作所需的基础技能与行为以标准化的形式表现出来。

对智能工作分析方法的探讨：悉尼·法恩“职业职能分类计划”，是经验型调查研究和理论分析相结合的

基础上推演出来的。

对工作要素分析表的开发研究：普里莫夫的工作分析程序是让专家将某一工作队任职人员的要求用要点形式描述出来，然后排列出顺序，分清主次，同时还进行了相关系数研究，使得通过工作分析来评估绩效考评效度成为可能。

对关键事件分析方法的研究：

对任务清单标准化的开发研究：任务清单设计工作相对简单，同时也增强了任职者自主管理的可能性。

在人员录用生理条件分析中的应用：个人生理障碍与工作设计、人员行为要素标准建立；

在绩效考评中的应用：弗莱希曼的专著对工作绩效考评依据的观点作描述，如行为描述理论、行为要求理论等。

第一章 工作分析及其作用

第二节 工作分析的历史与发展

三、工作分析在中国的发展

（一）中国古代的工作分析

中国古代有工作分析的思想与应用历史，与西方国家近代研究的工作相比，我国的研究与实践更系统全面，时间上也早了 1000 多年。

汉代王符提出了“由工作选任”的思想，认识到岗位工作对人员资格条件要求的客观性。

北宋李诫的《营造法式》是通过访谈和现场观察，收集大量资料写成的，包括对建筑中相关名词的说明、数据说明、工程的标准做法、人工材料的定额等。

元初的黄道婆，以自我操作、体察的方法通过对纺织技术的工作分析，对原有工艺技术进行了系统的改革。

宋代的毕升，运用观察等工作分析的方法，对雕版印刷技术进行方法分析，发明了活字印刷术。

王祯在观察的基础上用 200 个条幅图样和简明的文字描述各种农业生产工具和手工业生产工具的构造和用法，实际上是一种简单的“工作说明书”。

明代宋应星的《天工开物》，全面系统地描述了我国古代农业、手工业的生产技术和操作过程，实际上也是工作分析的说明书。

总之，中国工作分析的思想与应用的历史都不亚于世界其他国家，要努力去发掘和整理并发扬。

（二）当代中国对于工作分析的需要

中国经济处于一个多元化的时期，处于转型中，企业管理还没有达到规范化、科学化的水平，工作分析除了对企业管理起基础的支持作用外还有一些社会意义，如培养职业化的工作人员。工作分析所确定的工作职责和工作规范是培养大量忠于职业并且具备特定职业素质的工作人员的基础。

我国的市场经济发达程度不高，社会分工程度不高，工作分析的广泛应用将有力的促进社会分工体系的合理发展，推动生产力的发展和人的素质的提高。

中国各地区各行业的发展水平差异巨大，中国的企业应该区分自己所处的不同阶段和选择现阶段下适应自身特定的管理方法和工作分析方法。从最简单的工作分析方法到最近的新发展方向都有广阔的应用空间。

基础薄弱的企业要从基础做起，用工作分析的各种基本方法，构建管理平台；有一定管理基础的企业可以开发利用现代工作分析系统方法，提高工作分析的效率；理论工作人员可以加强工作分析理论与方法的研究，开发适合中国的工作分析系统。

（三）工作分析的发展趋势

工作分析是人力资源管理的基础，是所有人力资源管理的依据和参考。离开了工作分析，一切的管理工作都是感性的行为。要导入现代人力资源管理，就要从启动现代人力资源开发和管理的系统工程——工作分析入手，进而实现现代人力资源部门从权力中心走向服务中心、从权利驱动到客户价值驱动、从封闭的人力资源管理到基于价值链的人力资源管理的转变。

随着组织结构的扁平化、网络化、柔性化、组织信息共享普遍化，工作分析不再是一项一劳永逸的孤

立的人力资源管理的基础性工作，而是一个具有重复性行为而高于原有行为的管理过程系统。

市场发展瞬息万变，竞争加剧，企业的工作岗位也会随之出现变动，工作内容也会改变，工作要求相应提高，以简单、机械地收集和积累信息作为工作分析的全部，只能是一纸苍白。工作分析应该经常化、战略化、超前化，定期更新，以增强企业对市场变化的适应性。

现在社会经济处于快速变化之中，工作内容、职责范围和任职资格等也发生着相应的变化。因此，现代的工作分析改变了传统工作分析的描述方法，逐渐向预测性工作分析的方向发展。

当一个工作被新创建出来或者正在遭受巨大变革时，工作分析就承担了预测职能，即通过实现组织目标所需履行的预测性的任务来描述一项工作。这种方法着力于预测在新的环境中，如新的战略目标、不同的工具、更加紧密的顾客联系以及扩大了的职责任务中工作的特征，因而被称为战略性工作分析。

总之，工作分析方法的发展，是从描述转向预测，从精确性转向战略性。

第一章 工作分析及其作用

第三节 工作分析的性质与作用

一、工作分析的性质

工作分析是人力资源管理活动中一项非常重要的常规性工作，是整个人力资源管理系统的“基石”。工作分析的质量和效果决定了人力资源体系的完善和各个功能模块的实现。

工作分析用科学的、量化的手段，为选人、用人、育人、留人等各项人事决策提供了可靠的依据和坚实的基础。

通过对工作人员能力、个性等条件要求的分析，可以更好地实现人尽其才，工作分析的结果可以使人员的使用在“合适的时候把合适的人放在合适的岗位上”。

通过对工作职责、工作流程的分析，使“才能尽其职”，避免人力资源的浪费，提高工作效率。

通过对工作环境、工作设备的分析，使人与机器相互配合，更好协调，更好地完成预定的目标。

通过工作分析了解员工与岗位各方面的信息，能科学的评价员工的业绩，为有效地激励员工提供了可靠的依据。通过工作分析获得的大量基础数据和信息，最终为职务说明书的形成提供了依据，使得工作分析成为人力资源管理体系各项职能的基础和出发点。员工将以职务说明书为行动指南，而管理人员必须使用职务说明书来进行管理。由于企业的目标与环境在不断发展变化，企业的组织结构是动态的、发展的，因此需要依靠工作分析不断地提供各种信息和数据。

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，能充分的利用和安排工作时间，使干部和职工能更合理的运用技能，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。

现实中，每个组织、每个企业都有它的经营宗旨与经营目标。要完成目标，就必须进行目标管理。把目标任务层层分解落实到各部门（各业务单位），然后各部门再分解到各岗位及个人，形成了经营责任制。然而，无论是目标的分解，还是目标的执行、目标的反馈，都存在这样或那样的问题。如何解决存在的这样或那样的问题，“重要的途径就是进行工作分析”。

第一章 工作分析及其作用

第三节 工作分析的性质与作用

二、工作分析的作用

案例：为什么他们会遇到这种工作矛盾？

10月的一天，戴安娜给医院院长戴维斯打来电话，要求立即做出新的人事安排。从戴安娜急切的声音中，戴维斯能够感觉到发生了什么事。他让戴安娜马上过来见他。大约5分钟后，戴安娜走进了戴维斯的办公室，递给他一封辞职信。

“院长，我再也干不下去了，”她开始申诉道：“我在产科当护士长已经四个月了，我简直干不下去了。我怎么能干下去呢？我有两个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一个凡人。

我已经尽最大努力适应这种工作，但看来是不可能的。让我举个例子吧。请相信我，这是一件平平常常的事。像这样的事，每天都在发生。”

“昨天晚上 7:45 我来到办公室，发现桌上放了一张字条，是杰克逊（医院的主任护士，负责全院护士工作）给我的。她告诉我，她上午 10 点需要一份床位利用情况，供她下午在向董事会报告时使用。我知道，这样一份报告至少需要一个半小时才能写出来。30 分钟后，乔伊斯（戴安娜的直接主管，基层护士监督员）走进来问我为什么我的两位护士不在班上。我告诉她，雷诺次医生（外科主任）从我这里借走了她们两位，说是急诊外科手术正缺人手，需要借用一下。我告诉她，我也反对过，但雷诺次坚持说只能这么办，你猜，乔伊斯说什么？她叫我立即让这些护士回到产科部。她还说，一个半小时以后，她会回来检查我是否把这件事办好了！我跟你说，院长，这种事情每天都会发生好几次的。一家医院只能这样运作吗？”

那么，他们为什么会遇到这种工作矛盾？你认为造成这种矛盾的主要原因是什么？如果你是院长，你会如何解决这种工作矛盾？

（一）工作分析的作用一：工作分析是人力资源规划、管理的需要。

（二）工作分析的作用二：工作分析是提高现代社会生产力的需要。

（三）工作分析的作用三：工作分析是组织现代化管理的客观需要。

（四）工作分析的作用四：工作分析有助于工作评价、人员测评、定员、定额、人员招聘、职业发展设计与指导、薪酬管理及人员培训的科学化、规范化和标准化。

（五）工作分析的作用五：工作分析对于劳动人事管理研究者也是不可缺少的。

概括来说，工作分析的作用体现为：分工协作系统化；选人聘用科学化；评价考核客观化；报酬分配合理化；竞争上岗公平化；劳动裁决标准化。

第二章 工作评价

第一节 工作评价概述

一、工作评价的概念

（一）工作评价

工作评价,有时又称职务评价或者岗位评价,就是依据工作分析的结果,按照一定标准,对工作的性质、强度、责任、复杂性及所需资格条件等因素的程度差异,进行综合评价的活动。

它是工作分析的逻辑结果,一般是为薪酬设计与结构调整提供依据。

（二）工作评价的基本目的

1. 确认组织的工作结构。
2. 使工作间的联系公平、有序。
3. 开发一个工作价值的等级制度,据此可用来建立工资支付结构。
4. 关于企业内部的工作和工资方面,取得经理与员工认同上的一致。

（三）工作评价的特点

评价的中心是“事”不是“人”。评价虽然也会涉及到员工,但它是以岗位为对象,即以岗位所担负的工作任务为对象进行的客观评比和估计。

评价是对企业各类具体劳动的抽象化、定量化过程。

（四）工作评价的技术和方法

主要运用劳动组织、劳动心理、劳动卫生、环境监测、数理统计知识和计算机技术,运用排列法、分类法、评分法、因素比较法等几种基本方法,才能对多个评价因素进行准确的评定或测定,最终做出科学评价。

（五）工作评价的原则

1. 系统原则;
2. 实用性原则;
3. 标准化原则。

二、工作评价和工作分析的关系

工作评价与工作分析之间有着密切的联系。工作分析所得到的信息是对工作进行评价的重要基础。工作分析是工作评价的起点。

工作分析是借助于一定的分析手段，确定工作的性质、结构、要求等基本因素的活动。通过运用科学手段，为管理提供有关工作的全面信息，如工作规范、任职资格、工作环境、工资执行标准等。

工作评价是依据工作分析的结果，按照一定标准，对工作的性质、强度、责任、复杂性及所需资格条件等因素的程度差异，进行综合评价的活动。测定一个稳定公平的报酬分配体系，有效地控制人力成本。

工作信息收集是基础，工作分析是中介，工作评价是目的。

第二章 工作评价

第二节 工作评价的方法种类及其操作

一、排序比较法

（一）排列法

排列法是采用非分析和非定量的方法，由评定人员凭着自己判断，不将工作内容分解为组成要素，而只是根据工作岗位的相对价值按高低次序进行排列，从而确定一个工作岗位与其他工作岗位的关系。

排列法的基本步骤操作为：

1. 由有关人员组成评价小组（最好有企业高层管理者、主管部门领导、人力资源管理人员和员工代表参加）；
2. 选择标准工作岗位；
3. 工作岗位排列；
4. 岗位定级。

一般来说，卡片排列法有两端排列法和三分法两种。

举例：

待评估工作	甲评估结果	乙评估结果	丙评估结果	序和数	参评人数	平均结果	平均序数
A	1	2	1	4	3	1.3	1（最重要）
B	3	1	-	4	2	2	2
C	4	4	2	10	3	3.3	4
D	2	3	3	8	3	2.6	3
E	5	-	6	11	2	5.5	6
F	6	5	4	15	3	5	5
G	7	-	5	12	2	6	7（最不重要）

一、排序比较法

（二）配对比较法

配对比较法（Paired comparison），也有人认为它是对排列法的一种改进和演变，能使得排列法在实际操作时变得更为简便、快速。这一方法是把待评价的某一工作与其他所有的工作一一比较，如果觉得该工作比另一工作更重要，则记+1，如果比另一工作更不重要则记-1，如果同等重要则记0。最后把同一工作的全部比较得分累加排列，可以横向累加也可以纵向累加，一般为横向累加。总分最高的评价为1，总分其次的评价为2，以此类推。

举例：

	A	B	C	D	E	累加分数	评价
A	0	-1	1	1	1	2	1
B	1	0	-1	-1	-1	-2	3
C	-1	1	0	1	-1	0	2
D	-1	1	-1	0	1	0	2

E	-1	1	1	-1	0	0	2
---	----	---	---	----	---	---	---

A 为 2 分，排列 1，第一类；

C、D、E 列为第二类；

B 为第三类。

（三）分类法

分类法是排列法的改革，又称归级法。它是在岗位分析基础上，采用一定的科学方法，按岗位的工作性质、特征、繁简难易程度、工作责任大小和人员必须具备的资格条件，对企业全部（或规范范围内）岗位所进行的多层次的划分，即先确定等级结构，然后再根据工作内容对工作岗位进行归类。

分类法的具体操作步骤：

1. 由企业内专门人员组成的评定小组，收集各种有关的资料、数据，写出调查报告。
2. 岗位分类。按照生产经营过程中各类岗位的作用和特征，首先将全部岗位划分为若干个大类。然后在划分大类的基础上，再进一步按每一大类中各种岗位的性质和特征，划分为若干中类。最后，再根据每一种类中反映的岗位性质的显著特征，将岗位划分为若干小类。
3. 建立等级结构和等级标准。它包括以下三个方面：确定等级数量、确定基本因素、确定等级标准。
4. 岗位测评和列等。等级标准确定后，根据这些标准，将工作说明书与等级标准逐个进行比较，并将工作岗位列入相应等级，从而也评定出不同系统、不同岗位之间的相对价值和关系。

岗位分类法是一种简便易理解和操作的岗位评价方法，关键是建立一个岗位级别体系。它适用于大型组织，对大量的岗位进行评价。同时这种方法的灵活性较强，在组织中岗位发生变化的情况，可以迅速的将组织中新出现的岗位归类到合适的类别中去。

例：

现有 A、B、C、D、E、F、G 共计 7 个岗位，预计将次 7 个岗位分为 3 类：

	A	B	C	D	E	F	G
寻找标杆岗位：	一类代表				二类代表		三类代表
第一次分类：	☆	☆	☆	☆	▲	△	△
第二次分类：	☆	☆	★	★	▲	△	△

二、因素比较法

（一）因素比较法含义

因素比较法是一种量化的岗位评价方法，它实际上是对岗位排序法的一种改进。这种方法与岗位排序法的主要区别是：岗位排序法是从整体的角度对岗位进行比较和排序，而因素比较法则是选择多种报酬因素，按照各种因素分别进行排序。

（二）因素比较法特点

因素比较法的一个突出优点就是可以根据在各个报酬因素上得到的评价结果计算出一个具体的报酬金额，这样可以更加精确的反映出岗位之间的相对价值关系。一般在下列条件下因素比较法较为适用：需要一种量化方法，愿花大量的费用引入一种岗位评价体系；这种复杂方法的运用不会产生理解问题或雇员的接受问题，并且希望把工资结构和基准岗位的相对等级或劳动力市场上通行的工资更紧密地联系起来。

（三）因素比较法的操作

应用因素比较法时，应该注意两个问题：一个是薪酬因素的确定要比较慎重，一定要选择最能代表岗位间差异的因素；第二个问题是由于市场上的工资水平经常发生变化，因此要及时调整基准岗位的工资水平。但是由于我国处于经济体制的转轨时期，多种薪酬体制并存；同时国内薪酬体制透明度较低，劳动力市场价格处于混沌状态，因而使用因素比较法的基础数据不足。目前因素比较法在国内基本未得到使用。

具体操作步骤如下：

1. 取得工作资料。

2. 选择较重要的标杆工作。
3. 按报酬因素排列工作。
4. 将各项工作的薪资比率分配到各项工作因素上，以得知每项工作因素要支付多少薪资。
5. 计算并归类。

最为关键的是标杆岗位要选好。

三、因素评分法

（一）选择和定义要素；

（二）将要素分为不同的等级；

（三）权衡要素；

（四）给每个要素等级打分；

（五）要素方案的验证；

（六）进行大规模岗位评价。在前面五步的基础上，这一步就很容易进行。评价人员只需要参照方案的评分标准，对每个工作依照因素评价标准打分，加总出工作的总分。当所有的岗位都评价完毕，并且判定了分数以后，就按分数的多少排列出来，就得出一个岗位等级结构。

四、市场定位法

（一）市场定位法的含义

市场定位法是以外部市场上的工作的价值为参照对内部的工作岗位进行等级划分和评价的一种方法。

（Robert L.Heneman，2003）。

（二）市场定位法的操作

市场定位法的操作步骤是，首先从所有职务中选出 50%~60%的代表职务。然后作市场调查，获得每

个代表职务的“市场价格”，及市场平均工资。最后在此基础上决定每个代表职务的价值大小。市场定位法的优点是客观性强，不足之处是不能根据组织的具体情况来决定价值大小。

第三节 工作评价的实际应用

一、工作评价的方法选择

工作评价的方法各有特点，不能一概而论地说某一评价方法比其它评价方法更为优越，企业关键的是需要选择适合自己的岗位评价方法。为了更好地选择岗位评价方法，我们总结了影响岗位评价方法选择的主要因素：

1. 岗位的稳定性

指岗位随市场环境变化和人员调整而进行调整的可能性，一般来说，新设立岗位的稳定性较差，市场竞争激烈、市场环境变化剧烈、业务稳定性差的公司岗位的稳定性也较差。

2. 岗位职责的清晰程度

岗位职责的清晰程度有两个含义，一是岗位工作本身的清晰程度，比如生产工人就往往具有比较好的清晰程度；二是岗位分析工作是否充分和科学，是否能为岗位评价提供良好的基础。

3. 薪酬体系的特点

不同薪酬体系的特点不同，从而对岗位评价的要求也不太一样，比如有些薪酬体系强调外部公平，这就要求岗位评价必须具备外部可比性。

4. 企业文化特征

岗位评价是需要得到员工接受的，对于老国营企业，花较大的代价进行因素评分法可能是值得的，但是，如果对一家新兴 IT 企业，岗位排序就足够了。

5. 岗位数量的多少

岗位数量如果较多的时候，就只能采用相对效率较高的评价方法。

6. 岗位评价资源的充分性

岗位评价的资源主要指评价委员会成员时间的充裕性，另外还有经费的限制，如果经费充足，最好是选择进行封闭式的评价活动。

二、工作评价的控制

（一）评价的参与人必须包括公司各层级的员工。岗位评价委员会的成员应该按一定的比例来组成，以便充分反映管理人员和员工的意志。同时，普通员工代表应该选择那些对公司认同度较高、资历较老、并具有一定影响力的员工，因为他们不但可以比较准确地评价岗位价值，还可以通过他们的影响将岗位评价的过程进行有效的宣传。

（二）评价的标准有严格的界定。在对岗位进行评价的时候，制订科学的标准，不但有助于真实地判断岗位的价值，也有助于统一参与者的评价结果。

（三）对评价委员会进行培训。由于参加评价的人员大部分没有这方面的经验，进行相关的培训，让他们了解评价的目的、方法、标准等有助于评价结果的有效性。

（四）评价的结果处理有严格的方法。为了消除评价过程中的不确定因素，避免因操作者个人原因导致的偏差，采用统计方法进行数据处理，比如去掉最高分和最低分、控制方差范围等有助于结果的科学性。

（五）评价环境的设计和评价过程的严格控制。保证评价时环境的正式性、不受打搅、时间控制和环节控制，有助于引导参与者从公司的利益出发进行公正、负责地评价，同时，它也有助于加强评价结果的权威感。

第三章 工作分析的内容与流程

第一节 工作分析的具体内容

一、岗位责任

（一）责任的种类

岗位责任一般通过对不同任务简洁、明了和直接的描述来揭示，是工作分析内容的主要部分。岗位责任的种类分为管理责任和非管理责任。

管理责任是可以影响其他人员工作的方式，或对他们的工作进行帮助和指导。主要因素有：被管理层的人数；管理的性质和程度；管理的公开程度；管理是直接的还是间接的；管理工作的类型；管理对象的熟练程度。

非管理责任包括制作产品的责任，保管某些特定材料不受损害的责任，与其他人员合作的责任，保护他人安全的责任等。考虑的主要因素包括：哪些产品会遭到破坏；损坏的可能性；损坏费用的评估；减少损坏可能性的措施；监督的严密程度；查处问题所需要的时间等等。

（二）责任分析原则

岗位责任分析要力求准确。它应该包括工作的全过程，包括偶然事件。最重要的原则是简洁明了。这样才能让人看懂。要注意以下几点：

1. 用主动性的功能动词来描述。如，检测、衡量等。
2. 使用专业术语。尽可能避免含义模糊的术语；尽可能的从数量上予以描述。
3. 记录任务。对某项工作责任要写出各个不同活动的说明，还要说出它们之间的联系和相互关系，这样才有意义。
4. 要注意任务的先后顺序，可以按照时间顺序，或者产品制作的过程环节顺序，或者根据功能突出主要任务。
5. 刻画任务的质量和数量要求。要对每项任务都有质量和数量方面的明确规定，这样才有利于操作。具体要求包括：每项任务要参照整个工作的时间安排限定时间；每项任务都要规定熟练程度。
6. 要写好开场白。由多个短语构成，介绍每项任务。描述做什么时的主要动词组成动宾词组，然后

具体说明如何去做，为什么要这样做。

二、资格条件

（一）工作经验

工作经验是指完成岗位工作解决相关问题的实践经验，这些经验是完成工作的必要条件。不论是对培训前还是对培训后的工作经验的描述，通常都是使用圆满完成工作所需要的理论和实践知识的数量及复杂程度来衡量的。

不同工作需要的工作经验，会因工作范围及其要求的不同而变化。例如，如果一个人需要在生产过程中做出自己的判断，而另一个人需要提供某种帮助，显然前者所需的工作经验要比后者多。

分析工作经验的时候要考虑很多因素，包括：根据工作任务做出决定的性质；管理的重要程度；工作人员实践经验的深度和广度；获得工作经验的途径；工作是否需要书面指示；工作中需要用到哪些知识；是否要用到特定的方式；工作人员需要具备哪些相关知识；工作人员是否要懂得其下属的工作，等等。

工作经验分析包括相关工作经历要求、专门训练和职业证书要求、有关工艺操作规程等的实际经验。

（二）智力水平

智力水平涉及到头脑反应、注意力集中程度和计划水平等方面的要求。对这种条件的需要基于工作协调需要和工作中可能遇到的紧急情况处理需要。

1.智力水平大致包括下列四种能力：

（1）主动性，即独立工作，独立做出判断，独立制定工作计划。

（2）判断能力，即根据一系列原始材料，自己做出决策。

（3）应变能力，这是在处理突发事件中所必备的能力，也要求工作人员在生产过程或人事管理中对有关问题做出适当的协调。

（4）敏感能力，要求工作人员精力集中，反应迅速，避免工作失误或发生意外。

2.分析智力水平时要考虑以下因素：

- (1) 工作人员是否需要考虑工作的先后顺序？如果需要，如何设计？
- (2) 工作人员是否把工作分派给他人？如果是，如何分派？
- (3) 是否需要决定工作方法？如果需要，有哪些可以选择的方法？
- (4) 是否需要根据其他人的工作做决策，如果是，需要做什么样的决策？
- (5) 工作人员需要做出的是什么样的决策？日常决策、紧急决策还是异乎寻常的决策？
- (6) 工作是否需要分析问题，纠正错误？
- (7) 工作是按照管理制度规定进行重复，还是有相当程度的变化？
- (8) 工作人员是需要时刻警惕以杜绝工作失误，还是只需略加小心即可？
- (9) 工作人员是否需要设计新方案，提供新思路、新程序、新工艺？是否需要提供模型和图案？
- (10) 出现事故并需要采取决策的周期是多少？
- (11) 决策的重要性。决策是否影响到其他人、其他部门的工作，甚至整个生产？
- (12) 监督的严密程度。是否有充分的活动范围？
- (13) 面对变化的工作境况，是否需要敏捷的反应？

(三) 技巧和准确性

技巧和准确性体现了工作人员达到工作要求的速度和精确程度及其所需要的手工或操作能力。

技巧和准确性这两个相关因素，是有所区别的。

技巧，与要求的速度及敏捷程度、与视觉及其他器官的反应有关。速度可以有多种表达方式，如 1 分钟可以打 50 个字。技巧的测量方法不直接用数量表示，而是对工作人员行动敏捷性的种类和程度的描述。

准确性，反映生产产品、调配设备的精确程度。通常用允许范围内的误差来表达准确性，如 ± 0.005 厘米；或用所需速度来表达，如转动 50 下启动机器。

分析技巧与准确性需要考虑的因素包括：

- (1) 工作要做到什么程度，允许范围内的误差是多少。
- (2) 工作所需的辅助手段，如工作手册、图表符号等。

(3) 工作是否需要体力和视觉等其他感官的配合。

(4) 达到准确性要求的难易程度。

(5) 工作仅仅是简单的重复还是要有所创新。

(6) 工作人员是否需要用到难以操作的工具。

(7) 工作人员是否凭感觉（如看、听、闻）做出详细的比较。

(四) 体力

体力要求，是指工作本身对工作人员的体力方面的需求。

体力要求是与工作本身相联系的，而不包括个人出于自愿的表现，也不包括偶然性的指派（如替人值班等）。

体力要求一般用体力活动的频率和剧烈程度来衡量。频率可以表述为 1 天或 1 小时几次、1 天几小时；剧烈程度可以由提、举、推、拉的最大重量或某一器官需要付出的劳动的数量以及跳、跑、爬等身体运动的程度来衡量。

(五) 心理素质

任何工作任务的完成需要人员的全面素质，除了上述四个条件以外，还需要健康的心理素质，以及相关的品德、兴趣、情趣作为坚强的后盾。

能力因素决定是否能够做到，相应的品德与心理素质决定工作是否能做好，是否愿意做，并决定能力因素是否能够得到发挥。

对心理素质的描述有：责任心、认真、仔细、严谨、虚心、随意、好动、外向。自信、积极向上、乐观、好学、遵守社会公德、遵守法律等等，都是一个好的心理素质的体现。要做到自信，就要经常自我肯定，经常进行积极的心理暗示，如我是最棒的，我能行等；要做到积极向上、乐观，就要凡事都向好的一面看，不要消极悲观，要找到有利于事物发展的一面，不要轻言放弃，即便放弃，也是为了能够更好的发展；遵守社会公德，就是根据社会的一般准则去行事。

心理素质要求是上述四个要求发挥实际作用的保障。

三、工作环境和危险性

（一）工作环境

工作环境不能由工作人员自由支配，并且工作环境会影响到工作人员的体力或脑力健康，所以工作环境的特定性将会决定工作所需要的人员的条件。

任何人在完成工作任务的过程中，都是处在一定的环境下的。工作环境不能由工作人员来支配。但是工作环境会影响到工作人员的体力或脑力健康，工作环境会决定工作所需要的特定的人。如高空作业不能要有恐高症的员工；高温作业的工作需要身体素质强壮的人来完成。在工作评价中，工作环境作为可补偿因素来考虑，分析工作环境时，应该首先分析工作环境的性质及其对工作人员的影响，相关信息的记录应该使用简单的语言、叙事的方式和方便的检查表的形式。

（二）危险性

危险性是指体力活动或工作环境对工作人员可能产生的危害。它包括身体损伤和职业病。

我们应该首先分析工作人员会受到什么样的损伤，然后分析发生损伤的可能性以及严重程度，损伤要用叙事的方式或检查表的方式来记录。

分析工作危险性的时候需要考虑的因素有：砍伤、疝气、视力衰弱、突然死亡、摔伤、骨折、职业病、残疾、烧伤、心理压力、过度刺激、听力失真等等。

在实际工作中，通过分析工作危险性，一方面要防止和控制危险的发生，另一方面又要注意潜在的危险。在员工培训、制定薪酬的过程中都要考虑到工作危险性因素。

第二节 工作分析内容的标准化

一、工作分析指标

（一）概念

指标在统计学中被认为是用来揭示对象总体数量特征的范畴。一般被认为是用来表明同类客观现象某种数量方面的科学概念或范畴。我们把指标看作是用来揭示对象及其本质特征的一种操作化形式。它既可以是数量的，也可以是非数量的。因此我们将工作分析指标定义如下：工作分析指标，是用来解释工作分析对象的数量与质量特征的一种操作化形式，是整个工作分析活动的基础和前提，也是整个工作分析活动的中心。我们收集工作信息、分析工作信息与报告分析结果的活动，都是围绕工作分析指标来进行的。

（二）工作分析指标的结构

工作分析的指标由五个方面的要素构成：

1. 名称。是对指标内容和形式的总体概括。
2. 定义。是对指标内容和操作的定义。
3. 标志。是对指标级别的区分和辨认特征的规定。
4. 标度。是对指标级别范围或程度的规定，也是对每个级别范围的数量或者质量的规定。
5. 注释。是对指标的来源、使用范围和操作方面问题的说明。

这五个部分构成了一个完整的工作分析指标。

例如，职务说明书中所包含的通用分析指标，一般是职务名称、职务编号、职务等级、职务主管、职务所管辖的人数、编制时间、批准时间、职务概要、具体职责与任务、具体权限与责任、任职条件等等。

（三）工作分析指标的评估标准

单个的工作分析指标仅仅反映对象某一方面的特征，只有把所有的单个工作分析指标汇集起来，才能反映工作分析对象的总体特征。在这里我们把能够反映工作分析对象总体特征指标的有机集合体，叫做工作分析指标体系。标准的工作分析指标体系应该符合以下要求：

1. 可操作性。
2. 普遍性。
3. 独立性。

4. 完备性。

5. 简约性。

二、指标体系的建构

指标体系的建构是工作分析指标体系中的项目内容的确定过程。建构工作非常复杂，涉及很多方面，具有一定的重要性。

（一）建构指标体系的原则

1. 测定指标与评定指标相结合。测定指标是指运用各种测量仪器、问卷表等工具可以直接测出或计算出结果的指标。评定指标是指那些暂时无法进行测定与计算，而只能根据分析人员的观察、了解并对有关资料进行分析思考才能得出结果的指标。测定指标与评定指标相结合可以保证我们对分析的对象有更深刻、更全面的把握。

2. 状态指标与结果指标相结合。状态指标是指那些揭示岗位工作条件与过程的指标。结果指标是揭示如井下作业的职业病发病率与严重程度等的指标。状态指标与结果指标相结合有助于更深刻更全面地把握工作分析对象。

3. 单项指标与综合指标。单项指标，是指那些所揭示的内容只能反映分析对象某一特征的指标，这种指标具有单一性和精确性。综合指标则是指那些能够反映分析对象两个以上特征的指标，这种综合指标所揭示的对象特征具有多重性、复合性与模糊性。单项指标与综合指标相结合有助于使指标体系更简便、更有意义。

4. 相对性指标与绝对性指标相结合。绝对性指标是指那些以岗位工作客观要求为依据来测定或评定对象特征的指标。相对性指标是指通过不同岗位工作本身具体情况的比较来测定或评定对象特征的指标。相对性指标与绝对性指标相结合有助于工作分析的实际操作并保证其质量。

5. 普遍性指标与特殊性指标相结合。普遍性指标是指那些反映不同岗位工作共性的指标。特殊性指标是指那些反映不同岗位工作个性的指标。普遍性指标与特殊性指标相结合，有助于解决工作分析对象中

共性与个性的矛盾。

6. 统一性指标与自拟性指标相结合。统一性指标是指那些所有岗位工作分析中都必须严格执行的分析指标。自拟性指标是指那些允许各部门针对所分析的岗位工作特点自行添减的指标。统一性指标与自拟性指标相结合有助于解决工作分析客体的统一性与个别性在操作方面的矛盾。

（二）工作分析指标体系建构的方法

1. 对象分析法。从所要分析的岗位客体认识开始，逐个找出所有对象特征，然后继续对每个对象特征进行分解，直到其能够能进行具体操作。

2. 模块结构分析法。按照岗位工作结构性特点，首先把想要建构的指标体系拟定为几个模块，然后在每个模块中再分别建构子模块，如此继续下去，直到最后的子模块具有可操作性。这种方法与上一种方法的不同之处在于它更具有整体性和高效性。

3. 调查咨询法。通过对任职者、主管、顾客、分析专家以及其他相关人员进行调查咨询，收集信息与指标内容，然后在此基础上建构指标体系。

4. 文献查阅法。利用现有的职业词典、专著、论文、手册、成果汇编、职务说明书、工作描述等，然后使用查到的资料建构分析指标体系。

5. 理论推演法。通过对相关工作进行理论分析和推演来建构指标要素。

6. 观察分析法。通过对岗位对象特征的自我观察来确定分析的指标体系。

三、标准化步骤

工作分析内容标准化的步骤包括分析指标内容的拟定和筛选、标志寻找和选择、标度划分、规定、量化、试用、评价和修改等环节。参见“图 3—1 工作分析内容标准化步骤流程”。

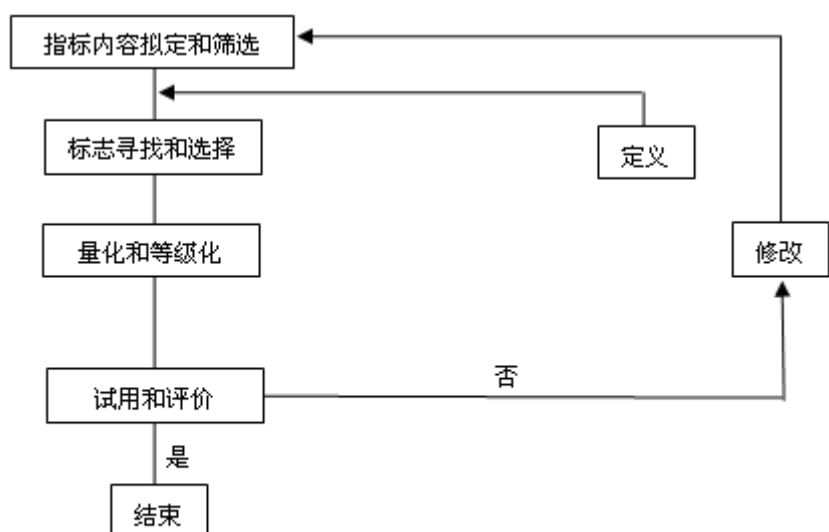


图3-1 工作分析内容标准化步骤流程

（一）指标要素拟定和指标选择

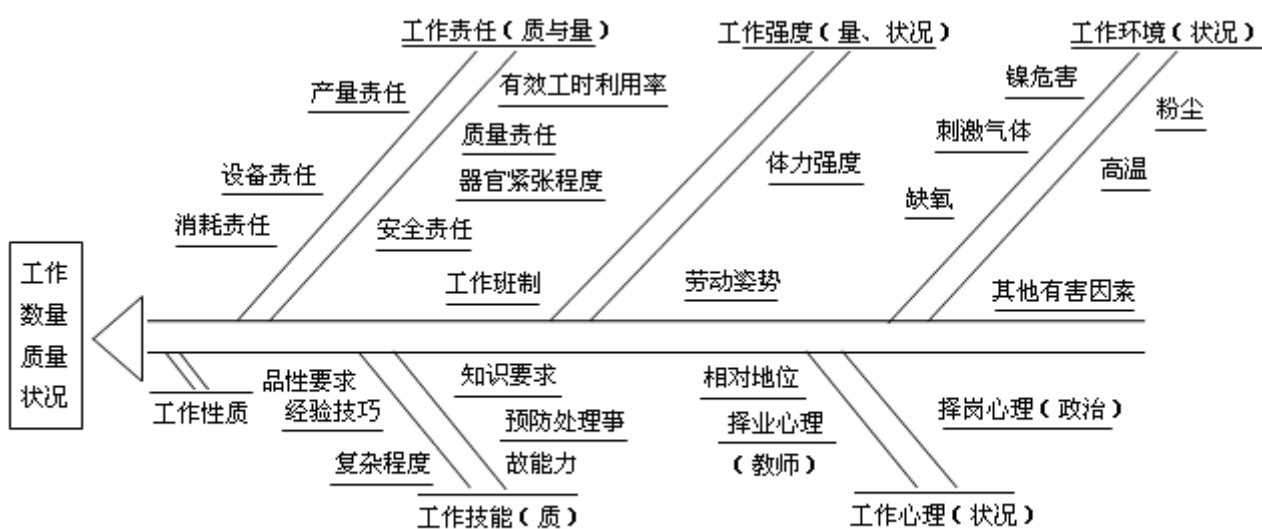


图3-2 鱼刺图因素分析法

可采用鱼刺图因素分解法，见教材“图 3-2 鱼刺图因素分析法”。对所有要分析的岗位做一个全面的了解，确定几个共同的基本分析项目，然后针对每个项目拟定具体的分析指标。要素定义过程可以由专家单独完成，也可以集体完成。在具体操作过程中，比如可以采用头脑风暴法，邀请相关的工作人员、主管人员、专家、经验丰富的员工等聚集在一起各抒己见，提出每个项目的分析指标。

（二）要素和标志定义

1. 工作责任

上岗任职者应承担的经济（产量、质量）、生产（设备维持、消耗）和安全等方面的责任。

2. 工作技能

上岗任职者应具备的知识水平、技术水平、经验和操作等素质。

3. 工作强度

工作的繁重、紧张和密集程度。

4. 工作心理

工作过程中，对上岗任职者可能产生的心理影响，如自豪（经理助理）、自卑（清洁工）、紧张（高空作业工人）等。

5. 工作环境

工作过程中，上岗任职者可能遇到的各种有害身心健康因素及其危害程度。

6. 标志定义

（1）设备责任。工作中使用的设备、仪器对工作任务完成的影响程度（潜在）以及任职者对其维护的责任（显现）。

（2）知识要求。从事岗位工作必备的文化程度和专业知识。

（3）工作姿势。工作中的主要工作姿势。

（4）体力劳动强度。工作中体力消耗程度（耗氧量）。

（三）标度划分和规定

如下表把知识方面的分析指标划分为3级~9级，并对每个级别的要求做了具体规定。

表 3—2		知识分析指标的标度划分					
级别	3	4	5	6	7	8	9
岗位	电梯工	记账员	打字员	修车工	护士	电工	电工师
标度规定	需要一般知识	需要初中或相当于初中文化水平	需要初中或相当于初中文化水平，具备少量专业知识	需要初中或相当于初中文化水平，且具备一定的专业知识	需要初中文化水平并具备较丰富的专业知识	需要高中、中等技术或相当于高中、中等技术的文化水平	需要高中、中等技术或相当于高中、中等技术的文化水平，且具备一定的专业知识

如果工作分析是为工作评价建构指标体系，进而为薪资报酬、竞聘上岗服务的话，那么，接下去还要对指标体系进行加权、量化的工作。除此以外，还要进行小范围试用，根据试用情况进行修改和调整，形成最后的工作分析指标体系。

第三节 工作分析的流程

一、准备阶段

（一）确定分析目标

工作分析的组织和实施投入较大，因而在实施方案前，要确保它有助于某个或某些问题的解决。工作分析除了为招聘、培训、考评、薪酬管理提供基本依据外，还可以同时为解决以下一些问题提供信息与依据。

- （1）就业机构和企业间的联系不够紧密；
- （2）国内某些地区缺少熟练或其他急需的人员，而某些地区人员相对过剩；
- （3）员工缺席率高；
- （4）事故多；
- （5）劳动生产率低下；
- （6）培训效果甚微；
- （7）太多的牢骚；
- （8）劳动力供求状况的信息短缺。

在解决这些问题时，需要有关工作方面的准确信息，这意味着要通过工作分析，寻找问题的真正原因。

（二）决定所需要的专门信息

要选择问题的种类和决定达到预期目的所需要的工作信息与资料的数量。如果是多重目标，就应该努力获取全部的工作信息与资料并记录，以适应不同的要求。

（三）取得认同和合作

对于所有的工作分析计划方案，不论是组织领导者还是政府机构或企业的领导者，让其充分了解方案目标、合作方法、所需费用、所耗精力，都是很重要的。

（四）明确工作分析人员的责任

负责组织和实施工作分析的人，主要有两方面的责任：其一是在基本步骤的框架中制定更为详细的工作计划，并要求员工下决心去做；其二是审查与督促计划方案的实施。第一个责任涉及到计划方案的组织与细化，第二个责任涉及到计划方案的实施。虽然在操作过程中会有所变动，但在制定工作分析计划方案时还是应该充分考虑以上两个责任。

（五）评估与计划

计划是为估计工作人员人数、计划和设计分析做准备。它通常表现为一张表格，包含所分析企事业组织中的各个职位名称以及各类工作人员的人数。各职位名称应该尽可能代表一项既独立又典型的工作，从这张表格中可以判断应该准备的工作分析表格的大致数量。

（六）估计需要的工时和分析人员人数

（七）内容选择

当组织规模较大时，我们不可能分析全部职位的工作，因此要决定先分析哪些后分析哪些。

二、实施阶段

（一）选择工作分析人员

在工作分析人员的选择方面，经验证明目前企事业组织做得不是很成功。一般人都认为，担任工作分析的人员应该是职级较高的人，并且比较善于分析，有良好的视觉能力、记忆能力，文化水平较高，可以与同事保持并发展良好的合作关系，同时熟悉多方面职位的工作、工艺和机器。实际情况并非如此，符合上述条件的人员虽然很优秀，但在工作分析实践中不像人们想象的那么有价值。

在工作分析人员的选择和匹配上，要对整个组织的工作分析活动有一个通盘的考虑。有的人只要提供有价值的工作分析计划方案，而有的人只要求能熟练掌握工作信息分析的操作技能。熟悉一个工作分析

方案，只需要几个月的准备即可；而有效的利用和操作一个工作分析方案的能力，则需要较长时间才能掌握。

因此，在考虑工作分析者的人选时，要充分依靠群众、相信群众，用非专家的方法来收集资料。特别要发动和依靠各个层次的管理人员，分派他们分析所管辖区域的工作。这样做，有两个明显的好处。其一是可以节省工作分析的费用；其二是可以加强管理人员的责任感，提高管理的效果。管理人员要研究自己的工作，因而会把工作分析技术应用到日常活动中，把审查工作、了解工作方法和工作人员自觉地纳入到日常工作议程中。

培训工作分析人员的大量事实证明，对于世界各国所编写的工作分析方法的培训教材，有一定经验的培训者都可以在 60 小时内吸收消化并开始拟定一些工作分析表格，然后向工作分析者详细讲解。通过交换想法，可以达到完美与可行性的统一。从本质上看，培训工作是想让工作分析者找到如何分析的感觉，而不是去机械地学习分析规则。

（二）利用书面资料

研究和利用已有的书面资料收集工作分析资料时，大约有 75%~80%的时间用于观察和记录资料，对所取得的分析资料经过适当的修改后，再选用已有的书面资料加以对照，这样可以节省大量的时间。因而，研究相关的书面资料信息，是非常有价值的。

书面资料包括组织内部和外部的一系列相关文件以及对资料直接有用的相关信息，通常表现为以下两种形式：

1. 工作描述

工作描述可定义为：以概括的方式从一系列工作分析资料中记录工作事实。鉴于工作描述产生的方法，参考的关键是具体找到以一种与所分析的工作完全匹配的对象。

2. 工作分类中用到的工作词典和工作名称的定义

许多国家的政府机构、商业团体和企事业组织都已经准备了这类资料。通常这类资料都是对有关工作

的简单描述，没有多少细节。

在提高书面资料使用价值的过程中，要考虑下列因素：

- （1）信息来源；
- （2）收集资料过程中的样本和方法；
- （3）整理资料的步骤；
- （4）书面二手资料和所需资料的相似性以及当前职位工作分析程序的特殊要求。

对已有工作信息的利用，包括一手资料和二手资料的分析和利用，往往需要进行专门的培训。然而培训后的实际操作与熟练过程是一个经验问题。我们希望尽可能缩短培训和具体运用之间的时间间隔。培训结束后，分析资料的整理是进一步培训的重要组成部分。应该保证培训者在这方面有充分的经验，而且还要求培训者能够区分并确认哪些工作信息的取得是经济而有实践意义的，哪些工作信息符合既定的标准。对整理资料的人员进行培训的最有效的方法是，把他们自己分析整理过的资料在经验丰富的人指导下再整理一遍，从中找出差距。让他们用前面已经讨论过的方法判断正在整理与分析的工作，和原有工作描述中的工作责任有什么区别和联系。一旦找到了这些差别，再让他们相应地修改工作描述中的内容，即可以达到既定的培训目的。

（三）过程控制与分析结果

过程控制方法：工作分析过程中用到的控制方法各异，但都不复杂，花费也极少。一个简单的方法是在每个工作表格上注明任职人员的姓名。可以使用工资单的副本（最好没有工资数额）来填写每个分析人员所做的职位数目。当工资单上每个姓名后都附有职位名称时，所有的职位也就包括了，我们只要从中圈选就可以了。在分析过程中，通过工资单，我们在短时间内即可了解职位调查的进展情况。

工作分析结果的公开和发表采用别人的工作分析资料的好处已经在前面提到了，而为了他人与社会的利益，自己所做的工作分析报告也应该适当公开并予以详细解释。这个问题至关重要，特别是政府机构在进行重大问题的决策时，可以作为参考。在考虑这个问题时应该注意以下几点：

- (1) 对他人有益的信息要尽可能以有实践价值的方式发表；
- (2) 书写格式要考虑到大多数用户的实际需要；
- (3) 应该使广大用户了解到你所作的分析成果的存在。

三、质量评价和运用阶段

(一) 工作分析结果运用及其评价

工作分析结果运用的指导和培训：工作分析的结果表达的方式，包括职务说明书、任务分析表、工作词典、工作定义、职业分类、工作规范或其他方式，要充分发挥其使用价值，就要使用户明白它在人力资源管理中的作用。如果不能让工作分析结果用于解决实际问题，那么我们所做的工作分析纯粹是一种浪费。

应用工作分析结果的指导和培训，是各个工作分析程序中的一个重要组成部分。它包括何时何地以及怎样使用分析资料和结果，以便实现人力资源管理与开发的目的。

工作分析结果的评价：工作分析是实现某种管理目的的手段，而不是目的本身。对工作分析活动及其成果的评价，取决于分析结果使用者的意见。

在每个工作分析程序开始前，应该制定详细计划，以便进行阶段性考察并分析结果，看其是否有积极的成果，是否有助于达到预期目的，工作信息是否按计划获取，误差是否能够及时纠正。在对结果的评价中，应该明确阐明工作分析带来的效益情况以及制定和实施工作分析活动中所有花费的投入产出对比表。

效果评价就是看工作分析的目的是否实现，是否解决了人力资源管理中需要解决的有关问题。

- (1) 人员服务机构是否为各部门各单位提供了所需要的工作人员；
- (2) 在国有和私营企业中，现有技术设备是否得到更充分的运用；
- (3) 失业人口的流动是否变得容易一些；
- (4) 劳动力更换率与事故率是否有所减少；
- (5) 培训是否更有效，是否能使工作者尽快投入到正常生产中去；

(6) 不满情绪是否有所减少;

(7) 是否给就业人员提供了更好的求职指导;

(8) 社会生产力是否有所提高。

(二) 工作分析中特殊问题的处理

这里没有区别国家范围和企事业单位内部在收集和运用工作信息过程中的不同,主要原因是我们的重点放在了工作分析基本思路、基本理论和方法上。

当政府官员以雇主的身分去进行工作分析时,他们所遇到的问题与企业内部的工作分析相似。

然而,在运用工作分析去解决实际问题时,政府官员组织实施的范围则比较广,分析结果也比较可靠,会有更大的实践性。企事业单位内部的工作分析相对较弱,只是国家工作分析中所选样本的一个组成部分。

在制定适合国家范围内需要的工作分析的过程中,经常遇到的问题是怎样决定最小样本。需要大致估计出从问卷调查表获得信息到形成最后结果(如工作描述),大致需要的时间以及根据样本总量要求需要的抽样比率。因此,可能在样本量增加两倍时,时间却要增加四倍,这并没有固定的规则。通常,对抽取的样本进行具体分析,要考虑不同区域、不同行业、不同规模(大、中、小)企事业单位的区别。

由于国有企业的工作信息收集范围更为广泛,分析资料需要从各个方面取得,工程量巨大,查缺补漏的工作根本不能进行,因而在制定与设计问卷时要格外小心。它比其他企事业单位内部的工作分析问卷包含着更多的细节,记载着更为详细的资料。

第四章 工作分析的基本方法与工具

第一节 观察分析法和主管人员分析法

一、观察分析法

(一) 观察分析法的概念

所谓观察分析法,一般是由有经验的人,通过直接观察的方法,记录某一时期内工作的内容、形式和

方法，并在此基础上分析有关的工作要素，达到分析目的的一种活动。观察的形式，有公开性观察与隐蔽性观察，他人观察与自我观察等不同形式。

为了提高观察分析的效率，所有重要的工作内容与形式都要记录下来，而且应选择不同的工作者在不同的时间内进行观察。因为面对同样的工作任务，不同的工作者会表现出不同的行为方式，相互对比平衡后，有助于消除分析者对不同工作者行为方式上的偏见。对于同一工作者在不同时间与空间的观察分析，也有助于消除工作情景与时间上的偏差。

样表“表 4—2 工作日志（部分）”。

表 4—2	工作日志
工 作 日 志（封面）	
姓 名：	
年 龄：	
岗位名称：	
所属部门：	
直接上级：	
从事本业务工龄：	
填写日期：自_____月_____日	
至_____月_____日	
工作日志填写说明（封二）	
1. 请您在每天工作开始前将工作日志放在手边，按工作活动发生的顺序及时填写，切勿在一天工作结束后一并填写。	
2. 要严格按照表格要求进行填写，不要遗漏细小的工作活动，以保证信息的完整性。	
3. 请您提供真实的信息，以免损害您的利益。	
4. 请您注意保存，防止遗失。	
感谢您的真诚合作！	

（二）观察分析法的适用性

一般来说，观察分析法比较适用于短时期的外显行为特征的分析，适合于比较简单、不断重复、又容易观察的工作分析，而不适合于隐蔽的心理素质的分析，不适合于没有时间规律与表现规律的工作。在进行观察分析时，一般以标准格式记录观察到的结果。

（三）观察分析法的优缺点

利：运用该方法可以直观、全面地了解工作过程，所获得的信息比较客观准确。

弊：实地观察法对脑力技能占主导的工作是不管用的，比如对财务分析人员的工作，光靠观察肯定并不能全面揭示这项工作的要求。

（四）示例

下表是观察记录表的一个示例：

序号	工作任务	工作操作程序	权限	结果	时间消耗	备注
1	起草公文	领会领导意图—撰写—修改	需审核	1 份	2 小时	
2	开介绍信	领导签字—开介绍信—登记	执行	1 份	10 分钟	

当观察者与被观察者合二为一时，观察分析法就成了工作者自我记录法。这种方法一般由工作者本人按标准格式，例如工作日志的形式，及时详细地记录自己的工作内容与感受，然后在此基础上进行综合分析，实现工作分析的目的。

工作日志记录表填写示例：

工作日志填写示例（正文）					
工作日志记录表					
5 月 9 日 工作开始时间 8：30 工作结束时间 17：30					
序号	工作活动名称	工作活动内容	工作活动结果	所耗时间（分钟）	备注
1	复印	协议文件	4 页	6	存档
2	起草公文	贸易代理委托书	800 字	75	报上级审批
3	贸易洽谈	玩具出口	1 次	240	承办
4	布置工作	对日出口业务	1 次	20	指示
5	会议	讨论东欧贸易	1 次	90	参与
...					
16	请示	贷款数额	1 次	20	报批
17	计算机录入	经营数据	2 屏	60	承办
18	接待	参观	3 人	35	承办

这种方法提供的信息完整详细，且客观性强，适用于管理或其他随意性大、内容复杂的岗位工作分析。

这种方法的基本依据是，从事某一工作的人对这一工作的情况和要求最清楚，因此，由工作者本人记录最为经济与方便。但是这种方法可能存在一定的记录误差，记录者或多或少会带有自己的主观色彩，因此要求事后对记录分析结果进行必要的检查矫正，可以由工作者的直接上级来实施。

当观察的对象与内容为某个片断时，常采用写实法。这是通过对工作内容与过程的如实记录，达到工作分析目的的一种方法。当大量的事情记录下来之后，按照它们所描述的内容进行归类，最后就会对实际工作的要求有一个非常清楚的了解，有助于对工作及其任职者的全面了解。

样表“表 4—3 写实性工作分析表”、“表 4—4 记实分析汇总表”

表 4—3

写实性工作分析表

机构名称：办公室 职位：办公室主任

编制：3 人，主任 1 人、打字员 1 人、办事员 1 人

花费时间/（分）		工作活动内容	任务完成量	备注
开始	延续			
8：00		打电话到销售科	1 次	
8：05	5	接电话	1 次	
8：07	2	帮办事员登记材料	2 份	
8：11	4	帮办事员校对	5 页	
8：15	4	准备广告材料	1 页	
8：19	4	接张厂长电话	1 次	
8：20	1	接李厂长电话，要一信件	1 次	
8：21	1	和办事员商议工作	1 次	
8：27	6	找李厂长要的信	1 次	
8：32	5	安排当天的工作	1 次	
8：37	5	找王科长	1 次	
8：40	3	找肖工程师	1 次	
8：44	4	送李厂长所要的信	1 次	
8：45	1	为张厂长打文件	1 次	
8：47	2	同张厂长商量，布置简报	1 次	
9：00	13	开始复印李厂长的材料	1 次	
9：02	2	把张厂长的材料归档	3 次	
9：12	10	继续复印材料	1 次	
9：16	4	同李厂长商议工作	1 次	
9：21	5	给办事员布置复印任务	1 次	
9：23	2	继续复印	2 次	
9：32	9	分发信件	5 次	
9：40	8	继续复印	2 次	
9：55	15	整理档案材料	4 次	
10：05	10	印完复印材料	200 份	
10：16	11	将复印材料交办事员装订	1 次	
10：18	2	打电话与协作厂联系	1 次	
10：27	9	接张厂长电话	1 次	
10：29	2	迎接参观者，并将其送到张厂长处	2 人	
10：32	3	打电话到车间	1 次	
10：34	2	略		

说明：这是一个小厂办公室主任的工作写实片断。

表 4—4

记实分析汇总表

事 件 类 别	花 费 时 间（分）	发 生 次 数
打字、复印、装订等	41	5
电话	22	8
寻找档案等	28	5
接受指令等	18	2
发出指令和计划	13	4
处理来信、文件	8	1
帮办事员工作	8	2
找人	7	2
写材料	4	1
迎接参观者	3	1
总 计	152	31

二、主管人员分析法

主管人员分析法是由主管人员通过日常的管理权力来记录与分析所管辖人员的工作任务、责任与要求等因素的一种工作分析方法。

这种方法的理论依据是，主管人员对这些工作有相当深刻的了解。许多主管人员以前也曾做过这些工作，因此他们对被分析的工作有双重的理解，对职位所要求的工作技能的鉴别与确定非常内行。但主管人员的分析中也许会存在一些偏见，尤其是那些只干过其中部分工作而不全面了解的人。一般来说主管此时往往偏重于他所做过的那部分工作。如果采取与工作者自我记录法相结合的方法，则这种偏差可以得到有效的消除。

主管人员分析法可以采用的表格形式有多种。

样表“表 4—5 工作调查分析表”、“表 4—6 职位工作分析表”

表 4—5

工作调查分析表

职位名称：	职位编号：
部 门：	有效日期：
工作地点：	职 等：
主 管：	工资单编号：
职位设置目的：	

主要职责：	

所管人数： 1. 直接管理人数 2. 间接管理人数	
制表：姓名：_____ 职务：_____ 签字：_____ 日期：_____	
审核：姓名：_____ 职务：_____ 签字：_____ 日期：_____	
工资主管审批：姓名：_____ 日期：_____	
终 审： 姓名：_____ 日期：_____	
复 查：第一次日期：_____ 第二次日期：_____ 第三次日期：_____	
组织结构：(以方框图描述)	
直接主管：职位名称_____	职等_____
本 职 位：职位名称_____	职等_____
直属职位：职位名称_____	职等_____
职位名称_____	职等_____
职位名称_____	职等_____
任职要求：	
教育文化水平方面：	

经验方面：	

表4-6

职位工作分析表

一、职位名称：

部 门：_____

工作地点：_____

任职者姓名：_____

日 期：_____

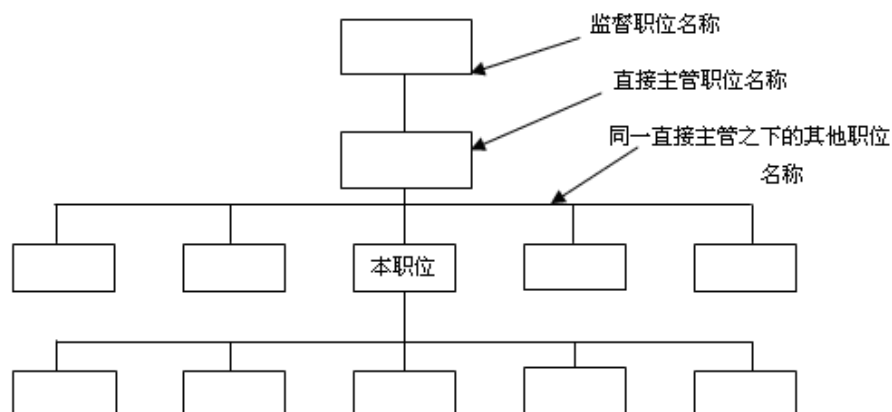
主管人姓名：_____

签 字：_____

二、基本职责：

三、能够用于确定本职位工作范围的各种指示、包括定性的角度与定量的数据

四、填写下面的图表，以表明各职位间的工作关系



简要说明下属的主要职能

五、列举主要职责活动与代表性的工作项目

六、如上述栏目无法说明，请在此列举几个典型的事例或任职所遭遇的工作任务与情况

七、说明本职位工作的权限与自主性

第二节 访谈分析法

一、访谈分析法的含义

对于许多工作，分析者不可能实际去做观察（如飞行员的工作），或者不可能去现场观察，或难以观察到（如建筑师的工作）。在这种情况下，必须访问工作者，了解他们的工作内容，以及为什么这样做和怎样做，由此获得工作分析的资料。

访谈的对象可以是工作者，也可以是主管人员或是工作者的同级与下级。访谈分析法既适用于短时间可以把握的生理特征的分析，又适用于长时间才能把握的心理特征的分析。

访谈法的形式，主要有个别访谈和集体访谈两种。集体访谈的对象一般是做相同工作或相近工作的员工。访谈中涉及的问题较多，为了避免遗漏，保证质量，最好事先拟定一份详细的访谈问卷或访谈提纲。一般来说，记录应采取标准的形式，这样便于记录、归纳与比较，并有助于将访谈限制在与工作有关的范围内。

访谈提纲样本见下面“职位分析访谈提纲”和样表“表 4—7 工作分析访谈表”

职位分析访谈提纲

一、访谈的目的

收集并确认职位信息，以编制正确的职务说明书。

二、访谈对象

个典型职位。

三、访谈人员

负责分析典型职位的成员和所分析的岗位职员及其直属主管。

四、访谈时间

11.16—11.19

五、访谈主要内容

依据一张可以核对和比较的工作分析调查问卷来进行访谈提问，主要包括工作的职责等与职位分析相关的问题。

六、访谈准则

1. 访谈人员与该职位的直属主管要密切合作。
2. 访谈人员与被访谈者的关系要融洽，让对方明白访谈目的。
3. 访谈结束后，要让被访谈者或其直属主管对所搜集的工作信息进行最后核查。
4. 当完成任务的方式不是很有规律性时，应让工作承担者按照任务的重要性和发生频率的大小将其一列举出来。

七、主要问题

1. 你向谁报告？
2. 谁向你报告？
3. 你所做的是一种什么样的工作？
4. 你的主要职责是什么？你又是如何做的？
5. 你的工作环境与别人有什么不同？
6. 做这项工作所需具备的教育程度、工作经历、培训要求是怎样的？
7. 你都参与了哪些活动？
8. 说明你工作绩效的标准有哪些。
9. 工作队身体的要求是怎样的？对脑力和情绪的要求又是什么？
10. 工作对安全与健康的影响如何？
11. 在工作中你有可能受到身体伤害吗？工作时你的心里压力怎样？
12. 工作中对你来说最具挑战性的是什么？

13. 你和公司内或公司外哪些人经常定期接触？

14. 这个工作对你的利益和解决问题的能力有什么样的挑战性？

表 4—7

工作分析访谈表

职位名称：_____ 主管部门：_____

所属部门：_____ 工作地点：_____

间接主管：_____ 监 督 者：_____

直接主管：_____

一、职位设置的目的

二、职责

按照序列列举说明本职位的工作责任及其重要性，或按发生频率高低列举所担负的工作任务（责任分为每日、一定时期内和偶尔担负三种类型）。

1. 每日必做的工作 完成该任务花费时间的百分比

- (1) _____
- (2) _____
- (3) _____
- (4) _____
- (5) _____
- (6) _____
- (7) _____

2. 一定时期内必做的工作 完成该任务的时间的百分比

（周、月、季度）

- (1) _____
- (2) _____
- (3) _____
- (4) _____
- (5) _____

3. 偶尔要做的工作 完成该任务的时间的百分比

- (1) _____
- (2) _____
- (3) _____
- (4) _____

三、教育要求

对于本职位的工作来说，一些教育与知识可以从学校获得，也可以通过自学、在职培训或工作实践获得。请确定下列教育知识中哪些是必要的，并在每条前面的横线上打“√”标记。

- _____ 任职者能够读写并理解基本的口头或书面的指令；
- _____ 任职者能够理解并执行工作程序以及理解上下级的隶属关系，能够进行简单的数学运算和办公室设备的操作；
- _____ 任职者能够理解并完成交给的任务，具备每分钟至少打 50 个汉字的能力；
- _____ 具备本职位工作需要的专业知识；
- _____ 具备相近专业领域的一般知识；
- _____ 具备商业管理与财政等方面的基础知识与技能；
- _____ 具备商业管理与财政等方面的高级知识与技能；
- _____ 其他方面的要求：

四、经验

二、访谈分析法的基本技能

（一）提问设计

工作分析中的许多资料收集工作是通过对工作或其他人员的提问来完成的。观察、访谈和问卷这三种最基本的资料收集方法都或多或少地依赖于调查问题的设计。因此，设计问题便成为一个工作分析者必须具备的一项重要技能。

下面是有关问题设计的一些建议：

1. 保持设计问题的热情，直到认为问题已经足够为止。不妨自我提问：我想知道的是什么，为什么，哪些东西适合于要调查和访谈的问题？

2. 根据有关的资料和先前的经验检测所设计的问题。这里主要指的是可以得到的现有问卷和调查表、先前的工作分析计划以及发表的统计资料。如果书写材料无法找到，那么可以通过 CIT 体系中的相关方法来收集关键事件。

3. 只选择那些与所调查资料直接相关的问题。

4. 把问题按一定的逻辑顺序排列，把那些容易的、没有挑战性但又必要的问题排在前面。

5. 构造一个粗略的工具，对少量的被访者进行一个先导性的试验访谈。

6. 检查结果，修改或删除问题。

7. 修改不清楚的问题，包括：

（1）删除重复的问题，除非有检查被访者的诚实性的需要；

（2）把有双重含义的问题分成两个问题，如果无法分开就删掉；

（3）删除那些属于被访者能力范围之外的问题；

（4）把放在一起的容易使被访者有偏向的问题分开。

8. 在做了上述修改后，设计一个问题清单。

9. 通过整理资料的方式来使问题的回答选择化。对定性资料，只要是或否两种回答形式就可以了。

对于顺序的或更高水平的资料，可以考虑选择性回答。

10. 进行第二次试验访谈，这次的重点是检查问题和回答项是否足够。

11. 通过检查第二次试验访谈的结果来构建最终的访谈提纲。

（二）访谈技巧

访谈是工作分析中资料收集的基本方法之一，它在资料收集和分析的所有阶段都有一定的地位。在问卷形成阶段，在确定研究的目的和范围，设计问卷、清单和分析的其他工具等方面，访谈都是必需的。访谈还可以用于收集资料的最后阶段。所以了解怎样进行访谈是工作分析取得成功的要素之一。

实践中，已经形成了下面一些访谈的准则和规则：

1. 事先清晰地说明访谈的目标和方法。
2. 在访谈前，确认访谈是不是得到所要信息的合适工具。
3. 选择适当的回答者以满足所寻求信息的性质、资料收集的方式和研究的其他要求。
4. 为达到访谈的目的需要取得回答者的支持。
5. 控制访谈，使访谈指向一定的目标。

下面是一些使访谈定向的准则：

（1）帮助回答者根据问题的逻辑顺序去思考和交谈。

（2）给回答者足够的时间回答问题。

（3）从一个问题转向另一个问题前，使回答者注意具体而又全面的信息。如果离题了，必须及时回到还没有完全涵盖的问题上来。

（4）提供已经完成的阶段性总结，这样的总结有利于保持谈话主题，如果回答者离题了还能使其返回主题。

6. 控制个人举止、行为等其他会影响结果的因素。

下面是与此有关的一些准则：

（1）用清楚易懂的语言进行访谈；

- (2) 不要与回答者发生争辩;
- (3) 在所讨论的问题上不要显示任何偏好;
- (4) 在整个访谈过程中要有礼貌和谦恭;
- (5) 不要高人一等地对待回答者;
- (6) 访谈时不受个人影响而又不失对话题的兴趣;
- (7) 不要让自己受个人爱好和观点的影响。

7. 记下意外的重要信息,尤其是正式访谈计划中没有想到的或新的信息。

第三节 问卷调查分析法

一、问卷调查分析法的概要

工作分析中最通用的一种方法,就是采用问卷来获取工作分析的信息,实现工作分析的目的。运用这种方法收集到的工作信息,其质量取决于问卷本身的设计是否科学合理,受到被调查者文化水平的高低,填写时的诚意、兴趣、态度如何等因素的影响。

为此最好请有关专家设计与编制问卷,并在发放问卷、填写时,作出具体的说明与指导,最好附上范例。

列出一组任务或工作行为,要求雇员就其是否执行了这些任务或者行为做出回答,然后调查人员根据这些任务或行为出现的频率,对完成工作的重要性、执行的难易程度以及整个工作的关系,确定它们的权重。最后求出的分数可作为评价实际工作内容和要求的基础。

适用:此种方法在工作分析中使用最为广泛。

特点:费用低、速度快,可以在大范围内对所有雇员进行调查,结果可用计算机处理。

不足:此方法对问卷的设计要求较高,问卷设计者必须具备一定的经验和技巧,否则无法达到预期的效果。

二、问卷调查分析法的形式

问卷可分为：

1. 通信问卷与非通信的集体问卷；
2. 检核表问卷与非检核表问卷；
3. 标准化问卷与非标准化问卷；
4. 封闭性问卷与开放性问卷等。

问卷调查法，多用于规模大、职位设置繁杂的组织。

检核表问卷样例“表 4—8 用于民警工作分析的检核表”

封闭性问卷样例“表 4—10 封闭式工作分析调查表”

开放性问卷样例“表 4—11 开放式工作分析调查表”

表 4—8

用于民警工作分析的检核表

民警任务调查表	
逐步核对，在符合本职任务的项目上画√，并说明其对工作的重要性。	
代号	重要性
1	很低
3	一般
4	高
5	很高
1. 保护交通事故现场证据_____	
2. 在经常发生事故的地段注意防止新事故_____	
3. 使用闪光信号灯指挥交通_____	
4. 使用交通灯指挥交通_____	
5. 发现违章驾驶员并填写情况表_____	
6. 估计驾驶员的驾驶能力_____	
7. 对违反交通规则的人解释交通规则和法律知识_____	
8. 跟踪可疑车辆，观察违章情况_____	
9. 签发交通传票_____	
10. 对违反交通规则的人员发出警告_____	
11. 监视交通情况，搜寻违章车辆或人员_____	
12. 检查驾驶证或通行证_____	
13. 参加在职培训_____	
14. 参加射击训练_____	
15. 操作电话交换机_____	
16. 擦洗和检验工作装备_____	
17. 维修本部门的交通工具_____	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

表 4—11

开放式工作分析调查表

填表日期： 年 月 日

工作部门		职位名称	
一、职责内容： 1. 概述 2. 所任工作			
工作项目	处理方式及程序	所占每日工作时数	
二、职责程度：			
1. 工作复杂性：			
2. 所受监督：			
3. 所循规章：			
4. 对工作结果的负责程度：			
5. 所需创造力：			
6. 影响范围			
7. 监督对象与范围			
对上述内容的确认	填 表 人	(签名盖章)	
检查以上所填内容是否正确，如有问题请直接指正。			
所属部门 上一级主管	(签名盖章)	所属部门 直接主管	(签名盖章)

第五章 任务分析

第一节 任务分析概述

一、基本概念

和其他专业化技术一样，任务分析也有自己的专业术语。要想正确运用任务分析的方法，首先需对这些术语的含义有所了解。

（一）任务的概念

所谓任务，是工作活动中一组具有特定目标的行为组合。如穿衣服、发动汽车、写作、发射火箭等行为，都可以称为任务。任务可能涉及对一些复杂的工具和设备的使用，也可能涉及对一些较简单的书面材料的使用。而本章则是以涉及复杂的技术系统的任务及其分析为重点。

任何一项任务一般都具有以下几个特点：

1. 具备执行任务所需的前提条件。
2. 有特定的目标。
3. 有明确的开端和终端。
4. 发生在一定的时间内。
5. 可能要被另一项任务中断。
6. 可能涉及多人。

任务可能是脑力的，也可能是体力的，更多的是两者结合的。任务中较显著的体力活动是可以直接观察到的（如移动某个物体），而较细微的体力活动（如肌肉收缩或眼球的转动）却要通过仪器来观察和测量。任务中的脑力或认知活动根本无法观察，只能通过专家或专门技术进行推断才能了解。

（二）子任务的概念

进行一项任务分析，仅仅确定任务的名称是远远不够的，而是要把一项任务细分成不同的子任务，这样才能有效地评价完成任务所要求的不同程度的信息（如工作负荷、人员的效率或所需的技能）。有时候出于进一步分析的需要，还要对这些子任务进行进一步细分。但一般而言，在任务分析时不必划分太细。

子任务（任务步骤或动作要素）一般具有以下几个特点：

1. 由单个人来完成。
2. 通常能用动宾结构短语进行描述。如样表“表 5—4 一项简单的任务分析”

表 5—4

一项简单的任务分析

目的：驾驶汽车								
任务：发动汽车								
起始条件：想去商店								
终止条件：汽车加速								
前提条件：在装有三档速率自动加速的汽车里；车门已关好，司机已就座；汽车停放在车道上。								
子任务	职务	动作	控制装置	显示装置	反馈	可能的错误		
1	司机	寻找	安全带扣子	安全带	发出咔哒声	看错了指针位置		
2	司机	系		档位指示器				
3	司机	移动						
4	司机	寻找		发现钥匙孔				
5	司机	插入						
6	司机	寻找	点火钥匙					
7	司机	检查	点火钥匙	档位	指针在“停”位置上		档位在错误的位置上	
8	司机	转动		钥匙转动				
9	司机	检测		发动机发声				
10	司机	检查	油表					
11	司机	移动	刹车杆					
12	司机	踩	刹车关着					
13	司机	移动	刹车放开					
14	司机	检查	车没有动					
15	司机	松开	刹车踏板	档位指示器	指针在“开”位置上	档位在错误的位置上		
16	司机	拧	加速器	踏板松开				
				汽车加速				

3. 可以与其他任务的子任务组合在一起。

（三）非连续性和连续性任务

非连续性的任务，又叫程序性任务，它要求一个人按照某个程序性文件上的规定去完成一系列彼此独立的子任务，但不必按照一个固定的次序来实施。

连续性任务则不同，要求执行者按照任务本身的运行方式连续地操作各个子任务。下面是非连续性任务与连续性任务的实例。

1. 非连续性任务。

任务 1：控制喷气式飞机引擎的运转。

（1）子任务：调整引擎的转速；

（2）子任务：检验转速是否正常。

任务 2：扫描无线电波段。

- (1) 子任务：打开波段扫描开关；
- (2) 子任务：检验数字显示器的波段数字；
- (3) 子任务：对照波段数字和电台名称。

2. 连续性任务。

任务：驾驶汽车沿车道中线行驶。

- (1) 子任务：检查汽车是否偏离中线；
- (2) 子任务：确定偏离的程度和方向；
- (3) 子任务：转动方向盘尽量减少偏差。

值得注意的是，这些不同的非连续性任务和连续性任务一般都是固定的，而子任务则是按逻辑顺序从任务中分解出来的。在任务分析中，不必对每一项子任务都作描述，除非这些子任务的完成都是任务分析所必需的。

第五章 任务分析

第一节 任务分析概述

二、定义区分

(一) 工作与任务的区别

工作与任务这两个名词经常被人们交换使用，从而使人们经常混淆任务分析和工作分析。实际上，工作与任务的含义是有一定的区别的。

一项工作一般由某一特定的人员、职位或工作种类（如电焊工、机械师、飞行员）承担的所有任务组成。因此，一项工作就是已分配给某个人的一组任务，它是独立于接受了该项任务的人员而存在的。从逻辑上来说，应先对任务进行分析，然后根据任务间的相似性、执行任务的位置、时间以及所需的技术与知识水平等因素，将其划归到不同的工作中。同样，进行工作系统设计时，任务分析也必须先于工作分析完

成，因为只有这样才能从任务分析中得到确定工作所需要的有关信息。

当任务已被划归到不同的工作之后，人们就能根据所要检验的问题，适当地选择是要进行工作分析还是要进行任务分析。例如，为了检验某一培训课程的完整性，要确定工作所需的技术和知识；或者为了建立工薪标准，要收集编写工作描述书所需的信息，这就需要进行工作分析，而不是任务分析。当为了检验在特定的控制系统中是否需要和使用所有的显示装置与控制装置时，则需要对系统中的每一个任务进行分析，即任务分析，而不是进行工作分析。

运用任务分析，可以检查出在操作过程中是缺少某些必要的操作，还是多出一些不必要的操作。

第五章 任务分析

第一节 任务分析概述

二、定义区分

（二）描述性信息和分析性信息

描述性信息说明的是在完成任务过程中，实际出现的人与设备、人与人之间物理上的相互联系和作用。

描述性信息仅限于那些凭经验就能观察、转述、计算或测量的信息。主要包括：

1. 一个人的行为或活动，如打开电闸或观察仪表。
2. 这类行为或活动导致的变化，如某个仪表上的指示灯发光或某个参数发生变化。
3. 某一活动发生的频率和其他一些凭经验获得的信息。

分析性信息则是从描述性信息、履行任务能力的信息与影响任务完成情况的信息中推断并分析得出的。多数情况下，分析性信息都是由任务分析专家提供的。例如对任务重要性程度的估计、完成任务所需的体力、完成任务当中可能存在的错误、完成任务所需的知识和技能等，都是分析性信息。

样表“表 5—4 一项简单的任务分析”的最后一列包含的就是关于可能会发生的错误的分析性信息。这些信息能够提醒设计者或评价者寻找那些可以减少和排除错误的方法。

表 5—4

一项简单的任务分析

目的：驾驶汽车 任务：发动汽车 起始条件：想去商店 终止条件：汽车加速 前提条件：在装有三档速率自动加速的汽车里；车门已关好，司机已就座；汽车停放在车道上。						
子任务	职务	动作	控制装置	显示装置	反馈	可能的错误
1	司机	寻找		安全带		
2	司机	系	安全带扣子		发出咔哒声	
3	司机	移动	点火钥匙			
4	司机	寻找	钥匙孔		发现钥匙孔	
5	司机	插入	钥匙			
6	司机	寻找		档位指示器		
7	司机	检查		档位	指针在“停”位置上	看错了指针位置
8	司机	转动	点火钥匙		钥匙转动	
9	司机	检测		油表	发动机发声	
10	司机	检查		刹车杆	刹车关着	
11	司机	移动	刹车杆		刹车放开	
12	司机	踩	刹车踏板		车没有动	
13	司机	移动	档位钮			
14	司机	检查		档位指示器	指针在“开”位置上	档位在错误的位置上
15	司机	松开	刹车踏板	踏板松开		
16	司机	拧	加速器	汽车加速		

描述性信息较为关键，适用于任务分析的各个阶段，规定了系统内人员完成任务所必须具备的条件。

分析性信息则明确表达了某个特定工作人员应该达到的绩效要求。

第五章 任务分析

第一节 任务分析概述

三、任务分析的步骤及其应用范围

（一）任务分析的步骤

在一个人机系统中，任务分析是自上而下进行的，往往作为系统设计的基础阶段，或是为了对运行中的系统进行评价而进行的。所谓自上而下是指任务分析的过程是从一般到具体，即从工作系统目标、工作系统职能和工作系统运行，到已分配给系统内人员的任务与子任务。分析的最终结果是产生一个能完整地

描述实现工作系统目标所需的人员设备及其相互之间联系的信息库。这种自上而下的任务分析步骤可概括如下：

1. 制定任务分析方案，确定执行这一方案所要求的人员条件，明晰其责任，并对相关人员进行培训。

为了保证任务分析的结果满足工作设计与工作评价的需要，分析小组必须由下列人员构成：

（1）在任务分析上有实践经验且接受过培训的专家。

（2）实际操作或从事过所分析的工作且接受过任务分析培训的专家。

（3）如果要对管理设计的合理程度进行评价，还需要那些了解工作系统及其子系统的管理设计人员参加。

2. 进行工作系统职能和工作系统运行分析。

3. 任务分析的结果描述。

（二）任务分析的应用范围

从任务分析中获取的信息在系统设计、系统发展的开发性测试和操作阶段中有很多的应用。具体来说，任务分析主要有以下几方面的应用：

1. 任务预测。
2. 人机系统的设计和评价。
3. 完成任务所需的人员数量、类别及资格条件的确定。
4. 操作和维修程序的设计与评估。
5. 对完成任务及开发评估培训课程所需要的技术、知识的鉴定。
6. 工作绩效标准的鉴定。
7. 潜在错误的分析。
8. 沟通体系、设备及程序的设计与评价。
9. 安全标准的建立和安全预防措施的评估。

样表“表 5—1 某核电站操作序列概要（操作序列：恢复供水量）”

样表“表 5—4 一项简单的任务分析”

最终状态：系统处于“冷关闭”状态。

表 5—2

某核电站操作性任务序列表

序列概要	任务	
	号码	名称
1. 主供水泵失灵		
2. 紧急供水泵无法启动		
3. 反应堆在高 RCS 压力下不能正常运行	I . 1 . a	人工操作反应堆
	I . 1 . b	人工操作涡轮机
	II . 1 . 0	查实反应堆电力正在减少
4. 1 号组控制杆不能回落	II . 1 . a	以 BWST 启动 HPI
	II . 2 . 0	查实所有控制杆都在底部
	II . 2 . a	启动应急钻孔机
	II . 3 . 0	查实所有主涡轮断流阀都已关闭
	II . 4 . 0	核实下降器是否仅通过气阀
	II . 5 . 0	查实供水是否恢复正常
	II . 6 . 0	查实 ICSNMI 电力是否开启
	II . 7 . 0	查实起动变压器是否开着
	II . 8 . 0	查实是否有足够的低温冷却余地
	II . 9 . 0	测定热量损失量
5. P.O.R.V 无法打开	III . B . 1 . 0	测定足够的低温冷却余地
6. 操作人员关闭 RC—4	III . B . 1 . 1	测定 P.O.R.V 的状态
	III . B . 1 . 2	关闭 RC—4 阀门
7. 由于没有足够的低温冷却余地，操作人员打开所有 RC 泵	III . B . 2 . 0	操作所有的反应堆冷却泵
8. 操作人员启动 HPI	III . B . 3 . 0	启动 HPI
9. 增压器压力增加	III . B . 4 . 0	检查是否存在低温冷却条件
10. 重新建成供水系统	III . B . 5 . 0	测定供水装置是否可用
	III . B . 6 . 0	如可用，启动应急供水或主要供水装置
	III . B . 7 . 0	检查供水系统是否完全建成
	III . B . 8 . 0	保持适当的 OTSG 水平
	III . B . 9 . 0	检查中心水槽有没有水
	III . B . 10 . 0	降低 OTSG 压力以引起热量转移
	III . B . 11 . 0	确定热量转移装置是否建成
	III . B . 12 . 0	测定 RC 泵能否进水
	III . B . 13 . 0	往冷却泵灌水以引起热量转移
	III . B . 14 . 0	进一步降低压力以引起热量转移
	III . B . 15 . 0	启动一个 RC 泵以引起热量转移
	III . B . 15 . 1	检查热量转移装置是否建成
11. RC—4 完全与电流断路器切断	III . B . 15 . 2	把 RC—4 与电流断路器切断
	III . B . 16 . 0	HPI 重新冷却
	III . B . 17 . 0	控制热量转移率
	III . B . 18 . 0	测定有足够的低温冷却余地
12. 设备继续冷却	IV . 1	控制 HPI 流动
	IV . 2	在增压器内增加泡沫
	IV . 3	每一个回路启动一个冷却泵
	IV . 4	开路关闭装置

第五章 任务分析

第二节 任务分析的方法步骤

一、方法选择标准

（一）标准

在介绍任务分析的方法和步骤之前，先设定任务分析方法的评判标准。

1. 可信度

可用来检验任务分析中所采用的方法有无缺陷，还可用于不同的个人对同一个问题提供的信息间的比较。

2. 统一描述标准

事先设定定义和概念，可以使任务之间和工作之间的比较成为可能。

3. 全面的分析性指导

在任务分析中，要有一个规范化与概念化的分析结构指导，以帮助分析人员了解需要描述哪些人的特征。

4. 行为描述中对个人倾向性的控制

任务分析的形式要求既要有统一的内部标准，又要允许适当发挥个人倾向性。

（二）基本方法与工具

任务分析的基本方法与工具有以下 5 种。

1. 决策表

如样表“表 5—5 加油工作的决策分析表”所示，决策表把工作活动中的条件与行动加以区分，根据不同的条件采取不同行动的对策，并以表格的形式揭示出来。

表 5—5 加油工作的决策分析表

条 件	A：需要加油	Y	Y	Y	N	N	Y=条件具备 N=条件不具备
	B：油没有加够	N	Y	N	Y	N	
	C：需要擦挡风玻璃	N	N	Y	N	N	
行 动 对 策	对策 1：加油	×	2				进行“×”的行 动或按号码顺序 进行行动
	对策 2：检查是否加够		3				
	对策 3：询问是否加满		4		×		
	对策 4：擦洗			2			
	对策 5：收费	×	1	1			
	对策 6：无行动					×	

2. 流程图

流程图又叫逻辑树，它以工作活动流程图的形式来揭示工作任务的操作要素与流向，如样图“图 5—1

工作流程分析示例图”是流程图的一般形式。

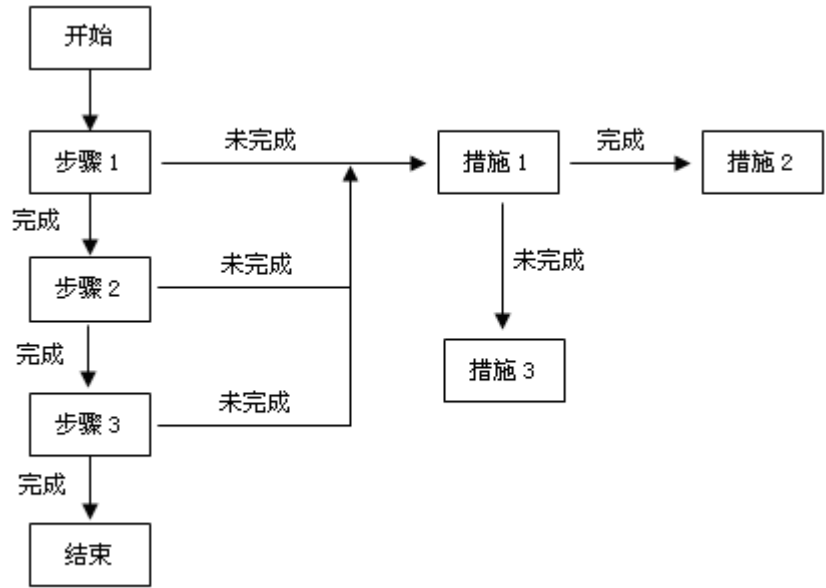


图 5-1 工作流程分析示意图

3. 语句描述

语句描述即通过语言形式来揭示工作任务中的要素、关系及其运作要求。例如：劝说顾客去买汽车，前半句为工作内容，后半句为工作目标。

语句描述要注意以下几点。

- (1) 尽量用主动句式。主动句式结构为：行动者→行为→行为目标。

例 1：搬运结束后工具被工作员清洁。（错误）

例 2：搬运后再清洁工具。（正确）

（2）一项任务叙述中，只能包含一个行动和一个目标。

例 1：检查信件、报告、包裹。（错误）

例 2：检查信件，检查包裹。（正确）

（3）尽量用定量化语句。

例 1：推走装载好的车。（差）

例 2：推走载有 50 千克～250 千克货物的手推车。（好）

4. 时间列

依据工作时间长短与顺序来揭示整个工作过程中各任务的轻重与关系的形式。如样表“表 4—4 记实分析汇总表”中的内容基本可以看作是时间列的示例。

表 4—4

记实分析汇总表

事 件 类 别	花 费 时 间（分）	发 生 次 数
打字、复印、装订等	41	5
电话	22	8
寻找档案等	28	5
接受指令等	18	2
发出指令和计划	13	4
处理来信、文件	8	1
帮办事员工作	8	2
找人	7	2
写材料	4	1
迎接参观者	3	1
总 计	152	31

5. 任务清单

把岗位工作活动中所有的任务逐一列出，让被调查的人选择并标明前后顺序、重要程度或困难程度等。

如样表“表 4—8 用于民警工作分析的检核表”是任务清单示例。

表 4—8 用于民警工作分析的检核表

民警任务调查表	
逐步核对，在符合本职任务的项目上画√，并说明其对工作的重要性。	
代号	重要性
1	很低
3	一般
4	高
5	很高
1. 保护交通事故现场证据_____	
2. 在经常发生事故的地段注意防止新事故_____	
3. 使用闪光信号灯指挥交通_____	
4. 使用交通等指挥交通_____	
5. 发现违章驾驶员并填写情况表_____	
6. 估计驾驶员的驾驶能力_____	
7. 对违反交通规则的人解释交通规则和法律知识_____	
8. 跟踪可以车辆，观察违章情况_____	
9. 签发交通传票_____	
10. 对违反交通规则的人员发出警告_____	
11. 监视交通情况，搜寻违章车辆或人员_____	
12. 检查驾驶证或通行证_____	
13. 参加在职培训_____	
14. 参加射击训练_____	
15. 操作电话交换机_____	
16. 擦洗和检验工作装备_____	
17. 维修本部门的交通工具_____	

第五章 任务分析

第二节 任务分析的方法步骤

二、方法比较与应用

决策表、流程图、语句描述、时间列和任务清单是任务分析中常用的五种基本方法。

其中，决策表是把工作活动中的条件与行动加以区分，根据不同的条件采取不同行动的对应关系并以表格形式解释；

流程图是以工作流程图的形式来揭示工作任务的操作性要素与流向；

语句描述是通过语言形式揭示工作任务中的要素、关系及其运作要求；

时间列是根据时间长短与顺序来揭示整个工作过程中各任务的轻重与关系的形式；

任务清单是把岗位工作活动中所有的任务逐一列出，让被调查者来选择并表明前后顺序、重要程度或困难程度等。

一般来说，决策表和流程图比较适合那些任务之间存在前后顺序或逻辑关系的流水作业岗位。

这五种任务分析形式的比较结果见下表。

表 5—6 任务分析形式比较一览表

<div>形式 内容</div>	决策表	流程图	语句描述	时间列	任务清单
表现形式	表格	工作活动流程图	语言	工作时间长短和顺序	列出所有任务
表现特点	抓住任务的条 件、形式分析， 把工作活动的 条件与行动加 以区分，用表格 形式建立条件 与行动的对应 关系。	用工作活动流程 图揭示工作任 务的操作要素与流 向。	通过语言形 式来揭示工 作任务中的 要素、关系及 运作要求。	依照工作时间长短与 顺序来揭示整个工 作过程中各任务的轻重 与关系。	列出所有任务， 让被调查者选 择并标明前后 顺序、重要程度 或困难程度等。

第五章 任务分析

第二节 任务分析的方法步骤

三、编制描述书

根据分析的目的与对象特点选择合适的方法，进行任务分析后，我们就要编制任务描述书，表现有关的分析成果。

任务分析描述书又叫任务分析表。这些分析表描述个人的级别、任务或各任务下的子任务及其关系。

分析表的内容主要包括：

- 1. 操作序列图；

2. 从操作序列中提取的主要任务清单；
3. 规范任务描述书的专业术语清单；
4. 可用来核实有关数据的模拟装置或操作设备；
5. 其他所需物品。

如样表“表 5—7 任务分析表”所示就是一个从核电站中选出来的任务分析表格。之所以从核电站中选取分析表进行说明，是因为核电站控制系统是当今最复杂的系统之一，从核电系统中开发出来的且成功使用的任务分析方法可适用于其他许多系统的任务分析。

表 5—7

任务分析表

工作室：12						
操作序列名称：恢复反应堆正常运转						
任务名称：检查原子核的平均温度 序号：1 任务目标：确保足够的衰变热量转移 注释：_____ 句式——子任务描述： 非沟通活动： （1）主语——执行任务的人员 （2）地点状语——在（仪器板或其他位置） （3）谓语——行为（动词） （4）直接宾语——活动的间接对象 沟通活动： （1）主语——实施沟通的人员 （2）地点状语——在（仪器板或其他位置） （3）谓语——沟通行为（动词） （4）宾语——所使用的部件 （5）宾语——和（其他人员）地点状语 （其他人员的位置）						
主体 （工种）	位置	行为 （动词）	活动的直接对象（控制室设备）			
			名称	显示装置	识别号	仪器板号
	MC—1	观察	Auct T—AVg	记录器	IR—9	MC—1
	MC—1	观察	SLG A FDW Ctrl CF—28（关闭）	状态板 （开）	MD—4	MC—14
	MC—1	观察	SLG A FDW Ctrl CF—27（关闭）	状态板 （开）	MD—4	MC—14
	MC—1	观察	SLG A FDW Ctrl CF—37（关闭）	状态板 （开）	MD—4	MC—14
	MC—1	观察	SLG A FDW Ctrl CF—46（关闭）	状态板 （开）	MD—4	MC—14
	MC—1	观察	SLG A FDW Ctrl CF—55（关闭）	状态板 （开）	MD—4	MC—14
活动的间接对象					沟通	HED 编号
系统	部件	部件状态	参数	参数状态	其他人员及位置	
NC			温度	557℃		
IPE			温度	553℃		C—1—0035
IPE			温度	553℃		C—1—0035
IPE			温度	553℃		C—1—0035
IPE			温度	553℃		C—1—0035
IPE			温度	553℃		C—1—0035

浏览样表“表 5—7 任务分析表”就会发现它与上节提到的关于“发动汽车”的分析表相类似。表头对任务作了概括性的说明，而下面的行列中的内容则对任务进行具体的描述。表格中的每一行代表某一步骤或子

任务，各列所包含的则是按一定的句子结构描述的任务各个步骤的有关信息。

“主体”这一列用来描述执行各个任务步骤或子任务的职务名称或人员，是整个句子的主语。此表中这一列保留空白是因为尚未确定执行子任务的职务名称或人员，它可能是某位主管或某个反应堆操作人员或检修工，到底是哪类人员，要到系统开发后期才能确定。

“位置”这一列用来指明核电站控制室中主语执行某步骤的位置。

接下来的一列，称为“行为（动词）”，指明了工作人员在完成子任务时实施的行为动作。此例要求工作人员检查仪器以确定系统状态，因而行为动词是“观察”。这些描述性动词是从样表“表 5—8 行为（动词）标准化术语表”所示的行为（动词）标准化清单中选出来的，选择依据的是其中关于每个具体行为的定义。在任何一项任务分析中都有必要使用有关行为动词或其他专用术语的统一诠释清单，以保证在对任务进行描述时的一致性。不然，每个分析者都可能使用与其他分析者不一致的语言进行任务描述，从而引起理解或应用上的混乱。

“活动的间接对象”这一列则通过系统的组成部件对系统进行描述。这一列给出了各部件的名称（如泵、阀、传感器），列明了需监控的参数及各参数所应达到的状态和数值水平。

某些任务要素还包括各参与人员之间的沟通。表中的“沟通”这一列，用来列明传递或接收语言信息和确定接收者或传递者方位的参与人员。

最后一列称为“人员管理偏差”（HED），用于人员管理偏差的识别。所谓 HED，是工作系统某方面的设计特点与人员管理标准或准则的出入。例如，某一记录器未按照人员管理标准设计，因此其显示的参数不精确，就得编制一份报告说明这一偏差，并把此报告的编号写入 HED 这一列。“表 5—7 任务分析表”中所示的任务分析表，除了 HED 这一列是分析性信息外，其余都是描述性信息。HED 列明了为某一特定应用所作的分析结果，该特定应用就是根据某一设计与任务要求以及人员管理的标准进行对比，来识别设计中的缺陷的。

标准化术语表除了可用来描述与任务相关的行为（动词）以外，还可以描述任务分析表中的其他专用词。例如，专用词清单表可用于对核控制室各部件、参数和参数极值及参与沟通的人员等有关专用术语的

描述。特定的系统要求有其特定的专用术语清单。

表 5—8 行为（动词）标准化术语表

过程	活动	具体行为	定义
1. 感知	1.1 寻找和接收信息	1.1.1 审查 1.1.2 观察 1.1.3 阅读 1.1.4 监视 1.1.5 扫描 1.1.6 觉察	仔细地、近乎挑剔地检查和查验 通过视觉器官关注某事物的活动及现状 通过视觉器官检查以文字和符号的形式出现的信息 长时间地关注 快速地检查显示器或其他信息载体以获得一个总体印象 发觉某一事物或活动的存在或不存在
	1.2 识别物体、活动	1.2.1 识别 1.2.2 定位	根据固定的特性认识某一事物的性质 找出并确定某一物体的方位
2. 认知	2.1 信息处理	2.1.1 求中间值 2.1.2 核实 2.1.3 记忆	确定或估计两个数值的中间值 确定假设的条件是否符合事实 记住（短期记忆）或回忆（长期记忆）重要的信息
	2.2 解决问题和作出决策	2.2.1 计算 2.2.2 选择 2.2.3 比较 2.2.4 计划 2.2.5 决策 2.2.6 判断	根据数学过程测定 在对几个对象考察后进行挑选 对几个事物的特性作对比以发现其中的相似性和差异 设计或制定某个活动方案 根据可用的信息得出结论 通过分析某些征兆或进行一定的测试识别某一状态的性质和起因
3. 运动	3.1 简单的、不连续的	3.1.1 移动 3.1.2 抓握 3.1.3 摁/拉 3.1.4 转动 3.1.5 锁/开锁	改变某物的位置 对某物施于连续的压力 逆向/正向身体施加力量 旋转 关闭或打开某一物体
	3.2 复杂的、连续的	3.2.1 定位 3.2.2 校准 3.2.3 打字	固定某物的方向 操纵某物使之符合规定的标准 操作键盘
4. 沟通		4.01 回答 4.02 通知 4.03 询问 4.04 记录 4.05 指导 4.06 接收	对某一提问的答复 传递信息 要求得到信息 把信息以书面形式整理成文件 指示别人如何行动 收到书面或口头的信息

第五章 任务分析

第三节 任务分析的应用

一、应用概要

任务分析表为组织的各种管理实践提供了基本的参考数据和信息，应用范围广泛，常见的有以下几方面：

1. 系统人员管理、设备和工作空间设计；
2. 对潜在错误的评估和防范；
3. 安全工作的开展；
4. 工作设计；
5. 培训方案的开发和评价；
6. 工序的开发和评估；
7. 人员资格要求的开发；
8. 机器人和“智能”自动化系统的开发。

对于上述八个方面，任务分析表中的描述性信息有两种不同形式。对于 1 和 6，可直接用描述性信息，让它们与设计 and 工序的特性相对比，以评估它们的合理性。而在其余六个方面，则无法直接使用描述性信息，而只能对这些描述性信息进行再次分析才能得出可直接使用的分析性信息。

从上一节的论述我们可以知道，除了任务分析表中的“HED”列，分析性信息主要是对其他各列的描述性信息进行再次分析得到的。下面将以“培训方案的开发和评价”为例，说明描述性信息是如何转化为分析性信息的，亦即如何对描述性信息进行再次分析。

第五章 任务分析

第三节 任务分析的应用

二、分析小组构成和分析步骤

（一）分析小组构成

这类分析至少需要一位技术指导专家和一位经验专家。

技术指导专家主要利用描述性信息，提供如何确定有关培训内容和编制方面的经验；

而经验专家则是提供工作上的经验。如要对销售工作进行培训，经验专家将提供关于销售工作的经验。

至于需要几位专家，则取决于系统的规模和所分析的任务的数量和复杂程度。

（二）分析步骤

步骤一：分析系统任务。

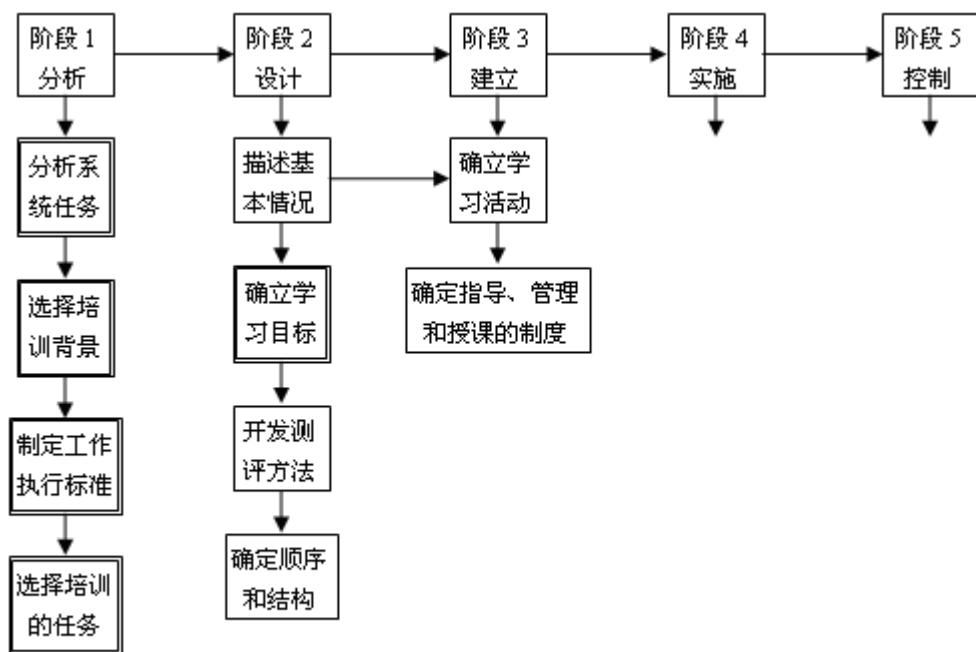


图5-2 任务分析在培训方案开发中的应用

步骤二：选择培训的任务。

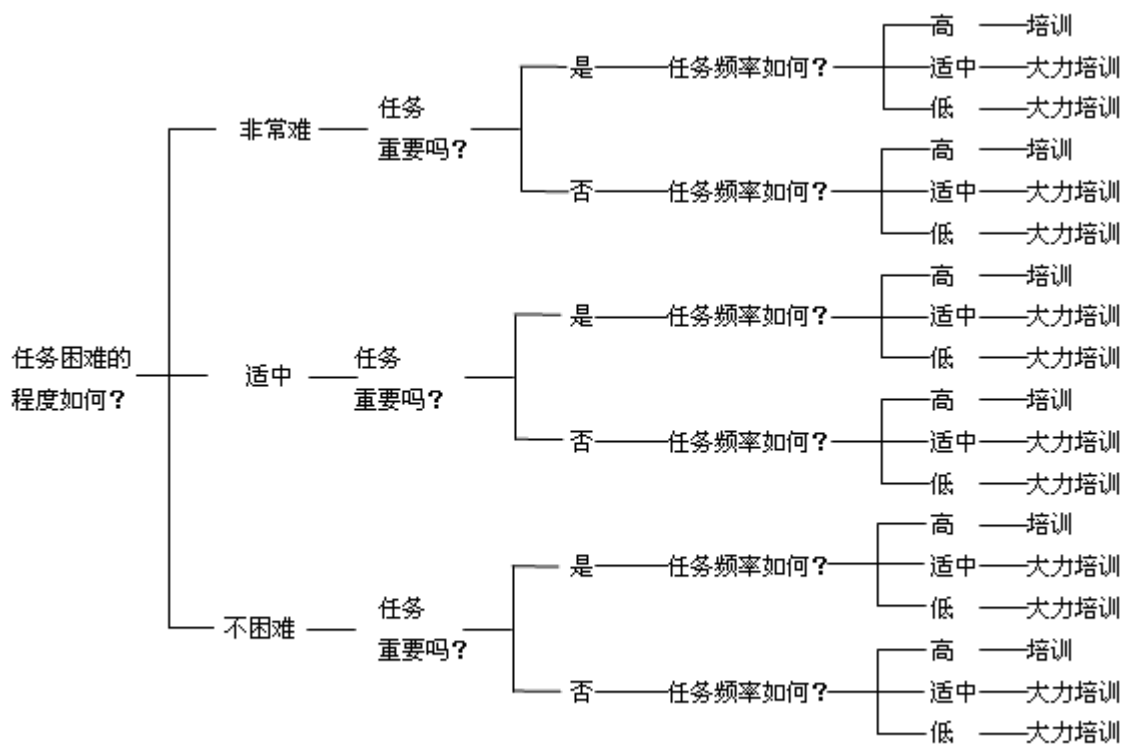


图5-3 选择需培训任务的逻辑树

步骤三：制定工作执行标准。

表 5—9

工作执行标准表 (JPM)

工种：反应堆操作员 职能类型：监控某事件的操作与调节结果 编号：008 任务号：8.02 操作序列：化学和容量系统出现故障 <div style="text-align: right;">日期：1999.12.5</div>				
任务（子任务）	条件	提示	标准	备注
任务：手工操作控制杆	能量和温度都是瞬变的	控制杆系统温度超常； 控制杆移动率指示信号改变	根据适当的程度、技术说明和实施规定操作控制杆	
子任务：调整控制杆位置	必须改变操作方式； 需要与另一个监控涡轮机的操作人员保持协调	调整控制杆位置的需求	逐渐调整，控制温度变化率； 观察移动的最大限值；按预先设定的顺序移动控制杆；温度超常警报不发生	
子任务：监控温度改变带来的效果		控制杆位置已调整	监控温度变化产生的影响，直至温度趋于稳定；如果轴面和径面的液体分布偏离了目标，立刻向主管报告	如果液体分布超出了规定的浓度，马上进行稀释
子任务：监控能量的变化	需要与另一个监控涡轮机的操作人员保持协调	控制杆位置已调整	监控反应堆的能量，直至温度趋于稳定任务完成后，反应堆能量与涡轮机符合相符	

步骤四：选择指导背景与方式。

步骤五：确定培训的基本资格要求。

步骤六：确立学习目标。

表 5—11

任务分析的学习等级（局部）

8.01	操作控制驱动系统，纠正过度偏差
8.02.1.1	如果需要，改变控制系统的运作方式
8.02.1.1.1	评价表明驱动系统出现错误自动操作的迹象
8.02.1.1.2	安装控制装置以改变驱动系统的运作方式
8.02.1.2	计算控制杆需移动多少刻度
8.02.1.2.1	回忆Tave和Tref的含义以及怎样、在何处使用检测系统对其进行测试
8.02.1.2.2	比较Tave和Tref的相似特征
8.02.1.2.3	回忆有多少过度差异
8.02.1.3	测定控制杆每移动一度带来的过度变化
8.02.1.3.1	根据曲线分析控制杆处于原子核生命周期的哪个阶段
8.02.1.4	根据控制杆的操作顺序和复合规格操作控制杆

表 5—12

从学习等级中发展而来的可行学习目标

学习目标 #8.02.1.1			
学习			
范畴/行为活动	条件	标准	时间规定
认知能力	根据征兆判断 应采取何种活动	因控制杆指示信号错误致使 VCCS 失灵而需使用模拟应急装置 控制杆驱动系统处于自动状态	x分钟详细说明控制杆 运动和反应堆温度显示 之间的差异性
组件知识	设置不同操作方 式下的控制装置		受训人员根据指导者的时 间规定：x 秒 100% 准确 控制设置模拟应急装置

从分析步骤可知，系统任务分析的首要目标是确定和描述某个技术系统的管理者、操作者和维护者必须完成的活动。为了实现这个目标，就需要对所要求的系统绩效及使用的技术进行全面的分析，然后提取出已经或必须分配给系统人员的任务。要实施具体的描述性分析，详细地阐述人员、硬件和软件之间在整

个系统运行中的相互联系。

一项仔细准备、具体详细的任务分析表可以为许多应用提供依据。而在应用研究中还要对任务分析信息进行更深层次的分析，以便找到一条进一步提高管理绩效的途径。

第六章 人员分析

第一节 人员分析概述

一、人员分析的基本概念和分析内容

（一）人员分析的基本概念

1. 人员特征：指与人员分析有关的能力、技能、知识、品性及其他个人属性。
2. 特质：一般是指个性的维度与范围，具体表现为个体稳定的行为特征。在对人员进行描述时，还可以泛指身体和其他属性。
3. KSAO：知识、技能、能力和其他个性特征的英文缩写，它是指与工作有关的个人特征。
4. 人员分析：对与工作有关的工作人员的个性特征进行分析和描述。一般来说，这种描述也是对工作的描述。但由于描述的对象是工作者，说成“工作描述”可能会引起混淆，故仍称为人员分析。
5. 测验：是根据特定的个性特征区分个体时所采用的工具、过程或方法，如量表、试卷、访谈、面试、求职登记表等。
6. 工作分析者：了解工作者和工作情景要素的专家，这些专家可以是高级人员，也可以是工作人员等。

（二）人员分析的内容

人员分析就是寻找成功地从事某项工作的个人特征。假如我们手里已经有了一份个人能力的清单，那么就能圆满地完成人员分析工作。

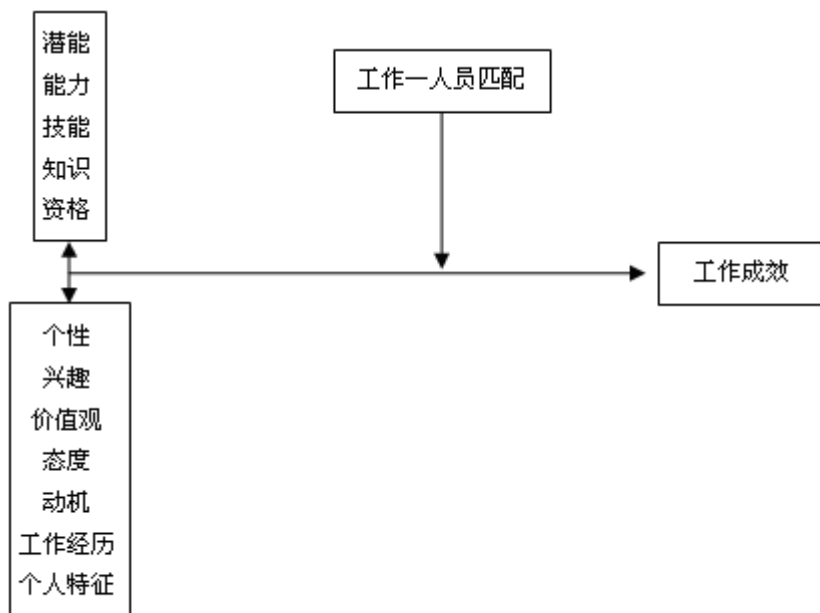


图6-1 个人特征的两个系列与工作绩效的关系示意图

样图“图 6—1 个人特征的两个系列与工作绩效的关系示意图”显示了两个系列的个人特征与潜在的工作绩效之间的联系。此图在一定程度上显示了与工作绩效有关的个人特征，这些特征之间是相互依赖的关系。

1. 潜能与能力是描述个人才能的基本概念，是理解其他个人特征的基本依据。
2. 技能，是体力上或运动上的潜能或能力，或做某件事时表现出的纯熟技艺。
3. 知识，是个体所具有的可直接应用于完成某项工作任务的信息体系。
4. 资格，是指知识、技能、能力，或者三者相对某一特定职位工作要求的组合的个人条件及相关特征。

征。

前面讨论的特征仅仅反映了个体工作或学习的现有能力和潜在能力。从应用的角度来看，单凭这些来了解和预测特定个体的行为是不够的，必须要考虑到如样表“表 6—1 16 个基本个性特征”所列出的另外一系列的个人特征。

表 6—1

16 个基本个性特质

1. 内向的	—	外露的
2. 乏智的	—	智慧的
3. 冲动的	—	情绪稳定的
4. 顺从的	—	支配的
5. 焦虑的	—	欢快的
6. 随便的	—	谨慎的
7. 胆怯的	—	冒险的
8. 理性的	—	感性的
9. 坦率的	—	多疑的
10. 实用的	—	幻想的
11. 直率的	—	精明的
12. 自信的	—	忧郁的
13. 保守的	—	开放的
14. 依赖性的	—	自强的
15. 纵容的	—	自律的
16. 轻松的	—	紧张的

总的来说，对潜能和能力的测评，可以确定一个人在特定领域所能达到的专业水平，对个性和相关特征的分析，则是解释一个人是怎样达到目前的专业水平的，并在多大程度上可以成功地在组织中发挥这些能力。

1. 个性，有广义和狭义之分，广义的个性是指社会魅力、个人行为特征、个人能力等；狭义的个性，是指个体身上相对牢固和稳定的对他人、客体、环境作出的有别于其他人的反应倾向。个性与个人才能和能力无关。个性的不同可以通过个体的特质反应量表测评出来。

2. 兴趣，指特殊的活动意向，如个人的爱好、消遣方式、休闲内容等。

3. 价值观，指生活方式和目标，指期望什么和不期望什么。

4. 态度，指对人、社会团体、社会组织、社会习俗和其他环境因素的信念和感情。

表 6—2 兴趣、价值观与态度

兴趣是特定的活动倾向。下面是与兴趣有关的一些表述： 1. 我与其写封信，不如去修块表。 2. 我更愿意指导其他人工作。 3. 我喜欢集邮。 4. 我更喜欢在户外工作而不是呆在办公室。 价值观反映的是生活目标和生活方式的倾向。下面是与价值观有关的一些表述： 1. 我认为赢得人们的尊敬比让人们喜欢更为重要。 2. 一个人的家庭责任要先于社会责任。 3. 我认为某些人的财富大大地多于其他人是不公平的。 4. 对我来说，为他人服务要比谋取个人利益重要。 态度是对诸如自然现象及政治、经济、文化、习俗等社会现象的感受与认识。下面是与态度有关的一些表述： 1. 现在，联合国已经成为世界的主导力量。 2. 加入WTO对我国经济影响很大。 3. 大学里面社团组织的存在利大于弊。 4. 中国足球必将冲出亚洲，走向世界。
--

5. 动机，指在所期望的活动或目标上倾注精力和发挥能力的意愿。动机强的工作者在履行所负责的工作时会投入更多的努力。如样图“图 6—2 动机与工作活动的关系分析示意图”

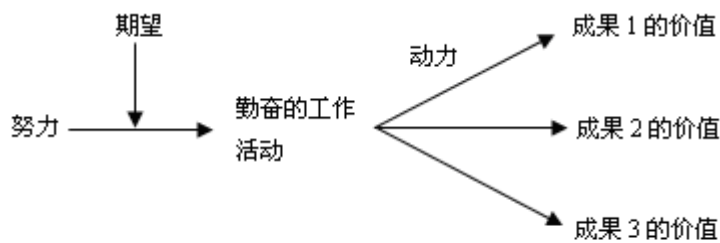


图6-2 动机与工作活动的关系示意图

6. 工作经历，指个体获得的工作经验，包括工作程度、工作项目、工作方法和工作水平。
7. 其他个人特征，指上述工作相关特征所未涵盖的其他特征，如身高、体重、性别、年龄等身体特征及社会经济背景等。以上解释了人员分析中要考虑的个体特征。

第六章 人员分析

第一节 人员分析概述

二、人员分析在人力资源管理中的应用及其流程

（一）在人力资源管理中的应用

人员分析是人力资源管理的一个基本工具。R.J.布克（R.J.Buker）在 1916 年发表的一篇文章中专门阐述了人员分析工作的必要性。他说，买东西时，对于一定的价格而言，其数量和质量是确定的，买下它是因为它具有某种用途。根据某种需求和给定的款额，可以精确地描述出所买东西的类型、长度、大小等特征。

招聘劳动者时，这种特殊商品与价格之间的关系则全然不同。在某种价格下，所能得到的劳动者很可能是惟一的，因为对特定的工作的最佳选择要根据个体的品质、素质和合适程度来定。在人事管理中，历史上就曾使用过人员分析来进行人员的遴选工作。近年来，其重要地位在人力资源管理过程中得到了确立。样图“图 6—3 人员分析在人力资源管理中的应用”显示了人员分析在现代人力资源管理中多方面的作用。

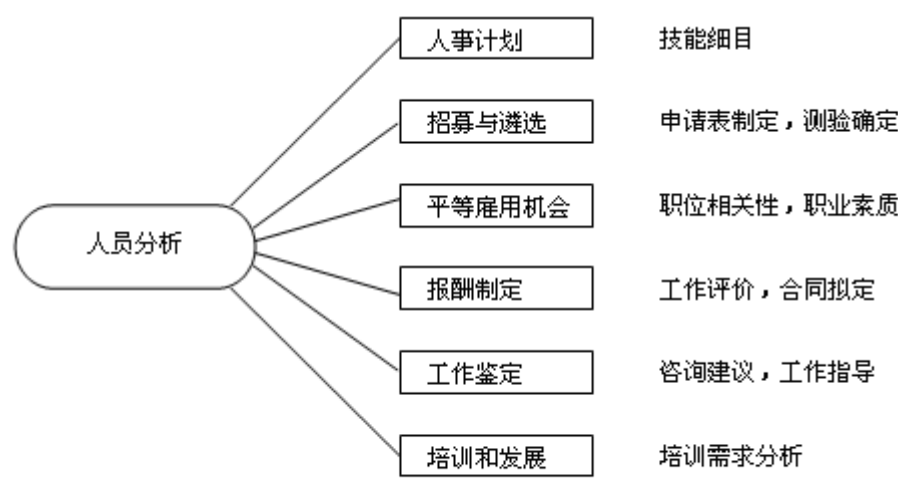


图6-3 人员分析在人力资源管理中的应用

在人事计划的制定中，人员分析能够提供所需要的含有人员素质细目的 KSAO 一览表；在招聘和遴选中，KSAO 提供了制定任职申请表和测验方面的信息；与申请表和测验密切相关的是平等雇用机会的要求，它分为职位相关性和职业素质（BFOQS），这二者都是由 KSAO 的分析得到的；报酬的确定需要综合考察工作职位与工作者两个方面情况，而人员分析能够提供与报酬相关的工作者变量，这些变量可以用来量化报酬与工作者的责任；KSAO 在职业技能鉴定中还可以为管理者提供一套指导员工工作的标准；通过对人员分析与员工实际状况的对比可以制定培训计划。总之，系统而明确的人员分析是获得良好培训效果

的基础。

人员分析只有在被决策者重视与研究时，才能发挥出其效用。它的多重用途和功效只有在与职位描述、职责、责任等其他工作分析的结果相结合时，才会发挥出来。

（二）人员分析的流程

现有的人员分析技术和方法多种多样。一般来讲，所有的人员分析方法可按分析的出发点分为两类，即职位定位与工作者定位。这两种出发点都基于这样一个假定，即人员分析是一个推断过程，而且，这个推断是由职位分析者来做的。但是，这两种方法在从何处着手、对职位分析者的要求、推断中所采用的技术手段等方面都有着显著的不同。这种差异如样图“图 6—4 某系统的工作分析结果”所示。

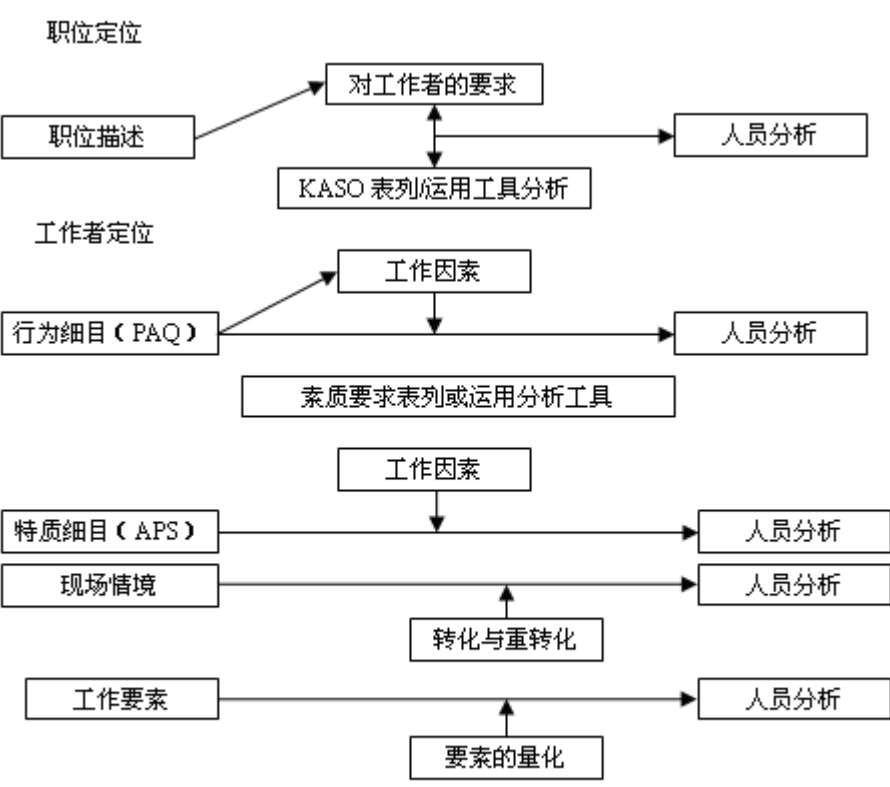


图6-4 人员分析的步骤

1. 职位定位步骤

人员分析中的职位定位是对工作者特征的辨别，它依赖于对所要完成的工作的明确的描述。这种描述是职位对工作者所提要求的本质理解。把这些要求与 KSAO 表列加以对照和比较，由职位分析者来最后作

出推断。采用这种方法还要考虑到所运用工具的构成及范围、信息采集量、数据分析的方法和模式。

2. 工作者定位步骤

这种方法的操作依据是与工作相关的行为 KSAO 或是现场情境中的事件和要素的明细表。这些明细表既可以使用现有的，也可以根据要求重新编制。工作者描述即是把明细表中的项目与其他分析方法、管理者描述，甚至某个特定职位的描述进行比较得到的。这种方法的中介因素很多，要充分考虑到它们是否基于行为或特质项目。使用此法时，要做出职位描述以便鉴别和交叉验证。与职位定位不同的是，此处的职位描述并不作为分析的起始点。

第六章 人员分析

第二节 人员分析的方法与技术

一、DOL 系统

（一）DOL 系统简介

DOL 是美国劳工部的简称，DOL 系统是美国劳工部开发和使用的一个职位定向分析系统，它把人员分析的内容以工作描述的形式表现出来。标准的工作描述中包含了三个工作因素，即工作概况、工作任务、工作的量化。工作描述要对各相关因素进行叙述性说明，在此基础上提炼出七种个人特征，即教育、培训、才能、气质、兴趣、身体要求和环境条件，以达到人员分析的目的。

样表“表 6—3 对揉面师的工作的描述”提供了一个完整的分析实例，此例所针对的工种是揉面师。

表 6—3

对揉面师的工作的描述

工作名称：揉面师
产业类别：面包制做
SIC 码及名称：2051 面包业及其他面包产品
DOT 码：520-782
工作概要：
根据设定程序操纵机器搅拌纯面粉和酵母粉，指导其他工人进行面粉发酵和手工切块。
任职条件量化描述：
GED：1 ② 3 4 5 6
SVP：1 2 3 ④ 5 6 7 8 9
才能：G3 V3 N3 S3 P3 Q4 K3 F3 M3 E4 C4
气质：D F I J (M) P R S (T) V
兴趣：(1a) 1b 2a 2b 3a 3b 4a (4b) 5a (5b)
身体要求：S L ④ H V 2 ③ ④ 5 ⑥

（二）DOL 系统的七项个人特征

1. 学历教育；
2. 职业培训；
3. 才能；
4. 气质；
5. 兴趣；
6. 身体要求。
7. 环境条件。

（三）DOL 系统的局限

1. 量表的粗糙

DOL 系统最为明显的缺陷是其量表的粗糙，它在处理气质、兴趣和身体要求的量表中，只是使用带有数字角标的字母来标识。在身体要求与工作情境中的工作者特质方面，有着严重的术语混淆情况。在分析工作时，很难把对身体和情境要求的描述同与人员分析有关的标准区分开来。

2. 量化不足

DOL 系统在人员分析中最根本的缺陷，是它在量化工作方面的不足。此系统要求有工作分析者的积极参与来完成工作，但它并未制定出规则来决定什么样的人有资格做量化工作，理想的职位分析者的数目是多少，评定者达成共同决议的方法是什么，采纳评定结果的标准是什么等。正是由于这些规则的不明确，因此，这个系统还不是一个严格和完善的系统。

第六章 人员分析

第二节 人员分析的方法与技术

二、职能分析系统

职能分析系统提出了多个工作者分析的具体做法。它在这个领域的主要贡献有两个：

（一）普通教育（GED）量表

职能分析系统中的普通教育量表比美国劳工部系统中的同类量表要短得多。它的语言更接近实际生活，更口语化，比劳工部量表更直观、更容易操作。

（二）个人技能分类方法

职能分析系统除了在普通教育因素上有特色外，还为个人特征提供了一个界定的办法。它指出，人在从事某项工作时的技能可分为三种类型：适应技能、职业技能和特殊技能。

1. 适应技能：是指个体根据工作中存在的身体上的、交往上的、组织上的安排和情况来处理不变的和变化的工作要求的能力。包括自己与上司之间的关系，冲动的控制，与他人的亲近、疏远、抵触，时间的掌握（即守时和自我作息习惯的调整），理财时的细心，衣着（式样和修饰）。这些技能源于气质，是在家庭环境和与同辈交往中形成并在学校生活中得到强化的。

2. 职业技能：指个体依据个人偏好和能力水平综合形成的处理事务、数据、人际关系的技能。它包括这样一些技能：维修和操作机器，比较、编制和分析数据，请教或指导他人时的信息沟通。这些技能是在受教育、接受培训和工作岗位上获得的，而且是在特定的工作情境下强化的。

3. 特殊技能：指个体根据业务需要的标准来从事某一特定工作的能力。这种技能一般是在大学或研究院，依据大量的从事某项工作的经验和先进技术的培训中获得的，这类技能的种类与特定的产品和服务的种类一样多，并且标准和条件是由雇主建立的，在这种标准和条件下产生出对应于各种特定产品和服务的特殊技能。

表 6—4 某系统的工作分析结果

数据	人员	事件	数据	人员	事件	工具	推理	数学	语言	任务编号
工作者因素水平			工作者因素定位				普通教育			
3B	3A	1A	35%	60%	5%	3	3	1	4	4 E 6
目标：						对象：				
任务：向当事人建议或解释保持良好的外表的理由，并劝说其按当地社会标准和期望采取特殊措施，以使当事人以得体的衣着和修饰前去求职										
作业标准						培训内容：				
定性的： <ul style="list-style-type: none">● 提供给顾客的信息必须是完全的、准确的、清楚的● 恰当的方法、举止、态度 定量的： <ul style="list-style-type: none">● 少于 1%比例出现这样的情况：雇主报告说由于工作者提供了不准确、不完全、不清楚的信息导致求职时在衣着服饰上的差错● 少于 1%的顾客抱怨工作者的举止						职业上的： <ul style="list-style-type: none">● 如何向求职者说明装饰标准● 如何劝说顾客遵循适当的装饰和衣着标准 特殊的： <ul style="list-style-type: none">● 当事人对职业背景的知识● 对当地社区的装饰和衣着标准的知识				

从样表“表 6—4 某系统的工作分析结果”中可以看出，职业技能和特殊技能是与表中描述的任务相对应的。同时，职能分析系统，对适应技能的阐述也与一般观念中的个性、兴趣、动机诸因素的组合极为相似。职能分析系统认为，一名工作者在工作中能否成功地运用其职业技能，在很大的程度上，依赖于他的适应技能在何种程度上使他接受和融合了特殊技能的要求。

第六章 人员分析

第二节 人员分析的方法与技术

三、医疗人员分析系统

医疗人员分析系统（HSMS）提供了 18 个量表。有一个量表用来测查任务出现的频率，还有一个量表用来测查知识水平，其他 16 个量表则都用来测查人的一般性技能。

（一）定义

HSMS 对与工作相关的个人特征提出了一个有趣的观点，它是在描述技能与知识的区别时阐述出来的：

1. 技能

技能是一种可传授的行为特征，个体为完成某项任务而进行智力或体力活动时会显露出这种特征。我

们假定完成任务所需的技能的等级和数量是可以被评估的，我们还假定技能是可以随着学习而提高的。

2. 知识

在 HSMS 中，知识是指细节信息、事实、概念和理论。这种理论是特定学科或领域信息的一部分，它阐述事物的功能及如何运用这些功能。

如果说技能和知识都是可传授的，那么技能的学习必须通过实践，而知识却基本上是通过讲解式的传授方法与个体的了解与理解获得。然而在工作中运用和使用知识时需要技能。

这些定义强调了技能是那些需要在从事某项任务时才表现出来的特性，而知识却是在完成某项任务时用到的信息。这种观念在 HSMS 的量表编制中占据了主导地位。考察 HSMS 的决策量表可以看出，在这些量表的设计中，认为做出决策并不是基于人的能力，而是基于所要完成任务的需要。依据是任务，而非人的特质或能力。

（二）方法、程序与结果

HSMS 是通过一系列精心制定的规则、准则和确定任务所需技能水平的步骤，并采用现成的量表来认定各项任务所需要的技能。样表“表 6—5 针对某一任务的技能量化数据卡”列出了为确定技能而量化任务的一般规则。

表6—5

针对某一任务的技能量化数据卡

任务名称：钡餐透视的结果：非小儿科类															任务号：3				
机构		分析者																	
测量项目	圈定恰当的量表值																		
	0	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5	5.5	6	6.5	7	7.5	8	8.5	9	
频率	0	1		2		3		4				6		7		8		9	
活动量	0		1.5							5				7				9	
对象把握	0		1.5				3.5			5					7.5			9	
指导	0		1.5			3								7				9	
交往	0	1				3				⑤				7				9	
领导	0	①				3			4.5				6.5				8.5		
口头表述	0			2				4							7.5			9	
阅读	0			2						⑤				7				9	
书面表达	0			2						⑤			6.5					9	
决策：方法	0		1.5			③			4.5					7			9		
决策：质量	0		1.5	2			3.5							⑦				9	
图像的辨认	0	1					3.5							⑦				9	
符号的辨认	0		1.5				3.5			5				7				9	
分类	0			②										7				9	
关联的	0	1		2				4		⑤						8		9	
错误：与财务有关的	0							4				6			7.5			9	
错误例子：	0	①																	
错误：与人交往有关有例子：	0	1		2		3					5.5			7		8		9	
检查一下本卡是否为标准卡																			

请圈定每一项中最接近实际情况的数值

1. 任务中的所有要素，包括任务中各个阶段和其中的事务，都应作为量化工作的一部分。
2. 在量化每一个项目前，分析者要充分地考虑可能出现的最小量化值。

3. 对一定技能而言，任务的量化要确定任务实例和要素所要达到的最高量值。

（三）评价

其他系统化的任务描述工具为 HSMS 的人员分析奠定了很好的基础。该系统所需的技能一般是直接从其他任务描述中提炼出来的，所以，此系统的贡献是界定了特定任务所要求的品质。甚至在技能的定义中，它所关注的对象也是工作者应具备的行为的类型和水准，而不是寻求抽象的人的特质。这种方法使该系统给出的工作者描述能更好地经受实际工作的考验，也在平等就业机会方面获得了好评。

HSMS 在人力资源管理中的应用中，有下面的局限性：

1. 在这一系统下，技能需求的界定完全依赖于对任务的描述过程。对那些机械性的 HSMS 人员分析者，必须首先按系统的要求来定义任务。
2. 该系统中一半的技能，在很大程度上是与医疗保健相关的，所以对其他产业或领域的分析者缺乏适用性。

四、职位分析问卷

职位分析问卷（PAQ）是一个用于工作者定位的工作分析系统。它含有一个与人员分析直接相关的信息体系。这个信息体系源于职位分析问卷本身，它是由 6 组共 187 个工作元素组成的，每一组元素所描述的都是与工作相关的工作者行为。此外，职位分析问卷的开发者还收集了 68 种与工作有关的人员特征，并与职位分析中的 187 个元素一一对应。为了解释职位分析问卷为人员分析提供了哪些功能，我们有必要对职位分析问卷的总体思路和编制技术作简要的说明。

（一）总体思路

编制职位分析问卷是工作分析方法的一部分，设计思路如下：

1. 制定一种客观合理的工作分析方法，即职位分析问卷。在这个问卷中，可以用各种不同性质的工作元素来勾勒工作者相应的人员特点。
2. 筛选出与人员密切相关的人员“特征”。
3. 对每一个工作元素，划定它在相关特征上的等级。

4. 针对问卷中的每个工作元素，计算各个特征等级的平均值或中位数，进而得出每个工作元素上的特征分布情况（由所有特征的等级的平均数或中数组成）。

5. 使用职位分析问卷对给定的工作加以分析。

6. 对每一工作，依据其在工作元素上的特征分布值，累加结果，计算出工作的综合特征分布。纵观以上各步，可以看出前四步是确定职位分析问卷中元素及特征需求的一般方法。在第五步、第六步中，运用职位分析问卷的元素及相关特征来分析个体在工作中所需特征的结构。

（二）特征的筛选

从总体上看，职位分析问卷的研制者界定了 68 种特征。这些特征并不是针对某种特定的工作，而是那些被认为有着潜在的联系的工作人员的一般属性。这些特征基本上取自《职业名称大辞典》。这 68 种特征是由 29 位心理学家参与并筛选确定的，他们根据特征定义上的可分性、可测性、与工作的相关性和可接受性草拟了一份特征清单。

在这 68 种特征中，41 种属智能特征，27 种是人们必须在不同类型的工作中加以调节的兴趣和气质因素。

（三）量化过程

量化过程即是确定被筛选出来的特征与职位分析问卷中元素的相关程度，其通用方法，参考总体思路的第三步、第四步，是请一定数量的专家，按照有关的等级规定，评价职位分析问卷中的 187 个元素，并逐个给出其与 68 种特征相关程度的等级值，通过专家的评定来实现量化。所分等级如下：

- | | |
|--------------|---------|
| 0：特征与此工作元素无关 | 1：微弱的相关 |
| 2：有些相关 | 3：中等相关 |
| 4：颇为相关 | 5：极为相关 |

参与等级评定的人员是心理学专家。某一特征在某个工作元素上的等级一般由 8 至 18 人共同来评定。

（四）结果处理

对上述过程的处理，就是在表中把职位分析问卷中 187 个元素对人的各个特征要求的平均值或中位数

标出来。如样表“表 6—7 PAQ 编制中三位专家对有关元素的人员特征等级评价结果的处理一览表”是处理结果的一部分。

表 6—7 PAQ 编制中三位专家对有关元素的人员特征等级评价结果的处理一览表

职位分析问卷元素	特征					
	(1) 词语理解		(21) 听觉		(28) 手指灵活性	
	平均值	中数	平均值	中数	平均值	中数
1. 分析资料	4.73	5.00	0.00	0.00	1.39	1.00
36. 决策	4.55	5.00	1.33	0.00	0.46	0.00
53. 装置操纵	0.27	0.00	0.56	0.00	3.85	4.00
72. 机动车驾驶	1.09	1.00	2.89	3.00	3.15	3.00
100. 谈判	4.46	4.50	4.22	4.50	0.00	0.00
108. 信号处理	2.55	3.00	4.11	4.50	2.77	3.00
133. 指挥	4.36	4.00	3.78	4.00	0.69	0.00
145. 冒险	0.00	0.0	1.89	0.00	1.31	0.00
187. 工作结构	3.36	3.50	0.89	0.00	0.46	0.00

针对职位分析问卷中的各个元素（这些元素列于表的左面），给出了三种特征（词语理解、听觉、手指灵活性）的得分。在这个相关性评价表中，较高的得分表示此特征与相对应的这个工作元素有着较大的关联。

从表中可知，高水平的词语理解能力对分析资料、决策、指挥这样的工作是必需的。而此项特征在装置操纵、冒险、机动车驾驶等工作元素上的得分较低。听觉与谈判、信号处理、指挥等工作元素有着极高的关联。手指灵活性与装置操纵、机动车驾驶等精确性较高的作业元素具有中等程度的相关。职位分析问卷中元素及其特征需求的确定是总体方法六个步骤中前四步的工作，它标识出了与职位分析问卷相关的个人特征的类别。

但是应该强调，这只是一个归纳总结出来的知识体系，为了找出某一特定工作的职位分析问卷元素（步骤五至步骤六），分析者需要建立这项工作与职位分析问卷元素之间的联系。假设某项工作在“决策”上通过职位分析问卷中的等级评定后获得高分，分析者也可能在 68 种特征中找出更多的高分特征。

（五）综合评价

作为人员分析的一个工具，职位分析问卷做出了一定的贡献，职位分析问卷的元素覆盖了与工作有关

的众多工作行为。其体系中的等级量表具有广泛性和系统性，职位分析问卷的元素及其对应的量表为工作分析提供了一个简便的操作方法，职位分析问卷的应用情况表明，此系统适用于许多职务的工作和不同的工作情境。

职位分析问卷方法的缺陷在于篇幅过长，解释复杂，其元素和特征有一定的局限。此工具长达 28 页，作答时对阅读能力的要求过高，它的工作元素和人员特征虽说数量众多，但在内容上却规定过死，缺乏灵活性。所以不适用于所有的工作情境。

第六章 人员分析

第二节 人员分析的方法与技术

五、关键事件技术

关键事件技术（CIT）根据对工作者行为调查的第一手资料对各种工作进行人员分析。在这种方法中，首先要收集关键事件，然后把它们转化为行为，进而转化为个人特征。

（一）关键事件的定义

所谓事件是可以观察到的行为，人在实际操作时从行为本身完全可以做出推断和预测。关键事件则是依据某种目的和计划发生的，这样可以使得观察更为清晰，对行为结果的解释也就更为直接。进行关键事件分析的时候成功和失败的事件都应加以分析。

（二）分析过程

表 6—10

关键事件技术：形式和过程

通过面谈来收集有效关键事件的形式：

“请你回想一下你下属最近的行为，谈谈其中对你们的产品产量有重要影响的一件事。”（停顿，直至他表示他心目中确定有这么一件事。）“他们这一行动的结果使得产品在×月增加了百分之一，是吗？”

（如果回答“不”则说）“你是不是再想想最近的一次你的员工××做了某件事，使得产量提高了这么多。”（当他表示他心中确实想起这么一件事时，说）“当时是在什么情况下发生这件事的？”_____

“为什么这件事对你们的工作影响这么大？”_____

“这件事是什么时候发生的？”_____

“这个人的具体工作是什么？”_____

“他做这种工作有多长时间了？”_____

“他的年龄是多少？”_____

关键事件分析技术操作的五个步骤：

1. 确定某项工作任务的总体目标。这一总体目标应当是这一领域的专家提出的一份简要陈述，陈述中所表达的目标应得到大多数人的认可。

2. 制定收集与此项工作活动有关的事件的计划。其中给观察者提供的说明要尽可能明确，同时要有用于评定和区分所观察到行为的标准。

3. 信息的采集。事件可以通过访谈得到，也可由观察者自己描述。无论哪种形式都要保证表达的客观性并包含所有相关的细节。

4. 信息的分析。分析的目的在于以直观的方式来总结和描述所得到的资料，使分析结果可以有效地应用于不同的目的。一般来说，分析结果中的客观性会受到分析者的影响，难以保持上一步骤的水平。

5. 解释和报告此项分析活动中受到的影响。在上面四步分析过程中存在的偏颇和受到的影响，都应加以明确的说明。研究者不仅有责任指出最终结果的局限，也有责任阐明其可信程度与价值。

如何编制关键事件的信息，样表“表 6—10 关键事件技术：形式和过程”中对有关方法做了一个概括。

首先是关键事件的编制。事件的来源可以是管理者、在职员工，也可以是其他对所分析工作的事件比较熟悉或是有机会观察到具体情境的人。可以通过访谈和观察的方式收集关键事件。在收集资料的时候，一般要召集一组职位分析者，每位职位分析者叙述一个事件，叙述中应该包括：

1. 事件发生的原因和条件；
2. 准确地讲出工作者的什么行为产生了正面或负面的效果；
3. 关键行为产生的影响与效果；
4. 这种结果是否真的是由职员的行为引发的。一般要提出几百个甚至几千个事件。

事件编写完后，要把它们转化为用个人特征条目来描写的行为类别或行为维度。要参照职位分析者的意见，把事件转化为人的基本行为属性。最后，人们对关键事件技术的应用，要求有两组职位分析者。其中一组由工作分析专业人员、事件的提供者及其他具备这种工作知识的人组成，把所有的事件按某含义划

分成五至十种同质的行为类别或维度。在采用 CIT 进行人员分析的时候，特别注意挑选那些具有意义的知识、技能或个性特质维度。

第二组职位分析者再把这些关键事件重新转换或划分。这一组人要对各个维度（而非此维度中的事件）进行命名并作出描述，保证重新转换或划分的有效性。某一事件是否归属在某一维度下，要视两组人员所报告结果的一致程度来确定。一般来讲，当两组人员结果的一致性达到某一百分比（50%至 80%）时，就可以将归入到某一维度上的事件保留下来。

（三）分析结果

维度确定以后，我们就要考虑关键事件技术所欲达到的目的。关键事件技术的最大用途是用来构造操作性的能力考评测量表，比如行为等级量表（Behaviorally Anchored Rating Scales）。

表 6—11

应用关键事件制定的能力评价指标实例

工作：文秘、打字员

維度：工作的精確性，有條理性

关键事件：

1. 能够觉察出信件或报告上的用词不恰当并修改之。
2. 能将草稿装订得四边整齐, 看上去如同一册印刷品。
3. 辨别顾客通讯录上的正误。
4. 不能按常规为图表和信件归档。
5. 用打字机打出关键信息, 比如尺寸、位置和由于不小心而排反了的数据。
7. 从来不在意拼写, 不查词典。
8. 由于打字错误和过分的歪扭不齐而不得不重打 600 页—800 页。

（四）评价

在工作者描述中使用 CIT 的主要优点是这些事件的本身反映了实际情况。这些事件充当了有效和无效作业的真实基础，并为推断关键的 KSAO 提供了一个逻辑基础。CIT 也存在缺陷。首先，工作者的某些基本行为可能会被忽略，尤其是要求工作分析的人员注重工作中那些极端事件时。其次，由于关键事件是对过去发生的事情的报告，有可能被歪曲。CIT 的最大问题可能是它对实际事件的转换带有明显的主观性。正因为如此，该法还采用第二次转换，二重转换工作成为这种方法极为重要的组成部分。虽说还不可能排除所有的主观性，但它确实提供了第二个观点和交叉验证的机会。

第六章 人员分析

第二节 人员分析的方法与技术

六、工作要素分析方法

工作要素分析方法（JEM）是由美国人事管理局开发的。这种方法的总体目的是为联邦政府职员的遴选编制测验题。这种方法中有一部分与人员分析有关。

（一）工作要素的定义

关于工作要素的定义，目前没有定论。人们认为，工作要素可能是一种知识，一种技能，一种能力，一种愿望，一种兴趣，一种个人特征。因此，工作要素既与工作本身相关又与工作者特征相关，可能恰好是由某种与工作作业有关的某种个人特征构成的。

一旦选定某种工作，便可由管理者、在职者、个性专家和其他职位分析人员来提供工作要素。选择职位分析者要考虑以下因素：具有工作所需知识、了解新老职员的特征、无偏见（如不主观认为这项工作男人会比女人做得好）、乐于做各个层面的工作并努力寻求分析潜在因素与影响的方法、注重工作者的能力和技能本身而不是证书。

把挑选出来的职位分析者分派到分析小组进行三四次讨论，工作分析专业人员要向各小组的成员说明会议的目的和 JEM 的基本过程。下面是工作要素分析与提取的基本步骤：

1. 请小组成员讨论那些对工作成功影响最大的要素，在选择求职者的时候必须以这些要素的能力为基础，而不是他们工作了多少时间或毕业于哪所学校。
2. 每位小组成员对每个要素在选择职员中的有效程度作出等级评定。
3. 根据求职者与工作要素的符合程度来评定求职者。
4. 若是在招聘中使用测验，这些测验必须是有关工作要素的测评量表。

要素表，是通过引导小组成员考虑要素的不同等级，进一步对各个要素进行分解总结后得到的。如果工作分析者感到小组总结出来的要素表不够全面，可以把先前研究得出的要素表展示给小组成员，引导他

们进一步提出意见。对要素和子要素的描述结束以后，便可根据标准的方法让小组成员对所有要素进行等级划分。

（二）要素的等级划分

要素的等级划分对要素和子要素划分等级的基本工具是工作要素调查表（Job Element Blank）。各个要素按与工作成功的关系分为四个类别，评定者还要指出要素与工作成功之间联系的程度。这四个类别是：

1. 几乎不可接受的要素——若因此要素而想拒绝应聘者的话，这种拒绝的比率以多少为宜？
2. 优良要素——对一个优秀的工作者来说，这种要素究竟有多重要？
3. 可导致损失的要素——如果在挑选工作者时，忽略这一要素可能会导致多大的损失？
4. 现实要素——这种要素符合实际吗？如果要求工作者具备这一要素的话，能为空缺的岗位招到适

当的工作者吗？

（三）结果

通过对类别等级划分结果的分析，可以确定哪些要素或子要素是应该要求的，从而从求职者中挑选那些可胜任特定工作的人。这个分析是通过一个公式来进行的。这个公式强调了两点：几乎不可接受的要素和能力与优良要素和能力之间的差别；分析出的高积分的要素要对整个能力有较宽的覆盖。

1. 较高的“几乎不可接受值”是指绝大多数具备这一要素的人是不可录用的。
2. 较高的“优良值”是指这一要素在选择优秀职员中极为重要。
3. 高的“可导致损失值”是指这一要素需慎重对待，尤其是求职者能力较低时。在这一要素上似是而非的求职者可能会成为一个不称职的员工。
4. 项目指数是选择优秀工作者的要素。项目指数值表明某一子要素在要素中构成有用的程度。
5. 总积分，是指这个项目是否覆盖广泛而成为一种要素，或者覆盖狭窄而只能成为一种子要素，总积分较高的项目可认为是一种要素。总积分高的项目由于覆盖过于广泛而无法精确地描述求职者的能力，所以要求求职者在不同的子要素上表现出他们的能力。
6. 如果某一要素或子要素在“优良”和“可导致损失”上得高分，在“现实性”和“几乎不可接受”上得低分，

便可认为它是确定岗位培训的一个有价值的指标。在经过培训和工作取得一定的成绩后，这一要素可以再用来评价员工的工作成就。

7. 筛选因子指的是那些求职者必须具备的有着具体要求的子要素。筛选因子有两种。一种是真筛选因子——比如求职者必须持有有效的驾驶执照，否则就被淘汰；另一种是排序筛选因子——如果在这一子要素上的得分低到一定程度，将会被淘汰，得分高则对总体评价有利。

8. 培训值，是指这一要素或子要素与完成工作、取得更好的绩效有关系的程度，这些要素或子要素并不是求职者现在就具备的素质。较高的培训值，意味着求职者应聘后必须在这方面进行培训。实施培训时，也要根据要素或子要素的培训值来考虑培训计划。

（四）评价

JEM 的优点是其操作方法具有客观性。在各元素的等级划分中，比较注重过去的实际成就而非资历和经验。JEM 的最大缺陷，是过于依赖工作分析者来总结要素。在这个系统前未提出任何工作描述的法则。事实上，这一系统所隐含的一个前提是，工作分析者都把焦点放在最称职和最不称职的员工的表现上，而不是放在任务和工作因素上。这种做法，是假定所有的工作分析者对员工承担的任务已达成了共识，并把对员工的描述建立在他们对任务的理解基础上。这个特点使 JEM 在平等就业机会方面陷入了尴尬，特别是它在工作相关这一原则上表现出了不足。因此，当 JEM 用于纽约州警察局招聘测评时，导致了美国联邦政府对纽约州政府的诉讼案，对此法院提出了指控，认为对非蓝领工人所从事的工作来说，仅仅使用工作分析和测验编制的工作要素方法与心理学专业的标准是不相适宜的。运用 JEM 做出的决策容易受到偏见的影响，因为它没有把可观察的工作行为（或任务）与对工作的成功至为重要的特征相互联系，并达到令人满意的标准，在人员的选拔中完全依赖于个人的判断，增大了筛选失效的可能性。

由于以上原因，后来有人将 JEM、和 CIT 等方法中的技术综合加以运用，这一方案保证了我们对工作行为有一个完备的描述，并为知识、技能和能力提供了一个操作定义。这个方案既可用于编制新的测评方案，也可以用于检验已有的测评结果。

第三节 人员分析的操作与实践

一、人员分析结果的表述

人员分析的结果，应该详尽地说明有效地从事某项工作所需要的个体特征。在进行人员分析结果的表述时，要考虑所要描述因素的范围、具体的水平和描述形式。

（一）基本才能与特殊要求

在进行人员分析结果的表述时，要区别基本才能与特殊才能。基本才能，是指从事这项工作时 KSAO 的最低要求。特殊要求，是指以优秀的水平从事这项工作时的 KSAO 的较高要求。

（二）成文体例

才能描述的文体要兼顾它的可理解性与实用性。下面是描述才能时的一些建议。

1. 句子以某项才能结尾，即：

××技能

××能力

××知识

2. 保证描述中包含所需才能的特定类型与水平。例如，阅读能力，达到标准的阅读测验规定的六级水平。

3. 显示所描述才能与所从事的工作之间的联系。在某项工作中把一般能力按特殊的方式运用的情形下，更要注意这一点。

4. 描述中所强调的应该是所期望的最基本的特征，而不是对特征的演绎。比如，如果数学知识与工作相关，就强调工作对数学知识需求的类型和水平，而不是叙述有关数学知识的训练、考试和经验。这是因为经验或教育，并不一定能够保证求职者具备所期望的某种才能。相反，个体即使没有这些相关的教育也能够具备所要求的能力特征。另外，单纯地对学历提出要求也会受到法律规定的制约。

5. 需要特别提出某些要求时（比如某种执照或公民身份），要注明对这方面提出要求的权威部门。

当这些要求是由政府、社会或其他力量规定的时候，人员分析结果要说明这些要求，并指出这些要求是由

哪些外部条件规定的。

表 6—14 基本才能与特殊资格：文秘打字员或前台接待员的例子

职责、任务	才能	与本才能有关的任务
I. 打字	基本才能	
1. 打出信件备忘	1. 打字格式的知识	1, 2, 3
2. 打出或刊印信件、备忘录、报告	2. 把手稿转成打字稿的能力	1, 3
3. 打出表格和起草信件	3. 操作电子打字机时的手、眼协调性	1, 2, 3
II. 回电话和接待来访	4. 打出表格的能力	3
4. 校对和勘误	5. 同时操作打字机和刊印设备时的眼、手、脚的协调性	2
5. 回电话	6. 使用标准参考书(字典、格式手册)的能力	1, 2, 3, 4, 5, 6
6. 接待来访	7. 用英语打电话、接待来访者、刊印指定文件的能力	2, 5, 6
III. 文件管理	8. 组织文件归档形成系统的能力	7, 8
7. 归档	9. 正确地运用英语的语法、拼写和标点符号来改正语言错误、打出口授文件的能力	2, 4
8. 找文件、取公文	10. 校正和勘误自己的文字的能力	4
	11. 操纵电话交换机(接转电话)的能力	5
	12. 英语阅读能力达到理解格式和打出原稿,并按主题进行文件、公文归档的能力	1, 2, 3, 4, 7
	13. 依字母顺序归档和检索文件材料的能力	7, 8
	14. 识别和区分数字和数字系列来归档和检索材料的能力	7, 8
	15. 运用英语读、写,按一定格式打出特定信息的能力	3, 5
	16. 比较和理解两份原稿的差别的能力	4
	特殊才能	
	1. 在有干扰(电话、来访)的情况下工作的能力	全部
	2. 在打字纸上设计口授材料的形式的能力	1, 2, 3
	3. 在很少监督和引导下工作的能力	全部
	4. 在原稿中指出并更正拼写和标点符号错误的的能力	1, 2, 3
	5. 运用并适应他人的介绍或方法的能力	全部
	6. 愉快地与顾客或来访者交往而证明出的社会交往能力	5, 6

第六章 人员分析

第三节 人员分析的操作与实践

二、KSAO 的选取及其级别确定

（一）人员分析中 KSAO 的选取

一般来说，所有的工作分析方法，在最后的結果中，都会形成一个与工作有着密切联系的个体特征清单。下面是一些有关如何选取 KSAO 特征的要求。

1. 把任务与工作因素联系起来。
2. 分析其对工作的重要性。
3. 考虑市场人员供求情况。
4. 有区分性。

（二）KSAO 级别的确定

有些与工作相关的个体特性是定性的，比如性别、种族、民族。当这些特征与人事决策相关时，可以方便地对它们进行“是”、“否”的判断。另一方面，有些特征既是定量的又是有程度差异的。比如才能、能力、技能，能力水平越高的个体，往往越有可能从事或学习某项任务。还有一些个性特征是定量的。在人事管理决策中，也存在量化选择问题。往往因为某些特征的值越大越好，便形成了招聘者要求求职者具有较高水平特征的倾向。所以，持有大专文凭的求职者就比持有高中文凭的求职者更受青睐，工作经历多的也就更有优势。虽然这种倾向存在，但存在未必合理。

此外，有些经历或许与工作无关，甚至，过高的特征要求会对工作产生不良影响。比如，雇用大学毕业生做那些无法发挥其才能的工作，会使他们对工作产生厌恶感。为了有效地克服这种倾向的不良影响，工作分析者要尽可能地突出人员分析中的核心标准要求，即注意那些对具体工作绩效具有关键影响的特征。要应聘者满足这些要求应考虑到以下几点：

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理MBA、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、微营销管理师MBA等高级认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

1. 事业阶梯与机会。
2. 提拔策略。
3. 单位内部工作的变动程度。

第六章 人员分析

第三节 人员分析的操作与实践

三、工作分析者的遴选和质量鉴定

（一）工作分析者的遴选

人员分析的过程，说到底还是一个依赖于人的判断过程。所以，选择出有能力又可信赖的分析者是相当重要的。然而，要选择出符合标准的工作分析者是件相当困难的事情。

1. 选择工作分析者的有关要求

（1）对所分析的工作岗位，具有丰富的经验。

（2）专家。这类人员包括人力资源管理人员、工作规划设计人员、研究人员以及其他具备劳务市场或工作结构知识的专业人员。

（3）不带偏见。

（4）有弱势与少数人团体的代表。

（5）具有一定的理论水平。

2. 在考虑工作分析者的资格时，应当注意以下两点

（1）分析人员必须有学历要求。

（2）分析人员必须客观公正。

（二）质量鉴定和分析报告的形成

人员分析技术只属于一种方法系统，它本身并不能保证得到的所有结果都是可靠、有效和公正的。只

有从方法和结果两个方面都获得好评后，才能称得上是一次好的工作分析。个人特征是否有效，最终要看它在多大程度上达到了测评的目的。这是人员分析的最后一道程序，同时也是一种无法在其系统之外实施的一种验证。

1. 进行人员选拔程序之前对几种个人特征的组合进行内部检验的方法

- (1) 要求工作分析者再次评分，并比较两次人员分析的结果。
- (2) 把工作分析者按种族、性别等潜在偏见倾向分类，并比较他们的分析结果。
- (3) 让另外一组工作分析者再次对指定工作与个人特征的相关性与前一组进行讨论。

2. 人员分析报告应该提供的内容

人员分析的结果，最终要形成人员分析文件。按照标准的做法，分析报告的形成要涵盖全部的方法与技术，而且，进行决策时更要做好文件工作。

- (1) 人员分析中考虑到的工作因素一览表，挑选这些工作因素的方法和规则的详尽记录。
- (2) 制定人员分析时所涉及的个人特征一览表，进行分析时所使用的方法和规则的说明。
- (3) 工作分析者个人材料的汇总报告。
- (4) 统计结果报告，包括测评检验方面的材料。

所有这些构成了与挑选人员相关的决策的基础。

第七章 方法分析

第一节 方法分析概述

一、方法分析的特点和内容

(一) 方法分析的目的

方法分析的目的，是要寻找一种能够实现任职者、工作手段、工作场地与工作任务的最佳结合方式，以较少的人力、物力、财力与时间消耗，获得尽可能好的工作效果。因此，方法分析的结果常常用于人员

培训与人员考评，以所寻找到的最佳方式方法，去开发员工和引导员工的工作行为。

（二）方法分析的特点

与任务分析和人员分析相比，方法分析有它自己的特点。方法分析的思路，一般是从宏观到微观，从整体到局部，由大的方面到小的细节，逐步深入地分析整个工作活动，而任务分析与人员分析却是从局部分析到整体分析，从微观调整到整体把握，从具体观察到综合归纳。由此可见，方法分析有其自身的特点，与任务分析和人员分析有所不同。

（三）方法分析的内容

1. 分析内容

方法分析一般是通过系统地观察、记录和分析现有的工作过程，以发现存在的问题并提出最优的运作方式。一般来说，方法分析的内容主要包括以下几方面：

- （1）工作过程中有没有不合理、不经济的行为与环节；
- （2）工作过程中有没有不合理、不经济的分工与协作；
- （3）工作过程中人、事、物三者之间有没有不合理、不经济与不均匀的现象；
- （4）工作过程中的人是否充分发挥了主动性与创造性，在哪些环节上没有发挥？

2. 分析对象

在分析实践过程中，上述分析内容具体为以下分析对象：

（1）流程。流程即工作的思路与步骤，它是对工作分析客体与对象逻辑特点和顺序特点的揭示与反映。

（2）方案方式。这里是指对工作过程中不同程序及同一程序中的工作要素，包括人、财、物与工作任务等进行不同组合与配置的形式。反映的是工作要素的分布及其组合方式、运筹方式，是工作分析客体与对象的时空组合方式。

（3）动作。动作在这里是指在一定的工作程序中、或一定的工作方案方式下工作者的作业行为。

流程是从宏观与抽象层面对工作分析客体和对象的一种揭示与分析，方案方式是从中观与实践层面对

工作分析客体 and 对象的一种揭示与分析，而动作是从微观与具体的角度对工作分析客体 and 对象的一种揭示与分析。

第七章 方法分析

第一节 方法分析概述

二、方法分析的步骤与重点

方法分析一般有以下五个步骤：

（一）选择重点

发掘组织内存在的各种方法问题。确定分析的重点。一般来说可能选择的重点如下：

1. 薄弱的环节、岗位与部门；
2. 占用人力、物力多和成本高的工作环节、岗位和部门；
3. 工作路线长、周期长、运作方式复杂的环节、岗位和部门；
4. 质量不稳定或低劣的工作环节、岗位和部门；
5. 体力消耗大，精神高度紧张的环节、岗位和部门；
6. 易出事故，危害性大的环节、岗位和部门；
7. 新添加、新投入的环节、岗位和部门；
8. 其他有特殊要求的环节、岗位和部门。

（二）现场观察与记录

如果有录像记录，则可以不进行现场观察。记录中必须包括工作过程中的全部程序环节、方式方法、要求和动作的信息。

（三）分析

运用有关分析方法，发现问题与原因。

（四）研究优化

针对分析中所发现的问题和原因，设计与开发新的改进措施，对新的程序、新的方案与操作进行再分析与评估，形成最佳的工作方法。

（五）试验

根据新方法建立相关标准与要求，并组织有关人员实施。根据实施中出现的问题，进行必要的改进，进一步完善所优化的新方法。

第七章 方法分析

第二节 方法分析技术

一、问题回答分析技术

所谓问题回答分析技术，即通过回答工作目的、工作内容、工作地点、工作时间、工作者和工作方式等六个方面的问题，达到改进与优化现有工作过程的一种分析技术。问题回答分析技术有以下五个操作步骤。

（一）目的分析

这一步要消除工作中不必要的环节，需要分析的问题是：

1. 实际做了什么？
2. 为什么要做？
3. 该环节是否真的必要？
4. 应该做什么？

（二）地点分析

这一步要尽可能合并相关的工作活动，需要分析的问题是：

1. 在什么地方做这项活动？

2. 为何在该处做？

3. 可否在别处做？

4. 应当在何处做？

（三）顺序分析

这一步的目的是尽可能使工作活动的顺序更加合理有效，需要分析的问题是：

1. 何时做？

2. 为何在此时做？

3. 可否在其他时间做？

4. 应当在何时做？

（四）人员分析

这一步的目的是分析人员匹配的合理性，需要分析的问题是：

1. 谁做？

2. 为何由此人做？

3. 可否让其他人做？

4. 应当由谁来做？

（五）方法分析

这一步的目的在于简化操作，需要分析的问题是：

1. 现在如何做？

2. 为何这样做？

3. 可否用其他方法做？

4. 应当用什么方法来做？

一般来说，通过上述五个方面的分析，可以消除工作过程中多余的工作环节，合并同类活动，使工作流程更为经济、合理和简便，从而提高工作效率。

第七章 方法分析

第二节 方法分析技术

二、有效工时利用率分析技术

有效工时利用率分析技术，是指通过工作过程中各种工作行为实际所花费的时间分析，来揭示现有工作方法中所存在的问题，进而提出改进措施和优化方法的技术。

有效工时利用率，是指在工作日内，完全用于生产劳动并能创造出劳动价值的工时与制度工时之比，或指工作日内净工作时间与制度工作日时间之比，以百分率表示。其计算公式为：

有效工时利用率 = (制度工时 - 停工与损失工时 - 非工作工时 - 休息及生理需要工时) / 制度工时 × 100%

通过对有效工时利用率的分析，可以揭示整个工作过程组织的合理性与有效性，可以由此发现并明确哪些工时消耗是必须的、有效的，哪些工时消耗是不合理与无效的，从而更加充分合理地利用工作时间，克服时间上的浪费现象，挖掘工作潜力，改进工作方法，提高工作效率。

工作时间，指直接用于完成工作的时间；必要工作时间，指布置与维护岗位工作地的时间；休息与生理需要的时间，指午休、工间休、喝水、吃饭、上厕所等时间；准备结束时间，指为完成工作任务而事前进行准备和事后扫尾工作中所消耗的时间；非工作时间，指工作者用于做那些非工作任务以外工作所消耗的时间；损失时间，指由于自己行为不当、管理者管理不善或工作因故而停顿造成的时间消耗。

上述时间中，工作时间、必要工作时间与准备结束工作时间均为净劳动时间，而休息与生理需要时间、非工作时间与损失时间均为无效劳动时间。

对上述公式中各种工时的测定方法，一般有工作日写实和推算工时法两种。通常，流动性较大的工作根据月、季、年总工作量来推算，而稳定岗位则采用工作日写实法测定。

第七章 方法分析

第二节 方法分析技术

三、鱼刺图分析技术

（一）鱼刺图分析技术

为了寻找某一方法中的原因，采取发散性思维的方法，把所有可能对问题产生影响的因素通过线条连接、反映在一个形如鱼刺的图中，如样图“图 7-1 鱼刺图的分析结构示意图”所示，我们把这样的图称为鱼刺图。我们通过鱼刺图可以找到问题的原因所在，进而提出改进措施和优化现有方法的方案。

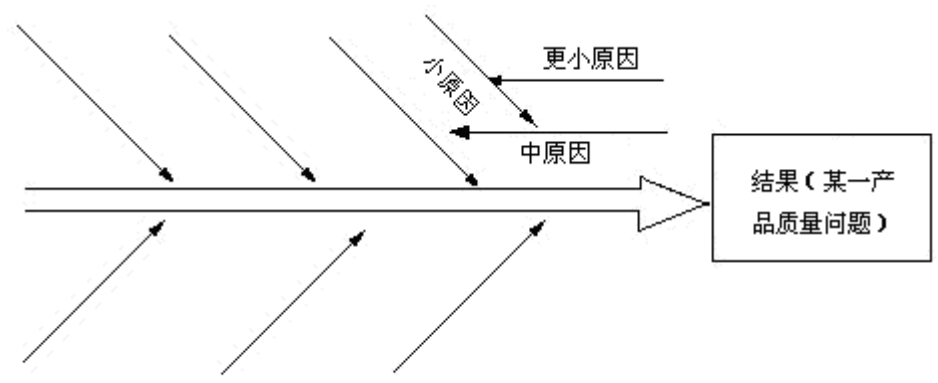


图7-1 鱼刺图的分析结构示意图

这一做法叫鱼刺图分析技术，具体操作步骤如下：

1. 明确现有方法问题所在；
2. 画出现有方法所有影响因素与问题的关系图；
3. 从所画出的鱼刺图中找出产生问题的原因；
4. 根据所确定的原因，提出改进措施。对问题产生的原因，要从大到小，从粗到细，寻根问底，直至能找到具体措施为止。

表 7—1 因素与措施排列分析表

序号	影响因素	措施
1	模头温度高	采取冷却模具方法，改进上模 R 的尺寸
2	加压时间过长	统一操作方法控制稳压时间
3	材料本身具有热脆性	进行各种不同工艺方法的对比
4	铁壳边缘薄	试验，找出合适的工艺方法，修改铁壳进口尺寸

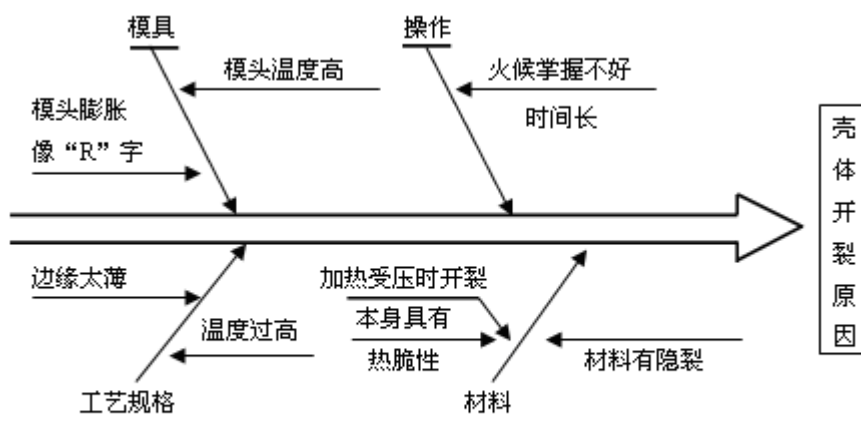


图7-2 模具开裂原因分析示意图

（二）作图注意事项

1. 分析问题原因。影响工作产品质量问题的大原因通常有五个方面，即人、机器、材料、方法、环境。当然也不限于此，可以适当增减或另立名目。
2. 充分发扬民主，把各种意见记录下来。
3. 原因分析应当细到便于采取具体措施为止。
4. 大原因未必是主要原因。主要原因可用排列表、投票或其他方法来确定，然后加以标记。
5. 画出因果分析图，定出主要原因后，还应到现场去落实主要原因的解决对策。
6. 措施实施后，还应再用排列表等检查其效果。

第七章 方法分析

第二节 方法分析技术

四、路径分析技术

所谓路径分析技术，是一种针对影响工作方法的各因素及其关系的分析技术，包括对影响方向与大小的分析。其操作步骤举例如样图“图 7—3 递归路径分析示意图”所示。

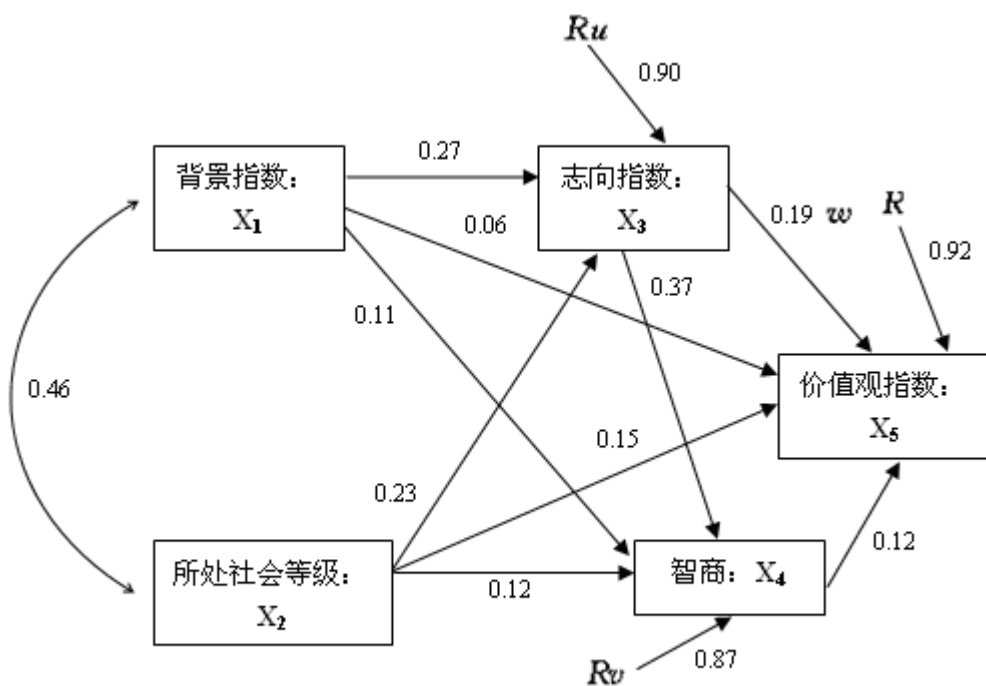


图7-3 递归路径分析示意图

从图中可以看出，所处社会等级这一因素，不但对价值观有 0.15 的直接影响，而且对志向和智商还有间接的影响。

具体操作步骤如下：

1. 明确方法问题所在；
2. 通过发散性思维或会议形式，找出影响工作方法的所有因素，并适当分别列在图纸上；
3. 通过定性分析，确定所有因素之间的影响方向，确定是双向还是单向的；
4. 通过定量方向，确定所有因素在各影响方向上的大小；
5. 通过定性定量方向确定实质影响因素，并提出有针对性的解决方案和改进措施。

与鱼刺图分析技术相比，路径分析适用于较复杂的工作方法的分析。

第七章 方法分析

第二节 方法分析技术

五、程序优化技术

程序优化技术，是通过对各项工作任务作不同的排列组合，寻找最佳操作方式，节约时间，提高效率

1. 作好第一个流向图;
2. 检查所作的流向图是否最优;
3. 把流向图调整为最优。

根据市场测算，济南、天津、郑州等化肥的产销地及年产量如表 7-2 所示。

产地	产量（万吨）	销地	销量（万吨）
天津	6	石家庄	3
丰台	5	德州	5
郑州	8	邯郸	5
徐州	2	济南	3
		青岛	5

发货点	收货点	运量（万吨）	运输距离（公里）	吨公里数（万吨·公里）
丰台	石家庄	3	266	796
丰台	邯郸	2	431	862
天津	德州	5	239	1195
天津	济南	1	357	357
郑州	邯郸	3	252	756
郑州	青岛	5	1059	5295
徐州	济南	2	317	634
			总计	9897

1. 用流向图描述待分析的工作过程。如果 A 是发货点, B 是收货点, 收发量都是 10 吨, 要表示把 A 点的 10 吨物资运到 B 点, 只要从 A 点出发向 B 点画一个箭头, 并且在它的旁边注上 10 就可以了。

依照以上规定则可以把上述调运方案绘制成样图 7—5。

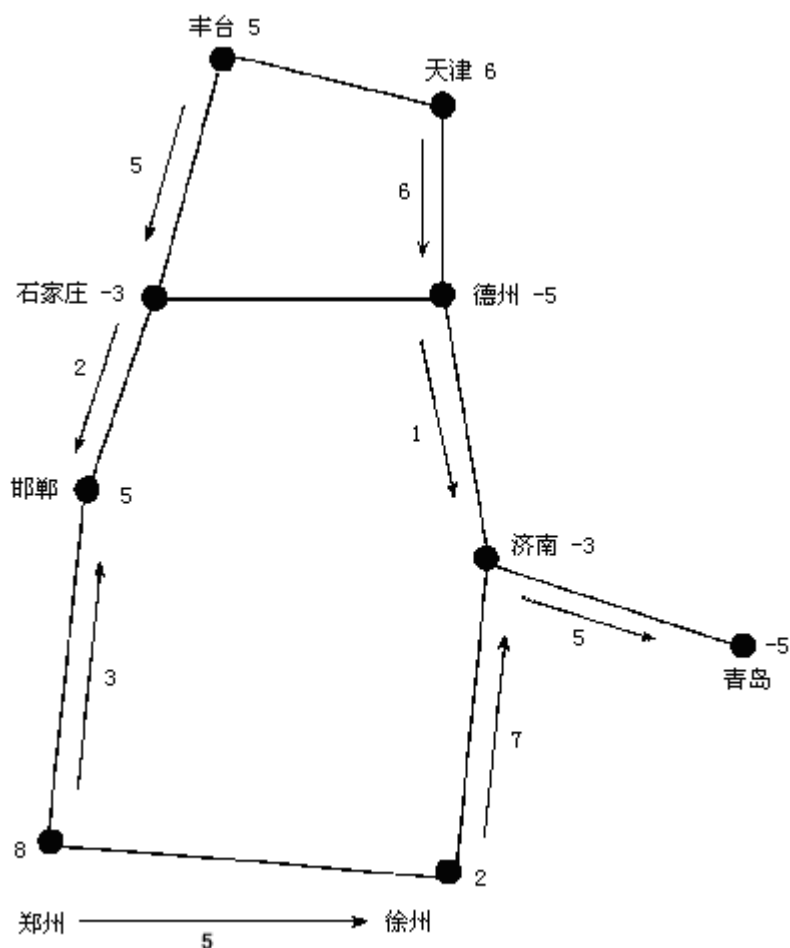


图7-5 调运方案

2. 检查现有工作方案的流向图。检查标准是：在一个没有对流（方向相对）的流向图上，如果每一个圈上的内圈流向和外圈流向的总长度都不超过全圈长的一半，这个流向图就是最优的；如果图上没有圈，这个流向图只要没有对流，就一定是最优的。反之，在一个没有对流的流向图上只要有一个圈上的内圈流向或者外圈流向的总长度超过了圈长的一半，这个流向图就一定不是最优的。

根据表 7—3 并按照上述规则，我们对图 7—5 进行检查，先检查上面的那个小圈，这个圈的长度是：

$120+239+180+266=805$ （公里），内圈流向只有一个，长度是 239 公里，没有超过圈长的一半；

外圈流向也只有一个，长度也没有超过圈长的一半，所以这上半个圈是合格的。

下半个圈的长度是： $180+118+317+349+252+165=1381$ （公里）

其中的两个内圈流向总长为 $118+252=370$ （公里），没有超过圈长的一半，但三个外圈流向和为 $165+349+317=831$ （公里），超过了圈长的一半 690.5 公里，因此这个圈是不合格的，这时我们就不必再检

查包含上面两个半圈的那个圈是否合格了。因为只要有一个圈不合格，包含它的大圈肯定不是最优的。

3. 调整现有工作方案的流向图。调整方法有内调整法与外调整法两种。内调整法的步骤如下：

(1) 取定一个圈。

(2) 在这个圈的所有弧上都画一个内圈流向，它们的流量都等于这个圈的所有外圈流向中的最小流量。

(3) 消灭对流。消灭对流的方法是把同一弧上两个相反的流向中流量较小的那个流向划去，而把流量较大的那个流向的流量改为原来两个流向的流量差。如果两个相反流向的流量大小相等，就都划去。

外调法与上面步骤相同，只是第(2)步正好相反。当 $L_{\text{外}} > (1/2)L$ 时用内调法，当 $L_{\text{内}} > (1/2)L$ 时用外调法。因为图 7—5 中的下半个圈有 $L_{\text{外}} > (1/2)L$ ，因此下面即按照内调法来调整图 7—5。调整后发现上半个圈由合格转变为不合格了，因此再用内调法调整上半个圈；调整后再检查时又发现，虽然两个半圈合格了，但整个大圈却不合格。因为大圈长为 $120+239+118+317+349+252+165+266=1826$ （公里），而三个外圈流向的总长是 $266+349+317=932$ （公里），超过了圈长的一半（913 公里），因此再次在大圈内用内调法，直至最后三个圈都合格，形成了图 7—6。

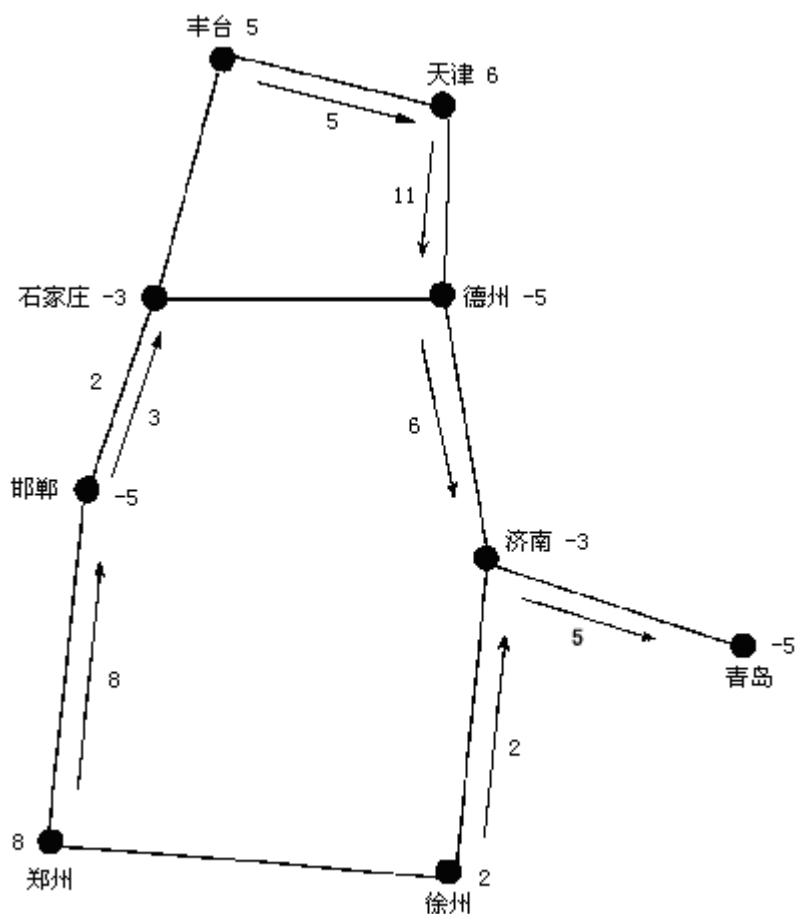


图7-6 调运方案

4. 还原检验。把图 7—6 还原为下述调运方案（见样表 7—4）并检验，发现比原来方案（见样表 7—3）

少了 850 万吨·公里，即 $9047 - 9897 = -850$ （吨·公里）。

表 7—4

产销运量数据表

发货点	收货点	运量（万吨）	运输距离（公里）	吨公里数（万吨·公里）
丰台	德州	5	359	1795
天津	青岛	5	750	3750
天津	济南	1	357	357
徐州	济南	2	317	634
郑州	石家庄	3	417	1251
郑州	邯郸	5	252	1260
			总计	9047

第三节 方法分析的数学技术

以在企业管理中带有普遍意义的实际例子来说明线性规划数学模型的构建方法。

例：生产计划问题

某企业生产 A、B 两种产品，均需经过机械和装配车间进行加工制造，预计下一段时间内，机械车间及装配车间分别有 300 个小时和 260 个小时可用于 A、B 两种产品的生产。而按工艺规定，生产一件 A 产品需要 8 个机械工时，10 个装配工时；生产一件 B 产品需要 10 个机械工时，4 个装配工时。据市场预测，由于这两种产品销路较好，每产销一件 A 产品可获利 20 元，每产销一件 B 产品可获利 10 元。在此条件下，该厂应如何安排生产计划，才能获得最大利润？

首先将上述条件和要求列成如样表“表 7—5 不同产品消耗工时数据表”形式。

表 7—5 不同产品消耗工时数据表			
产品 消耗工时与效益	A	B	合计
机械车间（工时）	8	10	300
装配车间（工时）	10	4	260
单位产品获利（元）	20	10	

为了将上述问题用数学模型表示出来，设 x_1 、 x_2 分别表示生产 A 产品和 B 产品的数量，这样占用机械车间的工时共 $8x_1+10x_2$ ，占装配车间工时共 $10x_1+4x_2$ ，而机械车间和装配车间可用工时分别是 300 和 260，这样有：

$$8x_1+10x_2\leq 300$$

$$10x_1+4x_2\leq 260$$

假定只生产 A 产品，不生产 B 产品，有： $x_1>0$ ， $x_2=0$

而若只生产 B 产品，不生产 A 产品，有： $x_1=0$ ， $x_2>0$

在这两种情况下绝不会有生产负数产品数量的情况，因此即 $x_1\geq 0$ ， $x_2\geq 0$

以上数学表达式描述了应当满足的基本条件，亦称约束条件。

由已知条件得知：生产数量为 x_1 的 A 产品和数量为 x_2 的 B 产品可获利 $20x_1+10x_2$ ，而我们的目的是要确定 A、B 两种产品的产量，使得利润总额最大，即 $Z_{\max}=20x_1+10x_2$ 上式是生产计划的目标要求，又称目标函数。

上面的问题可以简单地概括为：求某一目标函数在一定约束条件下的最大值问题。

本例可归纳为如下的线性规划问题：

求 x_1 、 x_2 满足约束条件：

$$8x_1+10x_2\leq 300$$

$$10x_1+4x_2\leq 260$$

$$x_1\geq 0, x_2\geq 0$$

并使得目标函数值最大，即 $Z_{\max}=20x_1+10x_2$ 如何建立数学模型，可以根据具体的要求进行处理。数学模型的建立可以粗一些，也可以细一些。当然模型越细，考虑的因素越多，模型越接近真实，但解起来也越复杂。因此，建立模型时，要根据问题抓住本质的因素，建立一个既简单又能比较真实地反映实际状况的数学模型。将实际问题构造并转化为线性规划的数学模型，只是解决问题的第一步，要想得到最优解，还要求出线性规划问题的解。

第八章 工作分析质量鉴定

第一节 工作信息的质量鉴定

一、工作信息的鉴定手段

工作信息的质量鉴定，就是用测量与统计两种手段，对工作信息的类型及其主、客观性进行鉴定的过程。

（一）测量

测量是工作信息质量鉴定的一种常用手段。一般来说，测量就是按顺序给事物指派数字的过程。

但在实际操作中，测量是揭示工作因素及其特质数量化的过程。

在测量学中，区分因素与特质的差异是很重要的，我们用一个实际例子来说明二者之间的差异。

表 8—1 因素与特质的比较

因素	特 质
机器	大小、燃料消耗、商标名称
规则	清晰度、公平性、适用性
任务	难度、重要性

需要强调的是，工作因素本身对于工作分析的意义并不大，它的意义在于特质与特质的数量特征。当一种特质被用数字标明并按顺序排放时，特质就变得可测量了。

（二）统计

“统计”一词是由英文 statistics 翻译过来的，一般具有统计学、统计工作、统计资料三种含义。

工作分析中的统计是指对工作信息的总体数量方面进行搜集、整理和分析的过程。为了充分利用所收集到的工作信息，分析者需要将它们分类、整理并做相应的处理，并以此为依据进行判断和推理。

第八章 工作分析质量鉴定

第一节 工作信息的质量鉴定

二、信息类型的鉴定

从工作信息的内容来看，工作信息可分为两类：定性的和定量的。它们从不同的侧面反映了工作信息的特性。

（一）定性的工作信息

定性的工作信息是有关工作信息性质的描述，是对工作信息的特征和功能的阐述。

由于从直观上很难发现定性的工作信息的变量关系，因此分析者倾向于探讨这些信息之间的逻辑关系，而不是它们之间的数量关系。虽然数字可以用来区分定性的工作信息，但此时的数字仅代表一种区分标志，不能进行加、减、乘、除。分析者通常是通过对信息进行分类、整理的方式重新组织，从而得出结论的。

（二）定量的工作信息

当掌握了足够数量的工作信息之后，如果仅对工作信息的性质、特征和属性进行划分，很难达到对工作信息的全面认识 and 了解。因此，对工作信息不仅要从性质方面加以考察，而且要从数量方面进行研究。

定量的工作信息是用数字来标识的。此时的数字是用来说明不同信息之间的差异程度或差异量的。在定量的框架下，对相对差异和绝对差异的区分是有意义的。相对差异是指程度上的差异，如任务难度，它只能说明工作因素的高低、多少，但不能准确说明这些因素间的差距。而绝对差异是指数量上的差异，如工作所花费的时间，它可以准确说明这些因素间的差距，并可以通过数学运算来得到。

第八章 工作分析质量鉴定

第一节 工作信息的质量鉴定

三、信息的客观性与主观性鉴定

工作信息是主观性的还是客观性的，其依据是在收集和分析工作信息的过程中人的判断所起的作用。

具体来说，当人们的判断在这个过程中起作用时，信息是主观的；而当人们的判断没有在这个过程中起多大作用或者说信息是自然收集的时，就是客观的。

下面将用温度这个具体例子来说明主观性信息和客观性信息之间的差异：

主观的：人们一致认为是某一温度。

客观的：温度计测出的某一温度。

虽然主观性和客观性的区分对工作信息的分类是很有意义的，在理论上也是很清晰的，但在实际操作中往往会出现一些问题。在处理工作信息时，人们总是不自觉地加入一些人为判断，而且有些时候也不能把所有的工作信息都分成主观的和客观的两类。当然也不能凭主观臆断，认为客观的工作信息都是正确的或好的，主观的工作信息就是错误的或差的。需要强调的是，不能把定性和定量的区分，与主观和客观的区分混为一谈，定性的工作信息不一定是主观的，而定量的工作信息也不一定是客观的。

第二节 工作描述的质量鉴定

一、工作描述的鉴定类型和信度鉴定

（一）工作描述的鉴定类型

鉴定工作描述的类型可以依据其不同的特性进行划分。从测量的角度来看，工作描述可以划分为定性的工作描述和定量的工作描述。从形式结构的角度来看，工作分析有结构化与非结构化两种。结构化的工作描述，所描述的工作特征与格式基本相同，非结构化的工作描述，所描述的工作特征具有特殊性和针对性。例如员工在某一具体岗位工作中所表现出的能力。从描述的客观性来划分，有客观性与非客观性两种。客观性工作描述完全是对工作特征的客观写实，而非客观性的工作描述中，可能包括分析人员对工作特征的主观评价与推断。

（二）工作描述的信度鉴定

工作描述的信度是指工作描述的可靠性。

信度有两个评价指标：稳定性和等效性。

稳定性是指对同一工作信息，进行重复鉴定所得到的结果的相似程度；等效性是指不同鉴定者在同一时间对同一工作信息进行鉴定所得到的结果的相似程度。评价工作描述信度最直接的方法是在短时间内由不同的鉴定者对同一工作信息进行鉴定，如果几次不同的鉴定所得到的工作信息完全相同或基本相同，那么就可以认为所得到的工作描述的信度高；反之，如果几次的鉴定结果相差很大，则表明工作描述的信度低。由于影响工作信息的因素错综复杂，进而影响了工作描述的信度，因此，不可能得到绝对可靠的信度。但这并不是说，鉴定者可以以此为借口不去尽量提高工作描述的信度。因为如果工作描述不可靠，那么从不可靠的工作描述中只能引出错误的结论。

一般来说，影响工作描述信度的因素主要有以下几方面：

1. 调查所用的工具

如问卷调查时的问卷设计不合理，问题表述不清等，都会降低工作描述的信度。

2. 鉴定者自身因素

如鉴定者在鉴定时缺乏实事求是的态度，碰到困难时没有妥善处理，会导致工作描述失真。

3. 其他因素

如进行鉴定时环境因素的不利影响以及在统计处理过程中出现的疏忽和差错，都会降低工作描述的信度。

需要强调的是，信度是一个有关工作描述形式的概念，并不涉及内容的正确与否。因此，尽管有时几个鉴定者对同一工作描述的鉴定基本相似，也不能肯定工作描述是完全正确的。信度的高低可以用相关系数来表示，称为信度系数。信度系数有不同的种类，鉴定者可以根据需要选择合适的相关分析方法计算信度系数。

近来信度的概念有了新的发展，以概化信度的形式出现，即信度是影响分析结果的多个差异的总和。这个定义与传统的定义相比，更重视整体与各差异成分之间的关系，其主要优点为：

- （1）分析者可以设计出更有效的收集和分析工作信息的方法；
- （2）方差分析使得分析者不仅要考虑到要分析的各个因素，还要考虑到分析的整体结果；
- （3）信度的“多面性”允许分析者认为方差是来源于多个因素的“相互作用”；
- （4）多维度的分析结果有助于回答与分析结果有关的问题。

概化信度的基本思想是计算影响方差来源的各因素，并以此为基础计算它们在一个更加特定分析中的影响。概化信度尤其适合于工作分析的鉴定，常被用于研究工作分析量表的信度。

二、工作描述的效度鉴定和精确性鉴定

（一）工作描述的效度鉴定

工作描述的效度是指工作描述的有效程度。工作描述的效度越高，则越能体现工作本身的特征；反之，则不能真实反映工作本身的特征。

工作描述效度的最终检验方法是看其在以下三个使用目标上所达到的程度：

- (1) 获得其他信息产品，如开发工作说明书、资格说明书与职务说明书的有效性；
- (2) 辅助人力资源专家工作的有效性；
- (3) 作为人力资源问题研究与检验工具的有效性。

由于工作描述的特质不同，对其效度的鉴定也应相应地采取不同的手段。对定量的工作描述的鉴定看其描述的工作信息与现实情况的相关度，描述的工作信息与现实情况相关性越高，则工作描述的效度越高，反之则效度低。鉴定工作描述效度的方法如下：

(1) 让不同的鉴定群体评价同一工作描述的有效性，再比较他们的评价结果。较常用的方法是比较任职者和其直接主管的结果。

(2) 让专家实地考察后再评价工作描述的有效性。

(3) 对用不同方法得到工作描述的效度进行相关分析。

(4) 用有关信度的数据来代替效度，这是基于评价高度的一致性代表着效度本身的假设。

定性的工作描述的效度，应从暂时的和长期的两方面考虑，因此对其鉴定也面临着一些困难。对暂时性效度的判断，必须进行多方面的考察，听取管理者、工程师或其他专家的意见。

对定性工作描述的长期效度的判断，主要是看对使用者信息需要的满足程度，这也是对效度最本质的鉴定。下面介绍两种鉴定长期效度的方法：

(1) 从招聘者、培训者、直接主管和其他工作描述的最终使用者那里获取对工作描述有效性的评价。

(2) 考察人力资源管理的产出并提取与效度有关的指标。这是实质性鉴定，旨在找出工作描述到底在多大程度上对人力资源管理实践作出了积极的贡献。

效度与信度一样，可用相关系数来表示，通常称为效度系数。工作描述的效度与信度有很密切的关系。

一般来说，工作描述的效度高，则其信度也高，但工作描述的效度低，其信度不一定低。

(二) 工作描述的精确性及其鉴定

工作描述的精确性，是指对其所描述的工作信息或特征真实性的反映程度。对工作特征的描述，有客

观性和主观性之分，因此对工作描述的精确性进行鉴定时也应区别对待。

鉴定客观性工作描述的精确性比较容易，主要是将现实的操作与工作描述相比较，二者之间的一致性越大，工作描述也就越精确。对主观性工作描述精确性的鉴定却有一些困难。

目前一般用内部相关性来检验精确性，即用多个鉴定者在评价工作描述对象时的高度相关性作为检验工作描述精确性的指标。

第三节 工作分析质量鉴定的数学方法

一、描述性统计方法

对大多数工作分析而言，只需要做一些简单的描述性统计。这里介绍五种基本的统计方法：百分比和百分比分布；集中趋势分析；离散程度分析；关系分析；重叠统计方法。

（一）百分比和百分比分布

工作分析所需要的数据，常常是从事某一工作的任职者的百分比、认为该工作很重要的人的百分比等，这些数据体现了工作分析结果的实质。特别在工作类型研究中，此方法更为有效。一组专家对一个工作描述或分析工具的内容相关性进行判断，再以百分比的形式总结这些判断，就可以得出此工具的内容效度。

（二）集中趋势分析

集中趋势通常可以用工作分析结果的平均数和中位数衡量。有关工作描述质量问卷回答结果的中位数，通常可提供有关分析结果，可反映工作现有属性的平均分数。如 PAQ 维度分数反映了工作类别的特征。

（三）离散程度分析

工作分析结果的标准差（或者其他某些离散程度的指标）是常用的一种统计鉴定指标。这种统计指标可以用于不同的检验目的：

1. 检验工作分析结果的信度。例如，标准差等统计量可以用于对分析者之间一致性程度的初步检验。

2. 确定从事某个特定工作的任职者相互间在多大程度上是进行重复性的工作。

（四）关系分析

相关系数广泛运用于对工作分析结果的检验。例如，工作分析的相关性可用于工作分类研究，以确定各种工作之间相同或不同的程度；一个工作分析调查表的工作元素间的相关系数可以作为缩减工作元素的依据。另外，我们把相关系数也作为确定工作分析结果信度的工具，通常也把相关系数作为回归分析的一部分。

(五) 重叠统计方法

另一种统计方法是任务重叠方法。尤其在使用任务问卷方法时，通常用各种不同类型的任务重叠方法来确定哪些工作应划分为同一类型。

表 8—2 一个任务重叠统计的例子

第一部分：任务重叠公式	
$PO(A, B) = [2x / (N_1 + N_2)] \times 100\%$	
式中：PO(A, B) —— 工作A和工作B任务重叠的百分比；	
x —— 共同的任务数目；	
N_1 —— 工作A的所有任务数目；	
N_2 —— 工作B的所有任务数目。	
第二部分：实际例子	
任 务 数 目	
工作 A: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	
工作 B: 2, 3, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 20	
工作 C: 1, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25	
任务重叠的百分比计算：	
$PO(A, B) = [(2 \times 9) / 25] \times 100\% = 72\%$	
$PO(A, C) = [(2 \times 5) / 29] \times 100\% = 34\%$	
$PO(B, C) = [(2 \times 6) / 28] \times 100\% = 43\%$	

二、一元统计方法和多元统计法

（一）一元统计方法

1. 组间差异统计量。

2. 组内差异统计。

组内分析方法主要用于比较一系列工作是否相似或彼此不同。它有两种不同的具体形式：

（1）把工作元素作为自变量。

（2）把工作元素作为因变量。

（二）多元统计方法

1. 因素分析。

2. 聚类分析。

3. 多元回归。

4. 组间差异多因素方法。

5. 典型相关关系。

6. 多维度量表。

第四节 工作分析质量鉴定的实例

一、人员选拔

技术要求对于工作任务的必要性检验。

（一）技能×任务的矩阵。例如，某种检验内容效度的方法需要建立一个 KSAP（知识、技能、能力与品性）×任务的矩阵。在这种方法中，要求把工作分解为一些基本要素或任务，然后分析每一项任务以确定完成它所需的关键知识、技能、能力和品性，并进行分类，建立 KSAP×任务的矩阵。接着运用简单的决策规则和描述性统计方法分析矩阵中的每一个元素。

（二）工作描述内容效度系数。如果已经完成了一份工作说明书，罗歇的内容效度系数方法（CVR）可以用来收集和检验测评工具的效度。在这种方法中，一组分析者根据职位工作说明书，判断每个项目是否具备如下特点：（1）本质的；（2）必要的，但非本质的；（3）不必要的。把获得的结果集中，对每

个项目进行计算：

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

式中：CVR—内容效度系数；

n_e —认为项目必要的小组成员数；

N—小组成员总人数。

统计结果可以是—1 到+1 的数值。—1 意味着没有人认为该项目是必要的，0 意味着一半人认为该项目是必要的，+1 意味着所有人都认为该项目是必要的。通过分析，把该工作说明书中不重要的项目剔除出来，然后计算所有项目的 CVR 值总和或平均数。

二、人事考评

如果工作分析的目的是建立与工作相关的绩效考评工具，那么工作分析的方法相当简单。可以运用任务分析问卷和关键事件法建立考评表格，其定量方法如下：

（一）根据工作问卷资料建构考评表格

通过任务分析问卷结果可以产生各种考评表格，常用的有绩效量表、加权量表和加总考评量表。绩效量表由一系列关于下属是否有效完成任务的考评结果的描述构成。对这些项目进行加总可获得一个总体的考评分数。加权量表与此相似，不同的只是对考评项目根据某种标准赋予不同的权数。加总量表也由任务考评标准的描述组成。但是要使用这种方法，评判者必须作出一个关于频率（下属按要求完成这项任务的频率）或工作质量（下属按要求完成这项任务的质量）的回答，然后将每个项目的考评得分加总求出总体考评结果。

可以想象，把任务描述转化为绩效考评项目的过程是很简单的。大体上，只需要运用简单的决策规则就可确定任务问卷的项目。大多数情况下，只有关键的任务才被选中，有时也选择那些经常被执行的任务。

当然，还有更复杂的方法可用来建立考评表格，项目分析程序就是其中之一。运用这种程序可以根据

任务问卷中所有重要的项目对优秀工作者和较差工作者进行考评，然后通过 t 检验或其他组间统计方法，确定哪个任务问卷项目可以显著地区分优秀的和差的工作者。这些项目最后组成考评表格。

另外一种可以用于人事考评的定量方法是多元统计方法，包括因素分析和聚类分析。将任务问卷项目分成彼此相关的小组，然后根据这些小组建构考评表格（如建立一套书面考评量表），或把项目逻辑地组织在一个考评表中（如加总量表或加权量表）。

（二）根据关键事件设计考评表

另外一种常用于设计考评表格的工作分析方法是关键事件法。分析者面临的问题是，如何运用关键事件法设计可行的考评表。一种方法是把行为问卷、加权问卷或加总考评量表中一部分重要事件作为考评项目。例如莱瑟姆（Latham）等人列出了一个他们称为“行为观察量表”的设立程序。他们的程序包括以下几步：

1. 从工作分析专家那里收集大量的关键事件；
2. 去掉重复项目，将剩下的事件按照逻辑关系进行分类；
3. 把剩下的事件作为加总量表的一部分进行综合，然后用来考评工作任职者；
4. 运用项目分析程序选择最关键的事件。项目分析程序包括削减低度相关的项目、低效度的项目和低信度的项目。

另一种方法是在书面考评量表中把关键事件作为测点。其程序如下：

1. 由一组工作分析专家确定考评工作绩效的关键因素的名称，然后列举各种行为事件说明高、中、低水平的绩效；
2. 由另外一组专家用一个整体有效性量表中分析检验每一个事件，然后把这些事件重新定位到第一组专家所列出的因素上。这个过程称为“再转移”。
3. 从数据分析的角度计算正确定位的百分比，把百分比足够大的项目作为考评量表中的一个“测点”。

另外一个统计量是有效性考评的标准差，它是用于判断对该事件的看法一致的程度。如果对该事件的看法有足够的一致性，则根据有效性量表的考评的平均结果确定该事件在最后的书面量表中的位置。量表

建立之后，分析者只需把任职者在某一工作因素上的表现与测点中描述的标准相比较就可以确定对该任职者的绩效水平。

三、工作分类

工作分类是一个用途很广泛的工作分析方法。例如，在进行人员选拔时，通常要确定各种工作是否足够相似以至于可以划分为同一类。在进行绩效考评时，必须确定工作是否足够相似以至于可以使用同一绩效考评表。常用的方法有聚类分析、因素分析、差异分析、多元方差分析、多维度量表和典型相关等。

（一）工作差异检验

工作分类通常被认为是形成工作组或工作族的过程，这是确定工作相似程度的必要程序。但是对某些工作分类来说，重点是确定工作彼此差异的程度。

例如为了确定工作报酬，有必要确定两个工作是相同的（必须以相同工资率支付报酬）还是不同的（可以不同工资率支付报酬）。其分析方法的关键是如何分析工作因素以使问题有明确的答案。

从统计学角度来看，这是个普通的组间差异问题。分析这类工作因素的方法有几种。一种是对每个工作因素进行独立的 t 检验。这种方法可以揭示各种工作在各个因素方面的差异。另一种更好的方法是同时分析各种工作因素。一元的和多元的方法都适用于这类问题。在一元方法中，工作因素是自变量之一，另外两个自变量是工作分析者和工作，对这三个自变量两两进行组内差异分析。在多元方法中，工作因素是多元因变量。在任何一种方法中，分析者都要对结果进行检验，以确定工作是否相同。大多数人认为统计的假设检验不能作为决定两种工作是否相同的决策因素。因为受样本规模的影响，尽管两种工作的差异是微不足道的，统计分析却可能得出二者完全不同的结论。因此，在统计分析中检验工作间差异的实际意义是十分必要的。

对于 t 检验，实际意义的工作是确定两项工作之间任务分布重叠的程度。在一个显著的 t 检验中，如果有 60%或更多的部分重叠，则不能认为两项工作是不同的。

（二）明确工作结构的本质

工作结构通常由若干个工作组或工作族构成。分在同一族的工作比分在不同族的工作有更大的相似性。下面介绍两种常用的确定工作结构的方法。

1. 聚类分析。用于工作分类研究的最常见的聚类分析模型是符号聚积模型。最常用的符号算法是最小方差方法。简而言之，这种方法是在程序的每一步中都建构最佳的工作族以使组内方差最小。聚类分析的数据库构成取决于被分组的实体。如果被分组的实体是任职者，那么数据库由每个任职者的工作分析回答组成。输入模型的是任职者×工作因素的矩阵，输出的是一系列任职者族。如果被分组的实体是工作，那么数据库由工作专家的评价组成。输入模型的是工作×工作因素矩阵，输出的是一系列工作族。

2. 因素分析。在数据输入上，因素分析模型与聚类分析模型是相同的。两者所不同的是聚类分析以工作因素为基础对工作进行分组，而在因素分析中，我们把工作因素作为观察值，从而计算工作间的相关系数。先以工作×相关系数的矩阵进行因素分析，产生一个工作×工作因素的矩阵，再对工作因素进行检验，得出工作结构。尽管聚类分析和因素分析的输入相同，但二者的本质不相同。因素分析的每个因素定义一个工作的线性组合。

在研究中，用聚类分析、因素分析、一元方差分析和多维度量表四种方法分析了几套工作。结果表明这几种方法是相互补充的，而不是对立的。尽管普遍认为因素分析是较好的方法，但我们建议最好同时使用几种方法分析工作。

（三）工作分类的方法问题

在工作分类问题上，资料分析程序面临的困难是没有外部标准衡量所得出的工作结构是否合理，即分析者无法对资料分析结果的质量进行衡量。

研究表明，性向测试能否对求职者作出正确预测，与工作分类有很大关系。分析者有可能收集大量的任务问卷型的资料，然后对工作进行聚类分析。分析的结果可能产生几个工作族，因为从划分细致的任务这一角度来看，各类工作是明显不同的。但是由于该分类法所着眼的区别过于细致，工作族之间的差别并不影响性向测试的效度系数。

工作分类尽管在统计上是有意义的，但没有太大的实践意义。在人员选拔情况下，衡量工作分类质量

的外部标准是选拔工具的效度系数。如果工作分类结果是可行的，那么测评工具的效度应该受工作族结构的影响，就是说，测评工具对某个工作族有效而对其他工作族无效。如果测评工具对两个工作族的效度相同，那么工作分类是不成功的。更进一步讲，如果可以求出同一测评工具对于一组需分类的工作的效度系数，那么效度系数本身就可以作为工作分类的基础，因为可以把效度系数相似的工作分为一组。

工作分类的外部标准应该是什么还不很明确。在绩效考评中，工作分类的目的是要找出可以使用同一绩效考评表的工作组。分析者如果想评价这种情况下工作分类结果的质量，有几个指标可供参考：实用性、用户可接受性、费用、主观评价的质量和工作效率提高的程度。

第一节 员工恐惧问题及其对策

一、员工恐惧的概念、表现形式及其原因

（一）概念

员工恐惧是指由于员工害怕工作分析会对其已熟悉的工作要求带来变化或者会引起自身利益的损失，而对工作分析小组成员及其调查采取不合作甚至敌视态度的一种现象。

（二）表现形式

一般而言，在工作分析过程中，员工如果有以下一些表现，我们就认为员工存在恐惧。

1. 员工对工作分析调查者怀有的冷淡、抵触情绪。
2. 员工所提供的信息资料存在明显的出入与故意歪曲。

（三）原因

员工恐惧的原因主要表现在以下几个方面：

1. 工作分析的减员降薪功能是员工恐惧产生的根本原因

员工通常认为工作分析会对他们的就业、工作内容、工作权力责任、薪酬水平等造成威胁，因此对工作分析产生恐惧之情也就在所难免了。而他们之所以会有这种观念，正是因为长久以来，工作分析一直是

企业减员降薪时经常使用的一种手段。

2. 测量工作负荷和强度是员工恐惧产生的现实原因

企业发现某些部门工作量不饱满，为了增加员工工作负荷，也经常使用工作分析。历史与现实中不乏这样的例子。例如，在著名的霍桑实验中，实验者发现员工在工作中一般不会用最高的效率从事工作，而只是追从团队中的中等效率。从而他们总结出员工不仅仅有经济方面的需求，更有团队归属的需求，因此他们只会按照本团队中的“中位数”工作。而且，更重要的是，员工觉得，管理者始终认为员工喜欢偷懒，所以自己应该保持中位数水平的工作效率，以便给管理者增加工作强度时留有一定的空间。如果自己的工作效率太高，当管理者再增加自己的工作强度时，自己可能就达不到管理者所要求的水平了，因而会给管理者造成自己不努力工作的印象。现在，这样的情况也同样存在。企业为确定某项工作实际所需要的工作时间，而不是员工在工作中所实际耗费的时间，常常采用工作分析中的方法分析，确定有关的工作时间标准。员工由于担心自己的工作将会太辛苦，因而对工作分析产生恐惧之情也在情理之中。

二、员工恐惧对工作分析的影响及其解决方法

员工恐惧对工作分析会产生较大的影响，具体表现在以下三个方面：

（一）对工作分析实施过程的影响

由于员工害怕工作分析对自己的现存利益造成威胁，因此会对工作分析小组的工作产生抵触情绪，不支持其访谈或调查工作，从而使工作分析调查者收集工作信息的工作难以进行下去。

（二）对工作分析结果可靠性的影响

因员工认为工作分析是为裁员和增效减薪而实施的，所以他们即使向工作分析专家提供有关工作的信息，这些信息也有可能是虚假的。而工作分析专家在这些虚假信息的基础上对工作所做出的具体分析，很难说是正确的，最终产生的职务说明书和工作规范的可信度也值得怀疑。

（三）对工作分析结果应用的影响

工作分析结果的不可靠性必然影响应用中产生的具体的效果。

对于员工恐惧问题的解决，可以考虑以下几种对策：

（一）让员工了解工作分析的目的，参与工作分析活动。想克服员工的恐惧心理，让他们提供真实的信息，工作分析人员应该在工作分析开始之前，让员工了解实施工作分析的目的与原因，使他们知道工作分析的真正目的是了解岗位要求，了解岗位的目的是改进工作方法，规范工作内容等。与此同时，要让员工尽可能参与工作分析的活动。

（二）对员工要适当承诺，消除有关顾虑。在工作分析过程中，应对员工所提供的资料不会给他们带来负面影响做出适当的承诺，例如不会因此而降薪、减员与缩编，让员工有一定的安全感。

（三）工作分析活动结束后，应给员工一定的信息反馈。在工作分析过程中和工作分析完结之后，应及时向员工反馈工作分析的阶段性成果和最终结果。这样员工才会有参与感，也才会对自己参与的工作分析过程和工作分析结果的执行持支持态度。

第九章 工作分析实践中的问题与对策

第二节 动态环境问题及其对策

动态环境是指由于社会经济因素的发展变化，引起企业内外部环境的变化，从而引发企业组织结构、工作构成、人员结构等处于不断变动之中。

一、动态环境影响及其原因的分析

（一）外部环境变化对工作分析实践的影响

当今的社会是高速发展的社会，企业往往会因组织环境的变革而产生组织变革，导致我们取得的工作分析成果不能适应企业变化了的实际状况，最终只能被束之高阁。

（二）企业生命周期的变化对工作分析实践的影响

企业处于不同的生命周期，其战略目标相应地也会有所不同。随着企业生命周期的变化发展，不仅仅会影响公司中的工作结构，也会影响这些工作的实际内容、从事该岗位工作的员工的主要职责等。而这些

变化会使工作分析更加复杂，工作分析者必须着眼于公司的未来发展，而不仅仅是对公司现在工作的实际情况进行分析。

（三）员工能力和需求层次的提高对工作分析实践的影响

随着社会的发展，人们越来越重视知识，这就使员工队伍的素质越来越高。相应地，在企业中能胜任的工作也逐渐增多，员工对企业的要求不再仅仅局限于基本生活工资、津贴，他们开始追求更多的工作责任，寻求工作满足感、组织归属感等，而且他们的这些需求并不是一成不变的。此外，工作设计、管理人员的发展等也会给工作分析造成一定影响。

总的说来，由于企业内部和外部环境的变化速度日益加快，工作分析的结果应用周期也越来越短，这就要求我们在实施工作分析的过程之中，及时把握这些变化。

二、解决方法

（一）年度工作分析

年度工作分析即每年实施一次的工作分析。

（二）适时工作分析

适时工作分析即让部门主管随时上交本部门工作中的变化情况，并随时进行工作分析。

（三）缺陷及改进意见

尽管年度工作分析和适时工作分析在一定程度上可以解决工作分析过程中的动态问题，但是也存在一些缺陷。

首先，年度工作分析使一些亟需变革的岗位只能等到下一次工作分析开始时才能得到解决。

其次，实施年度工作分析会造成实施成本较高，而且会造成许多无效的工作。

再次，会引起该工作岗位上的员工的不满，从而影响其工作积极性，甚至影响员工对公司的满意度和忠诚感。

最后，适时工作分析的成本较高。因为部门管理者每一次发现工作有所变动，人力资源部门都要对该工作实施工作分析，这样会造成工作分析的无计划性，从而提高实施成本。

对上述问题的解决办法是综合交叉使用年度工作分析和适时工作分析这两种方法。如可以每隔两年进行一次定期的工作分析，而在这期间可以对各部门主管认为非常有必要的工作进行不定期的工作分析。这样就在一定程度上解决了年度工作分析和适时工作分析的问题。

第九章 工作分析实践中的问题与对策

第三节 工作分析实践中的其他问题

一、工作分析主体问题

（一）工作分析主体问题

工作分析主体问题即由谁来做工作分析最为合适。从实践来看，大致存在以下五种做法：

1. 由员工自己分析

工作分析中最为重要的结果是通过职务说明书告诉管理者与任职者。该职位（务）做什么，在哪里做，为谁做，应该具备什么样的资格条件等内容，而在岗的员工对这一切是最清楚的，别人对该岗位的了解都不如他们清楚。因此由在岗员工自己来做工作分析既省时又省力，是最合适的。然而事实表明效果很差，结果是格式不统一、表达不规范，只写出做什么，而做到什么程度，什么时间做，怎么做，为谁服务，谁给予服务一概不清楚。

2. 由基层负责人分析

基层负责人对所管辖的部门基本了解，而且也比在岗人员看问题更全面一点，更深远一点，因此让他来做比让每个员工个人做，效果更好一些。但实践结果表明，基层负责人十分繁忙，难以按时按质按量完成。

3. 由企划部门来做

企划部门往往是制定各部门职责，并监督各部门目标与任务完成的职能部门，由他们来做工作分析，有利于把部门的职责、目标与任务落实到每个具体岗位，有利于企业的目标管理与质量管理。然而事实表

明，他们做出的结果大都是岗位职责说明书，资格条件的说明十分简单，难以适应人力资源管理的需要。

4. 由人力资源部门来做

人力资源部门负责整个组织的人事配置工作，对每个员工与部门职责都有一定的了解，由他们来做既权威又有利于管理工作的科学化。然而事实表明，在一般企业，人力资源部门人员不多，很长时间才能做出来。结果往往是，等最后一个岗位的工作说明做出，前面的岗位工作已有所变化了。

5. 外包给专家做

目前有一些企业肯投入，把所有岗位的工作一概交给专家去做，但由于所找的专家根本不在行，虽然最后得到的是一大本格式规范、内容详细、版面设计美观的职务工作说明书，但却不切合企业的实际。

（二）对策

面对上述问题，我们可以采取综合方式来解决。坚持谁知情谁分析、谁合适谁承担的原则，采取专家主导、员工参与、部门配合、领导扶持四结合的方式。

具体地来说，应采取以下步骤进行工作分析：

1. 通过熟人聘请专家，并对专家考察与比较，确认其学识、经验与成果；
2. 让专家制定工作分析计划与任务说明书；
3. 让员工填写问卷与编写职务说明书初稿；
4. 让基层主管补充修改；
5. 让企划部和人力资源部审核；
6. 由专家修正审订；
7. 由组织领导审批。

第九章 工作分析实践中的问题与对策

第三节 工作分析实践中的其他问题

二、职务说明书的质量问题

目前许多组织为了进一步规范并协调各岗位与职务的工作，使管理工作更加科学、合理、有序，普遍进行了工作分析活动。然而由于工作活动涉及面广、持续时间较长、工作繁杂琐碎，工作分析质量往往得不到应有的保证。往往是花费大收效小，投入多产出少，热情高质量低，有些组织因此望而却步。解决这个质量问题的办法是明确格式要求，同时明确质量标准。

（一）格式要求

一般来说，职务工作说明书主要包括概况、概要、职责任务与资格条件四个部分。

1. 概况。概况主要包括职务（岗位）名称、所属部门、直接上级、所辖人数等。这一部分主要揭示职务（岗位）的基本属性及工作关系。

2. 概要。即用非常简洁的语言概括本职务（岗位）的主要职责及要达到的目标要求。要求表述概括而简洁、全面而又切中要点，含义明确。

3. 列出本职务的主要职责。这是编写职务说明书的重点和难点。

4. 明确任职资格条件。具体又可分为学历要求、年龄、性别、经验、技能、体质、情况等等。

总之，职务说明书的编写是经验、规范与技巧的结合。

（二）质量标准

一份合格的职务工作说明书必须达到以下标准。

1. 准确性。职务说明书要准确地说明职位的职责要求和任职资格条件。

这包含两个方面的意思：其一，职务说明书所载明的职责要求和任职资格条件应该是正确的，如实反映组织的职务特征的。其二，职务说明书应是明确的，即职务说明书的表达直接明了，没有模棱两可的地方，也没有含糊其辞的地方。

2. 完备性。职务说明书应完整地表明某一职务的基本概况、工作概要、主要职责及任职资格条件，不得有遗漏或省略。因为只有这样，才能完整地揭示职务的特征和要求，从而更好地服务于整个人力资源管理系统。

3. 普遍性。职务说明书的每一个模块，都是所有被分析职务所共有的，这样不同的职务之间才会有可比性。

4. 简约性。这一方面表现为职务说明书的表达严谨、简洁、精练，另一方面体现在内容上，要求简洁合理。如对主要职责的叙述不交叉，不矛盾，条理分明。

5. 预见性。职务说明书要严格、如实地反映现实职务特征，但又要有有一定的柔性或弹性，因为现实是不断发展变化的，因而职务说明书要有一定的预见性，否则，死板地拘泥于静态职务特征，反而会与现实不符。

6. 可操作性。职务说明书是进行具体人力资源管理活动的依据，如招聘、考核、选拔等活动都要依据职务说明书的要求进行。因而，职务说明书必须具有可操作性，其中主要职责的列举、任职资格条件的限定等，都要求在现实中有客观可信的测量标准和器具（方法），能得出确实的可衡量的结果。

第九章 工作分析实践中的问题与对策

第三节 工作分析实践中的其他问题

三、岗位员工过少的问题

（一）岗位员工过少的界定及其表现

企业中有许多工作岗位并不需要太多人，但是，这也造成了工作分析在实践中的信息收集偏少的问题。

岗位员工设置过少对工作分析造成的影响主要表现在以下几个方面：

1. 对工作分析过程的影响。
2. 对工作分析结果的影响。

（二）解决方案

对于在岗员工过少问题，最有效的解决办法就是加强对工作分析小组成员的培训，使他们在进行工作分析的时候，并不局限于少数员工的实际工作情况，而是将其注意力集中在该工作应该如何。

具体地说，对工作分析小组成员进行培训的内容主要有以下几方面：

1. 转变思维定式方面的培训。在工作分析进行之前必须对分析人员进行转变思维定式方面的培训，

具体培训方法有发散思维培训、定式思维案例分析等。

2. 工作分析方法的培训。主要是对访谈技巧以及问卷设计技巧方面的培训。

当然，分析人员过少的岗位时，可以在工作分析实施之前，对该岗位员工进行培训，使其了解工作分析究竟要收集何种信息数据。具体的培训内容包括工作分析目的、何为科学的工作岗位内容、工作与员工KSAO的匹配问题等方面。

第九章 工作分析实践中的问题与对策

第三节 工作分析实践中的其他问题

四、工作分析契约

（一）工作分析中的契约界定及其表现

工作分析中的契约，是企业管理者和员工普遍存在的一种心理认同观念，即认为工作分析的结果——工作说明书和工作规范等，在某种程度上相当于一种契约，员工和管理层都必须按其所描述的那样履行职责。其中工作说明书规定了员工的主要工作内容和职责权限，员工经常会据此认为只要做好契约范围内的工作就行，工作规范则表明了从事该工作员工的任职资格，而这经常被管理人员认为是现职人员所具有的知识、技术和能力。

工作分析中存在的契约问题如下：

1. 主管人员经常会碰到的问题。

2. 下属员工会遇到的问题。

（二）解决方案

解决契约问题的方法是，工作分析小组成员在编写工作说明书或者工作规范时要注意周全性、完备性。

具体来说，编写时要遵循以下几条原则：

1. 完善性原则

即在工作说明书和工作规范等的编写过程中，尽量追求体系上的完整性、内容上的完善性。具体来说，应列出员工所做的各种工作以及员工担任该职务所应具有的最底任职条件。

2. 弹性化原则。

由于动态环境、突发事件等的影响，工作内容和任职资格要求并非是一成不变的，这就要求在工作说明书和工作规范的编写过程中，不能只追求内容上的细致性，还应该加入一些灵活机动的部分。如在工作主要内容一栏可以加入“完成上级分配的其他工作”一条，这样员工就不能再以职位说明书为由拒绝所分派的临时性工作任务。或者在员工进入企业时或者承担该岗位职责时，就向其解释清楚工作说明书和工作规范等等只是工作中的最低要求，而非最高要求。同时在工作规范的“备注”中，明确说明任职资格只是从事该项工作的一些基本要求，是员工的知识、技能的最低界限，这样，主管也不能以此为由拒绝员工承担更多责任的请求。

辅助资料

《工作分析调查问卷样表》

部门名称：_____ 职位名称：_____

一、估算出每个工作项目所占用的工作时间。所需工作时间最终以每年多少个工作日进行统计，可以按周工作日*52 或月工作日*12 或年工作日进行估算。

职责概述	发生频率	常规、必要 工作时间	工作量估算

二、工作责任分析：对本岗位所负担的责任类型、重要程度进行分析

项目	内容
1. 经济指标完成责任	1. 很不重要□ 2. 次要□ 3. 一般重要□ 4. 较重要□ 5. 很重要□
2. 政治责任	1. 很不重要□ 2. 次要□ 3. 一般重要□ 4. 较重要□ 5. 很重要□
3. 安全责任	1. 很不重要□ 2. 次要□ 3. 一般重要□ 4. 较重要□ 5. 很重要□ 详细说明：
4. 管理责任	1. 很不重要□ 2. 次要□ 3. 一般重要□ 4. 较重要□ 5. 很重要□ 详细说明：
5. 合作责任	1. 很不重要□ 2. 次要□ 3. 一般重要□ 4. 较重要□ 5. 很重要□
6. 提出建议责任	1. 很不重要□ 2. 次要□ 3. 一般重要□ 4. 较重要□ 5. 很重要□

三、工作权限分析：

项目	内容
1. 决策、决定权限	1. 在工作中时常做一些小的决定，一般不影响其他人；□ 2. 在工作中时常做一些决定，对有关人员有些影响；□ 3. 在工作中时常做一些决定，对整个部门有影响，但一般不影响其他部门；□ 4. 在工作中时常做一些大的决定，对自己部门和相关部门有影响；□ 5. 在工作中要做重大决定，对全区有重大影响。□
2. 管理权限	1. 对自己的工作结果不负责任；□ 2. 对自己的工作结果负责；□ 3. 对整个部门负责；□ 4. 对自己的部门和相关部门负责；□ 5. 部分工作对全区负责。□
3. 经费管理权限	1. 没有□ 2. 有部分□ 3. 有□
4. 督办、监督权限	1. 没有□ 2. 有建议权□ 3. 有□

四、工作强度分析：

项目	内容
目前岗位的工作负荷状况	1. 不饱和 2. 基本饱和 3. 饱和 4. 超负荷
工作是否需要注意细节	1. 没有 2. 很少 3. 偶尔 4. 许多 5. 非常频繁
工作班制	1. 时间比较灵活，可以晚来或早走； 2. 经常坐班车，按时上下班； 3. 每周平均加班 8 个小时以上； 4. 每周平均加班 16 个小时以上。
岗位任职的心理压力	1. 几乎没什么心理压力 2. 一般 3. 有时候很大 4. 特别大
手头的工作是否经常被打断	1. 没有 2. 很少 3. 偶尔 4. 许多 5. 非常频繁

五、其他基本工作特征：单项选择，在相应序号上打“√”。

自主性	<p>1. 有关工作的程序和方法均由上级详细规定，遇到问题时可随时请示上级解决，工作结果须报上级审核；</p> <p>2. 分配工作时上级仅指示要点，工作中上级并不时常指导，但遇到困难时仍可直接或间接请示上级，工作结果仅受上级要点审核；</p> <p>3. 分配任务时上级只说明要达成的任务或目标，工作的方法和程序均由自己决定，工作结果仅受上级原则审核。</p>
复杂性	<p>指工作的难度和复杂程度，以及在工作过程中解决问题所负的责任。按照问题发生频率最高的，进行单项选择，在相应序号上打“√”。</p> <p>1. 简单、不变的任务； <input type="checkbox"/></p> <p>2. 特别命令的日常工作（有时会交办一些例外性工作） <input type="checkbox"/></p> <p>3. 一般命令的日常工作（在工作中可能出现不太复杂的问题，通常可按照常规方式解决） <input type="checkbox"/></p> <p>4. 带有一般复杂性问题的任务（在解决这些问题时，通常要根据规章制度或上级的指导来完成） <input type="checkbox"/></p> <p>5. 带有复杂性问题的任务（在解决这些问题时，并不总能依赖现有的文件或制度，工作者必须周密思考，做出判断） <input type="checkbox"/></p> <p>6. 带有非常复杂问题的任务（在解决这些问题时，工作者通常以自己的经验和知识去判断，而且，在寻求最佳解决方案时，应有创新精神。） <input type="checkbox"/></p> <p>完成本职工作的方法和步骤：</p> <p>1. 完全相同； <input type="checkbox"/></p> <p>2. 大部分相同； <input type="checkbox"/></p> <p>3. 有一半相同； <input type="checkbox"/></p> <p>4. 大部分不同； <input type="checkbox"/></p> <p>5. 完全不同。 <input type="checkbox"/></p>
计划性	<p>在工作中，需要做计划的程度：</p> <p>1. 在工作中无需作计划； <input type="checkbox"/></p> <p>2. 在工作中需要做一些小的计划； <input type="checkbox"/></p> <p>3. 在工作中需要做部门计划； <input type="checkbox"/></p> <p>4. 在工作中有时做公司整体计划。 <input type="checkbox"/></p>
保密性	<p>在工作中，接触资料的公开程度：</p> <p>1. 在工作中接触的资料均属公开性资料； <input type="checkbox"/></p> <p>2. 在工作中接触的资料属于不可向外公开的资料； <input type="checkbox"/></p> <p>3. 在工作中接触的资料部分属于秘密资料，仅对部门中层以上领导公开。 <input type="checkbox"/></p> <p>4. 在工作中接触的资料属于高度机密资料，仅对少数高层领导公开。 <input type="checkbox"/></p>
部门意见：	
评价小组修改意见：_____	
专家修改意见：_____	
综合审核：_____ <div style="text-align: right;">日期：_____</div>	

工作分析的误区

误区一：重公司，轻个人

大部分企业的工作分析是完全站在公司角度进行的，就是说，分析的重点放在员工在这个岗位上应当怎么做。“岗位内容的分析再详尽也是没用的，因为员工看不到自我价值的体现。”同事之间少不了互相攀比：为什么我干得比你多，钱却比你少？为什么你的工作技术含量比我低，却跟我拿一样的钱？如果工作分析从员工角度出发，多分析分析岗位在公司内部结构中的地位和作用，员工的心态会平衡得多。有的公司把员工职业生涯规划也作为工作分析的内容之一，这个思路非常好，但实施起来往往失败，就是因为这种规划是公司一厢情愿的。

误区二：重责任，轻权利

计划经济时代的岗位责任制，讲究责、权、利的统一，“责任”始终是摆在第一位。施正祥认为，在目前人才竞争激烈的情况下，工作分析则更应突出“利”和“权”，表现出员工的价值，才能吸引人才。

误区三：重内容，轻业绩要素

不要幻想能把某个岗位的工作内容全部列举出来，不仅列不完，而且这个方法也很笨。如果一个记者突然遇到火灾，他能袖手旁观，然后说“我的岗位说明书上没写我要救火”吗？所以，进行工作分析时，要写出几个主要的业绩要素。比如对一个电工，要他“及时修理坏掉的电灯、电扇等电器”，不如写“时刻保证管辖范围内的电器都处于正常运转状态”。

误区四：重业绩，轻动机

古人说，道术合一，但工作分析的过程中却屡屡出现重“术”轻“道”的现象。最明显的是，在绩效考核上只注重表现，不关注动机。一个人天天加班，是不是就应该表扬？其实，员工加班是对老板的讽刺。如果事情多得做不完，老总应该增加人手；如果工作效率低，老总应该好好培训；如果他只是为了图表现，就更不能鼓励了，因为加班会浪费公司的资源。还有，一个人总是在上班时间看专业书，也要摸摸动机。如果他是为了把工作干得更好，应当鼓励；如果他是在悄悄为跳槽做准备，老总还笑得起来吗？所以，在工作分析时还要加上个“动机导向”。

误区五：重画饼充饥，轻切实可行

企业在招聘时都会说，你到我们这里来肯定大有前途，这等于是画了张大饼。既然企业常讲以人为本，那就该落实到工作分析中去。应聘者都会关心，我第一年有什么样的薪酬和培训？第二年呢？这些都应该分析清楚，给他前进的方向。合同上写的都是固定数字，比如月薪 2000 元。但工作分析不能这样做，应该设定弹性目标，比如 2000—5000 元，告诉员工，干得好了能有 5000 元。这样，他就不会光顾着跟别的岗位上的同事比，而是跟自己的过去比。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhgy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费**下载 网址: www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

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《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育证书	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《工商管理培训教师资格》双证班	高级工商管理培训教师资格证书+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
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书班	高级生产运营管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	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，



【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。



【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老师担任学校理事长。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.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

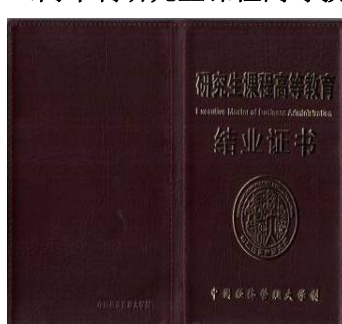
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

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。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 【学校网站】<http://www.mhjy.net>