

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

## 相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



## 工作分析在人力资源管理实践中的有效执行

王金哲（北京物资学院研究生部）

[摘要] 笔者将工作分析的理论与实践具体进行结合，通过自己的亲身经历和体会，讲述了有效进行工作分析的具体操作过程；同时，为使工作分析在人力资源管理实践中得到有效执行，还进一步指出了需要特别注意和把握好的五个方面：1、充分认识工作分析的重要性；2、明确工作分析的目的；3、把握工作分析的内容；4、理顺工作分析的程序；5、工作方法的选择要得当。

[关键词] 工作分析 访谈 岗位说明书

The valid execution of Job analysis in the practice  
of human resources management

Wang Jinzhe (Department of graduate student in Beijing material  
institute)

Abstract : Putting the theory that doing work analyse with into practice, and combining with my own personal experience practice , the author want to tell us the concrete operation course of doing work analyse effectively; Meanwhile, in order to have the job analyse carried out effectively in the practice of human resource management, Author have also pointed out five respects needing to pay special attention to and getting hold of further: 1、fullying realize the importance of work analyse; 2、define the purpose to work analyse; 3、holding the content of work analyse; 4、making the procedure of work analyse in order and 5、the choice of the work method should be suitable.

Keywords: Job analysis Interview Post manual

### 一、前言

工作分析又称职务分析，是指全面了解、获取与工作相关的详细信息的过程，具体来说，是对组织中某个特定职务的工作内容和职务规范（任职资格）的描述和研究过程，即制定职位说明书和职务规范的系统过程。工作分析是一项细致性技术含量很高的工作，任何环节做不好，都可能会导致工作说明书反映的内容失实和不科学，对其他工作也就不能起到应有的指导作用。

## 二、工作分析的具体实践过程

笔者入学前曾在某大型软件开发公司工作，该公司时处管理体制改阶段。管理体制进行改革，组织结构优化，以提高企业运作效率，在此阶段人力资源管理方面一项重要的工作内容就是进行工作分析，明确各岗位的职责及权限，从而对公司的整体改革起到基础性的促进作用。

工作分析本身就是一项费力、费神、耗财的活动，为保证工作分析的顺利开展，我们进行了充分的准备工作，对现有资料研究，这些资料包括各部门的部门说明书、组织结构图、工作流程图、人员名单和原有的职位说明书等；设计调研用的工具，主要是问卷调查表及工作日志范例。针对IT行业的特征和结合公司目前的现状，为确保工作分析的有效进行，公司专门成立了工作分析小组，并由公司总经理担任组长，由人力资源部负责具体执行。工作分析小组的成员事先也进行了一定时间的集中培训。

我们的工作从工作信息的采集开始，其具体的采集工作根据公司目前的岗位和工作流程开展。我们根据公司目前的运作特征将工作流程分为需求分析、编码、开发和测试四个环节。工作分析一般包括两个方面的内容：确定工作的具体特征；找出工作对任职人员的各种要求。我们将工作的重点放在对目前工作进行详尽的描述上，以形成规范的工作描述书，我们从工作名称、工作活动、工作程序、物理环境、社会环境、聘用条件等5个方面着手，主要是解决工作内容与特征、工作责任与权力、工作目的与结果、工作标准与要求、工作时间与地点、工作岗位与条件、工作流程与规范等问题。

为了获得更多的相关职务信息，我们进行工作分析的方法主要采取的是访谈。每一岗位的访谈，从典型员工开始，然后根据时间结合进度争取对同一岗位的每一位员工都可以进行一次访谈。

在此过程中，我们经常遇到的困难就是员工恐惧在工作分析实践过程中的存在。由于员工害怕工作分析会对其已熟悉的工作环境带来变化或者会引起自身利益的损失，应而会对工作分析小组成员及其工作采取不合作甚至敌视的态度，例如员工对工作分析实施者的冷淡、抵触情绪等，从而会影响到员工所提供的信息资料的准确性。

员工恐惧对工作分析的实施过程、工作分析结果的可靠性及工作分析结果的应用等方面会产生较大的影响。

想要更为成功的实施工作分析，就必须首先克服员工对工作分析的恐惧，从而使其提供真实的信息。我们首先就工作分析的原因、工作分析小组成员组成、工作分析不会对员工的就业和薪水福利等产生任何负面影响、为什么员工提供的信息资料对工作分析是十分重要等问题向员工做了详细清楚地解释，将员工及其代表纳入到工作分析过程之中。因为只有当员工了解了工作分析的实际情况，并且参与到整个工作分析过程中之后，才会忠于工作分析，也才会提供真实可靠的信息。

同时结合公司目前正处在管理体制改革的关键阶段和公司目前已经实施的绩效管理，为了使我们工作的进行更有效，我们将访谈内容确定在以下几

个方面，它主要包括：

- 1、日常工作内容；
- 2、关于公司管理体制改革的建议；
- 3、一年工作中满意和不满意的地方；
- 4、关于薪酬福利方面的建议；
- 5、对公司人力资源管理方面的建议；
- 6、对公司目前绩效考核工作的建议；

访谈的内容选择很重要，应饱满，以提高访谈的有效性和效率，不仅是为工作分析，同时为人力资源管理的其他功能模块的进行提供基础支持，进而以提高工作效率，否则工作效率将会低下，员工也会认为是一个浪费的过程。

访谈的组织和进行，比预期的效果要更好，在访谈的进行过程中和访谈完毕，员工们都普遍表示欢迎和支持，他们普遍的反应是，感觉到了公司对员工的关心和重视。员工们其实也一直都期望着能有这样一次和公司谈话的机会，以增强与公司间的了解和沟通。

在和员工访谈的过程中，工作分习小组的成员主要起着导航作用，以切实保证访谈的有效性。访谈的氛围很轻松，员工们基本上都能很快进入角色，能真实表达自己的想法。这种导航作用的一个重要体现就在于对访谈话题的驾驭功能上，针对所确定的访谈话题，有些员工有可能会表达出些不满意的地方，要允许发牢骚，但应在重要的话题上得到应需要的信息

在进行访谈的过程中，我们很希望可以对同一岗位的每一位员工都可以进行一次访谈，但是，由于我们访谈工作的进行主要是利用员工空余时间进行，因为时间上的冲突等，我们只好先对某一岗位典型员工进行访谈，然后向其他员工展开。对每一位员工都进行访谈固然好，但也同时会增加工作分析的时间成本。因此，并不一定非要对每一个人都进行访谈，但应保证有一定被访谈员工的普及率，80%左右为宜，不应低于70%。

接下来的重要工作内容就是对收集的信息进行整理，与有关人员确认信息，并做适当的调整，然后编写和形成职位说明书。

### 三、有效进行工作分析应该注意的一些个问题

工作分析是对组织中各项工作职务的特征、规范、要求、流程以及对完成此工作员工的素质、知识、技能要求进行描述的过程，是人力资源开发与管理最基本的作业，是人力资源开发与管理的的前提，是现代人力资源所有职能——人力资源获取、整合、保持激励、控制调整和开发等职能工作的基础。只有做好了工作分析，才能据此完成企业人力资源规划、绩效评估、职业生涯设计、薪酬设计管理、招聘、甄选、录用工作人员等等工作。有的企业人力资源管理者忽视或低估工作分析的作用，导致在绩效评估时无现成依据、确定报酬时有失公平、目标管理责任制没有完全落实等等，挫伤员工工作积极性和影响企业效益的现象也时有发生。因此，对于人力资源管理者而言，做好工作分析至关重要，特别是要注意把握好以下几个方面：

#### （一）充分认识工作分析的重要性

1、编制工作说明书的需要。不难想象一个没有工作说明书的单位会乱成什么样子，没有工作说明书的员工不知道自己的工作范围，更不知道自己工作的努力方向，直接会导致人力资源的浪费，降低员工的工作效率，影响企业的发展企业，因此企业必须存在一套完备、真实的工作说明书。

2、设计考核方案的需要。一个建立在工作分析基础上的绩效考核方案才有真正说服力和意义。科学合理的工作说明书必含绩效指标一项，它是员工考核的依据。绩效考核方案就是以绩效指标作为员工评价指标，然后形成评价标准，在评价标准基础上为每一考核项目赋分，结合员工的工作表现，围绕员工德、勤、能、绩方面，形成对员工的评估。这样的考核方案才是公正、公正的，对员工也才能起到真正的激励作用。

3、人员招聘、选拔的需要。工作分析围绕工作岗位本身开展分析活动，收集岗位信息，对工作岗位的劳动复杂程度、责任大小、工作环境、劳动强度进行评价，得该岗位的特点及从事该工作所需要人员最基本的素质，从而有了该岗位的任职条件，人力资源部门不用每次人员招聘都要费精劳神地思考岗位招聘要求，这就为其他工作节省了时间，有助于工作效率的提高。

4、其他工作的需要。比如说培训开发工作、薪酬设计、工作设计、人力资源规划等需要。拿员工培训来说，通过工作分析，研究从事该岗位需要何种培训，及培训需求分析，以敲定合理的培训内容；通过岗位评价，形成岗位序列，即我们常说的岗位职层，针对岗位的技术要求、专业程度、劳动条件、工作强度设计一个好的薪酬方案，起到激励员工的需要。

## （二）明确工作分析的目的

不同的组织，或者同一组织的不同阶段，工作分析的目的有所不同。有的组织的工作分析是为了对现有的工作内容与要求更加明确或合理化，以便制定切合实际的奖励制度，调动员工的积极性；而有的的是对新工作的工作规范作出规定；还有的企业进行工作分析是因为遭遇了某种危机，而设法改善工作环境，提高组织的安全性和抗危机的能力。在现实中，有的企业人力资源管理部门对工作分析的目的还不是很明确，出现了单纯为了工作分析而工作分析的怪现象，从而使人力资源管理的这一核心技术流于形式、没有达到其应有的目的。这一问题在一些政府机关和国有企业中表现得尤为突出。有些企业虽然也形成了职务说明书和工作描述书，但大都是按照现有工作人员的职责和要求进行编制的，事随人转，根本就没有进行过细致的工作分析，等到人员有什么变动，马上就又起草一份职务说明书，这样的工作分析能否体现工作分析的目的可想而知。

## （三）把握工作分析的内容

工作分析一般包括两个方面的内容：确定工作的具体特征；找出工作对任职人员的各种要求。前者称为工作描述，后者称为任职说明。在对工作分析的内容进行把握时要特别注意工作描述书（工作说明书）与职务说明书的区别与联系。

规范的工作描述书包括工作名称、工作活动、工作程序、物理环境、社

会环境、聘用条件等5个方面，它主要是要解决工作内容与特征、工作责任与权力、工作目的与结果、工作标准与要求、工作时间与地点、工作岗位与条件、工作流程与规范等问题。而任职说明书，旨在说明担任某项职务的人员必须具备的生理要求和心理要求，主要包括一般要求：年龄、性别、学历、工作经验；生理要求：健康状况、力量与体力、运动的灵活性、感觉器官的灵敏度；心理要求：观察能力、学习能力、解决问题的能力、语言表达能力、人际交往能力、性格、气质、兴趣爱好等等。

虽然工作说明书和职务说明书都是工作的相关结果，而且也是工作分析的主要内容，但有的企业人力资源管理者对此似乎并没有足够、正确的认识，甚至将两者混为一谈，这是一个不能不重视的问题。此外，有的企业在工作描述方面很不全面，在一份工作描述书中，缺乏工作关系、工作目标等方面的描述；而且，凭经验描述工作职责或职务职责的现象普遍存在，抑制了工作分析、评价在整体人力资源管理方案中的核心作用。

#### （四）理顺工作分析的程序

工作分析是对工作一个全面的评价过程，这个过程可以分为六个阶段，各个阶段的主要工作如下：

1、准备阶段：成立工作小组；确定样本（选择具有代表性的工作）；分解工作为工作元素和环节，确定工作的基本难度、制定工作分析规范。

2、设计阶段：选择信息来源；选择工作分析人员；选择收集信息的方法和系统。

3、调查阶段：编制各种调查问卷和提纲；广泛收集各种资源（7“W”）：工作内容(What)；责任者(Who)；工作岗位(Where)；工作时间(When)；怎样操作(How)；为什么要做(Why)；为谁而服务(For Whom)。

4、分析阶段：审核已收集的各种信息；创造性地分析，发现有关工作或工作人员的关键成分；归纳、总结出工作分析的必需材料和要素。具体分析呢？可从四个方面进行：

①职务名称分析：职务名称标准化，以求通过名称就能了解职务的性质和内容。

②工作规范分析：工作任务分析；工作关系分析；工作责任分析；劳动强度分析。

③工作环境分析：工作的物理环境分析；工作的安全环境分析；社会环境。

④工作执行人员必备条件分析：必备知识分析；必备经验分析；必备操作能力分析；必备心理素质分析。

5、运用阶段：促进工作分析结果的使用。

6、反馈调整阶段：组织的经营活动不断变化，会直接或间接地引起组织分工协作体制的相应调整，由此，可能产生新的任务、部分原有职务的消逝。

#### （五）工作方法得当

工作分析的方法多种多样，但企业在进行具体的工作分析时要根据工作分析的目的、不同工作分析方法的利弊，针对不同人员的工作分析选择不同的方法。一般来说工作分析主要有资料分析法、问卷调查法、面谈法、现场观察法、关键事件法等等。

这几种工作分析方法各有利弊，如观察法要求观察者需要足够的实际操作经验，虽可了解广泛、客观的信息，但它不适于工作循环周期很长的、脑力劳动的工作，偶然、突发性工作也不易观察，且不能获得有关任职者要求的信息。面谈法易于控制，可获得更多的职务信息，适用于对文字理解有困难的人，但分析者的观点影响工作信息正确的判断；面谈者易从自身利益考虑而导致工作信息失真；职务分析者问些含糊不清的问题，影响信息收集；且不能单独使用，要与其他方法连用。问卷法费用低、速度快；节省时间、不影响工作；调查范围广，可用于多种目的的职务分析；缺点是需经说明，否则会理解不同，产生信息误差。采用工作实践法分析者直接亲自体验，获得信息真实；只适应于短期内可掌握的工作，不适于需进行大量的训练或有危险性工作的分析。典型事件法直接描述工作中的具体活动，可提示工作的动态性；所研究的工作可观察、衡量，故所需资料适应于大部分工作，但归纳事例需耗大量时间；易遗漏一些不显著的工作行为，难以把握整个工作实体。人力资源管理除要根据工作分析方法本身的优缺点来选取外，还要根据工作分析的对象来选择方法，比如针对管理者的工作分析可采用管理职位描述问卷方法（MPDQ）。

#### 四、结束语

综上所述，为使工作分析在人力资源管理实践中得到有效执行，我们需要将工作分析的理论与实践积极进行结合，并不断创新，特别需要注意和把握好以下几个方面具体实施：明确工作分析的目的、把握工作分析的内容、理顺工作分析的程序、工作方法得当。

参考书目：

- [1] Scott. A. Snell, *Competing through Knowledge: The Human Capital Architecture*, Cornell University, 2001
- [2] Nemerov, Donald.S, How to design a competency-based pay program, *Journal of Compensation & Benefit*, March/April,1994
- [3] 孙健, 《海尔的人力资源管理》, 企业管理出版社, 2002
- [4] 付亚和, 《工作分析》, 复旦大学出版社
- [5] 彼得·F·德鲁克等, 《哈佛商业评论精粹译丛——公司绩效测评》, 中国人民大学出版社, 1999

---

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋

- 中国移动品牌文化的硬伤及危害 韩城
- 管理升级——给准备带领企业越冬的企业家 张驰
- 重大疾病保险 职工的保护神 周书勇
- 有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小 李翊玮 等
- 和谐生产方式基本原理 张西振
- 新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略 高磊
- 时间管理在企业中的应用 高磊
- 李老庄村农业劳动力不足的问题研究 陈杰
- 更多文章...

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本，显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话：0592-3222515 传真：0592-3222515

VCMC