

第一章 工作分析概述



引入案例

一份招聘启事

本公司因业务发展的需要,急需聘任营销主管两名。

条件:具有很强的独立工作能力、较好的外语水平和计算机操作能力、丰富的大中型企业经营管理经验,大学学历,35 周岁以下,男女不限。

××公司人力资源部

联系电话:87654321

问题

1. 这个职位的具体工作是什么?
2. 该公司为什么要提这些条件?
3. 该招聘启事存在什么问题?

第一节 工作分析的概念

一、工作的定义

有很多对“工作”(Job)的定义。最狭义的“工作”,是指在一段时间内为达到某一目的所进行的活动,即任务(Task);在另外的用途中,例如在工作描述中,工作是个人从事的一系列专门任务的总和。最广义的“工作”,是指个人在组织中全部角色的总和,包括其职业发展通道。在此,我们往往以广义的工作作为基本命题的出发点。

从组织的角度看,可以从以下几个角度来理解工作这一概念:

(一)工作是组织最基本的活动单元

一座大厦是由一砖一瓦砌成的,一个组织也是由一个一个工作构成的。工作是组织中最基本也是最小的结构单元,它是组织中最小的相对独立体(当然,组织中最小的单元受组织的技术结构、分工结构和管理结构的影响)。每一个工作,从本质上来说是不同的,它们具有支撑组织有效达到目标的不同的功能。

（二）工作是相对独立的责权统一体

工作不仅是系统相互联系的任务组合,也是一个相对独立的责任与权利的集合体。责任和权利来自于组织的授予,而这种授予是顺利履行工作所必需的。因此我们说,工作是任务、责任和权利的统一体。完成任务是履行组织所赋予的职责,而权利是履行职责的组织保障。

（三）工作是同类岗位(职位)的总称

严格地讲,工作相当于职务,岗位相当于职位。但是在我国,工作与岗位、职务与职位往往纠缠在一起分不清楚。工作(或职务)是同种岗位(或职位)的总称。或者举例说,企业有5个打字员,即打字员是一个工作,提供了5个打字的岗位。工作是从组织中分解出来的,是理性设计的结果。一般说来,工作的设计是逻辑分组和同类性分组的产物,因此,在组织中没有相同的工作。但是,工作存在类似的状态。如果一个组织结构复杂而且庞大,分工的细化程度就高,工作的类似性程度就越高;然而在一个小型的或者组织边界不清晰的组织中,工作的类似性程度就低。有时为了便于管理,我们把相似性工作作为一个簇来进行管理。

（四）工作是部门、业务组成和组织划分的信息基础

组织的划分与部门业务的分割,往往是以工作的信息为基础的。工作是从组织中分解出来的,但是它一旦分解出来,便成为组织管理的基础。部门的职责是由具体的工作支持的,业务的划分也是以流程的逻辑相关性或活动的同类性为基础的。所以,工作分析所提取的信息,不仅是管理工作的重要基础,也是管理组织的重要基础。

（五）工作是人进入组织的中介

由于工业化的发展,人们脱离了生产资料,因而导致人不再具有与生俱来的就业权利。人是通过工作的中介进入组织的,这就是我们经常说的:为事求人而不是因人设事。在传统产业,人进入组织是为履行工作职责的,因此对进入组织中的人是有要求的,这些要求(即能力与经验)是履行工作职责所产生的。当然,这种工业化的思考就是标准化,以其不变的工作来管理变化的人(市场化、流动的人)。

（六）工作与组织相互支持

组织目标是工作分解的基础,工作是构成组织的最小单元。当组织发生变革的时候,工作的分配也将发生改变;同时,随着工作过程的改变、工艺流程的改变、工作熟练程度的提升等,工作的内涵和外延都会发生变化,而这种变化最终导致组织分工方式和管理方式的改变。

二、工作分析的定义、目的与作用

（一）工作分析的定义

关于工作分析(Job Analysis),在近一个世纪的时间内,国外学者随着工作分析的发展给出了许多种定义。提芬和麦考密克(Tiffin & McCormick)在1965年给出的定义为:“从广义上说,是针对某种目的,通过某种手段来收集和分析与工作相关的各种信息的过程。”1980年,高佩德和艾奇森(Ghorpade & Atchison)指出:“工作分析是组织的一项管理活动,它旨在通过收集、分析、综合整理有关工作方面的信息,为组织计划、组织设计、人力资源管理和其他管理职能提供基础性服务。”另外一个比较通用的定义是盖瑞·戴斯勒(Gary Dessler)1996年从工

作分析具体目的的角度提出的,“工作分析就是与此相关的一道程序,通过这一程序,我们可以确定某一工作的任务和性质是什么,以及哪些类型的人(从技能和经验的角度)适合被雇佣来从事这一工作”。

国内学者对于工作分析也给出了定义,如“工作分析实质上是全面了解工作并提取有关工作全面信息的基础性管理活动”^①。“工作分析也叫职务分析,是指采用科学的方法或技术全面了解一项工作或提取关于一项工作的全面信息的活动。”“所谓工作分析即分析者采用科学的手段与技术,对每个同类岗位工作的结构因素及其相互关系进行分解、比较与综合,确定该岗位的工作要素特点、性质与要求的过程。”^②

本书采用萧鸣政的观点,认为工作分析是采用科学的方法或技术全面了解一项工作或提取关于一项工作的全面信息的活动。这一概念包括如下内涵:首先,工作分析是一种技术,它包含一系列的方法和程序;其次,实施工作分析是一种过程,是采用标准的程序和方法收集有关工作信息的过程;再次,工作分析的结果是制订工作说明书(包括工作内容和任职资格等)。

(二)工作分析的目的

通过工作分析,关键要弄清楚以下问题:

(1)工作的输出特征:一个工作最终产生的是什么(产品或服务等),它与组织内部其他工作的输出有什么不同。

(2)工作的输入特征:一项工作对从事该工作的人的资格要求(如知识、技能、经验、个性等)是什么,使用什么设备、材料,采用什么方法。

(3)工作的转换特征:一项工作是如何从输入转换为输出的,转换的程序、技术、方法是什么。

(4)工作的关联性特征:每个工作在组织中的位置是什么,工作的职责权力是什么,工作对人的体力和智力有什么要求,工作执行的时限是什么,以及适用于该工作的法律和规章制度有哪些。

(5)工作的动态特征:每一工作或者职务的内容都是不断变化的。工作分析中应该考虑时间、情景、人员这三个可变因素。

(三)工作分析的作用

1. 从组织角度来说

工作分析是为一系列组织和管理职能提供信息基础的一个工具。工作是组织中的最小组成单元,它是将员工联系在组织中的纽带。工作分析应该是一个在组织中持续进行的组织行为,以分析、综合并传播与组织设计、人力资源管理以及其他管理工作相关的工作信息,维系和发展组织系统。这里应当注意的是,各种分析是维持和发展组织的管理活动,从这个意义上看,工作分析具有战略管理的价值。

2. 从人力资源管理的角度来说

工作分析为组织的人员甄选、员工培训与开发、薪酬设计、劳工关系、工作设计等一系列基础职能活动提供支持。工作分析识别出哪些能力要求对于员工成功完成工作任务是有价值

^① 傅亚和、孙健敏:《企业人力资源管理》,企业管理出版社 1995 年版。

^② 萧鸣政:《工作分析的理论与方法》,中国人民大学出版社 2002 年版。

的,另外识别出激励员工的报酬因素,并满足重要员工的需求。

三、工作分析的主体、客体及内容

(一)工作分析的主体

工作分析的主体共分为三个层次:工作分析小组(专家组)、工作分析对象的直接领导和工作任职者。每个层次在工作分析过程中的地位和作用是不一样的,所担负的责任和具有的权限也是不一样的。只有明确了工作分析的主体,以及主体之间的相互关系和各个主体在工作分析过程中的职责、权限和地位,才能更好地实施工作分析。在进行工作分析之前,一定要先明确每个工作分析主体的职责和权限,这样才能使工作分析更有成效,在工作分析的过程中才不至于出现工作分析主体之间相互推诿、扯皮的现象。在工作分析的各个主体当中,工作任职者是工作分析的一个最重要的主体。下面分别阐述三个主体在工作分析中的作用和地位,及其所担负的责任和具有的权限等。

1. 工作分析小组

工作分析小组,或称专家组,为整个工作分析提供指导、规划,设计工作分析的程序、步骤,安排工作分析的时间,提供工作分析所需的各种表格、范例等。工作分析小组所扮演的是一个指导者和培训师的角色。

2. 工作分析对象的直接领导

工作分析对象的直接领导,即工作任职者的直接主管。工作任职者的直接主管是工作分析能够正常、顺利进行的一个关键环节,工作任职者的直接主管对工作分析支持与否将直接影响工作分析的进程和结果。如果工作任职者的直接主管对工作分析非常支持,在工作分析的过程中提供很大的便利,这样工作分析时的信息收集和最后相关资料的确认都会得到圆满的解决;但如果工作任职者的直接主管对工作分析持否定的态度,对工作分析工作处处设置障碍,这样工作分析就很难顺利进行,收集上来的工作信息也会有很大的水分,最后形成的工作分析文件对企业的实际意义就要大打折扣。因此,如何调动工作任职者的直接主管的支持和帮助是工作分析得以顺利实施和取得最终成功的关键因素之一。

3. 工作任职者

工作任职者是工作分析的一个最关键的主体,因为工作任职者对其所从事的岗位是最了解的,也是最有发言权的。在工作分析的过程中,一定要调动起这些工作任职者对工作分析的积极性,得到他们的支持和帮助;同时,也要让工作任职者明白工作分析并不是工作分析小组或专家组的工作,也不是其直接主管的任务,而是他们自己的工作。良好的工作分析不仅对其岗位评级定位有帮助,而且还会对其薪酬的确定和将来的职业生涯规划产生重大影响。员工只有认真对待工作分析这项工作,在工作分析小组的指导下完成工作分析各个环节的工作,才能最后形成具有真正指导作用的工作分析文件。企业利用这个文件对员工实施考核、薪酬核定、职位升迁等才能做到公正、公平。

(二)工作分析的客体

工作分析的客体是工作分析的基本对象,只有明确了工作分析的客体,在实施工作分析的时候才能做到有的放矢,具有针对性。工作本身就是多个任务的集合体,它包括与一个岗位相关的所有内容,具体来讲,主要有工作的职责权限、工作联系、工作中使用的工具设备、考核指标和标准、监督及考核机构、任职资格和条件等。工作是企业员工在日常活动中所从事的体力

或脑力活动,它涵盖了企业员工在企业中进行的一切与组织活动有关的活动。企业在进行工作分析时,首先要明确的就是企业中每个岗位的工作任务有哪些、这些工作任务之间的关系,以及与这些工作任务相关的一系列事件和人员关系等。只有明确了这些内容,工作分析才能做到实处。

(三)工作分析的内容

工作分析内容的确定是进行工作分析的一个最重要和最基本的要素,它是工作分析人员进行工作分析的依据。只有明确了工作分析的内容和各项指标,工作分析人员才能有侧重地收集相关工作信息,分析并形成工作分析文件。

工作分析的内容是指工作分析的各项指标,即与工作有关的各方面信息。工作分析的内容是工作分析落到实处的保障。只有明确了工作分析的各项内容,针对列出的各项工作指标来进行有关工作信息的收集,做起来才更有针对性,最后形成的工作分析文件的信度和效度才会更高。工作分析的内容应包括哪些项目,得视工作分析目的的不同而有所不同。一般情况下,工作分析的内容包括工作基本资料(如工作名称、工作代码、工作地点、所属部门、上下级关系等)、工作内容(如工作任务、工作责任、工作标准等)、工作关系(如监督指导关系、职位升迁、工作联系等)、工作环境(如工作的物理环境、安全环境、社会环境等)和任职条件(如教育背景、必备知识、经验、素质要求等)等。

第二节 工作分析的基本术语

在本书中,与工作分析相关的基本术语包括:

工作要素(Job Elements),是指工作中不能再继续分解的最小活动单位,工作要素是形成职责的信息来源和分析基础,并不直接体现于职位说明书之中。例如,接听电话。

任务(Task),是指为了达到某种目的而进行的一系列工作要素,是职位分析的基本单位,是对工作职责的进一步分解。例如,回答客户的电话咨询。

职责细分(Duty),既可以作为职位分析中完成职责的主要步骤而成为职责描述的基础,也可以以履程序或“小职责”的身份出现在职位说明书中。例如,处理客户的电话咨询与投诉。

职责(Responsibility),是指为了在某个关键成果领域取得成果而完成的一系列任务的集合,它常常用任职者的行动加上行动的目标来加以表达。例如,维护客户关系,以保持和提升公司在客户中的形象。

权限(Authority),是指为了保证职责的有效履行,任职者必须具备的对某事项进行决策的范围和程度。它常常用“具有批准……事项的权限”来进行表达。例如,具有批准预算外5 000元以内的礼品费支出的权限。

任职资格(Qualification),是指为了保证工作目标的实现,任职者必须具备的知识、技能与能力要求。它常常以胜任职位所需要的学历、专业、工作经验、工作技能、能力(素质)等加以表达。

业绩标准(Performance Standard),是指与职位的工作职责相对应的对职责完成的质量与效果进行评价的客观标准。例如,人力资源经理的业绩标准常包括员工满意度、空岗率、培训计划的完成率等。

职位(Position),是指承担一系列工作职责的某一任职者所对应的组织位置,它是组织的

基本构成单位。职位与任职者是一一对应的。如果存在职位空缺,那么职位数量将多于任职者人数。例如,销售部副经理周平。

职务(Job),是指组织中承担相同或相似职责或工作内容的若干职位的总和。例如,销售部副经理。

职级(Class),是指工作责任大小、工作复杂性与难度,以及对任职者的能力水平要求近似的一组职位的总和,它常常与管理层级相联系。例如,部门副经理就是一个职级。

职系(Grade),是指工作性质和特征相同或充分相似,而责任轻重和繁简难易程度却不同的一些岗位所构成的系列或群体,职系是最基本的岗位业务分类,一个职系相当于一个专门职业。

职组(Functional Group),是由工作性质相似的若干职系构成的群体。例如,小学教师就是一个职系,而教师就是一个职组。

职业(Professional),是由在一定时间内不同组织中的相似工作所组成的,如会计、工程师、采购员等。“工作”和“职业”的区别主要在于其范围的不同。“工作”这个概念比较窄,一般是针对组织内部而言的;“职业”则可以跨组织,是针对整个行业而言的。

职业生涯(Career),是指一个人在其工作生活中所经历的一系列职位、工作或职业。

职等(Grade),是由工作性质不同,但工作繁简难易、责任大小以及所需资格条件等因素充分相同的职级归纳而成的。

第三节 对工作分析的认识误区

在日常的工作分析过程中,由于认识上的片面和不足,导致了很多工作上的缺陷,工作分析的功能未能得到充分发挥。以下就目前对工作分析认识上易陷入的误区和表现出来的问题加以归纳。

一、只见树木,不见森林

所谓“只见树木,不见森林”,是指企业的工作分析缺乏系统思考与整体思维,缺乏对战略、组织、流程的整体适应能力。具体包括以下几个方面:

问题一:工作分析缺乏战略导向

人力资源管理是企业经营管理系统的重要组成部分,人力资源管理体系不能脱离企业的战略、文化、组织与流程等而独立存在和运行。工作分析作为人力资源管理的基础,也不例外。在工作分析的实际操作中,许多中国企业不是遵循先调整战略、组织与流程,再开展工作分析的逻辑次序,而往往是将工作分析作为战略、组织与流程变革之前的先导步骤。因此,我们常常看到这样的现象,企业在耗费大量的资源完成了工作分析之后,才发现企业的战略发生了变化,伴随而来的是组织结构的调整、职位的变迁、职位内容和职责的变化,原来煞费苦心形成的工作说明书却成了形同虚设的文档。

那么,以战略为导向进行工作分析是否意味着企业在没有进行战略设计和组织调整的情况下就不能开展工作分析呢?其实,这也未必。因为工作分析一方面要以战略为导向,强调在工作分析中明确地体现关键职位对战略的价值和贡献,但另一方面也要充分考虑到企业目前的组织管理模式以及职位的历史与现状。纯粹以战略为导向而背离现实的工作分析往往会走向失败。因此,以战略为导向的工作分析在实际操作中也应该是一个现状与未来、战略要求和

职位实际紧密互动的过程。

问题二：工作分析不能适应组织的变革

经济全球化的市场竞争时代日益强调组织对外部环境的反应能力与灵活性,因而持续的组织变革与优化就成为企业经营管理的主题。在这样的情况下,势必要求工作分析要适应组织变革的要求,在稳定中保持灵活,在严密中保持弹性;势必要求企业根据不同职位所受到的组织变革的影响程度,来展开分层分类的工作分析。大多数中国企业在进行工作分析时却忽视了这一点,不考虑组织变革对职位本身的影响,片面强调职位说明书的严密性与稳定性,忽视职位说明书的分层分类与动态管理,从而难以满足持续性的组织变革与优化的内在要求,造成组织变革与工作分析的脱节。

问题三：工作分析缺乏对流程的衔接与磨合

现代企业越来越重视通过面向市场的流程再造来提高为客户创造价值的能力。任何职位必须在流程中找到自身存在的价值和理由,必须根据流程来确定其工作内容与角色要求。这就要求工作分析必须与流程相衔接。而许多企业在开展工作分析时,缺乏对流程的系统分析,没有深入研究职位和流程之间的相互关系,没有根据流程来进行工作分析,结果造成工作说明书的内容与流程的要求相脱节,最终影响了流程的速度与效率。

二、重结果,轻过程

问题四：忽视工作分析过程本身的价值与贡献

工作分析对于企业的价值,主要体现在两个方面:一是成果价值,即通过工作分析所获得的信息为组织与人力资源体系的设计提供基础性的信息;二是过程价值,即通过工作分析,帮助企业对组织的内在各要素进行全面系统的梳理,帮助企业提高自身状况的把握,从而发现企业经营管理中存在的问题,帮助任职者形成对职位的系统理解。而大多数企业在开展工作分析时,常常只重视前者,而忽视后者,单纯用职位说明书本身的形式质量来评价整个项目的价值与意义。这就造成工作分析片面追求文本形式的规范与美观,而忽视了工作分析的过程价值。

问题五：忽视对工作分析过程的管理与控制

整个工作分析项目的效果,在很大程度上取决于对项目过程的控制与管理。而国内的大多数企业,一是过分依赖外部专家,二是缺乏对工作分析项目进行管理的意识与经验,从而造成企业内部人员对工作分析的理解不够,对工作分析项目的参与程度不高、支持不足,最终导致工作分析信息不全与失真,使工作分析流于形式,整个项目的效果也就大打折扣。

三、重描述,轻分析

工作分析的一大基本任务是对工作要素的分析,而不是对其进行简单的罗列与描述,而重描述、轻分析恰恰又是国内企业目前在工作分析中的通病。

问题六：忽视对工作职责之间内在逻辑关系的系统把握

任何职位的工作职责都是一个有机的系统,而非简单的拼凑与组合。对职责之间内在逻辑的把握,一是有利于形成对职责的系统理解,使任职者能够按照职责的逻辑来安排工作,而非无头苍蝇似的找不到头绪;二是有利于把握不同职责对整体目标的贡献,找到努力的方向,优化资源的配置;三是有利于找到职责履行中的难点,为绩效的改进找到突破口和切入点。目前国内企业在进行工作分析时,一方面由于任职者本身的参与不够,另一方面由于工作分析人

员缺乏系统的训练,因而往往难以形成对职责逻辑的准确把握,而仅仅进行简单的罗列与描述。

问题七:忽视对职责与业绩标准、任职资格之间关系的把握

职位可以看作一个投入产出系统,而任职资格就是投入,职责就是过程,业绩标准就是产出。只有在对它们之间的内在关系进行系统分析的基础之上,才能真正实现任职资格与业绩标准的科学化与标准化。国内企业在进行工作分析时,却往往割裂了它们的内在联系,仅仅依据感觉与经验来建立业绩标准与任职资格,使得职位说明书本身的系统性、准确性和可信度受到影响,进而使职位说明书在招聘、录用、考核等组织与人力资源管理中的运用受到限制。

四、重拿来,轻创新

在整个组织与人力资源管理体系中,工作分析是最为基础的管理工具,同时也是技术含量最高、操作最难的板块之一。因此,工作分析是否成功在很大程度上取决于是否能够采用科学、实用的工作分析技术与方法。另一方面,由于我国企业管理的基础较为薄弱,工作分析技术的开发与应用尚缺乏丰厚的实践土壤,对工作分析的研究大都还停留于简单理论的引入与技术模仿,缺乏基于本土实践的系统性的工作分析理念以及技术与方法的创新,致使中国企业的工作分析在假设系统、框架体系、技术方法上存在着诸多矛盾和问题,在一定程度上制约了中国企业工作分析项目的有效开展。其具体表现在以下几个方面。

问题八:工作分析框架与技术缺乏假设系统

假设系统是经济与管理科学的前提和基础,是科学区别于经验的关键要素。工作分析技术的假设系统,是指在构建工作分析技术体系之前,技术的构建者和使用者对于职位内在各要素以及职位与其外部环境要素之间的相互关系的抽象理解。综观西方发达国家的各种工作分析方法,其背后都有一套独特而完整的关于职位的理解和诠释,从而保证了工作分析方法的系统性与科学性。与此相反,国内的管理学者和企业管理实践者在对国外的工作分析方法加以引进、消化、改进和创新,以及开发本土化的工作分析技术时,却往往忽视了隐藏在技术背后的假设系统,形成对技术的孤立而片面的理解,使工作分析技术的有效性大打折扣。

问题九:工作分析的操作缺乏明确的目标导向,成果缺乏显著的应用

工作分析在企业的战略、组织与人力资源管理中有着非常广泛的应用。但是,由于任何一种工作分析方法都有其优势与不足,都只能在一定范围内针对一定的目的而展开,都无法满足组织与人力资源管理的所有要求,因此必须建立目标导向的工作分析技术,即明确规定工作分析在本企业运用所要针对的具体目标——如是要以考核为导向,还是要以薪酬为导向,或者二者兼顾——并以此为基础,确定工作分析信息收集的重点、信息收集与处理的方法、职位说明书的内容与格式。但大多数中国企业对这一至关重要的问题尚缺乏足够的重视,导致工作分析方法失当、信息收集分散、职位说明书缺乏目标针对性。

正是由于工作分析缺乏目标导向、职位说明书缺乏目标针对性,导致其在组织与人力资源管理中的应用不够显著,耗费大量资源形成的职位说明书与工作分析报告往往最终束之高阁,不能为实际的人力资源管理提供有效的支持,工作分析项目也成为了毫无意义的“造文件运动”。

问题十:缺乏成熟的职位信息收集与处理技术

信息收集与处理技术是工作分析技术的核心。但在目前国内企业所采用的工作分析技术中,职位信息的收集与处理技术还停留在较为初级的阶段。一方面缺乏定量化的技术与方法;

另一方面,传统的、定性的信息收集与处理方法(如观察法、访谈法、问卷法)缺乏系统性的总结,工作分析专家在实践中所获得的经验性认识还仅仅停留于自身的脑海中,尚未能进行系统总结,难以对人力资源管理人员进行有效的培训,由此导致了工作分析的效果在很大程度上还取决于工作分析员的个人能力及其对工作的感性认识。这也是目前国内企业中的职位说明书形式五花八门、质量参差不齐的重要原因。

上述四大误区十大问题并非某一企业的特殊案例,而是国内外数十家企业管理经验的总结,具有较强的适用性与说服力,介绍它的目的在于让读者更为准确地把握工作分析的概念和内涵。



思考题

1. 什么是工作?
2. 应该如何理解工作分析的概念?
3. 工作分析的有关专业术语有哪些? 应该怎样理解?
4. 目前对工作分析的认识有哪些误区?

第二章 工作分析的发展历程

工作分析作为人力资源管理系统中的基础和重要的组成部分,其思想却远远比人力资源理论的提出要早得多,因而工作分析有着丰富的历史内容值得去学习。

第一节 工作分析的历史

一、工作分析的历史渊源

关于工作分析的思想由来已久,最早可以追溯到公元前 5 世纪的古希腊时期。当时著名的思想家苏格拉底(Socrates)在对理想社会的设想中就指出,社会的需求是多种多样的,每个人都只能通过社会分工的办法从事自己力所能及的工作,才能为社会做出较大的贡献,社会才能取得更大的发展。

苏格拉底开创了关于公平社会特点的学说。他认为,一个公平的社会应当承认:

- (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)让人们从事其最合适的工作,以取得最高工作效能是最重要的。

苏格拉底认为个人的工作具有差异性,不同工作岗位的要求也存在差异性,只有让每个人从事他们最合适的工作,才能取得最高的效率。这种思想为后来工作分析思想的发展奠定了基础。尽管苏格拉底所关注的是整个社会和较大规模的组织,但对于一个希望实现组织高绩效的管理者来说,了解各种不同的工作以及各项工作对任职者的要求,并安排合适的人从事合适的工作,实现工作要求和人员之间的匹配,也是十分重要的,这也正是当前工作分析以及人力资源管理所关注的基本问题。因此,通过工作分析的开展来获取工作的信息就显得异常关键,工作分析对于人力资源管理者 and 直线管理人员都有十分重要的价值。

二、工作分析的发展历程

(一)工作分析的早期发展

1. 狄德罗与工作分析

“百科全书派”的精神领袖狄德罗(Denis Diderot)是 18 世纪法国的启蒙思想家。从 1745 年开始,狄德罗为《百科全书》的编写奋斗了 27 个春秋。《百科全书》的编写本身就是一项浩瀚繁杂的过程,对编写工作加以组织也是一次大规模的工作分析。狄德罗提出了一个宏大的编写计划,自己担任主编,并且邀请当时在科学界久负盛名的青年数学家达朗贝尔担任副主编。一大批著名的学者聚集在狄德罗的周围,支持《百科全书》的编写工作,撰稿人约有 160 人之

多,孟德斯鸠、伏尔泰、卢梭、孔多塞、魁奈、杜尔哥、伊丰长老等都为《百科全书》写过大量的词条。《百科全书》的词条内容涉及哲学、文学、语言、工艺、道德和科技等各个方面。在资料不充足的情况下,他经过慎重考虑,对贸易、工艺等方面的资料进行了重新调查。他不仅通过观察了解工作的信息,试着自己进行资料图片方面的机器绘制操作,绘制机器图版和说明书,还通过简化工作流程中的环节将收集到的信息系统化。这些工作使他在完成资料积累和搜集的基础上,撰写出了一部体现人类知识体系和当时最新科技成就的《百科全书》。

2. 泰勒与工作分析

19 世纪后半叶南北战争结束后,美国的资本主义生产得到迅速发展,随着生产技术的变革和企业规模的扩大,原有的依赖传统经验的管理方式同先进的生产力之间的矛盾越来越突出。虽然生产技术装备变得越来越先进,然而,由于管理经验不足,导致生产技术设备远远不能发挥其应有的效率。根据当时的一项研究,美国只有少数工厂的产量能达到它们应有产量的 60%,生产效率水平的低下可想而知,这也成为当时的管理者迫切需要解决的问题。于是,从 19 世纪末至 20 世纪初,美国开展了一场“提高效率的运动”,这就是通常所说的“科学管理运动”。

以设计最佳工作方法为目的对作业动作和时间进行测定和研究被认为是科学工作分析的起始。时间研究的创始人是泰勒(F. W. Taylor)。他测定了各种工作所需要的时间,并训练工人用规定的速度工作。

时间研究的主要技术有:(1)秒表计时研究,即用计时装置或用电影、录像实测作业中各动作元素所用的时间,根据测量数据计算该项工作所需的标准时间。(2)工作取样,即按随机的时距对作业者进行观察,记录各种特殊作业或空闲的次数,计算其占全部观察次数的百分比,以这个百分比来表示整个工作时间中该项作业或空闲时间所占的百分比,进而计算出该项工作的标准时间。(3)预定时间系统,即做各种作业动作所需的时间。将作业活动分解为基本动作,并确定每个动作所需的标准时间。(4)标准数据系统,即更大工作单元的作业时间数据库。这些工作单元是一些基本作业动作的组块,并与特定的机器或作业相联系。用标准数据系统计算工作的标准时间比预定时间系统使用起来更方便。

3. 吉尔布雷斯夫妇与工作分析

吉尔布雷斯夫妇在技术方法上和某些指导思想上对泰勒开创的时间动作研究的方法做了改进。丈夫弗兰克·吉尔布雷斯(Frank Gilbrech)是一位工程师,妻子丽莲·吉尔布雷斯(Lillian Gilbrech)是一位心理学家。弗兰克·吉尔布雷斯设计了一种实验条件下的程序来分析工作,减少了多余动作,提高了工作效率,他认为工作分析研究的出发点应该是工人本身。丽莲·吉尔布雷斯进一步发展了丈夫的理论,她认为,可以将社会科学中的有关理论运用到工业管理之中,进行恰当的人员配置,实现人尽其才。

吉尔布雷斯夫妇用摄影机把工人的动作拍摄下来,又利用他们发明的一种计时器和灯光示迹摄影法清晰地看到并记录下每项动作所需的时间;接着,他们把动作划分为 17 项基本要素,进行更加深入的研究分析。他们于 1916 年发表的《疲劳研究》一书中,进一步深入探讨了如何解决劳动过程中工人的疲劳问题。另外,他们还试图设计出一种动作最少、时间最省、疲劳程度最小的最佳生产流程。他们的理论观点是,不同的工人在从事同样的工作时应该采取不同的工作方法,从而实现劳动生产率的提高。这正是以后工作分析中的一项重要内容和目的。

4. 穆斯特伯格与工作分析

工业心理学的发展主要起始于第一次世界大战期间,美国用心理测验来选拔陆军人员,按其测试成绩分配相应的岗位,提高了训练的效果。当时,飞机和潜艇的出现以及军队装备的机械化,进一步促进了工业心理学的发展。德国的雨果·穆斯特伯格(Hugo Munsterberg)是工业心理学的主要创始人,被尊称为“工业心理学之父”,其研究和思想对后来的工作研究和工业心理学理论的发展都有着深远的影响。他设计出了能够验证结果有效性的研究方法,工作分析也被认为是关于工作的一种研究假设,是可以被验证的。穆斯特伯格认为,工作最理想的效果是用合理的方法在商业中实现资源的合理利用,他还研究了对人的需要施加符合组织利益需要的影响的必要性。他指出心理学家在工业发展中的作用应该是:帮助发现最适合从事某项工作的人;决定在什么样的心理状态下,才能使每个人都达到最高产量;在人的思想中形成有助于提高管理效率的积极影响。可以看出,这些思想实际上已经包含了工作分析的成分。

穆斯特伯格所研究的方向、所采用的路线以及所使用的方法对后人的启示都很大,在管理学上也有诸多应用。他开创了工业心理学领域——对工作中的个人进行科学研究以使其生产率和心理适应达到最大化。他还发现科学管理与工业心理学二者都是通过科学的工作分析,以及通过使个人技能和能力更好地适合工作的要求,来寻求劳动生产率的不断提高。他的研究对于我们今天人力资源管理中的甄选技术、员工培训开发、工作设计和员工激励等方面仍有重要的影响。他还认为,应该用心理测验来选拔雇员、用学习理论来评价培训技术的开发,要对人类的行为进行科学研究,从而搞清什么方法对于激励员工最有效。于是,人事选拔和测评在商业上得到了广泛的应用,工作分析也得到了迅速的发展。

(二)工作分析的近代发展

第二次世界大战的爆发对工作分析的发展促进作用很大。随着工业心理学的发展,在此期间取得了一系列工作分析及其应用的成果。

首先,对“职业”“职务”“任务”“工作”“职责”等工作分析的基本术语有了清晰的认识并做出了明确的定义。工作分析用语逐步规范化,这是工作分析进一步发展的基础。因为任何一个理论的发展都必须先有一个分析的基础和讨论的平台,这就要求对该理论基础概念的认识和界定必须明确。

其次,研究和应用了人员配置表。人员配置表反映了某项工作所需的技能、资历、经验以及工作所需的职位数量,从而为人员配备和工作设计提供了便利。

再次,编制了《职位名称辞典》(Dictionary of Occupational Titles, DOT)。DOT 由美国政府汇编,是实现工作配置的重要参考工具,因为它包含有国民经济中各类工作的详细阐述。

最后,工作分析作为一种基础的人力资源管理工具在企业界得到广泛的应用。毫无疑问,广泛的应用在更高程度上和更大范围内促进了工作分析的发展。据统计,1930 年美国采用工作分析的工商企业已有 39%,1940 年这一比例上升到 75.9%。

在这一时期,出现了很多著名的研究学者与研究机构,为工作分析的发展做出了很大的贡献。

(三)工作分析的现代发展

第二次世界大战后,工作分析研究进一步得到人们的重视,不论是工作分析的理论还是工作分析的方法都得到了长足的发展,工作分析在整个人力资源管理工作中的基础地位更加确立和稳固。20 世纪 70 年代,工作分析已经被西方发达国家看作是人力资源管理现代化的标

志之一,同时也被人力资源管理专家视为人力资源管理工作的最基本职能。

1979年,德国工效学家罗莫特(Walter Rohmert)经过几十年的工作分析和设计研究,总结归纳出了工作分析的工效学调查法,被管理学界公认为是工作分析的创始人。随着各种工作分析系统的建立,工作分析的方法也逐渐多样化、系统化。工作分析系统的研究始于20世纪四五十年代,到了20世纪七八十年代已逐渐趋于成熟,并得到了广泛的应用。诸如职位分析问卷(PAQ)、职能工作分析(FJA)、关键事件分析技术(CIT)、任务清单分析系统(TIA)等工作分析系统都是在20世纪开发成功的。工作评价进一步促进了工作分析的发展,法律因素和人体工程学的发展也成为促进工作分析发展的重要因素。

1. 工作评价

工作评价是指对组织内部各项工作的劳动价值或重要性所进行的评价,它是岗位相对价值的确定方法,因此也被称为岗位评价。工作评价是工作分析的逻辑结果,其目的是提供工资结构调整的标准程序。由于工作评价是在工作分析的基础上发展起来的,因此,工作分析是工作评价的依据和基础;当然,工作评价也是工作分析的发展和提高。评价工作或岗位不能单凭书面的定义来进行,必须搜集那些能够决定工作相对价值的事实资料。工作评价方法虽然很多,但无论采用何种评价方法,都必须注意到评价的对象是工作或岗位,而不是主持人;选择评价因素应该具有通用性,便于解释,并注意避免因素内容的重复;因素定义的一致性和因素程度选择的紧密衔接是工作评价成功的关键;评价工作的具体实施需要得到管理人员和基层员工的了解与支持。

2. 职位分析问卷

职位分析问卷是麦考密克(McCormick)经过十年的潜心研究完成的。职位分析问卷包括194项具体内容,被认为是一种标准的工作分析工具。由于职位分析问卷将以工作为中心的工作要素和以定位工人为中心的工作要素相对照,因而大多数要素都倾向于人类行为,而不是在技术意义上所表述的活动。它以严格的工作术语为特征,其内容代表工作的性质、行为、条件、特征,可将宽广多样的工作一般化。

3. 职能工作分析

美国劳动部系统(DOL)提出了职能工作分析,即通过任职者本人对有关数据资料处理、人员交往与管理、工具的操作水平要求等进行分析,来确定人员的任职资格。范纳(Fine)于1950年提出“职能职业分类计划”(FOCP)理论,之后他又进一步研究出职能工作分析方法,这是对美国劳动部系统方法的一种改进,阐述了组织内部关于工作与人的一些理论,建构了面向数据资料处理、人员管理及工具操作的水平级别标准规范体系。他还利用职能等级反映工作者处理各种关系时自主决策空间的大小以及工作者的绩效与技能之间的关系。

工作信息模式分析系统(JIMS)也是职能工作分析的一种方法,它通过编一系列有关工作信息的“模数”“单位”及标准化术语,来收集和分析一些具体的工作信息:工作中人员做什么,人员使用什么方法,需要什么工具与设备,人员需要具备什么样的知识、技能、资历和能力,采取怎样的态度,人员的责任、权限和任务分别是什么,工作条件如何等。

4. 关键事件分析技术

关键事件分析技术是第二次世界大战中由约翰·弗拉纳根(John Flanagan)开发出来的,这种技术最初是用来识别各种军事环境下提高人力资源绩效的关键因素的手段。它是通过设计一定的表格,专门记录工作者工作过程中的关键性行为,以反映并区分那些特别有效的工作行为和特别无效的工作行为,以此作为将来确定任职资格的一种依据。表格记录也可以作为

了解与工作成效有关的人员品质和特性的基础。这种方法通过确定关键的工作任务以获得工作上的成功。由于关键事件法是在行为进行时观察和测量的,所以描述的工作行为、建立的行为标准显得更加准确。这种方法已经被广泛应用于人力资源管理的许多方面,如识别挑选标准和培训开发方法的确定等。

关键事件分析技术的主要原则是认定员工与工作有关的行为,并选择其中最重要、最关键的部分来评定其结果。关键事件法的主要优点是研究的焦点集中在工作行为上,因为行为是看得见、可测量的;同时,通过这种工作分析可以确定工作中行为的任何可能的意义和潜在的作用。由于同时考虑了工作的动态特点和静态特点,因此关键事件分析现在已经在大量的结构化的工作分析中得到十分广泛的应用。

5. 任务清单分析系统

任务清单分析系统也是一种被广泛使用的工作分析技术,是一种典型的工作倾向性的工作分析系统。分析者借助于一定的手段与方法,对整个岗位的各种工作任务进行分解、分析,寻找出构成整个岗位工作的各个要素及其关系。任务清单分析系统是由美国空军(USAF)人力资源研究室雷蒙德·E. 卡利斯特(Raymond E. Christal)及其助手开发成功的。

任务清单分析系统中的任务是指“任职者能够清晰辨别的一项有意义的工作单元”。任务清单把岗位工作活动中所有的任务逐个列出,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。

6. 法律

法律促进了工作分析的发展。完整科学的工作分析对支持人力资源管理实践的合法性相当重要。1954年美国《权利法案》中“变化方针”一节就已经详尽地论述了工作分析今后效度研究基础的问题。1960年以后的立法工作对工作分析的发展影响更为深远。1964年,美国《民权法》颁布之后,“均等就业机会”成为人力资源管理中必须面对的法律问题,为了避免劳资双方的法律纠纷,各个组织都比以前更加重视工作分析的研究和应用,因而促进了工作分析的发展。法律中对工作分析的解释是:对工作行为和其他与工作相关信息的一种详细说明。

7. 人体工程学

人体工程学唤醒了人们对人体的关注。相应地,在工作分析中就必须注重搜集与工作本身的要求相关的工作行为的资料,而并不是主持人的全部活动,这与360度考评所提倡的精神相反。主持人只要把工作做好就行了,并不要求其样样全能、面面俱到。对工作来说,过多的要求显得多余,因为那些多余的要求压根与工作的完成毫不相干。同时,使那些有生理缺陷的人取得了要求被雇用的权利并获得了被安排从事某些可行工作的可能,促进了平等雇用。

第二节 工作分析的现状

在《知识经济》一书中,戴尔·尼夫(Dale Neef)认为现在以知识为基础的工作与传统工作不同,“常常是无形的(不能由可确定的量或价格度量),但在现代经济中逐渐成为财富创造和就业的主体”“知识及其效果并不容易衡量”“以知识为基础的经济,意味着从严格支配雇员做简单劳动的复杂组织逐渐向高度信任个人做复杂工作的简单组织转变”。由于产品和科技更新换代的加速、服务型社会和知识经济时代的来临,以及其他很多政治、经济、社会、文化因素的变化,企业必须提高自身的快速反应能力,增强在全球市场的竞争力,因此企业的组织和管理随之经历诸多变革。“组织结构扁平化”“团队合作”“无界线组织”“无界线工作”甚至“没有

‘工作’的世界”等概念纷纷上市,并且有些已经从预想变为现实,大有方兴未艾之势。按照戴尔·尼夫的理论推断,工作分析似乎已经不被人们所重视,或者说已经不再适应当前知识经济背景下的人力资源管理工作。那么,工作分析在当前的管理活动当中是不是真的无足轻重了呢?

一、工作分析方法及其适应性的改变

当今以及未来的组织与管理处于越来越复杂、变化越来越快的环境之中,组织必须适应新的环境才能获得新的发展,建立在传统工业化高度分工原理基础上的工作分析技术也随之发生了改变。这些改变适应了组织发展,从而焕发了新的生命力。

工作分析系统可以分为两大类:工作倾向性工作分析系统和人员倾向性工作分析系统。

(一)工作倾向性工作分析系统

工作倾向性工作分析系统,如 FJA、TIA、CIT 等,把工作分析的目的直接对准工作目标、任务和其他有关工作实质性特征的事项,即以工作本身作为工作分析的出发点和落脚点。该类工作分析系统主要适用于那些劳动过程常规、可见,劳动结果易于衡量的工作。在未来的社会里,一般情况下,部门、职责、工作的划分仍然是必要的,日常的、例行的、有规律的工作仍然大量存在。只要还存在着例行的、常规的工作,还存在着需要人们遵守的规则和程序,工作倾向性工作分析系统就会大有用武之地。

(二)人员倾向性工作分析系统

人员倾向性工作分析系统,如 PAQ、JEM、MPDQ、TTAS 等,以任职者为工作分析的出发点,即通过了解任职者的潜质、能力和执行工作中表现出来的性向特点来了解工作。该类工作分析系统主要适用于那些需要创造性、开拓性,工作弹性大,工作规律性小,不易从外面分析把握的工作,研究对象是大量从事同类工作或有相同工作背景的人。由于知识经济时代的来临,知识型工作、知识型人才的比重将大增,这就为人员倾向性工作分析系统提供了更广阔的应用天地。

随着知识经济时代的来临,现代企业的运作模式已逐渐从传统的生产非知识产品为主转向以人力资本、智力资源为主。在现代管理实践中,对人的关注逐渐成为企业管理研究的重点之一,关于人员倾向性的工作分析应用研究逐渐成为新的热点。经过几十年的研究与应用,人员倾向的工作分析理论与方法技术可以为对人的分析与研究提供强有力的支持。以素质模型的构建为例,素质是知识、技能以及有助于个人或团队在企业中获得成功的那些行为价值观的混合体,应用这些素质标准控制管理的过程、考核管理的结果,是保证良好的工作业绩得以实现的重要手段之一;并且,无论是甄选员工、管理员工,还是考核员工,素质模型所提供的标准成为产生良好的工作绩效结果的根本保证。素质模型包括的主要是知识、技能、能力、行为态度方式,而这些自 1930 年以来一直是工作分析研究的对象,对这些组织要素的分析,可以借助人员分析的很多方法和系统,为素质模型建构提供强有力的支持。

工作分析的理论与方法技术已经相当成熟。但没有一种工作分析方法可以适用于所有的组织管理目的,也没有一种工作分析方法是无可挑剔的。在管理实践中,关键是要根据工作分析信息的使用目的选择一种或几种最适合的工作分析方法,不要试图用上所有的方法,更不要由于选择的方法不当就贸然否定工作分析本身。在未来社会里,只要目的明确、方法得当,工作分析仍然可以帮助解决许多管理问题;另外,工作分析自身也会在实践中不断创新,为

管理实践做出新的更大的贡献。

二、组织形态变化与工作分析

组织形态随着社会的发展发生了很大变化,扁平化与团队合作的工作组织方式已经被广为接受。但是,团队只是“集体与个体”的一端,承认团队并不等于否认个人工作的独立性和个人对组织的贡献,对个人的工作进行研究仍然是必要的。团队合作的方式建立在特定的分工与特定的程序基础上,因此必定还需要对工作进行分析研究。在实践中,正是由于一些以团队合作方式运作的企业对流程与相互之间的合作关系界定模糊,带来了很多沟通合作方面的问题,影响绩效水平。

“无界线(边界)工作”“无界线(边界)组织”以及“没有‘工作’的世界”产生的原因在于组织内的工作已经高度职业化了。在一些组织里,某些工作如销售经理、人力资源经理、医药代表、广告代理人、专利代理人等,表面上不再需要工作分析和工作说明书做指导了,恰恰表明工作分析与工作说明书的有效性,因为正是工作分析与工作说明书的长期运用培养造就了这些职业的工作人员。而且,工作分析的理论依据,工作信息的收集方法、分析方法、综合整理方法以及工作分析信息的应用都会随着组织与管理的变革而不断改革创新,在总结实践经验的基础上,再提升一个高度,更好地指导和服务于管理的实践。如现今已经出现的用弹性工作说明书取代传统的工作说明书,用 KSAS 矩阵取代传统的工作说明书等。工作分析具有很强的适应性和发展潜力,前景是光明的。

三、工作分析与现代人力资源管理

有效地进行工作分析,能够帮助管理者准确地获取工作信息、准确地预测能够胜任的人员类型,实现对人力资源各项职能活动的有效支持。

从一定意义上讲,收集、分析、整理有关工作方面的信息是管理本身内在的、必然的要求。没有有关工作方面的信息,管理者无法实现人与工作的有效配置,无法来评价工作,也无法来评价工作绩效,管理者的其他许多职责也无法履行。工作分析就是为管理者提供管理工作所必需的系统的、科学的信息,是管理的基础。没有有效的工作分析,管理者就只能依据片面的甚至错误的工作信息来履行各种职能,其结果就可想而知了。

人力资源管理是一个有机的系统,它的各种职能,如人员选聘录用、报酬管理、绩效管理、培训开发、工作设计、工作分类、员工关系管理、职业生涯管理等,应该是相互联结、彼此协调的。而这些职能各自的运作都需要有关工作的科学的、系统的、完整的信息,并且这些职能的运作只有建立在有效的工作分析基础之上,才能更好地实现彼此的协调。工作分析对于维持和发展人力资源管理系统是不可缺少的。在现代企业中,工作是被精心设计出来的,而且,工作的设计者往往不是工作的执行者。这就使设计者常常注意不到工作的某些特殊或隐含的条件,从而使所设计的工作出现偏差。因此,为了确保所设计的工作有助于实现组织的目标,并且有助于提高员工的工作生活质量,有必要经常地收集、分析和整理有关工作方面的各种信息。工作界限的模糊正是在对工作方式了解和分析的基础上选择的一种方式,这种情况下工作分析也是实现组织有效运作的基础。

人力资源管理就是要准确地获取工作信息、准确地预测能够胜任的人员类型,实现对各职能活动的有效支持,也就是在合适的时候由合适的人担任合适的工作,使人事匹配。人只有在组织中承担某种正式的或非正式的工作,才会与组织联系在一起,促进组织目标的实现。

工作是组织的基本元件,没有工作,组织的目标无法实现。没有工作,人也无法满足从生理、安全、自尊、友爱到自我实现等各个层次的需求。组织的两个基本要素就是人与工作,组织离不开人,组织离不开工作,人也离不开工作,工作作为人与组织的中介,对组织、对个人都有不可替代的极其重要的意义。因此,收集、分析、整理和运用有关工作的全面信息应该成为组织的一项经常性、基础性的管理活动。

人力资源管理是所有管理者都必须从事的职能工作,但伴随着人力资源管理工作范围的扩大和复杂程度的增加,其中很多职责,如人员招募甄选、报酬管理等工作,需要由专门的部门来负责,人力资源部逐渐独立出来,并且地位日趋重要。人力资源部的工作人员要负责人力资源管理的日常行政工作以及维持与发展组织系统的基础性或战略性工作,但是人力资源部门的工作人员往往只是对本部门的日常行政工作熟悉,而对其他部门工作的了解流于表面。因此,必须通过工作分析来获取必要的信息,否则,人力资源部的工作有效性就缺乏基础性的保障。此外,有效的工作分析也是支持人力资源管理合法性的必要工具。公平就业机会、同工同酬、公平考核、公平晋升等管理问题都可能引起法律纠纷,而客观的、有效的工作分析将给组织提供强有力的证据支持。

根据罗纳德·阿什(Ronald A. Ash)的研究:“工作分析仍将在人力资源管理的各项活动中扮演中心的角色,这是毫无疑问的!”怀勒·卡塞欧(Wayne F. Cascio)也曾断言:“工作分析对于人事专家而言,就像钳子对于管道修理工。”工作分析作为人力资源管理基础这一地位,在以后不会动摇。

四、工作分析在中国

西方发达国家在 20 世纪 70 年代把工作分析作为人力资源管理现代化的标志之一,即使在今天的美国,70%的企业仍然一如既往地重视和运用工作分析。工作分析除了对企业管理起基础的支持作用外,还具有其他一些社会意义,如培养职业化的工作人。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的基础。

对于我国来说,社会主义市场经济还不发达,社会分工程度不很高,因而难以形成职业化的人群。工作分析的广泛应用将有力促进社会分工体系的合理发展、培养和造就职业化的人群,极大推动生产力的发展和人民素质的提高。

当前,中国经济处于一个多元化的时期,虽然面临知识经济的挑战,但总体上还没有完成工业化的过程,而且这种转化并非短时期能够完成的。除了一些管理水平较为先进的企业之外,中国的企业管理还远未达到规范化、科学化的水平。中国各个地区、各个行业发展水平差异巨大,各种类型、各种管理水平的企业同聚一堂,中国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点的管理方法,工作分析也是一样。从最简单的工作分析方法到最近的新发展方向,都有着广阔的应用空间。很多管理基础薄弱的企业需要从最基本的工作做起,应用工作分析的各种基本方法构建管理平台,提高管理的规范化、科学化水平。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。理论工作人员应加强对工作分析理论与方法的研究,研究开发属于中国人自己的工作分析系统,使工作分析的理论与方法中国化,更适合中国的管理文化和管理实践。

第三节 工作分析的未来

在工作分析的使用过程中,也有不少学者都对其进行了批评。这些学者普遍认为,工作分析是一种束缚,限制了工作的边界,把工作“框”起来了。也有学者认为,出现这种情况的主要原因并不是工作分析本身,而是由于工作分析目的的多样性造成的。还有一些学者甚至提出,应该用工作研究(Work Study)取代工作分析(Sanchez & Levine, 1999),或者采用工作剖面(Work Profiling)来代替工作分析。但无论如何,我们都不能否认工作分析本身对企业管理、人力资源工作、员工能力开发等方面的积极性作用和基础性指导。那么工作分析究竟应该做出哪些适应性的改变呢?无疑,为确保未来人力资源管理的成功,在工作分析中需要拥有更及时和更详细的信息。技术进步对信息的产生、分析和更新都会产生巨大的影响。然而我们相信,在不断的发展改进过程中,工作分析依然有其广阔用途。

一、适应性拓展

随着工作条件的不断变化,工作分析已经逐渐发展成为一个多层次、多种类、多方法、适应面广的管理科学和技术。

现代社会环境的变化对工作的影响,可能不再完全是人去适应工作,而是在很大程度上工作要适应人。同时,受过高等教育的员工个人发展及他们在工作中接受的挑战将会越来越复杂,因而,不同背景员工之间在工作中的沟通与交流显得越来越重要。在技术方面,技术的飞速发展越来越多地影响到工作的方式,计算机支持团队的产生、专业软件的使用、计算机的普遍使用等情况,对于办公室人员的工作产生了许多不利的影响。如由于对工作的细分导致了技能丧失,广泛采用新技术增加了员工的心理压力,计算机的使用给员工带来了许多健康问题(Attewell, 1992; Linstrom, 1991)等。无疑,未来组织的功能将会持续发生变化,但是究竟何种组织形式最有效率,还得依赖于组织的环境、战略和技术才能判断。

桑切斯(Sanchez, 1994)和卡塞欧(Cascio, 1995)指出,未来的全球竞争将会愈演愈烈,工作任务的分配也将越来越灵活,层级将会大幅减少,员工之间的沟通将会更加直接。有的学者甚至提出了“无边界组织”的概念。为了完成组织目标,员工可以积极地去组织最需要做的事情。员工拥有决策和执行的权力,而不用得到高层管理者的允许。卡塞欧(1995)阐明了组织工作从基于任务向基于流程方向的转变,为内部或外部顾客创造价值。

在未来企业中,一般员工与经营者、管理者、技术人员以及组织职能之间的工作界限将变得越来越模糊,工作任务也将经常发生变化。这就要求工作分析必须涵盖员工的所有工作内容。如果工作任务变化太频繁而不可预料,那么进行工作分析将是不太可能的事。为了解决这一问题,就要在更大范围内对工作进行分析,确定员工通常应具备的素质。社会环境、技术和组织经营环境等所有变化因素都成为对工作分析的巨大挑战,这就要求工作分析必须不断延伸以适应环境的不断变化。工作分析的传统方法都有其各自的优缺点以及相应的适用范围和对象,在不断的发展过程中,随着社会环境、技术和组织经营环境的变化,如果能将两种和两种以上的方法进行综合,互补优缺点,那么工作分析的适应面就会得到拓展。各种各样的工作分析方法和系统经结合之后,其适应性肯定会变得更强。

二、工作分析团队化

现代管理如今越来越注重“团队”这一概念,组织形态随着社会的发展正在发生很大的变化,工作团队越来越成为一种日益盛行的工作方式。未来的组织主要依靠自我激励,经理们的职责就是激励员工努力工作,业绩评价将以团队或工作单元的成果作为考核的标准。所谓组织结构团队化,就是指组织结构从层级制垂直结构转向以“团队”为中心的过程化组织模式。团队化让组织打破原有的部门界限,绕过原来中间管理层次,直接面对顾客和组织总体目标,以群体和协作的优势赢得组织的高效率。不少管理专家都建议对组织进行重新构建,以便利团队工作。20世纪80年代和90年代,经营管理界的流行术语曾是组织文化(Organizational Culture),后来团队工作(Team-working)又成了管理界推崇的理念。甚至有人大胆预测,曾经统治整个世界几百年的科层制将在不远的将来消失,代之而行的是以团队为基础的工作模式。团队的概念就是人们在工作中共同合作以保证相互成功,这里不需要利他主义,而需要一种共同的目标意识和一种个人目标与团队共同目标一致的感觉。团队协作要求相互信任和充满信心,这需要共同有效地工作才能建立。实践证明,以团队为基础的工作模式已取得巨大的成绩:企业各部门在实行团队管理后,不仅各部门生产水平和利润均得到提高,并且公司市场销售额得到扩大,经营管理战略也得到改进;公共部门在实行团队管理后,任务完成得更彻底且有效率,对顾客的服务水平也有大幅度的提高。不仅如此,有报告表明,无论是企业组织还是公共部门,团队工作都提高了员工的道德水平,因而工作分析的团队化也将是一种必然的趋势。

工作团队管理需要良好的管理基础,其中工作分析又是其他各种管理手段的基础。工作团队虽然是一种趋势,然而对于不具备条件的企业,实行团队管理有可能会管理导致管理的紊乱和工作的低效率。因此,在确定具备相应的信息技术条件后,人力资源部门需要全面分析企业人员的素质状况,并且对工作实行团队化分析,即工作分析也要团队化,确定人员素质方面是否具备实施的条件。在此基础上进一步明确,究竟是全面实施团队管理还是局部实行团队管理。同时在设计过程中,要确立这样一种管理思想原则:既将团队的高目标和高回报作为一种激励手段,又将工作的灵活性、复杂性、新技术,特别是工作的团队导向在工作描述中体现出来,才能把握未来工作的本质。由于工作描述是工作分析中用于描述工作特征的术语,所以对团队化的工作分析的第一步就是工作描述的团队化。在团队中,管理人员必须认识到团队成员的激励动力主要来自于工作本身,因而采用合理的工作方式,使员工体会到工作的意义和价值是十分必要的。这就是工作设计和工作分析所要解决的问题。

事实上,人们听说过的大多数“未来的组织”模式,如“无边界组织”“网络化组织”“虚拟组织”“扁平化组织”“集群组织”“非层级化组织”“横向组织”等,都是以超越个人的团队作为公司的主要业绩单位的。根据这一先决条件,管理人员在寻求以更快、更好的办法向客户或者竞争性的挑战争取和分配资源时,主要的基本单位应该是团队,而不是个人。

然而需要强调的一点就是,这并不是说个人业绩或个人责任就不重要了,承认团队在工作中的重要性并不能忽视个人工作的独立性和个人对组织的重要贡献。管理人员必须摆正个人与团队的关系,个人与团队是管理的两个层面,都是工作分析的对象,不可有所偏颇。因此,对个人的工作进行研究依然十分重要。

三、人际关系分析加强

传统的工作分析注重对工作的分析,以工作倾向性的分析为主,缺少人员倾向性的工作分析,因而不能很好地体现人际关系的本质。事实上,对于团队、服务工作以及具有不同文化背景的员工工作来说,人际关系是相当重要的。一般来讲,人际关系主要是通过两个方面来描述的,即人格特质与人际关系能力。目前虽然出现了一些人员倾向性的工作分析方法,但都没有得到充分的应用。职能性工作分析方法提供了在工作中人可能履行的职能,如执行指示、交换信息、转换、训练、说服、处理、指示、咨询、管理、谈判和监督,这些职能对人的能力提出了相应的要求。同时由于团队工作的日益普遍化、顾客服务意识的提高以及跨文化管理的出现,这些变化都对员工的人际关系能力提出了新的要求和挑战。

四、工作分析在人力资源管理中的基础地位继续加强

有效的工作分析是支持人力资源管理的必要工具和基石。没有了工作分析,人力资源管理的其他职能就会成为空中楼阁,整个人力资源工作就失去了依据。

人力资源管理是一个有机的系统,它的各项职能,从人员的招聘录用、培训、工作分析和设计、绩效考核、薪酬设计到员工职业生涯规划、员工关系管理等,是相互联系、不可分割、彼此协调的。在人力资源管理实践中,人们常常发现,企业无论在录用、晋升、调任、培训方面,还是在绩效考核、薪酬设计上,都存在欠缺客观标准依据的问题,同时薪资给付上也常常欠缺公平的衡量准则。所谓“治标还需治本”,公司要想顺利地开展工作,发挥人力资源管理的各项职能,就必须对各岗位的职责、工作进行清楚的划分,并规范胜任各岗位所需的知识及技能、资历和各种素质等。要建立各项工作的基础,就必须进行工作分析,检视企业各个岗位的工作内容与规范,建立一套正式、完整的工作分析文件,以此作为企业后续改善、不断发展的基础。人力资源管理各项职能的良好运作都建立在对工作这个基础要素科学、合理、有效的分析和掌握之上,使工作分析的基础地位日益凸显出来、人力资源管理各职能得以彼此协调。在人力资源管理系统日益完善的过程中,工作分析的基础地位不但不会减弱,而且还会随着发展不断加强。



思考题

1. 工作分析的发展历史经历了哪几个阶段?
2. 第二次世界大战后,工作分析的理论和方法得到了哪些发展?
3. 为什么说工作分析在未来能够继续得到发展?
4. 你对工作分析的发展有什么看法?

第三章 工作分析在人力资源管理系统中的地位与作用



引入案例

HR 的困惑

A 公司是山东省一大型股份制制药企业。该公司在 2000 年初以高薪招聘了数十名高级技术人才,招聘时,该公司人力资源部承诺为他们提供良好的工作环境、优越的工作条件和富有吸引力的薪水。然而工作还不到一年,各种问题接踵而至:有的人抱怨专业不对口,技术优势无法发挥;有的人认为自己的才能远远超过岗位工作的要求;有的人反映工作条件并不能满足岗位工作的需要,而其他条件资源却没有被充分利用;更有甚者,在一次技术事故中,当事人以工作说明书没有注明工作风险的可能性为由推脱责任。不满情绪和换岗要求搞得人力资源管理经理非常困惑,几位出类拔萃的优秀员工离开了公司。

问题

1. A 公司人力资源管理工作存在哪些不足?
2. A 公司人力资源管理经理应如何走出困境?

工作分析是现代人力资源管理所有职能,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,只有做好工作分析与工作设计,才能据此有效地完成各项人力资源管理的具休工作。那么工作分析与整个人力资源管理体系的关系以及与各项职能的具体关系究竟是怎样的呢?通过这一章的学习将会得到答案。

第一节 工作分析的意义与作用

一、工作分析的意义

现代企业人力资源管理的发展,从整体看表现出两方面的趋势:一方面强调人力资源管理的战略导向,另一方面强调人力资源管理各功能模块的系统整合(见图 3-1)。而工作分析在上述两个趋势中都扮演着关键性的角色。对于前者,工作分析是从战略、组织、流程向人力资源管理职能过渡的桥梁;对于后者,工作分析是对人力资源管理系统内在各功能模块进行整合的基础与前提。正是由于工作分析在组织与人力资源管理中的关键性角色,使其得以在发达

国家企业的人力资源管理中起着不可替代的基础性作用；对于中国企业而言，工作分析是探索现代化管理之路的重要环节。

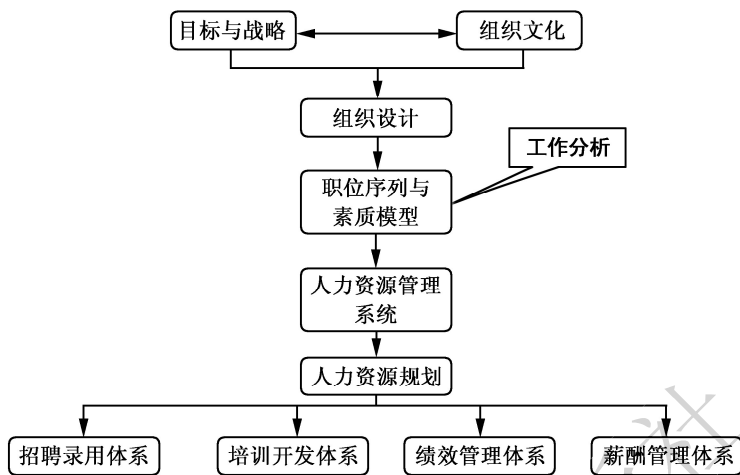


图 3-1 工作分析与人力资源管理系统的关系

二、工作分析的作用

工作分析对于人力资源管理的理论研究和实际操作都具有非常重要的作用。全面和深入地进行工作分析，可以使组织充分了解各项工作的具体特点和它对工作人员的行为要求，为人力资源管理决策奠定坚实的基础。

在人力资源管理中，几乎每一个方面都涉及工作分析所取得的成果。表 3-1 列出了工作分析的结果在各方面的应用。总的来说，这些作用可以分为四个部分：

- (1) 组织决策(如组织结构开发)；
- (2) 工作和设备设计；
- (3) 人力资源管理；
- (4) 其他用途。

表 3-1 工作分析结果的应用方向

组织决策	人力资源管理	工作和设备设计	其他用途
组织结构设计 组织计划设计 组织政策制订	人员的聘用、选拔和安置 培训和人员开发 绩效测量和评定 职务系统分类 工资管理 劳动关系管理	工作设计 方法设计 职务设计 安全设计	制订教育课程计划 职业咨询

具体地说，工作分析有以下八个方面的作用：

(一) 选拔和任用合格的人员

通过工作分析，能够明确地规定工作职务的近期和长期目标，掌握工作任务的静态和动态

特点,提出有关人员的心理、生理、技能、文化和思想等方面的要求,选择工作的具体程序和方法。在此基础上,确定选人、用人的标准。有了明确而有效的标准,就可以通过心理测评和工作考核,选拔和任用符合工作需要和职务要求的合格人员。

(二)制定有效的人事预测和计划

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

(三)设计积极的人员培训和开发方案

通过工作分析,可以明确各项工作所应具备的技能、知识和各种心理条件。这些条件和要求并非人人都能够满足和达到的,需要不断培训、不断开发。因此,可以按照工作分析的结果设计和制订培训方案,根据实际工作要求和聘用人员的不同情况有区别、有针对性地安排培训内容和方案,以培训促进工作技能的发展,提高工作效率。

(四)提供考核、升职和作业的标准

工作分析可以为工作考核和升职提供标准和依据。工作的考核、评定和职务的提升如果缺乏科学依据,将影响干部、职工的积极性,使工作和生产受到损失。根据工作分析的结果,可以制订各项工作的客观标准和考核依据,也可以作为职务提升和工作调配的条件和要求;同时,还可以确定合理的作业标准,提高生产的计划性和管理水平。

(五)提高工作和生产效率

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

(六)建立先进、合理的工作定额和报酬制度

工作和职务的分析,可以为各种类型的各种任务确定先进、合理的工作定额。它是动员和组织职工、提高工作效率的手段,是工作和生产计划的基础,也是制订企业部门定员标准和工资奖励制度的重要依据。工资奖励制度是与工资定额和技术等级标准密切相关的,把工作定额和技术等级标准的评定建立在工作分析的基础上,就能够制订出比较合理公平的报酬制度。

(七)改善工作设计和环境

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

(八)加强职业咨询和职业指导

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

第二节 工作分析与人力资源规划

一、工作分析与人力资源规划的关系

员工是人力资源的载体。企业之所以要雇用员工,应该说本质上是因为其生产经营过程需要一定的人力资源。具体说来,企业不应该单纯从所谓的“为人们提供就业机会”的角度出发雇用员工,而应该以服务于生产经营的需要为目的来雇用员工。所以,“因事设人”应该是企业(尤其是营利性企业)正确的用工原则;违背了这一原则,奉行“因人设事”的原则,就容易给企业造成人浮于事、机构臃肿、效率低下的不利局面。

人力资源规划是人力资源管理体系中重要的组成部分,是企业为实施其发展战略、实现战略目标而对人力资源供求进行预测,并使之平衡、可持续发展的系统过程。从本质上讲,人力资源规划是针对人力资源的计划过程,但从内容上讲人力资源规划已发展成为上与战略规划相联系、下与行动方案相结合的更广泛的过程。

工作分析是人力资源管理的一项常规性技术,其与人力资源管理的各个步骤紧密联系。人力资源规划工作要依赖于工作分析的结果,工作分析的结果直接运用于并影响人力资源规划工作。

工作分析旨在确定某项工作的任务和性质是什么,以及应寻找具备何种资格条件的人来承担这一工作。工作分析结束后,要编制工作描述和工作规范两种书面文件,以作为后面各阶段人力资源管理工作(如招聘、考评、激励、培训等)的依据与指导。

人力资源规划程序模型如图3-2所示。人力资源规划始于企业战略规划,在企业战略目标的指导下确立人力资源规划总体目标,根据已经确定的总体目标,广泛收集企业内外部环境信息,包括组织目标、组织文化、人力资源数量、宏观经济政策、政府法律法规、劳动力市场趋势等,在此基础上,对企业人员需求进行估算,分析目前人员供求情况,比较需求和供应数量,确立企业未来的人力资源剩余和短缺情况,然后,从数量、质量等方面平衡人力资源预测结果,实施人力资源规划,监督、分析、评价人力资源规划质量,找出不足,给予及时、适当的修正,以保证组织目标的实现。

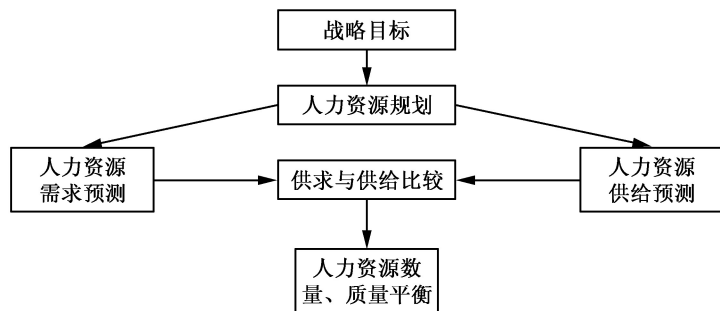


图 3-2 人力资源规划程序模型

二、工作分析与人力资源规划各程序

一旦组织中需要开展哪些工作明确了下来,那么下一步就要制定出相应的职位空缺计划,并决定通过何种途径找到合适的人来填补这些职位空缺,这就是人力资源规划工作的任务。不过,在正式制定人力资源计划之前,通常需要进行三方面的预测:一是人员需求预测,包括短期需求和长期需求;二是内外部候选人供给预测;三是人力资源数量、质量平衡。

(一)工作分析与人力资源需求预测

制定一份具有前瞻性、实用性、灵活性的人力资源规划,科学的事前人力资源预测必不可少,预测的结果不仅仅是所需要的人员数量,而应该是人员的知识、经验、能力、成本等多元化方面的综合结构。人力资源预测的解释变量包含企业战略、业务调整、预期流动率、生产技术进步、管理方法革新等,这些因素都会影响人力资源预测的结果。所以,适当的人力资源预测对人力资源规划意义重大。

人力资源预测需要面向未来,审视企业的发展战略,欲达到的目标、任务,为了实现战略目标需要设置什么样的部门、岗位,以及这些岗位所需要履行的工作职责和承担者所需要的知识、技能和能力,岗位的贡献、地位、工作环境和条件。而这正是工作分析结果包含的信息,工作分析为人力资源预测提供了标准内容。在人力资源预测、分析之后,对照企业目前人员的实际情况,确定企业是否需要补充新人员进入,如果需要,具体需要哪种类型人员,并同时设置未来所需人员的职责。

(二)工作分析与人力资源供给预测

在进行人力资源预测时,企业必须考虑内在劳动力市场和外在劳动力市场两项因素。一般来说,企业首先分析内部已有的人力资源供给是否能满足人力资源预测要求,倘若内在劳动力未能有足够的供给,企业就需要考虑外在劳动力市场,当然企业也会出于改变传统文化而定向外招聘。因此,人力资源供给需要首先从内部开始,弄清楚计划期内的人力资源能够满足企业目标的需要到什么程度,这就需要考虑计划期人员流动及适应未来工作的能力状况。

人力资源供给预测主要是根据企业内外条件,对未来一定时间内,企业空缺的岗位获得补充人员的总数及获得的时间进行估算。对于任何企业而言,其人员都是流动的、发展的。企业内部员工出现不同形式的流动,如岗位晋升与调配,自然流失、伤残、退休和死亡等,这些信息都属于人力资源供给预测分析的内容。一份完整的工作说明书不但包括了岗位名称、工作环境、工作职责,同时对该岗位的上下晋升关系、所受的培训进行了规定,通过对这些信息资料的整理,可以进行相应的人员供给预测分析。譬如,工作说明书中对岗位的上下关系描述可用于供给预测分析的工具之一——人员配置图。岗位的上下关系不仅描述了从何种岗位可以晋升到该岗位,还包括了该岗位会降级到何岗位,哪些岗位可以调至该岗位,并且每种关系都包含了具体的资格要求,这样就可以通过人员配置图显示出哪些岗位上的员工可以成为这些岗位上最合适的人员,以及其所应该具备的资格和条件。

(三)工作分析与人力资源数量、质量平衡

企业在分析人力资源需求和供给比较之后,会出现三种情况:供求平衡、供大于求、供小于求。企业根据不同情形制定不同的政策来平衡人力资源供给需求。

1. 供小于求

这里包含两方面的含义:一是整体数量上供小于求;二是整体数量供求平衡,具体岗位

上出现结构不平衡,也就是质量的不均衡。数量上不均衡,企业可以采取招聘新员工补充,工作分析的结果提供了招聘人员标准。但是对于质量不均衡的情况,企业首选的人力资源政策是把富余的人员转岗到空缺岗位、提高员工工作效率或者扩大员工工作职责范围等。转换岗位就涉及转岗培训问题,工作分析结果可以有效指导培训内容的确定。扩大工作职责意味着员工工作内容的扩大,企业需要考虑的是员工的职责扩展后,其所拥有的知识和技能是否能够承担原岗位的工作和增加的职责。如果按照工作分析的结果,员工不能正常工作,则需要慎重考虑是否扩大工作职责。另外,企业需要考虑如何扩展员工的工作职责,纵向深入还是要横向丰富,依据是工作岗位之间的联系,而这里重点需要考虑的就是各个岗位之间工作职责的联系。职责扩展后,各岗位之间的工作关系、工作职责、工作技能要求都有可能发生变化,原有的工作说明书显然不适应职责扩展后的岗位,所以企业应该适时对岗位的工作说明书进行调整。

2. 供大于求

这里可以采取的人力资源政策有两种:一种是精简人员,另一种是进行工作职责的分解。企业可以根据自己的人力资源政策,对不能满足企业发展的人员进行精简。同时,为了实现不减员但又解决人力资源供大于求的局面,就需要企业进行职责分解,通过工作分析对原有的工作说明书进行调整,然后根据调整后工作说明书进行各岗位的操作。

在预测所建立的基本计划下,人力资源规划可以按照外部一致性和内部一致性这两项原则的要求来编制。外部一致性指的是人力资源规划应当同企业整体战略相配合,比如开办一家新工厂或因经济衰退而缩小经营规模等,都要考虑人力资源规划的变化始终要同企业的总体战略融为一体,否则人力资源规划工作就将冒着危害组织的潜在风险。内部一致性则是指人力资源规划的各方面要相互匹配,如人员需求计划要与招聘、培训、激励等计划相一致或相互协调。例如,招聘 50 名新员工往往意味着必须对他们进行培训并制定相应的薪资预算。

第三节 工作分析与员工招聘

一、工作分析与招聘前准备

在招聘具备适当技能的合适的员工之前,需要先对这个工作有个预期设计。通过工作分析可以做到这一点。利用在工作分析中获得的信息,可以编写出一份工作描述以及一份说明该工作需要哪些知识、技能、能力的工作规范。这些工作预期设计有助于把最符合条件的应聘者吸引到公司里来。从工作分析中得到的信息还有助于确定恰当的工作名称(或工作类别)、工作报酬和福利。

工作分析用于研究一项工作本身到底需要做什么。在这个过程中,还要考虑从事这项工作的人需要具备什么特点。事实上,如果分析的是一个已经存在的工作,应该尽量忘记当前做这项工作的人的特点。工作分析的目的在于确认任何人从事该项工作时的职责是什么、需要完成哪些任务,并明确说明该工作的条件,如上下级报告关系、出差要求等。

如果需要分析的是一个新岗位,那么可以通过这一过程从零开始设计这项工作;如果需要分析的是一个已经存在的工作,应当通过观察或与当前任职人员交谈而获取信息。你会发现其他员工对你的分析工作很有帮助。如果他们也从从事相似的任务,他们就可以帮助你确定这项工作需要的时间和技能,帮助你确定对这项工作的预期是否现实以及这一工作岗位如何与

整个生产过程融为一体。

二、工作分析与员工招聘

人力资源管理中一项经常性的工作就是招聘。由于企业生产经营环境、任务的不断调整，企业也会不断地有人员流动，比如人员退休、辞职、调动，使得人员补充成为一项频繁、耗时、费力的工作。如何吸引优秀人才前来应聘，选择何种渠道发布信息，以何种标准科学选拔甄选，都需要工作分析平台支持。基于工作分析的招聘流程见图 3—3，工作分析在招聘各个环节所起的作用见表 3—2。

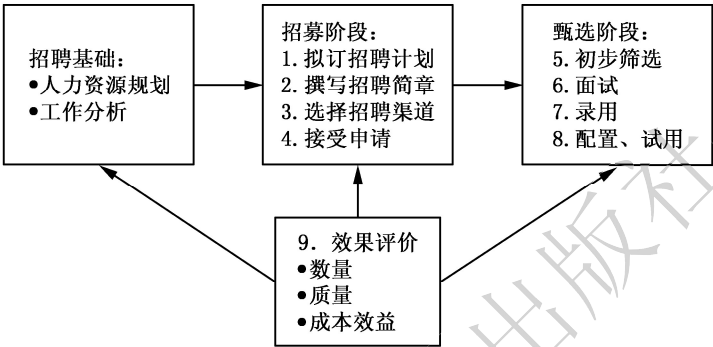


图 3—3 招聘流程

表 3—2 工作分析在招聘各个环节中的应用

招聘流程中的环节	工作分析的应用
1. 招聘计划	通过人力资源规划确定需要招聘人员数量，借助工作说明书确认招聘岗位的工作职责、工作规范等内容
2. 招聘简章	根据工作说明书撰写招聘广告，使潜在的候选人了解工作要求条件并愿意来企业应聘
3. 招聘渠道	根据工作说明书里的知识、经验、技能、能力等资格条件及招聘难易选择招聘信息的发布渠道
4. 初步筛选	根据工作说明书里对岗位的要求进行资格初步筛选，选择适当的应聘者面试，以节约甄选成本
5. 面试	根据招聘岗位的资格要求，选用适当的方式（考试、情境模拟、评价中心）；选用与实际工作相类似的工作内容对应聘者进行测试，预测其在未来实际工作中完成任务的可能性
6. 录用	根据工作岗位的资格要求，录用最适合的应聘者
7. 配置、试用	根据工作岗位的资格要求人员进行合理安置，对试用期的员工进行绩效考核，确认招聘是否满足岗位要求
8. 效果评价	主要从质量角度考核招聘的效果，反馈给工作分析，以便调整工作分工的信息

从图 3—3 以及表 3—2 可以看出，企业在招聘过程的各个环节中，工作分析都提供具有关键意义的支持和贡献。

工作分析是一切人力资源管理工作的前提与基础，对于招聘工作而言，通过工作分析可以帮助招聘者了解胜任某项工作所必需的资格条件、掌握适时的岗位变化，并及时地预测组织中

潜在的人员过剩或人力不足。

明确、详细的工作说明书是人力资源管理实务的重要依据,它可以减少招聘工作中的盲目性,避免在对应聘人员的条件高低进行把握时出现随意性。通过明确、详细的工作说明书为组织招聘到的人员也许不是最好的人员,但却是最适合该岗位要求的人员。

在招聘过程中,招聘者一定要注意不能完全被应聘者优秀的个人条件所吸引,要以工作说明书为基准。因为高于岗位要求的人员所获得的工作满意度较低,起薪的要求也会多变,不利于薪酬制度的一致性;同时他们的工作成就感可能会很快地得到满足,并最终因厌倦而离开,这样的结果无论是对组织还是对个人都会造成很大的损失。所以人们常说:只有找对人才能做好事。一份明确的、符合实际的工作说明书是招聘者不可或缺的依据,也是建立招聘体系的首要条件。

好的招聘广告精炼地阐明对所需候选人的教育背景、工作经验、特殊技能、性格等方面的要求,向公众传递清晰的信息,让大家可以明白哪些人员适合这项工作。但在实际生活中,我们时常可以看到一些公司,尤其是一些小公司的招聘广告中,工作描述模糊不清,让人一头雾水,看不懂这到底是一份怎样的工作,招聘方到底想要什么样的人。

密切依据工作分析做出的招聘广告逻辑清晰、表述准确、信息丰富、方向感强。它给招聘双方都带来益处:节省双方的时间,降低招聘成本和应聘成本,增加应聘者的工作满意度。应聘者一旦认定这正是他所要寻找的工作,便会从心底里喜欢这项工作,从而更加珍惜工作机会,更加努力地工作。所以,恰如其分的工作描述可以使敏锐的应聘者清晰地决定是否前来应聘,从而有助于管理者免于面临候选人过量或者候选人不足这两种尴尬局面。

三、工作分析与员工招募、甄选和效果评价

(一)工作分析与人员招募

1. 制订招聘计划

招聘计划主要是确定招聘人员的数量及质量,应通过人力资源规划和工作分析来实现。招聘人员数量可以通过人力资源规划模块获得,仅仅知道需要人员的数量信息去招聘显然还不够,还必须弄清楚工作岗位的应聘者应该具备的知识、技能和经验要求等,依据这些岗位要求招聘,才可以有的放矢、事半功倍,取得良好的招聘效果。而岗位要求就可以从工作说明书中获得。

2. 撰写招聘简章

一份好的招聘简章可以起到宣传公司和吸引求职者的目的。招聘简章一般包含企业介绍、招聘岗位、岗位职责、录用条件、报考条件、录用待遇等内容,这些信息与工作说明书中相关内容一一对应,如图 3-4 所示。

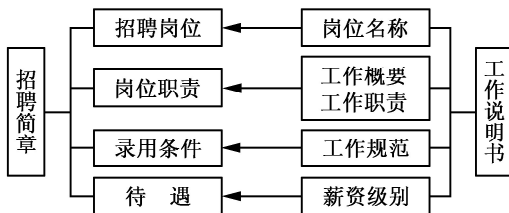


图 3-4 招聘简章与工作说明书的对应关系

从图 3-4 中可以清晰地看出,招聘简章的各项信息是以工作说明书的各项内容为蓝本演化而来的,工作分析的结果直接指导如何撰写招聘简章。

(1)招聘岗位。工作分析是规范化的过程,岗位名称应该遵守国家职业词典名称的要求。招聘简章中招聘岗位的名称直接从工作说明书中转化过来。严格、规范的岗位名称有助于应聘者快速、清楚地了解该岗位。

(2)工作职责。工作职责告诉应聘者来企业“干什么”,同时表达求职者先前有哪些工作经历可以更好地胜任该岗位,这些内容都来源于工作说明书里的工作概要和工作职责部分。工作概要是说明该岗位在企业中的价值和意义,可以很好地激发求职者的成就动机。由于岗位的工作职责内容比较多,全部写入招聘简章略显繁琐,所以在把工作职责转化为招聘简章内容时,需要按照“20/80”(即 20%岗位内容创造 80%岗位价值)法则,摘录那些能够真实反映该岗位重要性、关键性、最具有代表的职责纳入简章,一般选择排在工作描述中工作职责前面的 3~5 项。

(3)录用条件。企业录用人员,考虑两个方面因素:工作职责和任职资格。任职资格回答的是“谁能干”的问题,也就是具备什么样资格条件的人才能进入企业承担招聘岗位的工作。录用条件来自工作说明书中的工作规范,具体到该岗位需要具备什么知识、经验、技能、能力、心理和生理等。

(4)待遇。待遇是吸引求职者的最主要的因素之一,求职者通过企业提供的待遇来权衡是否应聘该岗位。许多企业在发布招聘广告时不愿意提及待遇问题,认为这是企业的机密,不可外泄,其实这有所不妥。有研究报告指出,绝大多数求职者希望企业列出薪酬待遇,以便求职者根据其与自己目前薪水的比较做出取舍;对于企业来说,明确岗位待遇也可以过滤一部分期望值过高的求职者,减少检索简历的时间成本。招聘岗位的待遇与工作说明书的岗位基本信息里的薪酬级别对应。目前许多企业采取宽带薪酬,在招聘简章里给出一个工作规范,最终的薪酬待遇视求职者能力与工作业绩综合确定。

(二)工作分析与人员甄选

工作分析可以为甄选提供的帮助如下:

1. 提供人员甄选条件

为保证甄选科学有效,招聘人员必须拥有充分、适当的岗位信息,如关于工作岗位空缺的信息,对岗位空缺与申请者比例的了解,以及掌握尽可能多的关于申请者的信息,有助于做出好的决策。

工作说明书中的工作规范能很好地帮助招聘人员辨别应聘者是否具备资格条件,即承担工作所需的知识、技能、能力及其他产生优秀表现的因素。不同岗位对于应聘者的知识、技能、能力、素质的要求不同。

2. 面试测量

由于岗位关键因素不同,测量标准各异,为了确保甄选的信度和效度,根据测量要素选择适当的测量方法很有必要。对于那些比较表层的知识、经验、生理特征,可以在面试中直接沟通获得;而对于深层次的特征,如心理特征、创新能力、团队合作能力等条件,笔试、面试等传统方法不易测量,需要借助其他的测量方法来鉴别,如评价中心、角色扮演、无领导小组讨论等。岗位的浅层次的知识、经验、生理要求等,与面试提问的专业内容一致,工作分析的价值就在于此;而对于那些深层次的岗位能力,则与工作分析的联系是间接的,所以工作分析对这部分贡献不是很明显。

（三）工作分析与招聘效果评价

招聘效果从招聘数量、招聘质量和成本效益比三个方面来衡量。评价数量主要用招聘完成率、录用比、应聘比等指标衡量。招聘完成率为实际录用人员与计划招聘人员之比；录用比为录用人数与应聘人数之比，反映的是录用人员素质的指标，其值越小，说明录用人员素质相对较高；应聘比是应聘人数与计划招聘人数之比，反映的是招募阶段的效果如何，通过这个指标可以体现招聘广告、渠道选择是否适宜。

评价招聘质量是一个过程，具体的反映指标可以采用新员工试用期合格率、新员工进入公司当年业绩评价优秀率等指标，而要计算这些指标数值，只能对照工作说明书中的工作规范才可以衡量。

第四节 工作分析与员工培训

拟定培训计划首先应当确定培训需求，通常可以从自然减员因素、现有岗位的需求量、企业规模扩大的需求量和发展的需求等多个方面对培训需求进行预测。对于一般性的培训活动，需求的预测可以采用以下几种方法：

（1）业务分析(Business Analysis)。通过探讨公司未来几年内的业务发展方向及变革计划确定业务重点，并配合公司整体发展策略，运用前瞻性的观点，将新开发的业务事先纳入培训范畴。

（2）组织分析(Organization Analysis)。首先，培训的必要性和适当性以及企业文化的配合是培训取得成功的极其重要的前提，如果培训后造成公司内更大的认知差异，就得不偿失了。其次，对于组织结构、组织目标及组织优劣等也应该加以分析，以确定培训的范围与重点。

（3）工作分析(Job Analysis)。培训的目的一在于提高工作质量，应以工作描述书和工作规范表为依据，确定职位的工作条件、职责及负责人员素质，并界定培训的内涵。

（4）调查分析(Opinion Survey)。对各级主管和承办人员进行面谈或者进行问卷调查，询问其工作需求，并据实说明培训的主题或应强化的能力是什么。

（5）绩效考评(Performance Appraisal)。合理而公平的绩效考评可以显示员工能力的缺陷。在期末绩效考评完成后，反映员工需要改善之处的计划能够激发其潜力，因此，绩效考评成为确定培训需求的重要来源。

（6）评价中心(Assessment Center)。在员工提升过程中，利用评价中心测定候选人的能力不仅是确保候选人的适当性的一种有效方法，而且可以兼测员工培训需求的重点。对于特殊性的培训，可以采用自我申请的方式，以符合专业工作的需要和时效。

工作分析对员工培训的作用主要表现在以下几个方面：

一、有利于确定培训需求

工作分析的目的在于了解与绩效问题有关的工作的详细内容、标准以及胜任工作所应具备的知识和技能。工作分析的结果也是将来设计和编制相关培训课程的重要资料来源。工作分析需要富有工作经验的员工积极参与，以提供完整的工作信息与资料。工作分析依据分析目的的不同可分为两种：一种为一般工作分析，另一种为特殊工作分析。一般工作分析的主要目的是使任何人都能很快地了解一项工作的性质、范围与内容，并作为进一步分析的基础；特殊工作分析是以工作清单中的每一工作单元为基础，针对各单元逐一探讨并记录其工作细节、

标准和所需的知识技能。

工作分析是培训需求分析中最繁琐的一部分,但是,只有对工作进行精确的分析并以此为依据,才能指引组织的培训方向,编制出强调以完成工作岗位的工作任务和员工需要为核心的、真正符合企业绩效和特殊工作环境需要的培训课程。

通过工作分析,最终形成工作说明书。工作说明书有简繁之别:简单的工作说明书只是对岗位职责和任职条件的简要描述,由于信息量少,其对培训工作的指导帮助作用就很有限;详尽的工作说明书对岗位的上下级关系、工作的环境条件、岗位职责以及任职者的知识技能条件、教育背景、生理心理素质等都有详尽的描述,对培训工作能发挥更大的支持促进作用。

形成详尽的工作说明书,尽管工作量会比较大,但还是值得去做。首先,岗位职责描绘得越详尽、越具体,绩效指标就越容易制订,考评过程也会更加客观公正;同时,客观具体的考评指标也会大大减少考评人和被考评人之间的分歧和争议,使绩效考评工作更加有效。通过对在职员工的绩效分析,培训需求的确定会更加科学合理。其次,按照任职者所需要的能力标准(职能标准)对员工的工作能力进行比较分析,可以确定企业组织成员在各自的岗位上是否称职,进而确定企业培训的需求结构。

二、有利于制订培训计划

通过工作分析确定工作要求,明确组织整体培训需求的先后顺序,有利于在组织内形成整体的培训体系。培训者可以此为依据,对培训活动进行适当的指导,确定适当的培训内容。这样,培训所涉及的工作内容和责任才能准确地反映实际的工作要求,使员工在培训中学到的知识技能与未来的工作实际应用相一致,从而大大降低人力资源培训与开发的费用。

工作分析所形成的工作说明书所列出的工作所需承担的责任与任职资格等,在指导培训工作上有着相当大的价值;同时,有关工作时间、工作环境特征的分析都为制订有效的培训计划提供了详细资料,有利于培训内容、培训时间的确定和培训人员的甄选等。

三、有利于开展培训工作

有了工作分析,就可以依据企业战略,更明确地确定当前或将来一段时间内对企业发展起决定或重大作用的工作岗位以及该工作本身各项任务的重要程度。只有对工作进行精确的分析并以此为依据,才能使设置的培训课程真正符合企业绩效和特殊工作环境的需要,从而使培训做到有的放矢,有效地减少盲目培训的成本,避免资源浪费。

分析岗位工作标准和岗位工作流程,可以使新员工更快地胜任工作,从而减少培训工作量。企业的员工都有在岗的标准和要求(包括知识、技能、工作态度等),这些标准和要求是企业员工上岗的基本条件,若某员工不具备上岗条件,就应参加培训。详尽的任职资格说明可以帮助员工清楚地看到自己在哪些方面离岗位要求还有差距、自己要晋升到更高层次的岗位还要在哪些方面进一步提高,从而提高员工参加培训的积极性和主动性,促使员工不断学习、不断进步。通过工作分析,可以以工作任务的完成与绩效的提高为标准来衡量培训效果,不断地改进培训。

四、有利于培训转化

培训转化(Transfer of Training)是指要成功地完成培训项目,受训者必须有效且持续地将所学技能运用到工作当中。大量研究表明,同事和管理者对培训的支持具有十分重要的作用。

用。培训能否获得成功的关键在于同事和管理者对培训活动的参与是否抱有正确的态度,他们是否愿意向受训者提供有关在工作中有效利用培训中学到的知识、技能、行为方式的信息,并为受训者提供在实际工作当中应用培训所学内容的机会。如果同事或管理者不采取支持的态度或行为,那么受训人员将培训收获运用到实际工作中几乎是不可能的。

在工作说明书当中,应当清楚地描述岗位关系,包括岗位之间横向和纵向的联系。首先,必须清楚地指出本岗位上下监督的关系,即所受的监督和所实施的监督;其次,应说明与其他岗位的关系,即内部岗位之间的横向联系。通过横向联系和纵向联系的描述,可以看出本岗位在组织系统中的确切位置。

一方面,通过岗位关系,我们可以让管理人员和员工知道谁对自己以及自己对谁负有指导培训的职责,自己与哪些同事之间更应该互相支持帮助,将培训所学内容更好地运用到工作当中。

另一方面,通过岗位关系,可以在既定的工作架构及内容下,凭借纵向整合达到工作丰富化,凭借横向增加相关度较高的不同工作达到工作多样化;同时,可以将工作丰富化和工作多样化作为教育培训规划及培训需求调查的基准,以遴选出需要培训的员工,再依组织之需求及员工的个人能力与兴趣,提供培训发展机会,并作为员工职业生涯规划的重要参考资料。培训工作的最终目的是为企业的发展战略服务,同时也要与员工的个人职业生涯发展相结合,实现员工素质与企业经营战略的匹配,让员工在服务企业、推动企业战略目标实现的同时,也能按照明确的职业发展目标,通过参加相应层次的培训实现个人的发展,获取个人成就,最终实现企业和员工的共同发展。

第五节 工作分析与绩效管理

一、工作分析是绩效管理的基础

所谓“绩效管理”,指的是对员工的绩效也就是工作中的表现进行管理的过程。绩效管理包括绩效计划、绩效实施与管理、绩效评估和绩效反馈面谈以及绩效改进。因此,要想做好绩效管理,就必须首先做好绩效计划。在绩效计划阶段,管理者与被管理者需要在被管理者的绩效期望问题上达成共识,被管理者需要对自己的工作目标做出承诺。这种共识和承诺是基于工作职责而言的,而工作职责是一个职位比较稳定的核心行为特征。工作职责的来源是工作说明书(工作描述与工作规范),或基于工作分析基础之上的相关资料。

那么,怎样通过工作分析得出关键的绩效指标呢?

首先,当我们通过工作分析确定了一个职位的工作职责之后,就需要找出每一项工作职责的工作产出是什么,也就是这项职责产生了什么样的成果。

然后,我们再找出对这些工作产出进行评估的角度。概括来说,工作产出主要可以从数量、质量、成本、时限、满意度五个方面进行评估。分别对工作产出在这五个方面设定的评估标准,就是绩效指标和绩效标准。一份好的工作说明书能对员工的工作起到指导作用。因此,在绩效实施过程中,工作说明书是非常重要的。

到了绩效评估阶段,由于有了在工作职责指导下设立的绩效指标和绩效标准,因此,对绩效的评估就可做到有据可依。这样可以使对绩效的评估比较客观,并在一定程度上避免主观性。

采取什么样的方式进行绩效评估是我们进行绩效评估准备工作时所需要解决的一个重要问题。绩效评估的方式主要包括由谁进行评估、多长时间评估一次、绩效评估的信息如何收集、采取什么样的形式进行评估等。对不同类型的职位采取的绩效评估方式应该有所不同。例如,有的职位是由主管人员下达任务指标并一步一步进行控制,那么,任职者的工作绩效应该主要由主管人员进行评估;而有的职位的工作需较多与客户打交道,那么,对任职者工作绩效的评估就需要考虑客户的评估而不是仅仅由主管人员进行评估。再比如说,人力资源部的员工得帮助各个部门的员工安装、调试电话设备,给各个部门发放办公用品,管理信息部的员工得帮助各个部门的员工处理电脑使用过程中遇到的问题,如果要对他们的绩效进行评估,只由上级主管来进行评估是远远不够的,还要参考其他部门的意见。

二、工作分析与绩效流程的关系

(一)绩效管理工作流程

绩效管理是在待定的组织环境中,与特定的组织战略、目标相联系的对雇员的绩效进行管理,以实现组织目标、促进员工发展的过程。这一过程通常被视为一个循环,具体包括四个阶段,如图 3-5 所示。

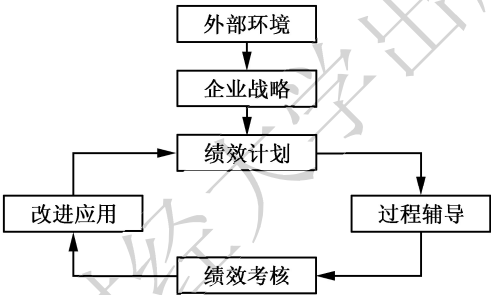


图 3-5 绩效管理循环系统

(二)工作分析与绩效计划

1. 设定绩效指标

绩效指标是界定组织以及人员投入产出关系的一个定量或定性标准。有了这个标准,组织和员工才有了方向的牵引,绩效考核才有了依据。通过指标的完成分析,还可以阶段地反映出组织目标的完成情况。

一般认为绩效指标包含三部分:工作业绩、工作能力和工作态度。其中,对于工作能力和工作态度指标,学者们意见趋同,其包含的指标项目及标准基本已经稳定成熟,按照岗位级别来设定不同的能力、态度指标,并用行为化的标准来衡量之。但是,对于工作业绩指标的来源及细分,众说纷纭,通常认为业绩指标应该能够支撑组织战略目标的实现,并体现部门、岗位的重要工作职责。

2. 设定指标权重

在绩效管理过程中,由于某一工作岗位可能承担多项工作任务,因此,需要确定每项工作任务在岗位总体业绩体系中所占的比例,这就是各项工作任务的权重。工作业绩的权重分配也是区分各种工作职责、任务在岗位工作所占比例的过程,它体现了各项工作任务在岗位中的

相对重要性。每项任务的重要性在工作分析中都需要确定,在工作说明书中可以工作职责占用时间或工作频率来度量,从工作岗位提取考核指标时必须以此为依据,才可以抓住岗位的关键职责,确保对该工作岗位的考核科学有效。

3. 确定考核周期

指标考核周期的确定主要是依据工作职责的性质。一般来说,可衡量的、具体的、频繁的、简单的工作职责、任务考核周期较短,比如生产工人岗位,其指标很容易用产量、质量等指标来衡量,可以月度考核,也可以日考核。而那些考核周期较长的,比如研发人员岗位,其考核指标是长期性的、难量化的、复杂的、定性的,就可以采用季度、年度等长周期考核。有的工作是以项目出现,其考核周期适宜采用项目周期来考核。

4. 设定考核标准

绩效考核指标解决的是评价“什么”的问题,而考核标准则是解决在各个确定的指标上分别应该达到什么样的水平。考核标准解决的问题是考核对象做得怎么样以及完成多少,即考核对象做的程度和数量,考核人员可以按照考核标准对员工的业绩进行衡量,这是绩效考核工作客观、有效、公平的基础。

绩效标准的设定按照岗位工作性质不同,可以设置定量或者定性的标准。定量标准比如数量、质量、效率、时间、成本等,定性标准即用具体化的行为来设计绩效考核标准。采取工作流程化来设定每个步骤的标准是目前比较流行的方式,这些流程化的工作步骤是对工作职责的细化,其来源于工作岗位的任务分析,设定目的旨在解决、剔除考核工作中某些结果无法控制的事件。

5. 确定考核主体

选择不恰当的考核人可能导致考核结果的失败,因为他们根本不清楚被考核人的情况。许多公司成立考核小组,统一对全体员工进行评价,认为由考核小组评价可以实现相对公平,其实这是一种错误的认识。考核小组成员可能是某项工作的专家,但是他不可能了解公司所有岗位的工作职责以及每项任务的标准。根据工作说明书中的属性关系,由考评者的直接上级和公司内部客户群来评价岗位的业绩才是客观、有效的做法。上级参与评价的指标是工作任务完成情况,而内部客户则参与提供服务的评价。这种考核主体的确定使用客户关系示意图,指标来源和指标标准重点是岗位提供服务内容和水平。

(三)工作分析与绩效考核

由于每项工作的内容、特性不同,就需要采取不同的考核方法,工作特性的信息来源于工作分析。考核的方法有多种:相对评价法、绝对评价法、目标管理法、关键业绩指标法、平衡计分卡、360度考核法等,这些方法不仅因组织规模大小而异,而且随工作特性不同而异。对于工作内容相同、简单、重复的岗位,如饭店服务人员,可以采取相对评价法或者360度考核法来有效区分绩效;而对于各层级的管理人员的考核适宜采用平衡计分卡来设定绩效指标考核。对职能部门可运用目标管理法、设定过程性指标来考核。

(四)工作分析与绩效改进

绩效考核最终要对结果进行应用,这也是绩效考核的目的之一。不管结果应用哪种用途,都需要按照工作说明书上的工作职责与员工完成的情况进行对比,分析绩效的好与坏,找出员工绩效不达标的原因所在,在后续工作中有针对性地进行开发。而其前提就是工作分析的完善程度。

第六节 工作分析与薪酬管理

薪酬是人力资源模块中最具有创造性的过程,薪酬是组织对员工贡献给予的各种回报。从广义上说,薪酬包括工资、奖金、休假等外部回报,也包括参与决策、承担更大的责任等回报。薪酬的高低绝不仅是工作数额多少的问题,还代表着个人在组织中的身份地位、业绩、个人能力与事业前景。一般来说,薪酬水平必须满足员工的生理价值、心理价值和社会价值,而要做到这一点就必须遵循一定的原则。

一、薪酬管理流程

要想薪酬发挥激励作用,建立科学有效的薪酬体系很重要,而这依赖于薪酬体系设计的合理性。完善的薪酬设计流程是保证,如图 3—6 所示。从流程图中可以看出,科学的薪酬建立在工作评价的基础上,而工作评价的依据来自于工作分析所形成的工作说明书。因此,基于工作分析的工作评价是薪酬设计的客观依据。

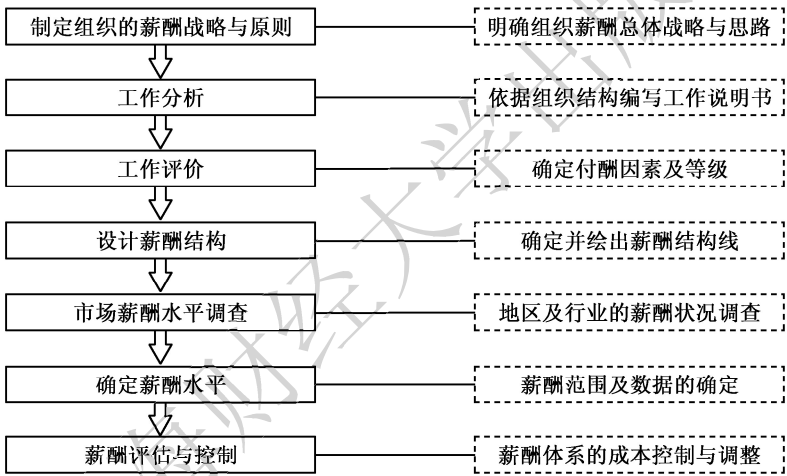


图 3—6 薪酬设计流程

二、薪酬设计的公平原则

公平理论是薪酬设计的理论基础。假设前提是,相对于薪酬的绝对值,员工更看重薪酬的相对值,薪酬设计就是充分考虑员工的这一心理活动。公平原则包括内部公平、外部公平和个体公平。内部公平是相对于同一组织中从事相同工作的其他员工、组织中从事不同工作的其他员工,员工的工作是否获得了适当的薪酬,内部公平可以通过工作评价实现;外部公平是相对于其他组织中从事类似工作的人而言,员工工作是否获得适当的薪酬,外部公平通过外部薪酬调查实现;个体公平是相对于自己在不同时期的业绩优劣,薪酬是否公平。个体公平的实现较难,需要加强培训,调整员工心态实现。一个薪酬体系越是能够建立起面向员工的内部公平、外部公平和个体公平的条件,就越能够有效地吸引、激励和保留它所需要的员工,实现组织的目标。

组织提供公平合理、具有竞争力的薪酬,可以影响到员工的工作态度和工作行为,进而影

响到组织的成功。决定组织中工作的相对价值,即实现内部公平,就要进行工作评价,而要保证工作评价有效,必须获取准确、完整的工作岗位信息,这些信息的来源是工作分析。工作岗位的职责、条件、环境和任职资格,以及员工对组织的贡献是工作评价时要注意的因素,工作分析、工作评价和薪酬管理之间的关系如图 3—6 所示。

三、工作分析、工作评价与薪酬管理

工作评价是建立内部一致性的重要工作,目的是衡量工作岗位在组织中的相对价值大小,通过提取内化在工作中的知识、技能、贡献以及外在环境和条件等要素,采用不同的评价方法,结合外部市场调查获得薪酬水平,建立不同的等级结构,形成组织的薪酬系统。工作分析、工作评价和薪酬管理关系如图 3—7 所示。

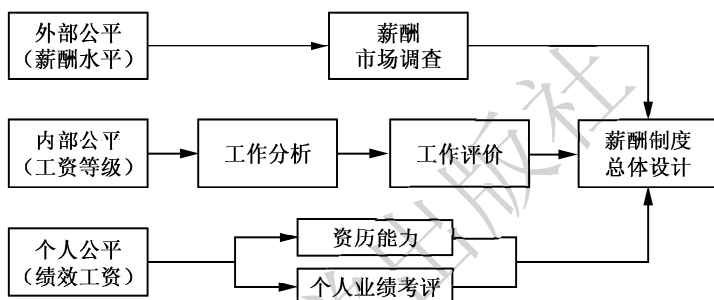


图 3—7 工作分析、工作评价和薪酬管理关系

确保工作评价有效必须有准确的信息。工作评价的信息来源有两个渠道:一是直接的信息来源,即直接通过组织现场岗位调查,采集有关数据资料,这种方法获得的岗位信息真实可靠、详细全面,但需要投入大量的人力、物力和时间;二是间接的信息来源,即通过现有的人力资源管理文件,如工作说明书、工作规范、规章制度等。采取间接的信息来源节约时间、费用,但所获取的信息过于笼统、简单,有可能影响工作评价的质量。虽然如此,通过工作说明书获取所需信息仍然是工作评价的主要来源。

另外,在进行工作评价之前有一项工作是对工作岗位分类、分级。只有工作分析能够完整、详细地给出组织内所有岗位的名称,并且进行系统的分类,运用工作说明书可以大大减少分类、分级工作量。



思考题

1. 分析工作分析在人力资源管理系统中处于怎样的地位。
2. 分析工作分析对人力资源规划需求预测、供给预测以及数量和质量平衡的作用。
3. 分析工作分析在招聘各环节中是如何应用的。
4. 分析工作分析对于培训的意义。
5. 分析工作分析、工作评价以及薪酬管理之间的关系。