

# 第五章 工作分析

## 第一节 工作分析概述

### 考点-1 工作分析及相关概念★★

#### (一) 概念

**工作分析**即通过系统分析的方法来确定工作的职责，以及所需的知识和技能的过程。

#### (二) 与工作有关的概念

	含义
职业	在跨行业、跨部门基础上的综合层次的工作，它不局限于一个企业内部。
工作族	是企业中相似工作的集合
工作	也称职务，是由一组在任务的构成及重要性方面都极其相似的职位构成。
职位	也称岗位，是对某人所从事的职责及任务的规定。
职责	是个体从事工作的主要组成部分，由一些相关任务构成
职权	是指与职位的职责所对应的工作权力范围。职权范围大小与职位的职责大小成比例
任务	是指个体从事工作活动的单元。在完成某项职责时通常要经过一系列的步骤，每一步都有明显的开始和结束，这些步骤就是任务

### 考点-2 工作分析的内容★

#### (一) 工作设立的目的

是指该工作为何存在，有何意义。通过明确工作设立的目的，可以更加完整、准确地把握这一工作，从而在进行工作分析时合理地选择信息的收集方法和分析方法。

#### (二) 工作内容

**工作活动：**任职者所要完成的工作活动、任职者的工作活动产出、任职者的工作活动标准。

**工作责任：**管理责任和非管理责任。

**如何完成工作**是指任职者如何进行工作活动以获得预期的工作结果，主要包括工作活动程序与流程、工作活动设计的工具与机器设备、工作活动设计的文件记录以及工作中的关键控制点。

#### (三) 工作联系

**横向联系：**与部门内其他职位的工作联系，与企业内部其他部门或职位的工作联系以及与企业外部的  
工作联系；

**纵向联系：**与该职位的上、下级发生的工作联系。

**(四) 工作发生时间：**指该项工作活动进行的时间安排。主要包括：工作时间安排是否有固定时间表，工作时间制度是什么；工作活动的频繁程度区分，如每日进行的活动、每周进行的活动、每月进行的活动等。

**(五) 工作环境：**工作的自然环境、工作危险性以及工作的社会和心理环境。

**(六) 工作任职者要求：**指完成该项工作所需具备的基本条件，包括经验、教育、培训、知识、生理要求、协调或灵活性、心理能力、职能和社会技能等方面。

### 考点-3 工作分析在人力资源管理中的作用★

工作分析贯穿在人资的规划、招聘、培训与开发、绩效管理、工作评价、薪酬管理、员工职业生涯规划各个链条发挥作用。

**考点-4 工作分析的实施流程★★★**

1. 确定工作分析的目标	决定了在调查、分析过程中需要收集的信息侧重点、收集信息的方法、形成的工作分析结果以及结果的用途等
2. 调查工作相关背景信息	企业战略、企业文化，规章制度、组织机构图、作业流程说明、ISO 质量文件、部门分工、职位配置图、办事细则、劳动合同及原有的对部门或职位的职责界定
	行业或专业领域内的相关政策规定、其他企业相似工作的信息、国内外职业标准或工作规范等
3. 制定总体实施方案	总目标、总任务、组织形式与实施者、实施步骤、时间安排、信息、预期成果
4. 建立良好的工作分析氛围	工作分析所需收集的信息多、影响面广、参与和涉及人员多

(二) 实施阶段

1) 制订具体实施计划

2) 运用工作分析技术收集工作相关信息（访谈法、观察法、工作实践法、问卷调查法、工作日志法、文献分析法及主题专家会议法等，此外还有一些现代的工作分析方法）

3) 整理和分析工作相关信息

整理工作信息、分析工作信息

(三) 结果形成阶段

1. 审查和确认收集到的信息

2. 制定职位说明书

(四) 结果应用阶段

职位说明书等文件的管理和使用是一个**动态**的过程。

**考点-5 工作分析的实施技巧★★★**

1. 实施时机的选择：新企业、新职位、新技术、新方法等

2. 实施主体：企业内人力资源管理部门、企业内各部门、咨询机构

3. 标杆职位的选取

4. 取得相关人员的支持

5. 其他：避免员工产生恐惧心理、过程控制

第二节 工作分析的方法

**考点-6 传统的工作分析方法★★★★**

工作分析的常用基本技术，包括概念、基本操作流程及各种方法的优缺点。

表 5-1 各种传统工作分析方法的适用范围

类别	适用范围
访谈法	适用范围比较广泛，几乎适用于各类性质的工作
观察法	适用于工作简单、标准化、重复性的操作类工作或者基层文员的工作
工作实践法	适用于短期内可以掌握的工作，或工作内容比较简单、不具危险性的操作类工作
调查问卷法	适用于各种类型的工作，但以非操作类工作为主

文献分析法	适用于各种工作
主题专家会议法	适用于中高层管理职位
工作日志法	适用范围比较广泛，几乎适用于各类性质的工作

### 考点-7 现代的工作分析方法★★

(一) 以人为基础的系统性工作分析方法

#### 1. 职位分析问卷法（194个项目；七个步骤）

- 工作要素法（包括知识技术能力愿望兴趣等；四个步骤）
- 临界特质分析系统（能力特质与态度特质；三种分析技术）

#### 2. 以工作为基础的系统性工作分析方法

- 管理职位描述问卷法（以管理职位为分析对象）
- 关键事件法（基于特定的关键行为与认为信息来描述具体工作活动）
- 功能性工作分析方法（九个步骤）
- 工作任务清单分析方法（高度结构化的调查问卷，三个步骤）

## 第三节 职位说明书

### 考点-8 职位说明书的概念★★

(一) 概念

职位说明书是工作分析的成果文件之一，又称岗位说明书或者工作说明书，它是以标准的格式对职位的工作及任职者的资格条件进行规范化描述的文件。

(二) 内容

包括：工作描述和工作规范（又称任职资格）。工作描述主要涉及工作执行者实际在做什么、如何做以及在什么条件下做的一种书面文件；

工作规范说明工作执行者为了圆满完成工作所必须具备的知识、能力、技术以及其他要求。

### 考点-9 利用互联网编写职位说明书★

(一) 概述

对现代企业来说，互联网是一个很好的进行工作分析的工具，特别是在编写职位说明书时；通过互联网获取相关资料，要比很多其他工作分析方法更加便捷高效。

(二) 职位信息网

职位信息网将工作信息和任职者特征综合在一起，从工作要求、工作特定要求、职业特征、任职者要求、任职者特征和经验要求六个方面对职位进行描述，同时考虑了社会情况和组织情况对职位的影响。

(三) 利用职位信息网编写职位说明书

1. 从职位信息网上获取工作描述
2. 利用职位信息网列出职位对任职者的要求
3. 结合其他信息完成职位说明书

### 考点-10 职位说明书编写的注意事项 ★

	注意事项
工作描述	①明确职权范围；

	②描述职责时，语言应具体、简明，避免歧义。
工作规范	①应制定职位标准去规范任职者，而不是让职位适应任职者； ②用语要符合法律条文，严禁种族、宗教、性别、年龄、身体残疾等方面的歧视； ③切记工作规范是对任职者的要求，而非对现有职位人员的要求； ④一般所列出的任职资格是履行工作职责的最低要求

#### 第四节 工作研究

##### 考点-11 工作研究概述 ★★★

运用系统分析方法将工作中不合理和不经济的因素排除，寻求更经济和更容易操作的工作方法，以提高系统的效率。工作研究的基本目标就是避免在时间、人力、物力和资金等多方面的浪费。工作研究包括方法研究和时间研究两项技术。

步骤：

1. 确定所要研究的工作；
2. 利用最适当的记录方法，记录直接观察到的那一件事，以便使数据成为便于分析的形式；
3. 严格检查记录的事实，并对完成的每一件事逐项进行考虑，包括这项活动的目的、发生的地点、完成的顺序、当事人以及采用的方法；
4. 制定最经济的方法；
5. 衡量所选择的方法，并计算从事这一工作的标准作业时间；
6. 确定新的工作方法及其有关的作业时间；
7. 将新的方法规定为标准做法；
8. 通过适当的控制程序，维持这种新标准做法。

##### （一）方法研究

三个部分	含义
过程分析	是一种以产品制造过程为研究改进对象的一种分析技术，采用图式分析法，包括整体生产程序分析、产品或材料流动分析和工作地布置与路线分析
作业分析	主要研究与分析作业组成部分和影响作业时间的因素，进而改进操作方法、协调人——机配合及各操作工人的配合，最终提高作业效率、减轻工人劳动强度。常用图表技术有：人——机程序图表、操作人操作程序图表、线图
动作分析	以一项操作为对象，对动作活动进行详细的分析研究。在对操作者身体各部位的动作进行分析与研究后，剔除多余无效的动作，把必要的有效动作合成标准动作系列，并与之相配合设计适当的工具、工作地布置等

##### （二）时间研究

1. 秒表时间研究
2. 工作抽样法
3. 预定动作时间标准法
4. 标准资料法

### 考点-12 作业能力★

#### (一) 概念

即完成某种作业所具备的生理、心理特征。这些生理、心理特征，可以从作业者单位作业时间内生产的产品产量和质量间接地体现出来。

#### (二) 影响作业能力的主要因素

三大因素	内容
生理因素	体力劳动的作业能力，随作业者的身材、年龄、性别、健康和营养状况的不同而异
环境因素	常指工作场所范围内的空气状况、噪声状况和微气候等（温度、湿度、风速等）
工作条件和性质	主要包括以下四个方面：生产设备与工具、劳动强度、劳动企业、锻炼与熟练效应

### 考点-13 作业疲劳★★

指劳动者在作业过程中，由于连续工作致使身心劳累而引起工作能力下降的一种现象

分为：

生理疲劳—由于人的生理机制局限性而引起的疲劳，

心理疲劳—由于心理机能的变化而引起的疲劳。

作业疲劳的外在表现

生理疲劳：体力不足、肌肉酸痛、工作效率下降；

心理疲劳：不仅表现为体力上的不支，还伴随多种感受体验，如无力感、注意力的失调、意志衰退等。

产生原因：

三个原因	内容
工作环境因素	引起疲劳的因素包括工作强度、工作速度、工作方式以及工作持续的时间等，是引发疲劳 <b>最客观、最直接</b> 的原因
生理因素	疲劳本身所固有的复杂性，决定了即使在同一环境中的人们对疲劳的感觉性也不一样，性别、年龄都是能够导致对生理疲劳和心理疲劳的感受不同的因素
心理因素	个体的情绪、兴趣、态度、动机、意志等都会对疲劳发生作用和影响

作业疲劳测定方法

生化法（通过检查作业者的血液等，根据成分变化来判断）

生理心理测试法（膝腱反射技能等）

他觉观察和主诉症状法（每隔半小时询问疲劳程度）

工作绩效测定法

### 考点-14 劳动强度★

#### (一) 概念

劳动强度表明生产过程中的繁重和紧张程度，也可以说是劳动力消耗的密集程度。它是用来计算单位时间劳动力消耗的一个指标。

#### (二) 体力劳动强度的分级

1. 根据劳动时的氧气消耗划分
2. 根据能量消耗划分

3. 根据劳动时一些生理指标变动情况划分
4. 根据饮食营养及各种活动的能量代谢需要划分
5. 根据劳动强度指数划分

#### 考点-15 提高作业能力和降低劳动疲劳的措施★★

- (一) 改进操作方法
  1. 正确选择作业姿势和体位
  2. 合理设计作业中的用力方法
- (二) 合理安排作息时间
  1. 合理确定工作率
  2. 轮班制度
  3. 休息日制度
- (三) 改善工作内容
  1. 单调感的心理特征
  2. 单调感的克服
- (四) 合理调节作业速率
  1. 作业速率对疲劳和单调感的产生影响明显
  2. 合理调节作业速率的方法

#### 考点-16 劳动安全与事故预防★

- (一) 安全目标管理
  - (1) 安全目标体系的设定；
  - (2) 安全目标的内容；
  - (3) 安全目标的实施
- (二) 事故预防
  - (1) 事故产生的原因；
  - (2) 事故预防：人、技术、机械设备、环境媒介、管理

### 第五节 工作设计

#### 考点-17 工作设计概述★

工作设计是将任务组合成一套完整的工作方案，重新确定工作的内容和流程安排。

- (一) 目的  
工作设计的目的：
  - (1) 为了使企业内部职位的职责、工作关系更科学、合理，提高工作效率；
  - (2) 也希望通过改进工作的方法、流程使工作更加人性化，进而达到激励的效果。

- (二) 内容  
包括：工作活动、工作责任、工作中的协作、工作方法、工作权限、工作关系等。通过有效的工作设计，保证组织目标和组织功能的高效率实现；保证事得其人，人事相宜，为员工自身能力的发挥和自我价值的实现创造条件。

#### 考点-18 工作设计方法★★

- (一) 传统的方法
  1. 机械型工作设计法  
(确定工作中的每一个要素，减少动作和时间上的浪费，提高生产率，从而提高经济效益，强调围绕工作任务的专门化、技能简单化、重复性)

2. 生物型工作设计法

工效学思想，人一机-环境系统的角度。人的生理心理规律的最佳方案。

3. 知觉运动型工作设计法

关注人的心理能力和心理局限。

确保工作的要求不会超过人的心理能力和心理局限。

现代的工作设计方法

1. 激励型工作设计方法

工人是社会人不是经济人。情感逻辑，重视非正式组织。

工作特征模型理论：五个核心维度，技能多样性；任务完整性；工作自主性；工作反馈性；任务重要性

人际关系理论及特征模型理论的激励型工作设计方法：工作扩大化；工作丰富化；工作轮换；自主性工作团队；工作生活质量。

2. 社会技术系统方法

20 世纪 80 年代创建的。

如果工作设计要使员工更具生产力而又能满足他们的成就需要，就必须兼顾技术性与社会性。

(企业文化、员工价值观等)

本章内容总结

