



人力资源吸收的管理

人力资源吸收的管理

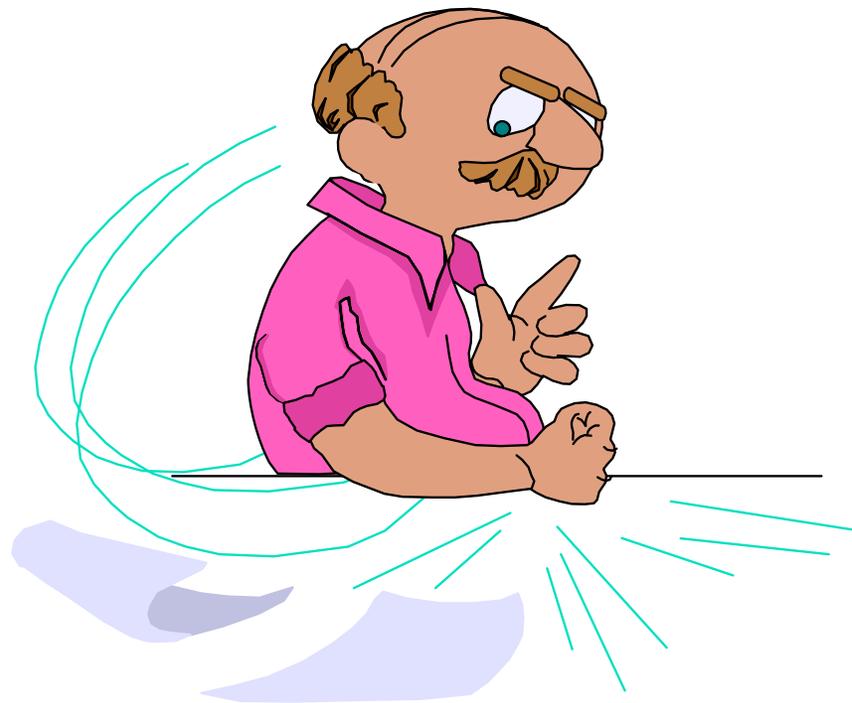
人力资源吸收的管理

# 本讲主要内容

- ⌘ 工作分析与工作设计
- ⌘ 人力资源规划
- ⌘ 人力资源选聘



# 工作 分析 与 工作 设计



## 工作职责分歧

一个机床操作工把大量的机油洒在他机床周围的地面上。车间主任叫操作工把洒掉的机油清扫干净，操作工拒绝执行，理由是工作说明书里并没有包括清扫的条文。车间主任顾不上去查工作说明书上的原文，就找来一名服务工来做清扫工作。但服务工同样拒绝，他的理由是工作说明书里也没有包括这一类工作。车间主任威胁说要把他解雇，因为这种服务工是分配到车间来做杂务的临时工。服务工勉强同意，但是干完之后立即向公司投诉。



# 导读案例

有关人员看了投拆后，审阅了三类人员的工作说明书：机床操作工、服务工和勤杂工。机床操作工的工作说明书规定：操作工有责任保持机床的清洁，使之处于可操作状态，但并未提及清扫地面。服务工的工作说明书规定：服务工有责任以各种方式协助操作工，如领取原材料和工具，随叫随到，即时服务，但也没有明确写明包括清扫工作。勤杂工的工作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人下班后开始。

**问题：**（1）对于服务工的投诉，你认为该如何解决？有何建议？

（2）如何防止类似意见分歧的重复发生？

（3）你认为该公司在管理上有何需改进之处？



# 工作分析与工作设计 (Job Analysis And Design)

- ⌘ 工作分析的意义
- ⌘ 工作分析的步骤
- ⌘ 搜集工作分析信息的方法
- ⌘ 量化的工作分析技术
- ⌘ 工作说明书的编写
- ⌘ 工作设计



# 一、工作分析的意义

- ⌘ 工作分析与组织结构
- ⌘ 工作分析的含义
- ⌘ 工作分析要素
- ⌘ 工作分析的内容
- ⌘ 工作分析的意义



# (一) 工作分析与组织结构

⌘ **组织结构**表明组织中总共设立了哪些部门，指明各个部门的负责人，指明每位管理人员的职务，指明组织内上下级的隶属关系与责任关系，使每一位员工明确自己的职务及其在组之中的地位。

⌘ 组织结构无法说明各项工作的日常活动及其职责，不能说明组织中实际的沟通方式，不能反映员工受监督的程度，不能说明每个管理人员所掌握的实权范围。

⌘ 需要借助工作分析解决这些问题。



如何绘制组织结构图？

如何绘制岗位图？



## (二) 工作分析的含义

工作分析 (Job analysis) 是对企业各类岗位的性质、任务、职责、劳动条件与环境, 以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统分析与研究, 并制定出工作说明书与工作规范等人事文件的过程。



### (三) 工作分析的内容

- ⌘ 工作说明书 (Job Description) : 工作说明书是有关工作范围、任务、责任、方法、技能、工作环境、工作联系及所需要人员类型的详细描述。
- ⌘ 工作规范 (Job Specification) : 完成一项工作所需的技能、知识、经验、教育程度等的具体说明。



## (四) 工作分析要素

- ⌘ **什么职位**。工作分析首先要确定工作名称、职位。即在调查的基础上,根据工作性质、工作繁简难易、责任大小及资格等四个方面,确定各项工作名称、并进行归类。
- ⌘ **做什么 (What)**。即应具体描述工作者所做的工作内容,在描述时应使用动词,如包装、检测、修理等等。
- ⌘ **如何做 (How)**。即根据工作内容和性质,确定完成该项工作的方法与步骤,这是决定工作完成效果的关键。
- ⌘ **为何做 (Why)**。即要说明工作的性质和重要性。



- ⌘ 何时完成 (When)。即完成工作的具体时间。
- ⌘ 在何处做 (Where)。即工作地点。
- ⌘ 为谁做 (For Whom)。即该项工作的隶属关系，明确前后工作之间的联系及职责要求。
- ⌘ 需要何种技能 (Skills, Who)。即完成该项工作所需要的工作技能。如口头交流技能、迅速计算技能、组织分析技能、联络技能等等。





# 为什么要进行工作分析?

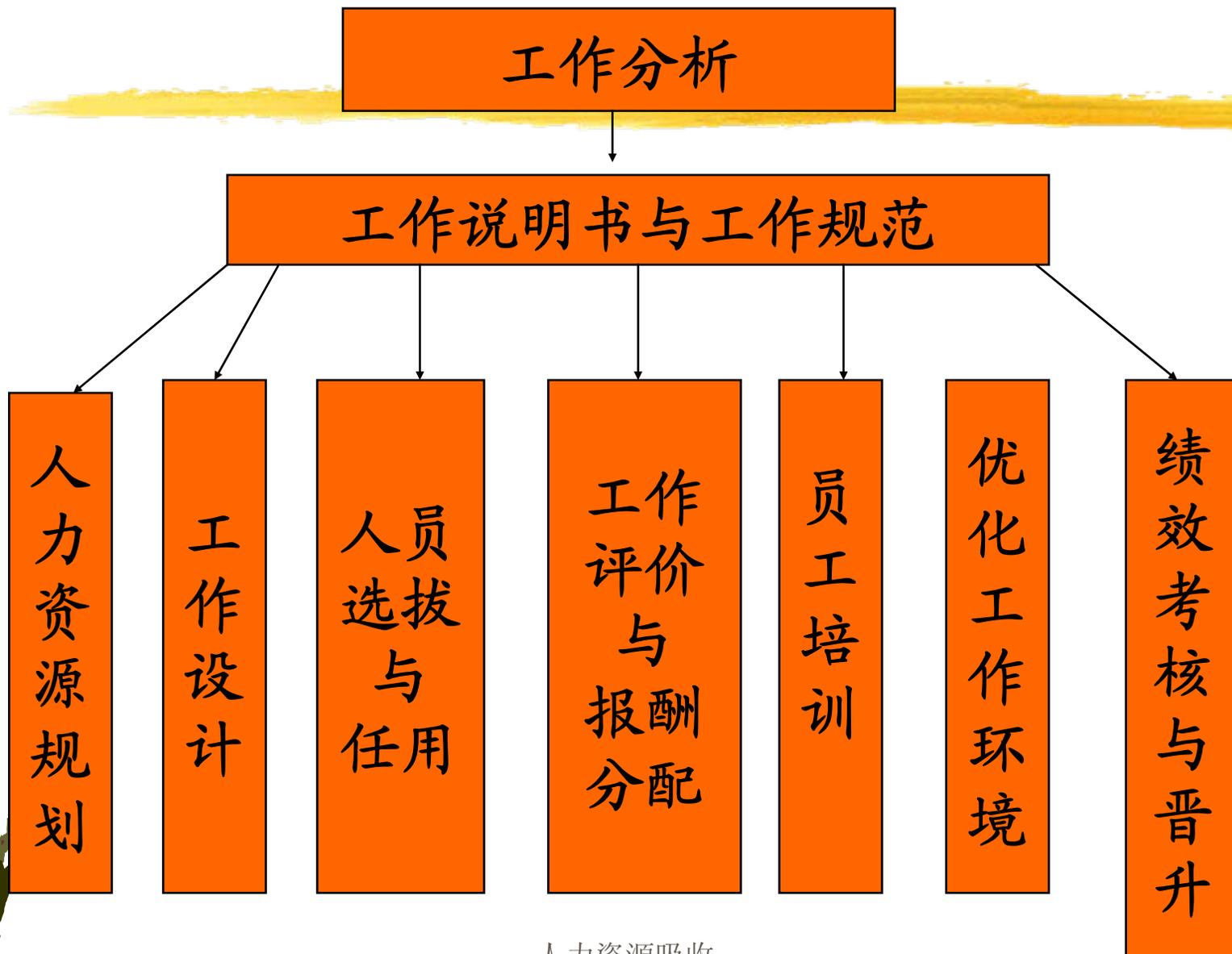


## (五) 工作分析的意义

- ⌘ 工作分析有利于选拔和任用合格人员；
- ⌘ 工作分析有利于改进工作设计，优化工作环境与条件；
- ⌘ 工作分析是进行人力资源预测的基础，是制定人力资源规划的依据；
- ⌘ 工作分析有利于客观评价员工作业绩；
- ⌘ 工作分析有利于培训内容的确定；
- ⌘ 工作分析是建立科学的薪酬体系前提；
- ⌘ 工作分析有利于有效地激励员工。



# 工作分析结果的运用





# 企业怎样运用工作分析结果 (93)

<p><b>招聘/挑选:</b> 挑选标准; 挑选方法。</p>	<p><b>绩效评估:</b> 判断工作绩效的标准; 评估形式;</p>
<p><b>培训与开发:</b> 新雇员和现有雇员的培训需求; 培训方案的内容; 培训评价。</p>	<p>向雇员们传达绩效期望; 报酬; 判断工作的价值; 薪资调节;</p>
<p><b>绩效改进方案:</b> 绩效标准</p>	<p>预防/解决申诉。</p>
<p><b>雇员惩戒:</b> 划分工作责任和职权界限</p>	<p><b>安全和健康:</b> 体质要求和医疗条件; 潜在工作危险的来源。</p>



## 二、工作分析的步骤

加里·德斯勒:

- ⌘ **确定工作分析信息的用途:** 它将决定需要搜集信息的类型以及使用什么技术搜集这些信息。
- ⌘ **搜集与工作有关的背景信息:** 如组织结构图、工作流程图和已有的工作说明书。
- ⌘ **选择有代表性的工作进行分析**
- ⌘ **搜集工作分析的信息:** 工作活动, 工作中人的行为, 工作中所使用的机器、工具、设备以及其他辅助工作用具, 工作的绩效标准, 工作背景, 工作对人的要求等。



## 二、工作分析的步骤

加里·德斯勒:

- ⌘ **确定工作分析信息的用途:** 它将决定需要搜集信息的类型以及使用什么技术搜集这些信息。
- ⌘ **搜集与工作有关的背景信息:** 如组织结构图、工作流程图和已有的工作说明书。
- ⌘ **选择有代表性的工作进行分析**
- ⌘ **搜集工作分析的信息:** 工作活动, 工作中人的行为, 工作中所使用的机器、工具、设备以及其他辅助工作用具, 工作的绩效标准, 工作背景, 工作对人的要求等。



## ⌘ 同承担工作的人共同审查所搜集到的工作信息：

确定所搜集信息的正确性、完整性；确定所搜集的信息是否被分析工作相关的人所理解；为工作承担者提供审查和修改工作描述的机会，以赢得大家对工作分析资料的认可。

## ⌘ 编写工作说明书和工作规范：二者

可分成两份文件来写，有时候也可合并在一份工作说明书中。



# 工作分析的步骤

## ⌘ 工作分析计划阶段

- 1) 明确工作分析的目的。
- 2) 限定收集资料的类别以及收集的方法。
- 3) 选择被分析的工作。
- 4) 建立工作分析小组。
- 5) 制定工作分析的规范——规范用语、时间规划、活动层次与经费预算等。
- 6) 做好必要的心理准备——做好宣传动员工作。



## ⌘ 工作分析设计阶段

- 1) 选择工作分析的信息来源——工作执行者、管理监督者、顾客、工作分析人员等。
- 2) 选择工作分析者——应具备被分析工作相关的工作经验与一定的学历，同时保证其在分析是具有一定的独立性。
- 3) 选择收集有关信息的方法与系统。



# 工作分析的步骤

## ⌘ 信息收集与分析阶段

- 1) 工作名称分析，应标准化。
- 2) 工作内容分析



## 不同类型的工作内容信息（97）

广泛层次	职能或职责	定义：岗位任职者的主要责任范围 实例：教授的职责是教学、研究和为大学/社区服务。
	任务	定义：在完成该项工作的某项职能时工作人员做什么；是一项导致某个具体产品或服务的活动。 实例：教学的职能要求教授完成几项任务，如讲课、出/阅卷等。
中间层次	工作行为	定义：一项不是具体任务的重要活动。在完成各种任务的时候都需要实施。 实例：“沟通”——在完成讲课、会见学生时都需要。
	子任务	定义：在完成一项任务时所执行的步骤。 实例：讲课的任务包括阅读相关书籍或资料、选择传递的信息及信息传递的方式、
具体层次	关键事件	定义：区别有效和无效工作绩效的具体活动 实例：在解释困难的概念时教授使用例子或通过做实验来说明。

### 3) 工作背景分析

#### 不同类型的工作背景信息

- 1、报告关系：该工作在何处适合组织的层次系统。
- 2、所受的监督：该工作受到多么密切的监督。
- 3、判断：在确定工作将要怎样完成时雇员拥有的判断力。
- 4、职权：在诸如雇佣、解雇、惩戒、预算制定和资本支出之类的事情上雇员拥有多少职权。
- 5、个人接触：雇员所要接触的人员的类型及接触的性质。
- 6、工作条件：工作环境中导致不舒服或危险的因素。如气温、噪音、通风、高空作业、接触有毒化学物质等。
- 7、体质要求：工作需要奔跑、攀援、爬行、长久站立、长久地目测监督某个过程等。
- 8、个人素质要求：工作导致的可能的压力，如竞争性的需求、持续被打扰、难对付的顾客、单调乏味、冲突性或模糊不清的工作责任以及需要超时工作等。

#### 4) 任职者资格条件分析——必备知识、经验、操作能力、基本能力、心理素质等。

☒ 知识

☒ 技能：完成一项机械性任务的习得能力

☒ 能力：完成一项非机械性任务所需要的能力

☒ 个人特点：个体适应环境方面情况的意愿/能力或者特质

☒ 证书



⌘ 工作分析结果表达阶段——编写工作说明书  
与工作规范

⌘ 工作分析结果运用阶段——制定各种具体应用的文件，如提供甄选录用的条件、考核标准、需进行培训的内容；培训工作分析结果的使用者。

⌘ 工作分析工作的控制——根据变化的情况调整与修订工作分析文件



# 三、搜集工作分析信息的方法

- ⌘ 访谈法
- ⌘ 问卷法
- ⌘ 直接观察法
- ⌘ 现场工作日志法
- ⌘ 实验法
- ⌘ 参与法
- ⌘ 关键事件法



# (一) 访谈法 (99)

通过谈话获取工作分析信息的方法称为访谈法。

主要有三种形式：

- ⌘ 与每个员工进行个别访谈；
- ⌘ 与做同种工作的员工群体进行群体访谈；
- ⌘ 与完全了解被分析工作的主管人员进行访谈。

无论采用何种访谈法，被访谈者本人必须十分清楚访谈的目的。



## ⌘ 访谈法的优点

- ☑ 比较简单、迅速，运用比较广泛。
- ☑ 通过访谈可以发现一些在其他情况下不可能了解到的工作活动和行为。
- ☑ 为组织提供了一个良好的机会来向大家解释工作分析的必要性及功能。
- ☑ 能够使参与访谈的员工有机会释放因受到挫折而带来的不满，

## ⌘ 访谈法的缺陷

搜集上来的信息有可能是被扭曲的。这种信息的扭曲可能是由于参与访谈的员工在无意中造成的，也可能是有意造成的。

## 访谈法常用的提问问题

你所做的是什工作？

你的主要职责是什么？你是如何做的？

你的工作环境与别人的有什么不同？

做这项工作需具备的教育程度、工作经验如何？

做这项工作需哪些技能？你具备哪些技能？

你必须具有什么样的文凭或资格证书？

你都参与些什么活动？

衡量你工作绩效的标准有哪些？

你真正参与的活动都包括哪些？

你的责任是什么？

你的工作环境和工作条件是怎样的？

工作对身体的要求是怎样的？

工作对情绪和脑力的要求是怎样的？

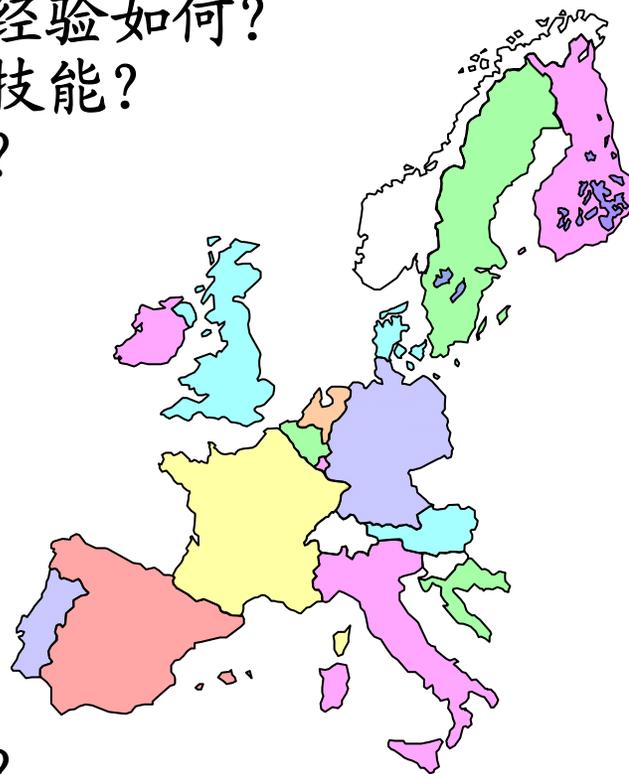
工作对安全和健康的影响如何？

在工作中你有可能受到身体伤害吗？

你在工作时会暴露于非正常的工作条件之下吗？

你的工作重要吗？

你所承担工作的难度如何？



## ⌘运用访谈法应注意的问题

与主管人员密切合作。

与被访谈者建立起融洽的关系。

访谈前应准备好需提问的问题。

确保工作内容没有遗漏。

检查与核对访谈资料。



## (二) 问卷法

利用已编制好的问卷，由工作分析人员或承担工作的员工来填写，以获取有关工作信息的方法。

- ⌘ **结构极其完备的问卷：**问卷上罗列上百种备选的特  
定任务或工作，要求员工做的只是回答他或她是否需  
要做这些工作，如果是，那么再注明在每项工作任务  
上通常需要花多长的时间。
- ⌘ **开放式的问卷：**只简单地要求员工回答诸如“描述你  
的主要工作任务”之类的问题。
- ⌘ **混合式问卷：**在实际应用中，一般问卷中既有结构性  
的问题，也有开放式的问题。

问卷还可以分为两种：一般工作分析问卷法和指定工作  
分析问卷法。

# 一般工作分析问卷

这种方法适合于各种工作，问卷内容具有普遍性。如：

## 一般工作分析问卷（部分）

1. 职位名称\_\_\_\_\_。
2. 比较适合任此职的性别是\_\_\_\_\_。  
A. 男性； B. 女性； C. 男女均可。
3. 最适合任此职位的年龄是\_\_\_\_\_。  
A. 20岁以下； B. 21—30岁； C. 31—40岁； D. 41—50岁； E. 51岁以上。
4. 能胜任此职的文化程度是\_\_\_\_\_。  
A. 初中以下； B. 高中、中专； C. 大专； D. 本科； E. 研究生以上。
5. 该工作的地点在\_\_\_\_\_。  
A. 本地市区； B. 本地郊区； C. 外地市区； D. 外地郊区； E. 其他
6. 此职的工作主要在\_\_\_\_\_(指75%以上时间)。  
A. 在室内； B. 在室外； C. 室内外各一半。
7. 该工作信息来源主要是\_\_\_\_\_。  
A. 书面材料(文件、报告、书刊杂志等)；  
B. 数字材料(包含各种数据、图表等)；  
C. 图片材料(设计草图、照片、地图等)；  
D. 模型装置(模型、模式、模板等)；  
E. 视觉显示(数学显示、信号灯、仪器等)；  
F. 测量装置(气压表、气温表等各种表具)。 G. 人员(客户、顾客等)。

# 指定工作分析问卷

适合于每一种指定的工作，问卷内容具有特殊性，  
一张问卷只适合于一种工作。

## 推销员工作分析问卷（部分）

说明以下职责在你工作中的重要性（最重要的打**10**分，最不重要的打**0**分，分数写在右边的括号里）。

1. 经常与客户保持联系。 ( )
2. 接待好每一个客户。 ( )
3. 详细介绍产品的性能。 ( )
4. 准确记住各种产品的价格。 ( )
5. 维护公司形象。 ( )
6. 拒绝客户不正当的送礼。 ( )
7. 掌握必要的销售知识。 ( )
8. 丰富的推销经验 ( )
9. 善于微笑。 ( )
10. 送产品上门。 ( )

# 推销员工作分析问卷（部分）（续）

11. 参加在职培训。 ( )
12. 把客户反映的质量问题反馈给有关部门。 ( )
13. 备好各种推销工具。 ( )
14. 每天拜访预定的客户。 ( )
15. 在各种场合推销本企业产品。 ( )
16. 讲话口齿清楚。 ( )
17. 思路清晰。 ( )
18. 富有创新意识。 ( )
19. 每天向经理汇报工作。 ( )
20. 每天总结自己的工作。 ( )
21. 每天锻炼身体。 ( )
22. 和同事保持良好关系。 ( )
23. 自己设计一些小型促销活动。 ( )
24. 不怕吃苦。 ( )
25. 坚忍不拔。 ( )





## 调查问卷通常应包括的问题

- ⌘ 该职位的各种职责以及花费在每种职责上的时间比例
- ⌘ 非经常性的特殊职责
- ⌘ 外部与内部交往
- ⌘ 工作协调与监管责任
- ⌘ 所用物质资料与仪器设备
- ⌘ 所做出的各种决定与所拥有的斟酌决定权
- ⌘ 所准备的记录与报告
- ⌘ 所运用的知识、技能与各种能力
- ⌘ 所需培训
- ⌘ 体力活动与特点
- ⌘ 工作条件



## ⌘ 问卷法的操作步骤

- ☑ 承担工作的员工回答问卷;
- ☑ 工作分析人员收集、归纳、整理、分析问卷;
- ☑ 根据共同有代表性的回答写出工作说明书及工作规范;
- ☑ 征求员工及其主管的意见进行补充和修改。

## ⌘ 问卷法的优点

可以快速高效地从一大群员工中获取信息，比较省事。

## ⌘ 问卷法的缺陷

设计问卷并进行测算则需要花费较多的时间，并且问卷设计的技术要求也较高。

为了提高问卷法的效果，  
一般可将其与面谈法结合起来使用



## (三) 直接观察法

**直接观察法**是指在工作现场运用感觉器官或其他工具观察员工的工作过程，用文字或图表形式记录、收集工作信息的一种方法。

### 操作步骤：

- 1、列出详细的观察提纲。
- 2、观察所要分析的工作，及时记录有关信息。

对生产线上操作人员的工作观察提纲可参照下表设计。

# 工作分析观察提纲（节选）

年 月 日

被观察者姓名：\_\_\_\_\_ 观察者姓名：\_\_\_\_\_

工作部门：\_\_\_\_\_ 工作类型：\_\_\_\_\_

- 观察内容：
1. 工作准备时间从\_\_\_\_\_到\_\_\_\_\_。
  2. 什么时间正式开始工作？\_\_\_\_\_。
  3. 上午工作多少小时？\_\_\_\_\_。
  4. 上午休息几次？\_\_\_\_\_。  
第一次休息时间从\_\_\_\_\_到\_\_\_\_\_。  
第二次休息时间从\_\_\_\_\_到\_\_\_\_\_。
  5. 上午完成多少件产品？\_\_\_\_\_。
  6. 平均多长时间完成一件产品？\_\_\_\_\_。
  7. 与哪些同事交谈？\_\_\_\_\_。
  8. 交谈的主要内容是什么？\_\_\_\_\_。
  9. 与同事交谈几次？\_\_\_\_\_。每次交谈约\_\_\_\_\_分钟。
  10. 室内温度\_\_\_\_\_度。湿度\_\_\_\_\_度。
  11. 工作时间喝了几次水？\_\_\_\_\_。
  12. 什么时候开始午休？\_\_\_\_\_。
  13. 下午完成多少件产品？\_\_\_\_\_。
  14. 出了多少次品？\_\_\_\_\_。
  15. 领了几次原材料？\_\_\_\_\_领了多少原材料？
  16. 工作场所的噪音分贝是多少？\_\_\_\_\_。



## 运用直接观察法应注意的问题：

- ⌘ 观察的工作应相对静止。
- ⌘ 适用于大量标准化的、周期短的以体力劳动为主的工作，如装配线工人等。
- ⌘ 要注意工作行为样本的代表性。
- ⌘ 观察人员尽可能不要引起被观察者的注意。
- ⌘ 观察前要有详细的观察提纲和行为标准。
- ⌘ 观察中要及时记录相关信息。



## (四) 现场工作日志法

由承担某项工作的员工每天记现场工作日志，即让他们每天记录下他们在一天中所进行的活动。

每人都要将自己所从事的每一项活动按照时间顺序以日志的形式记录下来。这样就可以取得大量有关工作的第一手资料。

在以连续同员工及其主管进行面谈为辅助手段的情况下，这种工作信息搜集方法的效果会更好。

**注意：**员工工作日志须持续相当长的时间（至少半年至一年），但员工往往难以坚持，应采取一定

- ⌘ 该方法适合于确定有关工作职责、工作内容、工作关系、劳动强度等方面的信息。
- ⌘ 适合于工作循环周期较短、工作状态稳定无较大起伏的职位。



## (五) 美国公务员委员会工作分析记录单

- ⌘ 工作标识（工作名称）信息及工作简述
- ⌘ 专家按重要性列出工作中所包含的各项任务
- ⌘ 工作分析人员按以下要素对工作进行分析：
  - 知识要求、技术要求及能力要求
  - 工作中所包含的身体活动
  - 工作的特定环境条件
  - 典型工作事件
  - 对雇员兴趣的要求



## (六) 实验法

实验法是指实验人员控制一些变量，引起其他相应变量的变化来收集工作信息的方法。常用的方法有：**实验室实验法与现场实验法。**

工作分析中较常用的是现场实验法。如“科学管理之父”泰罗所做的铁块搬运实验、铲具实验都属现场实验法。在运用该法时应**注意**：

- ⌘ 尽可能获得被试者的配合；
- ⌘ 严格控制各种变量；
- ⌘ 设计要严密；
- ⌘ 变量变化要符合实际情况；
- ⌘ 不能伤害被试者。



## (七) 参与法

**参与法**是指工作分析人员（即主试）通过直接参与某项工作，从而细致地、深入地体验、了解、分析工作的特点和要求。

**优点：**可以克服一些有经验的员工并不总是很了解自己完成任务的方式的缺点，也可以克服有些员工不善于表达的缺点。另外可以弥补一些观察不到的内容。

**缺陷：**现代企业中的许多工作高度专业化，主试往往不具备从事某项工作的知识和技能，因此就无法参与，有时也容易打乱现有工作秩序。

参与法适用于一些比较简单的工作的工作分析，或者与其他方法结合起来运用。

## (八) 关键事件法

**关键事件法**就是由工作分析人员对某职务上的员工或了解该职务的人员进行调查，要求他们描述该职务半年到一年内能观察到，并能反映其绩效好坏的“关键事件”，即对该职务造成显著影响的事件。

**关键事件的描述**包括：导致该事件发生的背景、原因；员工有效的或多余的行为；关键行为的后果；以及员工控制上述后果的能力等。

## 四、定量的工作分析技术

- ⌘ 职位分析问卷法
- ⌘ 管理岗位描述问卷法
- ⌘ 美国劳工部工作分析程序
- ⌘ 功能性工作分析法



# (一) 美国劳工部工作分析法

美国劳工部工作分析法 (Department of Labor Job Analysis) 的主要设计目的在于找到一种能够对不同工作进行量化等级划分, 以及分类比较的标准化方法。其核心是: 对于每一项工作均按照承担此工作的雇员与资料、人及物之间的关系来进行等级划分。其基本程序为:

- 用一组代表“雇员功能”的基本活动来描述一名员工事实上能对信息、人、事物做些什么 
- 每一项雇员功能都被赋予不同的重要程度等级 (下页表)
- 三项 (信息、人、事) 得分的总和就成为此项工作的等级划分基础。



# 员工的基本职能





## 范例：面粉搅拌机的工作分析结果表

⌘ **工作简述：** 根据操作程序的要求，操纵搅拌机将各种成分搅拌成现成的、松软的（含酵母）生面团。指导其他工人进行面团的发酵，并用手工或刀具将其切成一个个小块。

⌘ **对所执行工作的等级评价：**

工人功能

信息 (D)	人 (P)	物 (T)
5	6	2

⌘ **工作范围：**

烘烤、食品准备

复制

与人交谈

操作，控制

⌘ **对工人能力要求评价（由工作分析人员填写）：**

要求的培训时间、能力、脾性、身体要求、环境条件



## (二) 功能性工作分析法 (Functional job analysis)

该方法是以美国劳工部分析法为基础的，它所提供的信息还包括工作的任务、目的以及工作对任职者的培训要求等。二者的区别：

✿ 功能性工作分析法不仅仅依据信息、人、物三个方面来对工作进行分类，它对工作的分类还考虑以下四个因素：

在执行工作时需要得到多大程度的指导；

执行工作时需要运用的推理和判断能力应达到什么程度；

完成工作所要求具备的数学能力有多高；

执行工作时所要求的口头及语言表达能力如何。

✿ 功能性工作分析还确定工作的绩效标准以及工作对任职者的培训要求。

# 范例

## 范例：平路机操作工的功能性分析综合表

工作承担者的功能及定位						需要得到的指导	总体教育开发			
物	%	资料	%	人	%		逻辑推理	数学	语言	
3	65	3	25	1	10	3	2	1	3	
<b>目标：</b> 操作平路机		<b>工作中心：</b> 覆土、翻松路面、铺平、构筑防火隔离、维修运输路面、清除路面积雪								
<b>任务：</b> 为了完成平路机的日常工作，操纵其控制系统，将定位轮和机片置于正确的角度，前后、上下、左右移动机片；按照工作程序，借助知识与经验，监督设备的运行，根据情况的变化不断地做出调整，时刻注意其他工人与设备的位置及安全。 <span style="color: orange;">（要完成这些任务）</span>										
<b>绩效标准</b>					<b>培训内容</b>					
<b>描述性标准：</b> 正确操作设备； 警觉、留心 <b>数据性标准：</b> 所有工作都符合程序的要求 没有出现因技术上误操作而造成 的事故或伤害。 <span style="color: orange;">（要达到这些绩效标准）</span>					<b>功能性培训：</b> 如何操作平路机； 如何完成常规的平路机工作，如 回填土方、清除路面积雪等。 <b>特殊培训：</b> 特定的平路机知识； 工作要求方面的知识；特殊的工 作场位知识（如土层、环境等） <span style="color: orange;">（工人需要这类培训）</span>					

## 五、工作说明书的编写

- ⌘ 工作说明书与工作规范的用途
- ⌘ 工作说明书的主要内容
- ⌘ 编写工作说明书的要求
- ⌘ 工作说明书范例



## (一) 工作说明书的主要内容

**工作说明书 (Job specifications)**是对有关工作职责、工作活动、工作环境、工作条件以及工作对人员素质要求等方面的信息所进行的书面描述。主要包括以下几个方面：

⌘ **工作标识：**包括工作名称、工作代码、工作部门、工作地位、直接主管工作名称等，以便于对各种工作进行识别、登记、分类以及确定组织内外的各种工作关系。



- ⌘ **工作综述**：描述工作的总体性质，即列出主要工作功能或活动内容。
- ⌘ **工作联系**：说明工作承担者与组织内以及组织外其他人之间的联系情况：包括接受监督、进行监督的对象、合作的对象、接触的组织外部人员等。
- ⌘ **工作的责任与任务**：包括所要完成的工作任务、工作责任、使用的原材料和机器设备、工作流程等。
- ⌘ **工作权限**：包括工作人员决策的权限、对其他人员实施简单的权限以及经费预算的权限等。



⌘ **工作的绩效标准**：有些工作说明书中还需包括有关绩效标准的内容，既完成某些任务所要达到的标准。如车间工人每天生产的产品不少于300件，清洁工每天需做5次清扫工作等。

⌘ **社会环境**：包括工作群体中的人数、完成工作所要求的人际交往的数量和程度、各部门之间的关系、工作点内外的文化设施、社会习俗等等。

⌘ **工作条件和物理环境**：包括工作地点的温度、湿度、光线、噪音、安全条件、地理位置、室内或室外等等。

⌘ **聘用条件**：包括工作时数、工资结构、支付工资的方法、福利待遇、该工作在组织中的正式位置、晋升的机会、工作的季节性、进修的机会等等。

⌘ **工作规范**。工作规范又称职务要求，主要说明某项工作对从业人员的品质、特点、技能以及工作背景或经历等方面要求的书面文件。即以工作说明书的内容为依据来回答“要做好这项工作，职位承担者必须具备什么样的特点和经验？”。主要包括以下几个方面的内容：

**一般要求**。主要包括年龄、性别、学历、工作经验等等。

**生理要求**。主要包括健康状况、力量和体力、运动的灵活性、感觉器官的灵敏度等等。

**心理要求**。主要包括观察能力、集中能力、记忆能力、理解能力、学习能力、解决问题能力、创造性、数学计算能力、语言表达能力、决策能力、特殊能力、性格、气质、兴趣爱好、态度、事业心、合作性、领导能力等等。

## (二) 编写工作说明书的要求

- ✘ **清晰**。工作说明书对工作的描述要清楚透彻，
- ✘ **界定范围**。确保指明工作的范围和性质。并包括所有重要的工作关系。
- ✘ **专门化**。选择专门化的词汇来表示工作的种类、复杂程度、任职者的技能要求程度、任职者对工作各方面应负责的程度、可能出现的问题的标准化，应尽量使用具体的动词，
- ✘ **简单化**。在囊括了所有基本工作要素的前提下，工作说明书的文字描述应简明扼要。
- ✘ **组织保证**。为了保证工作分析工作的严肃性与科学性，应建立由组织高层领导、典型工作代表、人力资源管理部门代表、外聘的工作分析专家共同组成工作分析小组或委员会，共同完成这项工作。

# (三) 工作说明书范例

## 某银行贷款助理的工作说明书

**工作名称:** 公司贷款助理

**年龄:** 25岁—35岁

**性别:** 男女不限

**学历:** 大学本科以上

**工作经验:** 在银行工作三年以上

**体能要求:** 视力良好, 能听见20英尺以外的说话声; 对数字口头表达能力强; 有充沛的体力巡访客户; 能用手书写; 无严重的疾病和传染病。

**知识与技能:** 良好的语言沟通能力, 如倾听与提问能力; 具有一般会计能力; 有良好的书写能力; 有良好的综合分析能力, 能对财务文件进行研究分析; 有能力代表公司的形象; 具有销售技能; 具有企业管理与财务知识, 具有银行信用政策和服务的知识, 熟悉和银行相关的法律知识与术语; 能熟练运用计算机; 有独立工作的能力, 能适应高强度的工作; 具有面试能力; 对经济/政治事件有分析能力。

**其他特性:** 具有驾驶执照; 愿意偶尔在下班后或周末加班, 能每月/周出省出差; 愿意在下班后参加各种活动; 平时衣着整洁。

# 美国Midway医院护士部工作说明书（部分）

**工作职称：**注册护士

**工作描述：**负责病人从入院到转院或出院的全部护理。护理包括病情评估、治疗计划和实施、治疗效果的评价。每个注册护士对值班期间的护理和可以预见的患者和家庭将来的需要负责。在保证专业护理标准的前提下指导助手。

**工作关系：**

**报告给：**护士长

**监督下列人员的护理：**注册见习护士、助理护士、勤杂工

**合作者：**协助护理部

**外部关系：**医生、患者和患者家属

**资格：**

**教育：**授权护士学校毕业生

**工作经历：**关键护理要求一年的医疗/外科护理经验（有特殊护理经验者优先），医疗/外科护理经验（应届毕业生可以考虑非重要职位）。

**证书要求：**持有注册护士证书或被州政府许可。

**身体要求：**

1. 能够屈体、运动或帮助运转50磅以上的重物。
2. 能够在8小时值班中站立或行走80%以上的时间。
3. 视力和听力敏锐。

**责任：**

1. 评估患者的体力、感情和心理与社会方面。

**标准：**在患者入院1小时内或者至少每次值班出具1份书面诊断，按照医院规定把这份诊断交给该患者的其他医护人员

2. 撰写患者从入院到出院的护理书面计划

**标准：**在患者入院24小时之内设计短期和长期的目标，然后每次值班中根据新的诊断检查和修改护理计划。

3. 实施护理计划。**标准：**在日常护理中，按照但不局限于书面的《注册护士技能手册》在指定的护理区域应用这些技能。以一种系统的和及时的方式完成患者护理活动，并恰当地重新评判轻重缓急

# 工作分析与经理的工作

- ⌘ 完成工作分析
- ⌘ 贯彻工作分析结果
  - ☑ 挑选求职者
  - ☑ 传达工作责任



# 人力资源部门在工作分析中的作用

- ⌘ 获取上级管理机构的支持
- ⌘ 规划与贯彻工作分析项目
  - ☑ 确定目的与目标
  - ☑ 选择收集与记录工作分析信息的方法
  - ☑ 选择有关的专家
  - ☑ 收集资料
  - ☑ 确定项目日程表
  - ☑ 把资料编成文件
  - ☑ 传播该信息
  - ☑ 管理该项研究



## 六、工作设计

- ⌘ 工作设计的要求
- ⌘ 工作设计需考虑的因素
- ⌘ 工作设计方法



# 工作中感觉体力不支了怎么办？

⌘ 现实中“帕金森定律”作用的结果——金字塔在上升



# (一) 工作设计的要求

工作设计是指根据组织需要并兼顾个人需要，规定某个职务的任务、责任、权力以及在组织中与其它职务关系的过程。建立新组织、组织变革、现有员工素质在一定时期内难以达到工作规范要求时，需要进行工作设计。

## 工作设计的要求

- ⌘ 全部职务的总和应能覆盖组织的总任务。
- ⌘ 全部职务构成的责任体系应能保证组织总目标的实现。
- ⌘ 工作设计应有助于发挥员工的个人能力，提高组织效率。
- ⌘ 工作设计应考虑到现实的可能性。

## (二) 工作设计应考虑的因素 (O.B. 工作特性模型)

- ⌘ 组织因素：专业化、工作流程、工作习惯
- ⌘ 环境因素：现实人力资源供应、社会期望
- ⌘ 行为因素：工作方式的自主性

工作内容的多样性

工作目标的重要性

工作过程的完整性

工作结果的反馈

工作本身的特点对人们工作积极性的影响可以用公式表示：

激励潜能分数 =  $1/3$  (完整性 + 多样性 + 重要性) \* 自主性 \* 反馈

## (三) 工作设计方法

⌘ 工作简化和专业化

⌘ 工作扩大化

⌘ 工作丰富化

⌘ 工作轮换

⌘ 压缩工作周

⌘ 压缩工作时间

⌘ 弹性工作时间

⌘ 工作分享

⌘ 在家办公

⌘ 自主性工作团队

⌘ 工作生活质量——增加工作的多样性与自主权；  
允许参与决策；改善工作团体之间的互动关系；  
减少监督，增加员工自我管理的程度；扩大劳资  
双方的合作等。

## 本讲小结

本讲主要讲了  
人力资源管理的基础性工作——工作分析与  
工作设计



# 思考题

为什么企业要进行工作分析？如何进行工作分析？

工作设计应考虑哪些因素？如何通过工作设计调动员工的积极性？

请编写你所熟悉工作的说明书

