



工作分析的方法与技术

Job Analysis: Methods and Techniques

主讲人：萧鸣政 张相林

北京大学政府管理学院

北京大学人力资源开发与管理研究中心

9-2

目录

CONTENTS

| | | | |
|---|---------------------|----|----------------|
| 1 | 工作分析概述 | 6 | 方法分析 |
| 2 | 工作分析的内容与组织 | 7 | 工作分析质量鉴定 |
| 3 | 工作分析的基本方法与工具 | 8 | 工作分析实践中的问题与对策 |
| 4 | 任务分析 | 9 | 工作评价与应用 |
| 5 | 人员分析 | 10 | 工作分析与评价的应用 |

常用的工作评价法

- 岗位参照法
- 分类法
- 岗位排列法
- 因素比较法

海氏分析法简介

- 概述
- 主要付酬要素
- 工作流程
 - 应该注意的问题

海氏分析法的应用

- 应用概述
- 高级程序分析员的工作评价
- 在中小企业的应用
- 小结

人力资源与工作评价

Hr-pku



- 工作评价是人力资源管理中操作难度比较大、也是一个企业对劳动价值的衡量标准。
- 工作评价是一个系统及客观的衡量岗位的相对价值的级别评价方法，以平衡岗位在企业内部及外部市场的竞争力。它以岗位任务在整个工作中的相对重要程度的评价结果为标准，以某具体岗位在正常情况下对任职者的要求进行系统分析和对照为依据，实际的测定每一岗位在组织内部工资结构中所占位置的一种技术。

工作评价

日常的工作中
常用的工作
评价法

岗位参照法

分类法

评分法

岗位排列法

因素比较法

工作评价

• 常用的工作评价法

岗位参照法

岗位参照法指的是用已有工资等级的岗位来对其它岗位进行评估，具体步骤是：

- ①成立工作评价小组；
- ②评估小组选出几个具有代表性、并且容易评估的岗位，对这些岗位有其它办法进行工作评价；
- ③如果企业已经有评估过的岗位，则直接选出被员工认同岗位价值的岗位即可；
- ④将②、③选出的岗位定为标准岗位；
- ⑤评估小组根据标准岗位的工作职责和任职资格要求等信息，将类似的其它岗位归类到这些标准岗位中来；
- ⑥将每一组中的所有岗位的岗位价值设置为本组标准岗位价值；
- ⑦在每组中，根据每个岗位与标准岗位的工作差异，对这些岗位的岗位价值进行调整；
- ⑧最终确定所有岗位的岗位价值。

工作评价

- 常用的工作评价法

分类法

分类法与岗位参照法有些相象，区别在于分类法没有进行参照的标准岗位，而是将企业的所有岗位根据工作内容、工作职责、任职资格的方面的不同要求，分不同的类别，一般可分为管理工作类、事务工作类、技术工作类及营销工作类等。然后给每一类确定一个岗位价值的范围，并且对同一类的岗位进行排列，从而确定每个岗位不同的岗位价值。

工作评价

• 常用的工作评价法

岗位排列法

岗位排列法指的是有关人员组成合格的专门机构，如岗位评定委员会，通过对所有岗位根据工作内容、工作职责、任职资格等不同层次的要求进行排序的工作评价方法。比较科学的岗位排列法是双岗位对比排列法，具体的步骤是：

- ① 成立工作评价小组；
- ② 对企业所有岗位进行两两对比；
- ③ 在两两对比时，对价值相对较高的岗位计“1”分，对另一个岗位计“0”分。
- ④ 所有岗位两两对比完后，将每个岗位的分进行汇总；
- ⑤ 总分最高的岗位的岗位价值最高，依次排序，就可以评估出所有岗位的价值；根据岗位调查资料或岗位说明书做出简洁的、易于对比的岗位描述；确定评定标准，对各个岗位打分；评定结果汇总，计算平均得分，进而得出个岗位的综合相对次序。

工作评价

- 常用的工作评价法

评分法

评分法通过对每个岗位用计量的方式进行评判，最终得出岗位价值的方法。具体做法为：

- ① 成立工作评价小组；
- ② 将企业所有岗位的所有岗位职责和任职要求的条款整理出来；
- ③ 对每个条款的价值进行打分；
- ④ 每个岗位得到的总分，就是该岗位的岗位价值。

工作评价

- 常用的工作评价法

因素比较法

因素比较法指的是不须关心具体岗位的岗位职责和任职资格，而是将所有的岗位的内容抽象若干个要素的一种工作评价法。根据每个岗位对这些要素的要求不同，而得出岗位价值。比较科学的做法是将岗位内容抽象成下述五种因素：智力、技能、体力、责任及工作条件。评估小组首先将各因素区分成多个不同的等级，然后再根据岗位的内容将不同因素和不同的等级对应起来，等级数值的总和就为该岗位的岗位价值。

工作评价

• 缺陷与深入研究

传统的工作评价法存在一定的缺陷，不能有效选择正确的评估工具，容易错将职称当作岗位，工作评价对“人”不对“岗”等。过去人们总是认为不同职能部门的不同职务，其相对价值很难相互比较，量化，例如：

➤销售部门经理和财务部经理这两个职位的工作内容不一样，所需的专业知识技能也大相径庭，岗位分析法不能有效评价这两个职位对企业贡献的大小，进而确定这两个职位的工资水平。

➤我国的事业单位中，国有企业，甚至民营企业，往往严格按职位的行政级别或者说按职位在企业组织架构中处的位置来决定职位的工资水平。这样，同一个级别不同岗位的工资待遇往往相差无几，在这些企业中，大多数的情况是所有主管的工资一致，所有部门经理的工资相同，所有总监的工资大致一样。

工作评价

- 缺陷与深入研究

深入研究与对策

为了弥补一般的岗位分析法的缺陷，国外的管理咨询公司先后开发了自己的应用工具，如美世人力资源咨询公司自行开发的“美世测评法”，美国工资设计专家爱德华·海研究开发出来“海氏测评法”等。

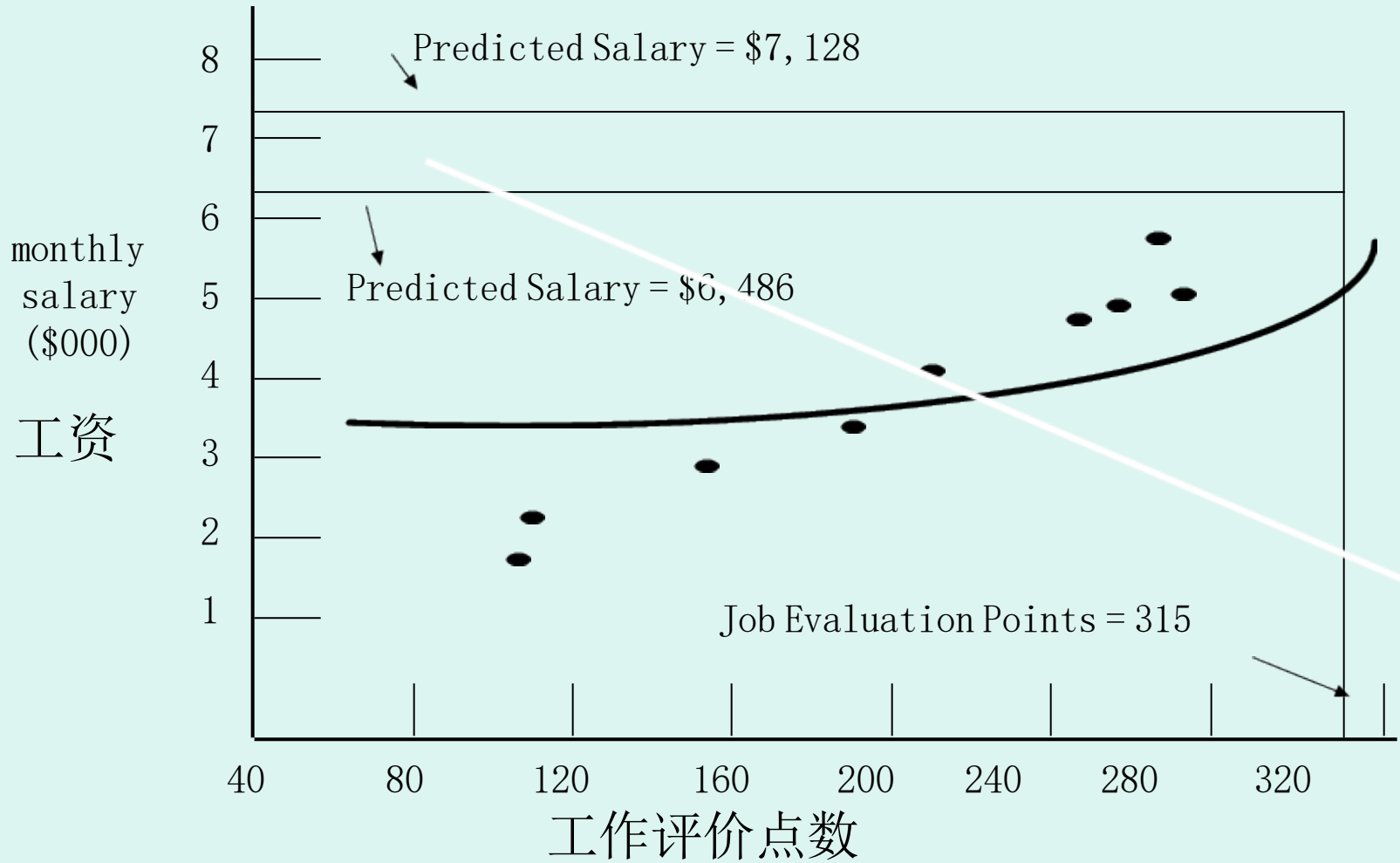
“海氏测评法”在应用中还是受到很多条件的制约，存在一些问题，所以在运用过程中，要采取相应的策略以保证测评结果的客观性和合理性。

工作评价方法比较

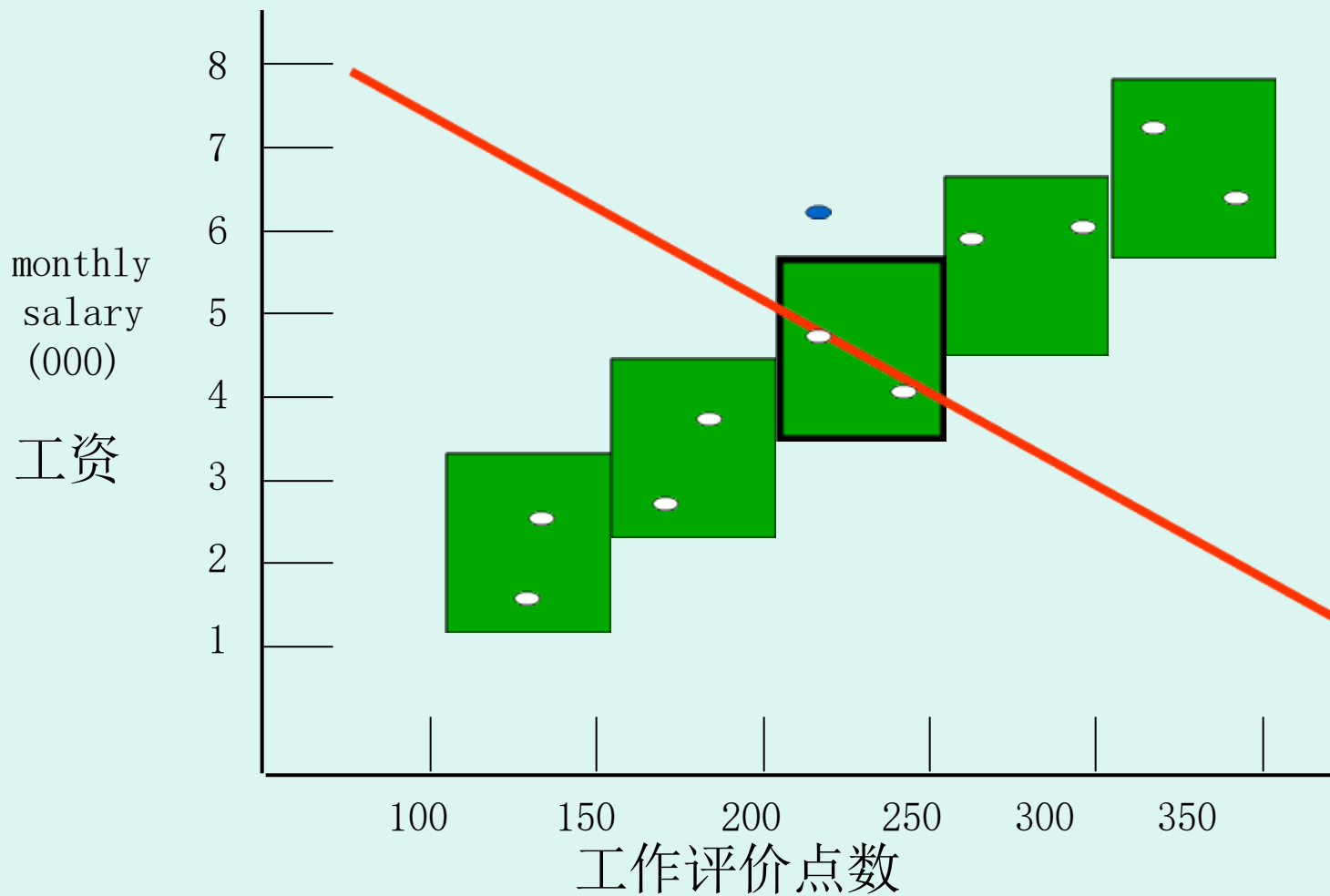
| 工作结构地位 | 非量化工作整体 | 量化工作要素 |
|--------|---------|--------------|
| 工作比较 | 工作排序法 | 因素比较法 |
| 工作量比较 | 工作选法 | 点数法 海氏系统法 |

资料来源 Cynthia D'Filo, Lyle E. Sherfield, and James B. Saylmore
Personnel Management, (Edgerton Nelson Company, 3rd edition) 第52页

工作定价



工资级别/范围结构



INDEX

Begin with human resource assessment

常用的工作 评价法

- 岗位参照法
- 分类法
- 岗位排列法
- 因素比较法

海氏分析法 简介

- 概述
- 主要付酬要素
- 工作流程
- 应该注意的问题

海氏分析法 的应用

- 应用概述
- 高级程序分析员的工作评价
- 在中小企业的应用
- 小结

海氏分析法简介

- 概述

发展轨迹

“海氏测评法” (Hay Method) 又叫做“指导图表—形状构成法” (Hay Guide Chart and Profile Method), 是由美国工资设计专家爱德华·海 (Edward Hay) 于1951 年研究开发出来的。在以后的几十年, 对之不断地进行修订和完善, 形成了较为完善的测评方法。

到现在为止, “海氏测评法” 是目前在国际上使用最为广泛的一种工作评价方法。据统计, 世界500强的企业中有1/3以上的企业工作评价时都采用了海氏三要素评估法。

海氏分析法简介

- 概述

分析体系及逻辑

“海氏分析法”认为所有职位所包含的付酬要素都可以抽象为三种具有普遍适用性的因素，即智能水平、解决问题能力和风险责任。他设计了三套评价量表，最后将所得分值加以综合，算出各个工作岗位的相对价值。该评估法认为，一个岗位之所以能够存在的理由是必须承担一定的责任，即该岗位的产出。同时，通过投入担任该岗位人员的知识和技能才能有相应的产出，而具备了一定“知识与技能”的员工通过解决岗位中所面对的问题来取得产出，即投入“知识与技能”通过“解决问题”这一生产过程，来获得最终的产出“负责任”。体系的逻辑关系是：投入—过程—产出，即投入智能来解决问题，完成应负的岗位责任。

海氏分析法简介

海氏分析法的要素

智能水平：指的是要使工作绩效达到可接受的水平，岗位任职者所必需的专门业务知识及其相应的实际运作技能的总和。这些知识和技能可能是技术性的、专业性的，也可能是行政管理性的。

解决问题的能力：是指考察与发现问题，分清并找出问题的主次轻重，诊断问题产生的原因，针对性地拟定出若干备选对策，在权衡与评价这些对策各自利弊的基础上做出决策，然后据此付诸实施的能力。

岗位所承担责任的大小：指岗位任职者的行动对工作最终后果可能造成的影响。这里的责任不仅仅指要对自己行动的后果负责，同时还强调一种对自己整个过程中的行动都要负责。

身体和环境因素

海氏分析法简介

• 海氏分析法的要素

智能水平

解决问题的能力

岗位所承担
责任的大小

身体和
环境因素

- 专门知识：对从事该岗位所要求的职业领域的理论、实际方法与专门性知识的了解。
- 管理诀窍：为达到要求的绩效水平岗位任职者具备的计划、组织、执行、控制及评价的能力与技巧。
- 人际技巧：岗位任职者所需要的激励、沟通、协调、培养、关系处理等方面主动而活跃的活动技巧。

- ✓ 思维难度：指解决问题时任职者需要进行创造性思维的程度。
- ✓ 思维环境：指特定的工作环境对岗位任职者思维所设的限制程度。

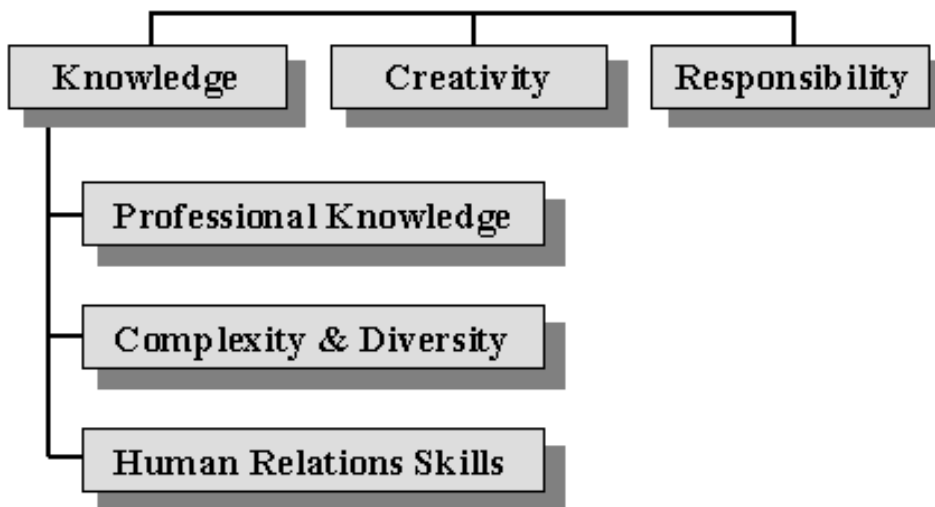
- 决策的自由度：指岗位能在多大的程度上对其工作进行个人性的指导和控制。
- 岗位对公司目标实现的影响程度。
- 岗位在影响中所起的作用。

- 体质和抗疲劳程度。体质和抗疲劳程度应该是一个组织对员工进行挑选时要考虑的一个硬性因素，没有一定的体制和抗疲劳能力，在一定程度上肯定会个人的绩效产生一定的影响。
- 工作环境：会对个人在组织中的绩效产生一定的影响，尤其是员工所不喜欢的工作环境势必会对绩效产生不利的影响。

- 主要付酬要素

智能水平

Evaluation Factors



海氏分析法简介——主要付酬

Hr-pku



要素

- 专业理论知识

| 等级 | 说明 | 举例 |
|--------|--|---------------------------------|
| 基本的 | 熟悉简单工作程序 | 复印机操作员 |
| 初步业务的 | 能同时操作多种简单的设备以完成一个工作流程 | 接待员、打字员、订单收订员 |
| 中等业务的 | 对一些基本的方法和工艺熟练，需具有使用专业设备的能力 | 人力资源助理、秘书、客户服务员、电气技师 |
| 高等业务的 | 能应用较为复杂的流程和系统，此系统需要应用一些技术知识（非理论性的） | 调度员、行政助理、拟稿人、维修领班、资深贸易员 |
| 基本专门技术 | 对涉及不同活动的实践所相关的技术有相当的理解，或者对科学的理论和原则基本理解 | 会计、劳资关系专员、工程师、人力资源顾问、中层经理 |
| 熟悉专门技术 | 通过对某一领域的深入实践而具有相关知识，或者/并且掌握了科学理论 | 人力资源经理、总监、综合部门经理、专业人士（工程、法律等方面） |
| 精通专门技术 | 精通理论，原则和综合技术专家（工程、法律等方面） | CEO、副总、高级副总裁 |
| 权威专门技术 | 在综合技术领域成为公认的专家 | 公认的专家 |

海氏分析法简介——主要付酬要素

- 管理诀窍

指的是为达到要求绩效水平而具备的计划，组织，执行，控制及评价的能力与技巧

管理诀窍

| 等级 | 说明 | 职位 |
|-----|-------------------------------|--------------------|
| 起码的 | 仅关注活动的内容和目的，而不关心对其它活动的影响 | 会计、分析员、一线督导和经理、业务员 |
| 相关的 | 决定部门各种活动的方向、活动涉及几个部门的协调等 | 主任、执行经理 |
| 多样的 | 决定一个大部门的方向或对组织的表现有决定的影响 | 助理副总、副总、事业部经理 |
| 广博的 | 决定一个主要部门的方向，或对组织的规划，运作有战略性的影响 | 中型组织CEO、大型组织的副总 |
| 全面的 | 对组织进行全面管理 | 大型组织的CEO |

海氏分析法简介——主要付酬要素

- 人际技巧 指该职务所需要的激励沟通，协调，培养，关系处理等方面主动而活跃的活动技巧

| 等级 | 说明 | 职位 |
|-----|--|---------------------------------------|
| 基本的 | 对多数岗位在完成基本工作时均需基本的人际沟通技巧，基本沟通技巧要求在组织内与其他员工进行礼貌和有效的沟通，以获取信息和澄清疑问 | 会计、调度员、打字员 |
| 重要的 | 理解和影响人是此类工作的重要要求。此种能力既要理解他人的观点，也要有说服力以影响行为和改变观点或者改变处境，对于安排并督导他人工作的人，需要此类的沟通能力。 | 订货员、维修协调员、青年辅导员 |
| 关键的 | 对于需理解和激励人的岗位，需要最高级的沟通能力。需要谈判技巧的岗位的沟通技巧也属此等级 | 人力资源督导、小组督导、大部分经理、大部分一线督导、CEO、助理副总、副总 |

海氏分析法简介——主要付酬要素

- 解决问题的能力

思维环境：指定环境对岗位占有者思维所设的限制的松紧

| 等级 | 说明 |
|--------|---|
| 高度常规性的 | 有非常详细和精确的法规和规定作指导并可获得不断的协助。 |
| 常规性的 | 有非常详细的标准规定并可立即获得协助。 |
| 半常规性 | 有较明确定义的复杂流程，有很多的先例可参考，并可获得适当的协助。 |
| 标准化的 | 有清晰但较为复杂的流程，有较多的先例可参考，可获得协助。 |
| 明确规定的 | 对特定目标有明确规定的框架。 |
| 广泛规定的 | 对功能目标有广泛规定的框架，是某些方面有些模糊、抽象。 |
| 一般规定的 | 为达成组织目标和目的，在概念、原则和一般规定的原则下思考，有很多模糊、抽象的概念。 |
| 抽象规定的 | 依据商业原则、自然法则和政府法规进行思考。 |

海氏分析法简介——主要付酬要素

- 解决问题的能力

思维难度：指解决问题时当事者需要进行创造性思维的程度

| 等级 | 说明 |
|------|-------------------------------|
| 重复性的 | 特定的情形仅需对熟悉的事情作简单的选择。 |
| 模式化的 | 相似的情形仅需对熟悉的事情进行鉴别性选择。 |
| 中间型的 | 不同的情形，需要在熟悉的领域内寻找方案。 |
| 适应性的 | 变化的情形要求分析、理解、评估和构建方案。 |
| 无先例的 | 新奇的或不重复的情形，要求创造新理念和富有创意的解决方案。 |

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/185044302044011140>