

初级经济师

人力资源管理专业知识与实务

教材精讲班

第一节 工作分析概述

 **知识点**

工作分析在人力资源管理中的作用

（一）工作分析在人力资源管理中的作用

工作分析的作用主要体现在人力资源管理和企业管理两个方面：

类别	内容
人力资源规划	强调基于组织战略确定人力资源需求的数量、质量和结构 通过工作分析可以准确地掌握这些变化并进行分析，进而明确职位设置，确定职位职责与任职者要求等要素
招聘	工作分析的成果文件对职位应具备的知识、技能、能力、个性品质等方面作了详细的规定，有利于组织在招聘时做到“为事择人、任人唯贤、专业对口、事得其人”
培训与开发	工作分析的成果文件，如工作描述和工作规范等，可以为培训提供信息支持和指导
绩效管理	绩效管理体系设计的基础

类别	内容
工作评价	以工作分析为基础，根据工作分析提供的工作职责和要求等方面的信息，对职位的技能、强度、责任以及环境等因素进行综合评估，从而确定企业内职位的相对价值排序
薪酬管理	建立薪酬体系要以工作评价为基础，工作评价又是以工作分析为基础，工作分析通过支持工作评价来间接地支持薪酬体系的设计
员工职业生涯规划	任职资格体系可以明确每个职位等级所需的业绩标准与知识能力标准，从而建立起科学并具有激励性的职业上升途径，实现员工的职业生涯规划

（二）工作分析在企业管理中的作用

通过工作分析，企业可以明确每项工作的内容、职责和范围，完善与工作相关的制度和规定，理顺、改进和优化工作流程，实现组织结构优化与职位体系的再设计，从而有效地支持企业战略。

- 【例题·单选】关于工作分析的说法，错误的是（ ）。
- A. 工作分析是通过系统的方法确定工作职责及其所需的知识技能的过程
 - B. 工作分析是通过系统的职位价值评价，从而确定职位在企业内部相对价值的过程
 - C. 工作分析的内容应包括工作设立的目的、工作职责、工作环境、任职要求等
 - D. 工作分析可以为人力资源规划、人员招聘、绩效考核、薪酬管理等提供依据
- 【答案】B

【解析】工作评价是通过系统的职位工作评价，从而确定职位在企业内部相对价值的过程，选项 B 错误。

【例题·多选】工作分析对下列哪些环节起着直接的积极作用（ ）。

- A. 人力资源规划
- B. 人力资源的培训与开发
- C. 绩效管理
- D. 员工专业技能的提高
- E. 薪酬管理

【答案】ABCE

【解析】工作分析在人力资源管理中的主要作用主要表现在七个方面：人力资源规划；人员招聘；人力资源培训与开发；绩效管理；工作评价；薪酬管理；员工职业生涯规划。

🎯 知识点

工作分析的实施流程

（一）准备阶段

1. 确定工作分析的目标

工作分析的目标指工作分析收集信息的用途。因此，实施工作分析，应当首先建立目标导向的工作分析系统。

2. 调查工作相关背景信息

可以通过调查企业内部资料和外部资料来掌握与工作相关的背景信息。

类型	内容
企业内部信息	企业的战略、企业文化、各项制度和政策、组织机构图、作业流程说明、ISO 质量文件、各部门职能职责分工、职位配置图、职位办事细则、劳动合同及原有的对部门/职位的职责界定等
企业外部信息	行业内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

包括：工作分析的总目标、总任务及意义；工作分析的组织形式与实施者；工作分析的实施步骤、大体时间安排及预算；工作分析所需收集的信息；工作分析的预期成果。

4. 建立良好的工作分析氛围

所需收集的信息多、影响面广、参与和涉及人员众多，因此，在工作正式开展前，需要进行必要的联系、宣传与沟通，使员工能够有充足的时间和心理准备，建立良好的工作分析氛围。

（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

（1）工作分析的方法技术应当与工作分析的实施目的、被分析职位的性质和特点相适应。

（2）典型职位：是指一系列数目众多、特征相似的职位中最具有代表性的一个职位。

（3）选择典型职位应考虑以下要素：职位的代表性、职位的关键程度、职位内容的变化频率和程度、任职者的绩效。

3. 整理和分析工作相关信息

在工作分析信息收集完成之后，需要对工作信息进行核对与分类，甄别出有用的信息，并对它们进行分析、综合和归纳。

（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

与工作相关人员通过会议讨论、书面交流等方式核对工作分析结果，征询工作相关人员对工作分析结果的意见和建议，检查工作分析结果中是否出现职责重叠、职责错位和职责空缺、术语表达不规范等问题，发现问题之后及时修改完善。

需注意：职位说明书等文件的管理和使用是一个**动态的过程**。

【例题·单选】工作分析的流程不包括（ ）。

- A. 确定工作分析的目标
- B. 搜集工作相关背景信息
- C. 确定各项指标的权重
- D. 整理和分析工作相关信息

【答案】C

【解析】本题考查工作分析的流程。具体流程：准备-实施-结果形成-结果应用。

【例题·单选】以下属于企业内部信息的包括（ ）。

- A. 行业内或专业领域内的相关政策规定
- B. 其他企业相似工作的信息
- C. 国内外职业标准或工作规范
- D. 企业战略

【答案】D

【解析】本题考查工作分析的实施流程。ABC 选项属于企业外部信息。

【例题·单选】关于工作分析实施的说法，错误的是（ ）。

- A. 进行工作分析需要先确定工作分析的目标
- B. 进行工作分析需要结合职位特点选择工作分析方法
- C. 进行工作分析必须完全采用调查到的所有信息
- D. 进行工作分析必须对工作分析成果文件进行动态管理

【答案】C

【解析】在工作分析信息收集完成之后，需要对工作信息进行核对与分类，甄别出有用的信息，并对他们进行分析、综合与归纳。

【例题·多选】一般说来，实施工作分析时的第一步和最后一步分别是（ ）。

- A. 整理工作相关信息
- B. 核对与应用工作分析结果
- C. 确定工作分析的目标
- D. 形成工作分析结果
- E. 调查工作相关背景信息

【答案】BC

【解析】本题考查工作分析的实施流程。具体流程需要清楚掌握。

知识点

工作分析的实施技巧

（一）实施时机的选择

新企业成立、新职位产生、新技术、新方法或工艺等

(二) 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

(三) 标杆职位的选取

职位代表性、职位关键程度、职位内容变化频率程度、职位任职者绩效

(四) 取得相关人员的支持：高层、中层、一般员工

(五) 其他：避免员工产生恐惧心理、过程控制

【例题·单选】工作分析中，标杆职位的选择标准不包括（ ）。

- A. 职位的代表性
- B. 职位的关键程度
- C. 职位任职者的绩效
- D. 职位的薪酬水平

【答案】D

【解析】工作分析中，标杆职位的选择标准包括：职位的代表性、职位的关键程度、职位内容变化的频率和程度以及职位任职者的绩效，选项 D 错误。

【例题·单选】关于工作分析的内容说法不正确的是（ ）。

- A. 工作设立的目的是指该工作为何存在，有何意义
- B. 工作内容由从事的工作活动和工作责任两部分组成
- C. 工作联系可分为横向联系和纵向联系两类
- D. 工作发生的时间，是指该项工作活动进行的时间安排

【答案】B

【解析】本题考查工作分析的内容。工作内容包括从事的工作活动和工作责任，以及如何完成工作。