

# 初级经济师

## 人力资源管理专业知识与实务

### 教材精讲班

#### 第二节 工作分析的方法

#### 知识点

### 传统的工作分析方法

#### （一）访谈法

##### 1. 概述

访谈法又称为面谈法。按照结构化程度划分，访谈法分为结构化访谈和非结构化访谈。

◆ **结构化访谈**：能够全面收集信息，但不利于任职者进行发散性思维。

◆ **非结构化访谈**：可以根据实际情况灵活地收集工作信息，但信息缺乏完备性。

在实践中，往往将两者结合使用。访谈法是目前国内企业中运用最广泛、最成熟、最有效的工作分析方法，是唯一适用于各类工作的方法。

| 五个阶段   | 内容                                                             |
|--------|----------------------------------------------------------------|
| 准备阶段   | 制订访谈计划、培训访谈人员以及编制访谈提纲                                          |
| 访谈开始阶段 | 此阶段重点是帮助被访谈者保持信任的心态。营造和谐、轻松的气氛，寻找对方感兴趣的问题等                     |
| 访谈主体阶段 | 寻找访谈“切入点”、询问工作任务和工作任务细节                                        |
| 访谈结束阶段 | 允许被访谈者提问；追问细节，并确认信息的真实性与完整性；重申工作分析的目的与访谈搜集信息的用途；告知下次访谈的内容；感谢对方 |
| 访谈整理阶段 | 访谈结束后，及时整理访谈记录                                                 |

#### 注意事项

- （1）确定访谈对象时，应注意选择该岗位的实际担任者、职工中的典型代表和关键岗位的 管理人员。
  - （2）根据初步的调查、了解和所应收集的工作分析信息要求，制定较为详细结构化访谈提纲。
  - （3）访谈者应与被访谈者建立互信和睦的关系，访谈者语言表达要清楚，含义准确，避免使用生僻的专业词汇；访谈者应保持冷静、客观，不要与员工争论，更不要偏离访谈的中心内容，避免发表个人观点和看法；避免使用轻率的判断性问题和行为。
  - （4）访谈者要能够控制话题，同时要保持克制不 打断访谈者的发言。当被访谈者提供的 信息过于抽象或模糊时，要使用简短的语言或者附和式提问等技巧进行追问。
  - （5）每天的谈话对象最好不要超过两人，谈话时间每人不超过三小时，谈话过程中最好有较为详细的记录，便于分析。访谈结束后，应将访谈记录交予被访谈人员进行现场沟通确认， 必要时，可由双方签字确认。
- 优点：**访谈双方可以当面交流，深入讨论；工作分析人员可以根据需要随时控制访谈进度、调整访谈提纲，提高工作分析的效率。
- 缺点：**工作分析人员容易受到任职者个人因素的影响导致收集到的信息扭曲；对员工个人和企业的日常工作产生影响。

【例题·单选】关于进行工作分析时所使用的访谈法的说法，正确的是（ ）。

- A. 访谈法适用范围较窄
- B. 在访谈结束阶段，应允许被访谈者提问
- C. 非结构化访谈能够比较全面地收集信息
- D. 结构化访谈有利于激发被访谈者的发散思维

【答案】B

【解析】访谈法是目前国内企业中运用最广泛、最成熟、最有效的工作分析方法，是唯一适用于各类工作的方法。A选项错误。结构化访谈能够比较全面地收集信息。C选项错误。结构化访谈不利于任职者进行发散性思维。D选项错误。

【例题·单选】关于工作分析方法的说法正确的是（ ）。

- A. 访谈法是单向的，被访谈者不可以提问
- B. 观察法适用于脑力劳动为主的工作
- C. 问卷调查法的设计成本低，调查成本高
- D. 工作实践法使用于短期内即可掌握的工作

【答案】D

【解析】访谈法，允许被访谈者提问。A选项错误。观察法不适用于脑力劳动要求比较高的工作。B选项错误。问卷编制的技术要求较高，操作简单、成本较低。C选项错误。

【例题·单选】下列关于工作分析时使用的访谈法的陈述，错误的是（ ）。

- A. 访谈法是唯一适用于各类工作的工作分析方法
- B. 非结构化访谈可以全面收集信息
- C. 结构化访谈不利于任职者进行发散性思维
- D. 在访谈结束阶段，允许被访谈者提问

【答案】B

【解析】本题考查工作分析的方法。非结构化访谈可以灵活地收集工作信息，但信息缺乏完备性。

【例题·单选】下列唯一适用于各类工作的工作分析方法是（ ）。

- A. 文献分析法
- B. 工作日志法
- C. 访谈法
- D. 工作实践法

【答案】C

【解析】本题考查工作分析的方法。访谈法是目前在国内企业中运用最广泛、最成熟并且最有效的工作分析方法，是唯一适用于各类工作的方法。

【例题·多选】下列属于访谈法缺点的是（ ）。

- A. 对员工个人和企业的日常工作产生影响
- B. 造成工作分析信息扭曲
- C. 可能使对方产生厌恶心理
- D. 不适用于危险工作
- E. 不能提高工作分析的效率

【答案】AB

【解析】本题考查访谈法缺点。访谈法的缺点在于工作分析人员容易受到任职者个人因素的影响导致收集到的信息扭曲；对员工个人和企业的日常工作产生影响。

## （二）问卷调查法

### 1. 概述

通过让被调查职位的任职者、主管及其他相关人员填写调查问卷来获取工作相关信息的方法。

问卷调查操作简单，成本较低，因此大多数企业都采取此方法来收集工作相关信息。

## 2. 操作流程

- (1) 问卷设计
- (2) 问卷测试
- (3) 样本选择
- (4) 问卷发放与回收
- (5) 问卷处理与运用

## 3. 操作注意事项

(1) 问卷设计的注意事项：问卷中要包含详细的填写说明书和填写范例；调查项目与调查目的应一致；问题的阐述应简明并易于回答；防止提诱导式问题。

(2) 对被调查者进行事前培训，说明调查意图，就问卷的内容和填写规范进行讲解。

(3) 对调查过程严密控制、及时沟通与反馈。

(4) 由被调查职位的上级对信息进行签字确认。

## 4. 优缺点

**优点：**其可以在短时间内从众多任职者那里收集所需的信息资料，**费用低，速度快**，节省时间和人力；**调查范围广**；不影响被调查人员的正常工作。

**缺点：****对问卷编制的技术要求较高**；不同任职者因对问卷中同样问题的理解可能存在差异导致产生信息误差；问卷的回收率通常偏低；对文字的理解能力和表达能力较差的人不适用。

**问卷调查法与访谈法具有极高的互补性，两者结合使用，是目前工作分析的主流方法。**

【例题·单选】（ ）与访谈法具有极高的互补性，两者结合使用，是目前工作分析的主流方法。

- A. 问卷调查法
- B. 观察法
- C. 文献分析法
- D. 工作实践法

【答案】A

【解析】本题考查传统的工作分析方法。问卷调查法与访谈法具有极高的互补性，二者结合使用，是目前工作分析的主流方法。

【例题·单选】下列主要适用于非操作类工作的工作分析方法是（ ）。

- A. 观察法
- B. 问卷调查法
- C. 主题专家会议法
- D. 工作要素法

【答案】B

【解析】本题考查传统的工作分析方法。问卷调查法适用于各种类型的工作，但以非操作类工作为主。

【例题·单选】下列关于工作分析时使用的问卷调查法的陈述，错误的是（ ）。

- A. 可以在短时间内收集到大量所需的信息资料
- B. 不影响被调查人员的正常工作
- C. 对问卷编制的技术要求不高，易操作
- D. 问卷的回收率通常偏低

【答案】C

【解析】本题考查工作分析的方法。问卷调查法优点在于可以在短时间内收集所需的信息资料；调查范围广；不影响被调查人员的正常工作。对问卷编制的技术要求高；不同任职者因对问卷中同样问题理解可能存在差异导致产生信息误差；问卷的回收率通常偏低。