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

（三）观察法

1.概述

一种传统的工作分析方法，指工作分析人员直接到工作现场，对某些特定的工作活动进行观察，收集、记录有关工作的内容、工作间的相互联系、人与工作的关系，以及工作环境、条件等信息，并用文字或图表形式记录下来，然后进行分析和归纳总结的方法。

观察法主要适用于大量的、周期性和重复性较强的工作。

分为：直接观察法、自我观察法（工作日志法）和工作参与法三种。

按照结构化程度进行划分，可以分为：结构化观察法和非结构化观察法。

观察法的结构化程度是指观察过程、记录方式、结果整理等环节在多大程度上得以事先确定和统一。

2.操作流程

（1）观察前准备阶段

（2）现场观察与记录阶段

（3）数据整理、分析与应用阶段

3.操作注意事项

（1）观察者要有足够的实际操作经验，不能干扰任职者的正常工作，并且要取得任职者的理解、合作。

（2）要求工作相对稳定，在一定时间内，工作内容、程序、对工作人员的要求等不会发生明显的变化。

4.优缺点

优点：工作分析人员能够比较全面深入地了解工作要求；成本低、经济实用，且易操作；适用于大量标准化的、周期较短的、主要用体力活动来完成的工作。

缺点：不适用于脑力劳动为主的工作，以及处理紧急情况的间歇性工作；可能使员工产生被监视的厌烦心理；同时无法得到有关任职者资格要求的信息。

【例题·单选】关于工作分析的观察法的说法，正确的是（　　）。

A. 观察法有利于工作分析人员了解工作现场

B. 观察法适用于对脑力工作进行工作分析

C. 观察法不会使员工产生厌烦心理

D. 观察法可以获得有关任职者资格要求的信息

【答案】A

【解析】观察法不适用于脑力要求比较高的工作。B 选项错误。

观察法可能使员工产生被监视的厌烦心理。C 选项错误。观察法

无法得到有关任职者资格要求的信息。D 选项错误。

【例题·单选】现要对某建筑公司操作工职位做工作分析，应该首选（　　）作为工作分析方法。

A. 观察法

B. 问卷调查法

C. 任务清单法

D. 主题专家会议法

【答案】A

【解析】本题考查传统的工作分析方法。观察法主要适用于大量的、周期性和重复性较强的工作。建筑公司操作工职位工作周期性和重复性都很强。

【例题·单选】相对于其他工作分析方法，观察法的优点是（　　）。
A. 便于收集有关任职资格的信息
B. 不影响被调查人员的正常工作
C. 能够较为全面地了解体力型工作的内容
D. 适用于对脑力劳动要求较高的工作
【答案】C
【解析】观察法的优点在于工作分析人员能够比较全面和深入地了解工作要求；成本低、经济实用，且易操作。

（四）工作实践法
工作分析人员直接参与所研究的工作，由此掌握工作分析所需的第一手资料的一种方法。

三个阶段	内容
准备阶段	在工作实践之前，应阅读相关资料。应与上级领导沟通，安排好实践时间；应向员工说明工作分析的目的和意义，获得其理解和支持
实施阶段	在参与工作的同时，认真观察工作流程并进行详细的记录，有疑问的地方及时与员工或上级主管沟通
结束阶段	工作实践结束后，分析整理所收集的信息，并与事先收集的相关资料核对，确定该工作实际流程及相应的工作职责

操作注意事项
（1）获得组织高层管理者的支持，与他们协调工作实践的具体时间
（2）在研究技术性要求比较强的工作时，事先对要参与实践的工作分析人员进行培训。
优点：可以了解到工作的实际任务以及在体力、环境、社会等方面的要求，适用于短期内可以掌握的工作。
缺点：不适用于需要大量训练和危险的工作。

【例题·单选】（　　）的优点在于可以了解到工作的实际任务以及在体力、环境、社会等方面的要求。
A. 工作实践法
B. 社会实践法
C. 访谈法
D. 观察法
【答案】A
【解析】本题考查传统的工作分析方法。工作实践法的优点在于可以了解到工作的实际任务以及在体力、环境、社会等方面的要求，适用于短期内可以掌握的工作。

【例题·单选】工作分析者直接参与所研究的工作，由此掌握工作分析所需的第一手资料的工作分析方法是（　　）。
A. 典型事例法
B. 观察法
C. 访谈法
D. 工作实践法
【答案】D
【解析】本题考查传统的工作分析方法。工作实践法是指工作分析人员直接参与所研究的工作，由此掌握工作分析所需的第一手资料的一种工作分析方法。

（五）工作日志法

要求任职者在一段时间内实时记录自己每天发生的工作，按工作日的时间记录下自己工作的实际内容，形成某一工作职位一段时间以来发生的工作活动的全景描述。在缺乏工作文献时，日志法的优势尤为明显。

三个阶段	内容
准备阶段	包括表单设计、目标定位、培训相关人员及确定填写周期四个环节。其中目标定位指根据目标任职者的多少决定选择哪些任职者为考查对象。当目标任职者较少时，可以全部作为考查对象。当目标任职者较多时，可选 5 至 10 位绩效水平较高的任职者填写工作日志
实施阶段	通过中期讲解、阶段成果分析、工作分析交流会等方法进行过程监控，督促被调查对象保质保量地填写好工作日志
结束阶段	包括提炼工作活动、工作职责描述、工作任务性质描述、工作联系、工作地点描述及工作时间描述

优点：成本低、所需费用较少；对分析高水平与复杂的工作而言比较经济有效。

缺点：无法对日志的填写过程进行有效的监控；任职者可能不会按照规定的填写时间及时填写工作日志；需要占用任职者足够的填写时间；信息可能记录不全。

【例题·单选】在对财务管理等专业技术类职位进行工作分析时，最经济有效的方法是（　　）。

A. 工作日志法

B. 工作实践法

C. 文献分析法

D. 观察法

【答案】A

【解析】本题考查工作分析的方法。工作日志法对分析高水平与复杂的工作而言比较经济有效。

【例题·多选】下列属于工作日志法缺点的是（　　）。

A. 无法对日志填写过程进行有效监控

B. 对文献依赖性强

C. 需要占用任职者足够的填写时间

D. 信息可能记录不全

E. 成本高、费用高

【答案】ACD

【解析】本题考查工作分析方法。工作日志法的缺点是无法对日志的填写过程进行有效的监控；任职者可能不会按照规定的填写时间及时填写工作日志；需要占用任职者足够的填写时间；信息可能记录不全。

（六）文献分析法

一项经济且有效的信息收集方法，指通过对与工作相关的现有文献进行系统性的分析来获取工作信息。一般用于收集工作的原始信息，编制任务清单初稿。

阶段	内容
确定信息来源	信息来源 （1）内部信息:《员工手册》《公司管理制度》《职位职责说明》《绩效评价》《会议记录》《作业流程说明》《ISO 质量文件》 《分权手册》《工作环境描述》《员工生产记录》《工作计划》 《设备材料使用与管理制度》《作业指导书》等。

	（2）外部信息:其他企业工作分析的结果，可作为本企业工作分析的参照。为了保证所收集的信息有较强的适用性。 在收集信息的时候应注意： 1）目标企业应该与本企业在性质上或者行业上具有较高的相似性； 2）目标职位应该与本企业典型职位有较高的相似性
确定并分析有效信息	进行文献分析时，需要快速浏览文献，从大量的文档中寻找有效信息点。针对文献中信息不完整和缺乏连贯性的情况，应一一做好标记，在编制工作分析提纲时，作为重点问题加以明示；对于文献中隐含的工作内容以及绩效标准，应深入挖掘，在分析中得以求证

操作注意事项

（1）在收集信息的时候应注意，目标企业应该与本企业在性质上或者行业上都有较高相似性，目标职位也应该与本企业标杆职位有较高的相似性。

（2）对企业现有文献的分析，要坚持所收集信息的“参考”地位，采取批判吸收的态度，切忌先入为主，让其中错误、多余的信息影响工作分析乃至其他管理活动的最终结果。

（3）研究文献时，要按照既定标准记录信息，做好阅读标记，切忌“走马观花” 流于形式。

优点：分析成本较低，工作效率高；能够为进一步工作分析提供基础资料、信息。

缺点：收集到的信息不够全面，尤其是小型企业或管理落后的企业往往无法收集到及时有效的信息；要与其他工作分析方法结合使用。

【例题·单选】（　　）是一项经济且有效的信息收集方法。

A. 观察法

B. 文献分析法

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。文献分析法是一种经济且有效的信息收集方法，是指通过对与工作相关的现有文献进行系统性的分析来获取工作信息。