

第二节 工作分析

【本节考点】

【考点 1】工作分析的概念与作用

【考点 2】工作分析的步骤与方法

【考点 3】工作说明书的编写

【考点 1】工作分析的概念与作用

（一）工作分析的概念

工作分析就是指管理者了解企业内的一种职位信息和任职条件信息，并以一种格式把与这种职位有关的信息描述出来，从而使其他人能了解这种职位和人员需求的过程。

工作分析也可以叫做**职位分析**、**岗位分析**

主体是进行工作分析的管理者和有关人员

客体是企业内部的各个职位

内容是与各个职位有关的情况信息

结果是**工作说明书**（职位说明书或者岗位说明书）和**工作分析报告**

（二）工作分析的作用

（1）为企业战略的落实和组织结构的优化奠定了**坚实的基础**

（2）为人力资源规划提供**信息**

（3）为员工招聘提供了**明确标准**

（4）为员工培训和开发提供**依据**

（5）为绩效考核提供**依据**

（6）为制定公平合理的薪酬政策**奠定基础**

【单选题】通过工作分析发现企业经营管理过程中存在的问题，为企业进行有效的诊断提供依据的规范性文件称为（ ）。

- A.工作说明
- B.工作分析报告
- C.任职规范
- D.岗位职责说明书

答案：B

解析：本题考查工作分析的概念。工作分析报告是通过工作分析发现企业经营管理过程中存在的问题，为企业进行有效的诊断提供依据。

【单选题】企业工作分析的客体是（ ）。

- A.企业内部的职位
- B.进行工作分析的人员
- C.工作说明书
- D.工作分析报告

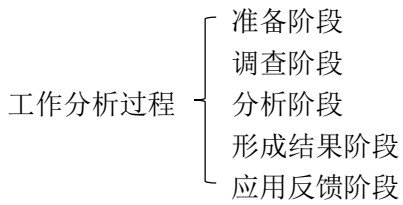
答案：A

解析：本题考查工作分析的概念。工作分析的主体是进行工作分析的管理者和有关人员，客体是企业内部的各个职位。

【考点 2】工作分析的步骤与方法（调整）

（一）工作分析的步骤

工作分析的实施是一个完整的过程，一般应包括：



1、准备阶段

主要包括以下工作：

- （1）确定工作分析目的；
- （2）制订工作分析计划；
- （3）组建工作分析小组；
- （4）**建立有效的沟通体系；**
- （5）确定调查和分析对象的样本。

2、调查阶段

调查阶段具体包括收集背景资料，收集基本数据与信息，收集工作任职者的意见和建议。

3、分析阶段

是工作分析中的关键环节，主要任务是对调查阶段所得到的工作信息进行审查和分析。

4.形成结果阶段

工作说明书是对工作的目的、职责、任务、权限、任职者基本条件等的书面描述。工作分析报告是通过工作分析，发现企业经营管理过程中存在问题的书面报告，为企业进行有效的决策提供依据。

5.应用反馈阶段

不断完善职位描述书与任职说明书，并根据工作分析报告中指出的问题改进工作。

（二）工作分析的方法

1.观察法

通过**直接观察**，把有关工作各部分的内容、特点、方法、程度、目的等信息以**文字或图表**的形式记录下来的方法。

优点：有关人员可以较全面、较深入地了解工作内容、工作条件、工作环境、不同工作间的关系等信息，取得的信息较为客观和准确。

缺点：不适用于工作循环周期长和以脑力劳动为主的工作；不能得到有关任职资格要求的信息；对于紧急而又偶然的工作行为也不适用。

建议：作为一种辅助方法与其他方法联合使用。

2.访谈法

访谈法是工作分析人员通过与工作承担者进行交谈来获取有关信息资料的方法。

优点：可以简单而又迅速地收集到工作分析的信息，**可控性强，适用面广。**

缺点：被访谈者容易把工作分析误认为是绩效考核，从而夸大所在职位的责任和难度，**导致信息失真和扭曲。**

3.问卷法

问卷可以分为职务定向和人员定向两种。

职务定向问卷比较强调工作本身的条件和结果；

人员定向问卷则集中了解工作人员的工作行为。

优点：能够迅速得到有关资料，节省时间和人力，**实施费用较低**，调查的资料可以由计算机进行数据处理。

缺点：对有些问题调查不够深入，不利于掌握某些专门信息。

4.工作日志法

员工按时间顺序记录在一段时期内所从事的各项工作活动或任务以及所耗费的时间等各种细节。

优点：逐日或在完成任务后即时记录，可以避免遗漏，所获取的信息非常详尽，可靠性也很高。

缺点：主观色彩较浓，使记录的客观性和准确性受到一定程度的影响。

适用：多应用于在工作内容较为多样化或较多变化的工作上，在工作分析中常与其他方法相结合，很少单独使用。

5.工作实践法

工作实践法是由工作分析人员亲自从事所需要分析的工作，以收集相关信息的一种工作分析方法。

优点：能获得有关工作的第一手资料，准确了解工作的实际过程以及在体力、知识、经验等方面的要求。

缺点：适用范围窄，对工作分析人员实际操作能力要求较高。

适用：用于短期内可以掌握的工作或者工作内容比较简单的工作，不适用于需要进行大量训练和危险的工作。

【多选题】在工作分析的准备阶段应进行的工作包括（ ）。

- A.确定工作分析目的
- B.制订工作分析计划
- C.组建工作分析小组
- D.审查工作信息
- E.分析工作信息

答案：ABC

解析：本题考查工作分析的步骤。审查工作信息和分析工作信息属于分析阶段的工作。

【多选题】在工作分析的调查阶段，主要进行的工作包括（ ）。

- A.制订工作分析计划
- B.组建工作分析小组
- C.收集背景资料
- D.收集基本数据与信息
- E.审查工作信息

答案：CD

解析：本题考查工作分析的步骤。制订工作分析计划、组建工作分析小组属于准备阶段工作。审查工作信息属于分析阶段的工作。

【多选题】在工作分析的分析阶段，主要进行的工作包括（ ）。

- A.审查工作信息
- B.分析工作信息
- C.确定工作分析目的
- D.制定工作分析计划
- E.组建工作分析小组

答案：AB

解析：本题考查工作分析的步骤。在工作分析的分析阶段，主要进行的工作包括审查工作信息、分析工作信息。

【单选题】企业对客户服务岗位进行工作分析时，请所有客服人员按时间顺序记录其在一个月內所从事的各

项工作活动以及所耗费的时间等细节，该企业采用的工作分析方法是（ ）。

- A.观察法
- B.面谈法
- C.问卷法
- D.工作日志法

答案：D

解析：本题考查工作日志法的概念

【考点3】工作说明书的编写

一般包括两部分，即职位描述书和任职说明书。

职位描述书是关于工作任职者应该做什么、如何做以及在什么条件下做的一种规范性文件；任职说明书是关于工作任职者为了圆满完成工作所必须具备的知识、能力和技术的说明与规定。

（一）工作说明书的内容

内容包括：工作标识、工作概述、工作联系、工作职责、工作权限、绩效标准、工作条件、任职者资格及其他信息。

（二）工作说明书编写的原则

- （1）逻辑性原则
- （2）准确性原则
- （3）实用性原则
- （4）完整性原则
- （5）统一性原则

（三）工作说明书的编写步骤

- （1）全面获取工作信息
- （2）综合处理工作信息
- （3）完成撰写工作说明书

【单选题】向参与工作分析的有关管理人员和员工解释，与说明工作分析的目的、内容、作用和意义，是工作分析（ ）阶段的任务。

- A.准备
- B.调查
- C.分析
- D.反馈

答案：A

解析：向参与工作分析的有关管理人员和员工解释与说明工作分析的目的、内容、作用和意义，属于准备阶段。

【多选题】工作说明书编写的原则有（ ）。

- A.逻辑性原则
- B.准确性原则
- C.实用性原则
- D.完整性原则
- E.经济性原则

答案：ABCD

解析： 本题考查工作说明书编写的原则。

- (1) 逻辑性原则
- (2) 准确性原则
- (3) 实用性原则
- (4) 完整性原则
- (5) 统一性原则