

第二节 工作分析的方法

(五) 工作日志法

要求任职者在一段时间内**实时记录自己每天完成的工作**，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
日志填写阶段	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
信息分析整理阶段	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；信息量大，整理归纳工作反馈。

【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

	<p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>在收集信息的时候应注意：</p> <p>1) 目标企业应该与本企业性质上或者行业上具有较高的相似性；</p> <p>2) 目标职位应该与本企业典型职位有较高的相似性</p>
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。

(4) 对从文献中获得的信息要适度运用，不能使编制的工作分析文件流于表面，缺乏个性，也不能因旧信息的大量堆积影响任职者的判断。

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。

(七) 主题专家会议法

熟悉目标职位的企业内部人员和外部人员就目标职位的相关信息展开讨论，收集数据，验证并确认分析结果。

阶段	内容
确定主持人	主持人最好是企业内与目标职位相关的中层管理者。会议开始前人力资源部的工作分析人士需要对其进行专业指导和培训
选择相关专家	一般以 5 至 8 人为宜，需要根据会议的主要目的确定。如果会议的主要目的是工作设计，则与会的主题专家应包括职位的上级、咨询专家、外部客户、其他企业“标杆”职位的任职者

	等；若会议的目的是确定任职资格，则与会主题专家主要是上司、任职者、外部专家等
准备会议相关材料 and 设施	为了使会议更有针对性，提高会议的效率，会议主持人应事先准备相关书面材料或其他媒体材料，例如需确认的工作分析初稿、问卷、访谈提纲等
会议企划与安排	进行会场布置以及后勤准备工作，提前通知与会者，并协助其准备好会议所需的相关文件资料

优点：其操作简单、成本低，适合各类企业开展；可以运用于工作分析的各个环节，具备多方沟通协调的功能，有利于工作分析结果最大限度的得到企业的认同及后期的推广。

缺点：其结构化程度低，缺乏客观性；要受到与会专家的知识水平及其相关工作背景的制约。

【例题·单选】关于工作分析中的主题专家会议法的说法，正确的是（ ）。

- A. 主题专家会议法可以运用于工作分析的各个环节
- B. 主题专家会议的主持人最好是企业的高层管理者
- C. 主题专家一般以 2-4 人为宜
- D. 主题专家会议法的优点在于客观性很强

【答案】A

【解析】考查专家会议法优缺点。专家会议法的优点是其操作简单、成本低，适合各类企业开展；可以运用于工作分析的各个环节，具备多方沟通协调的功能，有利于工作分析结果最大限度地得到企业的认同及后期的推广，选项 A 正确。

【例题·多选】主题专家会议法的优点是（ ）。

- A. 成本低
- B. 操作简单
- C. 客观性强
- D. 结构化程度高
- E. 可以运用于工作分析的各个环节

【答案】ABE

【解析】主题专家会议法的优点在于其操作简单、成本低，适合各类企业开展；可以运用于工作分析的各个环节，具备多方协调沟通的功能，有利于工作分析结果最大限度的得到企业的认同以及后期的推广。缺点在于其结构化程度低，缺乏客观性；要受到与会专家的知识水平及其相关工作背景的制约。

【例题·单选】下列关于工作分析方法中的主题专家会议法的陈述，错误的是（ ）。

- A. 主题专家会议法操作简单、成本低，适合各类企业开展
- B. 主题专家会议法可以运用于工作分析的各个环节
- C. 主持人最好是企业内与目标职位相关的中层管理者
- D. 结构化程度高，客观性强

【答案】D

【解析】本题考查工作分析的方法。主题专家会议法优点在于其操作简单、成本低，适合各类企业开展；可以运用于工作分析的各个环节，具备多方沟通协调的功能，有利于工作分析结果最大限度的得到企业的认同以及后期的推广。缺点在于其结构化程度低，缺乏客观性。

【例题·多选】在实施主题专家会议法时，若会议的目的是确定任职资格，则与会主题专家主要是（ ）。

- A. 外部客户
- B. 任职者
- C. 上司
- D. 咨询专家
- E. 外部专家

【答案】BCE

【解析】本题考查工作分析方法。若会议的目的是确定任职资格，则与会主题专家主要是上司、任职者、外部专家等。

（八）传统工作分析方法适用范围比较

表 5-1 各种传统工作分析方法的适用范围

类别	适用范围
访谈法	适用范围比较广泛，几乎适用于各类性质的工作
观察法	适用于工作简单、标准化、重复性的操作类工作或者基层文员的工作
工作实践法	适用于短期内可以掌握的工作，或工作内容比较简单、不具危险性的操作类工作
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
文献分析法	适用于各类性质的工作
主题专家会议法	适用于中高层管理职位
工作日志法	适用范围比较广泛，几乎适用于各类性质的工作

【例题·单选】下列方法中，不属于工作分析方法的是（ ）。

- A. 访谈法
- B. 图式分析法
- C. 观察法
- D. 工作日志法

【答案】B

【解析】本题考查工作分析的方法。工作分析的方法主要包括问卷调查法、访谈法、观察法、工作实践法、工作日志法、文献分析法、主题专家会议法。

【例题·单选】关于不同工作分析方法适用范围的说法，正确的是（ ）。

- A. 工作实践法适用于所有工作
- B. 观察法仅适用于中高层管理工作
- C. 主题专家会议法仅适用于基层文职工作
- D. 问卷调查法适用于非操作类工作

【答案】D

【解析】考查各种传统分析方法的适用范围。工作实践法适用于短期内可以掌握的工作，或工作内容比较简单、不具危险性的操作类工作，选项 A 错误；观察法适用于工作简单、标准化、重复性的操作类工作或者基层文员的工作，选项 B 错误；主题专家会议法适用于中高层管理职位，选项 C 错误。



现代的工作分析方法☆☆

（一）以人为基础的系统性工作分析方法

1.职位分析问卷法

一套**结构化工作分析问卷**，包括 194 个项目，分为 33 个维度。每个维度包含若干工作元素，通过对这些元素进行评价，可以反映目标职位在各个维度上的特征。
七步骤：明确目的、获取支持、确定方法、人员培训、项目沟通、信息收集和结果分析。

2.工作要素法

目的在于确定对完成特定领域的工作有显著作用的行为及此行为的依据。
四步骤：收集工作要素、整理工作要素、划分工作分析维度、确定各类要素。

3.临界特质分析系统

完全以**个人特质为导向**的工作分析系统。
能力特质：**身体、智力和学识**。
态度特质：**动机和社交**。

4.能力要求法

完成任何一项工作的技能都可由更基本的能力来加以描述
如：打乒乓球，反应、腕力、眼手协调

(二) 以**工作为基础**的系统性工作分析方法

1.管理职位描述问卷法

一种**结构化的**、以**工作为基础**的、以**管理型职位**为对象的工作分析方法。
该方法主要收集、评价与管理职位相关的活动、联系、决策、人际交往、能力要求等方面的信息数据。

2.关键事件法

详细记录关键事件及具体分析职位特征要求的方法。
特殊之处：基于特定的关键行为与任务信息来描述具体的工作活动。

3.功能性工作分析方法

一种以**工作为导向**的工作分析方法。以工作者应发挥的职能为核心。

4.工作任务清单分析法

工作任务清单系统中收集工作信息的工具实际上是一种高度结构化的调查问卷，
一般包括：**背景信息**和**任务清单**两大部分。

【例题·单选】以下属于能力特质的有（ ）

- A. 身体特质
- B. 态度特质
- C. 动机特质
- D. 社交特质

【答案】A

【解析】临界特质分析系统完全以个人特质为导向的工作分析系统；能力特质包括身体、智力和学识；态度特质包括动机和社交。

【例题·多选】以下不属于现代工作分析方法的是（ ）

- A. 文献分析法
- B. 职位分析问卷法
- C. 工作实践法
- D. 功能性工作分析方法
- E. 临界特质分析系统

【答案】BDE

【解析】职位分析问卷法、临界特质分析系统属于以人为基础的系统性工作分析方法；功能性工作分析方法

属于以工作为基础的系统性工作分析方法。

【例题·多选】由工作分析专家大量收集工作相关信息，详细记录其中的关键事件，基于关键行为和任务信息来描述工作活动，分析职位特征和要求的工作分析方法，是（ ）。

- A. 关键事件法
- B. 工作要素法
- C. 职位分析法
- D. 以人为基础的系统性工作分析法
- E. 以工作为基础的系统性工作分析法

【答案】AE

【解析】本题考查现代工作分析方法。以工作为基础的方法包括关键事件法，关键事件法是由工作分析专家大量收集工作相关信息，详细记录其中的关键事件。选项 A、E 正确。