



第二节 职位分析



第二节 职位分析

【本节考点】

【考点1】职位分析的概念与作用

【考点2】职位分析的流程与方法

【考点3】职位说明书



第二节 职位分析

【考点1】职位分析的概念与作用

（一）职位分析的概念

职位分析是指在企业战略导向下，全面收集、整理和分析职位相关信息，研究和确定企业中职位的工作职责、工作内容、工作方法、绩效标准、任职资格等的一系列方法、技术与工作程序的集合。

是企业人力资源管理的基础性职能模块。



第二节 职位分析

职位分析一般解决以下五个问题：

- ①该职位的**工作内容**、**工作职责**和**工作目标**是什么；
- ②该职位与其他相关**职位**的关系是什么；
- ③完成这些工作需要哪些**能力**和**素质**；
- ④完成这些工作的要求及考评标准是什么；
- ⑤这些工作会在什么**环境**或条件下完成。



第二节 职位分析

（二）职位分析的作用

1. 为人力资源规划提供信息和依据
2. 为员工招聘与配置提供依据
3. 为员工培训提供指导和依据
4. 为绩效考评提供基础信息
5. 有助于实现薪酬分配系统的公平（包括外部公平、内部公平、个人公平和程序公平）
6. 为职业生涯规划和管理提供依据（职业生涯阶梯的**长度**（职位晋升的等级数量）、**宽度**（职业发展通道的类别）和**频度**（各层级晋升的条件与周期）的设计与管理等）



第二节 职位分析

【单选题】薪酬分配系统中的公平不包括（ ）。

- A.内部公平
- B.个人公平
- C.价值公平
- D.程序公平



第二节 职位分析

答案：C

解析：薪酬分配系统的公平包括外部公平、内部公平、个人公平和程序公平。



第二节 职位分析

【考点2】职位分析的流程与方法

（一）职位分析的流程

职位分析是人力资源管理的基础环节，具有复杂性、系统性、程序性等特点。





第二节 职位分析

1. 准备阶段

- (1) 确定职位分析目标和成果应用范围
- (2) 组建职位分析小组或委员会
- (3) 确定职位分析信息内容、获取方法及人力、财力投入

入

2. 设计阶段

- (1) 选择职位分析样本
- (2) 编制调查问卷和访谈提纲，并确定标准



第二节 职位分析

3.信息收集与分析阶段

- (1) 统一思想
- (2) 收集信息
- (3) 核验信息
- (4) 分析信息

4.成果输出阶段

整合工作描述与工作规范，形成职位说明书。



第二节 职位分析

5. 结果应用指导与培训阶段

职位说明书在员工招聘与录用、人员配置、职位分类、职位评价、职位设计、员工培训、绩效管理等人力资源管理环节中具有重要的应用价值。

人力资源管理部门也要注意收集职位说明书的使用反馈信息，不断完善职位说明书。



第二节 职位分析

【多选题】职位分析中信息收集与分析阶段，主要进行的工作包括（ ）。

- A. 收集信息
- B. 统一思想
- C. 背景信息
- D. 核验信息
- E. 分析信息



第二节 职位分析

答案：ABDE

解析：本题考查信息收集与分析阶段。（1）统一思想。

（2）收集信息。（3）核验信息。（4）分析信息。



第二节 职位分析

（二）职位分析的方法

1. 访谈法

通过与职位现职者、过往任职者、直接主管以及咨询专家，面对面地谈话收集工作信息的方法。

访谈工作耗时较长，若访谈规划不合理，可能会对组织正常运作造成影响。



第二节 职位分析

2. 问卷调查法

让职位现职者、直接主管及其他相关人员填写调查问卷，获取职位相关信息的方法。

问卷调查法操作简单、成本较低，但对问卷设计本身和问卷填写质量的要求较高，多适用于规模较大、职位设置复杂、职位分析结果应用要求高的企业。



第二节 职位分析

3. 观察法

观察和记录员工在某一时期的工作内容、形式、方法和过程，在此基础上通过分析、比较、汇总等方式提取有效工作信息的方法。可将观察法分为直接观察法、阶段观察法和工作表演法。



第二节 职位分析

直接观察法：到工作现场，实时观察和记录职位现职者的工作行为、工作流程、工作环境等，适用于工作周期较短的职位分析。

阶段观察法：分阶段进行观察，侧重捕捉不同工作阶段的职位要求和工作重点，适用于工作周期较长、流程有明显阶段划分的职位分析。

工作表演法：由职位现任者完整演示工作流程、操作步骤，由此收集信息，适用于技能型、操作型职位分析。



第二节 职位分析

4. 主题专家会议法

团体决策的方法，由熟悉目标职位的内外部相关主题专家组成研讨主体，围绕职位分析的核心要素开展系统性讨论、分析与论证，进而验证并确认职位分析成果的科学性与准确性。参与会议的成员主要有目标职位现任者、直接主管、过往任职者、客户、咨询专家，以及行业内其他组织标杆职位的任职者等。



第二节 职位分析

5. 文献分析法

充分利用历史及当前的各类资料，通过系统性分析、提炼、总结与加工，获取目标职位的相关信息，进而开展工作分析的一种方法。

文献分析法的资料来源主要有两类：

1. 组织的规章制度、文件等，如《员工手册》《内部管理制度》《职位职责说明》《绩效考评制度》《工作计划》等；
2. 企业外部相关职位的信息资料和分析结果。



第二节 职位分析

6. 工作日志法

工作日志法是指由职位现职者自行记录工作相关信息，形成完整的工作日志，以此作为信息支撑进行职位分析的一种方法。记录的信息一般包括工作任务、工作程序、工作方法、工作职责、工作结果以及完成各项工作任务所花费的时间等。



第二节 职位分析

【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



第二节 职位分析

答案：D

解析：本题考查工作日志法的概念

工作日志法是指由职位现职者自行记录工作相关信息，形成完整的工作日志，以此作为信息支撑进行职位分析的一种方法。记录的信息一般包括工作任务、工作程序、工作方法、工作职责、工作结果以及完成各项工作任务所花费的时间等。



第二节 职位分析

【考点3】职位说明书

（一）职位说明书的内容

1. 工作描述（又称工作说明或职位描述等）

聚焦“职位做什么”

职位本身工作内容、职责权限、工作流程等核心信息的客观界定，核心是明确职位的工作任务与边界，为员工开展工作、组织进行岗位管理提供明确依据，具体内容包括职位基本信息、工作职责、工作权限、工作关系、工作环境和条件等。



第二节 职位分析

2.工作规范（又称任职资格）

聚焦“谁能做这个职位”

任职者胜任该职位所需具备的知识、技能、素质、经验等核心要求的明确界定，具体内容主要包括专业知识要求、专业技能要求、职业素质、个人特质、相关工作年限、从业经验等。



第二节 职位分析

（二）职位说明书的撰写原则

1. 科学性和前瞻性相结合

充分考虑组织战略转型、技术变革、流程优化、工作方式转变等因素对职位的要求，其内容要有一定的前瞻性。

2. 人岗动态匹配和有机融合

严格遵循“因事设岗、因岗择人、按岗付酬”的核心原则，结合“以人为本”的理念，充分考量任职者的个人能力禀赋、工作风格特质与职业发展诉求，适当兼顾岗位对人的适应性调整，实现人与岗位的动态匹配、有机融合。



第二节 职位分析

3.全面性和系统性相结合

职位说明书需全面覆盖职位工作职责、工作内容、工作方法、绩效标准、任职资格等核心要素，明确各要素的具体内容与量化要求。

还需充分体现各构成要素之间相互影响、相互制约的内在关联，这有助于组织构建科学、高效的职位管理体系。

4.整体设计与员工参与相结合

自上而下统筹规划职位分析工作，自下而上的职工参与



第二节 职位分析

【单选题】确定任职者是否胜任该职位所需具备的知识、技能、素质、经验等核心要求的方法（ ）。

- A.工作描述
- B.问卷调查
- C.工作规范
- D.工作日志



第二节 职位分析

答案：C

解析：工作规范又称任职资格，聚焦“谁能做这个职位”，是对任职者胜任该职位所需具备的知识、技能、素质、经验等核心要求的明确界定，具体内容主要包括专业知识要求、专业技能要求、职业素质、个人特质、相关工作年限、从业经验等。