

知识点

传统的工作分析方法★★★

第二节 工作分析的方法

（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。

阶段	内容
准备	制订访谈计划、培训访谈人员以及编制访谈提纲
访谈开始	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	寻找访谈“切入点”、询问工作任务和工作任务细节
访谈结束	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	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、准确，避免使用生僻的专业词汇；应保持冷静、客观，不要与被访谈者争论，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，同时要保持克制不中断被访谈者的发言。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。

【真题·2017/2023年·单选】关于进行工作分析时所使用的访谈法的说法，表述正确的是（ ）

- 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】本题考查工作分析的方法。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。

【真题·2011/2017/2024·单·多选】下列关于工作分析时使用的访谈法的陈述，说法不正确的是（ ）。

- 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。

【真题·2014·多选】下列描述中，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】本题考查工作分析的方法。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；避免提诱导式问题。
- (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。

【真题·2009/2012/2017/2023年·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。

【真题·2016年·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。

（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。

适用范围：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：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。

【真题·2010/2013/2019/2023年·单·多选】关于工作分析的观察法的说法，正确的是（ ）。

- A. 有利于工作分析人员了解工作现场
- B. 适用于对脑力工作进行工作分析
- C. 不会使员工产生厌烦心理
- D. 可以获得有关任职者资格要求的信息

【答案】A

【解析】 本题考查工作分析的传统方法。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。

【真题·2011/2019年·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】 本题考查工作分析的传统方法。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。

【真题·2012/2015/2018年·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。

（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，整理归纳工作烦琐。

【真题·2018/2023年·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。

【真题·2016/2025年·单·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。