

第二节 工作分析的方法

（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。
- （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。

【真题·2017年·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领导、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部门领导、相关任职者、咨询专家等

阶段	内容
准备会议相关材料和设施	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。

【真题·2020年·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. 该方法可以运用于工作分析的各个环节
- B. 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. 其优点在于客观性很强

【答案】A

【解析】本题考查传统的工作分析的方法。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。

【真题·2015年·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。

【真题·2014/2025年·单·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. 相关任职者
- C. 部门领导
- D. 咨询专家
- E. 供应商代表

【答案】BCD

【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部门领导、任职者、咨询专家等。

（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

类别	适用范围
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

【真题·2011年·单选】关于工作分析方法的说法正确的是（ ）。

- A. 访谈法是单向的，被访谈者不可以提问
- B. 观察法适用于脑力劳动为主的工作
- C. 问卷调查法的设计成本低，调查成本高
- D. 工作实践法适用于短期内即可掌握的工作

【答案】D

【解析】本题考查传统的工作分析方法。访谈法，允许被访谈者提问。A选项错误。观察法不适用于脑力劳动要求比较高的工作。B选项错误。问卷编制的技术要求较高，操作程序简单、成本较低。C选项错误。

【真题·2018年·单选】下列唯一适用于各类工作的工作分析方法是（ ）。

- A. 文献分析法
- B. 工作日志法
- C. 访谈法
- D. 工作实践法

【答案】C

【解析】本题考查工作分析的方法。访谈法是目前在国内企业中运用最广泛、最成熟并且最有效的工作分析方法，是唯一适用于各类工作的方法。

【真题·2017/2021·单选】关于不同工作分析方法适用范围的说法，表述正确的是（ ）。

- 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。

知识点

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 (PAQ)

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 (JEM)

目的：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 (TTAS)

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 (ARA)

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 (MPDQ)

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 (CIT)

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 (FJA)

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 (TIA)

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。

【真题·2017/2023年·单·多选】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】本题考查现代工作分析的方法。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。

【真题·2025年·单选】以工作为基础的系统性工作分析方法是（ ）。

- A. 职位分析问卷法
- B. 工作要素法
- C. 关键事件法
- D. 能力要求法

【答案】C

【解析】以工作为基础的系统性工作分析方法：管理职位描述问卷法、关键事件法、功能性工作分析方法、工作任务清单分析法。