

第 3 章

工作分析方法

本章要点

工作分析过程中的导向和要素的差异使工作分析的方法有很多，根据方法的功能可以将工作分析的方法分为基础性方法和系统性方法。基础性方法主要用于收集工作信息，具体包括访谈法、问卷调查法、资料分析法、观察法、写实分析法和主题专家会议法等；而系统性方法是指工作分析从实施过程、问卷与量表使用、结果表达运用等方面体现出高度的结构化特征，通过量化的方式刻画出工作性质、工作特征的工作分析方法。



关键术语

基础性方法；系统性方法。



学习目标

- ◆ 了解：工作分析方法的分类；
- ◆ 熟悉：六种基础性分析方法；四种系统性分析方法；
- ◆ 掌握：工作分析的基本方法，以及各种方法比较、评价和选择的相关内容。



导入案例

薪水分发的争议

“我们为什么拿这么点儿薪水？”这是伟业公司不少员工发出的疑问。伟业公司是一家从事文化活动策划、设计、组织等业务的公司，在同行业里属于经营效益较好的，因此公司的平均薪酬水平高于市场水平。那么，为什么仍然有员工对自己所得到的薪酬感到困惑和不满呢？

原来，伟业公司实行的是一套比较简单的薪酬制度。这套制度将职位按照责任大小分为4个等级：员工级、主管级、经理级、高层管理。每个等级又分成两档，本着向业务部门倾斜的原则，业务开发部门和项目管理部门这两个部门选择其中的较高档，其他部门选择其中的较低档，于是问题就出现了。

有些部门（如创意设计部门）的员工认为，公司大大小小的业务还不是靠我们才能成功吗？我们的贡献理应是很大的，与行政事务这样的部门比较起来，我们的工作技术含量高、难度比他们的大，但是就因为我们不是主管，就比他们的主管人员拿的薪水低，这样太不合理了。主管人员的贡献不一定比员工大，那要看是什么部门的主管和员工。

其实部门主管、经理等管理人员也有意见。有的部门主管认为，每个部门的工作量、任务难度是不同的，不应该所有部门一刀切，应该有些差别。还有的经理认为，如果出了问题，我们所承担的责任比员工大得多，所以我们的薪水与员工的差别应该再拉大一些。

3.1 基础性方法

工作分析的基础性方法具体包括访谈法、问卷调查法、资料分析法、观察法、写实分析法和主题专家会议法等。

3.1.1 访谈法

访谈法是常用的工作分析方法之一，是指工作分析人员针对某项工作面对面地询问任职者及其主管、专家的意见或看法，工作分析人员可以对任职者的工作态度与工作动机等深层次内容进行详细的了解，并与其他工作分析方法提供资料。访谈法适用于各类工作分析，既适用于短时间可以把握的生理特征的分析，又适用于长时间才能把握的心理特征的分析，这种方法是对高层管理工作进行深度分析的最好的方法。

1. 访谈法的内容和类型

1) 访谈法的内容

访谈法的内容包括工作目标、工作内容、工作性质和范围及工作负责人。

工作目标。组织为什么设立这个职务？根据什么确定职务的薪酬？

工作内容。任职者在组织中有多大的作用？其行动对组织会产生怎样的后果？

工作性质和范围。这是访谈的核心，包括该工作在组织中的位置，其上下级职能的关系，所需要的一般技术知识、管理知识、人际关系知识，需要解决的问题的性质及其自主权。

工作负责人。这主要涉及组织、战略政策、控制、执行等方面的内容。

2) 访谈法的类型

(1) 根据访谈对象的不同，可以将访谈法分为以下几种类型。

个别任职者访谈法。其主要适用于任职者之间工作差异比较大、工作分析时间相对充裕的情况。由企业领导根据任职者表现出的问题，逐一谈话，发现问题的根源，给予任职者一定的指导来解决相关问题。这是一种相对比较耗时的工作分析方法，但其针对性强，效果也相对明显。

群体访谈法。其通常适用于多个任职者做相同或相近的工作的情况，因为它可以用一种迅速而且代价相对较少的方式了解到工作内容和工作职责等方面的情况。在进行群体访谈时，应注意遵守一项基本原则：这些任职者的上级主管人员应在场。如果上级主管人员当时不在场的话，事后也应该单独同他们谈一谈，听一听他们对于被分析工作中所包含的任务和职责持有何种看法。无论采用何种访谈法，最为重要的一点是，任职者本人必须十分清楚访谈的目的是什么，因为这一类访谈常常被误解为企业有目的地“对雇员的效率进行评价”。如果任职者对访谈是这样理解的话，那么他们往往不愿意对自己或下属的工作进行较为准确的描述。

主管人员访谈法。通过与某个职位任职者的一个或多个主管面谈，来获取职位信息以解析所要分析职位的情况的方法。主管对于工作内容一般都有比较全面的了解，通过与主管面谈，可以大大节省工作分析的时间，在访谈效率的提升方面可以起到非常大的作用。

在运用访谈法进行工作分析时有很多典型的提问方法，最富有成效的访谈法是通过一张结构合理或可以加以核查、对比的问卷来进行的访谈，它包括一系列与以下内容有关的信息：工作的总体目的、监督职责、工作责任，以及对教育、经历、技能的要求等。工作分析人员在运用这种问卷来收集信息时，既可以通过观察工作的实际执行情况来自行填写，又可以先由任职者填写，然后由工作分析人员加以整理。后者可能会出现从任

任职者处获得的信息和从主管处获得的信息不一致的情况,此时需要将不同的信息综合在一起进行比较分析,以求获得较为准确的信息。

(2) 根据内容的结构化程度可以将访谈法分为以下两类。

结构化访谈。这种访谈法按照事先准备好的访谈内容、形式进行。其收集信息全面,有利于不同任职者的相同访谈之间的分析、比较。

非结构化访谈。这种访谈法无须过多准备,没有固定的形式和统一的评判标准,所谈内容因人而异,而且可以对一些问题进行深入讨论。其灵活性较强,但是收集信息的完备性较差。

2. 访谈法的优点和缺点

访谈法具有以下优点和缺点。

1) 优点

通过直接沟通,可以简单而迅速地收集到相关工作信息,准确地获得反馈,还可以挖掘到其他方法所无法得到的员工真实态度和动机等深层次的内容。

为组织提供一次与员工直接交流的机会,同时也为员工提供一个提出意见的渠道。

2) 缺点

对于工作分析人员的专业技巧要求较高,耗时较长,成本较高。另外,任职者对于这种访谈方式的理解程度不同,会导致人为夸大或弱化某些职责,出现信息的部分偏差。而工作分析人员对于某些工作岗位的固有观念和理解,也会对分析结果造成一定的影响。

3. 访谈法的原则

在进行工作分析访谈时,工作分析人员必须牢记以下几个原则。

必须注意与主管人员的密切合作,只有这样,工作分析人员才能找到那些对工作最为了解的人员,以及那些最有可能对自己所承担的工作的任务和职责进行客观描述的任职者。

必须尽快与任职者建立融洽的关系。其要点包括:知道对方的名字;用通俗易懂的语言交谈;简单地介绍访谈的目的;解释被挑选为访谈对象的原因等。

在进行访谈时,必须依照一张具有指导性的问卷进行提问,这张问卷中不仅要有问题,还要留出适当的空白,方便任职者填写。这将确保在面谈之前就能了解哪些是必须问的关键问题,在工作分析人员不止一个的情况下,还可以确保每一个访谈对象都有机会回答那些应该回答的问题。当然,一定要允许任职者在回答问题时有一定的发挥余地,也就是向他们提一些开放性的问题,如“我们所提的问题中有没有遗漏什么”等。

当完成工作任务的方式不是很有规律时,如任职者并不是在一天中一遍遍地重复相同的工作,应该要求任职者按照任务的重要性和发生频率将它们一一列举出来。这

样，就可以确保完成那些虽然只是偶然发生但也同样比较重要的任务。

在访谈完成之后，还要对资料进行检查和核对。通常的做法是，工作分析人员与任职者本人或其直接上级主管人员一起对所收集到的工作信息进行最后核查。

4. 访谈法的流程

为了最大限度地控制访谈结果误差，在访谈的过程中应该遵循一定的流程。一般的工作分析访谈过程主要包括 3 个阶段，即准备阶段、实施阶段、整理阶段，如图 3-1 所示。

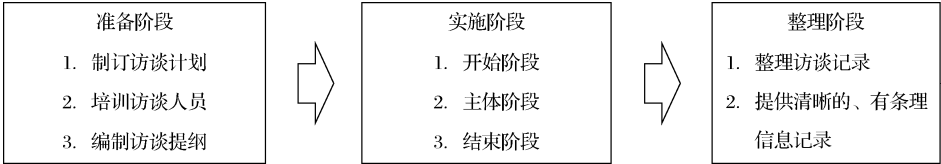


图 3-1 访谈法的流程

1) 准备阶段

制订访谈计划。访谈计划主要包括以下几项内容：明确访谈目标；确定访谈对象（任职者的直接上级或从事本职位 6 个月以上的任职者）；选定合适的职位分析访谈方法（如访谈的结构化程度及访谈的形式）；确定访谈的时间、地点（访谈的时间安排以不影响正常的工作为宜，访谈的地点应该保持安静、整洁、方便）；准备访谈所需要的材料和设备等。

培训工作分析人员。培训主要包括 3 个方面的内容：一是访谈的基本原则、知识、技巧的培训与交流；二是针对本次访谈展开的专项培训，主要是传达访谈计划，明确访谈的目的和意义；三是按照访谈分工要求，各位工作分析人员收集并分析与现有的目标职位相关的信息。在实践中，本环节操作质量的好坏对访谈的效果将会产生极大的影响，我们可以根据实际需要采取个体分散学习和集中分析总结等方式，力求使工作分析人员在访谈时对目标职位有大致地了解与认识。

编制访谈提纲。工作分析人员应根据现有资料及信息，编制访谈提纲。访谈提纲的主要作用是为工作分析人员提供信息补充，防止在访谈过程中出现严重的信息缺失，确保访谈过程的连贯性。工作分析访谈提纲（见表 3-1）大致分为通用性问题（开放式）和个性化问题（封闭式）。通用性问题主要列举需要收集的各方面信息，个性化问题主要列举与职位相关的各项职责和任务，以作为启发访谈对象思路的依据。

表 3-1 工作分析访谈提纲

职位名称		主管部门	
所属部门		工作地点	
间接主管		直接主管	
访谈对象		日期	
一、职位设置的目的 此职位的工作目标是什么；从公司角度看，这个职位具有什么意义和作用			

续表

二、机构设置			
① 此职位直接为哪个部门或个人服务？（行为或决策受哪个部门或职位的控制）			
② 哪些职位与此职位同属一个部门？			
③ 是否有直接的下属，有几个，他们分别是谁			
三、岗位描述			
请您详细地描述一下您工作中的各项职责和为履行这些职责所进行的各项工作活动，包括您所采取的方法，使用的辅助工具或设备等，以及您认为合适的工作标准			
主要工作职责	为履行职责所进行的工作活动或任务及时间比例	工作设备 辅助工具	工作标准
四、内外关系			
① 在公司内，此岗位与哪些岗位有频繁的工作联系？有哪些联系？			
② 在公司外，此岗位与哪些部门或个人有频繁的工作联系？有哪些联系？			
③ 你是否经常会见主管商讨或者汇报工作？			
④ 主管对工作任务的完成情况是否起决定性作用			
五、工作中的问题（选问）			
① 你认为此项工作对你最大的挑战是什么？			
② 你对此项工作最满意和最不满意的地方分别是什么？			
③ 此项工作需要解决的关键问题是什么？			
④ 处理问题时有无指导或先例可参照？有哪些处理依据？			
⑤ 你对哪些问题有自主权？哪些问题你需要提交给上级处理？（完成岗位工作有哪些权限，如招聘专员面试工作中拥有组织权，在建立公司招聘制度活动中拥有制定权等）			
⑥ 你是否经常请求主管的帮助，或者主管是否经常检查或指导你的工作？			
⑦ 你的主管如何知道你的工作内容？			
⑧ 你是否有机会采取新方法解决问题？			
⑨ 与其他部门协调配合方面存在哪些问题？			
⑩ 集团公司对如何留住人才有什么好的建议和对策？你个人呢			
六、经验要求			
本职位要求任职者具备哪些经验？是否需要参加培训？培训多久			
七、能力与技能			
① 心智要求。			
② 特殊能力。（在哪些领域表现，如领导能力、激励能力、计划能力、人际关系、协调能力、公共关系、分析能力、决策能力、书面表达、口头表达、谈判、演讲、与人沟通和交往、判断、接受指令等）			
③ 个人素质。（非智力因素，如细心、耐心、有责任感、忠诚等）			
八、教育或知识要求			
请确定下列教育或知识中哪些是必要的，或指出胜任该工作所需要的教育要求是什么			
教育或知识要求		若是必须，标示“√”	
任职者能够读写并理解基本的口头或书面的指令			
任职者能够理解并执行工作程序及理解上下级的关系			
任职者能够进行简单的数学运算和办公室设备的操作			
任职者能够理解并完成交给的任务，具备每分钟至少输入 50 个字的能力			

续表

教育或知识要求	若是必须，标示“√”
具备相近专业领域的一般知识	
具备商业管理与财政等方面的基础知识与技能	
具备商业管理与财政等方面的高级知识与技能	
其他方面的具体要求（法制法规、外语、学历、相关证书）	
九、身体素质和生理方面的要求 岗位要求任职者具备哪些身体素质和生理方面的要求	
十、附加说明 对本职位还有哪些需要补充的说明（如晋升与职务轮换的可能性）	

2) 实施阶段

在准备阶段结束后，经过培训的工作分析人员应根据访谈计划，利用编制好的访谈提纲进入访谈的实施阶段。实施阶段是工作分析人员和访谈对象之间面对面进行交流获取信息的整个过程。在实施阶段，记录访谈内容时应采用标准形式，这样便于记录、归纳与比较，并有助于将访谈限制在与工作有关的范围内。

实施阶段主要包括 3 个阶段：开始阶段、主体阶段和结束阶段。

开始阶段。在开始阶段，访谈对象配合与否决定了工作分析人员能否获得与工作相关的准确信息。因此，同访谈对象建立友好互信的关系，并使访谈对象保持平和良好的心态就显得十分重要。

在开始阶段，工作分析人员应注意以下几个方面。

- 营造轻松舒适的访谈氛围。工作分析人员具体可以采取下面的方式：让访谈对象采取简单随意的方式进行自我介绍；尝试发现访谈对象感兴趣的话题，从这些话题出发展开访谈；在话题开始时，采取鼓掌、适度赞扬等方式表达对访谈对象的欢迎，以缓和紧张气氛。
- 向访谈对象介绍本次访谈的流程及对访谈对象的要求。在访谈过程中，如果需要使用笔录、录音等辅助记录手段，那么应向访谈对象事先说明。
- 应重点强调本次工作分析的目的及预期目标，所收集的信息的用途，以及本次工作分析相关技术性问题的处理方法（尤其是标杆职位的抽取、访谈对象的抽取方式等）。
- 有必要向访谈对象说明的是，本次访谈已经征得其主管的同意，但是参与访谈的全部人员要保证访谈的内容除了作为分析，将对其上级和组织中的任何人完全保密。

主体阶段。在这个阶段中，工作分析的所有工作将围绕如何得到完整的信息而展开。这个阶段的任务包含以下几个方面。

- 寻找访谈的切入点。访谈的过程是一个由浅入深的过程，需要在开始的时候选择一些切入点。一般的切入点通常是询问访谈对象的工作环境、询问访谈对象所在部门与其他部门的关系等。
- 询问工作任务。在询问工作任务的时候，一般有两种方式。一种方式是工作分析人员提供事先准备好的任务清单，与访谈对象针对任务清单进行讨论核实，具体包括任务清单是否全面、是否需要补充、是否有需要调整的地方等。另一种方式是没有预先准备任务清单，在这种情况下主要通过工作分析人员有条理的询问，来获得职位要完成的任务信息。
- 询问工作任务的细节。询问工作任务细节的角度很多，如可以从流程分析的角度，分别从投入、行动和产出这3个方面询问工作任务的细节。

结束阶段。工作分析人员可以和访谈对象进行再次沟通，沟通的内容主要包括以下几个方面。

- 允许访谈对象提问。
- 针对细节问题进一步追问，并与访谈对象最后确认所有信息的真实性与完整性。
- 重申职位分析的目的与访谈收集信息的用途。
- 提前告知下次访谈的内容（最终确认成果）。
- 邀请访谈对象在必要时与工作分析小组联系。
- 感谢访谈对象的帮助与合作。

3) 整理阶段

整理阶段是整个访谈过程中的最后一个环节，由工作分析人员在速记员的协助下，整理访谈记录，为下一步信息分析提供清晰、有条理的信息记录。

5. 采用访谈法的注意事项

工作分析人员应事先征求访谈对象直接主管的意见，获得支持。

工作分析人员应事先告知访谈对象具体的访谈时间和地点。

工作分析人员应向访谈对象表明访谈的意义和目的，消除疑虑。

工作分析人员应按照访谈提纲的顺序，由浅入深进行提问。工作分析人员应注意问题的先后次序，尤其是对于敏感话题的把握，给对方充足的时间。

工作分析人员要善于把控整个访谈的局面，尽量避免陈述个人观点。

工作分析人员的语言表达应清楚、准确，所提问题应清晰明了，且应避免使用生僻的专业词汇。

在不影响访谈对象表达的前提下，工作分析人员应做好访谈记录。

访谈结束后，工作分析人员应将访谈记录交给访谈对象进行现场确认，必要时可由双方签字确认，以确保访谈内容的真实性。

3.1.2 问卷调查法

1. 问卷调查法的含义

问卷调查法是通过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。该方法是工作分析通用的一种方法，是使用预先设计好的调查问卷来获取工作分析的相关信息，从而实现工作分析的目的。

2. 调查问卷的分类

按照结构化程度，可以分为结构化问卷和非结构化问卷两种。结构化问卷是在一定的假设前提下，多采用封闭式调查表收集信息，具有较高的信度和效度，便于不同职位之间相互比较，如表 3-2 所示。非结构化问卷中的问题多是开放式的，可以全面地、完整地收集信息，能够对不同的组织进行个性化设计，因此具有适应性强和灵活、高效的优势。非结构化问卷与结构化问卷相比，随意性较强，如表 3-3 所示。

表 3-2 结构化的工作分析调查问卷

姓名		职称		现任职务(工作)		工龄	
性别		部门		直接主管		进入公司时间	
年龄		学历		月平均收入		从事本工作时间	
一、工作时间要求							
① 正常的工作时间每日由____时开始至____时结束。 ② 每日午休时间为____小时，____%的时间可以保证。 ③ 每周平均加班时间为____小时。 ④ 实际上下班时间是否随业务情况经常变化（总是，有时是，偶尔是，否）。 ⑤ 所从事的工作是否忙闲不均（是，否）。 ⑥ 若工作忙闲不均，最忙时常发生在（时间）_____。 ⑦ 每周外出时间占正常工作时间的____%。 ⑧ 本地出差情况每月平均_____次，每次平均需要_____天。 ⑨ 本地外出情况平均每周_____次，每次平均需要_____天。 ⑩ 外地出差时所使用的交通工具按使用频率排序：_____。 ⑪ 本地外出时所使用的交通工具按使用频率排序：_____。 ⑫ 其他需要补充的问题：_____。							
二、工作目标							
主要目标：				其他目标：			
①				①			
②				②			

续表

二、工作目标					
主要目标:			其他目标:		
③			③		
④			④		
⑤			⑤		
三、工作概要					
用简练的语言描述一下你所从事的工作:					
四、工作活动程序					
活动名称		作业程序		依据	
五、工作活动内容					
名称	结果或形成的文档	占全部工作时间的百分比/%	权 限		
			承办	需报审	全权负责
①					
②					
③					
④					
⑤					
⑥					
⑦					
⑧					
⑨					
⑩					
⑪					
⑫					
六、失误的影响					
经济损失	①		其他情况:		
	②				
	③				
公司形象受损	①				
	②				
	③				
经济管理损害	①				
	②				
	③				

六、失误的影响		
其他损害（请注明）	①	其他情况：
	②	
	③	
若你的工作出现失误，会发生下列哪种情况？ 1. 不影响其他人工作的正常进行。 2. 只影响本部门的少数人。 3. 影响整个部门。 4. 影响其他几个部门。 5. 影响整个公司		说明： 如果出现左边列举的多种情况，请按影响程度由高到低依次将编号填写在下面括号中。 ()
七、内部接触		
① 在工作中不与其他人接触。()	()	说明：将频繁程度等级填入左边的括号中 偶尔 经常 非常频繁 1 2 3 4 5
② 只与本部门内几个同事接触。()	()	
③ 需要与其他部门的人员接触。()	()	
④ 需要与其他部门的主管接触。()	()	
⑤ 需要与所有部门的主管接触()	()	
八、外部接触		
① 不与本公司以外的人员接触。()	()	说明：将频繁程度等级填入左边的括号中 偶尔 经常 非常频繁 1 2 3 4 5
② 与其他公司的人员接触。()	()	
③ 与其他公司的人员和政府机构接触。()	()	
④ 与其他公司、政府机构、外商接触()	()	
九、监督（将相应的答案填写在括号中或在对应选项后面的括号中打“√”）		
① 直接和间接监督的人员数量。()		()
② 被监督的管理人员数量。()		()
③ 直接监督人员的层次：一般职工、基层管理人员、中层管理人员、高层管理人员		()
① 只对自己负责。()		()
② 对职工有监督指导的责任。()		()
③ 对职工有分配工作、监督指导的责任。()		()
④ 对职工有分配工作、监督指导和考核的责任		()
十、工作基本特征（在对应选项后面的括号中打“√”）		
① 不需要对自己的工作结果负责。()		()
② 仅对自己的工作结果负责。()		()
③ 对整个部门负责。()		()
④ 对自己的部门和相关部门负责。()		()
⑤ 对整个公司负责		()
① 在工作中时常做些小的决定，一般不影响其他人。()		()
② 在工作中时常做一些决定，对有关人员有些影响。()		()
③ 在工作中时常做一些决定，对整个部门有影响，但一般不影响其他部门。()		()
④ 在工作中时常做一些大的决定，对自己部门和相关部门有影响。()		()
⑤ 在工作中要做重大决定，对整个部门有重大影响		()
① 有关工作的程序和方法均由上级详细规定，遇到问题时可随时请示解决，工作结果须报上级审核。()		()

续表

十一、工作压力（在对应选项前面的方框中打“√”）												
① 在每天的工作中是否经常要迅速做出决定？ ☐ 没有 ☐ 很少 ☐ 偶尔 ☐ 许多 ☐ 非常频繁												
② 你手头的工作是否经常被打断？ ☐ 没有 ☐ 很少 ☐ 偶尔 ☐ 许多 ☐ 非常频繁												
③ 你的工作是否经常需要注意细节？ ☐ 没有 ☐ 很少 ☐ 偶尔 ☐ 许多 ☐ 非常频繁												
④ 你所处理的各项任务彼此是否相关？ ☐ 完全不相关 ☐ 大部分不相关 ☐ 一半相关 ☐ 大部分相关 ☐ 完全相关												
⑤ 你在工作中是否要求高度的精神集中，如果是，占用工作时间的比例大约是多少？ ☐ 20% ☐ 40% ☐ 60% ☐ 80% ☐ 100%												
⑥ 在你的工作中是否需要运用不同方面的专业知识和技能？ ☐ 否 ☐ 很少 ☐ 有一些 ☐ 较多 ☐ 非常多												
⑦ 在你的工作中是否存在一些令人不愉快、不舒服的感觉（非人为的）？ ☐ 没有 ☐ 有一点儿 ☐ 能明显感觉到 ☐ 较多 ☐ 非常多												
⑧ 在工作中是否需要灵活地处理问题？ ☐ 不需要 ☐ 很少 ☐ 有时 ☐ 较需要 ☐ 很需要												
⑨ 你的工作是否需要创造性？ ☐ 不需要 ☐ 很少 ☐ 有时 ☐ 较需要 ☐ 很需要												
⑩ 你在履行工作职责时是否有与员工发生冲突的可能？ ☐ 否 ☐ 很可能												
十二、任职资格要求												
① 你经常起草或撰写的文件资料有哪些												
• 通知、便条、备忘录 () • 简报 () • 信函 () • 汇报文件或报告 () • 总结 () • 公司文件 () • 研究报告 () • 合同或法律文件 () • 其他 ()	说明：将频繁程度等级填入左边的括号中 <table> <tr> <td>极小</td> <td>偶尔</td> <td>不太经常</td> <td>经常</td> <td>非常经常</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>		极小	偶尔	不太经常	经常	非常经常	1	2	3	4	5
极小	偶尔	不太经常	经常	非常经常								
1	2	3	4	5								
② 你常用的数学知识												
• 整数加减 () • 四则运算 () • 乘方、开方、指数 () • 计算机程序语言 () • 其他 ()	说明：将频繁程度等级填入左边的括号中 <table> <tr> <td>极小</td> <td>偶尔</td> <td>不太经常</td> <td>经常</td> <td>非常经常</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>		极小	偶尔	不太经常	经常	非常经常	1	2	3	4	5
极小	偶尔	不太经常	经常	非常经常								
1	2	3	4	5								
③ 学历要求（在对应选项前面的方框中打“√”）												
☐ 初中 ☐ 高中 ☐ 职业高中 ☐ 专科 ☐ 本科 ☐ 硕士研究生 ☐ 博士研究生												

续表

十二、任职资格要求					
④ 为顺利履行工作职责, 应进行哪些方面的培训? 需要多长时间					
培 训 科 目	培 训 内 容			最低培训时间 (月)	
⑤ 一个刚刚开始从事本职位的人, 需要多长时间才能基本胜任你所从事的工作					
⑥ 为顺利完成你所从事的工作, 需要具备哪些方面的工作经历? 工作经历约为多长时间					
工作经历要求				最低时间要求	
⑦ 在工作中你觉得最困难的事情是什么? 你通常是怎样处理的					
困难的事情:			处理方法:		
⑧ 你所从事的工作有何体力方面的要求 (在对应选项数字的前面打“√”)					
12345 轻较轻一般较重重					
⑨ 其他能力要求				需 要 程 度	
• 领导能力 () • 指导能力 () • 激励能力 () • 授权能力 () • 创新能力 () • 计划能力 () • 资源分配能力 () • 管理技能 () • 组织人事技能 () • 时间管理能力 () • 人际关系能力 () • 协调能力 () • 群体技能 () • 谈判能力 () • 冲突管理能力 () • 说服能力 () • 公关能力 () • 表达能力 () • 公文写作能力 ()				说明: 将需要程度的等级填入左边的括号中 12345 低较低一般较高高	

续表

十二、任职资格要求		
⑨ 其他能力要求		需 要 程 度
• 倾听敏感能力 • 信息管理能力 • 分析能力 • 判断、决策能力 • 实施能力 • 其他	() () () () () () 说明：将需要程度的等级填入左边的括号中 1 2 3 4 5 低 较低 一般 较高 高	
⑩ 请你详细填写从事工作所需要的各种知识和要求程度		
知 识 内 容	等 级	需 要 程 度
如计算机知识	(4)	说明：将需要程度的等级填入左边的括号中 1 2 3 4 5 低 较低 一般 较高 高
十三、考核		
对于你所从事的工作，你认为应从哪些角度进行考核？基本标准是什么		
考 核 角 度	考核基本标准	
你认为自己从事的工作有哪些不合理的地方？应如何改善？改进建议有哪些		
不 合 理 之 处	改 进 建 议	
你还有哪些需要说明的问题：		
直接上级确认符合事实（签名）		
(如不符合，请说明并更正)		

表 3-3 非结构化的工作分析调查问卷

填表日期： 年 月 日

工作部门		职位名称	
一、职责内容			
概述：			
所任职位：			

续表

一、职责内容			
工 作 项 目		处理方式及程序	所占每日工作时数
二、职责程度			
① 工作复杂性：			
② 所受监督：			
③ 所循规章：			
④ 对工作结果的负责程度：			
⑤ 所需创造力：			
⑥ 与人接触：			
⑦ 所予监督：			
填 表 人	（签名盖章）		
以上所填均属正确			
所属部门上一级主管	（签名盖章）	所属部门直接主管	（签名盖章）

国外的组织行为专家和人力资源管理专家研究出了多种科学的问卷调查法，其中比较著名的有以下几种。

1) 职位分析问卷

职位分析问卷法 (PAQ) 是一套数量化的工作说明法。虽然它的格式已定，但仍可用它分析许多不同类型的职位。职位分析问卷共分为 6 个部分。

2) 阈值特质分析

劳普兹等人在 1981 年设计了阈值特质分析问卷 (TTA)，特质取向的研究角度是试图确定那些能够预测个体工作成绩出色的个性特点。阈物质质分析方法的依据：具有某种人格特质的个体，如果其职位绩效优于不具有该种特质者的绩效，并且特质的差异能够通过标准化的心理测验反映出来，那么就可以确定该特质为完成这项工作所需要的个体特质之一。

3) 管理人员职务描述问卷法

托纳和平托针对管理工作的特殊性专门设计管理人员职务描述问卷，问卷于 1984 年定型。管理人员职务描述问卷法 (MPDQ) 是用于管理岗位的描述问卷法，主要对管理人员的工作进行定量化测试，涉及管理人员所关心的问题、所承担的责任、所受的限制及管理人员的工作所具备的各种特征，可以为不同人力资源管理功能提供信息支持。

我们可以根据企业的实际情况，来自制工作分析问卷，这样效果可能会更好。

3. 问卷调查法的优点与缺点

1) 优点

问卷调查法速度快，节省时间，可以在工作之余填写，不会影响正常工作；调查范围广，可用于多种目的、多种用途的职务分析；调查样本量大，适用于需要对很多任职

者进行调查的情况；调查的资源可以量化，由计算机进行数据管理；可同时在大范围内展开调查，能在相对较短的时间范围内通过大量的任职者获得较为准确的信息。

2) 缺点

由于问卷调查法属于一种“背靠背”的调查方法，所以被调查者的工作态度与动机心理等较深层次的内容不易被了解。除此之外，问卷调查法还有很重要的一个缺点——问卷填写人员和专业分析人员都有可能曲解问卷中的文字信息。设计理想的调查问卷要花费较多时间，人力、物力、费用成本高，因此在问卷使用前，还需要进行测试，以了解员工对问卷中所提问题的理解程度。为避免误解，工作分析人员需要对问卷内容亲自解释和说明，这大大降低了工作效率。填写调查问卷是由被调查者单独完成的，缺少交流和沟通，因此被调查者可能不积极配合，不认真填写，从而影响调查的质量。

4. 设计调查问卷时需要注意的问题

明确需要调查哪些内容 ,要获得何种信息 ,将信息转化为可操作的项目或问题。
每个问题的目的要明确，语言应简明扼要，必要时可附加说明。

调查问卷的调查项目可根据工作分析的目的加以调整，内容可简可繁，二者的关系如表 3-4 所示。

表 3-4 工作分析的目的与调查项目的关系

调查项目 工作分析的目的	工作目标活动内容	工作 责任	工作 复杂性	工作 时间	劳动 强度	工作 危险性
工作描述	●	●		●	●	●
工作设计和再设计	●	●	●	●	●	●
对工作执行者的资格要求	●	●	●			
制订培训计划	●		●			●
人力资源开发	●		●			
进行工作比较	●	●	●	●	●	●
工作绩效评估	●	●	●			
明确工作任务	●	●				

注：“●”号代表工作分析的目的与调查项目相一致。

问卷调查法能否应用成功，并达到相应的目的和效果，关键在于问卷问题的设计和问卷结构的安排是否合理。问卷调查法的设计一般分为两种：一种是问卷结构设计极为完备，问题及答案罗列的全面而又细致，只需要被调查者选择，或回答是或不是；另一种是完全开放式的设计，只是简单设计问题，要求被调查者凭自己的理解进行文字性的描述和回答。一份好的调查问卷通常是将两者合理地结合在一起，既有可选的封闭式问题，又有开放式问题。

5. 问卷调查法的流程

结构化问卷是在相应理论模型和假设前提下，按照结构化的要求设计的、相对稳定

的职位分析问卷。由于这种问卷采用的是封闭式问题，而且问卷遵循严格的逻辑体系，所以结构化问卷的重点是发放问卷、采集信息后的信息分析。与结构化问卷相比，非结构化问卷有精度不够、随意性强等一些缺陷。

问卷调查法的流程可分为以下几个步骤，如图 3-2 所示。



图 3-2 问卷调查法的流程

1) 问卷设计

问卷调查的第一步是根据职位分析的目的和用途，设计个性化的调查问卷，在这个步骤中应主要考虑以下几个问题。

问卷包含的项目，如职位基本信息、工作职责、工作联系、工作特征、任职资格、组织结构、职业生涯等。

- 填写说明。
- 阅读难度和填写难度。
- 填写者的文字水平。
- 问卷长度。

2) 问卷测试

在正式发放问卷前，应选取部分职位进行测试，针对测试过程中出现的问题及时加以修订和完善，避免在正式调查时出现严重的结构性错误。

3) 样本选择

在针对某一个具体职位进行分析时，若目标职位任职者较少（3 人以下），则全体任职者均为调查对象；若目标职位任职者较多，则应选取适当的调查样本，出于经济性和操作性的考虑，样本以 3~5 人为宜。当然调查样本可以包括任职者的直接上级，以及有代表性的其他相关人员。

4) 问卷发放及回收

在对选取的职位分析样本进行必要的职位分析辅导培训后，通过公司内部通信渠道发放职位分析调查问卷。在问卷填写过程中，工作分析人员应及时了解相关人员的填写状况，解答填写过程中出现的疑难问题，通过中期研讨会的形式，组织目标职位任职者进行交流并填写心得，统一填写规范。

5) 问卷处理及运用

剔除不合格问卷或重新进行调查，然后将相同职位的调查问卷进行比较分析，提炼正确的信息，编制职位说明书。

6. 采用问卷调查法的注意事项

采用问卷调查法应注意以下事项。

使用调查问卷的人员，一定要受过工作分析的专业训练。

对一般企业来说，尤其是小型企业，由于成本太高，不必要求使用标准化的问卷，可考虑使用定性分析方法或开放式问卷。

问卷的设计应该科学、合理，这是调查成败的关键。

在调查中，对调查表中的调查项目应进行必要的说明。

对调查表提供的信息应进行认真的鉴定，并结合实际情况进行必要的调整。

应及时回收问卷调查表，以免遗失。

3.1.3 资料分析法

1. 资料分析法的含义

资料分析法又被称为文献分析法，是通过现存的和工作相关的文档资料进行系统性分析来获取工作信息的、经济有效的信息收集方法。这种方法是对现有资料的分析、提炼和加工，所以它无法弥补现有资料的空缺，也无法验证原有资料的真伪。因此，资料分析法一般用来收集工作的原始信息，编制任务清单的初稿，然后用其他方法验证该方法收集到的信息。

2. 资料分析法的优点和缺点

1) 优点

资料分析法是对现有资料进行改进，成本较低，方便灵活，可以随时改进。这种方法的工作分析成本较低，工作分析人员只需要调用历史和现在的动态资料即可开展工作分析，它对工作分析对象的工作时间、工作地点没有要求，也不会影响工作分析对象的当前工作。资料分析法通过资料邮寄和网上传送的方式进行，甚至不需要工作分析人员前往分析对象的工作地点，因此可以节省大量的工作分析成本。工作分析人员在获得工作分析所需要的全部资料后即可开始工作。由于许多历史资料特别是职位说明书中有很多可以直接利用的工作分析结果，因此采用资料分析法的工作效率较高。同时，职位的核心胜任力的一般结构尚在不断完善过程中，通过不断比较历史资料可以更好地总结实践经验。资料分析的结果可以数据化，作为信息化工作分析的基础数据，可以为工作分析的开展奠定基础。

2) 缺点

资料分析法也有自身的缺点，它要求工作分析人员对岗位的工作内容具备一定的熟悉度。资料分析法减少了组织与任职者的直接交流，缺少第一手资料的反馈，容易流于表面化。在具体工作实践中，资料分析法可结合其他工作分析方法进行，弥补自身的不足。同时我们也应认识到，利用原有资料会使其他工作分析的方法进行得更加完善。

3. 资料分析法的流程

资料分析法的流程如图 3-3 所示。

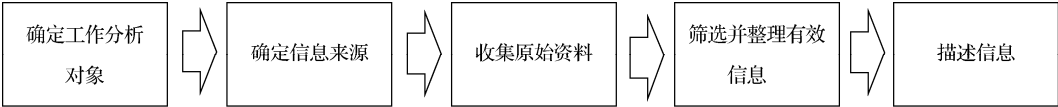


图 3-3 资料分析法的流程

- (1) 确定工作分析对象，就是要明确对什么样的职位进行分析。
- (2) 确定信息来源，就是选择获得资料的渠道，可以是组织，也可以是个人。
- (3) 收集得到的可利用的原始资料，这些资料可分为内部信息和外部信息。内部信息是指来自以下信息载体的信息：员工手册，公司组织管理制度，岗位职责说明，公司会议记录，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，行政主管、行业主管部门文件，作业指导书等。外部信息是指对外部类似企业相关职位分析结果或原始信息的分析和提炼。
- (4) 筛选并整理有效信息。注意筛选和整理与职位相关的信息，可参考以下几个方面。

- 各项工作与任务。
- 各项工作与任务的细节，重点是各项工作、任务的主动词，对于动作的先后可用数字加以区分。
- 文献分析中遇到的问题。
- 引用的其他需要查阅的文献。
- 知识、技能、能力要求。
- 特殊环境要求（如工作危险、警告等）。
- 工作中使用的设备。
- 绩效标准。
- 工作成果。

- (5) 描述信息。通过以上步骤对所需要的信息进行汇总整理，得出相关描述信息。
- 岗位责任制是国内企业尤其是大中型企业十分重视的一项制度。但是岗位责任制只规定了工作的责任和任务，没有规定工作的其他要求，如工作的社会条件、物理环境、聘用条件、工作流程及任职资格等。根据企业的具体情况，对岗位责任制添加一些必要的内容，可以形成一份完整的工作描述与任职说明书，如表 3-5 所示。

表 3-5 某炼铁厂计划科综合统计员的岗位经济责任制

职责：
在科长的领导下，按照专业管理制度和上级有关规定，负责全厂生产、经济、技术指标综合统计工作，做好数据管理。
工作标准：
① 综合统计，编制报表、图表。月报于次月 6 日前报出，季、年报于季后第 1 月 7 日前、次年 1 月 10 日前报出，每月 15 日前完成图表上墙，每月 28 日前提出产品、品种及主要经济指标，准确率达 9 项。
② 负责结算炼钢厂的生产原料、燃料耗用量。每月 1 日与烧结厂、原料处结算烧结矿、废铁数量，做到准确无误。

续表

③ 负责收集国内外同行业有关生产经济指标等资料。每月 20 日前将 16 个单位的主要指标入账，填写图表上墙。
④ 负责提出统计分析，每月 28 日前完成。
⑤ 建立健全的数据管理制度，建立厂级数据库，使全厂的数据管理系统化、规范化
任职条件： 必须熟悉上级有关统计的规章制度、统计方法，并严格执行，懂得炼铁生产工艺及主要设备的生产能力；掌握企业管理的一般知识和工业统计理论知识及统计计算能力

4. 采用资料分析法的注意事项

需要对资料所包含信息的真实性、可靠性和适当性进行判断。资料作为工作分析过程的外部信息来源，要想使其内容进入工作分析，首先就需要对其进行筛选和评价。外部信息尽管获取成本较低，但信息质量并不由工作分析主体所控制。同时，在外部信息的基础上再采用新的分析工具，也不能改变信息的质量。

应当注意资料来源渠道的多元化。渠道来源越多，资料之间相互印证的可能性就越大，资料分析的有效性也就越高。收集资料应全面，要与选拔职位有较高的关联性。

应当对职位的工作任务、职责和责任形成规范的表述，以此作为后续分析工具应用的基础。

应当探讨职位的工作任务、职责和责任同职位胜任力之间的联系，但这种探讨仅限于提供两者之间的可能联系，并不能进行最终的判断。

3.1.4 观察法

1. 观察法的含义

工作分析观察法是指由工作分析人员到现场实地观察任职者执行工作的过程，并记录、分析、归纳、整理成适用的文字资料的方法。此方法可以为工作分析提供最直接的资料。这种方法比较适合短时期的外显行为特征的分析，常用在相对简单、重复性高且容易观察的工作分析中。

2. 观察法的分类

1) 直接观察法

工作分析人员直接对任职者工作的整个过程进行观察。直接观察法适用于工作周期较短的职位。例如保洁员，他的工作基本上是以一天为一个周期，工作分析人员可以一整天跟随保洁员进行直接的工作观察。

2) 阶段观察法

有些任职者的工作具有较长的周期性，为了能够完整地观察任职者的所有工作内容，必须分阶段进行。例如行政文员，他需要在每年年终时筹备企业的总结表彰大会。因此，工作分析人员必须在年终时才能对该职位进行观察。

3) 工作表演法

该方法对于工作周期较长和突发性事件较多的工作比较适合。例如保安人员,除了执行正常的工作程序,还有很多突发事件需要处理,如盘问可疑人员等。工作分析人员可以让保安人员演示盘问的过程,以此来观察该项工作的特点。

3. 观察法的优点和缺点

1) 优点

通过观察法,工作分析人员能够比较全面和深入地了解工作要求、工作内容、工作特征。这种方法适用于标准化、周期较短、以体力活动为主的工作。

2) 缺点

观察法不适用于以脑力劳动为主的工作,以及处理紧急情况的间歇性工作,如律师、教师、急救站的护士、经理、设计人员等。对有些任职者而言,此方法难以接受,他们会觉得自己受到了监视或威胁,从而对工作分析人员产生反感,同时也可能造成操作动作变形,使工作分析人员不能得到有关任职资格要求的信息。观察法对工作分析人员有一定的要求,他们应经过一定的培训,了解工作性质,明确观察和记录的内容,这样才能确保基本信息不会被遗漏。此方法适用范围较小,局限性较强。

4. 观察法的使用条件

在对主要由身体活动构成的工作进行工作分析时,直接观察是一种行之有效的方法。例如,门卫、流水线上的作业人员和会计所做的工作,就是一些可以运用观察法的例子。然而,当工作中包含了许多难以测量的活动时(如律师、设计工程师所做的工作),观察法就不可能很准确了。

此外,当任职者从事一些只是偶然发生,但是非常重要的工作活动时(如偶尔从事急救工作的护士),观察法可能也会失效。观察法通常与访谈法结合使用。两者结合的一种方式如下所述。首先,对被观察者在完整工作周期内所完成的工作进行观察,并把所观察到的工作活动记录下来(这里的工作周期是指完成工作所需要的时间,对于一位流水线上的工人来说它可能是一分钟,而对于从事复杂工作的被观察者来说,则可能是一个小时、一天或更长时间)。然后,在所积累的信息已经足够多的时候,再同被观察者进行面谈。由于被观察者在被观察过程中往往会受到鼓舞,因而此时他们会很愿意针对一些工作分析人员所不懂的要点进行解释,并说明工作分析人员还没有观察到的工作活动情况。观察法与访谈法结合的另一种方式如下所述。在被观察者工作时,工作分析人员一边对其进行观察一边进行访谈,两者同时进行。不过,在通常情况下,最好是等到观察结束后再去进行访谈,因为这样可以使工作分析人员有充分的机会在不受影响的情况下去观察被观察者的工作。这样,反过来也减少了被观察者因焦急而不按照常规操作的可能。

5. 观察法的使用原则

运用观察法时要注意以下几个原则。

在实施观察之前，应做好充足的了解和记录准备。

被观察者的工作相对稳定，即在一定的时间内，工作内容、工作程序、工作要求不会发生明显的变化。

适用于大量标准化的、周期较短的、以体力活动为主的工作，不适用于以脑力活动为主的工作。

要注意工作行为样本的代表性，有时有些行为在观察过程中可能未表现出来。

尽可能不要引起被观察者的注意，不干扰被观察者的工作。

观察前要有详细的观察提纲和行为标准。

在使用观察法时，应以适当的方式将工作分析人员介绍给被观察者，使之能够得到被观察者的认可。

6. 观察法的流程

观察法的流程如图 3-4 所示。

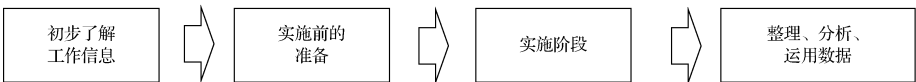


图 3-4 观察法的流程

1) 初步了解工作信息

第一步，明确工作分析观察的目的，主要是看观察法是描述性的还是验证性的。

第二步，根据现有的资料形成工作的总体概念。

第三步，准备一个初步的任务清单，如列一个观察提纲（见表 3-6）。

第四步，为在数据收集过程中涉及的不清楚的主要项目做一个注释。

表 3-6 工作分析观察提纲（部分）

被观察者姓名：_____	日期：_____
观察员姓名：_____	观察时间：_____
工作类型：_____	工作部门：_____
观察内容：_____	
1. 什么时候开始正式工作？_____	
2. 上午工作多少小时？_____	
3. 上午休息几次？_____	
4. 第一次休息时间从_____到_____	
5. 第二次休息时间从_____到_____	
6. 上午完成多少件产品？_____	
7. 平均多长时间完成一件产品？_____	
8. 与同事交谈几次？_____	
9. 每次交谈多长时间？_____	
10. 室内温度是多少？_____	
11. 上午抽了几支烟？_____	

续表

12. 上午喝了几次水？	_____
13. 什么时候开始午休？	_____
14. 生产了多少次品？	_____
15. 搬了多少次原材料？	_____
16. 工作地的噪声有多少分贝？	_____

2) 实施前的准备

选择和培训观察对象。根据任职者的多少，在“标杆瞄准”原则的指导下选取绩效水平高的任职者作为观察对象，并对其进行相关的培训，使其明确工作分析的目的、流程和最终的影响，达到消除其戒备心的目的。

选择合适的方法，确定是使用结构化方法还是非结构化方法。在现实的操作过程中，为了避免两种方法的不足，经常是将两者进行结合，在两者之间选择一个平衡点。

对工作分析人员进行选拔和培训。其目的是增强观察过程的可信度和信息收集的准确性。

3) 实施阶段

进入观察现场。之前的工作就绪后不代表观察就可以顺利进行了，在进入现场后需要做一些相关的铺垫工作。例如，相关的承诺，与任职者建立良好的相互信任关系；简要的介绍，打消任职者的“跟随效应”；设备安装应尽量避免避开任职者，以免对其造成影响。

现场记录。工作分析人员要严格遵守观察记录的流程要求，注意以下几个方面。首先，保持距离。工作分析人员与任职者最好处于“单向知觉”状态，就是说最好的情况是工作分析人员能清晰地观察任职者的工作活动，而任职者无法看见工作分析人员。其次，交流。工作分析人员可以在工作间歇（如喝水、短时间休息）时，与任职者针对观察过程中的某些疑问进行探讨，切忌过于频繁。最后，反馈。工作分析人员束后，工作分析人员要及时与任职者针对观察所获取的信息进行沟通、确认。

4) 整理、分析、运用数据

观察结束后，工作分析人员应对收集的数据进行归类整理，形成观察记录报告。观察法的数据分析是一项庞杂的工作，尤其是非结构化观察法，要对大量的活动描述进行归类分析。

3.1.5 写实分析法

写实分析法主要通过对实际工作内容与过程的如实记录，达到工作分析的目的。这种方法主要分为两种形式：如果写实、描述工作的是任职者自己，则称为工作日志法；如果是主管人员对任职者的工作进行记录与分析，则称为主管人员分析法。

1. 工作日志法

工作日志法，又被称为现场工作日记法，是指任职者按事件顺序详细记录自己的工作过程，然后归纳、分析，达到工作分析的目的。工作日志法主要适用于收集原始工作信息，为其他工作分析方法提供信息支持。任职者将自己每天所从事的每一项活动按时间顺序以日志的形式记录下来，记录的信息一般包括所要进行的工作任务、工作程序、工作方法、工作职责、工作权限及各种工作所花费的时间等。

1) 工作日志法填写的内容

工作日志法主要填写以下内容（因职位工作性质不同而不同）。

- 每日的工作计划。
- 每日所处理的事项及跟进的事项。
- 问题的投诉、解决、建议、处理及跟进情况。
- 向上级请示、反映、汇报、申请的情况。
- 其他事项。

工作日志法填写项目示例如表 3-7 所示。

表 3-7 工作日志法填写项目示例

1. 活动名称：工作活动概述（2~4 字）。
2. 编号：记录工作活动的顺序。
3. 活动方式：动词，准确描述如何完成该活动。
4. 活动对象：工作活动的客体，活动加工的对象。
5. 活动结果：工作活动带来的直接成果。
6. 频次：在此段时间内重复出现的次数。
7. 起止时间：工作活动发生的起止时间（原则上，每隔半小时填写一次工作日志；若有跨时间区间的工作活动，则在工作结束后填写）。
8. 活动地点：活动发生的地点及地点转移。
9. 工作联系：与部门其他人员、其余部门人员、外部人员发生的工作联系的内容，以及对方的身份（企业、部门、职位）。
10. 性质：常规或者临时，区分常规工作活动与临时性、偶尔发生的工作活动。
11. 重要性程度：采用 3 等级尺度，依次为很重要、重要、一般

2) 工作日志法的流程

工作日志法的流程如图 3-5 所示。

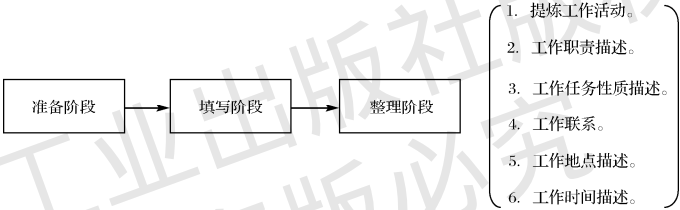


图 3-5 工作日志法的流程

第一，准备阶段的主要工作内容有以下几点。

对现有的文献资料进行整理，确定收集信息的对象，包括职位和相应的任职者。

工作分析人员设计一份详细的工作日志表。

辅导任职者填写工作日志。工作分析小组召集任职者进行填写辅导，告诉他们如何规范填写工作日志。确定填写的时间跨度和每日的时间间隔。设计填写的总时间跨度，一般选取一个月至一个半月，根据职位的特点和所需要的信息而定。确定填写工作日志的时间间隔的原则是，在尽可能不影响日常工作的前提下记录完整、准确的工作信息。时间间隔过长会使任职者因为遗忘而提供错误的信息，甚至“创造”信息；时间间隔过短会使任职者因为填写工作日志而打乱工作节奏，影响工作的正常开展，从而也会导致信息失真。一般说来，每日填写的时间间隔为半小时。

第二，工作日志的填写阶段。

在工作日志的填写过程中，应保证任职者按要求完成工作日志的填写工作，工作分析人员需要通过各种方法进行过程监控，如中期讲解、阶段成果分析、职位分析交流等。

第三，信息的整理阶段。通过工作日志法收集到的信息是相当多的，因此在整理阶段需要专业工作分析人员运用专业知识对所有信息进行统计、分类、提炼，以形成较为完整的工作框架。

提炼工作活动。

工作日志整理的首要任务是从日常工作描述中提炼目标职位工作活动的内容。一般说来，根据各项活动不同的完成方式，采用标准的动词形式，将其划分为大致的活动板块，如“文件起草”“手续办理”“编制报表”等，然后按照各板块内部工作客体的不同对工作任务加以细化归类，形成对各项活动的大致描述。

工作职责描述。

在确定工作活动后，根据日志内容尤其是工作活动中的“动词”确定目标职位在工作活动中扮演的角色，结合工作对象、工作结果、重要性评价形成任职者在各项工作活动中的职责。

工作活动性质描述。

区分工作活动的常规性和临时性，对于临时性的工作活动，应在工作描述中加以说明。

工作联系。

将相同的工作联系客体进行归类，按照联系频率和重要性加以区分，并在职位说明书相应项目下填写。

工作地点描述。

对工作地点进行统计分类，按照出现频率进行排列，对于特殊工作地点应详细说明。

工作时间描述。

可采用相应的统计制图软件，制作目标职位时间—任务序列图表，确定工作时间的性质。

3) 工作日志法的优点和缺点

工作日志法的优点有很多：信息可靠性很高，适于确定有关工作职责、工作内容、工作联系、劳动强度等方面的信息；所需费用较低；对于高水平与复杂性工作的分析，比较经济、有效；信息的记录比较准确，可以提供的工作信息量较大；工作日志记录的内容不但可以进行职位分析，也可用于任职者的自我检查和总结。

工作日志法也有一些缺点：将注意力集中于活动过程，而不是结果；使用这种方法要求从事这项工作的人必须对此项工作的情况与要求了解得很清楚；使用范围较小，只适用于工作循环周期较短、工作状态稳定、无大起伏的职位；信息整理的工作量大，归纳工作烦琐；任职者在填写工作日志时，会因为不认真而遗漏很多工作内容，从而影响工作分析的结果，另外在一定程度上填写工作日志会影响正常工作；若由第三者进行填写，人力投入量就会很大，因此不适用于处理大量工作的职务；存在误差，需要对记录分析结果进行必要的检查。由于该方法会加重任职者的负担，得到的信息会比较凌乱，难以组织，且任职者的记录难免夸大，所以在企业管理中这种方法应用得较少。

4) 采用工作日志法的注意事项

工作日志法获取的信息单向来源于任职者，容易造成信息缺失、理解误差等，因此在实际操作过程中，工作分析人员应采取措施，加强与任职者的沟通交流，以削弱信息交流的单向性。为减少后期工作分析的难度，应按照后期分析、整理信息的要求，设计结构化程度较高的表格，以控制任职者填写过程中可能出现的偏差和不规范。

某公司员工工作日志示例如表 3-8 所示。

表 3-8 某公司员工工作日志示例

(封面) 工作日志 姓 名: 年 龄: 岗位名称: 所属部门: 直接上级: 从事本职务工龄: 填写日期: 自 ____ 月 ____ 日至 ____ 月 ____ 日 时间: 8:00 至 12:00
(封二) 工作日志填写说明: (1) 请在每天工作前将工作日志放在手边，按工作活动发生的顺序及时填写，切忌在一天工作结束后一并填写。 (2) 要严格按照表格要求进行填写，不要遗漏那些细小的工作活动，以保证信息的完整性。 (3) 请提供真实的信息，以免损害您的利益。 (4) 请注意保留，以防丢失。 感谢您的真诚合作!

续表

(正文) 工作日志填写表								
编号	工作名称	活动内容	对象	数最	活动时间	活动地点	工作联系	性质
1	借款	办理借出业务费 手续	市场部×× 员工	1	8:00 至 8:15	办公室	市场部	常规
2	电话	洽谈××公司结 算事宜	××公司	1	8:20 至 8:25	办公室	—	常规
3	报表	审阅合并会计 报表	—	1 页	8:30 至 9:10	办公室	本部门	常规
4	讨论	预算(工资、福利 费、业绩奖)	部门内部人员	1	9:30 至 9:50	办公室	本部门	常规
...	...	...	...	...	...	...	...	...
14	讨论	讨论培训费用 问题	人力资源部门 培训专员	1	10:35 至 11:10	办公室	—	临时
15	传真	召开信用委员会 会议通知	信用委员会 成员	1	11:15 至 11:25	办公室	—	临时
16	撰文	驻外汽车驾驶员 工资规定	—	1 页	11:25 至 12:00	办公室	—	常规
填表人签字:								

2. 主管人员分析法

主管人员分析法是指由主管人员基于日常的管理权来记录与分析所管辖人员的工作任务、工作责任与工作要求等因素。

主管人员工作分析表示例如表 3-9 所示。

表 3-9 某公司食品加工厂主管人员工作分析表示例

一、职位名称	
部门:	工作地点:
任职者姓名:	日期:
主管姓名:	签字:
二、基本职责	
三、能够用于确定本职工作范围的各种指标,包括定性角度和定量数据	
四、填写下面的内容,以表明各职位间的工作联系	
监督职位名称:	
直接主管职位名称:	
同一直接主管之下的其他职位名称:	
直接下级职位名称:	
简要说明下属的主要功能:	

续表

五、列举主要职责活动与有代表性的工作项目
六、如果上述栏目无法说明，请在此列举几个典型的事例或任职时所遇到的事例
七、说明本职位的工作权限与自主性
八、完成本职位工作需要说明的其他情况与要求

3.1.6 主题专家会议法

1. 主题专家会议法的含义

主题专家会议法 (SMEC) 就是将主题专家 (Subject Matter Expert) 召集起来，针对目标职位的相关信息展开讨论，以达到收集数据，验证、确认职位分析成果的目的的过程。主题专家会议法在组织的活动中有着广泛的应用，如传统的德尔菲法等，它也是一种重要的工作分析方法。主题专家会议的过程就是与职位相关的人员集思广益的过程，通过组织的内部—外部、流程的上游—下游、时间上的过去—当前—将来等多方面、多层次的交流达到高度的协调和统一。因此，除了有收集信息的用途，主题专家会议还担负着最终确认职位分析成果，并加以推广运用的重要职能。主题专家会议成员组成表如表 3-10 所示。

表 3-10 主题专家会议成员组成表

内部人	任职者 直接主管 曾经任职者 内部客户 其他熟悉目标职位的人
外部人	咨询专家 外部客户 其他组织标杆职位任职者

2. 主题专家会议法的必要准备

由于主题专家会议是一种规范化、制度化、高要求的会议，所以为保证它能取得良好的效果需要进行多方面的准备，其具体内容如下所述。

1) 选择主持人

主题专家会议要求其主持人有较强的表达能力、协调能力及阅读并驾驭整个会议的能力。主持人的主要职责：召集会议、控制进程、提出议题、与与会者讨论并做出决议、准备并分发会议所需要的资料，对讨论过程中的分歧问题在会后进行调研复核并将结果

反馈给相关人员。

2) 选择与会专家

与会专家主要为直接主管、咨询专家、外部客户、其他组织标杆职位任职者等。人数控制为5~8人。

3) 准备相关材料

主题专家会议的主持人应事先准备好相关书面材料或其他媒体材料,如需要确认的职位分析初稿、问卷、访谈提纲等。

4) 组织与安排会议

提前通知与会者,准备好会议所需要的相关文件资料。安排布置会场,以及做好与会议相关的后勤准备工作。

3. 主题专家会议法的具体形式

1) 专家会议调查法

专家会议调查法是根据市场预测的目的和要求,向一组经过挑选的有关专家提供一定的背景资料,通过会议的形式对预测对象及其前景进行评价。工作分析人员在综合专家分析判断的基础上,对市场趋势做出量的推断。进行市场预测时需要注意两点:一是选择的专家要合适,二是预测的组织工作要合理。

2) 头脑风暴法

组织各类专家相互交流意见,无拘无束地畅谈自己的想法、发表自己的意见,在头脑中进行智力碰撞,产生新的思想火花,使预测观点不断集中和深化,从而提炼出符合实际的预测方案。

3) 个人判断法

个人判断法是用规定程序对专家个人进行调查的方法。这种方法是依靠个别专家的专业知识和经验积累进行判断预测的。

4) 集体判断法

集体判断法是在个人判断法的基础上,通过会议进行集体的分析判断,将专家个人的见解综合起来,寻求较为一致的结论的预测方法。这种方法参加的人数多,所拥有的信息量远远大于个人所拥有的信息量,因而能凝聚众多专家的智慧,避免个人判断法的不足,尤其是在一些重大问题的预测方面较为可行、可信。但是,参与集体判断的人员也可能受到感情、个性、时间及利益等因素的影响,不能充分或真实地表明自己的判断。

4. 主题专家会议法的特点

主题专家会议法的一个突出特点在于参加预测的人员必须是与预测问题有关的专家。所谓专家,一般是指具有专业知识、精通业务,并且在某些方面经验丰富,富有创造性和分析判断能力的人。

主题专家会议法的另一个突出特点在于可以把某些难以用数学模型定量化的因素

考虑在内，在缺乏足够统计数据和原始资料的情况下给出定量估计。

5. 采用主题专家会议法的注意事项

主题专家会议法的主要目的是征求各方面意见，会议组织者应该注意营造会场平等、互信、友好的气氛，与会人员应该抛弃层级观念，针对职位的所有方面进行面对面的、平等深入的探讨。

主题专家会议法的一个特点是外部专家参与。外部专家的参与可以起到“标杆”的作用，有效地弥补组织内部自我修正、完善能力的不足。

主题专家会议是职位分析的重要阶段之一，往往承担着最终确认职位分析成果的重任。会议组织者应在会议之前进行周密的计划安排、提供职位信息、协调与会人员的时间、做好会议后勤保障工作。

主题专家会议应有专人记录，以备查询。

对于主题专家会议未形成决议的事项，应在会后由专人负责办理，然后将成果反馈给与会人员。

3.2 系统性方法

工作分析的系统性方法是指在完成组织战略的制定和修整，并明确了各个职能部门及职位的功能和目标之后，以工作分析的基本方法为基础，从实施过程、问卷与量表使用、结果表达运用等方面体现出高度的结构化特征，通过量化的方式刻画出工作性质、工作特征的工作分析方法。工作分析的系统性方法的结果是形成工作说明书和工作规范的基础。系统性方法包括职位分析问卷法、管理人员职务描述问卷法、职能工作分析法、工作要素法。

3.2.1 职位分析问卷法

1. 职位分析问卷法的含义

职位分析问卷法（PAQ）是一种基于计算机的、以人为基础的适用性很强的系统性工作分析方法，是1972年美国普度大学教授E. J. 麦考密克等人用了10年时间开发出来的。此法主要用于定量分析，可以获取比较具体、详细、量化的职务信息。它的出现在当时有两种突破性的意义：此法开发出一种用以准确确定工作的任职资格的、一般性量化的方法；这种量化的方法可以用来为每个工作估计价值，进而为制定薪酬提供依据。在职位分析问卷法的运用过程中，研究者发现它提供的数据同样可以作为其他人力资源功能板块的信息基础，如工作分类、人岗匹配、工作设计、职业生涯规划、培训、绩效测评及职业咨询等。

2. 职位分析问卷的结构

一般的职位分析问卷包括6个部分,其中有187项工作元素(用来分析工作过程中任职者的活动特征),另外还有7项涉及薪资问题,共194项。职位分析问卷收集的六大类信息,分别为信息输入、体力活动、脑力处理、人际关系、工作情境和其他特征。其结构如表3-11所示。

表 3-11 职位分析问卷结构表

分 类	维 度	内 容	说 明
信息输入	知觉解释	解释感觉到的事物	从何处及如何获得工作所需要的信息
	信息使用	使用各种已有的信息资源	
	知觉判断	对感觉到的事物进行判断	
	环境感知	了解各种环境条件	
	视觉信息获取	通过对设备、材料的观察获取信息	
	知觉运用	使用各种感知	
体力活动	使用工具	使用各种机器、工具	工作中包含哪些体力活动、需要使用什么工具设备
	身体活动	工作过程中的身体活动	
	控制身体协调	操作控制机械、流程	
	技术性活动	从事技术性 or 技巧性活动	
	使用设备	使用大量的各种各样的装备、设备	
	手工活动	从事手工操作性的活动	
	身体协调性	身体一般性协调	
脑力处理	决策	进行决策	工作中有哪些推理、决策、计划、信息处理等脑力加工活动
	信息处理	加工信息处理	
人际关系	信息互换	相互交流相关信息	工作中需要与哪些人发生何种类型的工作联系
	一般私人接触	从事一般性私人联络和接触	
	监督/协调	从事监督等相关活动	
	工作交流	与工作相关的信息交流	
	公共接触	公共场合的相关接触	
工作情境	潜在压力环境	工作环境中是否存在压力和消极因素	工作发生的自然环境和社会环境
	自我要求环境	对自我严格要求的环境	
	工作潜在危险	工作中的危险因素	
其他特征	典型性	典型性工作时间和非典型性工作时间的比较	其他活动、条件和特征
	事务性工作	从事事务性工作	
	着装要求	自我选择着装与特定要求着装的比较	
	薪资浮动比率	浮动薪酬与固定薪酬的比率	
	规律性	有规律工作时间和无规律工作时间的比较	
	强制性	在某种环境下强制工作	
	结构性	从事结构性和非结构性工作活动	
	灵活性	迅速地适应工作活动、环境的变化	

职位分析问卷的工作要素描述的是包含在工作活动中的“人的行为”，如工作中人的感觉、知觉、体力消耗、智力发挥和人际活动等。但是工作中的行为是相当丰富的，职位分析问卷旨在将工作中所有的要素概括出来，这也就带来了它在应用过程中的复杂性。

现行的职位分析问卷经过主成分分析，可将工作元素聚集为 30 多个维度。通过对这些工作元素的评价，可以反映目标职位在各纬度上的特征。表 3-12 所示为职位分析问卷的部分示例。

表 3-12 职位分析问卷的部分示例

1.1.1 工作信息视觉					使用的限度	
					N	无运用
	内容	释义	尺度	等级	1	少量
1	书面材料	书本、报告、文件、文档等	通用		2	偶尔
2	数量化材料	包含大量的数字信息的资料，如会计报表、账目、数字表等	通用		3	一般
					4	较重要
3	图形材料	图片或类似图片的信息材料	通用		5	一般重要
2.6 操作协调活动					重要性	
					N	无运用
	内容	释义	尺度	等级	1	微小
93	手指操作	各种类型的细致的手指活动，包括使用精密仪器、写字、绘图等，没有显著的手臂运动	通用		2	低
					3	平均
94	手臂操作	通过手臂运动操纵控制目标，如包装产品、修理机床等	通用		4	高
					5	极度
4.1.1 口头交流					重要性	
					N	无运用
	内容	释义	尺度	等级	1	微小
99	劝导	对于有关财务、法律、技术、精神，以及各种专业方面的问题向他人提供咨询和指导	通用		2	低
					3	平均
100	谈判	与他人就某项问题达成一致所进行的交流沟通，如劳动谈判、外交关系	通用		4	高
					5	极度
4.3 工作联系数量					专业尺度：联系时间	
					1	几乎不
	内容	释义	尺度	等级	2	偶尔
112	工作联系	与他人或组织发生工作联系的深度，如与客户、病人、学生、公众、雇员等；仅考虑与工作相关的联系			3	不经常
					4	经常
					5	非常频繁

资料改编来源：彭剑锋，张望军，朱兴东，等. 职位分析技术与方法[M]. 北京：中国人民大学出版社，2004.

在职位分析问卷法中工作分析人员要依据 6 个计分标准对每项工作要素进行衡量，对应的 6 种应用的等级量表如下所示。

- 使用的范围（U）——个人使用该项目的程度。
- 时间总量（T）——做事所需要的时间比例。
- 对工作的重要性（I）——问题所细分出来的活动对执行工作的重要性。
- 出现的可能性（P）——工作中身体遭受伤害的可能性程度。
- 可应用性（A）——某个项目是否可应用于该职位。
- 专用（S）——用于职位分析问卷中特别项目的专用等级量表。

每种等级量表包括 6 个级别。例如，“对工作重要性”的量表由下列评价点组成（见表 3-12）：

- N=无运用或几乎不
- 1=少量或微小或几乎不
- 2=偶尔或低
- 3=一般或平均或不经常
- 4=较重要或高或经常
- 5=一般重要或极度或非常频繁

3. 职位分析问卷法的流程

职位分析问卷法的流程可划分为 7 个步骤：明确目的、获得支持、确定信息收集的方式、培训分析人员、沟通项目、收集信息和分析结果，如图 3-6 所示。

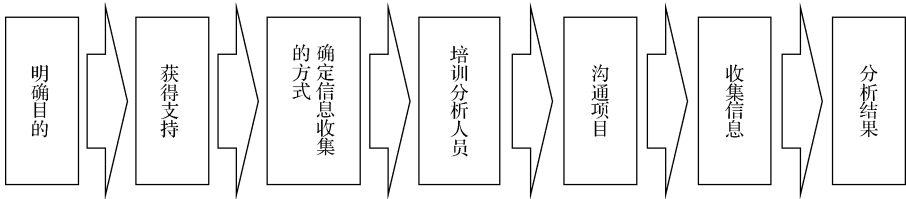


图 3-6 职位分析问卷法的操作流程

1) 明确目的

工作分析的目的不是问卷本身，而是实现某些人力资源职能。例如，划分工作族、建立甄选指标、确定培训需求、建立绩效评价的要素、开发人事评估系统、预测多样化的工作所带来的压力，以及为职业生涯服务等。

2) 获得支持

获得任职者的支持甚至是管理层的支持，对于采用任何一种工作分析方法来说都很重要。首先，要明确组织的文化和环境，不同的组织文化适用的信息收集方法不同。其次，要确定工作分析是从高层开始的还是从基层开始的。最后，将具体方案交给组织的管理人员，获得他们的支持。

3) 确定收集信息的方式

收集信息的方式一般有两种：一种是工作分析的专业人员填写职位分析问卷，任职者或者直接主管提供工作信息的方式；另一种是任职者直接填写职位分析问卷的方式。

4) 培训工作分析人员

对工作分析人员进行培训的内容包括：职位分析问卷的内容与操作、收集信息的技巧（如何倾听任职者的描述等）、模拟训练、对实际工作过程中遇到的问题进行讨论等。

5) 沟通项目

要获得任职者的支持首先要与任职者沟通，让任职者了解工作分析的目的和意义等。需要沟通的信息包括：工作分析的目的、时间规划，以及数据收集过程中的注意事项等。

6) 收集信息

职位分析问卷信息收集的方法有很多，如访谈法、观察法、直接填写问卷法等。

7) 分析结果

通过得到的问卷，不但可以明确各项工作对人员的任职要求，而且可以根据需要进行其他的分析，如可以利用一些维度对一项工作进行评价。经过评价后，工作内容的概况就可以建立起来并用于描述某个职位的特征了。当然这些分析可以利用计算机程序自动完成，也可以交给专门的工作分析服务机构去完成。

4. 职位分析问卷法的优点和缺点

1) 优点

通过职位分析问卷法收集的数据信息，在进行了完备性、信度与效度的检验后，就可以被计算机分析处理，运用于人力资源管理的各个方面。

职位分析问卷法为收集职位诸多方面的量化资料提供了一种标准化的工具，工作分析人员可以通过计算机程序对任何一个职位工作分析的结果进行处理并与其他职位进行比较。

操作性较强，作为人员倾向性工具，职位分析问卷法使用范围广泛，可以对任职资格进行预估。

2) 缺点

由于职位分析问卷的设计是针对所有职位的，项目很多，而且其评价的是基本的工作要素而不是具体的工作任务，因此不能精确区分不同的工作。

为满足收集数据的有效性、准确性和通用性的要求，在通常情况下需要很高的时间成本。同时，要求问卷填写人是受过专业训练的工作分析人员，由他们对任职者和直接主管进行工作内容的访谈，再填写职位分析问卷。

3.2.2 管理人员职务描述问卷法

1. 管理人员职务描述问卷法的含义

管理人员职务描述问卷法 (MPDQ) 是指利用工作清单专门针对管理职位分析而设计的一种工作分析方法。由于管理人员工作的复杂性、多变性, 研究者认为传统的工作分析方法难以抓住管理工作的实质, 为满足管理人员工作分析的需要, 因此需要一种与管理工作的特点相适应的方法来完成该项工作。美国著名的工作分析专家托纳和平托等人研究出了“管理人员职务描述问卷法”, 其中包括 197 个用来描述管理人员工作的问题, 涉及管理人员所关心的问题、所承担的责任、所受的限制及管理人员的工作所具备的各种特征。

2. 管理人员职务描述问卷的结构

管理人员职务描述问卷法主要由三大模块组成: 信息收集、信息分析和信息输出。

1) 信息收集

管理人员职务描述问卷中的问题从因素分析的角度将题目分为 15 个部分、274 项工作行为, 由担任管理职务的任职者填写, 主要用来收集与该职位相关的信息, 如表 3-13 所示。

表 3-13 管理人员职务描述问卷结构表

管理人员职务描述问卷内容	题 目 数 量	
	描述工作行为的题目数	其他内容的题目数
1. 一般信息	0	16
2. 决策	22	5
3. 计划与组织	27	0
4. 行政	21	0
5. 控制	17	0
6. 督导	24	0
7. 咨询与创新	20	0
8. 联系	16	0
9. 协作	18	0
10. 表现力	21	0
11. 监控商业指标	19	0
12. 综合评定	10	0
13. 知识、经验和技能	0	31
14. 组织层级结构图	0	0
15. 评论	0	7
总计	215	59

2) 信息分析

在这个模块中,主要根据人力资源管理的多种职能的需要对问卷收集来的工作描述信息进行转化,以满足不同的人力资源管理的需要,如绩效评估、岗位评价等。管理人员职务描述问卷主要从3个角度对工作进行分析:管理工作要素、管理绩效要素、管理评价要素。

(1)管理工作要素是用于描述工作内容的要素组合,根据不同职位的工作内容的异同性对管理职位进行描述,包含8项内容。管理工作要素通常被薪酬管理人员和招聘人员所使用。管理工作要素具体内容如下所述。

决策。评定各种信息和各种候选方案。

计划与组织。制订长期和短期计划,包括制订长期目标、长期战略规划、短期目标以及短期日程安排,如对产品服务的设计、发展、生产和销售进行计划等。

行政。负责整理和保管文件和档案、监控规章制度的执行、获取和传递信息。

控制。控制和调整人力、财力和物力的分配,调拨材料、机器和服务资源,建立成本控制体系。

咨询与创新。应用高级技术解决疑难问题,为决策者提供关键信息和咨询,开发新产品和开拓新市场,密切关注技术前沿动态。

协作。与其他团体合作实现组织目标,在不能实施直接控制的情况下,能团结、整合力量,协助组织资源的使用,必要时能有效处理矛盾与分歧。

表现力。与个人或团体沟通交流(如客户、供应商、政府和社区代表、股东和求职者),推广组织的产品和服务,谈判并签订合同。

监控商业指标。监控关键的商业指标,如净收入、销售额、国际商业和经济趋势、竞争者的产品和服务。

(2)管理绩效要素是指那些对管理人员的工作绩效有显著影响的工作要素,具体包含9项内容。这些要素必须能够很好地显示管理绩效优劣之间的差异。这些要素主要帮助上级主管对管理人员的工作进行指导及绩效考核,帮助上级主管和培训专家明确对管理人员的培训需求,具体内容如下所述。

工作管理。管理工作执行情况和资源使用情况,监控和处理各种信息,确保产品和服务按时完成。

商业计划。为达到目标,制订并实施商业计划与商业战略。

沟通。高效、全面、准确地进行沟通,正确地分享和交换信息。

客户公共关系。组织与客户、预期客户及其他公共群体打交道。

人力资源开发。通过进行有效的工作分配、指导、培训和绩效评价等措施来开发下属员工的潜能。

人力资源管理。监督和管理下属员工,提供指导和帮助。

组织支持。有归属感，能得到其他管理人员的支持，以共同实现个人、团队和组织的目标。

专业知识。具备实现既定绩效目标所需要的技术知识。

解决问题。分析技术上或商业上的问题与需求，制定决策，选择适当的方案或进行创新。

（3）管理评价要素是用来评价管理类工作相对价值的维度，也就是区分不同的管理职位之间的相对价值的大小，或者说对组织贡献度的大小。管理评价要素包含 6 项内容，具体内容如下所述。

决策。决策权的等级，决策的重要性、复杂性，以及决策的自主性。

解决问题。分析性或创造性思维水平、对问题的洞察力，以及解决方法的创造性。

组织影响。对组织影响的显著性程度，包括该职位对实现组织目标、开发产品和服务、制订战略或商业规划、获取收益利润及其他绩效目标的贡献。

人力资源职责。人员督导职责，包括监督指导的下属人数、级别及复杂性程度。

知识、技能和能力。职位所需要的用来解决关键性组织问题的知识、技能和能力，以及在多大程度上需要将这些知识、技能和能力应用于解决实际问题。

联系。组织内部、外部联系的深度、广度、等级及频率。

3) 信息输出

管理人员职务描述问卷作为一种成熟的管理人员的工作分析工具，主要通过 8 份工作分析报告为人力资源管理决策提供支持的信息。这 8 份报告有固定的格式。工作分析报告汇总表，如表 3-14 所示。

表 3-14 工作分析报告汇总表

工作分析报告名称	说 明	信 息 来 源	主 要 用 途
管理人员职务描述问卷	对管理职位的细节性、描述性的总结归纳，具体包括：财务人事职责权限，工作活动重要性排序，工作联系，决策情景特征，知识、技能和能力要求	管理人员职务描述问卷中的“一般信息”部分	服务求职者的工作描述；上岗指引；面试基础信息；工作设计；薪酬结构
管理工作描述	类似于管理人员职务描述问卷报告，主要针对一组管理职位工作内容的综合性、平均水平进行描述，用于构建管理人员职务描述问卷常模		
群体比较报告	6 组对照群体工作内容的主要异同点的对比分析表，区分共有活动和特有活动，按照出现频率进行排序，然后针对各种活动进行重要性评价	管理人员职务描述问卷中涉及的工作活动	工作分类；岗位评价，同工同酬；工作设计；培训开发设计
个体职位剖析	在管理工作要素的 8 项内容基础上将目标职位与所选同职等的职位进行比较、分析；该职位在管理评价要素上的得分及加权得分	管理工作要素；管理评价要素	确定工作价值；确定职位等级；设计薪酬；制订培训开发计划

续表

工作分析报告名称	说 明	信 息 来 源	主 要 用 途
群体职位剖析	类似于个体职位剖析，主要对相同的一组管理职位在管理工作要素和管理评价要素上的平均水平进行相关比较分析		
多维度群体绩效剖析	管理绩效要素各项内容对所选的一组管理人员的平均重要性程度的综合报告，由此确定各项评价要素的权重；管理人员职务描述问卷中的 KSAs 平均要求水平	管理绩效要素； 管理人员职务描述问卷中的 KSAs 部分	确定绩效评价要素权重；KSAs 用于人员甄选录用；通过与个体绩效进行对比，确定培训开发计划
多维度个体绩效剖析	类似于多维度群体绩效剖析，主要针对个人对管理绩效要素的重要性评价进行分析，以及个体的 KSAs 水平进行分析，通过与群体水平的对比，对绩效改进和培训开发提供指导		
职位绩效评价表	适用于特定管理职位的绩效评价体系和人员开发计划，对管理绩效的 9 项内容进行深度定义剖析，加以操作化，并附加若干代表性的绩效活动示例	管理绩效要素； 多维度群体绩效剖析	绩效评价；人员开发

3. 管理人员职务描述问卷法的优点和缺点

1) 优点

管理人员职务描述问卷法是用于评价管理工作的职位分析工具，适用于管理层的职位分析，有很好的针对性。

经过职位分析专家长期的、广泛深入的实证研究和修订，管理人员职务描述问卷法具有较高的区分度，并能将数据信息转化为人力资源管理人员可以使用的信息报告和表格。

管理人员职务描述问卷法收集信息具有广泛性，因此可以使其在人力资源管理的其他职能领域得到综合应用。

通过计算机程序，管理人员职务描述问卷法在某种程度上降低了主观因素的影响，同时其最终报告大量以图标形式出现，信息充足、简单易懂，提高了组织人力资源管理的效率。

2) 缺点

管理人员职务描述问卷法的各个分析维度是在对国外管理人员的实证研究基础上形成的，缺乏根据我国管理人员自身特点的修正。

由于管理工作的复杂性，难以用管理人员职务描述问卷法分析所有类型的管理工作。

管理人员职务描述问卷法成本比较高，投入比较大。

3.2.3 职能工作分析法

1. 职能工作分析法的含义

职能工作分析法（FJA）又被称为功能性职位分析法，它主要集中于对目标职位的

功能性要素进行分析，是一种以工作为导向的工作分析方法。职能工作分析法以工作者应该发挥的职能为核心，详细分析每项工作的任务与要求，全面、具体地描述工作内容。

2. 职能工作分析法的框架结构

图 3-7 所示为一个简略的职能工作分析法的框架结构图，从图中可以看出各个板块和部分之间的关系，以及职能工作分析方法的基本流程和各个阶段的成果。

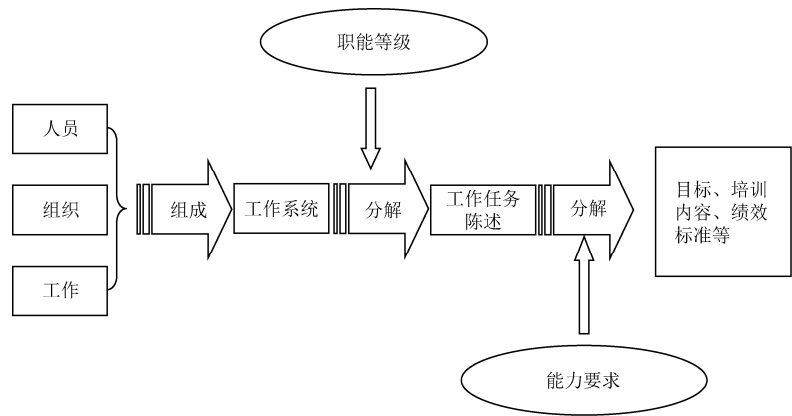


图 3-7 职能工作分析法的框架结构图

职能工作分析法是建立在对特定组织系统中的三要素之间的相互关系的假设基础之上的一种方法，工作系统中的三要素——人员、组织、工作之间相互影响，又同时作用于组织生产力和人员的发展。其中，职位分析作为工作系统分析的一部分，受到组织和人员的共同影响，组织战略目标决定职位分析的方向定位，而人员的任职资格与职位的匹配是工作系统正常运行的前提。因此，职位分析应包括：职位对于组织战略目标的阐释和支持，职位在工作系统运转过程中行使的具体功能，以及以人、岗匹配为目的确定任职者的绩效标准和获取绩效能力的途径——培训内容。以工作为基础的职能工作分析法的职位分析主要形成以下成果：工作任务陈述、职能等级、目标、培训内容、绩效标准。

1) 工作任务陈述

在职能工作分析法中，职位分析的基本单位是工作任务而不是“工作”。每项工作由若干具有一定逻辑关系的工作任务组成，但“工作”本身在不同时期具有不同的任务组合，相对“工作”来说，工作任务则处于相对稳定的状态。随着组织的发展转型，“工作”本身处于不断的变化之中，而工作任务则相对稳定地存在于组织的日常运行之中。因此，职能工作分析法将工作任务作为职位分析的基本单位，针对各项工作任务的特征进行剖析。

和其他职位分析方法一样，职能工作分析法对于工作任务的描述有标准化的语言和结构。对于某项具体任务，在职能工作分析法初期（收集信息阶段）主要按照任务收集清单进行任务信息的收集，然后根据任务收集清单编写工作任务陈述，如表 3-15 所示。

表 3-15 某公司打字员职位的某项工作任务（信件编辑录入）的任务说明书示例

任 务 陈 述									
职 能 等 级			时 间 比 重			一般性教育开发			编 号
人	信息	事物	人	数据	事物	推理	数学	语言	
1A	3B	2B	5%	70%	25%	3	1	4	
目标：（由使用者填写）									
任务陈述：按照标准操作程序要求编辑标准信件格式，包括用于记录特殊信息的表格，并确保其整洁、清晰，以备邮寄。									

说明：表中一般性教育开发被划分为 5 个等级（1~5 级），职能等级相关专业符号将在接下来的内容中进行详细介绍。

2) 职能等级

在职能工作分析法看来，人的工作行为总是体现为和一定的人、信息、事物的关系，而且在不同的工作活动中，与这三者之间的相互作用的形式、复杂程度及结果有很大差异，对这些差异的准确描述正好构成某项任务区别于其他任务的相对稳定的特征。因此，职能工作分析法在对任务进行标准化的描述的基础上，通过界定任职者对人、信息、事物作用的职能等级，更加准确地对目标任务进行描述。

在大量分析研究的基础上，职能工作分析法选取部分具有代表意义的“动词”，形成了职能等级表。表 3-16 对这些职能进行了从复杂到简单的排列。如何有效地将实际工作信息同职能工作分析法职能等级表联系起来是职能工作分析方法中的关键一环。

表 3-16 职能等级表

	人	信 息	事 物
高级	7. 顾问 6. 谈判 5. 管理	6. 综合 5B. 协调 5A. 创新	4B. 装配 4A. 精确工作
中级	4C. 处理 4B. 指导 4A. 咨询 3C. 引导 3B. 劝导 3A. 教导	4. 分析 3B. 编辑 3A. 计划	3B. 运转—控制 3A. 操作—控制
低级	2. 信息转换 1B. 服务 1A. 指令协助	2. 复制 1. 比较	2B. 操纵 2A. 照管 1B. 位移 1A. 处理

下面给出每个职能等级的标准定义表。

人员职能等级表如表 3-17 所示。

表 3-17 人员职能等级表

号 码	名 称	职 能
1A	指令协助	注意管理人员对工作的分配、指令或命令；除非需要指令明确化，一般不必与被管理人员进行直接的交谈
1B	服务	注意人的要求和需要，或注意人们明显表示出的或暗示出的希望，有时需要直接做出反应
2	信息转换	通过讲述、谈论和示意，使人们得到信息；在既定的程序范围内明确做出任务分配明细
3A	教导	在只有两人或小组的情况下，以同行或家庭式的关系关心个人、帮助和鼓励个人；关心个人的日常生活，在教育、鼓励和关心他人时要善于利用其他机构，接受团体与私人的建议和帮助
3B	劝导	用交谈和示范的方法引导别人，使别人喜欢某种产品和服务或赞成某种观点
3C	引导	通过逗趣等方法，使听众分心，使其精神放松，缓和某种气氛
4A	咨询	作为技术信息来源为别人提供服务，提供相关的信息来界定、扩展或完善既有的方法、能力或产品说明
4B	指导	通过解释、示范和试验的方法给其他人讲解或对他们进行培训
4C	处理	对需要帮助的人进行特定的治疗或调节；由于某些人对规定的反应可能会超出预想范围，所以要系统地观察在整个工作框架内个人行为的结果；必要时激励、支持和命令个人，使他们对调节程序采取接受或合作的态度
5	管理	决定和解释每组工人的工作程序；要求他们承担相应的责任，赋予他们一定的权限；保证他们之间和谐的关系；评价他们的工作绩效并促使他们提高效率，在程序和技术水平上进行决策
6	谈判	作为谈判某一方的正式代表与对手就相关事宜进行协商、讨论，以便充分利用资源和谈判权力，在上级给定的权限内或在具有完整程序的主要工作中“放弃和接受”某些条件
7	顾问	与产生问题的人们进行交谈，劝导、协商或指导他们按照法律、科学、卫生、精神等专业原则来调节他们的生活；通过问题的分析、论断和公开处理来劝导他们

信息职能等级表如表 3-18 所示。

表 3-18 信息职能等级表

号 码	名 称	职 能
1	比较	选择、分类或排列相关数据，判断这些数据已具备的功能、结构或特性与已有的标准是类似还是不同
2	复制	按纲要和计划召开会议或处理事情，使用各种操作工具来抄写、编录和邮寄资料
3A	计划	进行算术运算；编写报告，进行有关的预订和筹划工作
3B	编辑	遵照某种方案或系统去收集、比较和划分数据；在该过程中有一定决定权
4	分析	按照准则、标准和特定原则，在把握艺术和技术技巧的基础上，检查和评价相关数据，以决定相关的影响或后果，并选择替代方案
5A	创新	在整体运行理论原则范围内，在保证有机条件下，修改、选择、调整现有的设计、程序或方法以满足特殊要求、特殊条件或特殊标准
5B	协调	在适当的目标和要求下，在资料分析的基础上决定时间、场所和一个过程的操作顺序、系统或组织，并修改目标、政策（限制条件）或程序，包括监督决策和事件报告

续表

号 码	名 称	职 能
6	综合	基于人的直觉、感觉和意见（考虑或不考虑传统、经验和现存的情况），从新的角度出发，改变原有部分，以产生解决问题的新方法，开发操作系统；或脱离现存的理论模式，从美学角度提出解决问题的办法或方案

事物职能等级表如表 3-19 所示。

表 3-19 事物职能等级表

号 码	名 称	职 能
1A	处理	工作对象、材料和工具在数量上很少，而工人又经常使用；精确度要求一般比较低
1B	位移	为自动的或需要工人控制和操作的机器设备安插、扔掉、倒掉或移走物料；具有精确的要求，大部分要求来自工作本身所需要的控制
2A	照管	在帮助其他个人开、关和照看启动的机器和设备时，保证机器精确地运转，这需要工人在几个控制台按照说明去调节机器，并对自动机信号给予反应，包括所有不带有明显结构及结构变化的机器状态；在这里几乎不存在运转周期短、非标准化的工作；而且调节是预先指定好的
2B	操纵	当有一定数量的加工对象、工具及控制点需要处理时，加工、挖、运送、安排或放置物体或材料，具有比较精确的要求；包括工作台前的等待、用于调换部件的便携动力工具的使用，以及如厨房和花园工作中普通工具的使用等
3A	操作—控制	开动、控制和调节被用来设计产品结构和处理有关资料、人员和事物的机器设备；这样的工作包括打字员、转动木材等使用机器运转的工作或负责半自动机器的启动、熄火的工作；控制机器和设备包括在工作过程中对机器和设备进行准备和调整；需要控制的机器和设备包括计量仪、表盘、阀门开关及其他如温度、压力、液体流动、泵抽速度和材料反作用等方面的仪器，以及打印机、扫描仪和其他在准备和调节过程中需要证明和检查的办公机器（这一等级只用于一个单元里设备和机器的操作）
3B	运转—控制	（控制机器的操作）为了便于制造、加工和移动物体，操作过程必须被监视和引导；规范的控制行动需要持续的观察并迅速给予反应（在使用工具时，即使工作只涉及人或物，也应遵循这个原则）
4A	精确工作	按标准工作程序加工、移动、引导和放置工作对象或材料，在这里对工作对象、材料和工具处理的精确度应符合最终完成工作时的工艺要求（这个原则主要适用于依靠手工操作和使用手动工具的工作）
4B	装配	（安装机器设备）插入工具，选择工装、固定件和附件；修理机器或技工进行设计和蓝本说明，使机器恢复功能；精度要求很高；可以涉及其他工人操作或自己负责操作的一台或数台机器

3) 目标

组织目标是由组织战略、计划推导出的对于目标任务的工作要求，一般由具体任职者填写。

4) 培训内容和绩效标准

培训内容和绩效标准体现了任务本身对任职者全面能力的要求。在职能工作分析系统中，职位对于任职者能力的要求主要体现在 3 个方面，如表 3-20 所示。

表 3-20 职能工作分析系统中任职者的能力要求体系表

能力项目	项目释义	成果体现
功能性能力	个人处理与人、信息、事物之间关系的能力，如推理、数学、语言、体力和人际能力等	培训内容
专业性能力	根据制度标准要求从事特定专业工作的能力	培训内容 绩效标准
适应性能力	个人与工作环境及组织安排等保持一致或随之变化的能力	培训内容 绩效标准

“培训内容”板块主要根据工作任务所需要的功能性和专业性能力，确定完成该项任务所需要的功能性培训、专业性和适应性的培训。

“绩效标准”板块包括定性绩效标准和定量绩效标准，主要界定一项工作任务所需要达到的效果、质量、数量、时间等方面的要求，同时在绩效标准的确定中往往会体现对任职者专业性能力和适应性能力的评价。

3. 职能工作分析法的流程

为了建立职能工作分析的任务库，需要按照一些基本的操作步骤覆盖任职者必须完成的 75% 以上的工作内容。这些操作步骤如下所述。

1) 回顾现有的工作信息

工作分析人员必须首先熟悉专家组的语言。现有的工作信息包括工作描述、培训材料、组织目标陈述等，这些信息可使工作分析人员深入了解工作语言、工作层次、固定的操作程序及组织的产出。工作分析人员应该尽可能准备一些在职能工作分析格式下可得到的信息，即使不能准备所有信息，也应达到两个目的：说明在哪些方面需要补充信息；以这些得到的部分信息向专家组进行演示。这个步骤通常会花费 1~3 天的时间，其主要取决于可得的信息量及时间的压力。

2) 安排专家组同中小型企业（SMEs）的小组会谈

专家组同中小型企业的小组会谈通常会持续 1~2 天时间。选择的专家组从范围上要尽可能代表工作任职者。会议室要配备必要的设备：投影仪、活动挂图、涂改带。会议室的选址要远离工作地点，把对工作的影响降到最低。

3) 分发欢迎信

自我介绍之后，工作分析人员应当向与会者分发一封欢迎信，以解释小组会谈的目的，尤其要点明参与者是会议的主体，要完成大部分工作，而工作分析人员只是作为获取信息的向导或是促进者的角色而存在的。

4) 确定职能工作分析任务描述的方向

工作分析人员事先应该至少准备好 3 张演示图。演示图的目的实际上是给中小型企业提供任务陈述的格式和标准，这个过程大概需要花费 20~30 分钟。

5) 列出工作产出表 (产品或服务)

首先中小型企业能将工作的产出列出来,这时他们通常会向专家们提出一些问题:“您认为被雇佣的工作任职者应该提供什么产品或服务?工作的主要结果是什么?”一般说来,经过15分钟,中小型企业小组就能用自己的语言将工作结果列出来。工作结果可能是物(各种类型的实物),数据(报告、建议书、信件、统计报表、决议等),服务(对人或者是动物)。通常情况下,工作结果很少超过10条,一般为5~6条,工作分析人员可将这些工作结果整理好列在活动挂图上,并将挂图挂在墙上。

6) 列出任务

专家组可以从任何一个工作结果着手,描述通过完成哪些任务才能得到相应的工作结果。所列出的工作任务应能覆盖工作所包括的95%以上的工作任务,并确信没有遗漏重要的任务。

7) 推敲任务库

每一个工作产出对应的任务都被写出来之后,我们会发现一些任务会在几个工作产出中反复出现,如“沟通”。在某些情形下,同样的任务会在信息来源或是最终结果中有细微的差别。专家组应该说明有多少任务会以相同的行为开始。这些工作可以使中小型企业对任职者的工作有一个全面而深刻的认识,不仅可以让他们认识到不同工作之间的相似之处,还可以使他们看到哪些任务是琐碎的,应该作为其中一部分而存在,而哪些却可以拆散为多个部分。

8) 产生绩效标准

中小型企业小组完成了任务库之后,下一个任务就是列出为了满意地完成任务任职者需要具备的素质。工作分析人员一般使用下面的问题来引导中小型企业进行分析:“大家可能注意到我们只是整理和分析了工作行为、最终结果、信息来源、指导及工作设备,而没有谈及需要具备什么素质才能做好工作。我们可以设想自己是某项工作的管理人员。我们需要为这项工作安排一个合适的人员,我们将以什么标准来进行甄选?请大家考虑素质和特点的时候,尽量同任务尤其是任务对应的行为联系起来考虑。”

我们可能会得到很多通用的标准,此时有必要进一步进行分析,最好能让大家举出例子,以说明这些通用的标准以什么方式在何处体现出来。

在通常情况下,很多任务都需要相同的素质和特点。中小型企业应进一步说明其中哪些素质和特点是比较重要的,而哪些是最为关键的。同样,在分析这些素质和特点赖以成长的经验时亦是如此。完成这些工作后,小组会议就可以结束了。

9) 编辑任务库

工作分析人员将活动挂图上的信息收集起来,在此基础上用前文所述的格式进行任务库的编辑。我们要对这些信息进行整理,疏通语句,斟酌用词,特别是动词的使用。数据库即将完成之时,应该抄录一份给中小型企业进行最后的修改。

4. 采用职能工作分析法的注意事项

使用职能工作分析法进行工作分析的时候,应注意以下几点。

定量化的、系统性的职位分析方法必须建立在先进的管理信息系统基础之上,需要对组织进行整个流程体系的分解、重组,以实现组织的标准化、信息化、电子化。

国外的定量职位分析方法所包含的项目维度是在对本国企业进行大量调查、统计验证的基础上得出的,具有本土化的特征,国内在引进这些职位分析方法时需要对其进行修订完善,以确保量表的效度与信度。另外,在定量职位分析方法中所用的常模,是以国外组织为样本得出的,不完全适用于国内组织,以此为基础得出的分析结果往往会出现偏差,甚至严重错误。

国外诸多定量的职位分析方法致力于构建某个行业中某种职业的职责标准或任职资格标准,强调在不同组织中相似职位之间的可比性,忽略不同组织之间的内在差异。而在国内的管理实践中,我们更多关注职位对某个具体组织的适应程度,强调职位对组织战略的传递和落实,强调职位在整个管理、业务流程中的地位与作用,因此对于职位的职责、任职资格的描述更注重个性化。

5. 职能工作分析法的优点和缺点

1) 优点

职能工作分析法的优点是其为工作内容提供了一种非常彻底的描述,对培训的效果评估非常有用。

2) 缺点

职能工作分析法的撰写需要耗费大量的时间和精力,并要求对每项任务进行详细分析。职能工作分析不记录有关工作背景的信息。

3.2.4 工作要素法

1. 工作要素法的含义

工作要素法(JEM)是一种开放式的人员导向性工作分析系统,目的在于确定对成功完成特定领域的工作有显著作用的要素及此要素的依据,并由一组专家级的上级或任职者来对这些显著要素进行确定、描述和评估。工作要素法涉及的工作要素包括如下内容。

知识:专业知识的掌握程度、外语水平、知识面等。

技能:计算机的应用技术、驾驶技术、设备操作技术等。

能力:口头表达能力、判断能力、管理能力等。

工作习惯:爱岗敬业的程度、承担超负荷工作的意愿、工作时间不规律等。

个性特征：自信、主动性、独立性、外向、内向等。
值得注意的是，只有那些对完成工作研究有重要影响的要素才能被列入考虑之中。

2. 工作要素法的流程

1) 收集影响目标工作实现的工作要素

一般由主题专家组成员采用头脑风暴法列举对目标工作的完成有显著影响的要素，并对这些工作要素进行反复推敲。工作要素的提出应该考虑完成目标工作所需要的知识、技能、能力和个人特征，每个被提及的要素都应和这项工作相关联。同时，应确保这些工作要素能够覆盖目标工作的要求。

2) 对收集的工作要素进行整理

对主题专家组通过头脑风暴法收集来的工作要素资料进行归类和筛选。归类就是将具有相同或者相近含义的工作要素整合在一起的过程，将具有相同或者相近含义的工作要素归入同一个类别，为每一个类别赋予相应的名称，并根据该类别所包含的工作要素的内容和特点对该类别进行明确的界定和解释。通过对资料进行筛选，形成初步的工作分析维度与子维度，在下一个步骤中可以对资料进行进一步的归类。在这个步骤结束时，工作分析人员将得到一个工作要素类属清单，如表 3-21 所示。

表 3-21 工作要素类属清单

维度	心理调节能力	突出的智力能力	鲜明的个性特征	特定的工作习惯	熟练的知识和技能	身体素质
界定	有效完成工作所需要的心理素质和能力	有效完成工作所需要的智力方面的能力和天赋	有效完成工作所需要的性格特点	有效完成工作所需要的行为习惯或意愿	有效完成工作所需要的更多是依赖后天习得的知识和技能	有效完成工作所需要的身体特征
子维度	应付高压工作的能力、应对困难和挫折的能力、心理控制的能力、适应变化的能力、排遣孤独的能力、平抑不满的能力、忍耐、勇气	抽象能力、判断能力、记忆能力、逻辑思维能力、推理能力、信息接受能力、快速思维能力、理解能力、想象力、创造力、敏感性	创新精神、独立性、团队合作性、自尊、毅力、成就动机高、自信、主动性、责任感、好奇、冒险意识、社交能力、亲和力、内向、外向、果断、谦虚	工作时间不规律、承担超负荷的工作、职业道德、学习愿望、同时处理多个问题的能力、注重工作细节、预先计划、多方面考虑、区分主次、自律	口头表达能力、书面表达能力、高学历、专业知识、专业技术、时间管理能力、外语运用能力、计算机运用能力、调查研究能力、沟通能力、决策能力、组织协调能力	手工操作能力、体力、健康的体魄

3) 划分工作分析维度及确定各类要求要素

通过对工作要素的初步归类和筛选，采用焦点小组的方法对工作分析的维度和子维度进行最终划分。在这一步，工作分析专家小组成员组成焦点小组。小组中的每个成员分别根据自己的标准，运用工作要素表对上一步所得出的工作分析要素进行独立的评估，并确定维度。在这个过程中，焦点小组成员评估的工作要素是被打乱的。小组成员独立评价后，运用焦点小组讨论的方法，将各个子维度分别归类到不同的工作分析维度下。

3. 工作要素法的优点和缺点

1) 优点

开放性程度较高,可以根据特定工作提取个性化的工作要素,能够比较准确、全面地提取影响某类工作绩效水平的工作要素。

与其他工作分析方法相比,工作要素法的操作方法有一定的客观性。

工作要素在人员招聘过程中,尤其是在人员甄选及确定培训需求方面具有很高的应用价值:分析结果中的选拔性最低要求要素为人员甄选提供了可靠的依据,培训要素为企业确定员工培训需求提供了重要的依据。

2) 缺点

在初步确定目标工作的工作要素时,过于依赖工作分析人员对工作要素的总结。有些工作要素对目标工作来说并不重要,反而会浪费时间和人力。

评分过程比较复杂,需要强有力的指导与控制。

由于小组成员所进行的工作要素评价只是他们的一种主观臆断,没有以客观标准为基础,因此有时会缺乏可信度。焦点小组成员在工作要素评价时,容易偏向肯定回答,认为这些要素很重要,那些要素也很重要,难以取舍。这主要是由于他们进行的是主观判断,没有一定的客观标准。

3.3 工作分析方法的评价和选择

3.3.1 工作分析方法的评价

1. 工作分析方法与人力资源管理活动的关系

工作分析作为人力资源管理的基础,它的目标是为人力资源管理中的规划、招聘与选拔、绩效评价、培训与开发、薪酬设计、职业生涯设计等提供服务。工作分析方法与各种人力资源管理活动之间的关系,如表 3-22 所示。

表 3-22 工作分析方法与人力资源管理活动的关系

目的 方法	工作说明	考核	面试	岗位评价	培训方案设计	绩效考核系统	职业生涯规划
访谈法	√	√	√		√		
问卷调查法	√	√	√	√	√	√	√
观察法		√	√				
写实分析法	√	√	√		√	√	

2. 工作分析方法适用的工作类型的比较

工作分析方法适用的工作类型的比较如表 3-23 所示。

表 3-23 工作分析方法适用的工作类型的比较

方 法	适用的工作类型
访谈法	各类工作
观察法	工作简单、标准化、重复性的操作类工人与基层文员
工作日志法	各类工作
职位分析问卷法	操作类工人与基层管理职位
管理人员职务描述问卷法	中高层管理职位
职能工作分析法	各类工作

3. 系统性工作分析方法的评价

系统性工作分析方法的评价如表 3-24 所示。

表 3-24 系统性工作分析方法的评价

方法 \ 标准		职位分析问卷法	管理人员职务描述问卷法	职能工作分析法	附注：表中分值说明
服务目的	工作描述	4	4	5	服务目的栏说明： 1. 表示不能适用该目的。 2. 表示不太适用该目的。 3. 表示适用该目的。 4. 表示很适用该目的。 5. 表示十分适用该目的
	工作分类与评价	5	4	5	
	招聘与任用	4	4	4	
	绩效考核	3	3	3	
	培训与发展	3	3	4	
	人力资源规划	4	4	4	
实用性	变通性和适用性	4	4	5	实用栏说明： 1. 表示很有限程度。 2. 表示有限程度。 3. 表示一般程度。 4. 表示一般以上程度。 5. 表示很大程度
	标准化	5	5	5	
	使用者接受性	4	4	4	
	使用者理解和参与性	4	4	4	
	必要的培训	3	3	3	
	使用设备	5	5	5	
	完成时间	4	4	4	
	可靠性和有效性	4	4	4	
	效用	4	4	4	
	服务目的	4	3	4	

服务目的主要包括工作描述、工作分类与评价、招聘与任用、绩效考核、培训与发展、人力资源规划 6 项内容。这 6 项目的并不必然存在并列关系。在一般情况下，工作描述、工作分类与评价是工作分析的直接目的。最能服务这些服务目的的工作分析方法是访谈法、职位分析问卷法、职能工作分析法；后 4 项目的是工作分析的间接目的，但在某些情况下，它们也可能成为工作分析的直接目的。

实用性中各项标准及其含义如下所述。

变通性和适应性：分析各种不同工作的适用程度。

标准化：对不同时间和不同来源收集到的岗位分析数据进行比较时的规范化程度。

使用者接受性：实际使用者对该方法及其收集信息效用的接受程度。

使用者理解和参与性：该方法使用者或受该方法结果影响者对该方法的知晓程度和在收集工作信息中的参与程度。

必要的培训：使用者在运用该方法时需要接受培训的程度。

使用设备：该方法用于进行某种岗位分析时所需要的设备的程度。

完成时间：完成岗位分析任务并获得岗位分析结果所花费的时间。

可靠性和有效性：该方法所获得结果的一致性和描述工作特点及工作资格的准确性。

效用：使用该方法在比较成本与收益之后得出的总的收益水平。

服务目的：该方法能成为目的栏中的几种目的服务。

3.3.2 工作分析方法的选择

在选择工作分析方法时，关键是考虑方法和目的的匹配度、成本可行性及该方法对所研究情况的适用性，主要从组织整体的角度、所分析工作的角度、工作分析方法的角度和工作分析信息的角度进行选择。

1. 基于组织整体的角度

1) 组织结构与技术

组织结构与技术对工作分析方法的选择有一定的影响。组织结构复杂的企业应采用综合多种方法的体系，因为简单的方法对分散在多个部门之中的职位难以进行切合实际的分析。例如，在企业中体力工作和非体力工作界限分明，就需要选择不同的工作分析方法。同时，技术因素也不容忽视。例如，研究实验部门和工厂采用的工作分析方法应有所不同，不仅要考虑目前的技术情况，还要考虑本产业技术进步的步伐和方向，因为不断更新的技术应用会快速改变工作职位的内容。

2) 劳资关系

在企业的劳资关系中，首要的是经营者和员工代表的关系——是否存在正常、的相互信任的气氛。缺乏这种气氛，员工接受工作分析方法就会比较困难。如果全体员工对工作分析持怀疑态度，并把它视为一种管理游戏，那么工作分析就不能解决任何问题。因此，企业必须让员工支持工作分析并参与到工作分析的过程中。

3) 管理方式

企业内部的管理方式也是影响选择及运用工作分析方法的因素之一。领导者的行为可以分为民主型和专制型两种。民主型的管理方式倾向于在整个企业中采用综合的工作分析方法，因为它鼓励员工关心企业的组织结构。专制型的管理方式主要以领导者的意志为主要考虑因素。管理方式对运用工作分析方法的主要影响体现为在多大程度上允许员工参与方案的设计和应用。

2. 基于所分析工作的角度

1) 考虑所分析工作的特点

在进行工作分析时,企业要依据每项工作的特点,选择适合其自身的工作分析工具。观察法适用于大量标准化、工作内容和工作程序相对静止、周期较短、以体力活动为主的工作,不适用于工作周期长、脑力劳动较多的工作及处理紧急情况的间歇性工作等,它常用于分析对抽象思维和推理能力的要求低、行为影响十分显著的工作。访谈法、问卷调查法对于简单的体力劳动工作、脑力劳动工作、不确定因素较多的工作、复杂的管理工作比较适用。

2) 结合企业的业务流程

20 世纪 90 年代以来,企业流程再造逐渐成为一种潮流。基于流程的反思和优化使企业管理上了一个新台阶。在选择恰当的工作分析方法时,要求工作分析必须与企业流程相呼应,有效梳理企业流程,明确当前对职位的要求及每个职位在整个流程中的作用与定位,强调在企业关键流程中每个职位的意义与职责,以有效避免职责重叠与重新界定的问题。通过和企业业务流程相结合的工作分析,既可以帮助企业对组织的内在各要素(包括部门、流程和职位)进行全面系统的梳理,又可以帮助企业提高组织与流程设计及职位设置的合理性。

3. 基于工作分析方法的角度

工作分析的各种方法所要求的时间和费用不一样,所要求的工作分析人员的素质和参与的范围也不一样,由此产生了成本差异。简而言之,在选择一种工作分析方法时,必须明确以下几个方面的要求。第一,需要花多少时间。第二,如何请到能解决有关问题的资深专家。第三,如何证实专家的判断。第四,需要进行什么样的人事培训。第五,活动所需要的总成本。另外,还要考虑各种工作分析方法的特点、优点及缺点,根据企业的实际情况有针对性地选择合适的方法。

4. 基于工作分析信息的角度

1) 考虑工作分析信息的角度

工作分析信息的最终用途不同,选择的工作分析方法也有所不同。例如,当工作分析信息用于招聘时,就应该选用以任职者为导向的工作分析方法,它适用于确定与工作有关的个人特点(如能力、品质等),而不是任职者实际所做工作的细节。而以工作为导向的工作分析不仅包含任职者所做工作的细节,还包括将工作做到什么程度,这种方法目前已运用于各种培训课程中。当工作分析关注薪酬体系的建立时,就应该选择结构化的工作分析方法,这样有利于对不同工作的价值进行比较。

2) 确保收集的信息的客观性和动态性

国外的研究表明,以任职者为导向的工作分析方法和以工作为导向的工作分析方法,因其标准化、结构化的性质,已被用户证实其收集的信息是可靠的、可接受的,具有较

好的客观性。随着科学技术的发展、社会经济环境的变化及组织结构的变化,工作包含的任务、流程、所采用的技术及对知识和技术的需求也会发生变化。工作分析必须反映出现实的种种变化,通过工作分析方法收集的信息应该由静态变为动态。

【本章小结】

本章介绍了访谈法、问卷调查法、资料分析法、观察法、写实分析法和主题专家会议法等工作分析的基础性方法,以及广泛和频繁使用的4种方法,即职位分析问卷法、管理人员职务描述问卷法、职能工作分析法和工作要素法。其中,职位分析问卷法适用于操作工人与基层管理职位;管理人员职务描述问卷法主要适用于中高层管理职位。

在使用问卷调查法时,应明确需要调查哪些内容,要获得何种信息,将信息转化为可操作的项目或问题,明确每个问题的目的,语言应简明扼要,必要时可附加说明。资料分析法是对现有资料进行改进,成本较低,方便灵活,可以随时改进,但要求工作分析人员对岗位的工作内容具备一定的熟悉度,且资料分析法减少了组织与任职者的直接交流,缺少第一手资料的反馈,容易流于表面化。资料分析法可结合其他工作分析方法进行,弥补自身的不足。主题专家会议法在组织的活动中有着广泛的应用,如传统的德尔菲法等,它也是一种重要的工作分析方法。职位分析问卷法是一种通过标准化、结构化的问卷形式来收集信息,以人为中心的定量化的工作分析方法。管理人员职务描述问卷法有很好的针对性,且有较高的区分度,可以在人力资源管理的其他职能领域进行综合应用。但是管理人员职务描述问卷法成本比较高,且缺乏根据我国管理人员自身特点的修正,难以用管理人员职务描述问卷分析所有类型的管理工作。职能工作分析法对培训的效果评估非常有用,其不足之处是需要耗费大量的时间和精力,以及对每项任务都要求进行详细分析。选择工作分析方法时,要考虑方法与目的的匹配度、成本可行性及该方法对所研究情况的适用性,要综合考虑和比较利弊。

【思考与练习】

1. 工作分析常用的分析方法有哪些?
2. 调研某家企业,运用问卷调查法设计一份调查问卷,以获取该企业的相关信息。
3. 职位分析问卷法是怎样操作的?其优点和缺点有哪些?
4. 管理人员职务描述问卷法的优点和缺点是什么?其与职位分析问卷法的区别在哪里?
5. 采用职能工作分析法的注意事项是什么?
6. 工作要素法的流程有哪些?
7. 如何进行工作分析方法的选择?