

06092 《工作分析》

考前资料

考试题型及分值分布

类别	题型	题量	分值/题	总分
选择题	单项选择题	20 题	1 分	20 分
	多项选择题	10 题	2 分	20 分
非选择题	简答题	6 题	5 分	30 分
	论述题	2 题	10 分	20 分
	案例分析题	1 题	10 分	10 分

第一章 工作分析概述

★考点 1：工作分析的概念（单选）

工作分析是指将企业中所有的工作，按其性质进行分析比较，制定出工作说明书等人事管理文件并根据一定的标准和程序进行归类，以作为招聘、考核、培训、晋升、确定报酬的基本依据。几个与工作分析相关的概念：

- (1) 任务。任务是实现某一特定目的所从事的具体活动。
- (2) 职责。职责是指由一名员工承担的各项任务组成的工作活动。
- (3) 岗位。岗位是在一定的时间内，企业中由特定人员所承担的一项或多项职责的集合。
- (4) 工作。工作是一组主要职责相近的岗位的集合。
- (5) 职业。职业是指人们在社会中所从事的作为主要生活来源的工作。

★考点 2：能级原则（单选）

能级是指企业中各个岗位功能的等级。一个岗位能级的高低是由它在企业中的工作性质、任务繁简难易、承担责任大小、劳动强度等因素决定的。能级代表着岗位在企业中的相对价值。岗位的功能越大，其能级就越高，其在企业中的相对价值就越大。

★考点 3：工作职责的作用（单选）

工作职责是工作分析中非常重要的内容，在人力资源管理中起着重要作用。工作职责是确定任职资格的依据，是绩效评估的基础和对象，也是在招聘过程中评估应聘者能否胜任工作的基础。

★考点 4：工作分析的内容（多选）

- (1) 工作职责分析；(2) 工作流程分析；(3) 工作权限分析；
- (4) 工作关系分析；(5) 工作环境条件分析；(6) 任职资格条件分析。

★★★考点 5：工作分析在人力资源管理中的应用（简答、论述）

- (1) 工作分析与定编定员管理。
- (2) 工作分析与任职资格确定。
- (3) 工作分析与职业生涯发展规划。
- (4) 工作分析与人力资源规划。
- (5) 工作分析与员工选聘。
- (6) 工作分析与员工培训。
- (7) 工作分析与绩效考核。
- (8) 工作分析与薪酬管理。
- (9) 工作分析与员工调动、安置。
- (10) 工作分析与劳动安全。

第二章 工作分析方法

★考点 1：问卷法的优缺点（多选）

（1）优点：

- ①可以在短时间内收集众多岗位信息资料，不像面谈法那样费时费力。
- ②可在生产和工作时间之外填写，不影响正常工作。
- ③调查范围广，可用于多种目的、多种用途的工作分析。
- ④相对而言，它更适用于收集管理岗位的信息。

（2）缺点：

- ①问卷编制的技术要求较高，其设计难度较大、成本费用较高。
- ②不同任职者因对问卷中同样问题理解的差异会产生信息资料的偏差。
- ③问卷的回收率通常偏低。
- ④只适宜于有文字理解能力并有一定书面表达能力的人群。

★考点 2：工作分析问卷时需要注意的方面（简答）

（1）要根据工作分析的目的确定需要获得的岗位信息，将要收集的信息转换为问卷中的具体问题；

（2）问题应有针对性，语言应清晰、简洁、易懂，必要时可附加说明；

（3）问卷的具体项目可根据需要进行调整，内容可简可繁；

（4）易于回答的问题放在前面，而难以回答的开放式问题放在后面；

（5）问题的排列要有一定逻辑次序，如按时间先后、按从外部到内部、按从上级到下级等顺序排列；

（6）采用不同形式提问，有助于引起回答者的兴趣。

★考点 3：直接观察法的运用（单选）

运用直接观察法应当注意确定要观察的内容，如工作的内容、使用的设备等。另外，确定观察的位置也很重要。选择的观察位置应利于观测到工作者的全部行为尽可能不被观察者所注意进而不会影响被观察者的正常工作。

★考点 4：工作日志法的含义（单选）

工作日志法又称工作写实法，指任职者按时间顺序详细记录自己的工作内容与工作过程，然后经过归纳、分析，实现工作分析目的的一种方法。

★考点 5：职业分析清单法（单选）

职业分析清单技术将以工作为中心的要素和以人为中心的要素结合在一起，其中还包含工作目标。

职业分析清单法在评价培训需求方面非常有效，但其缺点是所使用要素的数量太大。

★考点 6：工作要素法（单选）

工作要素法是一种典型的开放式人员导向型工作分析系统，这种工作分析方法是由美国人事管理事务处研究并开发出来的。

★考点 7：工作要素法所包括的主要工作要素（简答）

- （1）知识。主要包括专业知识的掌握程度、外语水平、知识面等。
- （2）技能。主要指计算机运用技能、驾驶技术、机器操作技术等。
- （3）能力。主要指口头表达能力、判断能力、管理能力等。
- （4）工作习惯。主要包括对工作的热爱程度、承担超负荷工作的意愿、工作时间规律性等。
- （5）个性特点。主要包括自信、主动性、独立性、外向、内向等。

★考点 8：工作分析系统的分类（多选）

- （1）工作导向型工作分析系统。
- （2）人员导向型工作分析系统。

第三章 工作分析的实施

★考点 1：工作分析前的准备工作（简答）

- （1）阐明工作分析的必要性；
- （2）明确工作分析的目的；
- （3）选择适当的工作分析方法；
- （4）成立工作分析小组；
- （5）明确有关人员的角色。

★考点 2：选择工作分析系统所考虑的因素（单选）

- （1）工作的结构性。
- （2）产业的类型。
- （3）工作结果和过程特征。
- （4）企业价值观。
- （5）研究的对象。

当组织内的工作是高度结构性的时候，采用工作导向型分析系统往往是有效的；（单选）

而当工作的结构性低的时候，人员导向型工作分析系统就具有优势。（单选）

★考点 3：工作分析所需信息的主要类型（多选）

- （1）工作活动；
- （2）机器设备；
- （3）工作条件；
- （4）对任职者的要求。

★考点 4：选择收集工作信息的方法所考虑的因素（单选）

首先要考虑工作分析所要达到的目的。目的不同，使用的方法也有所不同。

其次，选择收集工作信息的方法时，要考虑所分析岗位的不同特点。

另外，选择工作信息收集方法时，还应考虑实际条件的限制。

★考点 5：观察法的分类及运用（单选）

（1）直接观察法。工作分析人员直接对员工工作的全过程进行观察，适用于工作周期很短的职务。

（2）阶段观察法。有些员工的工作具有较长的周期性，为了能完整地观察到员工的所有工作，必须分阶段进行观察。

（3）工作表演法。适用于工作周期很长和突发性事件较多的工作。由于一些工作阶段跨度太长，工作分析无法追踪记录很长时间，采用工作表演法较为合适。

第四章 工作分析的结果

★考点 1：工作描述的含义（单选）

工作描述指用书面形式对组织中各类岗位的工作性质、工作任务、工作职责与工作环境等所做的统一要求。

★考点 2：工作名称（单选）

工作名称是工作识别中最重要的项目，是一组在重要职责上相同的岗位的总称。

★考点 3：工作概要（单选）

- (1) 工作概要是用简练的语言文字阐述工作的总体性质、中心任务和要达到的工作目标。
- (2) 工作概要是使该工作与其他工作区分开来的标志性文件。
- (3) 工作概要是对工作内容的简单概括，通常是用一句话对工作内容和工作目的进行归纳。
- (4) 工作概要一般是用动词开头来描述最主要的工作任务，不应将一些次要的或临时性的工作任务包括进来。

★考点 4：工作环境（多选）

工作环境是指工作的物理环境和心理环境。在一般情况下我们所讨论的环境是工作的物理环境。

★考点 5：工作规范（单选）

工作规范又称岗位规范或任职资格，是指任职者要胜任该项工作必须具备的资格与条件。工作规范说明了一项工作对任职者在教育程度、工作经验、知识、技能、体能和个性特征方面的最低要求。工作规范是工作说明书的重要组成部分。

工作规范提供了成功地完成某项工作的人应具备的条件方面的信息，如教育、培训、经验及一些特殊的要求。

★★考点 6：工作规范与工作描述的关系（论述）

工作描述与工作规范都是工作分析的结果，两者之间存在着十分密切的联系。工作规范一般是从工作描述中提取出来的，可以说工作描述是工作规范形成的基础。

(1) 从编制的直接目的看，工作描述是以“工作”为中心对岗位进行全面、系统、深入的说明，为工作评价、工作分类提供依据。而工作规范是在岗位说明的基础上，解释什么样的人员才能胜任本岗位的工作，以便为企业职工的招聘、培训、考核、选拔、任用提供依据。

(2) 从其内容涉及的范围来看，工作描述的内容十分广泛，包括对岗位各有关事项的性质、特征、程序、方法的说明，而工作规范的内容较为简单，主要涉及对岗位人员任职资格条件的要求。

★考点 7：工作说明书的含义（多选）

工作说明书是对企业各类工作岗位的工作性质、任务、责任、权限、工作内容与方法、工作应用实例、工作条件与工作环境以及人员资格条件等所做的统一要求。

第五章 岗位设置

★考点 1：岗位设置的原则（单选）

（1）最低岗位数量原则

岗位设置应以事为中心，从客观需要出发进行岗位设置。在进行岗位设置时，应从企业整体出发，分析每个岗位在企业工作体系中的作用，凡是能发挥作用的就设岗；反之，不设岗，使岗位的数量尽可能达到最少。

（2）有效配合原则

岗位设置应以组织的工作目标和任务为中心，应将组织目标和任务层层分解为部门、岗位的工作目标和任务，明确岗位的职责，使各岗位能有效配合，确保组织目标和任务的顺利完成。

（3）关系协调原则

在岗位设置时，应考虑到岗位与岗位之间的协调关系。要明确上下级岗位之间的管理与被管理关系，也要明确同级岗位之间的信息沟通与协作关系。

（4）有效管理宽度原则

要求上级岗位与下级岗位的数量要保持一个合适的比例，即多少个下级岗位对应一个上级岗位。

（5）经济化、科学化、合理化和系统化原则

岗位设置应从企业整体出发，全面分析和评价各种岗位存在的合理性，科学设计企业的岗位数量和结构，实现岗位设置的经济化、科学化、合理化和系统化。

考点 2：定编定员的原则

（1）工作效率原则。

（2）科学性原则。

（3）合理性原则。

（4）岗位、人员比例关系协调原则。

★考点 3：定编定员的方法（单选）

（1）按工作效率定编定员

凡是实行劳动定额的人员，特别是以手工操作为主的工种的定编定员，都适合用这种方法来计算。

（2）按设备定编定员

主要适用于以机械操作为主，使用同类型设备，采用多机床看管的工种。

（3）按岗位定编定员

主要适用于看管大型联动设备的人员、自动流水线生产的岗位定编定员；也适用于有一定岗位，但没有设备、又不能实行劳动定额的人员，如检修工、质检工、电工等。

（4）按比例定编定员

主要适用于企业内各种辅助生产或服务性部门的定编定员。

(5) 按组织机构、职责范围和业务分工定编定员

主要适用于企业管理人员和工程技术人员的定编定员。

★考点 4：岗位设置表（多选）

岗位设置表可分为企业岗位设置总表和部门岗位设置表。

★考点 5：岗位标准的编写程序（简答）

- (1) 调查访谈。
- (2) 制定岗位标准编写规范。
- (3) 组织编写岗位标准。
- (4) 审核岗位标准。
- (5) 岗位标准的实施。
- (6) 岗位标准的修订。

第六章 工作设计

★考点 1：简述工作设计的一般步骤（简答）

- （1）需求分析；
- （2）可行性分析；
- （3）评估工作特征；
- （4）制定工作设计方案；
- （5）评价与推广。

★考点 2：工作扩大化（单选）

增加员工工作任务的横向多样性的另一种早期努力是工作扩大化。这一方案使工作范围增大，也就是增加了一个岗位所完成任务数目，减少了工作循环重复的频率。工作扩大化通过增加一个员工所执行任务的数目，在一定程度上也实现了工作的多样性。

★考点 3：弹性工作制（单选）

弹性工作制是要求员工每周工作一定的时数，但在限定范围内可以自由地变更工作时间的一种时间安排方案。

★考点 4：“以能为本”理念（单选）

“以能为本”就是要以人的能力为中心，把最大限度地发挥人的能力、实现能力价值的最大化，作为企业发展的推动力量。

针对知识型员工的工作设计应遵循“以能为本”的理念。

第七章 工作评价

★考点 1：工作评价的特点（单选）

- (1) 工作评价的中心是“事”不是“人”；
- (2) 工作评价是对企业各类岗位的相对价值进行衡量的过程；
- (3) 工作评价是对性质相同岗位的评判；
- (4) 工作评价需要运用多种学科的理论和方法。

★考点 2：工作评价的功能（单选、简答）

- (1) 以事定岗。它是根据工作任务量确定岗位数量。
- (2) 以岗定人。它是根据任职资格条件选用岗位任职者。
- (3) 以岗定责。它是根据岗位要求确定任职者的职责。
- (4) 以责定权。它是根据岗位职责要求给予任职者相应的权限。
- (5) 以责定酬。它是根据任职者所承担责任的大小确定其薪酬。

★★考点 3：工作评价的步骤（论述）

- (1) 岗位分类。
- (2) 收集岗位信息。
- (3) 成立工作评价小组。
- (4) 选择评价方法。
- (5) 确定评价因素。
- (6) 确定评价标准。
- (7) 试点。
- (8) 全面实施。
- (9) 提交工作评价报告。
- (10) 总结。

★★考点 4：选择评价因素的原则（论述）

工作评价不但要明确工作状况和工作量的差异，还要满足企业人力资源管理基础工作的需要，促进人力资源管理工作的^{发展}。因此，必须在决定工作岗位工作状况和工作量的众多因素中，选择合适的因素，进行全面、科学的评价。对评价因素的选择，应考虑其全面性、可评价性和实用性。

(1) 评价因素的全面性：

评价因素的全面性是科学评价的基础。它是指评价因素能全面反映工作岗位的工作状况和工作量，体现不同岗位的工作差别，反映出岗位工作对企业的贡献。

岗位工作是受多种因素影响和决定的复杂活动。因此，必须从多方面选择多个评价因素，通过多种因素综合评价来实现全面、科学的评价。

(2) 评价因素的可评价性：

评价因素的可评价性，一是指在目前企业的工作实际中，运用现有的技术和方法，对

评价因素进行测定或评定，做出评价；二是指对每一个评价因素都能按统一的评价标准做出独立的评价，最好是能做出定量评价。评价因素具有可评价性，评价结果才具有科学性，才能客观、公正地体现岗位工作的差别。

(3) 评价因素的实用性：

选择评价因素，还必须从目前企业管理的实际出发，选择对企业的人力资源管理工作有用，能促进企业人力资源管理工作发展的因素作为评价因素。尤其是选择目前企业人力资源管理实践。

★考点 5：工作岗位的主要影响因素（单选）

(1) 工作责任

工作责任是指岗位在工作中的责任大小，主要反映岗位任职者智力的付出和心理状态。

(2) 工作技能

工作技能是指岗位在工作过程中对任职者技术素质方面的要求。主要反映岗位对任职者知识技能要求的程度。

(3) 劳动强度

劳动强度是指岗位在工作过程中对任职者身体的影响。主要反映岗位任职者的体力消耗和生理、心理紧张程度。

(4) 工作环境

工作环境是指岗位的劳动卫生状况。主要反映岗位工作环境中的有害因素对任职者健康的影响程度。

★考点 6：工作评价方法（多选）

- (1) 排列法；
- (2) 分类法；
- (3) 评分法；
- (4) 因素比较法；
- (5) 海氏工作评价系统。

第八章 岗位分类

★考点 1：岗位分类的含义（单选）

岗位分类亦称岗位归级。它是在工作分析的基础上，采用一定的科学方法，按岗位的工作性质、特征、繁简难易程度、工作责任大小和人员必须具备的资格条件，对全部岗位所进行的多层次划分。

★考点 2：企业岗位分类与公务员职位分类的区别（单选）

- （1）研究对象不同；
- （2）实施性质不同；
- （3）实施范围不同；
- （4）实施的难度不同。

职位分类作为一种公务员管理制度，一般是由政府专门的组织机构负责制定，经过国家立法程序，以法律的形式公布、实施。

★★考点 3：岗位分类的原则（案例分析）

岗位分类总的原则是：以“事”为中心，从实际出发，岗位的划类、归级、列等要力求适用、准确、可靠和精简。

在岗位分类的过程中，还应注意以下原则：

- （1）客观性原则；
- （2）结构合理原则；
- （3）差别适度原则；
- （4）动态调整原则。

★★考点 4：岗位分类的步骤（案例分析）

- （1）岗位的横向分类；
- （2）岗位的纵向分类；
- （3）编制岗位等级规范；
- （4）建立企业岗位分类图表。

★★★考点 5：岗位分类的方法（多选、案例分析）

- （1）岗位调查法：①访问法。②观察法。③填表法。
- （2）工作评价法：①评分法。②因素比较法。③分类法。

★考点 6：岗位纵向分类的内容（多选）

- （1）划分岗级。
- （2）统一岗等。

★考点 7：岗位纵向分类的实施步骤（单选）

从我国多数企业实际应用的情况来看，大都采用点数法进行岗位的纵向分类。其具体实施步骤如下：

- （1）选取合适的评价要素；

- (2) 确定评价要素的等级划分；
- (3) 确定各评价要素的权重；
- (4) 确定评价要素不同等级的点数
- (5) 进行评价计分；
- (6) 据评价结果划分岗级；
- (7) 统一岗级。

第九章 工作分析与员工招聘

★考点 1：人员预算的编制（单选）

依据对人力资源供求状况的分析结果，可以编制企业未来一段时间的人员配置预算。

人员预算实际就是企业的招聘工作计划。一般说来，企业人力资源部门每一年或者半年要组织各部门编制一次人员预算。

人员预算的主要内容包括以下几个方面：

- （1）人员数量。需要招聘的人员数量有多少。
- （2）人员类型。需要招聘的人员是长期的固定员工，还是临时性的。
- （3）岗位。需要招聘的人员将从事哪些岗位的工作，相关的工作说明是什么。
- （4）时间。在不同的时间段需要多少，以及什么类型的员工。
- （5）薪酬预算。所招聘人员的薪酬水平是怎样的。

★考点 2：关键胜任能力的内容（多选）

- （1）技术技能。
- （2）认知能力。
- （3）工作风格。
- （4）人际技能。

★★★考点 3：候选人选拔的方法（简答、案例分析题）

- （1）面试。
- （2）证明材料与履历核实。
- （3）业务知识测试。
- （4）认知能力测试。
- （5）身体能力测试。
- （6）工作样本测试。

★考点 4：认知能力测试（单选）

认知能力测试是根据应聘者个人的智力特征对应聘者加以区分。与工作相关的能力可以分为语言能力、计算能力、感知速度、空间能力及推理能力等。

★考点 5：工作样本测试（多选）

- （1）公文筐处理。
- （2）无领导小组讨论。
- （3）管理游戏。

★考点 6：能级（单选）

狭义地说，能级是指一个人能力的大小。就广义而言，能级包含了一个人的知识、能力、经验、事业心、意志力、品德等多方面的要素。当我们研究能岗匹配原理时，首先要承认人有能力的区别，不同能级的人应承担不同的责任，不同的能级应相应表现出在责、权、利等方面的不同要求。

第十章 工作分析与员工培训

★考点 1：工作分析与员工培训的关系（多选）

- （1）工作分析有利于员工培训需求的确定；
- （2）工作分析是设计员工培训方案的基础。

★考点 2：培训需求分析（单选）

培训需求分析指的是在工作过程中确定培训需求，并确保在满足这些需求的同时，公司的金钱、时间及努力不会浪费在无谓的培训活动中。

★考点 3：培训需求分析的步骤（简答）

- （1）记录绩效表现中存在的问题；
- （2）对绩效问题进行调查；
- （3）制定培训需求分析计划；
- （4）选择分析工具；
- （5）实施分析；
- （6）整理分析数据；
- （7）撰写分析报告。

★考点 4：培训方案设计的原则（简答）

- （1）明确培训目标；
- （2）了解受训者情况；
- （3）知识性与趣味性相结合；
- （4）注重实际体验；
- （5）考虑个体差异；
- （6）反馈。

★考点 5：行政文秘人员培训课程（单选）

行政文秘人员培训课程的培训绩效主要体现在如下几个方面：

- （1）端正工作态度。
- （2）加深对工作角色的认识。
- （3）提高电话沟通技能。
- （4）提高商务文案写作能力。
- （5）提高处理事件能力。
- （6）提高办公室日常工作安排能力。
- （7）提高会议组织能力。
- （8）提高外语表达能力。
- （9）提高文件档案管理能力。
- （10）提高办公室交际能力。
- （11）提高对自动化办公设备的应用能力。

★考点 6：培训效果的判断方法（单选）

（1）反馈

反馈指的是了解员工对培训的直观感受，包括对课程设置、培训者水平、培训氛围、讨论情况以及所授内容是否有价值等的感受。

（2）学习

通常在参加培训前和完成培训时都分别有一次测验，通过测验结果的对比，可以看出员工在对某些知识和技能的认识和了解上的进步。

（3）行为

在衡量员工的反馈和学习成果时，可能培训效果的得分很高，但这并不意味着培训的内容一定会转移到员工的实际工作中去，体现在员工的实际工作行为上。

（4）结果

培训的最终目的是要使组织获益，因此，组织更多考虑的是培训课程的实际效用。

第十一章 工作分析与绩效管理

★考点 1：绩效管理的意义（简答）

- （1）改进管理效率，提高工作质量；
- （2）帮助员工改进工作，谋求发展；
- （3）为制定激励措施提供客观依据；
- （4）为员工培训提供明确方向；
- （5）它是融合员工关系的桥梁。

★考点 2：工作分析与绩效管理的关系（单选）

- （1）工作描述是影响绩效的最直接因素。
- （2）岗位特点决定了绩效评估方式。
- （3）工作描述是设定绩效指标的基础。

★考点 3：绩效管理中的常见问题（多选）

- （1）缺乏明确的绩效标准。
- （2）绩效标准不合理。
- （3）绩效标准可衡量性差。
- （4）评价者失误。
- （5）消极沟通。
- （6）使用多重标准。
- （7）评价指标权重不合理。
- （8）评价周期安排不当。

评价者的失误包括评价者个人的偏见、晕轮效应、居中趋势以及害怕出现敌对情绪等。

（多选）

第十二章 工作分析与薪酬管理

考点 1：影响薪酬的因素

(1) 影响薪酬的内在因素：

- ①权力和责任；
- ②技术和训练；
- ③工作时间；
- ④工作危险性；
- ⑤福利及优惠。

(2) 影响薪酬的外在因素：

- ①生活费用水平；
- ②企业的薪酬负担能力；
- ③当地通行的薪酬标准；
- ④劳动力市场供求状况；
- ⑤产品需求弹性。

考点 2：薪酬体系和薪酬制度设计步骤

- (1) 工作分析；
- (2) 工作评价；
- (3) 薪酬调查；
- (4) 薪酬定位；
- (5) 薪酬结构设计。

考点 3：因素比较法在薪酬管理中的应用

- (1) 获取岗位信息，确定报酬因素；
- (2) 选择典型岗位；
- (3) 对岗位进行排序；
- (4) 确定各报酬因素的价值；
- (5) 根据报酬因素价值分别对岗位进行排序；
- (6) 根据两种排序结果选出不便于利用的典型岗位；
- (7) 建立典型岗位报酬因素等级基准表；
- (8) 使用典型岗位报酬因素等级基准表来确定其他岗位的工资。

考点 4：评分法在薪酬管理中的应用

- (1) 确定岗位的评价要素；
- (2) 为诸评价因素下定义并划分等级；
- (3) 确定各影响因素的点数；
- (4) 预先制定工资等级；
- (5) 实施。

★考点 5：薪酬调查的一般程序（单选）

- （1）成立薪酬调查小组；
- （2）选择调查对象；
- （3）取得被调查企业的合作；
- （4）选择代表性工作以便比较；
- （5）决定资料内容；
- （6）准备工作；
- （7）收集资料
- （8）资料的整理与统计
- （9）薪酬资料的更新

调查对象的数目，受人力、物力、财力及时间的限制，一般情况下应至少调查 20 家 左右的企业。（单选）