

第三章：工作分析的方法(11.54)

工作分析的基础方法

基础性方法：访谈法(最常用,通过工作分析人员对工作进行引导性的提问交流，获取对工作分析的信息)、问卷调查法、资料分析、观察、工作日志、关键事件

访谈法：形式：个别访谈、集体访谈。方式方法：对各个员工进行访谈，对集体进行访谈，对完全了解被分析工作岗位的主管人员进行主管人员访谈

访谈应用原则：1.与主管人员密切合作 2.设计一份指定性问卷 3.注意访谈地点的选择 4.避免谈论人 5.主管人员必须在场 6.没有规律的工作方式的内容要进行——列举 7.对资料进行核查和应对

问题的设计：1.刨根问底：保持问题的热情 2.择善而从：参照之前的设计的问题 3.紧扣主题：与调查资料直接相关的问题 4.先易后难：按照一定的逻辑循序进行排列，容易的在前面 5.小试牛刀：对少量的访谈者进行先导性实验 6.知错就改：检查结果，修改或删除问题，修改不清楚的问题 7.整资料 8.精益求精：进行二次试验访谈，重点是问题能够足够

技巧：1.说明目的 2.选择合适的工具 3.选择合适的访谈者 4.取得被访谈者的支持 5.控制访谈 6.控制个人举止 7.建立访谈时间框架 8.逐步分层、分阶段实施访谈 9.合理安排访谈时间地点

访谈法优缺点：1.易于获得多方面的信息 2.获取完整资料免去填写工作说明书 3.进一步增加员工与管理者沟通的观念 4.可以随时补充和反问 5.收集方式简单，易于操作 5、对工作进行系统的思考和综合提问。缺点：信息失真、费时费钱、信息扭曲

问卷调查法 分类：结构/非结构，通信问卷/非通信问卷，封闭式/开放式

是一种书面形式，通过工作任职者单方面的信息传递来实现工作信息收集的一种方式

优缺点：信息准确全面、快速、容易接受、弥补水平不一的弱点、增强认识责任感、信度和效度比较高。缺点：设计质量不高，结果不好、表达能力不强时结果不理想、不值如何填写、比较抽象，不能描述特定的

实施要点：问卷设计、问卷试测、样本选择、问卷发放、问卷处理和运用

资料分析法：使用现有的资料的收集，直接提炼有用的工作分析信息的一种方法

步骤：确定工作分析对象、确定信息来源、收集资料、整理相关信息、描述信息

优缺点：成本低、效率高、进一步提供基础资料和信息。缺点：缺乏灵活性、收集信息不全面

观察法：有经验的人直接观察的方法记录某一时期内工作内容和方法，并在此基础之上分析有关工作因素。

适用范围：外显行为特征的分析，适用于比较简单，不断重复，又容易观察工作分析(适用于体力劳动、不适用脑力劳动)

要求：相对稳定、代表性、不要引起注意、确定观察计划、结构简单、员工接受、注意细微之处

优缺点：全面性、手段多样性,效率高。缺点：干扰正常工作行为、无法观察到事故、要求满足实际操作经验、不能得到任职者资格要求、不适用于周期长的脑力劳动工作

工作日志法：按照每个员工自己从事的每一项活动按照时间顺序以日志的形式进行记录，以实现工作分析为目的的一种工作方法

操作流程：准备阶段、工作日志填写阶段、信息分析整理阶段

优缺点：1.信息性可靠性高 2.所需费用少 3.认真记录大量工作信息 4.对职位分析有用 缺点：容易干扰员工工作 2.使用范围小 3.夸大隐藏某些活动 4.可能存在误差 5.可能夸大某些隐藏某些活动

关键事件法

针对某一工作中重要的、能导致该工作成功与否的任务和职责要素，能够反映不同的绩效水平、可观测到的行为进行描述，作为等级评价标准进行评定的技术

操作流程：1.识别关键事件 2.记录关键事件信息和资料 3.对关键事件资料进行分类(识别、记录、分类)

优点和缺点：1.有利于广泛用于人力资源管理中 2.建立标准行为比较准确 缺点：费时费力、遗漏平均绩效水平

注意事项：1.期限不宜过短 2.事件数目不能太少 3.要全面 4.事件越深入越好 5.客观准确 6.事件应该与有效或者无效的工作相关 7.使用意义明确的行为动词

系统性方法：职位分析问卷，管理职位描述、职能工作分析

职位分析问卷法：1972年麦考密克，从各个维度上的得分标准化和综合性的比较进行系统分析

管理职位描述：专门针对管理人员的工作分析系统，管理工作的维度(管理工作因子、管理绩效因子、工作评价因子(工作相对价值))

职能工作分析法：起源于美国，以工作者应发挥的职能为核心，对工作的每项任务进行详细分析。三项技能：通用技能、特定技能、适应性技能

方法分类：功用、内容、对象、基本方式

基础性、系统性

结构性分析、非结构性分析

任务分析、人员分析、方法分析

观察法、写实法、调查法

工作分析方法考虑的因素

- 工作分析目的
- 待分析的工作样本数量
- 成本
- 工作性质
- 分析对象

对象数目本质