

第四章 工作岗位分析方法与工具

一、判断题

- 1、工作要素法是开放式人员导向的工作分析方法，由德国人事管理事务处的 E. S 普里默夫开发。（ ）
- 2、工作要素分析方法中工作要素包括知识、技术、能力、愿望、兴趣和个性等方面。（ ）
- 3、收集工作要素并进行整理分类时，可以将工作要素分为一级要素（维度）、二级要素（子维度）、三级要素（次维度）。（ ）
- 4、工作要素分析的程序包括收集工作要素、整理工作要素、按需确定工作要素三大步骤。（ ）
- 5、在工作要素的整理过程中，可以把内涵相反的放在一个类别中，形成一级维度。（ ）
- 6、在工作要素的评估过程中，由主题专家组组成评估小组，且主题专家组一般由 10 人以上专家组成。（ ）
- 7、工作要素分析方法的评分过程简单易行，不需要强有力的控制和监督便可顺利进行。（ ）
- 8、职务分析问卷法是一种定性的方法，用来估计每个工作的价值，进而为制定薪酬提供依据（与传统的、以主观判断为主的工作评价方法相结合利用）。（ ）
- 9、职务分析问卷法主要分析信息来源、智力过程、工作背景（工作环境）、其他职位特征等四个方面的信息。（ ）
- 10、在职务分析问卷法收集信息并编码时，由于 PAQ 问卷比较直观明

了，无需结合访谈或者观察法便可独立完成。（ ）

11、职务分析问卷法信效度较好，具有很高的可靠性，并且操作性强，时间、财务花费也少。（ ）

12、临界特质分析系统是完全以组织特质为导向的工作分析系统。（ ）

13、临界特质分析系统主要包括身体特质、智力特质、学识特质、动机特质、社交特质、背景特质等六大特质。（ ）

14、临界特质分析实施步骤中注重对关键工作的选择，一般通过采用职业矩阵的方法挑选关键。（ ）

15、职能工作分析方法是以员工为导向的分析方法，起源于美国培训与职业服务中心的职业分类系统。（ ）

16、任务清单分析系统（TIA）一般由三个子系统构成。（ ）

17、任务清单分析系统搜集工作信息的方法实际上是一种高度结构化的调查问卷，一般包括两部分：背景信息和任务清单。（ ）

18、专家们认为职能工作分析方法的信度最高。（ ）

19、临界特质分析系统实用性不强，TTAS 的引进和实施需要大量的人力和财力。（ ）

20、任务清单分析系统研究开始于 20 世纪 80 年代，前后经历 20 年时间趋于成熟完善。（ ）

二、多选题

21、工作要素评估的方面包括（ ）

A、评估最低要求 B、评估优秀员工的要求 C、评估问题或麻烦出现的可能性 D、评估实际可行性

22、职务分析问卷是为分析一系列广泛的职位而开发的工作分析系统，其主要的目的有（ ）

A、用以准确确定工作的任职资格 B、替代传统的测试程序 C、为制定薪酬提供依据 D、补充传统的、以主观判断为主的工作评价方法

23、临界特质分析系统中智力特质主要包括（ ）

A、感知能力 B、数学能力 C、信息处理的能力 D、行动力

24、临界特质分析系统采用职业矩阵的方法挑选关键，职业矩阵通过（ ）进行分类。

A、工作族 B、工作复杂程度 C、责任大小 D、人际交往

三、简答

25、工作要素法的实施步骤是什么？

26、简单回答工作要素法的优缺点？

27、职务分析问卷的操作过程中关键控制点有哪些？

28、职务分析问卷分析方法的优缺点？

29、临界特质分析系统的实施步骤？

30、临界特质分析系统的优缺点？

31、职能工作分析方法的程序是什么？

32、任务清单分析系统的实施步骤？

33、任务清单分析系统的优缺点？

34、工作岗位分析面临的新挑战有哪些？

四、论述

35、论述临界特质分析系统的实际运用？

36、论述工作岗位分析的新发展趋势？

附：第四章习题答案

一、判断对错

1、× 2、√ 3、× 4、× 5、× 6、× 7、× 8、× 9、× 10、× 11、√ 12、× 13、× 14、√ 15、× 16、× 17、√ 18、× 19、√ 20、×

二、多选题

21、ABCD 22、ABCD 23、AC 24、ABC

三、简答题

25、工作要素法的实施步骤是什么？

- (1) 收集工作要素
- (2) 整理工作要素
- (3) 评价工作要素
- (4) 按需确定工作要素

26、简单回答工作要素法的优缺点？

工作要素法的优点：

- (1) 开放程度高，适应性强；
- (2) 标准化程度高；
- (3) 对人员选拔与培训的应用效果好

工作要素法的缺点：

- (1) 对主题专家组的依赖性高，有很大程度的主观性，初始要素太

多。

(2) 评分过程复杂，需要强有力的控制。

27、职务分析问卷的操作过程中关键控制点有哪些？

(1) 明确工作分析的目的

(2) 赢得组织的支持

(3) 确定信息收集范围与方式

(4) 培训 PAQ 分析人员

(5) 与员工沟通整个项目

(6) 收集信息并编码

(7) 分析工作分析结果

28、职务分析问卷分析方法的优缺点？

职务分析问卷分析方法的优势：

(1) 为广泛收集职位信息提供了一种标准化的量化工具；

(2) 信效度较好，具有很高的可靠性；

(3) 操作性强；

(4) 时间、财务花费少。

职务分析问卷分析方法的劣势：

(1) 阅读困难，需要大学生水平。

(2) 项目繁多，面向一般性职位，不能精确区分不同的工作。如警员与家庭主妇。

(3) 不涉及具体任务，不能进行工作描述。

(4) 对高级管理人员的有效性不足。

29、临界特质分析系统的实施步骤？

（1）选择分析团队成员

通常包括一名主持人以及至少 5 名的分析人员。

（2）培训分析团队成员

提供书面材料，包括每种特质的定义与等级界定、 TTA 卡。

（3）完成 TTA 卡

通过评定每个特质的重要性和独特性，评定它们与工作的相关性。

（4）整理总结 TTA 卡

主持人对数据统计分析，并得到最终结果。

30、临界特质分析系统的优缺点？

临界特质分析系统的优点：

（1）TTAS 可广泛运用于各种类型的企业

（2）TTAS 也可以用来分析各种类型的职位

（3）TTAS 可以为企业带来了一定的效益

临界特质分析系统的缺点：

（1）实用性不强，TTAS 的引进和实施需要大量的人力和财力。

（2）临界特质分析系统过于精确

（3）临界特质分析系统过于复杂

31、职能工作分析方法的程序是什么？

（1）回顾现有的工作信息

（2）安排同 SMES 的小组会谈

（3）分发欢迎信

- (4) 确定 FJA 任务描述的方向
- (5) 列出工作产出表
- (6) 列出任务
- (7) 产生绩效标准与能力要求
- (8) 编辑任务库

32、任务清单分析系统的实施步骤？

- (1) 构建任务清单

任务清单的构建有多种方式，可以运用观察法、工作日志、文献法等或者借助 SMES 进行任务描述。

- (2) 利用任务清单搜集信息

在列出任务清单的基础上加上评价尺度，成为用于搜集信息的工具。

- (3) 分析任务清单搜集的信息

最普通的描述性统计就可以满足绝大部分需要。其他分析方法有：主成分分析、聚类分析、统计推断、回归分析等方法用于工作比较和分类等。

- (4) 利用任务清单编制工作说明书

利用任务清单系统对工作进行分析，可得到典型的工作说明书（工作描述和任职者资格两部分）

33、任务清单分析系统的优缺点？

任务清单分析系统的优点：

- (1) TIA 在工作描述、工作分类、工作设计、人员培训、人员流动、人力规划、法律要求 7 方面的效度获得了最高评价，有非常好的现实

可用性。

(2) 任务清单分析系统所需费用较少。

(3) 任务清单分析系统难度较小，容易为任职者接受。

任务清单分析系统的缺点：

(1) 任务清单分析系统对任务定义较难把握，难以明确什么样的活动或内容能被称为“任务”；

(2) 使用范围较小，只适用于工作循环周期较短、工作内容比较稳定、变化较小的工作；

(3) 整理信息的工作量大，归纳工作比较烦琐；

(4) 任职者填写时容易受到当时工作的影响，可能会遗漏重要工作任务。

34、工作岗位分析面临的新挑战有哪些？

工作岗位分析所遇到的挑战大多是源于以下几方面：

(1) 工作分析者面临的挑战

作为工作分析活动的主体，工作分析者的业务素质、责任心以及实践能力等对企业开展工作分析有着重要的影响。

(2) 组织体系面临的挑战

作为分析客体，组织体系承载着工作分析的内部环境建设，为工作分析的开展提供系统性的思考框架。

(3) 工作面临的困难

工作性质不同，工作分析人员所用的分析工具就会有所差别。利用分析生产性岗位的方法去分析管理性的工作岗位，分析结果的正确

性值得怀疑。

（4）工作条件的变化

工作条件的变化包括社会环境的变化、技术的变化、组织经营环境的变化等诸多方面的变化。

四、论述

35、论述临界特质分析系统的实际运用？

尽管临界特质分析系统的分析结果最常用的用途体现在人员甄选上，但它在其它方面的应用也有较好的有效性：

（一）人力资源规划

TTAS 通过职业矩阵的形成与发展可以为组织的（宏观的）人力资源规划，也可以为个人的（微观的）职业生涯规划提供基础和支持。职业矩阵通过对现有工作岗位的分类与梳理，不仅为确定组织内人力资源的供给和需求提供信息，同事也为建立职业发展通道提供方便，有利于个人职业生涯的设计。

（二）人员甄选

在西方实践中，TTAS 经常被用于招聘甄选、人员晋升和管理人员评价中心的测评过程中。有研究者曾经比较分析了运用 TTAS 进行人员甄选的成本与收益，结果证明 TTAS 的分析结果应用在人员甄选上十分有效。在一项研究中，某企业为选拔一线主管人员组成了一个评价小组，一年内提拔了近百名员工到平均收入达到 22000 美元的岗位上，甄选的依据来源于 TTAS 的分析结果。经统计，提拔的比率是 0.20，TTAS 的效度系数达到 0.60，而据估计引入 TTAS 之前的效度系数仅仅

为 0.25。

（三）人员培训

TTAS 还被应用于评估培训需求、设计培训课程以及评价培训效果。特别是通过技术能力分析（TCA），可以确定实现工作绩效所需要的具体技术知识和技能，而且还可以区分哪些知识和技术是新员工就需要具备，而哪些知识和技能是需要在新员工中实施培训的，哪些知识和技能是未来需要培训的，从而明确各类型任职人员的培训需求。

36、论述工作岗位分析的新发展趋势？

工作岗位分析被誉为“人力资源管理系统的基石”，但随着知识经济时代的到来和经济全球化趋势的发展，组织架构和流程需要不断适应内外界环境的变化而进行优化甚至变革，导致组织的基本单元——工作——也在不断变化，工作的稳定性、工作方式以及工作对任职者的要求等方面都发生着巨大的变革，因此，导致工作岗位分析的发展呈现新的趋势：

（1）工作岗位分析战略化

当一项工作被新创建出来或者正在遭受巨大变革时，工作分析就要着眼于未来，基于组织战略，针对“未来的职位”进行工作分析，并识别出组织的核心竞争力，建立胜任特征模型，帮助组织赢得竞争优势。

（2）工作岗位分析信息来源扩大化

对于工作分析信息的获取来说，尽管任职者是最常见的信息来源，但是未来任职者之外的其他信息来源也变得日益重要。

（3）工作分析技术信息化

传统的工作分析一般采用人工方法进行，随着新技术的发展，计算机网络技术也可以运用于工作分析，工作分析技术趋向于高科技化。

（4）对客户进行工作分析

西方一些在管理上走在前面的公司开始认识到，管理客户和管理员工二者之间存在许多共同之处。

美国服务管理专家彼德·米尔斯(Peter Mills)甚至建议，需要将客户看作组织的“不完全的员工”，提出对客户进行工作分析。为了让客户的满意度达到最大化，西方许多组织纷纷开始对自己的客户实施工作分析。

（5）角色说明书取代岗位说明书

随着经济全球化趋势和科学技术的迅猛发展，组织面临的内外部环境在剧烈变化，使得组织的结构、工作模式、工作性质、工作对员工的要求等都随之发生急剧变化：组织结构从等级化逐渐趋于扁平化与弹性化；工作本身从确定性向不确定性、从重复性向创新性转变；建立了跨专业的自我管理团队等等。