

人 力 资 源 管 理 专 业 系 列 教 材

工作分析理论与应用

同步综合练习

GONGZUO FENXI LILUN YU YINGYONG
TONGBU ZONGHE LIANXI

吴忠培 编



中国劳动社会保障出版社

人力资源管理专业系列教材

工作分析理论与应用

同步综合练习

吴忠培 编

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

工作分析理论与应用同步综合练习/吴忠培编. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2007

人力资源管理专业系列教材

ISBN 978-7-5045-6267-8

I. 工… II. 吴… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-高等教育-自学考试-习题 IV. F272.92-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 051390 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

新华书店经销

北京地质印刷厂印刷 北京密云青云装订厂装订

787 毫米×960 毫米 16 开本 6 印张 97 千字

2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月 1 次印刷

定价: 10.00 元

读者服务部电话: 010—64929211

发行部电话: 010—64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010—64954652

编写说明

本书是为了配套人力资源专业系列教材《工作分析理论与应用》而编写的教学练习册。本书同时也可以作为广东省高等教育自学考试人力资源管理（本科）专业必考的专业课，是为了培养和检验自学应考者的工作分析的基本理论、基本知识和基本技能而设置的一门基础课。本门课程所使用的教材为李永杰、李强编著，中国劳动社会保障出版社2005年9月出版的《工作分析理论与应用》。

编写依据：

1. 广东省高等教育自学考试指导委员会颁布的《工作分析理论与应用自学考试大纲》；
2. 广东省高等教育自学考试指导委员会指定教材《工作分析理论与应用》（中国劳动社会保障出版社，李永杰、李强编著）。

本书的特点：

1. 以考试大纲规定的考试内容、考核知识点和考核要求为线索，按最新体例分章节进行编写。每章均列有考核内容，并将每一章节可能出现的考核知识按考试题型编写练习题，以便考生扎实、准确地掌握本章内容。
 2. 附录部分包括两个内容，其一为考试题型举例说明，其二为一套最新全真试题及参考答案，以便考生及时了解最新考试动态及方向。
- 书中难免有不足和纰漏，恳请读者批评指正。

《工作分析理论与应用同步综合练习》编写小组

2007. 1

目 录

第一章 工作分析概述	(1)
考核内容	(1)
重点和难点	(2)
同步综合练习	(3)
参考答案	(5)
第二章 工作分析方法	(7)
考核内容	(7)
重点和难点	(11)
同步综合练习	(11)
参考答案	(15)
第三章 工作分析的实施	(18)
考核内容	(18)
重点和难点	(20)
同步综合练习	(20)
参考答案	(23)
第四章 工作分析的结果	(25)
考核内容	(25)
重点和难点	(27)
同步综合练习	(27)
参考答案	(31)
第五章 岗位设置	(35)
考核内容	(35)
重点和难点	(36)

同步综合练习	(36)
参考答案	(38)
第六章 工作设计	(40)
考核内容	(40)
重点和难点	(42)
同步综合练习	(42)
参考答案	(45)
第七章 工作评价	(48)
考核内容	(48)
重点和难点	(50)
同步综合练习	(50)
参考答案	(53)
第八章 岗位分类	(56)
考核内容	(56)
重点和难点	(58)
同步综合练习	(58)
参考答案	(61)
第九章 工作分析与员工招聘	(63)
考核内容	(63)
重点和难点	(65)
同步综合练习	(65)
参考答案	(67)
第十章 工作分析与员工培训	(69)
考核内容	(69)
重点和难点	(70)
同步综合练习	(71)
参考答案	(72)
第十一章 工作分析与绩效管理	(73)

考核内容	(73)
重点和难点	(74)
同步综合练习	(74)
参考答案	(76)
第十二章 工作分析与薪酬管理	(77)
考核内容	(77)
重点和难点	(77)
同步综合练习	(77)
参考答案	(79)
附录 1: 题型举例	(80)
附录 2: 2006 年 1 月广东省高等教育自学考试《工作岗位研究原理与 应用》试卷	(81)
2006 年 1 月广东省高等教育自学考试《工作岗位研究原理与 应用》试题答案及评分参考	(86)

第一章 工作分析概述

考核内容

工作分析是人力资源管理的基础工作，是人力资源管理科学化、规范化的前提和基础。本章主要考核内容有：掌握工作分析的基本概念、工作分析的原则与内容，了解工作分析的意义及工作分析产生、发展的过程，领会工作分析是企业人力资源管理的基础。

一、工作分析的原则与内容

（一）工作分析的概念

工作分析是指将企业中所有的工作，按其性质（如任务的繁简难易程度、责任大小、所需的资格条件等）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、确定薪酬的基本依据。

任务是实现某一特定目的所从事的具体活动。

职责是指由一名员工承担的各项任务组成的工作活动。

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。

工作是一组主要职责相近的岗位的集合。

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。

（二）工作分析的原则

工作分析要遵循的基本原则有系统原则、能级原则、标准化原则和最优化原则。

所谓系统，就是由若干既有区别又相互依存的要素所组成的，处于一定环境条件中并具有特定结构和功能的有机整体。企业应根据发展战略来进行组织结构设计，并根据组织结构设计来进行职能分解，在职能分解的基础上进行岗位设置和工作分析。

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。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。

标准化是企业人力资源管理的基础。在工作分析中坚持标准化原则不仅意味着工作分析的内容、方法、程序、因素、指标的标准化，还要求在工作分析基础上形成的人事管理文件也要标准化。

最优化不但是指工作分析方法、程序的最优化，而且要求通过工作分析，使岗位设置、岗位职责的分配最优化，实现企业资源的最优化配置。

（三）工作分析的内容

工作分析的内容包括工作职责分析、工作流程分析、工作权限分析、工作关系分析、工作环境条件分析、任职资格条件分析。

（四）工作分析的项目

工作分析应包括的项目是依据分析的目的确定的。一般工作分析包括以下项目：工作岗位名称、工作岗位数量、工作部门、工作任务、工作职责、知识、技能、经验、教育与培训、所使用的机器设备、与其他工作的关系、体能要求、工作环境、工作人员特性、工作时间。

二、工作分析的意义

（一）工作分析是企业人力资源管理的基础

工作分析在企业人力资源管理中的基础地位主要表现在以下几个方面：（1）使人力资源规划更为准确；（2）使工作职责更为明确；（3）使工作设计更为合理；（4）使人员招聘更为顺畅；（5）使薪酬体系更为公平；（6）使绩效考核更为客观；（7）使员工培训更为有效。

（二）工作分析在人力资源管理中的应用

工作分析在人力资源管理中的应用包括：工作分析与定编定员管理、工作分析与任职资格确定、工作分析与职业生涯规划、工作分析与人力资源规划、工作分析与员工选聘、工作分析与员工培训、工作分析与绩效考核、工作分析与薪酬管理、工作分析与员工调动安置、工作分析与劳动安全。

重点和难点

本章重点是工作分析的原则及其含义以及工作分析的内容。难点是理解工作分析是企业人力资源管理的基础。

同步综合练习

一、单项选择题

1. 为实现某一特定目的所从事的具体活动称为（ ）。
A. 任务 B. 职务
C. 责任 D. 职责
2. 由一名员工承担的各项任务组成的工作活动叫做（ ）。
A. 职业 B. 工作
C. 职权 D. 职责
3. 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叫做（ ）。
A. 工作 B. 任务
C. 岗位 D. 责任
4. 一组主要职责相近的岗位的集合叫做（ ）。
A. 职业 B. 工作
C. 职权 D. 职责
5. 人们在社会中所从事的作为主要生活来源的工作叫做（ ）。
A. 岗位 B. 职务
C. 职业 D. 职级
6. 在一个组织内，岗位的功能越大，其能级就越（ ）。
A. 复杂 B. 高
C. 简单 D. 低
7. 企业中各个岗位功能的等级是（ ）。
A. 系统 B. 能级
C. 标准化 D. 最优化
8. 由若干既有区别又相互依存的要素所组成的，处于一定环境条件下并具有特定结构和功能的有机整体称为（ ）。
A. 系统 B. 能级
C. 标准化 D. 最优化
9. 企业中的成员为了完成某一特定的任务，需要做的一系列相关的工作是（ ）。
A. 工作职责 B. 工作流程
C. 工作权限 D. 工作关系

10. 人力资源管理的基础和前提是（ ）。
A. 人力资源规划 B. 员工招聘
C. 工作分析 D. 绩效考核
11. 确定任职资格的依据是（ ）。
A. 工作职责 B. 工作流程
C. 工作权限 D. 工作关系
12. 工作分析项目的确定依据是（ ）。
A. 工作分析的目的 B. 工作分析的条件
C. 工作分析的原因 D. 工作分析的意义
13. 对工作分析理论与方法的创立与初步发展起了巨大推动作用的是（ ）。
A. 泰勒 B. 威斯利
C. 闵斯特伯格 D. 斯考特
14. 工作分析与工作评价制度首先在（ ）领域得以推广应用。
A. 政府部门 B. 军队
C. 工商企业 D. 教育领域
15. 我国的工作分析起源于（ ）。
A. 管理学研究 B. 经济学研究
C. 社会学研究 D. 人事心理学研究

二、多项选择题

1. 工作分析要遵循的基本原则是（ ）。
A. 系统原则 B. 能级原则
C. 标准化原则 D. 最优化原则
E. 经济原则
2. 一个岗位能级的高低是由它在企业中的（ ）等因素决定的。
A. 工作时间 B. 工作性质
C. 任务繁简难易 D. 承担责任大小
E. 劳动强度
3. 对任职者的资格条件分析包括（ ）。
A. 经验 B. 技能
C. 教育 D. 培训
E. 心理及生理因素
4. 工作分析的内容有（ ）。
A. 工作职责分析 B. 工作流程分析

- C. 工作权限分析
- D. 工作关系分析
- E. 工作环境条件分析
- 5. 最常见的工作分析技术系统方法主要有（ ）。
- A. 工作分析问卷
- B. 任务清单分析系统
- C. 访谈法
- D. 能力需求分析系统
- E. 关键事件分析技术

三、简答题

1. 工作分析要遵循哪些基本原则？
2. 为什么要进行工作职责分析？怎样进行工作职责分析？
3. 工作分析在企业人力资源管理中的基础地位主要表现在哪些方面？

四、论述题

工作分析包括哪些内容？

参 考 答 案

一、单项选择题

- | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. A | 2. D | 3. C | 4. B | 5. C |
| 6. B | 7. B | 8. A | 9. B | 10. C |
| 11. A | 12. A | 13. A | 14. C | 15. D |

二、多项选择题

- | | | | | |
|---------|---------|----------|----------|---------|
| 1. ABCD | 2. BCDE | 3. ABCDE | 4. ABCDE | 5. ABDE |
|---------|---------|----------|----------|---------|

三、简答题

1. 答：工作分析要遵循的基本原则有系统原则、能级原则、标准化原则和最优化原则。

所谓系统，就是由若干既有区别又相互依存的要素所组成的，处于一定环境条件中并具有特定结构和功能的有机整体。企业应根据发展战略来进行组织结构设计，并根据组织结构设计来进行职能分解，在职能分解的基础上进行岗位设置和工作分析。

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。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。

标准化是企业人力资源管理的基础。在工作分析中坚持标准化原则不仅意味着工作分析的内容、方法、程序、因素、指标的标准化，还要求在工作分析基础上形成的人事管理文件也要标准化。

最优化不但是指工作分析方法、程序的最优化，而且要求通过工作分析，使岗位设置、岗位职责的分配最优化，实现企业资源的最优化配置。

2. 答：（1）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。

（2）工作职责分析不仅包括工作任务范围的分析，还包括对工作责任重要程度的分析。分析的内容有：资金、设备、仪器、工具、原材料的使用与保管；完成工作任务的数量、质量；市场开发、产品设计、工艺流程；监督管理他人及被监督管理等。对工作岗位职责的分析可以用定性的描述方式表现出来，也可以用定量的方式进行说明。在工作分析过程中，应明确以下问题：工作岗位的职责是什么；每个工作岗位的工作负荷怎样；任职者是否有足够的资源完成工作任务；任职者是否具备完成工作任务所需要的权限；工作岗位的工作关系是怎样的；工作岗位是否有监督、指导他人的责任；工作岗位接受何种监督与指导。

3. 答：（1）使人力资源规划更为准确。在企业发展过程中，企业内外环境的变化和组织战略目标的调整必然会引起企业业务、结构或人员数量的变化。

（2）使工作职责更为明确。工作分析能让管理者和员工清楚地了解到工作岗位的职责范围和需要完成的工作任务。

（3）使工作设计更为合理。理想的工作设计既要保证较高的工作效率，又要调动员工的工作积极性。

（4）使人员招聘更为顺畅。在招聘过程中，企业需要吸引符合招聘要求的应聘者，而应聘者需要选择最适合自己的工作。

（5）使薪酬体系更为公平。薪酬公平对员工的工作积极性有着重要影响。

（6）使绩效考核更为客观。工作分析可以提供在不同时期、不同背景下各个工作岗位的工作任务、工作职责的相关信息，管理人员可以依据这些信息确定各工作岗位的绩效标准并作为对员工进行评估、考核的依据。

（7）使员工培训更为有效。通过工作分析对培训进行准确的需求分析，使培训课程的设计以及培训方法的选择更具有针对性。

四、论述题

答案略，可参见教材 2~4 页内容。

第二章 工作分析方法

考核内容

科学的工作分析方法是工作分析成败的关键，对工作分析结果的科学性、规范性和有效性有着重要影响。本章主要考核内容有：掌握常用的传统工作分析方法，了解工作导向型工作分析技术和人员导向型工作分析技术，领会运用传统工作分析方法时需注意的问题，比较其优缺点及实施步骤，并能结合实际设计工作分析问卷。

一、传统工作分析方法

传统工作分析方法主要有面谈法、问卷法、关键事件法、观察法、工作日志法、主管人员分析法、资料分析法、能力要求法等。

（一）面谈法

面谈法是指通过与岗位任职者进行面对面的交谈而收集工作信息的一种方法。

面谈法需要注意的问题有：（1）面谈法的关键在于面谈者之间的坦诚与信任；（2）为了提高面谈的效率必须与主管领导密切配合，找出最了解工作内容和最能客观描述自己职责的员工；（3）面谈的场地环境要适合面谈；（4）必须尽快和被询问者建立融洽的感情沟通和交流；（5）面谈前应拟订一份详细的提问提纲；（6）在面谈中应把握好提问的技巧；（7）如果被询问者的工作职责较多，则应要求其将各种职责分别列出，并按重要程度进行顺序排列；（8）面谈结束以后，要将收集到的信息资料请任职者及其主管浏览核对一遍，并有针对性地做出适当的修改与补充。

（二）问卷法

问卷法是让有关人员以书面形式回答有关工作岗位问题的工作分析方法。

问卷法的优点主要包括：（1）可以在短时间内收集众多岗位信息资料；（2）可以在生产和工作时间之外填写；（3）调查范围广；（4）相对而言，它更适用于收集管理岗位的信息。

问卷法的缺点主要包括：(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。

问卷的设计一般有 3 种形式：开放式、封闭式、混合式。

在设计问卷时，应注意以下几点：

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。

(三) 关键事件法

关键事件法是在大量收集工作信息的基础上，详细记录其中的关键事件，进而分析出岗位特征及要求的方法。关键事件法的核心是通过关键行为与任务信息来描述具体工作活动。与工作描述、任职资格分析等活动相比，由于关键事件能有效提供任务行为的范例，因而在培训需求确定与绩效评估方面应用较为广泛。

(四) 观察法

观察法是指工作分析人员直接到工作现场，针对特定对象的作业活动进行观察，收集、记录有关工作信息，并进行分析和归纳总结的方法。

观察法的种类有直接观察法、阶段观察法、工作表演法。

(五) 工作日志法

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。

工作日志法的优点在于：信息可靠性高，适于确定有关工作职责、工作内容、工作关系、劳动强度等方面的信息，对复杂性工作的分析比较有效，所需费用也比较少。工作日志法的缺点是：将注意力集中于活动过程而不是结果，任职者要对自己的工作情况与要求非常清楚，只适用于工作周期较短、工作状态稳定的岗位，整理、归纳信息的工作量大，需要对记录分析结果进行必要的检查以减小误差。

工作日志的填写要求：工作日志要随身携带，每天按工作活动发生的顺序及时填写；要严格按照表格要求进行填写，不要有遗漏，以保证信息的完整性；要认真填写有关工作情况，提供真实的信息。

（六）主管人员分析法

主管人员分析法是由主管人员在日常工作中记录与分析所管辖人员的工作任务、责任与要求的一种方法。

（七）资料分析法

资料分析法是指在现有资料的基础上对每个工作岗位的任务、责任、权力、工作负荷、任职资格等进行初步分析，为进一步调查、分析奠定基础。资料分析法的优点是分析成本低、工作效率较高，能够为进一步的工作分析提供基础资料信息。但是一般来说，通过资料分析法收集到的信息还不够全面。

（八）能力要求法

能力要求法是通过基础能力描述来反映岗位工作技能要求的方法。通过能力要求法来确定不同工作岗位的任职资格，有助于将更胜任的人选聘用到工作岗位上来。

二、工作导向型工作分析技术

工作分析系统的研究开始于 20 世纪四五十年代，在七八十年代趋于成熟，获得了广泛应用。工作分析系统一般分为两大类：工作导向型工作分析系统和人员导向型工作分析系统。工作导向型工作分析系统侧重于分析提供产品和服务所需要的任务和行为，把工作分析的目的直接对准工作目标、任务和其他有关工作实质性特征的事项，即以工作本身作为工作分析的出发点和落脚点；而人员导向型工作分析系统则强调成功完成工作任务和行为所需的个体工作者的知识、经验、技能、能力、天赋和性格特征等，以任职者为工作分析的出发点，即通过了解任职者的潜质、能力和执行工作中表现出来的特征来了解工作。

重要的工作导向型工作分析技术有职能工作分析法、任务清单分析系统、管理人员职务描述问卷、海氏计划、工作信息模型系统、职业分析清单法。

职能工作分析法是由美国劳工部所属的美国培训与就业服务机构开发的，用于描述工作中的人、数据资料及物品的特性，并在此基础上编写工作描述、工作说明书和工作规范的一种方法。它既是界定任职者活动的概念性系统，也是衡量任职者活动水平的一种方法。职能工作分析的框架包括：完成什么与该做什么；工作者的职能；完整意义上的工作者；工作

系统。

任务清单分析系统一般由两个子系统构成：一个是用于收集工作信息的一套系统方法、技术；另一个是与信息收集方法相匹配的用于分析、综合和报告工作信息的计算机应用程序软件。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，一般包括背景信息与任务清单两大部分。

管理人员职务描述问卷是专门针对管理人员而设计的工作分析系统。

管理人员职务描述问卷的优点在于：适用于不同组织、不同层级管理岗位的分析，具有很强的针对性；为培养管理人才指明了培训方向，也为正确评估管理工作提供了依据；为管理工作的分类和确定管理职业发展路径提供了依据；为管理人员的薪酬设计、选拔程序以及确定绩效考核指标奠定了基础。其缺点在于：由于管理工作的复杂性，以致难以全面涉及所有类型的管理工作；成本较高，投入较大。

工作信息模型系统是为了收集有关工作的信息而设计的。它可以由任职者或管理人员来完成，或者由二者共同完成。其优点在于它的标准化，但用于白领工作其作用就极其有限。

海氏计划也是分析管理性工作的一种方法。它可用于管理工作的开发、人员安置和招募、工作评价、绩效管理与组织分析等。

海氏计划的核心是关于岗位的性质和范围的信息。

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。

三、人员导向型工作分析技术

人员导向型工作分析技术主要有工作要素法、临界特质分析系统、工作分析问卷、体能分析法、工作要素清单法。

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。工作要素法所涉及的工作要素包括知识、技能、能力、工作习惯、个性特点。

临界特质分析和工作要求与任务分析两种技术的分析结果的一致率为85%。临界特质分析、工作要求与任务分析和技术能力分析组成了一套完整的工作分析系统，但是，临界特质分析是整个分析系统的核心。

工作分析问卷法是以人为中心的。

体能分析法主要是分析工作对任职者身体素质的要求，通过使用8种能力要素来分析各种任务中所需要的体能。将它与工作设计结合起来，可以进行有效的人员配备。