

全国人力资源总监高等教材难点分析与解答(三)(1) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E5_85_A8_E5_9B_BD_E4_BA_BA_E5_c37_54405.htm 第三章 职务分析 (也叫工作分析，Job Analysis) 本章概述：本章主要介绍了职务分析的理论知识及职务分析的实务操作工作分析的方法。本章第一节主要介绍了职务分析的定义、描述的基本术语、分析的内容、意义及程序。职务分析也叫工作分析，是对组织中某个特定工作职务的目的、任务或职责、权力、隶属关系、工作条件、任职资格（即从事该工作的工作人员所应具备的条件）等相关信息进行调查、收集与分析，以便对该职务的工作做出明确的规定，然后加以系统、科学的描述和规定的活动。职务分析的程序包括准备、调查、分析和汇总完成等四个阶段，职务分析的结果是形成工作描述与任职说明及相关文件。职务分析的基本术语包括工作要素、任务、责任（职责）、职位（岗位）、职务。通过职务分析可以为组织结构设计、人力资源规划提供依据、使职务评价和报酬更趋公平和公正、有利于工程设计和方法的改进、有利于重视作业的安全。本章第二节介绍了职务分析的主要方法面谈法、观察法和结构问卷调查法。观察法是借用肉眼、仪器来观察收集资料的一种方法，具体又有流程图法、运动研究法、工作样本分析法，及观察者参与工作活动中去的参与性观察和不参与其中的非参与性观察法；观察法适用于那些在一段时间内，工作内容、工作程序、对工作人员的要求不会发生明显变化的职务，因而它适用于以体力为主的工作活动。面谈法是由职务分析人员通过与有关人员或小组进行面对面的

交谈，获取与职务有关信息的一种方法，它经历准备、开局、过程控制和结束等四个阶段。问卷调查法以问卷形式调查工作活动的任务和职责，通常即有结构性问卷也有非结构性问卷，问卷调查法获取信息快，由于有结构性问句，因而便于统计分析，但由于问卷调查法属“背靠背”的一种方法，因而不易了解接受问卷调查者的工作态度与工作动机等较深层次的内容。在本节最后还补充性地介绍了关键事件记录法和实验法。关键事件记录法是通过管理人员、员工或熟悉其他工作的员工记录工作行为中的关键事件（指使工作成功或失败的行为特征或事件），然后对它们进行分类，总结出工作中的关键特征和行为要求；实验法是主动控制一些变量，来引起其他变量的变化来收集工作信息的一种方法，它包括实验室实验法和现场实验法，通常采用现场实验。

学习目的与要求：本章主要介绍人力资源开发与管理最基本的作业——工作分析的基本概念、内容与作用，以及工作分析的过程与基本方法。通过本章学习，旨在了解掌握工作分析的基本概念、过程与基本方法。具体要了解掌握：1．了解工作分析的内容、作用；2．掌握工作分析的概念、过程与基本方法。重点：工作分析的基本方法。难点：“职务描述书”与“任职说明书”的编写。应用1．会在参与已有资料的基础上编写“职务描述书”与“任职说明书”2．运用主要的工作分析方法来收集工作分析所需要的资料

本章导引：职务分析又叫工作分析、岗位分析、职位说明等。前曾述及，搞好人力资源开发与管理必须建立在知事、识人的基础上，才能做到事得其人，人尽其才，人事相宜，事竞功成。职务分析便是企业知事的过程，是为达到“知事”而必须去做的工

作。职务分析(Job Analysis)的观念产生得较早，但是一直到泰勒提倡科学管理运动开始，才真正开始有（去掉）系统地对各项工作予以科学的分析，即所谓“动作与时间研究”。泰勒从事生铁搬运、铲煤、砌砖、炼钢珠等工作研究，使得管理科学化、标准化，工作效率大增。他还指出“在现代科学管理中，最突出的一项要素，也许应该算是‘任务’的概念”，“所谓的任务，殊不仅以‘应该做些什么’为限，还应包括‘应该怎么做’以及‘需要多少时间’等项”。其中已论及工作分析了，所以泰勒的观念及研究有很多其实已经是职务分析。其后，吉尔布雷斯夫妇（Frank and Lillian Gilbreth）对于泰勒的工作研究，继续发扬光大。吉尔布雷斯见到建筑工人的手艺代代相传，而几乎没多大改变，所以对此通过取砖砌墙进行动作研究，结果把原来18种动作减为4种，工作效率提高了近三倍。吉尔布雷斯夫妇从提高生产工作的效率出发，提出动作的分解，使用节省劳力的装备，这其实也是职务分析的内容。到了第一次世界大战期间，由于美国参加欧战，便设立了军队人事分类委员会（Army Committee on the Classification of Personnel）来实施职务分析，于是职务分析一词便开始使用。1920年美国国家人事协会规定把职务分析定义为一种处理方法，其结果可以确定一种职务的构成及胜任该职务的人所必须具备的条件。随着企业管理的不断发展，职务分析也变得日益重要，正式采用职务分析的公司越来越多。据调查在1930年美国各大公司采用职务分析的仅占39%，而到1940年却急增到75%。目前，美国联邦、州、地方政府和大中型企业，几乎都采用职务分析，对每一个职位不但拟定了职位说明书，而且还编制了大量的部门

工作指南、职系说明等各种类型的其他工作规范，比较全面。由于职务分析在人力资源管理方面可以发挥显著的作用，因而受到了世界各国的普遍重视和广泛应用。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com