

# 《工作分析实务》课程复习题

课程 ID: 02786 试卷号: 22666

## 一、单项选择题

1. ( 工作分担 )可以在一个既定的岗位上吸收更多的人才，并招聘到不可能提供全日制服务的熟练人员。
2. 耗时，成本高，程序繁琐是以下哪种方法的缺点。( 职位分析问卷法 )
3. 在时间和人员上保持一致，保证两个人或者更多人在不同场合做出的评价结果相似体现了工作评价的( 一致性原则 )。
4. 反映劳动者的体力消耗和生理、心理紧张程度的是( 工作强度 )因素。
5. 编写工作说明书是人力资源管理工作的一项重要( 技术 )要求。
6. 容易受个人因素的影响，致使信息不全或失真是(访谈法 )的缺点。
7. 关键事件法是由( 美国 )学者诺格和伯恩斯在 1954 年共同创立。
8. 访谈法的( 主体 )阶段其所有工作都将围绕如何得到完整、全面的信息而展开。
9. ( 因素比较法 )具有直接量化的特点。
10. 通过( 工作分析)，工作人员可以对建立健全组织中的规范和制度提出要求。
11. 工作说明书的使用是一个(动态 )过程，必须建立一套完整的管理机制。
12. 工作中为了达到某种目的而进行的一系列活动是什么？( 任务 )
13. 关键事件法是由( 美国 )学者诺格和伯恩斯在 1954 年共同创立。
14. 效度是指能在多大程度上反映( 测量内容)的真实性、有效性和准确性。
15. 选择合适的观察方法，对完成( 目标任务 )非常重要。
16. 在实际工作中，一般在许多企业内部的工作分析往往是由(人力资源 )

部门主要负责。

17. 从组织角度来说，工作分析是为一系列组织和管理职能提供( 信息基础 )的一个工具。
18. 泰勒将工作分析列为科学管理的( 第一原则)。
19. 在通用的工作分析方法中，利用访谈法时，访谈开始阶段的重点是帮助被访谈者保持( 信任的心态 )
20. 以工作为基础、以管理型职位为分析对象的职位分析的结构化工作分析方法是( 管理职位分析问卷法 )。
21. 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 )。
22. 对现行作业系统进行记录和分析，寻找最经济和合理的工作程序以及操作管理技术是( 方法研究 )。
23. 组织结构就是构成组织的各个要素在不同排列组合的基础上发生相互联系、相互影响和相互作用的方式。它在根本上( 决定 )着组织的性质和功能。
24. 工作分析结果形成阶段主要是通过信息分析、描述与编制、审核与批准等行为形成( 岗位工作说明书 )。
25. 关于工作岗位特征与任职资格的说明文件是( 工作说明书 )。
26. 基于能力的工作设计形式的缺点是会因为员工的灵活性加大而带来工作成果的(不确定性上升 )。
27. 根据工作内容、任职资格或者对组织的贡献的相似程度所划分的同一组职位是(职位簇 )。
28. (职务 )是组织中承担相同或相似职责的若干职位的总和，即在组织中承担一定的职责的职位。
29. 只有明确了工作分析的( 目的 )，组织才能够确定工作分析的范围、对象和内容。

30. 容易受个人因素的影响, 致使信息不全或失真是( 访谈法 )的缺点。
31. 节省时间, 在短时间内即可收集所需的信息资料, 可在工作时间外填写, 不影响正常工作 是 ( 问卷法)的优点.
32. ( 任务清单分析法 )是一种典型的工作倾向性工作分析系统。
33. 在组织管理中, 工作说明书的正确( 运用 )可为管理人员清楚地掌握各岗位的具体工作内容。
34. 在实际工作中, 一般在许多企业内部的工作分析往往是由( 人力资源 )部门主要负责。
35. 反映劳动者的体力消耗和生理、心理紧张程度的是( 工作强度 )因素。
36. ( 要素计点法 )是一种量化的方法, 是美国确定工资结构最常用的一种方法。
37. 广义的(工作)是指一个人在较长的时间内重复做的一系列劳动生产活动。
38. 工作中为了达到某种目的而进行的一系列活动是什么?(任务 )
39. 在工作中, 如果(工作说明书的编制 )不完善, 容易导致员工职责划分不清晰、相互推诿的情况。
40. 访谈法的(主体)阶段其所有工作都将围绕如何得到完整、全面的信息而展开。
41. 耗时, 成本高, 程序繁琐是以下哪种方法的缺点?( 职位分析问卷法)
42. 运用职位分析问卷法进行工作分析首先要对(工作内容 )进行处理。
43. 保证两个人或者更多人在不同场合做出的评价结果相似体现了工作评价的(一致性原则 )。
44. (组建评价工作小组)对排序工作起决定性的作用, 所以必须得到重视。
45. (构念效度)的基础是变量之间的逻辑关系, 这种测量方法一般在理论研究中使用, 在实际 操作中使用较少。
46. (绩效 )本身是一个综合因素, 我们还需要关注工作者所不能控制的环境因素, 这些因素包括设备改良、任务的设计等, 我们仍然可以应用关键

事件法。

47. 只有明确了工作分析的（目的 ），组织才能够确定工作分析的范围、对象和内容。
48. 工作说明书的使用是一个（动态）过程，必须建立一套完整的管理机制。
49. 在实际工作中，一般在许多企业内部的工作分析往往是由（人力资源）部门主要负责。
50. 在时间和人员上保持一致，保证两个人或者更多人在不同场合做出的评价结果相似体现了工作评价的（一致性原则）。
51. 容易受个人因素的影响，致使信息不全或失真是（访谈法）的缺点。
52. 节省时间，在短时间内即可收集所需的信息资料，可在工作时间外填写，不影响正常工作是（问卷法）的优点。
53. （任务清单分析法）是一种典型的工作倾向性工作分析系统。
54. 关键事件法是由（美国）学者诺格和伯恩斯在 1954 年共同创立。
55. 反映劳动者的体力消耗和生理、心理紧张程度的是（工作强度）因素。
56. 只有明确了工作分析的（目的），组织才能够确定工作分析的范围、对象和内容。
57. 在时间和人员上保持一致，保证两个人或者更多人在不同场合做出的评价结果相似体现了工作评价的（一致性原则）
58. 节省时间，在短时间内即可收集所需的信息资料，可在工作时间外填写，不影响正常工 的优点。（问卷法）
59. 反映劳动者的体力消耗和生理、心理紧张程度的是（工作强度）因素。
60. 运用职位分析问卷法进行工作分析首先要对（工作内容）进行处理。
61. 编写工作说明书是人力资源管理工作的一项重要（技能）要求。
62. 在组织管理中，工作说明书的正确（设计）可为管理人员清楚地掌握各

岗位的具体工作内容。

63. 在工作中，如果（工作说明书）不完善，容易导致员工职责划分不清晰、相互推诿的情况。

64. 评估指标的（真实性）由评估指标的特征和现实可行性来决定。

65. 效度是指能在多大程度上反映（测量内容）的真实性、有效性和准确性。

66. 工作说明书的使用是一个（动态）过程，必须建立一套完整的管理机制。

67. 关键事件法是由（美国）学者诺格和伯恩斯在 1954 年共同创立。

68. 编写工作说明书是人力资源管理工作的一项重要（技术）要求。

69.（工作重塑）是对工作设计的创新。

70. 只有明确了工作分析的（目的），组织才能够确定工作分析的范围、对象和内容。

71. 选择合适的观察方法，对（完成目标任务）非常重要。

72. 根据工作内容、任职资格或者对组织的贡献的相似程度所划分的同一组职位是指什么？（职位簇）

73.（因素比较法）具有直接量化的特点。

74. 运用职位分析问卷法进行工作分析首先要对（工作内容）进行处理。

## 二、多项选择题

74. 对于一个组织来说，什么时候有必要进行工作分析呢？（ABC）

A. 公司的组织发生变化                      B. 生产技术发生变革

C. 工作中出现职责划分不清              D. 公司倒闭

75. 非结构化观察法比较灵活，信息收集范围较宽但是缺点在于（AB）。

A. 指导性差                                      B. 分析难度大

C. 比较僵化                                      D. 信息容易缺失

76. 由于职位分析问卷法的专业性和复杂性，问卷在被分析之后，其结果可以应用到人力资源管理的各个方面。其应用较多的工作分析报告有（ACD）。

A. 工作维度得分统计报告

B. 职位目标测试结果

C. 能力测试估计数据

D. 工作评价点值

77. 主题专家组组建以后，由主题专家组成员根据自己了解和掌握的情况提出相应的工作要素，专家在工作要素选择过程中要考虑要素是否满足以下哪些标准( ABC )。

A. 任职者所必须具备的要素

B. 低绩效员工所缺乏的要素

C. 能够区分优秀员工的要素

D. 企业所提供的工作环境要素

78. 工作评价的( BCD )应该具有最优化。

A. 评价因素

B. 评价方法

C. 评价过程

D. 评价结果

79. 获得全体员工的支持是在组织中推行工作分析项目的另一个重要环节。

可以通过组织常用的沟通渠道传递要进行工作分析的信息，需要传递给员工的基本信息包括( ABD )。

A. 工作分析的目的

B. 时间规划

C. 具体内容

D. 数据收集过程中的注意事项

80. 工作分析人员培训的内容包括熟悉工作分析本身，这个本身指的是( ACD )。

A. 目的

B. 内容

C. 意义

D. 方法

81. 访谈法的优点包括( ABC )。

A. 对信息了解更深入

B. 应用范围更广泛

C. 直观性更强

D. 费用投入更低

82. 结构化观察法规范、连贯、可信度高，但是缺点在于( AD )。

A. 比较僵化

B. 分析难度大

C. 指导性差

D. 信息容易缺失

83. 主题专家组成员将利用工作要素表对各自独立的工作要素和子要素进行评价。这一项评价主要考虑以下哪些方面( ABCD )。

A. 对挑选普通任职者的影响

B. 对选拔优秀员工的影响

C. 在选拔过程中如果忽视了该因素可能造成的影响

D. 对分析员工来源的影响

84. 对于一个组织来说，什么时候有必要进行工作分析呢？（ ABC ）

A. 公司的组织发生变化                      B. 生产技术发生变革

C. 工作中出现职责划分不清      D. 公司倒闭

85. 非结构化观察法比较灵活，信息收集范围较宽但是缺点在于（ AB ）。

A. 指导性差                                      B. 分析难度大

C. 比较僵化                                      D. 信息容易缺失

86. 工作分析报告汇总中有一项为“群体比较报告”，其主要用途为（ ABCD ）。

A. 确定工作价值                                B. 确定职位等级

C. 薪酬设计                                      D. 制订培训开发计划

87. 工作分析人员培训的内容包括熟悉工作分析本身，这个本身指的是（ ACD ）。

A. 目的    B. 内容

C. 意义    D. 方法

88. 工作责任因素包括以下哪些内容（ ABCD ）。

A. 质量责任                                      B. 产量责任

C. 管理责任                                      D. 安全责任

89. 功能性职位分析法这一理论认为所有工作都涉及职位者职者与（ ABC ）三者的关系。

A. 数据    B. 人

C. 事     D. 物

90. 获得全体员工的支持是在组织中推行工作分析项目的另一个重要环节。可以通过组织常用的沟通渠道传递要进行工作分析的信息，需要传递给员工的基本信息包括（ ABD ）。

- A. 工作分析的目的
- B. 时间规划
- C. 具体内容
- D. 数据收集过程中的注意事项

91. 由于职位分析问卷法的专业性和复杂性，问卷在被分析之后，其结果可以应用到人力资源管理的各个方面。其应用较多的工作分析报告有（ ACD ）。

- A. 工作维度得分统计报告
- B. 职位目标测试结果
- C. 能力测试估计数据
- D. 工作评价点值

92. 在设计完成任务清单的基础上，利用任务清单进行信息的收集，在收集信息的过程中要注意（ BCD ）。

- A. 确定调查目的
- B. 确定调查对象和范围
- C. 选择调查方式
- D. 选择信息来源

93. 主题专家组组建以后，由主题专家组成员根据自己了解和掌握的情况提出相应的工作要素，专家在工作要素选择过程中要考虑要素是否满足以下哪些标准（ ABC ）。

- A. 任职者所必须具备的要素
- B. 低绩效员工所缺乏的要素
- C. 能够区分优秀员工的要素
- D. 企业所提供的工作环境要素

94. 工作分析的信息来源包括(ABE)。

- A. 职位分类资料
- B. 公司文件
- B. 公司文件
- D. 职位数量
- E. 人员信息

95. 职位分析问卷主要分为(BE)。

- A. 开放式问卷
- B. 结构化问卷
- C. 封闭式问卷
- D. 互动式问卷
- E. 非结构化问卷

96. 以人为基础的系统性职位分析方法(ABCE)。

- A. 职位分析问卷法
- B. 工作要素法
- C. 临界特质分析系统
- D. 关键事件分析法

E. 管理职位分析问卷法

97. 任务清单系统的主要组成部分有( BE )。

- A. 存在问题
- B. 背景信息
- C. 时间点研究
- D. 时间段研究
- E. 重复时间研究

98. 信息的来源有多种途径。其中包括(ACD)。

- A. 岗位的任职者
- B. 所有在岗员工
- C. 该岗位的管理者
- D. 相关岗位任职者收集的相关信息
- E. 岗位的分析人员

99. 工作编号应当符合的要求有( ABCE )。

- A. 唯一性
- B. 方便性
- C. 可扩性
- D. 可读性
- E. 可用性

100. 工作编码的编码规则主要包括( BCE )。

- A. 编码要便于计算机处理
- B. 编码是一组有序化的字符排列
- C. 编码长度不宜过长
- D. 编码不应该出现断码
- E. 编码可按部门、岗位评价等结果进行编码

101. 工作设计的目的有(ABCDE )

- A. 改变员工和工作之间的关系
- B. 改变工作态度
- C. 明确工作内容
- D. 规范工作行为
- E. 提高工作绩效

102. 工作评价的操作方法有( ABCD)。

- A. 排序法
- B. 分类法

- C. 要素计点法
- D. 因素比较法
- E. 加权平均法

103. 工作分析的作用体现在以下哪些方面?(ABC)

- A. 确保工作职责合理分配
- B. 健全规范制度
- C. 完善工作流程
- D. 工作成果反馈

104. 一般来说, 工作信息的分析通常包括(ABCD)

- A. 工作名称分析
- B. 工作描述分析
- C. 工作环境分析
- D. 任职者的必备条件

105. 当组织发生重大变革时, 为保证组织的持续发展, 有必要对组织进行工作分析工作。这里所说的重大变革主要包括( ABD )。

- A. 公司的组织体系发生变化
- B. 生产技术发生变革
- C. 公司领导层集体换届
- D. 工作中出现了职责划分不清晰等情况

106. 结构化观察法规范、连贯、可信度高, 但是缺点在于( AB )。

- A. 比较僵化
- B. 分析难度大
- C. 指导性差
- D. 信息容易缺失

107. 工作分析人员培训的内容包括熟悉工作分析本身, 这个本身指的是( ACD )。

- A. 目的
- B. 内容
- C. 意义
- D. 方法

108. 工作分析报告汇总中有一项为“群体比较报告”, 其主要用途为( ABCD )。

- A. 确定工作价值
- B. 确定职位等级
- C. 薪酬设计
- D. 制订培训开发计划

109. 获得全体员工的支持是在组织中推行工作分析项目的另一个重要环节。可以通过组织常用的沟通渠道传递要进行工作分析的信息, 需要传递给员工的基本信息包括( ABD )。

- A. 工作分析的目的  
B. 时间规划  
C. 具体内容  
D. 数据收集过程中的注意事项

110. 任职资格常常表述为胜任职位所需的( ABCD )。

- A. 体能素质  
B. 知识要求  
C. 工作经验  
D. 工作技能

111. 在不同岗位上的轮换可以增加员工的交流机会, 当员工能胜任新的工作岗位时, 便会给予员工( AB )。

- A. 成就感  
B. 幸福感  
C. 认同感  
D. 新鲜感

112. 科学管理不仅仅是将引入管理, 更重要的是提出了实施科学管理的核心问题——精神革命。( AD )

- A. 科学化  
B. 艺术性  
C. 差别化  
D. 标准化

113. 工作分析是 、 、 的依据。( ABD )

- A. 定岗  
B. 定编  
C. 定量  
D. 定员

114. 工作分析和岗位评价可以有效解决( CD) 的问题。

- A. 人员调配  
B. 岗位确定  
C. 薪资差距  
D. 岗位相对价值不同

115. 一般来说, 工作信息的分析通常包括( ABCD)。

- A. 工作名称分析  
B. 工作描述分析  
C. 工作环境分析  
D. 任职者的必备条件分析

116. 一次成功的访谈, 应该注意的技巧包括( ABC)

- A. 应该具有针对性, 不涉及隐私  
B. 注意提问方式, 要采取启发式提问  
C. 控制访谈, 有指向一定的目标  
D. 随时随地进行访谈

117. 由于职位分析问卷法的专业性和复杂性, 问卷在被分析之后, 其结果可以应用到人力 (ACD)

- A. 工作维度得分统计报告
- B. 职位目标测试结果
- C. 能力测试估计数据
- D. 工作评价点值

118. 主题专家组组建以后, 由主题专家组成员根据自己了解和掌握的情况提出相应的 (ABCD)

- A. 任职者所必须具备的要素
- B. 低绩效员工所缺乏的要
- C. 能够区分优秀员工的要素
- D. 企业所提供的工作环境要素

119. 在设计完成任务清单的基础上, 利用任务清单进行信息的收集, 在收集信息的过程 (BCD)

- A. 确定调查目的
- B. 确定调查对象和范围
- C. 选择调查方式
- D. 选择信息来源

120. 描述岗位职责时应特别注意用词的恰当性, 最好选择比较专业的词汇, 在描述岗位所需 的 (BCD)

- A. 核心制度
- B. 核心知识
- C. 核心能力
- D. 通用技能

121. 科学管理不仅仅是将 (AD), 引入管理, 更重要的是提出了实施科学管理.

- A. 科学化
- B. 艺术性
- C. 差别化
- D. 标准化

122. 结构化观察法规范、连贯、可信度高, 但是缺点在于 (BCD)

- A. 比较僵化
- B. 分析难度大
- C. 指导性差
- D. 信息容易缺失

123. 工作分析报告汇总中有一项为“群体比较报告”, 其主要用途为 (ABCD)。

- A. 确定工作价值
- B. 确定职位等级
- C. 薪酬设计
- D. 制订培训开发计划

124. 临界特质分析系统的分析结果最常用于 (ABC)。

- A. 人员甄选
- B. 人力资源规划

C. 人员培训 D. 绩效评估

125. 在设计完成任务清单的基础上，利用任务清单进行信息的收集，在收集信息的过程中 要注意（BCD ）。

- A. 确定调查目的 B. 确定调查对象和范围  
C. 选择调查方式 D. 选择信息来源

126. 一般的工作说明书都要包括的内容有（ABCD）

- A. 工作标识 B. 工作概要  
C. 工作职责 D. 工作条件

127. 访谈法的优点包括（ABC）。

- A. 对信息了解更深入 B. 应用范围更广泛  
C. 直观性更强 D. 费用投入更低

128. 非结构化观察法比较灵活，信息收集范围较宽但是缺点在于（AB ）

- A. 指导性差 B. 分析难度大  
C. 比较僵化 D. 信息容易缺失

129. 功能性职位分析法的理论依据是共同的人与工作关系理论。这一理论认为所有工作都涉及职位任职者与（ABC ）的关系。

- A. 数据 B. 人 C. 事 D. 物

130. 一般的工作说明书都要包括的内容有（ ABCD）

- A. 工作标识 B. 工作概要  
C. 工作职责 D. 工作条件

131. 一次成功的访谈，应该注意的技巧包括（ ABC）

- A. 应该具有针对性，不涉及隐私  
B. 注意提问方式，要采取启发式提问  
C. 控制访谈，使访谈指向一定的目标  
D. 随时随地进行访谈

132. 主题专家组成员将利用工作要素表对各自独立的工作要素和子要素进行评价，这一项评价主要考虑以下哪些方面？（ABCD ）

- A. 对挑选普通任职者的影响
- B. 对选拔优秀员工的影响
- C. 在选拔过程中如果忽视了该因素可能造成的影响
- D. 对分析员工来源的影响

133. 工作分析人员培训的内容包括熟悉工作分析本身，这个本身指的是(ABCD )

- A. 目的
- B. 内容
- C. 意义
- D. 方法

134. 临界特质分析系统的分析结果最常用于( ABC )

- A. 人员甄选
- B. 人力资源规划
- C. 人员培词
- D. 绩效评估

135. 运用职位分析问卷法开展工作分析时，获得全体员工的支持是非常重要的。那么，在与员工沟通时，需要向员工传递哪些基本信息？( ABD)

- A. 工作分析的目的
- B. 时间规划
- C. 具体内容
- D. 数据收集过程中的注意事项

136. 在设计完成任务清单的基础上，利用任务清单进行信息的收集，在收集信息的过程中要注意( BCD)

- A. 确定调查目的
- B. 确定调查对象和范围
- C. 选择调查方式
- D. 选择信息来源

137. 工作分析报告汇总中有一项为“群体比较报告”，其主要用途为( ABCD)

- A. 确定工作价值
- B. 确定职位等级
- C. 薪酬设计
- D. 制订培训开发计划

### 三、判断题

138. 编写工作说明书之前，一定要明确组织的要求和工作分析的目的，按照实际情况的需求，选择工作分析的内容。(√)

139. 组织的发展战略是工作评价的基本导向。对组织发展战略影响越大、为组织发展战略做出贡献越大的岗位，所得岗位分数应越高，薪酬也应越多。

(√)

140. 运用工作日志法进行工作分析，流程方便、简捷、易于操作。(√)

141. 一般来说，组织进行工作分析都希望达到多种目的，而且工作分析本身就是目的。(×)

142. 工作分析方法的多样性一方面为工作分析人员提供了多种选择，另一方面也增加了他们选择工作分析方法的难度。(√)

143. 工作说明书的编写实际上是一个由领导牵头、人力资源部编制、全体员工配合实施的自上而下的工作过程，涉及组织管理工作的各个环节。(√)

144. 工作分析可以无时间限制地进行下去。(×)

145. 在编写工作说明书的过程中，使用规范的描述方式和用语间接关系到工作说明书的质量。(×)

146. 问卷法是以书面形式，通过任职者或其他职位相关人员单方面传递的信息实现职位信息收集的方式。(√)

147. 在一个组织中，工作分析的目的不同，其信息收集的重点也就不同。(√)

148. 工作分析结果也被用于企业劳动安全与员工健康方面。(√)

149. 工作分析只能反映组织或企业的目标，不能反映组织的结构。(×)

150. 工作评价是多因素的定量评价系统，因而工作评估因素是该系统的主要构成要素。(×)

151. 工作任务是指工作中不能继续分解的最小动作单位。(×)

152. 观察法的优点主要包括：对信息了解更为深入，尤其是对被访谈人员的工作态度、工作动机等较深层次的内容有比较深刻、详细的了解。(×)

153. 工作不仅仅是组织系统一系列相互联系的任务组合，也是一个个相对独立的责任与权利的统一体。(√)

154. 工作任务是指工作中不能继续分解的最小动作单位。(×)

155. 根据结构化程度，访谈法可分为结构化访谈和非结构化访谈。非结构化访谈是按照事先准备好的访谈内容开展的访谈。(×)

156. 工作活动本身包含的激励因素有很多，如工作的趣味性、工作的挑战

性和员工的成长 发展等。(√)

157. 运用工作日志法进行工作分析, 流程方便、简捷、易于操作。(√)

158. 一般来说, 组织进行工作分析都希望达到多种目的, 而且工作分析本身就是目的。(×)

159. 编写工作说明书之前, 一定要明确组织的要求和工作分析的目的, 按照实际情况的需求, 选择工作分析的内容。(√)

160. 组织的发展战略是工作评价的基本导向。对组织发展战略影响越大、为组织发展战略做出贡献越大的岗位, 所得岗位分数应越高, 薪酬也应越多。(√)

161. 组织的划分与部门业务的分割往往是以工作分析为基础的。(×)

162. 工作分析是企业或其他组织中的一项重要管理活动。(√)

163. 在一个组织中, 工作分析的目的不同, 其信息收集的重点也就不同。(×)

164. 工作规范化是工作分析小组能够顺利开展工作分析的重要保障。(√)

165. 问卷法是以书面形式, 通过任职者或其他职位相关人员单方面传递的信息实现职位信息收集的方式。(√)

166. 工作分析方法的使用受到许多外部因素的影响和制约, 在选择工作分析方法时要考虑这些起影响和制约作用的因素, 以保证所选用的工作分析方法具有可行性。(×)

167. 工作概要主要包括工作名称、岗位工作编号、汇报关系、直属主管、所属部门, 管辖人数等内容。(×)

168. 工作说明书的编写实际上是一个由领导牵头、人力资源部编制、全体员工配合实施的自上而下的工作过程, 涉及组织管理工作的各个环节。(×)

169. 为了满足员工对责任感的心理需求, 设计工作时应充分考虑员工的自主性, 让员工在整个工作过程中有相对的自由和独立性。(√)

170. 不同的工作评价方法在具体实施过程中, 所需要花费的人力、物力和财力却是相同的。(×)

171. 作为一种典型的开放式的人员导向工作分析系统, 工作要素法的开放性

就在于它所研究的行为或行为的特征要素与其他工作分析系统研究的行为或行为的特征要素有所不同。(√)

172. 工作分析结果也被用于企业劳动安全与员工健康方面。(√)

173. 工作分析只能反映组织或企业的目标，不能反映组织的结构。(×)

174. 工作评价是多因素的定量评价系统，因而工作评估因素是该系统的主要构成要素。(×)

175. 工作任务是指工作中不能继续分解的最小动作单位。(×)

176. 工作说明书的编写实际上是一个由领导牵头、人力资源部编制、全体员工配合实施的自上而下的工作过程，涉及组织管理工作的各个环节。(√)

177. 观察法的优点主要包括：对信息了解更为深入，尤其是对被访谈人员的工作态度、工作动机等较深层次的内容有比较深刻、详细的了解。(×)

178. 问卷法是以书面形式，通过任职者或其他职位相关人员单方面传递的信息实现职位信息收集的方式。(√)

179. 运用工作日志法进行工作分析，流程方便、简捷、易于操作。(√)

180. 在编写工作说明书的过程中，使用规范的描述方式和用语间接关系到工作说明书的质量。(×)

181. 组织的发展战略是工作评价的基本导向。对组织发展战略影响越大、为组织发展战略做出贡献越大的岗位，所得岗位分数应越高，薪酬也应越多。(√)

#### 四、名词解释

182. **问卷法**: 是以面的形式，通过任职者或其他职位相关人员单方面传递来实现职位信息收集的方式。

183. **工作研究**: 是运用系统分析方法将工作中不合理和不经济的因素排除，寻找更经济和更容易操作的工作方法，以提高系统的效率。

184. **工作轮换**: 是为了避免工作专业化的缺陷而较早采用的工作再设计方法，指在 workflows 不受影响的前提下，让员工从执行一项任务到执行另一项任务。

185. **工作岗位分类**: 是在工作设计、评价的基础上，采用一定的科学方法，

按岗位的工作性质、工作特点、责任轻重、繁简难易、所需条件和工作环境，对企事业单位全部岗位所进行的不同类别等级的划分。

## 五、简答题

### 186. 简述编写工作说明书的原则。

- (1) 目标明确的原则
- (2) 分层实施的原则
- (3) 量化可操作的原则
- (4) 及时沟通的原则

### 187. 职位分析问卷法的操作过程与关键控制点是什么？

- (1) 明确工作分析的目的
- (2) 赢得组织的支持
- (3) 确定信息收集的范围和方式
- (4) 培训职位分析问卷分析人员
- (5) 与员工沟通整个项目
- (6) 收集信息并编码
- (7) 分析工作分析的结果

### 188. 简述采用观察法时的注意事项。

- (1) 注意样本的代表性
- (2) 记录的内容要反映工作情境
- (3) 不干扰被观察者
- (4) 有详细的观察提纲和行为标准，观察前要有详细的观察提纲和行为标准，观察力求结构化。

### 189. 工作评价和工作分析的关系是什么？

工作评价和工作分析是人力资源管理中的重要内容，两者关系密切，工作分

析不单纯为组织的薪酬管理奠定基础。

从操作过程来讲,工作分析是工作评价的基础,工作分析主要是采取一系列的方法进行信息的收集,通过合理的方法编制工作说明书。而工作评价是利用工作说明书等进行评价的过程,衡量工作岗位的相对价值,进而确定各个职位的薪酬水平。从工作分析到工作评价,再到组织的薪酬设计,是一个环环相扣、紧密联系的环节与过程。

### 190. 请简述工作要素法操作流程的三个步骤。

工作要素法的操作流程有三个步骤：

- (1) 提出工作要素。
- (2) 评估工作要素。
- (3) 对评估结果进行解释和描述。

### 191. 简述工作分析在薪酬管理中的作用。

(1) 决定薪资的差距。在一个组织中,不同的人取得不同的薪资,各个组织都有自己的薪资体系。

(2) 区分岗位的相对价值。不同岗位所承担的责任不同。有的岗位需要对组织承担较大的责任,有的岗位承担的风险较大,有的岗位有较大的指导、监督他人的责任,有的岗位需要承担较多的在组织外部进行协调的责任。根据承担的责任不同,各岗位所应获得的薪酬也就不同。

### 192. 工作日志表所收集的信息量是巨大的,请简述其分析整理阶段的工作内容。

工作日志表所收集的信息量是巨大的,请简述其分析整理阶段的工作内容包括：

- (1) 提炼工作活动。职位分析师要从日常描述中提炼出目标职位工作活动

内容,并对不同工作任务加以 细化、分类,形成对各项活动的大致描述 。一般采用标准的动词形式进行描述 。

(2) 工作职责描述 。在确定工作活动后,职位分析师需要根据日志内容,尤其是工作活动中的“动词” 确定目标职位在工作活动中扮演的角色,结合工作对象、工作结果、重要性评价,形成任职者在各项工作活动中的 职责 。

(3) 工作任务性质描述 。对工作活动中的临时性活动,应在工作描述中加以说明 。

(4) 工作联系 。对工作联系客体进行归类 。按照联系频率和重要程度加以区分,在工作说明书相应项 目下填写 。

(5) 工作地点描述 。按出现频率对工作地点进行排列,对于特殊的工作地点应详细说明 。

(6) 工作时间描述 。制作目标职位时间 - 任务序列图表,确定工作时间的性质 。

### 193. 简述工作说明书的作用。

工作说明书是结合组织的长期发展计划 、经营战略目标和利润 目标 ,对内部岗位进行描述 、对工作职责 进行总结的书面文件 。它不仅有利于组织近期的生产经营需要 ,而且有利于提高组织的工作效率和业务的 长远发展 。工作说明书的编写是组织各项人力资源管理职能中最为基础的工作 ,它是确立薪酬制度 、考核标准 、培训方向等的依据 。

### 194. 简述工作分析在薪酬管理中的运用。

(1) 决定薪资的差距。在一个组织中,不同的人取得不同的薪资,各个组织都有自己的薪 资体系

(2) 区分岗位的相对价值。不同岗位所承担的责任不同。有的岗位需要对组织承担较大 的责任,有的岗位承担的风险较大,有的岗位有较大的指导、监督他人的责任,有的岗位需要承 担较多的在组织外部进行协调的责任。

根据承担的责任不同，各岗位所应获得的薪酬也就不同。

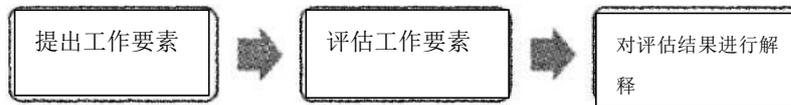
### 195. 工作要素法的操作流程是什么？

工作要素法的操作流程有三个步骤，如图：

(1) 提出工作要素

(2) 评估工作要素

(3) 对评估结果进行解释



### 196. 编写工作说明书的原则、编写步骤是什么？

第一，编写原则

(1) 目标明确的原则

编写工作说明书之前，一定要明确组织的要求和工作分析的目的，按照实际情况的需求，选择工作分析的内容。

(2) 分层实施的原则

编写工作说明书是一个系统工程，应该从组织说明书到部门说明书，再到工作说明书，逐级分层编写。

(3) 量化可操作的原则

工作说明书的许多内容都应是可量化的，内容表述应能够被使用者所理解，并便于在实际工作中操作。

(4) 及时沟通的原则

工作说明书的编写需要一个固定的办公地点，方便小组成员随时沟通。当遇到问题时，小组成员也应及时反馈，协商解决。

第二，编写步骤

(1) 成立专项工作组

在组织内选拔具有人力资源管理经验或经历的人员参与编写，最好由组织主管领导担任工作组组长，邀请相关专家担任顾问，成立编写专项工作组。

(2) 动员

在工作正式开始前，工作小组应组织召开工作说明书编制说明会议，讲解编制的意义、注意事项及范例，在组织内明确编写要求，排除工作阻力，争取获得最大的支持。

### (3) 收集工作信息

通过对已有资料的分析，确保小组成员对组织的规章制度、管理文件，各岗位的主要任务、主要职责，以及员工的工作流程有基本的了解。并通过文献查阅、现场观察、问卷调查、面对面访谈等形式收集信息。

### (4) 协调沟通

在工作说明书的编写过程中，遇到各种问题，小组成员应该立即与各部门和岗位任职者沟通，并及时向上级领导反馈。

### (5) 处理工作信息

对所有的工作信息进行分类和处理，从组织到部门，再到每个岗位，依次梳理各个岗位的工作信息，为正式编写提供材料支持。

### (6) 撰写工作说明书

落实最终的撰写任务，首先编写组织说明书，其次编写部门职责体系，再次编写工作说明书，最后由小组成员完成编制工作，并且由专家提供参考意见。

### (7) 反馈、修订和确认

在编写完工作说明书之后，需要取得各部门和岗位任职者的反馈，再交由高层领导审定，广泛收集意见并按要求修订，最终形成工作说明。

## 197. 工作评价和工作分析的关系是什么？

工作评价和工作分析是人力资源管理中的重要内容，两者关系密切，工作分析不单纯为组织的薪酬管理奠定基础。

从操作过程来讲，工作分析是工作评价的基础，工作分析主要是采取一系列的方法进行信息的收集，通过合理的方法编制工作说明书。而工作评价是利用工作说明书等进行评价的过程，衡量工作岗位的相对价值，进而确定

各个职位的薪酬水平。从工作分析到工作评价，再到组织的薪酬设计，是一个环环相扣、紧密联系的环节与过程。

### 198. 简述采用观察法时的注意事项。

观察法简便易行，但使用时仍需要注意一些事项。

#### 1. 注意样本的代表性

要注意工作行为样本，即被观察对象的代表性，有代表性的样本才具有观察的价值。

#### 2. 记录的内容要反映工作情境

在观察过程中，要避免机械地记录，应主动记录反映工作的各有关内容，对观察到的现场工作信息要及时进行比较和提炼。

#### 3. 不干扰被观察者

工作分析人员应尽可能不引起被观察者的注意，不应干扰被观察者的工作。有详细的观察提纲和行为标准观察前要有详细的观察提纲和行为标准，观察力。

### 199. 选择工作分析方法时，应考虑的因素包括哪些内容？

方法与目的的选择。

成本的可行性。考虑成本的可行性，就要结合组织自身的实力，考虑与该工作分析方法成本相比，是否能够获得较高的利益或价值。这里所指的成本包括材料费用、培训费用、咨询费用、人工成本等。使用不同的工作分析方法会带来不同的成本，如问卷法的成本较低，而主题专家会议法的成本则较高。

方法的适用性。要考虑所选择的工作分析方法对所涉及的工作和任职者是否适用。

方法使用的便利性。即使用该工作分析方法是否方便，是否有什么因素限制了它的使用等。

时间上的考虑。工作分析不可能无时间限制地进行下去，因此，要充分考虑时间方面的限制，即从开始实施一直到工作分析结束，要事先规定一个期限。除非有特殊情况，一般不要超出规定时间，以免影响后续工作的开展。信度与效度方面。信度是指不同的工作分析人员对同一工作的分析所得到的结果具有一致性，以及同一工作分析人员在不同的时间对同一工作的分析所获得的结果具有一致性。效度是指该工作分析方法对职责的重要性程度，以及完成职责所需的技术和能力的描述的准确性程度。工作分析方法的使用会直接影响工作分析的进程与质量，因此，对于工作分析方法一定要进行认真的评估，并加以改进，这对下一次的工作分析具有非常重要的指导意义和参考价值。

培训需求。这是指在使用这种工作分析方法时需要进行培训的等级，即工作分析人员需要经过多长时间的培训才能独立操作该工作分析方法。

标准化。这是指该工作分析方法制定的标准能否应用在不同时间和不同来源的工作分析资料中。

## 200. 简述工作说明书的作用。

1. 组织和人员优化的基础
2. 人员选聘和录用的依据
3. 员工培训方向、内容的依据
4. 绩效考核的基本依据
5. 作评价和确定薪酬体系的依据

总之，工作说明书对于现代管理有十分重要的意义，其明确的岗位职责、权限、任职资格等，为组织的人力资源管理提供了重要的支持。

## 201. 职位分析问卷法的操作过程与关键控制点是什么？

职位分析问卷法的操作过程与关键控制点包括七个步骤：

1. 明确工作分析的目的

2. 赢得组织的支持
3. 确定信息收集的范围和方式
4. 培训职位分析问卷分析人员
5. 与员工沟通整个项目
6. 收集信息并编码
7. 分析工作分析的结果

在利用职位分析问卷法进行工作分析的实际操作过程中，工作分析人员可以根据需要灵活地安排这七个步骤。只有对这些要点处理得当，才能取得更好的效果，达到预期的目的。

## 202. 简述工作分析在薪酬管理中的运用。

- 1) 决定薪资的差距。在一个组织中，不同的人取得不同的薪资，各个组织都有自己的薪资体系。
- 2) 区分岗位的相对价值。不同岗位所承担的责任不同。有的岗位需要对组织承担较大的责任，有的岗位承担的风险较大，有的岗位有较大的指导、监督他人的责任，有的岗位需要承担较多的在组织外部进行协调的责任。根据承担的责任不同，各岗位所应获得的薪酬也就不同。

## 203. 工作要素法的操作流程是什么？

工作要素法的操作流程有三个步骤：

- 1) 提出工作要素；
- 2) 评估工作要素；
- 3) 对评估结果进行解释和描述；

## 204. 请简述一份完整的工作计划包括几个方面的内容。

- (1) 工作分析的目的和意义。
- (2) 工作分析小组的组织结构与人员构成。

- (3) 工作分析所需收集的信息内容。
- (4) 工作分析采用的方法。
- (5) 工作分析的实施步骤和时间安排。
- (6) 工作分析的结果。
- (7) 工作分析结果的审核与评价。
- (8) 办公用品与设备准备情况以及费用预算。

### **205. 选择工作分析方法时，应考虑的因素包括哪些内容？**

- (1) 方法与目的的选择。
- (2) 成本的可行性。
- (3) 方法的适用性。
- (4) 方法使用的便利性。
- (5) 时间上的考虑。
- (6) 信度与效度方面。
- (7) 培训需求。
- (8) 标准化

## **六. 应用分析题**

### **206. 背景综述：**

新世纪摄影公司的主要业务是摄影、冲印底片和制作艺术照片。公司由 50 名雇员组成，有 8 位管理人员。艺术部（8 名雇员和 1 名管理人员）的基本工作是挑选相片，进行艺术处理，并装订成册。如果组织得当，这些工作其实是很有趣的。在工作设计之前，主管人员接收所有的任务，将它们归类整理，然后按工人的技术水平分派任务，指定完成期限。工作负担过于重时，主管者本人也要完成一部分工作，完成工作后，他必须检查所有的产品，并修补有问题的部分。对主管人员而言，修补有问题的相片是个令人头痛的问题，它需要大量细致且繁琐的工作，而主管者花费了大量的时间和精力在上

面，仍有积压，以至顾客和其他部门经常抱怨变质拖延，结果他忙得几乎没有时间培训和管理员工，而雇员的出错率也越来越高，积压也越来越多，工作的效率也越来越低下。同时，不合理的计酬方式使情况更加恶化。报酬的高低以完成任务的数量来定而不考虑工作难易程度。这使那些有经验的工作从事耗时多的复杂工作报酬偏低，而那些做着简单工作的新雇员却得到高收入。职工的不满情绪日益增加，2个月内，有3个职工离开了该部门。于是公司对艺术部的工作进行了重新设计，共分成两个组：普通艺术照组和婚礼肖像组，每个组由一名熟练工任组长，负责分工和训练新员工，除了刚来的新人，每个工人负责自己的工作质量，一旦出现错误直接返回给本人，主管不再负责修复，加工过程出现问题时员工直接与顾客协商，工资支付方式在原有数量基础上乘工作难度系数，工作难度越高，系数也越大，工资也越高。这些改变使艺术部的月产量增加了30%，质量也大大提高，工人也安心工作。请根据案例，回答下列问题：

(1) 该摄影公司是如何进行工作设计的？

- ①采用工作专门化的方式，将艺术部根据工作任务的不同，分为两个组。每个组的组长从具体的工作任务中脱离出来专门负责分工和训练新员工。
- ②采用工作丰富化和扩大化的方式，让每个员工负责整项工作，既便于管理，又便于克服计酬方面出现的不平等。

(2) 工作设计后，会有什么样的结果？

- ①每个员工负责一项完整的工作，便于管理，克服了相互推诿。
- ②引入了工作难度系数，解决了同工不同酬的问题，调动了工作积极性。
- ③管理人员从繁琐的具体事务中脱离出来，极大地提高了管理效率。

(3) 是否有其他更好的工作设计的方法？

这种工作设计的方式是在分析存在的问题，根据公司的实际而采取的一种比较有效的方式。当然还有工作轮换等工作设计的方法，效果地好坏主要取决于实际的情况。没有绝对好的工作设计，只有最适合公司实际的工作设计。

207. 试述工作评价在人力资源管理体系中的作用。

- (1) 是员工晋升提拔的参照。
- (2) 是确定职位等级的手段。
- (3) 是确定薪酬分配的依据。
- (4) 是招聘到合适员工的保证。
- (5) 是制定人力资源规划的参考

208. 小王为何要辞职

小王来到公司的人力资源部，“张经理，”小王说，“可能我无法适应目前的工作，我希望在 这个月末试用期结束时离开公司。”张经理听了很惊讶。小王是两个月以前到公司销售部担任 销售部经理助理的。在这段时间的工作中，人力资源部通过销售部经理及销售部其他同事了解小王试用期的工作情况，大家都反映很好，想不到小王会主动提出辞职。三个月以前，销售部经理提出了增加经理助理职位的需求，由于销售部将加强与国外厂商 的业务联系，急需熟练使用英语口语和处理英语书面文件的员工，并希望新增加的员工具有一定的计算机水平，同时可兼顾公司对外网站的管理工作。人力资源部就所需增加的工作岗位进行分析，经过与销售部经理协商，编写了该岗位的工作说明书。其中对岗位职责的描述是：

- (1) 协助经理处理国外业务的联系及英文书面文件、合同；
  - (2) 在需要的情况下可担任英文翻译；
  - (3) 整理销售部内部业务文档；
  - (4) 负责在网站上发布有关公司的业务信息，并进行公司网页的更新、调整。
- 由于工作岗位对语言能力方面的要求决定了应聘人员最好是英语专业的毕业生或在外国 生活过的人员；而计算机网站管理又对应聘人员的计算机水平提出了较高的要求，要求能制作

网页和进行数据库处理，应聘者最好是具备计算机专业学历的人员看到这样的任职要求，人力资源部感到这个岗位的招聘工作难度较大。当招聘信息在人才招聘渠道发布后，应聘的人员不多。小王是华南地区某商学院毕业的学生，毕业后在广告公司做过业务工作，后来到英国留学，在国外所学的专业是计算机应用，留学回国才一个月，各方面的条件完全符合招聘岗位的要求。经过两次面试后，销售部和人力资源部都觉得小王

是这个岗位的最佳人选，于是通知小王来公司报到上班。

“为什么你会觉得自己不能适应这项工作呢？”张经理问小王。

小王回答说：“工作中业务文件处理、与客户的业务联系都没问题，内部文档也能按要求管理好，但是我不了解我们公司生产产品的技术参数和生产能力，在与客户联系的过程中，需要根据客户的需要为客户量身订制产品的技术参数并在合同中注明交货期限。销售部要求我向客户提供技术方案和我们能为客户量身订制的产品的规格、型号，有时还要决定我们什么时候能给客户供应哪些类型的产品。这些工作需要较多技术方面的知识，何况我不是销售部经理，我也无法决定。目前我承担的工作与应聘时对我提出的工作要求完全不一样”。

根据案例请回答

1. 小王为什么要辞职？
2. 销售经理助理这一职位的工作说明书存在什么问题？
3. 如果你是人力资源部经理，你需要做什么？

答：

1. 小王为什么要辞职？因为小王无法适应工作，小王所承担的工作与应聘时提出的岗位要求完全不一样。

分析：在组织的招聘工作中，需要了解所招聘岗位的工作职责和任务，由此确定应聘者应具备的资格条件，只有这样才能使招聘者有效地筛选应聘者

的资料，从中挑选应聘候选人，针对工作岗位的要求进行选拔、聘用。

2. 销售经理助理这一职位的工作说明书存在什么问题？

分析：销售经理助理这一职位的工作说明书缺乏系统性，没有对该岗位的工作职责进行全面描述，漏了工作任务，由此确定的任职资格条件也不完备、不恰当。工作说明书的信息失误将直接影响招聘工作的准确性、可靠性，即使员工录用后，由于工作岗位职责不明确或工作任务与招聘时的工作界定范围不同也会引起员工不适应工作而流失，从而造成组织和应聘者双方不必要的浪费。

3. 如果你是人力资源部经理，你需要做什么？

在招聘之前，应对该职位进行系统的工作分析，编制出一份准确的工作说明书，然后以其为依据进行招聘。

209. 工作说明书为何变成“纸上谈兵”？“小宋，我真不知道你到底需要什么样的会计。”奇龙公司人力资源部经理丁力说，“我已经送了四个人给你面试，而且这四个人看上去都大致符合工作说明书的要求。你却将他们全部拒之门外。”“符合工作说明书的要求？”小宋颇为惊讶地回答，“可我要找的是那种一录用就能够上手做事的人，而已经面试的四个人都不能够胜任实际操作工作，并不是我要找的人。再者，我根本就没看见过你所说的工作说明书。”

听闻此言，丁力二话没说，就给小宋拿来了工作说明书的复印件。他们在将工作说明书与岗位现实所需人员逐条对照时，才发现问题的所在：原来工作说明书已经严重地脱离实际，也就是说，工作说明书没有包含实际工作中的变动。例如，工作说明书要求从业人员具备手工记账的工作经验，而实际工作中已经实现了会计电算化，为了更有效地记账，员工必须掌握会计电算化的知识。

请结合案例分析：

(1) 你对工作说明书的作用有什么认识？

(2) 你认为如何才能更好地发挥工作说明书的作用？

(1) 你对工作说明书的作用有什么认识?

- ①组织和人员优化的基础
- ②人员选聘和录用的依据
- ③员工培训方向、内容的依据
- ④绩效考核的基本依据
- ⑤工作评价和确定薪酬体系的依据

(2) 你认为如何才能更好地发挥工作说明书的作用?

工作说明书形成之后,工作分析的工作就基本结束了,但只有将形成的工作说明书应用到实际工作中,才能充分展现其在组织管理中的价值。工作说明书的利用率越高,意味着工作分析的成效越大。反之,工作说明书的利用率越低,意味着工作分析的成效越小,不仅浪费组织的人力、物力,而且使有用的信息无法正常交流与使用。只有在应用过程中才能发现工作说明书中难以发现的问题,再在实际工作中不断地加以改进和完善,为后续的工作分析积累经验。