

第三节 任务清单分析法（Task Inventory Analysis, TIA）

一、任务清单分析法(TIA)简介

1、来源

- 它是由“美国空军人力资源研究室”的Raymond E.Christal(雷蒙德·克里斯托)及其助手开发成功的；
- 它的研究始于20世纪50年代，通过从10万多名雇员那里搜集数据进行验证，前后经历了20年时间才趋于成熟完善。

2、调查对象

- 工作任务清单的调查对象一般是某一职业领域的任职者及其直接管理者。
 - **任职者**。他们填写“背景信息”部分，并在“任务清单”中选择符合他所做工作的任务项目并给予评价；
 - **任职者的管理者**。通常是提供有关工作任务特征的信息。

然后，运用一定的计算机应用程序软件，如克里斯托及其助手发明的综合职业数据分析程序CODAP，对搜集来的信息进行处理、分析、综合，并向管理者提供工作分析报告。

3、内容


任务清单系统一般由两个子系统构成：

一是用于搜集工作信息的一套系统的方法、技术；

二是与信息搜集方法相匹配的，用于分析、综合和报告工作信息的计算机应用程序软件。

第一个子系统实际上是一种高度结构化的调查问卷，包括“背景信息”和“任务清单”两大部分。

- **背景信息。**这一部分包含两类问题：传记性问题与清单性问题。
 - **传记性问题：**是指那些可以帮助工作分析员对调查对象进行分类的信息，如姓名、性别、职位序列号、职位名称、任职部门、服务期限、教育水平、职业生涯意向、工作轮换愿望等；

- 
- **清单性问题：**它们是为了更加深入地了解有关工作方面的背景信息而设计的问题。包括：所用的工具、设备、所要培训的课程、员工对工作各方面的态度等；
 - **任务清单。**这一部分是把工作任务按照职责或其他标准以一定的顺序排列起来，然后由任职者根据自己工作的实际情况对这些工作任务进行选择、评价，最终理顺并形成该工作的工作内容。

如果任务清单构建得成功，那么在该职业范围内每个调查对象都可以选择清单中的某些任务项目，将它们按照一定标准组合在一起，从而准确地描绘他的工作。



任务清单可以来自：

- 对工作的观察或工作日志；
- 另外的任务清单，如某部门的任务清单或某工作族的任务清单；
- 借助主题专家（SMEs）进行的任务描述。“任务”的描述方式通常是描述一项行动、行动的目标以及其他必要的限定（工作地点、工具等）。

在TIA中，“任务”被定义为“任职者能够清晰辨别的一项有意义的工作单元”。

任务评价常用的维度有：相对时间花费、执行频率、重要程度、困难程度等等；各维度的评价尺度可以是5级、7级或9级等。

二、TIA的实施步骤

（一）构建任务清单

1、方式

任务清单的构建有多种方式，可来自于：

- ✓ 对所研究工作的观察或工作日志；
- ✓ 另外的任务清单，如某部门的任务清单或某工作族的任务清单；
- ✓ 还可借助于SMEs进行任务描述。

在此，选择构建“部门任务清单”（即第二种方式）来形成用作调查的任务清单。

2、方法

对人力资源部门的任务清单的构建可采用“目标分解”的方法，具体步骤如下：

- 首先，明确人力资源部的部门目标，
- 再由部门目标导出部门职能，
- 然后，把部门职能分解为必须要做的工作，
- 再把工作逐步分解，直至分解为各个任务项目，
- 最后，把各个任务项目按一定的逻辑顺序编排起来，就形成了用作问卷的人力资源部门的任务清单。

3、三个步骤

(1) 部门目标的确定

通过资料分析和实践的调查研究发现，人力资源部的部门目标是“通过建立、维持与发展有效的人力资源管理系统，以实现组织的目标。”

具体地，它要实现三个主要目标：高工作效率、高员工满意度和合理的人工成本。这三个方面是衡量人力资源管理有效性的主要标准。

(2) 部门职能的确定

为实现部门目标，人力资源部需履行以下五个方面的职能：参谋、辅助、指导；协调、控制；人工成本管理；战略决策的制定和实施；推动组织和管理创新。

① 参谋、辅助、指导。（这是人力资源部最基本的职能之一）

a. 人力资源部的目标能否真正实现取决于人力资源部能否通过参谋、辅助和指导，使直线经理理解、掌握、接受并正确执行人力资源管理的方针、政策、制度、程序与方法。

如果人力资源部不能对直线经理发挥有效的参谋、辅助、指导职能，人力资源部将失去存在的价值。

b. 人力资源部的参谋、辅助、指导职能还表现在与一般员工（即除管理者之外的普通员工）的关系上。人力资源部应当为一般员工提供诸如绩效考核、薪酬福利、职业生涯规划等各方面的人力资源配置和服务，使一般员工能从中获益，感受到人力资源部的价值。

② 协调、控制。（人力资源部职能二）

人力资源部负责协调部门之间、上下级之间、个人与组织之间的关系，维护人力资源管理流程的规范性。

人力资源部通过人力资源政策的制定、监督检查等控制的手段，发挥对整个人力资源管理系统的控制职能。

③ 人工成本管理。（人力资源部职能三）

人力资源管理的许多环节都涉及人工成本管理问题。

a. 报酬管理：如何确定薪资水平、福利水平；

b. 招聘：招聘本身的成本是相当巨大的，再加上由于招聘不当而造成的间接成本就更难以估量了。人力资源部可以通过有效的招聘程序和方法，为组织节约大量成本。

c. 培训与开发：培训开发成本往往很高但又难以衡量效果，因此，建立有效的培训效果预测与评估体系，对控制培训开发成本的意义是深远的。

d. 人力资源规划：人力资源规划对预测中、长期的人工成本有重要的作用。

④ 为企业战略决策的制定和实施提供支持和服务。（人力资源部的职能四）

通过研究人力资源部门地位和作用的变迁，可以发现一个变化趋势，即人力资源部从毫无战略意义到为战略实施提供支持再到成为组织的战略伙伴。

人力资源部可以通过人力资源培训开发、人力资源规划、员工职业生涯开发和管理、提倡员工参与管理、促进公平管理和畅通沟通渠道、推动企业文化建设等工作来为企业提供高素质的、有奉献精神、忠诚的人力资源，从而为企业战略决策的制定和实施提供支持和服务，并为自己赢得战略决策伙伴的地位。

⑤ 推动组织发展与管理创新。（人力资源部职能五）

人力资源部在人力资源管理中应始终站在理论和实践的前沿，扮演“创新者”的角色，人力资源部应负责为企业提供有关管理最新发展动态的信息。

(3) 把该职能分解为具体的工作任务项目

人力资源部的“参谋、辅助和指导”职能体现在人力资源管理的各个方面，包括：

- ∞ 例行的日常管理活动，如人员的甄选、绩效考核、薪酬管理、劳动合同管理、人事纠纷处理等；
- ∞ 维持与发展组织与员工系统的管理活动，如制定人事政策、人力资源规划、组织规划设计、工作设计、工作分析、人力资源培训与开发、员工职业生涯规划和管理等。

4、假设

需要说明的是，我们在此构建的**企业人力资源部的任务清单**是基于以下四个研究假设：

- (1) 规模大；企业的规模较大，人力资源部是一个独立的部门；
- (2) 任务全面；人力资源部的工作任务涉及现代企业人力资源管理的全过程，包括组织规划设计、工作分析、人力资源规划、招聘录用、薪酬管理、人事考核、培训开发、工作时间管理、员工异动管理、人事档案管理等。

(3) 目标：人力资源部的部门目标是“通过建立、维持和发展有效的人力资源管理系统，来实现组织的目标。”

(4) 职能：人力资源部能够发挥上述五项职能。

表1 企业人力资源部任务清单

填写说明（略）

背景说明（略）

评价维度1：相对时间花费：

0=从来不做，1=极少量时间，2=少量时间，3=平均时间，4=大量时间，5=极大量时间。

评价维度2：重要程度：

0=毫无意义，1=不重要，2=轻微，3=比较重要，4=非常重要，5=极为重要。

任务清单	是否符合你的工作	如果符合请评价
【辅助直线经理进行组织规划设计】		
001 研究企业的组织目标与价值系统	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
002 设定组织的目标	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
003 层层分解组织目标，明确必须要做的事	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
004 把要做的事按一定逻辑编组，同类合并成工作（组）	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
005 把同类或相关的工作（组）归并为部门	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
.....	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
032 组织章程实施情况的监督检查	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
【人力资源规划】		
033 研究企业的战略规划	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
034 盘查现有人力资源的数量	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
035 盘查现有人力资源的质量	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
036 盘查现有人力资源的结构	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
037 分析经济发展对人力需求的影响	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
.....	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
069 制定其他人力规划执行方案	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5

任务清单	是否符合你的工作	如果符合请评价
【工作分析】		
070 明确工作分析信息的使用目的	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
071 确定信息搜集的类别和范围	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
072 建立工作分析的组织系统	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
073 制定工作分析的规范用语	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
074 广泛宣讲工作分析的目的和作用	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
075 选择信息源	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
076 选择信息搜集的方法和系统	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
077 利用所选方法和系统搜集信息	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
078 整理所搜集的信息	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
079 工作名称分析	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
080 工作任务分析	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
081 工作职责权利分析	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
082 工作关系分析	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
083 工作强度分析	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
084 工作环境分析	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5

任务清单	是否符合你的工作	如果符合请评价
【工作分析】		
085 任职者必备知识分析	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
086 任职者必备经验分析	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
087 任职者必备心理素质分析	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
088 任职者必备身体素质分析	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
089 编写工作描述	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
090 编写工作规范	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
091 制定工作执行标准文件	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
092 制作报酬文件	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
093 制作工作族文件	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
094 培训工作分析文件的使用者	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
095 修正工作分析文件	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
【选聘录用】		
096 选聘录用制度规章的拟定	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
097 制度规章的分析研究检讨	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5

任务清单	是否符合你的工作	如果符合请评价
【选聘录用】		
098 制度规章的更正修改	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
099 制度规章的废止	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
100 搜集汇总各部门人才需求信息	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
.....	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
133 与兼职人员签订聘用协议	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
【报酬管理】		
134 报酬管理方针、原则的拟定	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
135 薪资管理制度的拟定	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
136 薪资管理制度的分析研究改进	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
137 薪资管理工作的检讨分析改进	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
138 学习国家、地方的薪资管理政策	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
.....	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
178 汇总统计报表	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5

任务清单	是否符合你的工作	如果符合请评价
【人事考核】		
179 制定人事考核的原则、方针和政策	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
180 人事考核制度的拟定	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
181 人事考核制度的分析研究改进	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
182 宣传解释人事考核的原则、制度	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
183 明确考核的性质和类别	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
.....	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
204 奖惩事件之统计分析	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
【培训开发】		
205 制定培训开发方针政策	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
206 培训开发政策的分析研究改进	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
207 培训开发制度的拟定	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
208 培训开发制度的分析研究改进	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
209 培训开发计划的制定	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
.....	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
240 员工培训档案材料的提交归档	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5

任务清单	是否符合你的工作	如果符合请评价
【工作时间管理】		
241 工作时间、休息、休假制度的建立	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
242 制度的分析研究改进	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
243 请假制度的建立	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
244 请假制度实施情况的监督检查	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
245 请假制度的修改	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
.....	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
250 考勤记录的统计分析	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
【员工异动管理】（员工异动包括：辞职、辞退、内部调动、人事任命、晋升晋级、降职降级、轮岗。）		
251 晋升制度的制定	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
252 晋升制度的分析研究改进	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
253 晋升制度实施情况的监督检查	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
254 降职制度的制定	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
255 降职制度的分析研究改进	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
.....	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5
279 工作交接办法实施情况的监督检查	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4 5

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/858071061006007004>