

第一章 导论

一、判断题

- 1、在岗位研究中，岗位是由一组主要职责相近相似的工作所组成。
()
- 2、工作要素是指工作中不能继续分解的最小动作单位。()
- 3、工作要素是指工作中为了达到某种目的而进行的一系列活动，可以由一个或多个任务组成。()
- 4、职责是指任职者为实现一定的组织职能或完成工作使命而进行的一个或一系列工作。()
- 5、在特定的组织中，在一定的时间内，由一名职工承担若干项任务，并具有一定的职务和责任、权限时，就构成一个岗位。岗位是以“人”为中心确定的，强调的是担任这个岗位的人。()
- 6、职务，是指对职工所应承担任务的规定，是由组织上主要责任相似的一组岗位组成，根据不同的工作性质，一种职务可以有一个岗位，也可以有多个岗位。()
- 7、职级是指工作责任大小，工作复杂性与难度，以及对任职者的能力水平要求近似的一组岗位的总和，它常常与管理层级相联系。
()
- 8、“职业”和“工作”的区别主要在于其范围不同。前者的范围较窄，一般限于某一组织内部，而后者是跨行业、跨部门的，如会计师、工程师、推销员、采购员，等等。()
- 9、以下术语的层次关系：工作要素<工作任务<岗位<职业<职务

<工作。()

10、职组，根据工作的业务性质，把业务性质相同的所有职位划分为一个体系，如办事员职组。()

11、职系，工作性质相近的若干职组集合而成为职系，如办事员职组，速记员职组，打字员职组集成文书职系。()

12、职等，在同一职系中，按工作责任大小，业务繁简难易程度和所需资格条件等，把职位划分为不同的等级。()

13、职级，不同职系之间，职责的繁简、难易、轻重及任职条件充分相似的所有职位的集合，如大学讲师与研究所的助理研究员及工厂的工程师，均属于同一职级。()

14、信息收集是岗位研究的前提，需要收集的信息概括为三个方面：工作的外部环境信息、与工作相关的信息、与任职者相关的信息。()

15、一般来说，工作岗位能级从高到低，可区分为四大层次：决策层、执行层、管理层和操作层，并呈上小下大的梯形分布状况。()

16、调查研究常用方法有会议调查法、实地观察法、文献调查法、访谈调查法、实验调查法、问卷调查法、典型调查法等，这些方法在调查研究中使用时，并不是单一运用的，而是互相交错运用的。()

17、关于工作岗位分析的信息可分为三大因素：任务或工作本身、人员、环境。()

18、任职资格就是工作执行者对规定的一系列任务组合如何完成的描述，包括现有工作（本身）的所有信息（包括工作环境或条件），是

工作岗位分析的首要内容。()

19、工作描述又称为工作者说明书，也可以称为工作规范，关注的是完成工作内容所需的人的特质，包含大量重要的报酬因素，如学历或教育程度、经验的多样性等。()

20、工作岗位研究的中心任务，是为组织人力资源管理提供科学依据，实现“人事相宜，人尽其职，人尽其才”。()

二、多选题

21、工作岗位研究主要活动包括()。

A、岗位调查 B、岗位分析 C、岗位评价 D、岗位分级

22、岗位研究信息来源()。

A、来源于产业/行业的标杆 B、来源于组织内部的文献 C、来源于与职位相关的组织人员 D、来源于外部组织或人员

23、工作岗位研究的基本原则()。

A、系统原则 B、能级原则 C、标准化原则 D、最优化原则

24、泰勒提出科学管理原理和方法，可以概括为“三定”，即()。

A、定标准作业方法 B、定标准作业时间 C、定每天的工作量 D、定工作人员

25、按照责任轻重和繁简难易程度进行岗位分级的结果是()。

A、职（岗）系 B、职（岗）组 C、职（岗）级 D、职（岗）等。

26、岗位说明书，主要组成部分包括()。

A 岗位描述 B、任职资格要求 C、岗位分析报告 D、组织权责

体系

三、简答题

- 27、工作岗位研究与人力资源管理学研究对象的区别。
- 28、工作设计的作用
- 29、传统岗位、知识型岗位和目前的大多数岗位之间的稳定性与确定性的差异
- 30、如何应对知识经济时代对岗位研究的挑战
- 31、培训需求分析的“5W”“2H”主要内容
- 32、培训需求分析，包括以下三类分析：
- 33、工作描述的分类
- 34、工作描述的内容
- 35、任职资格的主要内容

四、论述

- 36、知识经济对岗位研究的挑战
- 37、工作岗位研究在人力资源管理中的地位和作用

参考答案

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、ABCD 24、ABC 25、CD 26、AB

三、简答题

27、工作岗位研究与人力资源管理学研究对象的区别。

工作岗位研究是人力资源管理学的重要组成部分，其研究对象和范围，虽然与人力资源管理学一致，但侧重点有所不同。

（1）人力资源管理学

研究对象：企事业单位劳动过程及其组织中，人与物、人与人、人与事、人与组织的相互关系。

基本任务：在深入研究和探索以上几种关系，掌握其发展变化规律的基础上，为劳动组织的科学化、企业经济效益提高，提供基本原理和基本方法

（2）工作岗位研究

研究对象：需要有人来承担的工作岗位

中心任务：为组织人力资源管理提供科学依据，实现“人事相宜，人尽其职，人尽其才”。

28、工作设计的作用

- (1) 改变了员工和职务之间的关系
- (2) 推进工作的积极态度
- (3) 赋予工作以乐趣
- (4) 改善人际关系
- (5) 使职责分明

29、传统岗位、知识型岗位和目前的大多数岗位之间的稳定性与确定性的差异

任何职位的内在结构都可以归结为三个层次，即目标、职责与任务。

(1) 传统岗位，三个层次都是稳定的、标准化的，规定了工作的目标，同时还规定了完成这一目标的手段、步骤与方法。

(2) 知识型岗位，三个层次都将变得模糊，都将具有不确定性与不稳定性，从而给任职者本人的创新留下了巨大的空间。

(3) 现实的岗位，介于上述两者之间。岗位的目标是稳定不变的，工作任务则是随着工作情景、人员风格的差异而存在着很大的灵活性。而对于工作职责这一层次，其灵活性与稳定性将受到岗位类别和管理层级的巨大影响。

30、如何应对知识经济时代对岗位研究的挑战

- (1) 建立分层分类的岗位说明书
- (2) 建立交叉互动式的岗位研究方法
- (3) 建立适应团队工作的岗位研究方法
- (4) 强调职位说明书的动态管理
- (5) 提倡“组织公民行为”(OCB)来弥补岗位说明书的不足。

31、培训需求分析的“5W”“2H”主要内容

培训需求分析，根据培训工作的“5W”“2H”而进行分析：

who 谁需要培训

why 为什么培训

what 培训什么

when 何时培训

where 何地培训

how 怎样培训

how many 对多少人培训

32、培训需求分析，包括以下三类分析：

（1）组织分析。即对环境、战略和组织等资源进行检查，以确定培训的重点。

（2）人员分析。从员工个人角度，对培训需求做出分析，其结果是决定谁应该接受培训和他们需要什么培训。

（3）岗位分析。检查工作说明书及要求，发现从事某项工作的具体内容和完成该工作所具备的知识、技能和能力。一般分为5个步骤：根据组织战略目标确定需要进行分析的工作岗位；根据岗位说明书列出基本任务及所需的知识、技能和能力；列出每一项工作任务的具体步骤；根据内外环境变化来此确认工作任务和所需技能；为该岗位制定任务分析表，包括已经量化的指标形成一些调查表。

31、工作描述的分类

（1）任务性的工作描述：

仅仅针对工作任务或者工作要素的工作岗位分析的结果通常是任务性的工作描述，也称为任务清单式的工作描述。任务性的工作描述中通常少了“工作环境”等，一般是针对日常性工作人员。

（2）岗位描述

通常是针对具有豁免权的员工，如公司中的高层经理及部分专业人员。豁免员工通常是以专业、责任、能力来塑造自己的工作。在描述中注重计划、责任、等级等。

33、工作描述的内容

（1）工作识别项目：

①工作名称：准确反映主要工作职责，指明其在组织中的相关等级位置，名称艺术化处理。

②工作地点：往往与待遇或工作满意度相关。

③工作关系：标明了组织中的权利链。不仅仅表示了权利关系，而且也是员工职业发展的重要指示器。

④其他识别标志：如工作在组织中的编码。

（2）工作概要

工作概要是对工作内容的简单概括，通常是一句话，对工作内容和工作目的进行归纳。

（3）工作职责

与工作概要相比，它提供的是关于工作职责的细节描述，应该包括所有工作职责及其要求，也用一句话或词组表示。

（4）工作输出

指工作职责所对应的结果和完成程度的定义。如衡量工作输出的量化与非量化的绩效标准，基本职责业绩指标。

(5) 权限与互相关系

权限包括提案、承办、协办、审核、复核、批准、呈报等。

相互关系包括协作、通知、备案等。

(6) 工作条件与工作环境

①工作条件主要涉及两项，一是任职者主要应用的设备名称，二是指任职者运用信息资料的形式。

②工作环境主要包括工作的物理环境与心理环境

a.自然环境：工作空间、温度、湿度、照明、噪音、粉尘、井下、高空、野外等

b.安全环境：工作环境的危险性、危害程度、职业病、工作卫生、劳动保护

c.心理环境：生活环境、社会心理（工作的单调、疲劳）、人际关系

35、任职资格的主要内容

(1) 一般要求：年龄、性别、学历等

(2) 生理要求：健康状况、力量与体力、运动灵活性、感官灵敏度等

(3) 个性心理要求：观察、记忆、理解、学习//决策、交往、解决问题、气质、性格、态度。

(4) 知识技能要求（KSAs）

(5) 经历与经验

四、论述题

36、知识经济对岗位研究的挑战

(1) 对岗位研究本身提出的挑战

① 岗位本身的不确定性增加。

工作本身从确定性向不确定性的转变，从重复性向创新性的转变。

② 更加宽泛的岗位界定。

随着工作本身从重复性向创新性的变化，知识型工作允许、甚至鼓励职位之间的职责与权限的重叠，以打破组织内部的本位主义与局限思考，激发员工的创新能力与意识。

③ 团队工作和项目工作取代传统的个人岗位。

知识型员工对组织所做出的贡献不再仅仅取决于其个人的、直接的工作成果，而是依赖于其所在团队的整体工作业绩。这种状况就使得知识工作的过程难以监控，成果难以衡量。另一方面，团队成员都是按照角色界定来开展工作，团队成员的工作交叉、职能互动，团队之间的成员交换与互动，是团队创造力的根源之一。因此，在团队中将不再存在着固定的、稳定的职位，这样，传统的职位分析就是失去了研究与分析的对象

(2) 对传统岗位研究方法所提出的挑战

① 传统的职位研究方法难以收集知识工作的信息。

传统的观察法、访谈法和问卷等方法，都是以对任职者的行为

特征和外在工作活动信息进行收集为基础来展开的。这些方法在运用于对知识型工作进行分析时，将难以收集到岗位内在的、本质的、核心的信息。

② 现代的岗位研究方法需要扩大岗位信息的来源。

要将岗位的内在顾客与外在顾客，业务流程的上下游环节都纳入到岗位分析的信息来源之中，形成对岗位全面的信息收集与判断。

37、工作岗位研究在人力资源管理中的地位和作用

工作岗位研究对人力资源的作用主要体现在岗位分析环节，当我们以工作岗位分析为基础完成了对岗位的工作描述以后，就建立起来整个人力资源管理的核心，工作岗位分析在整个人力资源管理系统中的基础性作用。

（1）人力资源规划

人力资源规划的核心过程是对现有工作进行一次盘点。岗位分析为内部岗位的盘点提供了基础、必要且细致的信息。

（2）人员选聘和录用

岗位分析为进行工作描述提供了基础，以便让我们了解怎样以及在哪些地方可以获得合适的员工来填补职位空缺。

（3）薪酬福利

从岗位分析信息上看到哪些工作承担跟多的任务和责任，对这些工作，我们就需要给与更多的工资。

（4）培训和发展

岗位分析定义了工作岗位，这就便于新员工了解工作信息。

此外，岗位描述的信息，可以帮助雇主来了解未来该岗位的变化，以此来安排培训，然员工为未来职业发展做好准备。

（5）绩效评估

很多组织都遵循按业绩支付工资的原则，意味着工资反映的是员工工作质量的好坏，而非其岗位的高低。清晰地绩效标准减少了关公在绩效评估过程中的沟通问题。