

第三章 工作岗位分析

一. 判断题

- 1、岗位分析概念包含两方面的内容：岗位描述、工作说明书及岗位规范相关文件两方面。（ ）
- 2、管理跨度是指企业生产行政指挥系统分级管理的数目。（ ）
- 3、事业部制组织形式是美国通用汽车公司总裁斯隆于 1942 年提出的，又称分权组织或部门化结构。（ ）
- 4、矩阵型职能结构模式是 20 世纪 50 年代由洛克菲勒飞机公司、休斯飞机公司率先采用的一种管理组织形式。（ ）
- 5、“时间研究”与“动作研究”的创始人是罗莫特。（ ）
- 6、岗位规格分析包括三个方面内容：一是工作分析，二是工作分类，三是工作分级。（ ）
- 7、岗位名称只是岗位的一个代号，似乎给岗位定义什么名称都无关紧要。（ ）
- 8、岗位职责的分析，不仅包括对本岗位任务范围的分析，还包括对岗位任职资格、性别要求以及岗位熟悉程度的分析。（ ）
- 9、劳动紧张度的定性分析是指对员工在劳动过程中脑、眼、耳和四肢的协调性等方面进行的分析。（ ）
- 10、人员素质要求分析又称员工规格要求分析，即对员工的知识水平、工作经历、道德水平、身体素质要求及绩效考核进行分析。（ ）
- 11、岗位所需的知识水平不仅指正规学校教育，也包括通过岗位培训获得知识与技能。通常，它由文化程度、专门知识、政策法律知识、相关知识四个方面组成。（ ）
- 12、身体素质要求分析，又称心理品质要求分析。根据心理学家的研究，与工作岗位有关的心里品质有智力、语言能力、数字能力等 10 项。（ ）
- 13、工作说明书是指对企业各类工作岗位的工作内容、工作应用实例、工作条件与工作环境以及人员资格条件等所做的统一要求。（ ）
- 14、岗位规范亦称岗位标准，它主要包括：岗位名称编号、岗位职责、知识要求、职业道德、能力要求、身体条件、本岗位考核项目和标准等。（ ）
- 15、工作说明书和岗位规范都是工作分析的结果，岗位规范是工作说明书的基

础。()

16、泰勒在 1903 年出版的《科学管理原理》一书中详细地介绍了由于把工作分成若干部分而提高了劳动效率的事实。()

17、工作说明书内容较为简单，主要涉及对岗位人员的任职资格条件的要求。()

18、直线职能制的组织结构模式加强了管理体系的纵向和横向联系，减少了中间环节，信息传递较快；但也存在容易导致多头领导、分工不清、责任不明的弊病。()

19、岗位规范一般不受标准化原则的制约，内容繁简程度不一，形式多样化，企业一般根据实际需要编制。()

20、岗位的内涵就是这个岗位是做什么的，职责是什么。其分析主要包括岗位名称分析、岗位任务分析、岗位职责分析、劳动条件和环境分析、劳动资料和劳动对象的分析等五大方面。()

二. 多选题

21、岗位分析应分两个方面进行，其中员工规格分析包括()

A、应知分析 B、应会分析 C、工作实例分析 D、员工的体格及特性分析

22、岗位分析的中心任务是要为企事业单位的人力资源管理提供依据，实现()

A、位得其人 B、人尽其才 C、适才适所 D、人事相宜

23、职能制的特征与直线制恰好相反，即各个管理层都有许多通晓专业任务的人员，通过职能部门在职权范围内对下级发布指令，每一级人员除了服从其直接主管领导的命令外，还要服从于上级各部门的指示，所以职能制的优点包括()

A、分工明确 B、各司其职 C、提高管理质量和效率 D、专业人才协助管理

24、关键事件的记录应该注意的事项主要有()

A、正反两方面的事件要兼顾 B、调查的期限不宜过短 C、把全部精力放在“关键事件”上，要详细地加以记录 D、关键事件的数量应足以说明问题，事件数目不能太少

三. 简答题

- 25、简要回答组织结构设计的原则有哪些？
- 26、简要回答事业部制组织结构模式的优缺点？
- 27、工作岗位分析的作用有哪些？
- 28、工作岗位分析的程序是什么？
- 29、组织的任务有哪些？
- 30、岗位设计的原则有哪些？
- 31、岗位设计的内容包括哪些？
- 32、能力要求分析包含哪些内容？
- 33、工作说明书与岗位规范的区别有哪几方面？

四、论述

- 34、简单论述直线职能制组织结构模式
- 35、简单论述关键事件法的运用

参考答案

一、判断题

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、ABD

三、简答题

25、简要回答组织结构设计的原则有哪些？

- (1)、组织目标明确原则
- (2)、劳动分工与劳动协作原则
- (3)、责权利相统一的原则
- (4)、统一领导、分级管理原则
- (5)、管理跨度与管理层次相配比的原则
- (6)、稳定性与适应性相结合的原则

26、简要回答事业部制组织结构模式的优缺点？

事业部制的优点在于：

- (1)、由于事业部制是以最终成果来考核各部门的业绩，具有较好的可比性，因此有利于调动各部门的积极性。
- (2)、同一地区、同一产品的供、产、销服从于同一利润中心，目标一致，便于协调。
- (3)、相对独立的经营自主权，使得每个部门可以对环境变化迅速作出反应，增强了整个企业的适应力与竞争力。
- (4)、由于每个部门都是一个相对独立的利润中心，这就要求各部门领导都要具有较强的整体领导能力，这十分有利于培养高素质的领导人才。
- (5)、由于每个部门各司其职，最高领导便可以更多地把精力放在战略规划和制定重大决策上来，以便于促进企业更好地发展。

事业部制的缺点在于：

- (1)、由于每个部门都从自身的利益出发，从而妨碍了企业内部人才、资源及管理经验的交流，容易产生本位主义和经营上的短期化行为。

(2)、各事业部均要设置一套职能机构，管理成本较高。

(3)、对管理的基础工作要求较高，否则容易失控。

27、工作岗位分析的作用有哪些？

(1) 工作岗位分析为招聘、选拔、任用合格的员工奠定了 基础。

(2) 工作岗位分析为员工的考评、晋升提供了依据。

(3) 工作岗位分析是企业单位改进工作设计、优化劳动环境的必要条件。

(4) 工作岗位分析是制定有效的人力资源规划，进行各类人才供给和需求预测的重要前提。

(5) 工作岗位分析是工作岗位评价的基础，而工作岗位评价又是建立、健全企业单位薪酬制度的重要步骤。

28、工作岗位分析的程序是什么？

工作岗位分析的程序主要包括以下三个阶段：

1、准备阶段

本阶段的具体任务是：了解情况，建立联系，设计岗位调查的方案，规定调查的范围、对象和方法。

2、调查阶段

本阶段的主要任务是根据调查方案，对岗位进行认真细致的调查研究。在调查中，应灵活的运用访谈、问卷、观察、小组讨论等方法，广泛深入地搜集有关工作岗位的各种数据资料。

3、总结分析阶段

本阶段是岗位分析的最后环节。它首先对岗位调查的结果进行深入细致的分析，最后，再采用文字图表等形式，作出全面的归纳和总结。

29、组织的任务有哪些？

组织的任务包括：

(1) 根据分工协作的原则，正确配备劳动力，合理确定工作量，节约使用劳动力，从而不断提高劳动生产率。

(2) 组织能形成人类的协作，协作能产生新的生产力。

(3) 正确处理劳动力与劳动工具、劳动对象之间的关系，保证员工有良好的工作环境和劳动条件，做好工作地的组织工作，改进操作方法，保证员工在工作中的

身心健康。

(4) 人们在组织中相互沟通、认同，从而形成共同的价值观、信念和行为准则，形成群体文化。

(5) 运用工效学、劳动心理学等科学原理，不断完善和改进劳动组织，达到用人少、效率高的目的，并注意改善劳动关系和促进劳动者的全面发展。

(6) 满足组织成员的需要。

30、岗位设计的原则有哪些？

“因事设岗”是岗位设置的基本原则。在具体设置岗位时，还应注意以下原则：

(1)、最低岗位数量原则：使岗位的数量尽可能达到最少。

(2)、有效配合原则：使各岗位能有效配合。

(3)、关系协调原则：应考虑岗位与岗位之间的协调关系。要明确上下级岗位之间的管理与被管理关系，也要明确同级岗位之间的信息沟通与协作关系。

(4)、有效管理宽度原则：有效管理宽度指组织中上级主管人员能够有效地指挥和领导下属的数量。

(5)、经济化、科学化、合理化和系统化原则。

31、岗位设计的内容包括哪些？

为了使岗位设计能满足企业的各种需要，可以从以下三个方面入手进行改进：

(一) 岗位工作扩大丰富化

它包括工作扩大化和工作丰富化。

1. 工作扩大化，包括：(1) 横向扩大工作；(2) 纵向扩大工作。

2. 工作丰富化，在岗位现有工作的基础上，通过充实工作内容、增加岗位的技术和技能的含量，使岗位的工作更加多样化、充实化，消除因从事单调乏味工作而产生的枯燥厌倦情绪，从心理、生理上满足员工的合理要求。

(二) 岗位工作的满负荷

在企事业单位中，每个岗位的工作量应当饱满，有限的劳动时间应当得到充分利。

(三) 劳动环境的优化

劳动环境即劳动场所、工作地。劳动环境优化是指利用现代科学技术，改善劳动环境中的各种因素，使之适合于劳动者的生理心理特点，建立起“人一机一环

境”的最优化系统。

32、能力要求分析包含哪些内容？

所谓能力要求分析就是对胜任本岗位工作所应具备的主观条件进行分析，它主要包括下列七项内容：

- (1)、理解判断能力分析
- (2)、组织协调能力分析
- (3)、决策能力分析
- (4)、开拓能力分析
- (5)、社会活动能力分析
- (6)、语言文字能力分析
- (7)、业务实施能力分析

33、工作说明书与岗位规范的区别有哪几方面？

工作说明书和岗位规范都是工作分析的结果，工作说明书是岗位规范的基础。区别主要表现为：

(1) 从编制的直接目的看

工作说明书是以“事”为中心，为岗位评价、岗位分类提供依据；岗位规范为职工的招聘、培训、考核、选拔、任用提供依据。

(2) 从其内容及涉及的范围来看

工作说明书内容十分广泛，既包括对岗位各有关事项的性质、特征、程序、方法和要求的说明，也包括对承担本岗位工作人员的资格条件的说明；工作规范内容较为简单，主要涉及对岗位人员的任职资格条件的要求。

(3) 从具体的形式上看

工作说明书一般不受标准化原则的制约，内容繁简程度不一，形式多样化，企业一般根据实际需要编制；而岗位规范是由有关部门按标准化的原则统一制定和发布的。

四、论述

34、简单论述直线职能制组织结构模式

直线职能制组织结构模式吸收了直线制与职能制两种模式的优点。直线部门是指那些直接致力于一个组织的产品和劳务的生产和分配的部门，而为直线部门

提供服务的部门就归入职能部门。

（一）这种模式有两个鲜明的特点：

- （1）它以相同的业务作为岗位、部门的结合依据。
- （2）职能科室作为行政首长的助手，仅起参谋作用，不能对直线部门下达命令，但可以给予业务上的指导、帮助及提供服务。

（二）直线职能制的优点是：

各级直线领导人员都有相应的职能机构和人员作为参谋，因而能够对本部门（单位）进行有效的指挥，以适应现代工业企业管理工作比较复杂和细致的特点，而每一级都由直线领导人员统一指挥，体现了企业组织统一领导的原则。

（三）直线职能制的缺点是：

企业经营中许多问题需要多个部门协同解决，但各部门由于分管不同的专业管理工作，观察和处理问题的角度不同，往往会产生各种矛盾，而且这种形式仍属集权管理，灵活性和敏感性都不足。

35、简单论述关键事件法的运用

关于关键事件法的论述，主要从以下概念、记录内容、注意事项以及实施步骤四个方面进行阐述：

（一）、关键事件法是要求分析人员、管理人员、本岗位人员或与本岗位有关的人员，将工作过程中的“关键事件”详细地加以记录，并在大量收集信息后，对岗位的特征和要求进行分析研究的方法。

（二）关键事件的记录主要包括以下四大方面：

- （1）导致事件发生的原因和背景；
- （2）员工的特别有效或多余的行为；
- （3）关键行为的后果；
- （4）员工自己能否支配或控制上述后果。

（三）关键事件法应该注意的事项有：

- （1）调查的期限不宜过短；
- （2）关键事件的数量应足以说明问题，事件数目不能太少；
- （3）正反两方面的事件要兼顾，不得偏颇。

（四）关键事件法的实施步骤主要有三步：

（1）明确编写关键事件标准

关键事件的编写标准有 a： 特定而明确 b： 能够集中描述工作所展现出来的可观察到的行为 c： 能够简单描述行为发生的背景 d： 能够说明行为的结果。

（2）选择取得关键事件的方法

a： 最为普遍的确定关键事件的方式是工作会议，一般要组成工作分析专家组，并由熟悉关键事件的专家主持会议。

b： 非工作会议形式，主要有访谈和调查问卷两种方法。

（3）编辑关键事件

首先要按照所确定的标准，检查每个范例内容是否完整，前后的格式是否统一。

其次要考虑范例的长短，太长太短都不适合、

关键事件法被广泛地应用于人力资源管理的许多方面，例如员工甄别标准与培训需求的确定，绩效评估的行为描述与行为观察等。关键事件法的缺点在于：只适合评价特别好或特别差的员工绩效，对中等绩效的员工关注不够。

