

《工作岗位的分析技术与应用》模拟题二

一、 判断题（10×4 分）

1. 工作要素是指工作中不能继续分解的最小动作单位（ ）
2. 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（ ）
3. 岗位分析的目的，为改进工作岗位的设计提供信息，为岗位调查、为岗位评价与岗位分类提供必要的依据（ ）
4. 劳动者定向的工作活动信息，即有关劳动者个人行为、作业操作、体能消耗、劳动资料、劳动对象，以及岗位名称、职务、职责和职权等方面的信息（ ）
5. 管理跨度是指企业生产行政指挥系统分级管理的数目（ ）
6. 工作要素分析方法中工作要素包括知识、技术、能力、愿望、兴趣和个性等方面（ ）
7. 人力资源规划的主要工作是制定必要的人力资源政策和措施（ ）
8. 岗位评价的直接信息来源可以通过现有的人事文件对岗位进行评价（ ）
9. 在海氏评估法中，“上山型”主要是指知能和解决问题能力在此类职务中与责任并重，平分秋色。如会计、人事等职能干部岗位（ ）
10. 工作岗位分级的结果是形成对岗位进行横向与纵向的划分（ ）

二、 简答题（3×10 分）

1. 简单回答工作要素法的优缺点？
2. 能岗匹配原理的要点？
3. 岗位评价的具体步骤是什么？

三、 论述题（30 分）

论述海氏评估法和美世评估法之间的优缺点？

模拟题二参考答案：

一、判断对错

1、√2、×3、×4、×5、×6、√7、√8、×9、×10、×

二、简答题

1、简单回答工作要素法的优缺点？

工作要素法的优点：

- (1) 开放程度高，适应性强；
- (2) 标准化程度高；
- (3) 对人员选拔与培训的应用效果好

工作要素法的缺点：

- (1) 对主题专家组的依赖性高，有很大程度的主观性，初始要素太多。
- (2) 评分过程复杂，需要强有力的控制。

2、能岗匹配原理的要点？

- (1) 人的能力有大小。
- (2) 不同专长的人无法比较其能级。
- (3) 同一系列不同层次的岗位对能力的结构和能力的大小有不同的要求。
- (4) 不同系列相同层次的岗位对能力有不同的要求。
- (5) 能级与岗位的要求应相符

3、岗位评价的具体步骤是什么

- 1) 按工作性质，将企业的全部岗位划分为若干大类、中类或小类，岗位类别层次的多少应视企业的生产规模、产品繁杂程度等具体情况而定。
- 2) 收集有关岗位的各种信息：既有过去的信息也要有现在的信息；既包括现有文字资料也要有现时的活的资料。
- 3) 建立专门的组织，培训专门的人员，使专门的人员系统掌握岗位评价的基本理论，以及具体的实施方法。
- 4) 制定具体工作计划，确定详细实施方案。
- 5) 在广泛收集资料的基础上，找出与岗位有直接联系、密切相关的各种主要因素。
- 6) 规定统一的衡量标准，设计各种问卷和表格。
- 7) 先抓几个重要岗位进行试点，以便总结经验，发现问题，采取对策，及时纠正。
- 8) 全面实施，包括岗位测定、资料整理汇总、数据处理分析等具体工作过程。
- 9) 最后撰写出企业各个岗位的评价报告书，提供给各有关部门。
- 10) 对岗位评价工作进行全面总结。

三、论述题

1) 海氏三要素评价法的优点

- (1) 海氏评价法具有着系统的构成法，能详细地把评估项目分散成系统的指导量表在评估职位项目时都能找到相对应的指导量表，易于操作和得出较科学的评估结果
- (2) 海氏评价法具有很强的逻辑指导意义。在知识技能、解决问题的能力 and 承担责任三个一级评价因素下又分为 2-3 个子因素，而且每个一级要素均有一张评价指导图指导使用。在指导图表中的每个因素和所对应的数据都是经过科学设计、推导和验证而得的，具有很强的逻辑性，经得住考验和反复使用。
- (3) 海氏评价法能根据职位评价因素内部结构的固有差异总结出三种类型的职位。一是上山型，二是平路型，三是下山型。并分析出这三种职位在运用三要素的权重分配，使用者基本上按着三要素的分配比例，就能评估出相对应的岗位价值得分和依据得分制定对应的薪酬给付制度

2) 海氏三要素评价法的劣势

- (1) 从创立时间看，海氏评价法创立之初的社会背景是具有很强的制造业背景的资本主义工业化社会。海氏评价法是源于制造业而出现的，它的适用范围，不可避免地打上了制造业的专属烙印所以海氏评价法的适用范围过于单一，不太适合于新兴企业的职位评估。
- (2) 海氏评价法不能解决岗位实际任期时可能出现的问题，如实际岗位工作内容不饱满、岗位本身设置不合理和岗位在职人员流动性控制等。这说明了海氏评价法仅能单纯评价这个岗位本身的价值，而忽略了岗位实操过程中出现的问题和客观因素的影响，缺乏综合运用能力和解决实际问题的能力。
- (3) 海氏评价法的评价因素也不能反映出工作环境、不同班次之间倒班安排等因素。仅片面地强调知识技能、解决问题能力和承担责任能力，而没有具体到岗位实操过程中所出现的细节问题，缺乏操作连贯性和综合性。

3) 美世岗位评价法的优点

- (1) 美世国际职位评价法经过第一、第二版的发展后已非常成熟，美世公司在进一步完善升级到第三版。这说明美世国际职位评价法在使用范围和理论应用上已自成体系，增强了可行性和操作性，从而得到大多数企业的认可和接纳。
- (2) 美世国际职位评价法第三版具有 4 个一级评价因素，10 个二级评价因素，14 个级别，总分 1225 分。这意味着美世国际职位评价法在进行职位评价时已经掌握了科学的岗位项目细化方法，易于提供详细的，合理的岗位评估数据
- (3) 美世国际职位评价法具有独特之处，那就是在岗位评估时考虑组织规模因素。因此，美世国际职位评价法可以把不同规模不同类型的企业置于同一个比较平台上，有利于提高评估效率。

4) 美世岗位评价法的劣势

- (1) 美世国际职位评价法经过美国美世公司公开的推广，仅是升级数据而没有考虑到评估因素的本地化问题。从而导致了企业在使用美世国际职位评价法进行职位评价时，不是生搬硬套就是夭折，浪费大量的精力和金钱。
- (2) 美世国际职位评价法偏重于技术类岗位评估，不适用于管理岗位，不利于企业的全面评估。岗位之间的评估数据不统一，其评估由评估人自己赋值，带有一定的主观性，评估过程由主观因素造成的偏差无法消除。
- (3) 美世国际职位评价法采用通过组织规模变量来衡量大企业和小企业之间同样职位的价值差异，存在一定的不合理性。因为大企业的职位价值无论是职责、职权还是其他因素相对来说都回避小企业的权限要大。倒不如通过不同价值人才之间的供求比来衡量可能更为合理。