

《工作岗位的分析技术与应用》模拟题三

一、 判断题（10×4 分）

1. 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（ ）
2. 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（ ）
3. 劳动者工作衡量标准的信息，即有关劳动者职责范围、工作程序和步骤的全部活动的写实记录等方面的信息（ ）
4. 岗位信息的形式中，量的信息是以数据说明和反映工作岗位情况；质的信息是以文字说明反映工作岗位的性质和特征（ ）
5. “时间研究”与“动作研究”的创始人是罗莫特（ ）
6. 在工作要素的整理过程中，可以把内涵相反的放在一个类别中，形成一级维度（ ）
7. 当企业员工短缺时，可以采取降低工资、减少福利等措施降低企业成本，以减轻企业压力（ ）
8. 在岗位评价指标中，劳动责任是指岗位在生产过程中的责任大小，主要反映岗位对劳动者智能要求的程度（ ）
9. 海氏评估法中，初等的专业知识技能业务水平要求熟悉简单工作程序，达到基本的工作规则要求与工作训练（ ）
10. 岗位分级是工作分析的重要前提，岗位分级又是工作分析的基础（ ）

二、 简答题（3×10 分）

1. 试分析海氏评估法中承担职务职责所包含的付酬因素释义及其子因素？
2. 简述品位分类与岗位分类的区别？
3. 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？

三、 论述题（30 分）

论述绩效管理中的常见问题及解决途径？

模拟题三参考答案：

一、判断对错

1、×2、√3、×4、√5、×6、×7、×8、×9、×10、×

二、简答题

1、承担责任的能力

1) 含义：指职务行使者的行动对工作最终结果可能造成的影响及承担责任的大小

2) 子因素：(1) 行动自由度，即职务能在多大程度对其工作进行性指导与控制。

该子因素包含九个等级，从自由度最小的第一级（有规定的）到自由度最大的第九级（一般性无指引的）；(2) 职务对后果形成的影响，该子因素包括四个等级：第一级是后勤性作用，即只在提供信息或偶然性服务上出力；第二级是咨询性作用，即出主意与提供建议；第三级是分摊性作用，即与本企业内外其他部门和个人合作，共同行动，责任分摊；第四级是主要作用，即由本人承担主要责任；(3) 职务责任，可能造成的经济性正负性后果。该子因素包括四个等级，即微小的、少量的、中级的和大量的，每一级都有相应的金额下限，具体数额要视企业的具体情况而定。

2、简述品位分类与岗位分类的区别

1) 分类标准不同。岗位分类以事为标准，事在人先，以事择人；而品位分类则以人为标准，人在使先，以人择事。

2) 分类的依据不同。岗位分类根据工作或岗位的性质、繁简难易、责任轻重和所需资格调价你进行，对事不对人；而品位分类则根据对人员的资历、学历和贡献程度的分析，达到对人员进行分类的目的，其对人不对事

3) 适用范围不同。岗位分类适用于专业性、机械性、事务性强的岗位，因为这类岗位的职务和工作量比较容易定量化，而且工作比较固定；而品位分类则适用于工作经常变化，工作效果不易量化的岗位或工作。

3、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。

三、论述题

论述绩效管理中的常见问题及解决途径？

对于这个问题的论述，主要从常见问题、问题成因及解决措施三大方面进行阐述：

常见问题有：

- (1) 缺乏明确的绩效标准；
- (2) 绩效标准不合理；
- (3) 绩效标准可衡量性差；
- (4) 评价者失误（个人偏见、晕轮效应、居中趋势、害怕出现敌对情绪等）；
- (5) 消极沟通；
- (6) 使用多重标准；
- (7) 评价指标权重不合理；
- (8) 评价周期安排不当。

成因分析：

- (1) 多数员工对绩效管理的认识不够深刻
 - 一是把绩效管理单纯的认为是绩效评估和打分。
 - 二是许多管理者认为绩效管理是一项额外的工作。
 - 三是多数管理者重业务工作的完成而忽视团队的建设 and 人才的选拔。
- (2) 员工绩效管理的主动性需要提高
 - 一方面是对绩效管理的作用和意义认识不够；
 - 另一方面是公司的绩效导向问题；
 - 最后一点就是公司激励机制透明化问题。

- (3) 绩效管理的技术和能力有待加强

管理是一门科学，但更是一门艺术，绩效管理也不例外。

绩效管理中会出现许多这样那样的情况，就说明了绩效管理不是简单的推行一套体系就能解决所有问题的，这中间更需要广大的管理者掌握相关的技术和各种管理能力，只有这些提高了，我们的工作才能向前推进一大步。

解决途径：

- (1) 通过工作分析明确岗位职责，从而明确需评估的绩效类型和范围；
- (2) 通过工作分析了解岗位工作的特点，合理确定评价方法和周期；
- (3) 在分析岗位职责的基础上制定合理的绩效标准；
- (4) 通过工作分析岗位间的相互关系，让适当的人员参与绩效评价。

