

尚德机构

工作岗位研究原理与应用

讲师：朱天顺

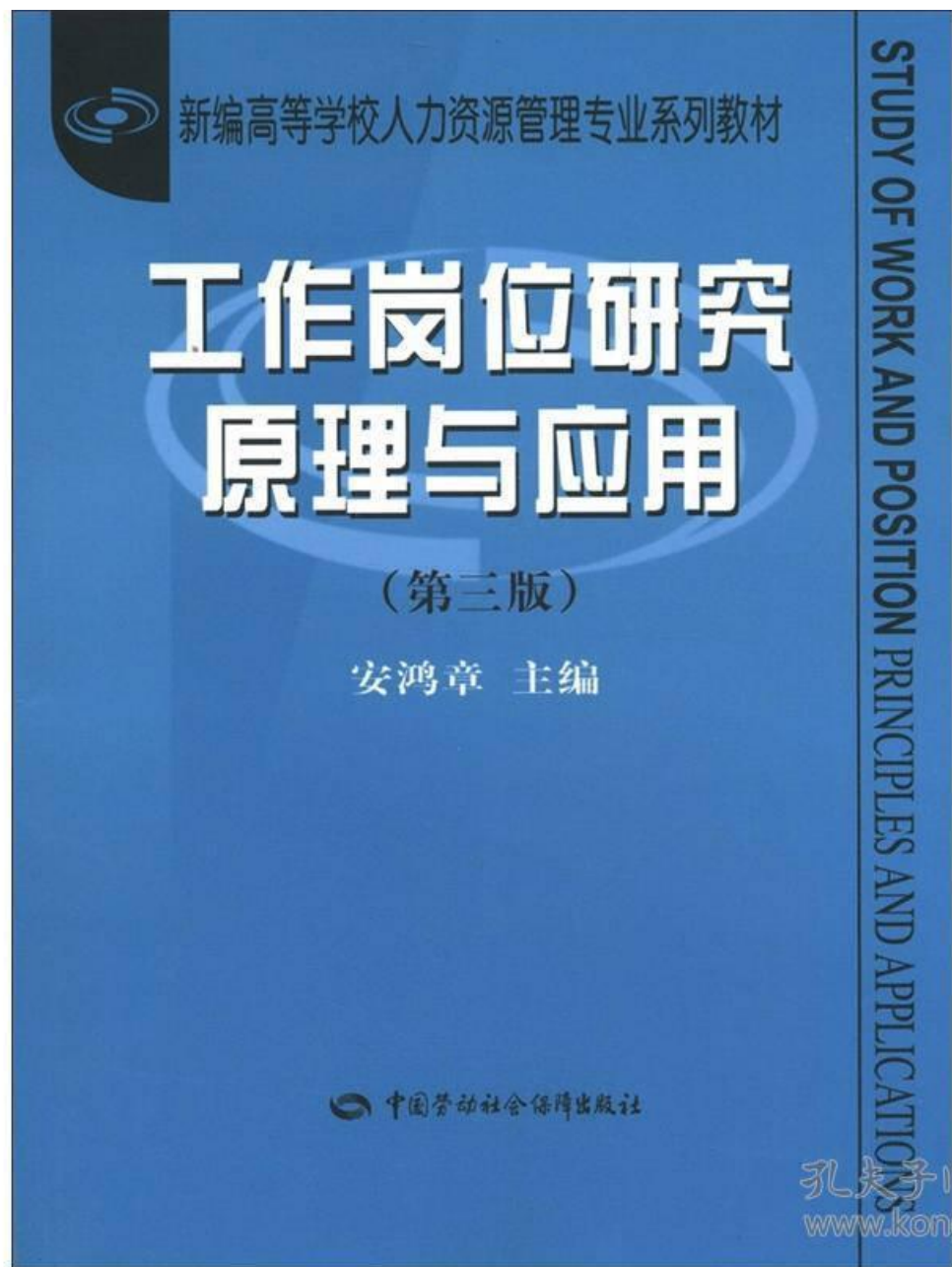
学习是一种信仰！ IN LEARNING WE TRUST

SUNLAND

- 1、每节课7点15开始答疑，7点半正式开始上课
- 2、大家不要迟到，来到直播间听满2小时认为是出勤
- 4、与课堂知识点无关问题可以课间或课后问
- 5、全书重点知识点汇总已经上传到精讲一课件下载里了



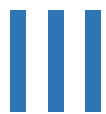
教材展示



考情介绍



题型	题目数	分值	总分值
一、单项选择题	20	1	20
二、多项选择题	10	2	20
三、简答题	6	5	30
四、案例分析题	1	10	10
五、论述题	2	10	20



工作岗位研究与应用

第1章 — 工作分析导论

第2章 — 工作分析方法

第3章 — 工作分析的流程

第4章 — 工作分析的结果

第5章 — 工作设计

第6章 — 工作评价

第7章 — 工作分析与员工招聘

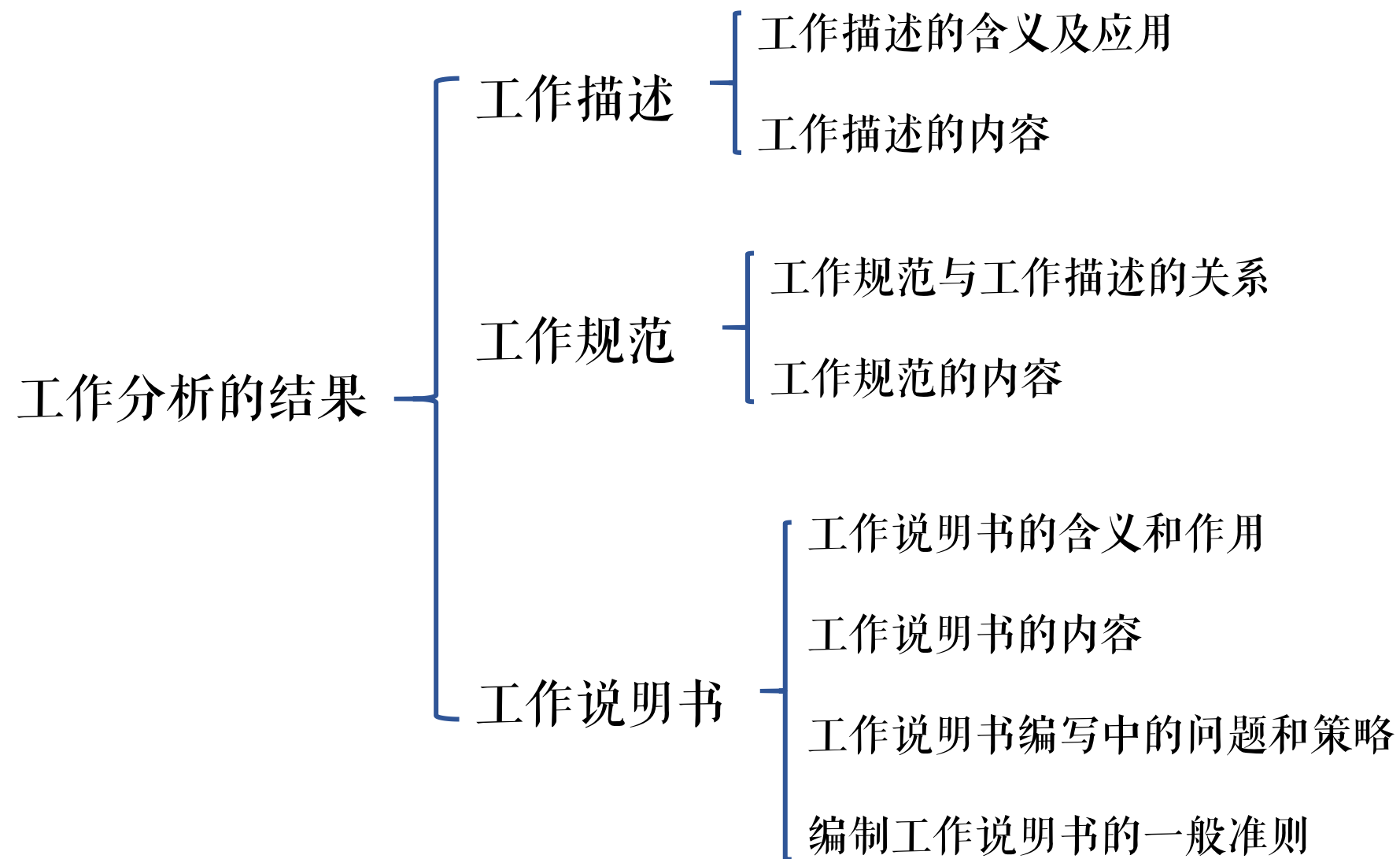
第8章 — 工作分析与员工培训

第9章 — 工作分析与绩效管理

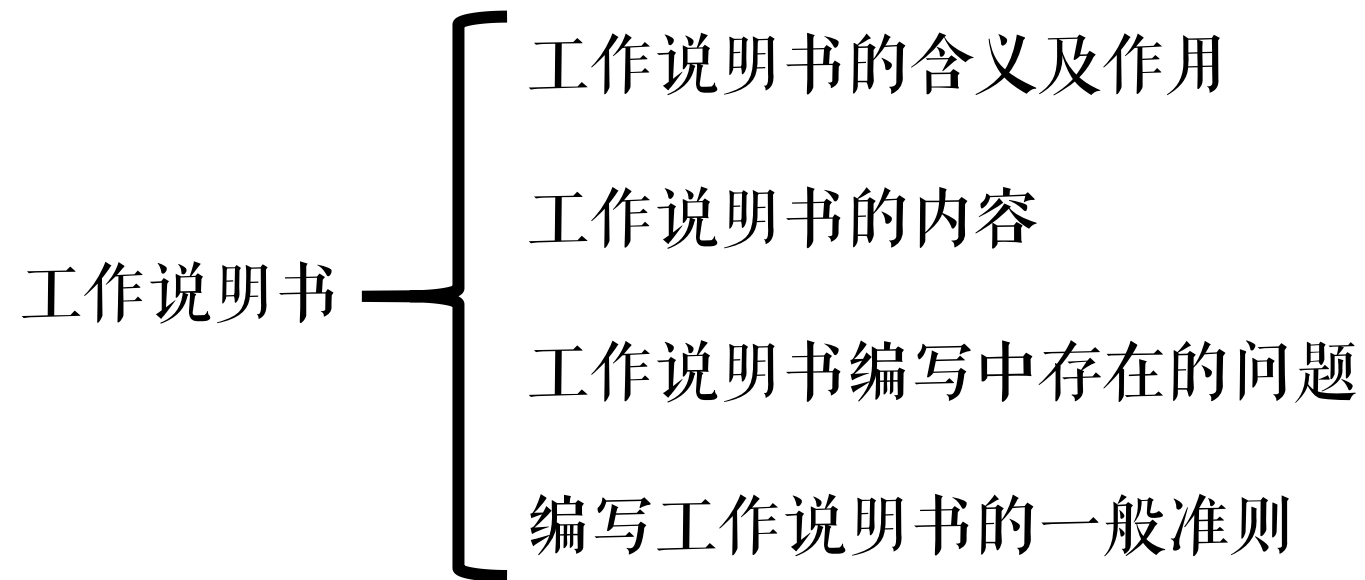
第10章 — 工作分析与薪酬管理



第四章 工作分析的结果



第四章第三节框架



第三节 工作说明书

4.3.1 工作说明书的含义及应用

选择题

工作说明书是对企业各类工作岗位的工作性质、任务、责任、权限、工作内容与方法、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。

它是人力资源管理活动的基本依据，在人力资源管理中有着重要的作用。



第三节 工作说明书

4.3.1 工作说明书的含义及应用

简述工作说明书在人力资源管理中的作用。



第三节 工作说明书

4.3.1工作说明书的含义及应用

简答题

高频

简述工作说明书在人力资源管理中的作用。

工作说明书在人力资源管理中有着重要的作用，它是人力资源管理活动的基本依据。

1. 为招聘工作提供了客观依据
2. 为新员工指明工作职责、工作绩效标准
3. 进行绩效评估的依据
4. 有助于安排适当的培训
5. 可制定组织内不同岗位间的薪酬比率



第三节 工作说明书

4.3.1工作说明书的含义及应用

简答题

高频

简述工作说明书在人力资源管理中的作用。

工作说明书在人力资源管理中有着重要的作用，它是人力资源管理活动的基本依据。

1. 为招聘工作提供了客观依据
2. 为新员工指明工作职责、工作绩效标准
3. 进行绩效评估的依据
4. 有助于安排适当的培训
5. 可制定组织内不同岗位间的薪酬比率

工作分析的作用、工作描述的作用等等通用



第三节 工作说明书

4.3.2工作说明书的内容

岗 位 说 明 书

- 工作说明书
- 工作说明书的含义及作用

工作说明书的内容

工作说明书编写中存在的问题

编写工作说明书的一般准则

行政部经理					
岗位名称	行政部经理	职级	经理	编制	1 人
所属部门	行政部	下籍人员	行政主管/人事主管/行政文员	直接上级	副总经理
岗位描述: 在总经理的领导下，协助制定、组织实施酒店人力资源战略，建设发展人力资源各项构成体系，最大限度地开发人力资源，为实现酒店经营发展战略目标提供人力保障。组织制定行政管理规章制度及检查、督促贯彻执行。					
权利: 1、对人事考勤、异动、薪资的复审权。 2、有对各部门组织架构和岗位编制设定的审核权。 3、有对直接下属工作的分配、检查和处罚权。 4、有对各部门违反酒店人事行政政策的处罚建议权。 5、有对领班级以上人员的人事审核权和基层员工的用工决定权。 6、有对所辖部门主管级以下人员的人事决定权。 7、根据公司的发展规范，建立酒店企业文化。 8、有餐饮菜金打折 8.8 折、住宿金卡价的权限。 9、有改善部门工作流程的审核权。					
岗 位 职 责					
职责一 人力资源规划 10%	1、参与制定人力资源战略规划，为重大人事决策提供建议和信息支持。				
	2、组织制定、执行、监督酒店人事管理制度。				
	3、做好工作日志和本月工作小结/下月工作计划，根据总经理下达的各项任务进行落实并跟踪完成，未完成情况须及时书面分析、说明原因。				
职责二 工作分析 10%	1、根据酒店年度经营规划，设计组织架构图和定岗定编。				
	2、每月审核各部门的定岗定编情况，控制人力成本。				
	3、监督各部门编制并适时修改《组织架构图》、《岗位说明书》和《工作流程》，审核并提出改善方案。				
职责三 招聘 权重 5%	1、建立人员招聘离职程序和相关作业表单。				
	2、建立内部招聘晋升考核机制和内部晋升梯队机制，为员工职业生涯提供晋升空间。				
	3、关注员工思想动态，及时作出调整，以保障酒店运营。				
职责四 培训 权重 20%	1、建立培训管理程序，根据各部门培训计划形成《年度培训计划》。				
	2、组织、实施、评估培训计划的有效性，根据酒店发展规划有组织地输送优秀员工外出参观学习。				
职责五 绩效管理 权重 15%	1、根据酒店分值化管理的要求，制定人事管理评价政策，组织实施绩效管理，并对各部门绩效评价过程进行监督控制，及时解决其中出现的问题，使绩效评价体系能够落到实处，并不断完善绩效管理体系。				
	2、接待绩效管理中的员工申诉，了解并协调相关关系，对普遍问题反映至分管副总和总经理。				
职责六 薪资 权重	1、每月根据财务规定时间审核工资报表，保证酒店薪资政策的一体性、严肃性。				
	2、每季跟踪当地及同行业薪资状况，为酒店薪资政策提供参考。				
	3、负责审核领班级（含）以上管理人员请假、加班和奖罚。				

第三节 工作说明书

4.3.2 工作说明书的内容

工作说明书

工作说明书的含义及作用

工作说明书的内容

工作说明书编写中存在的问题

编写工作说明书的一般准则

工作描述

工作规范



第三节 工作说明书

工作说明书

工作说明书的含义及作用

工作说明书的内容

工作说明书编写中存在的问题

编写工作说明书的一般准则

4.3.2 工作说明书的内容

选择题

工作说明书的内容包括（ ）

A:工作标识

B:工作概要

C:工作职责与任务

D:工作联系

E:工作规范



第三节 工作说明书

工作说明书

工作说明书的含义及作用

工作说明书的内容

工作说明书编写中存在的问题

编写工作说明书的一般准则

4.3.2 工作说明书的内容

选择题

工作说明书的内容包括（ ）

A:工作标识

B:工作概要

C:工作职责与任务

D:工作联系

E:工作规范



第三节 工作说明书

工作说明书

工作说明书的含义及作用

工作说明书的内容

工作说明书编写中存在的问题

编写工作说明书的一般准则

4.3.2 工作说明书的内容

选择题

在工作说明书的内容中，提供了成功地完成某项工作的人应具备条件方面的信息，如教育、培训、经验以及一些特殊要求的是（）

A:工作标记

B:工作概要

C:工作规范

D:工作联系



第三节 工作说明书

工作说明书

工作说明书的含义及作用

工作说明书的内容

工作说明书编写中存在的问题

编写工作说明书的一般准则

4.3.2 工作说明书的内容

选择题

在工作说明书的内容中，提供了成功地完成某项工作的人应具备条件方面的信息，如教育、培训、经验以及一些特殊要求的是（）

A:工作标记

B:工作概要

C:工作规范

D:工作联系



第三节 工作说明书

工作说明书

工作说明书的含义及作用

工作说明书的内容

工作说明书编写中存在的问题

编写工作说明书的一般准则

4.3.2 工作说明书的内容

选择题

任职者在组织特定工作岗位上承担的责任是（）

A:工作内容

B:工作概要

C:工作任务

D:工作职责



第三节 工作说明书

工作说明书

工作说明书的含义及作用

工作说明书的内容

工作说明书编写中存在的问题

编写工作说明书的一般准则

4.3.2 工作说明书的内容

选择题

任职者在组织特定工作岗位上承担的责任是（）

A:工作内容

B:工作概要

C:工作任务

D:工作职责



工作说明书	工作说明书的含义及作用
	工作说明书的内容
	工作说明书编写中存在的问题
	编写工作说明书的一般准则

第三节 工作说明书

4.3.2 工作说明书的内容

选择题

简答题

高频

- 1. 工作标志
- 2. 工作概要
- 3. 工作职责与任务
- 4. 工作联系
- 5. 工作的绩效标准
- 6. 工作环境条件
- 7. 工作规范

工作描述





真题回顾

工作说明书的内容包括（ ）

A:工作标识

B:工作概要

C:工作职责与任务

D:工作联系

E:工作规范



真题回顾

工作说明书的内容包括（ ）

A:工作标识

B:工作概要

C:工作职责与任务

D:工作联系

E:工作规范

答案： **ABCDE**



真题回顾

任职者在组织特定工作岗位上承担的责任是（）

A:工作内容

B:工作概要

C:工作任务

D:工作职责



真题回顾

任职者在组织特定工作岗位上承担的责任是（）

A:工作内容

B:工作概要

C:工作任务

D:工作职责

答案： **D**



真题回顾

在工作说明书的内容中，提供了成功地完成某项工作的人应具备条件方面的信息，如教育、培训、经验以及一些特殊要求的是（）

A:工作标记

B:工作概要

C:工作规范

D:工作联系



真题回顾

在工作说明书的内容中，提供了成功地完成某项工作的人应具备条件方面的信息，如教育、培训、经验以及一些特殊要求的是（）

A:工作标记

B:工作概要

C:工作规范

D:工作联系

答案：C

案例分析

工作说明书

工作说明书的含义及作用

工作说明书的内容

工作说明书编写中存在的问题

编写工作说明书的一般准则

某企业在招聘启示中这样描述某管理岗位：具有很强的独立工作能力，有丰富的企业管理经验，大学本科以上学历，条件优秀者可适当放宽学历要求，男女不限等。该招聘启事常常令应聘者一头雾水，不知道自己是否符合条件，有时候连招聘人员也一问三不知。这就导致了招聘工作“广种薄收”，效率低下。

案例分析

工作说明书

工作说明书的含义及作用

工作说明书的内容

工作说明书编写中存在的问题

编写工作说明书的一般准则

某企业在招聘启示中这样描述某管理岗位：具有很强的独立工作能力，有丰富的企业管理经验，大学本科以上学历，条件优秀者可适当放宽学历要求，男女不限等。该招聘启事常常令应聘者一头雾水，不知道自己是否符合条件，有时候连招聘人员也一问三不知。这就导致了招聘工作“广种薄收”，效率低下。

请结合所学内容，回答以下问题：

该工作说明书编写中存在的问题是什么？

第三节 工作说明书

4.3.3 工作说明书编写中存在的问题

论述题

(一) 存在问题

1. 对工作职责界定不清
2. 编写存在很大的随意性和盲目性
3. 对工作说明书的内容结构认识不清
4. 工作说明书内容凌乱、不成体系。
5. 工作说明书更新不及时



第三节 工作说明书

4.3.3 工作说明书编写中存在的问题

论述题

(一) 存在问题

1. 对工作职责界定不清
2. 编写存在很大的随意性和盲目性
3. 对工作说明书的内容结构认识不清
4. 工作说明书内容凌乱、不成体系。
5. 工作说明书更新不及时

(二) 成因分析

1. 为编写而编写
2. 缺乏专业技术和培训
3. 沟通不到位
4. 工作说明书的管理不到位



工作说明书	工作说明书的含义及作用
	工作说明书的内容
	工作说明书编写中存在的问题
	编写工作说明书的一般准则

第三节 工作说明书

4.3.3工作说明书编写中存在的问题 论述题

(三) 科学编写工作说明书，应注意一下几个方面：

- 1. 格式统一、用语准确、内容得当
- 2. 定位清晰，高层的支持和认可
- 3. 员工的参与和配合
- 4. 逐步分层实施
- 5. 及时沟通
- 6. 建立动态管理机制



第三节 工作说明书

4.3.4 编制工作说明书的一般准则

简答题

1. 确定工作说明书的内容
2. 选择工作说明书的格式
3. 界定岗位
4. 使用专业词汇
5. 使用规范文字
6. 使用正确的表述方式
7. 使用统一的格式
8. 多层次、多角度审核把关





真题回顾

工作说明书的格式通常包括 ()

A:叙述形式

B:正规格式

C:表格形式

D:非正规格式

E:口头形式



真题回顾

工作说明书的格式通常包括（ ）

A:叙述形式

B:正规格式

C:表格形式

D:非正规格式

E:口头形式

答案：**AC**

真题回顾

工作说明书

工作说明书的含义及作用

工作说明书的内容

工作说明书编写中存在的问题

编写工作说明书的一般准则

案例分析题（本题10分）

王平是个刚刚从国外学成归国的MBA毕业生，年初他到了一家公司的人事部门工作。部门主管对他说：“小王，你在国外一定学习过工作分析的知识吧？下周一请你到公司市场部进行为期一周的岗位调查，先初步了解一下该部门岗位人员的情况。然后，提出一些岗位的工作说明书，为下一步公司的薪酬改革提供依据。”听了主管的话之后，小王欣然接受了任务。

阅读上面材料，请回答：

(1) 什么是工作说明书？

(2) 编写工作说明书应该遵循哪些准则？

真题回顾

工作说明书

工作说明书的含义及作用

工作说明书的内容

工作说明书编写中存在的问题

编写工作说明书的一般准则

案例分析题（本题10分）

（1）什么是工作说明书？

答：工作说明书是对企业各类工作岗位的工作性质、任务、责任、权限、工作内容与方法、工作应用实例、工作条件与工作工作环境以及人员资格条件等所作的统一的要求。

主要包括：工作标识、工作概要、工作职责与任务、工作联系、工作绩效标准、工作环境条件、工作规范等。

真题回顾

工作说明书

工作说明书的含义及作用

工作说明书的内容

工作说明书编写中存在的问题

编写工作说明书的一般准则

案例分析题（本题10分）

（2）编写工作说明书应该遵循哪些准则？

答：

1. 确定工作说明书的内容
2. 选择工作说明书的格式
3. 界定岗位
4. 使用专业词汇
5. 使用规范文字
6. 使用正确的表述方式
7. 使用统一的格式
8. 多层次、多角度审核把关

第五章 工作设计



工作设计

工作设计概述

工作设计概念

工作设计原则

工作设计的内容

工作设计的要求

工作设计的步骤

工作设计中的应注意的问题

工作设计理论

古典工作设计理论

现代工作设计理论

工作设计的方法

知识型员工的工作设计

知识型员工的概念

知识型员工的特点

知识型员工工作设计的一般思路





工作设计概述

工作设计概念

工作设计原则

工作设计的内容

工作设计的要求

工作设计的步骤

工作设计中的应注意的问题



第一节 工作设计概述

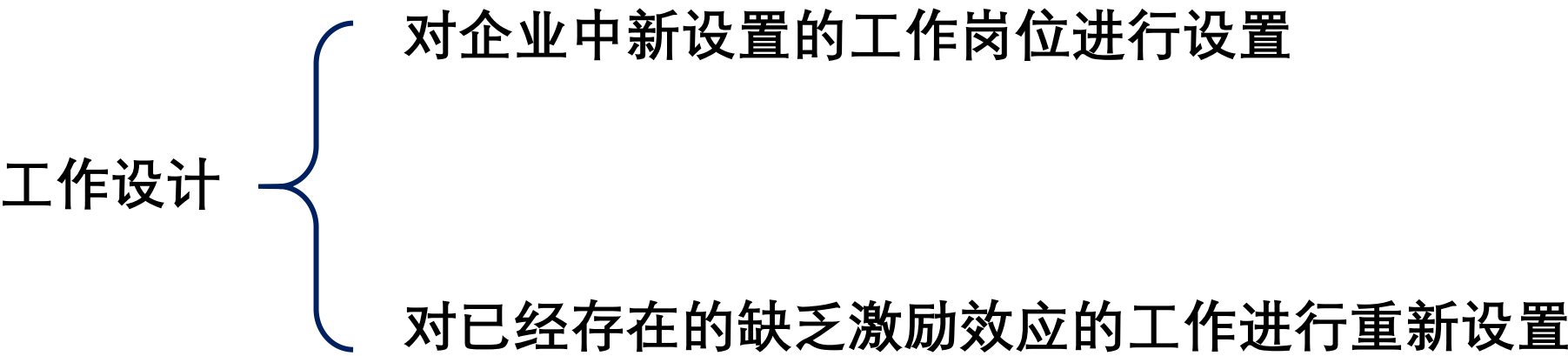
6.1.1 工作设计的概念 选择题

工作设计概述

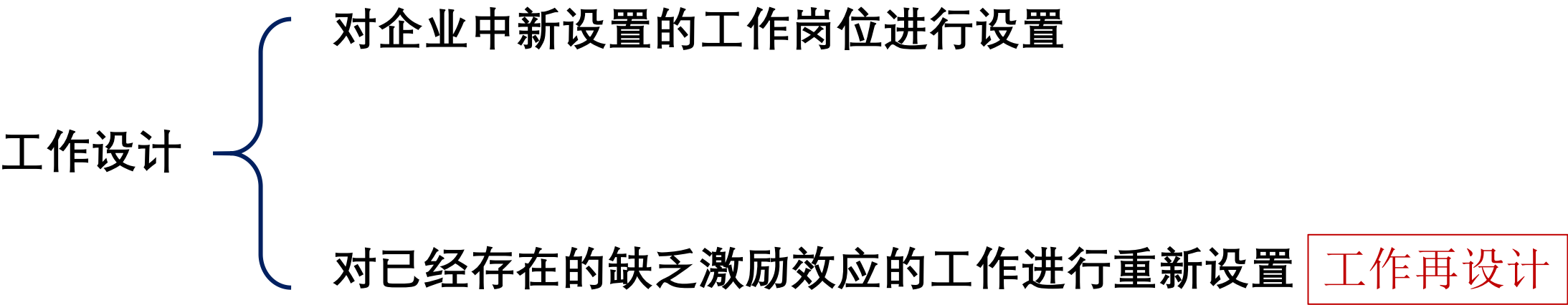
- 工作设计的概念
- 工作设计的基本原则
- 工作设计的内容
- 工作设计的要求
- 工作设计的一般步骤
- 工作设计中应注意的问题

工作设计是指为了有效地达到组织目标与满足个人需要而进行的工作内容、工作职能和工作关系的设计。

工作设计是指为了有效地达到组织目标与满足个人需要而进行的工作内容、工作职能和工作关系的设计。



工作设计是指为了有效地达到组织目标与满足个人需要而进行的工作内容、工作职能和工作关系的设计。



第一节 工作设计概述

6.1.1 工作设计的概念 选择题

工作设计概述

- 工作设计的概念
- 工作设计的基本原则
- 工作设计的内容
- 工作设计的要求
- 工作设计的一般步骤
- 工作设计中应注意的问题

工作设计是指为了有效地达到组织目标与满足个人需要而进行的工作内容、工作职能和工作关系的设计。

工作设计需要考虑哪些因素？

第一节 工作设计概述

工作设计概述

- 工作设计的概念
- 工作设计的基本原则
- 工作设计的内容
- 工作设计的要求
- 工作设计的一般步骤
- 工作设计中应注意的问题

6.1.1 工作设计的概念 选择题

工作设计是指为了有效地达到组织目标与满足个人需要而进行的工作内容、工作职能和工作关系的设计。

工作设计需要考虑哪些因素？

从心理学角度

从工效学角度

从技术学角度

第一节 工作设计概述

工作设计概述

- 工作设计的概念
- 工作设计的基本原则
- 工作设计的内容
- 工作设计的要求
- 工作设计的一般步骤
- 工作设计中应注意的问题

6.1.1 工作设计的概念 **选择题**

工作设计要考虑工作者的个人特征、工作环境中的社会心理因素以及整个组织的气氛和管理方式。这是从（）

A:工效学角度看

B:心理学角度看

C:技术学角度看

D:哲学角度看

工作设计要考虑工作者的个人特征、工作环境中的社会心理因素以及整个组织的气氛和管理方式。这是从（）

- A:工效学角度看
- B:心理学角度看**
- C:技术学角度看
- D:哲学角度看

第一节 工作设计概述

工作设计概述

- 工作设计的概念
- 工作设计的基本原则
- 工作设计的内容
- 工作设计的要求
- 工作设计的一般步骤
- 工作设计中应注意的问题

6.1.1 工作设计的概念 **选择题**

工作设计必须综合考虑能力与知识、时间与功能、职责与权利、设备与地点等因素。这是从（ ）

A:心理学角度看

B:工效学角度看

C:技术学角度看

D:哲学角度看

第一节 工作设计概述

工作设计概述

- 工作设计的概念
- 工作设计的基本原则
- 工作设计的内容
- 工作设计的要求
- 工作设计的一般步骤
- 工作设计中应注意的问题

6.1.1 工作设计的概念 **选择题**

工作设计必须综合考虑能力与知识、时间与功能、职责与权利、设备与地点等因素。这是从（）

A:心理学角度看

B:工效学角度看

C:技术学角度看

D:哲学角度看

工作设计应重视工艺流程、技术要求、生产和设备等条件的影响。这是从（）

- A:工效学角度看
- B:心理学角度看
- C:哲学角度看
- D:技术学角度看

工作设计应重视工艺流程、技术要求、生产和设备等条件的影响。这是从（）

- A:工效学角度看
- B:心理学角度看
- C:哲学角度看
- D:技术学角度看

第一节 工作设计概述

6.1.2 工作设计的基本原则

选择题

1. 效率原则
2. 工作生活质量原则
3. 系统化设计原则

工作设计概述

工作设计的概念

工作设计的基本原则

工作设计的内容

工作设计的要求

工作设计的一般步骤

工作设计中应注意的问题

第一节 工作设计概述

工作设计概述

工作设计的概念

工作设计的基本原则

工作设计的内容

工作设计的要求

工作设计的一般步骤

工作设计中应注意的问题

6.1.2 工作设计的基本原则

选择题

1. 效率原则

2. 工作生活质量原则

3. 系统化设计原则

工作生活质量要素包括：【了解】

1. 挑战性和吸引力；
2. 自主性与自由度；
3. 多样化与丰富化；
4. 合理工作负荷与节奏；
5. 安全舒适的环境；
6. 个人需要与个性特点的满足；
7. 上级与下属、平级人员之间的美好工作关系。

第一节 工作设计概述

6.1.3 工作设计的内容

工作设计概述

- 工作设计的概念
- 工作设计的基本原则
- 工作设计的内容
- 工作设计的要求
- 工作设计的一般步骤
- 工作设计中应注意的问题

第一节 工作设计概述

工作设计概述

工作设计的概念
工作设计的基本原则
工作设计的内容
工作设计的要求
工作设计的一般步骤
工作设计中应注意的问题

6.1.3 工作设计的内容

高频

1. **工作任务**-复杂性、多样性、自主性、完整性
2. **工作职能**-工作的基本要求与方法
3. **工作关系**-人际关系问题
4. **工作成果**-工作绩效&工作者的反应
5. **对工作成果的反馈**-工作本身的直接反馈和别人对所做工作的间接反馈
6. **人员特性**-自身特性&工作要求的特性
7. **工作环境**-环境特点&最佳环境条件&环境安排

第一节 工作设计概述

6.1.4 工作设计的要求

简答题

- 1、确保组织任务的顺利完成
- 2、明确岗位职责
- 3、应考虑现实的可能性
- 4、有助于发挥人的能力，提高组织效率

工作设计概述

工作设计的概念

工作设计的基本原则

工作设计的内容

工作设计的要求

工作设计的一般步骤

工作设计中应注意的问题

5.1.5.0 工作设计的一般步骤
5.1.5.1 需求分析
5.1.5.5 评价与推广

第一节 工作设计概述

6.1.5 工作设计的一般步骤

简答题

高频

选择题

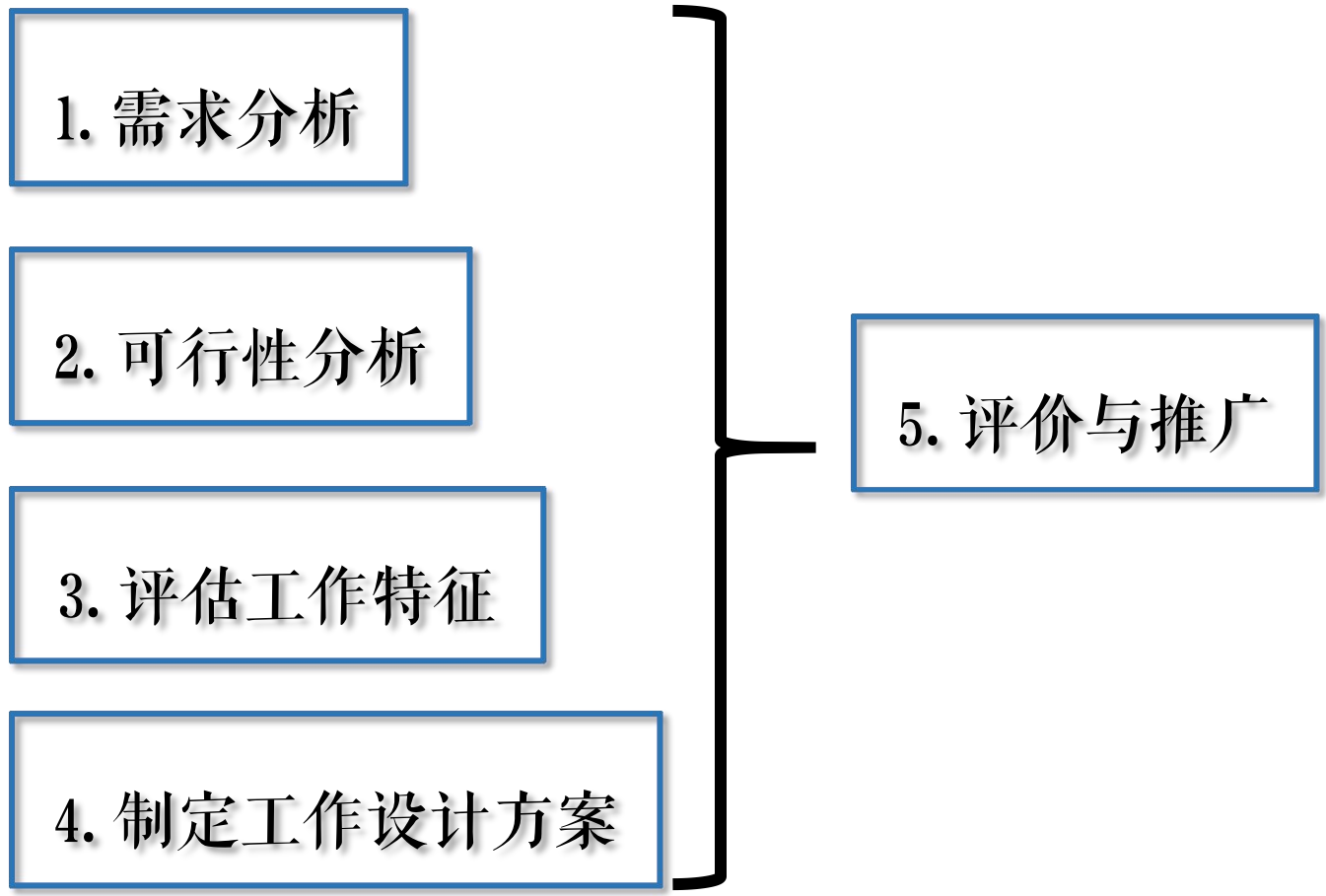
工作设计概述	工作设计的概念
	工作设计的基本原则
	工作设计的内容
	工作设计的要求
	工作设计的一般步骤
	工作设计中应注意的问题

第一节 工作设计概述

工作设计概述	工作设计的概念
	工作设计的基本原则
	工作设计的内容
	工作设计的要求
	工作设计的一般步骤
	工作设计中应注意的问题

6.1.5 工作设计的一般步骤

简答题 高频 选择题

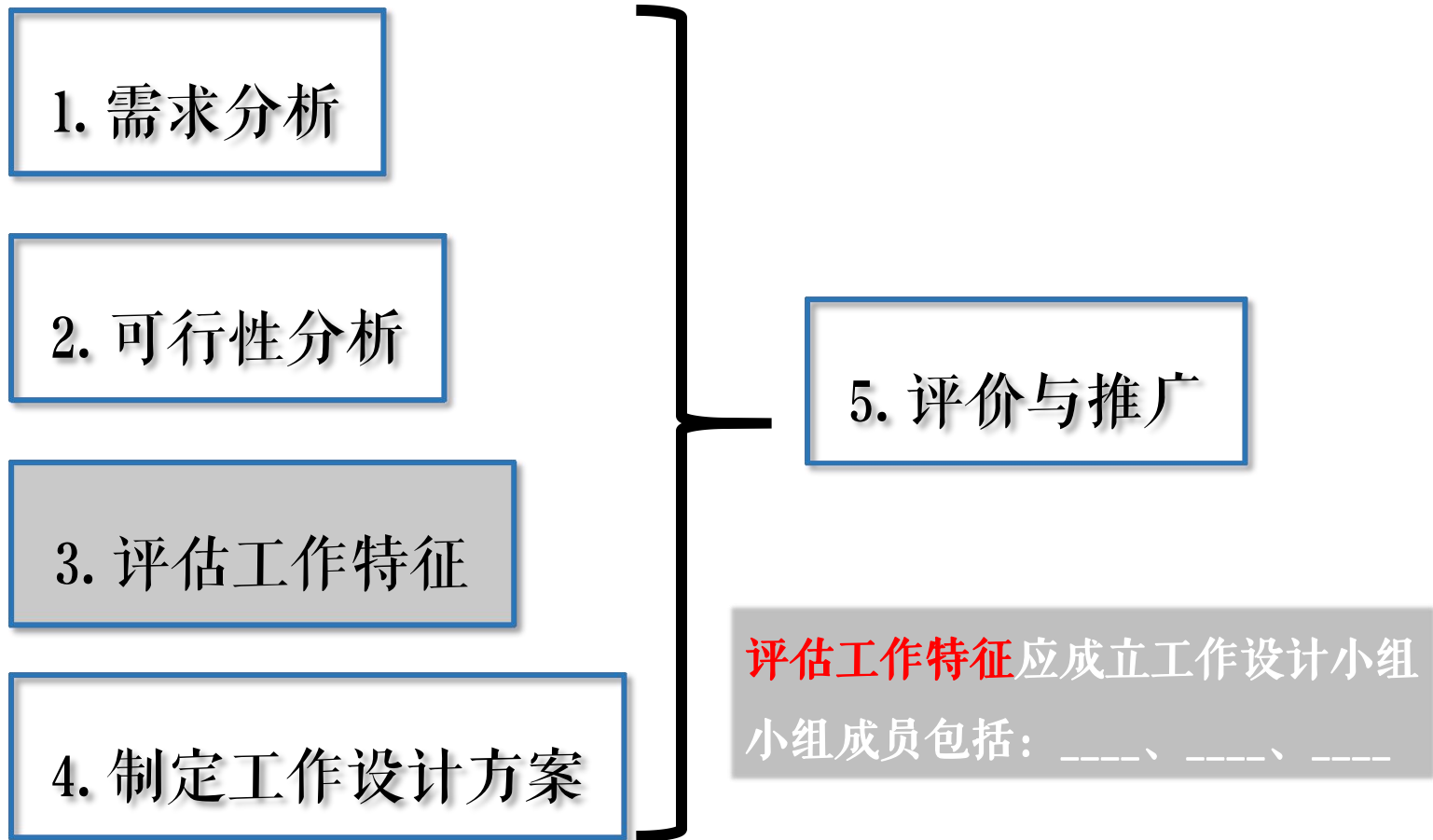


第一节 工作设计概述

工作设计概述	工作设计的概念
	工作设计的基本原则
	工作设计的内容
	工作设计的要求
	工作设计的一般步骤
	工作设计中应注意的问题

6.1.5 工作设计的一般步骤

简答题 高频 选择题

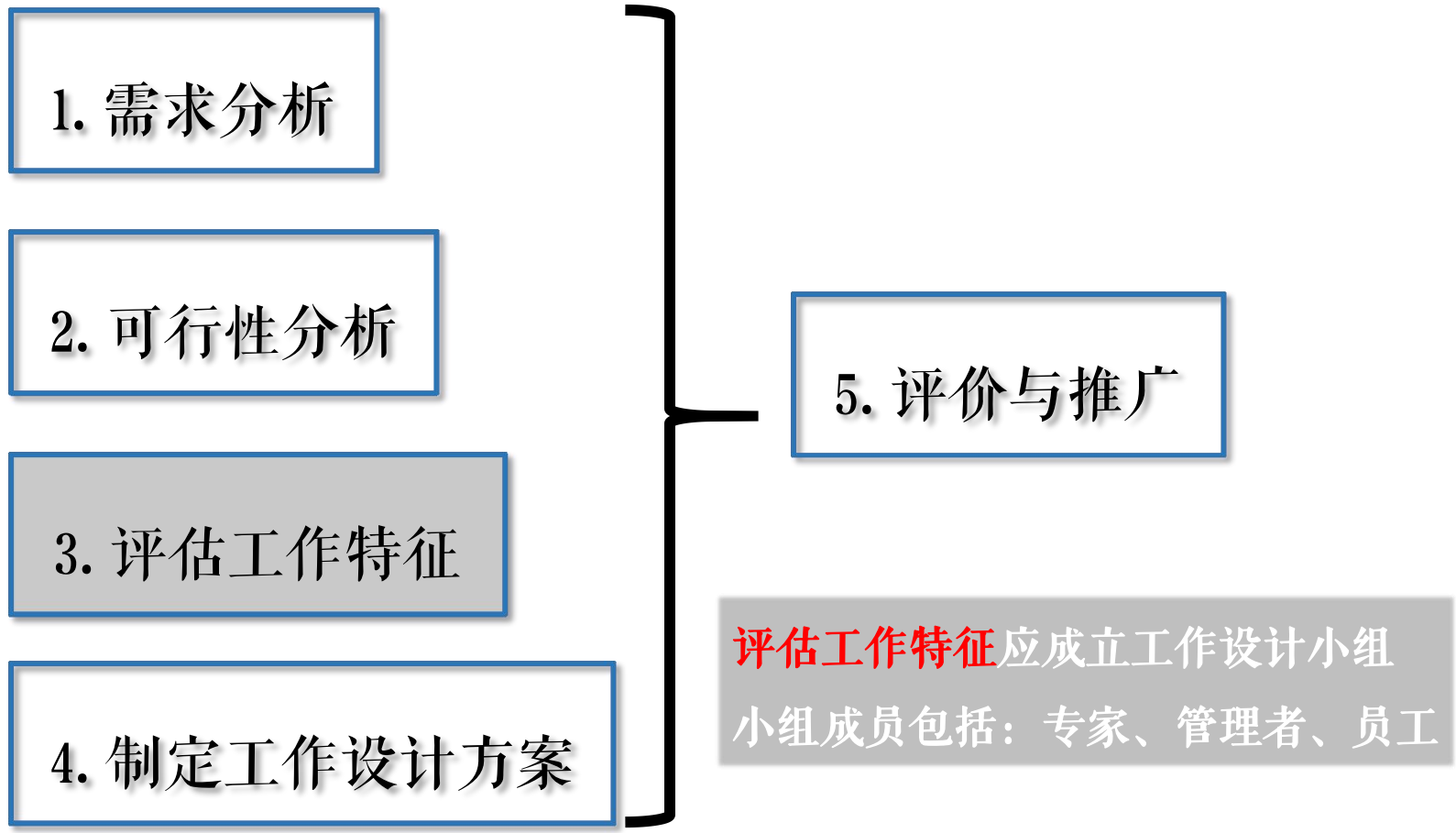


第一节 工作设计概述

工作设计概述	工作设计的概念
	工作设计的基本原则
	工作设计的内容
	工作设计的要求
	工作设计的一般步骤
	工作设计中应注意的问题

6.1.5 工作设计的一般步骤

简答题 高频 选择题

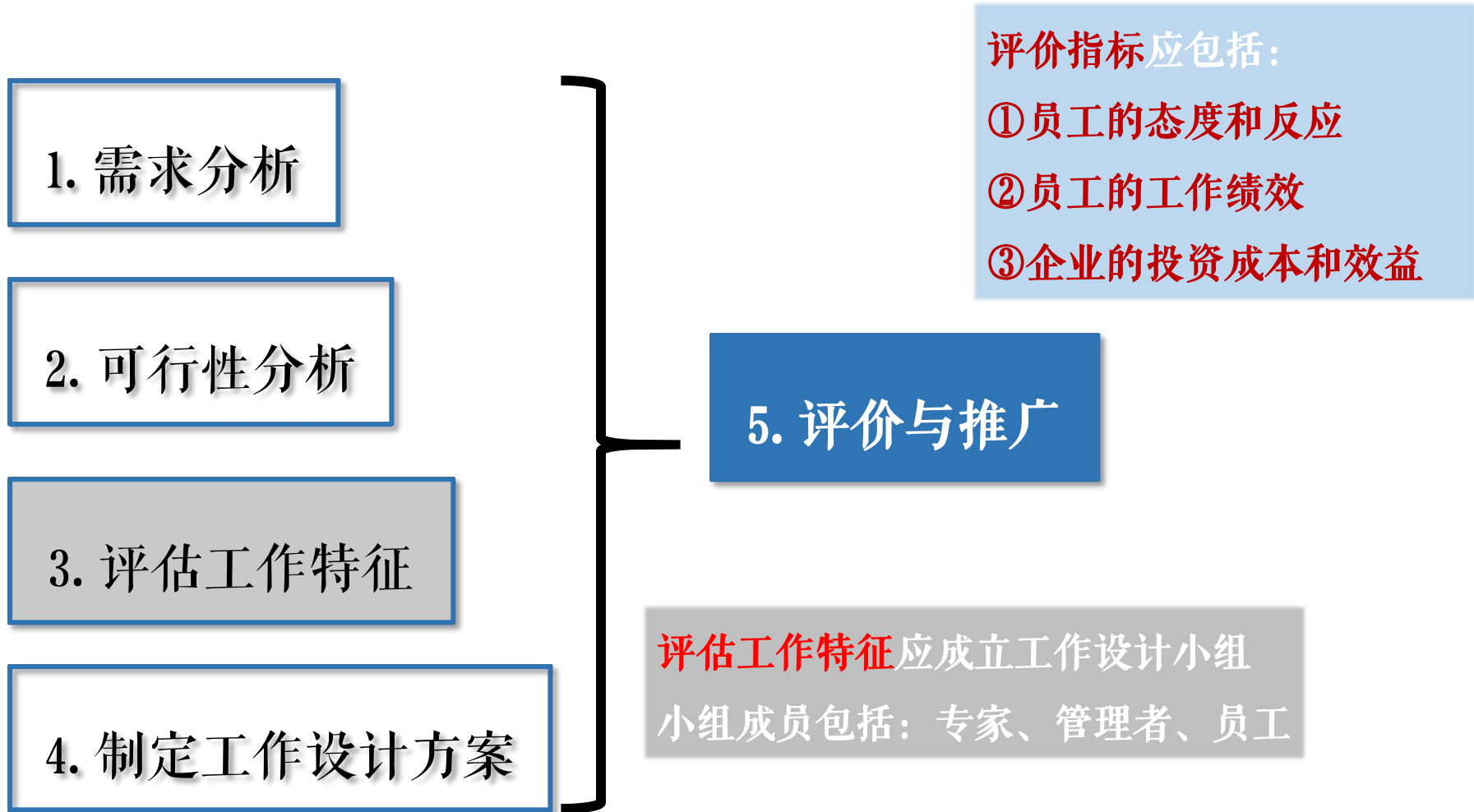


第一节 工作设计概述

工作设计概述	工作设计的概念
	工作设计的基本原则
	工作设计的内容
	工作设计的要求
	工作设计的一般步骤
工作设计中应注意的问题	

6.1.5 工作设计的一般步骤

简答题 高频 选择题





真题回顾

下列属于工作设计的内容包括 ()

A:工作任务

B:工作职能

C:对工作结果的反馈

D:人员特性

E:工作环境



真题回顾

下列属于工作设计的内容包括 ()

A:工作任务

B:工作职能

C:对工作结果的反馈

D:人员特性

E:工作环境

答案: **ABCDE**



真题回顾

工作设计的效果评价指标主要包括（）

A:管理层意见

B:员工的态度和反应

C:员工的工作绩效

D:企业的投资成本和效益

E:企业的产品



真题回顾

工作设计的效果评价指标主要包括（）

A:管理层意见

B:员工的态度和反应

C:员工的工作绩效

D:企业的投资成本和效益

E:企业的产品

答案：**BCD**

工作设计概述	工作设计的概念
	工作设计的基本原则
	工作设计的内容
	工作设计的要求
	工作设计的一般步骤
	工作设计中应注意的问题

第一节 工作设计概述

6.1.6 工作设计中应注意的问题 选择题

- 形式：工作体系的更新
- 实质：

第一节 工作设计概述

6.1.6 工作设计中应注意的问题 选择题

- 形式：工作体系的更新
- 实质：组织变革
- 工作设计的改进应包括的因素：

第一节 工作设计概述

6.1.6 工作设计中应注意的问题

选择题

- 形式：工作体系的更新
- 实质：组织变革
- 工作设计的改进应包括的因素：

①任务；②技术；③结构；④人员。

第一节 工作设计概述

6.1.6工作设计中应注意的问题

在工作设计中应注意的问题【了解】：

- 1、依据具体情况，合理选择工作设计模式；
- 2、分阶段实施，逐步推进；
- 3、上下齐心，共同合作；
- 4、加强员工培训，提高工作素质；



真题回顾

工作设计的实质是（）

A:工作任务变革

B:工作结构变革

C:工作职责变革

D:一场组织变革



真题回顾

工作设计的实质是（）

A:工作任务变革

B:工作结构变革

C:工作职责变革

D:一场组织变革

答案： **D**



工作设计

工作设计概述

工作设计概念

工作设计原则

工作设计的内容

工作设计的要求

工作设计的步骤

工作设计中的应注意的问题

工作设计理论

古典工作设计理论

现代工作设计理论

工作设计的方法

知识型员工的工作设计

知识型员工的概念

知识型员工的特点

知识型员工工作设计的一般思路



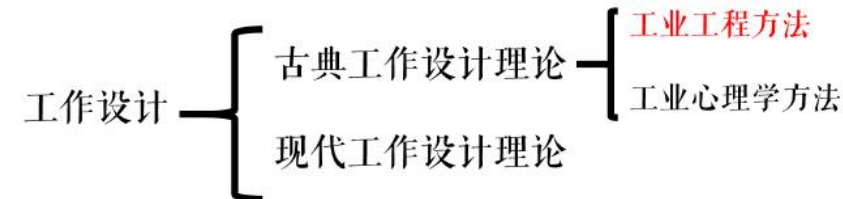


工作设计理论

- 古典工作设计理论
- 现代工作设计理论



第二节 工作设计理论

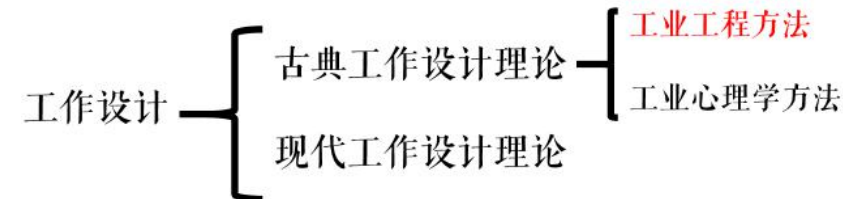


6.2.1 古典工作设计理论 选择题

始于：20世纪初的科学管理运动

特点：强调工作任务的简单化、标准化和专业化，
以实现工作活动的高效率。

第二节 工作设计理论



6.2.1 古典工作设计理论 选择题

始于：20世纪初的科学管理运动

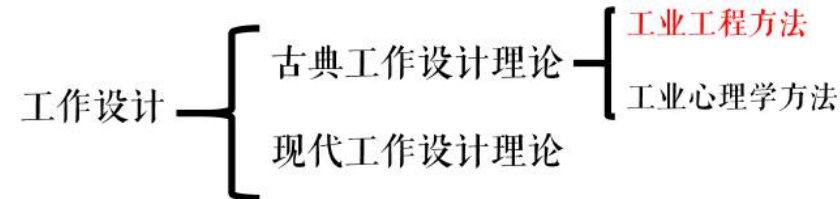
特点：强调工作任务的简单化、标准化和专业化，
以实现工作活动的高效率。

1、工业工程方法

①泰勒——科学管理原理

②亚当·斯密——职能专业化

第二节 工作设计理论



6.2.1 古典工作设计理论 **选择题**

始于：**20世纪初的科学管理运动**

特点：强调工作任务的**简单化、标准化和专业化**，
以实现工作活动的高效率。

1、工业工程方法

①泰勒——科学管理原理

②亚当·斯密——职能专业化

2、工业心理学方法——雨果·闵斯特伯格

目的：追求最高效率和最适宜的环境条件

内容：最适合的人、最适合的工作、最理想的效果



真题回顾

古典工作设计理论开始于（）

A:20 世纪初的科学管理运动

B:双因素理论

C:工作特征理论

D:社会技术系统理论



真题回顾

古典工作设计理论开始于（）

A:20 世纪初的科学管理运动

B:双因素理论

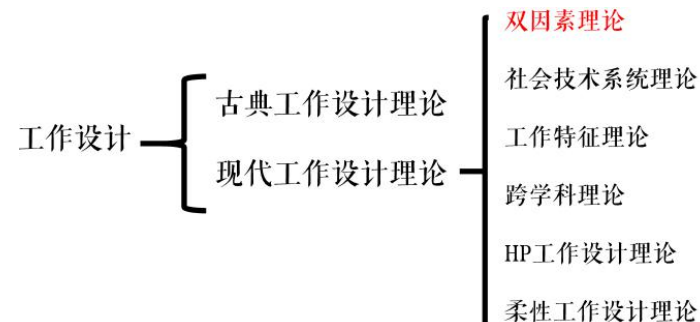
C:工作特征理论

D:社会技术系统理论

答案： **A**

第二节 工作设计理论

6.2.2现代工作设计理论



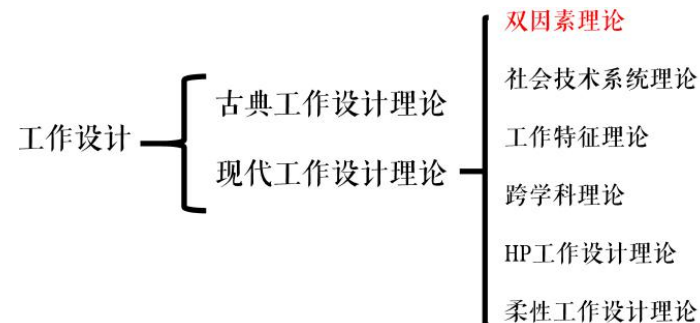
内容【了解】：

1. 重视人固有的本能和心理需求；
2. 提出工作设计在提高生产效率的同时，
3. 不应超越人固有本能所承受的范围，
4. 并要满足人的心理需求，
5. 要做到技术系统与社会系统的综合优化。

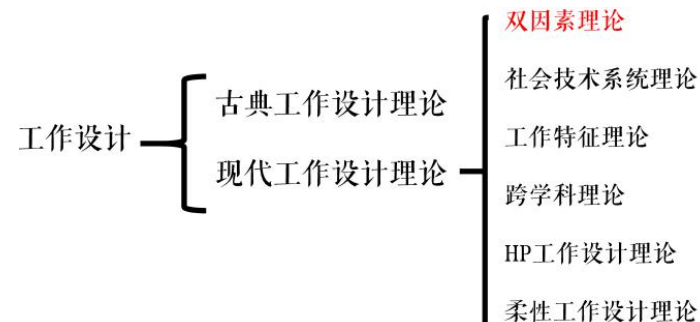
第二节 工作设计理论

6.2.2 现代工作设计理论

1. 双因素理论
2. 社会技术系统理论
3. 工作特征理论
4. 跨学科理论
5. HP工作设计理论
6. 柔性工作设计理论



第二节 工作设计理论



6.2.2现代工作设计理论

1、双因素理论 【选择】★ ★

※赫兹伯格—工作丰富化获得理论指导的第一人

激励因素——与工作本身或工作内容相关;

→为员工带来积极态度、满意和激励作用

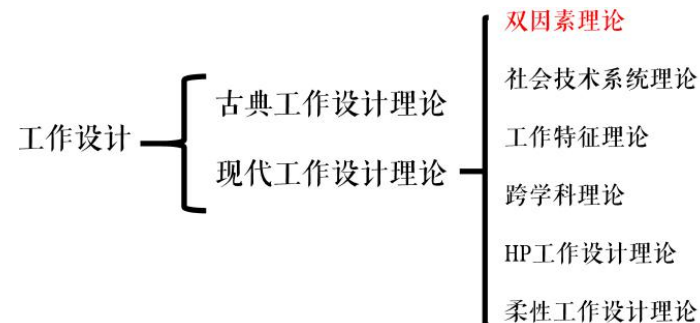
如成就、赏识、挑战性、增加的责任及成长、发展机会

保健因素——与工作环境或工作关系相关;

→形成某种既不是满意也不是不满意的中性状态

如公司政策、管理措施、监督、人际关系、物质工作条件、工资、福利等

第二节 工作设计理论



6.2.2现代工作设计理论

1、双因素理论 【选择】★ ★

※赫兹伯格—工作丰富化获得理论指导的第一人

激励因素——与工作本身或工作内容相关;

→为员工带来积极态度、满意和激励作用

如成就、赏识、挑战性、增加的责任及成长、发展机会

保健因素——与工作环境或工作关系相关;

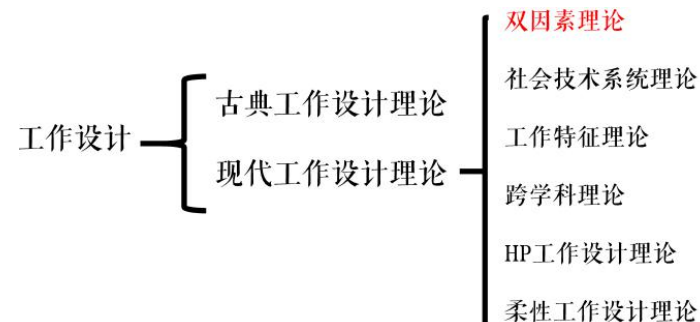
→形成某种既不是满意也不是不满意的中性状态

如公司政策、管理措施、监督、人际关系、物质工作条件、工资、福利等

评价：个人与部门或企业整体割裂；忽略技术系统因素。

第二节 工作设计理论

6.2.2现代工作设计理论



2、**社会技术系统**理论——特里斯特，埃默里【了解】

社会子系统：有关人的组合——组织气氛

技术子系统：知识、技术、机器设备等

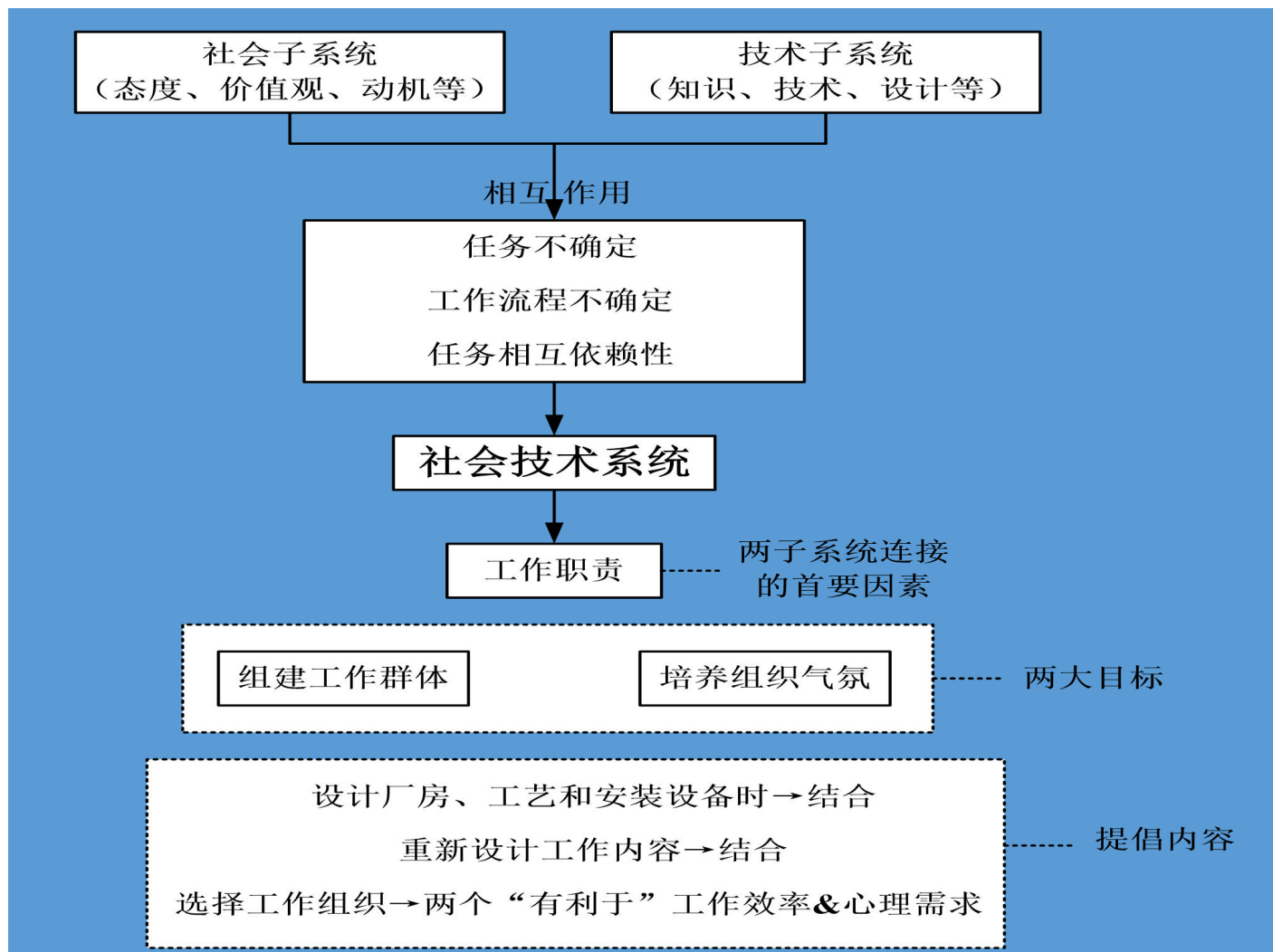
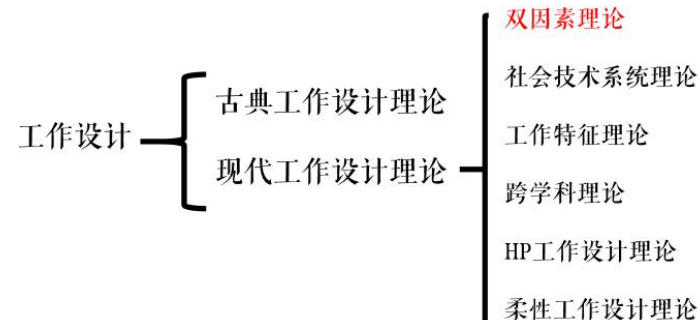
相互作用：任务不确定性；工作流程不确定性；
任务的相互依赖性。

连接二者的**首要因素**：工作职责

两大目标：组建工作群体&培养组织气氛

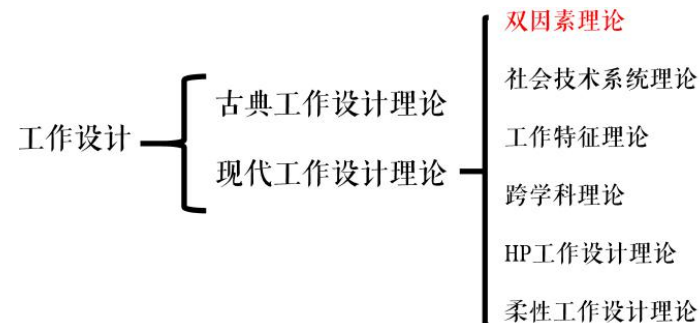
第二节 工作设计理论

6.2.2现代工作设计理论

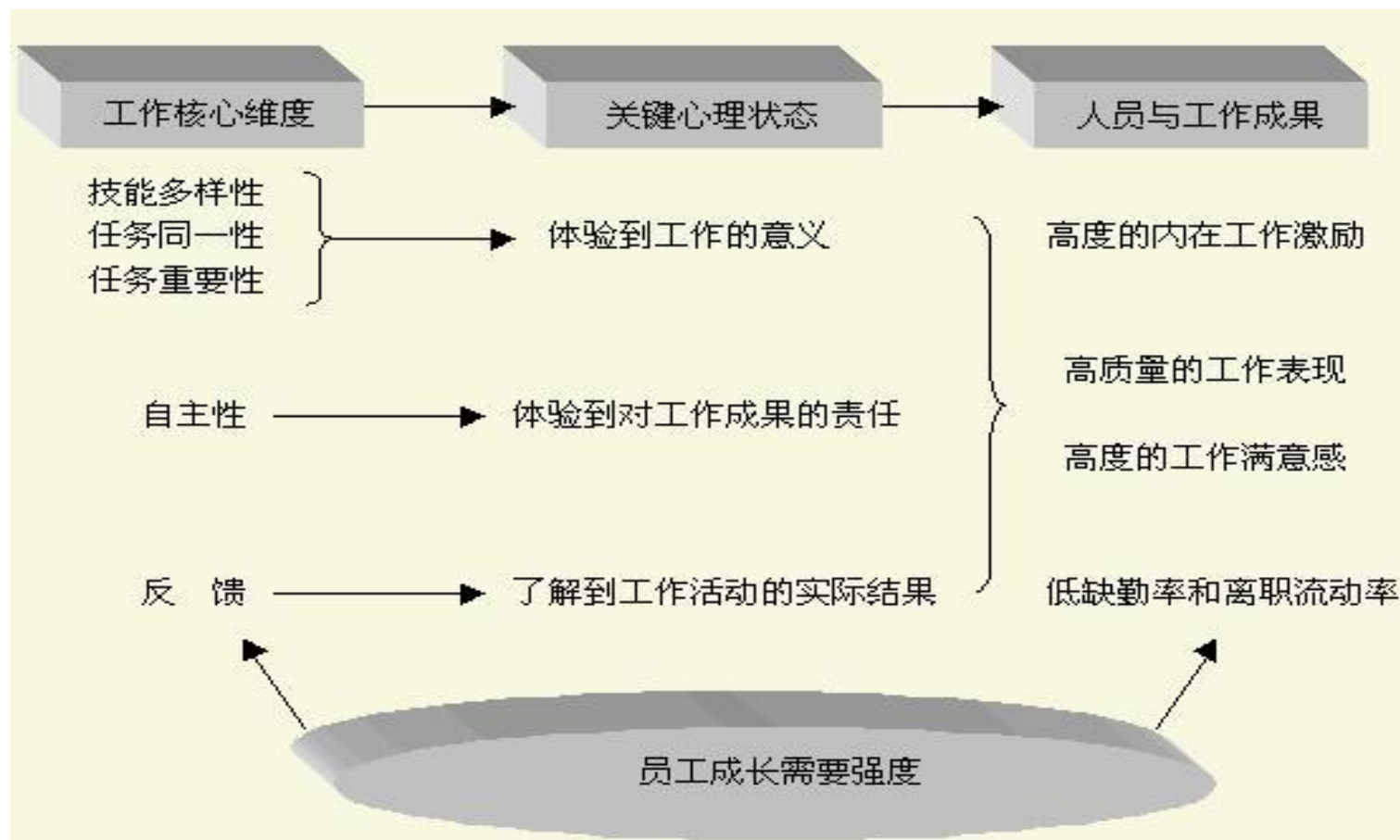


第二节 工作设计理论

6.2.2 现代工作设计理论

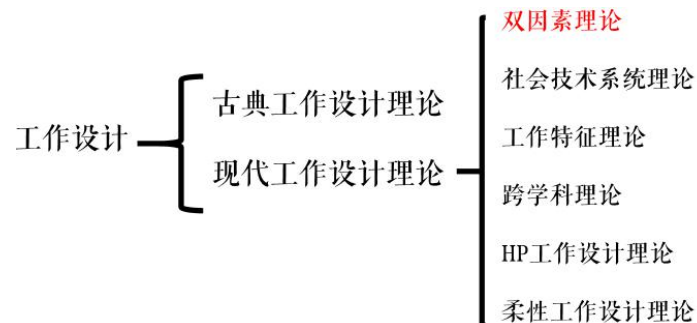


3、工作特征理论 (JCM) ——哈克曼，奥德海姆【了解】

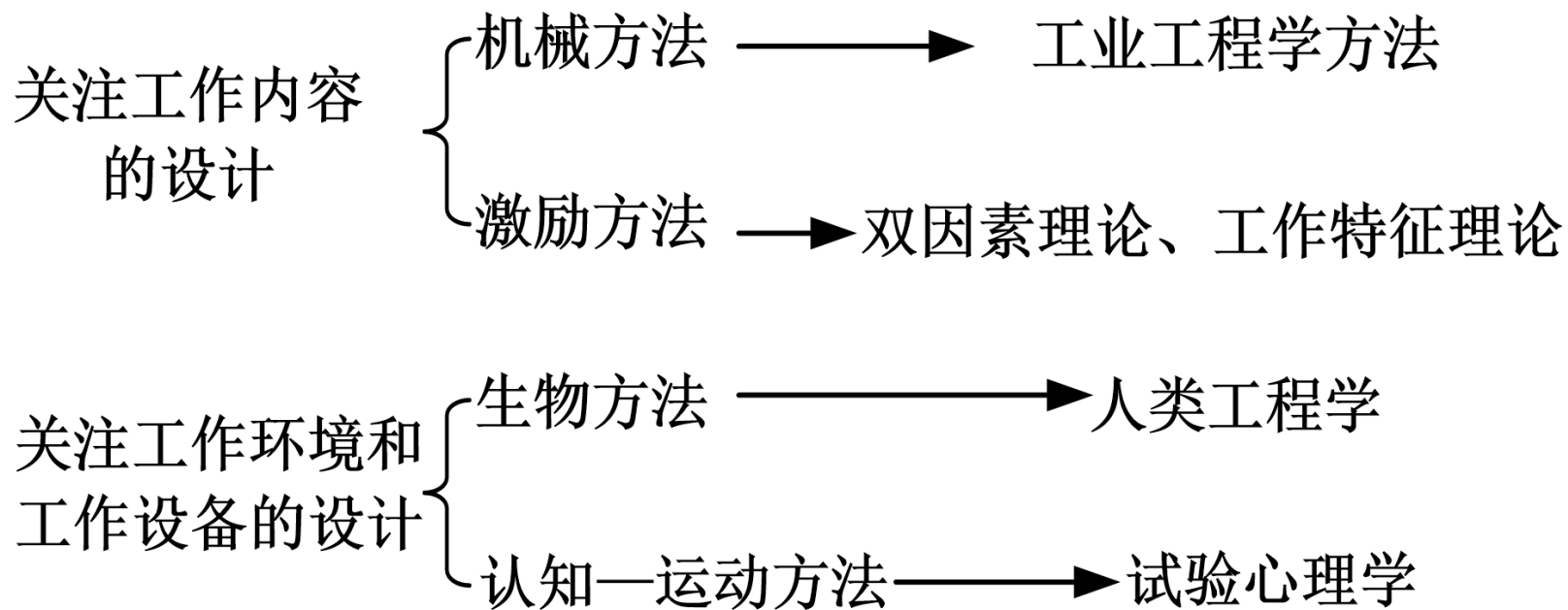


第二节 工作设计理论

6.2.2 现代工作设计理论



4、跨学科理论——坎平恩 选择题

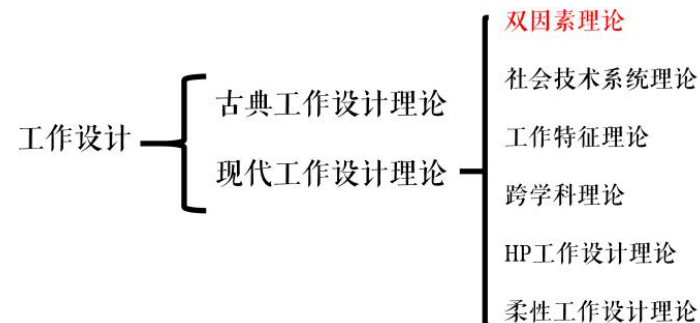


第二节 工作设计理论

6.2.2现代工作设计理论

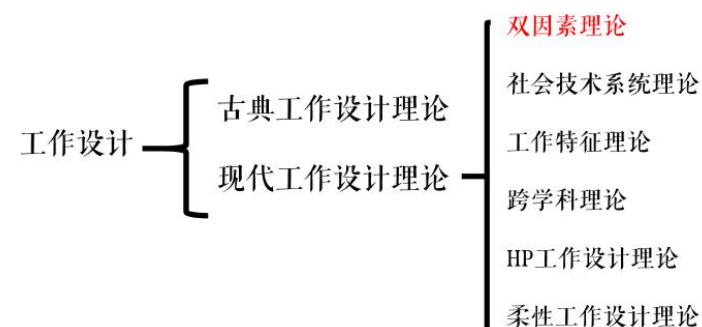
5、HP工作设计理论（high-performance）【选择】

结合：科学管理理念+人际关系方法



第二节 工作设计理论

6.2.2现代工作设计理论



5、HP工作设计理论 (high-performance) 【了解】

结合：科学管理理念+人际关系方法

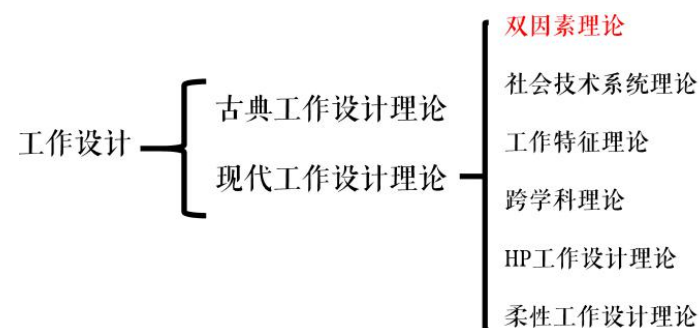
特点：工作社会学&最优技术安排→相互影响

载体：工作小组（员工、目标）

特点：对最终产品负责

第二节 工作设计理论

6.2.2现代工作设计理论



6、柔性工作设计原理【了解】

@特征：组成——管理岗位+员工岗位；

管理岗位划分：

以部门为对象——行政管理岗位：

正（副）部门经理&正（副）总经理

以项目、业务为对象：

项目经理、高级项目经理、专家、高级专家

薪酬分配：同层次、同待遇原则；

岗位流动：流动与晋升



真题回顾

在现代工作设计理论的双因素理论看来， 下列属于激励因素的有（ ）

A:公司政策

B:增加的工作责任

C:管理措施

D:具有挑战性

E:成长和发展的机会



真题回顾

在现代工作设计理论的双因素理论看来， 下列属于激励因素的有（ ）

A:公司政策

B:增加的工作责任

C:管理措施

D:具有挑战性

E:成长和发展的机会

答案： **BDE**



真题回顾

将科学管理理念与人际关系方法结合起来的工作设计方法是（ ）

A:双因素理论

B:社会技术系统理论

C:跨学科理论

D:HP工作设计理论



真题回顾

将科学管理理念与人际关系方法结合起来的工作设计方法是（ ）

A:双因素理论

B:社会技术系统理论

C:跨学科理论

D:HP工作设计理论

答案： **D**



真题回顾

双因素理论中的保健因素包括（）

A:公司政策

B:具有挑战性

C:工作责任

D:物质工作条件

E:人际关系



真题回顾

双因素理论中的保健因素包括（）

A:公司政策

B:具有挑战性

C:工作责任

D:物质工作条件

E:人际关系

答案：**ADE**



真题回顾

由坎平恩等发展的工作设计理论是（ ）。

A:跨学科理论

B:双因素理论

C:社会技术系统理论

D:工作特征理论



真题回顾

由坎平恩等发展的工作设计理论是（ ）。

A:跨学科理论

B:双因素理论

C:社会技术系统理论

D:工作特征理论



工作设计

工作设计概述

工作设计概念

工作设计原则

工作设计的内容

工作设计的要求

工作设计的步骤

工作设计中的应注意的问题

工作设计理论

古典工作设计理论

现代工作设计理论

工作设计的方法

知识型员工的工作设计

知识型员工的概念

知识型员工的特点

知识型员工工作设计的一般思路



第三节 工作设计的方法 【选择】★★

工作设计

工作设计概述

工作设计理论

工作设计的方法

知识型员工的工作设计

- 一、工作专业化
- 二、工作轮换
- 三、工作扩大化
- 四、工作丰富化
- 五、工作团队
- 六、压缩工作周
- 七、弹性工作制
- 八、工作分享制
- 九、应急工作制
- 十、远程工作

第三节 工作设计的方法 【选择】★ ★

工作设计

工作设计概述

工作设计理论

工作设计的方法

知识型员工的工作设计

一、工作专业化——亚当·斯密&泰勒

第三节 工作设计的方法 【选择】★★

工作设计

工作设计概述

工作设计理论

工作设计的方法

知识型员工的工作设计

- 一、工作专业化——亚当·斯密&泰勒
- 二、工作轮换——横向多样化，拓宽领域，工作多样化
- 三、工作扩大化——横向多样化，增加员工任务数目

第三节 工作设计的方法 【选择】★★

- 一、工作专业化——亚当·斯密&泰勒
- 二、工作轮换——**横向**多样化，拓宽领域，工作多样化
- 三、工作扩大化——**横向**多样化，增加员工任务数目
- 四、工作丰富化——**纵向**多样化，完成一些主管完成的任务（计划、评价）

第三节 工作设计的方法 【选择】★★

- 一、工作专业化——亚当·斯密&泰勒
- 二、工作轮换——**横向**多样化，拓宽领域，工作多样化
- 三、工作扩大化——**横向**多样化，增加员工任务数目
- 四、工作丰富化——**纵向**多样化，完成一些主管完成的任务（计划、评价）
- 五、工作团队——综合性团队、**自我管理团队（汽车行业，沃尔沃汽车）**

第三节 工作设计的方法 【选择】★ ★

- 一、工作专业化——亚当·斯密&泰勒
- 二、工作轮换——**横向**多样化，拓宽领域，工作多样化
- 三、工作扩大化——**横向**多样化，增加员工任务数目
- 四、工作丰富化——**纵向**多样化，完成一些主管完成的任务（计划、评价）
- 五、工作团队——综合性团队、**自我管理团队（汽车行业，沃尔沃汽车）**
- 六、压缩工作周——4—40 方案（从 5×8 到 4×10 ）
- 七、弹性工作制——**共同工作时间+弹性工作时间（科研人员）**

第三节 工作设计的方法 【选择】★★

- 一、工作专业化——亚当·斯密&泰勒
- 二、工作轮换——**横向**多样化，拓宽领域，工作多样化
- 三、工作扩大化——**横向**多样化，增加员工任务数目
- 四、工作丰富化——**纵向**多样化，完成一些主管完成的任务（计划、评价）
- 五、工作团队——综合性团队、**自我管理团队（汽车行业，沃尔沃汽车）**
- 六、压缩工作周——4—40 方案（从 5×8 到 4×10 ）
- 七、弹性工作制——**共同工作时间+弹性工作时间（科研人员）**
- 八、工作分享制——分担，轮着来
- 九、应急工作制——临时工、零工
- 十、远程工作——计算机、互联网



真题回顾

最常见的工作设计方法有（）

A:工作专业化

B:应急工制度

C:工作机械化

D:工作丰富化

E:工作扩大化



真题回顾

最常见的工作设计方法有（）

A:工作专业化

B:应急工制度

C:工作机械化

D:工作丰富化

E:工作扩大化



真题回顾

最早采用自我管理工作团队的行业是（）

A:汽车行业

B:通讯行业

C:金融行业

D:零售行业



真题回顾

最早采用自我管理工作团队的行业是（）

A:汽车行业

B:通讯行业

C:金融行业

D:零售行业

答案：**A**



真题回顾

增加工作的深度, 允许员工对他们的工作施加更大的控制, 这种工作设计的方法是 ()

A:工作丰富化

B:工作轮换

C:工作专业化

D:工作扩大化



真题回顾

增加工作的深度, 允许员工对他们的工作施加更大的控制, 这种工作设计的方法是 ()

A:工作丰富化

B:工作轮换

C:工作专业化

D:工作扩大化

答案: **A**



真题回顾

增加员工工作任务的横向多样性的另一种早期努力是（ ）

A:工作轮换

B:工作专业化

C:工作扩大化

D:工作丰富化



真题回顾

增加员工工作任务的横向多样性的另一种早期努力是（ ）

A:工作轮换

B:工作专业化

C:工作扩大化

D:工作丰富化



真题回顾

在工作设计的方法中，具有更强的纵向扩大化特征的方法是（ ）

A:弹性工作制

B:压缩工作周

C:自我管理工作团队

D:综合性团队



真题回顾

在工作设计的方法中，具有更强的纵向扩大化特征的方法是（ ）

A:弹性工作制

B:压缩工作周

C:自我管理工作队

D:综合性团队

答案：C



真题回顾

最早采用自我管理团队的公司是（ ）

A:沃尔沃汽车公司

B:克莱斯勒公司

C:通用汽车公司

D:电话电报公司



真题回顾

最早采用自我管理团队的公司是（ ）

A:沃尔沃汽车公司

B:克莱斯勒公司

C:通用汽车公司

D:电话电报公司

答案： **A**



真题回顾

要求员工每周工作一定的时数，但在限定范围内可以自由地变更工作时间的一种时间安排方案是（ ）

A:弹性工作制

B:压缩工作周

C:工作分享制

D:应急工制度



真题回顾

要求员工每周工作一定的时数，但在限定范围内可以自由地变更工作时间的一种时间安排方案是（ ）

A:弹性工作制

B:压缩工作周

C:工作分享制

D:应急工制度

答案： **A**



工作设计

工作设计概述

工作设计概念

工作设计原则

工作设计的内容

工作设计的要求

工作设计的步骤

工作设计中的应注意的问题

工作设计理论

古典工作设计理论

现代工作设计理论

工作设计的方法

知识型员工的工作设计

知识型员工的概念

知识型员工的特点

知识型员工工作设计的一般思路



谢谢大家!

尚德机构

工作岗位研究原理与应用

精讲 - 4

讲师：朱天顺

学习是一种信仰！ IN LEARNING WE TRUST

SUNLAN