

尚德机构

工作岗位研究原理与应用

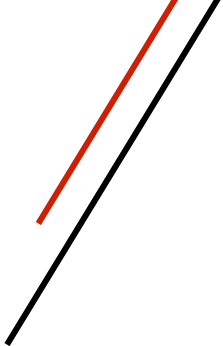
讲师：朱天顺

学习是一种信仰！ IN LEARNING WE TRUST

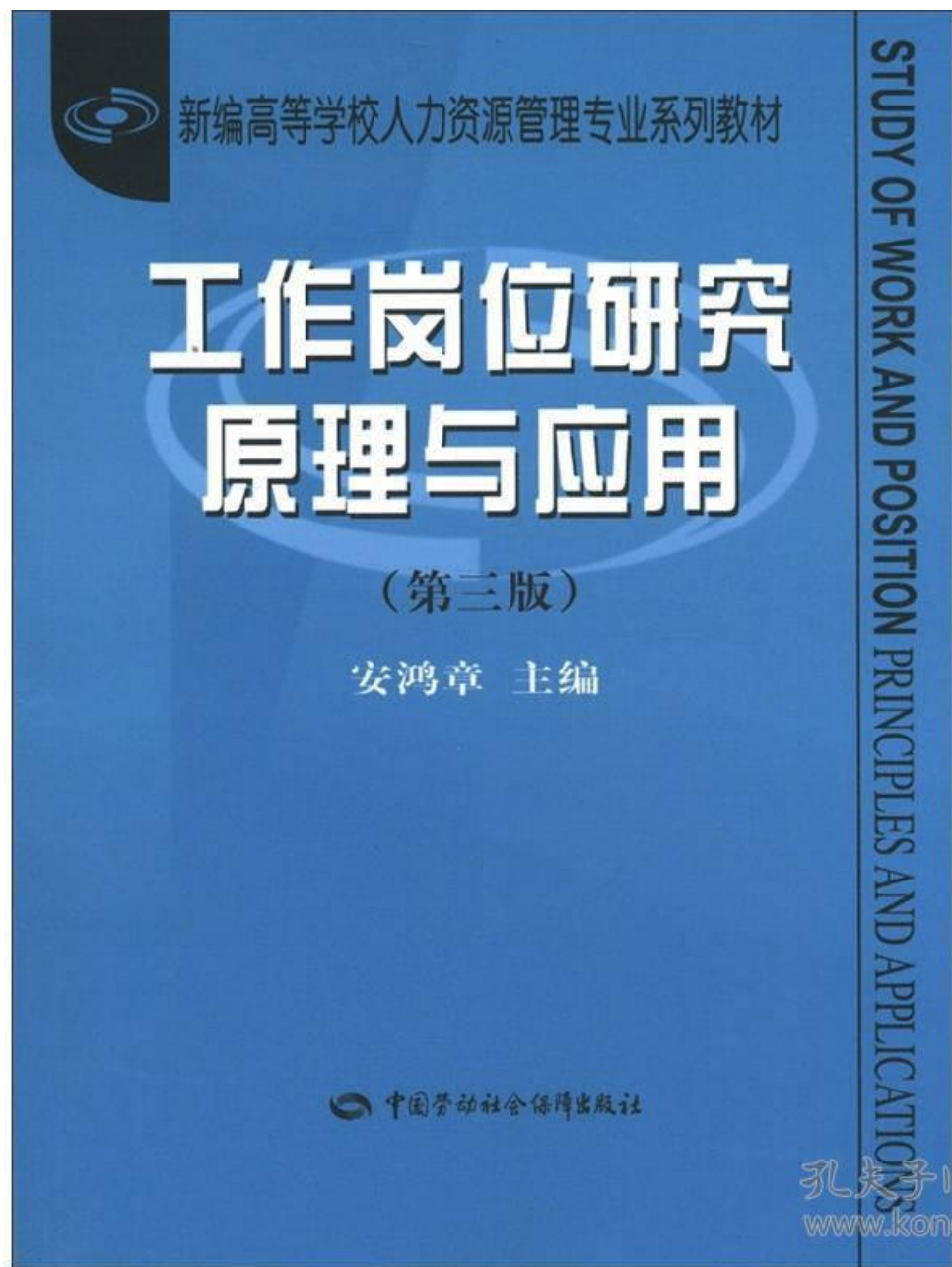
SUNLAND

- 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

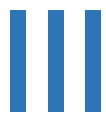


考情介绍



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

第九章 工作分析与绩效管理



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





真题回顾

绩效管理是一种检查工作与任务完成情况的（ ）

A:手段

B:目的

C:任务

D:目标



真题回顾

绩效管理是一种检查工作与任务完成情况的（ ）

A:手段

B:目的

C:任务

D:目标



真题回顾

绩效管理的意义在于有利于提高培训的（ ）

- A:针对性
- B:广泛性
- C:有效性
- D:灵活性
- E:周期性



真题回顾

绩效管理的意义在于有利于提高培训的（ ）

A:针对性

B:广泛性

C:有效性

D:灵活性

E:周期性



真题回顾

影响绩效的最直接因素是（）

A:工作说明书

B:工作规范

C:工作分析

D:工作描述



真题回顾

影响绩效的最直接因素是（）

A:工作说明书

B:工作规范

C:工作分析

D:工作描述



真题回顾

决定绩效评估方式的是（ ）

- A:任职者特点
- B:绩效评估标准
- C:岗位特点
- D:绩效评估内容



真题回顾

决定绩效评估方式的是（ ）

A:任职者特点

B:绩效评估标准

C:岗位特点

D:绩效评估内容



真题回顾

绩效管理的目的在于（ ）

A:为员工的奖惩提供依据

B:为员工的升降职提供依据

C:促进员工的成长与能力开发

D:正确评价团队或个人的工作任务完成情况

E:促使组织成员产生与组织战略目标一致地行为



真题回顾

绩效管理的目的在于（ ）

A:为员工的奖惩提供依据

B:为员工的升降职提供依据

C:促进员工的成长与能力开发

D:正确评价团队或个人的工作任务完成情况

E:促使组织成员产生与组织战略目标一致地行为



工作分析与绩效管理

工作分析与绩效管理的关系

绩效管理的含义

绩效管理的意义

工作分析与绩效管理的关系

工作分析与绩效管理的具体操作

绩效管理中的常见问题及解决途径

绩效信息的收集

关键业绩指标体系的确定

绩效评估人员的选择

一岗一表能力绩效管理模式的

一岗一表能力绩效管理模式的 basic 做法

员工绩效管理体系的总体设计

员工绩效管理系统实施



工作分析与绩效管理的具体操作

绩效管理中的常见问题及解决途径

绩效信息的收集

关键业绩指标体系的确定

绩效评估人员的选择

11.2 工作分析与绩效管理的具体操作

一、绩效管理中的常见问题及解决途径

(一) 常见问题

- 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
- 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

常见问题

成因分析

解决途径

11.2 工作分析与绩效管理的具体操作

一、绩效管理中的常见问题及解决途径

(一) 常见问题

- 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

常见问题

成因分析

解决途径

11.2 工作分析与绩效管理的具体操作

一、绩效管理中的常见问题及解决途径

(二) 成因分析【了解】

- 1.没有明确的政策规定评估者的任务或在评估中的角色。
- 2.没有明确的政策规定评估的频率。
- 3.绩效管理系统不能反映工作的流动性和组织环境的变化。
- 4.绩效管理系统过时，丧失可信度。
- 5.绩效管理系统的主观性太强。
- 6.业绩衡量标准模糊、不完善。
- 7.评估标准中存在一些不相关的业绩标准。

常见问题

成因分析

解决途径

11.2 工作分析与绩效管理的具体操作

一、绩效管理中的常见问题及解决途径

(二) 成因分析【了解】

8.未将评估标准向被评估者准确传达。

9.缺乏对被评估者工作的了解。

10.信息错误或不完全。

11.由于级层次和角色不同，期望也不同。

12.对人的判断存在偏见和错误。

13.墨守成规，固守偏见。

14.在实施过程中没有员工的参与。

常见问题

成因分析

解决途径

11.2 工作分析与绩效管理的具体操作

一、绩效管理中的常见问题及解决途径

(三) 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

常见问题

成因分析

解决途径



真题回顾

下列属于评价者失误的有（）

A:个人的偏见

B:社会的偏见

C:晕轮效应

D:居中趋势

E:害怕出现敌对情绪



真题回顾

下列属于评价者失误的有（）

A:个人的偏见

B:社会的偏见

C:晕轮效应

D:居中趋势

E:害怕出现敌对情绪



真题回顾

绩效信息的主要来源是工作分析所提供的（）。

A:工作考核

B:工作实施

C:工作描述

D:工作经验



真题回顾

绩效信息的主要来源是工作分析所提供的（）。

A:工作考核

B:工作实施

C:工作描述

D:工作经验

11.2 工作分析与绩效管理的具体操作

二、绩效信息的收集

(一) 绩效信息的来源

绩效信息的主要来源是工作分析所提供的工作描述。

工作描述为绩效管理提供的信息主要表现为：

- 1、工作职责和任务
- 2、各项职责和任务所占的比重
- 3、与组织内外其他部门和人员的联系

工作分析与绩效管理的具体操作

绩效管理中的常见问题及解决途径

绩效信息的收集

关键业绩指标体系的确定

绩效评估人员的选择

11.2 工作分析与绩效管理的具体操作

二、绩效信息的收集

(二) 收集绩效信息的方法【了解】

为绩效管理而收集岗位信息时应注意以下问题：

- 1.准确使用描述行为的动词
- 2.注意对工作流程和信息流的分析

工作分析与绩效管理的具体操作

绩效管理中的常见问题及解决途径

绩效信息的收集

关键业绩指标体系的确定

绩效评估人员的选择

11.2 工作分析与绩效管理的具体操作

工作分析与绩效管理的具体操作

绩效管理中的常见问题及解决途径

绩效信息的收集

关键业绩指标体系的确定

绩效评估人员的选择

三、关键业绩指标体系的确定

确定关键业绩指标体系的原则【选择、简答】★★★

- 1、**关键性原则**。关键业绩指标应该按在岗位中职责的重要性来排序
- 2、**可控性原则**。用于衡量岗位职责完成与否的关键业绩指标应该是岗位所能直接影响（最好是唯一影响）的因素。比如学习思想素质就不是老师直接影响的
- 3、**注重行为原则**。采购员能否及时下单，但可能因为供应商的问题延迟



11.2 工作分析与绩效管理的具体操作

四、绩效评估人员的选择

工作分析与绩效管理的具体操作

绩效管理中的常见问题及解决途径

绩效信息的收集

关键业绩指标体系的确定

绩效评估人员的选择

11.2 工作分析与绩效管理的具体操作

工作分析与绩效管理的具体操作

绩效管理中的常见问题及解决途径

绩效信息的收集

关键业绩指标体系的确定

绩效评估人员的选择

四、绩效评估人员的选择

- (一) 直接上级
- (二) 同事
- (三) 直接下级
- (四) 被评估者本人
- (五) 客户



真题回顾

确定关键业绩指标体系的原则有（ ）

A:经济原则

B:关键性原则

C:考虑个体差异原则

D:可控性原则

E:注重行为原则



真题回顾

确定关键业绩指标体系的原则有（ ）

A:经济原则

B:关键性原则

C:考虑个体差异原则

D:可控性原则

E:注重行为原则



真题回顾

() 对被评估岗位的工作内容非常了解，同时在工作中与任职者全面接触，全面地掌握任职者在评估期间内的工作业绩、工作行为、工作表现。

A:直接上级

B:同事

C:直接下级

D:其他相关人员



真题回顾

() 对被评估岗位的工作内容非常了解，同时在工作中与任职者全面接触，全面地掌握任职者在评估期间内的工作业绩、工作行为、工作表现。

A:直接上级

B:同事

C:直接下级

D:其他相关人员



真题回顾

一般来说，绩效评估人员可由（）这几类人员组成。

A:直接上级

B:同事

C:被评估者本人

D:直接下级

E:其他相关人员



真题回顾

一般来说，绩效评估人员可由（）这几类人员组成。

A:直接上级

B:同事

C:被评估者本人

D:直接下级

E:其他相关人员



工作分析与绩效管理

工作分析与绩效管理的关系

绩效管理的含义

绩效管理的意义

工作分析与绩效管理的关系

工作分析与绩效管理的具体操作

绩效管理中的常见问题及解决途径

绩效信息的收集

关键业绩指标体系的确定

绩效评估人员的选择

一岗一表能力绩效管理模式的

一岗一表能力绩效管理模式的基本做法

员工绩效管理体系的总体设计

员工绩效管理系统实施



工作分析与绩效管理

工作分析与绩效管理的关系

绩效管理的含义

绩效管理的意义

工作分析与绩效管理的关系

工作分析与绩效管理的具体操作

绩效管理中的常见问题及解决途径

绩效信息的收集

关键业绩指标体系的确定

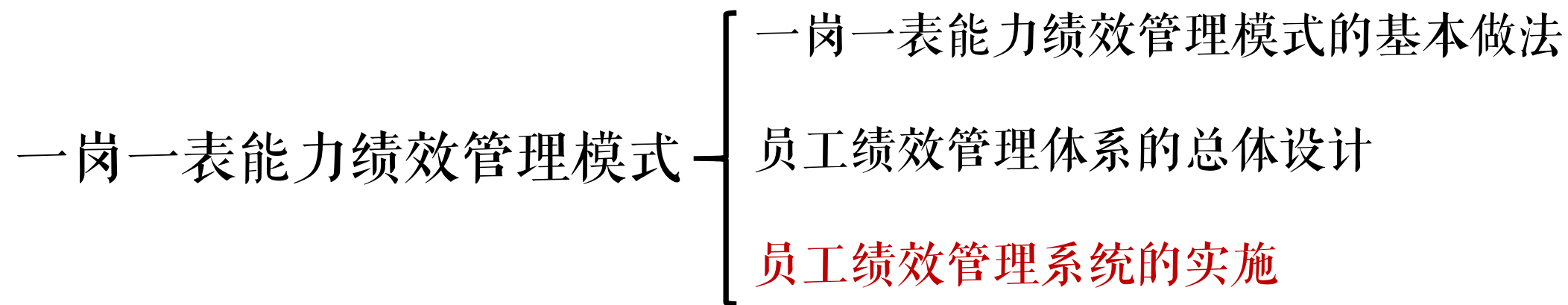
绩效评估人员的选择

一岗一表能力绩效管理模式

一岗一表能力绩效管理模式的基本做法

员工绩效管理体系的总体设计

员工绩效管理系统实施



11.3 一岗一表能力绩效管理模式

一岗一表能力绩效管理模式

一岗一表能力绩效管理模式的基本做法

员工绩效管理体系的总体设计

员工绩效管理系统实施

一、一岗一表能力绩效管理模式的基本做法

绩效考核是根据“德、能、勤、绩和关键事件”五个方面对员工进行的综合考核

1. 德、勤标准是针对每个管理层面的不同要求，分别制定高层、中层和一般管理人员的德、勤标准
2. 能、绩标准是针对每个岗位制定的各自相应的能、绩标准
3. 绩的标准通过对照每个员工工作说明书的内容给出详细的行为界定，并区分了达标、良好、优秀3个等级的具体行为

11.3 一岗一表能力绩效管理模式

一岗一表能力绩效管理模式	一岗一表能力绩效管理模式的基本做法
	员工绩效管理体系的总体设计
	员工绩效管理体系的实施

二、员工绩效管理体系的总体设计

(一) 绩效管理体系设计的基本原理

- 1、结构-功能 原理
- 2、测量-评定 原理
- 3、定性-定量 原理
- 4、静态-动态 原理

11.3 一岗一表能力绩效管理模式

一岗一表能力绩效管理模式

一岗一表能力绩效管理模式的
基本做法
员工绩效管理体系的总体设计
员工绩效管理系统的实施

三、员工绩效管理系统的实施

- (一) 绩效考评周期的确定（一般是半年）
- (二) 获取员工的自我评价
- (三) 组织填报《员工绩效改进意见书》



真题回顾

考虑到企业传统考评周期的长短、工作任务的完成周期、考评工作的难易程度和工作负担，一般以（）作为一轮考评周期比较公平合适。

A:半年

B:一年

C:一年半

D:两年



真题回顾

考虑到企业传统考评周期的长短、工作任务的完成周期、考评工作的难易程度和工作负担，一般以（）作为一轮考评周期比较公平合适。

A:半年

B:一年

C:一年半

D:两年



真题回顾

() 表明：客观事物都有自身的结构，任何结构都由一定的要素构成。

A:结构—功能原理

B:测量—评定原理

C:定性—定量原理

D:静态—动态原理



真题回顾

() 表明：客观事物都有自身的结构，任何结构都由一定的要素构成。

A:结构—功能原理

B:测量—评定原理

C:定性—定量原理

D:静态—动态原理



真题回顾

绩效管理体系设计的基本原理包括（）

A:结构—功能原理

B:测量—评定原理

C:效用—高质原理

D:定性—定量原理

E:静态—动态原理



真题回顾

绩效管理体系设计的基本原理包括（）

A:结构—功能原理

B:测量—评定原理

C:效用—高质原理

D:定性—定量原理

E:静态—动态原理



工作分析与绩效管理

工作分析与绩效管理的关系

绩效管理的含义

绩效管理的意义

工作分析与绩效管理的关系

工作分析与绩效管理的具体操作

绩效管理中的常见问题及解决途径

绩效信息的收集

关键业绩指标体系的确定

绩效评估人员的选择

一岗一表能力绩效管理模式

一岗一表能力绩效管理模式的基本做法

员工绩效管理体系的总体设计

员工绩效管理系统实施

第十章 工作分析与薪酬管理



工作分析与薪酬管理

工作分析与薪酬体系设计

薪酬的含义

影响薪酬的因素

工作分析与薪酬体系设计

工作评价与薪酬的内部公平

利用工作评价实现薪酬的内部公平

因素比较法在薪酬管理中的应用

评分法在薪酬管理中的应用

薪酬调查与薪酬的外部竞争力

薪酬调查与外部竞争力

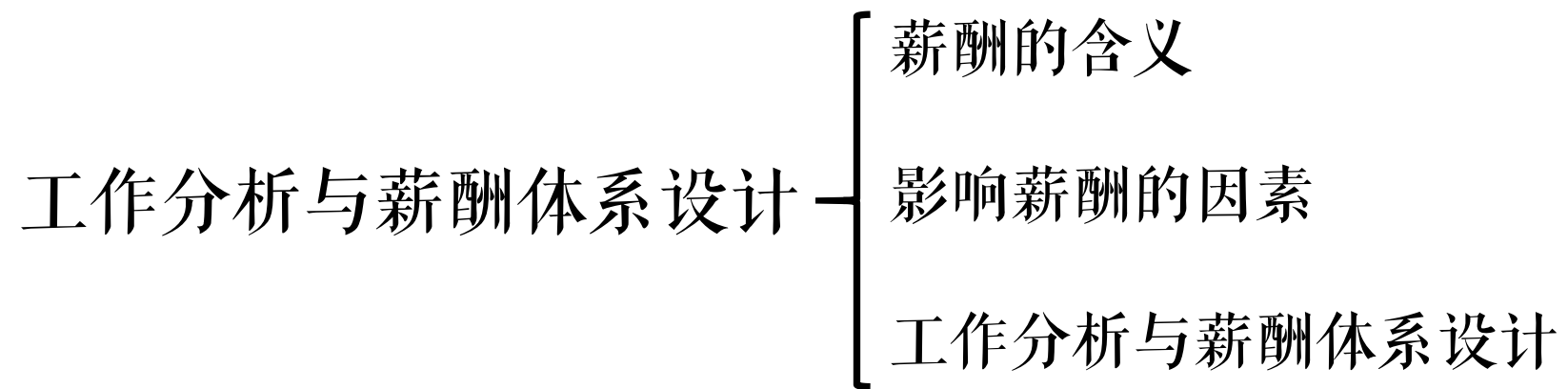
薪酬调查的一般程序

薪酬政策与薪酬结构

薪酬政策的制定

薪酬结构的确定





12.1 工作分析与薪酬体系设计

工作分析与薪酬体系设计

薪酬的含义

影响薪酬的因素

工作分析与薪酬体系设计

一、薪酬的含义

薪酬泛指员工所获得的一切形式的报酬。它既包括工资、奖金等现金性收入，也包括各种形式的福利、奖励。



12.1 工作分析与薪酬体系设计

二、影响薪酬的因素

工作分析与薪酬体系设计	薪酬的含义
	影响薪酬的因素
	工作分析与薪酬体系设计

12.1 工作分析与薪酬体系设计

二、影响薪酬的因素

(一) 影响薪酬的内在因素（与岗位工作有关）

- 1、权力与责任
- 2、技术与培训
- 3、工作时间。
- 4、工作环境
- 5、福利及优惠

(二) 影响薪酬的外在因素

- 1、生活费用水平
- 2、企业的薪酬负担能力
- 3、当地通行的薪酬标准
- 4、劳动力市场供求状况
- 5、企业所处的阶段特点
- 6、企业文化和战略

工作分析与薪酬体系设计

薪酬的含义

影响薪酬的因素

工作分析与薪酬体系设计

12.1 工作分析与薪酬体系设计

工作分析与薪酬体系设计

薪酬的含义

影响薪酬的因素

工作分析与薪酬体系设计

三、工作分析与薪酬体系设计

一般来说，要设计出科学合理的薪酬体系和薪酬制度，需要经过以下几个步骤：

12.1 工作分析与薪酬体系设计

工作分析与薪酬体系设计

薪酬的含义

影响薪酬的因素

工作分析与薪酬体系设计

三、工作分析与薪酬体系设计

一般来说，要设计出科学合理的薪酬体系和薪酬制度，需要经过以下几个步骤：

1. 工作分析
2. 工作评价——解决对内公平
3. 薪酬调查——解决对外公平
4. 薪酬定位
5. 薪酬结构设计



真题回顾

主要是为了解决薪酬对外竞争力问题的薪酬体系设计步骤是（ ）

A:工作分析

B:工作评价

C:薪酬调查

D:薪酬定位



真题回顾

主要是为了解决薪酬对外竞争力问题的薪酬体系设计步骤是（ ）

A:工作分析

B:工作评价

C:薪酬调查

D:薪酬定位



真题回顾

影响薪酬的内在因素主要包含（ ）

A:权力和和责任

B:技术和训练

C:工作时间

D:工作危险性

E:福利及优惠



真题回顾

影响薪酬的内在因素主要包含（ ）

A:权力和和责任

B:技术和训练

C:工作时间

D:工作危险性

E:福利及优惠



真题回顾

工作评价重在解决薪酬的（）公平性问题。

A:对内

B:对外

C:对上

D:对下



真题回顾

工作评价重在解决薪酬的（）公平性问题。

A:对内

B:对外

C:对上

D:对下



真题回顾

() 是确定薪酬的基础。

A:工作评价

B:薪酬调查

C:工作分析

D:薪酬定位



真题回顾

() 是确定薪酬的基础。

A:工作评价

B:薪酬调查

C:工作分析

D:薪酬定位



真题回顾

影响薪酬的（）是指与岗位工作有关的因素。

A:外在因素

B:内在因素

C:直接因素

D:间接因素



真题回顾

影响薪酬的（）是指与岗位工作有关的因素。

A:外在因素

B:内在因素

C:直接因素

D:间接因素

真题回顾——思考

在相同的资格条件下，那些季节性、临时性受雇的员工通常都比正常受雇员工的薪酬高，主要是因为（ ）

A:这些员工的技术要求高

B:这些员工可能没有福利享受

C:这些员工的工作风险比较大

D:这些员工在受雇期间可能没有社会保障

E:这些员工过了季节或某个时期就失业了，失业期间将无收入

真题回顾——思考

在相同的资格条件下，那些季节性、临时性受雇的员工通常都比正常受雇员工的薪酬高，主要是因为（ ）

A:这些员工的技术要求高

B:这些员工可能没有福利享受

C:这些员工的工作风险比较大

D:这些员工在受雇期间可能没有社会保障

E:这些员工过了季节或某个时期就失业了，失业期间将无收入



工作分析与薪酬管理

工作分析与薪酬体系设计

薪酬的含义

影响薪酬的因素

工作分析与薪酬体系设计

工作评价与薪酬的内部公平

利用工作评价实现薪酬的内部公平

因素比较法在薪酬管理中的应用

评分法在薪酬管理中的应用

薪酬调查与薪酬的外部竞争力

薪酬调查与外部竞争力

薪酬调查的一般程序

薪酬政策与薪酬结构

薪酬政策的制定

薪酬结构的确定





工作分析与薪酬管理

工作分析与薪酬体系设计

薪酬的含义

影响薪酬的因素

工作分析与薪酬体系设计

工作评价与薪酬的内部公平

利用工作评价实现薪酬的内部公平

因素比较法在薪酬管理中的应用

评分法在薪酬管理中的应用

薪酬调查与薪酬的外部竞争力

薪酬调查与外部竞争力

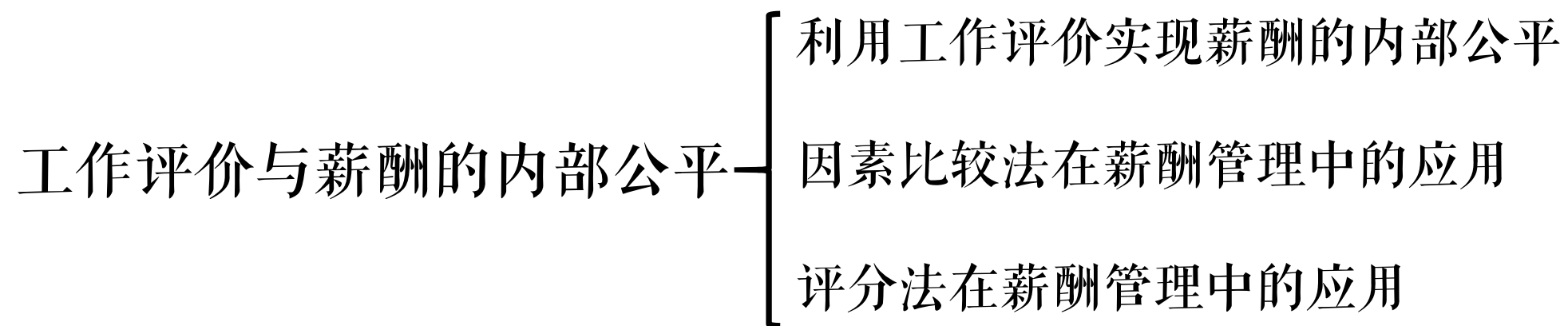
薪酬调查的一般程序

薪酬政策与薪酬结构

薪酬政策的制定

薪酬结构的确定





12.2 工作评价与薪酬的内部公平

工作评价与薪酬的内部公平

利用工作评价实现薪酬的内部公平

因素比较法在薪酬管理中的应用

评分法在薪酬管理中的应用

一、利用工作评价实现薪酬的内部公平

薪酬内部公平的前提是明确组织中各种工作的相似性和差别性以及这些工作对组织目标的贡献大小，这些相似性和差别性就构成了组织中工作关系的内部结构。

12.2 工作评价与薪酬的内部公平

工作评价与薪酬的内部公平

利用工作评价实现薪酬的内部公平

因素比较法在薪酬管理中的应用

评分法在薪酬管理中的应用

二、因素比较法在薪酬管理中的应用

因素比较法的具体操作步骤：【了解】

- (一) 获取岗位信息，确定报酬因素。
- (二) 选择典型岗位，
- (三) 对岗位进行排序。
- (四) 确定各报酬因素的价值
- (五) 根据报酬因素价值分别对岗位进行排序
- (六) 根据两种排序结果选出不便于利用的典型岗位
- (七) 建立典型岗位报酬因素等级基准表
- (八) 使用典型岗位报酬因素等级基准表来确定其他岗位的工资

12.2 工作评价与薪酬的内部公平

工作评价与薪酬的内部公平

利用工作评价实现薪酬的内部公平

因素比较法在薪酬管理中的应用

评分法在薪酬管理中的应用

三、评分法在薪酬管理中的应用

评分法是一种把定性分级转化为定量分级的方法，是根据组织的生产经营条件找出影响岗位工作量的诸因素，确定每一因素的等级和分数级差，并以此对每个工作进行评分，最后按各工作所得分数的高低划分为自然等级或归入预先规定的岗位等级和工资等级

12.2 工作评价与薪酬的内部公平

工作评价与薪酬的内部公平

利用工作评价实现薪酬的内部公平

因素比较法在薪酬管理中的应用

评分法在薪酬管理中的应用

三、评分法在薪酬管理中的应用

(一) 评分法的一般程序

- 1、确定岗位的评价要素
- 2、为诸评价要素下定义并划分等级
- 3、确定各影响因素的点数（总点数500、800、1000点。美国智能50%、责任20%、身体条件15%、工作环境15%）
- 4、预先制定工资等级。见P262上图
- 5、实施



工作分析与薪酬管理

工作分析与薪酬体系设计

薪酬的含义

影响薪酬的因素

工作分析与薪酬体系设计

工作评价与薪酬的内部公平

利用工作评价实现薪酬的内部公平

因素比较法在薪酬管理中的应用

评分法在薪酬管理中的应用

薪酬调查与薪酬的外部竞争力

薪酬调查与外部竞争力

薪酬调查的一般程序

薪酬政策与薪酬结构

薪酬政策的制定

薪酬结构的确定





工作分析与薪酬管理

工作分析与薪酬体系设计

薪酬的含义

影响薪酬的因素

工作分析与薪酬体系设计

工作评价与薪酬的内部公平

利用工作评价实现薪酬的内部公平

因素比较法在薪酬管理中的应用

评分法在薪酬管理中的应用

薪酬调查与薪酬的外部竞争力

薪酬调查与外部竞争力

薪酬调查的一般程序

薪酬政策与薪酬结构

薪酬政策的制定

薪酬结构的确定

