

尚德机构

# 工作岗位研究原理与应用

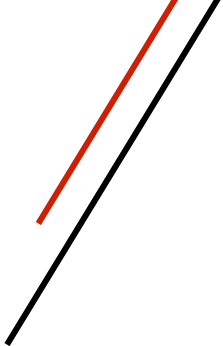
讲师：朱天顺

学习是一种信仰！ IN LEARNING WE TRUST

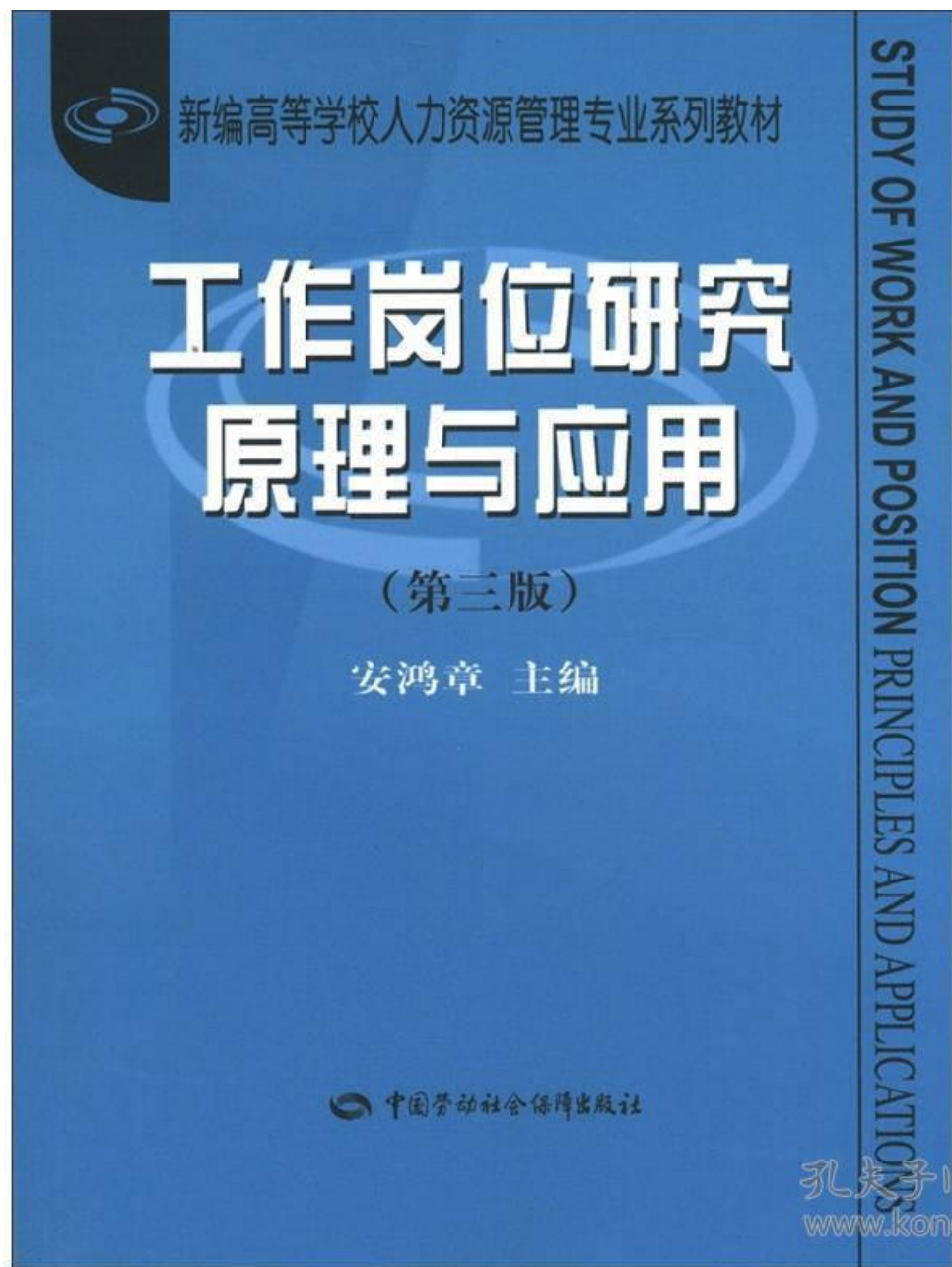
SUNLAND

- 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





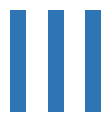
# 教材展示



# 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





# 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





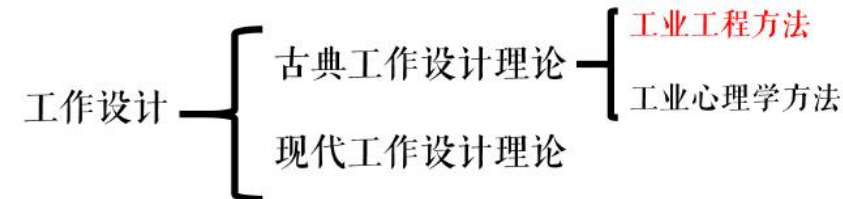
# 工作设计理论

- 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

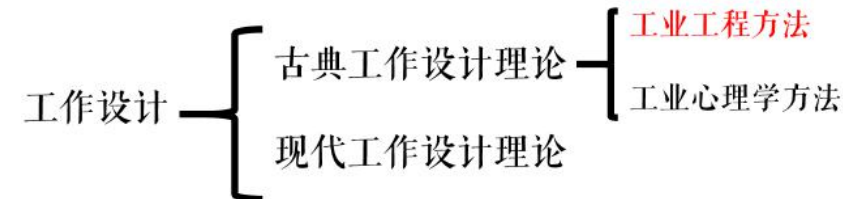


### 6.2.1 古典工作设计理论 选择题

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

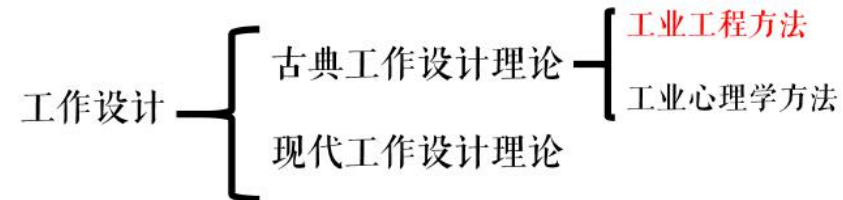
特点：强调工作任务的简单化、标准化和专业化，  
以实现工作活动的高效率。

#### 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

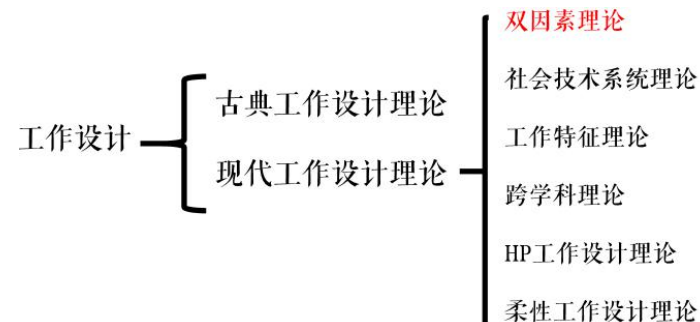
C:工作特征理论

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

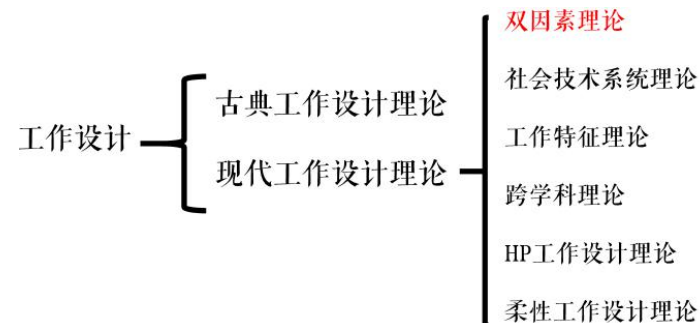


#### 内容【了解】：

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

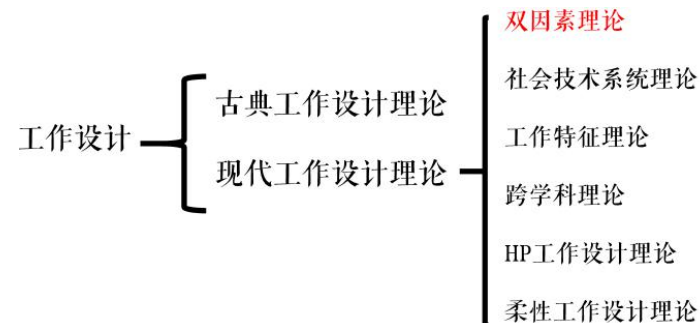
### 6.2.2 现代工作设计理论



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 选择题

※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

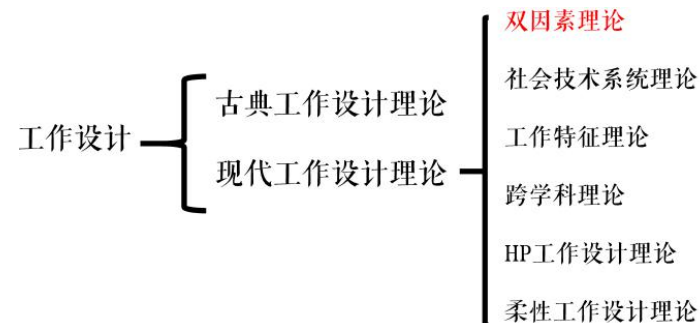
**保健因素**——与工作环境或工作关系相关;

→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 选择题

※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;

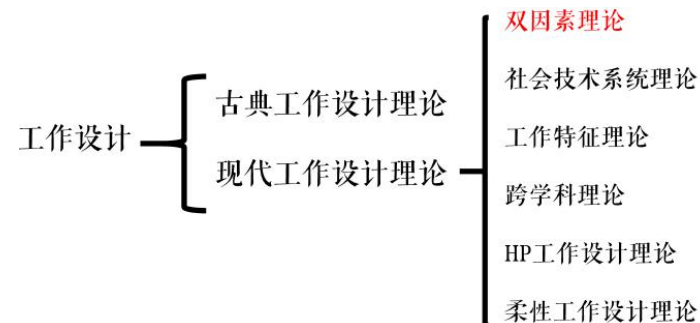
→形成某种既不是满意也不是不满意的中性状态

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

工作设计

古典工作设计理论  
现代工作设计理论

双因素理论

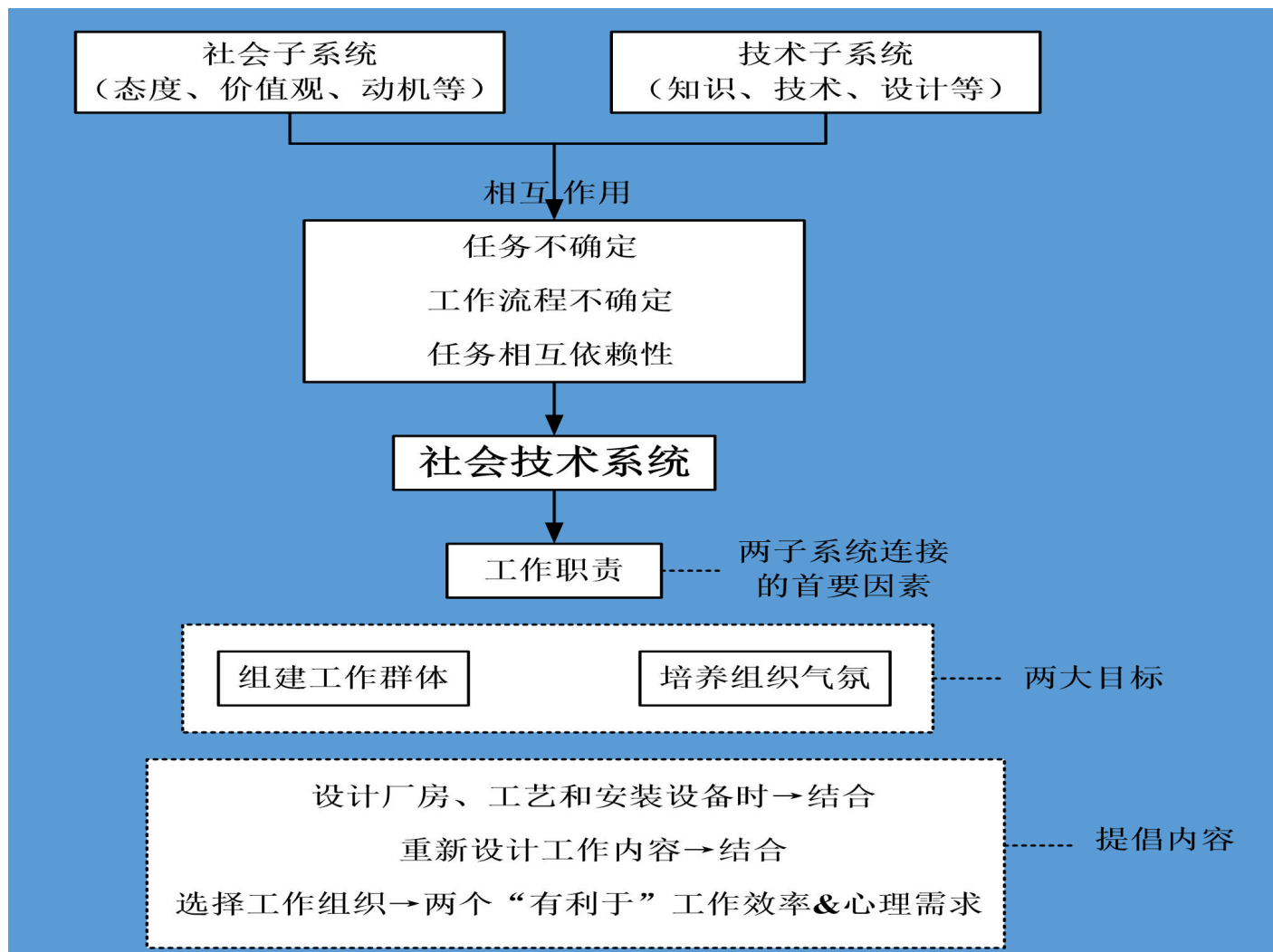
社会技术系统理论

工作特征理论

跨学科理论

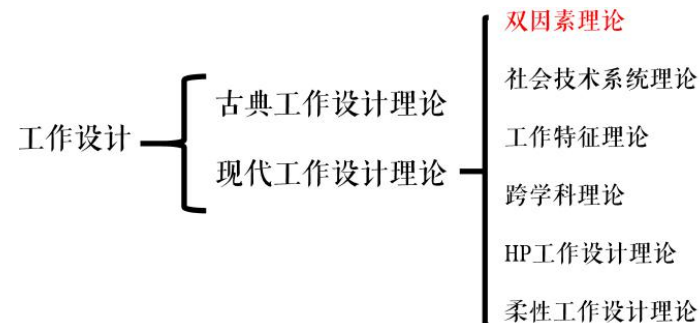
HP工作设计理论

柔性工作设计理论

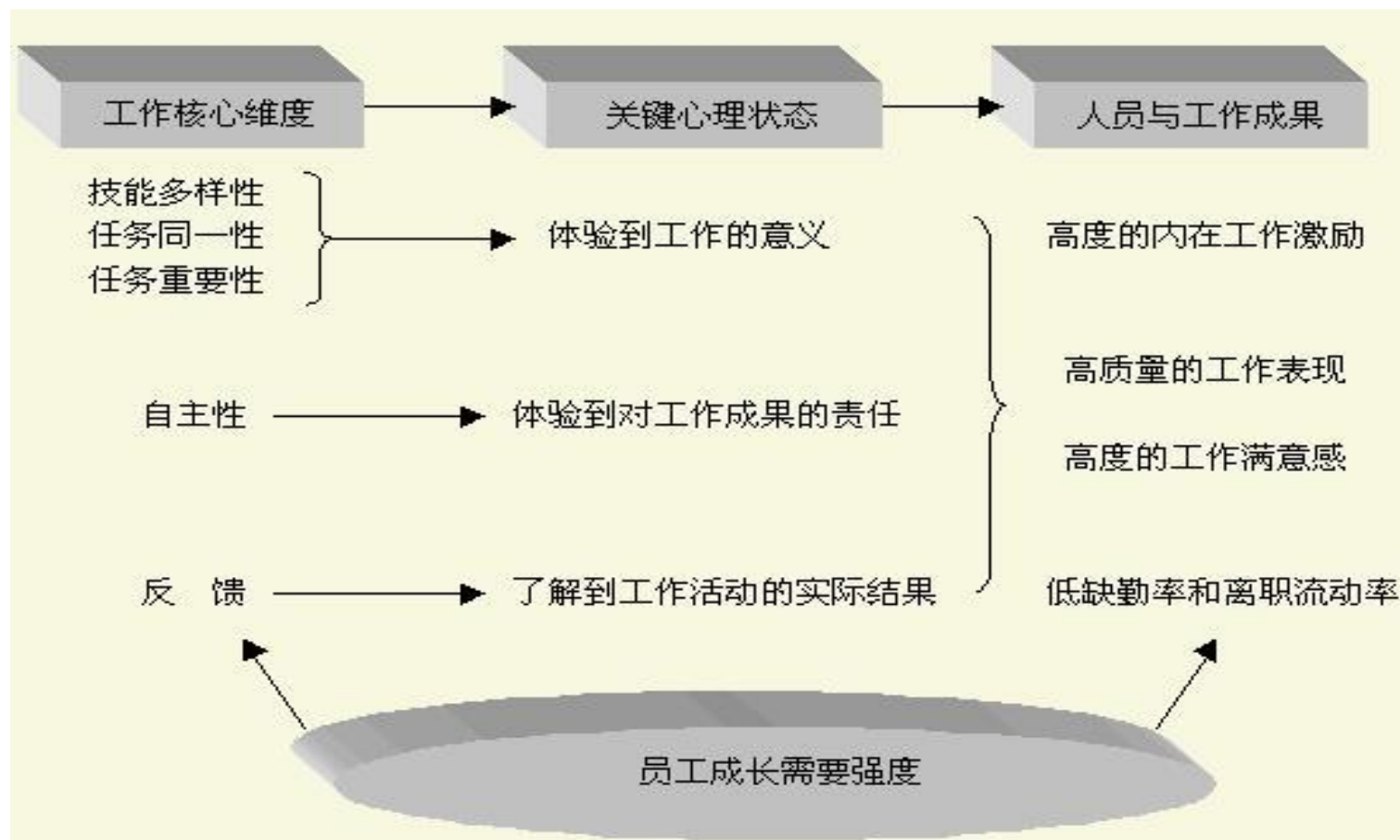


## 第二节 工作设计理论

### 6.2.2 现代工作设计理论

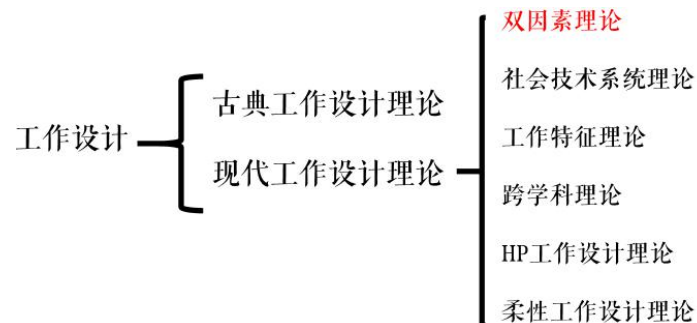


### 3、工作特征理论 (JCM) ——哈克曼，奥德海姆【了解】

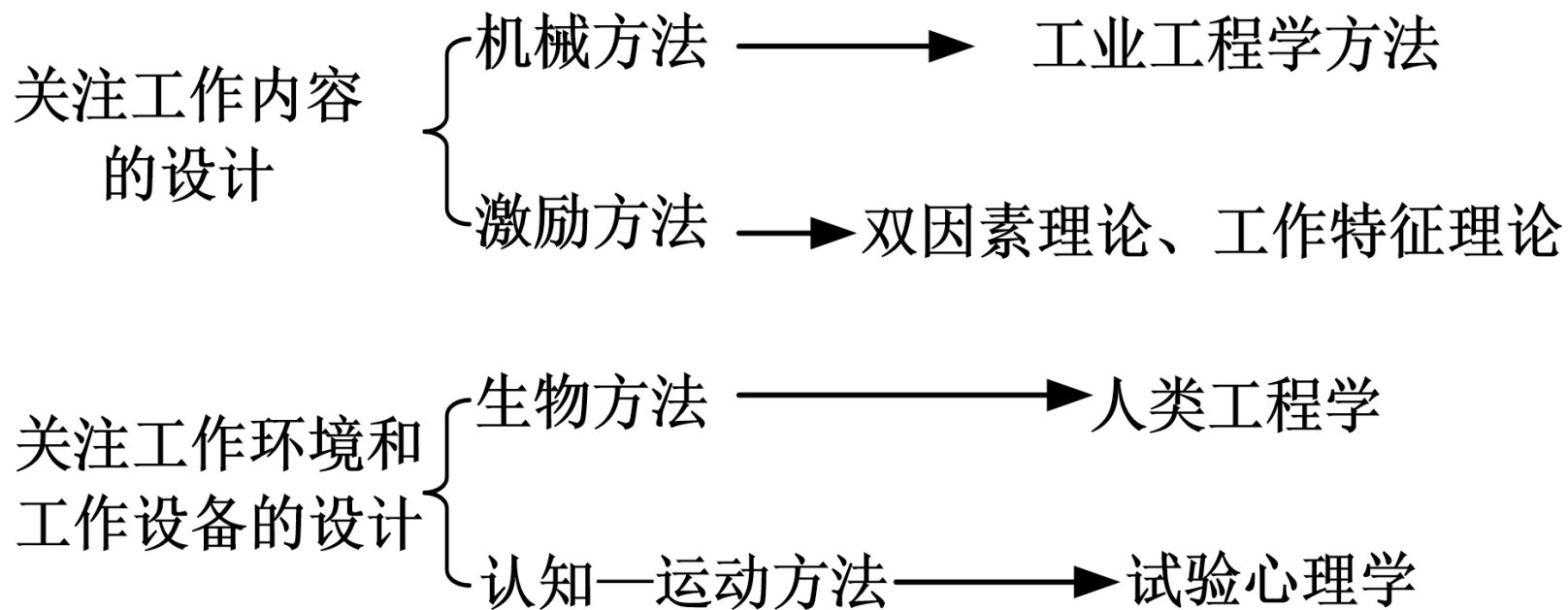


## 第二节 工作设计理论

### 6.2.2 现代工作设计理论



#### 4、跨学科理论——坎平恩 选择题

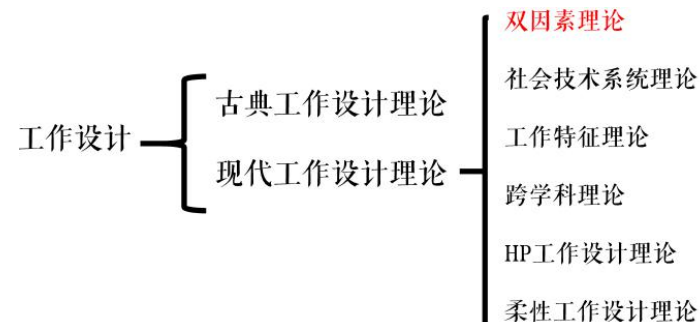


## 第二节 工作设计理论

### 6.2.2现代工作设计理论

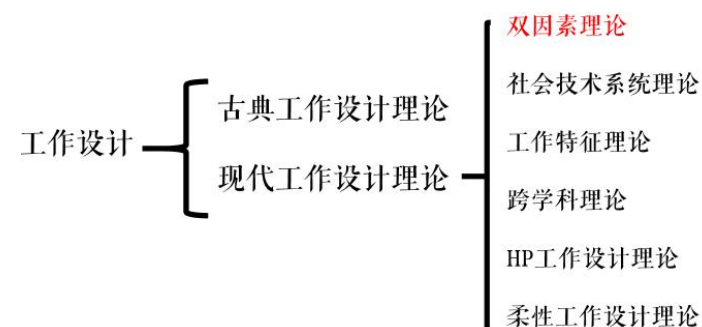
#### 5、HP工作设计理论 (high-performance) 选择题

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**

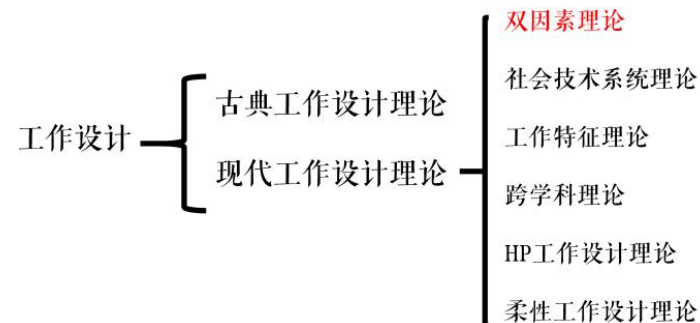
**特点：**工作社会学&最优技术安排→相互影响

**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 $5 \times 8$ 到 $4 \times 10$ ）
- 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 $5 \times 8$ 到 $4 \times 10$ ）
- 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:自我管理工作团队

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



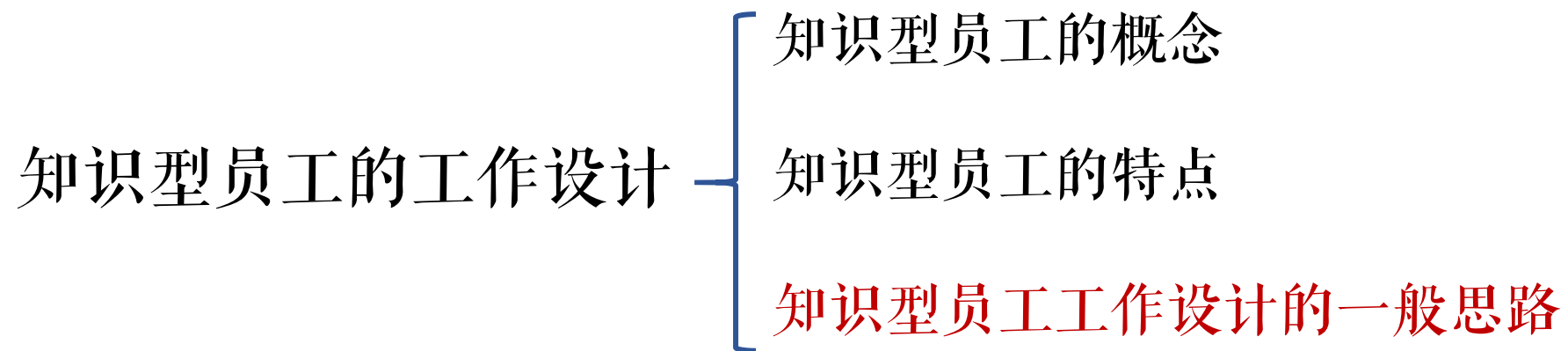


# 知识型员工的工作设计

- 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







## 第四节 知识型员工的工作设计

知识型员工的工作设计

### 6.4.1 知识型员工的概念



清洁工



软件工程师

## 第四节 知识型员工的工作设计

### 6.4.1 知识型员工的概念

一般指从事生产、创造、扩展和应用知识的活动，为单位（或组织）带来知识资本增值，并以此为职业的人员。

知识型员工不同于普通员工的本质特征是拥有知识资本这一生产资料，也就是说知识型员工是知识所有者。

## 第四节 知识型员工的工作设计

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

### 6.4.2 知识型员工的特点 【选择】★ ★

#### （一）知识型员工的个性特点

- 1、自主意识强
- 2、注重自我价值的实现
- 3、藐视行政权力
- 4、流动性大

#### （二）知识型员工的工作特点

- 1、工作具有创造性
- 2、工作过程难以监控
- 3、工作成果很难衡量

# 真题回顾

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

知识型员工的工作特点主要有 ( )

A:工作过程容易监控

B:工作具有创造性

C:工作成果容易衡量

D:工作过程难以监控

E:工作成果很难衡量

# 真题回顾

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

知识型员工的工作特点主要有 ( )

A:工作过程容易监控

B:工作具有创造性

C:工作成果容易衡量

D:工作过程难以监控

E:工作成果很难衡量

答案: **BDE**

## 第四节 知识型员工的工作设计

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

### 6.4.2 知识型员工工作设计的一般思路 【论述题】

#### 思路一：

基于知识型员工及其工作的特点，知识型员工的工作设计应以\_\_\_\_\_为指导。

A.保健理论

B.激励理论

## 第四节 知识型员工的工作设计

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

### 6.4.2 知识型员工工作设计的一般思路 【论述题】★

#### 思路一：

基于知识型员工及其工作的特点，知识型员工的工作设计应以**激励理论**为指导



## 第四节 知识型员工的工作设计

知识型员工的工作设计

### 6.4.2 知识型员工工作设计的一般思路 【论述题】★

#### 思路一：

基于知识型员工及其工作的特点，知识型员工的工作设计应以**激励理论**为指导。

知识管理专家玛汉·坦姆仆认为，激励知识型员工的四个因素分别是：

**个体成长、工作自主程度、业务成就、薪酬福利**

## 第四节 知识型员工的工作设计

知识型员工的工作设计

### 6.4.2 知识型员工工作设计的一般思路 【论述题】★

#### 思路一：

基于知识型员工及其工作的特点，知识型员工的工作设计应以**激励理论**为指导。

知识管理专家玛汉·坦姆什认为，激励知识型员工的四个因素分别是：

**个体成长、工作自主程度、业务成就、薪酬福利**

#### 思路二：

针对知识性员工的工作设计应遵循“**以能为本**”的理念，即最大限度地发挥人的能力。

## 第四节 知识型员工的工作设计

### 6.4.2 知识型员工工作设计的一般思路 【论述题】★

#### 思路三：

对知识型员工的工作进行设计时，必须：

（一）授权：将职责和权力委派给下属

（二）重视工作任务特征

（三）围绕工作团队进行工作设计



## 真题回顾

将职责和权力委派给下属称为（）

A:转让

B:授权

C:转移

D:越权



## 真题回顾

将职责和权力委派给下属称为（）

A:转让

B:授权

C:转移

D:越权

答案：**B**



# 真题回顾

知识型员工的工作设计的指导理论主要是（）

A:工作特征理论

B:跨学科理论

C:激励理论

D:HP工作设计理论



## 真题回顾

知识型员工的工作设计的指导理论主要是（）

A:工作特征理论

B:跨学科理论

C:激励理论

D:HP工作设计理论

答案：C



## 真题回顾

针对知识型员工的工作设计应遵循的理念是（ ）

A:以能为本

B:以知为本

C:以价为本

D:以物为本





## 真题回顾

针对知识型员工的工作设计应遵循的理念是（ ）

A:以能为本

B:以知为本

C:以价为本

D:以物为本

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

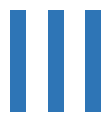
## 知识型员工的工作设计

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





# 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



# 第五章 工作评价



## 工作评价

### 工作评价概述

工作评价指标体系的建立

工作评价标准的编制

工作评价方法

工作评价的实施

评分法实用实例





## 工作评价概述

工作评价的概念

工作评价的特点

工作评价的作用与功能

工作评价前应掌握的信息

工作评价的步骤



## 第一节 工作评价的概述

### 工作评价概述

- 工作评价的概念
- 工作评价的特点
- 工作评价的作用与功能
- 工作评价前应掌握的信息
- 工作评价的步骤

### \* 工作评价的概念

#### 工作评价的概念：

通过一定的方法来确定企业内部**工作**与**工作**之间的**相对价值**。

具体来说，工作评价是在工作说明书的基础上，综合运用多种学科的理论和方法，按照一定的客观标准，从工作岗位的**工作环境**、**劳动强度**、**承担责任**、**所需资格条件**等因素出发，对工作岗位进行系统地衡量、评价的过程。

# 第一节 工作评价的概述

## \* 工作评价的概念

### 工作评价概述

- 工作评价的概念
- 工作评价的特点
- 工作评价的作用与功能
- 工作评价前应掌握的信息
- 工作评价的步骤

工作评价工作可概括为三个部分：**系统设计、现场实施、数据处理。**

整个系统由评价因素（评价指标）、评价标准、评价技术和方法、现场实施、计算机数据处理系统5个子系统组成。

校长



老师





# 真题回顾

## 工作评价概述

工作评价的概念

工作评价的特点

工作评价的作用与功能

工作评价前应掌握的信息

工作评价的步骤

通过一定的方法来确定企业内部工作与工作之间的相对价值是（）

A:工作分析

B:工作描述

C:工作评价

D:工作考核

# 真题回顾

## 工作评价概述

- 工作评价的概念
- 工作评价的特点
- 工作评价的作用与功能
- 工作评价前应掌握的信息
- 工作评价的步骤

通过一定的方法来确定企业内部工作与工作之间的相对价值是（）

A:工作分析

B:工作描述

C:工作评价

D:工作考核

答案：C

## 第一节 工作评价的概述

### 7.1.1 工作评价的特点 【选择、简答题】

1. 工作评价的中心是 “事” 而不是 “人” 。

工作评价概述

工作评价的概念

工作评价的特点

工作评价的作用与功能

工作评价前应掌握的信息

工作评价的步骤

## 第一节 工作评价的概述

### 7.1.1 工作评价的特点 【选择、简答题】

1. 工作评价的中心是 **“事”** 而不是 **“人”**。
2. 工作评价是对企业各类岗位的**相对价值**进行衡量的过程。

工作评价概述

工作评价的概念

工作评价的特点

工作评价的作用与功能

工作评价前应掌握的信息

工作评价的步骤

## 第一节 工作评价的概述

### 工作评价概述

- 工作评价的概念
- 工作评价的特点
- 工作评价的作用与功能
- 工作评价前应掌握的信息
- 工作评价的步骤

### 7.1.1 工作评价的特点 【选择、简答题】

1. 工作评价的中心是 **“事”** 而不是 **“人”**。
2. 工作评价是对企业各类岗位的**相对价值**进行衡量的过程。
3. 工作评价主要是对**性质相同或相近岗位**的评判。

## 第一节 工作评价的概述

### 工作评价概述

- 工作评价的概念
- 工作评价的特点
- 工作评价的作用与功能
- 工作评价前应掌握的信息
- 工作评价的步骤

### 7.1.1 工作评价的特点 【选择、简答题】

1. 工作评价的中心是 **“事”** 而不是 **“人”**。
2. 工作评价是对企业各类岗位的**相对价值**进行衡量的过程。
3. 工作评价主要是对**性质相同或相近岗位**的评判。
4. 工作评价需要运用**多种学科的理论和方法**。

## 第一节 工作评价的概述

### 工作评价概述

工作评价的概念

工作评价的特点

工作评价的作用与功能

工作评价前应掌握的信息

工作评价的步骤

### 7.1.1 工作评价的特点 【选择、简答题】

1. 工作评价的中心是\_\_\_\_\_而不是“人”。
2. 工作评价是对企业各类岗位的\_\_\_\_\_进行衡量的过程。
3. 工作评价主要是对性质\_\_\_\_\_或\_\_\_\_\_岗位的评判。
4. 工作评价需要运用\_\_\_\_\_。

## 第一节 工作评价的概述



### 工作评价概述

- 工作评价的概念
- 工作评价的特点
- 工作评价的作用与功能
- 工作评价前应掌握的信息
- 工作评价的步骤

### 7.1.2 工作评价的作用与功能

#### (一) 工作评价的作用

##### 1、以量值表现岗位的特征

工作评价对岗位工作的繁简难易程度、责任大小、工作环境、所需要的资格条件等因素，在定性的基础上进行定量测评，从而以量值表现岗位的特征。

##### 2、比较岗位价值的大小

工作评价使性质相同、相近的岗位有了统一的评判、估价标准，岗位与岗位之间在客观衡量的基础上，能够比较出相对价值的大小。

##### 3、为企业岗位归级、分类奠定基础



## 第一节 工作评价的概述

### 7.1.2 工作评价的作用与功能 【选择、大题】

#### 工作评价概述

工作评价的概念

工作评价的特点

工作评价的作用与功能

工作评价前应掌握的信息

工作评价的步骤

#### (二) 工作评价的功能

① 以事定岗——工作任务量-岗位数量;

## 第一节 工作评价的概述

### 7.1.2 工作评价的作用与功能 【选择、大题】

#### 工作评价概述

- 工作评价的概念
- 工作评价的特点
- 工作评价的作用与功能
- 工作评价前应掌握的信息
- 工作评价的步骤

#### (二) 工作评价的功能

- ① 以事定岗——工作任务量-岗位数量;
- ② 以岗定人——资格条件-任职者;
- ③ 以岗定责——岗位要求-任职者职责;

# 第一节 工作评价的概述

## 工作评价概述

- 工作评价的概念
- 工作评价的特点
- 工作评价的作用与功能
- 工作评价前应掌握的信息
- 工作评价的步骤

## 7.1.2 工作评价的作用与功能 【选择、大题】

### (二) 工作评价的功能

- ① 以事定岗——工作任务量-岗位数量;
- ② 以岗定人——资格条件-任职者;
- ③ 以岗定责——岗位要求-任职者职责;
- ④ 以责定权——岗位职责-权限;
- ⑤ 以责定酬——承担责任-薪酬

# 第一节 工作评价的概述

## 7.1.2工作评价的作用与功能 【选择、大题】

工作评价概述

- 工作评价的概念
- 工作评价的特点
- 工作评价的作用与功能
- 工作评价前应掌握的信息
- 工作评价的步骤

### (二) 工作评价的功能

- ① \_\_\_\_\_——工作任务量-岗位数量;
- ② \_\_\_\_\_——资格条件-任职者;
- ③ \_\_\_\_\_——岗位要求-任职者职责;
- ④ \_\_\_\_\_——岗位职责-权限;
- ⑤ \_\_\_\_\_——承担责任-薪酬



# 真题回顾

作评价的功能主要包括 ( )

A:以事定岗

B:以岗定人

C:以岗定责

D:以责定权

E:以责定酬



# 真题回顾

作评价的功能主要包括 ( )

A:以事定岗

B:以岗定人

C:以岗定责

D:以责定权

E:以责定酬

答案: **ABCDE**



## 真题回顾

根据岗位职责要求给予任职者相应的权限被称为（ ）

A:以事定岗

B:以岗定人

C:以岗定责

D:以责定权



## 真题回顾

根据岗位职责要求给予任职者相应的权限被称为（ ）

A:以事定岗

B:以岗定人

C:以岗定责

D:以责定权

答案： **D**





## 真题回顾——补充思考

通过工作评价，可以使企业将岗位量值转化为（）

A:绝对价值

B:货币值

C:相对价值

D:工作量值



## 真题回顾——补充思考

通过工作评价，可以使企业将岗位量值转化为（）

A:绝对价值

B:货币值

C:相对价值

D:工作量值

答案：**B**

# 第一节 工作评价的概述

## 工作评价概述

- 工作评价的概念
- 工作评价的特点
- 工作评价的作用与功能
- 工作评价前应掌握的信息
- 工作评价的步骤

### 7.1.3 工作评价应掌握的信息

#### (一) 信息的来源

- 1、**直接信息来源**：现场调查
- 2、**间接信息来源**：现有人事文件，如工作说明书、工作规范、岗位职责等



# 第一节 工作评价的概述

## 7.1.3工作评价应掌握的信息

### 工作评价概述

- 工作评价的概念
- 工作评价的特点
- 工作评价的作用与功能
- 工作评价前应掌握的信息
- 工作评价的步骤

### (二) 信息的内容【了解】

- 1、岗位名称、编码
- 2、岗位所在的部门，科室、车间、工段及工作地
- 3、担任本岗位人员的职务，担任相同岗位的员工人数
- 4、该岗位过去若干年内的使用人数、出勤率、加班加点、辞职、升迁
- 5、本岗位的工作任务、任务的主要项目和内容，使用的设备与工具
- 6、本岗位的上级岗位、下级岗位，与上级、下属、平级人员的岗位关系
- 7、本岗位工作必备的条件

# 第一节 工作评价的概述

## 7.1.3工作评价应掌握的信息

### 工作评价概述

- 工作评价的概念
- 工作评价的特点
- 工作评价的作用与功能
- 工作评价前应掌握的信息
- 工作评价的步骤

### (二) 信息的内容【了解】

- 8、本岗位的工作时间和能量代谢率，以及相关的生理测定指标
- 9、本岗位定员定额的执行情况：现行劳动定额水平
- 10、本岗位的工作环境的工作条件
- 11、执行本岗位工作的危险性
- 12、本岗位的负荷程度
- 13、本岗位需要的专业训练、科目和时间等
- 14、本岗位对其他岗位的监督责任，有何困难及困难程度如何
- 15、本岗位对员工的身体条件有何特殊要求

## 第一节 工作评价的概述

### 工作评价概述

- 工作评价的概念
- 工作评价的特点
- 工作评价的作用与功能
- 工作评价前应掌握的信息
- 工作评价的步骤

### 7.1.4 工作评价的步骤【简答题】





# 真题回顾

工作评价的信息来源主要有（ ）

A:内部信息来源

B:外部信息来源

C:直接信息来源

D:间接信息来源

E:综合信息来源



# 真题回顾

工作评价的信息来源主要有（ ）

A:内部信息来源

B:外部信息来源

**C:直接信息来源**

**D:间接信息来源**

E:综合信息来源





## 工作评价

工作评价概述

**工作评价指标体系的建立**

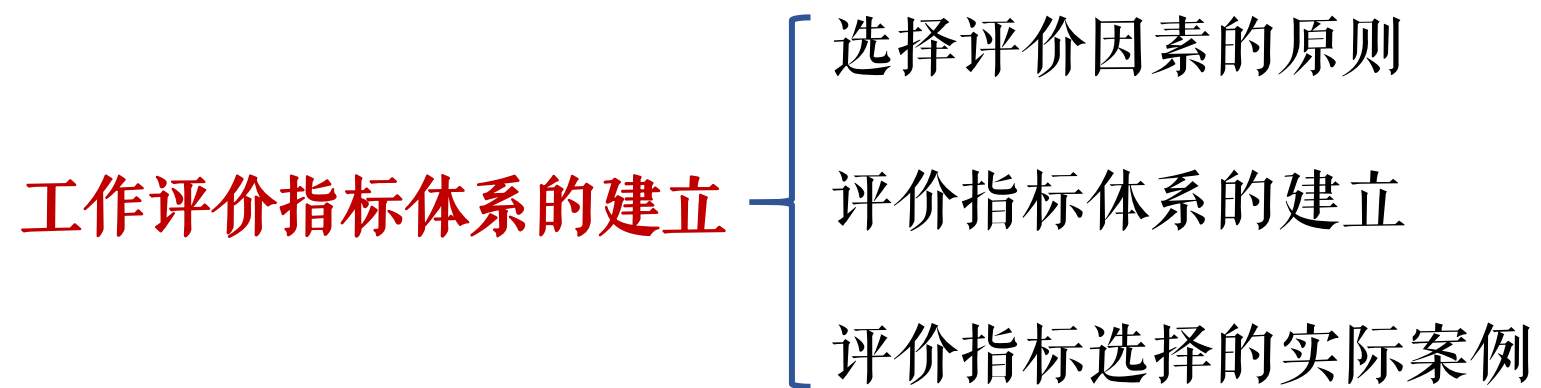
工作评价标准的编制

工作评价方法

工作评价的实施

评分法实用实例





## 第二节 工作评价指标体系的建立

工作评价指标体系的建立

选择评价因素的原则

评价指标体系的建立

评价指标选择的实际案例

### 7.2.1 选择评价因素的原则【选择、简答】

1. **少而精**原则
2. **界定清晰**便于测量原则
3. **综合性**原则
4. **可比性**原则



## 第二节 工作评价指标体系的建立

工作评价指标体系的建立

选择评价因素的原则

评价指标体系的建立

评价指标选择的实际案例

### 7.2.2 评价指标体系的建立 【选择题】

#### (一) 工作岗位的主要影响因素

1. 工作责任
2. 工作技能
3. 劳动强度
4. 工作环境

## 第二节 工作评价指标体系的建立

工作评价指标体系的建立

选择评价因素的原则

评价指标体系的建立

评价指标选择的实际案例

### 7.2.2评价指标体系的建立 【选择题】

连线：

- |         |                              |
|---------|------------------------------|
| ①工作责任   | ( <u>人员流向1项</u> )            |
| ②工作技能   | ( <u>体力、工时利用率、工作班制等5项</u> )  |
| ③劳动强度   | ( <u>技术知识、操作复杂度等5项</u> )     |
| ④工作环境   | ( <u>粉尘、高温、噪声、毒物、其他等5项</u> ) |
| ⑤社会心理因素 | ( <u>质量、产量、看管、安全、消耗、管理</u> ) |

## 第二节 工作评价指标体系的建立

工作评价指标体系的建立

- 选择评价因素的原则
- 评价指标体系的建立
- 评价指标选择的实际案例

### 7.2.2评价指标体系的建立 【选择题】

连线：

- |         |                              |
|---------|------------------------------|
| ①工作责任   | ( <u>人员流向1项</u> )            |
| ②工作技能   | ( <u>体力、工时利用率、工作班制等5项</u> )  |
| ③劳动强度   | ( <u>技术知识、操作复杂度等5项</u> )     |
| ④工作环境   | ( <u>粉尘、高温、噪声、毒物、其他等5项</u> ) |
| ⑤社会心理因素 | ( <u>质量、产量、看管、安全、消耗、管理</u> ) |

## 第二节 工作评价指标体系的建立

工作评价指标体系的建立

选择评价因素的原则

评价指标体系的建立

评价指标选择的实际案例

### 7.2.2评价指标体系的建立 【选择题】

#### (二) 评价指标的确定

- 1、工作责任：**质量责任、产量责任、看管责任、安全责任、消耗责任、管理责任。
- 2、工作技能：**技术知识要求、操作复杂程度、看管设备复杂程度、品种质量难易程度、处理预防事故复杂程度。
- 3、劳动强度：**体力劳动强度、工时利用率（净劳动时间/工作日总时间）、劳动姿势（主要劳动姿势对身体疲劳的影响程度）、劳动紧张程度（生理）、工作班制（劳动安排对任职者身体的影响）。
- 4、工作环境。**粉尘危害程度、高温危害程度、噪声危害程度、毒物危害程度、其他危害程度。
- 5、社会心理因素：**人员流动。



## 真题回顾

岗位在工作过程中对任职者技术素质方面的要求是指（ ）

A:工作责任

B:工作技能

C:劳动强度

D:工作环境



# 真题回顾

工作评价指标体系的建立

选择评价因素的原则

评价指标体系的建立

评价指标选择的实际案例

岗位在工作过程中对任职者技术素质方面的要求是指（ ）

A:工作责任

B:工作技能

C:劳动强度

D:工作环境

答案： **B**

# 真题回顾

工作评价指标体系的建立

选择评价因素的原则

评价指标体系的建立

评价指标选择的实际案例

岗位在工作过程中对任职者身体的影响是（ ）

A:工作责任

B:工作技能

C:劳动强度

D:工作环境

# 真题回顾

工作评价指标体系的建立

选择评价因素的原则

评价指标体系的建立

评价指标选择的实际案例

岗位在工作过程中对任职者身体的影响是（ ）

A:工作责任

B:工作技能

C:劳动强度

D:工作环境

答案：C

# 真题回顾

工作评价指标体系的建立

选择评价因素的原则

评价指标体系的建立

评价指标选择的实际案例

在工作评价指标中，主要反映岗位任职者智力的付出和心理状态的因素是（）

A:工作技能

B:工作责任

C:工作环境

D:劳动强度

# 真题回顾

工作评价指标体系的建立

选择评价因素的原则

评价指标体系的建立

评价指标选择的实际案例

在工作评价指标中，主要反映岗位任职者智力的付出和心理状态的因素是（）

A:工作技能

B:工作责任

C:工作环境

D:劳动强度

答案：**B**

## 第二节 工作评价指标体系的建立

工作评价指标体系的建立

选择评价因素的原则

评价指标体系的建立

评价指标选择的实际案例

### 7.2.2 评价指标体系的建立

对于非传统企业的管理岗位及知识型企业的岗位评价，我们建议使用以下指标【了解】：

1. 受教育程度
2. 工作经验
3. 工作复杂程度
4. 工作责任
5. 管理能力
6. 工作条件
7. 业务能力
8. 业务发展能力
9. 工作的挑战性
10. 工作的创造性
11. 对企业运营的责任
12. 资金安全责任
13. 保密责任

## 第二节 工作评价指标体系的建立

### 7.2.2 评价指标体系的建立 【了解】

#### (二) 评价指标的确定

瑞士国际资源管理集团（CRG）提出的工作评价指标体系包括7个要素，15个指标

- (1) 组织影响力：在企业中所起的作用，对企业影响的大小，规模大小
- (2) 监督管理：管理部门的数量，管理的人数，管理的岗位
- (3) 责任范围：独立性、责任的宽度和广度
- (4) 沟通技巧：交往频度，沟通技巧难度
- (5) 工作复杂性：学历要求、经验要求
- (6) 解决问题的能力：工作的创造性
- (7) 环境条件：工作环境、工作条件

## 第二节 工作评价指标体系的建立

工作评价指标体系的建立

选择评价因素的原则

评价指标体系的建立

评价指标选择的实际案例

### 7.2.3 评价指标选择实例

(一) 某棉纺厂选用16个指标对其工人岗位进行评价

这些指标是：(1)技术知识要求；(2)操作复杂程度；(3)看管设备复杂程度；(4)品种质量难易程度；(5)处理停台及预防次品复杂程度；(6)劳动紧张程度；(7)工作负荷；(8)工时利用率；(9)劳动姿势；(10)工作班制；(11)噪声；(12)温湿度；(13)粉尘；(14)其他因素；(15)质量责任；(16)产量责任。



## 第二节 工作评价指标体系的建立

工作评价指标体系的建立

选择评价因素的原则

评价指标体系的建立

评价指标选择的实际案例

### 7.2.3 评价指标选择实例

(二) 某钢铁公司选用18个指标对其工人岗位进行评价

这些指标是：(1)技术知识要求；(2)操作复杂程度；(3)看管设备复杂程度；(4)品种质量难易程度；(5)经验；(6)劳动紧张程度；(7)工作负荷；(8)工时利用率；(9)劳动姿势；(10)工作班制；(11)噪声；(12)温湿度；(13)粉尘；(14)工作场地差异；(15)危险性；(16)监督责任；(17)指标责任；(18)安全责任。



## 工作评价

工作评价概述

工作评价指标体系的建立

**工作评价标准的编制**

工作评价方法

工作评价的实施

评分法实用实例





## 工作评价指标标准的建立

- 工作评价标准编制的原则
- 工作评价标准制定的基本方法



## 第三节 工作评价标准的编制

工作评价指标标准的建立

工作评价标准编制的原则

工作评价标准制定的基本方法

### 7.3.1 工作评价标准编制的原则 【了解】

- 1、凡属国家标准或部颁标准的，均由国家标准或部颁标准作为评价的分级标准。直接运用的国家分级标准有：《体力劳动强度分级》、《生产性粉尘作业危害程度分级》、《高温作业分级》。
- 2、对没有国家或部颁标准的指标的分级，则根据制定国家标准的基本思路、要求及有关规定，制定统一的工作评价标准。如《高处作业分级》。

## 第三节 工作评价标准的编制

工作评价指标标准的建立

工作评价标准编制的原则

工作评价标准制定的基本方法

### 7.3.2 制定评价标准的基本方法 【了解】

- 1、在工作评价中，对工作责任的6项指标，工作技能的5项指标，劳动强度的4项指标（除体力劳动强度），常采用**功能评定法**，即根据这些指标的内容和评价要求，按专业集中讨论制定一套合乎实际的、具体的评价标准。
- 2、对于体力劳动强度、粉尘、高温和噪声这4个指标的分级，直接利用国家标准或部颁标准，并根据实际测定情况，进行适当的补充。
- 3、对于化学性、物理性有害因素，在工作评价中应以有害物的浓度或强度的超标倍数和岗位工人的工作时间率作为分级依据来制定分级标准。
- 4、各企业在制定工作评价标准时，应结合自身的特点，将原则性的标准具体化、明晰化。



6.4.0 零、工作评价方法

6.4.1.3 排列法的优缺点

6.4.2.0 分类法

## 工作评价

工作评价概述

工作评价指标体系的建立

工作评价标准的编制

**工作评价方法**

工作评价的实施

评分法实用实例





6.4.3.1评分法的具体步骤

6.4.3.2评分法的优缺点

6.4.4.2因素比较法的优缺点

## 工作评价

工作评价概述

工作评价指标体系的建立

工作评价标准的编制

**工作评价方法**

工作评价的实施

评分法实用实例



# 谢谢大家!

尚德机构

## 工作岗位研究原理与应用

### 精讲 - 5

讲师：朱天顺

学习是一种信仰！ IN LEARNING WE TRUST

SUNLAN