

《工作分析实务》

单选(81)--

- 1、1747年，历史上首次大规模实施工作分析的人是（）。-->C. 丹尼斯·狄德罗
- 2、（）本身是一个综合因素，我们还需要关注工作者所不能控制的环境因素，这些因素包括设备改良、任务的设计等，我们仍然可以应用关键事件法。-->C. 绩效
- 3、（）的基础是变量之间的逻辑关系，这种测量方法一般在理论研究中使用，在实际操作中使用较少。-->C. 构念效度
- 4、（）对排序工作起决定性的作用，所以必须得到重视。-->D. 组建评价工作小组
- 5、（）具有直接量化的特点。  
D. 因素比较法
- 6、（）可以在一个既定的岗位上吸收更多的人才，并招聘到不能提供全日制服务的熟练人员。-->D. 工作分担
- 7、（）是一种典型的工作倾向性工作分析系统。-->D. 任务清单分析法
- 8、（）是一种量化的方法，是美国确定工资结构最常用的一种方法。-->D. 要素计点法
- 9、（）是组织中承担相同或相似职责的若干职位的总和，即在组织中承担一定的职责的职位。-->A. 职务
- 10、（）问卷是目前国内使用较多的职位分析问卷形式，其特点在于能对职位信息进行全面、完整的调查收集，适用范围广泛。  
B. 非结构化
- 11、保证两个人或者更多人在不同场合做出的评价结果相似体现了工作评价的（）。-->C. 一致性原则
- 12、编写工作说明书是人力资源管理工作中一项重要的（）要求。-->C. 技术
- 13、从组织角度来说，工作分析是为一系列组织和管理职能提供（）的一个工具。-->A. 信息基础
- 14、对任职者必须具备的基本资格与条件的说明是（）。-->B. 任职条件
- 15、对现行作业系统进行记录和分析，寻找最经济和合理的工作程序和操作方法的管理技术是（）。-->A. 方法研究
- 16、对组织中各类工作岗位的工作性质、工作任务、工作职责、工作环境、工作关系等所做的统一说明是（）。-->C. 工作描述
- 17、反映劳动者的体力消耗和生理、心理紧张程度的是（）因素。-->B. 工作强度
- 18、访谈法的（）阶段其所有工作都将围绕如何得到完整、全面的信息而展开。-->D. 主体

- 19、根据工作内容、任职资格或者对组织的贡献的相似程度所划分的同一组职位是（）。-->C. 职位簇
- 20、工作编码是指一定的编码规则赋予每个工作岗位一个固定的（）。-->D. 编码信息
- 21、工作分析结果形成阶段主要是通过信息分析、描述与编制、审核与批准等行为形成（）。-->A. 岗位工作说明书
- 22、工作分析准备阶段，工作小组顺利开展工作的保障是（）。-->B. 工作的规范化
- 23、工作丰富化的理论基础是赫茨伯格的（）。-->C. 双因素理论
- 24、工作概要描述最主要的工作任务通常格式是（）。-->A. 用动词开头
- 25、工作评价的基础是（）。-->D. 工作调查
- 26、工作评价指标确定方法中的专家调查权重法，是选择企业各方面的专家，采取的形式是（）。-->D. 独立填表
- 27、工作评价指标确定方法中的专家调查权重法，选取权数所采取的形式是（）。-->D. 独立填表
- 28、工作说明书的使用是一个（）过程，必须建立一套完整的管理机制。  
B. 动态
- 29、工作说明书的使用是一个（）过程，必须建立一套完整的管理机制。A. 静态-->B. 动态
- 30、工作说明书是根据企业的需要完成的（）。-->D. 规范性文件
- 31、工作中为了达到某种目的而进行的一系列活动是什么？（）。-->D. 任务
- 32、功能性职位分析的核心是工作者所发挥的（）。-->B. 能力
- 33、关键事件法是由（）学者诺格和伯恩斯在1954年共同创立。-->C. 美国
- 34、关键事件法在工作分析中得到广泛应用的领域是（）。-->C. 以人为基础的工作分析
- 35、关键事件分析法的特殊之处在于用特定的关键行为与任务信息来描述具体（）。-->B. 工作活动
- 36、关于工作岗位特征与任职资格的说明文件是（）。-->D. 工作说明书
- 37、广义的（）是指一个人在较长的时间内重复做的一系列劳动生产活动。-->A. 工作
- 38、耗时，成本高，程序繁琐是以下哪种方法的缺点。（）。-->D. 职位分析问卷法
- 39、机械型工作设计方法源于（）。-->D. 古典工业工程学
- 40、基于能力的工作设计形式的缺点是会因为员工的灵活性加大而带来工作成果的（）。-->A. 不确定性上升
- 41、基于能力的工作设计形式对于编制的控制所用的依据是（）。-->B. 人力成本预测
- 42、基于任务的工作设计，其具体编制人数是可以计算的，计算的依据是（）。-->C. 劳动生产率
- 43、基于团队的工作设计在人力成本方面往往采用（）。-->A. 预算算法控制
- 44、激励法的工作设计方法的理论来源是（）。-->A. 双因素理论
- 45、将工作分析作为工业心理学的分支来研究的是（）。-->D. 宾汉

- 46、将明确的任务目标按照工作流程的特点层层分解，并用一定形式的岗位进行落实，这种工作设计形式是（）。-->B. 基于任务
- 47、将心理学应用到工业研究中，探索如何取得最大的工作效率的人是（）。-->A. 芒斯特伯格
- 48、节省时间，在短时间内即可收集所需的信息资料，可在工作时间外填写，不影响正常工作是（）的优点。-->D. 问卷法
- 49、临界特质分析系统对工作进行挑选所采用的方法是（）。-->D. 职业矩阵
- 50、评估指标的（）由评估指标的特征和现实可行性来决定  
B. 可测性
- 51、强调激励的工作设计方法注重提高工作的激励潜力，增加所需完成工作的类型和工作的（）。-->B. 决策权
- 52、任务清单系统中收集工作信息的工具，实际上是一种高度结构化的（）。-->C. 调查问卷
- 53、容易受个人因素的影响，致使信息不全或失真的是（）的缺点。-->A. 访谈法
- 54、生物型工作设计方法源于（）。-->B. 人类工程学
- 55、时间研究作为一种技术，是用来进行（）。-->B. 工作衡量
- 56、泰勒将工作分析列为科学管理的（）。-->B. 第一原则
- 57、通过（），工作人员可以对建立健全组织中的规范和制度提出要求。-->B. 工作分析
- 58、通过访谈能够收集全面的信息，但不利于任职者进行发散性思维，这种访谈类型是（）。-->A. 结构化访谈
- 59、为能迅速回应客户、满足客户多方面的要求，同时又能克服企业内部各部门、各岗位自我封闭、各自为政的毛病，在进行工作设计时应当基于（）。-->C. 团队
- 60、文献分析法一般用于收集工作的原始信息，编制（）。-->B. 任务清单初稿
- 61、下列因素中，不属于工作评价五因素的是（）。  
D. 劳动保障
- 62、效能是指能在多大程度上反映（）的真实性、有效性和准确性。-->B. 测量内容
- 63、心理学家欧内斯特·麦克米克在19世纪50年代设计出了一种适用于各种文秘工作的（）。-->B. 核对清单
- 64、选择岗位评价指标的方法有多种，目前大多数企业都采用（）。-->B. 因素分析法
- 65、选择合适的观察方法，对完成（）非常重要。-->B. 目标任务
- 66、以工作为基础、以管理型职位为分析对象的职位分析的结构化工作分析方法是（）。-->A. 管理职位分析问卷法
- 67、以人类的心理承受能力和心理局限为关注重点的工作设计方法是（）。-->D. 知觉运动型
- 68、以身体的舒服和健康程度以及工作环境的物理特性为关注重点的工作设计方法是（）。-->C. 生物型
- 69、运用职位分析问卷法进行工作分析首先要对（）进行处理。-->B. 工作内容
- 70、在工作评价的操作方法中，在应用分类法时，最关键的一项工作是确定（）。-->A. 等级标准
- 71、在工作评价指标的确定方法中，ABC分类权重法的基本原理是（）。-->C. 重要的少数和次要的多数
- 72、在工作中，如果（）不完善，容易导致员工职责划分不清晰、相互推诿的情况。-->A. 工作说明书的编制

73、在时间和人员上保持一致，保证两个人或者更多人在不同场合做出的评价结果相似体现了工作评价的（）

C.一致性原则

74、在实际工作中，一般在许多企业内部的工作分析往往是由（）部门主要负责。-->**B. 人力资源**

75、在通用的工作分析方法中，利用访谈法时，访谈开始阶段的重点是帮助被访谈者保持-->**A.信任的心态**

76、在通用的工作分析方法中，利用访谈法时，访谈开始阶段的重点是帮助被访谈者保持（）。-->**A.信任的心态**

77、在组织管理中，工作说明书的正确（）可为管理人员清楚地掌握各岗位的具体工作内容。-->**A. 运用**

78、战略性工作分析全过程的关键因素是正确挑选（）。-->**D.主题专家**

79、只有明确了工作分析的（），组织才能够确定工作分析的范围、对象和内容。-->**A. 目的**

80、主要作为原始工作信息搜集方法，为其他工作分析方法提供信息支持的分析方法是（）。-->**C.工作日志法**

81、组织结构就是构成组织的各个要素在不同排列组合的基础上发生相互联系、相互影响和相互作用的方式。它在根本上（）着组织的性质和功能。-->**C.决定**

多选(67)--电大资源网: <http://www.dda123.cn/> (微信搜: 905080280)

1、当组织发生重大变革时，为保证组织的持续发展，有必要对组织进行工作分析工作。这里所说的重大变革主要包括（）。-->**(A. 公司的组织体系发生变化 B. 生产技术发生变革 D. 工作中出现了职责划分不清晰等情况)**

2、对于一个组织来说，什么时候有必要进行工作分析呢？（）。-->**(A. 公司的组织发生变化 B. 生产技术发生变革 C. 工作中出现职责划分不清)**

3、访谈法的形式主要有（）。-->**(C.集体访谈 D.部门访谈 E.个别访谈)**

4、访谈法的优点包括

A.对信息了解更深入

B.应用范围更广泛

C.直观性更强

5、非结构化观察法比较灵活，信息收集范围较宽但是缺点在于（）。-->**(A.指导性差 B.分析难度大)**

6、工作分析结果形成阶段的主要工作有（）。-->**(B.信息分析 C.描述与编制 E.审核与批准)**

7、工作分析结果形成阶段的主要工作有（）。-->**(B.信息分析 C.描述与编制 E.审核与批准)**

8、工作编号应当符合的要求有（）。-->**(A.唯一性 B.方便性 C.可扩性 E.可用性)**

9、工作编号应当符合的要求有：（）。-->**(A.唯一性 B.方便性 C.可扩性 D.可读性)**

10、工作编码的编码规则主要包括（）。-->**(B.编码是一组有序化的字符排列 C.编码长度不宜过长 E.编码可按部门、岗位评价等结果进行编码)**

11、工作分析报告汇总中有一项为“群体比较报告”，其主要用途为（一张）。-->**(A. 确定工作价值 B. 确定职位等级 C. 意义 D. 方法)**

12、工作分析报告汇总中有一项为“群体比较报告”，其主要用途为（）

A.确定工作价值

B.确定职位等级

C.薪酬设计

D.制订培训开发计划

13、工作分析的信息来源包括（）。-->**(A.职位分类资料 B.公司文件 E.人员信息)**

14、工作分析的作用体现在以下哪些方面？-->**(A. 确保工作职责合理分配 B. 健全规范制度 C. 完善工作流程)**

15、工作分析关注的对象包括（）。-->**(A.工作的输出特征 B.工作的输入特征 C.工作的转换特征 E.工作的关联特征)**

16、工作分析结果形成阶段的主要工作有（）。-->**(B.信息分析 C.描述与编制 E.审核与批准)**

17、工作分析人员培训的内容包括熟悉工作分析本身，这个本身指的是（）。-->**(A.目的 C.意义 D.方法)**

18、工作分析实施阶段的主要工作包括（）。-->**(A.与岗位任职者进行沟通 B.收集整理相关信息 C.信息的确认)**

19、工作分析准备阶段需要准备的文件种类有（）。-->**(C.宣传文件 D.工作表单 E.人员信息)**

20、工作分析准备阶段需要准备的物品种类有（）。-->**(A.文具 B.工具设备)**

21、工作分析准备阶段组建工作小组的标准包括（）。

A.工作人员的相对稳定

C.职责分工的明确性

D.工作行为的规范化

22、工作丰富化的原则包括()

A.增加员工责任

B.赋予员工自主权

C.及时反馈

D.客观考核

23、工作规范的内容包括（）。-->**(A.基本要求 B.教育状况要求 C.工作经验要求 D.能力要求)**

24、工作轮换的好处主要有（）。-->**(B.满足员工的内在需要 C.满足员工的职业选择倾向 D.增强部门间协作)**

25、工作轮换的目的在于

A.调动员工的工作热情

D.让员工获得更多工作经验

26、工作描述需要描述的信息主要有（）。-->**(A.工作识别信息 B.工作概要 C.工作职责 D.权责与相互关系)**

27、工作评价的（）应该具有最优化。

B.评价方法

C.评价过程 D.评价结果

28、工作评价的操作方法有（）。-->**(A.排序法 B.分类法 C.要素计点法 D.因素比较法)**

29、工作评价的原则有（）。-->**(A.系统原则 B.实用性原则 C.标准化原则 D.能级对应原则 E.优化原则)**

30、工作日志法的主要功能有（）。-->**(A.提醒 D.跟踪)**

31、工作设计的目的有（）。-->**(A.改变员工和工作之间的关系 B.改变工作态度 C.明确工作内容 D.规范工作行为 E.提高工作绩效)**

32、工作设计的主要内容有（）。-->**(A.工作内容 B.工作职责 C.工作关系 D.工作的产出 E.工作结果的反馈)**

33、工作说明书的编写要求有（）。-->**(B.清晰明白 C.具体细致 D.简明扼要)**

34、工作说明书的核心内容是（）。-->**(B.工作职责 C.任职资格)**

35、工作说明书管理的特点有（）。-->**(C.过程性 D.全面性 E.动态性)**

36、工作研究的技术方法有（）。-->**(D.方法研究 E.工作衡量)**

37、工作再设计的方法主要有（）。-->**(A.工作专业化 B.工作轮换 C.工作丰富化 D.工作扩大化 E.家庭办公)**

38、工作再设计的理论依据包括（）。-->**(B.科学管理理论 C.工作特征模型 D.激励理论 E.人际关系理论)**

39、工作再设计需要考虑的因素有（）。

A.组织因素

B.行为因素

C.资金因素

D.环境因素

E.法律因素

40、工作责任因素包括以下哪些内容（）。-->**(A.质量责任 B.产量责任 C.管理责任 D.安全责任)**

41、功能性职位分析法这一理论认为所有工作都涉及职位者职者与（）三者的关系。-->**(A.数据 B.人 C.事)**

42、观察法分为以下三种（）。-->**(A.直接观察法 C.自我观察法 D.工作参与法)**

43、获得全体员工的支持是在组织中推行工作分析项目的另一个重要环节。可以通过组织常用的沟通渠道传递要进行工作分析的信息，需要传递给员工的基本信息包括（）。-->**(A. 工作分析的目的 B. 时间规划 D. 数据收集过程中的注意事项)**

44、结构化观察法规范、连贯、可信度高，但是缺点在于（）。-->**(A. 比较僵化 D. 信息容易缺失)**

45、科学管理不仅仅是将（）引入管理，更重要的是提出了实施科学管理的核心问题-精神革命。（）-->**(A. 科学化 D. 标准化)**

46、临界特质分析系统的分析结果最常用于（）

A.人员甄选

B.人力资源规划

C.人员培训

47、任务清单系统的主要组成部分有（）。-->**(B.背景信息 E.任务清单)**

48、任职资格常常表述为胜任职位所需的（）。-->**(A. 体能素质 B. 知识要求 C. 工作经验 D. 工作技能)**

49、时间研究的基本工具是（）。

A.照相机

B.秒表

C.记录板

D.时间研究记录表

50、时间研究可分为（）。-->**(A.整体时间研究 B.单元时间研究)**

51、收集整理信息的过程中要把握的原则是（）。-->**(C.及时性原则 D.准确性原则)**

52、通用的工作分析访谈流程包括以下哪几个阶段？（）。-->**(A.准备阶段 B.开始阶段 C.主体阶段 D.结束阶段 E.整理阶段)**

- 53、下列因素中，属于工作评价五因素的是（）。-->(A.劳动责任 B.劳动技能 C.劳动强度 D.劳动心理)
- 54、信息的来源有多种途径。其中包括（）。  
A.岗位的任职者  
B.所有在岗员工  
C.该岗位的管理者
- 55、一般的工作说明书都要包括的内容有  
A.工作标识  
B.工作概要  
C.工作职责  
D.工作条件
- 56、一般来说，工作信息的分析通常包括（）-->(A.工作名称分析 B.工作描述分析 C.工作环境分析 D.任职者的必备条件分析)
- 57、一次成功的访谈,应该注意的技巧包括（）  
A.应该具有针对性,不涉及隐私  
B.注意提问方式,要采取启发式提问  
C.控制访谈有指向一定的目标
- 58、以工作为基础的系统性工作分析方法包括（）。-->(A.任务清单分析法 C.功能性职位分析法 E.关键事件法)
- 59、以人为基础的系统性职位分析方法（）。-->(A.职位分析问卷法 B.工作要素法 C.临界特质分析系统 E.管理职位分析问卷法)
- 60、由于职位分析问卷法的专业性和复杂性，问卷在被分析之后，其结果可以应用到人力资源管理的各个方面。其应用较多的工作分析报告有（）。-->(A.工作维度得分统计报告 C.能力测试估计数据 D.工作评价点值)
- 61、与工作描述相比、任职资格分析等活动相比，关键事件法更频繁地应用于（）。-->(A.培训需求评估 C.绩效评估)
- 62、在不同岗位上的轮换可以增加员工的交流机会，当员工能胜任新的工作岗位时，便会给予员工（）。-->(A.成就感 B.幸福感)
- 63、在工作评价的操作方法中，常用的排序方法主要有（）。-->(A.简单排序法 C.轮流排序法 D.配对比较排序法)
- 64、在设计完成任务清单的基础上，利用任务清单进行信息的收集，在收集信息的过程中要注意（）。-->(B.确定调查对象和范围 C.选择调查方式 D.选择信息来源)
- 65、职位分析问卷主要分为（）。-->(B.结构化问卷 E.非结构化问卷)
- 66、主题专家组成员将利用工作要素表对各自独立的工作要素和子要素进行评价这一项评价主要考虑以下哪些方面？（）  
A.对挑选普通任职者的影响  
B.对选拔优秀员工的影响  
C.在选拔过程中如果忽视了该因素可能造成的影响  
D.对分析员工来源的影响
- 67、主题专家组组建以后，由主题专家组成员根据自己了解和掌握的情况提出相应的工作要素，专家在工作要素选择过程中要考虑要素是否满足以下哪些标准（）。-->(A.任职者所必须具备的要素 B.低绩效员工所缺乏的要素 C.能够区分优秀员工的要素)
- 简答(48)--  
) 1、编写工作说明书的原则、编写步骤是什么？  
2、访谈法的操作流程。

- 3、工作分析的流程。  
4、工作分析的未来趋势。  
5、工作分析关注的内容。  
6、工作分析应用阶段的主要工作。...  
7、工作分析在人力资源管理中的作用。...  
8、工作分析在薪酬管理中的运用。  
9、工作分析准备阶段组建工作小组的标准。...  
10、工作评价和工作分析的关系是什么？...  
11、工作评价在人力资源管理体系中的作用。...  
12、工作日志表所收集的信息量是巨大的,请简述...  
13、工作设计的基本目的。  
14、工作设计的基本原则。  
15、工作说明书管理的具体内容。  
16、工作要素法的操作流程是什么？  
17、简述编写工作说明书的原则。  
18、简述采用观察法时的注意事项。...  
19、简述采用观察法时的注意事项。...  
20、简述采用观察法时的注意事项。...  
21、简述工作分析的未来趋势。  
22、简述工作分析关注的内容。  
23、简述工作分析应用阶段的主要工作...  
24、简述工作分析在薪酬管理中的运用。...  
25、简述工作分析在薪酬管理中的作用。...  
26、简述工作分析准备阶段组建工作小组的标准...  
27、简述工作设计的程序  
28、简述工作设计的基本目的  
29、简述工作设计的基本原则  
30、简述工作说明书的作用。  
31、简述工作说明书的作用。  
32、简述工作说明书的作用。  
33、简述工作说明书管理的具体内容...  
34、简述任选清单分析法的优缺点。...  
35、简述通用的工作分析方法中的访谈法的优缺点...  
36、简述在工作分析准备阶段需要收集和背...  
37、简述职位分析法的优缺点。  
38、简述职位分析法的运用方式。  
39、请简述工作要素法操作流程的三个步骤。...  
40、任务清单分析法的优缺点。  
41、试述访谈法的操作流程  
42、试述工作分析的流程。  
43、试述工作分析在人力资源管理中的作用。...  
44、试述工作评价在人力资源管理体系中的作用。...  
45、通用的工作分析方法中的访谈法的优缺点。...  
46、选择工作分析方法时，应考虑的因素包括哪些内...  
47、职位分析法的优缺点。  
48、职位分析问卷法的操作过程与关键控制点是什...

1、编写工作说明书的原则、编写步骤是什么？

答：第一，编写原则  
大人县诗设将工体价特宝

(1)目标明确的原则

编写工作说明书之前，一定要明确组织的要求和工作分析的目的，

按照实际情况的需求，选择工作分析的内容。

(2)分层实施的原则

编写工作说明书是一个系统工程，应该从组织说明书到部门说明书，再到工作说明书，逐级分层编写。

(3)量化可操作的原则

工作说明书的许多内容都应是可量化的，内容表述应能够被使用者所理解，并便于在实际工作中操作。

(4)及时沟通的原则

工作说明书的编写需要一个固定的办公地点，方便小组成员随时沟通，当遇到问题时，小组成员也应及时反馈，协商解决。

第二，编写步骤

(1)成立专项工作组

在组织内选拔具有人力资源管理经验或经历的人员参与编写，最好由组织主管领导担任工作组组长，邀请相关专家担任顾问，成立编写专项工作组

(2)动员

在工作正式开始前，工作小组应组织召开工作说明书编制说明会议，讲解编制的意义、注意事项及范例，在组织内明确编写要求，排除工作阻力，争取获得最大的支持。

(3)收集工作信息

通过对已有资料的分析，确保小组成员对组织的规章制度、管理文件，各岗位的主要任务、主要职责，以及员工的工作流程有基本的了解，并通过文献查阅、现场观察、问卷调查、面对面访谈等形式收集信息

(4)协调沟通

在工作说明书的编写过程中，遇到各种问题，小组成员应该立即与各部门和岗位任职者沟通，并及时向上级领导反馈。

(5)处理工作信息

对所有的工作信息进行分类和处理，从组织到部门，再到每个岗位，依次梳理各个岗位的工作信息，为正式编写提供材料支持。

(6)撰写工作说明书

落实最终的撰写任务，首先编写组织说明书，其次编写部门职责体系，再次编写工作说明书，最后由小组成员完成编制工作，并且由专家提供参考意见。

(7)反馈、修订和确认

在编写完工作说明书之后，需要取得各部门和岗位任职者的反馈，再交由高层领导审定，广泛收集意见并按要求修订，最终形成工作说明书。

2、访谈法的操作流程。

答：(1)准备阶段：制定访谈计划、培训访谈人员、编制访谈提纲；

(2)访谈开始阶段：此阶段的重点是帮助被访谈者保持信任的心态；

(3)访谈的主体阶段：寻找访谈切入点，询问工作任务、询问工作细节；

(4)访谈结束阶段：与被访谈者再次沟通。

(以上为本题答题要点，学生答题只要基本观点一致，可酌情给分。)

3、工作分析的流程。

答：(1)准备阶段：确定合适的工作时机、明确分析目的、制定工作计划、组建工作小组、收集分析背景资料、准备必要的物品与文件、获取相关人员支持；

(2)实施阶段：与岗位任职者沟通、收集整理相关信息、进行信息确认；

(3)结果形成结果阶段：信息分析、描述与编制、审核与批准相关文件；

(4)应用阶段：培训相关的部门人员、制定各种具体应用文件、健全工作说明书管理机制、评估与反馈。

#### 4、工作分析的未来趋势。

(1)实行以战略为导向的能力分析。(2)拓宽工作分析的信息来源。(3)改进工作分析的方法技术。(4)职责界定的角色化。

#### 5、工作分析关注的内容。

答：(1)工作分析关注的对象，包括工作的输出特征、工作的输入特征、工作的转换特征、工作的关联特征；

(2)工作分析的维度；

(3)工作分析的信息来源；

(4)信息收集的内容；

(5)工作分析结果的应用。

#### 6、工作分析应用阶段的主要工作。

答：(1)培训相关的部门人员。

(2)制定各种具体的应用文件。

(3)健全工作说明书的管理机制。

(4)工作分析的评估与反馈。

#### 7、工作分析在人力资源管理中的作用。

(1)工作分析在人力资源管理规划中的应用。工作分析是人力资源需求分析的第一步。(2)在招聘、现选和作用中的应用。工作分析是企业员工招聘、盟选和任用的基本前提。(3)在员工岗位培训中的应用。它为员工岗位培训提供信息支持。(4)在绩效考核中的应用。它为设计合理的绩效考核指标和标准提供对科学的依据。(5)在职位评价中的应用。

#### 8、工作分析在薪管理中的运用。

答：(1)决定薪资的差距。在一个组织中，不同的人取得不同的薪资，各个组织都有自己的薪资体系。

(2)区分岗位的相对价值，不同岗位所承担的责任不同，有的岗位需要对组织承担较大的责任，有的岗位承担的风险较大，有的岗位有较大的指导、监督他人的责任，有的岗位需要承担较多的在组织外部进行协调的责任，根据承担的责任不同，各岗位所应获得的薪酬也就不同。

#### 9、工作分析准备阶段组建工作小组的标准。

答：(1)工作人员的相对稳定；

(2)人员的多样性；

(3)职责分工的明确性；

(4)工作行为的规范化。

#### 10、工作评价和工作分析的关系是什么？

答：工作评价和工作分析是人力资源管理中的重要内容，两者关系密切，工作分析不单纯为组织的薪酬管理奠定基础。

从操作过程来讲，工作分析是工作评价的基础，工作分析主要是采取一系列的方法进行信息的收集，通过合理的方法编制工作说明书。而工作评价是利用工作说明书等进行评价的过程，衡量工作岗位的相对价值，进而确定各个职位的薪酬水平，从工作分析

到工作评价，再到组织的薪酬设计，是一个环环相扣、紧密联系的环节与过程。

#### 11、工作评价在人力资源管理体系中的作用。

答：(1)是员工晋升提拔的参照。

(2)是确定职位等级的手段。

(3)是确定薪酬分配的依据。

(4)是招聘到合适员工的保证。

(5)是制定人力资源规划的参考。

#### 12、工作日志表所收集的信息量是巨大的,请简述其分析整理阶段的工作内容。

答：(1)提炼工作活动。职位分析师要从日常描述中提炼出目标职位工作活动内容,并对不同工作任务加以细化、分类,形成对各项活动的大致描述。一般采用标准的动词形式进行描述。

(2)工作职责描述。在确定工作活动后,职位分析师需要根据日志内容,尤其是工作活动中的“动词”确定目标职位在工作活动中扮演的角色,结合工作对象、工作结果、重要性评价,形成任职者在各项工作活动中的职责。

(3)工作任务性质描述。对工作活动中的临时性活动,应在工作描述中加以说明。

(4)工作联系。对工作联系客体进行归类。按照联系频率和重要程度加以区分,在工作说明书相应项目下填写。

(5)工作地点描述。按出现频率对工作地点进行排列,对于特殊的工作地点应详细说明。

(6)工作时间描述。制作目标职位时间-任务序列图表,确定工作时间的性质。

#### 13、工作设计的基本目的。

答：(1)改变了员工和工作之间的基本关系；

(2)改变员工的工作态度；

(3)使员工明确工作内容；

(4)规范员工工作行为；

(5)提高员工工作绩效。

#### 14、工作设计的基本原则。

答：(1)分工协作原则。

(2)因事设岗的原则。

(3)以人为本的原则。

(4)工作环境优化原则。

(5)规范化与系统化原则。

#### 15、工作说明书管理的具体内容。

答：(1)工作说明书的制定。

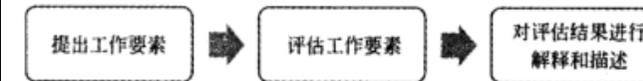
(2)工作说明书的使用。

(3)工作说明书的修订与更新。

(4)工作说明书的保存与归档。

#### 16、工作要素法的操作流程是什么？

工作要素法的操作流程有三个步骤,如图



解释和描述

(1)提出工作要素

(2)评估工作要素

(3)对评估结果进行解释和描述

#### 17、简述编写工作说明书的原则。

答案：(1)目标明确的原则

(2)分层实施的原则

(3)量化可操作的原则

(4)及时沟通的原则

#### 18、简述采用观察法时的注意事项。

观察法简便易行,但使用时仍需要注意一些事项。

(1)注意样本的代表性。

要注意工作行为样本,即被观察对象的代表性,有代表性的样本才具有观察的价值。

(2)记录的内容要反映工作情境。

在观察过程中,要避免机械地记录,应主动记录反映工作的各有关内容,对观察到的现场工作信息要及时进行比较和提炼。

(3)不干扰被观察者。

工作分析人员应尽可能不引起被观察者的注意,不应干扰被观察者的工作。

(4)观察前要有详细的观察提纲和行为标准,观察力求结构化。

#### 19、简述采用观察法时的注意事项。

答：(1)注意样本的代表性

(2)记录的内容要反映工作情境

(3)不干扰被观察者

(4)有详细的观察提纲和行为标准,观察前要有详细的观察提纲和行为标准,观察力求结构化。

#### 20、简述采用观察法时的注意事项。

观察法简便易行,但使用时仍需要注意一些事项。

(1)注意样本的代表性

要注意工作行为样本,即被观察对象的代表性,有代表性的样本才具有观察的价值。

(2)记录的内容要反映工作情境

在观察过程中,要避免机械地记录,应主动记录反映工作的各有关内容,对观察到的现场工作信息要及时进行比较和提炼。

(3)不干扰被观察者

工作分析人员应尽可能不引起被观察者的注意,不应干扰被观察者的工作。

(4)有详细的观察提纲和行为标准,观察前要有详细的观察提纲和行为标准,观察力求结构化。

#### 21、简述工作分析的未来趋势:

答案：(1)实行的战略为导向的自发力分析(2)拓宽工作分析的信息来源(3)改进工作分析的方法技术(4)职责界定的角色化

#### 22、简述工作分析关注的内容:

答案：(1)工作的输出特征,即一项工作的最终结果表现形式(2)工作的输入特征,指为了获得上述的结果,应当输入什么内容,包括物质、信息,规范和条件等,是确定工作来源和工作条件的基础(3)工作的转换特征(4)工作的关联特征。

#### 23、简述工作分析应用阶段的主要工作

答案：(1)培训相关部门的人员(2)制定各种具体的应用文件(3)健全工作说明的管理机制(4)工作分析的评估与反馈

#### 24、简述工作分析在薪酬管理中的运用。

(1)决定薪资的差距。在一个组织中,不同的人取得不同的薪资各个组织都有自己的薪资体系。

(2)区分岗位的相对价值。不同岗位所承担的责任不同。有的岗位需要对组织承担较大的责任,有的岗位承担的风险较大,有的岗位有较大的指导监督他人的责任,有的岗位需要承担较多的在组织外部进行协调的责任。根据承担的责任不同,各岗位所应获得的薪酬也就不同。

#### 25、简述工作分析在薪酬管理中的作用。

(1)决定薪资的差距。在一个组织中,不同的人取得不同的薪资,各个组织都有自己的薪资体系。

(2)区分岗位的相对价值。不同岗位所承担的责任不同。有的岗位需要对组织承担较大的责任,有的岗位承担的风险较大,有的岗位有较大的指导、监督他人的责任,有的岗位需要承担较多的在组织外部进行协调的责任。根据承担的责任不同,各岗位所应获得的薪酬也就不同。

#### 26、简述工作分析准备阶段组建工作小组的标准

答案:(1)工作人员相对稳定(2)人员的多样性(3)职责分工的明确性(4)工作行为的规范化。

#### 27、简述工作设计的程序

答案:确定所属部门的工作任务、任务的分解和细化;确定岗位及其工作职责、组织分析、工作分析、问题诊断、针对问题的再设计。

#### 28、简述工作设计的基本目的

答案:(1)工作设计改变员工和工作之间的基本关系(2)改变员工的工作态度(3)使员工明确工作内容(4)规范员工工作行为(5)提高员工工作绩效

#### 29、简述工作设计的基本原则

答案:分工与协作原则,因素设岗原则、以人为本原则、工作环境优估原则,规范化与系统化原则。

#### 30、简述工作说明书的作用。

- (1)组织和人员优化的基础。(2)人员选聘和录用的依据。
- (3)员工培训方向、内容的依据。
- (4)绩效考核的基本依据。
- (5)工作评价和确定薪酬体系的依据。

总之,工作说明书对于现代管理有十分重要的意义,其明确的岗位职责、权限、任职资格等,为组织的人力资源管理提供了重要的支持。

#### 31、简述工作说明书的作用。

工作说明书是结合组织的长期发展计划、经营战略目标和利润目标,对内部岗位进行描述、对工作职责进行总结的书面文件。它不仅有利于组织近期的生产经营需要,而且有利于提高组织的工作效率和业务的长远发展。工作说明书的编写是组织各项人力资源管理职能中最为基础的工作,它是确立薪酬制度、考核标准、培训方向等的依据。

#### 32、简述工作说明书的作用。

- (1)组织和人员优化的基础
- (2)人员选聘和录用的依据
- (3)员工培训方向、内容的依据
- (4)绩效考核的基本依据

#### (5)工作评价和确定薪酬体系的依据

总之,工作说明书对于现代管理有十分重要的意义,其明确的岗位职责、权限、任职资格等,为组织的人力资源管理提供了重要的支持。

#### 33、简述工作说明书管理的具体内容

答案:工作说明书的管理包括工作说明书的制定、工作说明书的使用、工作说明书的修订与更新、工作说明书的保存与归档等内容。

#### 34、简述任选清单分析法的优缺点:

答案:优点:(1)信息可靠性高(2)可有效获得工作职责、工作内容、工作关系和劳动强度等方面的信息(3)所需费用较少(4)难度较小(5)可操作性强。缺点:(1)对任务的定义难以把握、导致任务的划分缺乏明确具体的标准(2)使用范围较小,只适用于工作周期较短、工作内容比较稳定、变化较小的工作(3)整理信息的工作量大,归纳工作比较烦琐(4)任职者容易受到近期工作的影响,忽略其他时间进行的重要任务。

#### 35、简述通用的工作分析方法中的访谈法的优缺点:

答案:优点:(1)双方当面交流,能够深入、广泛地探讨与工作相关的信息(2)及时地对访谈问题进行解释和引导(3)根据实际情况及时修正访谈提纲中的信息缺陷(4)及时地对所获得的信息与任职者进行现场确认,有利于提高工作效率(5)有智谋进情绪的任职者,可以通过工作分析员的沟通、引导,最大限度使其参与其中。缺点:(1)过程中容易受到任职者个人因素的影响,导致信息扭曲(2)对任职者的正常工作甚至组织的正常运转产生一定的影响。

#### 36、简述在工作分析准备阶段需要收集和背景信息

答案:(1)组织结构图(2)流程图(3)部门职责与岗位职责说明书(4)国家职业标准

#### 37、简述职位分析法的优缺点:

答案:优点:(1)同时考虑员工与工作两个变量因素(2)将工作分析不同的等级,用于进行工作评估及人员甄选(3)不需修改就可用于不同组织、不同工作、所以比较各种组织间工作更加容易。缺点:(1)耗时,并且必须由受过专业训练的工作分析员填写问卷(2)工作特征抽象,不能描述实际工作中特定的具体的任务活动。

#### 38、简述职位分析法的运用方式:

答案:通过职位分析问卷法收集的数据信息,在进行完备性,信度与效率的检验后就可以进行计算机分析处理,运用于人力资源的各个方面(1)工作维度得分统计招生(2)能力测试性数据

#### 39、请简述工作要素法操作流程的三个步骤。

工作要素法的操作流程有三个步骤:

- (1)提出工作要素。
- (2)评估工作要素。
- (3)对评估结果进行解释和描述。

#### 40、任务清单分析法的优缺点。

答:优点:(1)信息可靠性;(2)可有效获得工作职责、工作内容、工作关系和劳动强度等方面的信息;(3)所需费用较少;(4)难度较小;(5)可操作性强。

缺点:(1)对任务的定义难以把握,导致任务的划分缺乏明确具体的标准;

(2)使用范围较小,只适用于工作周期较短、工作内容比较稳定、变化较小的工作;

(3)整理信息的工作量大,归纳工作比较烦琐;

(4)任职者容易受到近期工作的影响,忽略其他时间进行重要工作的任务。

#### 41、试述访谈法的操作流程

答案:通用的工作分析访谈流程包括五个阶段,即准备阶段、开始阶段、主体阶段、结束阶段和整理阶段。

#### 42、试述工作分析的流程。

答:准备阶段(1)确定合适的工作时间(2)明确工作分析的目的(3)制定工作分析的工作计划(4)组建工作小组(5)收集、分析有关的背景信息:组织结构图、流程图、部门再现与岗位职责说明书、国家职业标准(6)完成信息收集的准备工作:明确分析对象、分析信息收集的内容、选择作息的来源、确定收集信息的方法(7)准备必要的物品与文件:物品的种类、文件的种类、工作步骤、遵循原则(8)明晰工作风险(9)获取相关人员的支持

实施阶段:(1)岗位任职者进行沟通(2)收集整理相关信息(3)信息的确认

结果形成阶段(1)信息分析:工作名称分析、工作职责分析、劳动条件和环境的分析、工作关系分析、任职条件分析(2)描述与编制(3)审核与批准

应用阶段:(1)培训相关的部门与人员(2)制定各种具体的应用文件(3)健全工作说明书的管理机制(4)工作分析的评估与反馈

#### 43、试述工作分析在人力资源管理中的作用。

答:(1)工作分析在人力资源管理规划中的应用。工作分析是人力资源需求分析的第一步。

(2)在招聘、甄选和应用中的应用。工作分析是企业员工招聘、甄选和任用的基本前提。

(3)在员工岗位培训中的应用。它为员工岗位培训提供信息支持。

(4)在绩效考核中的应用。它为设计合理的绩效考核指标和标准提供了科学的依据。

(5)在职位评价中的应用。

#### 44、试述工作评价在人力资源管理体系中的作用。

答案:(1)员工晋升提拔的参照(2)确定职位等级的手段(3)确定薪酬分配的依据(4)招聘到合适员工的保证(5)制定人力资源规划的参考

#### 45、通用的工作分析方法中的访谈法的优缺点。

答案:优点:(1)访谈双方当面交流,能够深入广泛地探讨与工作相关的信息;

(2)工作分析员能够及时地对访谈问题进行解释和引导;

(3)工作分析员能够根据实际情况及时地修正访谈提纲中的信息缺陷;

(4)工作分析员能及时地对所获得的信息与任职者进行现场确认,有利于提高工作效率;

(5) 对于工作分析有敌对情绪的任职者，可以通过工作分析员的沟通、引导，最大限度使其参与其中。

缺点:(1)工作分析员在访谈过程中容易受到任职者个人因素的影响，导致收集的信息扭曲;

(2)会对任职者的正常工作甚至组织的正常运转产生一定的影响。

#### 46、选择工作分析方法时，应考虑的因素包括哪些内容？

(1)方法与目的的选择。

(2)成本的可行性。考虑成本的可行性，就要结合组织自身的实力，考虑与该工作分析方法成本相比，是否能够获得较高的利益或价值。这里所指的成本包括材料费用、培训费用、咨询费用、人工成本等。使用不同的工作分析方法会带来不同的成本，如问卷法的成本较低，而主题专家会议法的成本则较高。

(3)方法的适用性。要考虑所选择的工作分析方法对所涉及的工作和任职者是否适用。(4)方法使用的便利性。即使用该工作分析方法是否方便，是否有什么因素限制了它的使用等。

(5)时间上的考虑。工作分析不可能无时间限制地进行下去，因此，要充分考虑时间方面的限制，即从开始实施一直到工作分析结束，要事先规定一个期限。除非有特殊情况，一般不要超出规定时间，以免影响后续工作的开展。

(6)信度与效度方面。信度是指不同的工作分析人员对同一工作的分析所得到的结果具有一致性，以及同一工作分析人员在不同的时间对同一工作的分析所获得的结果具有一致性。效度是指该工作分析方法对职责的重要性程度，以及完成职责所需的技术和能力的描述的准确性程度。工作分析方法的使用会直接影响工作分析的进程与质量，因此，对于工作分析方法一定要进行认真的评估，并加以改进，这对下一次的工作分析具有非常重要的指导意义和参考价值。

(7)培训需求。这是指在使用这种工作分析方法时需要进行培训的等级，即工作分析人员需要经过多长时间的培训才能独立操作该工作分析方法。

(8)标准化。这是指该工作分析方法制定的标准能否应用在不同时间和不同来源的工作分析资料中。

#### 47、职位分析法的优缺点。

答：优点：(1)同时考虑员工与工作两个变量因素。

(2)将工作分析不同的等级，用于进行工作评估及人员班选。

(3)不需修改就可用于不同组织、不同工作，所以比较各种组织间的工作更加容易。

缺点：(1)耗时，并且必须则受过专业训练的工作分析员填写问卷。

(2)工作特征抽象，不能描述实际工作中的特定的具体的任务活动。

#### 48、职位分析问卷法的操作过程与关键控制点是什么？

职位分析问卷法的操作过程与关键控制点包括七个步骤：

(1)明确工作分析的目的。

(2)赢得组织的支持。

(3)确定信息收集的范围和方式。(4)培训职位分析问卷分析人员。

(5)与员工沟通整个项目。

(6)收集信息并编码。

(7)分析工作分析的结果。

在利用职位分析问卷法进行工作分析的实际操作过程中，工作分析人员可以根据需要灵活地安排这七个步骤。只有对这些要点处理得当，才能取得更好的效果，达到预期的目的。

#### 名词解释(16)--

1、访谈法-->又称面谈法，指工作分析员就某项工作，面对面地询问任职者其主管以及专家等对工作的意见及看法。

2、工作分析-->是工作信息提取的情报手段，通过工作分析提供有关工作的全面信息，以使对组织进行有效的管理。

3、工作丰富化-->以员工为中心的工作再设计，它是对工作内容和责任层次基本的改变，旨在向工作提供更具有挑战性的工作。

4、工作岗位分类-->是在工作设计、评价的基础上，彩用一定的科学方法，按岗位的工作性质、工作特点、责任轻重、繁简难易所需资格条件和工作环境，对企事业单位全部岗位所进行的不同类别等级的划分。

5、工作轮换-->在工作流程不受影响的前提下，让员工从执行一项任务转移到执行另一项任务，其目的是使工人的活动得以多样化，从而避免产生厌倦情绪。

6、工作描述-->是对组织中各类工作岗位的工作性质、工作职责、工作环境、工作关系等所做的统一说明。

7、工作评价-->又称职业价值评估或岗位价值评估，是在工作说明书的基础上，综合运用现代数学、工作研究、劳动心理、生理卫生、人机工程和环境监测等现代理论和方法，按照一定的客观标准，从工作的劳动环境、劳动强度、工作任务以及所需的资格条件出发，对工作进行系统衡量、评比和估价的过程。

8、工作日志法-->要求任职者在一段时间内实时记录自己每天发生的工作，按工作日的时间记录下自己工作的实际内容，某一工作岗位一段时间以来发生的工作活动的全景描述，使工作分析员能根据工作日志的内容对工作进行分析。

9、工作设计-->工作设计是将组织的任务组合起来构成一项完整工作的方式，它确定了关于工作的具体内容和职责，并对该项工作的任职者所必备的工作能力、所从事的日常工作活动以及该项工作与其他工作之间的关系进行设计。

10、工作说明书-->工作说明书是头天工作岗位特征与任职资格的说明文件。

11、工作研究-->运用系统分析的方法将工作中不合理和不经济的因素排除，寻找更经济和更容易操作的工作方法，以提高系统的效率。

12、工作再设计-->工作再设计：是指重新设计员工的工作职责、内容、方式等，以使企业人力资源得到优化配置，为员工创造更好地发挥自身能力、提高工作效率的管理环境。

13、工作专业化-->工作专业化是通过向员工提供更具有挑战性的工作，对工作内容 and 责任层次的基本改变，是对工作责任的垂直深化。

14、关键事件法-->关键事件法：是一种由工作分析专家、管理者或工作人员在大量收集与工作相关信息的基础上详细记录其中关键事件以及具体分析其岗位特征、要求的方法。

15、观察法-->观察法：指工作分析人员直接到工作现场，针对特定对象的作业活动进行观察，收集、记录有关工作信息，并进行分析与归纳总结的方法。

16、问卷法-->问卷法：问卷法是以书面的形式，通过任职者或其他职位相关人员单方面传递来实现职位信息收集的方式。

判断(28)--电大资源网：<http://www.dda123.cn/>(微信搜：905080280)

1、编写工作说明书之前，一定要明确组织的要求和工作分析的目的，按照实际情况的需求，选择工作分析的内容。-->对

2、不同的工作评价方法在具体实施过程中，所需要花费的人力、物力和财力却是相同的。-->错

3、根据结构化程度，访谈法可分为结构化访谈和非结构化访谈。非结构化访谈是按照事先准备好的访谈内容开展的访谈。-->错

4、工作不仅仅是组织系统一系列相互联系的任务组合，也是一个个相对独立的责任与权利的统一体。-->对

5、工作分析方法的多样性一方面为工作分析人员提供了多种选择，另一方面也增加了他们选择工作分析方法的难度。

正确

6、工作分析方法的使用受到许多外部因素的影响和制约，在选择工作分析方法时要考虑这些起影响和制约作用的因素，以保证所选用的工作分析方法具有可行性。-->对

7、工作分析结果也被用于企业劳动安全与员工健康方面。-->对

8、工作分析可以无时间限制地进行下去。

错误

9、工作分析是企业或其他组织中的一项重要管理活动。-->对

10、工作分析只能反映组织或企业的目标，不能反映组织的结构。-->错

11、工作概要主要包括工作名称、岗位工作编号、汇报关系、直属主管、所属部门，管辖人数等内容。-->错

12、工作规范化是工作分析小组能够顺利开展工作分析的重要保障。-->对

13、工作活动本身包含的激励因素有很多，如工作的趣味性、工作的挑战性和员工的成长发展等。-->对

14、工作评价是多因素的定量评价系统，因而工作评估因素是该系统的主要构成要素。-->错

15、工作任务是指工作中不能继续分解的最小动作单位。-->错

16、工作说明书的编写实际上是一个由领导牵头、人力资源部编制、全体员工配合实施的自上而下的工作过程，涉及组织管理工作的各个环节。-->对

17、工作要素是开展工作分析的主体，对工作分析的内容和过程最为熟悉，因此，通过和他们接触，工作分析人员可以更快地收集信息。

X

18、观察法的优点主要包括：对信息了解更为深入，尤其是对被访谈人员的工作态度、工作动机等较深层次的内容有比较深刻、详细的了解。-->错

19、为了满足员工对责任感的心理需求，设计了作时应充分考虑员工的自主性，让员工在整个工作过程中有相对的自由和独立性。-->对

20、问卷调查的效果与问卷填写者对问卷的理解程度和配合程度无关。

X

21、问卷法是以书面形式，通过任职者或其他职位相关人员单方面传递的信息实现职位信息收集的方式。-->对

22、一般来说,组织进行工作分析都希望达到多种目的,而且工作分析本身就是目的.-->**错**

23、运用工作日志法进行工作分析,流程方便、简捷、易于操作.-->**对**

24、在编写工作说明书的过程中,使用规范描述方式和用语间接关系到工作说明书的质量.-->**错**

25、在一个组织中,工作分析的目的不同,其信息收集的重点也就不同.-->**对**

26、组织的发展战略是工作评价的基本导向。对组织发展战略影响越大、为组织发展战略做出贡献越大的岗位,所得岗位分数应越高,薪酬也应越多.-->**对**

27、组织的划分与部门业务的分割往往是以工作分析为基础的.-->**错**

28、作为一种典型的开放式的人员导向工作分析系统,工作要素法的开放性就在于它所研究的行为或行为的特征要素与其他工作分析系统研究的行为或行为的特征要素有所不同。( )

对

### 案例分析(3)--

#### 1、该摄影公司艺术部基于这样的原则来进行工作...

#### 2、小王为何要辞职

#### 3、新世纪摄影公司的主要业务是摄影、冲印底片...

##### 1、该摄影公司艺术部基于这样的原则来进行工作设计的:

①采用工作专门化的方式,将艺术部根据工作任务的不同,分为两个组。每个组的组长从具体的工作任务中脱离出来专门负责分工和训练新员工。

②采用工作丰富化和扩大化的方式,让每个员工负责整项工作,既便于管理,又便于克服计酬方面出现的不平等。(2)采用这种设计方式后,极大地提高了员工的工作积极性,取得了很好地效果。关键在于克服了:

①每个员工负责一项完整的工作,便于管理,克服了相互推诿。

②引入了工作难度系数,解决了同工不同酬的问题,调动了工作积极性。

③管理人员从繁琐的具体事务中脱离出来,极大地提高了管理效率。

(3)这种工作设计的方式是在分析存在的问题,根据公司的实际而采取的一种比较有效的方式。当然还有工作轮换等工作设计的方法,效果地好坏主要取决于实际的情况。没有绝对好的工作设计,只有最适合公司实际的工作设计。

##### 2、小王为何要辞职

小王来到公司的人力资源部,“张经理,”小王说,“可能我无法适应目前的工作,我希望在这个月末试用期结束时离开公司。”

35.小王为什么要辞职?因为小王无法适应工作,小王所承担的工作与应聘时提出的岗位要求完全不一样。

分析:在组织的招聘工作中,需要了解所招聘岗位的工作职责和任务,由此确定应聘者应具备的资格条件,只有这样才能使招聘者有效地筛选应聘者的资料,从中挑选应聘候选人,针对工作岗位的要求进行选拔、聘用。

36.销售经理助理这一职位的工作说明书存在什么问题?

分析:销售经理助理这一职位的工作说明书缺乏系统性,没有对该岗位的工作职责进行全面描述,漏了工作任务,由此确定的任

职资格条件也不完备、不恰当。工作说明书的信息失误将直接影响招聘工作的准确性、可靠性,即使员工录用后,由于工作岗位职责不明确或工作任务与招聘时的工作界定范围不同也会引起员工不适应工作而流失,从而造成组织和应聘者双方不必要的浪费。

37.如果你是人力资源部经理,你需要做什么?  
在招聘之前,应对该职位进行系统的工作分析,编制出一份准确的工作说明书,然后以其为依据进行招聘。

(此答案仅为参考,学生只要言之有理都可相应得分)

#### 3、新世纪摄影公司的主要业务是摄影、冲印底片和制作艺术照片。

新世纪摄影公司的主要业务是摄影、冲印底片和制作艺术照片。公司由50名雇员组成,有8位管理人员。艺术部(8名雇员和1名管理人员)的基本工作是挑选相片,进行艺术处理,并装订成册。如果组织得当,这些工作其实是很有趣的。在工作设计之前,主管人员接收所有的任务,将它们归类整理,然后按工人的技术水平分派任务,指定完成期限。\*\*\*\*\*

请根据案例,回答下列问题:

(1)该摄影公司是如何进行工作设计的?

(2)工作设计后,会有什么样的结果?

(3)是否有其他更好的工作设计的方法?

答:(1)该摄影公司艺术部基于这样的原则来进行工作设计的:

①采用工作专门化的方式,将艺术部根据工作任务的不同,分为两个组。每个组的组长从具体的工作任务中脱离出来,专司分工和训练新员工。②采用工作丰富化和扩大化的方式,让每个员工负责一整项工作,既便于管理,又便于克服计酬方面出现的不平等。

(2)采用这种设计方式后,极大地提高了员工的工作积极性,取得了很好地效果。关键在于克服了:①每个员工负责一项完整的工作,便于管理,克服了相互推诿。②引入了工作难度系数,解决了同工不同酬的问题,调动了工作积极性。③管理人员从繁琐的具体事务中脱离出来,极大地提高了管理效率。

(3)这种工作设计的方式是在分析存在的问题,根据公司的实际而采取的一种比较有效的方式。当然还有工作轮换等工作设计的方法,效果地好坏主要取决于实际的情况。没有绝对好的工作设计,只有最适

合公司实际的工作设计。