

学习情境三 岗位分析与工作设计

一、知识巩固

1. 什么是岗位分析？

岗位分析是指全面了解一项岗位的管理活动，它是对该岗位的工作内容、任职资格条件及相关工作关系等进行描述和研究的过程，即制定岗位说明和岗位规范的系统过程。岗位分析的一个标志性结果就是给每一个岗位制定一份翔实而合理的岗位说明书。

2. 岗位分析的主要内容有哪些？

工作分析所需要获得的有关资料包括下列内容。

(1) 工作活动资料，即各项工作实际发生的活动类型，如清洗、打字等。

(2) 人类行为资料，指与个人工作有关的人类行为资料，如体能消耗情况、行走距离长短、写作能力等。

(3) 工作器具资料，指工作中所使用的机器、工具、设备以及辅助器械的情况。

(4) 绩效标准，即用数量或质量来反映的各种可以用来评价工作成绩的方法。

(5) 相关条件，指工作环境、工作进度、组织行为规范以及各种财务性和非财务性奖励措施。

(6) 人员条件，指与工作相关的知识、技能以及个人特征等，包括学历、训练背景、工作经验、性格、兴趣和身体特征等。

3. 简述岗位分析的主要过程。

岗位分析的过程要解决好两个方面的问题：一是岗位分析的操作程序；二是这些操作程序与组织人事管理活动的关系。

(1) 准备阶段

① 确认岗位分析的目的，即确定所取得的工作资料到底用来干什么，解决什么管理问题。确定岗位分析的目的对于选择分析法、确定分析的规模、信息搜集的范围等有重要意义。

② 限定所要搜集的信息类型和收集方法

③ 选择被分析的岗位

④ 建立岗位分析小组。

⑤ 制定岗位分析规范

⑥ 做好必要的准备

(2) 设计阶段

这一阶段主要是考虑如何进行分析活动，包括下列几项内容。

① 选择信息来源。

② 选择岗位分析人员。

③ 选择搜集信息的方法。

(3) 收集分析阶段

岗位信息的搜集、分析、综合阶段是岗位分析的核心阶段。包括以下三个相关的活动。

① 按选定的方法和程序搜集信息。

② 对各种工作因素进行分析，主要包括信息描述、信息分类和

信息评价。

③ 综合活动，即把所获得的分类信息进行解释、转换和组织，使之成为可供使用的条文。

具体来讲，对岗位信息的分析应包括以下内容：岗位名称分析、岗位内容分析、岗位环境分析、岗位执行人员必备条件分析等。

（4）结果表达阶段

在此阶段，主要解决如何用书面文件的形式表达分析结果的问题。分析结果的表达形式可以分为两类：一类是岗位说明书，它综合了岗位描述和任职者说明两部分内容，顾及工作性质和人员特性两个方面；另一类是心理图示法，内容侧重于分析任职者的具体特性，这种方式适用范围窄，不经常使用。

（5）运用阶段

在此阶段，核心问题在于如何促进岗位分析结果的使用。它包括两个方面的具体活动：制作各种具体应用文件，如提供录用文件、考核标准、培训内容等；培训岗位分析结果的使用者，增强管理活动的科学性和规范性。

（6）反馈调整阶段

此项活动是贯穿于全部岗位分析过程的。组织的生产经营是不断变化的，这些变化会直接或间接地引起组织分工协作体制发生相应的调整。在调整过程中，一些原有的岗位会消失，一些新的岗位会产生，而且原有岗位的性质、内涵、外延也会发生变化，因此，及时地对岗位分析文件进行调整和修订就成为必然。另一方面，岗位分析文件的

适用性只有通过反馈才能得到确认,并根据反馈来修改其中不适应的部分。

4. 岗位分析的方法主要有哪些? 各有何优缺点?

参照教材 P50-54

5. 如何编写工作说明书?

参照教材表 3-5 工作说明书范例

6. 工作设计的内容和作用有哪些?

工作设计主要包括以下几个方面的内容。

(1) 工作内容。包括确定工作的一般性质的问题,具有多样性、自主性、复杂性或常规性、整体性等特征。

(2) 工作职能。也就是做每种工作的基本要求和方法,包括工作责任、工作权限、工作方法、工作协调和信息沟通等。

(3) 工作关系。工作关系是指工作中人与人之间的关系,包括上下级之间的关系、同事之间的关系、个体与群体之间的关系等。

(4) 工作绩效。工作绩效是指工作的成绩与效果的高低,它包括工作任务完成所达到的具体标准(如产品的产量、质量、效率等)以及员工对工作的感受与反应(如满意程度、出勤率、离职率等)。

(5) 对工作结果的反馈。工作结果的反馈是指任职者从工作本身所获得直接反馈以及从上级、下级或同事那里获得的对工作结果的间接反馈等。

工作设计之所以在当代社会引起人们的高度重视,主要是其基于以下几个方面的重要作用。

(1) 工作设计改变了工人和工作之间的基本关系。对于这个问题，科学管理者是这样处理的：把工作的物质要求与工人的生活特征相结合，然后剔除那些不符合要求的人。行为科学家进入工业领域后，他们试图通过改进对工人的挑选和培训来完善这个过程。然而和科学管理者一样，他们把重点放在工作的身上，职务被看做是不可变的固定物。而工作设计打破了这个传统，它是建立在这样的假设基础上，工作本身对员工的激励、满意度和生产率有强烈的影响。

(2) 工作设计推进工作的积极态度。工作设计不是试图首先改变态度，而是假定在工作得到适当的设计后，积极的态度就会随之而来。

(3) 工作设计使职责分明。良好的工作设计可以减少员工的辞职、旷工及怠工。

(4) 工作设计有利于改善人际关系，直接影响到员工的工作满足感。

(5) 工作设计重新赋予工作以乐趣。工作设计直接影响到员工的生理与心理健康，一些诸如腰腿病、耳聋、高血压、心脏病等职业病都与工作设计有着密切的关系。

7. 在工作设计时，需考虑哪些因素？

工作设计是十分重要的科学管理技术，好的工作设计是好的工作的先决条件。现代工作设计十分强调工作生活质量的改进，力求做到人与工作的完善配合，在提高工作效率的同时保证工人有较高的工作满足感。为此，工作设计立足于工作本身内在特性的改进，增强工作本身的内在吸引力，相当大地改变了工作活动的性质、功能、人员关

系与反馈方面的特性。根据工作设计的基本目的与要求，好的工作设计应该符合以下三条原则。

- (1) 效率原则
- (2) 工作生活质量原则
- (3) 系统化设计原则

8. 简述工作设计的方法。

工作设计的方法主要有：激励型工作设计方法、机械型工作设计方法、生物型工作设计法、知觉运动型工作设计法、工作设计的社会技术方法。

9. 分析工作设计的形式有哪些？

分析工作设计的形式主要有：工作扩大化、工作轮换、工作专业化、工作丰富化。

10. 工作说明书主要包括哪些内容？

工作说明书是关于工作是什么以及工作任职者应该具备什么资格的一种书面文件。整体来讲，包括工作描述和工作规范两个部分。工作说明书的编写没有一个固定的模式，但大多数工作说明书包括工作标志、工作综述、工作联系、工作职责、工作权限、工作绩效标准、工作条件、工作规范等方面的内容。

11. 工作说明书的编写要求是什么？

工作说明书在企业管理中的地位极为重要，不但可以帮助任职者了解其工作，明确责任范围，还可以为管理者的某些重要决策提供参考。编写工作说明书的过程要完整、系统，最终形成的工作说明书要

清晰、具体、简单扼要，具有实用性。

二、案例讨论

参考答案：

(1) 服务工应该表扬，对操作工来讲，我们要分析他为什么会把大量的机油洒在机床的周围，到底有什么用意，必须调查清楚。从案例中不可能看出，在这种情况下我们没办法判断到底是怎么回事。但是不管怎么讲，洒了还不搞干净，我们对操作工来说应该给予批评。

(2) 对车间主任也应适当的批评，为防止类似的问题再次发生，说明我们工作时有些事是控制不了的，不是一个人说了算的，这时我们应对说明书进行修改，对操作工要增加一个功能，洒了还要负责清扫，在工作的时候要保持周围环境的清洁。要求操作工对清洁环境承担一定的保洁的责任。事情发生之后，我们应该及时汇报上级，对服务工和勤杂工也应当加上一条，要完成车间安排的相关或紧急的任务。

(3) 要根据实际情况来分析问题，改进要根据实际情况来定，要有分工有协作，要重新定位，要把操作工、保洁工、服务工他们的职责明确清楚，而且为了防止互相推诿，该增加的项目要增加，目的是为了保证工作的顺利进行。