

经济师《中级工商管理专业知识与实务》笔记(15) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/83/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_8F\\_E6\\_B5\\_8E\\_E5\\_B8\\_88\\_E3\\_c49\\_83695.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E3_c49_83695.htm)

2. 马尔可夫模型：（转换概率矩阵分析法）例子详见书上P164-165。该方法第一步是作人员变动矩阵。矩阵中的每一个元素表示两个职务间调动的员工数量的百分比。比如，变动矩阵中，第一行第一列的第一个数据0.7表示高级经理人员中有70%仍留在高级经理职位上；第二行第一列的第一个元素0.1就表示部门经理人员中提升到高级经理的人为10%，第二行第二列的第二个元素0.7又表示部门经理人员中仍留在本岗位上的人为70%，等等。把初期人员数量×这些相应的比率，就得到人员变动的绝对数。比如，上例中 $30 \times 0.1 = 3$ 人，表示部门经理人员中提升到高级经理职位的有3人。依此类推，最后将各列纵向相加，就可算出各职位总计的内部人力资源供给量。外部供给预测包括三个方面：宏观经济形势的好坏，企业当地劳动力市场的供求情况，行业劳动力市场供求情况。

### 三、职务分析与职务设计

#### 1. 职务分析的概念和内容：职务分析是指全面收集某一职务的有关信息，对该职务的设置目的、工作内容、承担责任、工作环境和条件，以及员工为承担该职务所需具备的资格条件等方面进行系统分析和研究，并制订出职务说明书和职务规范的过程。职务分析的内容包括：对职务所承担的工作任务的分析。（把工作任务按分工协作原则落实到个人）；对工作职责的分析。即对职务权限、范围、责任大小的分析；对职务关系的分析。即某职务与相关的上下左右职务的关系；对任职者应具有的最起码的知识、技能、经验、

身体状况的分析；对劳动环境和劳动条件的分析。2. 职务分析中注意区分任务、职位：任务指一项具体工作内容；职位指一组任务；职务又是由一组相似的职位组成；职务描述是指根据职务分析的结果，以书面形式加以描述并整理成文件的过程，最终的表现就是职务说明书；职务规范是指任职者承担某职务需达到的任职资格，包括知识、技能、经验、身体健康状况等。可见，职务说明书与职务规范的区别主要在于职务说明书以“事”为中心，职务规范则以“人”为中心。3. 职务分析的程序包括四个阶段：准备阶段 调查阶段 分析总结阶段（关键环节）对职务分析结果进行评价 各个阶段的具体工作内容要大致掌握，（参见书上P166页）。职务分析的方法：要求掌握各个方法的优、缺点和做法及实例。

1) 观察法：即分析人员到工作现场对员工进行直接观察，比较适合身体活动较多的工作如流水线工人、维修工等。优点是：全面、深入、直接 缺点是：容易使员工感到自己受到威胁，产生反感。2) 面谈法：即和职务承担者交谈收集有关信息。其中，个人面谈适合于工作有差别、时间较宽松的情况；集体面谈法适合于多名员工从事同一职务的情况；主管人员面谈法适合于主管人员对下属相当了解。优点是：简单迅速，适用面广。缺点是员工容易产生压力，故意夸大岗位责任和难度，导致信息失真。面谈法应注意的4个方面请参见书P167页。3) 调查问卷法：问卷答题的形式。最佳的问卷应以结构化问题为主，并附于开放性问题。优点：省时省力，调查表可在工作之余填写，因此对工作影响不大，调查的样本可以很大。缺点：问卷要设计得理想不容易，有时还得借助外部咨询机构，这就必然会增加费用。4) 工作日志法

：让员工每天记录自己的工作，优点：可以提供大量信息支持，便于员工自我诊断 缺点：信息真实性和客观性不够。 4 . 职务分析的结果就是形成职务说明书与职务规范，二者的内容、概念、区别与联系详见书上P166页，要熟悉。 5 . 职务设计的方法：职务设计是将任务组合起来构成一项完整职务的过程。它和职务分析的共同点是它们最后都形成职务说明书和职务规范。不同点是职务分析是对现有职务的客观描述，而职务设计是对现有职务的认定、修改或产生新的职务。职务设计的方法有5种：（注意各种方法的操作方式、优缺点和文中的例子） 1 ) 职务专业化：就是进行时间-动作研究，在工人身体各部位的活动、工具和任务之间寻找最佳组合，以实现动作的简单化和标准化。简单、可靠、效率高，但较少考虑工人心理因素，所以容易导致单调乏味。 2 ) 职务轮换：通过纵向上的升降职和横向上的工作调换让员工工作丰富化。优点是减少工作单调感，使员工对企业活动有更多了解，以便承担更大责任。缺点是职位上的调换容易增加培训成本，员工也会因经验不足影响效率。 3 ) 职务扩大化：只在水平方向上扩展某职务的工作内容（任务量）比如：抄写文件数量由1份扩大到3份。缺点：不能改变工作枯燥感，无法提高员工兴趣 4 ) 职务丰富化：通过赋予员工更多的自主权和责任感激励其工作。理论依据是赫兹伯格的“保健-激励”理论。薪水激励不了员工，真正能产生激励作用的还是员工的成就感和责任感。丰富的途径有4条（P169）。职务丰富化虽然倍受推崇，但也必须满足3个条件才能起作用：第一是员工绩效低下确实是由于激励不足引起的，第二是必须在经济技术上可行，第三是员工必须愿意接受具有挑战性的工作

。 5) 工作团队：团队成员都具有多方面的技能，一般谁做什么由团队分派的任务决定，必要时也可轮换工作；团队可有管理者（综合性团队），也可没有（自我管理式工作团队，成员间的关系是协助式的，自主决定工作时间和合作伙伴，相互评价工作绩效）。例：通过工作内容水平方向的延伸，实现工作多样化的职务设计方法是（ ） A．职务丰富化 B．职务专业化 C．职务扩大化 D．职务轮换

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)