

知识点

工作设计概述★

第五节 工作设计

工作设计是将任务组合成一套完整的工作方案，重新确定工作的内容和流程安排。

（一）目的

- （1）为了使企业内部职位的职责、工作关系更**科学、合理**，**提高工作效率**；
- （2）通过改进工作的方法、流程使工作更加**人性化**，进而达到激励的效果。

（二）内容

工作设计的内容包括：**工作活动、工作责任、工作中的协作、工作方法、工作权限、工作关系**等。通过有效的工作设计，保证组织目标和组织功能的高效率实现，保证事得其人，人事相宜，为员工自身能力的发挥和自我价值的实现创造条件。

【例题·单选】工作设计的目的之一在于（ ）。

- A. 使工作更加人性化
- B. 变革组织结构
- C. 建立绩效指标
- D. 确定职位价值

【答案】A

【解析】工作设计的目的，一是为了使企业内部职位的职责、工作关系更科学、合理，提高工作效率；二是希望通过改进工作的方法、流程使工作更人性化，进而达到激励的效果。

知识点

工作设计方法★★

（一）传统的工作设计方法

1.机械型工作设计法

泰勒的科学管理主张，确定工作中的每一个要素，减少动作和时间上的浪费，提高生产率，从而提高经济效益，强调围绕工作任务的**专门化、技能简单化、重复性**。

2.生物型工作设计法

工效学思想，人、机、环境系统的角度；人的生理心理规律的最佳方案。

3.知觉运动型工作设计法

关注人的心理能力和心理局限；确保工作的要求不会超过人的心理能力和心理局限。

（二）现代的工作设计方法

1.激励型工作设计方法

工人是“社会人”不是“经济人”；效率逻辑与情感逻辑的平衡，重视非正式组织。

（1）工作特征模型理论

五个核心维度：

核心维度	内容	适用
技能多样性	指完成一项工作任务需要员工具备的各种技能和能力的范围	使员工了解工作的意义
任务完整性	指在多大程度上工作需要作为一个整体来完成并能明确看到工作的结果	
任务重要性	指工作对其他人的生活或工作有多大的影响	
工作自主性	指工作使员工具有多大程度的自由、独立性、裁决权、支配权	赋予员工责任感
工作反馈性	指工作是否能使员工直接、明确地了解工作的绩效	使员工了解工作成果

(2) 人际关系理论

特征模型理论

(1) 工作扩大化：这种方法在**横向增加工作任务的数目或变化性**。

主要包括：延长工作周期、增加职位的工作内容和包干负责制三种方式。

(2) 工作丰富化：其关注提高工作**挑战性、意义性和完整性**。主要包括：任务组合、构建自然的工作单元、建立员工-客户关系、纵向扩充工作内涵、开通反馈渠道。

◆ 优点：认识到员工在社会需要方面的重要性；提高员工的工作动力、满意度和生产率；降低缺勤率和离职率。

◆ 缺点：**成本和事故率较高**，必须依赖管理人员来控制。

(3) 工作轮换：应当遵循的原则是**对于敏感有高度机密性的职位不适合调动**，应考虑员工个人意愿，**不能强制性工作轮换**。

◆ 优点：丰富了工作内容，减少员工对工作的枯燥单调感，使员工的工作积极性得到提高；员工学到更多的技能，提高对环境适应能力。

◆ 缺点：使训练员工的成本增加，员工在最初转换工作时效率较低，会增加管理人员工作量和难度。

(4) 自主性工作团队：是工作丰富化在团队上的应用，**适合于扁平化和网络化的组织结构**。

(5) 工作生活质量：管理者与员工联合决策，合作和培植相互尊重的过程。理论内容包括：

1) 满足员工参与管理的要求，企业领导应鼓励员工积极参与企业的管理和决策活动

2) 满足员工对工作内容更具挑战性、更富有意义的需求

3) 满足员工轮流进行工作和学习的要求，帮助员工学习新知识、掌握新技能

4) 满足员工个人享有更多非物质激励的需求，提供更多发展空间

2. 社会技术系统方法

20 世纪 80 年代创建的，强调如果工作设计要使

员工更具生产力而又能满足他们的成就需要，就必须**兼顾技术性与社会性**。社会技术系统是一种工作设计技术，更是一种哲学观念。

【例题·单选】关于工作丰富化的说法，正确的是（ ）。

- A. 工作丰富化可以提高工作的挑战性、意义性和完整性
- B. 工作丰富化关注工作任务的专门化和员工技能的简单化
- C. 工作丰富化可以改善工作的可靠性和安全性
- D. 工作丰富化可以降低工作的复杂程度，使得工作更加简单

【答案】A

【解析】 本题考查激励型工作设计法中工作丰富化的内容。工作丰富化：纵向扩充工作内涵，提高工作的挑战性、意义性、完整性。优点：认识到员工在社会需求方面的重要性。提高员工工作动力，提高满意度和生产率，降低缺勤率和离职率；缺点：成本和事故率比较高，必须依赖管理人员来控制。

【例题·多选】 激励型工作设计方法强调通过（ ）来提高工作的激励性。

- A. 工作扩大化
- B. 工作丰富化
- C. 改善工作内容
- D. 工作轮换
- E. 绩效奖金

【答案】 ABD

【解析】 本题考查工作设计；激励型工作设计方法强调通过工作扩大化、工作丰富化、工作轮换、自主性工作团队、工作生活质量等方式来提高工作的激励性。

本章小结



