

工作分析评估与职位说明书编制工作坊

【背景】：

许多企业的实践证明，人力资源管理的基础是职位分析和职位管理应用，而大多数企业的职位说明书只是一种“文档”，根本起不到用来指导和训练岗位任职人员的作用，更谈不上用于全面人力资源管理 and 指导用人部门主管“选、育、用、留”下属员工。如何做到让“职位说明书”有效指引三个人（岗位任职者、直接主管、HR）实际运用，成为管理者们和HR职能部门的“工具”呢？

博文老师从研究现代企业生存发展DNA、企业价值流分析和人性化管理特征、中国人文文化理念、诉求等全方位角度，结合多年在企业高层管理及咨询顾问项目中的创造性的实践体会，研发了一套贯彻企业文化正能量，基于有效的职能管理和持续提升岗位绩效能力的职位分析与职位管理操作手册的经验与成果，本课程结合企业文化、团队企业经验提升，给予学员用以致学与学以致用的实际授“渔”训练、研讨、操作和实效应用工作坊。

【课程目的】：

- 快捷学习掌握基于企业战略和企业文化理念的现代人力资源管理理念和工具方法论，及科学思维方式建立组织职位体系的具体方法；
- 学会看懂并运用企业营运流程和核心业务流程，寻找流程角色和设置组织职能体系和构建部门职能；
- 掌握职位分析与评估的方法、技巧，学会清晰岗位的角色和职责的步骤、工具方法；
- 掌握如何编写和输出有效应用于日常管理的职位说明书和职位工作指引、管理手册；有效指导实际操作和岗位效能管理工作；
- 最终实现建立基于持续提升岗位绩效能力和人岗匹配效能管理的企业职位说明体系，夯实企业人力资源管理基础。

【课程收获】：

1. 回答和澄清三大疑问：

- 1) “人力资源管理的基础是什么？人岗匹配的基础是什么？能建立吗？”
- 1) “岗位职责能落地成为可带来持续绩效改善的操作方法吗？”
- 2) “能有一套岗位操作指引的工具方法帮助部门主管和岗位任职者学习掌握吗？”

2. 解决四大问题：

- 1) 如何在现有条件下进行“科学、简便、实用、有效的职位分析”；
- 2) 如何设计编制能实现用于三大方面操作应用的“岗位操作指引”？
- 3) 如何让“岗位操作指引”成为岗位任职者、HR、部门主管的“工具”？
- 4) 如何建立具有内在工作流程基础，贯彻“投入产出”思维，以部门KPI为绩效导向，互相关联，共同驱动部门职能目标和组织目标的“岗位职责操作指引体系”。

3. 训练掌握五大方法：

- 1) 简明科学的职位分析方法；
- 2) 岗位综合能力分析与标准建立的方法；
- 3) 企业人员定员定岗的标准和方法；
- 4) 企业人才三匹配（人与岗位、人与组织、人与发展匹配）方法。
- 5) 基于岗位职责有效管理的“岗位说明书”及“操作指引”设计和编制方法。

4. 授予六大工具模板：

- 1) 简明职位分析模型；
- 2) 简明岗位分析工具分析表；
- 3) 部门岗位职责管理思维图；

- 4) 岗位职责操作指引表-职位说明书手册；
- 5) 部门及岗位绩效指标提取工具表；
- 6) 动态岗位操作指引说明表；

【适用对象】：企业人力资源总监、经理、主管；各部门经理、主管；其他高中层管理人员

【课程时间】：3天（18H）

【课程大纲】：

引子：和尚敲钟的故事

上篇：基于企业战略的组织能力分析 with 组织职能建设

第一章：基于企业战略的现代企业人力资源管理概述

1.1 基于战略的现代企业人力资源管理理论、理念

1.2 现代企业人力资源管理的工具方法论

1.3 基于企业战略的人力资源管理系统及其目的

案例分享：企业战略能力模型

案例分享：基于企业战略的人力资源管理体系模型

第二章：企业战略与组织能力构成分析

2.1 企业战略与营运流程分析---组织能力需求识别

2.2 企业价值流分析---组织能力的目标与责任角色识别

2.3 企业组织能力构成内涵解读

案例：某著名企业基于企业战略的组织能力模型

互动演练：企业营运流程图解读与价值流图分析

第三章：企业流程分析与组织机制及部门职能（职责）构建

3.1 组织机制建设的基础---企业营运流程与核心业务流程识别

3.2 基于战略的科学的组织架构及组织四要素

3.3 组织架构设置---公司架构与部门架构

3.4 部门职能（职责）的识别与构建---部门职能表编制技巧

3.5 部门定员定岗的标准和人才三匹配方法

互动：核心业务流程识别

互动演练：公司、部门组织架构图设置

互动演练：部门职能表编制与定员定岗的标准

中篇：基于持续提升岗位绩效能力的职位分析与评估

第四章：认识职位分析（工作分析）及其地位作用

4.1 什么叫职位分析（工作分析Job Analysis）？职位评估？

4.2 职位分析与评估的目的与内容

4.3 职位分析与评估在人力资源管理中的地位

案例与互动：职位分析评估的地位作用图解

第五章：职位体系建设---如何规划与设计部门职位

5.1 职位定义与设计原则

5.2 职位的特征与人的区别

5.3 职位的定义方法

5.4 职位体系与职位族

5.5 职位等与职级

5.6 职位体系设计与编制

5.7 部门职位结构图编制

互动与案例:公司（部门）职位设计

互动演练：公司（部门）职位体系编制

第六章：基于岗位绩效导向的职位分析六步法

6.1 职位分析之一步：职位的目的、使命和作用分析

6.2 职位分析之第二步：职位的流程与责任角色定位分析

6.3 职位分析之第三步：职位的价值创造目标（关键业绩贡献）分析

6.4 职位分析之第四步：职位的职责范围与内容界定分析

6.5 职位分析之第五步：职位的投入产出信息与操作标准分析

6.6 职位分析之第六步：职位的任职资格及条件、核心能力要素分析

案例与互动:职位分析案例演练

互动：公司（部门）职位分析分组演练

第七章：基于岗位绩效导向的职位分析练习点评

7.1 学员分享：每小组“职位分析表”结果分享

7.2 分析点评：每小组“职位分析表”结果点评与讨论优化

下篇：基于岗位任职管理与绩效提升指引的职位说明书设计与编写

第八章：职位说明书的目的、作用及构成

引子案例：谁之错？

7.1 现行职位说明书的误区与问题

7.2 职位说明书的意义与功效、作用

7.3 职位说明书的构成要素

7.4 职位说明书的创新模型---如何把“职位说明书”变成常用指引工具？

案例与互动: 职位说明书的企业功效作用讨论

互动演练：结合企业实际“职位说明书”设计

第七章：基于岗位任职管理与绩效提升指引的职位说明书编写及技巧

7.1 职位说明书编写准备

7.2 岗位职责模块与职责内容编写及技巧

互动：职责模块提炼、职责内容编写技巧演练

7.3 岗位关键工作绩效及指标提取、表述与编写及技巧

互动：岗位职责 KPI 提取练习

7.4 岗位职责达成及操作的投入产出（输入输出）编写及技巧

互动：投入产出信息内容编写演练

7.5 岗位职责工作结果管控要求编写及技巧

互动：管理要求设计编写演练

7.6 岗位任职资格与能力分析编写及技巧

互动：资格与能力提取、编写演练

7.7 岗位任职使命提取及编写岗位基本信息编写

互动：任职使命提取演练

7.8 职位说明书的审核

互动演练：以上每一环节均结合企业实际的岗位课堂分小组练习提交课堂作业

互动演练: 根据中篇的分析结果选择某几个岗位编写“职位说明书”

第八章：基于有效应用的职位说明书编制练习与点评

8.1 学员分享：每小组“职位说明书”结果分享

8.2 分析点评：每小组“职位说明书”结果点评与讨论优化

互动：结合企业实际某职位指引表编制演练

第九章：总结---基于持续提升岗位绩效能力和效能管理的“职位说明书”应用体系

9.1 基于绩效管理的岗位操作指引管理手册编写

9.2 岗位操作指引管理手册编写注意事项

案例：某企业的基于绩效管理的部门岗位操作指引管理手册

结语：人力资源管理的重要贡献在于打造持续支持企业战略的组织能力，组织能力的基础在于人才的持续成长和发挥，人才持续成长更有赖于企业优秀 HR 管理基础。运用科学和经验智慧的方法我们将夯实出更专业高效的 HR 管理基础，塑造更强更大的组织能力！