

《如何编写职位说明书》

【课程前言】

您是否遇到这样的情况：招聘时忙于确认招聘岗位的任职资格和主要职责；新员工入职时苦于不知如何设置试用期工作目标；员工年度绩效管理过程中目标设置难于达成共识……。许多企业发现，岗位职责和描述作为岗位评估体系的重要组成部分，是企业日常管理中必须面对的一个重要环节，管理者应当认识到一个职位一个岗，熟悉每个岗位的任职人员，了解他们忙什么，负责什么，才能打造一目了然的职位地图，构建高效率的工作流程，在任务到来，选拔调用人才时，方能心中有数，不致措手不及。本课程将引导你做好职位分析与职位说明，得心应手，且立竿见影。

【课程收益】

- 了解岗位设置的基本概念；
- 介绍岗位分析与岗位研究的概念；
- 弄清楚为什么要澄清岗位的角色和职责；
- 学习如何进行职位分析；

- 明确职位分析的主体
- 掌握如何描写岗位说明书；
- 基本掌握职位说明体系。

【课程对象】

企业负责人，直线部门经理，人力资源部经理，及参与工作及职位说明书编写的相关工作人员。

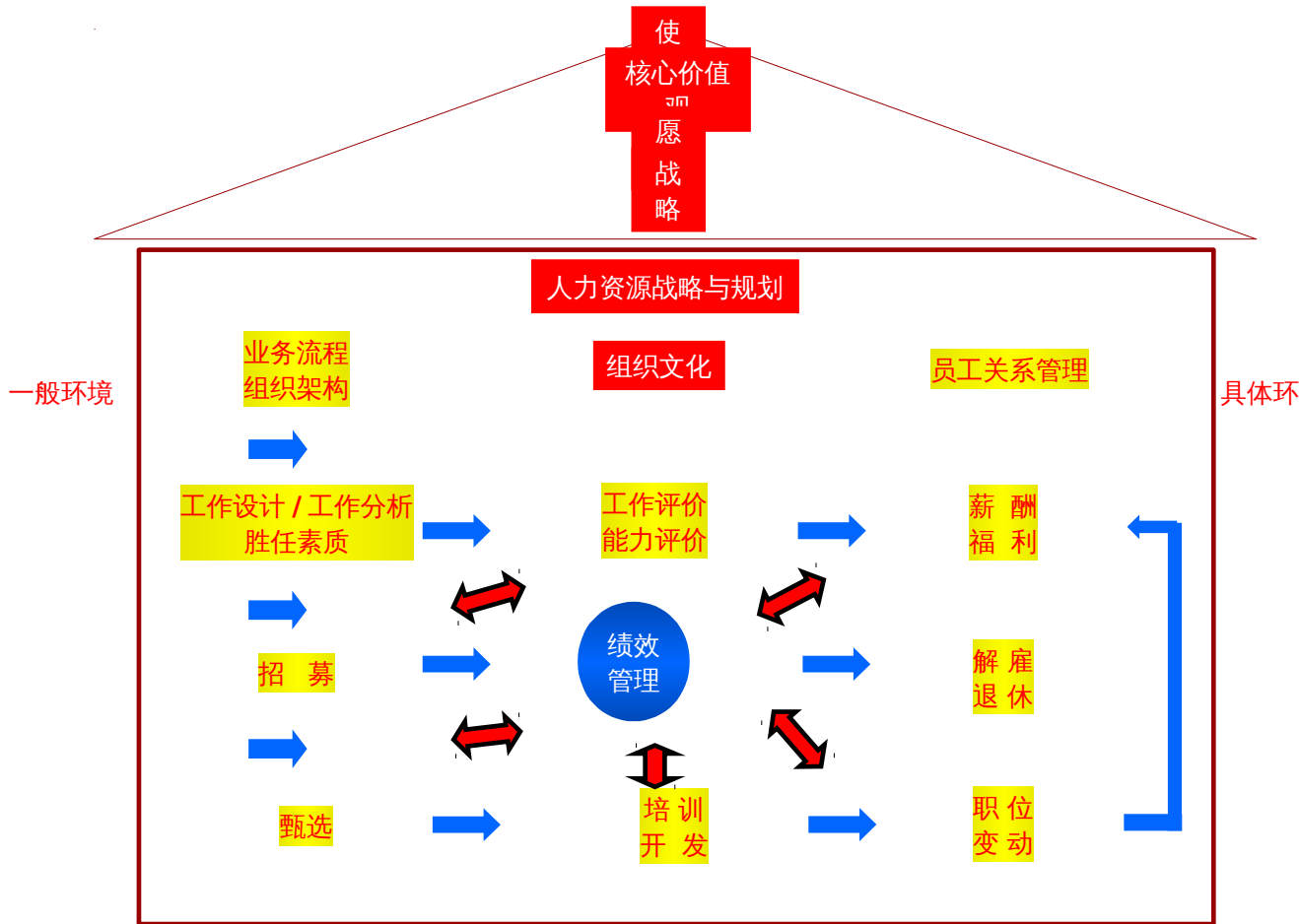
【课程时长】

1天（6小时/天）

【课程老师】

张庆老师

【课程大纲】



一、战略人力资源管理系统模型与人力资源管理责任解读

1、战略人力资源管理系统模型解读

2、企业人力资源管理责任解读

- 谁将承担企业的人力资源管理的最终责任
- 人力资源经理与部门经理的人力资源管理责任的分工
- 目前 HR 的尴尬境界
 - 1) HR 应该告诉老总：HR 的人力资源管理到底是什么？
 - 2) 人力资源管理不是管好人、用好人，而是资源管理，是保证企业有足够

的人，保证员工有能力、努力和效益。

3) HR 从业者的尴尬：被贬值化；被边缘化；被错位化；被事务化！

4) HR 经理寿命竟然还小于民企平均寿命三大原因：老板不关注；工作太难做；变革者

3、HR 的三种死法

4、HR 经理的角色突破：

1) 权威建立的最基本原理

2) HR 经理的角色突破：

3) 人力资源管理工作的三个层面

4) 做人力资源管理专家的三个条件

二、什么是职位分析？

分享：为什么要做职位分析？

1、什么是职位分析？

互动：职位分析都分析哪些内容？

2、职位分析的关键术语

3、职位分析的重要作用

4、职位分析的一般内容

5、职位分析的总体流程框架

6、职位说明书的模型与风格

7、职位分析的6W2H

8、职位分析应该由谁做

9、职位说明书编写的误区

分享:如何确定职位说明书模板

三、 编写职位说明书的常用方法与技巧

1、面谈法

2、问卷法

3、观察法

4、工作日志法

5、写实法

6、资料文献查阅法

■ 互动：本企业用哪一种方法更好

四、 职位说明书编写实战演练

互动：如何进行部门的岗位设置

思考：如何选择部门的接口人

- 1、确定职位的名称
- 2、填写职位编号
- 3、如何撰写职位概要
- 4、如何进行工作职责的分析与提炼
- 5、如何书写工作职责（正确与不良格式对比）
- 6、如何编写职责履行程序（职位说明书编写中动词的应用）
- 7、如何编写职责的业绩标准（业绩标准的提取思路、业绩标准的筛选要求)
- 8、如何进行工作关系的描述
- 9、如何在说明书中准确描述任职资格
 - 能力素质词典
 - 建立本职位能力素质模型
 - 能力素质的运用
- 10、界定职位权限
- 11、职位说明书应该由谁写
- 12、如何审核职位说明书初稿
 - 现场演练：本职位说明书编写

五、职位说明书编写中遇到的实际问题

- 1、人员不胜任怎么办？
- 2、工作量不饱和怎么办？
- 3、人员增加了怎么办？
- 4、同一职位可不可以用不同的说明书？
- 5、各直线经理对于权限的看法不同怎么办？
- 6、学员个性问题---

分享：管理不要回避问题

六、职位说明书的运用

- 1、职位分析在组织设计中的运用
 - 2、职位分析在招聘中的运用
 - 3、职位分析在绩效中的运用
 - 4、职位分析在薪酬中的运用
 - 5、职位分析在职业生涯中的运用
 - 7、职位分析在人员晋升中的运用
- 案例分享：职位说明书全案例展示
 - 互动：请您根据我们提供的职位说明书，谈谈职位说明书对绩效管理的

贡献在哪里？

七、职位说明书的定期优化

1、为什么要进行职位说明书的优化

2、什么时候进行职位说明书的优化

3、优化职位说明书的哪一个部分

■ 分享：为什么××公司的职位说明书为什么没有用？

■ 分享与互动：学员的心得、体会与企业问题答

(以上课程根据企业要求可适当调整内容)