

《职位分析与职位评价》

【课程背景】

在知识和信息畅通无阻的现代商业社会，建立高绩效组织是企业人力资源管理的战略目标。人力资源专业人员如何协助业务部门提升组织效率，并从组织的层面落实到岗位？课程将向大家传授“职能分析”、“职责拼图”、“职责厘清”和“岗位评估”等工具的使用与实施方法，并结合自身多年的咨询经验，用最恰当、最具效率的方式，探讨组织结构、部门职能以及岗位职责和岗位价值评估，提升人力资本价值，实现人岗匹配，达成企业组织战略目的。

【课程收益】

- 掌握岗位分析与岗位评价的流程；
- 学习如何进行职位分析，掌握如何撰写岗位说明书；
- 掌握职位说明体系。
- 探讨现代企业职位评价和薪酬管理的理念和程序
- 掌握职位评估、薪酬调查和薪酬系统设计技术
- 掌握职位评价基本工具进行企业薪酬设计

【课程对象】

企业负责人、人力资源总监、经理及参与工作分析及职位说明书编写的相关工作人员。

【课程时长】

2天（6小时/天）

【课程大纲】

职位分析

一、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

二、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

三、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

四、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

五、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
- 6、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？

六、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

职位评价及其在薪酬领域的应用

一、现代企业薪酬设计的两大基本导向

- 1、以职位为导向的薪酬体系设计
- 2、以能力为导向的薪酬体系设计

二、以职位为导向企业如何设计职位薪酬标准

- 1、何谓职位评价？
- 2、职位评价四类方法：工作排序法；工作分类法；要素比较法；要素计点法。
- 3、要素计点职位评价（附：案例模拟演练）
- 4、职位评估的建议

- 5、职位评价结果运用的两种方法：薪点法；职级划分法。
- 6、确认职位标准工资的两种方式：原有体系的过渡；系统重建。
- 7、职级内部层级结构设计
- 8、如何将任职人的工资水平纳入相应体系
- 9、咨询实案
- 10、职位薪酬后续维护（薪酬调整矩阵）
- 11、如何设定固定工资与绩效工资的比例（上山型岗位；平路型岗位；下山型岗位）
- 12、奖金分配矩阵设计

(以上课程根据企业要求可适当调整内容)