
向 HW 学人力资源管理——岗位分析与评估

引言

- 为什么企业存在明显的资源冗余和低效率的同时，却仍有许多部门在叫喊着人手短缺？
- 为什么员工认为公司的竞聘制度只是领导者进行人事调整的“幌子”？
- 为什么员工抱怨在组织里看不到清晰的职业生涯发展通道？
- 不同职能部门中的岗位孰大孰小？销售和营销岗位有何特点？
- 与部门经理讨论如何给岗位定薪时，是否有共同的评估标准？如何让大家心服口服？
- 初步岗位评估之后，有何方法帮你自动检测评估的准确性？
- 职责不清、权限不明、员工办事拖沓、相互扯皮、是如今众多企业管理者面临的苦恼。
- 究其根源，这诸多苦恼往往都源于一个问题，就是岗位职责的分析与岗位价值的评估。

培训概述：

岗位分析与评估是一切人力资源管理工作规范化的前提，是组织获取竞争优势的源泉。

Hay（合益）集团研究独创了世界第一套岗位评估的方法（海氏评估法），在经历了近 60 年的考验之后，仍然受到世界 500 强企业中约 2/3 公司的青睐。如今这套评估方法已经被广泛应用于帮助组织发现在架构、岗位设计、薪资体系、管理权限等方面的问题，同时它已成为很多公司规划员工职业生涯发展的有效工具。而中国最为杰出的企业之一 HW 更是该方法系统坚定的践行者和发展者，其构建的以岗位为基础的人力资源体系更是华为组织快速发展，实现企业战略的重要基石。

此次培训将通过讨论和案例练习等方式，重点帮助学员理解海氏岗位评估法的基本理念、原则和操作方法，并结合 HW 公司在此领域的实践分享，帮助学员深刻理解该方法对于组织人力资源管理的重要价值。

培训收益：

1. 掌握海氏岗位分析的理念、原则和基本操作
2. 深入理解岗位及岗位相对价值认可的概念
3. 了解岗位分析和评估对组织发展的作用
4. 了解海氏评估法的原理、评估原则，理解其科学性和严谨性
5. 大量真实案例分享和练习，掌握海氏评估法并运用到实际工作中
6. 针对企业的实际问题，讲师的个别辅导

培训时间：

2 天

培训对象：

企业一线管理者、人力资源专业人士

培训模块

一、岗位与组织

1. 岗位管理与组织战略的关系
2. 现代企业岗位管理的概念和原则
 - HW 公司岗位管理体系全景
3. 影响岗位管理的基本因素
4. 岗位与组织结构——组织结构的最小单元
5. 职位和岗位的区别及关系
6. 岗位设置——定岗的概念
 - 招商银行岗位设置优化案例
7. 岗位设置的原则和考虑的因素

二、岗位分析

1. 岗位与岗位梳理的定义
2. 岗位分析的内容和意义
3. 岗位分析的原则
4. 岗位分析的一般流程
5. 管理领域分析 (FOM)工具
6. 管理领域分析方法讲解
 - 管理领域分析工具练习
7. 管理职责关系分析 (IRMA) 工具和方法讲解
 - 管理职责关系工具分析练习

三、岗位分析成果的应用

1. 岗位分析及其应用
 - 岗位分析与人力资源规划
 - 岗位分析与招聘
 - 岗位分析与培训开发
 - 岗位分析与绩效考核
 - 岗位分析与薪酬管理
 - 岗位分析与员工发展
2. 岗位分析成果应用案例

四、岗位说明书的撰写

1. 模版、原则、方法
2. 岗位说明书结构和撰写要点
3. 岗位说明书撰写练习
4. 海氏岗位评估法的具体维度和因素
5. 岗位评估练习与案例
6. 综合实战案例讨论
7. 岗位管理在华为公司的实践
8. 海氏岗位评估法的定义、特点和架构
9. 海氏岗位评估法的具体维度和因素
10. 岗位评估练习与案例
11. 综合实战案例讨论
12. 案例分享：岗位管理在华为公司的实践和价值

五、岗位评估及实践

1. 岗位评估方法的种类和溯源
2. 全球最具影响力岗位评估方法举例
 - 美世公司 IPE

-
- 合益公司海氏评估法
 - 异同及优缺点
 - 3. 海氏岗位评估法的定义、特点和架构
 - 4. 海氏岗位评估法的具体维度和因素
 - 知识技能
 - 解决问题
 - 责任性
 - 各维度及要素的穿插练习
 - 5. 海氏评估法的“自检”功能的独特魅力——岗位特性
 - 岗位特性的含义
 - 岗位特性的价值
 - 6. 岗位评估综合案例练习
 - 小组练习、讨论及汇报
 - 7. 岗位评估成果的应用
 - HW 公司岗位评估实操及管理机制