

# 《岗位规范化管理》课程大纲

培训时间：1-2 天

## 第一部分 岗位和岗位管理

### 一、什么是岗位

#### 1、岗位及与岗位相关的术语

- ◆ 任务：指为了达成某个目的而进行的活动
- ◆ 职责：指由个人所承担的一项或多项任务的集合
- ◆ 岗位：指特定时期由特定人员承担的多种职责的集合
- ◆ 工作：由一组职责相似的岗位组成的集合

#### 2、岗位是组织的基本单元

- ◆ 目标——战略——组织结构——岗位（角色）模型

#### 3、岗位的基本特点

- ◆ 岗位是为组织目标而存在
- ◆ 岗位是人与工作之间的纽带
- ◆ 任何任职者调离，岗位均可填补

### 二、岗位管理

#### 1、什么是岗位管理

#### 2、岗位管理的作用

- ◆ 使员工明确工作职责
- ◆ 为绩效考核提供依据
- ◆ 为薪酬管理提供依据

#### 3、岗位管理的意义

- ◆ 组织运行顺畅
- ◆ 人才的选用育留

#### 4、岗位管理与绩效、薪酬管理的衔接

### 三、岗位管理的主要内容

#### 1、工作分析

#### 2、岗位设计

#### 3、岗位评估

### 四、岗位管理模式优化

#### 1、岗位管理模式优化的目标

- ◆ 按需设岗，因事设职
- ◆ 优化合理，精简高效
- ◆ 动态管理，优化人力资源配置

#### 2、岗位管理模式优化方法

#### 3、岗位管理体系构建

- ◆ 岗位管理体系模型图

- ◆ 岗位管理体系必须的 10 个文件（实战案例）
- ◆ 岗位管理体系构建的 7 大工作模块（实战案例）

## 第二部分 岗位评估的理论和操作

### 一、岗位评估

#### 1、岗位评估在人力资源管理体系中的定位模型

#### 2、岗位评估的定义

- ◆ 是一种系统地测定每一岗位在整体组织结构中价值的技术体系
- ◆ 衡量工具表现为《岗位评估因素表》以及《数据测算模型》
- ◆ 目的在于确定职位的相对价值，使得不同的工作之间可以进行比较

#### 3、岗位评估的目的

- ◆ 确定组织机构中的岗位序列和重点岗位
- ◆ 明确工资发放是为岗位价值付酬，使工资政策具有连续性
- ◆ 通过把工作的内在价值和市场工资水平、工作性质、组织机构需求联系起来，合理地人力资源进行有效分配
- ◆ 为员工的职业发展生涯作出合理规划

#### 4、岗位评估的意义

- ◆ 是薪酬战略的关键环节

### 二、岗位评估的理论和方法

#### 1、岗位评估的原则

- ◆ 对事原则
- ◆ 一致性原则
- ◆ 针对性原则
- ◆ 客观性原则
- ◆ 共识原则
- ◆ 反馈原则

#### 2、岗位评估的方法

- ◆ 定性方法
- ◆ 定量方法

### 三、岗位评估模型的选择与操作

#### 1、国际三大职位评估方法简介

- ◆ 美世国际职位评估方法
- ◆ 海氏职位评估方法
- ◆ 翰威特职位评估方法

#### 2、CRG 七项标准评价表

#### 3、高博咨询机构岗位评估模型（实战案例）

#### 4、岗位评价要素间的逻辑关系及选择原则

#### 5、岗位评估模型各要素的权重设定

#### 6、评估要素详解（实战案例）

- ◆ 对公司的影响
- ◆ 解决问题

- ◆ 工作职责范围
- ◆ 监督管理范围
- ◆ 任职资格与条件
- ◆ 沟通
- ◆ 环境与压力

## 第三部分 工作分析与岗位说明书编制

### 一、为什么要做工作分析

- ◆ 结合企业战略，应该设计什么样的组织结构
  - ◆ 部门应该有多少职位？需要多少人
- 3、我的责任范围是哪些
  - 4、如何合理配置各部门人力资源
  - 5、员工的责任范围是哪些

### 二、什么是工作分析

- 1、工作分析的概念
- 2、工作分析的直接结果是岗位说明书
- 3、工作分析的特点
  - ◆ 工作分析针对的是岗位，而不是人
  - ◆ 既不是针对某个具体的个人，也不是针对现有员工的分析
  - ◆ 工作分析是一个逻辑分析过程，而不是事实罗列
  - ◆ 工作分析的对象是事实，而不是主观判断
- 4、工作分析的主要内容
  - ◆ 该职位的基本资料：
  - ◆ 该职位的本职工作：
  - ◆ 该职位的直接工作责任：
  - ◆ 该职位的决策责任：
  - ◆ 该职位的任职资格：
  - ◆ 该职位的工作环境：
  - ◆ 其他内容
- 5、工作分析的作用
  - ◆ 确定/修正组织机构及定编定岗
  - ◆ 协助招聘与选拔
  - ◆ 绩效考核
  - ◆ 录用
  - ◆ 提供薪酬评价标准
  - ◆ 提供有关培训与管理发展的资料
  - ◆ 让员工了解工作性质，明确职责和权利

### 三、工作分析方法

- 1、观察法
- 2、关键事件分析法
- 3、访谈法

- 4、工作实践法
- 5、事故分析法
- 6、问卷法

#### 四、工作分析步骤

- 1、准备阶段
- 2、调查阶段
- 3、分析阶段
- 3、完成阶段

#### 伍、岗位说明书编制

- 1、什么是岗位说明书
- 2、岗位说明书的作用
  - ◆ 工作分析
  - ◆ 员工招聘
  - ◆ 绩效管理
  - ◆ 组织架构调整
  - ◆ 培训与发展
- 3、岗位说明书的编制
  - ◆ 由谁完成岗位说明书
    - ✓ 被分析岗位主要工作人员
    - ✓ 被分析岗位的直接主管
    - ✓ 岗位分析专业人员
  - ◆ 如何编制岗位说明书
  - ◆ 岗位说明书包括的主要内容
    - ✓ 职位标识：
    - ✓ 职位概要
    - ✓ 履行职责
    - ✓ 业绩标准
    - ✓ 工作关系
    - ✓ 使用设备
    - ✓ 任职资格
    - ✓ 工作环境
    - ✓ 其他信息
- 4、岗位说明书的格式（案例）
- 5、岗位说明书编写实战练习