

## 工作分析与岗位说明书编写

### (2天工作坊大纲)

#### 课程背景

无论企业是在发展初期，还是面临战略转折，亦或是夸大业务范围以实现高速增长，都需要 HR 工作者进行科学的岗位分析与职位评价。而岗位分析与职位评价本身也是整合人力资源六大模块的基础和出发点，是人力资源工作者必须掌握的核心技能之一。如果你的企业没有建立清晰的岗位分析和职务说明书体系，招聘筛选的依据、薪资架构的设计、绩效管理标准、胜任力模型的建立就无从谈起。

作为岗位分析结果的职务说明书是贯彻企业战略、明确职位分工、建立任职资格体系、职位价值评估与薪酬结构、招聘和甄选的标准指导、衡量人岗匹配度和胜任与否的标准、帮助新员工明确工作职责、绩效体系的基础文件。只有完善的岗位分析与职位描述，才能帮助企业确定人力资源管理体系。

#### 培训对象

职能部门经理、主管、人力资源工作者

### 工作坊目标&收益

- 1、理解岗位分析与职务说明书的价值；
- 2、梳理和清晰界定组织两大类部门（价值链段和支持段）；
- 3、清晰定义与明确各部门的职责范围，整理出部门的工作模块 sub-function
- 4、能够运用 MPAO 职类区分与定义标准的工作岗位；
- 5、能够运用 role-mapping 等工具进行部门职责的纵向分解；
- 6、掌握岗位说明书的正确编写步骤与方法；
- 7、了解任职资格体系与胜任力模型

## 课程大纲

### 一、 开篇：企业为何需要做好岗位分析与职位说明

1. 案例讨论
2. SP理论及对企业的价值

### 二、 公司部门分类（根据价值链区分职群）

1. 价值链段部门

2. 支持段部门
3. 部门 sub-function 梳理

产出：《部门职种 sub-function 分解表》，部门职责清单

### 三、区分职类（MPAO 四类职类的定义和举例）

1. 职类与职衔（title）的连接

小组练习并填写

### 四、部门职责向下分解

1. 分解部门职责的几种方法
2. Role mapping 分解法
3. 缺失/缺编岗位查找

产出：部门角色职责图（Role mapping），部门岗位名称及编制结构图

### 五、编写岗位说明书

1. 填写职位信息
2. 职位设置目的（范例与练习）
3. 描述关键职责（确定职责范围、行为动词选用方法、书写规则、范例与练习）
4. 描述任职要求（任职资格编写包含哪些内容）

5. 关键绩效指标 KPI 在岗位说明书中如何描述

7. 职务说明书其他内容

## 六、基于岗位分析的胜任力建立

1. 胜任力的缘起

2. 胜任力包括哪些范畴

3. 胜任力的冰山模型

**4. 基于企业价值观的核心能力**

产出：review 企业的价值观

## 七、胜任力（通用能力与专业能力）的构建方法

1. 主要的能力构建工具介绍（Lominger, HayGroup，北森 3.0,和邦胜任力

卡)

2. Lominger67 项胜任力一览表的解读与应用

3. 北森能力一览表解读与应用

4. 四步骤搭建岗位胜任力（模拟演练）

产出：将职掌这一管理层级的胜任力搭建出来，编写到该职级的岗位说明书

中。

## 工作坊特色

课程从企业面临的实际问题出发，通过案例讲解、小组讨论、现场实践、个案练习着手，帮助学员探索符合企业自身背景要求的工作分析方法，选择合适的职位分析工具，并了解和基本掌握工作分析的应用领域。