

《关键岗位识别和工作任务分析》

人力资源管理者岗位识别和工作任务分析能力提升

主讲：吴昊

【课程背景】

关键岗位是组织达成经营发展目标的核心要素之一，也是组织人力资源管理工作的主要目标之一。准确识别关键岗位、高效分析关键岗位工作任务，能让组织的战斗力成倍提升！

在实际工作中，人力资源管理者经常会面对以下问题和困惑：

1. 没有思路：不清楚应该如何识别关键岗位、分析关键岗位工作任务。
2. 没有方法：缺乏识别关键岗位和分析关键岗位工作任务的操作方法，实践操作中常常找不到点、摸不到门、做不完全。
3. 没有工具：缺少实用、系统的工具，工作效率不高。

本课程中，吴老师立足当下组织人力资源管理、人才发展工作、培训工作实际情况，结合自身 14 年实践工作经验，从“理论-技能-工具”三个角度全面展开。使学员学之解惑，学之能用，即便是小白也能通过本课程完成从 0 到 1 的“质变”，掌握关键岗位识别和工作任务分析的知识 and 技能。

【课程收益】

1. 掌握识别关键岗位的操作方法
2. 掌握关键岗位工作任务分析的操作方法
3. 1 套相应的工具包（共 6 项工具）：

【课程特色】立足实际，逻辑清晰，讲练同步

【课程对象】人力资源管理人员、TD/LD 管理人员、中层/基层管理人员

【课程时间】6 小时

【课程大纲】

一. 为什么关键岗位对组织如此重要？

1. 案例：A 公司的“一地鸡毛”和 HR 经理老赵的烦恼
2. 关键岗位对组织的价值：

二. 什么是关键岗位，有什么特点？

3. 关键岗位的定义
4. 关键岗位的特点：
 - 1) 与组织发展高度关联
 - 2) 存在于组织的任何地方
 - 3) 会随着组织内外部环境、业务需求、组织规模等的变化而变化
 - 4) 不同组织之间，关键岗位的设置可能相近，也可能不同

三. 如何识别关键岗位？

5. 思考与讨论：服务员是不是海底捞的关键岗位
6. 识别关键岗位方法介绍 - 组织发展策略分析法
 - 1) 步骤一：厘清组织发展策略和年度战略
 - 2) 步骤二：厘清与组织发展策略和年度战略相关的组织关键能力
 - 3) 步骤三：厘清与组织关键能力实现相关的最佳实践项目
 - 4) 步骤四：厘清与最佳实践项目高度相关的部门
 - 5) 步骤五：厘清部门中的关键岗位

专家团队选择三原则：有实践经验，有理论水平，有责任心

关键岗位确认三原则：受众广泛，领域核心，价值度高

6) 工具介绍：

《组织发展策略与关键岗位画布》

《专家候选人评分表》

《关键岗位评价计分表》

7) 案例：美国西北航空公司如何进行关键岗位识别

四. 如何在识别出关键岗位的基础之上，进行工作任务分析？

7. 案例：某医药公司销售经理工作任务分析

8. 工作任务分析六步法：

罗列/厘清工作任务 - 描述工作任务 - 确定任务步骤 - 提取工作任务 - 梳理工作动作 - 梳理知识/技能

9. 罗列/厘清工作任务的操作要点：穷尽罗列，独立厘清

10. 描述工作任务的操作要点：以“动词+工作对象”的格式呈现，遵循“可观察、可衡量、可形成画面感”三个原则描述

11. 确定任务步骤的操作要点：动宾结构，不超过 7 项，绘制任务逻辑图

12. 提取工作任务的操作要点：难度，重要性，频次

13. 梳理工作动作的操作要点：描述工作动作，确认输入/输出物，确认动作完成标准

14. 梳理知识技能的操作要点：I-C-P-T 模型

15. 工具介绍：

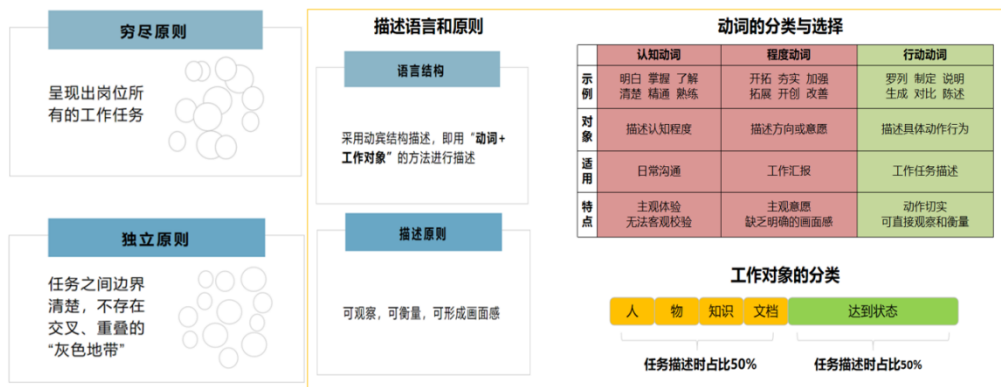
1) 《典型工作任务专家评分表》

2) 《关键岗位工作任务明细表》

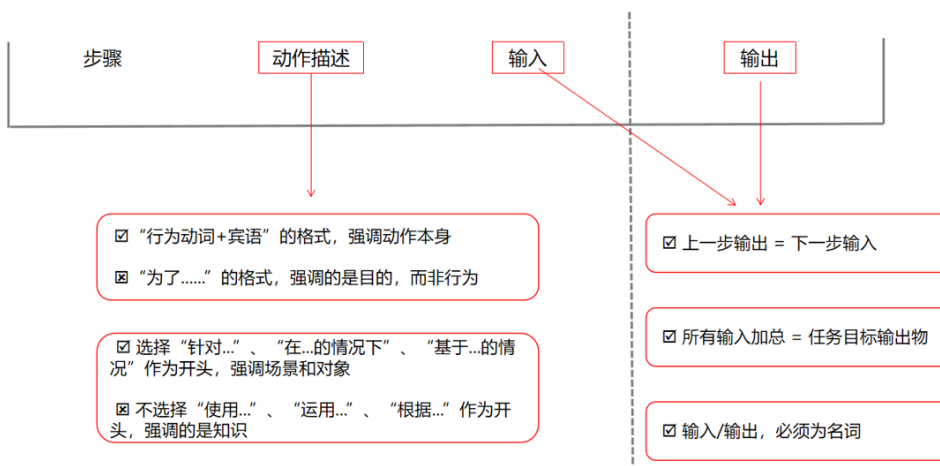
3) 《关键岗位知识图谱》

16. 全课知识点回顾及课堂答疑

【课程内容展示】



★ 课程内容展示一：工作任务罗列、厘清和描述规则



★ 课程内容展示二：任务动作分解操作方法

【课程实施注意事项】

1. 如果受训企业希望添课堂实操环节，需提前准备好至少一个岗位的岗位职责。

2. 为保证学习效果，参训学员总数建议控制在 20 人以内，且尽量保持偶数。