

职位价值评估课程大纲

【授课老师】 周洪超

【课程背景】

岗位价值评估又称职位价值评估或工作评价，是指在工作分析的基础上，采取一定的方法，对岗位在组织中的影响范围、职责大小、工作强度、工作难度、任职条件、岗位工作条件等等特性进行评价，以确定岗位在组织中的相对价值，并据此建立岗位价值序列的过程，有效地解决内部公平的问题和战略薪酬牵引因素驱动的设计。

【培训对象】

企业高层领导/人力资源总监/人力资源经理/组织效率管理员及职位评估参与人员

【培训时间】：第 1 天理论 第 2 天案例与演练 第 3 天实操练习与问题解答

【课程特色】

问题导入+理论讲解+案例分析+现场训练点评+问题解答

【课程收益】

1. 充分理解薪酬激励的作用、价值和运用方式，对战略薪酬设计的策略；
2. 掌握职位归类与职位分析的方法，有效提取职位价值因素；
3. 掌握职位评估的方法，有效运用职位等级表；
4. 掌握美世国际职位体系（IPE）的评估方法和工具使用；
5. 利用美世国际职位体系工具对现有岗位进行评估实操；
6. 通过岗位价值评估建立集团整体岗位职级图谱；
7. 结合岗位职级图谱设计人级匹配原则（包括从现有职级体系过渡到新的职级体系，现状任职者如何兑现如新的职级体系，为薪酬分析和测算做好准备），并进行初始匹配和套入。
8. 根据套入结果对评估结果进行再论证修订。

职位价值评估课程大纲课程

第一节 薪酬激励思想

一、如何激励团队，打造薪酬系统

- （一）经营企业的核心思想与理念
- （二）激励团队 打造系统
- （三）优秀系统的力量

二、 激发动力——解决薪酬管理常见问题

- (一) 解决之道——薪酬设计与激励
- (二) 激励之道——企业发展需求与员工个人需求的满足：
- (三) 五大平衡薪酬设计哲学思想

研讨；薪酬的选人、育人、用人、留人策略

三、 薪酬是什么

研讨；为什么薪酬=心愁

- (一) 薪酬为何令人关注
- (二) 激励理论与薪酬激励
- (三) 薪酬分配的根本目的
- (四) 薪酬的本质是什么，如何看待它的激励性？
- (五) 薪酬的功能

故事；猎人与狗

四、 为什么总是吃不饱——薪酬的困惑

研讨；常见的薪酬表现形式

第二节 职位价值评估的公正基础

一、 人力资源管理中重点与难点

- (一) 价值创造的依据
- (二) 价值评估的重点——公正；
- (三) 价值分配的难点——公平

二、 职位价值评估的依据——职位说明书分析

- (一) 以人为基础的系统性工作分析方法；
- (二) 以工作为基础的系统性工作分析方法；
- (三) 传统工业企业职位分析法；
- (四) 职位分析的信息收集
 - 1. 工作的外部环境信息
 - 2. 与工作相关的信息
 - 3. 与任职者相关的信息

研讨；职位说明书分析的关键点

模拟练习；职位说明书价值因素分析要点提取

三、 为什么说职位归类是职位价值评估的起点

- (一) 为什么要做职位归类管理
- (二) 职位归类有什么好处
- (三) 职位归类的四大步骤
- (四) 建立员工爬梯子式的职业晋升通道

案例分享；金三峡印务职位归类管理

模拟练习；职位归类分组 PK 竞赛与点评

第三节 职位价值评估

一、为什么要开展职位评估？

- (一) 什么是职位价值评估
- (二) 职位价值评估有哪些意义与作用

二、职位价值评估的四种方法

- (一) 排序法
- (二) 分类法
- (三) 因素比较法
- (四) 因素评分法

三、职位评估法

- (一) 排序法
- (二) 分类法
- (三) 因素比较法
- (四) 因素评分法

四、美世国际职位评估法介绍

- (一) 4 大因素
- (二) 10 个纬度

演练讲解；美世国际职位评估法介绍

五、职位价值因素指标提取与建模

管理咨询案例分享；1、金三峡印务职位价值评估

2、中石化昌德化工职位价值评估方案

六、职位价值评估方案试评估校对

演练讲解；职位评估法的职位价值方案试评估校对

第四节 职位价值评估操作

一、 组建职位价值评估委员会

- (一) 成员选取条件与范围
- (二) 职位价值评估委员会职责
- (三) 职位价值评估委员会工作要求
- (四) 职位价值评估委员会首次工作会议召开
- (五) 组织模拟价值评估的练习

二、 如何选取典型代表性职位

- (一) 按层级选取
- (二) 按比例选取
- (三) 按关键价值重要作选取
- (四) 职位价值评估委员会提议选取

三、 职位价值评估方案研讨与审核

四、 组织职位价值评估

- (一) 组织召开职位价值评估会议准备
- (二) 开展标杆职位价值评估和全员职位价值评估
- (三) 统计职位价值评估分值
- (四) 现场疑难解答与研讨；

模拟演练；职位价值评估

- (五) 实操指导职位价值排序；

五、 职位价值等级划分

六、 职位价值等级表的申报审批；

七、 划分职位价值等级

八、 职位评估要素研讨分析

九、 职位等级表确定

十、 反馈评价委员，复评；

管理咨询案例分享；1、金三峡印务职位等级表

2、中石化昌德化工职位等级表

3、贵州赤水旅游股分公司职位等级表

模拟演练；职位等级表确定与职业晋升路线

十一、 职位等级表在薪酬体系中的应用；

十二、 职位薪酬等级表设计；

十三、 职位薪酬套改方式

