

# 胜任力与岗位说明书撰写

## 【课程收益】

- 1、了解胜任力的概念及岗位胜任模型的构建步骤与技巧
- 2、掌握工作分析的各类作用，便于识别企业关键岗位；
- 3、了解工作分析产出成果之岗位说明书的制作及应用；

## 【学员对象】

企业各部门及人力资源部

## 【授课方式】

- 1、30%理论讲述+30%案例研讨+30%视频赏析与演练+10%总结、点评、纠偏；
- 2、大量的实践案例分析及现场演练，更为直观地帮助参与者领会课程思想；

## 【授课时长】

1天，6小时

## 【课程内容】

### 第一部分：岗位胜任特征模型构建

#### 一、岗位胜任特征模型的构建

- 1、什么是胜任力
- 2、胜任特征的冰山模型

#### 小组研讨：成功者的胜任特征

- 3、岗位胜任特征的分类
  - 1) 技术胜任特征
  - 2) 人际胜任特征
  - 3) 概念胜任特征
- 4、研究岗位胜任特征的意义和作用
- 5、岗位胜任力系统构建的理论基础
- 6、构建胜任特征模型的基本程序
  - 1) 基层管理岗位胜任特征模型
  - 2) 中层管理岗位胜任特征模型
  - 3) 高层管理岗位胜任特征模型

- 7、获取岗位胜任力效标样本：BEI 技术运用
- 8、构建岗位胜任特征模型的主要方法
- 9、技术资料运用：岗位胜任特征词典（Hay）

案例分享：广东某上市企业的高层管理岗位胜任力模型（七星模型）

## 第二部分：岗位说明书撰写

### 一、 工作分析的意义

- 1、改善组织结构和组织设计
- 2、传递组织战略核心竞争力
- 3、指导人力资源各模块工作
- 4、提供绩效考核晋升的标准
- 5、助力建立合理的薪酬制度

案例：向肯德基学习工作分析

互动：你所理解的工作分析对自身岗位的作用

### 二、 工作分析的主要程序

- 1、时机的选择

案例：十大误区

分享：“缺、没、少、差、不”的企业情形出现时

- 2、实施的步骤

分享：四大阶段（准备、调查、描述、运用）

- 3、方法的选择

分享：五大方法（访谈法、问卷法、资料法、观察法、日志法）

- 4、结果的应用

### 三、 岗位说明书的制作与应用

- 1、岗位说明书的作用

互动：生产经理的岗位说明书该是怎样的

分享：小组选定一个岗位来制作岗位说明书

- 2、岗位说明书的来源

（1）工作描述（工作标识、工作概要、工作关系、工作职责、工作权限、绩效标准、工作环境）

演练：现场制作工作描述

(2) 工作规范 (身体素质、教育程度、资格证书、技能要求、心理素质、经历要求、道德要求、胜任力模型)

演练：现场制作工作规范

3、岗位说明书的制作

案例：不恰当的岗位说明书格式和内容

分享：工作职责的描述

工具：工作职责描述的公式

演练：现场制作工作职责&标准岗位说明书格式

资料：岗位说明书模版

4、岗位说明书的应用

案例：岗位说明书的前世今生

原则：对岗不对人

5、岗位说明书的评估

测评：岗位说明书是否解决现有问题

**集体拍砖：部门总监互评岗位说明书的技巧**

6、岗位说明书的反馈与调整

分享：岗位说明书的动态更新要求

7、岗位说明书制作的注意事项

1、一致性

2、高层认同

3、格式统一

4、用语准确

**案例分享：某大型制造企业的岗位说明书**

**备注：讲师课后将为企业提供咨询师专用的岗位说明书样版，供企业落地实操。**