



岗位胜任力与价值分配

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 岗位胜任力与岗位价值管理

【课程背景】

在企业的管理运营过程中，人力资源工作者经常会遇到以下问题或现象：

企业战略目标如何落实到人才能力和素质上？招聘的人总不合适，企业究竟需要什么样的人才？在绩效管理中如何实现人才能力的考评和提升？员工培训的出发点是什么？薪酬和员工能力的关系又是怎样……上述这些问题或现象的产生都与员工价值息息相关。在人力资源管理体系中，员工价值由员工的能力创造、绩效评价及价值分配三大要素相互作用而产生的。那么，人力资源工作者要如何在实际工作中对员工的能力模型进行构建？如何衡量员工的绩效？如何对价值进行适当的分配呢？

《岗位胜任力与岗位价值管理》课程一方面系统讲解岗位胜任力模型构建流程与方法，一方面还将系统的讲解绩效管理与薪酬管理的相关工具与方法，从而使学员在培训现场就可能轻松掌握相关专业的知识、技能与工具，提升人力资源管理的专业技能。

【课程收益】

- 掌握胜任力模型的基本概念

- 掌握胜任力模型建立的步骤和流程
- 掌握绩效管理的基本流程
- 掌握绩效目标分解的方法
- 掌握绩效目标管理的基本工具
- 掌握岗位价值评估的方法和工具
- 运用海氏评估法进行岗位价值评估
- 掌握不同人员的薪酬设计
- 掌握薪酬与福利、激励的关系

【课程对象】 人力资源专业从业者

【课程时长】 3天，6小时/天

【授课方式】

- 课程讲授+案例研讨+现场演练+小组讨论

【课程要求】

- 分组研讨，按4-6人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 每组准备白板纸5-6张，三色白板笔各一支。

【课程大纲】

第一单元：人力资源的价值与定位

- 战略性人力资源管理导图
- 现代企业人力资源管理的价值链

价值创造

价值评价

价值分配

- 人力资源管理的核心与基础

第二单元：价值创造与岗位能力

- 什么是胜任力
- 胜任力的基本分类：

核心胜任力

一般胜任力

专业胜任力

- 胜任力识别的主要方向

技能/能力

职业素养

- 什么是胜任力模型？

- 胜任力模型的三大作用

将人力资源战略和公司整体战略紧密结合

作为基础建设支持人力资源管理业务

明确定义各个层次的行为表现，并提供统一的衡量标准。

第三单元：胜任力模型的建立

- 胜任力模型构建的两大方法

战略分解

绩优标杆提取

- 基于战略分解的胜任力模型构建

胜任力模型与战略分解

实操演练：战略目标分解工具

实操演练：设计某岗位的核心能力

- 绩优标杆提取

界定绩优标准

样本选择的方式与数量

收集、整理数据信息

行为事件访谈法

实操演练：界定某岗位优秀绩效的行为特征

- 划分胜任力等级

划分等级

分级描述

实操演练：划分某岗位的胜任力等级

第四单元：岗位价值评估

- 岗位价值评估的意义和作用
- 岗位评估的特征
- 岗位价值评估的五种方法
- **实用工具：海氏评估法**

现场演练：运用海氏评估法对某岗位进行评估

岗位形态构成：上山型 平路型 下山型

- 岗位价值评估是薪酬体系设计的基础

第五单元：价值分配与薪酬体系设计

- 赫茨伯格双因素理论
- 马思洛需求理论
- 物质激励法：薪酬

- 小组讨论：薪酬设计的常见问题和难点
- 什么是好的薪酬？
- 3P1M 付薪理念
- 案例讨论：企业薪酬水平定位
- 如何确定 K 值？
- 小组讨论：薪酬的分配方式和薪酬结构
- 薪酬体系设计的思维模型
- 不同层级人员的薪酬体系设计
- 不同序列人员的薪酬体系设计
- 现场演练：某岗位薪酬结构设计
- 薪酬与福利、员工激励体系
- 薪酬与绩效考评体系

第六单元：价值评价与绩效管理

- 小组讨论：为什么员工认为绩效是扣钱的工具？
- 绩效管理是什么？
- 绩效管理 VS 绩效考核
- 绩效管理的四大流程

- 绩效管理的成败的四大因素
- 绩效目标分解的五大方法
- 案例讨论：绩效考核是谁的事？
- 管理者与员工是绩效管理的主体
- 部门级 KPI 指标分解

部门级 KPI 指标的提取原则

现场实操：部门级 KPI 案例分析与练习

- 岗位级 KPI 指标分解

部门级 KPI 的分解而来

岗位职责提取

- 指标中的核心四要素
- 现场实操：岗位级 KPI 案例分析与练习

第七单元：绩效面谈与辅导

- 小组讨论：为什么需要绩效沟通？
- 绩效面谈的基本流程
- 面谈前要准备什么？

现场演练：面谈策略制定

- 如何开始面谈？

现场演练：绩效面谈开场

- 谈什么内容？
 - 1、 告知结果 自我评价
 - 2、 给予赏识 肯定激励
 - 3、 直面问题 改善不足
 - 4、 设定目标 行为驱动

第八单元：课程回顾与答疑