



更多免费培训资料请登陆广西职业培训网www.gxpx.cn

企业培训师培训课程



职业定义：结合经济、技术发展和就业要求，根据企业生产、经营需要，策划、开发培训项目，制订、实施培训工作方案，从事培训管理、教学和咨询活动的人员。



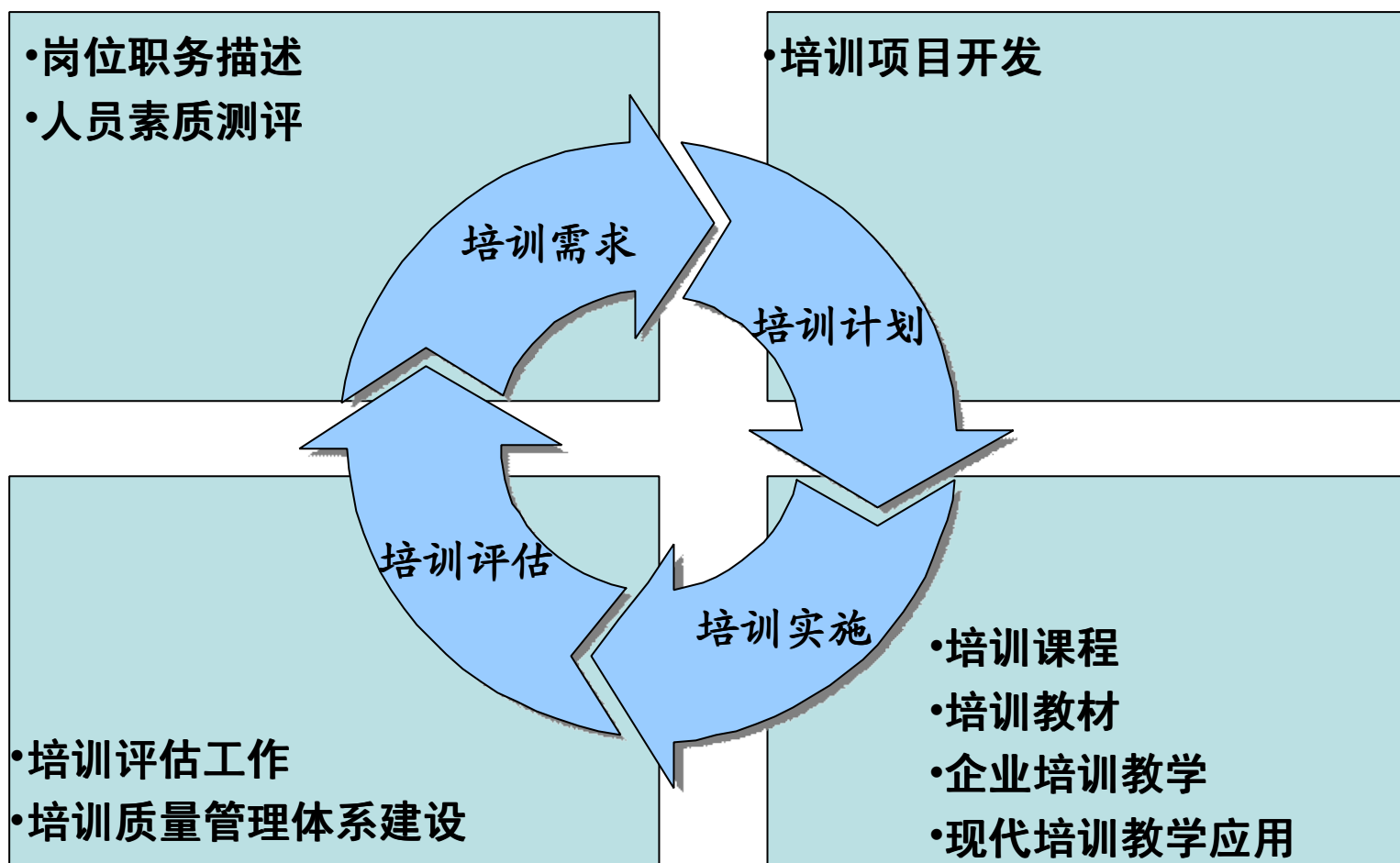


广西职业培训网

[HTTP://WWW.GXPX.CN](http://WWW.GXPX.CN)



课程安排



课程目标

能力要求

- ✓ 掌握岗位职责描述信息收集的内容及方法
- ✓ 能够设计岗位分析问卷，会编制岗位分析报告
- ✓ 根据岗位分析报告，制定培训方案

课程 目标

知识要求

- ✓ 岗位职责描述的含义
- ✓ 岗位职责描述的原则
- ✓ 岗位职责描述信息搜集的方法
- ✓ 岗位职责描述与职业培训工作的关系
- ✓ 影响岗位职责分析的主要因素
- ✓ 岗位职责描述工作的基本步骤
- ✓ 岗位职责描述的基本理论
- ✓ 岗位分析维度文件



目录

第一部分

什么是岗位职务描述

第二部分

如何编写岗位职务描述

第三部分

岗位职务描述与培训方案设计



目录

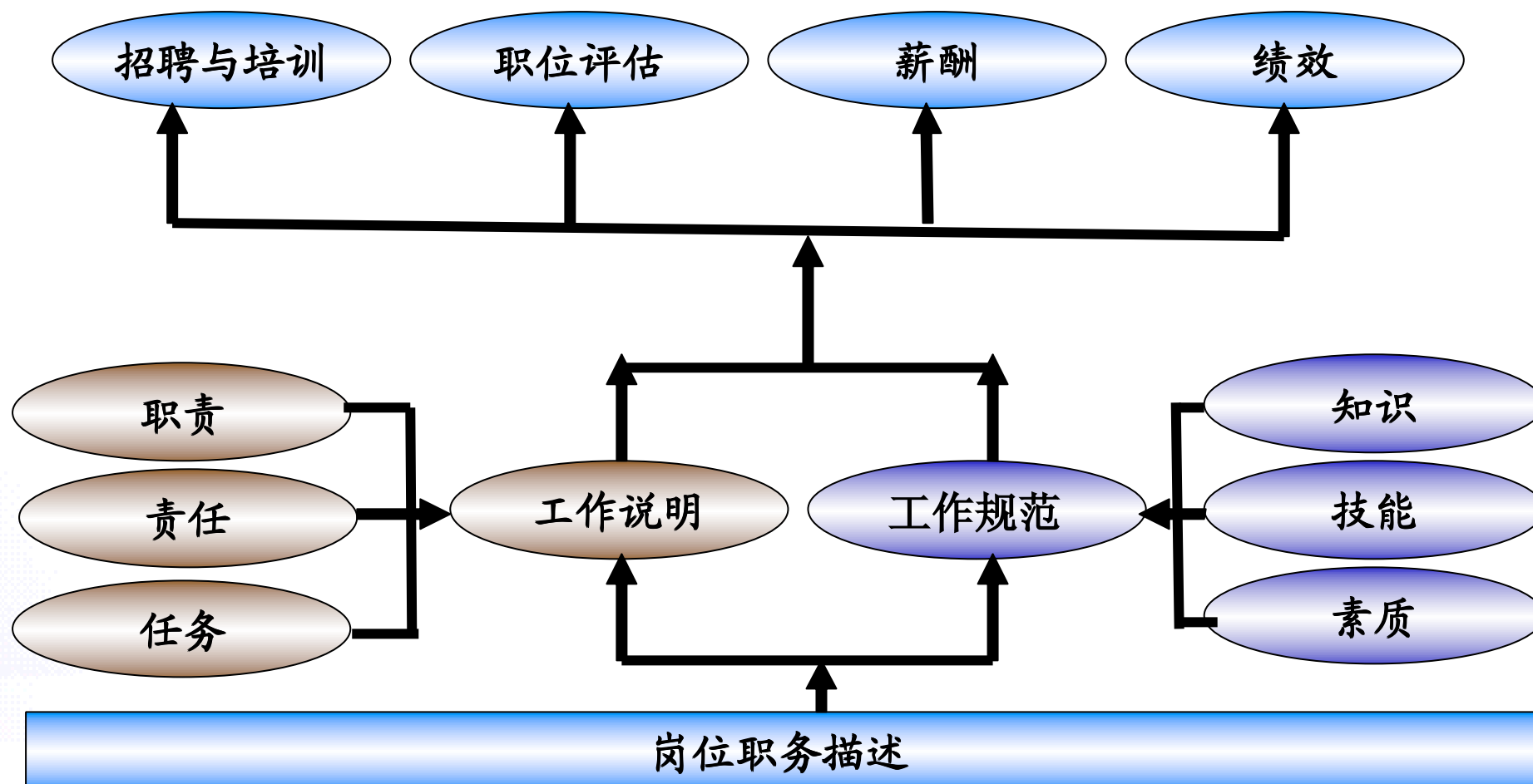
第一部分

什么是岗位职责描述

摘要

- ✓ 岗位职责描述在 **HRM** 中的地位
- ✓ 岗位职责描述的用途
- ✓ 岗位职责描述的目的
- ✓ 岗位职责描述的作用
- ✓ 岗位职责描述的原则
- ✓ 岗位职责描述的定义及相关术语

深远机构
Shen Yuan Career 深远·协助商界精英成长



2 岗位职责描述的用途-问题举例

- 一、招聘选拔速度慢、招进来的人不如意
- 二、职员对现有的考评系统有争议，不清楚用什么标准来说明员工做得好与坏
- 三、大多数是凭感觉为员工定工资或调整工资、没有一个科学的标准
- 四、培训需求不明确、培训工作开展不利
- 五、.....



2.1 岗位职务描述的用途-招聘与培训

- 工作职责
- 工作经验与学历

经验年限

行业经验

专业经验： 相关领域、非相关领域

学历水平

专业资格

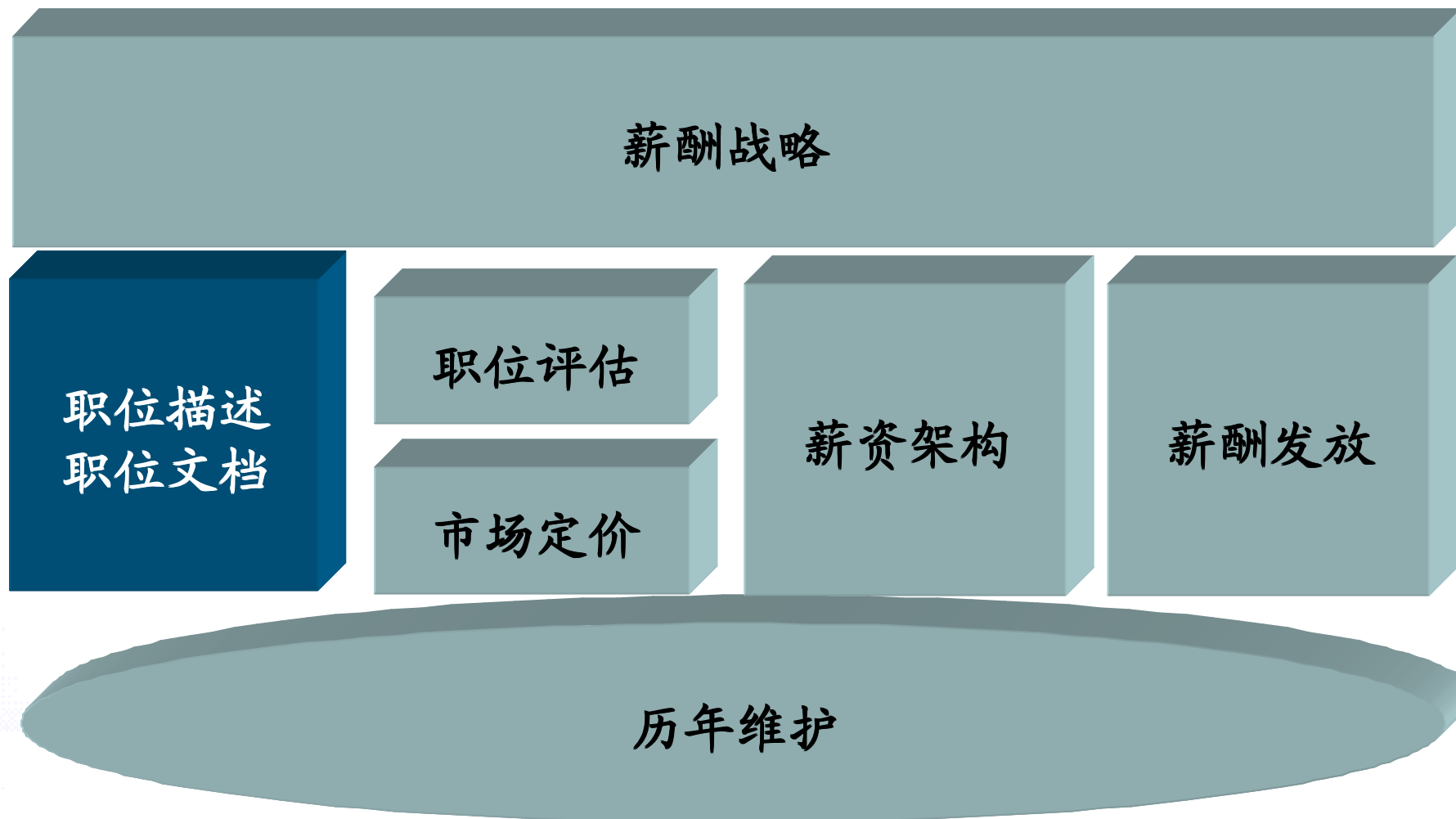


2.2 岗位职务描述的用途-职位评估

- 影响/责任
- 解决问题/制定决策
- 知识与技能
- 行动自由
- 沟通技能
- 工作环境



2.3 岗位职务描述的用途-薪酬



2.4 岗位职务描述的用途-绩效

- 财务方面：

收入、利润、投资回报($ROI = \text{回报} / \text{投资}$)、现金流动

- 客户方面：

市场份额、客户留住率、客户获得率、客户满意度、客户利润率



2.4 岗位职责描述的用途-绩效（续）

■ 内部运作：

生产环节的有效性、新产品销售所占百分比、新产品引进比率 流程管理

■ 策略能力：

生产率、关键员工留用率、培训、创新

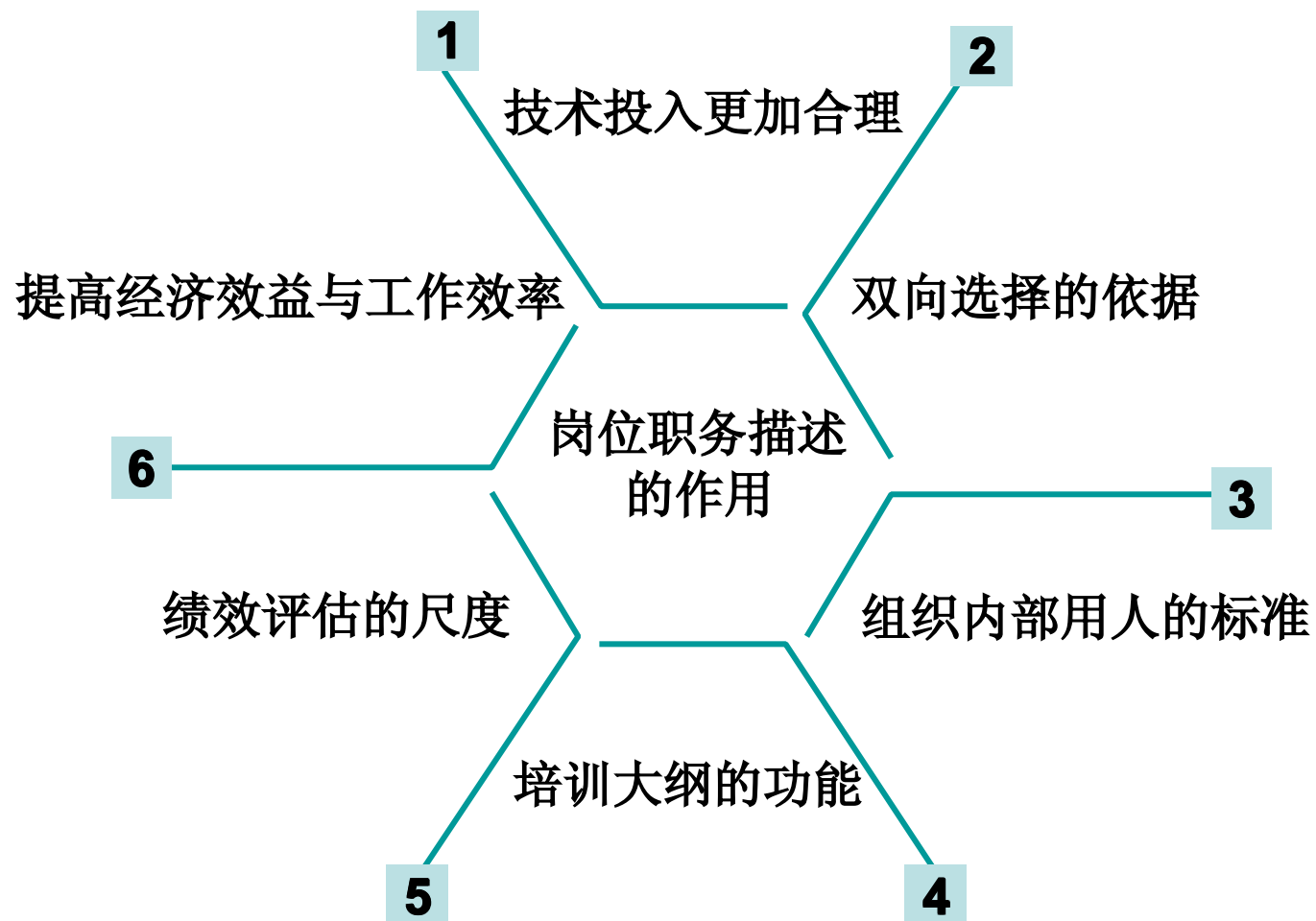


3 岗位职责描述的目的

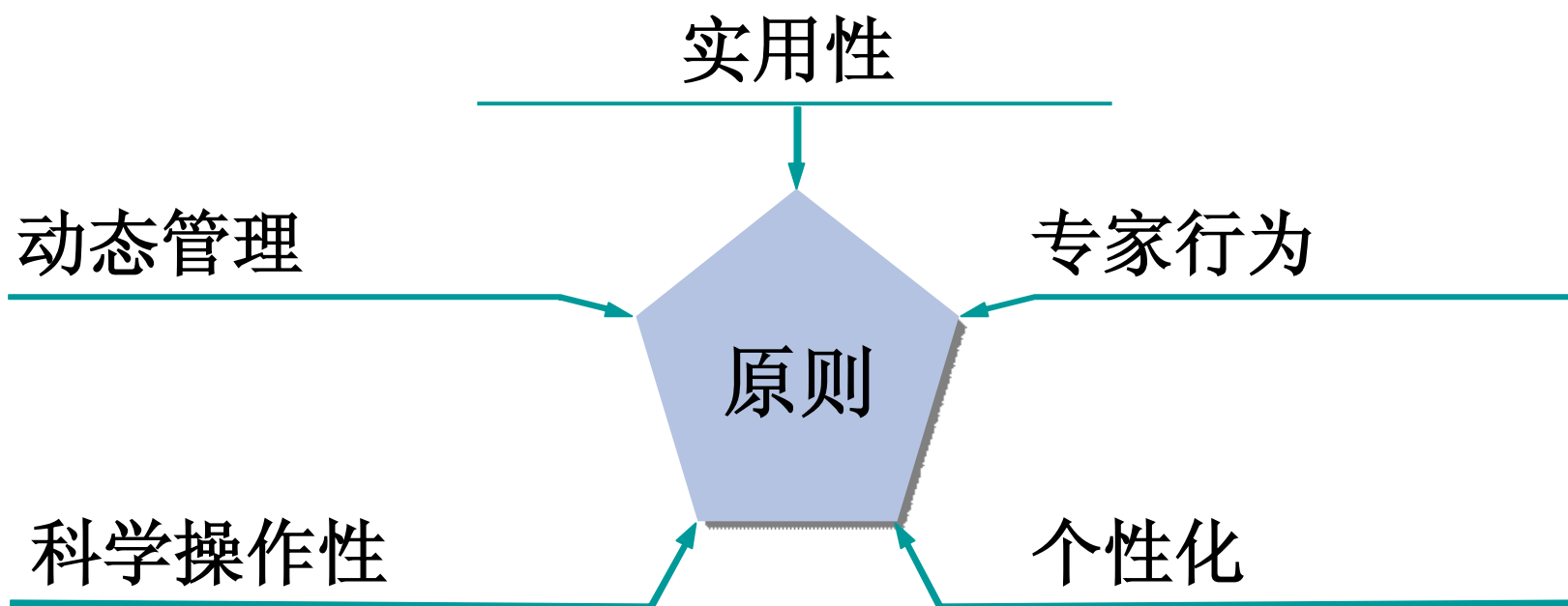
让根本不了解这个职位的人通过阅读职位描述，便可很快了解某一职位的特征、范围、职责及胜任条件



4 岗位职责描述的作用



5 岗位职责描述的原则



6-1 岗位职责描述的定义

- 1 按照职业、工种属性要求
- 2 结合一定的相对独立活动组织所承担活动内容的要求
- 3 描述出某个特定岗位所应具备的**综合素质**元素图表

1 从物的角度

—具体的岗位因素

2 从人的角度

—具体的上岗人的条件

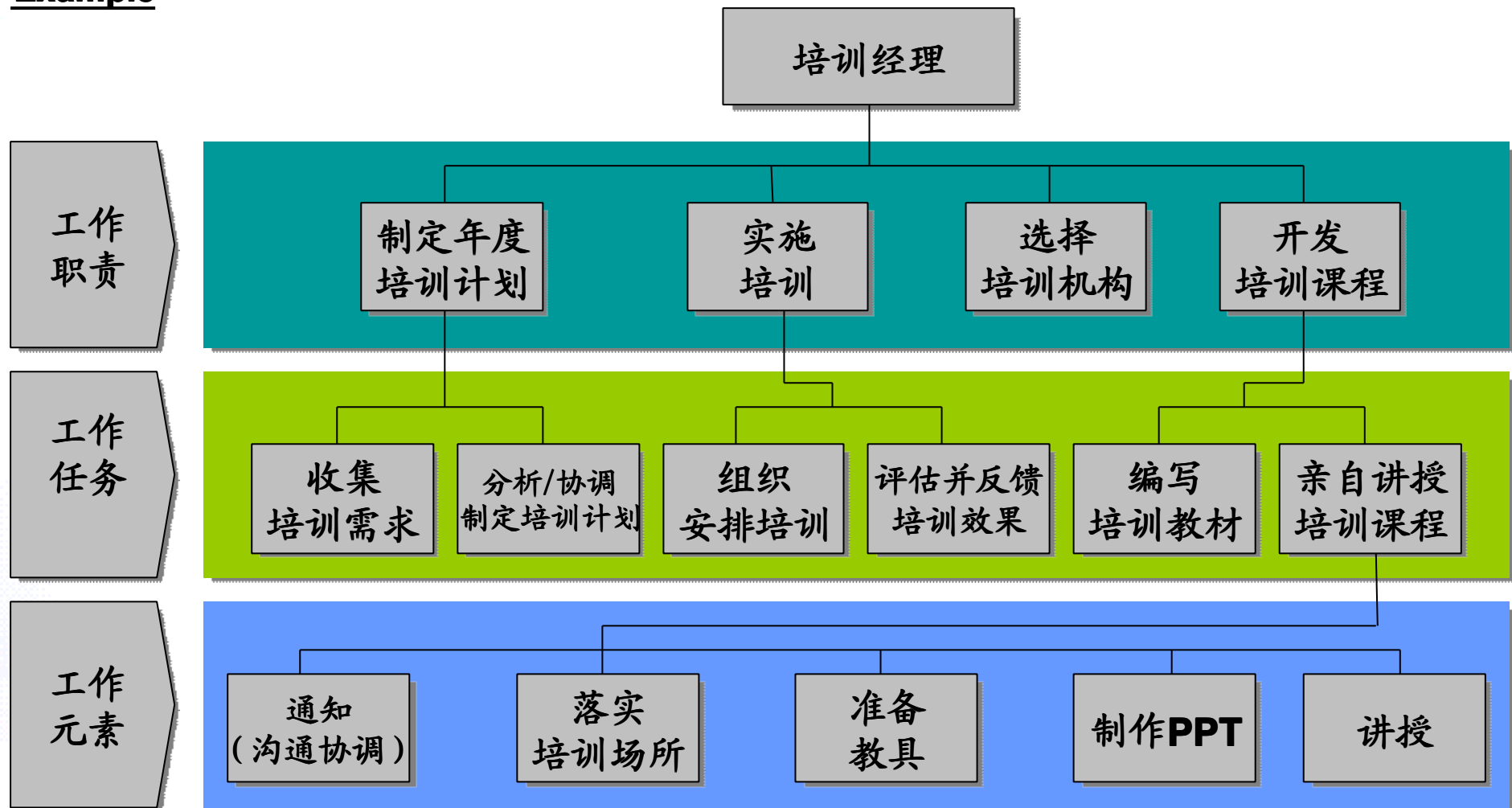


6-2 岗位职务描述的相关术语

术 语	定 义
工作职责	在履行一项 工作任务 时，具有的个性化的具体职能和责任
工作任务	由一个或多个 元素 组成，构成员工工作绩效中的逻辑和必要步骤的一种清晰活动
工作元素	指两个以上 微动作 的集合体
微动作	指一些非常基本的 工作动作 ，如：抓起、放下



Example



6-2 岗位职责描述的相关术语（续）

术语	定义
<u>岗 位</u>	亦称职位，是构成一个员工全部 工作任务和责任 的集合。也可以定义为人们工作的范围，侧重于具体的工作责任
<u>工种</u>	也叫工作种类，是活动对象或劳动对象的 分类称谓 ，侧重于工作所要求的技术技能
<u>职业</u>	具有一定工作能力的人，为获取生活所得，运用个人能力进行活动（或工作）的范围，侧重于身份和工作范围
职 称	反映任职者某一具体方面技术 / 技能水平的标准。
职位类别	一组基本特征相同，但知识与技能水平要求、复杂性及职责不同的职位。



小 结

第一部分

什么是岗位职务描述

摘 要

- ✓ 岗位职务描述在 **HRM** 中的地位
- ✓ 岗位职务描述的用途
- ✓ 岗位职务描述的目的
- ✓ 岗位职务描述的作用
- ✓ 岗位职务描述的原则
- ✓ 岗位职务描述的定义及相关术语



目录

第二部分

如何编写岗位职责描述

摘要

- ✓ 岗位职责描述的基本内容、要点、流程
- ✓ 岗位职责描述采用的方法
- ✓ 岗位职责描述基本工具的使用
- ✓ 岗位职责描述工作中五大误区
- ✓ 岗位职责描述与 职业培训工作的关系



在进行岗位职务描述前需要做哪些基础工作？



1-1 岗位职责描述基础工作

1 确定对象

2 成立分析工作组

3 制订具体工作计划

4 搜集有关资料、文件等

5 制定岗位职责分析图表

6 对分析人员培训

基础
工作

7 按规模、技术划分工作小组

8 工作人员填写各种岗位描述表格

9 对所填写的表格进行审核

10 打印、上报、审定

**11 制成岗位职责分析档案
(职位说明书)**



1-2 岗位职务描述的基本内容

岗位职务基本情况描述

包含职业、工种名称、工种序号;工种要求的职务水平等级、资格证书等级;岗位的特点和危害等

生产活动的主要内容或范围描述

包括产品品种、类型,活动的具体性质、范围,以及产品、活动的技术、技能标准,如高技术产品、中技术产品和一般技术产品

岗位职务设备与技术条件支持方面的描述

包括设备的性能、使用工具型号、技术水平、技能要求

员工匹配描述

包括男女比例、年龄、学历、技能证书、身体素质、特殊要求等

示例: 岗位说明书



1-3 岗位职责描述工作流程

1

准备阶段

2

调查阶段

3

分析阶段

4

完成阶段

1 了解基本情况

2 确定调查样本

3 建立相关联系

4 设计调查方案

5 进行人员培训



1-3 岗位职责描述工作流程（续1）

1

准备阶段

2

调查阶段

3

分析阶段

4

完成阶段

- 1 编制调查提纲和问卷
- 2 确定方法
- 3 定目标，有针对性地收集信息和数据
- 4 重点搜集工作人员必须具有的特征性信息
- 5 要求被调查的员工对各种工作特征和人员特征的发生率和重要性做出等级评定。



1-3 岗位职责描述工作流程（续2）

1

准备阶段

2

调查阶段

3

分析阶段

4

完成阶段

- 1 搜集审核各有关信息，排出无关信息
- 2 分析现状，发现存在的问题
- 3 对工作要点归纳总结
- 4 提出改进建议，重新划分岗位职责范围、工作内容，确保原有岗位中存在的并已被发现的问题都得到解决。



1-3 岗位职责描述工作流程（续3）

1

准备阶段

2

调查阶段

3

分析阶段

4

完成阶段

- 1 根据结果，提出岗位职责描述和岗位规范意见
- 2 并据此制定岗位描述的相关技术性文件



2-1 岗位职务描述信息搜集的方法

• 关键事件法

• 问卷调查法

• 功能性工作分析法

以职工所需发挥的功能（工作者信息）与应尽的职责为核心（实际工作信息）

• 面谈法

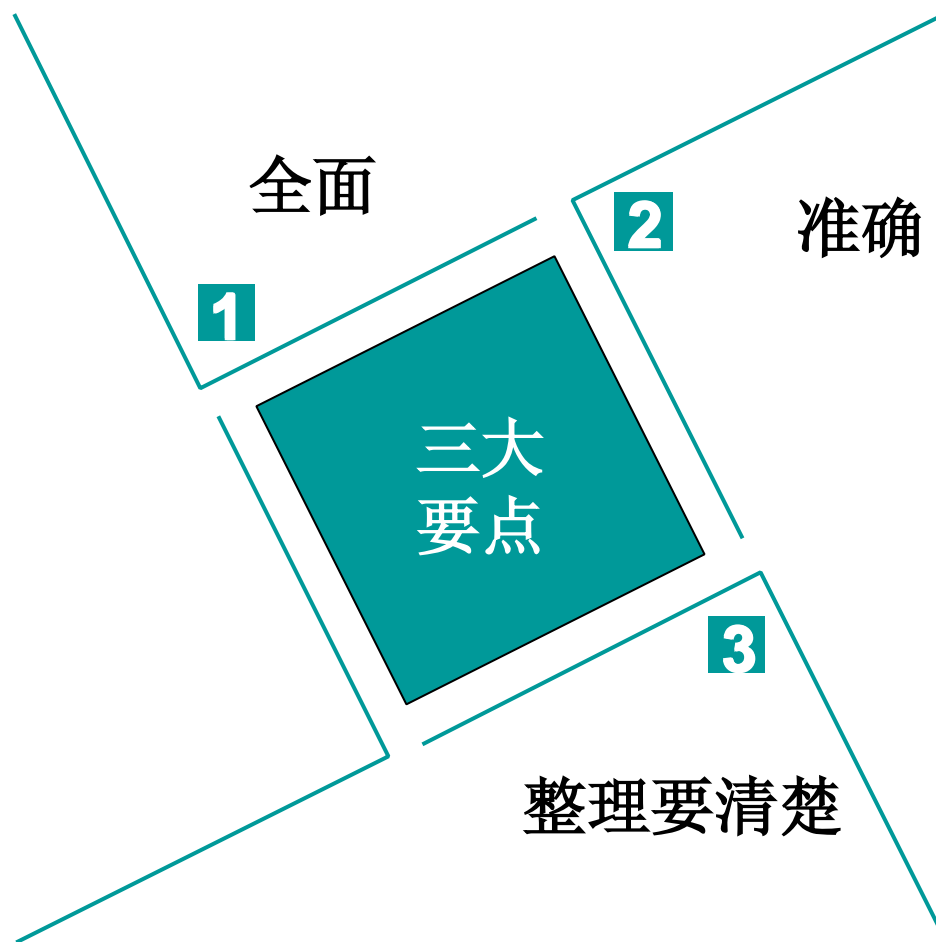
• 工作实践与工作日写实法

• 观察法

信息搜集的方法



2-2 岗位职务描述信息搜集要点

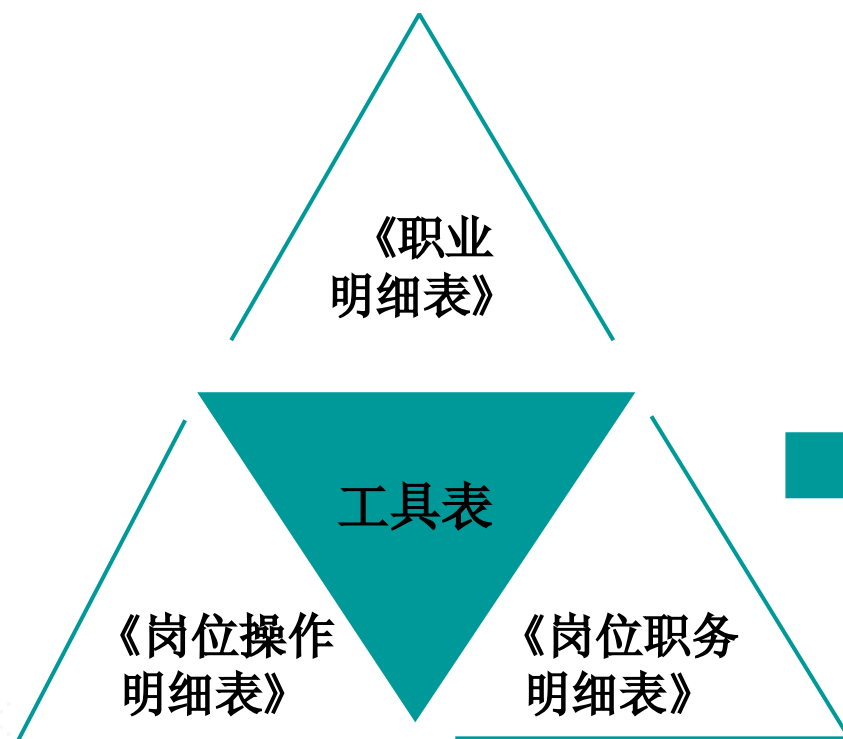


2-3 信息搜集必须回答的问题

- 岗位基本信息
- 上下级汇报情况
- 岗位存在的基本目的是什么？存在的意义是什么
- 为达到这一目的，该岗位的主要职责？
- 什么是该岗位最关键（必不可少）的职责和负责的核心领域？（对该岗位的核心定位是什么）
- 该岗位任职者需要负责并被考核的具体工作成果是什么？
- 该岗位的工作如何与组织的其他工作协调？
- 组织的内部和外部需要有那些接触？
- 怎样把工作分配给该岗位的员工，如何检查和审批工作？
- 有怎样的决策权？
- 该岗位工作的其他特点：如出差，非社交时间，灵活性要求，特殊的工作环境？
- 要获得所期望的工作成果，该岗位任职人员需要有什么行为、技能、知识和经验？（这个问题帮分析者找出能胜任该岗位的人员所必需的能力和个人素质）



3 岗位职责描述基本工具的使用



《岗位职责调查表》

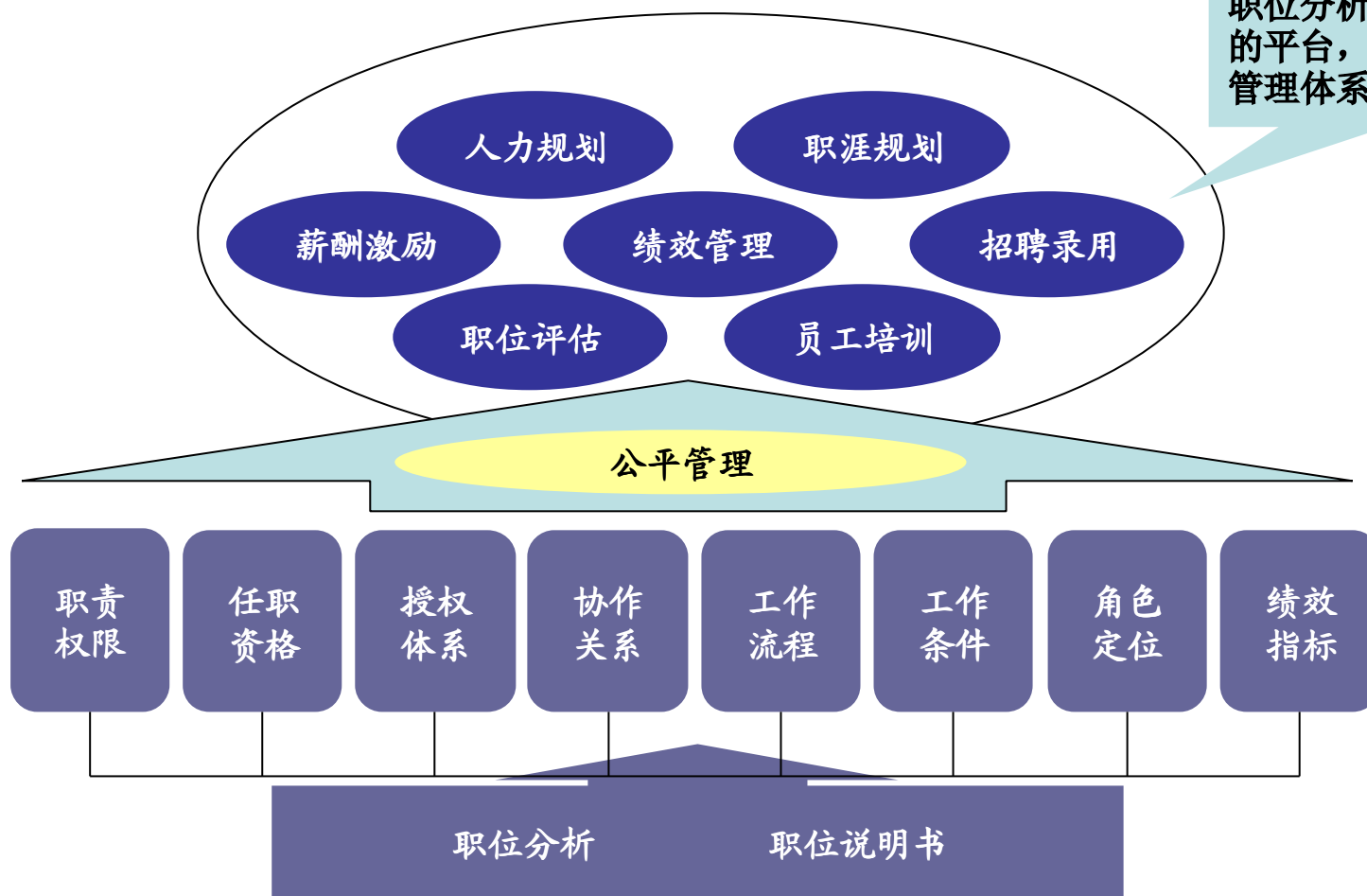
填表注意事项

- 1 根据实际情况如实填写
- 2 要将表中内容填全、填清楚
- 3 不会、不清、不懂要问。明白后，再填写。不能按照自己的理解填写



4 岗位职责描述工作五大误区

误区1：岗位说明书只是为岗位评估服务的



职位分析是人力资源管理的平台，是整个人力资源管理体系搭建的基础



4 岗位职责描述工作五大误区

误区2： 岗位说明书描述的是“现在做的”，
不是“应该做的”

1 HRM往往参照自己或岗位人员目前做的工作
进行编写

2 岗位说明书的编写往往要“对事不对人”



4 岗位职责描述工作五大误区

误区3： 岗位说明书的描述应以“优秀员工”
的岗位工作职责与工作任务”为基准

案例



4 岗位职责描述工作五大误区

误区4：有了岗位说明书，就能按照岗位要求顺利工作了

可以提供的内容

- 1 工作范围或工作任务
- 2 做什么 (**WHAT**)

→ 岗位说明书

无法提供的内容

- 1 具体怎么操作 (**HOW**)
- 2 什么时候做 (**WHEN**)
- 3 在哪里做 (**WHERE**)
- 4 谁做 (**WHO**)

工作流程



4 岗位职责描述工作五大误区

误区**5**：岗位说明书的编写应该由上一级主管填写

1

• 员工

— 获取最原始资料

2

• 上一级主管

— 审核



5 岗位职责描述与职业培训工作的关系

1

相符相成，密不可分

描述与培训的关系

2

描述是培训的基础和条件

培训是描述的必要条件

3



小 结

第二部分

如何编写岗位职责描述

摘 要

- ✓ 岗位职责描述的基本内容、要点、流程
- ✓ 岗位职责描述采用的方法
- ✓ 岗位职责描述基本工具的使用
- ✓ 岗位职责描述工作中五大误区
- ✓ 岗位职责描述与 职业培训工作的关系



目录

第三部分

岗位职责描述与培训方案设计

摘要

- ✓ 岗位说明书/岗位分析问卷设计
- ✓ 岗位分析报告撰写
- ✓ 培训方案的确定
- ✓ 案例：美的公司职位分析全案



1-1 设计岗位规范书考虑的因素



1-2 岗位分析维度定义及分类

定义

将某一岗位工作的有关信息按性质划分为若干维度，并据此进行较为详细的描述，从而勾画出本岗位的基本形象

维度分类

信息职能维度

- | | | | |
|------|------|------|------|
| 1、比较 | 3、计划 | 5、分析 | 7、协调 |
| 2、抄写 | 4、编辑 | 6、创新 | 8、综合 |

人员职能维度

- | | | | |
|--------|------|------|-------|
| 1、指令协助 | 4、教导 | 7、咨询 | 10、管理 |
| 2、服务 | 5、劝导 | 8、指导 | 11、谈判 |
| 3、信息转换 | 6、转向 | 9、处理 | 12、顾问 |

事物职能维度

- | | | | |
|------|------|---------|--------|
| 1、处理 | 3、照管 | 5、操作—控制 | 7、精确工作 |
| 2、移走 | 4、操纵 | 6、运转—控制 | 8、装配 |



- 1 公司的岗位说明书都包含哪些内容？**
- 2 设计的岗位调查问卷都包含哪些内容？**
- 3 岗位说明书与调查问卷的区别与联系？**



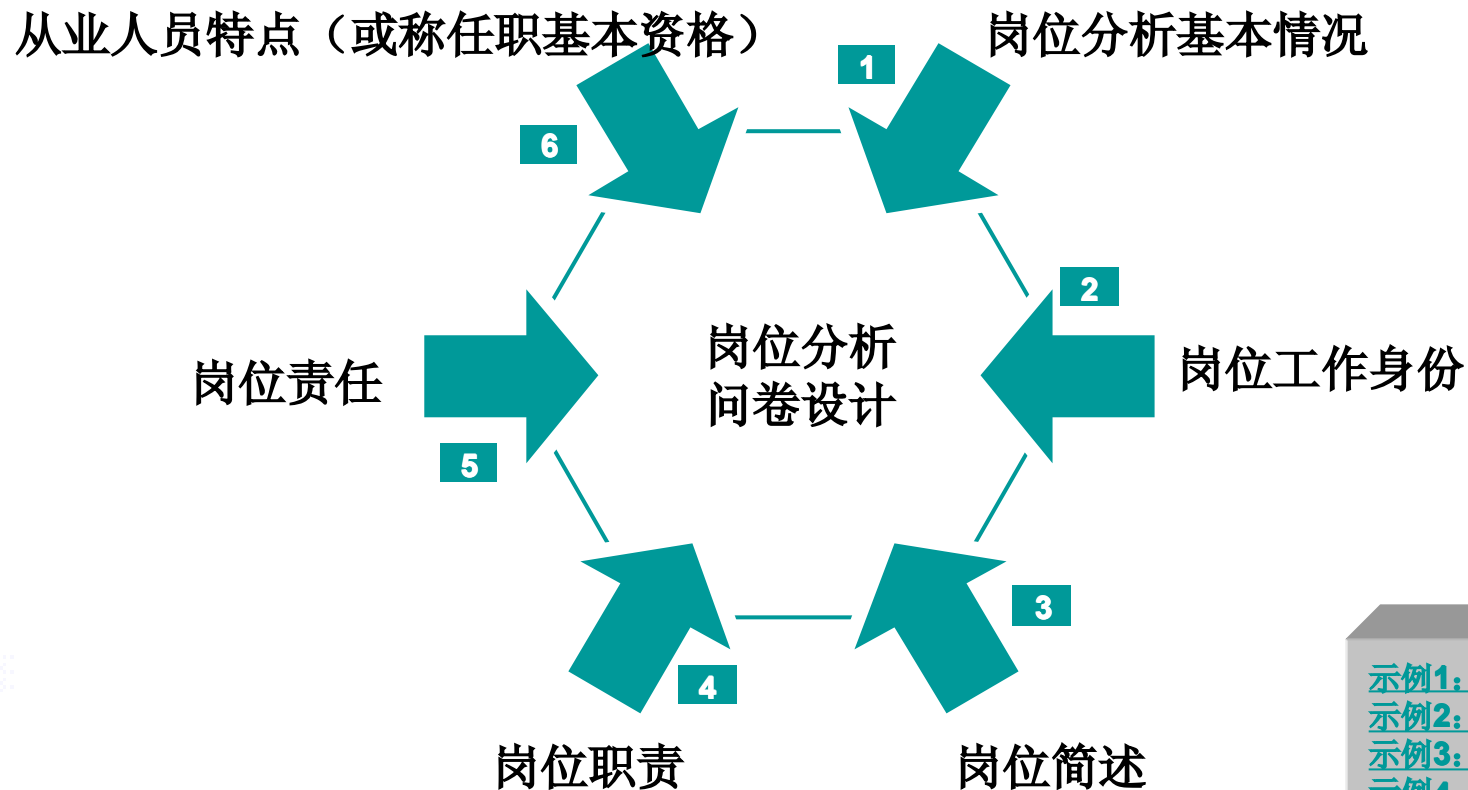
1-3 岗位说明书的设计内容

典型的岗位说明书，一般包括如下五个方面：

标题	重点	包含内容
一般资料 (基本信息)	确认基本情况	包括职位名称、所属部门、直接上级职位、工资等级、所辖人员、定员人数、工作性质等
工作描述	明确工作范围	包括工作概要、工作内容、工作职责、工作效果、工作关系、设备与信息应用情况说明
任职资格说明	明确职位 对人的要求	包括本岗位所需的最低学历、从事本岗位的年限及经验、需要培训的时间和科目、所需的一般能力（计划、协调、实施、组织、控制等）
工作条件与 环境说明	外部条件对 任职者的影响	包括从事本岗位工作的场所、岗位工作环境的危险性、工作时间特性说明、总体工作强度说明、岗位工作的舒适性
个性特质要求	确定职位对任职者 生理、心理方面要求	包括性格特质、年龄、性别、身体素质、心理素质



1-4 岗位分析问卷设计



示例1: 职位分析问卷
示例2: 职位描述模板1
示例3: 职位描述模板2
示例4: 职位描述模板3
示例5: HR经理职位描述



1-5 岗位描述撰写注意事项（增）

■ 通常而言

- 描述该职位的**日常工作状况**，而非个别特例
- **描述现有职位**，而非未来将设的职位



1-5 岗位描述撰写注意事项（增1）

- 尽量避免使用专有名词
 - 例如：“金碟”及“万能五笔”，使用“？”及“？”代替
- 避免简称及缩写
 - 使用全称来撰写职位描述（如不使用**MBO**、**HR**等缩写）



1-5 岗位描述撰写注意事项（增2）

■ 基本信息：记录可辨明该职位的总体情况

- 职位全称
- 所在部门
- 所在科室
- 职位级别(由职位评估结果而定)
- 直接上司和/或下属(**职位名称**? 在职者姓名?)



1-5 岗位描述撰写注意事项（增3）

■ 职责概述

- 用二至三句话，说明该职位存在的意义
- 简述该职位的核心职责， 并写明所受的客观限制。

■ 要领

- 完成该职位的关键职责详述后，再填写职责概述
- 句型：**根据.....（限制条件）做.....，以达到.....目的。**
 - **限制条件**：法律、法规、原理、政策、战略、指导、批示、模型、方法、技术、体系、做法、程序、条件、标准
 - **目的**：市场、盈利、有效性、质量、产量、服务、期限、安全.....



1-5 岗位描述撰写注意事项（增4）

■ 职责详述：详细列举日常活动及工作任务的性质及权限范围

（1）根据重要性，列举**3-9项**关键职责

- 罗列所有工作职责（工作任务），同质归并，找出重要的职责
- 找出并不重要但耗时显著的职责
- 主次排序、先后排序

（2）关键职责指：

- 设立本职位必需履行的职责
- 上级的工作职责可在其他员工之间进行分派
- 对未来工作绩效、经营成果产生严重影响的职责
- 该职责耗时显著



1-5 岗位描述撰写注意事项（增5）

■ 要领

- (1) 注明行使职责时所依据的参考源或指导材料（例如：员工手册、政策说明、他人所委派的工作任务）
- (2) 句式结构应为：谓语+宾语+解释性短语+目的/效果
 - 谓语始终应以行动为导向。
 - 宾语是谓语所指动作的实施对象。
 - 解释性短语进一步对谓语和宾语加以说明，例如：说明方式、地点、原因/目的及周期。

示例

负责全面主持(动词)本部门工作(宾语)，领导、组织、协调并督促部门人员全面完成本部门职责范围的电网规划建设工作(解释性短语)，确保部门工作目标实现（目的/效果）



1-5 岗位描述撰写注意事项（增6）

■ 要领 (续):

（3）用词必须明确

- 目标动词：批准，决定，开发，指挥，确立，计划，编制等
- 管理动词：履行，**评价**，提高，扩大，判断，控制，监督，指示等
- 业务动词：提议，分析，预测，推荐，支援，核对，分发，推进，提出，支付等。

（4）参与程度要明确

全面负责；直接负责；与 … 共同负责；协助；参与

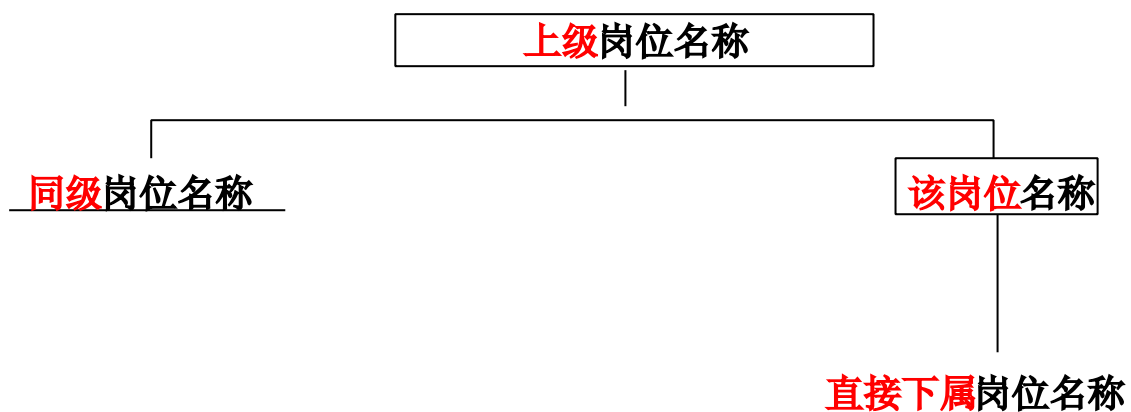


Example



1-5 岗位描述撰写注意事项（增7）

■ 汇报关系：显示该职位的周边关系



■ 要领

- 较为简便的做法为先勾画总体组织架构，再分解至各职位



1-5 岗位描述撰写注意事项（增8）

■ 胜任条件: 具体阐明胜任该职位所必备的资格要求, 包括:

- 专业知识
- 工作经验及年限
- 学历背景
- 胜任素质要求
- 计算机、外语技能/其他与职位相关的专业技能要求
- 其它特殊要求

■ 要领

- 工作经验、学历及知识的最低要求不必与现有任职者的水平相同.
- 注意用词的程度, 如精通、掌握、熟悉、了解。
- 注意用词的准确, 如对外语的要求: 听、读、说、写。



1-5 岗位描述撰写注意事项（增9）

■ **批准审核：**跟踪职位描述的最终确定，以便将来的维护与更新；涉及对象如下：

- 审核方：直接上司、部门负责人
- 确认方：人力资源部
- 接受方：在职者本人

示例：职位说明书



2 岗位分析报告撰写

1 实录法

按照岗位分析问卷的格式如实填写，按照文件原有的格式形成报告

优点

- 1 客观
 - 2 准确性强
-
- 2 1 描述清晰、具体
 - 2 2 对全过程有详细的追溯

2 再加工法

将问卷的内容重新整理，并用自己的语言和形式撰写成报告

缺点

- 1 缺乏综合深入分析
 - 2 多为初学者所采用的撰写方法
-
- 1 撰写的好，能够对问卷调查的信息有较深入分析
 - 2 把握不好，有可能使报告的客观准确性受到影响

报告撰写方法



3-1 培训方案的确定

- 1** 通过岗位分析，了解受训对象的各方面要求和规范
- 2** 寻求培训需求及未来的培训发展方向
- 3** 初步确定培训的基本内容，从而形成一个具体的培训方案6W1H



3-2 制定培训方案注意的要素

建立培训方案的**动态调整**机制，
体现方案内容的与时俱进，确保
培训方案的质量

1

将岗位工作内容与知识技能点要
求细化，最好能**列表**分析

4

培训方案制定过程中，实施前要
进行必要的**论证**

2

3

将岗位现有员工工作业绩进行详
尽分析，找出员工能力**差异**程度
与差异的能力类型(如不想干、不
会干等)

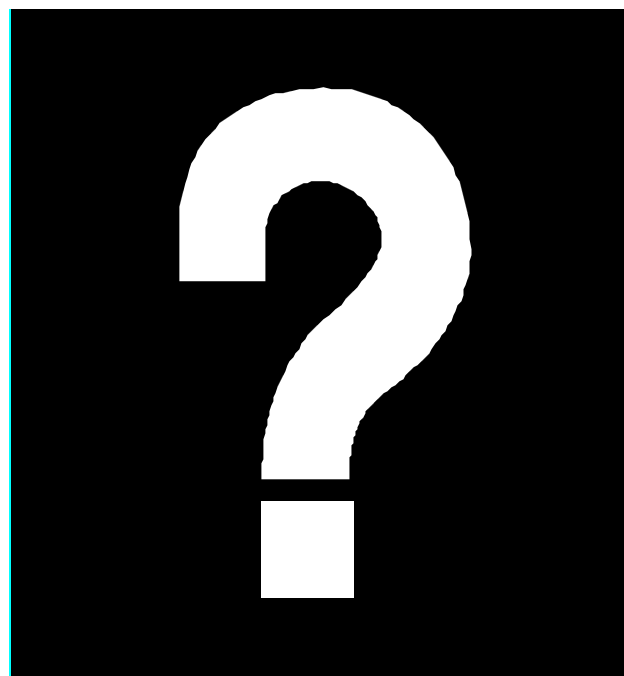


4 职位分析案例



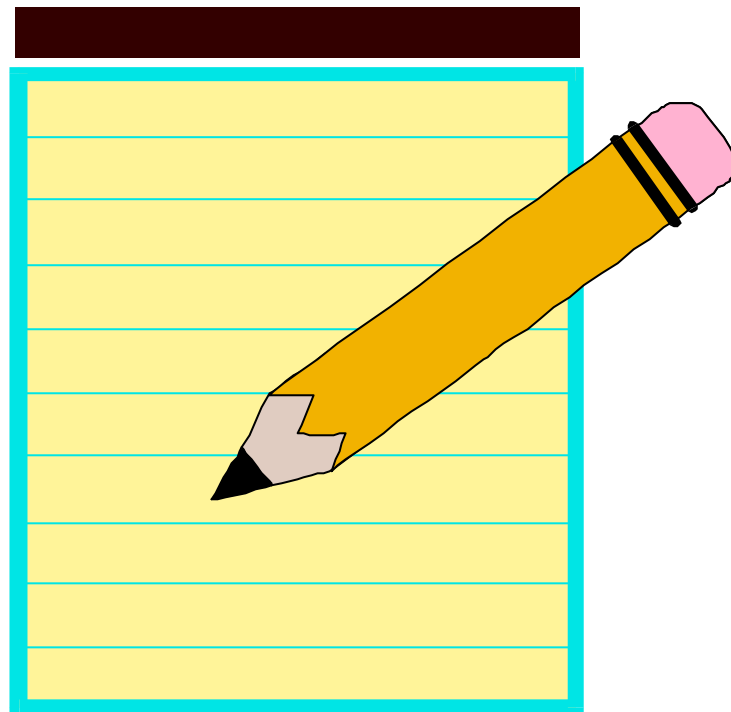
美的公司职位分析全案

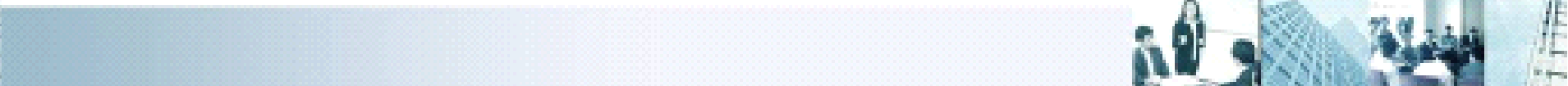
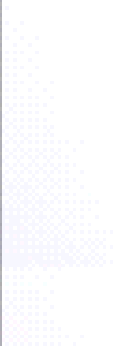




练习

- 请基于撰写职位描述的撰写注意事项，以您本职位或下辖的某一职位草拟一份《**职位说明书**》，并依据职位描述设计一份《**培训方案**》

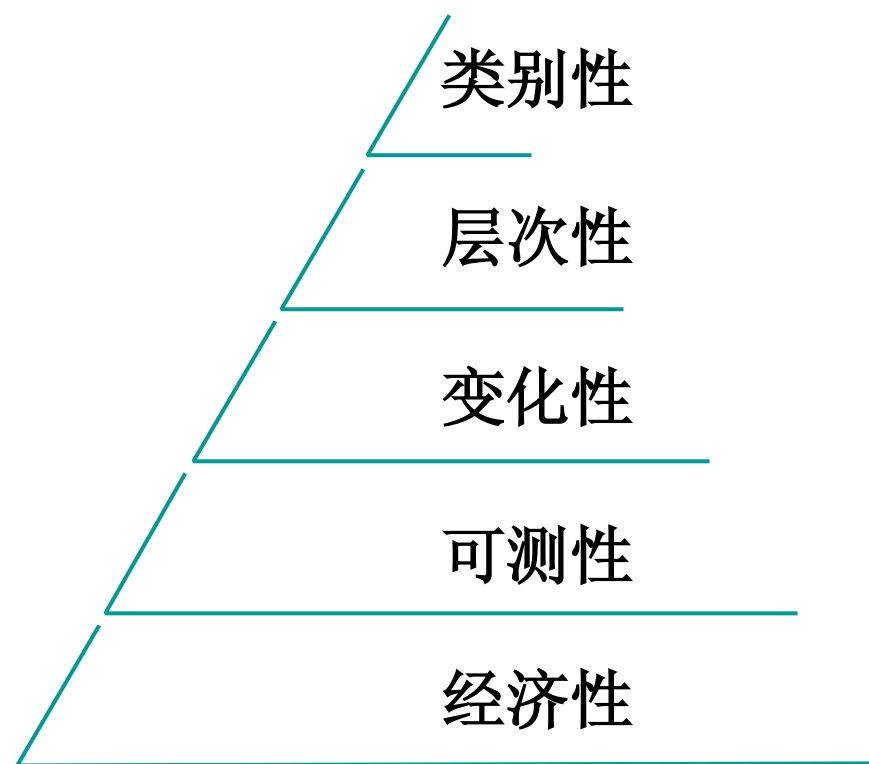




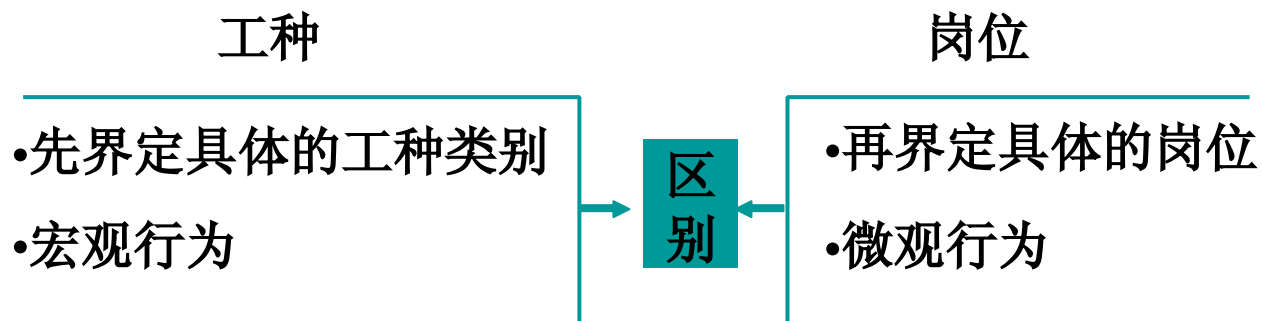
附录



附录A 岗位的特点



附录B 工种和岗位的区别

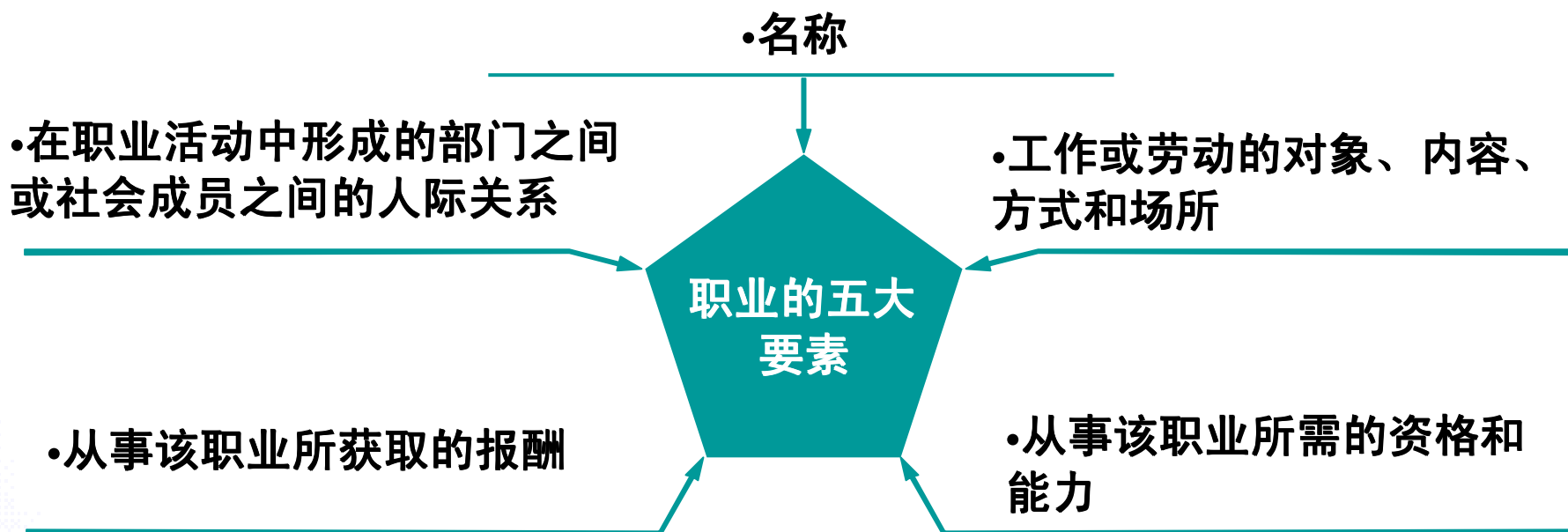


职位分类矩阵

职群	人力资源					
职种 职类	领导类	招聘选拔	培训发展	薪酬福利	绩效管理	人事
M类 管理人员	人力资源总监	招聘经理	培训经理	薪酬福利经理	绩效经理	人事主管
P类 专业人员		招聘专员	课程设计 培训组织	薪酬专员	绩效专员	HR系统维护



附录C-1 职业的五大要素



附录C-2 职业的三大特性



附录D-1 问卷调查法



附录D-2 面谈法



附录D-3 观察法



附录E-1 职业明细表

1基本情况	2职务条件	3工作环境条件	4特别说明	5备注
1.1职业名称	2.1性别	3.1安全、卫生	4.1职业工作领域	
企业培训工作人员	男	按相关要求工作	职业培训	
1.2工种名称	2.2年龄	3.2自然条件	4.2职业发展前景	
车工实习指导师	30	室内、常温	高级技师/高级讲师	
1.3工种序号	2.3学历	3.3工作姿势要求	4.3工资及福利	
11	大学专科	以站立为主	3等3级	
1.4技能等级	2.4证书资格	3.4其它特别说明	4.4岗位间责任	
国家职业资格一级讲师车工技师	车工技师职业证书	在教学过程中以技能示范为主	将理论知识有效地转化为生产技能	
1.5其它	2.5其它能力要求		4.5特别技能要求	
	教育培训的相关技能, 授课技能		语言技巧和车工技巧	
			4.6其它	
	侧重工作领域			

侧重工作的对象

与该岗位有密切联系的, 上一或下一岗位在转接过程中形成的工作责任

附录E-2 岗位职责明细表

1职务概要	2工作过程及动作分解 (技能分解)	3设备与工具	4备注
1.1职业名称及定义	2.1完成某项产品、部件需要的几个步骤单元	3.1设备与工具名称、数量	
1.2工作范围	2.2该岗位需要的专业技能点	3.2辅助设备与工具名称、数量	
1.3工作特点	2.3相关技能	3.3设备与工具功能	
1.4特殊要求	2.4其它	3.4其它	
1.5其它			



附录E-3 岗位操作明细表

1生产现场作业标准	2作业、工作程序	3相关知识技能要求	4材料及设备	5备注
1.1工作纪律	2.1作业步骤	3.1相关知识	4.1用材性能	
1.2产品合格率	2.2难度标准 1、2、3	3.2相关技能	4.2工设备技术要求	
1.3单位产品时间	2.3特殊要求	3.3其它	4.3特别说明，如损耗性、非损耗性工具等	
1.4工具使用维护	2.4其它		4.4其它	
1.5其它				



附录E-4 岗位职责调查表

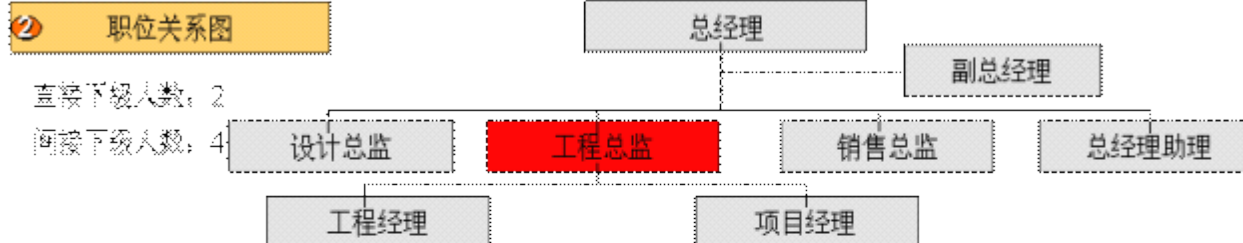
一、基本情况:			
所在部门		所在职位	
二、您所在职位的主要工作内容包括:			
三、您认为所在职位应该履行但没有履行的工作职责包括:			
四、您认为所在职位不应该履行但正在履行的工作职责包括:			
五、您认为至少需要具备以下哪些条件才能胜任该职位:			
1. 学 历:			
2. 工作经验:			
3. 专业技能:			
4. 其他 (如各类职业资格证书):			
六、您认为能够衡量所在职位工作成果的指标包括 (如: 内外部客户满意度、利润指标, 产值指标, 费用控制率, 工程交付的及时性、验收合格率、安全事故率、部门管理效率等等):			



附录F 岗位说明书

岗位基本情况描述

① 基本资料	职位名称	工程总监	职位编号	
	所属部门	总经理办公室	部门审核人	
	部门类别	管理层	批准人	



主要工作内容或范围

③ 基本目标	3.1 参与公司经营计划的编制，管理公司一级开发计划
	3.2 管理各项目部，工程部完成公司开发计划

④ 职责权限									
序号	职 责	工作权重	频次	KPI	经 办	权 审 核	限 批 准	督 导	使用文件
1	参与公司经营计划编制	10%	1/月			√			
2	制定管理公司一级开发计划	50%	2/月				√	√	
3	20万元以上材料管理	10%	3/月			√			
*	“ ”	“ ”	“ ”		“ ”	“ ”	“ ”	“ ”	“ ”



附录F 岗位说明书（续）

员工匹配描述

5 工作联系

5.1 项目部：督导工程进度、质量、安全

5.2 工程部：督导采购、施工管理

6 任职要求

6.1 学历及专业背景要求（含资格证书要求）

6.1.1 大学本科及以上学历

6.2 经验要求

6.2.1 8年以上行业经验

6.3 技能要求

6.3.1 基本技能：较强的文字处理能力，语言表达能力

6.3.2 业务技能：熟悉建筑施工，具备施工组织，施工技术、专业知识，对建筑材料，建筑设备有较深的理解。

6.4 有助于提升工作业绩的培训

6.4.1 采购管理

7 岗位KPI

职责	内容	A（数量）	Q（质量）	C（成本）	T（时效）	R（风险）
职责1	采购管理	计划达成率	材料合格率	成本达成率	按期交付率	招标执行率
职责2	设计变更管理	变更次数	变更差错率	成本控制率	变更及时率	事故发生数

8 使用文件

9 工作强度



附录G 案例

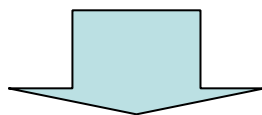
某公司发现某一个部门经理**A**升迁了以后，其部门经理的职位始终招聘不到合适的人选，虽然后来有招聘一个部门经理**B**，但后来**B**主动提出调离岗位，说压力太大。有人说**B**领导素质不能胜任；又有人说**B**领导管理水平太差；又有人说**B**领导沟通水平欠缺，其实最根本的原因是当时**A**升迁后，有参与部门经理的岗位说明书的描述，由于个人能力完全胜任本岗位，因此**A**在描述其岗位时，由于**A**的工作经历过生产管理、经营管理、内控管理等方面的培训或历练，岗位标准按照最优的标准进行编写，导致岗位说明书的上岗资格要求过高。在这家公司里，实际上都没有人能生产管理、经营管理、内控管理等方面都得到培训，因此岗位标准成了空中楼阁，大部分人都无法胜任。



附录G 职责概述

职责概述⁴

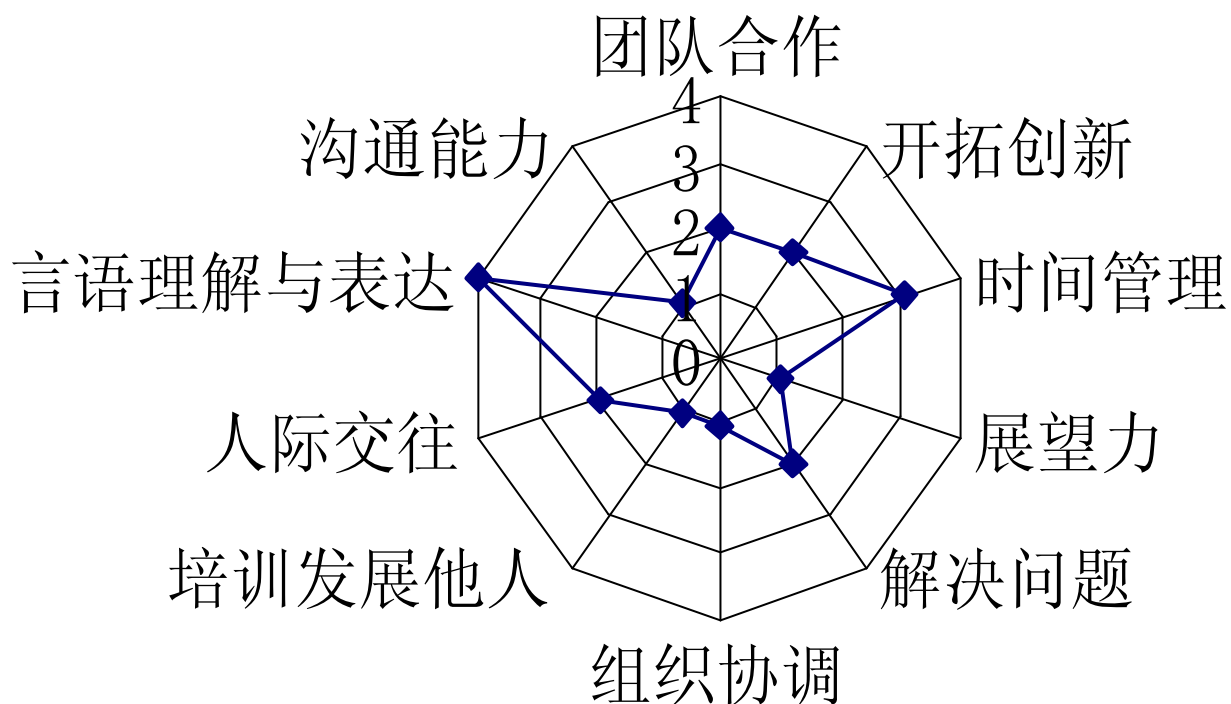
依据国家法律、法规及政策，贯彻执行中国南方电网公司和云南电网公司电网基本建设有关文件和各项规章制度，在省公司授权范围内组织实施电网规划、建设工作，履行建设单位职责，确保我局规划、建设工作规范和高效运行⁴



练习：用**2-3**句话来描述您目前职位的职责概述



附录H-1 通用胜任能力模型



附录H-1-1 通用胜任能力解释

解决问题

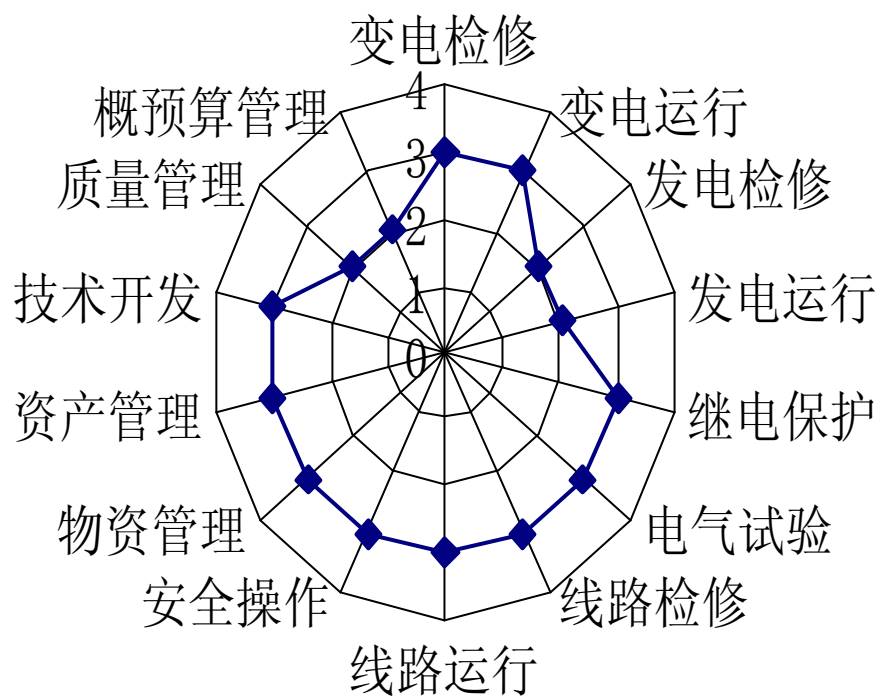
通过概念性和系统性的思考，能及时和有效地确定、分析、组织和解决问题能力

级别	行为描述
I	考虑到必要的事实、信息、决定公司政策和纲领，进行理性的直接判断。客观估计形势，可以很有效的应对变化
II	做选择时考虑正反两个方面、风险以及影响等因素，从不同渠道搜集相关信息以得出合理的结论，可以很自如的改变方式
III	在多方利益发生冲突时，仍能保持客观；考虑不同的意见、选择，不带偏见；考虑多种不同的被选方案，避免任何个人偏见，认真评估风险；可以很自如的应对危险和不确定因素
IV	思考战略性的问题时包括尽可能多的视角；选择最优长期方案时应参考大量的数据和选择；客观判断那些对组织有长期影响的因素。考虑到所有信息，估价风险和所有未来的有关事宜



附录H-2 专业胜任能力模型

生产技术部经理（电力）



附录H-2-1 专业胜任能力解释

物资管理

制定合理的仓储运输计划，有效管理物资收、发、存、运等各个环节，保证全公司的物资及固定资产的运输、储存和使用，为销售、采购和生产提供支持

级别	行为描述
I	了解 公司物资的基本属性，了解物资盘点和帐务管理的基础知识以及物资保管和运输所需条件；支持生产线物资供应等工作的顺利开展；能进行仓库物资的盘点和帐务管理，更新和检查库存资料
II	熟悉 与业务相关的各种物资的一般属性和相关的应用化学知识；熟悉物资盘点和帐务管理的知识，能及时更新库存资料，并向相关部门提供准确的库存信息；能进行库位安排，运用安全库存的知识，协同各部门制定安全库存计划
III	掌握 与业务相关的各种物资的属性以及物资收、发、存、运等各环节的业务知识；掌握安全库存的知识，能够组织相关部门制定安全库存标准；精通物资保管和运输所需的条件，监控日常的储存、运输管理，有效控制储运成本并能迅速处理各种仓储和运输的异常情况
IV	精通 与业务相关的各种物资的属性以及物资收、发、存、运等各环节的业务知识；能制定符合公司整体战略的物流政策并建立物资保管制度，保证公司各项物资的安全完整



预祝顺利过关！

Thank You !



深远·协助商界精英成长

南宁市七星路**137**号广西商务厅办公西楼**604**室
邮 编: **530022**

报名电话: **0771-2800915 2619489**

报名网站: 广西职业培训网 www.gxpx.cn