

从组织优化设计到职位分析课程大纲

【课程背景】

新时代发展模式创新、管理创新与体制机制改革势在必行，然而体制机制的改革势必要追求组织管理的活性，在原本的组织管理已阻碍了其进一步发展，组织变革更是必走之路，原来旧体制下的组织管理已经不再能适应新的战略要求，这就要求组织管理变革需与改革创新并行。

结构一错，企业遗祸，组织一乱，管理遭难！通过组织管理常见问题的现象、影响及产生问题的根源，掌握基本的解决思想与方法；全面了解组织设计的三大阶段及各阶段的影响因素，重要学习集团管控中的五种模式、集权与分权、母子公司职能权限分配设计和整合层次；重点做好新旧组织的切换和人事安排及风险管控方法，通过案例分享和模拟组织设计演练与点评，深刻掌握组织设计的思想理念与方法，为组织变革提供方案依据。

职位分析是管理基础之基础，充分认识到职位分析的意义、作用、原则及误区和存在问题，分别对以薪酬导向、职位优化等不同导向的研究方法，对劳动密集型、知识型的职位分析的方法，运用职能分解及实际职位信息相结合的职位分析流程，重点说明职位说明书的编写方法。

【课程收益】

- 掌握组织设计的思路与原则，分析组织中常见的问题；
- 掌握职位定编的分析方法与原则，识别关键性岗位；
- 充分认识职位分析对职、责、权、利的分配机制调节作用、对战略落地的执行作用；
- 充分认识到劳动密集型、知识型团队的职位分析的不同点；
- 充分认识到不同职位分析导向的着重点；
- 提升各级的职责履行意识和责任意识；
- 提升职位分析及职位说明书的编写能力。

【培训对象】

企业高层领导/人力资源总监/人力资源经理

【培训时间】

2天（6小时/天）

【课程老师】

周洪超老师

从组织优化设计到职位分析课程大纲

第一节 从金字塔到扁平化

一、 从个人能力到组织能力

- 1、经营企业的核心思想与理念
- 2、激励团队 打造系统
- 3、优秀系统的力量
- 4、从个人能力到组织能力

二、 从机会梳理到商业变现的扁平化管理

- 1、组织扁平化与企业发展阶段趋势
- 2、世界管理思想发展与流程优化
- 3、现代企业面临着如何适应 3C 的问题
- 4、基于客户的视角出发思考组织运营
- 5、集权分权与组织运营
- 6、战略决定组织

三、 组织管理常见问题

- 1、战略发展与业务组合问题
- 2、组织职能分配问题
- 3、总部与分子公司问题
- 4、业务流程问题
- 5、薪酬绩效激励问题

四、 量体裁衣搭组织平台，解决“谁来做，做什么，正确地做事”的问题

- 1、解决之道——组织设计与职能分工
- 2、解决策略——谁来做，做什么
- 3、激励之道——要我做转变到我应做、我要做

思考：职能的选人、育人、用人、留人策略

第二节 组织优化设计

一、 企业组织结构的模式

1、传统组织结构模式

- 直线制

- 职能制
- 直线职能制
- 事业部制
- 超事业部制
- 矩阵制

研讨：传统组织结构模式的发展变化有什么特点？

二、 组织设计思路与流程

1、组织设计前期

- 组织生命周期
- 商业模式设计
- 主营业务流程

2、组织管控

- 管控五种模式
- 集权与分权
- 基于不同业务、发展阶段和区域特点的集团管控
- 集团管控整合的三个层次
- 集团管控横向协调
- 集团管控组织设计模式

3、组织设计中期

- 组织变革方向与目标
- 战略发展梳理
- 现有组织结构诊断

现场实操：分组对现有组织结构诊断 pk 分享

4、组织设计后期

- 组织设计原则
- 组织设计模拟运行
- 组织设计的技术影响因素
- 组织设计环境影响因素

现场实操：分组设计基于战略发展目标的组织结构 pk 分享

三、 组织设计风险评估与管控

1、新旧组织切换

2、新旧组织人事安排

3、新旧组织变革影响管控

第三节 职位定编分析与关键职位识别

一、 定编分析方法与操作

1、定编的原则

- 以经营规划为中心
- 各类人才比例协调
- 人才成本合理
- 考虑人才储备

2、定编分析的方法

- 工作效率法
- 工作对象法
- 工作排班法
- 业务数据分析法
- 外部标杆对比法
- 内部标杆对比法
- 设备定编法

课堂案例：某企业定编操作案例介绍

二、 以发展员工数量转向组织效率

三、 聚焦战略，识别关键岗位

研讨：什么是关键岗位？

1. 从职责角度：具有直接的战略影响；
2. 人才供需角度：人才稀缺、可替代性差或替代成本高；
3. 绩效角度：呈现较高的绩效波动，具备高绩效价值。

■ 关键岗位分为以下三种类型：

1. 战略性岗位
2. 支撑性岗位
3. 运营型性岗位

■ 关键岗位分析模型

1. 职位评估
2. 独特性与价值性；
3. 关键岗位指标构建；

■ 互联网时代，有哪些关键人才和岗位？

1. 领军型人才及岗位
2. 新业务专业人才及岗位
3. 适应转型中基层管理岗位
4. 开创型人才及岗位

第四节 职位分析面临的挑战和应对策略

一、人力资源管理系统对于职位的关注

- 1、职位是组织结构的基本单元；
- 2、职位分析企业走向管理规范化的基础；
- 3、关注职位所包含的内在信息；
- 4、职位的相对价值以及由此所决定的职位价值序列；

二、与职位分析相关的概念

- 1、工作要素；
- 2、工作任务；
- 3、职责；
- 4、权限；
- 5、任职资格；
- 6、业绩标准；
- 7、职位；
- 8、岗位；
- 9、职务；
- 10、职级；
- 11、职位族。

三、职位系统研究

- 1、职位与组织的交换模型——战略达成
- 2、职位在组织中的位置

四、企业职位分析面临的误区与问题

- 1、重结果，轻过程
- 2、重描述，轻分析
- 3、职位分析操作滞后，目的、方法、工具之间脱节

五、对职位分析的重新思考

- 1、作为人力资源管理的基础工具，职位分析如何实现与战略的衔接与传递？
- 2、职位分析的动态与静态：职位分析与企业战略转型、组织与流程再造的关系？
- 3、职位分析的假设系统？
- 4、如何管理与控制职位分析的过程：流程、工具、方法

研讨；如何应用职位分析的结果？

研讨；职位分析与素质模型之间的关系？

六、还需要职位分析吗？

- 1、职位分析与现代企业的人力资源管理体系的两大发展趋势
- 2、职位分析在战略、组织与人力资源管理中的地位
- 3、职位分析在战略与组织管理中的作用
- 4、职位分析在人力资源管理中的基本用途

七、职位分析面临的挑战与发展趋势

- 1、传统工作与知识型工作的差异特点
- 2、知识经济对职位分析的挑战
- 3、如何认识知识经济时代对职位分析的挑战
- 4、如何应对知识经济时代对职位分析的挑战

八、建立分层分类的职位说明书

- 1、建立交叉互动式的职位分析方法
- 2、建立适应团队工作的职位分析方法
- 3、强调职位说明书的动态管理
- 4、提倡“组织公民行为”（OCB）

第五节 职位分析的流程、工具与方法

一、职位分析的系统流程

二、职位分析的目的

- 1、以组织优化为导向的职位分析；
- 2、以甄选为导向的职位分析；
- 3、以培训开发为导向的职位分析；
- 4、以考核为导向的职位分析；
- 5、以薪酬为导向的职位分析；

三、不同职位分析导向的信息收集倾重点

- 1、组织优化为目标；

- 2、招聘与甄选为目标；
- 3、培训与开发为目标；
- 4、绩效考核为目标；
- 5、薪酬管理为目标

四、选取职位分析的工具

- 1、以薪酬为导向的职位分析问卷的开发过程
- 2、以组织优化为目的的职位分析

五、确定职位分析的方法

1、通用工作信息收集方法；

- 访谈法；
- 观察法；
- 文献分析法；
- 主题专家会议法；
- 非定量问卷法；
- 工作日志法；

现场模拟；职位分析分组训练与点评

2、以人为基础的系统性方法；

- 工作元素分析法；
- 职位分析问卷法；
- 管理职位分析问卷；
- 工作诊断调查法；
- 能力需求量表法；
- 基础特质分析系统；
- 工作成分清单；
- 职位分析清单法；

3、以工作为基础的系统性分析方法；

- 功能性职位分析法；
- 关键事件法；
- 工作-任务清单分析法；
- 管理及专业职位功能清单法；

4、传统工业企业职位分析法；

- 时间研究法；

- 动作研究法；
- 标杆工作法；
- 工作负荷分析及人事规划法；
- 电脑模拟职位分析法

六、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

七、形成职位说明书

八、几种职位说明书的样本

- 样本一
- 样本二
- 样本三

现场模拟；职位分析与职位说明书编写分组训练与点评