

组织结构与职位设计及职位分析实务——企业如何排兵布阵

【基础信息】

1. **课程系列**：组织管理
2. **课程名称**：组织结构与职位设计及职位分析实务——企业如何排兵布阵
3. **学员人数**：人数控制在 40 人以内。分小组，每组 8-10 人，不要低于 8 人，每人设置名牌
4. **物资准备**：投影仪、白板、白板笔、白板纸、A4 纸若干、音响
5. **授课时长**：2 天，12 小时
6. **培训形式**：整体方面，讲师讲解一段内容，学员分组讨论公司的问题，并进行呈现后由讲师进行点评
7. **后继任务**：公司根据员工讨论出来的问题，事后进行分析问题的原因，并讨论解决的思路和方法
8. **目标学员**：HR 专业工作者
9. 本次活动定位为讲解、交流、讨论、答疑，具体方式如下

【课程背景】

组织设计和公司的战略及企业发展的阶段有着必然的联系。有什么样的战略以及公司自身处于什么发展阶段，应该有相应的组织结构进行支撑。如果组织结构滞后于战略的发展，则必然会造成公司目标实现的困难。但很多企业的管理者没有意识到这一点，只有经历了很多经验教训以后，才会猛然发现是企业的组织结构方面出现了问题，因而想到要对组织结构进行优化甚至再设计

组织结构设计与优化的宏观层面，几乎完全和战略发展目标相联系，具体采用什么样的组织形态，是企业现状以及发展目标相结合的。而其细节的优化与设计，则体现在职位的设置上。企业内部很多问题的产生，以及工作效率不高，都和职位设置不当有关系的。由于职位设置不合理，分析不到位，必然影响到人员的配置与编制，并影响到一系列的人力资源管理的各项活动

组织中的职能和职位的设计来源于流程中的角色，因而在一个企业进行组织设计和职位设计的时候，会和企业的业务流程发生关系，且需要依托流程的合理设计。太过理论的职位设计，会造成职位与人的匹配出现脱节情况；而太过艺术性的设计，则会造成很多的混乱。所以在进行职位设计的过程中，既要考虑到公司的战略意图，又要了解组织结构与职位设计的一般性的原理，同时还要理解公司过往的历史以及公司所处的机制和发展阶段，更要结合公司的流程优化，只有这样才有可能设计并分析出合理的职位也才好进一步开展后继的人员配置与其它的人力资源管理活动

【课程目标】

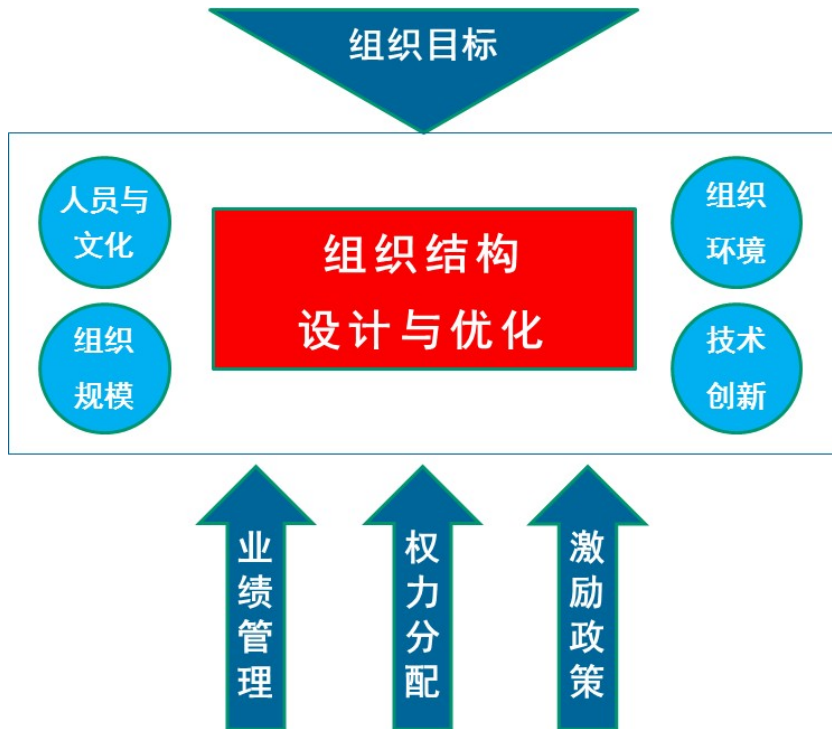
1. 了解战略与结构是系统人力资源管理的基础
2. 掌握组织结构的不同形态和企业发展的联系
3. 了解和职位相关的一些概念
4. 掌握组织设计和职位设计的一般原理和方法

5. 知道组织结构设计与优化和职位设置需要注意的方面

【方法论及模型】

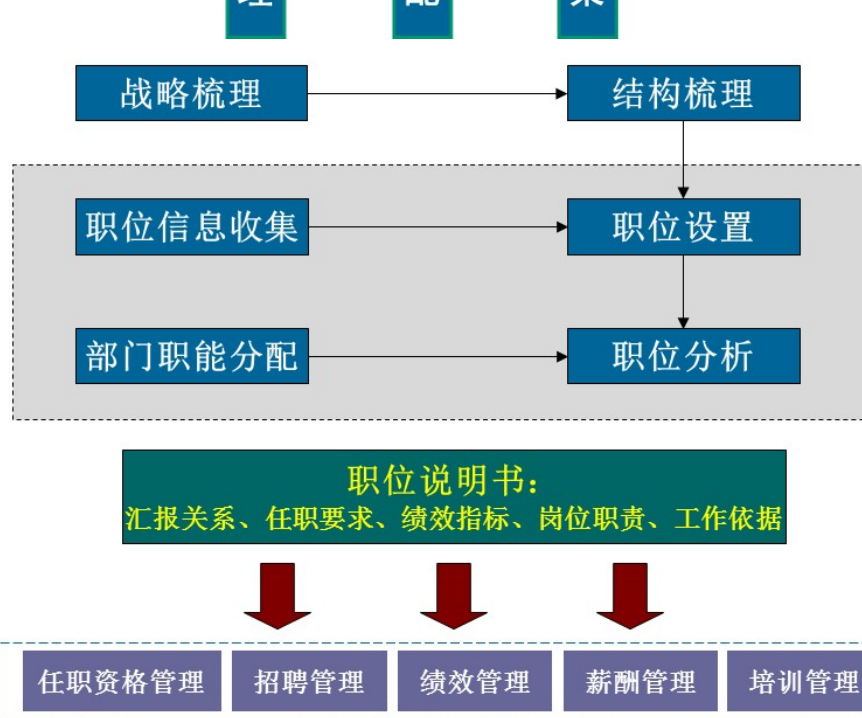
模型一：组织结构设计与优化

本次课程的方法论来源于多年的深度的管理实践，在多个企业不断实践提炼而成，并经历多次培训后的不断总结和细化，从而形成目前的具有实用性和系统性的方法论



模型二，

组织结构是职位设计工作的



职位设计与职位分析

设计的后继工作设计与职位分析，详细模型如下

【课程大纲】

1. 结构设计与优化的前提：战略与组织结构

- 开场：企业发展的四个重要因素
- 战略与结构的建设是所有组织与管理的系统基础
- 战略与结构的关系
- 案例展示：几个公司战略与结构之间的关系介绍
- 互动：自己所在公司今年的战略目标是什么？

2. 关于组织结构：优化与设计的方法和思路

- 先看几个公司组织结构优化前的案例，互动：存在哪些问题，你打算如何优化
- 结构在一个企业中的发展演化趋势介绍
- 组织结构设计的指导思想和原则
- 结合实际案例讲解：不同的组织结构形态介绍，以及对企业发展和工作的影响
- 互动：自己所在公司，目前应该选择什么样的组织形态
- 案例展示并互动：上述几个公司优化后的组织结构
- 小组练习：画出自己所在公司的组织结构图，并讨论改进点

3. 结构优化与设计的后继工作：职位设计的方法与工具

- 组织结构与职位的关系
- 了解一些概念：什么是职位、岗位、工作、职责、角色等等，之间的关系是什么
- 互动：职位设置要解决什么问题
- 职位设计的一般性原则
- 职位设计的四种方法比较与分析
- 案例介绍：通过流程梳理的方法设计职位
- 互动：职位设置过程中，需要注意什么
- 案例讲解：职位设计需要注意的几个要点
- 小组练习与讨论：本公司各部门组织结构及职位设计的问题点呈现和改进点

4. 职位设计的后继工作：职位分析与部门职责分配（职位说明书编制简单讲解）

- 职位分析的基本理解与现实意义
- 互动：职位分析在管理者与员工之间的作用
- 职位分析的输出结果：职位说明书编写介绍
- 几份职位说明书模板介绍
- 职位分析的重点：职责梳理，方法与工具讲解
- 案例展示：许昌某公司的部门职责分配表

5. 职位设计与职位分析的后继工作：人员配置与定编

- 人员定编的基本理解与局限性
- 人员定编的原则
- 人员定编的几种方法介绍
- 影响人员定编与配置的要素介绍：环境、发展阶段、能力、风格、自动化
- 工具介绍：人员定编的量化方法
- 不同人员配置的经验值：管理人员、辅助人员、业务人员等等
- 案例介绍：江苏某联通公司的人员定编
- 小组练习：选取本公司的组织结构，具体进行人员定编练习