

如何进行定岗定编与工作分析

——企业定岗定编与工作分析方法

主讲：朱老师

【课程背景】

定岗定编的影响因素有很多，是一项看似简单实则困难的工作，因为很多定岗定编工作是对企业进行局部分析以确定岗位和人员编制，但是这种“头痛医头、脚痛医脚”的做法很难从根本上理顺组织的上下关系。

宏观上讲，缺乏有效的方法会导致：

- ◇ 组织结构无法承接业务发展战略需要，战略执行落地成为空谈；
- ◇ 业务部门提报人员需求数而人资只能被动接收，无法提升组织人效；
- ◇ 人工成本预算无法做或者做了不全面，成本控制无法下达和完成，成为摆设。

微观上讲，定岗定编、工作分析不足会导致：

- ◇ 职能漏项或重叠，关键工作掉球或相关方都不管，推诿扯皮；
- ◇ 职能错位，某一岗位承担了太多不是本岗位应该承担的职责，不同的岗位角色有缺失或重叠，工作负荷不均衡，影响员工对组织的认同度与公平感。

综上所述，随着企业越来越大、岗位越来越多、人员越来越多，定岗定编的科学性越发的凸显和重要。组织结构是定岗的前提，岗位设计是在确定部门的基础上进行的，部门各岗位职责是部门职能的具体化。本课程将从企业整体组织结构出发，再考虑局部、统筹各种因素，通过组织结构分析、职能分析、工作分析等系统工作，确定岗位和编制，一方面确保对战略有效承接、一方面提升组织的人效。

【课程收益】

- ◇ 学习从业务战略→组织架构→岗位及编制→岗位说明书的系统方法；
- ◇ 掌握企业定岗的四个原则，规避定岗的坑和风险，学会如何设计岗位并撰写岗位说明书；
- ◇ 掌握企业定编的原理、学习 8 种定编方法，选定方法进行定编、提升组织人效。

【课程特色】

- ◇ 实用性强，聚焦工作中的应用场景，通过案例分享、实境演练模拟等激发学员参与；
- ◇ 工具落地，学会定岗定编及分析方法，通过课堂演练及讲师指导、拿来就用，易于操作；
- ◇ 互动性好，采用案例分享、小组研讨等多种学习方式，课堂学习氛围轻松、效果好。

【课程对象】企业中高层管理者、人力资源系统其他部门主管级以上管理人员。

【课程时间】 1-2 天（6 小时/天）。

【课程大纲】

一、理解战略与岗位的关系

1. 人力资源战略管理体系
2. 基于企业持续增长的战略人力资源管理
3. 企业定责、定岗、定编、定员的关系
4. 定责、定岗、定编的工作逻辑

二、如何进行组织架构设计

1. 组织架构的设置原则
2. 设计组织架构的程序
3. 常见组织架构类型及适用范围
 - ◇ 直线式组织结构
【案例：直线式优缺点及适用范围】
 - ◇ 直线职能制组织结构
【案例：直线职能制优缺点及适用范围】
 - ◇ 事业部制组织结构
【案例：某事业部制优缺点及适用范围】
 - ◇ 矩阵制组织结构
【案例：某矩阵制优缺点及适用范围】
 - ◇ 混合式组织结构
【案例：某集团公司混合式优缺点及适用范围】
4. 如何理解管理幅度
 - ◇ 影响管理幅度的因素
 - ◇ 确定管理幅度的方法

三、如何进行部门职责设计

1. 部门职责的来源与目的
2. 部门职责梳理原则及逻辑
 - ◇ 部门职责构成
【案例：某部门职能分解示例】
【应用工具：部门职责与岗位分解矩阵】
3. 部门职责描述及分解
【应用工具：部门职责描述行为动词分类表】

4. 编写部门职责常见问题
 - ◇ 职责交叉/职责缺失/职责错位
 - 【现场演练：部门职责编写及职责分解】

四、进行企业定岗的原则与方法

1. 岗位设置的依据
2. 定岗的四个原则
3. 如何进行岗位管理
 - ◇ 岗位的定义与作用
 - 【案例：某部门岗位架构图】
4. 岗位说明书编制要求
 - ◇ 部门职能分解矩阵
 - 【应用工具：某公司岗位说明书示例】
 - ◇ 岗位说明书填写规范
 - 【案例：某上市公司财务负责人岗位说明书】
5. 定岗中的注意事项

五、进行企业定编的原理与方法

1. 定编方法的系统框架
 - ◇ 工作量分析法&人均效能法
2. 八种进行定编的方法
 - ◇ 定编方法简介&对比
3. 如何进行企业总量定编
 - 【案例：某公司总量定编方法】
4. 如何进行部门岗位定编
 - ◇ 部门岗位定编关键、难点
 - ◇ 部门岗位定编方法
 - 【案例：某公司部门效率定编法及说明】
 - 【案例：某公司部门设备定编法及说明】
5. 常见定编实践
 - ◇ 销售业务定编关键、难点、实用方法
 - 【案例：某销售业务定编实例】
 - ◇ 研发业务定编关键、难点、实用方法
 - 【案例：某研发业务定编实例】
 - ◇ 制造业务定编关键、难点、实用方法
 - 生产定编常见五种类型

【案例：某生产业务定编实例】

- ◇ 职能岗位定编关键、难点、实用方法

【案例：某集团公司职能部门定编及人均提效】

六、如何进行工作分析

1. 什么是工作分析

- ◇ 工作分析的作用
- ◇ 主要目的与侧重点
- ◇ 工作分析与岗位设计之间的关系

2. 工作分析程序

- ◇ 工作分析准备/工作分析设计/工作调查/工作信息分析

3. 工作分析的常用方法

【案例：某电商公司店长工作分析】

4. 工作分析中应注意的问题

【现场演练：岗位说明书及编制迭代更新】

七、课程答疑及总结回顾