

从组织设计到职位分析课程大纲

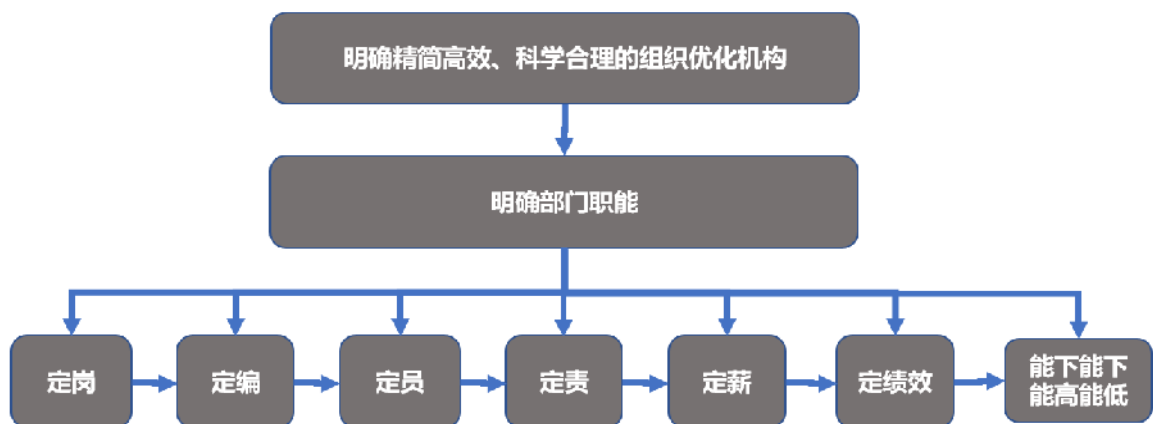
【授课老师】周洪超

【课程简介】

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，掌所致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，对劳动集密型、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。



【培训对象】

企业高层领导、各部门负责人、人力资源经理/人力资源从业者

【课前准备】

- 1、准备电脑 1 台，现场编写职位说明书；
- 2、带上本公司的组织结构、部门职能说明书、职位说明书，便于现场实操分析与点评。

【培训时间】

2 天

【培训效果】

1. 掌握组织设计的思路与原则，分析组织中常见的问题；
2. 掌握职位定编的分析方法与原则，识别关键性岗位；
3. 通过对组织管理常见问题的分析，确定组织设计的思路与流程，强化对组织设计风险评估与管控，掌握职位定编的分析方法与原则；从战略的角度，识别关键性岗位。
4. 通过职位分析的培训及职位说明书训练，充分掌握职位分析的思想理论基础和职位分析的方法；
5. 已制造业/服务业/商贸业为背景，使得学员具有独立进行组织设计、定岗定编、职位分析及职位说明书的编写能力。
6. 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。

从组织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

- (一) 经营企业的核心思想与理念
- (二) 激励团队与打造系统
- (三) 优秀系统的力量
- (四) 从个人能力到组织能力

二、从金字塔到扁平化

- (一) 组织扁平化与企业发展阶段趋势
- (二) 世界管理思想发展与流程优化
- (三) 现代企业面临着如何适应 3C 的问题
- (四) 基于客户的视角出发思考组织运营
- (五) 激励之道怎么做正确
- (六) 从职能驱动到流程驱动

三、管理必须为经营提供支撑

- (一) 战略发展与业务组合问题
- (二) 经营与管理
- (三) 管理的核心就是管人
- (四) 企业发展必须要过的四道“生死”关
- (五) 组织的变革是从小到大，从大到小的过程

研讨：先有战略还是先有组组？是先有组织还是先有流程？

第二节 组织优化与部门职能优化

一、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

- (一) 解决之道——组织设计与职能分工
- (二) 解决策略——谁来做，做什么
- (三) 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

- (四) 组织不牢，地动山摇
- (五) 一等人用组织，二等人用人才

二、集团管控组织需着重解决的六大问题

三、基于组织设计管理咨询工作流程

自我诊断：对照清单诊断本企业的组织结构

- (一) 存在十种问题需要开展组织设计或优化的企业
- (二) 基于管理咨询五大组织设计分类
- (三) 组织结构需要思考二个层面的问题
- (四) 组织设计六大步骤
- (五) 组织管控模式设计思路

四、企业组织结构的模式

- (一) 传统组织结构模式
 - 1. 直线制
 - 2. 职能制
 - 3. 直线职能制
 - 4. 事业部制
 - 5. 超事业部制
 - 6. 矩阵制

研讨：事业部制与职能型组织结构的优缺点？

五、组织设计思路与流程

- (一) 组织设计前期
 - 1. 组织生命周期
 - 2. 商业模式设计
 - 3. 主营业务流程
- (二) 组织集团管控
 - 1. 管控五种模式
 - 2. 集权与分权
 - 3. 事业部的真与伪

4. 集团化建设
5. 事业部管理模式构建
6. 集团的六大管理构建共享平台
7. 集团管控整合的三个层次
8. 集团管控横向协调
9. 集团管控组织设计模式

(三) 组织设计中期

1. 组织变革方向与目标
2. 战略发展梳理
3. 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. 组织设计的八大原则

(四) 组织设计后期

现场实操：分组设计基于战略发展目标的组织结构 pk 分享

六、组织设计风险评估与管控

- (一) 新旧组织切换
- (二) 新旧组织人事安排
- (三) 新旧组织变革影响管控

案例分享：1、中国电信的划小承包模式组织变革

2、昌德化工组织优化组织变革方案；

3、鑫业集团瘦身健体组织升级方案

现场实操：分组设计组织变革计划与风险防范措施 pk 分享

七、部门职能优化

- (一) 部门设置的六种方式
- (二) 职能优化
 1. 基本职能
 2. 关键职能
 3. 职能分解
 4. 职能优化
- (三) 职能梳理
 1. 职能重叠
 2. 职能交叉
 3. 职能弱化
 4. 职能缺失
- (四) 职能优化案例分享

现场演练：分组开展职能定位与职能分解现场模拟 PK 与点评

第三节 定岗定编

一、定岗与职责定位

- (一) 职位“四位”是企业岗位管理中的一项基本工作
- (二) 职位需要考虑以下主要几个方面
- (三) 定岗分析的两大工具
- (四) 定岗的四大方法
- (五) 职位优化与职位归类管理

二、聚焦战略，识别关键岗位

- (一) 战略性岗位
- (二) 支撑性岗位
- (三) 运营型性岗位

三、职位系统研究

- (一) 职位与组织的交换模型——战略达成
- (二) 职位在组织中的位置

四、定编分析方法与操作

- (一) 定编的原则
 - 1. 以经营规划为中心
 - 2. 各类人才比例协调
 - 3. 人才成本合理
 - 4. 考虑人才储备
- (二) 定编分析的方法
 - 1. 工作效率法
 - 2. 工作对象法
 - 3. 工作排班法
 - 4. 业务数据分析法
 - 5. 外部标杆对比法
 - 6. 内部标杆对比法
 - 7. 设备定编法

课堂案例：某企业定编操作案例介绍

五、以发展员工数量转向组织效率

第四节 职位分析与职位说明书的编写

一、职位分析的系统流程

二、企业职位分析面临的误区与问题

- (一) 重结果，轻过程
- (二) 重描述，轻分析

(三) 职位分析操作滞后，目的、方法、工具之间脱节

三、对职位分析的重新思考

(一) 职位分析如何实现与战略的衔接与传递？

(二) 职位分析的动态与静态

(三) 职位分析的假设系统？

(四) 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？

四、职位分析的目的

(一) 以组织优化为导向的职位分析；

(二) 以甄选为导向的职位分析；

(三) 以培训开发为导向的职位分析；

(四) 以考核为导向的职位分析；

(五) 以薪酬为导向的职位分析；

五、选取职位分析的工具

(一) 以薪酬为导向的职位分析问卷的开发过程

(二) 以组织优化为目的的职位分析

六、确定职位分析的方法

(一) 通用工作信息收集方法；

1. 访谈法；

2. 观察法；

3. 文献分析法；

4. 主题专家会议法；

5. 非定量问卷法；

6. 工作日志法；

现场模拟；职位分析分组训练与点评

(二) 以人为基础的系统性 8 种方法；

(三) 以工作为基础的系统性分析 4 种方法；

(四) 传统工业企业职位分析的 5 种方法；

七、职位分析的信息收集

(一) 工作的外部环境信息

(二) 与工作相关的信息

(三) 与任职者相关的信息

八、形成职位说明书

九、几种职位说明书的样本

现场模拟；职位分析与职位说明书编写分组训练与点评