

# 从组织优化设计到职位分析

## ——企业定岗定责定编（三定）精品班课程

**【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。

**【培训对象】**：企业高层领导/人力资源总监/人力资源经理（学员带电脑到现场）

**【培训时间】**：2天1夜

### **【课程特色】**

1. 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。
2. 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；
3. 以理论讲解+案例分析+现场训练诊断入手，穿插大量在企业实战中原创性的表格/指标/工具等。
4. 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。

### **【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. 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；
4. 充分认识到劳动密集型、知识型团队的职位分析的不同点；
5. 充分认识到不同职位分析导向的着重点；

6. 提升各级的职责履行意识和责任意识；
7. 提升职位分析及职位说明书的编写能力。

### 【课程收益】

- 1、课程现场收获企业实操的组织结构优化方案；
- 2、课程现场收获企业实品的定岗定编的方案；
- 3、熟练掌握职位说明书的编定方法和技巧。

## 从组织优化设计到职位分析

### ——企业定岗定责定编（三定）精品班课程介绍

#### 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 打造系统
- （三）优秀系统的力量
- （四）从个人能力到组织能力

##### 二、从机会梳理到商业变现的扁平化管理

- （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）集权分权与组织运营
- （六）战略决定组织

##### 三、组织管理常见问题

- （一）战略发展与业务组合问题
- （二）组织职能分配问题
- （三）总部与分子公司问题
- （四）业务流程问题
- （五）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

- （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**

#### 第二节 组织优化设计

##### 一、企业组织的模式

- （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：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

### (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) 组织管控

1. 管控五种模式
2. 集权与分权
3. 基于不同业务、发展阶段和区域特点的集团管控
4. 集团管控整合的三个层次
5. 集团管控横向协调
6. 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**

### (四) 组织设计后期

1. 组织设计原则
2. 组织设计模拟运行
3. 组织设计的技术影响因素
4. 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

### (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

**现场实操：分组设计组织变革计划与风险防范措施 pk 分享**

## 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

#### (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

### 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。

#### (一) 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

#### (二) 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；

#### (三) 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

- (一) 职位是组织结构的基本单元；
- (二) 职位分析企业走向管理规范化的基础；
- (三) 关注职位所包含的内在信息；
- (四) 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

- (一) 工作要素；
- (二) 工作任务；
- (三) 职责；
- (四) 权限；
- (五) 任职资格；
- (六) 业绩标准；
- (七) 职位；
- (八) 岗位；
- (九) 职务；
- (十) 职级；
- (十一) 职位族。

### 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、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

### 五、对职位分析的重新思考

- (一) 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？
- (二) 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？
- (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？**

**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？

- (一) 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
- (二) 职位分析在战略、组织与人力资源管理中的地位
- (三) 职位分析在战略与组织管理中的作用

(四) 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

- (一) 传统工作与知识型工作的差异特点
- (二) 知识经济对职位分析的挑战
- (三) 如何认识知识经济时代对职位分析的挑战
- (四) 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

- (一) 建立交叉互动式的职位分析方法
- (二) 建立适应团队工作的职位分析方法
- (三) 强调职位说明书的动态管理
- (四) 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

- (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；

## 三、不同职位分析导向的信息收集倾重点

- (一) 组织优化为目标；
- (二) 招聘与甄选为目标；
- (三) 培训与开发为目标；
- (四) 绩效考核为目标；
- (五) 薪酬管理为目标

## 四、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

## 五、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方法；

1. 工作元素分析法；
2. 职位分析问卷法；
3. 管理职位分析问卷；
4. 工作诊断调查法；
5. 能力需求量表法；
6. 基础特质分析系统；
7. 工作成分清单；
8. 职位分析清单法；

(三) 以工作为基础的系统性分析方法；

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

(四) 传统工业企业职位分析法；

1. 时间研究法；
2. 动作研究法；
3. 标杆工作法；
4. 工作负荷分析及人事规划法；
5. 电脑模拟职位分析法

## 六、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

## 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