



从组织设计与岗位职责

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】从组织设计与岗位职责

【课程背景】

企业的组织架构是为支撑组织战略而设计的，当企业模式或是战略发生变革时，组织架构、部门设置以至于岗位职责都需要随之调整。那么，企业组织架构与战略的关系究竟是怎样的？设计组织架构时要考虑的主要因素有哪些？怎样根据业务特点来设计岗位职责？具体的岗位说明书要如何编写？如何确定岗位编制……

《从组织设计与岗位职责》课程不但深入讲解组织设计的基本原理以及影响因素，还将指引学员找到最适当的方法，并通过大量的案例讨论与现场实操，使学员能够熟练应用岗位职责编写的相关方法，掌握人设计岗位编制的具体方法。

【课程收益】

- 了解组织战略与组织架构间的关系
- 掌握组织架构的典型形式
- 掌握影响组织架构的关键因素
- 掌握部门设置划分的方式与方法
- 掌握业务特点、流程与岗位职责的关系
- 掌握岗位职责的编写方法
- 掌握岗位编制设计的方法

【课程对象】企业中高级管理人员、人力资源管理者

【课程时长】1-2天，每天6小时（1天版本不包含演练与实操环节）

【课程要求】

- 分组研讨，按 4-6 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 每个小组准备白板纸 4 张，A4 纸若干张，三色白板笔各一支。

【课程大纲】

第一单元：先谈经战略后谈组织

- 企业战略的解码工具：商业画布

商业画布的九大核心模块解析

案例研讨：某企业的战略与商业画布

关键活动与战略支撑

- 商业画布与组织架构
- 组织架构的核心意义

第二单元：典型的组织架构形式与影响因素

- 按形状划分

职能型组织结构特点与影响因素

产品型组织结构特点与影响因素

客户型组织结构特点与影响因素

地理型组织结构特点与影响因素

矩阵型组织结构特点与影响因素

- 按管理方式划分

纵深型组织结构特点与影响因素

扁平型组织结构特点与影响因素

敏捷型组织结构特点与影响因素

- 案例研讨：某公司的组织架构解析？

第三单元：部门设置与岗位职责

- 部门设置支撑核心战略
- 战略分解工具：OGSMA

案例研讨：某公司的战略分解

现场演练：运用 OGSMA 工具分解战略至岗位

- 部门职责的描述方法

工作流程的编写

工作流程设计的出发点

岗位工作流程的两大分类

工作流程三要素

现场实操：某岗位的工作流程编写

- 岗位职责的描述方法

岗位目的的编写

岗位目的的编写三字诀

现场实操：某岗位的岗位目的的编写

如何确定职责条目的数量？

职责描述的句式规范

现场实操：某岗位的职责条目编写

第四单元：岗位编制设计

- 定编的基本原则与流程
- 历史效率法
- 工效提升法

案例研讨：某企业的扩张计划

现场实操：运用工效提升法设计定编

- 标杆法
- 管理幅度法

小组讨论：管理幅度如何确定？

现场实操：某车间人员的定编

- 设备（服务）对象法
- 工作场所法
- 工作排班法
- 业务拓展法

案例研讨：某企业重点市场的开拓

现场实操：不同战略下的岗位定编

第五单元：课程回顾与答疑