

三定管理的设计依据、方法与案例

【课程特色】讲解（50个以上改革操作要点）+案例剖析（30个以上）+研讨（结合公司实际），此次培训政策解读详实，案例实用性强，具有很强的针对性和指导性。

【课程对象】从事国有企业改革的工作人员

【课程时间】6-12h

【课程大纲】

一、认知“三定”

1. “三定”的概念--定机构、定岗、定编
2. “三定”工作的目的
3. “三定”的原则
4. 管理层级压减要求
5. 总部“去机关化”相关要求

二、调整组织机构

1. 常见组织架构及优劣势
 - (1) 职能式架构
 - (2) 事业部式架构
 - (3) 混合式架构
 - (4) 矩阵式架构
2. 组织架构的影响因素
 - (1) 企业环境
 - (2) 企业规模
 - (3) 战略目标

- (4) 人员素质
- (5) 管控模式
- (6) 发展阶段
- (7) 所处行业
- 3. 组织架构设计的依据
 - (1) 发展战略
 - (2) 管控模式
 - (3) 人员素质
- 4. 组织架构设计的原则
 - (1) 战略取向原则
 - (2) 责权利对等原则
 - (3) 有效管理幅度原则
 - (4) 灵活性原则
 - (5) 客户导向原则
 - (6) 执行和监督分设原则
 - (7) 专业分工和协作原则
 - (8) 管理明确原则
- 5. 组织架构设计的方法
 - (1) 标杆参照重构法
 - (2) 现行修正法
- 6. 组织架构设计的步骤
 - (1) 第一步:价值链分析
 - (2) 第二步:职能要点分析

- (3) 第三步:同类职能合并
- (4) 第四步:职能关系分析
- (5) 第五步:标杆研究
- (6) 第六步:组织架构设计与部门职责界定
- (7) 第七步:部门职能说明书撰写培训
- (8) 第八步:部门职能说明书撰写与审核

三、健全岗位体系

1. 岗位设计的影响因素

- (1) 环境因素
- (2) 员工因素
- (3) 组织因素

2. 岗位设计的依据

- (1) 发展战略
- (2) 部门职责
- (3) 人员规模
- (4) 人员素质

3. 岗位设计的原则

- (1) 因事设岗
- (2) 层级明晰
- (3) 合理分工
- (4) 幅度适中
- (5) 相近归类
- (6) 规范命名

(7) 相斥分离

(8) 特殊优先

4. 岗位调查

(1) 岗位调查的功用

(2) 岗位调查的内容

(3) 岗位调查的方式

(4) 岗位写实

(5) 作业测时

(6) 岗位抽样

(7) 岗位调查表的设计

5. 岗位设计的方法

(1) 标杆对照法

(2) 组织分析法

(3) 关键职责法

(4) 业务流程法

6. 岗位分析

(1) 岗位分析的内容

(2) 岗位分析的流程

(3) 岗位分析的方法

(4) 岗位说明书内容及撰写方法

四、合理控制编制

1. 定编的影响因素

2. 定编的依据

3. 定编的原则
4. 劳动定额制定的方法
 - (1) 经验估工法
 - (2) 比较类推法
 - (3) 工时抽样法
 - (4) 熟练线分析法
5. 定编的常见方法
 - (1) 按时间定额定编
 - (2) 按产量定额定编
 - (3) 按看管定额定编
 - (4) 按业务分工定编
 - (5) 按岗位定编
 - (6) 按设备定编
 - (7) 按比例定编
6. 不同类别岗位定编方法
 - (1) 领导人员职数设置方法
 - (2) 管理人员职数设置方法
 - (3) 总部总编制设置方法
 - (4) 职能部门岗位编制设置方法
 - (5) 业务部门岗位编制设置方法

【部分案例】

1. 鲁能集团（中国绿发）组织、岗位、编制三定方案
2. 富力、万科、招商蛇口、华润置地、碧桂园管控模式演变

3. 中粮地产组织架构及管控模式反思
4. 中铁十一局集团房地产公司组织架构与岗位优化
5. 中建地产岗位设置
6. 万科地产岗位编制