

定岗定编原理与实战操作

【课程背景】

现在许多企业随着组织规模的扩大，出现了组织架构臃肿、冗员过大、人浮于事的现象，人均工作效率不断下降。人力资源部门在对组织人员优化的时候，各个生产经营和职能部门却纷纷抱怨人手不够，结果是人员越减越多，人工成本越来越高。到底当前的岗位设置是否合理？人员编制如何确定？工作饱和度如何测算？人员数量如何确定？成为企业人力资源部门开展定岗定编工作破解解决的难题。

本课程从岗位的概念入手，从岗位设置的基本要素、岗位的设置和编制的设置四个方面，帮助企业 HR 人员和企业中高层管理人员找到界定岗位、编制和人员的有效工具和办法，提升组织的工作效率。

【课程收益】

- 1、转变基础管理人员的观念，明确企业所需要的岗位；明确企业需要多少适合企业发展的个人；
- 2、运用系统方法实现“人、岗、事”三者之间的合理匹配，以达到“人尽其才、才尽其用”的目标；
- 3、帮助企业进行人力资源规划、预测，以便更好地帮助企业实现其业务目标；
- 4、充分考虑任职者的职业素质与个人特点，体现职位对人的适应，处理好岗位与人的之间矛盾，实现人与职位的动态协调与有机融合；
- 5、运用有限的资本投入获得任务目标、工作岗位和员工人数三者之间的最佳组合。

【课程对象】公司高管、人力资源经理、部门经理。

【课程时长】1天（6小时/天）

【课程大纲】

第一讲、岗位的概念

1. 什么是岗位？岗位与职位的区别
2. 岗位设计的意义
3. 岗位设计的驱动因素
4. 岗位设计的原则
5. 岗位设计与工作分析的关系
6. 企业绩效与岗位设置的关系
7. 岗位设置的失败与成功因素
8. 定岗定编只可能是一种参考，只有短暂的意义

第二讲、影响岗位设计的基本要素

- 1、影响因素一：组织架构
 - 战略决定组织的架构
 - 常见的五种类型组织架构
- 2、影响因素二：信息化运用
 - 案例：信息化推动岗位变革
- 3、影响因素三：工作流程
 - 迈克尔波特的企业价值链
 - 流程决定部门职能
 - 部门职能决定岗位设置
- 4、影响因素四：授权体系

- 管理层级与管理幅度关系
- 案例：凡客诚品的岗位设置
- 案例：小米简约式岗位设置
- 5、影响因素五：技术水平高低
- 人工智能时代对组织变革挑战

第三讲、定岗方法与流程

- 1、岗位设置的操作步骤
- 2、明确公司的战略目标和盈利模式
 - 实例：某集团的长期目标和短期目标
 - 工具：《企业经营战略与盈利模式梳理表》
- 3、公司价值链分析，明确业务流程
 - 实例：某公司的业务流程
- 4、明确企业的管控模式，界定权限
 - 典型的三种集团管控模式：财务管控、战略管控和操作管控
- 5、设计公司的组织架构
 - 实例：某集团组织架构与管控模式
- 6、设计部门职能
 - 根据流程进行部门职能设计
 - 工具：《流程职能分析列表》
- 7、设计岗位关键职责
- 8、根据职责确定岗位
- 9、参考标杆企业进行调整和优化

第四讲、定编方法与流程

- 1、什么是定编？
- 2、定编的原则
- 3、定编的方法
 - 劳动效率定编法
 - 业务回归分析法
 - 管理人员判断法
 - 德尔菲法
 - 预算控制法
- 4、业务回归分析法三个工具
 - 人员趋势预测法
 - 业务回归方程法
 - 管理人员接替模型分析法
 - 演练：预测工具运用
- 5、预算控制法：人工费用举例
- 6、人员编制最后确定
- 7、工作饱和度概念
- 8、工作饱和度分析的价值与意义
- 10、工作饱和度分析方法
 - 工作日志法
 - 调查问卷法
 - 流程分析法

11、工具：《工作日志表》
《工作饱和度分析表》