

《定岗定编定员》

主讲：陈祿老师

【课程背景】

企业应该设什么岗位？每个岗位设多少人？谁来担任这个岗位？岗位、编制和人岗匹配一直都是企业的人力资源重要课题。

如何根据公司的组织架构进行职位优化，如何科学的分析职位，如何打通职业发展通道，有效控制人员数量，提高岗位胜任水平，直接影响企业的组织能力。

【课程收益】

- 了解人力资源管理体系全貌
- 理解组织发展与人才发展的关系
- 掌握组织架构设计的方法和工具
- 掌握职位体系提升的方法和工具
- 掌握职位编制控制的方法和工具
- 掌握任职资格建设的方法和工具

【课程特色】逻辑缜密；实战实用；工具强大；案例丰富。

【课程对象】公司中高层管理者、人力资源总监/经理/主管

【课程时间】1天（6小时）

【课程大纲】

第一部分 观全局——人力资源管理体系

一、 人力资源管理的新问题

1. 人才供给问题：90后00后人口的持续下降
2. 人才成本问题：政府和员工共同推动的人工成本持续上升
3. 人才激励问题：低欲望时代工作积极性难以保持
4. 人才筹码问题：创业热潮引发的优秀人才对企业的筹码优势

二、 人力资源管理的新体系

1. 经营与管理的关系：人力资源如何支撑公司的经营活动？
2. 企业增长路径与核心人才：不同增长路径对核心人才的需求差异

- 【案例分享】四种增长路径的核心人才

3. 人力资源管理全貌：正确了解人力资源核心模块的内在逻辑关系
4. 组织发展与人才发展：组织和人才在互利过程中实现双赢

第二部分 建架构——企业组织架构优化

一、 组织形态演变

1. 职能制
2. 事业部制
3. 矩阵式
4. 新型组织

二、 组织架构设计

1. 如何扫描企业的架构？
 - *工具：企业跑车模型*
2. 组织架构的设计原则
3. 影响组织架构的主要因素
 - *【案例分享】某知名企业20年的企业架构演变过程*

三、 部门职责梳理

1. 常见的部门职责问题
2. 规范的部门职责范式
 - *【案例分享】某知名企业的部门职责*

第三部分 筑职位——职位体系提升

一、 工作分析

1. 工作分析方法
2. 工作分析流程
 - *工具：工作分析调查表*

二、 职位设置

1. 业务流程引发的职位设置
2. 职责分解引发的职位设置
3. 职位设置的常见问题与解决办法

三、 职位通道

1. 职位序列划分的依据和方法
2. 职位层级设计的思路
3. 职位晋升的方向、速度、条件

- *案例：某企业的职位发展通道*

四、 任职资格

1. 任职资格的关键设计
2. 任职资格的关联应用

- *案例：某知名企业的任职资格*

五、 职位说明书

1. 职位说明书的核心内容
2. 梳理职位说明书的流程
3. 职位说明书的常见问题与管理对策

六、 职位编制

1. 编制的影响因素
2. 定编的原则
3. 定编的方法

- 劳动效率定编法

- 业务数据分析法

- 行业比例法

- 预算控制法

- 业务流程分析法

- 职责分工定编法

- 专家访谈法

4. 定编的流程

- 业务序列定编

- 职能序列定编

5. 常见的编制问题与管理对策

- *工具：RASIC 职位设计表*

- *现场练习：人力资源部 RASIC 职位设计*

七、 定员与人岗匹配

1. 人员录用策略
2. 员工竞聘流程