

# 《支撑战略的组织设计》

## 组织、岗位与编制管理

主讲：钟意老师

### 【课程背景】

经济下行期，各行业都面临市场竞争加剧、技术升级、成本精细化管控等挑战，传统组织架构与岗位设计难以适应业务需求。如何通过科学的组织设计，提升组织效能、优化人岗匹配、控制人工成本，成为人力资源管理的核心命题。本课程以“战略解码”为出发点，结合行业特性，提供可落地的组织设计与编制管理工具。

课程有理论、有工具、有案例,实操性强,课程设计体系完善，帮助学员最大化实现学习目标，并做到学以致用，知行合一。

### 【课程收益】

- 方法论掌握：理解组织设计的底层逻辑与行业适配要点；
- 工具应用：掌握战略解码、流程分析、岗位评估等 6+ 实用工具；
- 变革推动：学会化解组织调整中的阻力，推动 HR 与业务部门协同落地
- 实战案例：对标头部企业的组织优化经验；

### 【课程特色】

互动性强，逻辑清晰；实战聚焦，学之能用；案例精彩；方法输出

### 【课程对象】

人力资源体系员工

### 【课程时间】

1 天(6 小时/天)

### 【课程大纲】

#### 一、战略解码与组织诊断 (2H)

##### 1、战略对齐——从战略到组织设计

- 战略对组织设计的影响路径（业务布局→能力需求→结构适配）
- 企业典型战略场景（智慧化转型、区域并购、降本增效）
- 战略解码工具：平衡计分卡（BSC）与战略地图绘制

案例: 通过战略地图拆解决定岗位能力的需求

工具: 战略地图

互动: 问答

##### 2、组织诊断——识别效能瓶颈

- 组织健康度诊断模型（六个盒子、7S 模型）

- 企业常见问题（流程冗余、权责不清、跨部门协同弱）
- 数据收集方法（访谈提纲设计、问卷调研、流程交叉）

案例: J 企业组织健康度检查

工具: 《企业组织健康度诊断表》

互动:问答

### 3、关键流程识别——聚焦核心价值链

- 核心业务流程识别
- 流程优化方法（ESIA）
- 流程与岗位的映射关系（关键活动→岗位职责）

案例: 流程重组实现编制减少

工具: 流程优化工具

互动:流程梳理练习

## 二、结构与岗位优化（2H）

### 1、适配业务场景的组织结构设计

- 组织结构类型（职能型、区域型、矩阵型）
- 结构设计四要素（战略导向、管控模式、规模、技术复杂度）
- 敏捷组织设计（项目制团队、共享服务中心）

案例: 对比 A 公司（传统职能制）与 B 公司（区域矩阵制）的运维效率差异

工具: 组织结构类型

互动:问答

### 2、岗位设计——从职责到能力

- 岗位设计的四要素（职责、权限、协作关系、任职资格）
- 岗位说明书撰写技巧（动词化描述、量化输出）
- 岗位动态调整机制（技术替代、业务外包、人效分析）

工具: 《岗位说明书模板》

互动:练习

### 3、岗位设计——从职责到能力

- 集权与分权平衡（总部与区域公司的权责划分）
- RACI 矩阵在跨部门协作中的应用
- 企业典型权责冲突场景

案例: 某水务公司通过 RACI 缩短决策连

工具: 《RACI 矩阵》

互动:练习

### 三、编制设置与动态管理 (2H)

#### 1、编制评估——科学定岗定编

- 编制测算方法 (工作量分析法、标杆对照法、预算控制法)
- 人效数据应用 (人均供水量、万元产值人工成本)
- 编制沟通技巧 (业务部门博弈、数据可视化呈现)

案例: 某企业编制核定案例

工具: 《企业编制测算表》

互动:问答

#### 2、编制动态管理

- 编制弹性设计 (季节性用工、共享用工池)
- 编制监控机制 (月度人效分析、编制红绿灯预警)
- 行业特殊场景 (汛期应急、智慧化减编过渡方案)

案例: 高峰需求人员供应管理

工具: 《弹性预算表》

互动:小组讨论

#### 3、编制管理阻力

- 阻力来源 (员工安全感、既得利益者、文化惯性)
- 沟通四步法 (共启愿景、试点先行、反馈迭代、固化机制)
- 企业变革成功要素 (高管支持、工会协商、员工安置)

案例: 马斯克的效率部

工具: 《组织变革风险评估表》

互动:小组讨论

#### 4、复盘与回顾

- 内容回顾
- 答疑