**以组织效能为导向的工作分析与定岗定编实操工作坊**

**【主办单位】**山东图志商学企业管理有限公司

**【报名热线】**0531-87952338，15165027992齐舒艺（微信同号）

**【培训对象】**公司高管、人力资源经理、部门经理。

**【开课时间】**3月21-22日 济南

**【课程费用】RMB：2400 /1人 2人3980/人（包含：培训费、教材、午餐、发票）**

**工作坊背景：**

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。

本工作坊从岗位的概念入手，从岗位设置的基本要素、岗位的设置和和编制的设置三个方面，通过课程讲授和实操演练的方式帮助企业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。

**工作坊目标：**

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岗位与编制规划，以便更好地帮助企业实现其业务目标；

4、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。

**课程收益：**

1. **掌握从组织效能出发进行组织“三定”的实操方法与步骤；**
2. **掌握将公司职能分解到岗位的逻辑和方法，为公司职能落地和战略实施找到支点；**
3. **学会如何通过岗位工作量量化分析为减员增效提供数据支持；**
4. **学习如何通过通过“人效”和“钱效”的两效分析控制岗位人员编制方法；**
5. **通过大量的咨询案例和实操演练提升学员的岗位分析能力和定岗定编操作技巧。**

**工作坊大纲：**

**第一单元：组织三定的原则**

1. 组织的三定的基本概念
2. 组织三定是组织目标实现的平台
3. 组织三定的的意义

* 提升员工工作效率
* 提高员工岗位能力
* 增强组织运用效率
* 提高组织整体效能
* 控制组织人工成本

1. 提升组织效能关键：增加投入产出比
2. 组织分析的工具与公式
3. 演练：组织效能分析
4. 案例：苛希纳定律——人多不一定力量大
5. 组织三定的基本思想：切合实际、适应发展、便于操作
6. 三定设计的基本目标：五个利于

10、三定设计的四大原则

* 以目标为导向
* 以现状为基础
* 以工作为中心
* 以分析为手段

**第二单元：岗位工作分析内容**

1. 引导案例：猴子取食
2. 缺乏岗位工作分析影响
3. 什么是岗位？岗位、职位、职责、任务、职类、职级、职层的区别
4. 职能、职责、工作任务与流程的界定
5. 职族、职类、职种、职位关系
6. 岗位工作分析需要解决的5个问题
7. 岗位工作分析的内容有哪些？
8. 工作分析的内容（5W1H)
9. 工作分析的运用和影响
10. 岗位工作分析的5步骤与方法

* 自上而下：职能分解法
* 自下而上：访谈/问卷调查法/工作日志法/访谈法

**第三单元、定岗方法与流程**

1. 影响岗位设计的基本要素
2. 常用的定岗的方法：

* 组织分析法
* 关键使命法
* 流程优化法
* 标杆对照法

1. 职能职责分解法进行定岗
2. 职能分解的模型：波特分析模型
3. 演练：提炼公司的关键职能
4. 工具：公司职能拆解表
5. PDCA管理循环法分解公司职能
6. 演练：进行公司某项职能拆解
7. 工具：工作分析工具——职责分工表
8. 部门职能到岗位职责的RACI模型
9. 工具：职责分工表
10. 咨询案例：某公司职能职责分解法定岗实操案例

**第四单元：定编方法与流程**

1. 岗位定编内容

* 宏观定编
* 微观定编

1. 咨询案例：某公司宏观与微观定编实操案例
2. 常用定编的方法

* 工作饱和度分析法
* 人员配比法
* 预算控制法
* 对标法

1. 岗位工作饱和度分析流程
2. 工具：岗位工作饱和度分析表
3. 岗位工作饱和度标准确定方法
4. 咨询案例：某公司岗位饱和度分析与岗位规划表
5. 演练：岗位饱和度分析
6. 如何根据岗位工作饱和度进行岗位优化
7. 工具：定岗定编优化表
8. 人员配比法

* 直接人员与间接人员配比
* 管理人员与基层人员配比

1. 预算控制法

* 人事费用率控制人员编制
* 人均收入（利润）与元均收入（利润）
* 通过建立回归方程控制人员编制

10、对标法

* 组织效能对标
* 人均劳效对标

11、人员编制控制方法

* 劳动定额法
* 人员趋势法
* 业务回归方程法
* 人员接替模型法

12、演练：人员编制控制法

**第五单元：定岗定编工作产出**

1. 定岗定编的产出：一图一表一书一分析

* 一图：岗位设置框架图
* 一表：定岗定编表
* 一书：岗位说明书
* 一分析：人效分析

1. 岗位设置框架图的绘制方法
2. 工具：《定岗定编定编定员表》
3. 岗位说明书构成与编写方法
4. 人力资源效能矩阵
5. 组织效能的“两效”分析

* 人效
* 钱效

1. 从组织效能分析矩阵规划公司的三定方向
2. 人工效能分析的方法与常用公式
3. 人工效能分析的“剪刀差”与“黄金不等式”
4. 利用人工效能分析仪表盘进行人效分析
5. 演练：编写岗位说明书与人工效能分析

****实战型培训师张国良简介

* **实战型人力资源专家/管理学硕士**
* **国家高级人力资源管理师**
* **国内首批OKR认证教练**
* **AACTP（美国培训认证协会）认证讲师**
* **ISPI（国际绩效改进协会）注册绩效改进顾问**
* **PTT国际认证高级讲师**
* **清华大学职业经理人训练中心特聘讲师**
* **北京大学总裁班特聘讲师**
* **第八届中国企业教育百强人力资源专业十佳培训师**
* **第十届中国企业教育百强管理技能专业十佳培训师**
* **中国人力资源开发研究会人力资源专家**
* **中国培训华誉奖中国最受欢迎的培训讲师600强**
* **CAC全国职业培训与就业促进专家师资委员会（人力资源专业）委员**
* **管理畅销书《卓有成效管理者的六项修炼》（中国商务出版社）作者**
* **工作经历**
* **中美合资ACID公司人力资源部经理**
* **世界500强美国礼来公司人力资源经理**
* **京卫医药科技集团人力资源总监、副总经理**
* **授课特点**

国内多家大型咨询公司培训导师与咨询师，20余年企业中高层实战经验,曾经为200多家不同类型的的企业做过诊断与咨询，**培训过650多家企业，学员达9万余人，**是一个不光有着高度系统理论又能激情四射讲师，更是一个能一针见血又能切实帮助企业解决实际问题的老师，为企业的可持续发展提供了实际而有效的帮助，讲授课程赢得了业界良好的口碑和赞誉。

张老师既具有咨询师的理性和深度，又具有培训师演讲风采。授课风格是深入浅出，风趣幽默，能将多年的实际管理经验和咨询经验融合于课程内容当中，将枯燥的理论知识与实际案例、互动游戏相结合，使学员在轻松活泼的气氛当中得到学习；授课内容切中要害、可操作性强。

* **擅长课程**
* **战略管理类：**《战略解码-化战略为行动》工作坊
* **人力资源类：**《“赢在绩效”-咨询式卓越绩效管理模式构建》、《OKR敏捷绩效管理》、《非人力资源经理的人力资源管理》、《高效培训管理与体系构建》、《TTT内部培训师培训》、《岗位经验萃取与案例开发》、《激励性薪酬设计》、《绩效飞轮驱动力—绩效面谈》、《人才梯队建设》、《学习地图构建》、《人才盘点》、《人才战略与人力资本管理》、《目标管理与绩效考核》、《年末如何做好绩效考核与关键人才激励实务》、《金牌面试官面试技能》、《心理学在人力资源管理中的应用》、《HRBP角色转型》、《数字分析在人力资源管理中运营》
* **通用管理类：**《中层管理者技能训练》（MTP）、《高效管理培训》（EMT)、《从技术到管理》、《做卓有成效的一把手》、《做一流的副职》、《金牌班组长职业技能训练》、《高品质管理沟通》、《高绩效团队建设》、《卓越领导力》、《团队建设与跨部门沟通》、《管理者角色认知》、《如何做一个成功的下属》、《员工辅导与激励技能》、《职业化塑造与管理者角色认知》
* **课程服务客户（举例）**
* **总裁班:**清华大学长三角总裁班、北京大学总裁班、武汉大学领导力研修班、浙江大学总裁班、浙江师范大学总裁班、青岛大学总裁班
* **通讯行业：**中国信息通信研究院、四川移动省公司、陕西移动省公司、成都移动、青岛移动、淄博移动、晋城移动、邢台移动、咸阳移动、广州移动、岳阳移动、广元移动、遂宁移动、咪咕文化科技、中移在线、中国移动上海产业研究院、中国移动杭州产业研究院、中国移动成都产业研究院、山东电信省公司、滨州电信、济南电信、德州电信、东营电信、承德电信、邢台电信、保定电信、廊坊电信、唐山电信、淄博电信、中电信数字城市科技有限公司、上海理想集团、北京联通、郴州联通、济南联通、青岛联通
* **制造业：**富士康、燕京啤酒、中石油渤海装备、中国造币总公司、冀东发展集团、葛洲坝集团、山东科瑞石油装备、福田雷沃重工、石横特钢集团、华润纸业、临沂水利总公司、昆明烟机、济南机床二厂、金隅水泥、泰开集团、科大国创
* **医药行业：**新华制药集团、新疆特丰药业、上海方恩药业、江苏豪森药业、华北制药、石药集团、石家庄博欣药业、石家庄亿生堂药业、黄海制药、雅赛利（台州）制药、齐鲁制药、鲁南制药、河北常山生化
* **军工行业：**航天三院、航天四院、浪潮超越、航天六院101所、航天科工集团八三五八所、航天三江集团、浪潮超越公司、中核工业河北公司、中国电子集团第54所
* **烟草行业：**衢州烟草、菏泽烟草、濮阳烟草、唐山烟草、中烟将军集团、将军集团莱阳印务、将军开元纸业、将军临清纸业
* **建筑房地产业：**茂华置业、河北九鼎建筑集团、江苏伟业集团、青岛芭东小镇、天山集团、四川广安建设集团、中建八局一公司、中建八局二公司、中铁十八局二公司、中交建天津分公司、中交建山东分公司、中国疏浚集团、静安集团
* **化工行业：**京博控股集团、汇丰石化、山东玉皇化工、山东永新集团、山东裕兴化工、山东银光化工集团、金宇集团、沧州大化集团、河北旭阳化工集团
* **银行业：**交通银行北京分行、浦发银行北京分行、中国银行软件中心、浦发银行西安分行、民生银行南京分行、中国银行青岛支行、福建邮储银行、建设银行青岛分行、中国银行唐山分行、农行泰安分行、农行济宁分行、农行菏泽分行、农行烟台分行、农行滨州分行、德州邮政储蓄银行、中信银行青岛支行、东营商业银行、秦皇岛商业银行、济宁银行、北京工行商务中心支行、北京工行丰台支行、北京工行中关村支行、农行北京长安支行、农行北京丰台支行、农行北京通州分行、农行农行北京房山支行、工行成都分行、农行新疆分行、农行大连分行、邢台村镇银行、苏州银行、浙商村镇银行、晋州农商行、威县农商行
* **电力行业：**国网河北电力、国网甘肃电力、国网吉林电力、国网陕西电力、青岛供电公司、淮安供电公司、咸阳供电公司、泗县供电公司、榆次供电公司、山东送变电工程公司、江苏电力研究院、华电集团邹县电厂、中国国电集团石横发电厂、新泰供电公司、东平供电、丰县供电、华能金陵发电厂、大唐苏州发电厂、国网黄龙滩电厂、国电汉川电厂、国电长春电厂、国电江苏苏龙电力公司、滁州皖能环保电力、国电投重庆分公司、国电投白山电厂、国电投茶园电厂、国电投遵义电厂、国电投远达环保股份、华电天津军粮城、华电湖南分公司、华电韶关发电厂、华电安徽分公司、神华（福州）罗源湾港电有限公司、鸿山热电有限责任公司 、丹东蒲石河抽水蓄能电站
* **保险行业：**中邮人寿重庆公司、太平保险河北公司、生命保险河北公司、民生保险河北公司、人寿财险山东分公司、太平洋保险保定分公司、中邮保险河北分公司、英大人寿山东分公司

**报名表**

注：请至少提前一周将报名回执回传我司 手机：15165027992微信与手机同步

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 培训课程 |  | | 城市/日期 | |  | | |
| 单位名称 |  | | 培训负责人 | |  | 邮箱 |  |
| 企业性质 | □ 国营、□ 民营、□ 外商独资、□中外合资、 其他（请注明）\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | | | | |
| 股份制公司 | □ 是 □ 否 | 单位员工人数 |  | | | | |
| 参训人员名单 | | | | | | | |
| 姓名 | 性别 | 工作部门/职位 | | | 手机 | | 邮箱 |
|  |  |  | | |  | |  |
|  |  |  | | |  | |  |
|  |  |  | | |  | |  |
|  |  |  | | |  | |  |
| 开票信息 | | | | | | | |
| 山东图志商学账户信息：  开户名称：山东图志商学企业管理有限公司  银行帐号：15126201040009634  开户银行：中国农业银行济南阳光新路支行 | | | | 参训单位开票信息： | | | |
| 仅现场缴费 □ 现金、□ 微信、□ 支付宝、或 □ 公司转账 | | | | | | | |
| 发票领取：□ 现场领取 □ 课前邮寄 □ 电子发票 | | | | | | | |
| 需要咨询专家的问题 | | | | | | | |
|  | | | | | | | |