**组织与岗位的设计诊断和优化支撑业务增长与效能提升**

|  |
| --- |
| 时间地点：2024年6月21-22日深圳 12月20-21日上海  培训讲师：李彤  课程费用：5600元/人 （含培训费、教材 茶点、发票）  招生对象：HRD，HRBP，OD及C&B负责人  友情提示：此课程可以邀请我们的培训师到企业开展内训服务，欢迎来电咨询  课程地址：<http://www.sdlzzx.com/opencourse/k00052.htm> |

培训日程安排（现场灵活微调）

日期 时段 内容

Day1 9:00-12:00 第一章 组织架构的框架和要点

12:00-13:30 午餐+休息

13:30-17:00 第二章 基于流程的组织架构设计

Day2 9:00-12:00 第三章 岗位设置、职责与编制分析

第四章 组织结构和岗位诊断

12:00-13:30 午餐+休息

13:30-17:00 第四章 组织结构和岗位诊断

第五章 组织结构和岗位优化

课程收益：

1. 了解组织架构设计、组织诊断、岗位设置的基本逻辑和框架；

2. 掌握组织设计与诊断、组织优化、岗位设计与优化的流程、方法和工具。

课程大纲：（或有迭代，以现场讲授为准）

第一章 组织架构的框架和要点（2.5小时）

1. 组织架构的基本原则和方法

2. 10种管控模式和4种组织结构

3. 业务不同发展阶段的组织架构特点

4. 标杆实践：华为公司组织架构发展回顾

第二章 基于流程的组织架构设计（3.5小时）

1. 用确定性流程应对不确定的市场

• 端到端流程的核心要素

• 案例分享：海尔推动流程再造的整体思路

• 案例分享：华为的前线铁三角流程变革

2. 设计组织结构

• 基于战略需求，明确管控模式

• 基于价值链分析，明确部门配置

• 基于流程分析和匹配，明确部门职责

• 部门合并与拆分、管理幅度、层级的设置方法

• 案例分享：某企业为新团队设计组织结构

3. 学员演练：某烟草企业组织结构简要分析

第三章 岗位设置、职责与编制分析（2小时）

1. 岗位设置方法

• 基于“职责领域”和“关键能力分析”设置岗位

• 基于工作饱和度、区域、多样化、员工成长因素调整岗位设置

2. 梳理岗位职责的ARCPI方法

3. “五算三平台”的定编方法

• 趋势计算法（业务部门整体定编法）

• 人效计算法（一线人员定编法）

• 配比计算法（职能人员定编法）

4. 案例分享：某著名制造企业工作效率分析实践

第四章 组织结构和岗位诊断（3.5小时）

1、组织结构诊断的基本框架

• 业务流程诊断

• 部门职能诊断

• 团队职权诊断

• 管理层级和幅度诊断

• 组织运营诊断

• 协作效率诊断

2、组织结构和岗位诊断的主要方法

• 资料分析法

• 问卷调研法

• 访谈法

• 标杆分析法

3、六盒模型、BLM和杨三角中的组织结构诊断方法借鉴

• 六盒模型中的组织/结构维度

• BLM模型及其“组织状况”分析

• 组织能力杨三角及其“治理方式”分析

4、案例分享：某互联网企业组织结构和岗位诊断

5、学员演练：诊断某建设集团的组织和岗位状况

• 前期准备：收集内外部信息资料

• 确定方法：选择组织诊断工具，确定诊断方法，制定计划

• 实施诊断：开展诊断工作，形成诊断报告

• 校准反馈：采取合适的反馈方式，跟进进展

第五章 组织结构和岗位优化（1.5小时）

1. 流程和组织优化四步法

• 启动阶段的工作

• 关注阶段的工作

• 发明阶段的工作

• 推行阶段的工作

2. 优化岗位提升人效的三种路径

• 基于流程优化岗位

• 基于人才结构优化岗位

• 基于职责重组优化岗位

3、组织和流程优化中HR的职责

• 制定配套HR制度

• 推动变革，保持士气

4、优秀实践：某互联网企业优化组织和岗位中的HR实践

培训讲师：李彤 Daniel

历任多家世界500强组织发展总监

全球顶级咨询公司咨询总监

职业经历

 3年 北京大学政府管理学院 客座讲师

 3年 美团集团 组织发展总监

 6年 奇虎360集团和满帮集团 组织发展总监

 6年 IBM咨询和美世咨询 咨询总监

 9年 中国建设银行 薪酬经理

教育经历

清华大学 MBA

中南财经政法大学 金融学学士

武汉理工大学 工业与民用建筑学士

授课特点

将企业实践经验与咨询公司的专业性深入融合。李彤老师将其在数家世界500强企业二十多年工作实践所形成的人力资源管理实践、管理咨询和培训经验，以及对华为/阿里/亚马逊等优秀企业的HR实践的深入研究，结合先进的管理理念与成人培训学习规律，形成自身独特的“TOP”培训教学方法。使得学员不仅知道“为何做”，而且知道“如何做”；不仅知道“别人怎么做”，而且知道“我该怎么做”；不仅 “课堂气氛好”，而且“回去做得好”。

通过有效运用“TOP”教学模式，李彤先生已经为国内数百家企业成功实施组织发展、人才规划、绩效管理、团队管理、领导力等培训与咨询。

TOP 培训教学方法

主要培训课程

 数字化企业组织管理的六脉神剑 1-2天

了解在数字化时代，阿里巴巴/华为/亚马逊等优秀企业如何通过组织结构、组织变革、能力建设、授权赋能、物质激励、精神激发等六方面的创新和持续改进，有效提升企业竞争力和保证战略落地。分析在当前经济不确定情况下，如何借鉴和应用其优点和长处，助力企业效率提升和数字化转型。

 实施战略人才规划，强化组织能力提升企业人效 1-2天

了解基于企业战略制定相应人才规划的框架，掌握根据业务需求、文化和发展阶段等特点，针对性制定人才规划的关键思路和方法。为快速提升人效和人才管理价值提供方向和关键策略。

 战略性绩效管理 1-2天

了解绩效管理的整体框架和战略价值，掌握在“降本增效”时代如何通过有效的绩效目标、绩效考核来打造高绩效团队，实现战略目标。

 打造不确定时代的人才发展SEES体系 2天

掌握在高度不确定时代，敏捷打造涵盖人才标准、人才评价、人才培养、人才激励的战略化、专业化人才发展体系，帮助企业战略落地、提升人效的方法，打造良将如潮的人才梯队。

 MDS-管理者转身@课程 2天

荣获ASTD大奖的IBM经典课程。帮助中基层管理者快速掌握管理自我、管理员工、管理团队的核心技能。在华为、海尔、世联地产等企业落地实施，广受好评。

曾培训的部分客户

华为科技、海尔集团、腾讯集团、华润集团、中国广东核电集团、奥迪中国、IBM、中国移动、中石化、建设银行、华夏银行、上实地产、特变电工、新疆众和、天津电力、世联地产、完美世界、汽车之家、振华物流等。