

基于流程的定岗定编解决方案

——构造流程化组织

联系：童老师(Nimbus中国 项目总监)

电话：13810862256

邮件：tbh@nimbuschina.com

MSN：cn3c3p@live.cn

参考网站：www.nimbuschina.com, www.3c3p.com

定岗定编的目标

- 实现组织任务目标、工作岗位和员工人数三者之间的最佳组合，从而在企业保证最低人员成本上有最大的效率。
- 使员工认清自我角色定位，从而减少员工的沟通成本，增强协同效应。
- 便于组织结构管理和事务分工。

定岗定编实施时期

- 组织建立初期
- 因业务需要部门拆解或合并
- 某大型项目组建需要人员重新配置
- 组织规模达到一定程度进行组织变革
- 组织裁员

传统定岗定编的操作模式

传统定岗定编的操作模式一般分为四个步骤，由组织内部熟悉本公司人力资源操作，或者有经验的咨询公司进行。

- 战略目标
- 设置组织架构
- 设定岗位
- 确立编制

传统定岗定编引发的思考

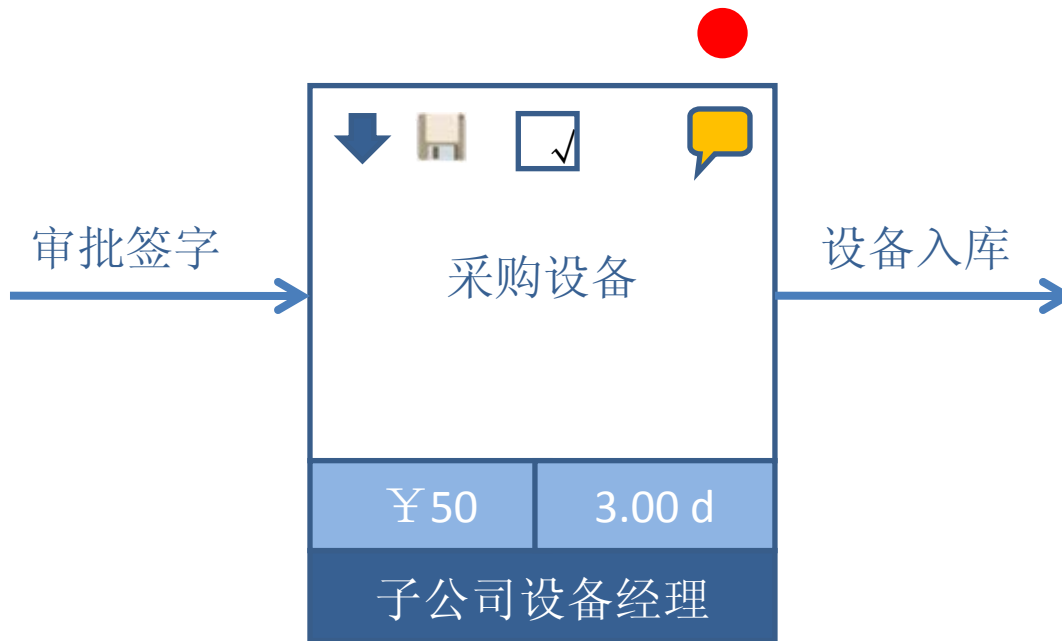
- 职能化的思考
- 科学性，经验主义，多数靠猜测，已往经验起主导作用，没有科学依据，
- 难以解决定岗定编后的沟通、协同问题
- 适用性，小企业
- 分析业务针对性比较弱

解决传统定岗定编的问题

- 运用流程思想考虑问题
- 将“人、岗、事”考虑顺序换成“事、岗、人”的工作顺序。
- 解决“有事没人干，有人没事干；有事抢着干，有事都不干”的现象。
- 使HR更了解业务，实现人力资本，实现流程化组织

流程活动和岗位关系

流程语言

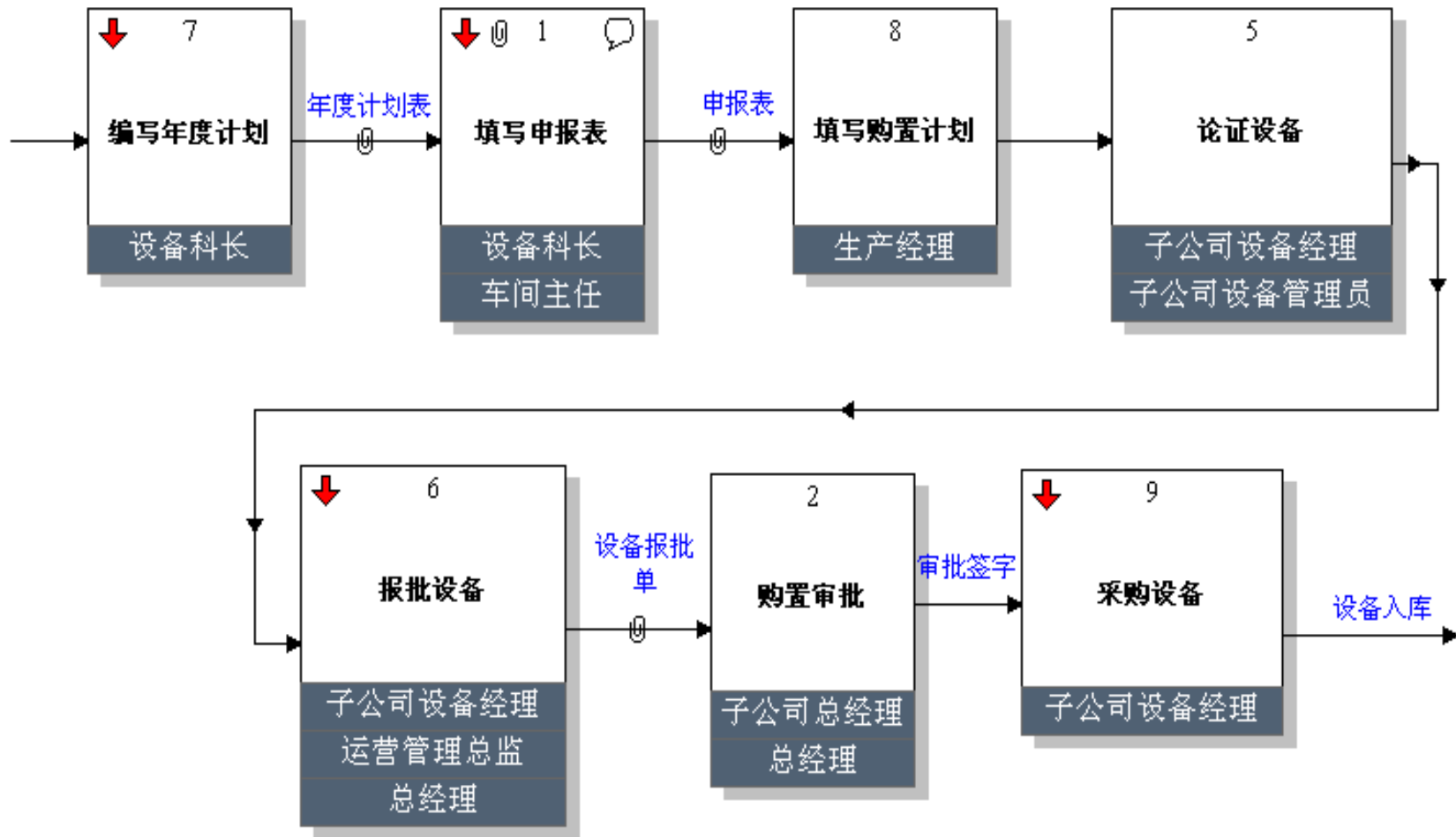


流程要素

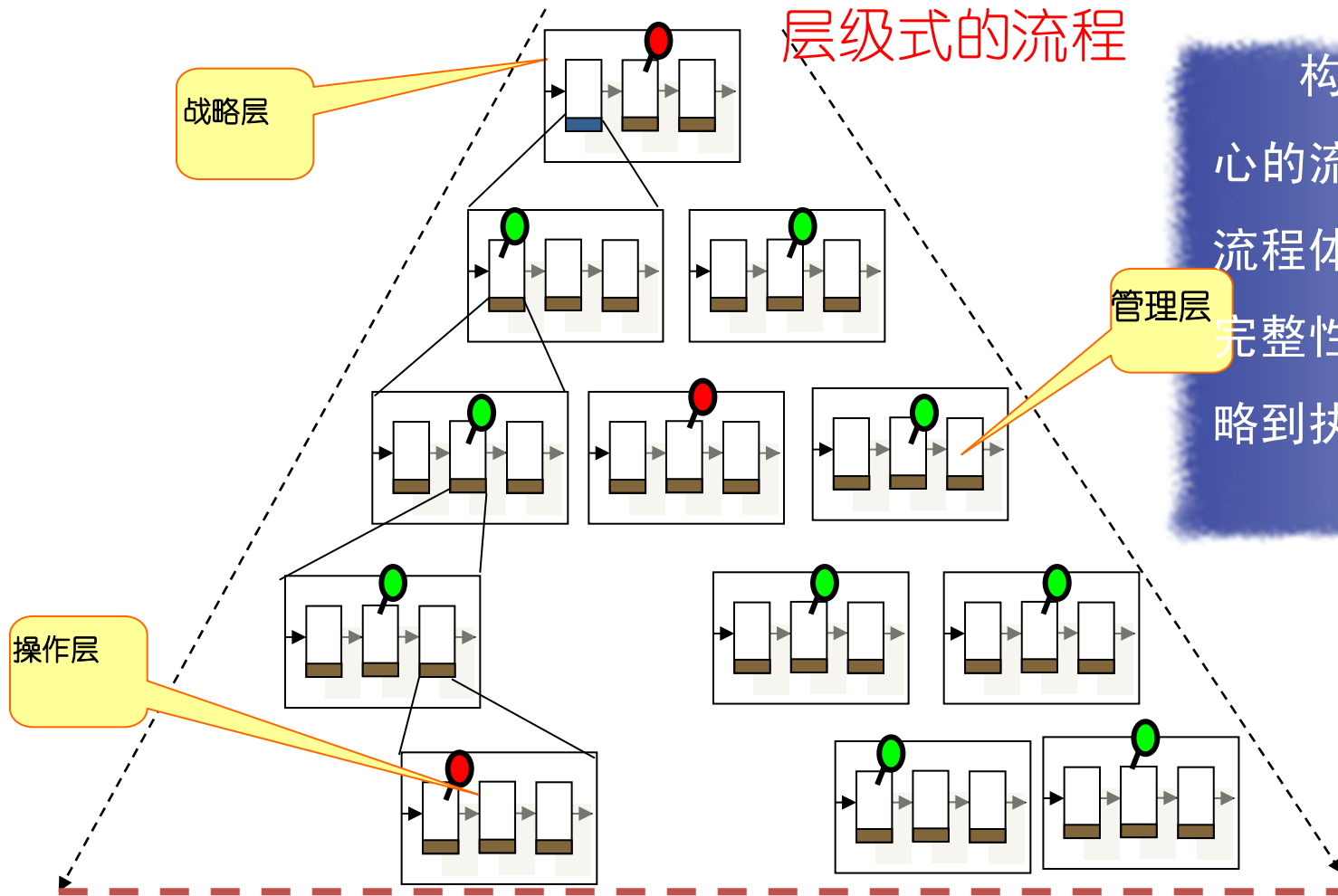
- 活动
- 明确定义的投入
- 明确定义的产出
- 明确的责任人
- 完备的资源
- 精确的执行时间
- 清楚的工作描述
- 需要遵守的规则
- 可衡量的绩效指标

标准化的流程语言涵盖全部流程要素

组织单一流程



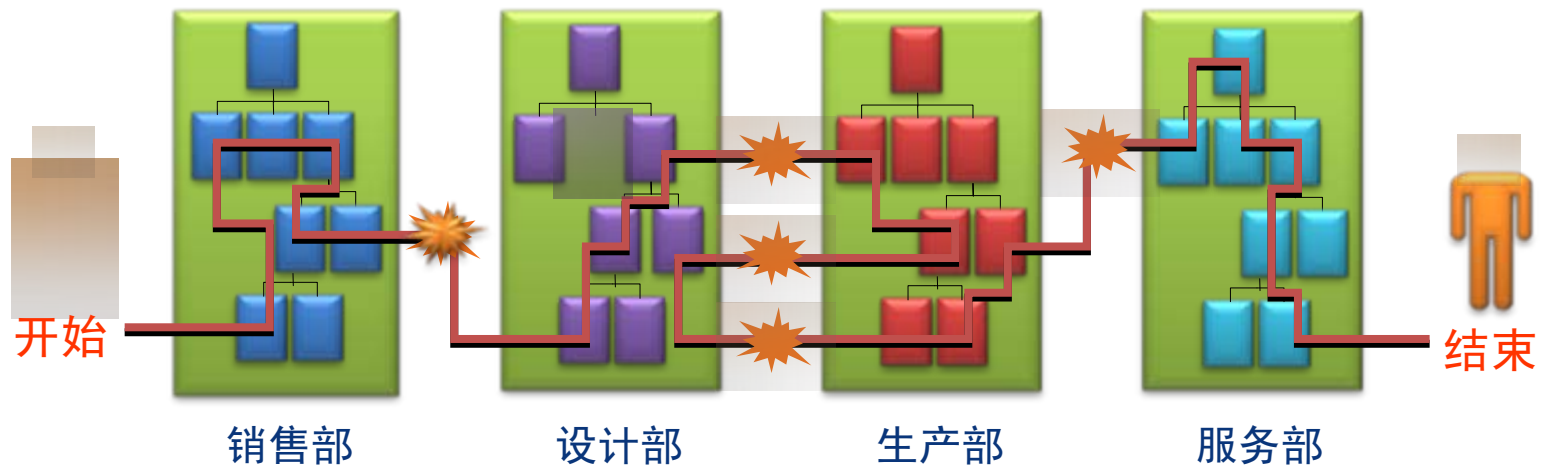
层级式流程确保系统化



构建以战略为核心的流程体系；通过流程体系垂直方向的完整性，确保“从战略到执行”的一致性。

端到端流程确保工作完整性

端到端的流程



通过流程水平方向的完整性，实现跨职能的、端到端的流程体系

内部资料 仅供参考

基于流程的定岗报告

活动ID	流程图标题	活动文本	活动资源	供应者
- 资源：设备科长				
1	设备购置管理	填写申报表	设备科长; 车间主任	设备科长
7	设备购置管理	编写年度计划	设备科长	
- 资源：生产经理				
8	设备购置管理	填写购置计划	生产经理	设备科长; 车间主任
- 资源：运营管理部经理				
1	报批设备	审合论证	子公司总经理; 运营管理部经理	
4	报批设备	审合论证	子公司总经理; 运营管理部经理; 总经理	
1	固定资产管理	设备管理	运营管理部经理	
- 资源：运营管理总监				
6	设备购置管理	报批设备	子公司设备经理; 运营管理总监; 总经理	子公司设备经理; 子公司设备管理员
- 资源：资料管理员				
5	设备管理	设备档案管理	资料管理员	
- 资源：子公司设备管理员				
5	设备购置管理	论证设备	子公司设备经理; 子公司设备管理员	生产经理
- 资源：子公司设备经理				
5	设备购置管理	论证设备	子公司设备经理; 子公司设备管理员	生产经理
6	设备购置管理	报批设备	子公司设备经理; 运营管理总监; 总经理	子公司设备经理; 子公司设备管理员
9	设备购置管理	采购设备	子公司设备经理	子公司总经理; 总经理
- 资源：子公司总经理				
1	报批设备	审合论证	子公司总经理; 运营管理部经理	
3	报批设备	审合论证	子公司总经理	
4	报批设备	审合论证	子公司总经理; 运营管理部经理; 总经理	

构建组织岗位库

- 1. 岗位库:对企业的各类角色进行统一管理。
- 2. 岗位库不同于人事管理信息库, 岗位库服务于企业的战略, 通过与流程相关, 构建基于流程的其他岗位体系, 用于优化及完善企业的流程体系, 为流程设置最佳的岗位, 降低流程执行的成本。

步骤一：培训

- 流程管理理念
- 流程绘制方法
- 软件系统应用
- 常见问题解答

步骤二：分组分配任务

- 组建流程管理工作小组
- 设计相关工作规则和进程
- 分配每2-3个部门进行业务流程设计，确保流程都是自己所需要的流程也是其他部门需要的流程。
- 确立工作小组工作形式和工作进度

步骤三：流程绘制

- 岗位名称统一
- 确保端到端流程
- 确保层级式流程
- 确保有输入、输出、责任人（角色定位）
- 确保流程没有断点
- 确保流程之间的链接

步骤四：分析岗位报告

- 基于业务活动的岗位分析报告
- 基于岗位成本的分析报告

步骤五：全组织应用

- 建立个人My Pageye页面
- 确定5K知识管理体系，关键流程，关键指标，关键任务，关键文档，关键KPI
- 沟通、协同流程变更申请、审查、批准有关程序
- 达到组织流程持续改进，