



安兴纸业(深圳)有限公司

组织职位体系咨询项目建议书



华盈恒信

重要说明:

该项目初步建议书基于华盈恒信对安兴纸业所提需求的初步判断与设想而编制的, 这些初步设想是在对安兴纸业很有限了解的基础上提出的, 远不是华盈恒信的最终结论。我们认为, 要提出既有前瞻性, 又切合安兴纸业实际的建议方案, 需要:

- (1) 有针对性的交流沟通;
- (2) 具体情况的详细分析;
- (3) 基于事实的数据分析;
- (4) 过去经验的充分参照;
- (5) 管理工具的创造性运用;
- (6) 切实可行的评价意见。

这些初步判断和设想只是项目开始的起点, 在进行上述工作的过程中, 我们会不断检验、修正和提升, 并最终形成切实可行的适合安兴纸业的建议方案。

如果你对该项目建议书有任何疑问, 请与华盈恒信联系, 联系人:
冉斌 0755-88350488、13509606769, 谢谢!

项目背景

项目内容和咨询思路

项目计划及成果

华盈恒信公司简介

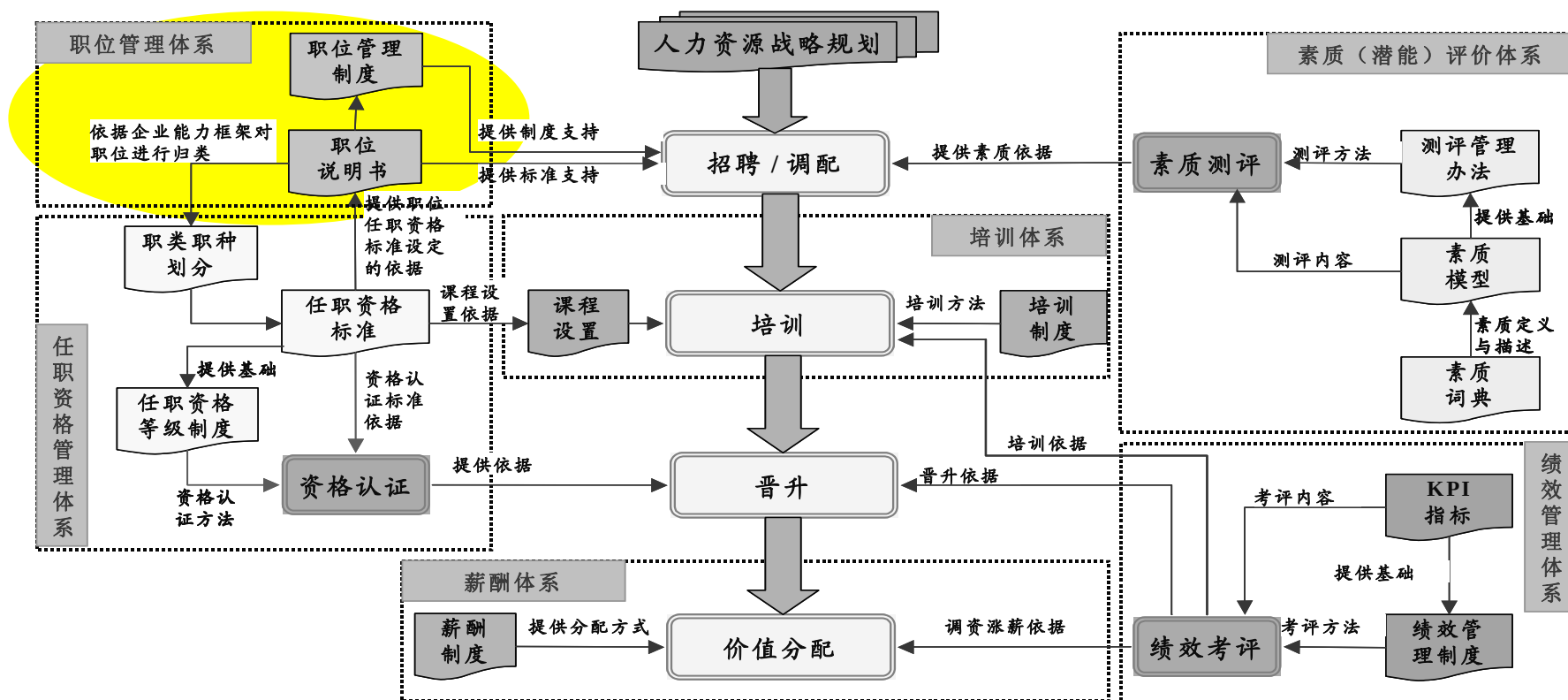
华盈恒信后续服务

华盈恒信顾问对安兴纸业的了解

- 安兴纸业（深圳）有限公司成立于一九九一年，由香港安兴纸业集团有限公司在中国投资设立的独资企业。
- 公司集加工、储运、销售经营一体化，2001年自建工业园，办公及厂房面积达二万平方米，拥有各类加工设备十多台套。主要生产加工复印纸、传真纸、电脑纸、收银纸、包装印刷品及各类纸制品；整个生产过程自动化程度高，控制精准，品质稳定。产品行销香港、东南亚地区及国内市场，闻名遐迩，为同行业之翘楚。

安兴纸业在快速发展的过程中，安兴纸业的人力资源管理者应该思考

- 人力资源战略、组织结构、人力资源招聘、培训、人力资源配置、职业生涯规划、员工队伍建设、绩效管理、薪酬福利、素质测评、人事事务管理、企业文化、人力资源流程制度、信息系统等这些职能模块，应该如何系统建设。



安兴纸业希望通过本次有效的组织职位体系项目的咨询与实施， 提高人力资源管理水平，促进人力资源管理系统的快速提升

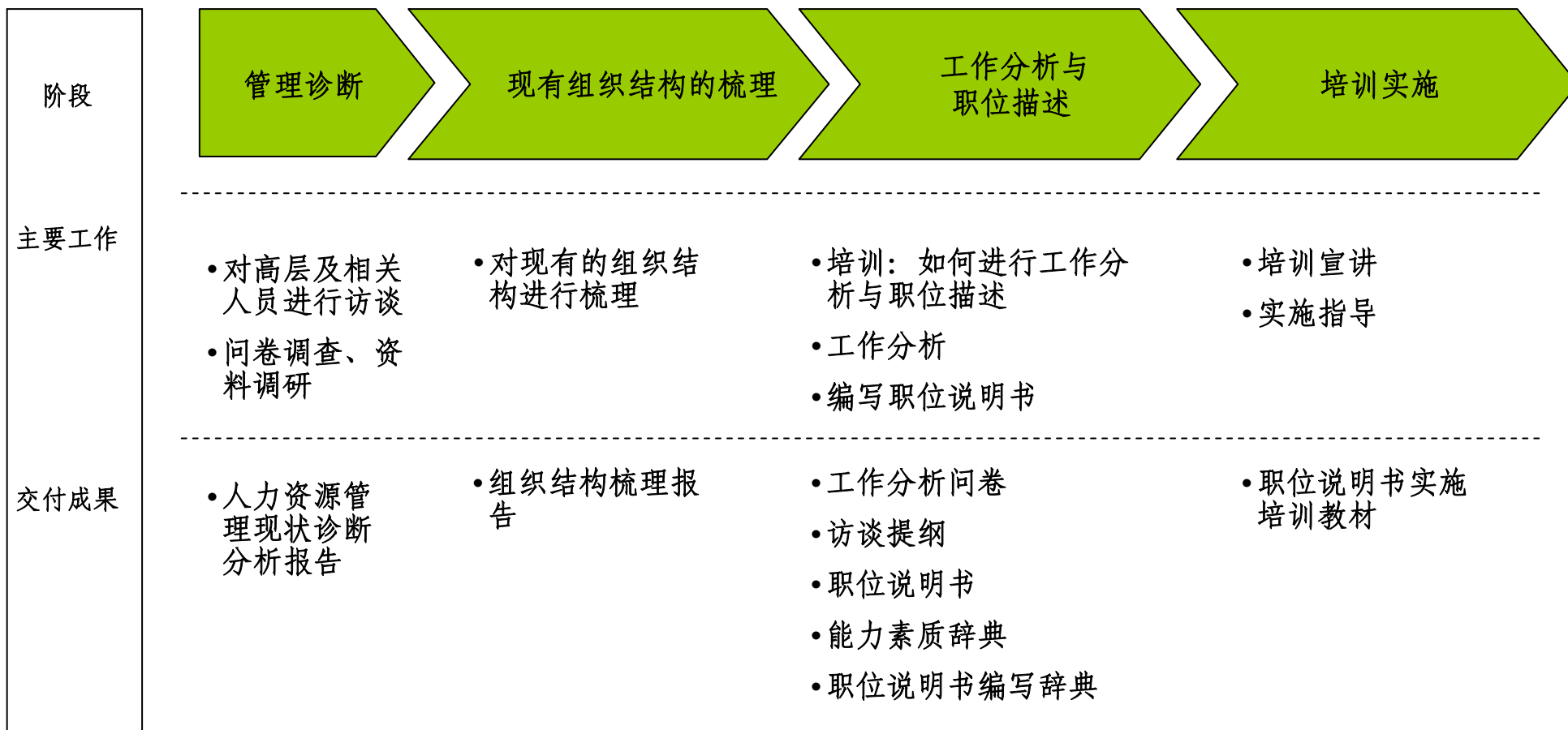
 本次咨询的目标是建立一套完善、有效的职位说明书体系：

- 对现有的组织结构进行梳理，形成组织结构梳理报告，包括组织结构、部门结构、部门职能描述等，以明确短期以及未来的组织运作模式；
- 通过工作分析对岗位进行详细的描述，解决安兴纸业人力资源管理的责任机制和准入机制问题。

华盈恒信实施本项目的原则和目标

- 华盈恒信服务项目的原则是全过程咨询，不但提供完备的咨询方案，而且协助企业实施；
- 华盈恒信注重提交咨询文本的质量，也注重咨询过程中对各级员工的培训与沟通，使各级员工转变观念并使掌握工作分析、职位说明书编写的方法与技巧；
- 华盈恒信将在梳理现有组织结构的基础上，以工作分析为基础，建立安兴纸业的职位说明书系统。

为有效建立安兴纸业的组织职位描述体系，华盈恒信将本项目分为四个阶段



本次咨询工作所涉及的部门和岗位

 本次安兴纸业工作分析与职位说明书编写的范围包括：

——部门：16个。

——岗位数：150个左右。

待双方商讨后确定

项目背景

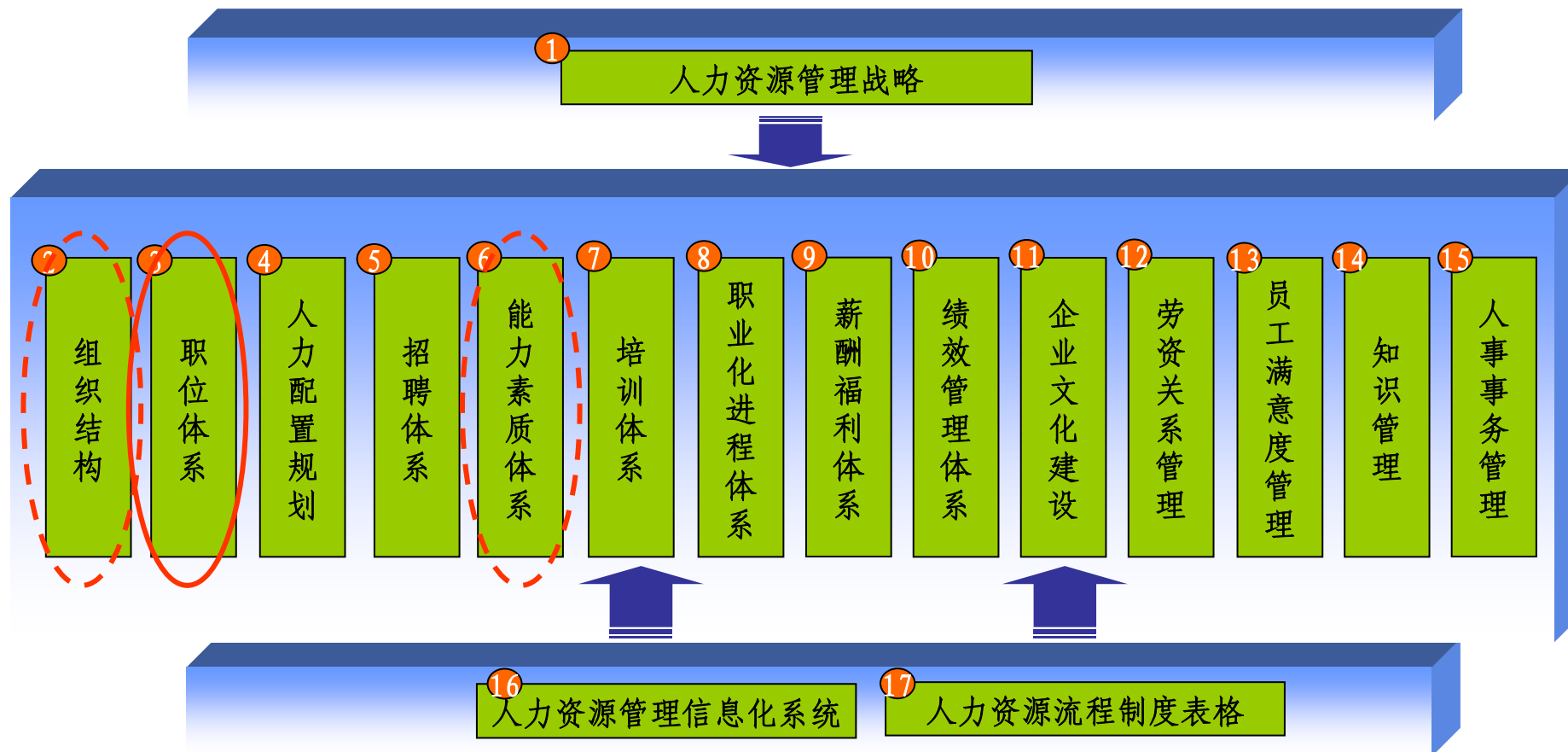
项目内容和咨询思路

项目计划及成果

华盈恒信公司简介

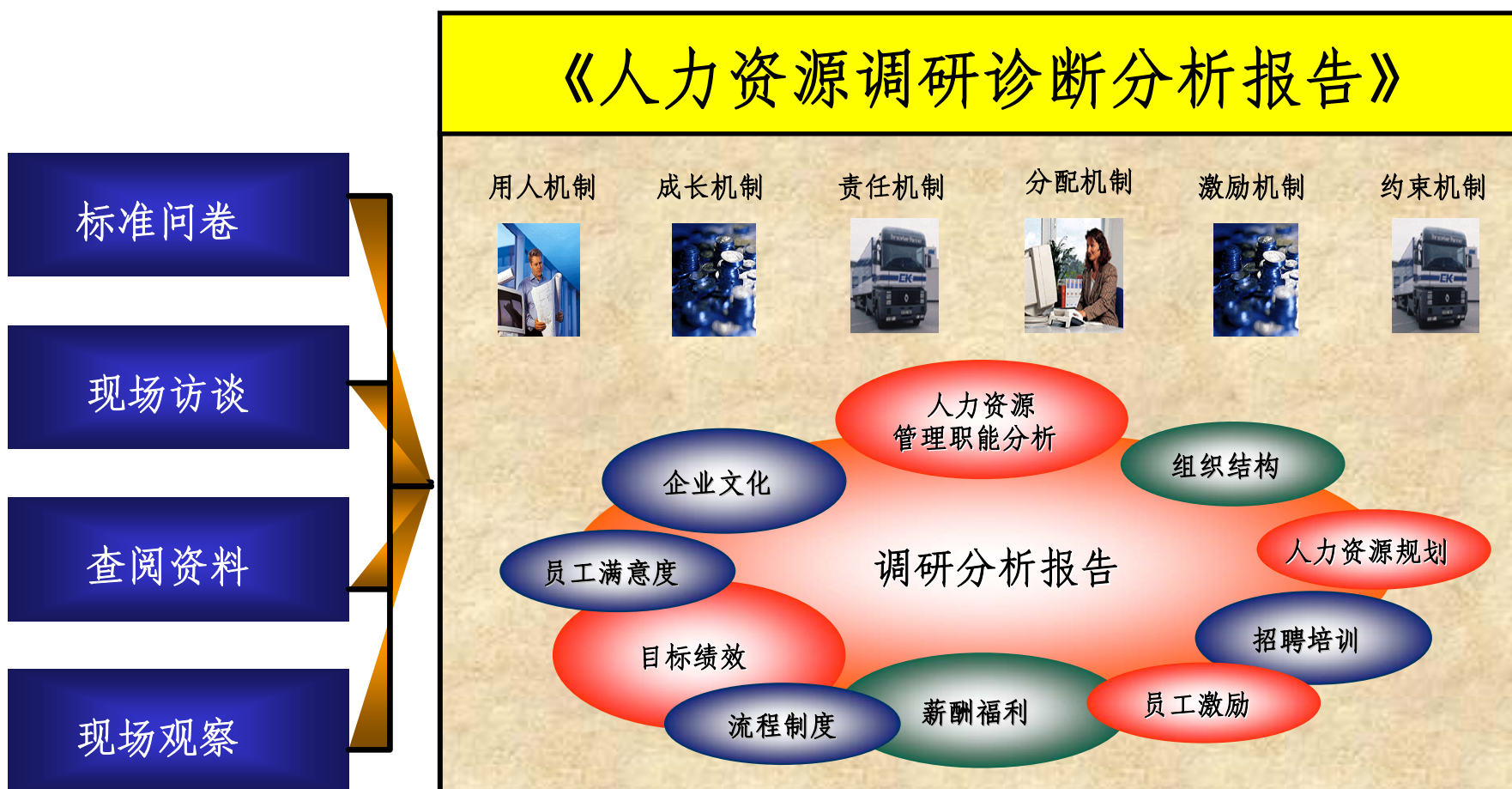
华盈恒信后续服务

华盈恒信在人力资源领域的咨询模型如下，根据双方的前期沟通，我们将安兴纸业的咨询需求界定为职位系统的建立



与职位体系相关的模块还包括组织结构和能力素质体系，在本次咨询工作中华盈恒信还将进行组织结构的梳理和能力素质辞典的建立

华盈恒信顾问组将通过前期的调研诊断全面了解安兴纸业的人力资源管理现状，特别是组织结构、职位体系、任职资格、定编定岗的现状，形成详细的调研诊断分析报告



构建组织职位体系对安兴纸业公司的重要意义

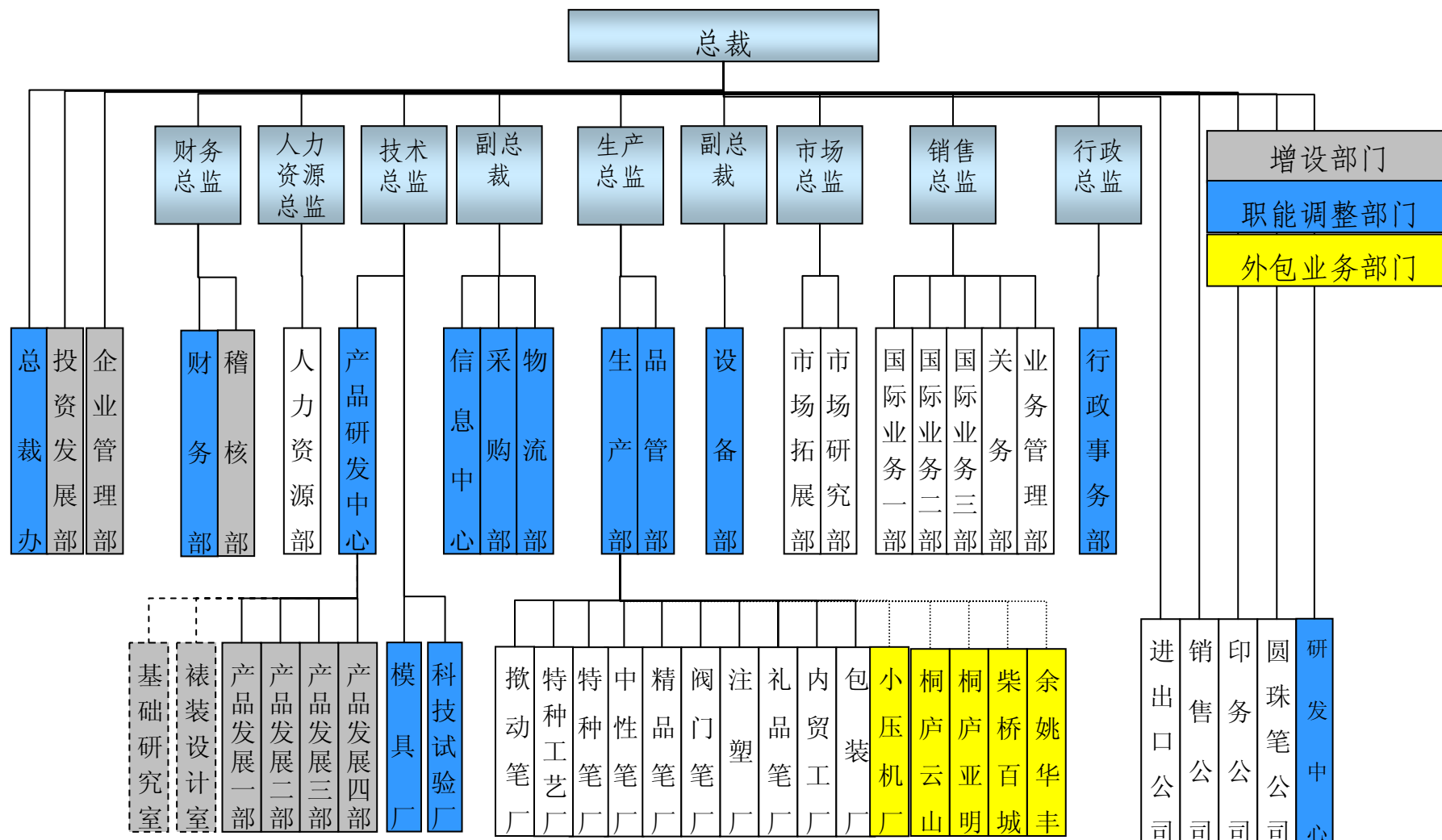


华盈恒信将首先按照组织设计的基本原则对安兴纸业现有的组织结构、部门结构进行梳理

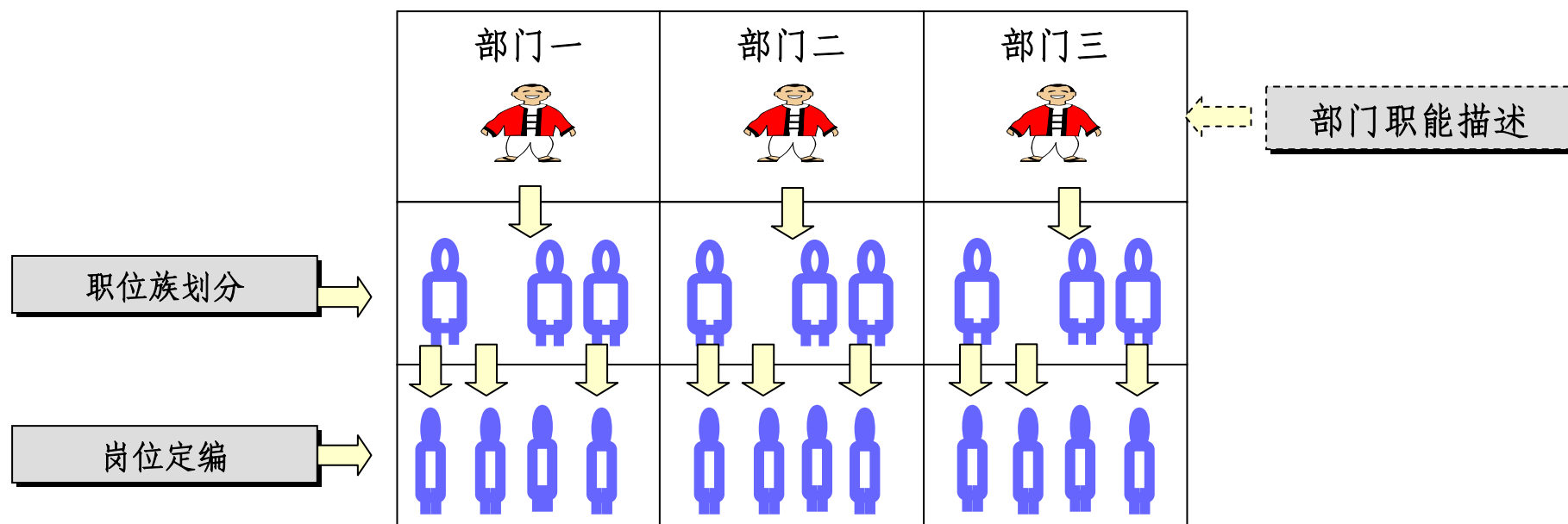


梳理的基本目标：完善职能、局部调整、内部优化，强化弱项，为职位体系的全面构建打好基础

在组织结构梳理报告中，华盈恒信顾问将提出现有组织结构的改进建议，包括部门的增减、职能的优化调整等内容

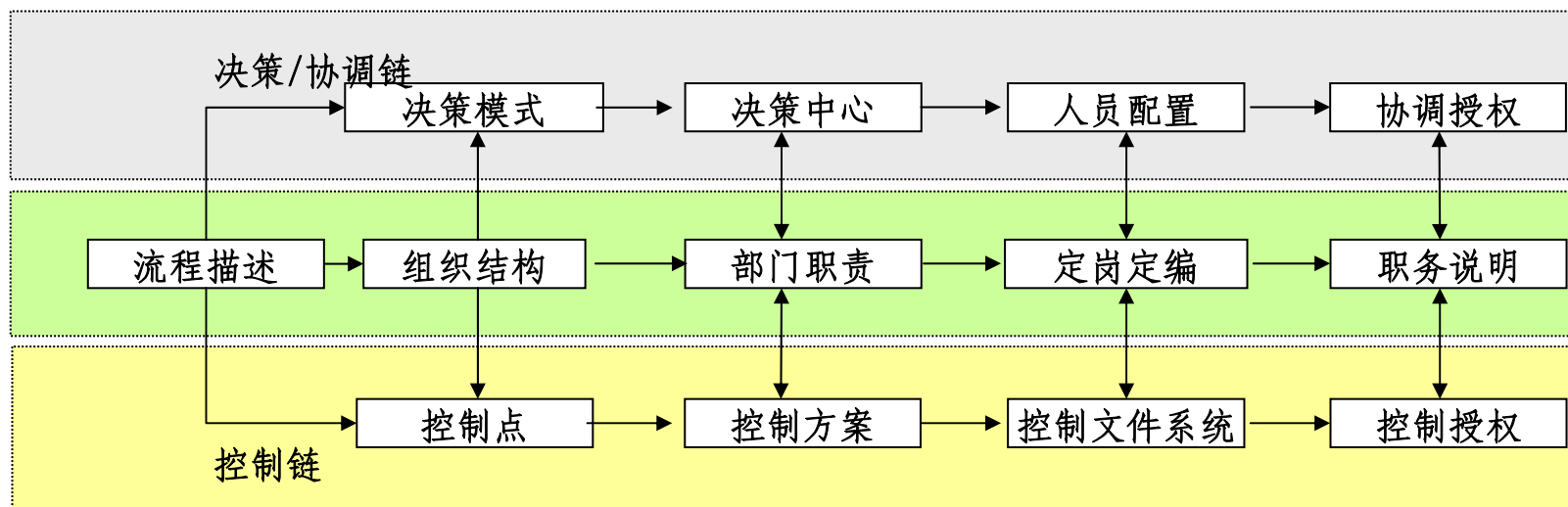


同时，华盈恒信顾问还将对梳理后的组织结构进行以下几个方面内容的进行设计，包括：职位族划分、岗位定编、部门职能描述



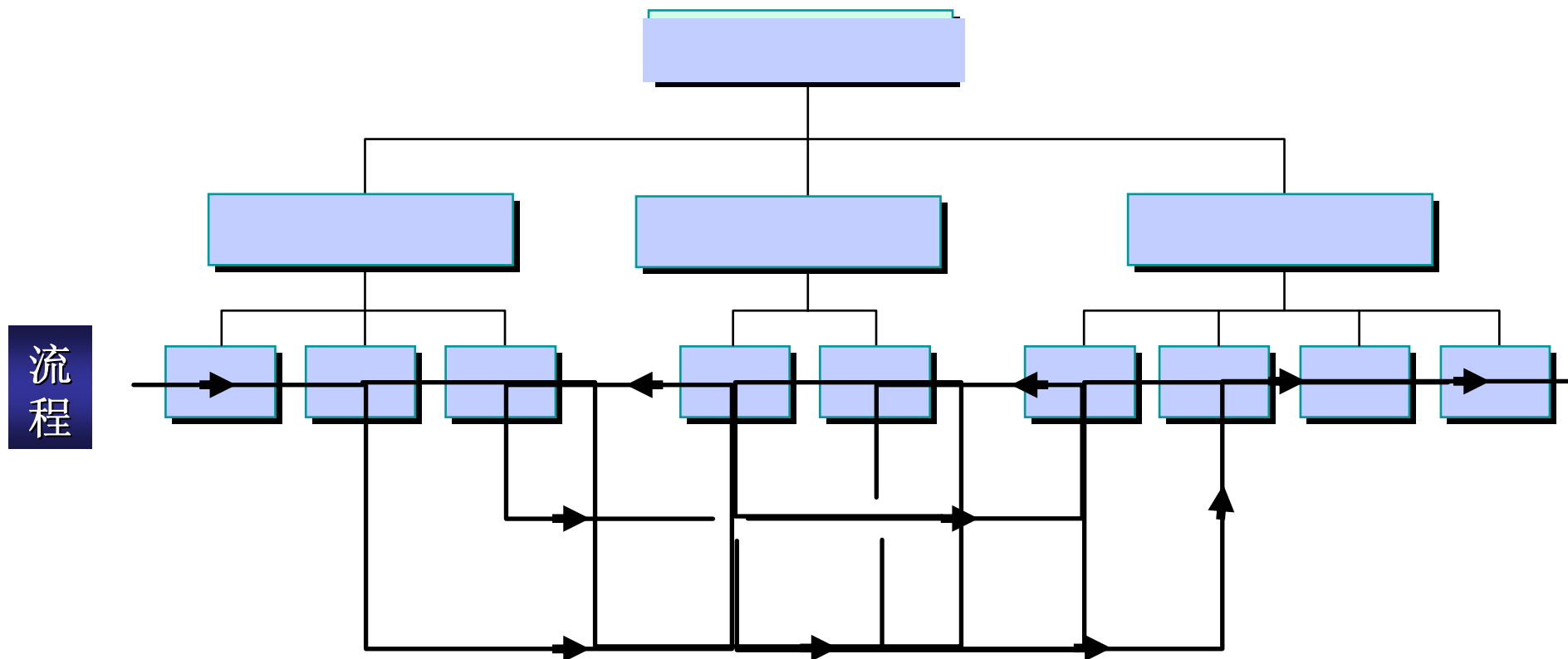
对组织结构进行深入细致的描述，是工作分析和职位描述的重要基础

在组织结构设计时，需要考虑决策、控制与协调机制

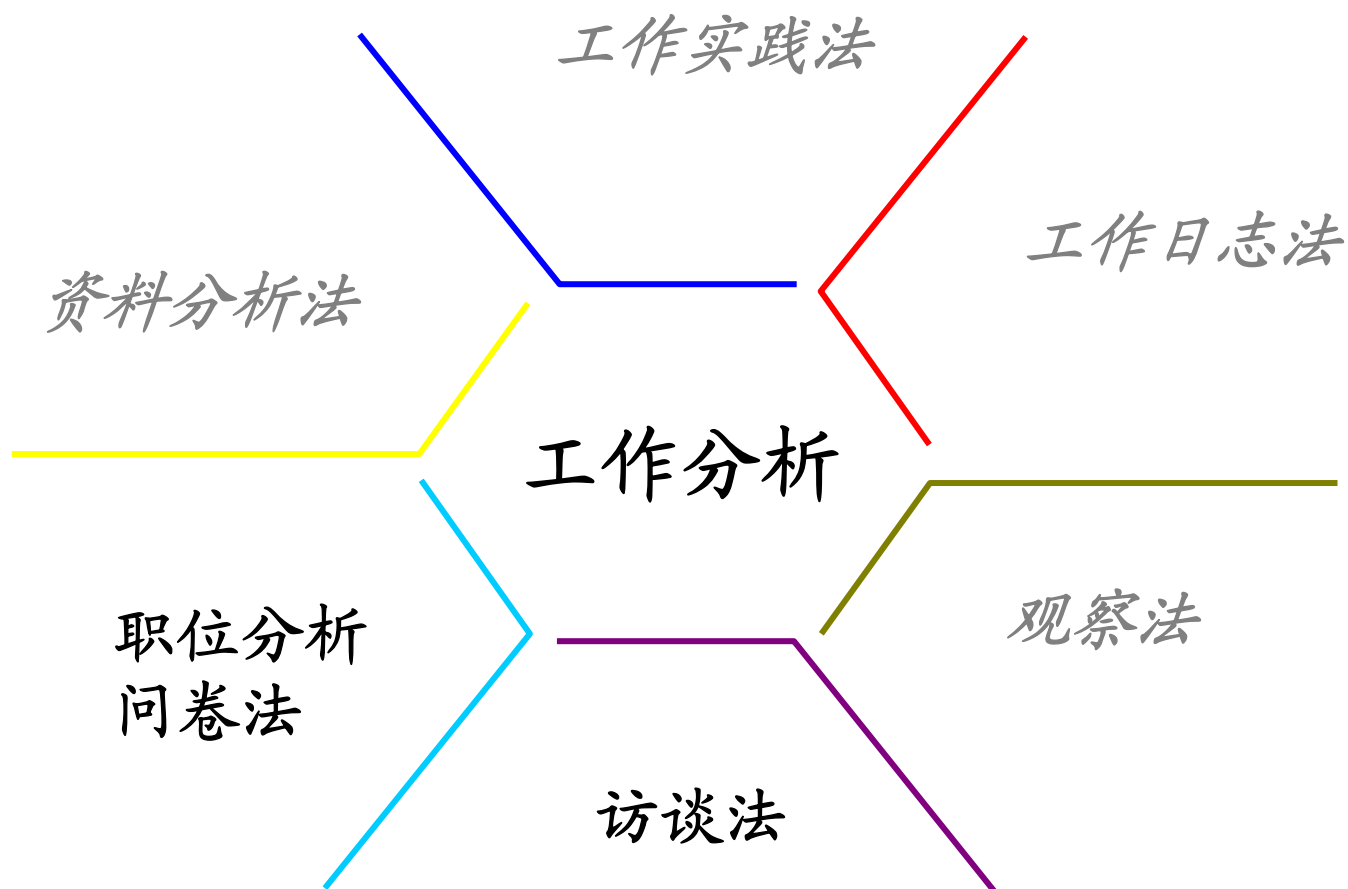


组织对象	系统目的
指令分工系统	通过设立明确分工和指挥层级提高岗位效率和协同效率
信息系统	建立有效的信息收集、加工和传递系统，提高决策效率和协同效率
控制系统	通过预防和纠正偏差，提高岗位或任务效率
协调系统	解决冲突和工作阻塞，提高协同效率

诊断 - 安兴公司管理组织结构现状（举例）



华盈恒信顾问构建安兴纸业职位体系的过程中，主要采用以下两种方法来进行工作分析：职位分析问卷法、访谈法



华盈恒信进行工作分析的内容包括：岗位基本信息、岗位使命、职责、权限、任职资格、职位发展矩阵、关键业绩指标等

●该岗位的基本资料的分析

包括岗位名称、职等职级、直接上级岗位、直接下级岗位

●该岗位的职位使命的分析

用一句话说明该岗位工作的最终目的

●该岗位的直接工作责任分析

按照主次列出该岗位各项直接责任，包括时间分配、主要责任划分等

●该岗位的权限资源分析

说明该岗位就那些工作事项，需要做哪些权力、资源等

●该岗位的任职资格

包括学历、知识、专业、能力、职业素养等

●该岗位的发展矩阵分析

职位可以进行哪些职位的平调、晋升等

●该岗位的关键业绩指标KPI

在工作过程中的主要业绩领域和指标

职位分析问卷法的基本特点

□方法描述：设计职位分析问卷，选定员工在一定时间内填写，通过 问卷收集相关的信息。

□特点：标准化程度高，获取信息量大，客观、针对性强，节省时间和经费，适用于大规模多岗位的公司。

职位分析问卷PAQ分析的是公司、工作和员工之间的关系

六大类内容

- 信息输入
- 脑力劳动
- 工作输出
- 与其他人 的关系
- 工作环境
- 其他

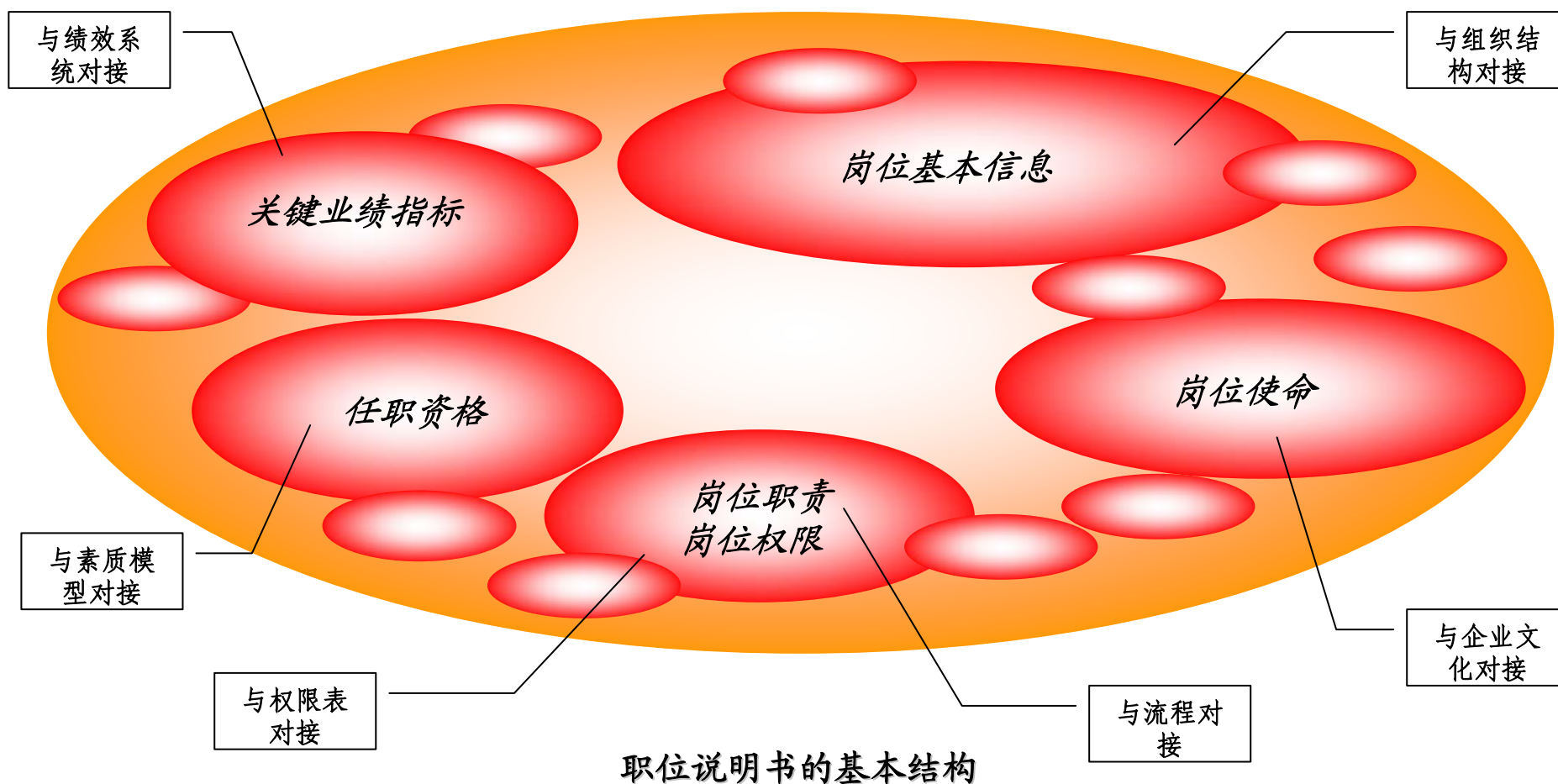
六大评价尺度

- 使用程度
- 对岗位的重要性
- 时间
- 责任
- 适用性
- 其他

访谈法的基本特点

- 方法描述：访问工作人员本人或其主管人员，以了解工作说明中原来填写的各项目的正确性，或对原填写事项有所疑问，以面谈方式加以澄清的方法。
- 特点：资料获取较充分
- 面谈方式：个人面谈、集体面谈、管理人员面谈
- 面谈内容：
 - 工作目标，组织为什么设立这一岗位；
 - 工作内容，任职者在组织中有多大的作用，其行动对组织产生的后果有多大；
 - 工作的性质和范围，是面谈的核心。主要了解该工作在组织中的关系、其上下属职能的关系、所需的一般技术知识、管理知识、人际关系知识、需要解决问题的性质以及自主权；
 - 所负责任，涉及组织、战略政策、控制、执行等方面。

华盈恒信将设计符合安兴纸业需求的职位说明书结构，明确各职位的使命、职责、权限、任职资格和关键业绩指标等



职位说明书的内容之一：基本信息

岗位名称要统一、要简洁、要清晰、要规范，同一个企业不要有太多称呼，避免歧异和混乱

该岗位所在的部门名称

该岗位的管理层级，A，B，C，D，E

安兴纸业公司 职位说明书	岗位名称		所属部门		岗位层级	
	直接上级		岗位类别		岗位编号	

在行政上直接领导该岗位的岗位名称（只有一个）

该岗位所属职族类别



职位说明书的内容之二：岗位使命

- 对一个岗位所期望达到“什么”及“为什么”该岗位需要存在的简短准确的表述。
- 一般只有1-2句话，在组织中仅有少数岗位的目的超过一句话，也就是那些有“多种职务角色”的岗位。
- 如何编写岗位使命的切入点：
 - 这个岗位为组织整体目标的完成承担了什么？
 - 该岗位对组织的独一无二的贡献是什么？
 - 到底我们为什么需要这个岗位？

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/027044030052006160>