

名称

最近更新

每日10点准时更新

HR的工作加油站

9月份资料集合 外部可下载

直播:《员工手册制定及要规避的那些“坑”》附件下载 外部可下载 空间外

10.7福利: 2023年全国社保基金表.xlsx 外部可下载

10.8福利: 协商解除劳动关系协议.docx 外部可下载

10.9福利: 最低工资规定.doc

10.10福利: 人力资源个人工作总结.docx 外部可下载

10.11福利: OKR计划与考评表.xls 外部可下载

10.12福利: 2023年离职与调薪调研报告.pdf 外部可下载

10.13福利: 2023年中国企业数字化转型发展白皮书.pdf 外

10.16福利: 工伤管理规定模板.docx 外部可下载

10.17福利: 入离职分析表.xlsx 外部可下载

10.18福利: 通用人事月报表.xlsx 外部可下载

10.19福利: 劳动风险防控-在职篇.pdf 外部可下载

10.20福利: 中国HR职业发展状况报告(人大).pdf 外部可下载

10月8日

10月11日

10月7日

10月8日

10月9日

10月10日

10月11日

10月12日

10月13日

周一 09:54

周二 10:00

周三 10:02

昨天 09:43

13分钟前



扫码获取资料包免费下载权限

定岗定编是企业岗位管理中的一项基本工作

□ **定岗**：是指明确企业（组织）所需要的岗位

□ **定编**：是指明确企业（组织）需要多少适合企业发展的个人。

□ **定责**：包括部门职责及岗位职责两项内容(定岗定编之前需要定责)。

□ **定员**：是在定编基础上，严格按编制数额和岗位的质量要求，为企业每个岗位配备合格的人员（定岗定编之后需要定员）。

定编的价值和收益

1

人岗匹配合理

2

岗位工作量合理

3

企业运转速度平衡

4

制定有效的人力资源计划

5

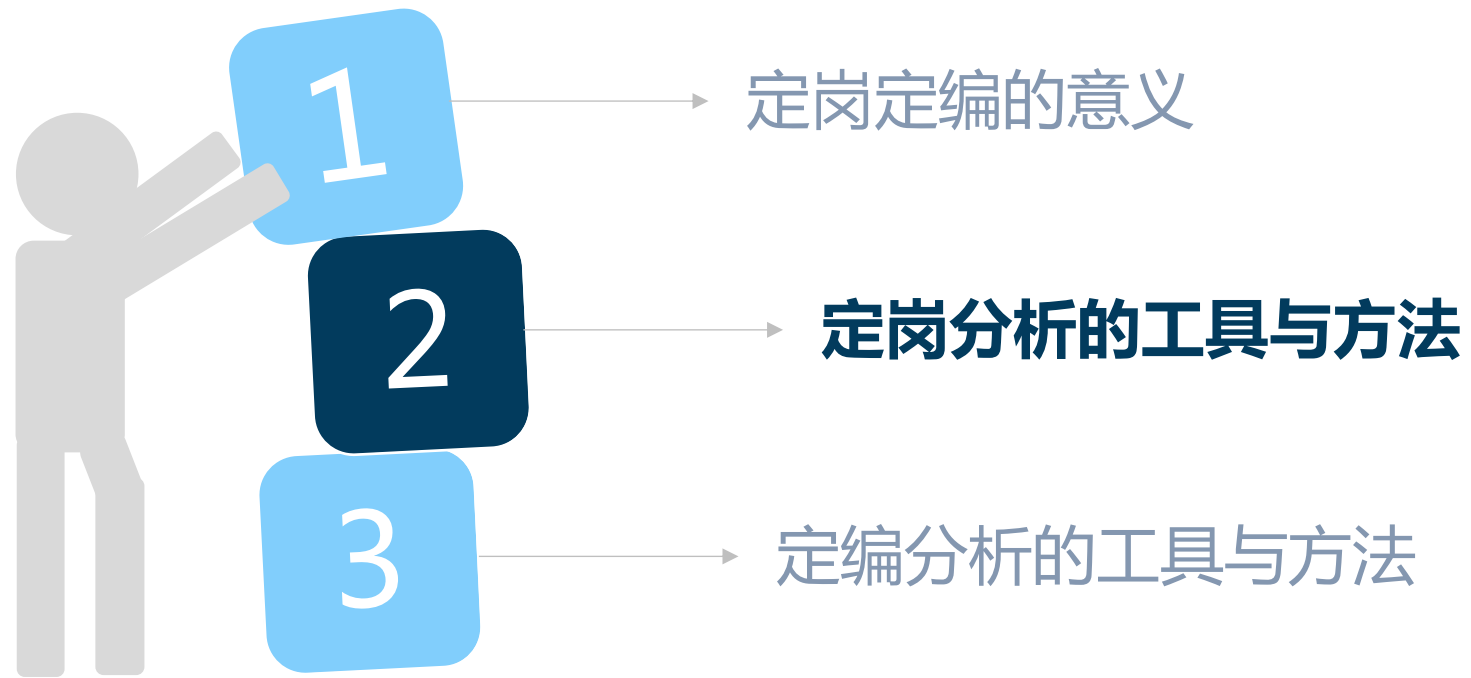
建立合理的工作定额与报酬制度

6

促进管理规范与效率提升

7

改善工作设计与环境



定岗分析的两大工具

01

#ONE

组织职能分解

02

#TOW

岗位工作结构与工作量分析

部门职能的分析与改进——方法1：组织管控分析

总部与下属公司管控模式

功能和人员配置		管理模式			
		财务管理型	战略管理型	操作管理型	
总部功能	核心功能	<ul style="list-style-type: none"> 财务/资产 总部规划 监控/投资管理 收购、兼并 	<ul style="list-style-type: none"> 财务/资产 总部规划/SBU战略 监控/投资管理 收购、兼并 公关 人才培养 法律 审计 总部营销 现金管理 	<ul style="list-style-type: none"> 财务/资产 总部战略规划/下属公司战略 投资管理 收购、兼并 公关 人才培养 法律 审计 总部营销 R&D (产品研发) 采购/物流 销售网络 信息化系统 	
	重要功能	+ 总部组织机构的管理	+ 总部组织机构的管理	+ 总部组织机构的管理	
		集分权	分权	集权与分权相结合	集权

方法2：PDCA法

采取“纵向分级、横向分解”——从两个维度进行全面梳理的方式，细化、完善部门职能



横向上将每一块职能按照工作性质分层进行细化描述，使各项职能具体化、可操作

可以利用PDCA方法，对部门之间的交叉职能进行分工

例2 - 1：福利管理与劳动纠纷管理职能的分工

各部门职能			
职能概述	内容描述		
	制定计划与制度 (P、 A)	执行工作 (D)	指导、监控工作 (C)
福利管理 职能分工 (方案一)	•人事处编制社会保险及住房公积金缴纳方案，并根据当地地区公司、当地政府的社会保险政策和具体实施情况优化方案	•人事处缴纳本公司社会保险及住房公积金，每年编制社会保险基数报表，每月根据相应比例进行计提并缴纳	
	•人事处根据上级主管部门相关规定制定员工误餐、水电气、住房等补贴标准	•人事处发放员工误餐、水电气、住房等补贴	•人事处监控各种补贴的实施效果
	•人事处组织制定（企管法规处、党群工作处）员工劳保用品、休假、疗养等福利发放的标准	•企管法规处采购和发放劳保用品 •党群工作处负责组织休假和疗养	•人事处监控劳保用品、休假、疗养实施效果
福利管理 职能分工 (方案二)	•人事处编制社会保险及住房公积金缴纳方案，并根据当地地区公司、当地政府的社会保险政策和具体实施情况优化方案	•人事处缴纳本公司社会保险及住房公积金，每年编制社会保险基数报表，每月根据相应比例进行计提并缴纳	
	•企管法规处制定员工劳保用品、住房补贴、交通费、通讯费、水电补贴管理、保健标准	•企管法规处负责员工劳保用品、住房补贴、交通费、通讯费、水电补贴管理、保健标准的实施	•企管法规处监控各种补贴的实施效果
	•党群工作处制定休假、疗养等福利的标准	•党群工作处组织休假、疗养等工作	•党群工作处监控休假、疗养等的实施效果

福利管理与劳动纠纷管理职能的分工（续）

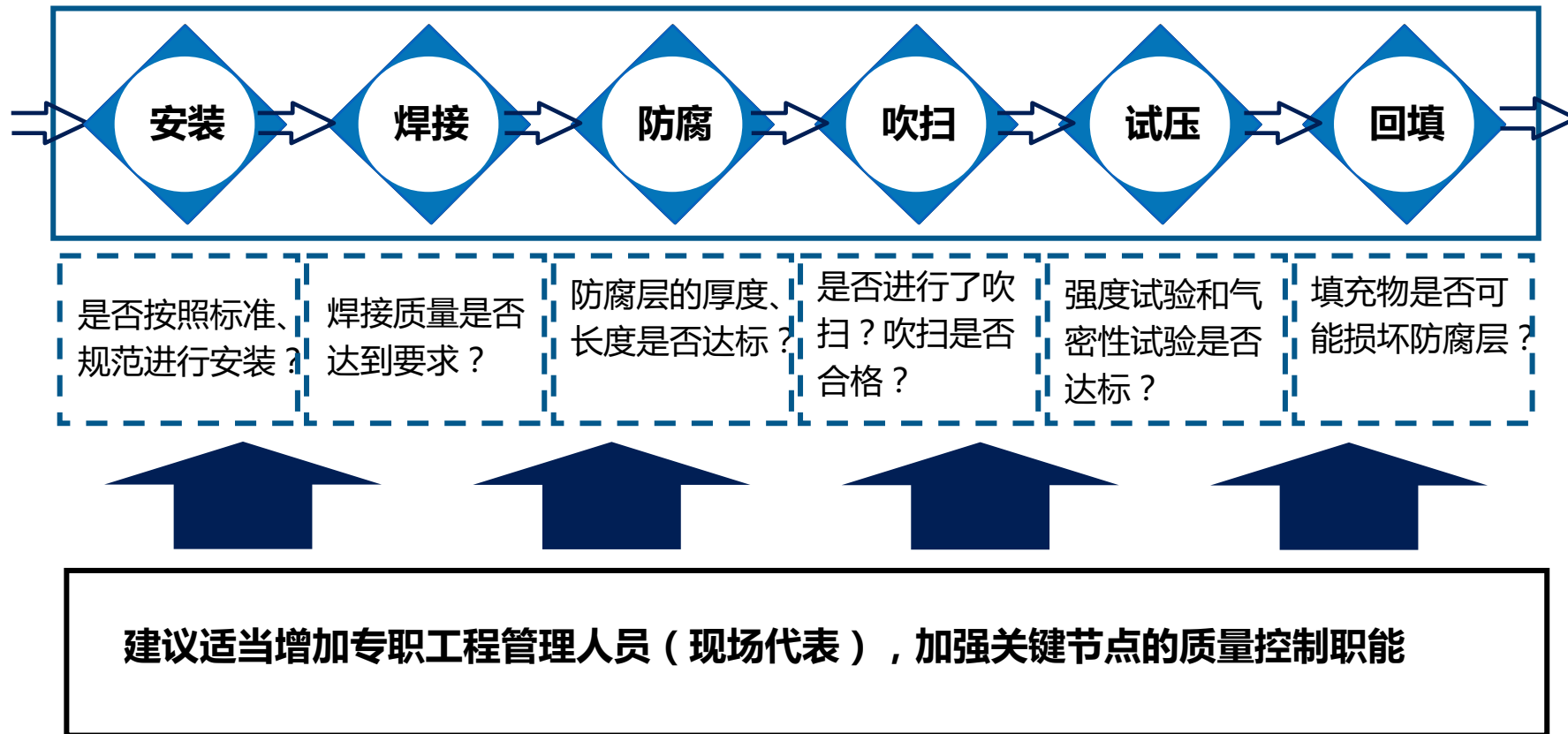
各部门职能			
职能概述	内容描述		
	制定计划与制度（P、A）	执行工作（D）	指导、监控工作（C）
劳动争议与纠纷处理		<ul style="list-style-type: none"> • 党群工作处负责对劳动争议和劳动纠纷进行调解，维护员工合法权益 • 人事处负责代表公司，参与劳动争议与劳动纠纷的调解、仲裁以及法律审判，落实调解、仲裁、法律审判结果 	<ul style="list-style-type: none"> • 党群工作处负责就劳动争议和劳动纠纷对员工进行指导 • 党群工作处负责就劳动争议和劳动纠纷对公司进行监控

方法3：流程梳理法，通过流程对部门职能进行界定

如：某公司工程管理流程中的分工

工程管理流程	设计	技术交底	建设（中压/低压）	施工质量控制	工程验收	通气发卡
客户服务部					低压验收	通气发卡
管网运行部					中压验收	
客户发展部		组织现场技术交底会	现场协调	工程质量控制	配合验收	办理通气手续
施工单位		参加交底会	建设（中、低压）			
设计所	设计图纸	参加交底会	设计变更			
决算部			现场核量		工程决算、材料核算	
采购供应部			材料供应供应		材料退库	
总工办					审核验收资料	

再如某公司对工程的质量管理流程分析



方法4：理论职能对比法

现代化的市场营销体系

市场规划

- 明确业务任务
- 建立营销信息系统
- 内外部环境分析
- 制定营销战略和目标
- 制订营销计划

品牌管理

- 品牌规划
- 品牌监控
- 公共关系管理

市场开发

- 市场策划与推广
- 销售渠道
- 企业形象宣传

市场管理

- 合同签订
- 货款回笼
- 信用控制
- 客户和市场信息搜集

客户服务

- 建立完整客户数据库
- 客户分析研究
- 客户分类管理
- 客户关系加强
- 维修、改装等后期服务

主要职能

哈纳斯存在的问题

- 缺乏明确的市场发展战略
- 市场规划职能缺失
- 分析职能较弱

- 缺乏品牌规划与监控职能
- 公共关系需加强

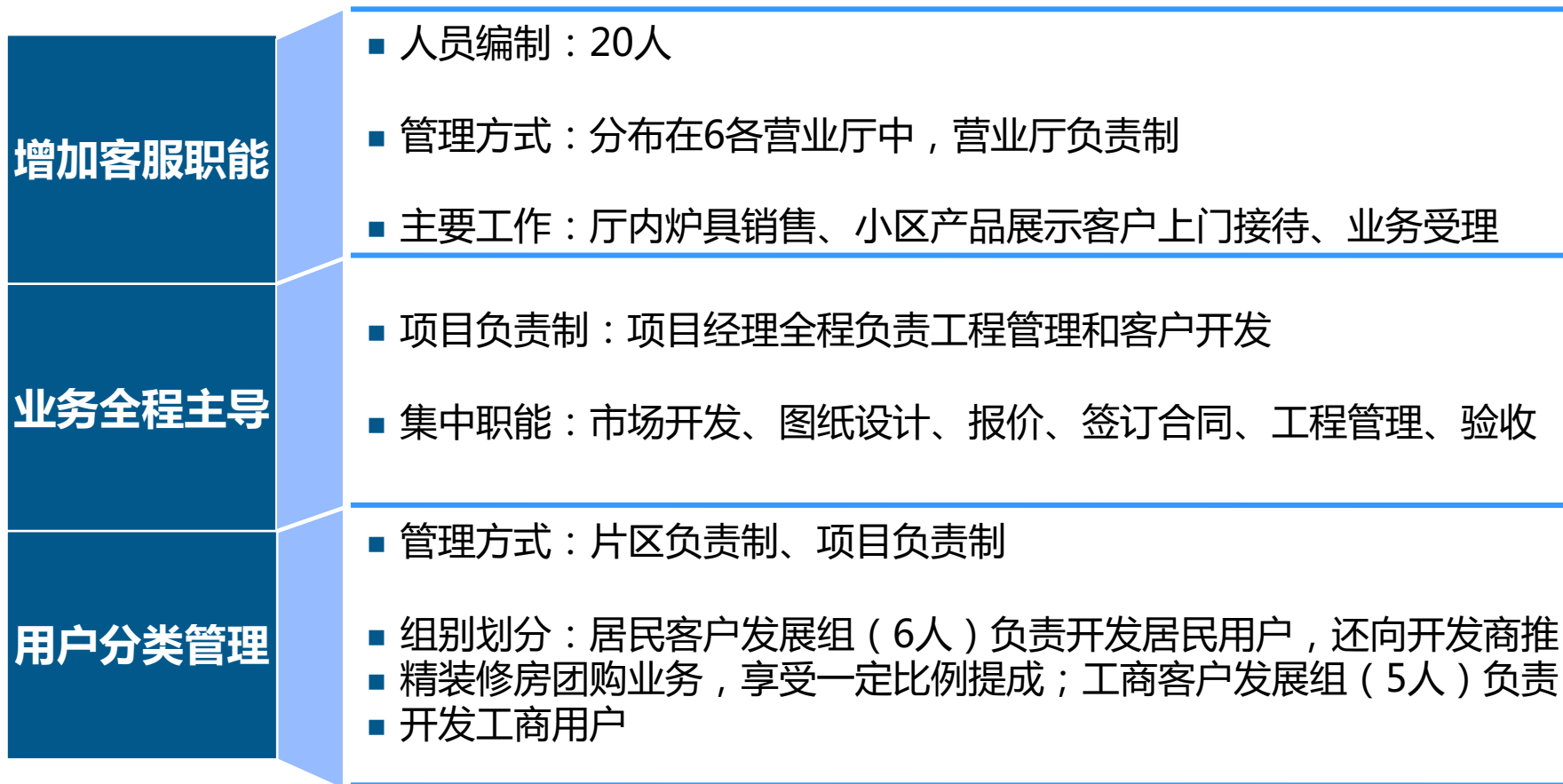
- 市场推广职能不足
- 企业形象宣传不到位
- 市场开发仅凭经验

- 信用控制有待提高
- 信息搜集需要加强
- 回款工作有待提高

- 客户数据库不完善
- 没有对客户进行分类管理
- 后期服务水平有待提高

方法5：标杆企业分析法

港华的市场部职能与哈纳斯的客户开发部类似，但增加一定的客服职能，并且从组织层面充分体现了业务全程主导、用户分类管理的原则



部门职能的岗位分解需遵循以下原则：



通过部门职能与岗位职责分析矩阵检查部门职能分解情况

		部门职能				
		职责1	职责2	职责3	职责4	职责5
岗位1	职责1	√		√		
	职责2		√			
	职责3			√		
岗位2	职责1		√			
	职责2	√				
	职责3					√
岗位3	职责1					
	职责2			√		
	职责3					√

1对多：表示岗位
职责应细化，
或部门职能应
精炼

1对空：超出
底线，表示职
责冗余或部门
职能缺失

多对1：可能
存在职责重叠

空对1：表示
职责遗漏

二、岗位工作结构与工作量分析

1. 首先将岗位工作划分两大类

- 一类是日常性的处室职能工作，一类是阶段性的项目

2. 对日常性的工作按照以下内容展开分析

- 工作对象、内容、发生频率（或次数）、单位工作时间，全年工作量，工作量饱满度

3. 对阶段性工作的分析内容

- 工作内容、项目周期、工作量发生的特点

4. 选用以下指标和标准进行评价

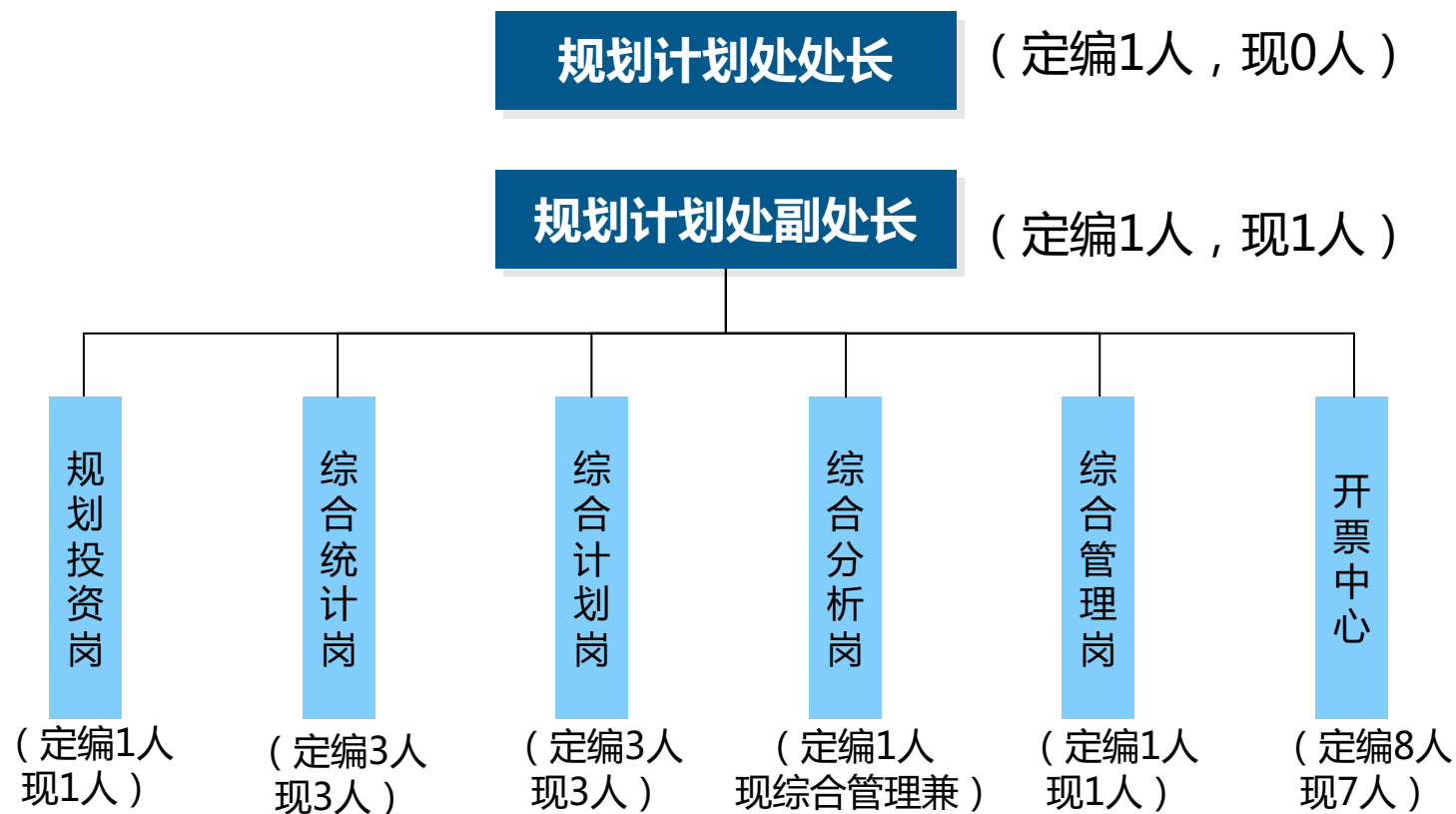
- 岗位工作内容：工作内容要与岗位目标相匹配，岗位目标应与组织的关键职能相匹配
- 岗位工作结构比：日常性工作量/总工作量%，比值在50%以上，说明岗位设置依据充分；
- 岗位工作量饱满度：岗位年实际工作量/年有效工作日（251天）%；饱满度达到50%以上时，说明岗位工作量饱满；
- 岗位工作分布强度：持续每天工作时间在10小时以上，且这样的工作日占全年有效时间的30%以上，应认为工作强度分布不均。

案例1：某财务部资产处综合管理岗，其日常性的工作中，设置

岗位的依据不充分，在阶段性工作中，岗位工作主要用公司或部

工作类型	工作内容	分析	建议
日常工作	▪整理处室文档	是处室必需的日常工作	根据工作量的大小考虑是否单独设岗
	▪合同审核	此项工作是由于合同审核需要法律专业资格的人员完成，与处室工作无关	此项工作不能成为设置此岗的依据
专项工作	▪参与公司内控体系建设工作	此项工作是公司层面的一项长期的专项工作，需要财务部相关处室配合完成；但阶段性的工作已完成，后期工作量不大	此项工作不能成为设置此岗的主要依据，还需要考虑工作量大小
	▪组织参加财务部年度决算	此项工作是财务部的一个专项工作，需要财务部相关处室配合完成；	此项工作不能成为设置此岗的主要依据，还需要考虑工作量大小
	▪组织参加财务管理手册的修订	此项工作是财务部的一个专项工作，已完成；	此项工作不能成为设置此岗的主要依据

案例2：规划计划处岗位与编制现状



•定编19人，现有16人

根据岗位分工，对岗位的工作结构、工作量等进行判定，

提出岗位与编制设置与调整的建议

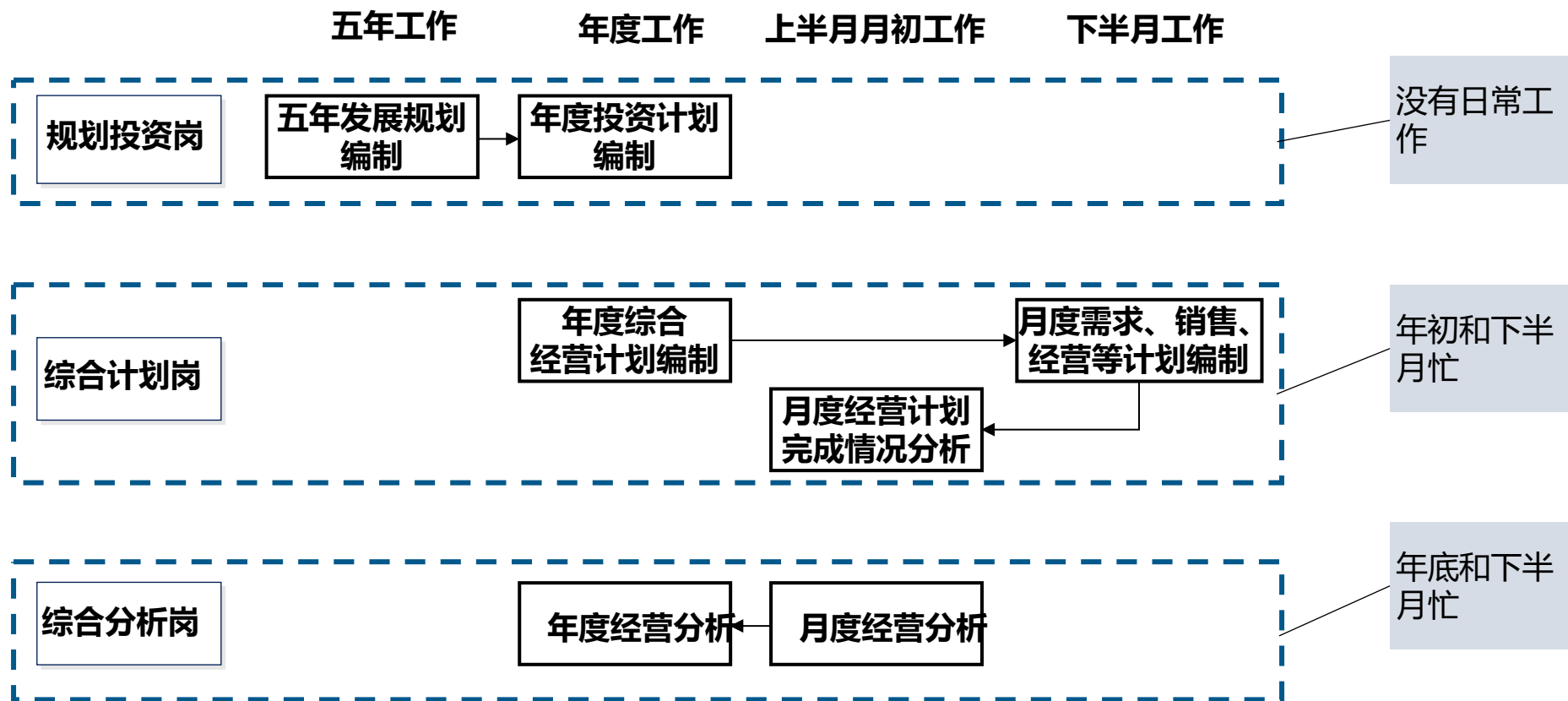
规划计划处岗位设置判定表

岗位名称	岗位目标与部门职能	岗位设置依据	是否关键岗位	岗位工作结构	岗位工作强度分布	岗位工作量	岗位调整建议
规划投资岗	匹配	充分	是	不合理	不均匀： 年底、逢编制五年发展规划时工作量大	不饱满	保留，由副处长兼任
综合计划岗	匹配	充分	是	合理	基本均匀： 下半月工作量比上半月工作量大	饱满	保留
综合统计岗	匹配	充分	是	合理	基本均匀	饱满	保留
综合分析岗	匹配	充分	是	合理	年底和下半月忙	不饱满	保留，增加职责并深入开展
综合管理岗	匹配	充分	否	合理	基本均匀	不饱满	保留，由部门其他岗位人员兼任
开票中心管理岗	不匹配	充分	否	合理	基本均匀	不饱满	保留，兼任部门其他职责
开票中心开票岗	不匹配	充分	否	合理	基本均匀	不饱满	保留，减少编制

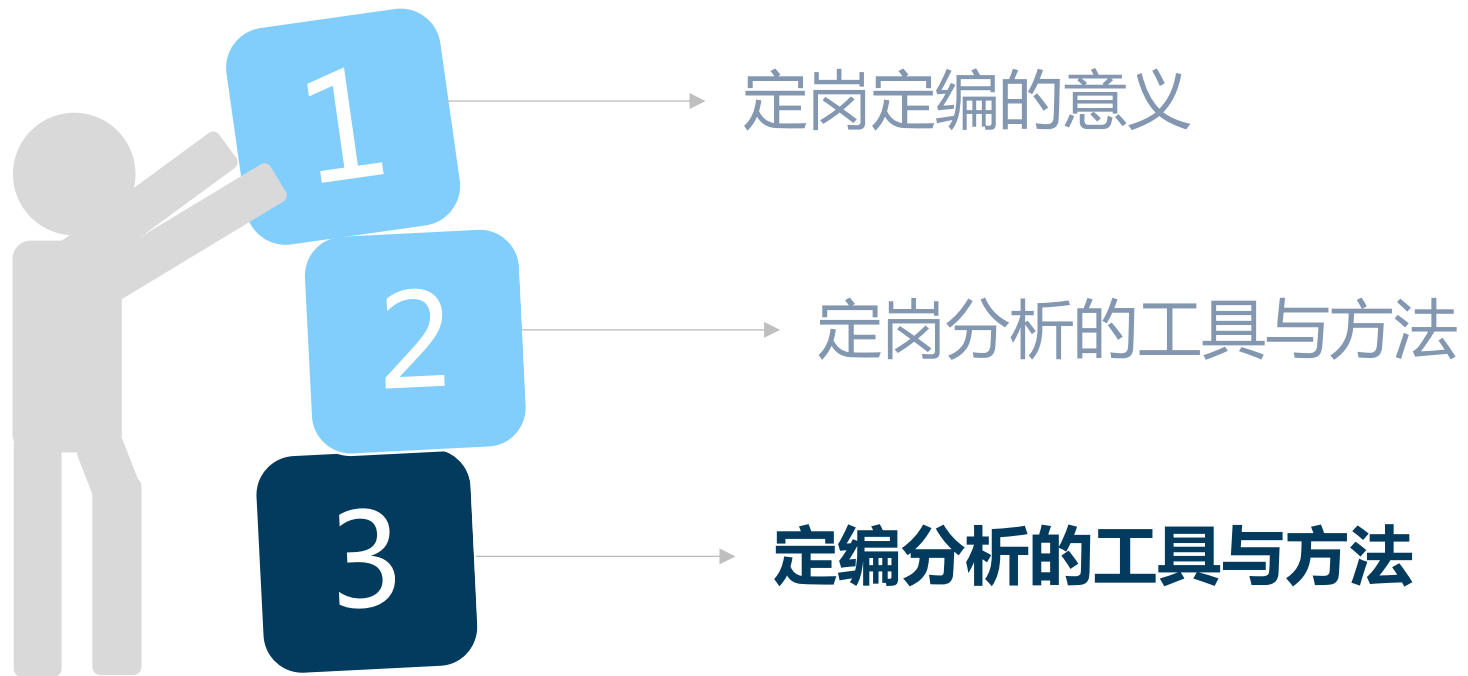
岗位工作结构与工作强度的分析，可以在对岗位进行工作量分析之前对岗位有一个初步判定，工作结构不合理同样会影响设岗设编；同时，工作量的分析往往需要花费一定时间或一定周期才能对岗位的工作情况有比较全面的了解，而工作结构分析更准确快速。

通过对战略规划发展部的岗位工作结构与工作强度进行分析，来发现部门内部的岗位设置问题。首先，按照岗位设置分析表对部门内部的各岗位进行初步判定，看出规划投资岗的工作结构不合理，工作强度分布不均匀。

部门内部岗位设置如果存在工作结构不合理的情况，则在实际中容易造成内部岗位之间忙闲不均的现象，给员工带来不公平感



目录



定编的原则

■ 以企业经营目标为中心，科学、合理地进行定编

- 企业定编工作，就是要合理地确定各类人员的数量以及它们之间的比例关系。**其依据是计划期内的企业目标业务量和各类人员的工作效率。**
- 所谓科学，就是要符合人力资源管理的一般规律，做到“精简有效”，在保证工作需要的前提下，与同行业标准或条件相同的企业所确立的标准相比较，要能体现出组织机构精干、用人相对较少、劳动生产率相对较高的特点。
- 所谓合理，就是要从企业的实际出发，结合本企业的技术、管理水平和员工素质，考虑到提高劳动生产率和员工潜力的可能性来确定定员数。

■ 企业各类人员的比例关系要协调

- 正确处理企业**直接与非直接经营人员的比例关系**；
- 正确处理**直接与非直接经营人员内部各种岗位之间的比例关系**；
- 合理安排**管理人员与全部员工的比例关系**。管理人员占员工总数的比例与企业的业务类型、专业化程度、自动化程度、员工素质、企业文化以及其他一些因素有关。

■ 进行定编工作时，以专家为主，走专业化道路的原则

- 定编是一项专业性、技术性强的工作，它涉及到业务技术和经营管理的方方面面。从事这项工作的人，应具备比较高的理论水平和丰富的业务经验。

定编的原则（续）

■ 考虑人才储备

- 各类业务的特点和市场供给特点决定的人员培养周期，例如专业分析人员培养周期较长，需要在较低层次上有较多的储备。

■ 要关注各类人员的市场获取成本

- 例如，技术研发高层次人员的市场获取成本较高，如果根据企业经营战略，研发不作为企业的核心能力来建设，则可以减少研发高层次人员的编制。

■ 不惟方法，强调有效性

- 职位定编很难用一套科学的公式，计算精准的人数。方法固然重要，但有效性是定编工作的核心检验因素。企业缺乏基础的管理数据，定编工作缺少参照系，缺少数据的积累，更谈不上数据分析。

案例：某公司定岗定编的总体原则、思路

1 管理人员编制确定原则

- 处长、副处长按照人事处的编制设置，建议副处长根据部门实际业务情况与正职情况设置，不建议一刀切都设置副职，需要根据部门大小、业务复杂情况、后备人员培养、人力资源开发等需求、正职的能力素质等情况分别考虑设置，避免人员冗余；同时，管理岗位强调人员素质，不在于编制；
- 科级设置尽量减少，避免管理层次过长，决策环节长，分工不清，同时也不利于部门员工的职业发展与培养；
- 处长、科长也要承担部门具体工作，即承担部门的业务职责以及管理职责，避免单纯做管理工作，不能做脱产干部，并根据部门的发展使命，做精做细部门业务工作；
- 根据公司人员比例以及管理人员的管理幅度（较小）来看管理人员与职能人员数量需要控制。

2 业务部门定编原则

- 考虑公司处于成长期，总体不压缩编制，根据销量增长情况考虑未来的人员需求与储备；
- 业务部门根据未来业务发展以及公司发展战略、销售模式、市场供求关系等变化考虑编制的动态调整。

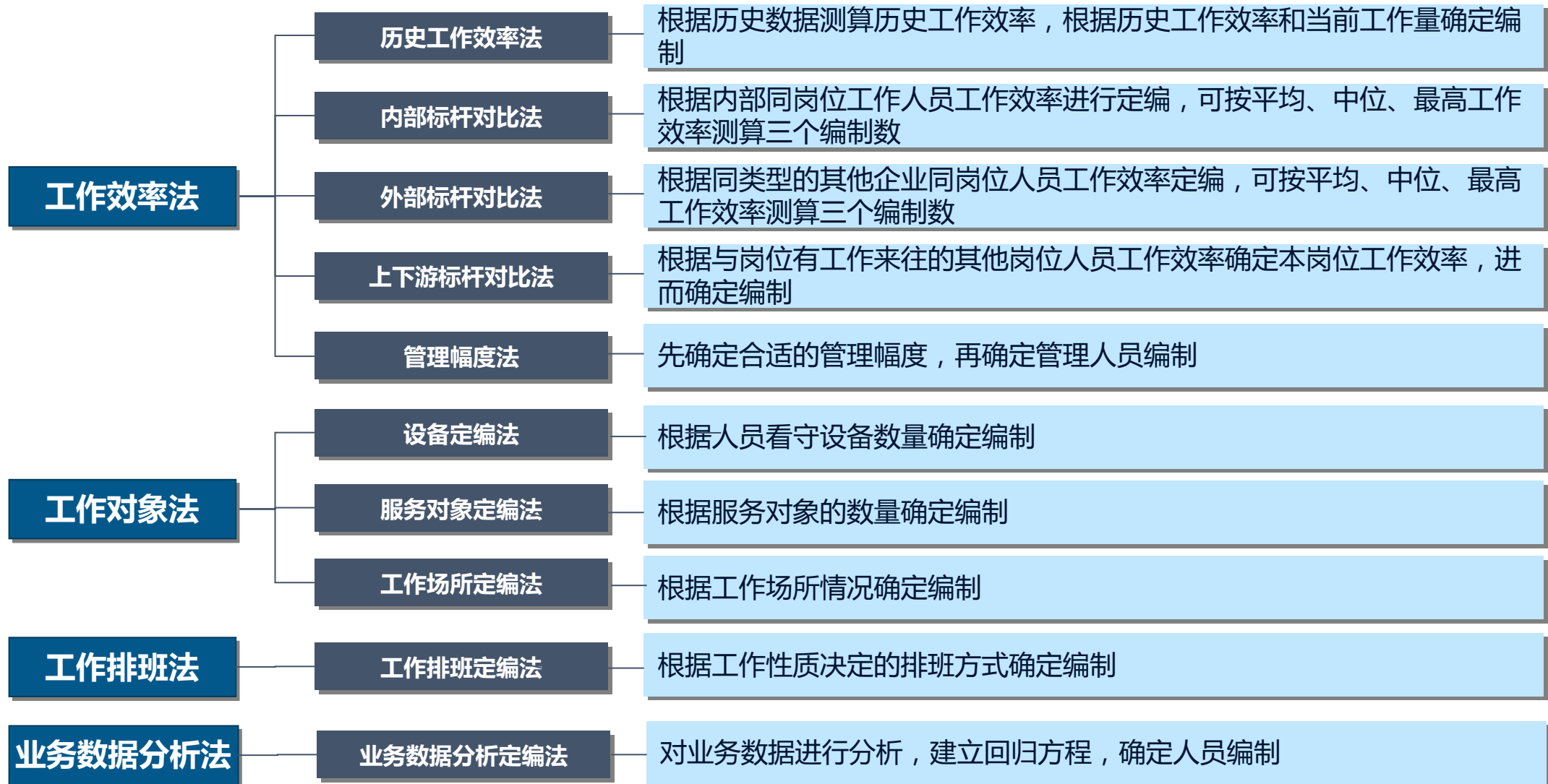
3 职能部门编制确定原则

- 专业、技术性岗位：增强人员素质，非增加编制的量；编制少而精，人员配置要有进有出。

4 其他编制确定总体原则

- 阶段性的、临时的工作或不稳定、非正常的因素都不做为定编的依据，避免以后带来人员膨胀；
- 有些部门编制不变的情况下，增加职责；部分部门总体岗位与编制数量未变，但内部岗位设置与分工，以及岗位之间的编制情况进行相互调整，尽量避免忙闲不均；
- 总体不扩大编制，对存在岗位冗余、岗位工作不饱满、工作结构不合理（如没有日常工作，以阶段性工作为主）等问题的岗位，进行取消、合并、兼岗等。

定编没有确定的方法，应具体问题具体分析，常用方法如下



常用的定编方法1：历史工作效率法

历史工作效率法是根据历史数据测算历史工作效率，根据历史工作效率和当前工作量定编

以咨询部咨询师的定编为例

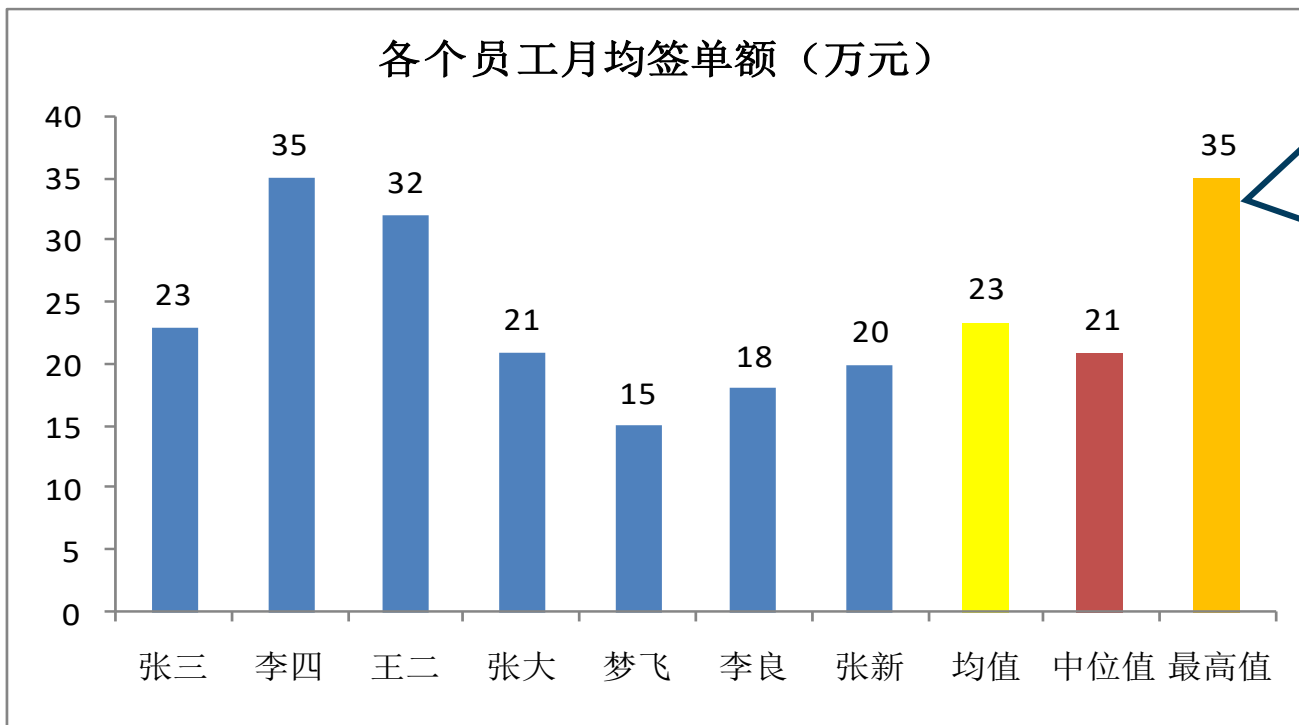
测算方法：根据人均签单额指标确定

人均签单额数据类别	09年3月-10年2月平均	09年3月-10年2月最高值	09年3月-10年2月最低值	按2010年上半年效率
2010年人均签单额（元/月）	135181	219264	91515	223000
月度签单额指标	16666667	16666667	16666667	16666667
所需员工数	123	76	182	75

常用的定编方法2：内部标杆对比法

根据内部同岗位工作人员工作效率进行定编，可按平均、中位、最高、工作效率测算三个编制数

以咨询部咨询师的定编为例（示例）



根据签单额均值测算需要：71人

根据签单额中位值测算需要：79人

根据签单额最高值测算需要：48人

常用的定编方法3：外部标杆对比法

外部标杆对比法是根据同类型的其他企业同岗位人员工作效率定编，可以按平均、中位、最高工作效率测算三个编制数

以公司营销类人员定编为例

1、确定标杆企业：
同行业公司，尤其是信息比较透明的上市公司，例如新东方

2、数据搜集：
1) 查询同行业上市公司的定期报告，其中有消耗、利润等数据，同时有营销人员总数；
2) 通过其他渠道，例如私人关系、来自同行业企业的员工，“打探”其相关数据；
3) 计算各个标杆企业营销人员工作效率（如人均利润）

3、测算：
根据标杆企业营销人员工作效率，可以测算VIP事业部所需营销人员数量

营销人员编制总数

常用的定编方法4：上下游标杆对比法

上下游标杆对比法是根据与岗位有工作来往的其他岗位人员工作效率确定本岗位工作效率，进而确定编制。

以某生产车间压盖人员定编为例

该生产车间压盖和贴标是2个前后衔接的环节，如果压盖所需时间贴标所需时间的一半，则压盖人员编制应是贴标人员的一半。

常用的定编方法5：管理幅度法

管理幅度法是先确定合适的管理幅度，再确定管理人员编制的方法

以咨询部咨询主管定编为例

在充分考虑咨询师素质、工作性质、信息沟通方式等影响因素前提下，如每个咨询主管管理7人比较合适，则当前有74个咨询师，咨询主管定编大约是10个

常用的定编方法6：设备定编法

设备定编法是根据人均看守设备数量确定编制的方法

以某果汁加工企业灌装车间工人定编为例

因灌装车间为全自动化生产，只需要工人值守以防以外情况发生。因此车间工人数量由每人能看守灌装设备决定。

车间工人编制数 = 灌装设备数 ÷ 人均看守设备数

常用的定编方法7：服务对象定编法

根据服务对象的数量确定编制

以人力资源部定编为例

测算方法：根据服务员工数

人均服务员工数数据类别	09年3月-10年 2月平均	09年3月-10年 2月最高值	09年3月-10年 2月最低值
人均服务员工数（人）	64	98	45
公司全职员工数	827	827	827
所需员工数	13	8	18

常用的定编方法8：工作场所定编法

工作场所定编法是根据工作场所分布情况确定编制的方法

以前台岗位定编为例：前台岗位即便工作不饱和，但至少设置1人。

常用的定编方法9：工作排班定编法

工作排班定编法是根据由工作性质决定的排班方式确定编制的方法

以教务岗位定编为例：教务岗位每天2班，早班8点开始工作，晚班9点结束工作，因此即便是新开校区，在无其他人员兼任情况下，至少应给2个编制。

常用定编方法10：业务数据分析法

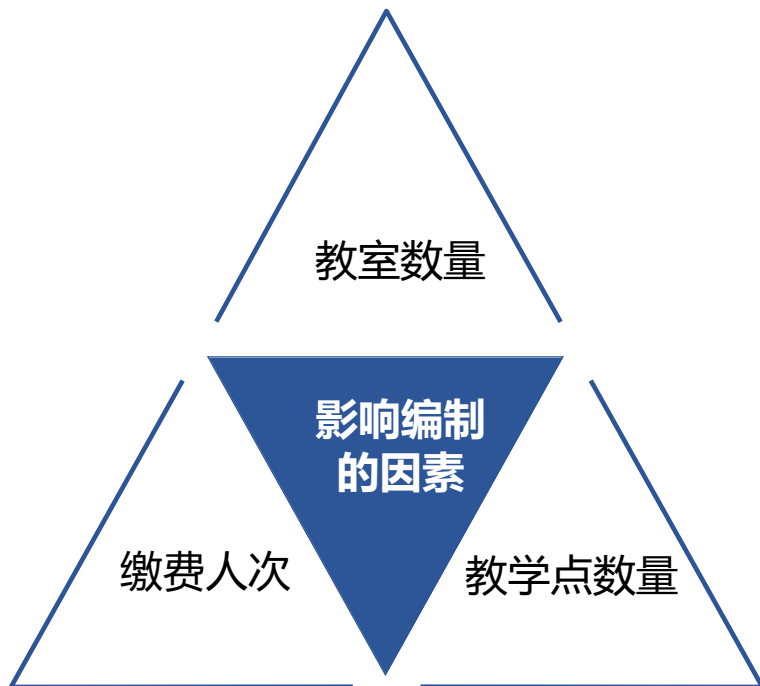
根据企业的历史数据和战略目标，确定企业在未来一定时期内的岗位人数

业务数据分析定编法

业务数据包括销售收入、利润、市场占有率等。根据企业的历史数据和战略目标，确定企业在未来一定时期内的岗位人数。一般流程为：

- 根据企业的历史数据(业务数据/每人)及企业发展目标，确定企业短期、中期、长期员工编制；
- 根据企业的历史数据，将员工数与业务数据进行回归分析，得到回归分析方程；
- 根据企业短期、中期、长期业务发展目标数据，确定人员编制。

案例：某教育企业服务中心的人员编制



方差分析

	df	SS	MS	F	Significance F
回归分析		37253.64724	17.88210	24.292	4.15E-52
残差		62146.35342	3.60539		
总计	65	7400			

	Coefficients	标准误差	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
Intercept	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
X Variable 1	1.226742	0.2666974	4.599754	2.14E-05	0.6936221	1.7598620	0.6936221	1.759862
X Variable 2	0.266542	0.0575434	4.632038	1.91E-05	0.1515150	0.3815680	0.1515150	0.381568
X Variable 3	0.002119	0.0003456	6.142529	6.38E-08	0.001430	0.002809	0.001430	0.002809

编制公式

编制人数 = 1.226742 * 教学点数量 + 0.266542 * 教室数量 + 0.002119 * 缴费人次