

理清人力资源的头绪（五定）：**定岗、定责、定编、定额、定员**

一、课程背景

如何把人力资源管理的工作落到实处；

如何从实际出发，设计出行之有效的方案；

如何把人力资源管理各项工作加以细化；

如何执行人力资源管理的各项具体工作……

这些都是从业者关心的问题。

对于企业而言，设计出企业发展需求的组织系统，首先要理解人力资源管理系统的基础依据。很多 HR 承担了这项任务，却还没有系统学习定岗定编定责定额定员定薪的理论和实践，更不具备组织设计能力，导致 HR 苦于事务操作，却没有任何建树。

二、课程受益

立足于人力资源管理的基础性工作，从组织目标与组织结构设计、部门结构与职能分解、岗位分析与评价三大维度出发，详细介绍了企业高效开展定责、定岗、定编、定员、定额、定薪工作的具体内容，系统分析了定责、定岗、定编、定员、定额、定薪与人力资源管理系统和岗位管理体系的关系，这

对夯实人力资源管理的基础工作具有极强的指导作用。

三、培训方式：案例讨论、影片教学、情境模拟、实操练习

四、授课对象：企、事业单位董事长、总经理、人力资源总监、人力资源经理

等等相关中高级管理者。

五、课程大纲

第一章 组织目标与组织结构设计

1、组织目标设计

(1) 组织目标设定

(2) 组织目标分解

2、组织结构设计

(1) 组织结构设计方法

(2) 组织结构设计步骤

(3) 组织结构设计模型

(4) 组织结构设计模板

(5) 行业组织结构范例

3、关键职能设计

(1) 以质量管理为关键职能的组织设计

- (2) 以技术研发为关键职能的组织设计
- (3) 以市场营销为关键职能的组织设计
- (4) 以生产管理为关键职能的组织设计
- (5) 以成本管理为关键职能的组织设计

4、组织结构变革

- (1) 企业战略调整变化
- (2) 组织结构变革诊断
- (3) 组织结构变革流程
- (4) 组织结构优化实施

第二章 部门结构设计与职能分解

1、部门结构模式选择

- (1) 以任务为中心的部门组织结构
- (2) 以成果为中心的部门组织结构
- (3) 以关系为中心的部门组织结构

2、部门设置与整合

- (1) 部门设置与整合的八个原则
- (2) 部门设置与整合的七个步骤

(3) 部门设置与整合的五个方法

(4) 部门设置与整合应注意的问题

3、部门职能分解设计

(1) 部门职能分解关键点

(2) 部门职能分解的步骤

(3) 部门职能分解应注意的问题

示范：部门结构和职能分解

第三章 岗位分析与评价

1、岗位分析

(1) 岗位分析的方法

(2) 岗位分析的步骤

(3) 岗位分析的工具

示范：岗位分析的范例

2、岗位评价

(1) 岗位评价的方法

(2) 岗位评价的步骤

(3) 岗位评价的工具

示范：岗位评价的范例

3、岗位再设计

(1) 岗位再设计的方法

(2) 岗位再设计的步骤

示范：岗位再设计的范例

第四章 定责

1、关于定责

(1) 定责的内容

(2) 定责的作用

(3) 定责的原则

(4) 定责的方法与步骤

(5) 定责的注意事项

2、部门定责

(1) 部门责任构成

(2) 部门责任描述

(3) 部门职责模板

(4) 部门定责的注意事项

示范：部门职责范例

3、岗位定责

- (1) 岗位责任构成
- (2) 岗位责任描述
- (3) 岗位职责模板
- (4) 岗位定责的注意事项

示范：岗位职责示例

第五章 定岗

1、关于定岗

- (1) 岗位的分类
- (2) 确定岗位名称
- (3) 明确岗位类别
- (4) 定岗的原则
- (5) 定岗的依据

2、定岗的方法

- (1) 组织分析法
- (2) 关键使命法

(3) 流程优化法

(4) 标杆对照法

3、定岗的操作

(1) 定岗申请表

(2) 定岗的流程

(3) 定岗的方案

第六章 定编

1、有关定编

(1) 定编的原则

(2) 定编的依据

(3) 定编的特点

(4) 定编的影响因素

(5) 定编的注意事项

2、定编的方法

(1) 劳动效率定编法

(2) 业务数据分析法

(3) 行业比较分析法

(4) 职责业务分工法

(5) 预算控制法

(6) 业务流程分析法

(7) 专家访谈法

3、定编的操作

(1) 定编的流程

(2) 定编的方案

(3) 部门编制表

(4) 定编汇总表

第七章 定员

1、企业定员需要考虑的因素

(1) 定员须以企业生产经营目标为依据

(2) 定员须以精简、高效、节约为目标

(3) 各类人员的比例关系要协调

(4) 定员要做到人尽其才，人事相宜

(5) 创造贯彻定员标准的良好环境

(6) 企业定员标准应适时修订

2、企业定员的七种方法

- (1) 按设备定员
- (2) 按岗位定员
- (3) 按比例定员
- (4) 零基定员法
- (5) 按劳动效率定员
- (6) 按组织机构、职责范围和业务分工定员
- (7) 运用数理统计方法对管理人员进行定员

3、定员标准编写格式和要求

- (1) 企业定员标准的分级分类
- (2) 企业定员标准的内容
- (3) 定员标准的编写依据
- (4) 定员标准的总体编排和层次划分
- (5) 劳动定员标准表的格式设计

第八章 定额

1、有关定额

- (1) 定额的标准

- (2) 定额的种类
- (3) 定额的作用
- (4) 定额的管理
- (5) 行业定额
- (6) 定额的注意事项
- (7) 定额与定员的区别

2、定额的制定方法

- (1) 经验估算法
- (2) 统计分析法
- (3) 比较类推法
- (4) 技术测定法
- (5) 秒表测时法
- (6) 工作日写实法
- (7) 工时抽样法
- (8) 时间系数法
- (9) 回归分析法
- (10) 熟练曲线分析法

(11) 工时评定法

3、定额的操作

(1) 劳动定额管理流程

(2) 劳动定额管理制度

(3) 库存定额管理办法

(4) 物资消耗定额管理办法

(5) 物资储备定额管理办法

(6) 费用定额管理办法

(7) 产品质量定额管理办法

第九章 岗位体系诊断与调整

1、岗位体系诊断

(1) 岗位异动的征兆

(2) 岗位异动的表现

(2) 岗位体系诊断的程序

(2) 岗位体系诊断的方法

(2) 岗位体系诊断实务操作案例

2、六定与岗位调整程序和方法

(1) 六定与岗位调整的关系

(2) 岗位调整的内容

(3) 岗位调整的原则

(4) 岗位调整的程序

(5) 岗位调整的方法

(6) 岗位调整实务操作案例