

# 组织效能提升基石：精准“六定”体系构建与实践

主讲：于洋老师

## 【课程背景】

当组织膨胀与增长失速并存：您的团队架构是否在支撑未来？

在企业的成长期或转型期，团队规模扩大，但人效不增反降；业务复杂多元，但职责模糊、相互推诿；薪酬投入年年加码，但员工的公平感与激励感却持续下降。这些普遍存在的管理阵痛，往往指向一个根源性问题：组织的基石建设未能随业务发展而系统升级。

我们常常陷入以下具体困境：

1. “忙闲不均”与“效率黑洞”：岗位设置凭感觉而非凭价值，有人疲于奔命，有人无所事事，编制扩张未能带来产能提升。
2. “责任真空”与“协作壁垒”：职责描述陈旧模糊，新任务无人认领，出了问题多方扯皮，部门墙越垒越高。
3. “人才错配”与“动力衰减”：人员配置与岗位要求脱节，“高配低用”或“低配高用”并存；薪酬体系要么僵化死板，要么随意模糊，无法有效激励核心人才。
4. “经验依赖”与“复制困境”：工作好坏全凭个人经验，缺乏可复制、可衡量的工作标准，导致运营质量不稳定，业务规模化困难。

这些并非孤立的“人力资源问题”，而是关乎组织能力、运营成本与战略执行效率的核心经营问题。零散的修补已无济于事，必须进行系统性的基石重构。

引入科学“六定”：从粗放管理到精益运营的组织升级

本课程提供一套完整、连贯、可落地的“六定”方法论与工具集，致力于帮助企业人力资源管理者与业务负责人，系统性地解决组织设计与人才管理的根本问题。

**我们的培训宗旨：培训现场必须有产出！彻底地落地实践，杜绝理论化。**

**注意：企业和民企在目标管理和薪酬部分有区别，不同性质和行业的客户需要改动和定制！**

## 【课程收益】

1. **建立“业人融合”的黄金纽带，确保战略不悬空、执行不走样**：掌握将企业经营目标系统性转化为人力资源“六定”（定岗、定责、定编、定员、定薪、定标准）动作的方法，打通从战略规划到员工执行的“最后一公里”，让组织能力成为业务增长的确定性保障。

2. **获得一套经过验证的、即学即用的完整方法论与工具库**：从顶层设计到模块实操，课程提供涵盖组织诊断、岗位设计、职责划分、编制测算、人才选拔、薪酬激励、目标分解与绩效考核的全套工具、模板与标杆案例（如千亿上市公司实践），助您直接解决管理中的现实痛点，快速交付优化成果。

3. **优化人才成本结构，将人力投入转化为高效产出与财务回报**：通过科学的定编控制与精准的激励设计，摒弃粗放式“人海战术”与“平均主义”，实现人才的最优配置与动能激活，直接驱动人均效能提升与利润增长，让每一分人力成本都创造最大价值。

4. **打造协同高效、权责清晰的高战斗力组织**：运用职责镶嵌、ARCPI、目标分解四步法等专业工具，彻底厘清部门与岗位边界，消除推诿扯皮，实现目标、责任、考核的精准传导与无缝协同，构建“力出一孔”的组织合力。

5. **统一管理语言，提升组织整体管理成熟度**：无论您是决策者、人力资源专家还是业务管理者，本课程将帮助团队在组织与人的核心管理问题上达成共识，建立科学的管理框架与对话语言，共同推动组织向精细化、系统化管理升级。

## 【课程特色】

实战，拒绝过多理论；科学，注重脉络清晰；落地，讲求学以致用；精华，实例经验分享。

## 【课程对象】

1、决策层、高、中层管理人员（包括董事长、总裁、总经理、副总经理、职能部门总监、经理、副经理）

2、战略及组织绩效管理部门管理人员

3、人力资源专业人员

## 【课程时长】

3天，6小时/天

## 【课程大纲】

**第一部分：认知筑基——六定与组织效能：人力资源如何驱动业务增长？**

➤ **方向对了，六定才有价值。** 本部分帮助学员建立“业人融合”的顶层认知，明确六定不是孤立的人力资源工具，而是支撑企业经营目标实现的系统性工程。只有理解了组织运营的核心目标与人力资源的逻辑关系，后续的六定动作才能对准业务、创造价值。

一．两类人力资源管理模式的应用基础和适用条件

二．衡量一家企业人力资源管理水平的三大标准

1. 人力规划的基础作用

2. 人力资源理解的精细程度

3. 人力资源提升话语权靠的是什么？

实例解析—千亿上市公司通过“业人融合”提升人力资源地位和话语权

4. 人力资源管理的最终目的

① 明白组织运营核心目标之间的逻辑关系？

实战问题解读：组织的六大核心目标的设计逻辑

② 不同目标实现对应的能力是不同的？

实战问题解读：经营能力的4点要素和管理能力的3点要素

5. 企业做好经营和管理的五大核心要素

应用工具：五星模型

6. 组织人力资源管理的关键动作

实战问题解读 1：人力资源管理的顶层设计包括哪些

实战问题解读 2：人力资源发展的4个阶段及核心职能

7. 六定的定义与区别

8. 六定的作用和逻辑关系？

实战问题解读 1：六定的管理核心是哪个模块？

实战问题解读 2：六定的激励核心是哪个模块？

**第二部分：岗位设计（定岗）——组织架构的起点：如何科学设置部门和岗位？**

➤ **定岗，如同为人才铺设清晰的轨道，是企业从“用人做事”到“事成人聚”的第一块基石。** 错误的定岗会导致效率黑洞与资源浪费，本部分教会学员如何基于流程和价值而非凭感觉设置岗位。

1. 组织架构设计的正确思路

实战问题解析 1：部门和岗位是从何而来的？

实战问题解析 2：如何利用流程来正确设计部门和岗位？

## 2.工作量和专业度如何评价

实战工具 1：工作量衡量评价参考

实战工具 2：专业度衡量评价参考

案例分享：某公司部门及岗位设计

案例解析：某企业组织架构的规范设计

## 第三部分：职责设计（定责）——权责清晰的地图：如何让“人人有事做、事事有人担”？

➤ 定责，是将模糊的“有人做事”变为清晰的“人人有事做、事事有人担”。它既是员工行动的地图，也是企业衡量贡献的尺子。本部分的核心是掌握职责镶嵌法（DEM），彻底解决职责不清、推诿扯皮的问题。

### 1. 部门&岗位职责设计所要解决的根本问题

实战问题解析：为何大部分企业的职责说明书是不合规的？

案例分享：某企业部门及岗位编写的错位

### 2. 部门&岗位职责的应用范畴

### 3. 本土企业职责编写的问题

案例分享：某公司市场部职责编写对比解读

实战问题解析 2：为何岗位职责编写不能脱离部门职责

### 4. 传统编写方法与职责镶嵌法的区别

### 5. 部门职责与岗位职责编写六步骤

应用工具 1：部门职责与岗位编写套表应用

Step1: 部门主要职责的确定

Step2: 部门主要职责分解及描述编写

Step3: 岗位职责拆解对标及描述编写

案例分享：北航资产管理运营公司职责实例解读

Step4: 职责权责划分

应用工具：ARCPI 法

案例分享：某科技园权责划分实例解读

Step5: 岗位职责提炼，编写岗位职责说明书

Step6：形成部门及岗位职责说明书汇编

案例分享：武电集体职责汇编实例解读

### 6. 利用职责工作标准衡量法粗算各岗位工作量，作为定编的基数数据

## 第四部分：编制管理（定编）——效能管控的核心：如何用最精简的成本支撑最优的战斗力的战斗力？

➤ 定编，是为团队精确配置“人才燃料”。它用最精简的成本结构，支撑起业务发展的最优战斗力。本部分系统讲解六种定编方法，帮助学员掌握从粗放式“人海战术”向精益化“效能管控”转型的核心技术。

### 1. 员工数量编制的原则

### 2. 员工数量编制的方法

① 劳动效率定员法（生产制造条线）

② 业务数据分析法（销售、市场条线）

③ 客户数量如何预测（销售、市场条线）

④ 行业/专业比例法（管理、职能条线）

⑤ 预算控制法（常用方法，帮助小微企业控制成本）

⑥ 岗位职责工作量衡量法（核心方法，必须掌握）

第五部分：人才画像（定员）——精准选才的标尺：如何让一次招聘胜过十次低效引导？（注：定员≠定编）

➤ 在企业，一次精准的招聘胜过十次低效的引导。它意味着在最关键的位置，以最快的速度获得最适配的业务成果。

1. 人才鉴定与选拔概述

① 如何达成选拔目的—明确人才类型

② 如何达成选拔目的—识别人才的三大特征

2. 人才画像的设计

3. 人才画像设计的基础

实例解析：三大公司的选才标准项

实用工具解析：金牌面试官的标准公式

4. 人才画像的设计步骤

① 第一步 确定能力素质项

② 第二步：提炼各管理层级能力项

③ 第三步：提炼各岗位能力项

④ 第四步：设计精准提问话术

实例分享：人才画像卡设计（如财务经理、技术研发岗）

问题研讨：为何面试评价表的评价结果有失水准？

实战问题：有效精准提问话术设计的三点原则

落地工具：精准提问话术通用公式（万能公式）

第六部分：薪酬激励（定薪）——动力引擎的构建：如何让每一分人力成本都创造最大价值？

➤ 经营追求降本增效，薪酬管理正是‘效’的核心杠杆。 本部分系统讲解从薪酬策略、岗位价值评估、宽带矩阵设计到效益工资、分红、超额奖的全流程薪酬体系搭建方法，让薪酬真正成为激励核心、驱动增长。

一、薪酬管理体系的宏观认识

1. 为什么说薪酬是企业激励的核心？

2. 薪酬激励机制与目标管理的对应关系

案例分享：某水务公司通过薪酬改革利用5年时间（2019-2024）从27亿产值飞跃至110个亿

3. 本土企业薪酬管理存在的普遍问题及优化思路

二、薪酬体系是一套联动工程建设，需要各个系统有机地配合

1. 为什么薪和酬的作用是不一样的？

2. 薪酬管理体系框架

实战问题解读：从薪酬体系框架认识为何大部分企业的薪酬体系发挥不出有效的激励作用？

实例解析1：薪酬外部竞争性和内部公平性是如何体现的？

实例解析2：薪酬经济性是如何体现的？如何理解薪酬的“345”法则？

3. 认识人工成本总额与工资总额之间的关系

实战问题解读1：人工成本总额都包括哪些？

实战问题解读 2：人工成本总额是工资总额的多少倍？

实例解析-税后到手 8000 元的工资，企业需要实际支付的人工成本是多少？

4. 人工成本总额占比的三个问题

实战问题解读：人工成本 VS 总成本；人工成本 VS 营业收入；人工成本 VS 利润额

**5. 注 1：如果是国企，这个部门涉及“工资总额”的设计，这部分需要单独设计，包括政策要求，工资总额清算、工资总额预算、工资总额追索等，还有预算公式设计，经营业绩三档划分与小基数换算等。**

**6. 注 2：如果是国企，企业主要负责人和所属企业主要负责人需要单独设计**

**三、组织薪酬系统设计（薪酬保障框架）**

1. 组织薪酬体系设计流程与步骤（八步法）（目前国内的主流做法，老师通过咨询项目进行了完善）

步骤一：确定薪酬策略

实战问题解读：薪酬策略（领先型、平和型、追随型）是如何区分的

实战问题解读：行业薪酬分位值与策略制定间的关系

步骤二：薪酬等级与通道设计

实战问题解读 1：大/中/小型企业规模管理层级设置多少合适？

实战问题解读 2：多通道/多序列的设计

实战问题解读 3：各通道/各序列通用任职资格设计与各部门岗位任职资格设计的区别

实例解析 1-某公司管理层级、多通道及任职资格设计实操

步骤三① 薪酬调研-体现外部竞争性（行业市场薪酬调研、企业自我调研）

实战问题解读 1：市场薪酬数据获取的最佳途径

实战问题解读 2：何为标杆岗位？

实例解析 1：市场薪酬数据怎么用？（一分钟解读市场薪酬报告的实操）

实例解析 2：市场薪酬数据分析的两种方法：① 数据排列法；② 频率分析法

步骤三② 岗位价值评估-体现内部公平性

岗位价值评估工具介绍：海氏、美氏/28 因素法、简易岗位价值贡献评估法

实操演练：标杆岗位评估分数应用及标杆岗位的评估实操

实例解析 1：海氏评估法的简易操作应用

实例解析 2：美氏/28 因素法岗位价值贡献评估实操

步骤四：薪酬矩阵设计

① 窄带薪酬矩阵设计七步法（高低薪酬法、K 值法）

② 宽带薪酬矩阵设计八步法

实战问题解读：① 薪级增幅设计和应用；② 带宽及档位数量设计原理；③ 重叠度的作用和应用；④ 档差设计与计算；⑤ 固浮比设计依据与原则

实例解析：某新能源企业窄带+宽带结合薪酬矩阵优化设计分享

实操演练：20 分钟搭建一套合规的宽带薪酬矩阵

步骤五：薪酬固浮比设计

实战问题解读：① 月度总额 VS 年度总额；月度基本工资 VS 月度绩效工资

实例解析：某企业薪酬矩阵固浮比设计实操分享

步骤六：宽带薪酬入档（解决人岗匹配问题）

实战问题解读：薪酬入档&套改的通用做法？

实战工具 1：薪等如何设计？

实战工具 2：依据员工能力评估结果划档落位表

实战工具 3：各岗位价值评估系数及入档参照表

步骤七：套改测算

实战问题解读：如何利用薪等的设计节省企业套改时带来的成本压力？

实例解析-某公司薪酬体系优化后套改测算实操

步骤八：薪酬复盘

实战问题解读 1：薪酬复盘都分析哪些内容？

实战问题解读 2：如何将薪酬体系内容与企业的发展衔接？

#### 四、薪酬结构设计（薪酬结构设计体系）

##### 1. 薪酬结构设计框架

实战问题解读：薪酬结构都包括哪些关键项？每一项解决的是什么问题？

##### 2. 五类职位序列的薪酬结构设计

① 销售职位序列薪酬结构设计

② 研发职位序列薪酬结构设计

③ 生产职位序列薪酬结构设计

④ 组织管理职位序列薪酬结构设计

⑤ 职能部门职位序列薪酬结构设计

实战问题解读：每一类职位序列基、中、高层职位结构设计，及其薪酬重点

#### 五、效益薪酬设计（薪酬激励体系）

##### 1. 提成工资的设计

① 菲尔德法（适用于直销、主动营销型、招商式营销型企业）

实战问题解读 1：解决销售人员升官发财的激励作用

实战问题解读 2：如何利用加强孤儿单对销售人员的保护作用？

实战问题解读 3：客服部的提成如何设计？

② 流程价值提成法（适用于工程类，项目型企业）

实战问题解读：解决项目/过程参与者利益分配不公平，工作积极性不高的问题

##### 2. 分红/奖金的设计（此处分红非股权分红）

① 分红的目的

实战问题解读：为何不建议企业设立加班费？为何分红/奖金的激励作用比加班费的设计强 100 倍？

② 分红/奖金的 4 种方法

方法 1：年薪全额比提取法

实例解析-某公司年薪全额比提取法应用的三种情况

方法 2：年薪固浮比提取法

实例解析-某公司年薪固浮比提取法应用的三种情况

方法 3：N 倍基薪法

实战问题解读：N 倍奖金到底几倍以上才能发挥作用？

方法 4：价值系数法（基础与核心）

分红/奖金落地的三个阶段

第一阶段：核算账阶段

实战问题解读 1：分红/奖金从哪里来的？

实例解析-某公司年度分红计提核算实例

第二阶段：奖金设计阶段

实战问题解读 1：奖金分配比例跟哪些因素有关系？

实战问题解读 2：奖金比例多少合适？

第三阶段：奖金总额测算

实战问题解读：如何利用岗位价值评估结果计算分配系数？

实例解析：某公司年度分红计提核算实例

实操演练：价值系数法实战练习 **(核心方法)**

3. 股权激励操作方法概述

① 内部股权激励思路

② 对赌股权激励思路

③ 扩张股权激励思路

实例解析：如何通过股权激励加快市场开拓速度

4. 超额奖的设计

① 超额奖设计的三种主要方法：物质奖励法、福利奖励法、价值系数奖励法

实战问题解读 1：超额奖一般用在销售业绩目标还是利润目标？

实战问题解读 2：超额奖提取比例多少合适？

实战问题解读 3：什么情况下可以实施超额奖励？

实战问题解读 4：实施超额奖励的约束条件？

实例解析：超额奖金计算和实施时遵循的应用规矩

2. 薪酬调整原则

① 统一调整

② 局部调整

**第七部分 战略解码与绩效管理-定标准（定额）——价值衡量的尺子：如何让战略目标转化为可量化的行动标尺？**

一、目标管理概论

1. 什么是目标管理？

实战问题解读：如何将目标管理融入到企业文化中

2. 目标管理的本质作用

实战问题解读：有目标≠目标管理

3. 目标管理现实问题研讨

研讨活动：堆高塔

4. 目标管理的流程框架

实例解析--“某集团‘五年规划’战略修编

二、目标设计

**(一) 目标设计的标准方法 (非重点)**

1. 目标设计的环境分析工具--SWOT/PEST/波特五力

2. 初阶 SWOT 应用解析

实例解析--某公司目标设计的 SWOT 应用解析

3. 高阶 SWOT 应用解析

实战应用工具 1：各要素排序规则

实战应用工具 2：IFF&EFF 矩阵实践

实操练习：如何利用 SWOT 结果设计：①软性目标②风险防范目标③硬性目标  
(如营业收入、利润目标)

**(二) 目标设计的简易方法 (重点，直接落地)**

4. 目标设计的快捷数据统计方法

① 行业及区域市场数据统计（外）

实战问题解读：只统计和分析与组织目标设计密切相关的数据

② 主要竞争对手数据统计（外）

实战问题解读：只统计和分析与组织目标设计密切相关的数据

③ 公司经营数据统计（内）

实战问题解读：简化财务数据，强化数据的可用性

## 5. 关键组织目标设计

① 营业收入目标制定

实战问题解读 1：营业收入制定的通用公式

实战问题解读 2：营业收入设计中：老市场（存量）和新市场（增量）的收入占比是多少？

实例解析 1：某公司年度营业收入目标设计思路解析

实战问题解读 3：客户数量如何预测？从而确定业务团队编制数量

实例解析 2：企业在产品不定型（新产品投入市场）情况下如何制定业绩目标？

实例解析 3：企业在市场不定型（新区域开拓）情况下如何制定业绩目标？

实战问题解读 4：客户数量如何预测？从而确定业务团队编制数量

实战问题解读 5：如何解决员工不愿意开发新客户的问题

实战问题解读 6：销售提成比例是怎么定出来的？

② 利润目标制定

实战问题解读 1：毛利润目标制定的依据

实战问题解读 2：阶梯毛利润目标制定和提成的设计

实战问题解读 3：为何业绩优秀的企业都重视净利润目标的设计

③ 回款目标制定

实战问题解读 1：应收回款率目标如何制定和控制

实战问题解读 2：账期目标如何制定和控制

## 6. 《目标责任书》的设计与签订

① 《目标责任书》的三级目标如何设计

② 《目标责任书》的考核标准如何设计

③ 《目标责任书》标准模板解读

实战问题解读 1：如何解决《目标责任书》签订后与制度变化后的冲突

### 三、目标分解（主要内容，操作简单，直接落地）

1. 平衡计分卡 VS 战略地图是否适合中企业业？

2. 为何目标分解不能直接向下拆分？

实例解析--某公司由于目标直接拆分导致全国各销售大区难以统一

3. 目标分解之纵向任务轴维度分解的正确思路和步骤（即第一维度分解）

实战问题解读：单层次目标分解三步骤

4. 工具解析-目标分解四步法解析

实战应用工具：目标分解四步法（即：目标分解 4x3 法则）拆分路径精讲

实例解析--某公司目标分解四步法分步骤细化实操解析

5. 目标分解中责权划分的设计

实战应用工具：ARCPPI

6. 目标分解之横向时间轴维度分解（即第二维度分解）

实操练习--目标分解四步法演练

实战问题解读 1：时间轴目标调配思路及核算公式

实战问题解读 2：如何进行有效的复盘及复盘时如何对目标的调整

7. 目标分解综合案例解析--某城投集团目标分解四步应用成果解析

**7. 衡量目标设计与分解有效性的工具**

实战应用工具：SMART 推导模板

实战问题解读：高阶 SMART 应用（最清晰实践）

实战问题解读：高阶 SMART 应用的核心--全部量化（一旦有不量化的，皆为不合规）

实战应用工具：目标-责任-考核-薪酬结构联动镶嵌表

**8. 本章总结：能力自测与学习成果清单**

9. 过渡视频分享：过程管理=考核监控

#### **四、绩效考核指标设定**

1. 关键绩效考核指标的提取

① 绩效考核指标提取的两大途径

- 目标分解途径

- 部门与岗位职责提取途径

实战问题解读 1：部门？岗位从何而来？部门与岗位设计的正确途径

实战问题解读 2：如何解决 KPI 与 KCI 的混淆应用？凸显 KPI 作为关键考核的核心地位

② 关键绩效考核指标提取方法

实战应用工具：以目标/目的为导向的关键绩效考核指标提取三步法（当下最清晰思路）

实例解析：某制药企业关键绩效考核指标提取三步法的实操落地解析

实操练习--结合企业实际情况，进行关键绩效考核指标提取三步法的实操

③ 关键绩效考核指标提取的 4 项落地原则

实例解析：武汉某企业关键绩效考核指标原则应用的实操落地解析

2. 关键绩效考核指标的公式/定义设计

① 绩效考核指标进行公式/定义设计的重要性

实例解析：销售人员按利润计算提成不清的尴尬

② 关键绩效考核指标设计的常用三种类型

实战问题解读 1：定义/公式设计的有效性

实战问题解读 2：次数类定义为何不能转化为比率类定义

实操练习：绩效考核指标定义/公式设计实操（接上一练习）

3. 关键绩效考核指标的考核标准设计

① 考核标准设计的重要性

实例解析 1：某企业不同销售大区的销售达成率考核标准设计思考

实例解析 2：某企业不同项目的质量问题的考核标准设计思考

② 考核标准的设计思路

实战问题解读：关键绩效考核标准设计的依据来源

实例解析：衔接上两个练习解析考核标准设计实操案例

③ 绩效考核标准设计的 4 项落地原则

实战问题解读 1：KPI 指标务必全部量化

实战问题解读 2：考核标准要体现奖惩兼备

实战问题解读 3：考核标准的设计要在可接受范围内

实例解析：最难岗位考核标准量化的实操案例

核心策略解读：从考核标准设计揭示绩效管理的三层价值体现，最弱的价值的考核打分

#### 4. 绩效考核体系设计的两个关键点

实例解析 1.：利用绩效考核系数解决某企业编制不足，兼职过多的情况

实例解析 2.：利用绩效工资池设计，解决同质化较重的岗位的绩效考核实践