

夯实根基：定岗·定责·定编--组织效能提升实战课

主讲：于洋老师

【课程背景】

当组织膨胀与增长失速并存：您的岗位与编制是否在支撑业务？在企业的成长期或转型期，一个普遍存在的悖论是：团队规模扩大了，但人效不增反降；业务复杂多元了，但职责模糊、相互推诿的现象愈演愈烈。这些管理阵痛的根源，往往指向组织建设的“第一粒扣子”——定岗、定责、定编没有扣好。

我们常常陷入以下具体困境：

1. 定岗凭感觉，而非凭价值：部门设了拆、拆了设，岗位因人设岗而非因事设岗，导致“忙闲不均”与“效率黑洞”——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. 定责流于形式，而非落地工具：职责说明书沦为“应付检查的文档”，陈旧模糊、千篇一律。新任务无人认领，出了问题多方扯皮，“三不管”地带屡禁不止，部门墙越垒越高。

3. 定编靠经验，而非科学测算：编制增减全凭老板“拍脑袋”或部门“哭诉要人”，缺乏数据支撑和科学方法。要么人浮于事、成本高企，要么人手不足、错失市场机会。

这些并非孤立的“人力资源问题”，而是关乎运营成本、组织效率与战略执行能力的核心经营问题。零散的修补已无济于事，必须回归组织建设的原点，进行系统性的“三定”重构。

本课程基于上千家企业咨询实践总结而成，聚焦组织管理的三大基石——定岗（科学设岗）、定责（清晰分责）、定编（精准控编）。

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。

【课程收益】

1. **掌握定岗的科学方法，让每一个岗位都有“存在的价值”**：学会从业务流程出发设计部门和岗位的正确思路，掌握工作量和专业度的评价工具，彻底告别“因人设岗”“凭感觉设岗”的粗放模式。通过标杆案例学习，让岗位设置真正服务于业务价值创造，为组织效率奠定第一块基石。

2. **运用职责镶嵌法（DEM 版权工具），彻底解决职责不清、推诿扯皮**：系统学习部门职责与岗位职责编写的六步法，掌握“职责镶嵌法”这一核心工具，让职责说明书从“应付检查的文档”变为“员工行动的地图”。通过 ARCPI 权责划分法厘清横向协同边界，让“人人有事做、事事有人担”从口号变为现实。

3. **精通六种定编方法，实现从“人海战术”到“效能管控”的升级**：全面掌握劳动效率定员法、业务数据分析法、客户数量预测法、行业比例法、预算控制法、岗位职责工作量衡量法等六种定编技术，能够根据不同业务条线（生产、销售、职能、管理）选择适配的定编模型，用最精简的成本支撑最优的战斗力的。

4. **现场产出“三定”方案雏形，带着成果回去、拿着方案落地**：课程全程贯穿实操演练——从部门职责分解到岗位职责编写，从权责划分到工作量测算，学员将结合自身企业真实场景，在导师辅导下完成“三定”方案的基本框架与雏形，确保学得会、带得走、用得上。

【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】

1天，6小时

【课程大纲】

第一部分：认知筑基——三定与组织效能：人力资源如何驱动业务增长？

➤ **方向对了，三定才有价值。** 本部分帮助学员建立“业人融合”的顶层认知，明确三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，后续的二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](#)

第二部分：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，让每一个岗位都有“存在的理由”。

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：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. 工作分析从流程入手

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？

流程各节点工作内容与任职资格分析

实战案例 1：工作量衡量评价参考

实战案例 2：专业度衡量评价参考

实战问题解析 3：岗位设置评价法解读

2. 部门&岗位职责设计所要解决的根本问题

实战问题解析 1：为何大部分企业的职责说明书是不合规的？

案例分享：某国企部门及岗位编写的错位

3. 部门&岗位职责的应用范畴

4. 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

5. 传统编写方法与职责镶嵌法的区别

6. 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：ARCPPI 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

具体内容：

① 基本信息

② 岗位使命

③ 岗位职责

④ 岗位任职资格

⑤ 工作关系

⑥ 组织架构关系

现场实操：结合部门职责与岗位职责的每一步，进行连贯性实操，形成基本框架与雏形

提醒：现场脑力劳动较大，需要精力投入

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

7. 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：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，让每一分人力成本都创造最大价值。

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）