

## 定岗定编原理与操作

---

华信惠悦咨询公司

2003. 12

# 目录

- 岗位的概念
- 影响岗位设计的基本要素
- 定岗
- 定编
- 操作示例

# 目录

- 岗位的概念
- 影响岗位设计的基本要素
- 定岗
- 定编
- 操作示例

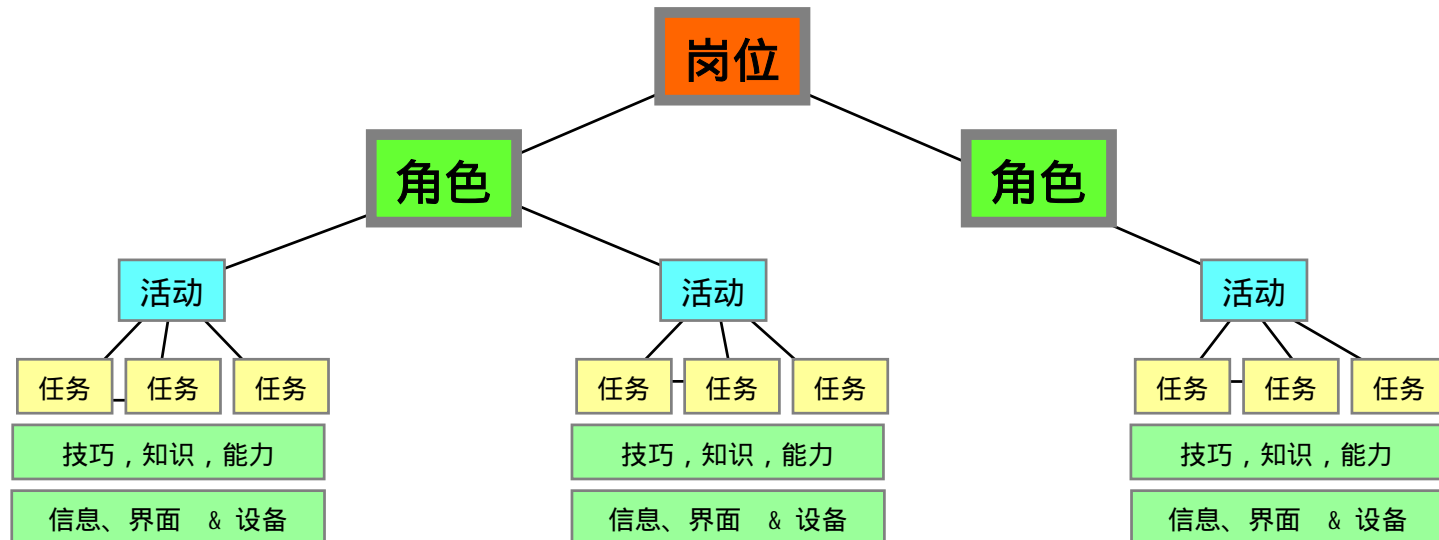
## 前言

---

- 定岗定编是确定岗位和确定岗位编制的合称，前者是设计组织中的承担具体工作的岗位，而后者是设计从事某个岗位的人数。但在实际工作中，这两者是密不可分的，当一个岗位被确定之后，就会自动有人的数量和质量的概念产生。
- 有的企业还把与定岗有关的人员素质的问题单独提出来，称之为“定员”。“定员”与“定岗定编”一起被称之为“三定”。我们这里只涉及定岗定编。
- 定岗定编是世界各地各种组织中存在的一个共同的问题，但也是处在不断探索之中的一个问题。它并没有一个固定的模式，只是各企业根据自己的情况在不同的时期运用不同的方法。
- 定岗定编在我国计划经济时代是由国家有关部门来承担的，当时的企业并不需要过多地考虑这方面问题。随着国家经济体制和企业管理体制的改革，企业面临日益激烈的市场竞争，定岗定编已经成为许多企业急需考虑和解决的一个重要问题。

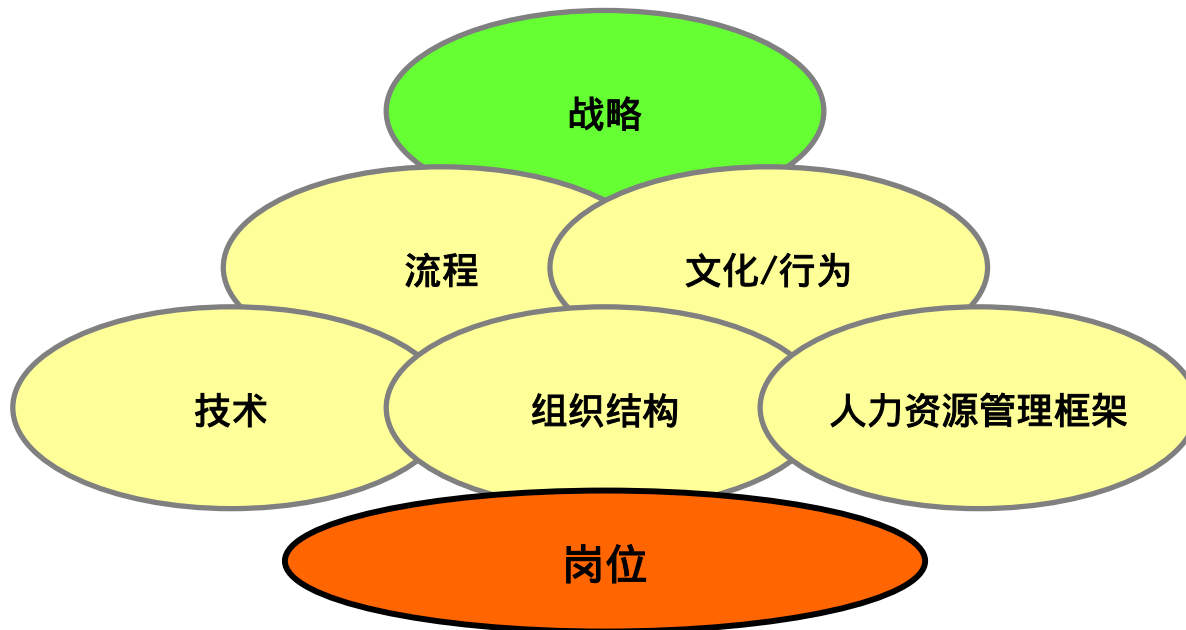
## 什么是岗位？什么是岗位设计？

- 岗位是指组织中为完成某项任务而设立的工作职位。
- 定岗的过程就是岗位设计的过程。岗位设计也称为工作设计，是指根据组织业务目标的需要，并兼顾个人的需要，规定某个岗位的任务、责任、权力以及在组织中与其他岗位的关系的过程。它所解决的主要问题是组织向其成员分配工作任务和职责的方式。
- 亚当·斯密在其《国富论》中论及到岗位设计。他以制针业为例说明了岗位的专业化分工的效率。“科学管理之父”泰勒所进行的“时间-动作”研究，实际上也是一种岗位设计。他将岗位的工作程序 and 操作方法标准化，大大提高了劳动生产率。



# 岗位设计的意义

- 岗位设计是通过满足员工与工作有关的需求来提高工作效率的一种管理方法，因此，工作设计是否得当对激发员工的工作热情、提高工作效率都有重大影响。
- 岗位设计把整个业务战略和业务目标分解到每个员工的层次。如果在系统或流程的变革中没有对岗位进行相应的改变，这种变革注定不会成功。



# 岗位设计的驱动因素

*影响岗位设计的主要驱动因素*

技术

技术是能够从根本上改变现有岗位的一个新的推动力。

- 在各个业务之间提高标准化程度，增强相互之间的协调性；
- 使过去手工的流程自动化；
- 增加相关的数据信息量。

竞争

竞争全球化对市场中的各个组织及其岗位有着巨大的影响，推动了组织及其岗位的变化。

成本压力

成本与效益的压力会推动公司营运更有效率，并最大限度的利用资源，尤其是人力资源。

## 岗位设计的原则

---

- **因事设岗原则。**从“理清该做的事”开始，“以事定岗、以岗定人”。设置岗位既要着眼于企业现实，又要着眼于企业发展。按照企业各部门职责范围划定岗位，而不应因人设岗；岗位和人应是设置和配置的关系，而不能颠倒。
- **整分合原则。**在企业组织整体规划下应实现岗位的明确分工，又在分工基础上有效地综合，使各岗位职责明确又能上下左右之间同步协调，以发挥最大的企业效能。
- **最少岗位数原则。**既考虑到最大限度地节约人力成本，又要尽可能地缩短岗位之间信息传递时间，减少“滤波”效应，提高组织的战斗力和市场竞争力。
- **规范化原则。**岗位名称及职责范围均应规范。对企业脑力劳动的岗位规范不宜过细，应强调留有创新的余地。
- **客户导向原则。**应该满足特定的内部和外部顾客的需求。
- **一般性原则。**应基于正常情况的考虑，不能基于例外情况。例如，90%情况下这个岗位需要多少工作量，多少工作强度。



## 岗位设计考虑的主要方面

---

### ■ 主要工作：

平常这个岗位做哪些基本工作？为了实现相应的岗位目标，这个岗位需要做哪些工作？在各个具体工作之间如何分配时间

### ■ 需要利用什么资源和工具：

为了达到岗位目标应该利用那些资源？系统、报告、文件、要求、其他。

### ■ 能力要求：

做本岗位工作的应具备何种条件？知识、能力、品质；人际交往、教育水平、背景与经验等。

### ■ 业绩考核：

该岗位工作的业绩如何考核？主要考核指标是什么？

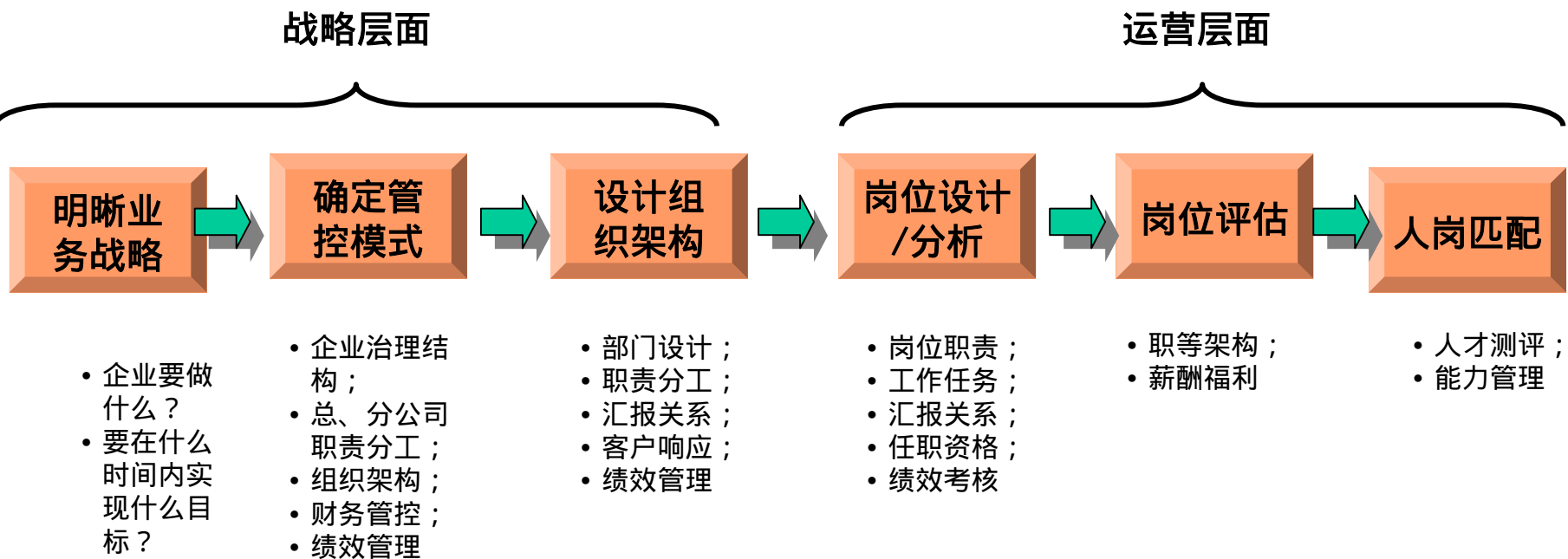
### ■ 汇报关系：

该工作向谁汇报？该工作的同级是谁？下级是谁？与其他同事的权利和责任的划分？

### ■ 工作量：

这个岗位需要处理多大的工作量？

## 岗位设计在企业岗位管理流程中的位置



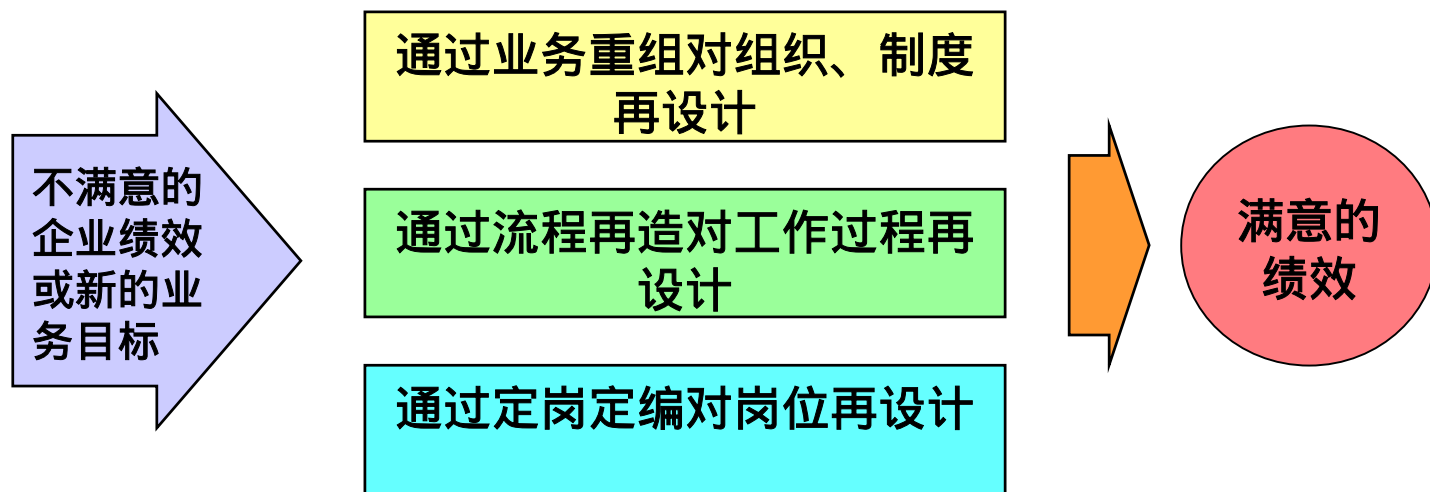
# 岗位设计与工作分析的关系

---

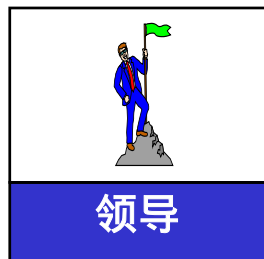
- 岗位设计与工作分析是不同的工作，工作分析是对现有岗位的客观描述，而岗位设计是对现有岗位的认定、修改或对新岗位的描述。
- 工作分析也可以为岗位设计提供验证。通过工作分析可以发现岗位设计中的缺陷、问题，从而对原有岗位设计进行调整、修改。
- 岗位设计的中心任务是要为企业提供完成战略目标的保证，并为人力资源管理提供基本的依据，保证事得其人、人尽其材，人事相宜。

# 企业绩效与岗位设置的关系

- 促使企业进行定岗定编的一个主要原因是对企业绩效的不满意。而造成绩效低下的原因是多方面的，主要可分为组织、流程和岗位三个层面。
- 企业组织重组涉及组织结构、管控模式及管理制度的变革，旨在提高公司高层管理队伍的效率。组织重组必须与业务重组以及公司的战略相配合。
- 流程再造的主要内容是过程创新、过程改善、过程再设计。它发端于为改进内部效率，对企业业务流程的基本问题进行反思和重新设计。它在本质上是局部的变革而不涉及总体战略的变化。
- 岗位职责调整的主要内容是对具体岗位所承担的任务、行使的职权、考核的指标等进行变革、调整。它既有结果的，也有过程的。目的是提高实施层面的工作效率。



岗位设置是一项系统工程，没有决心去排除干扰、坚决实施，将难以成功



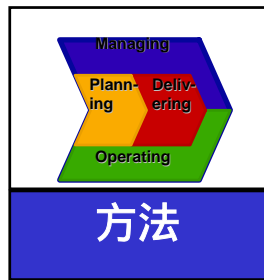
- ### 失败因素
- 缺乏足够的重视，只当是人力资源管理部门的事；
  - 缺乏沟通
  - 自己带头因人设岗

- ### 成功因素
- 给予足够的重视，作为整个企业的重要管理手段；
  - 充分沟通；
  - 以身作则，因事设岗



- 忽视价值和利益问题；
- 固守组织、职责边界，独立王国；
- 对变革管理缺乏准备

- 对阻力有准备；
- 理顺职责不清的岗位；
- 对积极的冲突有准备



- 就事论事，缺乏整体视角
- 拘泥于传统的做法，思维定势

- 多问几个为什么
- 使用系统方法
- 破除原有界线

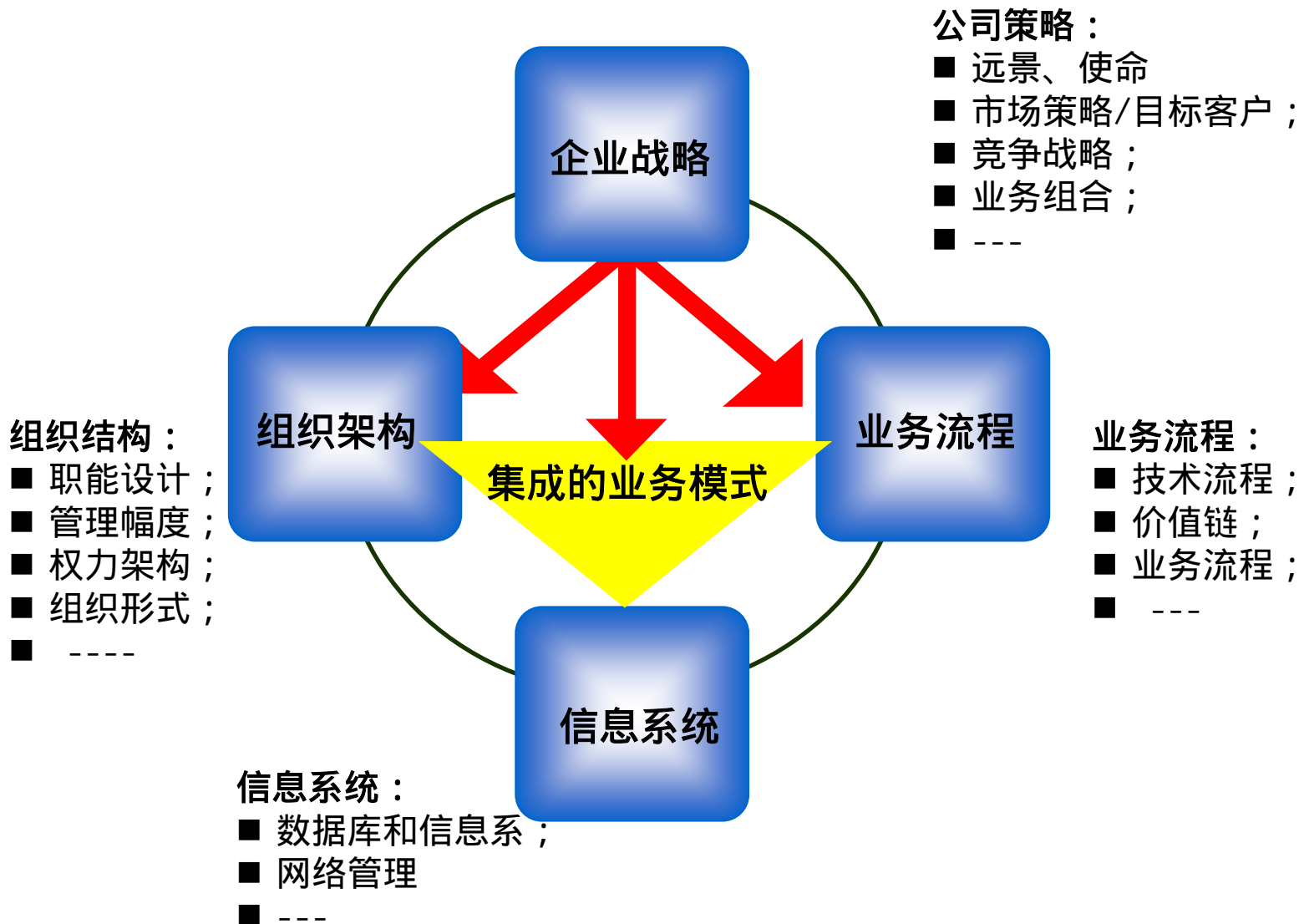
## 定岗定编只可能是一种参考，只有短暂的意义

- 定岗定编的积极意义在于可以帮助企业进行人力资源规划、预测，以便更好地帮助企业实现其业务目标。由于人的主观能动性是难以预测的，所以，在任何时候，定岗定编都不可能是绝对准确的，只可能是一种参考。
- 其次，由于企业所处的环境及其各种条件变化越来越快，在某一段时间上做出的定岗定编只可能在本时间段内有意义。一旦某些因素产生新的变化，它必须跟着进行再调整。
- 现在许多企业的困惑是各部门都喊人少，结果人员越来越多，但企业的效率却没有真正提高。因此，企业希望找到一种办法来控制这些部门的人数。事实上，这种只靠人力资源部门进行单方面控制，而其他部门缺乏自我约束的做法是难以奏效的。
- 定岗定编是企业所有部门的事，而不是人力资源一个部门的事。因此，企业需要的是一个大家在人员方面都能进行自我约束、自我控制的机制，而不是一套硬性的定岗定编的规定。

# 目录

- 岗位的概念
- 影响岗位设计的基本要素
- 定岗
- 定编
- 操作示例

岗位不是孤立存在的，它取决于公司集成的业务模式

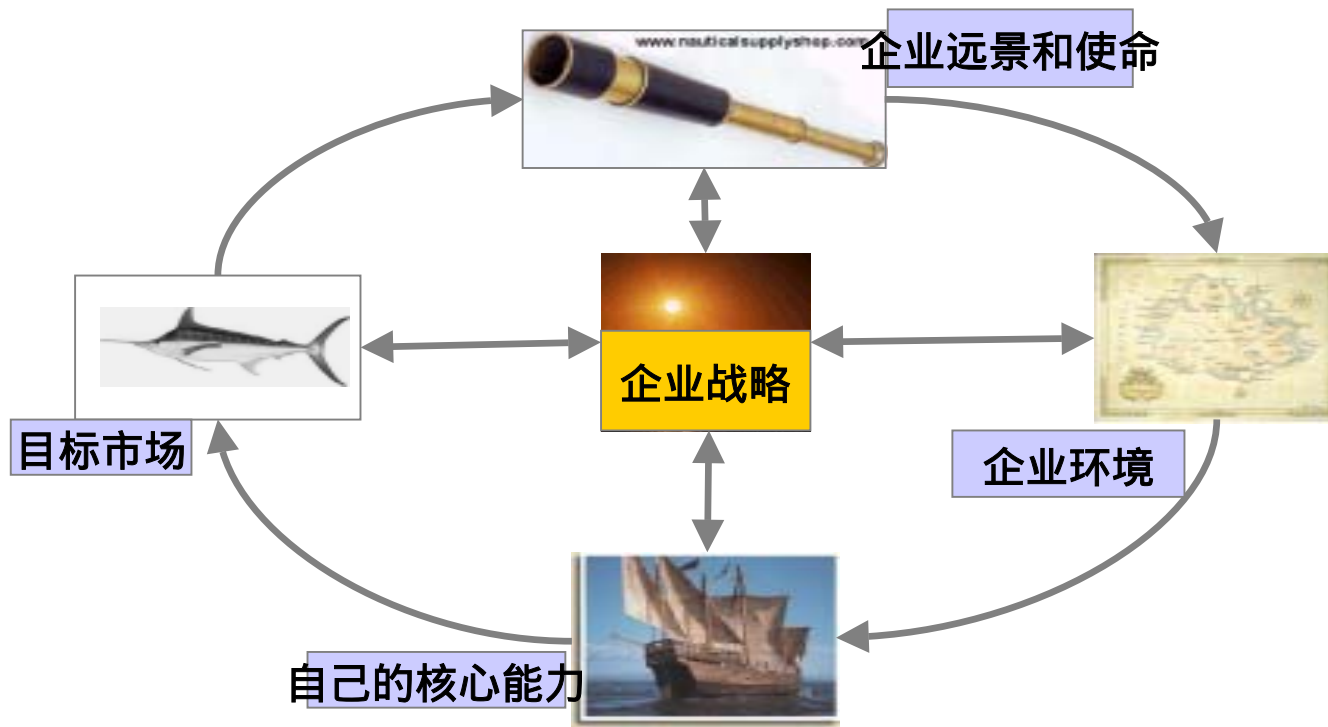




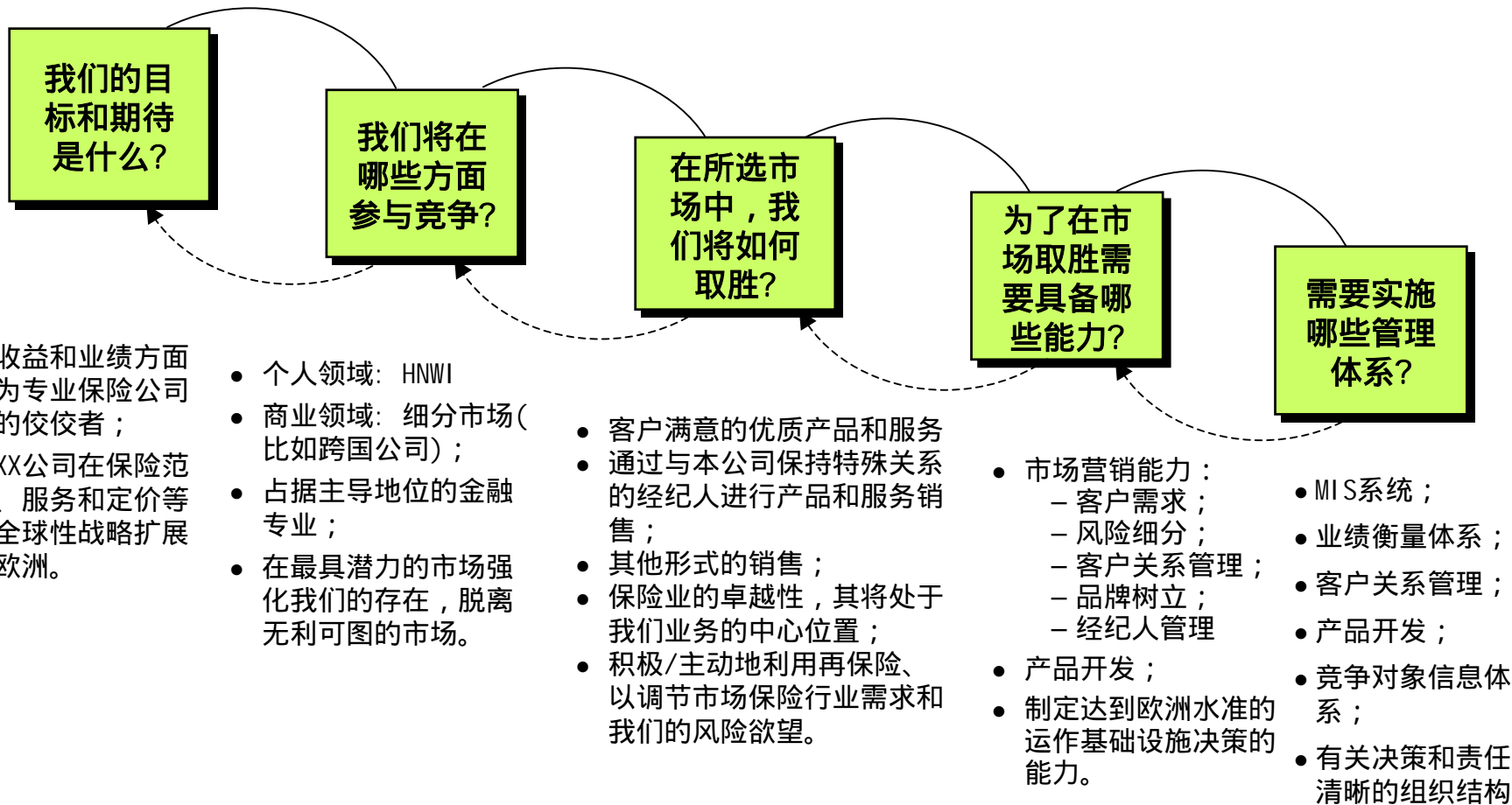


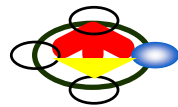
## 什么是企业战略？

- 战略是目标、意图或目的以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式企业正在从事或应该从事的经营业务，以及界定企业所属的或应该所属的经营类型。战略不是来自于主观想象，也不是来自某一个方面的考虑，它是多种因素的综合

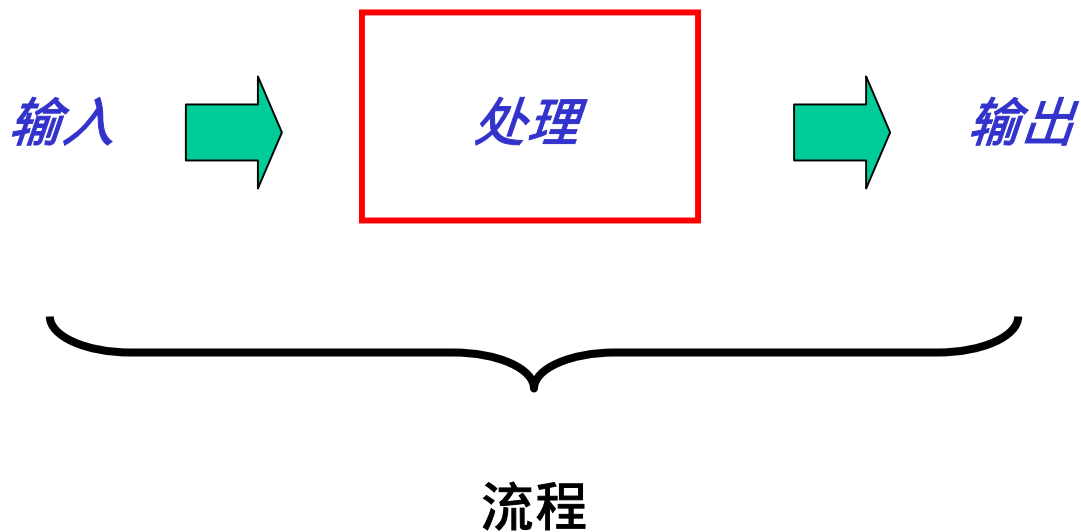


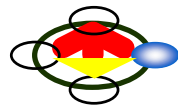
## 战略制定框架





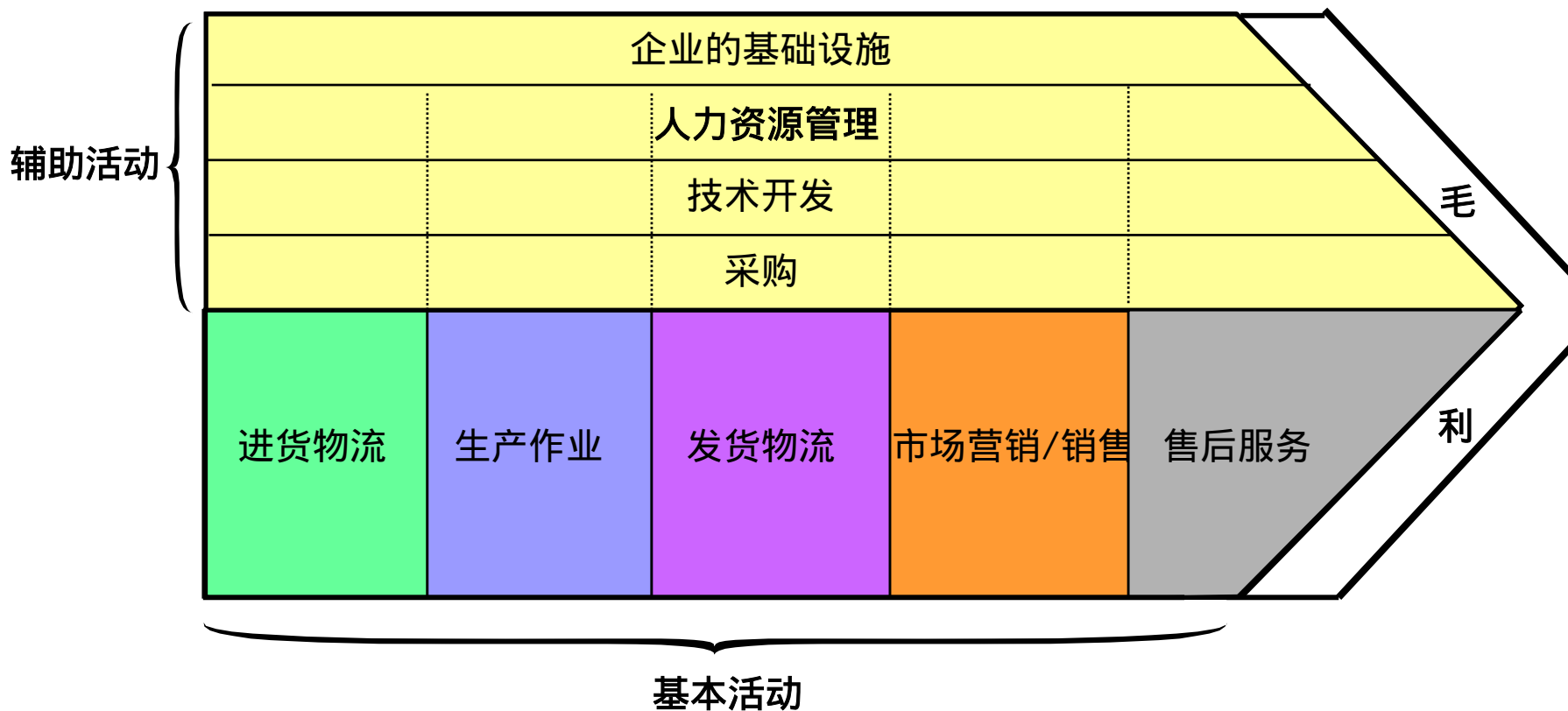
- 流程是一个或一系列连续的、有规律的活动，这些活动以确定的形式进行，并实现特定的目标。最简单的流程有一个输入和一个输出，输入经过流程后变成输出。合理的流程应该使输出价值大于输入，而不是等于甚至小于输入。





# 迈克、波特教授的企业价值链

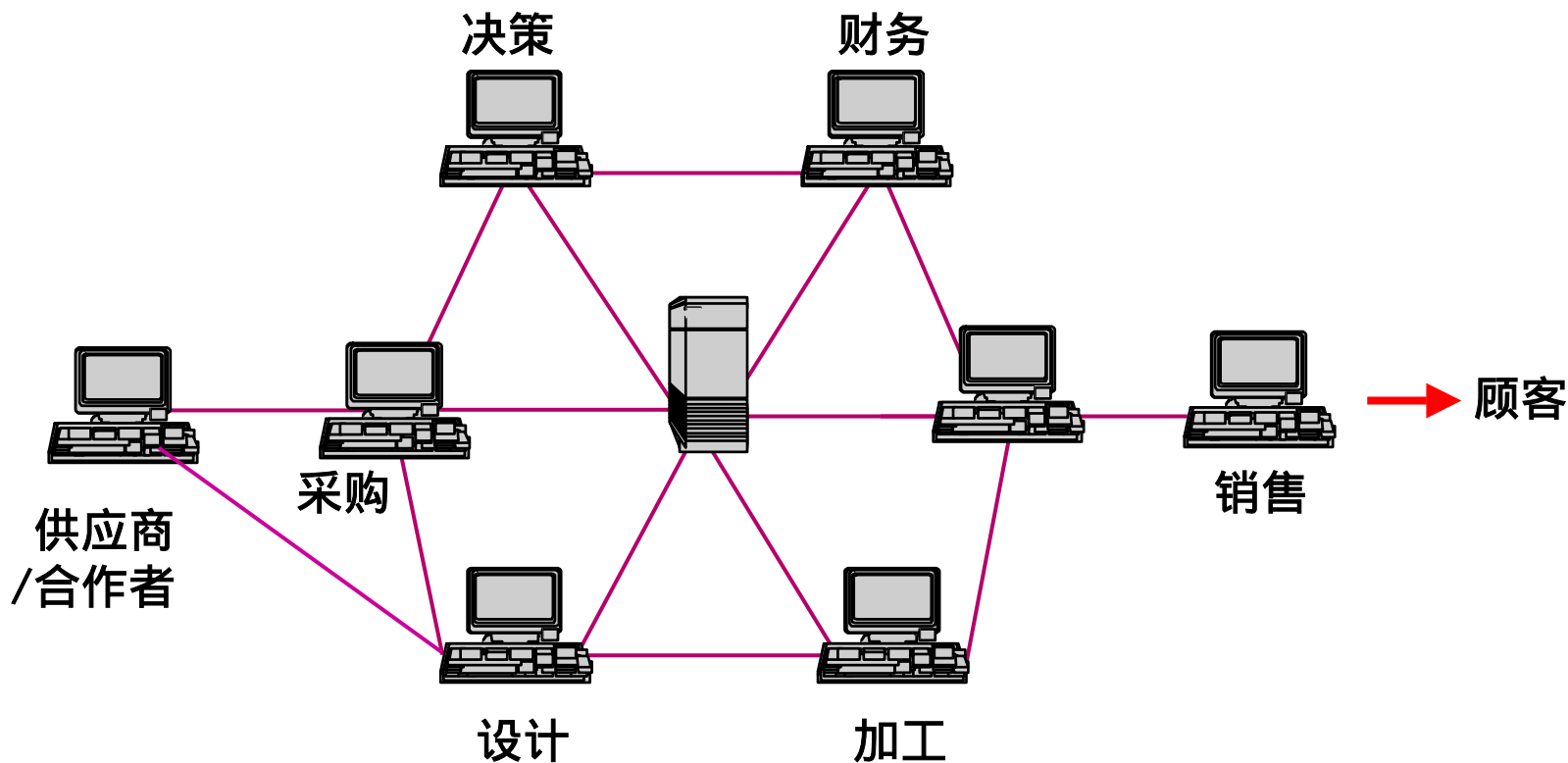
■ 整个企业经营活动就是一条价值链，其中基本的活动为公司的客户产生价值，辅助的活动则为基本活动提供支持。而这些活动共同构成企业的流程





## 什么是管理信息系统？

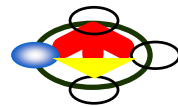
- 企业任何时候都离不开信息，每天都会产生大量的信息，但往往不能将它们转换成对经营有用的东西。管理信息系统就是借助计算机网络系统对企业所需的信息进行采集、处理、储存和传输，并以此支持企业的各项经营活动，如决策、评估、控制、交流甚至交易等等



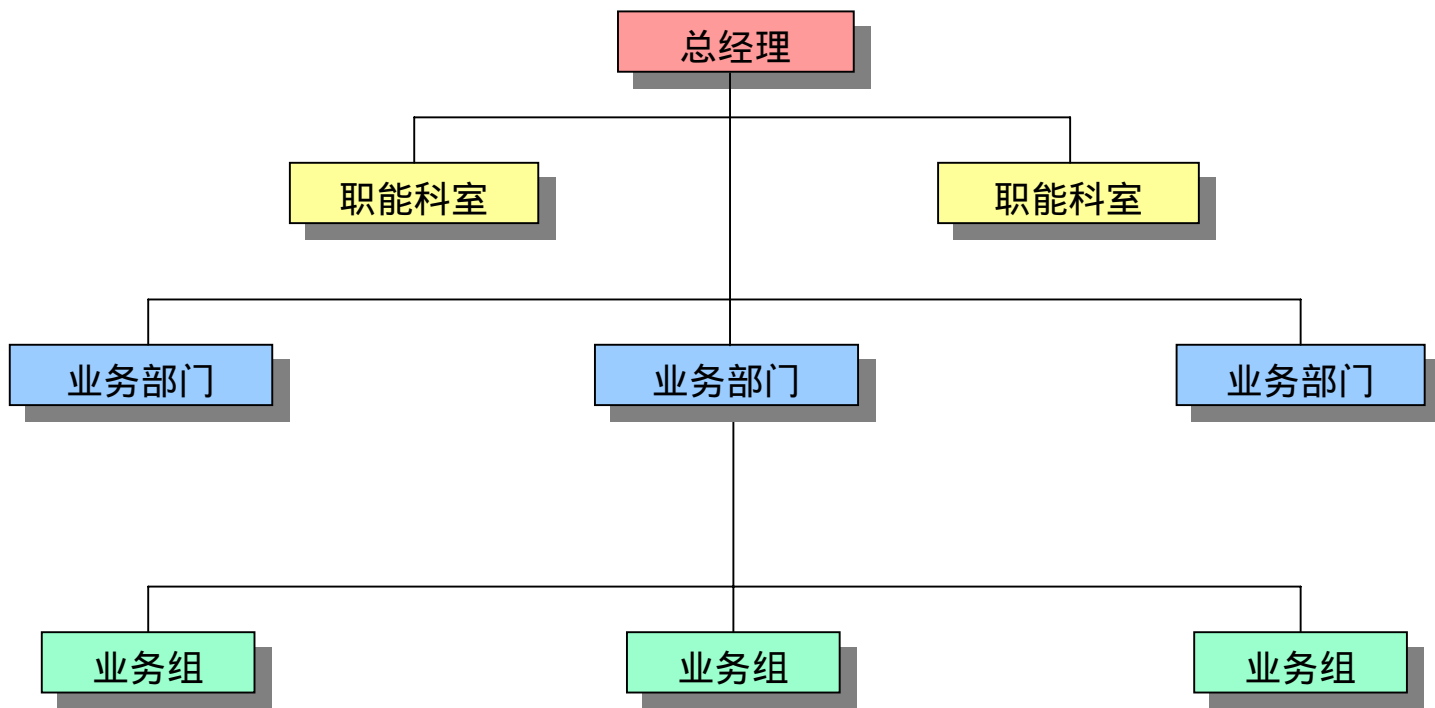


## 管理信息系统对传统的管理会产生巨大的影响

- 提高了企业信息的共享程度，更有利于企业管理层的迅速、科学决策；
- 扩大了企业管理各方面的功能，提高了管理效率；
- 改变了原有的工作/管理流程，使流程大大优化；
- 加大了原有管理的幅度和管理层次；导致组织结构的扁平化；
- 加深了管理的深度，可以帮助管理部门大大减轻对日常事务的管理，从而加强对战略层面事务的参与；
- 加强了企业管理的透明度，使企业的股东、员工、业务伙伴等利益相关者都能实现更大程度的参与，促进各方面利益的协调；
- 促进了“网络组织”的形成，即不仅在企业内部，而且在企业之间形成基于信息系统的管理网络，以提高资源配置的效率



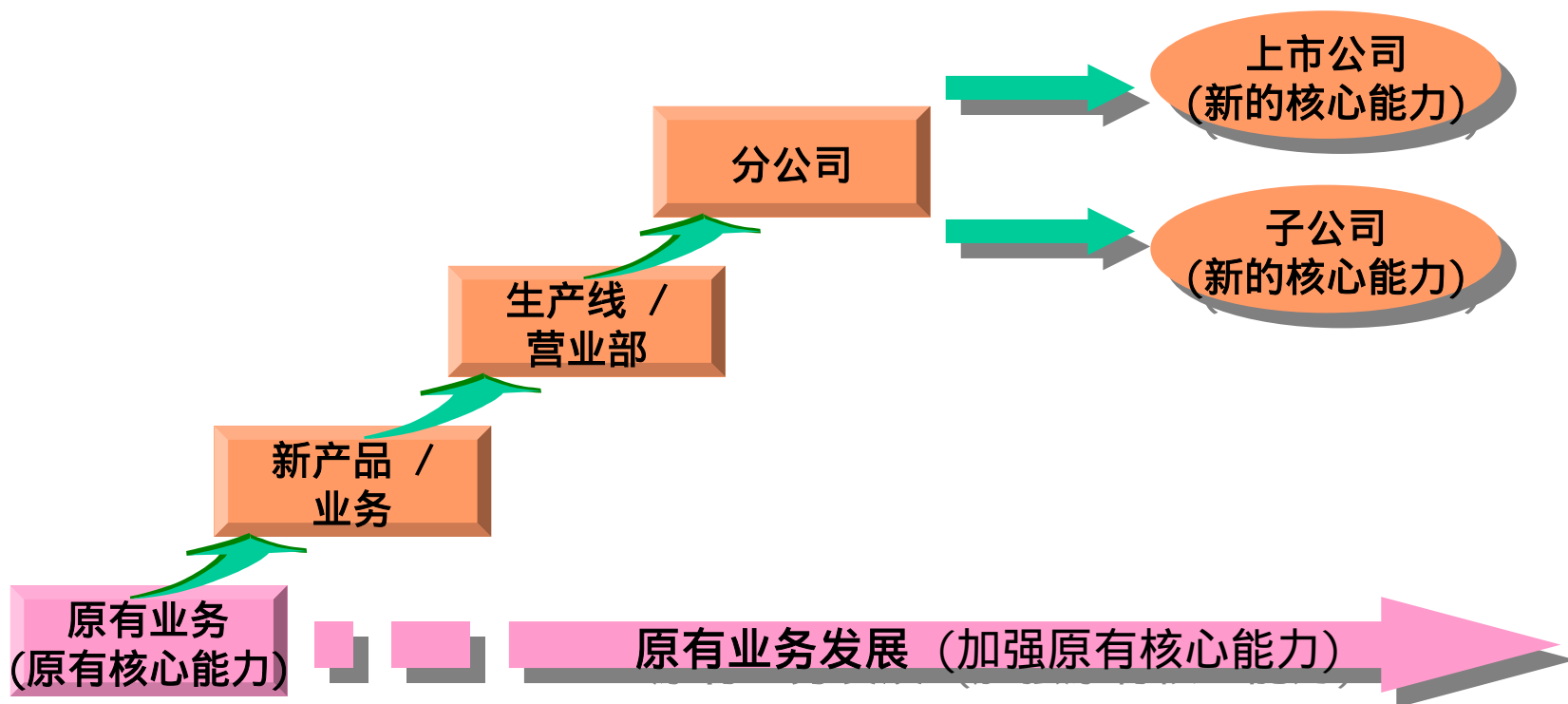
- 组织是由两个以上的人为达成共同的目的而组合起来的群体，它在职务范围、责任、权力、相互关系等方面形成的结构体系即是组织结构





## 组织的成长过程

- 一般组织都有一个从小到大、从简单产品/服务到复杂产品/服务的发展过程。企业所处的发展阶段直接影响到其管理模式，从而影响到具体的组织形式

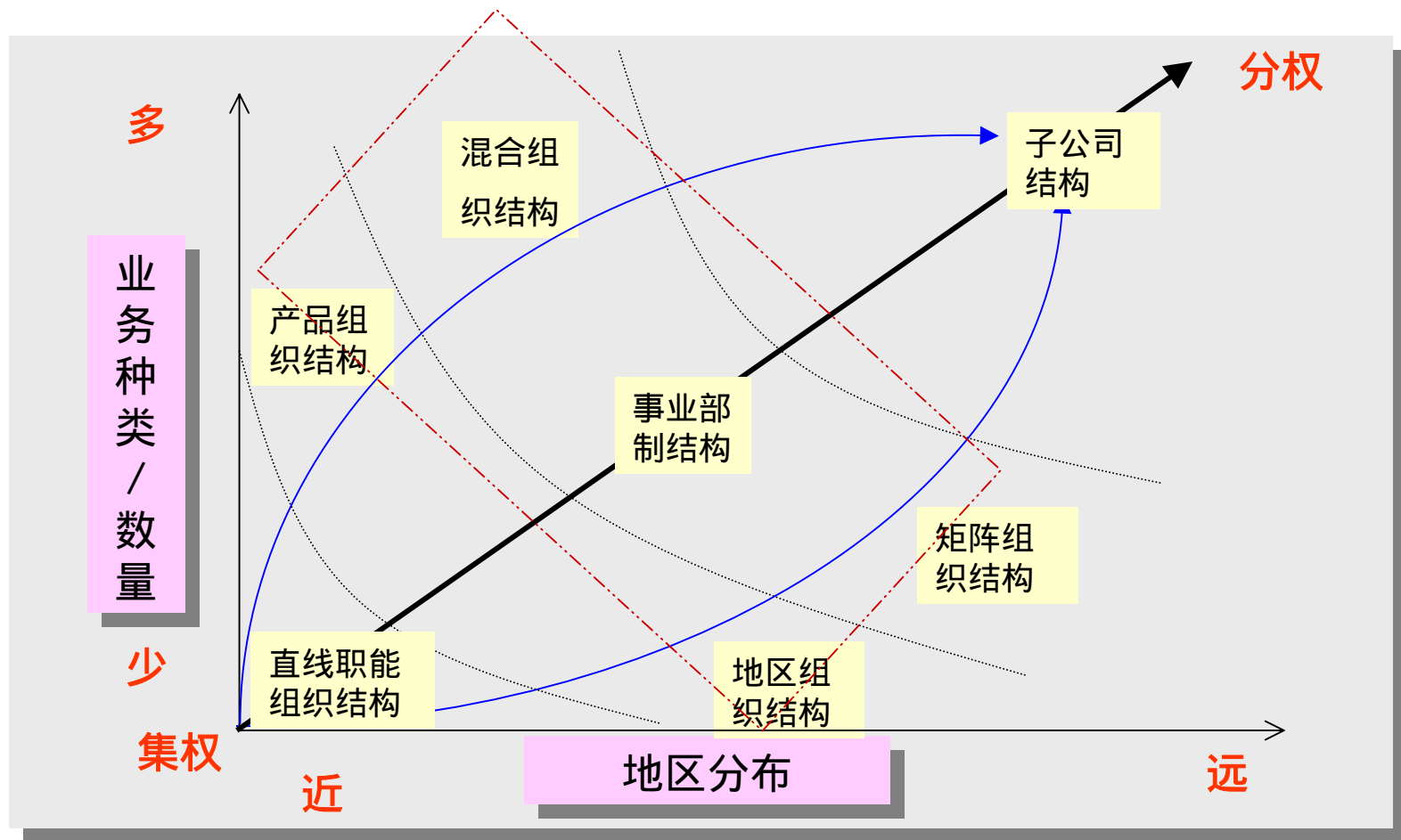


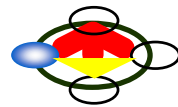




## 组织结构形式

- 各类组织结构与其集权/分权程度、业务种类/数量多少、以及地区距离远近还有直接关系

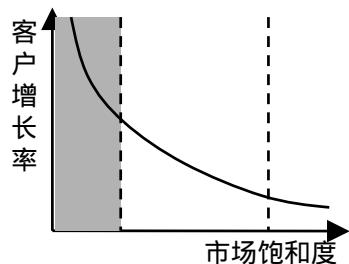




## 组织结构的演变

■ 各类组织结构与其集权/分权程度、业务种类/数量多少、以及地区距离远近还有直接关系

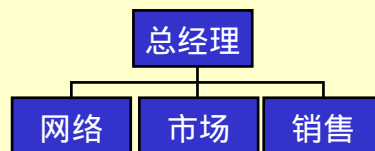
起步期



### 业务重点

- 争夺市场份额

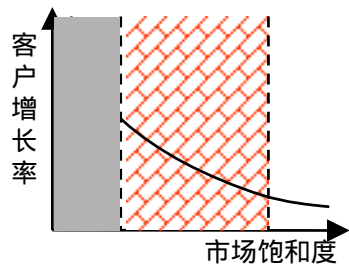
### 组织结构



### 核心能力

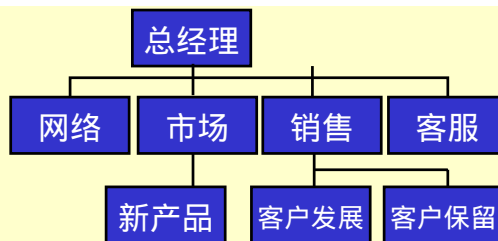
- 技术能力/网络计划与建设能力
- 渠道开发能力

快速增长期



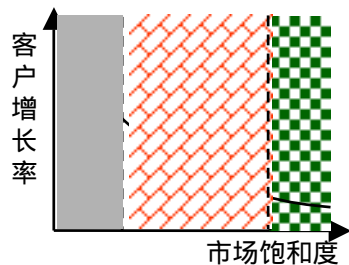
- 争夺高端市场份额
- 保持市场份额

### 总经理



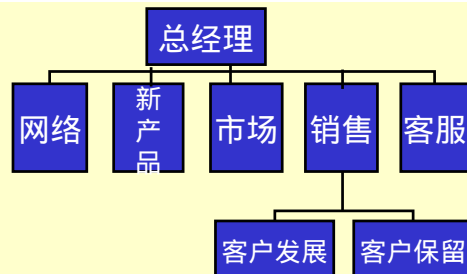
- 市场研究/能力
- 市场细分/营销能力
- 网络成本控制能力

成熟期



- 开发在网客户的价值
- 控制成本

### 总经理



- 深层服务能力
- 新技术开发能力
- 新产品开发能力
- 网络成本控制能力

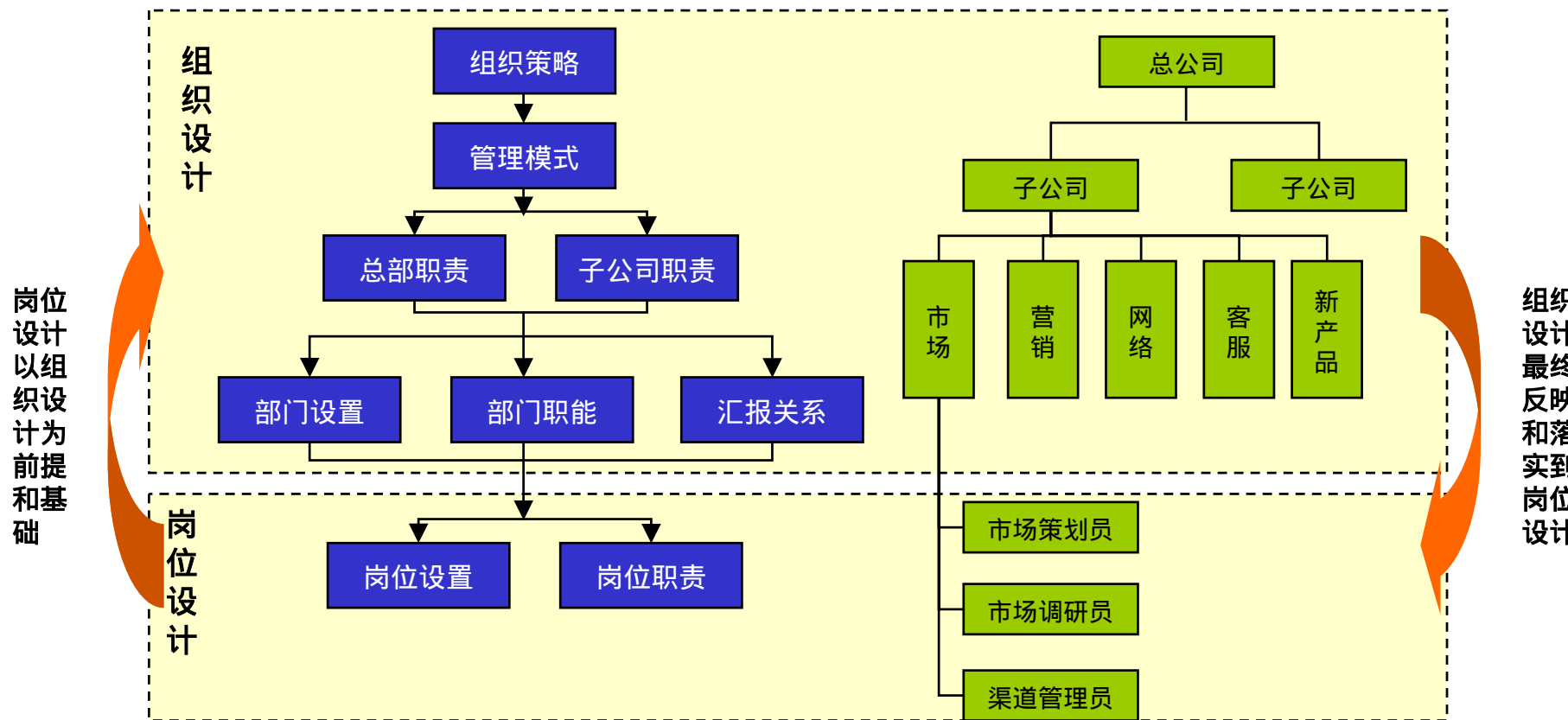
# 目录

- 岗位的概念
- 影响岗位设计的基本要素
- 定岗
- 定编
- 操作示例

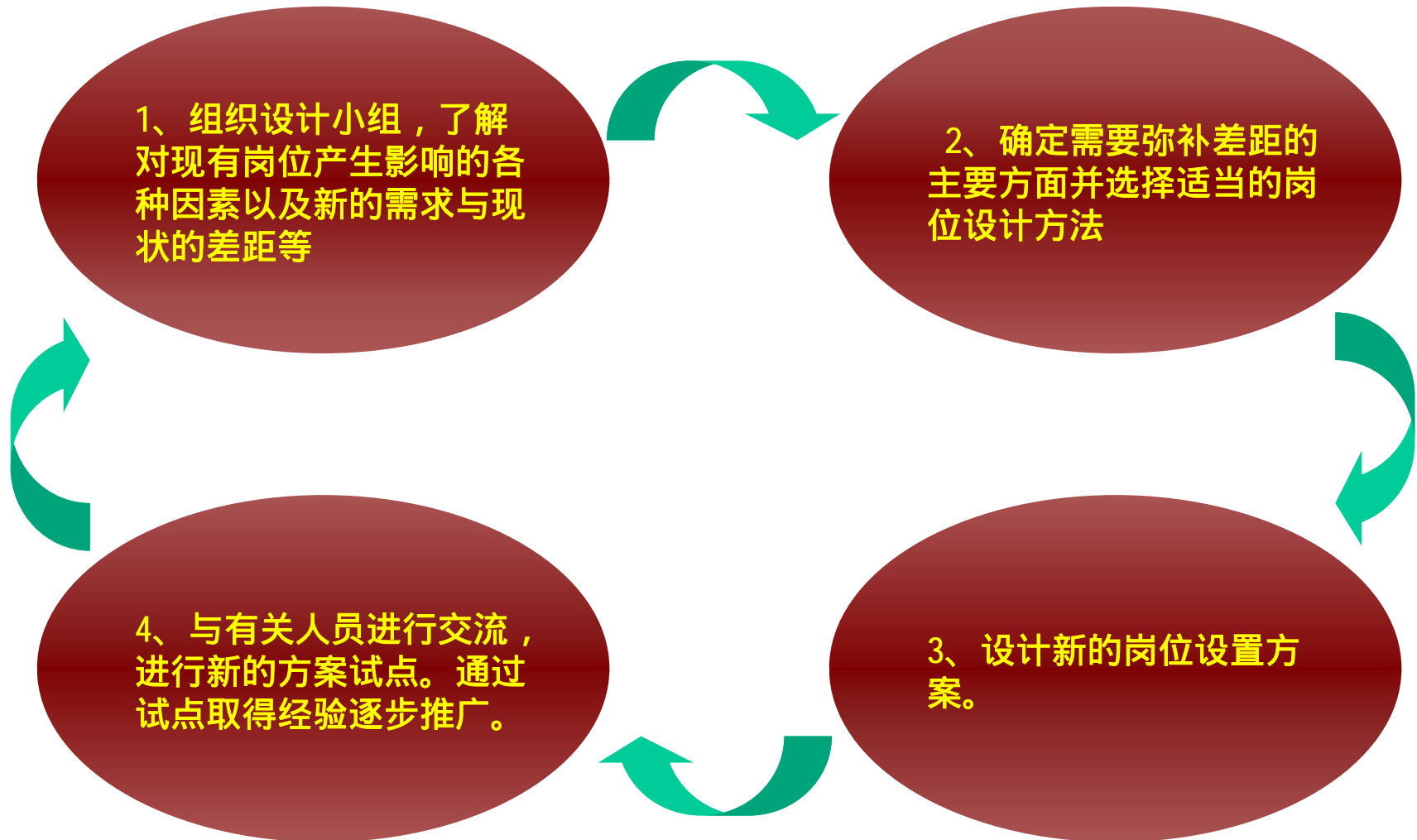
中国人力资源开发网(简称：中人网 [www.chinahrd.net](http://www.chinahrd.net))

公司的组织结构设计应该明确公司的管理模式、各级部门职责划分和汇报关系，并最终要落实到岗位设计上。

### 组织设计和岗位设计的关系



## 岗位设计的主要步骤



在充分理解了客户需求之后，即可开始选择岗位设计的方法，主要有以下四种方法：

---

- **组织分析法**：这是一个广泛的岗位设计方法。首先从整个组织的远景和使命出发，设计一个基本的组织模型。然后根据具体的业务流程需要，设计不同的岗位。
- **关键使命法**：岗位设计仅仅集中于对组织的成功起关键作用的岗位。
- **流程优化法**：根据新的信息系统或新的流程对岗位进行优化。这种方法可以确定新的岗位。
- **标杆对照法**：参照本行业典型企业现时的岗位设置进行设计。

## 各种不同的方法适用于不同的项目：

---

- **组织分析法**：通常适用于大型企业的大范围重组项目，在这个项目中，组织设计和岗位设计占整个项目的大部分工作。
- **关键使命法**：通常适用由于时间和预算的限制、对整个组织的岗位设计不可行的情况时。
- **流程优化法**：适用于较小的项目范围，主要在实施一个新的管理信息系统时应用。
- **标杆对照法**：适用于不太精确的项目范围。

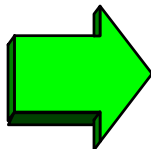
# 组织分析法

## 优点

能深入解决许多细节问题，尤其适合于一个大型的传统组织，在从事变革之前，需要对方方面面进行确认；

提供广泛的组织和岗位的设计；

能提交一个与公司长远战略一致的解决方案。

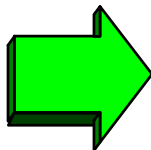


## 缺点

往往会成为基于对一个比较理想的组织的模型的设计。这种方法适用一个企业具有明确的目标，并有长远的战略去实现这个目标。而现实情况往往不是这样；



岗位设计往往会过于复杂和具体；



需要客户的大力支持。

**要求：**必须有一个相对稳定的业务环境和发展战略，否则难以形成相对稳定的组织结构和职责分工。



组织设计的目标是为每个组织单元制定清晰的绩效目标，并协助组织作出高效的决策以实现整体业务目标

---

### 组织设计需考虑的主要问题

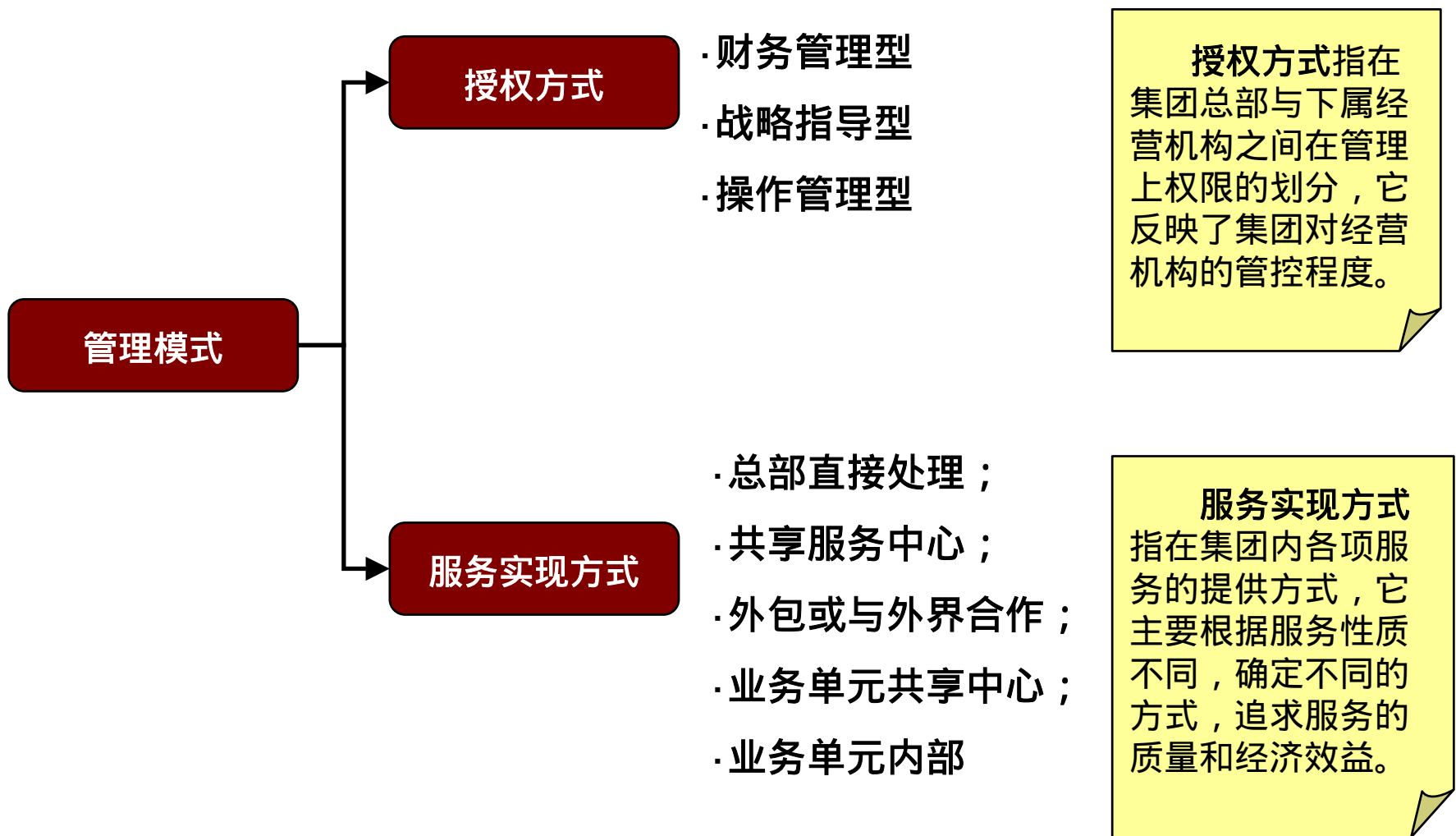
- 最适合的组织结构是什么？战略性的业务单元？以产品为主？以职能为主？以区域为主？对于每个组织单元的绩效期望是什么？
- 高级管理层的职责和角色是什么？
- 要制定的关键决策是什么？商业模式？业务计划？营销计划？财务计划？人力资源计划？
- 这些决策如何执行？如何协调？
- 每个组织单元的绩效如何评估？

理顺组织结构的第一步需要在总部和分支机构之间选择合理的管理模式，理顺其中的集、分权关系

三种不同的管理模式对比

	财务管理型	战略管理型	操作管理型
分权			集权
总部与下属分公司的关系	<ul style="list-style-type: none"><li>- 以财务指标进行管理和考核，总部无业务管理部门。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 以战略规划进行管理和考核，总部一般无具体业务管理部门。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 通过总部业务管理部门对下属企业的日常经营运作进行管理。</li></ul>
管理目标	<ul style="list-style-type: none"><li>- 投资回报；</li><li>- 通过投资业务组合的结构优化来追求公司价值最大化。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 公司业务组合的协调发展；</li><li>- 投资业务的战略优化与协调；</li><li>- 战略协同效应的培育</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 各子公司经营行为的统一与优化；</li><li>- 公司整体协调成长；</li><li>- 对行业成功因素的集中控制与管理。</li></ul>
总部的核心职能	<ul style="list-style-type: none"><li>- 财务控制；</li><li>- 法律；</li><li>- 企业并购。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 财务控制；</li><li>- 战略规划与控制；</li><li>- 人力资源。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 财务控制/战略；</li><li>- 营销/销售；</li><li>- 网络/技术；</li><li>- 新业务开发；</li><li>- 人力资源。</li></ul>

管理模式中，除了授权方式之外，还应考虑总部服务实现的不同方式



其次，需要对各主要职能进行分析，明确各部门的使命和关键职责

### 某移动通信总公司市场部的使命与职责

示例

#### 使命

- 巩固并发展用户群，并以有价值的重点客户为核心；
- 保持并发展品牌形象；
- 保持在个人与企业市场地位的双重领先，并不断提升公司收入；
- 有力地支持分公司的营销运作，但保持营销规划的整体性以及关键职能的集中管理

#### 关键职责

- 品牌管理；
- 基础与专项市场研究；
- 营销战略规划；
- 年度/月度具体营销计划制定与执行监控；
- 对分公司日常业务管理：
  - 市场推广规划与控制；
  - 销售规划与控制；
  - 定价管理；
  - 产品组合规划与控制；
  - 客户关系管理；
  - 业务流程制定与监控。

理顺组织结构还需要明确各职能、各层级之间在主要职责上的决策流程和汇报关系

**某移动通信总公司市场部的决策流程和汇报关系**

**示例**

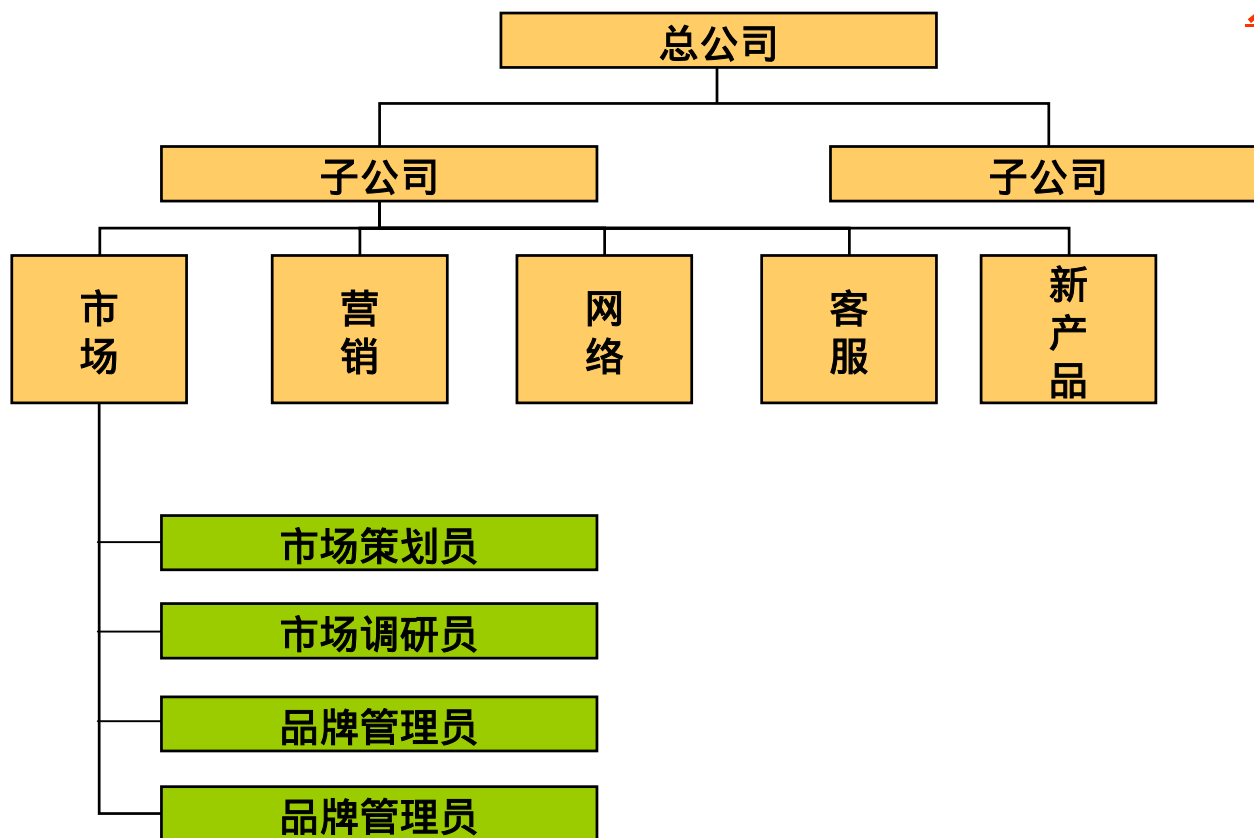
职责	董事会	总经理	分管副总	其它副总	市场部
<b>一、策略议题</b>					
1、中长期市场发展规划	决定权	复核权	审核权		建议权
2、品牌发展战略	决定权	复核权	建议权		
3、本部门年度财务预算	决定权	复核权	审核权		建议权
<b>二、营运议题</b>					
1、本部门一般员工的招聘录用、考核 晋升降级、奖惩、岗位异动					决定权
2、市场部门内部中层干部的招聘录用、 考核晋升降级、奖惩、岗位异动			决定权		建议权
3、对各分公司市场开发工作的日常 支持和管理					决定权
4、基础及专项市场调研制度和 报告			决定权	参议权	建议权
5、品牌管理			决定权		建议权
6、部门业务指标的设计、评估及考核			决定权		建议权

中国人力资源开发网(简称：中人网 [www.chinahrd.net](http://www.chinahrd.net))

最后，在部门内部对职责、任务再进行细化分类，再分解到各个岗位上

- 例如，公司市场部内工作可再划分为市场策划、市场调研、促销管理、品牌管理等等，相应的可设置为不同的岗位来具体实施。

*示例*

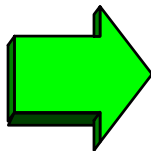
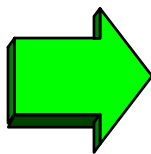
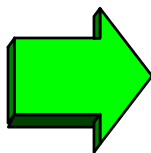


## 优点

注意力集中于关键岗位，可以用较少的投资得到较高的回报；

注意力集中于关键业务领域，可以确保得到业务利益；

这种方法可以比较灵活地用于不同的组织中。



## 缺点

它不是一个综合的方法，(注意：它不求面面俱到)，有可能对岗位与岗位之间的衔接处理相对较差；

可能因为把整个组织的业务分成关键与非关键部分而造成组织内部的摩擦；

需要较深的专业知识、对客户的需求有较高、深入了解。

**要求：**对管理和支持部门内关键岗位的认定要有判断力和决心，否则很难在这些部门运用本办法。

根据已经梳理的组织结构，分析各部门的关键业务和关键职责，明确需要设定的关键岗位

### 某银行公司业务部岗位设置示例

#### 部门的关键职责

1、组织重点客户的营销，开发优质行业的优质客户，不断推进业务发展

2、负责公司业务新产品的开发推广，为营销提供后台保障

3、负责本级经营业务的贷款审核及发放工作

#### 关键职责细分

产品 价格 渠道 促销

- 客户关系管理；
- 客户风险分析；
- 客户行业分析；
- 营销策划

- 信贷资产转让产品开发及推广；
- 现金管理产品开发及推广；
- 贸易融资产品开发及推广

- 贷款审查；
- 贷后风险管理

#### 关键岗位

产品 价格 渠道 促销

- 行业1客户经理；
- 行业2客户经理；
- 行业3客户经理；
- 行业4客户经理

- 信贷资产转让经理；
- 现金管理经理；
- 贸易融资经理

- 放款操作经理；
- 贷后管理经理



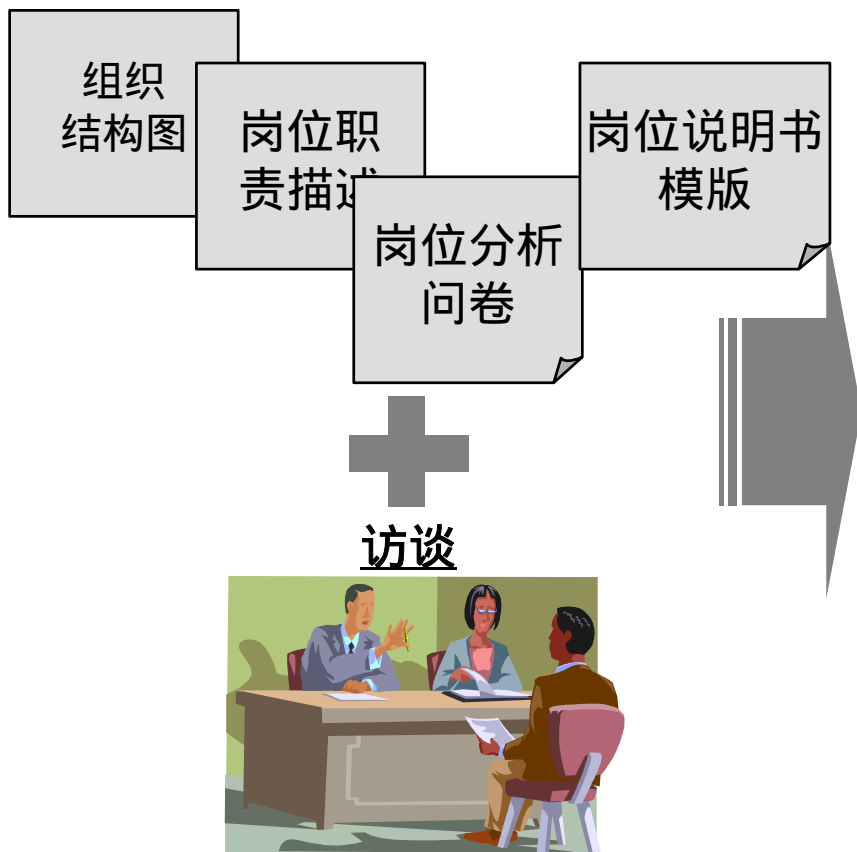
通过岗位分析，确定各关键岗位的核心角色，由此界定其主要职责

### 某银行岗位设置和主要职责示例

关键岗位	角色	主要职责
电力行业客户经理	营销	<ul style="list-style-type: none"><li>组织对目标客户进行财务分析，了解目标客户的经营状况和风险</li><li>对目标客户进行全面的营销</li><li>针对客户的复杂的金融需求，设计相应的产品组合，确保客户满意度的提高</li><li>对电力行业重点客户和优质客户进行客户关系管理</li><li>组织市场调研分析，客户回访，推进产品创新</li></ul>
产品经理	产品	<ul style="list-style-type: none"><li>整理、分析客户经理反馈回来的客户金融需求</li><li>对公司业务新产品进行风险预测，设计开发方案，进行投资估算和财务分析</li><li>根据产品开发方案，及时开发新产品，进行产品测试验收，报监管部门批准</li><li>通过各种形式将新的公司业务产品向全行进行推广</li><li>进行产品风险分析，参与资产负债产品的定价</li><li>对新产品的销售情况如客户满意情况，市场占有情况，效益风险情况进行调查评价，评估新产品是否需要改进，进一步扩大推广或退出市场</li><li>参与客户营销活动</li></ul>
放款经理	放款及贷后管理	<ul style="list-style-type: none"><li>制订、督导实施本级公司业务的市场营销计划，拓展本级自营业务</li><li>负责对公业务的放款操作</li><li>进行贷后管理，及时发现并控制风险</li></ul>

以现有的组织结构图和岗位职责为基础，形成科学规范的岗位说明书

示例



### 岗位说明书

岗位名称 \_\_\_\_\_ 上下级关系 \_\_\_\_\_

岗位目的 \_\_\_\_\_

岗位职责 \_\_\_\_\_

内外部联系 \_\_\_\_\_

任职要求 \_\_\_\_\_

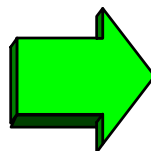
组织结构图 \_\_\_\_\_

# 流程优化法

## 优点

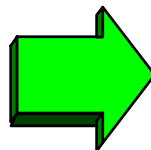
注重于新的管理信息系统对在岗者的影响；

服从于系统的要求，根据新的信息系统进行调整。



## 缺点

并没有真正投入大量的资源进行岗位设计；



可能会导致较差的结果。

**要求：**参与人员必须十分熟悉工作流程，否则很难提出改进意见。但是，参与人员又必须能跳出原有的、已经十分习以为常的工作流程，否则也很难提出改进意见。

## 流程重整 - - “现有流程”与“未来流程”

### 现有流程

**作用：**

当组织需要把现在解决问题的连续的活动和流程形象化，或为了理解和分析当前的流程“是什么”的时候所绘制的流程

- 标明当前的工作步骤；
- 确定瓶颈；
- 剔除多余的和无价值的活动；
- 找出错误的原因, 并修改

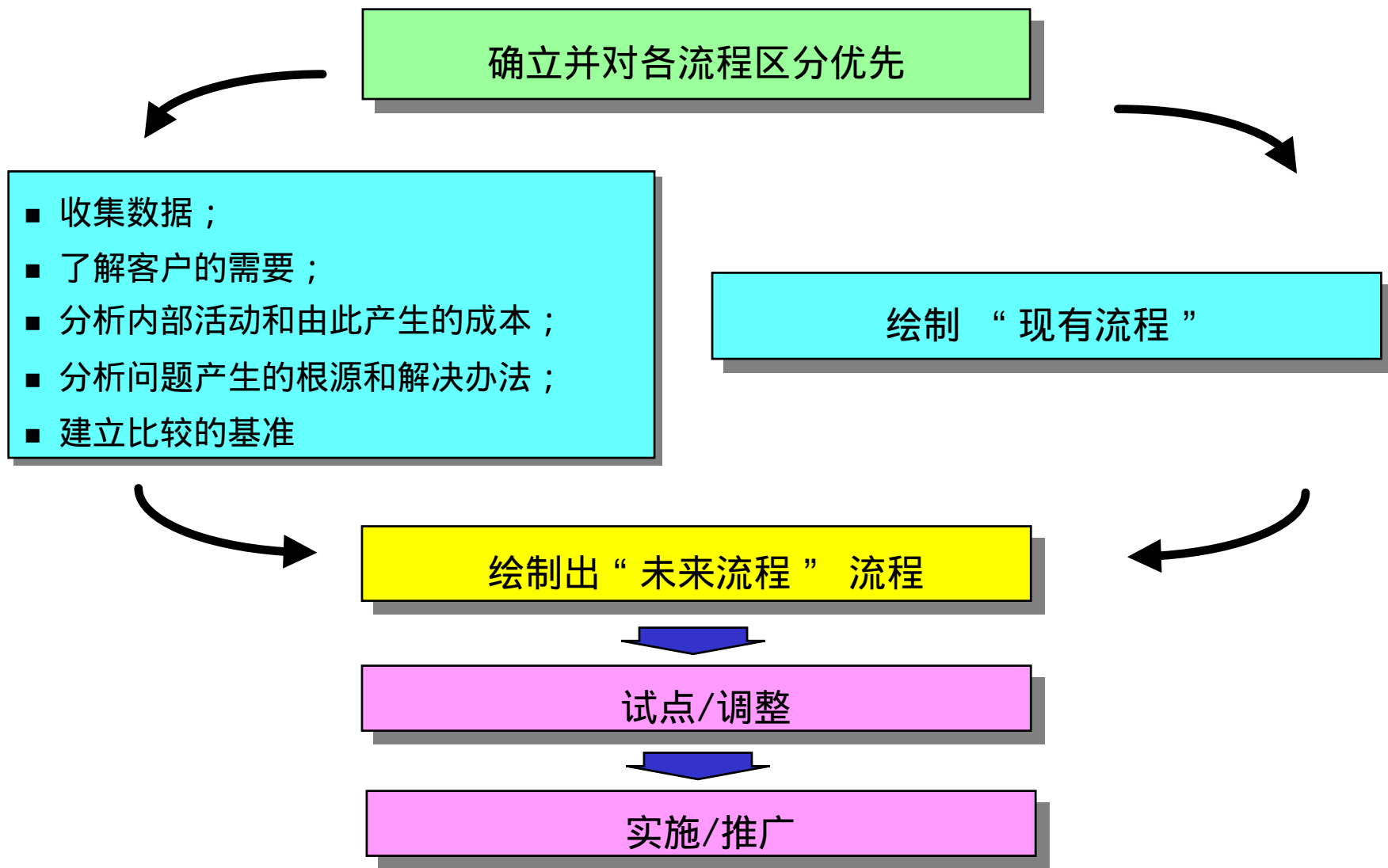
### 未来流程

**作用：**

当组织为了执行和持续的改进想要设计“应该是什么”的时候所绘制的流程

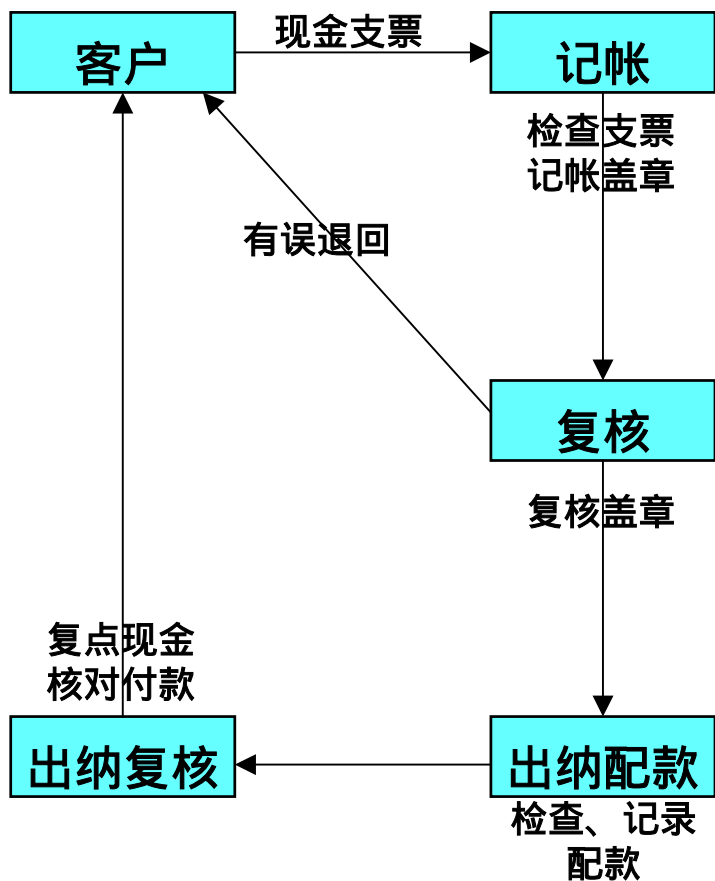
- 解释和改进岗位变化的关系；
- 提供那些可以改进的标杆；
- 在与IT系统的升级过程中，通过与系统的比较进行改进，确保实现更多的价值，而不仅仅是“把现在的流程自动化”而已

## 流程重整实施步骤

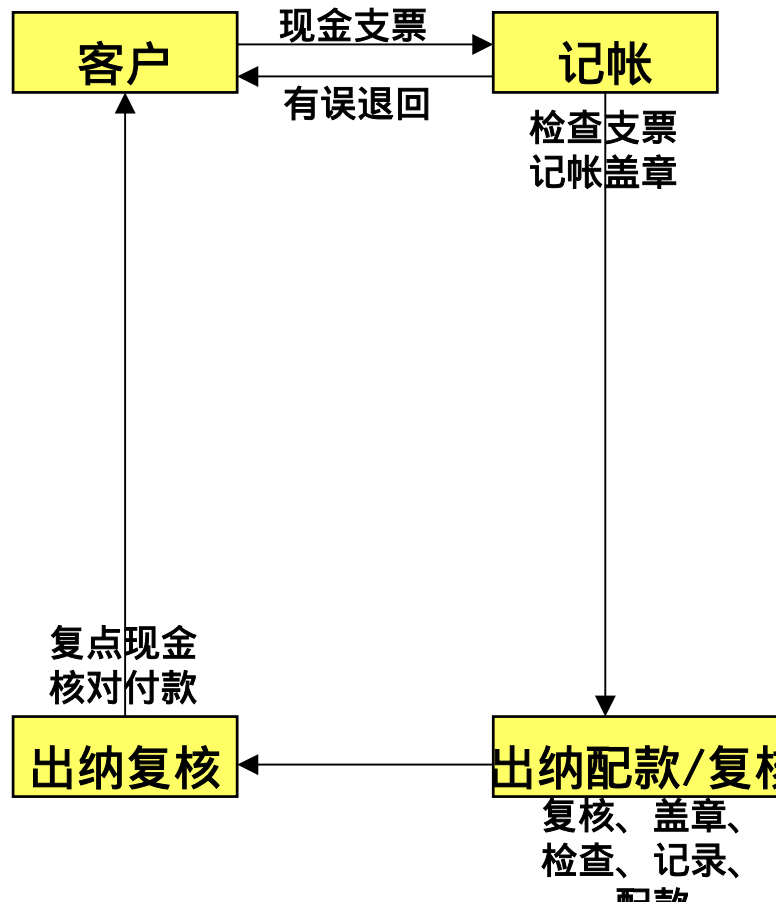


# 流程重整实施步骤举例 - 支取现金支票流程优化

## “现有流程”

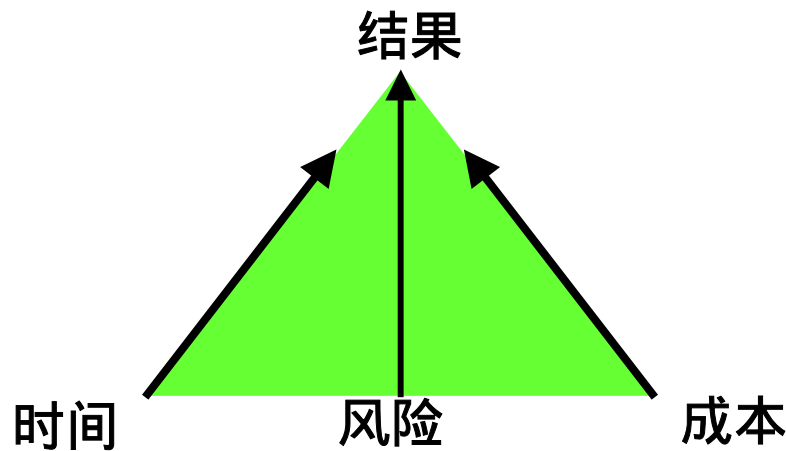


## “未来流程” 构想



## 确定各主要业务流程的关键控制要点

- 宏观地说，流程由三部分组成：**投入、过程和结果**，而流程本身主要仅可以控制的部分包括过程和结果。因此要想让流程合理、高效并达到目的，除了对其结果进行控制之外，还需要对其过程中的所历经的时间、所花费的成本、所可能产生的风险进行控制，才能保证流程最终促成企业的关键成功因素的实现。
- 因此，在对各主要业务流程进行分析时，主要应该从时间、成本、风险、结果四方面，考虑是否需要对这些因素进行控制。

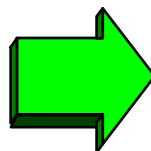


# 标杆对照法

## 优点

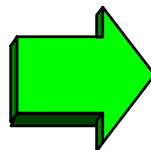
简单易行，可以由企业自身人员设计；

设计成本低，能够很快帮助企业完成工作岗位设计。



## 缺点

照办照抄，容易脱离本企业实际，造成新的混乱；



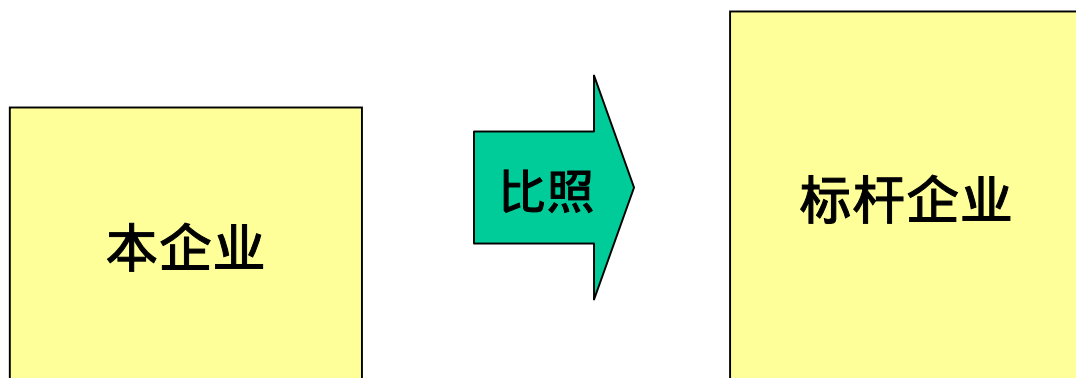
需要对标杆企业有比较透彻的了解。

**要求：**需要对标杆企业或参考数据有比较透彻的了解，否则参考意义有限。



# 标杆对照法即在本行业内选取成功的企业作为标杆，以它做参考进行本企业的岗位设计

- 这种方法比较直观、简单，但由于各企业的战略、自身条件等总会有差异，所以也不能简单地照抄照搬，而应该在实践中根据自身情况不断进行调整。
- 有些国家的政府部门（如美国劳工部）每年对本国主要行业的岗位、人数、营业额及本岗位的平均工资等情况进行统计并公开发布，这些数据也可成为企业进行岗位设计的参考。



# 美国劳工部发布的2001年全国雇员岗位及年薪报告

## 有关银行业部分摘编

SOC代码	岗位名称	雇员 (1)	百分比	小时工资中位数	平均小时工资	平均年薪 (2)
00-0000	全行业	1,413,630	100.00%	\$13.04	\$17.52	\$36,450
<a href="#">11-0000</a>	管理岗位	149,600	10.58%	\$32.78	\$36.30	\$75,490
<a href="#">11-1011</a>	首席执行官	14,270	1.01%	\$61.35	\$55.34	\$115,110
<a href="#">11-3031</a>	财务经理	63,010	4.46%	\$28.19	\$32.26	\$67,100
<a href="#">11-3040</a>	人力资源经理	4,490	0.32%	\$31.09	\$34.25	\$71,240
<a href="#">41-0000</a>	销售及相关岗位	59,910	4.24%	\$18.34	\$23.20	\$48,260
<a href="#">43-0000</a>	操作性岗位	919,750	65.06%	\$10.76	\$11.85	\$24,660
<a href="#">43-3071</a>	柜员	355,810	25.17%	\$9.51	\$9.64	\$20,040
<a href="#">43-4051</a>	客户服务代表	91,600	6.48%	\$11.55	\$12.15	\$25,270
<a href="#">43-4141</a>	处理新客户的员工	70,180	4.96%	\$12.06	\$12.70	\$26,420
<a href="#">43-3031</a>	簿记员, 会计和审计人员	41,600	2.94%	\$11.02	\$11.74	\$24,410

# 成功在于对不同方法的灵活运用和充分地沟通

---

■ 以上各种方法的运用不是绝对的，而应该根据不同部门/岗位情况运用不同的方法。

■ 岗位设计成功的关键是不停地把一些变革交流给组织中每一个可能会受到岗位重新设计影响的人，让大家了解：

- 我们为什么要变革？
- 变革对我意味着什么？
- 变革对组织会带来什么好处？
- 我需要准备什么？

目的是让大家了解变革的意义，共同促进变革成功。

# 目录

- 岗位的概念
- 影响岗位设计的基本要素
- 定岗
- 定编
- 操作示例

## 什么是定编？

- 定编在这里包括定员。所谓定编定员,就是采取一定的程序和科学的方法,对确定的岗位进行各类人员的数量及素质配备。
- 定编定员是一种科学的用人标准。它要求根据企业当时的业务方向和规模,在一定的时间内和一定的技术条件下,本着精简机构,节约用人,提高工作效率的原则,规定各类人员必须配备的数量。它所要解决的问题是企业各工作岗位配备什么素质的人员,以及配备多少人员。
- 定编定员的主要特征在于：
  - 必须在企业有一定的业务规模基础上进行；
  - 必须在企业业务发展方向已定的基础上进行；
  - 具有一定的时效性,即有一个发生、发展的过程；
  - 不仅要从数量上解决好人力资源的配置,而且还要从质量上确定使用人员的标准,从素质结构上实现人力资源的合理配备。
- 定编定员与岗位设计是密切相关的,岗位确定过程本身就包括工作量的确定,也就包括了对基本的工作量、上岗人员数量和素质要求的确定。

# 岗位分类

- 在实际企业中，工作岗位的数量可能非常多，而且具体的岗位随时间发生变化的可能性也特别大，不断有新的岗位产生，现有的岗位也不断会消失，因此在定编时可能无法也没有必要对所有具体岗位上的人员配备都进行确定。而只需要对一些关键的岗位或者对某几类岗位的人员配备进行确定。因此，就需要首先对岗位进行分类。

## 岗位族示例

类别		岗位族	描述
管理类	行政管理	信息管理	包括对企业的数据库管理、系统维护、网络维护、硬件/软件管理等岗位。
		财务管理	包括从事成本分析、成本费用核算、预算编制、收支帐务管理、税费缴纳、固定资产管理等岗位。
		行政总务	包括从事行政、后勤、文秘、档案、保卫等岗位。
		人力资源	包括从事薪酬、绩效、培训、招聘、福利等岗位。

中国人力资源开发网(简称：中人网 www.chinahrd.net)

# 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。

## 定编的方法 - 劳动效率定编法

■是指根据生产任务和员工的劳动效率以及出勤等因素来计算岗位人数的方法。实际上就是根据工作量和劳动定额来计算员工数量的方法。因此，凡是实行劳动定额的人员，特别是以手工操作为主的岗位，都适合用这种方法。

**定编人数 = 计划期生产任务总量 / (员工劳动定额 \* 出勤率)**

举例来说，某企业每人每年需生产某零件4651200只，每个车工的产量定额为16只，年平均出勤率为95%，求车工定编人数，计算如下：

定编人数 =  $4651200(\text{只}) / 16(\text{只}) * (365 - 2 * 52 - 10)(\text{天}) * 0.95 = 1219(\text{人})$

■由于劳动定额的基本形式有产量定额和时间定额两种。上例是产量定额，如果采用时间定额，其计算公式如下：

**定编人数 = 生产任务 \* 时间定额 / (工作时间 \* 出勤率)。**

以上例来说，如单位产品的时间定额为0.5小时，则可计算如下：

定员人数 =  $4651200(\text{只}) * 0.5(\text{小时}) / 8(\text{小时}) * (365 - 2 * 52 - 10)(\text{天}) * 0.95 = 1219(\text{人})$



## 业务数据分析法

---

- 业务数据包括销售收入、利润、市场占有率、人力成本等等；
- 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。
  - 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、长期的员工编制；
  - 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。

## 本行业比例法

- 是指按照企业职工总数或某一类人员总数的比例来确定岗位人数的方法。在本行业中，由于专业化分工和协作的要求，某一类人员与另一类人员之间总是存在一定的比例关系，并且随着后者的变化而变化。该方法比较适合各种辅助和支持性岗位定员，如人力资源管理类人员与业务人员之间的比例在服务业一般为1:100。
- 计算公式：

$$M = T * R$$

M = 某类人员总数

T = 服务对象人员总数

R = 定员比例

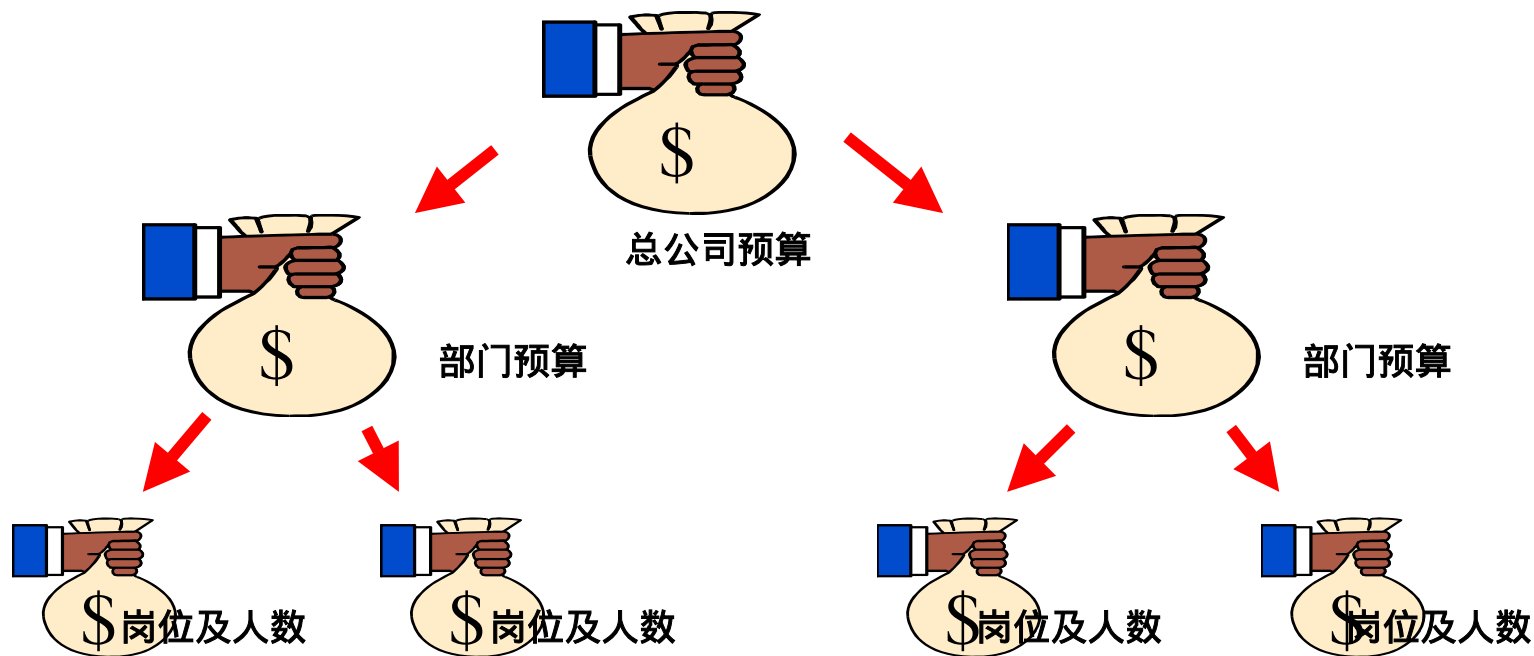
## 按组织机构、职责范围和业务分工定编的方法

- 这种方法一般是先确定组织机构和各职能科室，明确各项业务分工及职责范围以后，根据业务工作量的大小和复杂程度，结合管理人员和工程技术人员的工作能力和技术水平确定岗位人数的方法。管理人员的定编受很多因素的影响：
  - 管理人员个人的因素：  
本人的能力，下属的能力，受教育程度等；
  - 工作因素：  
工作的标准化程度和相似程度，工作的复杂程度，下属工作之间的关连程度；
  - 环境因素：  
技术，地点，组织结构等等。

**事实上，世界上不同企业对于管理人员的定编，都没有一个定数，都是根据自己企业当时的实际情况确定出来的。**

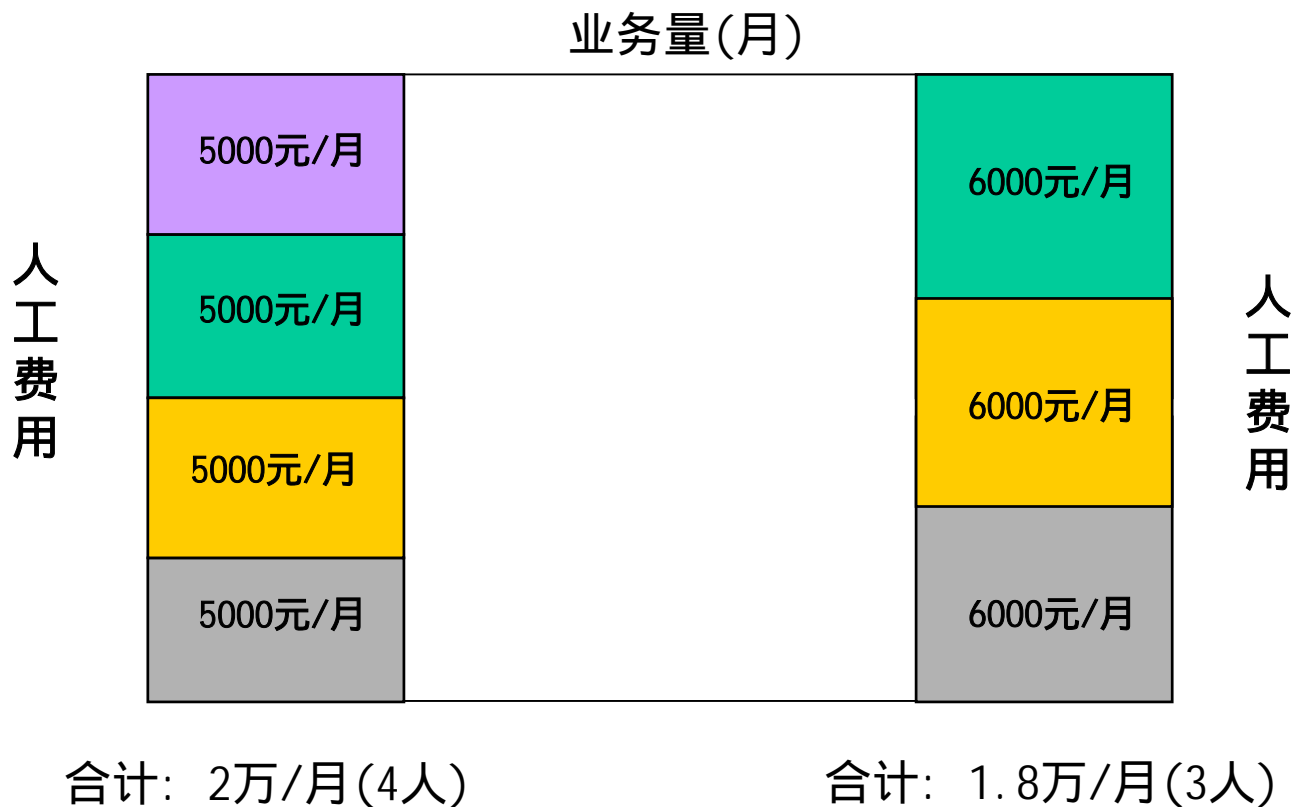
## 预算控制法

■ **预算控制法**西方企业流行的**定编方法**，它通过人工成本预算控制在岗人数，而不是对某一部门内的某一岗位的具体人数做硬性的规定。部门负责人对本部门的业务目标和岗位设置和员工人数负责，在获得批准的预算范围内，自行决定各岗位的具体人数。由于企业的资源总是有限的，并且是与产出密切相关的，因此，预算控制对企业各部门人数的扩展有着严格地约束。



# 预算控制法：人工费用举例

用较少的人数完成同样的业务量以减少费用成本



## 业务流程分析法

---

- 根据岗位工作量，确定各个岗位单个员工单位时间工作量如单位时间产品、单位时间处理业务等；
- 根据业务流程衔接，结合上一步骤的分析结果，确定各岗位编制人员比例；
- 根据企业总的业务目标，确定单位时间流程中总工作量，从而确定各岗位人员编制。
- 例如，每5个客户主管必须配备1个客户经理进行指导、监督、协调和管理。

- 通过管理层访谈获得以下信息：
  - 下属员工工作量、流程的饱满性，员工编制调整建议；
  - 预测其下属员工一定期限之后的流向：提升(部门内和跨部门提升)、轮岗、离职(自愿和非自愿)，统计各部门一定期限之后的员工数目。
  
- 通过专家访谈获取以下信息：
  - 国内银行业，国外银行业各种岗位类型人员结构信息(包括管理层次和管理幅度等信息)。

- 在各种方法中，按效率定编定员是基本的办法。在实践中，通常是将各种办法结合起来，参照行业最佳案例来制定本企业的岗位人数。
- 由于各企业的情况差别和情况的不断变化，很难会有一个所谓“绝对正确、完全适用和一成不变”的编制，它主要还是服从于企业的总体目标要求，在不断的变化中调整，是个动态的过程。
- 定岗定编的硬约束是成本投入。企业的投入在一定时期内总是有限的。在投入有限的情况下，岗位和人数的有限性是不言而喻的。人力资源管理要做的是，在一定时期内，如何运用有限的资本投入获得最佳的岗位和人数的组合。



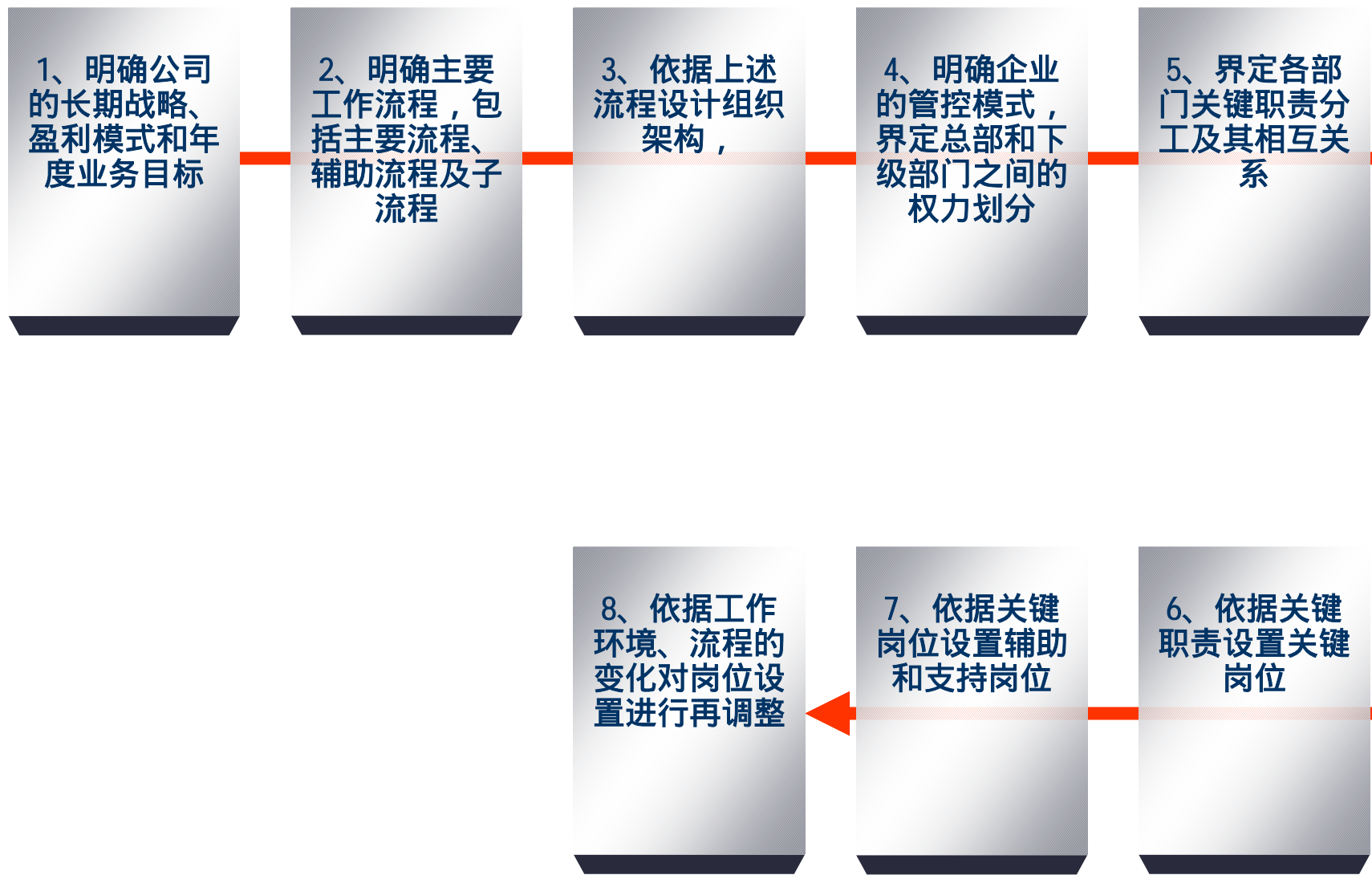
# 目录

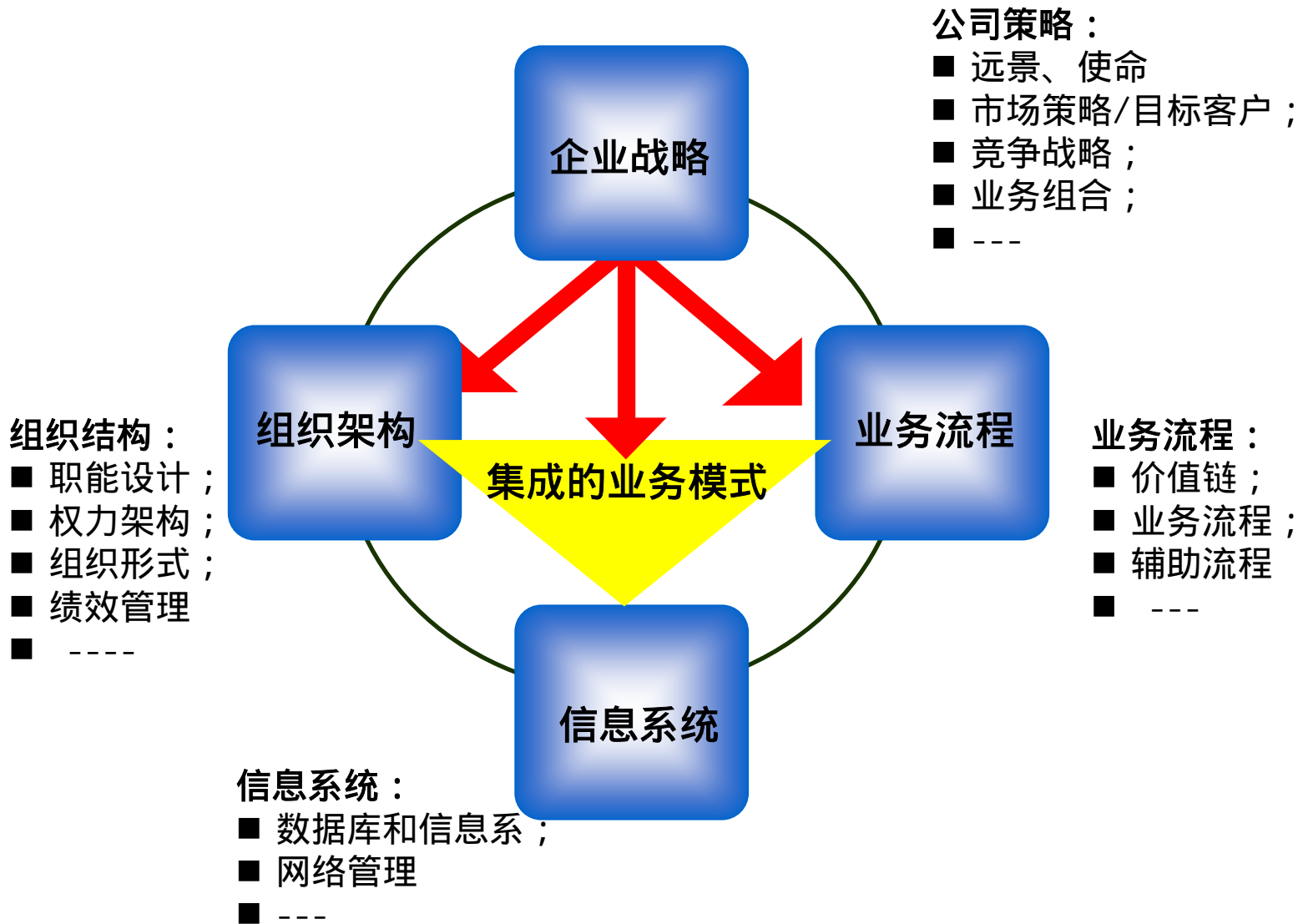
- 岗位的概念
- 影响岗位设计的基本要素
- 定岗
- 定编
- 操作示例

# 目录

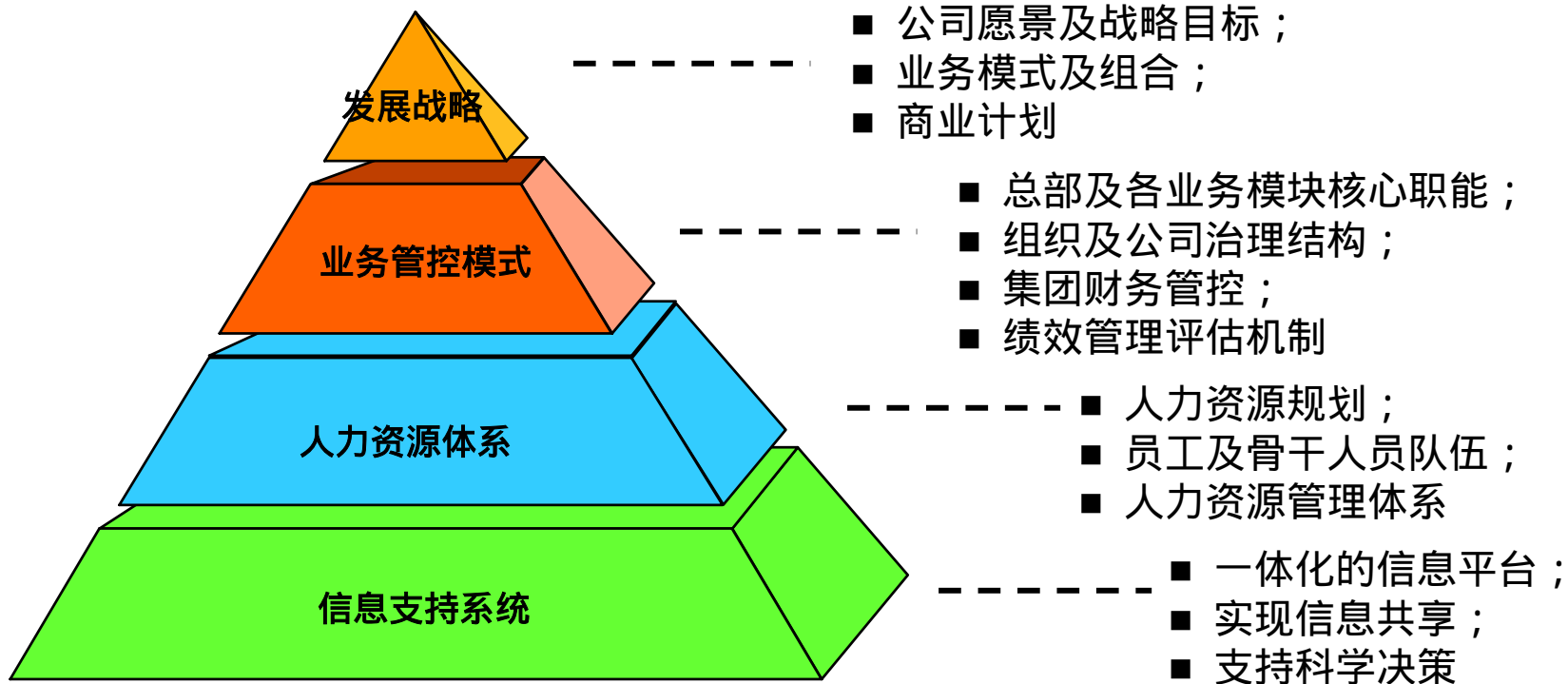
## ■ 定岗操作示例

## 定岗流程





## 集团化公司管理的基本模式



*示例*

远期目标

公司愿景：  
“ 将本银行建设成为民族  
金融业中的精品银行 ”

近期目标

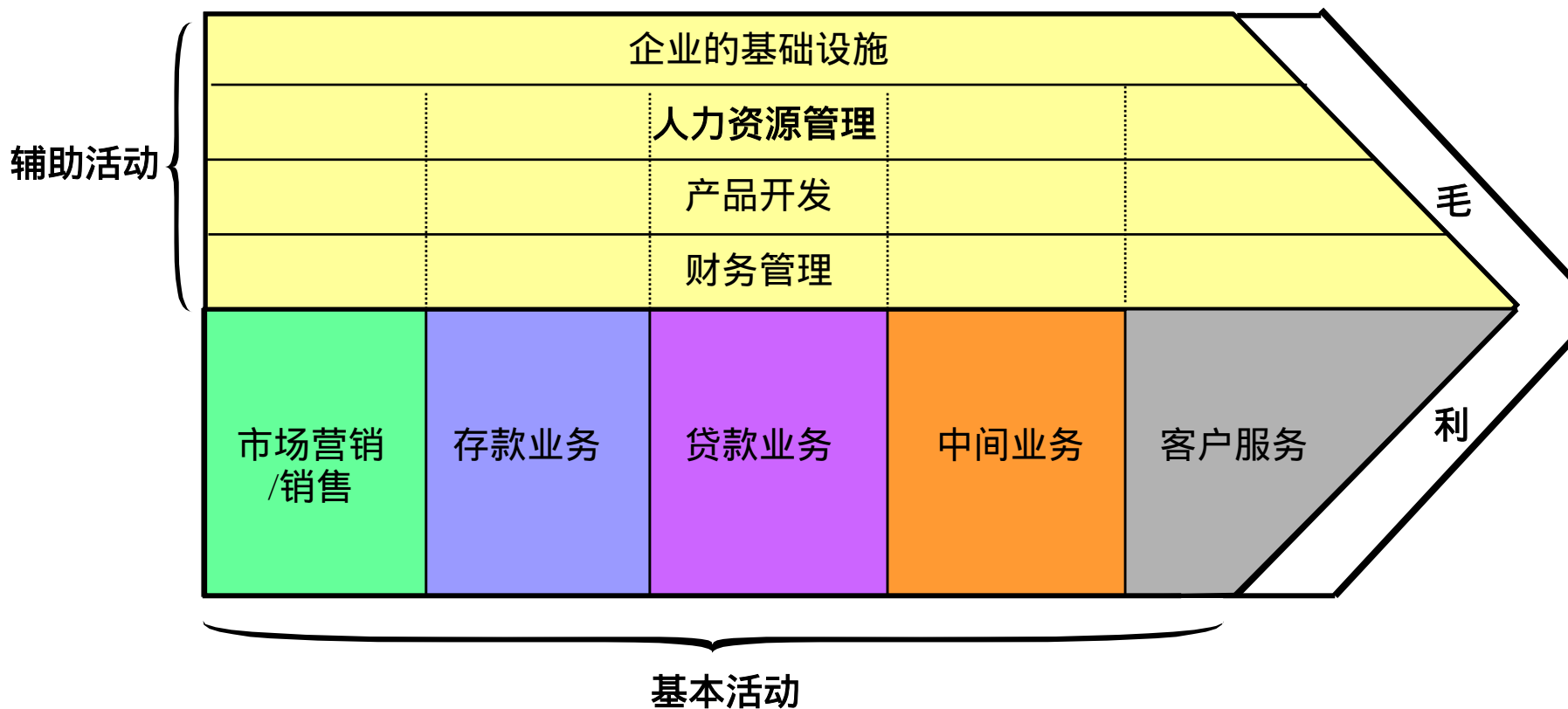
公司的近期战略：

- “ 通过：
- 促进业务联动开拓，加快经营发展步伐；
  - 加大业务营销力度，全面强化风险管理；
  - 推进客户经理制，建立现代营销网络体系；
  - 构建人才、科技、管理三大优势，提升核心竞争力；
  - 努力实施服务达标，铸造服务领先银行品牌。
- 全面推进各项业务快速发展。 ”

# 利用价值链分析并确定企业的主要工作和辅助工作

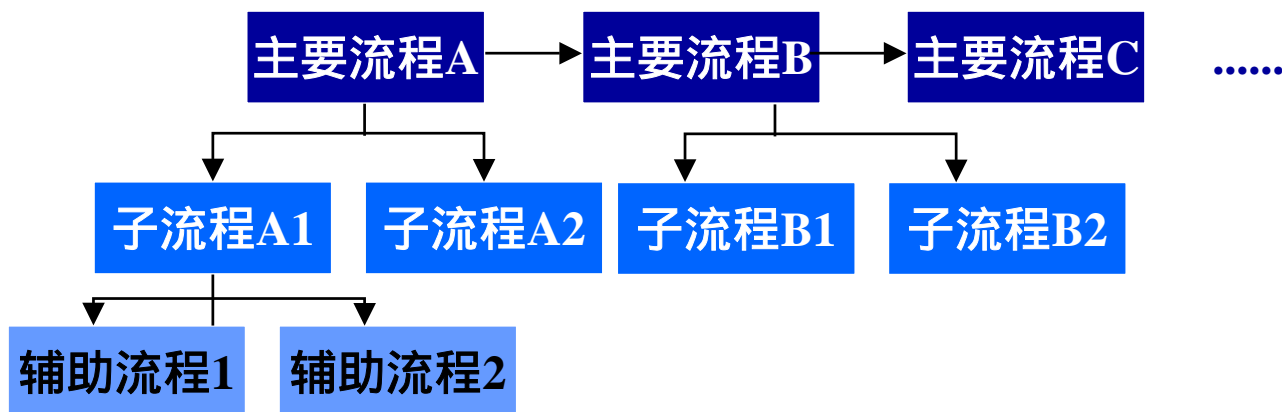
银行业务价值链示例

示例



## 确定流程层次及其关键成功因素

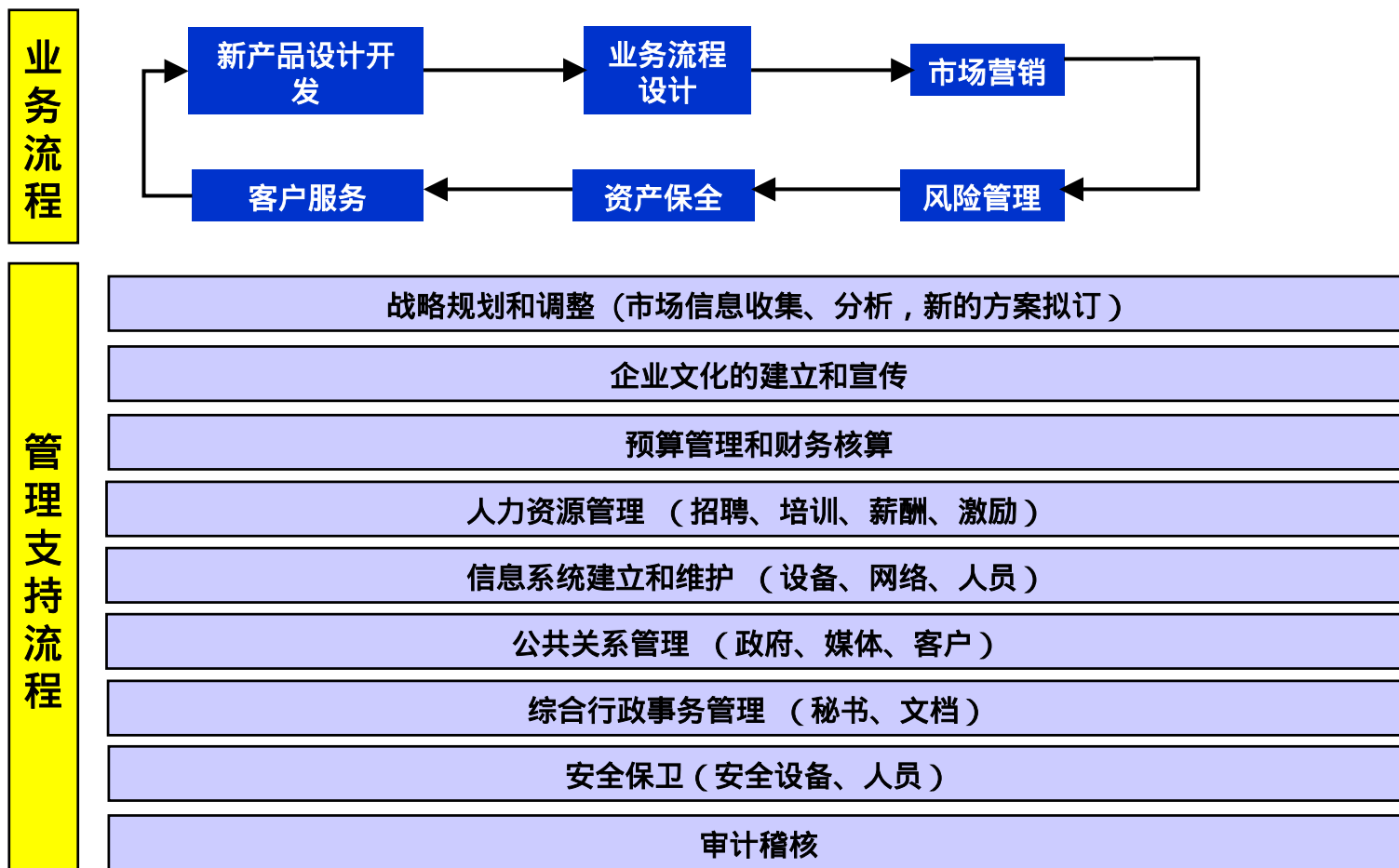
- 对企业进行研究就会发现，整个组织其实是一个由相互关联的流程组成的集合体，而这些流程共同作用驱动了整个企业去满足各个利益相关方的需求。但流程可以分成主要流程、子流程和辅助流程等几个层次。
- 在各层次的流程中，都会有关键成功因素存在。它们对本流程的顺利进行起着十分重要的作用，决定了流程的成功与否。
- 明确各种流程的层次及其中的关键成功，则可帮助我们正确地进行定岗。





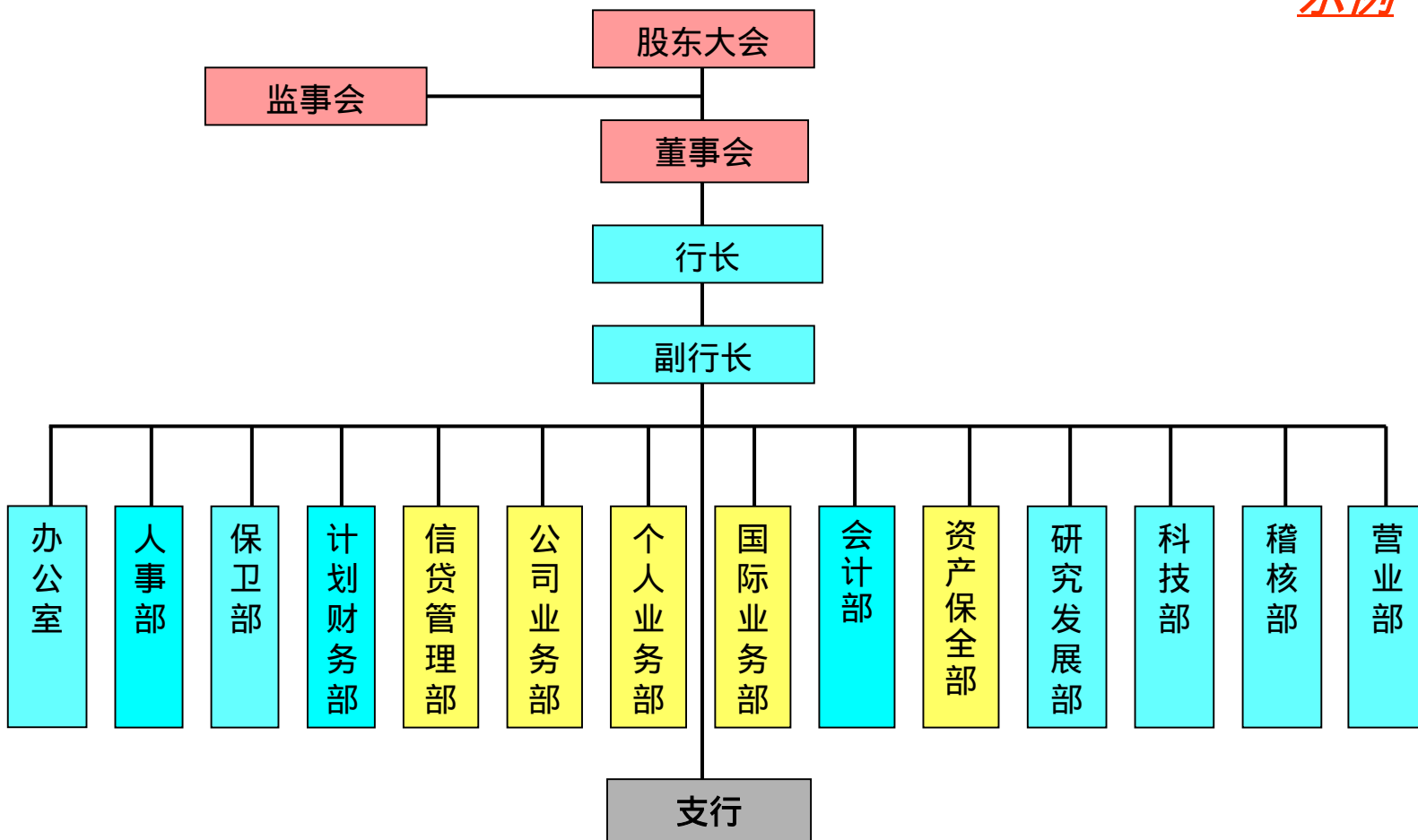
## 明确主要增值活动、业务流程和辅助流程

- 以某城市银行为例，其业务流程、管理支持流程、关键成功因素如下：



根据企业战略目标和主要工作流程设计企业组织架构 - 某城市商业银行组织结构图

示例



根据企业的市场和自身的情况，确定了本企业的管理模式为操作管理型

三种不同的管理模式对比

示例

	财务管理型	战略管理型	操作管理型
分权			
总部与下属分公司的关系	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 以财务指标进行管理和考核，总部无业务管理部门。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 以战略规划进行管理和考核，总部一般无具体业务管理部门。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 通过总部业务管理部门对下属企业的日常经营运作进行管理。</li> </ul>
管理目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 投资回报；</li> <li>- 通过投资业务组合的结构优化来追求公司价值最大化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 公司业务组合的协调发展；</li> <li>- 投资业务的战略优化与协调；</li> <li>- 战略协同效应的培育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 各子公司经营行为的统一与优化；</li> <li>- 公司整体协调成长；</li> <li>- 对行业成功因素的集中控制与管理。</li> </ul>
总部的核心职能	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 财务控制；</li> <li>- 法律；</li> <li>- 企业并购。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 财务控制；</li> <li>- 战略规划与控制；</li> <li>- 人力资源。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 财务控制/战略；</li> <li>- 营销/销售；</li> <li>- 网络/技术；</li> <li>- 新业务开发；</li> <li>- 人力资源。</li> </ul>

集权

然后，对各部门使命及关键职责进行分析界定

**示例**

### 公司业务部的关键职责

1. 编制年度综合经营计划，组织对各支行的经营考核工作，促进完成经营任务；
2. 新产品的研发和宣传工作；
3. 组织重点客户的营销，开发优质行业的优质客户，不断推进业务发展；
4. 具体操作优质行业、优质客户的服务、贷款发放等；
5. 组织公司业务的培训，负责高级客户经理的培训、考核及职业生涯设计,不断提高客户经理的业务水平；
6. 营销总行本级客户并协助支行进行行业营销；
7. 其他行领导交办的工作；

同时，明确各部门在主要职责上的决策流程和汇报关系

公司业务部的决策流程和汇报关系

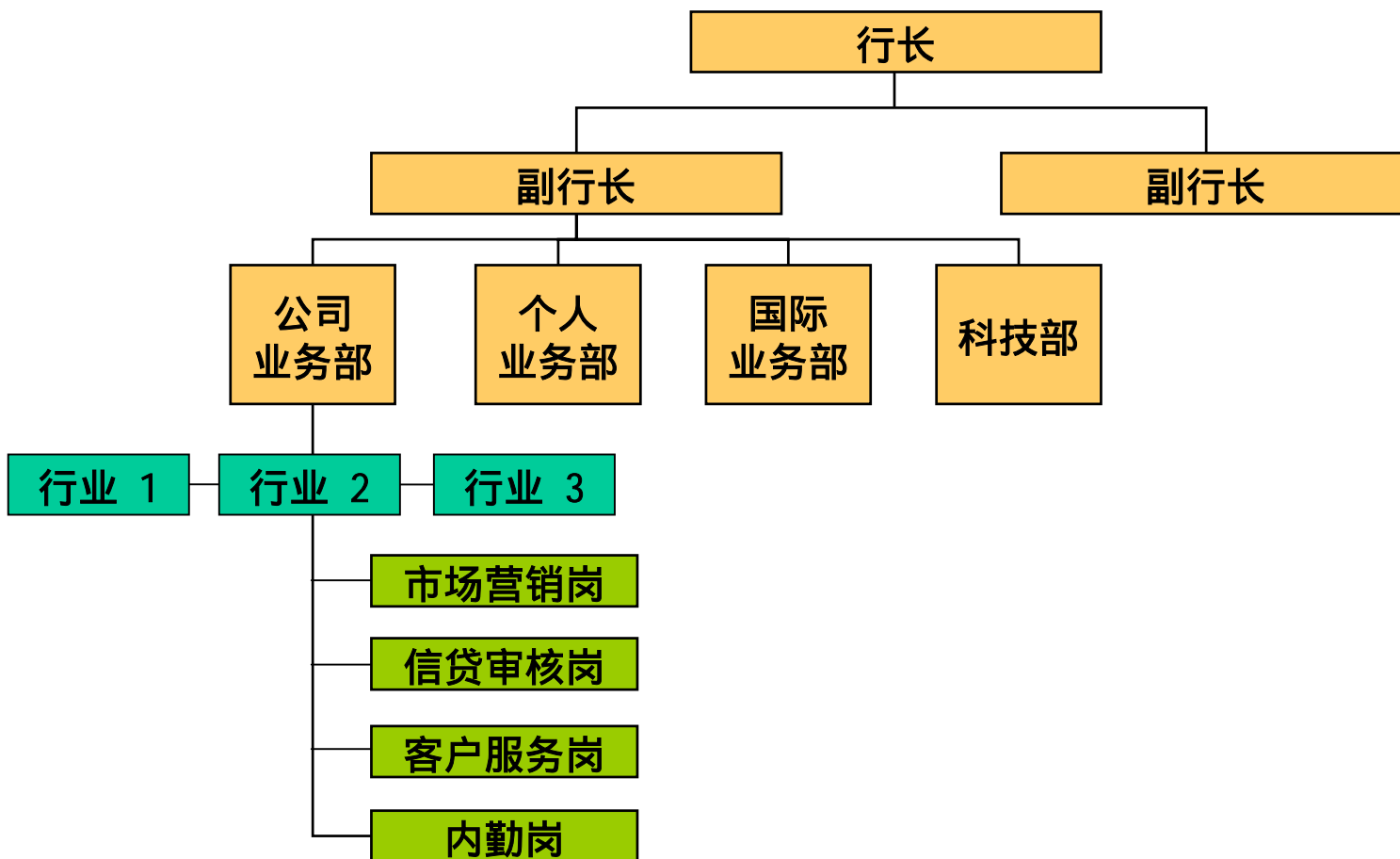
**示例**

职责	董事会	总经理	分管副总	其它部门	市场部
<b>一、策略议题</b>					
1、中长期业务发展规划	决定权	复核权	审核权		建议权
2、产品发展战略	决定权	复核权	审核权		建议权
3、本部门年度财务预算		决定权	审核权		建议权
<b>二、营运议题</b>					
1、编制年度综合经营计划，组织对各支行的经营考核工作		决定权	审核权	参议权	建议权
2、新产品的研发和宣传工作			决定权	参议权	建议权
3、组织重点客户的营销，开发优质行业的优质客户					决定权
4、具体操作优质行业、优质客户的服务、贷款发放等			决定权	参议权	建议权
5、组织公司业务员的培训					决定权
6、营销总行本级客户并协助支行进行行业营销					决定权

## 最后，在部门内部对职责任务进行细化，再分解成岗位职责

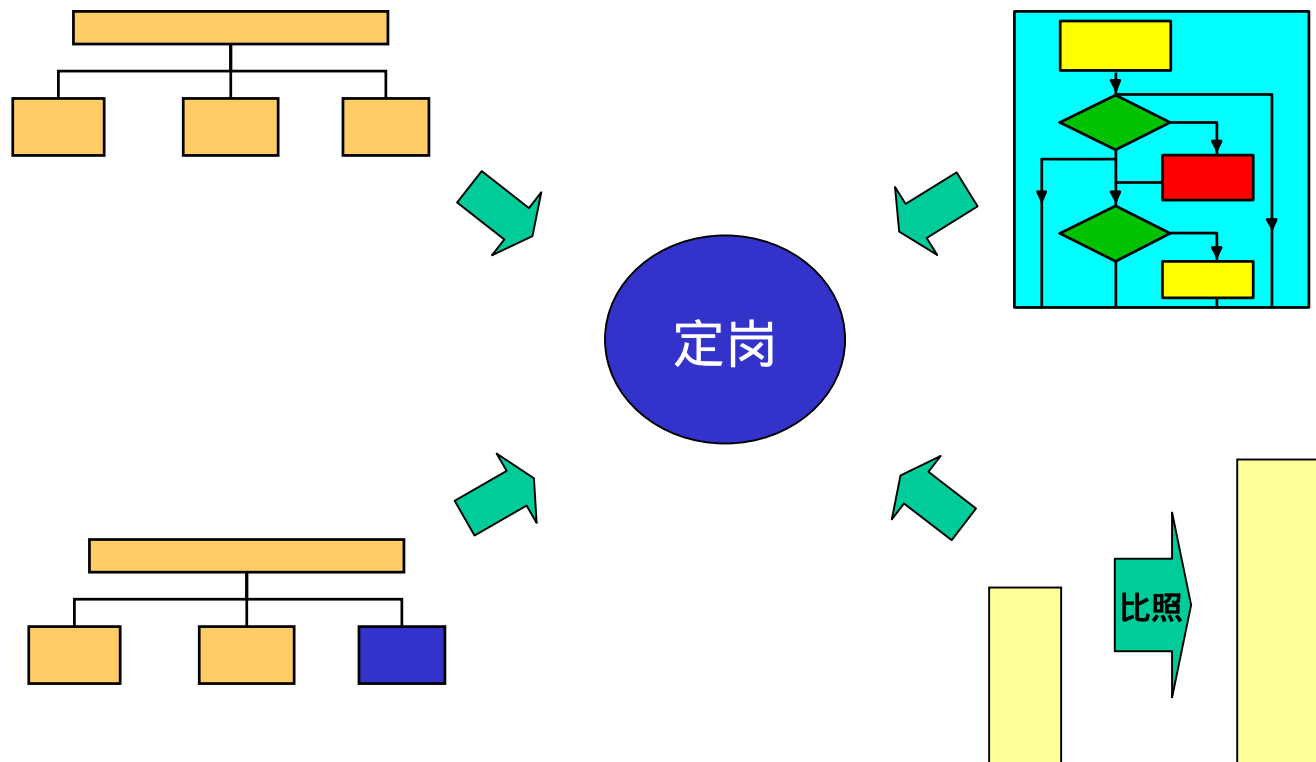
- 例如，公司业务部内工作可再按不同行业划分为几个小组，然后再按关键职责划分为市场营销、信贷审核、客户服务等关键岗位，再确定内勤等岗位。

*示例*



## 综合运用各种定岗方法

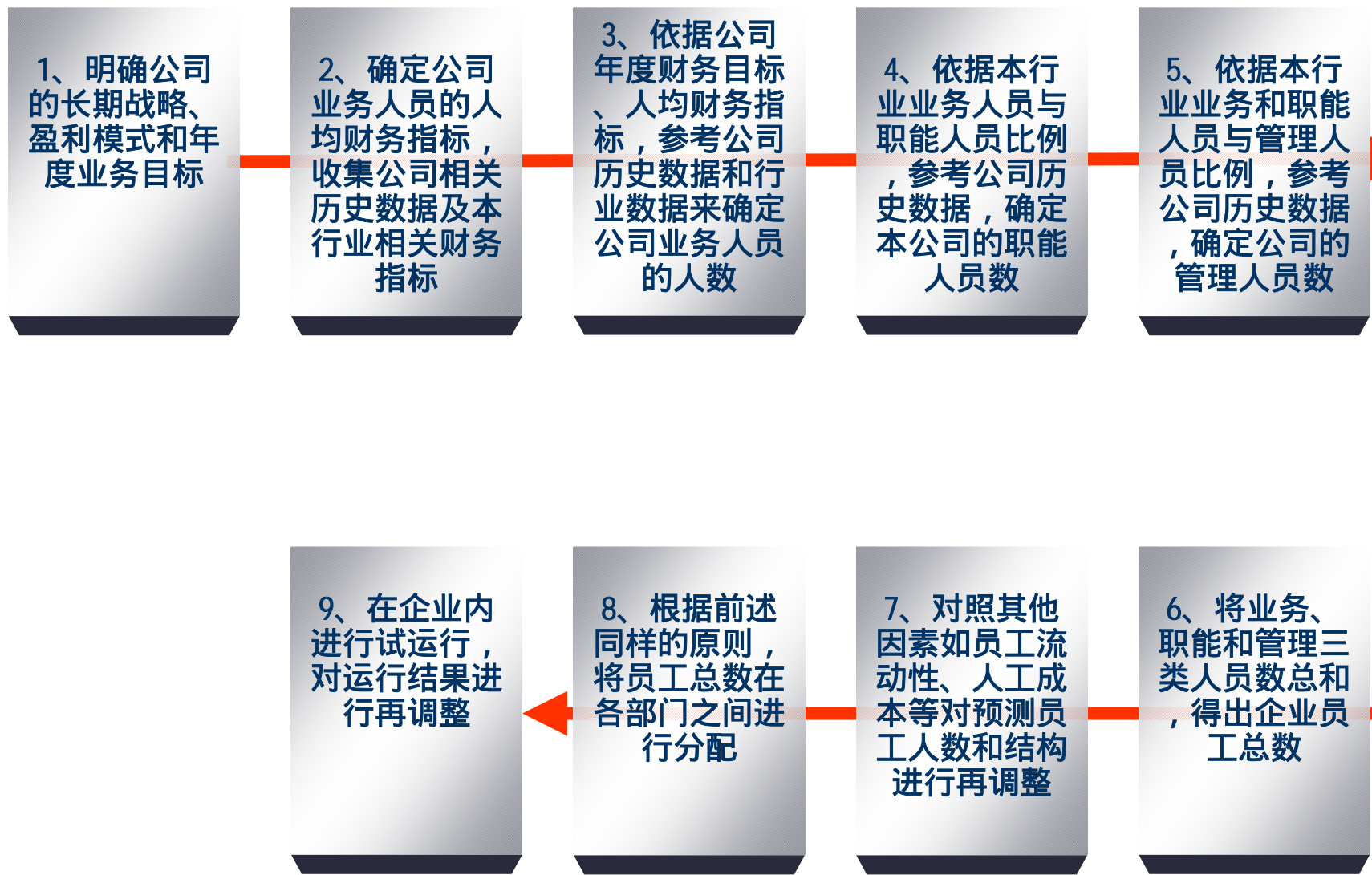
- 前述各种定岗方法在实际运用中并不是分割开来孤立运用的，而是综合运用的。但总的原则应该是先定关键岗位，再定辅助和支持岗位。



# 目录

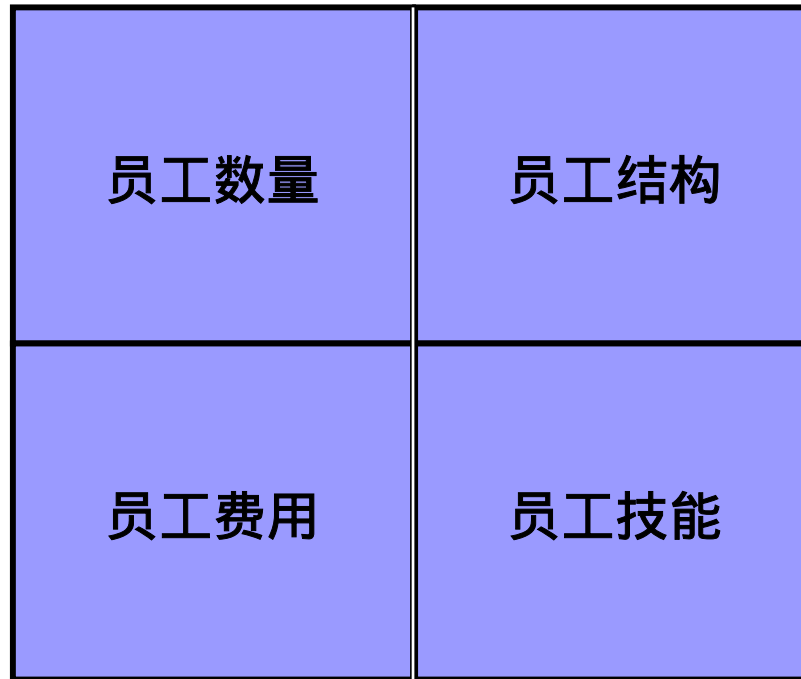
## ■ 定编操作实例





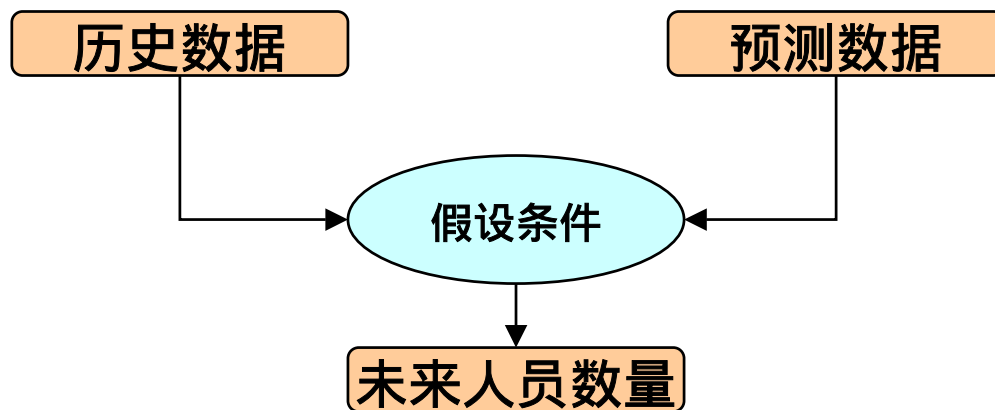
### 员工人数设计涉及的主要方面

- 员工人数设计不仅仅是一个数量问题，而且是结构、技能和费用等多方面的问题。在进行员工数量设计时，应予以多方面的考虑。

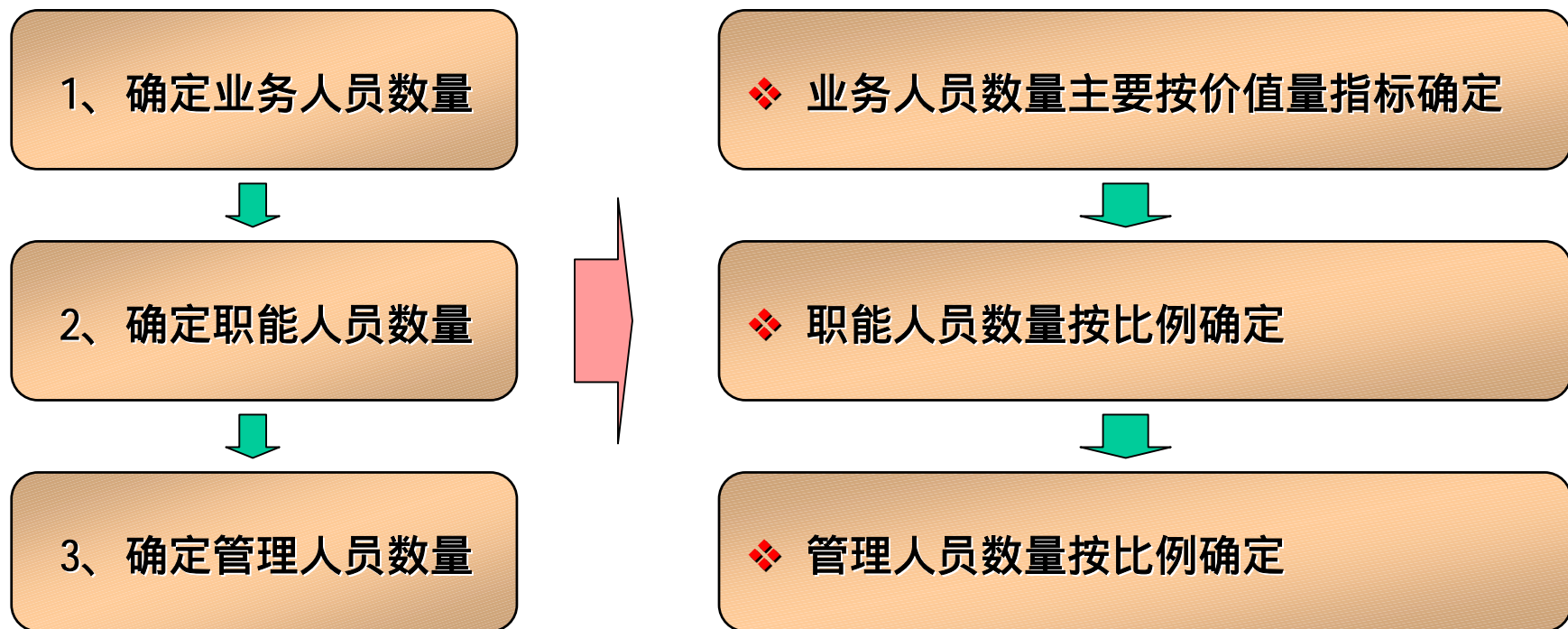


## 员工人数设计的前提条件

- **与员工数量有关的历史数据。**通过分析历史数据，分析员工数量评价指标与员工数量之间的关系，分析以前员工工作的饱满程度或劳动生产率。
- **对将来业务发展情况的预测数据。**对业务发展数据作出预测，业务发展数据可以来自商业计划书、业务发展纲要等方面。
- **员工劳动生产率或工作模式的假设。**这分为两种情况，一种是员工工作模式不发生转变，对员工劳动生产率作出假设；另一种是员工工作模式（如向项目管理方式转变）情况下，不基于原有的劳动生产率假设，而是对新模式下的人员需求作出分析。



## 员工总数设计的基本原则



例注: 这里的业务人员包括经营机构的领导人员、业务部门经理及业务人员

- **价值量指标。**这是一个普遍适用的指标，因为业务人员最终目的就是要为企业创造价值。具体来讲，价值指标可以是人均经营毛利、人均利润等。
- **工作量指标。**这是根据不同业务所对应工作量的具体评价指标。具体来讲，工作量指标可以是合同数、交易数、项目数。

为此，对于某集团，我们采用价值指标设定集团整体、下属经营机构对业务人员的需求；而对于不同业务类型，在设定价值指标的同时，可以考虑给出符合其特点的工作量指标。

选择人均经营利润作为价值指标

商业计划书中的 量化目标
经营收入
经营成本
经营毛利
经营费用
经营利润
投资收益
管理费用
财务费用
税前利润
人员费用
各业务板块业务目标

❖ 选择经营利润作为价值量指标。能够反映业务人员创造价值的指标主要有两个：经营毛利（不含投资收益）、经营利润（不含投资收益）。前者只反映了业务人员所创造的价值；而后者不仅考虑业务人员所创造的价值，同时还考虑了创造这些价值的直接经营费用。为此，二者相比，人均经营利润作为衡量业务人员创造价值的指标更为全面、合理。

❖ 经营利润指标不包括投资收益、利息等收入。其定义为：

$$\text{经营利润} = \text{经营毛利} - \text{经营费用}$$

。

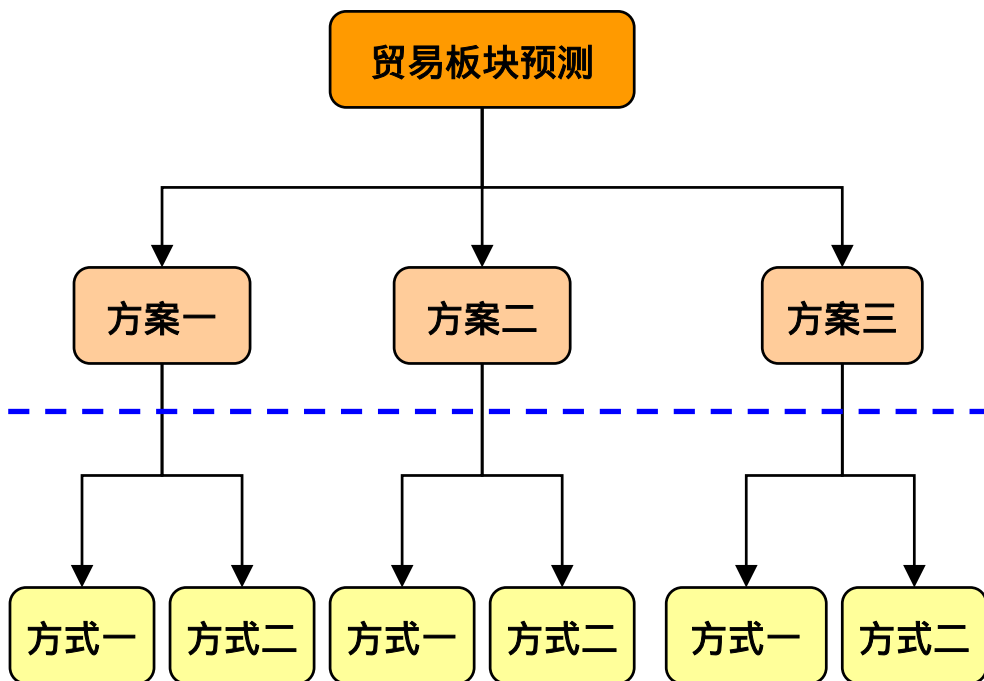
## 某集团贸易类人员数量设计方案比较

❖ 三种方案主要是基于对人均年经营利润增长率的不同预测，各项预测的依据在后面有详细解释；

方案	人均年经营利润增长率
1	12.2%
2	10.6%
3	6.3%

❖ 二种方式主要是基于对业务人员分流幅度的不同预测。具体请参照后面的具体解释。

方式	业务人员中不适用比例
1	27%
2	10%



贸易类业务人员数量预测

假设条件		已知条件	
2005年人均经营利润比2002年提高	41%	2002年经营利润(万元)	52060
		2002年业务人员数(人)	1189
		2003年预测经营利润(万元)	64461
		2004年预测经营利润(万元)	72525
		2005年预测经营利润(万元)	80063

↓

按照相同的年增长率	12.2%
-----------	-------

↓

预测结果				
	2002	2003	2004	2005
总经营利润(万元)	52060	64461	72525	80063
人均经营利润(万元)	44	49	55	62
人数(人)	1189	1312	1315	1294

人员数量预测



假设条件解释说明

(1) 2005年人均经营利润比2002年提高百分比41%。这主要是基于以下两个方面的原因：公司2002年业务人员人均经营利润44万元，市场上服务行业业务人员人均经营利润80万元（资料来源是基于Saratoga Institute 数据调查，按照经营利润口径计算出结果。这里没有参照国内同行业数据，主要原因在于国内公司人员结构比较复杂，各公司的业务人员数量难以确定，因此我们采用国外服务行业数据作为参照。），目标是到2005年，达到二者的平均值62万元。

2002年数据	市场参照数据
44万元	80万元
2005年目标数据	
62万元	

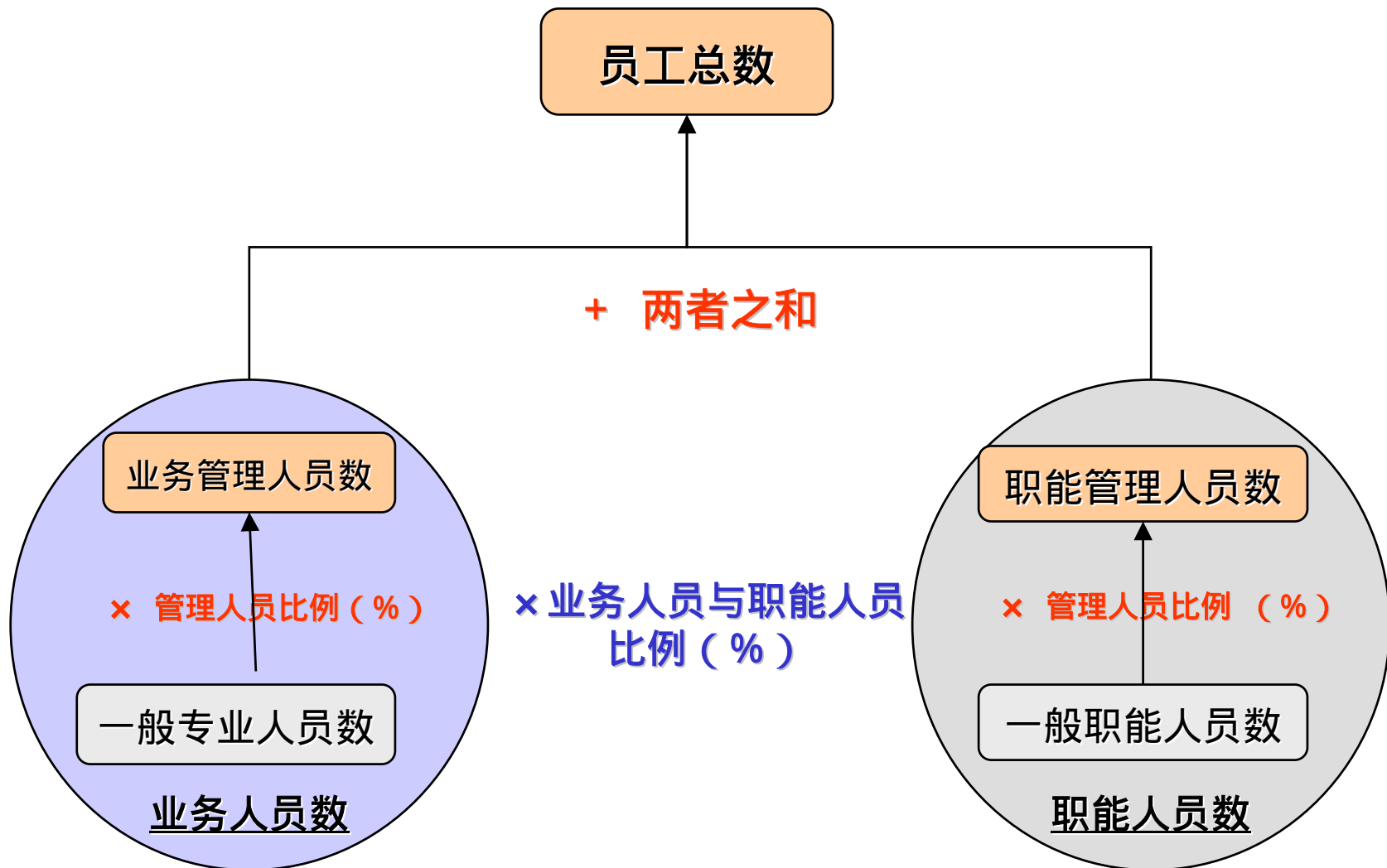
(2) 年平均增长率。是指相邻年度按照同等比例的增长速度，如果2005年人均经营利润比2002年提高41%，2003~2005年，年平均增长率为6.3%。计算过程如下，设定年增长率为p,则：

$$44 \times (1 + p)^3 = 44 \times (1 + 41\%)$$

所以：

$$p = 12.2\%$$

人员结构比例



员工数量预测解释说明

**(1) 职能人员与业务人员比例。**我们主要参照两方面数据，一是员工历史数据，公司职能人员与业务人员之比约为1:1.94，二是市场上的参照数据，市场上的参照数据约为1:4.85 (数据来自Saratoga Institute)，取二者的平均值，2005年职能人员与业务人员比例为1: 3.4。

历史数据	市场参照数据
1 : 1.94	1 : 4.85
2005年目标数据	
1: 3.4	

**(2) 业务人员中管理人员与非管理人员比例。**我们采用同样的方法，如右图，2005年目标比例为1:5.6。这里管理人员指：二级经营机构领导班子、业务部门经理、副经理。

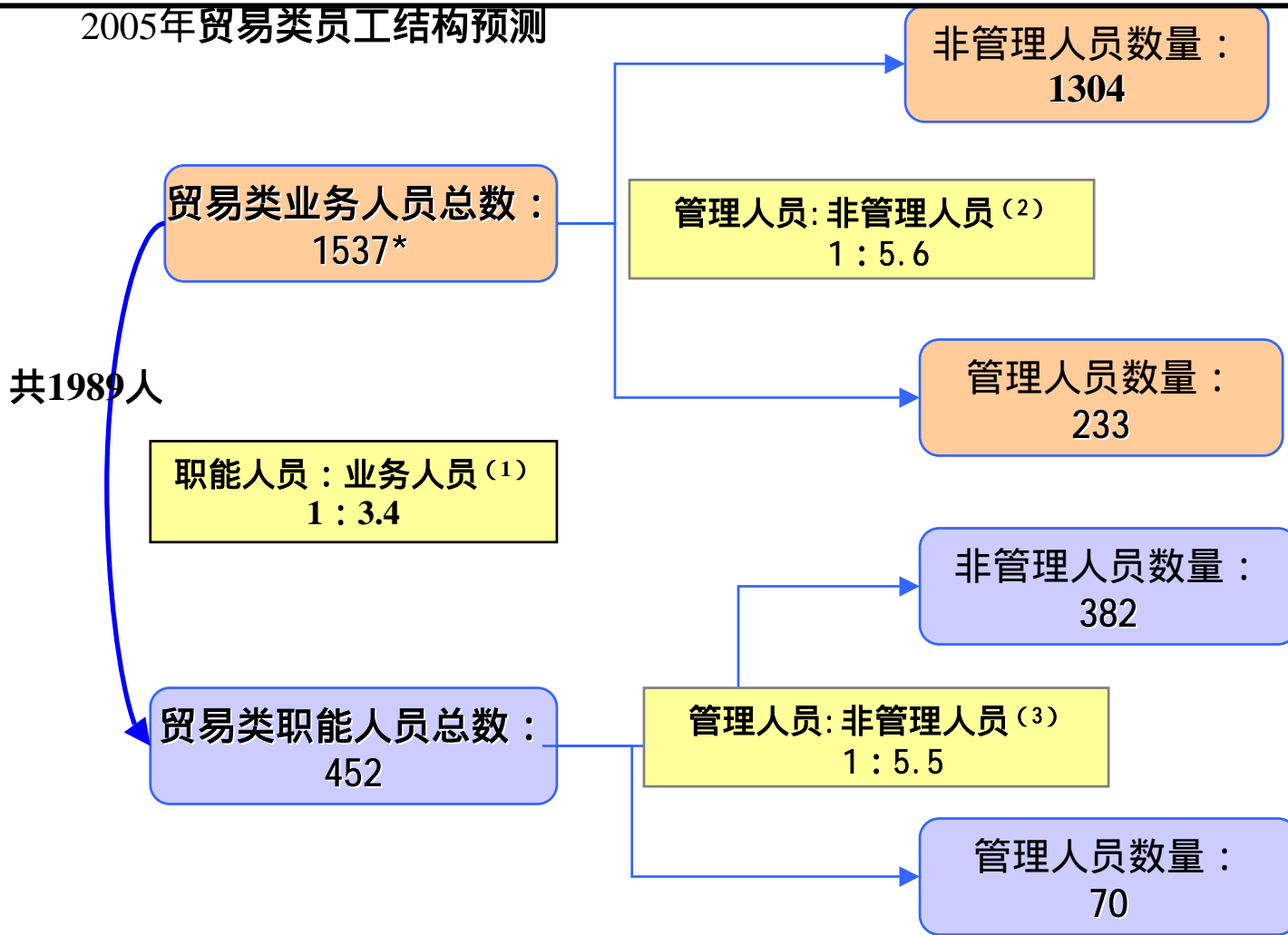
历史数据	市场参照数据
1 : 4.2	1 : 7
2005年目标数据	
1: 5.6	

**(3) 职能人员中管理人员与非管理人员比例。**我们采用同样的方法，如右图，2005年目标比例为1:5.5。这里管理人员指：二级经营机构内非业务部门的经理、副经理。

历史数据	市场参照数据
1 : 3.9	1 : 7
2005年目标数据	
1: 5.5	

注：市场数据是人员队伍结构规划的长远目标，2005年目标是结合集团现状后的折中目标。

2005年贸易类员工结构预测



为假设条件

\* 2005年预测数为1294人 考虑到其他因素的243人这里的业务人员总数为1537人

# 中国人力资源开发网(简称：中人网 [www.chinahrd.net](http://www.chinahrd.net))

最后，企业还需要对照人力费用预算进行调整，如果人力费用远高于预算，则还需进行对总人数的调整

费用单位：万元；人数单位：人

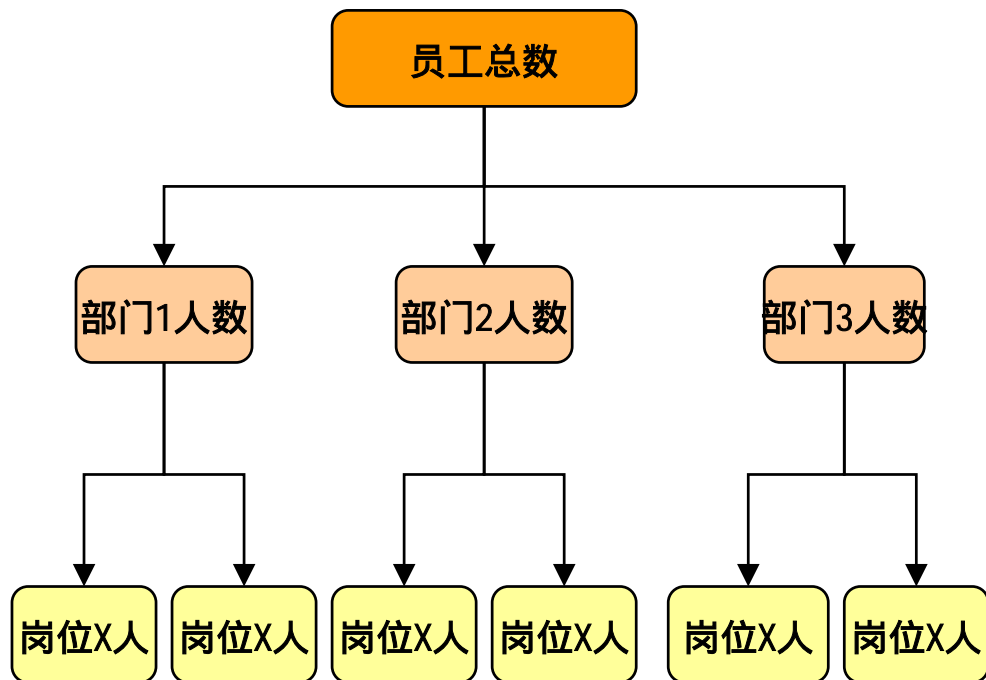
类别	2003年			2004年			2005年		
	人数	人均费用	总费用	人数	人均费用	总费用	人数	人均费用	总费用
在岗人员费用	2095	X	X	2045	X	X	1989	X	X
新退休人员费用	14	X	X	28	X	X	43	X	X
新分流人员费用	140	X	X	280	X	X	421	X	X
外部招聘费用	159	X	X	159	X	X	160	X	X
培训费用	2095	X	X	2045	X	X	1989	X	X
合计	X			X			X		

中国人力资源开发网(简称：中人网 [www.chinahrd.net](http://www.chinahrd.net))  
企业员工总数计算出来以后，还要进行在各部门之间的再分配，直到各岗位

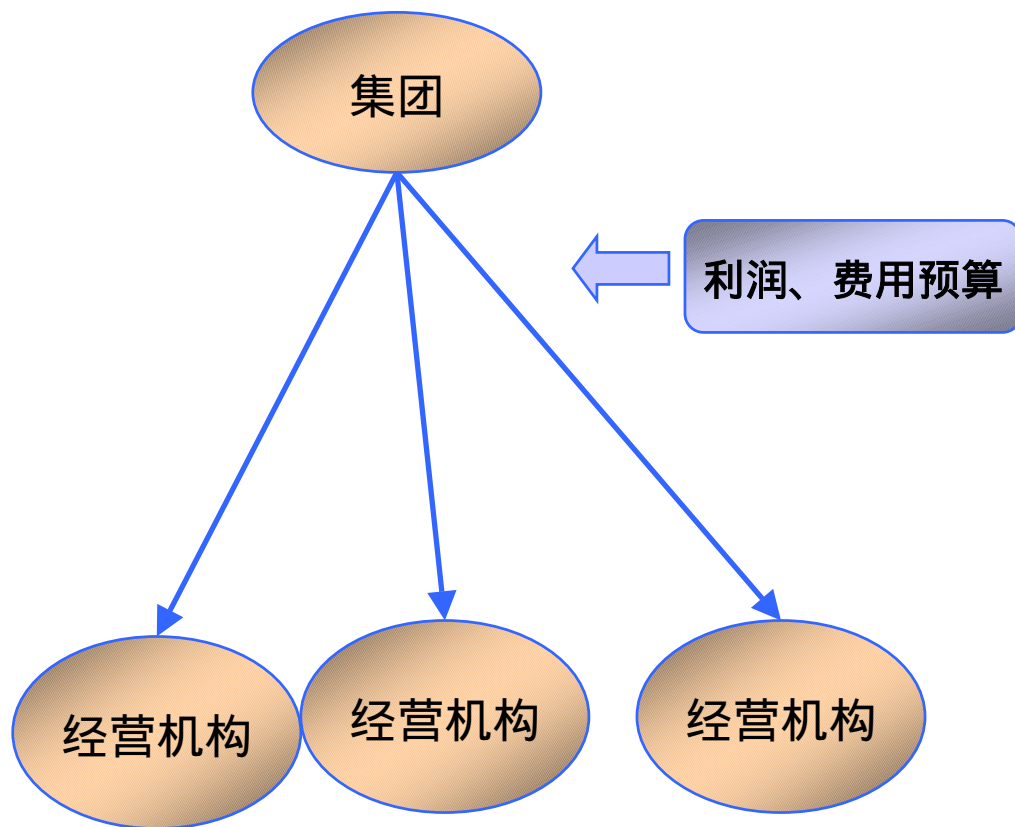
❖ 在业务部门间人数的分配原则还应该是价值指标，参考其他各种因素进行。

❖ 职能部门的人数分配原则仍应按照比例法，参考其他因素进行。

❖ 总部一般只控制岗位的设置原则和人数的分配原则，而不进行具体的部门内岗位人数分配，将此权力交给部门领导，以利于其更灵活地调配资源、完成工作任务。



另外，也可以考虑运用预算控制法进行员工数量控制



❖ **预算控制法**：这种方式下，集团对下属各经营机构的某些财务指标作出预算，如经营利润和所需费用，经营机构在费用预算内可以自己决定所需要的员工人数。在这种情况下，下属经营机构如果未能完成利润指标，费用同时也会被要求做相应减少，其中人力费用是主要的组成部分。也就是说，在经营情况不良的情况下，下属经营机构面临裁减人员、削减人力费用的压力。