

企业人力资源体系建设基础

QIYE RENLI ZIYUAN TIXI JIANSHE JICHU

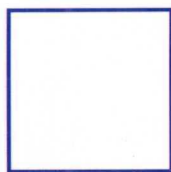
定机构 定岗 定员

DINGJIGOU DINGGANG DINGYUAN

赵长红 郭京生 袁家海 朱国成 著



中国劳动社会保障出版社



QIYE RENLI ZIYUAN TIXI JIANSHE JICHU

策划编辑：张红兵

责任编辑：王 帅

责任校对：孙艳萍

封面设计：丁海涛

版式设计：朱 姝

ISBN 978-7-5045-8068-9



9 787504 580689 >

定价：38.00元

企业人力资源体系建设基础

QIYE RENLI ZIYUAN TIXI JIANSHE JICHU

定机构 定岗 定员

DINGJIGOU DINGGANG DINGYUAN

赵长红 郭京生 袁家海 朱国成 著

 中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

定机构 定岗 定员/赵长红等著. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2009
企业人力资源体系建设基础
ISBN 978-7-5045-8068-9

I. 定… II. 赵… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-中国 IV. F279.23
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 196971 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 19.25 印张 323 千字

2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

序 言

近些年以来，人力资源管理一直是企业关注的焦点和理论界研究的热点，人力资源管理制度的变革方兴未艾，这既是我国市场经济体制发展的要求，也是企业内部管理机制转变、管理水平提升的需要。对于国有企业而言，计划经济时期形成的人事管理已经不能适应发展的需要，向人力资源管理转变成为必然。我国的民营企业随着改革开放诞生、成长、壮大，已经成为推动我国经济发展的重要力量。随着企业规模的扩大和市场竞争的日益激烈，建立或完善人力资源管理体系成为民营企业的共识和普遍需求。

定机构、定岗、定员是人力资源管理体系建设的基础，人力资源管理体系是否科学、合理，首先取决于“三定”是否科学、合理。近些年来，国内企业在“三定”方面已经有了比较丰富的实践积累，取得了许多宝贵的经验。与实践上的丰富多彩相比，理论工作者对实践的总结和系统创新乏善可陈，至今国内尚没有一部“三定”方面教材和著作，有关“三定”的系统论述在人力资源管理方面的著作中也难得一见。写作本书的初衷，是将我们近年来在“三定”方面理论研究和企业管理咨询实践的心得加以总结，与广大读者分享，抛砖引玉，为企业人力资源管理和人力资源制度建设提供一点参考和帮助。

本书共分八章：第一章，对“三定”的基本认识，首先介绍“三定”的含义、我国国有企业“三定”的现状和问题等，其次阐述了“三定”与企业人力资源管理体系、“三定”与绩效管理、薪酬管理的关系。第二章，企业组织结构设

计的一般问题，首先介绍组织结构的基本知识，其次对于组织结构常见问题与诊断、如何进行组织设计进行了论述。第三章，部门设置与整合，本章以基本概念、问题的引入开始，其后讲述了部门设置与整合的基本思路、程序、方法，以及如何进行职能设计、如何制定部门职能，以几个部门设置与整合的典型案例分析结束。第四章，集团管控模式，对集团管控的概念、内容，集团管控模式，集团组织设计，总部功能定位进行了阐述，最后对集团人力资源管控进行了研究。第五章，岗位设置，着重论述了岗位设置的基本方法、岗位设置的其他情形（特殊情况下的定岗、岗位设置的结果表达、岗位设置的调整和持续改进等），最后介绍了某企业定岗的案例。第六章，定编定员，首先对定编定员的原则、注意事项、影响因素做了说明，接下来对工作饱和度测量、定编定员方法、整体定员方案设计与运作进行了阐述，以三个定编定员的典型案例作为结尾。第七章，岗位管理体系的建立，本章是对全书内容的总结和延伸，着重论述了岗位管理的内容，岗位分析、岗位评价的内容、方法、程序。第八章，竞聘上岗与企业冗员的处理，阐述了竞聘上岗的程序和方法，以某公司为背景，介绍了竞聘上岗的完整案例；最后对人员退出机制、人员退出过程中应注意的问题进行了探讨。

在内容安排上，本书以问题为中心展开，各章的先后顺序反映了“三定”的一般程序和各个环节的内在联系；注重基本概念、方法、程序、工具的介绍，力图反映近年来国内企业“三定”方面的成果。对于部门设置与整合、岗位设置、定编定员等更偏向于实用方法、工具论述的几章，每一章均选择了典型案例，以便读者对于方法、工具的使用融会贯通。

定机构是“三定”的第一步，本书从人力资源管理的角度讨论组织机构设计问题，而没有对组织机构的理论体系进行全景式的论述。集团管控模式、部门设置与整合这两章，既是组织机构设计中两个最重要的问题，也是关系人力资源体系建设的两个关键因素。

本书适合于以下读者：



首先是企业领导、人力资源部门及相关部门工作人员。如前面所提及的，本书是我们在“三定”理论研究和管理咨询实践方面的初步的总结，具有体系的完整性和可操作性。企业非常需要能够在理论和方法上对其人力资源制度设计包括“三定”工作具有指导作用的书。

其次，作为高等院校人力资源、工商管理等专业学生的学习参考书和教师的教学和科研参考书。本书也适合相关研究人员和对人力资源管理感兴趣的其他读者。

借此机会，感谢中国劳动社会保障出版社的编辑和相关工作人员，由于他们认真、严谨、高效率的工作，使得本书能够在最短的时间与读者见面，并保证了出版质量。

“三定”具有很强的实践性，理论上和方法上都需要不断探索和完善，希望能够与广大读者就这方面的问题进行交流。电子邮箱 gjs1408@sina.com（联系人：郭京生教授）。

著者于华北电力大学

目 录

第 1 章 对“三定”的基本认识	1
第一节 有关“三定”的几个问题	1
第二节 “三定”与企业人力资源管理体系	10
第三节 “三定”与企业绩效管理、薪酬管理	19

第 2 章 企业组织结构设计的一般问题	28
第一节 组织结构基础	28
第二节 组织结构常见问题与诊断	40
第三节 组织设计	45

第 3 章 部门设置与整合	55
第一节 部门设置与整合概述	55
第二节 部门设置与整合的基本思路和程序	60
第三节 部门设置与整合的方法——流程式组织建设	65
第四节 职能分析、职能设计与部门职责制定	75

第4章 集团管控模式	90
第一节 集团管控概述	90
第二节 集团管控模式	98
第三节 集团组织设计	103
第四节 总部功能定位	108
第五节 集团人力资源管控	114

第5章 岗位设置	123
第一节 岗位设置概述	123
第二节 岗位设置的基本方法	129
第三节 岗位设置的其他情形	141
第四节 某企业定岗实际操作案例	147

第6章 定编定员	154
第一节 定编定员概述	154
第二节 工作饱和度测量	158
第三节 定编定员方法	179
第四节 整体定员方案设计与运作	187
第五节 定编定员案例	193

第7章 岗位管理体系的建立	214
第一节 岗位管理体系的内容	214
第二节 岗位分析	220
第三节 岗位评价	240

第四节 企业岗位管理案例	251
--------------	-----

第 8 章 竞聘上岗与企业冗员的处理	261
第一节 竞聘上岗的程序和方法	261
第二节 竞聘上岗实务操作案例	266
第三节 企业冗员的处理	282
 参考文献	 296

对“三定”的基本认识

第一节 有关“三定”的几个问题

一、“三定”的含义

“三定”是指定机构、定岗和定员，这也是本书的题目。

与定岗定员类似的提法有定编定员和定岗定编。其中的“编”指的是编制。编制的含义有不同的解释，概括起来有两种：一种解释是编制是关于法定组织的机构体制、职责功能、组织形式、单位设置、等级规格、人员数量及其结构比例、职务配备额度等方面的规定；另一种解释是编制是组织所需要的各类人员的数量。

第一种解释是广义的，按照这一解释，定编包括机构设置和人员配备；第二种解释是狭义的解释，认为编制是人员数量方面的规定，定编是对确定的岗位进行各类人员的数量及素质配备。企业人力资源管理方面的文章、著作和企业的相关制度中提到的定编，一般是狭义的。

也有学者认为，“定编是指根据组织发展和组织战略规划的要求，对组织结构模式的正确选择，以及各种职能部门和业务机构的合理布局和设置”。^①按照这个定义，定编与定机构是相似的概念。

我们对定岗定员、定岗定编、定编定员三个提法做一下比较。定岗定员与定岗定编两者的含义基本相同，其中的差别是定员和定编在内涵上的差别。定员是指具体岗位人员数量的确定，定编是指一个企业整体的人员配备。定编定员自然包括了上述两层意思。

在本书中，为了叙述方便，我们所使用的定员一词，既包括一个企业整体的人员配备，也包括具体岗位人员数量的确定。

^① 安鸿章. 浅议现代人力资源管理的三大基石和两大技术. 中国经贸导刊. 2002 (22)

与“三定”类似的提法还有“四定”“五定”，具体解释五花八门。

关于“四定”，在企业的相关制度中比较多的解释有两种：一种是“四定”包括定岗、定责、定编、定薪；另一种是“四定”包括定岗、定责、定员、定额。这两种提法侧重点有所不同，第一种提法把薪酬设计也包括其中，定岗、定编、定责成为定薪的基础；在第二种提法中，定岗、定责、定员、定额都是人力资源管理的基础工作，其中定岗是核心，定责、定员、定额是定岗的后续工作，主要解决岗位具体负责什么，岗位需要配备多少人，岗位合理的工作量是多少等问题。

某大型国有企业在其有关人力资源管理制度改革的文件中提到了“五定”：“五定”工作是一个相互关联的统一整体。各单位在开展“五定”中工作既要理解其统一整体性，又要按照必要的程序扎实做好各项具体工作。

1. 定编

严格按照公司组织机构编制管理办法，依据科学合理、高效精干的原则，确定本单位的机构编制。

2. 定责

对本单位现有各岗位的工作任务进行整理和归纳。各单位在定责工作中，要将能够量化的工作尽可能量化，特别是制造业、服务业等岗位，要与劳动定额管理结合起来。对于难以量化的工作要在定责中明确工作方向、目标和结果。

3. 定岗

通过定责，把相关的任务进行整理合并，在此基础上设立岗位，规定具体岗位的具体劳动者所要完成工作任务的数量和取得的工作成果。做到因事设岗，数量最低，有效配合。

4. 定员

按照岗位需要，确定人员的数量和质量。各单位在定员工作中，应贯彻精简、高效、节约的原则，同时要保证各类人员比例关系的协调，做到事得其人、人尽其才、人事相宜。

5. 定薪

根据岗位或技能水平确定员工的薪酬标准。

以上关于“五定”的解释中，定编相当于定机构，而定责就是整理、归纳现有岗位的工作任务，以此为依据重新优化、设立岗位，也就是我们通常说的因事设岗。

从以上我们可以看出，无论是“四定”还是“五定”，定岗、定员都是必不

可少的内容。另外,有些企业把定薪也作为“四定”或“五定”的内容,反映出当前企业人力资源管理制度改革的重点是薪酬改革。

与定岗相比,定责被认为是定岗的后续工作,或者被认为是定岗的依据。把定责看做是定岗的依据时,“责”相当于因事设岗中的“事”。定额与定员是相互关联的,但定额工作的对象一般是直接或辅助生产人员,而定员更具有普遍性,对于企业人力资源管理乃至整个企业管理意义更重大。

对一个企业而言,组织机构确定之后才能确定岗位,机构的调整也会引起岗位的调整。但许多企业的人力资源制度建设,是在组织机构已经确定或处于稳定状态下进行的,所以,这些企业所提的“四定”或“五定”,并不包含定机构。

人力资源制度建设包括“基础”和“制度”两个部分,前者主要包括定机构、定岗、定责、定员、定额等(仅提定责其实不全面,定责只是工作分析的一部分),后者主要包括招聘选拔、培训开发、绩效管理、薪酬管理。其中,定机构、定岗、定员是关键。所以说,“三定”是企业人力资源制度建设的基础。

劳动定员、定额方面的专家安鸿章认为,“三定”是人力资源管理的基石。“定编、定岗、定员、定额等工作之所以被称为人力资源管理的基石,就在于它是在组织机构以及岗位设置合理化的基础上,运用系统的量化方法,不断地进行组织诊断、组织变革和创新,使工作岗位对员工的质与量的规定性更加明确,从而为企业科学地选贤任能,实现人力资源数量和质量(素质)的合理配置,搭建了一个保障其系统有效运作的平台。”^①

二、我国国有企业“三定”的现状和问题

在计划经济时期,国有企业的“三定”工作是自上而下推动的。企业组织机构普遍推行直线职能制,采用万能型组织类型,形成“企业办社会”。国家为保证国民经济计划的完成,在劳动工作上规定了三项指令性指标,即职工人数、工资总额、劳动生产率,并推动企业的定岗、定员、定额工作,以实现上述目标。在当时的管理体制下,企业的定岗定员工作是被动的,是执行上级的指令;许多行业的主管部门制定了适合本行业的定岗、定员、定额标准,采用行政手段在全行业推行。

随着我国市场经济体制的建立,国有企业的“三定”工作出现了新的局面,“三定”不再靠自上而下推动,而是源于自身发展、提高效率的需要。企业的组

^① 安鸿章. 浅议现代人力资源管理的三大基石和两大技术. 中国经贸导刊. 2002 (22)

织类型开始由万能型组织向专业型组织转变，定岗定员工作也受到重视，被看成是整个人力资源制度改革的一部分。

从近几年国有企业的实践看，企业的“三定”存在以下问题：

1. 组织机构臃肿、人浮于事、效率低下

《2006 中国企业经营者问卷跟踪调查报告》显示，我国企业当前冗员占全部员工的比重平均为 12%，其中国有及国有控股公司比重为 19.8%，比民营企业高 10.1 个百分点。

我国国有企业产生的大量冗员，与计划经济体制下政企不分的企业制度和过去的劳动就业、用工、社会保障制度有密切关系，既有经济体制因素，也有国情和社会性因素，带有“体制型”与“机制型”共生的特点，是随着社会主义市场经济体制改革的深化，由体制转轨与市场机制共同导致的。

当企业的实际人数大于需要的人数时，因人设岗就不可避免，即通常所说的“两个人的活三个人干”。

2. 在管理观念和认识上存在问题

许多企业不重视“三定”，即使开展了这方面的工作，也达不到预期的目标甚至走过场。概括起来，管理观念和认识上的问题有以下几点：

一是“重物轻人”。重视先进设备、技术的引进，忽视通过对人的管理提高经济效益，这是我国不少企业在技术装备上与发达国家的同类企业差距不大，而劳动生产率相差很大的原因。宝山钢铁集团有限公司在引进日本钢铁企业的先进设备的同时，也引进了其管理方法，使劳动生产率达到了日本企业的水平。

二是怕“三定”工作造成人际关系紧张，影响企业和社会稳定。由于存在这种担心，有的企业领导在这方面缺乏决心和主动性，只是在上级要求减少人员数量时，才被动地执行。每次减员，总是留有余地，便于下次进一步缩减。

3. 缺乏完整、真实的基础信息

要使“三定”科学合理，尤其是定员，需要完整、真实的基础信息作保证。但在一些企业里，原始记录、统计报表、统计台账存在数据失真、虚填虚报的现象，也有的企业相关信息缺失或不完整。由于信息不真实或缺乏，加上管理方法、手段落后和认识上的问题，使定岗定员工作水分大且水平偏低。

4. 相关专业人员不足

由于专业人员不足，有些企业的“三定”只是凭经验，达不到科学、合理的目标。相关专业人员缺乏的原因，一是不重视这方面的工作，没有进行这方面的培训和相关人员的培养；二是在这几年的机构改革、岗位调整中，劳动人事部门

的相关岗位被撤销或合并。据潘绍来^①调查,沿海某中等城市的近百家中型以上的企业,目前实际从事劳动定员定额等效率管理的人员不到20人,企业的效率管理几乎名存实亡。

5. 没有分行业的相关统计资料

从企业“三定”的实践看,参照行业的先进水平进行“三定”是比较好的做法(这种做法称做“标杆企业法”)。例如,在钢铁行业内,宝钢的组织机构设置比较合理,定员水平最先进,其他钢铁企业都参照宝钢进行“三定”。

在计划经济时代,行业的主管部门制定行业内的“三定”标准并自上而下推行。随着经济管理方式的转变和现代企业制度的建立,行业内部不再制定相关标准,“三定”列入每个企业内部管理的范畴。如上所述,自主进行“三定”工作,需要有一个参照,如同制定岗位的薪酬标准需要知道行业内其他企业的相同或类似岗位的薪酬水平一样。但在一个行业内,没有哪个机构或组织做这些信息的收集、整理、统计分析等工作,加上企业之间在这方面相互保密,企业无法找到需要的标杆。

6. 缺少配套机制

“三定”方案制定后,要实施下去并不出现“反弹”,需要建立两个配套机制:人员退出机制和人工成本节约的激励机制。人员退出机制是“三定”方案推行的前提。

企业在进行“三定”时,往往出现这样的局面:上级认为人员多,应当精简;而下面的单位和部门认为不需要精简,甚至认为人不够用。这往往是公司整体利益与下属单位局部利益冲突的反映。例如,公司对下属单位的定员和工资总额进行控制,希望减员以节约人工成本,提高效率,而下属单位则认为人多一些便于安排工作。建立人工成本节约的激励机制,使上下利益一致,使下属单位自觉、自愿控制编制,从某种意义上说,这比制定“三定”方案本身更重要。

有些企业在制定“三定”方案时,没有完整地建立起上述两个机制。结果是制定的方案无法实施,或者是实施一段时间后出现“反弹”,组织机构再度膨胀,人数突破编制。

^① 潘绍来,向效率管理要效益.华东经济管理.2001(3)

三、“三定”与效率管理

(一) 什么是效率管理

1. 效率管理的定义

关于效率管理的概念,学术界的认识不尽相同。“企业的效率管理,日本专家把它定义为:测定时间的有效利用率并使之提高的一切手段。在我国,通常是指通过规划、设计、实施企业的劳动定员定额和改进劳动组织等方法,以提高工作、生产效率(或劳动生产率)和降低消耗的一系列活动。相应地,这一管理活动在国外有一种称为人力资源管理师或工业工程师职位的人来承担;我国的企业,则由劳动工资部门的劳动定额员或劳动组织员来承担”。^①

也有学者认为:“效率管理是一门研究改进组织效率的方法,它分析组织及组织的流程,对组织的效率进行规定、评估和分析,提高组织的效率,从而有效地实现组织的目的。”^② 其还认为,效率管理是全部要素的管理,涉及组织中的所有要素,包括物资、设备、仪器、材料、工资、折旧费、其他支出等。

按照第一个定义,效率管理的相关要素是劳动投入和劳动分工协作等方面,只是人力资源工作者的一项工作;而按照第二个定义,效率管理的相关要素包括人、财、物等各个方面,是企业的一项系统、综合管理工作。从探讨“三定”与效率管理的关系考虑,我们更愿意接受第一个定义。

2. 效率管理与目标管理

许激在《效率管理:现代管理理论的统一》一书中,对效率管理与目标管理的关系做了如下分析:“效率管理的目的是追求效率,但效率管理并不是目标管理。目标管理是以制定目标为起点,以考核目标完成情况为终结,是一种重视成果的管理方法。目标管理强调成果的取得,最终以目标的实现作为奖罚的唯一标准,因此目标管理也被称做成果管理。”

“虽然效率管理和目标管理都强调结果,但二者并不一致。目标管理用结果作为判断的唯一标准,使得企业领导人只重视管理的结果,而不重视管理的过程。由于只重视管理的结果,企业领导人容易患短视病,好大喜功,只重视当前的利益,对企业长远发展不作考虑,对有利于提高企业效率但对实现企业短期目标无利的事往往容易忽略,如技术革新、设备改造、人员培养等,最终容易使企

^① 潘绍来. 向效率管理要效益. 华东经济管理. 2001 (3)

^② 许激. 效率管理:现代管理理论的统一. 北京:经济管理出版社, 2004

业在很短的时间内就由盛而衰。而效率管理是以追求效率为起点，以考核组织目的的实现为终结，是一种重视过程的管理方法。效率管理是通过重视过程和优化过程来达到目的优化的结果的。”

在他看来，效率管理与目标管理的区别在于效率管理重过程，目标管理重结果。其实，目标管理也包括目标实现过程的控制。“企业领导人容易患短视病，好大喜功，只重视当前的利益，对企业长远发展不作考虑，对有利于提高企业效率但对实现企业短期目标无利的事往往容易忽略。”这并非目标管理带来的，而是只考核财务目标并以财务目标的完成情况为依据兑现效益工资的报酬制度带来的。

如果我们对目标进行广义的理解，把提高效率看做管理目标，则效率管理是目标管理的组成部分；如果将效率管理和目标管理看做不同类别的管理，则效率管理的手段是目标管理的基础。例如，科学、合理的劳动定额是制订生产计划和目标的依据。

（二）“三定”与效率管理的关系

如果我们以前面介绍的效率管理的第一个定义为前提进行分析，效率管理的途径有劳动投入的标准化、设计合理的分工协作形式、提高劳动者的素质等。

1. 劳动投入的标准化

其主要分为定员和劳动定额，通过这两个方面的管理，使劳动的投入和产出比达到最佳状态。泰罗的时间与动作研究就是为了制定科学的生产作业标准，它的出现标志着企业管理从经验管理上升到科学管理阶段。制定科学、合理的劳动定额，可以最大限度地挖掘劳动者的劳动潜力，使其在单位时间内生产出更多的产品，或者说使生产单位产品所需要的劳动时间减少。

劳动定额是定员的依据。传统的定员思路是企业首先依据劳动定额确定需要的生产人员的数量，然后按照生产人员与生产辅助人员的比例、生产人员与管理人数的比例，确定需要的生产辅助人员、管理人员的数量，最后得出企业的定员。企业的定员规定了为完成既定的任务所需要的劳动力或劳动投入总量，而定额是具体岗位或工作的劳动消耗标准。

2. 设计合理的分工协作形式

企业的分工协作形式的设计可以分为流程设计（业务流程和管理流程）、组织机构设计、岗位设计等方面。当企业的主营业务、经营管理模式、发展战略明确之后，首先可以确定的是主营业务流程和工艺流程，其次是组织机构的形式，再次是具体的岗位。