



BOOK



企业人力资源岗位培训系列

定岗定编定额定员设计

李瑞峰◎编著

- ◇精讲四定与岗位系统管理基础
- ◇深析四定方法、流程操作实务
- ◇演练12大部门定岗、定编设计
- ◇列举行业企业定额、定员范例



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

企业人力资源管理

定岗定编定额定员设计

李瑞峰◎编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书将定岗、定编、定额、定员的理论与操作实务相结合,通过大量的定岗、定编、定额、定员设计范例,为企业人力资源管理人员提供理论指导和操作工具。

本书在梳理四定与岗位系统管理的关系的基础上,通过方法精讲、流程分析、图表设计、方案列举、制度展示、范例演练等形式,对企业如何高效、有序地开展四定工作进行了全面、细致的解析,对人力资源管理的基础性工作起到了一定的指导作用。

本书适合企事业单位管理人员、人力资源工作人员、培训管理人员、管理咨询人员、高校教师及相关学者阅读和使用。

图书在版编目(CIP)数据

定岗定编定额定员设计 / 李瑞峰编著. —北京: 中国电力出版社, 2015.3

(企业人力资源岗位培训系列)

ISBN 978-7-5123-7007-4

I. ①定… II. ①李… III. ①企业管理—人力资源管理—岗位培训—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 000715 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 石 薇

责任校对: 太兴华 责任印制: 赵 磊

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2015 年 3 月第 1 版·2015 年 3 月北京第 1 次印刷

700mm×1000 mm 16 开本·14.75 印张·208 千字

定价: 35.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

前言

定岗、定编、定额、定员是人力资源管理的基础性工作，是整个人力资源管理工作顺利开展的前提。如何有效做好四定工作，为组织结构设计、人力资源供需预测、部门职能分解与岗位职责界定提供依据，确保岗位体系的有效搭建、诊断与调整，是人力资源管理人员面临的重要问题。

那么，如何开展定岗分类、调查与分析？如何进行定编分析与操作？如何制定与修订劳动定额水平？如何确定劳动定员标准？到底应该用什么方法、流程和方案开展四定工作呢？本书将对这些问题系统指导、逐一解答。

《定岗定编定额定员设计》是企业实施定岗、定编、定额、定员的工具书，全书共分为9章，首先阐明了四定与岗位系统管理的关系，然后分别通过操作实务与设计范例两条线路，展现了定岗、定编、定额、定员四大模块的具体操作方法、流程、方案及范例等，形象立体地勾画出企业四定工作的全貌。

本书主要有以下三大特点。

1. 系统、全面梳理四定工作事项

本着系统、全面的原则，本书详细介绍了如何开展定岗、定编、定额、定员各项工作的具体操作，全面梳理了各项工作中应该做哪些事、怎么做，便于读者理解应用，并在工作实践中高效操作。

2. 深入、细致讲解四定方法、工具

本书深入、细致地讲解了四定管理工作中高效、实用的各种方法、流程、工具、模型等，有利于读者全面掌握定岗、定编、定额、定员的工作方法与操作技术，更加高效、便捷地开展四定工作。

3. 真实展现多个行业、企业四定设计范例

本书以务实为准则，有针对性地精选了多个行业、企业实施定岗、定

编、定额、定员的设计范例，以图形、表单、标准、指标、制度、方案等形式展现，方便读者查阅、借鉴，或者“拿来即用”，或者“稍改即用”。

在本书编写的过程中，孙立宏、李金伏、程富建、贾月、罗章秀负责资料的收集和整理以及图表编排，王琴、程淑丽参与编写了本书的第1章，李健、王家四参与编写了本书的第2章，王淑燕、严刘建参与编写了本书的第3章，杨茜参与编写了本书的第4章，李作学、齐艳霞参与编写了本书的第5章，刘伟参与编写了本书的第6章，王胜会参与编写了本书的第7章，赵全梅、陈里参与编写了本书的第8章，冀江涛、阎晓霞参与编写了本书的第9章，全书由李瑞峰统撰定稿。

编者

目录

前 言

第 1 章 四定与岗位系统管理 / 1

1.1 四定 / 2

1.1.1 定岗 / 2

1.1.2 定编 / 3

1.1.3 定额 / 3

1.1.4 定员 / 4

1.2 四定之间的关系 / 4

1.2.1 四定之间的区别 / 4

1.2.2 四定之间的联系 / 5

1.3 作为人力资源管理基础的四定 / 6

1.3.1 四定与组织结构设计 / 6

1.3.2 四定与人力资源供需预测 / 7

1.3.3 四定与部门职能分解 / 7

1.3.4 四定与岗位职责界定 / 8

1.4 四定在岗位体系诊断与调整中的应用 / 8

1.4.1 岗位异动与四定的关系 / 9

1.4.2 岗位体系诊断的程序与方法 / 10

1.4.3 岗位体系调整的程序与方法 / 12

第 2 章 定岗及其操作实务 / 15

2.1 岗位分类 / 16

- 2.1.1 岗位分类及相关术语 / 16
- 2.1.2 职系和职组 / 19
- 2.1.3 岗级和岗等 / 20
- 2.1.4 生产与管理岗位统一岗等 / 21

2.2 岗位调查 / 22

- 2.2.1 岗位调查的功用 / 22
- 2.2.2 岗位调查的内容 / 23
- 2.2.3 岗位调查的方式 / 23
- 2.2.4 岗位写实 / 26
- 2.2.5 作业测时 / 29
- 2.2.6 岗位抽样 / 30
- 2.2.7 岗位调查表的设计 / 31

2.3 岗位分析 / 36

- 2.3.1 岗位分析的内容 / 36
- 2.3.2 岗位分析的流程 / 40
- 2.3.3 岗位分析的方法 / 41
- 2.3.4 岗位分析成果输出 / 46

2.4 定岗的流程 / 49

- 2.4.1 定岗前的准备工作 / 49
- 2.4.2 定岗的流程图解析 / 50

2.5 定岗的方法 / 51

- 2.5.1 标杆对照法 / 51
- 2.5.2 组织分析法 / 52
- 2.5.3 关键使命法 / 54
- 2.5.4 流程优化法 / 54

第 3 章 定岗方案设计范例 / 57

3.1 企事业定岗方案范例 / 58

3.1.1	某上市公司定岗方案	/	58
3.1.2	某集团总部定岗方案	/	59
3.1.3	某事业单位定岗方案	/	63

3.2 部门定岗设计范例 / 64

3.2.1	营销部门岗位设置图	/	64
3.2.2	生产部门岗位设置图	/	65
3.2.3	采购部门岗位设置图	/	66
3.2.4	仓储部门岗位设置图	/	66
3.2.5	项目部门岗位设置图	/	66
3.2.6	网络部门岗位设置图	/	67
3.2.7	技术研发岗位设置图	/	67
3.2.8	安全管理岗位设置图	/	68
3.2.9	客户服务岗位设置图	/	68
3.2.10	行政管理岗位设置图	/	69
3.2.11	财务管理岗位设置图	/	69
3.2.12	人力资源管理岗位设置图	/	70

3.3 部门职责分解范例 / 70

3.3.1	营销部门职责分解表	/	70
3.3.2	生产部门职责分解表	/	71
3.3.3	采购部门职责分解表	/	73
3.3.4	仓储部门职责分解表	/	74
3.3.5	项目部门职责分解表	/	75
3.3.6	网络部门职责分解表	/	76
3.3.7	技术研发职责分解表	/	77
3.3.8	安全管理职责分解表	/	79
3.3.9	客户服务职责分解表	/	80
3.3.10	行政管理职责分解表	/	81
3.3.11	财务管理职责分解表	/	82
3.3.12	人力资源管理职责分解表	/	84

第4章 定编及其操作实务 / 87

4.1 定编相关术语界定 / 88

- 4.1.1 工作饱和度 / 88
- 4.1.2 工作负荷率 / 88
- 4.1.3 工作可动率 / 89
- 4.1.4 程序分析与动作经济 / 89
- 4.1.5 工业工程与流程再造 / 91
- 4.1.6 人类工效学与心理负荷 / 92

4.2 定编分析 / 95

- 4.2.1 定编的依据 / 95
- 4.2.2 定编的原则 / 97
- 4.2.3 定编的影响因素 / 98
- 4.2.4 定编的操作要点 / 100

4.3 定编操作的方法 / 100

- 4.3.1 预算控制法 / 100
- 4.3.2 专家访谈法 / 102
- 4.3.3 业务流程分析法 / 102
- 4.3.4 业务数据分析法 / 103
- 4.3.5 行业比较分析法 / 103

第 5 章 定编规范设计范例 / 105

5.1 定编操作的流程 / 106

- 5.1.1 定编影响要素的系统分析 / 106
- 5.1.2 总体编制与人工效率分析 / 108
- 5.1.3 部门定编设计 / 110
- 5.1.4 岗位定编设计 / 110
- 5.1.5 编制动态管理 / 111

5.2 企业各部门编制设计 / 111

- 5.2.1 营销部门编制设计 / 111
- 5.2.2 生产部门编制设计 / 113
- 5.2.3 采购部门编制设计 / 115
- 5.2.4 仓储部门编制设计 / 117

5.2.5	项目部门编制设计	/	117
5.2.6	网络部门编制设计	/	119
5.2.7	技术研发部门编制设计	/	119
5.2.8	安全管理部门编制设计	/	120
5.2.9	客户服务部门编制设计	/	121
5.2.10	行政管理部门编制设计	/	122
5.2.11	财务管理部门编制设计	/	123
5.2.12	人力资源管理部门编制设计	/	125

5.3 企业定编方案设计 / 126

5.3.1	某酒店餐厅员工定编方案	/	126
5.3.2	某事业单位定岗定编方案	/	129
5.3.3	某企业生产车间定编方案	/	131
5.3.4	某上市公司职能部门定编方案	/	136

第 6 章 定额及其操作实务 / 139

6.1 劳动定额水平的确定 / 140

6.1.1	劳动定额管理	/	140
6.1.2	劳动定额水平	/	140
6.1.3	劳动定额水平的类型	/	142
6.1.4	巴克制的计算及运用	/	142

6.2 劳动定额统计与分析 / 144

6.2.1	产品实耗工时	/	144
6.2.2	单一产品定额完成指标	/	146
6.2.3	多种产品定额完成指标	/	146
6.2.4	劳动条件不正常的影响	/	147
6.2.5	工时利用不充分的影响	/	148

6.3 劳动定额水平的修订 / 149

6.3.1	定额定期修订	/	149
6.3.2	定额动态调整	/	150
6.3.3	劳动定额修订的流程	/	150

6.3.4	劳动定额修订的方法	/	152
6.4	劳动定额制定的方法	/	153
6.4.1	经验估工法	/	153
6.4.2	比较类推法	/	154
6.4.3	工时抽样法	/	154
6.4.4	熟练曲线分析法	/	155
第7章	定额水平设计范例	/	157
7.1	劳动定额水平的测量	/	158
7.1.1	用标准工时测量	/	158
7.1.2	用实测工时测量	/	158
7.1.3	用实耗工时测量	/	159
7.1.4	用标准差测量	/	159
7.2	定额水平管理制度范例	/	159
7.2.1	管理职责的划分	/	159
7.2.2	产品质量定额管理	/	160
7.2.3	库存备件定额管理	/	161
7.2.4	费用支出定额管理	/	162
7.2.5	物资储备与消耗定额管理	/	164
7.3	行业和企业定额水平范例	/	166
7.3.1	建筑工程劳动定额水平	/	166
7.3.2	机修厂劳动定额水平	/	168
7.3.3	预算定额水平	/	171
7.3.4	地方定额水平	/	172
7.3.5	施工定额水平	/	175
7.3.6	劳动定额指标	/	177
第8章	定员及其操作实务	/	179
8.1	企业定员管理	/	180
8.1.1	定员管理的功用	/	180

- 8.1.2 定员先进与合理 / 180
- 8.1.3 人尽其才与人事相宜 / 181

8.2 劳动定员的方法 / 182

- 8.2.1 按时间定额定员 / 182
- 8.2.2 按产量定额定员 / 182
- 8.2.3 按看管定额定员 / 183
- 8.2.4 按业务分工定员 / 184
- 8.2.5 按岗位定员 / 184
- 8.2.6 按设备定员 / 186
- 8.2.7 按比例定员 / 186

8.3 定员标准的规范 / 188

- 8.3.1 定员标准的特征 / 188
- 8.3.2 定员标准的分级 / 188
- 8.3.3 定员标准的分类 / 189

第 9 章 定员标准设计范例 / 191

9.1 定员标准编写的规范 / 192

- 9.1.1 行业定员标准的内容 / 192
- 9.1.2 企业定员标准的内容 / 192
- 9.1.3 定员标准编写的依据 / 193
- 9.1.4 定员标准编写的原则 / 193
- 9.1.5 定员标准的三大要素 / 194
- 9.1.6 劳动定员标准表设计 / 195

9.2 城市建设各行业定员标准范例 / 196

- 9.2.1 城市公共交通企业 / 196
- 9.2.2 城市客运轮渡企业 / 197
- 9.2.3 市政施工企业人员 / 199
- 9.2.4 市政工程养护管理 / 201
- 9.2.5 园林绿化企业人员 / 202
- 9.2.6 自来水厂生产工人 / 203

9.2.7	房屋维修、管理企业	/	204
9.2.8	环境卫生部门	/	204
9.3	国家电网公司供电企业定员标准范例	/	205
9.3.1	适用范围	/	205
9.3.2	引用标准	/	205
9.3.3	名词、术语释义	/	205
9.3.4	各类人员定员标准	/	206
9.4	水力发电厂劳动定员标准范例	/	212
9.4.1	适用范围	/	212
9.4.2	引用标准	/	213
9.4.3	名词、术语释义	/	213
9.4.4	各类人员定员标准	/	214
9.5	煤矿企业劳动定员标准范例	/	219
9.5.1	适用范围	/	219
9.5.2	引用标准	/	219
9.5.3	名词、术语释义	/	220
9.5.4	各类人员定员标准	/	220

第 1 章

四定与岗位系统管理

1.1 四定

人力资源作为生产力的基本要素，是任何劳动组织从事经济活动赖以进行的必要条件。在进行组织组建与设计时，就要考虑需要多少人，各种人应具备什么样的条件，如何将这些合理组合起来，既能满足生产和工作的需要，又能使组织成员都发挥其应有的作用。

定岗、定编、定额、定员（以下简称“四定”）是企业人力资源管理最重要的基础工作，只有健全和完善四定工作，做好人力资源管理的前提工作，才能确保组织诊断、变革与创新的顺利进行，使工作岗位对员工的质与量的规定更加明确，从而实现人力资源数量与素质的合理配置。

1.1.1 定岗

岗位是企业组织结构中最基本的功能单位。定岗就是在生产组织合理设计以及劳动组织科学化的基础上，从空间上和时间上科学地界定各个工作岗位的分工与协作关系，并明确地规定各个岗位的职责范围、人员的素质要求、工作程序和任务总量。

定岗工作包括岗位分类、岗位调查与岗位分析等。在定岗工作中要遵循以下原则，具体如图 1-1 所示。



图 1-1 定岗管理的原则

1.1.2 定编

定编就是在定责、定岗的基础上，对各种职能部门和业务机构合理布局 and 设置的过程。

广泛意义上的定编是指机关团体、企事业单位及其他工作单位中，各类组织机构的设置以及人员数量定额、结构和职务的配置。编制包括机构编制和人员编制两部分，这里研究的是人员编制，即对工作组织中各类岗位的数量、职务的分配，以及对人员的数量及其结构所做的统一规定。

定编为企业制定生产经营计划和人事调配计划提供了依据，有利于企业不断优化组织结构，提高劳动效率。

1.1.3 定额

定额是指在规范的组织中，确保合理使用材料、设备的条件下，预先规定完成单位合格产品所消耗资源数量的标准，劳动定额反映的是一定时期社会生产力水平的高低。

定额是企业管理中一项重要的基础性工作，企业实施定额管理应遵循以下原则，具体如图 1-2 所示。



图 1-2 定额管理的原则

1.1.4 定员

定员也称为劳动定员，是在一定生产技术、组织条件下，为保证企业生产经营活动正常进行，按照一定的素质要求，规定企业应配备的各类人员的限额。

企业劳动定员是以企业劳动组织常年性生产、工作的岗位为对象，定员的范围包括高层领导者，各类初、中级经营管理人员、专业技术人员，以及从事各类活动的一般员工。定员范围与用工形式无关，定员人数应根据企业生产经营活动特点和实际的可操作性来确定。

定员管理工作应在保证企业生产经营目标的前提下，力求达到精简、高效、节约。企业实施定员管理工作应遵循的原则如图 1-3 所示。

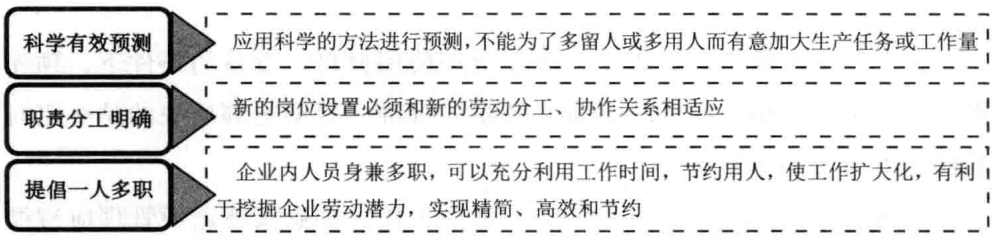


图 1-3 定员管理的原则

1.2 四定之间的关系

1.2.1 四定之间的区别

定岗、定编、定额与定员之间存在着相辅相成的工作关系，但同时也是相互区别、相对独立的。在实际工作中，定岗与定编通常被合称为定岗定编，前者是设计组织中承担具体工作的岗位，而后者是设计从事某个岗位的人数，二者之间的区别具体如图 1-4 所示。