

★组织人效提升的底层建设：定责定编定岗定额

公开课课纲

培训时间/地点：2024年10月18~19日（星期五~星期六）/上海

收费标准：¥4980/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

课程收益：

在过往咨询培训项目的案例中，经常发现两类显著情况：一类是劳动密集型行业，员工人数庞大，岗位细分，一旦加班加活儿，员工就提加钱；一类是知识密集型行业，同岗位类型员工较多，总有一些员工资深又有经验，拿了高工资高绩效，原因多数因为资历老，实际做的工作，和新进3-5年的员工差别不大。这些情况，都是在企业发展过程中，没有构建好适配发展阶段和发展方向的岗位设置带来的。

企业中一切行为的目标都导向企业绩效，企业绩效需要完善的组织运行体系，帮助员工规范地高效地达成绩效。而提升组织能效的基础则是岗位体系。岗位体系的构建通常包含四大核心板块：定责定编定岗定额。

通过本次训战，完成组织“定责定编定岗定额”的整体设计：

- 战略演绎：演绎业务战略目标，设计一级组织职能职责
- 战略解码：澄清各职能战略，设计二级组织职能定位与职责
- 岗位定责：解析关键流程和管控模式，设计三级岗位职责
- 编制规划：从宏观、中观、微观三级测算各单位各岗位编制
- 确定职责：根据测算情况，重构岗位职责，验证可行性
- 劳动定额：对职责范围内的业绩指标进行量化标定，确定人效值
- 人效提升：最大化落地四定管理，为组织持续人效提升奠定体系基础

课程交付：

- 一级、二级、三级组织职能分解表
- 组织能效分析测算表
- 宏观编制测算流程及注意事项
- 中观编制能效测算及方法
- 微观编制测算方法及使用场景



- 岗位设置的“一图一表一书”
- 劳动定额分析表
- 职位体系图-立体式岗位体系设计要点

参训对象：

人力负责人、COE、OD、人力主管及以上、发展型公司高管

授课形式：

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。

课程大纲：

课前作业【特殊注意事项】：

本公司业务情况简介，岗位管理现状简析。

课程导入：

1. BANI 时代人效管理的紧迫性
2. 科学&合理的人效测算与规划，为组织保驾护航

第一章：三级定责【公司级、部门级、岗位级】

1. 战略演绎、目标分解与组织机构设置概况分析
 - 1) 行业调研与对标
 - 2) 内部调研与对标
2. 公司业务、部门职能、岗位任务的三级定责梳理与确定
3. 部门职能说明书撰写
4. **实操演练：3个关联部门职能分析练习**

第二章：宏观定编

1. 宏观编制核定：定编思路与定编方法论
2. 公司人效目标与定编策略
3. 宏观编制测算
4. **实操演练：内部数据回归分析练习**

第三章：中观定编



1. 中观编制核定：定编思路与定编方法论
2. 中观人效目标与定编策略
3. 三维定编检视
4. 中观编制测算
5. 实操演练：编制对标分位值测算与选择练习

第四章：微观定编

1. 微观编制核定：定编思路与定编方法论
2. 岗位工作量分析、业绩目标与定编策略
3. 微观编制测算
4. 实操演练：微观编制测算练习

第五章：定岗

1. 岗位职责梳理与检视
2. 岗位说明书撰写
3. 职位体系框架搭建
4. 实操演练：职位体系框架搭建练习

第六章：定额

1. 工时定额
2. 计件定额
3. 进度定额
4. 质量定标
5. 劳动定额分析表
6. 实操演练：劳动定额分析表测算练习



讲师介绍：肖老师

- 营创学院&哥伦比亚 DBA 博士在读、西南石油大学 MBA 硕士
- 国家人力资源管理师（高级）、国家心理咨询师（二级）

项目经验：

- 专注于国央企、大中型企业总部薪酬绩效设计、定编定岗、职业发展通道、人才评估
- 事业部/下属一级单位领导人考核、契约化与职业经理人制度等设计与实施
- 某交通设计集团岗位、绩效、薪酬、职业发展通道设计项目
- 某新材料公司岗位重构及岗位价值评价项目
- 某直升机人才标准、激励、评价体系设计项目
- 某供应链省分公司人力资源优化项目
- 某卷烟厂定编定岗、岗位价值评价、任职资格设计项目
- 华电四川水电开发有限公司绩效咨询服务项目
- 成都产投大数据集团/科创投集团行业经营水平与薪酬调研服务项目
- 蜀南气矿岗位定编、人才盘点咨询服务项目
- 某公交集团岗位、绩效、薪酬、职业发展通道设计项目
- 中石化某油气田分公司岗位、绩效、薪酬、员工评价体系项目
- 某石油管道工程有限公司定员、岗评、绩效薪酬项目
- 某油田第三采油厂定员、绩效考核及人才盘点与规划项目
- 中国船舶集团工业系统研究所/703 研究所薪酬、绩效体系优化项目
- 湖南机场空港实业胜任力建模与领导力人才发展项目
- 南京金陵科技学院人力资源体系优化项目
- 海南正业农业科技/上海星乐食品/南京任天科技战略解码及组织能力建设项目
- 中航国际/万科/广汽研究院/招行 IT 中心领导力认知与发展项目
- 一飞智控无人机/上海东龙服饰 YCC 战略解码及薪酬绩效、人才盘点项目

