大连成达食品集团

定编定岗定员管理方案

1、范围

本方案规定了公司定编、定岗、定员的制定程序。本办法适用于各分公司、各生产单位。

2、目的

为了降低公司运营成本,提高劳动生产效率,优化配置资源,同时适应集团公司整体发展战略需求，体现公司按劳分配,工效挂钩的用人方针,充分调动员工的工作积极性,特制定此方案。

3、指导思想

根据集团整体发展战略需求和运营办公会议有关要求，以稳定生产、提高效益为指导思想，通过合理制定劳动生产率标准，实行“定编、定岗、定员”管理，科学合理地进行人力资源配置。方案的制定要充分考虑劳动能力、员工结构、劳动质量、劳动强度、劳动时间、劳动环境、设备链速、岗位技能、生产工艺、稳定生产等多方面因素。要科学评估、准确界定、合理制定、动态管理,从压缩人员减少成本的角度，确立合适的管理人员和非生产人员岗位编制。

4、基本原则

（一）循序渐进的原则

在工作推进过程中，要按照顺序来完成工作，每项工作都是相互联系和相互影响的，要集中力量逐步深入完成，把一项工作完善后再进行下一步工作。

（二）共建协作原则

各部门要充分认识此项工作的重要性，委任骨干力量予以完成，并且是集团长期部署和完成的一项工作，部门间要充分合作，发挥各自优势，共同协作把工作完成。此项工作也是部门间相互学习的一次机会，是对部门间相互配合的一次考验。

（三）务求实效的原则

制定科学的指导方案，各分公司要认真执行，对集团下发的文件要认真研读，集团要对各分公司进行指导、监督，务求落到实处，每项工作在工作推进的过程中还要不断完善，力求做出成绩。

（四）效率优先原则

一切工作的主旨要围绕效率和效益来开展，通过不断的评估，改进各项工作。

（五）以人为本的原则

在落实过程中务必要尊重员工个人意愿，充分考虑员工个人生活，注重员工心态调整，对调整岗位的人员予以疏导。

5、岗位分类

 生产操作人员指按生产工艺过程直接操作工具和机器，使产品对象表面及结构发生重量、质量、形状大小、物理、化学性质等变化的全部生产人员。

技术管理人员指从事具有一定技术含量岗位工作的人员，如：质量控制、标准化、材料定额、工时定额、职业卫生防护，安全环境管理等。

技术序列人员指专职从事产品设计，工作分析等工作的人员。

管理人员指各级职能机构中从事行政、生产、经营管理、和党群工作的人员。

辅助生产人员指为保证生产操作人员不间断地、顺利地完成产品生产任务提供直接服务的人员，包括动力生产、设备维修、工具制作、仓库保管、运输装卸等人员。

服务人员指为上述人员进行正常生产、工作提供各种服务的人员，包括保洁员、服务员等。

 6、方法措施

（一）梳理生产流程和工艺，注重效率，提高效益。

根据各分公司现有生产流程和生产工艺，结合特定市场环境和产品类型，首先做好理顺生产流程的工作，优化生产流程要注重创新，避免墨守成规，在实际工作中不断改进，注重新设备、新工艺的引进，从而节约人工成本。

（二）规范岗位职责，设定全面的岗位考核机制。

岗位设定后，要规范岗位操作要求，根据每个岗位的技能要求，对产品质量要求，需掌握的熟练程度的时间，拟定对人员素质的要求，对岗位进行评价评估，根据现有水平，切实制定劳动生产率标准，根据员工岗位技能的掌握情况设定岗位级别。

（三）设定合理的链速范围，确定岗位编制

各分公司要综合当地毛鸡宰量和销售目标，结合盈亏平衡点、员工可承受程度和季节等因素，实现目标管理，稳定生产，制定屠宰量标准，设定额定链速，在现有链速的编制下，做好相应市场变化预期和生产高价位产品比例的编制变化预案。在生产现场，考虑易攒活岗位编制问题和缓化处理等额外任务岗位的工作强度。

（四）严格按照岗位编制安排人员，做好人员储备和培养

根据岗位要求，择优任用，力求对人员年龄、性别、熟练程度等因素与岗位相匹配，同时充分考虑员工的知识层次，工作量，劳动强度等。根据岗位职责和技能要求，做好相关培训工作，通过提高人员技能素质和任职能力，从而减少人员配置，提高效率和效益。做好人员储备，重点培养一岗多能的人才，抓好关键岗位和特殊岗位的人员储备。在员工调配上，做到人性化管理，减少员工流失，实现人员优化配置。另外，增强冷库、设备等人员的责任心。

（五）充分发挥现有人员在各岗位的作用

根据实际人员情况调整岗位分工与设置，充分考虑企业员工能力并有效做到人岗匹配，力争做到链上与链下，速度与效率兼顾。

7、有关要求

各部门要认真落实方案的有关决策，团结协作、务求实效，人资部门要做好劳动强度系数评估，在定编、定岗、定员管理举措中发挥实质作用。根据组织机构设置、职责分工界定和核定的岗位工资水平制定各工序定编、定岗、定员总体设置方案，提交各分公司总经理审批后下发执行。

集团生产部