**良品铺子定岗定编管理制度**

1.0目的

为满足公司发展战略的需要，深化人力资源管理，完善职位聘任管理体系，优化人员结构，提高组织效率，特制定此管理制度。

2.0适用范围

本管理制度适用于集团总部、全资子、分公司。控（参）股公司可参照执行。

3.0名词释义

3.1 岗位：是指在企业内部承担一系列工作职责的某一类任职者所对应的组织位置，它是组织的最小构成单位；

3.2 编制：是指为了完成未来或过去的任务，经过被授权的机关或部门批准的组织人员的配置，包括人员定额及岗位分配。

3.3 定岗定编：是确定岗位和确定岗位编制的合称，定岗是设计组织中的承担具体工作的岗位，定编是设计从事某个岗位的人数。

4.0职责和分工

4.1各单位

一、二级机构负责人对组织机构岗位和编制有建议权，对组织机构岗位和编制进行合理分析论证，拟定设置和调整方案，并与集团总裁达成意向共识。

4.2各一级机构对口的HRBP负责人

负责拟定组织架构、岗位设置、定编标准和编制预算，并提报给集团分管副总裁审核,详见附件1。

4.3集团分管副总裁

负责审核各单位提出的岗位和编制的申请，对于申请当中不合理之处有权提出修改意见或驳回申请。

4.4 集团人力资源系统

4.4.1负责本管理制度的起草与监督执行；

4.4.2负责复核各单位提出的岗位和编制申请，并提报给集团总裁审核，对于申请当中不合理之处有权提出修改意见或驳回申请。

4.4.3负责组织机构定岗定编的归档，和人事系统信息调整。

4.5集团总裁

负责各单位提出的机构岗位和编制申请的最终审批，对于申请当中不合理之处有权提出修改意见或驳回申请。

4.6集团行政管理部

负责组织设置和调整的套红发文。

5.0定岗定编原则和内容

5.1 原则

5.1.1相对稳定原则：一旦编制经总裁签字确定后，本年度内一般不再批准增编申请。确因业务发生重大调整或新业务产生，年初编制不能满足业务需要时，可以提交增编申请，并严格按照增编流程操作。在增编申请正式批准之前，部门不得自行进行招聘，如由于增编申请没有得到批准而造成新招聘员工无空余编制的情况，将对其进行督办、问责。

5.1.2效率提升原则：通过流程的改进，工具的使用，提升组织和人员效率。综合考虑效率提升、工资增长以及通货膨胀等因素，原则上各部门要在销售额增长至少10%的基础上，再根据业务增长实际，酌情增加编制。

5.1.3合理配置原则：各单位、各部门应科学合理地配置各职级人员，并严格管控，杜绝违规提拔。

5.2内容

主要涉及年度定岗定编管理、新增业务和组织架构调整编制管理、临时编制管理及其他特殊情况调整编制。

5.2.1年度定岗定编管理：需要在当年2月28日前完成审批工作。

5.2.1.1年度定岗定编全过程

5.2.1.2 年度定岗定编核心任务和完成要求

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 核心任务分解 | 负责部门/人 | 用时 | 倒计时 |
| 明确公司的长期战略和年度业务目标 | 总裁/副总/直管总监 | 40天 | 100天 |
| 明确企业的管控模式，界定各级部门之间的责任、权力、关键职责分工等 | 总裁/副总/直管总监 | 10天 | 60天 |
| 依据关键职责设置关键岗位，依据关键岗位设置辅助和支持岗位 | 副总/直管总监/HRBP | 10天 | 50天 |
| 依据工作环境、流程的变化对岗位设置进行再调整 | 副总/直管总监/HRBP | 5天 | 40天 |
| 确定最终组织架构和岗位设置 | 副总/直管总监/HRBP | 5天 | 35天 |
| 参考行业标准、公司历史数据以及工作分析，确定或刷新各岗位的定编标准 | 副总/直管总监/HRBP | 5天 | 30天 |
| 确定业务、职能和管理三类人员编制，并得出总编制 | 副总/直管总监/HRBP | 10天 | 25天 |
| 计算人工成本，调整并确定最终编制，并报各级领导审批 | 副总/直管总监/HRBP | 15天 | 15天 |

5.2.1.3 定编方法

首先理清岗位工作量的衡量维度和数据，再根据整体业务量，确定该岗位需要的人数。有些岗位工作任务相对简单，采用单一的方法即可确定编制，有些岗位较复杂，需要多个方法结合运用确定编制。

5.2.1.3.1 劳动效率定编法：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。劳动定额的基本形式有产量定额和时间定额两种。定编人数 = 计划期生产任务总量/(员工劳动定额\*出勤率) 或者 定编人数 = 生产任务\*时间定额/(工作时间\*出勤率)。典型岗位举例：物流分拣员、叉车工、电商客服等。

5.2.1.3.2 业务数据分析法：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。业务数据包括销售收入、利润、市场占有率、人力成本等等。典型岗位举例：数据分析、媒介品牌、品类采购等。

5.2.1.3.3 本行业比例法：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。典型岗位举例：人力资源管理类、财务管理类人员与业务人员之间的比例，区域经理与店铺数之间的比例等。

5.2.1.3.4德尔菲法（管理层、专家访谈）：通过管理层访谈获得下属员工工作量、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：部门内和跨部门提升、轮岗、离职与淘汰,统计各部门一定期限之后的员工数目。通过专家访谈获取国内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。此方法适用于公司内绝大部分岗位。

5.2.1.3.5预算控制法：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。此方法适用于公司内绝大部分岗位。

5.2.2新增业务和组织架构调整编制管理

5.2.2.1根据业务发展需要，新建立或架构调整的系统/事业部/直属中心，由主管副总裁/总监依据新建立或架构调整的系统/事业部/直属中心业务发展计划，制定人力资源编制计划，并进行工作分析，附上该新建立或架构调整的系统/事业部/直属中心所有岗位说明书进行申请。

5.2.2.2新建立或架构调整的系统/事业部/直属中心，涉及到其他部门人员编制调整的，由相关部门主管副总裁/总监提出编制调整计划，附调整后组织架构、职责分工、岗位说明书，交新建立或架构调整的系统/事业部/直属中心主管副总裁/总监统一申请，以便考核项目整体是否能够满足投资回报率要求等。

5.2.3临时编制管理

5.2.3.1不鼓励设立临时编制，但在有以下情况时，可以申请临时编制：临时性、项目型任务，需要增加人力完成，而公司内又无法解决的；特殊岗位，需要雇佣非全日制员工（依据国家相关法律规定的定义）；其他需要临时员工的情况。

5.2.3.2临时编制人员将采用外包方式对其进行统一管理。临时编制将占用申请部门的当年年度预算费用，如是预算外费用，需报请集团总裁审批。

5.2.3.3临时编制的取消：临时工作，项目完成，被顶替员工复工后，该临时编制既被取消；临时编制到期，无充分理由延续的；公司整体削减人员编制时，将首先削减临时编制。

5.2.3.4临时编制的设立和取消均要符合国家法律的规定。

5.2.4其他特殊情况调整编制

依据相关规定和流程进行申请和撤销。

5.2.5定岗定编和编制调整的审批流程

申请 审核 复核 审批

集团总裁

集团人力资源中心负责人

集团分管副总裁

各用人单位HRBP

系统维护 套红发文

集团人力资源中心

集团行政管理部

若该组织机构没有分管副总裁，则由该机构总监进行审核。

6.0处罚

一旦发现违反本制度的情况，将通告相关单位予以纠偏。对违反本规定情节严重者，将在公司范围内予以通报批评，并提请公司对相关责任人予以处罚。