

基于战略导向的企业定岗定编优化研究

王泽 李阳 林之皓 孟帅 任怡丞

中车山东风电有限公司, 山东济南, 250104;

摘要: 在经济全球化、数字技术渗透及能源行业绿色转型背景下, 定岗定编成为集团化风电企业优化组织效能、落地战略目标的关键。传统模式存在的职能交叉、资源错配等问题, 制约风电企业高质量发展。本文采用案例研究法与文献研究法, 梳理定岗定编理论基础与研究进展, 分析其改革动因、目标及组织保障, 阐述改革原则、实施路径与人员落位机制, 总结成效与现存问题, 构建战略导向的定岗定编理论模型, 为能源行业及其他集团化企业人力资源管理创新提供实践与理论支撑。

关键词: 定岗定编; 人力资源配置; 组织效能; 岗位价值分析

DOI: 10.69979/3029-2700.26.03.012

引言

随着经济全球化与数字技术渗透, 企业竞争已升级为组织能力与人才效能的综合较量。组织结构敏捷化调整与人力资源精细化配置成为构建核心竞争力的战略支点。定岗定编作为人力资源管理基础工程, 本质是通过科学岗位设置与人员配置实现组织职能落地与战略目标分解, 既是组织设计理论的实践应用, 也是战略人力资源管理“资源基础观”的体现, 可通过优化人力资本配置形成竞争优势。在集团化企业中, 定岗定编承载着实现母子公司协同、优化管理幅度与层级、提升组织效能的关键功能。我国能源行业正处绿色转型关键期, 风电企业面临技术迭代、政策调控与市场竞争多重挑战。

1 理论基础与文献综述

1.1 定岗定编的理论基础

定岗定编理论源于20世纪初科学管理运动, 融合组织设计、工作分析与战略人力资源管理理论, 经历了从“效率导向”到“战略导向”的范式转变。泰勒科学管理理论(1911)通过时间与动作分析确立标准化流程, 为定岗定编提供方法论基础; 韦伯官僚组织理论强调层级结构与专业分工, 奠定岗位设置规范性。20世纪80年代后, 权变理论与系统理论推动动态化发展, 劳伦斯与洛尔施提出组织设计需适配外部环境、技术系统和战略目标, 为动态调整机制提供理论依据。

1.2 相关研究进展

国内外研究呈现多学科交叉特征, 聚焦方法论创新、效果评估与情境适应性。方法论层面包括因素计点法

(HayGroup,1951)、工作量分析法(Brannicketal.,2007)、标杆管理法(Camp,1989)等。王蕾(2021)实证验证因素计点法在制造业有效性, 信度系数达0.85以上; 张强(2022)提出“战略-流程-岗位”三阶模型, 强调并购重组中战略协同、流程整合与岗位重构的联动。

1.3 定岗定编与战略人力资源管理的关联

战略人力资源管理(SHRM)为定岗定编赋予新内涵。赖特与麦克马汉(1992)提出人力资源实践需与战略纵向、横向匹配, 定岗定编核心功能是实现人资配置与战略目标动态适配。资源基础观视角下, 科学定岗定编可将人力资源转化为战略资源, 形成组织独特能力体系。战略导向定岗定编具有三特征: 目标层面战略嵌入性(服务长期战略)、方法层面系统协同性(整合岗位分析与配置)、过程层面动态适应性(建立弹性调整机制)。

2 案例背景与改革动因

2.1 企业概况与改革背景

中车山东风电公司作为国有大型能源装备制造企业, 业务涵盖风电整机研发制造、风电场投资运营、新能源技术服务等全产业链环节。在规模扩张过程中, 原有组织架构逐渐暴露出深层次矛盾: 一是职能体系存在“叠床架屋”现象, 总部与业务单元间部分职能交叉重叠; 二是管理链条过长导致响应迟滞, 决策效率难以适应市场变化; 三是人力资源配置与业务发展不同步, 传统编制管理模式刚性有余而弹性不足, 核心技术岗位人才短缺与部分职能岗位人浮于事现象并存。

2.2 定岗定编的核心目标

本次定岗定编改革以支撑企业"十四五"战略落地为核心,围绕三个维度构建目标体系:

管理提效:通过系统性流程再造与岗位优化,压缩管理层级,减少非增值环节,目标实现核心业务流程效率提升30%以上,管理费用占比降低5-8个百分点;

资源优化:打破传统"部门所有"的编制管理模式,建立集团层面的人力资源统筹配置机制,实现核心人才在母子公司间的合理流动,提升人力资源使用效率;

业务支撑:构建与业务发展阶段相匹配的弹性编制体系,对研发创新、市场开拓等战略业务单元给予编制倾斜,对传统制造环节实施精益化编制管控,确保人力资源供给与业务战略的动态平衡。

3 定岗定编的原则与实施路径

3.1 原则设计

3.1.1 精简高效原则

以价值创造为核心,通过流程梳理与岗位价值评估实现组织瘦身。打破"因人设岗"惯性,建立"因事设岗、以岗定人"机制。实践中采用BPR方法识别核心环节,合并重叠度超70%岗位,精简冗余审批岗;通过岗位饱和度分析量化负荷率,整合负荷率低于60%的岗位,确保人岗匹配与流程顺畅。

3.1.2 职能编制稳定原则

集团化管控核心原则,强调母子公司架构调整中编制总量动态平衡。基于组织权变理论,通过"职责-编制"联动机制避免结构性膨胀:职能划转时同步核算职责当量,总量波动 $\leq \pm 5\%$ 时保持编制基数稳定。建立"三不增编"机制(职能未新增、流程未优化、效率未提升不增编),遏制"机构调整-编制扩张-效率稀释"循环。

3.1.3 业务支撑原则

基于战略弹性理论,构建"基准编制+弹性池"双轨体系:基准编制以近三年业务量为基础,通过回归分析法测算弹性系数;弹性池预留10%-15%动态编制应对波动。建立"业务预警-编制响应"机制,季度业务量连续2个月超基准值20%时,启动快速增编通道,确保人力资源与业务发展同步。

3.2 编制设置与调整机制

3.2.1 岗位价值分析

采用"战略-流程-岗位"三阶分析法:从战略贡献度、

流程节点位置、任职要求三维度评估。引入因素计点法设置岗位重要性、专业技能要求、工作饱和度维度,通过专家打分形成价值排序,为编制优先级提供依据。

3.2.2 编制核定结果

全系统编制总数下降5%,形成"管理做减法、业务做加法"格局:整合战略规划与投资管理职能,合并子公司重复岗位,将节省编制向风电工艺技术、智能装备研发等业务一线倾斜,通过BPR识别增值环节避免简单"一刀切"。

3.2.3 动态调整机制

建立"季度评估-年度优化-三年重构"体系:季度监控工作量饱和度(70%-90%)并预警异常岗位;年度结合战略复盘调整结构;三年配合战略周期重构体系。引入编制弹性系数(市场驱动型1.2-1.5,职能管理0.8-1.0),平衡战略稳定性与业务灵活性。

4 人员落位机制的设计与实施

4.1 落位工作的组织架构

人员落位工作构建"领导小组-工作小组-执行单元"三级组织架构:领导小组由公司高管组成,负责落位政策审定与重大争议裁决;工作小组由人力资源中心牵头,联合战略、法务、工会等部门专家,制定落位规则、审核资格条件、协调跨部门安置;执行单元为各业务部门,负责提报岗位需求、参与人选评估、落实落位结果。为确保公平性,建立"双盲评审"机制:岗位需求标准由工作小组与业务部门共同制定并公示,人选评估采用"岗位胜任力模型+业绩数据"双维度打分,评审过程全程接受工会与员工代表监督。

4.2 落位程序与方法

4.2.1 全员报名

采用"双向选择"机制设计报名流程:人力资源中心提前发布《岗位需求明细》,明确各岗位的职责描述、任职资格、考核标准;员工根据自身职业规划与能力匹配度填报志愿,每人限报1个主选岗位。针对特殊群体(如工龄满15年员工、核心技术人才)设置"保护条款",允许其优先选择原岗位或相近岗位,平衡改革推进与人才保留。

4.2.2 资格审查与组织落位

构建"三阶段评估"体系确保人岗匹配:第一阶段资格审查,依据《岗位任职资格标准》核查学历、专业、

工作年限等硬性条件，淘汰明显不匹配者；第二阶段能力测评，通过笔试（专业知识）、面试（岗位认知）、情景模拟（如项目管理岗进行沙盘推演）等方式评估胜任力；第三阶段组织匹配，结合部门意见、过往业绩（近三年绩效考核结果）、团队协作评价确定最终人选。对竞争激烈岗位采用“竞聘答辩”形式，由部门负责人、专家组成评审委员会现场打分，确保选拔过程公开透明。

4.2.3 落选人员安置

建立“三级安置通道”化解人员分流压力：一级通道为内部调剂，工作小组根据落选人员技能特长与岗位空缺情况，推荐至其他部门进行二次匹配（成功率约60%）；二级通道为转岗培训，针对技能与岗位需求存在差距的人员，开展为期3-6个月的定向培训，考核合格后重新安置；三级通道为项目派遣，将暂未匹配岗位的人员纳入“人才池”，派遣至短期项目或一线生成操作岗位。

4.2.4 配套政策说明

新进总部人员需满足“双资质”要求：学历上具备全日制本科及以上学历，经验上需有3年以上基层业务或子公司工作经历，确保总部人员既懂战略又懂业务；

岗位工资实施“过渡期保护”政策：落位后6个月内暂按原通道标准执行，待职业生涯通道体系优化完成后，根据新岗位等级进行差异化调整，避免薪酬波动引发员工抵触；

4.3 人员落位的管理意义

人员落位是组织变革的“最后一公里”，其核心价值在于实现“战略-组织-人”的协同。从组织层面看，科学的落位机制能够将编制调整转化为人才优化的契机，通过“能上能下、能进能出”盘活人力资源存量；从员工层面看，透明的选拔过程与多元的安置通道可降低改革焦虑，增强对组织变革的认同感；从文化层面看，落位过程中展现的公平性与人文关怀，能够强化“以奋斗者为本”的价值观，为后续管理创新奠定文化基础。

5 实施效果与问题分析

5.1 成效总结

5.1.1 编制结构优化

通过战略引领的结构性调整，在公司营业收入接近翻倍的发展背景下，实现编制总数下降5%，形成“向战略要编制、向业务要效能”的管理闭环，为企业创新驱动战略落地提供了资源配置保障。

5.1.2 管理效率提升

依托“流程-岗位-人员”的系统性协同优化，组织运行效率实现显著改善，充分印证了科学定岗定编对提升组织整体效能的核心促进作用。

5.1.3 员工队伍平稳过渡

采用“政策透明化、过程公平化、安置人性化”的变革策略，改革期间员工主动离职率控制在3%以内（行业平均水平为8%），核心技术人才保留率达95%以上。通过方案公示、异议反馈、个性化帮扶等柔性措施，有效降低组织震荡，保障了生产经营的连续性。

5.2 存在问题与挑战

5.2.1 跨通道流动受限

“不允许跨通道报名”政策虽保障了改革初期专业稳定性，但长期易固化人才发展路径。组织层面形成“通道壁垒”抑制复合型人才培养（如技术转管理受阻）；员工层面因职业通道单一化降低满意度，尤其削弱对新生代员工的吸引力。

5.2.2 富余人员安置压力

调剂中心面临“再培训-再就业”双重挑战：部分人员技能老化（如缺乏数字化技能）导致培训转化率低；业务部门对调剂人员存在“标签效应”，优先录用外部新人，延长安置周期。长期积压将形成“隐性成本”，影响改革成效。

5.2.3 编制动态调整的执行难度

“随时调增”弹性机制存在“三难”：需求识别难（业务部门高估需求导致编制膨胀）；审批流程长（多部门会签平均15天，滞后业务响应）；退出机制缺失（业务收缩时编制难核减，形成“能增不能减”刚性倾向）。

6 结论

本文以山东风电公司实践为案例，结合组织设计与战略人力资源管理理论，系统探讨战略导向下集团化风电企业定岗定编的实施路径与成效，研究表明：

战略导向是改革核心逻辑，通过“战略-流程-岗位”联动分析实现与企业战略、业务流程及外部环境的动态适配。该公司锚定“十四五”目标构建业务匹配编制体系，以“管理做减法、业务做加法”路径，印证了战略嵌入性、系统协同性与动态适应性特征。

科学实施体系是成功关键，体现为三大原则与闭环路径协同：精简高效、职能稳定、业务支撑原则指引方

向, 业务流程再造与"基准编制+弹性池"模式适配需求, 岗位价值分析与动态调整机制为编制配置提供客观依据。

完善的人员落位机制保障平稳落地, "三级组织架构""双向选择""三阶段评估"及"三级安置通道"协同实施, 实现人才保留与组织稳定双重目标, 降低变革震荡。

改革需建立持续优化机制, 尽管已实现编制优化与效能提升, 但跨通道流动受限、富余人员安置压力等问题仍需通过战略周期适配持续完善。

综上, 战略导向的定岗定编可破解风电企业人资配置与战略脱节问题, 其理论模型与实践路径对绿色转型期能源行业及集团化企业具有重要借鉴意义。未来可结合数字化技术探索灵活模式, 推动人资管理与战略深度融合。

参考文献

[1]王蕾. 岗位价值评估在制造企业定岗定编中的应用

研究[J]. 中国人力资源开发, 2021(3):78-89.

[2]王晓明. 企业定岗定编理论与方法[M]. 北京: 人民出版社, 2020.

[3]张强. 组织变革背景下企业定岗定编模型构建与应用[J]. 管理评论, 2022, 34(5):267-278.

[4]张华. 组织设计与人力资源配置研究[J]. 管理科学, 2023(4):45-52.

[5]李静. 定岗定编对组织绩效的影响机制研究[J]. 管理学报, 2023, 20(2):225-234.

[6]李娜. 国有企业人员优化路径探析[J]. 人力资源开发, 2022(6):78-83.

[7]刘洋. 战略人力资源管理与组织绩效关系研究[J]. 中国人力资源开发, 2021(9):62-70.

[8]赵磊. 集团化企业管控模式下的人力资源配置策略[J]. 管理现代化, 2023(2):88-92.

[9]陈静. 岗位价值评估在企业定编中的应用研究[J]. 人力资源, 2022(11):34-38.