

国有企业人力资源优化配置体系构建与实践

高红波

中石化地球物理公司生产支持中心

DOI:10.12238/ej.v8i8.2864

[摘要] 近年来,受市场持续低迷的影响,不少国有工程企业工作量萎缩,用工矛盾加剧,以及生产经营困难等问题。某公司通过构建一套以组织创新、制度优化、机制激活为核心的人力资源优化配置体系,成功缓解了内部用工矛盾、提升了人力资源效能、实现了创收增效,有力推动了企业的转型升级发展。该体系为国有企业应对类似困境提供了可借鉴的实践经验。

[关键词] 人力资源; 优化配置; 业务承揽; 体系; 机制

中图分类号: F062.1 **文献标识码:** A

Building and Practicing an Optimized Human Resource Allocation System in State-Owned Enterprises

Hongbo Gao

Production Support Center of Sinopec Geophysical Company

[Abstract] In recent years, due to the persistent market downturn, many state-owned engineering enterprises have faced challenges such as shrinking workloads, intensified workforce allocation conflicts, and operational difficulties. By establishing a human resource optimization system centered on organizational innovation, institutional refinement, and mechanism revitalization, one company successfully alleviated internal labor conflicts, enhanced human resource efficiency, and achieved increased revenue and efficiency. This has strongly propelled the company's transformation, upgrading, and development. The system provides valuable practical experience for state-owned enterprises encountering similar challenges.

[Key words] Human resources; Optimized allocation; Business contracting; System; Mechanism

引言

某国企全资子公司专注于地震勘探、技术研发、装备制造等业务,全口径用工7000余人。2014年后,国际油价长期在低位徘徊,地震勘探主业投资稳中趋降,公司生产经营形势严峻,全员劳动生产率偏低,再加上物探工作具有季节性施工的特点,造成公司“人多活少”的状况。一方面,自有用工存在结构性余缺和季节性冗员的矛盾,富余人员规模在最高峰时接近2000人;另一方面,按照行业惯例,公司每年仍需使用大量临时性用工,外包费用一直居高不下。在这样的背景之下,公司经营陷入艰难困境,员工收入也随之下降,如何破解这一困局是个难题。

1 主要问题

用工结构性余缺矛盾。国有企业有保障员工就业、促进社会稳定的职能,无法轻易采取裁员来化解用工冗余问题,只能通过不断改革来优化调整。在公司改革及管理模式不断深化的背景之下,大量富余人员显现,形成对外大量用工、内部人员富余的用工结构性矛盾。

人员年龄结构老化矛盾。受用工总量控制,校园招聘较少,

新生力量补充不足,再加上收入水平低,年轻人才流失严重。造成员工队伍年龄结构老龄化不断加剧,野外艰苦一线岗位高龄员工逐年增多,其体力精力已无法适应一线岗位需求,迫切需要为其找到退出一线岗位并妥善安置的方法。

思想认识不到位。仍有部分员工对深化改革,走专业化发展道路还存有疑惑和抵触情绪;对“一切员工都能创造价值”的理念理解还不深刻;少部分人仍然幻想着形势会好转,想着“吃大锅饭”、“搞平均主义”。

管理机制不完善。机制建设不到位,还没有建立较完备的内部市场化运行机制,跨单位服务阻力较大,没有按照内部市场化分配机制进行调整,考核兑现拉不开差距,员工转岗积极性不高。

2 体系构建与实施

2.1 构建人力资源统筹配置体系,打牢创收基础

为有效盘活现有富余人力资源,充分发挥人力资本的优势,通过从目标、原则、组织、流程、资源和监测等几个方面构建了人力资源优化配置体系^[1],并在实践中,结合实际情况进行优化完善,确保体系运行稳定、有效、可持续。

2.1.1 明确目标和方针

明确目标:设计人力资源优化配置的战略地图,坚持人力资源是“第一资源”定位,有效盘活富余人力资源,压减业务外包费用,拓宽外部市场渠道,加大对外业务承揽力度,实现人人上岗创收、人人创造价值,全面激发全员创收创效活力,提升人力资源整体效能,有效支撑项目经营创效和对外拓市创收。

坚持原则方针:价值创造的原则,始终坚持只要人还具有劳动能力,那么就能创造价值,员工应能在其所在的岗位中发挥出正常的工作效能,并在激励兼容效应下具备提高工作效能的空间,即为人岗匹配;人力资源配置市场化原则,依托公司内部市场交易管理平台,构建人力资源市场化价格定额机制、统筹配置运行机制、经营结算机制和考核激励机制;业务操作规范化原则,严格执行国家法律法规和公司规章制度,确保人力资源内外部创收依法合规、真实有效,防范化解经营风险;不附带投资原则,对于需要新增投资的业务承揽项目不予考虑,规避投资风险的同时,更专注于人力资源的优化盘活、创造价值。

2.1.2 组建组织机构与职责

公司“三定”改革形成了“项目核心团队+专业化服务队伍+人力资源共享中心+业务外包”的生产经营模式,经过不断实践完善,组建了管理机构,做实人力资源共享中心,压实其对内人力资源盘活、对外业务承揽和人力资源输出主体责任,为开展人力资源优化配置夯实了基础。构建了“公司-业务部门(人力资源统筹配置中心)-分公司-人力资源共享中心”的管理运行架构,基本实现了人力资源优化配置工作“纵向全面贯通、横向全面覆盖”的管理格局。

公司党委为人力资源优化配置工作把关定向;公司人力资源部整体组织推动,做好用工盘点、政策优化、指标下达、考核兑现等工作;人力资源统筹配置中心负责协助做好平台运行、市场开拓、指标考核、政策宣传等工作;分公司负责人力资源创收创效的主体责任,重点做好富余人员显化、指标分解、市场开拓、岗前培训等工作,完成公司下达的考核指标;人力资源共享中心负责在分公司指导下完成项目运行、人员管理等工作,完成各自指标。

2.1.3 建立完善的运行流程和程序

实践形成了“政策宣传+市场开发+优化输出+考核激励+支撑保障”的标准化工作流程,并按照“年度指标分解-月度通报督导-季度预考核兑现-年度考核清算-次年调研改进”的管理程序稳步推进,实现人力资源优化增效工作全流程闭环管理,管理流程、程序更加规范清晰。

常态化开展形势任务教育、政策宣贯。引导员工认清形势,时刻保持危机意识,让员工认识到主业工作量不足,难以维持公司发展,倡导“美好生活要靠勤奋劳动”的理念。督促中基层干部带头宣贯政策,层层穿透,到部门、到班组、到个人,让员工看清外闯收入账,主动想着走出去,让员工切身感受到“英雄不问出处、能创效就是好岗位”。

打造“多元化”市场开发阵地。成立高效人力资源市场开

发团队;强化与兄弟单位沟通交流,做到资源和市场信息共享;打造“采油采气”、“设备检修”、“业务链延伸”、“多单位联合”、“区域就近”等业务承揽市场开发阵地。

优化人力资源输出。统筹利用自有的技术、设备、场地等资源优势承揽业务,以“业务自主管理、人员自主调配”方式带动人员对外输出创效,有效化解员工年龄偏大等难以输出的问题,并在业务承揽和人员输出中培养更多的成熟人才,不断培育提升业务承揽能力。实施“一方开拓市场,多方联合输出”模式,多方参与形成合力联合输出,既满足甲方需求,也能最大限度盘活公司人力资源,壮大规模化市场。

实施考核全流程闭环管理。制作人力资源计分卡,科学分解下达考核指标,坚持“千斤重担大家挑、人人肩上有指标”的原则,每年初按各单位在岗员工人数,结合各单位岗位分布实际,分解下达人力资源内外部创收指标;优化完善考核政策,坚持问题导向、结果导向相统一,适时调整人力资源优化增效专项激励政策,突出价值创造,考核导向更加鲜明、激励效果更加突出;严格考核兑现、清算和改进程序,年底严格按项目合同、外闯考勤、财务收款证明开展考核、兑现、清算,严肃考核政策执行,并对考核激励分配情况进行调研,对存在的问题,及时纠偏,确保精准激励。

全面强化支撑保障。加大公司层面统筹支持力度,发挥国有企业的组织优势、制度优势,将人力资源优化创收工作上升到公司层面,整合全公司资源,挖掘全公司潜力,集中力量办大事。畅通输出员工成长通道,积极创造条件,为输出员工在职称评审、技能认定等方面提供便利;关心关爱输出员工工作和生活,建立月度回访机制,主动帮助外闯员工解决家庭困难和个人问题,解除后顾之忧。

2.1.4 铸就充分的资源与支持

体制机制建设逐步完善成熟,为人力资源优化配置体系建立做好了人员支持、制度支持以及信息支持。

抓实“人力资源池”建设,合理确定“入池”和“出池”人员范围,显化富余人员,为内部盘活和对外业务承揽做好人员保障准备;严格落实“入池”“出池”人员待遇,对“入池”人员严格执行停待生活费,根据停待时间梯次降低收入待遇,对“出池”上岗人员,易岗易薪,加大鼓励人员走出去上岗的力度。

为保障人力资源统筹配置体系的有效执行,制定印发了“人力资源池”建设与运行管理办法、2024年人力资源优化创收指标的通知、外部市场项目考核奖励办法、人力资源统筹配置管理办法、2024年人力资源统筹优化工作实施方案等制度文件,以实施有规可依。

结合数字化技术,开发了内部市场交易管理平台,充分利用人力资源子平台,为人力资源盘活搭建“舞台”,实现内外部人力资源信息共享共有,促进人力资源在供需间快速、有序流动和高效优化配置。形成辐射到分公司、人力资源共享中心、员工的内部人力资源“网络系统”,提高人力资源优化配置效率。

2.1.5 配套完善的监测和评估

每月初统计上月人力资源统筹优化的各类报表,及时制作人力资源优化配置工作通报;双月定期召开人力资源优化配置双月视频工作例会;年中召开人力资源优化配置工作推进会,通过这一系列的“数字仪表盘”进行监控,保证人力资源创效的效果。

2.2 夯实机制建设、畅通配置渠道,保障创收实效

2.2.1 持续强化运行与实施

在基本体系建立的基础上,公司秉承“解放思想、激发活力、创造价值”的理念深化应用,建立完善内部市场化运行机制、外部市场开发思路,通过“公司内部跨单位间人员统筹盘活、承揽公司外主业外的项目”,不断推进人力资源优化配置体系运行。

建立内部市场化运行机制,将市场机制引入企业内部,建立起一种统一性与灵活性有效融合的企业管理机制。对主业项目36个自有用工能够替代外包用工的岗位制定内部市场化用工价格标准,实行内部结算,打破单位间壁垒,允许人力、设备等各类要素有序流通,按照内部市场化要求,以购买服务形成契约关系,明确相关责权利,推进公司内部跨单位间人员统筹盘活。

按照“双就近”外闯市场思路,对临时短歇的员工,采取区域就近原则在其所在地区开展对外输出;对“三定”显化富余人员或能长期输出的人员,按照行业就近原则优先选择同工种、同业务、同专业项目或岗位开展对外输出,不断提升对外业务承揽创效能力。

2.2.2 动态调整、持续改进

在执行过程中,不断优化调整对内、对外创效的方向及重点。刚开展对外业务承揽时,主要领导不够重视,采取指标与领导绩效挂钩的考核方式,逐步得到改善,领导员工带头“走出去”;内部市场化开始执行时,市场活力不够,内部单位需求市场未完全开放,后适时调整激励政策,需求单位的奖励与输出单位等额奖励,内部市场逐步放开,内部跨单位间人员流动更加顺畅,内部统筹盘活有所提高。

2.2.3 合规与风险管理

在内部盘活、外部承揽创效过程中,始终把用工风险放在首位,依法依规规范用工;同时注重员工的安全风险管理,确保施工环境安全,员工创收安心。

3 应用成效

3.1 社会效益

取得较好的社会效益。一是促进稳岗就业,保证民生稳定,通过人力资源优化配置,充分尊重员工上岗劳动意愿,促进稳岗就业,增强员工获得感;通过内外盘活,月均为730人以上的员工提供上岗机会。二是增加员工收入,体现个人价值。通过就业上

岗,实现停滞期的价值创造和积累,提高了员工的收入,使员工幸福感提升,同时让员工感受到企业的温暖,增强了岗位价值创造的安全感。三是加强互惠互利,实现多方合作共赢。经过探索实践,公司对外人力资源输出持续提升,提高了员工的输出数量和创收创效能力,特别是通过加强与战略合作伙伴的持续沟通合作,既降低了合作方的用工焦虑与安全担忧,又实现了公司闲置设备的盘活及人力资源输出,实现对外创收。

3.2 经济效益

企业经济效益的提升离不开人力资源管理^[2],通过人力资源优化配置体系应用,对内统筹盘活稳中向好。近三年,公司内部跨单位间人力资源优化配置日趋活跃、稳步增长,在压减业务外包费的同时,有力支撑了项目生产^[3]。2024年,跨单位间输出危货运输、车辆驾驶、排列监督等岗位658人次,实现公司内部创收1319万元,同口径对比,较前两个考核周期优化配置人数和创收额实现“大提升”。对外承揽创收持续攀升。2024年,公司实现人力资源对外盘活1492人次、最高月输出987人、月均输出730人、创收6587万元,边际贡献达到80%左右,同前两个考核周期相比,创收额和外闯人数创历史新高,且培育了管道运维、采油运维、监督监理、危货运输等一批规模化中高端业务承揽项目。

4 结语

总书记视察九江石化时,强调“企业发展好了,员工薪水多了,家庭就幸福了”,说明企业与员工是一个密切相连的命运共同体、利益共同体,企业发展好,员工受益就多,员工努力工作,企业才能兴旺。面对“国有企业在主业工作量不饱满、生产经营艰难,而员工队伍又大量长期停待、员工收入低、渴望有挣钱的平台”这样的问题,人力资源优化配置体系的建立与实施,有效解决这一矛盾的核心关键问题,促进稳岗就业,增加员工收入,缓解了企业经营压力。这一体系的建立及应用是深化改革过程中人力资源管理向深度广度有效延伸的创新实践生动案例。

[参考文献]

[1]谷俊友,李慧,牟君.推进富余人员显性化和优化人力资源配置对策措施[J].石油组织人事,2021(06):48-53.

[2]苏中兴,周梦非.中国本土战略人力资源管理研究:评述与展望[J].人力资源管理评论,2021(02):105-120.

[3]嵇婷婷.企业工商管理中的人力资源优化配置与市场管理[J].商场现代化,2025,(12):97-100.

作者简介:

高红波(1985--),男,汉族,云南陆良人,本科,中级工程师、经济师,人力资源管理。