

区域新能源企业管控体制改革过程中人力资源管理应用与实践

徐杰

(华电山西能源有限公司新能源分公司,山西太原 030000)

摘要:文章以山西新能源公司体制改革过程中人力资源管理为背景,从管控体制改革、开展全员岗位竞聘、健全完善考核分配机制、加强干部人才队伍建设等方面阐述了改革的方向及具体实践内容,最后探讨了实施效果,旨在进一步提高企业管理水平和经济效益。

关键词: 能源企业;体制改革;人力资源

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.03.148

1 前言

山西新能源公司于2018年底注册成立,现有职工300余人,管理15个新能源项目,装机总容量130万千瓦。作为某央企集团在山西区域新能源集中管理主体,面对投资主体多(有4家投资主体,其中含两家上市公司)、项目分布广、管理难度大等困难,在尚无成熟经验借鉴的前提下,创造性地启动了管控体制改革,通过实施积极稳健的人力资源管理策略,不仅有效地实现了“投资主体多元化,区域管理一体化”的管控目标,更是成功开辟了一条新能源区域“做实”的新路子,在同类企业管控体制改革工作中走在前列。

2 实施改革的背景

一是从国家新能源中长期发展趋势来看,市场竞争日趋激烈,而山西区域新能源企业起步比较晚、人员多数来自火电企业、单一企业管理竞争力较弱,需要不断发挥整合优势,构建更加科学完善的管控体系,不断提升管理能力,增强企业竞争力。二是贯彻落实集团公司新能源企业区域化管理战略部署要求,自2017年以来,集团公司实施区域新能源集中管控体制改革步伐加速,要求上市公司、专业公司投产运营的发电企业委托区域公司运营管理。三是干部员工致力开创区域新能源高质量发展新局面,要着力破解管理难题,发挥大管理平台作用,集中优势管理资源指导各个新能源项目进行生产、经营和建设,以管理提升实现效益最大化。

3 改革探索方向与具体实践内容

在集团公司指导下、山西公司带领下,山西新能源公司探索形成“五统一”的管控整合模式,并围绕“一年打基础、两年上台阶、三年创品牌”的工作思路和打造“三化三力”一流管理公司愿景目标,科学构建组织框架,持续优化管理模式,实行人力资源统一调配管理,全面提升干部员工能力素质,切实提高了区域新能源竞争力,为推动山西区域改革,实现新能源产业高质量发展提供有力保障。

3.1 持续推进管控体制改革,进一步提升管理效能

服务公司战略发展和工作需要,持续优化集约化、扁平化的管控体系,不断提升管理效能。一是进一步理顺管理关系。立足集团公司关于区域新能源集中管控战略定位,针对山西区域新能源企业投资主体多且存在不同上市公司的实际,研究确定了按产权实施“一套人马、三块牌子”的管理模式,有效地解决了费用列支、上市公司独立性等方面存在的问题,保障公司集中管控高效规范。二是规范组织机构设置。本着“保障安全生产、管理精干高效”原则,根据管理容量、管理幅度、项目布局,优化生产运营管理模式,立足自主履行生产管理职能,实现职能管理集约化,对公司组织机构进行适应性调整,设置了8个管理部门、1个集控中心、多个生产场站和基建项目部,梳理细化部门职责,厘清管理部门和场站、项目部间管理边界和权责界面,优化管理流程,确保各项工作规范运作、高效运转、责任到位,有效防范和化解风险。三是加强制度建设和各类审批流程的合规性,建立符合管理实际和不同上市公司管理特性的规章制度体系,以资产纽带关系明确各类行文主体和行文对象,落实各部门管理主体责任,从源头上把好关,加强对公文报送及各类审批流程

的准确性和合规性,有效解决公司与各投资主体管理衔接和 workflow 存在的问题。

3.2 扎实开展全员岗位竞聘,促进人力资源优化配置

作为山西区域三项制度改革试点企业,公司深入贯彻落实集团公司三项制度改革工作部署和有关工作要求,坚持公平公正公开的原则,统筹谋划,优化人力资源配置,实行按定员组织生产,推动改革落实见效。一是健全完善劳动用工机制。制定印发公司劳动合同管理办法、人员调配管理办法、劳务派遣用工管理办法等劳动用工制度,规范了人员调配和借调等工作程序。将各新能源企业职工划转至公司人资系统,打破原独立新能源企业间用工壁垒,由公司进行统一调配管理。创新场站管理,探索建立场站负责人“低职高聘”模式,落实场站负责人干部职数和职级待遇,激发场站职工工作热情。二是扎实推进干部竞聘选拔工作。由于原各新能源企业历史发展原因和区域内破产火电企业人员分流安置实际,公司集中管控后接收了各企业中层干部若干名。为进一步加强干部队伍建设,先后组织开展多批次中层干部竞聘选拔工作。通过改非退出、转岗安置、公开竞聘等方式,公司中层干部大幅减少。三是分层分类组织全员定岗工作。坚持按定员组织生产,对部门和场站岗位,基于考试成绩、个人能力特点、专业素养、工作表现、工作业绩等因素,经“三上三下”充分征求各方意见后确定定岗结果。推行生产场站安全员委派制,加大超员场站人员引导调配力度,通过有力的举措,实现各场站人员数量相当、整体素质均衡。

3.3 健全完善考核分配机制,不断增强激励导向作用

坚持工作业绩导向的分配原则,将工资水平与公司经济效益相结合,全力做大分好工资“蛋糕”。一是研究制定工作业绩考核管理办法。聚焦年度目标任务,制定分类差异化考核机制,精简考核指标流程,突出对上级公司下达的考核指标、项目发展目标、重点工作和日常履职情况进行考核,增加场站和项目对管理部门服务满意度评价,形成上下联动齐推进、以点带面全覆盖的工作业绩考核体系。二是强化薪酬正向激励作用。研究制定薪酬分配管理办法,将薪酬分配纳入厂务公开范围向职工公布;加大薪酬与工作业绩考核挂钩力度,根据公司生产经营基建特点,差异化核定绩效系数;与学历、职称、技能挂钩,鼓励职工提升学历和能力水平;坚持薪酬向骨干倾斜、向一线倾斜,设立骨干岗位绩效系数和运行津贴;给予部门、场站和项目部充分授权,由其根据职工工作表现和业绩进行薪酬二次考核分配。三是规范工作外人工成本管理。制定印发工资外人工成本管理制度及其补充规定,就与职工关系紧密的社保缴纳、企业年金、福利待遇等标准和缴纳支付程序进行明确并做好宣贯解释。将职工社保纳入省统筹账户,保障职工权益最大化。

3.4 加强干部人才队伍建设,提高人才队伍整体素质

实施“两讲一创”活动并拓展至全员培训,多措并举提高职工能力素质,构建职位发展体系,畅通员工职业发展通道。一是发挥教育

(下转 150 页)

(上接 148 页)

培训计划的龙头作用。每年公司共举办各类专题培训班不少于 50 期,全员培训率保持到 90%以上。针对生产人员技术技能偏低的实际,开展生产岗位全员技能培训,生产人员全部参加了集中培训,技能等级取证通过率达 93%。组织破产老火电企业分流安置职工到风机厂家进行现场学习,提高岗位胜任力。二是建立公司职位序列体系。制定印发公司职位职级管理制度,在管理部门率先开展管理部门高层职位晋升工作,经部门推荐、组织审查、公司研究、公示等相关程序,选拔出多名高层职位人员,有力地激发了职工工作积极性。三是加强人力资源管理制度宣贯学习和部门建设。研究制定了涵盖劳动用工、薪酬分配、教育培训、绩效考核等多方面共 15 项管理制度。利用公司开展“管理到基层、服务进场站”活动契机,加强人力资源管理制度宣贯培训,帮助职工了解公司改革发展方向和管理制度。加强部门人员专业培训,实施首问负责制和岗位责任制,制订部

门工作规则,不断提升管理质量和效能,牢固树立服务大局、服务意识,积极为一线和职工解决实际问题。

4 实施效果

坚持加强深化管理改革的顶层设计,努力探索创新管理模式,以“五统一”模式对山西区域进行集中管控,通过整合管理机构,统筹人员配置,盘活人力资源,能够使山西新能源公司有效地集中优势资源,统筹安排部署生产、基建和项目前期工作,进一步提升管理水平、降低管理成本、提高了区域新能源竞争力,为推动企业发展规模持续扩大、效益贡献持续保持区域领先水平做出人力资源管理贡献。

参考文献

- [1]裴军.电网企业的人力资源管理[J].陕西电力,2008(12):109-112.
- [2]邓江霞.建立适合县级供电企业的人力资源管理体系[J].现代经济信息,2009(07):96+98.