

探索人力资源管理优化 提升企业核心竞争力

周传槽¹, 林小青²

(1.杭钢集团宁波钢铁有限公司人力资源部,浙江 宁波 315807;2.宁波紫恒建材科技有限公司,浙江 宁波 315800)

摘要:本文对绩效考核、人事效率提升、人才队伍结构和科技创新等内容在助力宁钢高质量发展,高水平推进“四个宁钢”迈入新征程中充分发挥出人力资源专业化管理水平进行了系统描述。结合当前宁钢面临的复杂形势,根据宁钢生产经营总体目标,围绕“低成本、高效率”经营策略及全力以赴打造“绿色成名片、低碳当先锋、智慧可展示、精品创价值、竞争显优势、治理见特色、干事有平台、红色永传承”八张高分报表的管理要求,站在人力资源战略管理的角度上进行一次自我突破、自我修复的深化改革。

关键词:人事效率;绩效考核;干部队伍结构;科技创新

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.30.106

1 前言

2021年是建党100周年,是“十四五”开局之年,是浙江省贯彻落实“八八战略”再深化、改革开放再出发决策部署、杭钢集团深入实施“四轮驱动、创新高地”发展战略和宁波钢铁推动高质量发展、深化“四个宁钢”建设的关键之年。近几年国家通过实施供给侧结构性改革,使钢铁产能严重过剩矛盾得以有效缓解,但钢铁行业作为传统产业仍面临着产业转型升级的巨大挑战。从内部环境看,虽然近两年宁钢处于高盈利状态,但劳动生产率较低、企业综合竞争力水平不高、人才储备不足等深层次问题犹如三把“达摩克利斯之剑”时刻悬于宁钢头顶未完全彻底解决;今年宁钢的经营绩效实现大幅提升,实现了“十四五”良好开局。但在一些关键指标上也出现了下滑,各项成本指标、费用管控等较同期水平均有所劣化,应该说宁钢生产经营面临比较严峻的形势和极大的压力,公司转型发展处在矛盾与瓶颈叠加交织的时期。

2 实施背景

背景一:深化企业管理效率的需要。中央:党的十九大以来,在全党上下开展“不忘初心、牢记使命”主题教育活动,活动的重要注意事项就是力戒形式主义、官僚主义。而全面提升企业管理效率工作是防止形式主义和官僚主义的具体体现,更是增强企业市场竞争力和活力的一个关键因素。杭钢集团:集团党代会上指出必须始终坚持改革创新,不断增强发展的动力和活力。把提高公司效益效率、增强企业竞争实力作为工作目标,进一步释放潜力、激发活力、提升动力。宁波钢铁:改革是企业发展的原动力,宁钢始终坚决贯彻中央、浙江省及集团的有关要求,努力打好“人事效率提升”这盘棋,将“企业管理效率提升”改革作为企业攻坚克难、创新发展的强大引擎,确保企业管理效率最高、资源配置最优、组织协同最强。

背景二:建立健全公司绩效考核体系为“四个宁钢”发展提供有力支撑的需要。当前,全球经济趋缓,国内经

济下行,大环境的风险挑战呈现出更多的复杂性、不确定性。在国家“双碳双控”政策的影响下,特别是“绿色低碳”使我国钢铁行业面临着转型时间紧、任务重,技术、人才等基础能力薄弱的局面。面对当前形势,积极探索优化薪酬体系分配模式,构建多元薪酬体系和新型绩效评价体系已迫在眉睫,发挥绩效评价激励导向作用,切实引导员工对薪酬增长的期望转化为改进绩效的动力,以爬坡过坎的精神全力打赢绿色低碳、产品开发、项目建设等系列攻坚战,助力宁钢高质量发展。

背景三:宁钢建成一流钢铁企业战略目标的实现对人才队伍结构优化的需要。我国古代既有文王渭水访贤、周公吐哺礼贤、刘备三顾茅庐求贤的美谈,也有冯唐易老、李广难封的悲叹。冯梦龙在《新列国志》中说:“历览往迹,总之得贤者胜,失贤者败;自强者兴,自怠者亡。胜败兴亡之分,不得不归咎于人事也。”

习近平总书记在中共中央政治局第十次集体学习时谈造就高素质干部队伍讲话中强调“人才难得、轻视不得、耽误不得”,宁钢要从党和国家事业发展需要出发,以更高的站位、更宽的视野发现人才、使用人才、配置人才。从企业视角看,习近平总书记的重要讲话充分说明了唯有人才能让企业的车轮加速前行,唯有人才能让创新转变为加速的动能。

“功以才成,业由才广”。人才是宁钢创新发展的根基,是宁钢打造一流钢铁企业的中流砥柱力量。为应对宁钢当前面临的困难、挑战及持续发展需要,审视宁钢人才队伍结构的合理性,真正做到让有“为”者有“位”,让在“位”者有“为”已是摆在公司面前的一个重要课题。

3 目前存在的问题

(1)劳动生产效率下降,管理岗与专业技术岗人员比例偏高。2014年底杭钢重组宁钢前在职员工人数为3179人,截至2021年12月,宁钢在职员工人数为3262人,灵活用工140人。宁钢在产能产线均未增加的情况下,员工

人数在上升,劳动生产效率在下降。从员工岗位结构来看,目前宁钢管理系列占12.81%,专业技术系列占27.01%,操作技能系列占60.18%。职称方面:正高级职称9人,副高级职称227人,中级职称620人,初级职称527人;技能方面:高级技师15人,技师84人,高级工457人,中级工673人,初级工552人。

(2)铁水成本竞争力水平下降。受外部大宗原燃料价格和宁钢新高炉项目建设等因素影响,虽然宁钢近几年屡创历史最佳经营业绩,但综合竞争力却在不断退步,让宁钢引以为傲的“低成本”竞争优势正在逐渐丧失。从全年排名来看,铁水成本与同行相比,与自身历史比均出现了大幅度下滑,2021年度铁水成本高于行业平均103元/吨,行业排名40位;与去年同期比铁水成本行业排名下降21位(参考2021年中钢协行业排名统计数据)。

(3)干部员工危机感不强,竞争意识不足,工作积极性不高。有些员工有等、靠、“大锅饭”的想法,在工作中缺少主动性、积极性。部分领导干部存在职业危机意识不强、工作懈怠、管理执行效率不到位、主动协同能力意识欠佳,“岗位能上能下、能者上庸者下”未能很好地体现。

(4)科技创新仍需发力。面对企业科技创新投入不足,管理体系尚未完全建立,科研成果转化和产业化力度还不够大,产品竞争力还不强,高端产品比例还不高,市场布局和用户结构还需优化完善等客观存在的问题。需要充分鼓励科技人员积极性和创新能力,加快科技创新成果转化能力,大力推进公司产品向高端化发展,进一步加大对科技创新的投入和激励。

(5)人才结构性问题仍然突出。虽然近几年公司在人才结构上取得了有效推进,但是青黄不接的问题依然存在。主要反映在人才储备和数量无法满足企业转型新要求,特别支撑企业绿色低碳、智能制造、创新发展的内生型高层次人才依旧不足。

4 下一步工作打算

4.1 以人事效率提升为抓手,推进企业效益效率同向联动

4.1.1 机构整合

(1)优化公司机关职能部门、专业管理部门及各厂小机关管理职能,通过机构撤并、职能归并,使机构“精干、高效”。(2)精干组织结构,科学合理设岗,将生产厂(部)三级机构管理幅度扩增至20人,对不到20人的三级机构进行撤销,人员划入二级机构,实行扁平化管理。

采取“稳妥推进,优化配置”的方针,努力克服“厂部结构性缺员与临时编制较多”长期并存这一难题。

4.1.2 定员优化

(1)以“控制总量、优化存量、总体设计、分步实施”为原则,进一步优化宁钢总体人力资源配置,追求人力资源配置的先进性和人力资源管理的高效性。适时开展重新定编设岗工作,进一步梳理优化三大序列,提升管理效

率。管理岗设置原则:二级主管原则上一个作业区或处室配备一人,对于管理跨度大,主体专业多的可适当配备一正一副;三级主管设置在要求管理本股站员工的同时,还须参加相应岗位作业。专业技术岗设置原则:主任工、高工(专业管理师)、工程师(管理师)按专业重新定编设岗,严格控制主任工程师、高级工程师、专业管理师职数。主体专业的可设置主任工程师岗位,非主体专业的最高设置高级工程师岗位。大力优化操作岗位编制:开展定员对标挖潜,稳步推进“智能制造”“集中控制”“机器换人”和“非核心业务外包”等,持续提升劳动生产率。(2)对缺员达半年以上的岗位,取消岗位或减少定员配置。(3)严格控制机关与业务管理部门工程师及以上岗位进人,退休、病退后的作为自然减员,原则上不再补员。

4.1.3 盘活现有人力资源,以“五个一批”为切入点,通过项目外包、技能提升、智能制造、灵活用工等多种方式提高人事效率

(1)置换一批:非核心岗位或辅助性工艺系统实施作业外包。低职等可区域化管理岗位采取纳入现有合同方式外包。(2)削减一批:提升操作技能,推进一岗多能。提升点检人员技能水平,达到点检岗位结构优化及点检质量提升,相应提升点检岗位人员职等。(3)减少一批:推进设备智能化、生产自动化、车间无人化和大数据应用等智能技术,促进生产组织方式和管理模式的变革,通过机器换人提高劳动生产率,实现减员增效。(4)输出一批:大力推进产业发展、畅通人员出口。推动公司产业结构向链条化发展,通过资源整合,向下属子公司及新增产业以业务、定员划转的方式直接补员,减轻宁钢人员分流安置压力。(5)安置一批:畅通人员出口,减少企业冗员。主要通过退休、离岗退养、内病退、工伤退养、退岗留用、公司内部安置、解除劳动合同、合同期满终止等多渠道进行分流安置。(6)加强劳动纪律和劳动合同管理的规定,挤压未正常上班人员。

4.2 强化三大增效指标意识,优化完善绩效考核模式

(1)优化完善降本增效考核方式,改变当前使用的“四个维度”预算计划模式。设立公司年度降本目标和加压挑战目标,根据公司总体目标按降本目标和加压挑战目标分解至各工序,按月度降本业绩进行奖罚。

(2)改变成本考核模式。从对铁前系统降本考核来看,目前的铁前系统考核过程中,由于宁钢考核采取的是对各单位各自降本指标的考核,各单位为确保各自奖金不受影响,眼睛只盯着自己指标,形成了“各人自扫门前雪,莫管他人瓦上霜”各自为战的局面,形不成降本合力,进而对公司核心竞争力带来较大影响。为此,宁钢以铁水成本、热卷利润为考核中心,探索设置铁前钢后协同团队联合降本增效与行业对标进行考核。

(3)全力提升产品高端化水平。充分发挥绩效激励导向作用,持续深化推进“1+3+α”(1:国内国际一流产品、3:

优特钢产品;α:机会品种)产品发展战略,做大优势品牌,做强特色品种,大力开展核心技术攻关和高端产品研发,提升公司吨钢品种规格实际增效加价水平,努力向市场要增量,实现相对稳定逐步提升的均衡绩效。

4.3 优化干部年龄结构,打造勇于担当的干部队伍

(1)多方发力,激发干部队伍活力。一方面通过主管人员考核办法及机制的优化,加大对不称职及排名末位主管调整力度。另一方面,通过主管人员退岗制度及机制的确立,打通干部能下的通道,为退岗员工“找到去处”。

(2)加快优秀年轻干部培养选拔步伐。根据宁钢年轻干部选拔培养目标,在未来5年内加大对年轻管理人员的培养和任用,并注重按年龄分层培养。一方面,通过调研盘点,建立人才库,以备用结合的方式,为真正有能力、想干事、能干成事的人提供发展阶梯。另一方面,加强优秀人才培养培养工作,通过挂职锻炼、轮岗培养、重大项目锻炼、青年骨干三年提升计划等措施夯实宁钢人才队伍基础,为公司发展提供源源不断的人才力量。

4.4 加大科技创新创效激励

进一步规范创新项目管理、技术创新活动,强化科技创新、知识产权等专业管理工作力度,促进各项经济技术指标稳中向优提升,提高公司科技创新管理水平。在现有绩效激励机制基础上,建立健全公司科学技术进步奖项评定办法,重点突出对科技人员在新技术、新工艺、新产品、自主研发创新等项目创新创效和成果转化上的激励力度;从提升产品综合竞争力,有效解决产品质量难题和工艺瓶颈角度出发,进一步优化完善提质扩量专项激励办法;充分鼓励各单位在科技创新工作中积极申报政府、行业各类重大科技创新项目成果的积极性,保证公司科技创新建设工作落到实处。新设公司科技创新专业管理办法,加大对科创板块的激励,进一步鼓励广大科技人员在创新工作上的干劲。

4.5 外引内育建强人才队伍

结合《宁钢职业经理人选聘和管理办法》,按照“市场导向、绩效导向、能上能下、任期制和契约化管理”要求,大力推行在产品研发、工艺技术、创新管理等方面的职业经理人制,加快引进一批“高精尖”科创人才和内部择优培养、聘用一批技术人才。

5 预期达到的效果

(1)通过实施人事效率提升工作,逐步实现机构精干高效、人员结构优化、人力资源配置合理,真正达到减员增效目的,进一步提升公司在行业中的核心竞争力水平。短期规划到2022年底,产能450万吨的情况下,人数回归至3000人。长期规划(2022—2025年),产能按照600万吨规划,人数仍然维持3000人水平,实现每年人均2000吨的钢产量。

(2)通过优化绩效考核评价机制,进一步完善宁钢成本管控模式、工序产能发挥水平和产品研发体系,从源头

理顺计划目标流程、落实责任、确认标杆,充分发挥激励导向牵引作用;真正从承接公司经营目标出发,以计划绩效、监控绩效、评价绩效、反馈绩效和绩效考核后评估五个环节构成一个循环体系,形成多劳多得、多创多得、多省多得的良好氛围,使宁钢综合竞争力水平重回行业第一方阵。

(3)尽快消除杭钢集团重组及半山基地关停对宁钢人才使用方面带来的冲击,优化人才队伍年龄结构,加快宁钢主管队伍的迭代速度。真正把忠诚干净担当的人才选出来、用起来,打造一支“有激情、在状态、敢担当、善作为”的宁钢人才队伍,为“四个宁钢”建设和高质量发展打下坚实基础。

6 结束语

综合当前宁钢面临的形势任务,根据宁钢年度一号文件要求,宁钢经过对现有人力资源管理的重点、亮点、难点和薄弱环节进行深入剖析,努力打出一组行之有效的人力资源管理改善组合拳。管理无止境,宁波钢铁还需向先进企业、兄弟企业学习,扬长补短,逐步把人力资源管理工作向纵深推进。以“守初心、担使命、找差距、抓落实”的干劲。以“干在实处永无止境、走在前列要谋新篇、勇立潮头方显担当”的气魄。以“学习再深入、管理再精细、责任再担当”的新作为、新气象调动各方面积极性,进一步激发人事效率潜能、深挖细掘降本增效动能、优化干部队伍年龄结构、提升科技创新水平,为奋力推进宁钢作为杭钢集团“压舱石”高质量发展,助力“四个宁钢”建设再上新台阶谱写好新时期宁钢新篇章,以优异成绩向党的二十大献礼。

参考文献

- [1]陈锦红.薪酬管理在企业人力资源管理中的应用策略探讨[J].企业改革与管理,2021(23).
- [2]王佳婧.试析企业人力资源管理中的绩效考核[J].中国管理信息化,2021,24(24).
- [3]崔乃文.大数据时代企业人力资源管理变革的思考[J].黑龙江人力资源和社会保障,2021(20).

作者简介:周传槽(1984-),男,汉族,安徽滁州人,本科,中级经济师,研究方向:人力资源;林小青(1983-),女,汉族,浙江宁波人,本科,中级经济师,研究方向:人力资源。