

跨区域整合重组下石油企业人力资源管理探讨

殷红¹ 蒋清山² 王雨薇¹

1. 中石化石油工程地球物理有限公司南方分公司, 中国·四川 成都 610200

2. 中石化西南石油局有限公司, 中国·四川 成都 610095

【摘要】跨区域整合重组石油企业在人力资源管理方面, 面临着人力资源统筹配置和优化盘活、完善薪酬分配、统一绩效考核等艰巨任务。鉴于此, 笔者建议通过打破用工传统模式、去产能瘦身健体、异岗异薪区别对待等办法, 建立有效的激励机制, 强化企业薪酬改革, 切实推行“活力增效”工程, 确保企业人员队伍稳定。

【关键词】跨区域整合重组; 人力资源管理; “活力增效”

1 背景

来自不同地区、不同文化历史背景的综合重组石油企业在人力资源管理方面面临诸多难题:

一方面, 薪酬管理涉及企业员工的切身利益, 而行业市场的不确定性可能使企业薪酬陷入“僧多粥少”的尴尬局面。如何有效去掉多余产能、进而扭亏脱困、提高企业盈利能力是当务之急。

另一方面, 考虑到企业稳定因素, 企业部分部门和所属单位存在“干和不干一个样、干多干少一个样、干好干坏一个样”的现象, 未能将个人工作实绩的差异体现出来, 没有真正调动员工的工作积极性与主观能动性, 极不利于队伍的健康持续发展, 严重制约了队伍管理和项目管理。

再者就是, 重组企业是由经营模式不同的企业组建而成, 重组前企业在经营理念、管理模式和历史遗留问题均有各自特点。在薪酬制度方面, 根据企业的实际情况, 重组前的企业会有各自具体的薪酬实施办法。这种情况下, 重组后的企业同部门同职级同工作内容的职工, 会有薪酬落差。如何让初期的重组企业薪酬体制稳定过渡, 如何尽快统一薪酬制度和绩效考核办法, 让企业迅速进入正规化薪酬管理模式, 加快重组企业改革进程和经济效益提升, 是企业管理者当前思考的关键点^[1]。

笔者认为, 重组企业人力资源管理必须要进行大刀阔斧地改革, 才能适应当前的经济形势, 才能解决企业在重组初期遇到的问题, 才能满足《劳动合同法》的基本要求。

2 人力资源管理探讨

2.1 认清形势, 深化改革扭亏脱困

整合性的石油企业必须把握“油价长期低开、工作量难以增加”这个最主要的形势, 抓住产能过剩这个最主要的矛盾, 切实抓好“深化改革、以革命性措施压减队伍、分流安置富余人员”这个最关键举措。

2.1.1 用好退出机制, 引导鼓励人员退出

通过发挥市场化用工和分配机制的调节作用, 引导富余人员多渠道分流, 鼓励员工走出去就业创业。

2.1.2 利用政策支持, 实施内部转岗分流

利用政策支持, 实施内部转岗分流, 并能解决部分跨省份重组带来的子女上学、两地分居等实际问题。

2.1.3 加大业务转型, 减少停待人员数量

加大力度开拓测绘、管线、城市物探等新兴转型业务市场, 竭尽所能为员工创造上岗增收机会, 减少停待人员数量。

2.1.4 做好政策托底, 妥善安置确保稳定

要用足用够政策, 妥善安置富余人员, 使人员得到合理安排, 企业和谐稳定, 才能让队伍得以精干、业务得以发展。

2.2 打破传统, 创新人力资源管理

薪酬管理是人力资源管理中大家最关心的问题, 但结果却常常不能让员工满意, 影响到企业经营和运作的方方面面, 也可以说, 一个好的人力资源管理环境, 是良好薪酬管理的基础。而“僧多粥少”的市场局面, 导致了“产能过剩”的内部人力资源问题, 要求我们必须加快人员的分流、转岗、内退等政策实施; 缺乏竞争激励的内部分配机制, 带来项目运行和队伍管理的双重问题, 要求我们必须打破现状, 创新分配机制。

2.2.1 实施内部市场用人机制, 盘活人力资源

一是建立“项目核心团队+人力资源池”管理模式, 建立内部市场化用人机制, 突出强化项目管理、项目用人导向, 建立项目经理负责制, 加快引进和培育市场需要的职业经理人。项目需要什么样的人, 要通过核心团队、人力资源池进行双向选择, 动态组合, 择优上岗。

二是选人用人体现价值引领和能力驱动, 建立以激励机制为核心的人力资源管理模式。要坚持“多创效多拿奖金, 少创效少拿奖金, 不创效没有奖金”的原则, 进一步明确员工的岗位责任、岗位价值和岗位发展目标, 引导并鼓励岗位创新创效。同时要树立“岗位靠能力竞争, 薪酬靠业绩获得”市场用人理念, 通过明确核心岗位和基本岗位, 明确岗位用人配置标准, 让能力不同、本领不同的都能找到适应自己的岗位, 使其不仅有压力感、归属感, 更要有获得感, 最大限度释放潜能, 激发人力资源活力^[2]。

2.2.2 强化人员分流异岗异薪, 压减薪酬开支

一方面, 由于企业跨省市区域整合重组, 跨度大, 下属机构分布多而广, 很容易导致信息不畅, 财务、劳资部门不能及时共享薪酬总额发生的信息, 从而影响职工薪酬的对称性及管理效率, 影响薪酬计划的可控性。同时, 企业员工薪酬总额控制管理涉及到财务、劳资等多个部门, 而企业重组初期更需要各个部门之间的紧密协调。要统一和完善有效的薪酬控制体制机制, 配合完成这个系统工程, 以便为企业的发展提供良好的保障。

另一方面, 人员分流可以通过特殊工种提前退休、内部退养等政策允许的措施, 鼓励退出; 通过实施停岗留薪、自主创业等措施, 既要鼓励也要保底, 让不同类型的人找到合适的位置, 做到人力资源合理分类管理。尤其针对一线岗位中, 年龄不符合一线工作强度的员工, 以及二线机关中的老龄富余人员, 要尽可能地用好政策, 让这一批人员安心退出。

对于同一个员工, 在不同的岗位、在同一岗位的不同阶段, 以及在岗和不在岗情况, 薪酬要区别对待, 尤其项目休整期间与施工期间的薪资待遇要拉开明显差距, 要强化项目人员绩效考核, 严考核, 硬兑现, 保持一定的淘汰率。

2.3 彰显公平, 建立绩效激励机制

企业激励机制是提高企业生命力的根本保障, 科学、高

效、激励式的人力资源管理是一个渐进式的过程。应该借鉴先进企业员工激励策略和方案,结合本企业自身的特点和实际情况,制定出适合本企业重组初期的激励策略和方案,从而在一定程度上促进企业各级人员对企业员工薪酬管理控制的认识和重视。

由于经济效益和绩效考核影响,人工成本指标严格控制和缩减,工资总额基本“零增长”或减少,福利费、劳动保护费指标也逐年控制。在工资收入减少,野外生产环境恶劣的情况下,企业本身又要保障员工施工期间生产的积极性,急需企业制定实施有效激励的薪酬待遇发放办法,提高员工积极性。

2.3.1 以绩效指导薪酬分配

因整合重组后的新企业还存在一个较长的深度融合阶段,这期间难以避免来自原不同单位、不同地区员工之间的猜忌;兼之越是在收入低的时候,员工越是在意收入分配的公平公正,潜意识与身边同事、领导比较。但公平不意味着“吃大锅饭”,没有拉开差距的收入分配是不科学的,不仅无法调动员工们的积极性和主动性,还会因为薪酬杠杆失去了其作用,导致企业员工们的效率比较低。

企业必须强化绩效考核,并将绩效考核的地位提高到薪酬管理中“指挥官”地位,设计出一套能够制约国有企业“吃大锅饭”思想的薪酬分配制度。

在企业内部,应该通过不同层级、不同部门、不同班组、不同工序间的交互考核,推行“人人都是考核主体”,通过严格兑现奖惩,实施正负激励手段,实现岗位监督的全员化、全程化、动态化,并将考核分值与实实在在的经济数字紧密挂钩。

2.3.2 将考核晾晒在阳光下

必须要建立一套符合本企业多文化、跨区域、待融合等特性的绩效考核体系。通过公开、透明地与员工们进行交流和沟通做出的薪酬决策而制定的薪酬制度才会被广大员工们认可,考核结果才能够得到顺利的实施。

从内部公平来讲,企业必须要结合员工们实际岗位的内容和价值支付相应的薪酬,才能够保障员工们感受到自身劳动所得到的薪酬是比较公平的,从而安心在企业内积极工作。从个体公平来讲,企业必须要结合岗位员工个人的价值和贡献多少来评价并且支付相应的薪酬,也就是指薪酬体系设计的时候必须要通过绩效加以体现出来^[2]。

就基层单位管理而言,若按照笼统抽象的制度考核,往往会给员工带来大量心不服、气不顺的负面效应。应及时将员工绩效进行全员通报,依据记录在案的优劣奖罚单,再辅之以民主测评等办法,使得攸关职工切身利益的项目岗位绩效考核成为了令人信服的“阳光之下的数字加减法”。

2.4 统一薪酬,改善职工薪酬待遇

受传统思想的影响,我国的企业普遍存在着“人工成本的高低主要受国家政策影响”的认识,在这种观念认识下,人工成本增减往往具有不可逆性、不可控性等特点,同时,企业控制员工的薪酬和人工成本往往采取压缩成本总额或者被动接受增加的方式。跨区域整合后,如果不统一薪酬,则必然导致“同工不同酬”的法律风险;而“同酬”有一个前提是“改革不能牺牲职工的利益”,所以统一薪酬,必须做好公平性。

在本企业调查中发现大部分的员工对于薪酬的认识仅仅停留

在工资薪酬层面,而不知道职工福利、社会保险、教育费用等也属于员工薪酬的范畴。企业在管理经营的过程当中,也通常都是重视工资总额的管理,忽略了职工福利等薪酬的管理和控制,由于重视不足,影响到了员工的生产积极性,对企业的效益和利润也产生了一定的影响。重组企业不仅要统一薪酬,更应该健全员工福利制度的建设,通过统一和完善企业的员工福利,调动员工工作的积极性。

2.4.1 积极沟通用好政策支持

由于重组初期,企业的薪酬标准基本是原重组单位比照原所属上级单位的薪酬办法发放的,导致同一企业内同等工作量的员工领取的薪酬待遇却不相同;同时,因重组初期,企业改革进程艰难,人工成本各项指标控制压减,同一地区同一系统同类型员工薪酬水平可能有落差,员工往往会内外进行比较,而对比后的结果产生了很大的意见,造成员工工作积极性不高。

鉴于此,一方面要完善内部分配方案,统一基本工资发放标准,规范绩效工资差距,统一预兑现绩效工资发放标准及年度考核兑现办法,避免员工与员工、干部与职工收入差距过大,稳定员工收入,促进改革的顺利进程;另一方面为了便于企业管理,充分调动员工工作积极性,要积极对上协调,利用好政策支持,适度调整重组企业薪酬结构和水平,逐步平衡来自不同单位员工的收入水平。

基于行业工资水平低的情况,在工资总额指标范围内,按照对职工的经济责任制或绩效考核办法,适度提高月度绩效工资发放额度,缓解职工家庭生活的压力,同时避免年终绩效工资一次性发放个税过多。

2.4.2 分步稳妥推进薪酬统一

因企业整合重组的特殊性,且当前行业整体经济形势不容乐观,因此统一薪酬不能一蹴而就,在取得内部员工谅解后,要坚持“不能慢,更不能急”的总基调。可以分步骤、由易到难,先从企业机关这少部分群体进行摸底试点,待取得阶段成效后,再逐步向下属单位、向一线基层队扩大。同时,把员工聘用、职务升降、培训发展、劳动薪酬相结合,使得企业激励机制得到充分运用,有利于企业的健康发展。

3 结论

跨区域整合重组是企业深化改革的必然,由此触及到人力资源管理方面的种种深层次问题,必须打破传统的管理模式,从实际出发,探讨、尝试新的人力资源管理办法,有利于切实推行“活力增效”工程,确保“寒冬期”的企业员工队伍建设。

在目前的法规政策和任务形势下,按照“退、转、输、养”的方式减少用工总量,创新人力资源绩效考核、项目管理模式并适时统一薪酬等措施,是盘活企业人力资源、重建激励机制、提高生产效率的有效途径,尤其是完善企业整合重组后的薪酬管理办法,有利于激发员工的创新活力,确保企业稳定健康发展。

参考文献:

- [1] 周洁. 企业如何有效激励员工[J]. 经营者, 2020, 034(002): 183-184.
- [2] 匡素勋. 论薪酬的内部公平性和外部竞争力[J]. 技术经济, 2002, 000(006): 55-57.