

通过发挥人力资源整体效能 全面推进石油化工有限公司改革发展

曹 冉（中国石油化工股份有限公司天津分公司，天津 300271）

摘要：管理是企业永恒的主题，人力资源管理是企业管理工作的重要组成部分。北方某大型石油化工有限公司通过提高劳动用工水平、扎实推进员工素质提升、充分发挥绩效激励导向作用等手段，不断提升人力资源整体效能，企业改革发展取得了良好成效。

关键词：人力资源管理；企业改革；员工素质提升；薪酬绩效

近年来，公司生产经营形势严峻复杂。全球政治经济格局深刻变化，国内经济下行压力逐步增大，新建炼化产能进入集中释放期，资源过剩进一步加剧，市场竞争更加激烈。面对困难和挑战，公司按照打造“两个世界一流”，建设环渤海炼化一体化基地目标要求，围绕决胜全面可持续发展，以公司“双港双核”“一轴四区”发展方略为引领，以充分发挥人力资源整体效能为抓手，以公司“双港双核”“一轴四区”发展方略为引领，以完善管理体系建设为基础，以锤炼管理能力建设为主线，真正实现管理、改革、创新有机联动、相互促进，各项工作取得新的突破。

1 企业面临的主要问题

通过对公司战略及形势任务的深入分析，认真对照石油化工有限公司先进企业标准，总结出企业管理工作中还存在以下问题和不足。

1.1 人力资源管理基础工作亟待加强

人力资源管理仍停留在综合部门“泛泛抓”的较低水平，责任体系、目标体系、激励约束机制等都未落实落地，各模块管理手段未能形成整体合力，基本功训练不扎实、制度执行不到位、人力资源数据共享作用未完全发挥等现象大量存在。

1.2 队伍素质提升工作任重道远

员工学习培训平台载体还不丰富，培训管理体制机制，特别是激励约束机制还需完善，工学矛盾日益突出，师资、题库等培训资源建设还需加强，培训的针对性和实效性还不高。专业技术人才队伍建设须进一步完善。领军人才数量廖若星辰，专家作用发挥有待加强，创新意识能力尚属薄弱。技能人才队伍建设还需加强。拔尖技能人才比较匮乏，班组长“兵王”作用发挥还不到位，技能操作人员责任心、应急处理能力和技能操作水平还亟待提升。

1.3 人力资源管理部门“两化”融合差距明显

部分人力资源管理部门思考和介入信息化建设和应用程度不深，在日常管理中运用信息系统应用思维对工作提升取得的效果不明显。信息化项目建设的业务部门主导作用还需进一步加强，对项目建设主动性不够，对

系统功能无法提供明确的需求，“业务牵头、信息支撑”的科学管理模式还未真正形成，不能自觉去挖掘数据功能和开展深化应用。

2 主要工作措施

为解决公司目前存在的主要管理难题，为公司发展和项目建设保驾护航，公司通过全员定岗定员，积极落实培养储备、提质强基、人才锻造、高端引领“四大人才计划”，健全完善生才、聚才、理才、用才“四项保障机制”，持续提升人力资源整体效能。

具体措施如下：

2.1 不断提高劳动用工水平

2.1.1 明确任务，加速推进全员定岗定员

通过近年来的努力，公司主要生产装置用工水平已达到或接近定员标准。根据公司“三定”工作整体部署，选择化工部、水务部等单位及部分机关部室为试点，与单位（部门）充分对接，分解落实目标定员，全面显化富余人员，实施人力资源统筹配置，促进公司内部人员合理流动。进一步完善用工总量和劳动定员管理考核机制，倒逼用工总量大、劳动生产率低、富余人员多的单位（部门）强化竞争上岗、实施优胜劣汰、精干在岗人员。同时，尝试在定员水平先进的单位（部门），给予薪酬福利、人才成长等方面的激励政策，通过先进单位带动作用，加快实现全员定岗定员。

2.1.2 提前谋划，满足新建项目人员需求

根据新建 120 万 t/a 乙烯及配套项目进展情况，提前做好人员储备工作。初步测算新建乙烯项目人员需求 1000 人左右，2020 年已通过毕业生引进方式储备 200 余人，2021 年获批引进 388 人，计划 2022 年再引进不少于 400 人，同时，通过统筹配置关停装置人员及显化富余人员，可满足新建乙烯项目人员需求。

2.2 扎实推进员工培训

2.2.1 构建培训体系，让培训管理成体系有效力

重塑培训导向，将培训作为员工职业增值的阶梯、干部任职升职的门槛，建立健全岗位任职资格管理、多岗位星级员工培养、新入职毕业生培训培养、培训考核激励等文件制度，推进培训网格化管理、培训例会制、

领导干部上讲台,构建由1个控制程序总领、多个文件制度支撑的1+N培训管理体系,推进培训网格化管理,建立公司、二级单位、车间、班组四级培训管理网格,由各层级“一把手”担任网格长,层层压实各级网格培训责任,推进培训工作落实落地;健全培训例会制度,每季度召开培训例会,通报情况、讨论专题、打通堵点,提高培训效能;完善以提升培训效果、激发培训活力为核心的培训考核激励机制,营造培训良好氛围,变“要我培训”为“我要培训”。

2.2.2 探索岗位任职资格管理,让培训上岗有标准有依据

积极构建与三支人才成长通道、职业生涯规划相配套的岗位任职资格体系,分级分类建立岗位任职资格标准,明确岗位胜任所需应知应会知识和技能,完善培训和考核内容,采取模块化方式分专业(装置)、分级别完善培训资源,开展岗位培训和考核,考核结果(包括管理、安全体系内审员取证)作为新员工定岗、新班长上岗、新技术员任用、新干部提拔的前提条件,形成员工有效培训和自我提高的牵引机制。专业技术和管理岗位先期在设备专业开展试点,力争基本完成前期准备及培训工作后,开展任职资格取证考试,成熟后再向全公司推广。

2.2.3 加强多岗位星级员工培养,让员工学习有目标有动力

开展星级操作员评定,结合岗位整合和实际用工需求,以“一岗精二岗通三岗会”为目标,先精通本岗再多岗取证,按取证数目确定星级;按岗位工作的难易程度,对取得星级的,承担其他岗位工作或班组整合的,给予不同金额的一次性奖励和长期激励。对于聘任班长、管理或专业技术岗位的,须取得相应星级方具备资格。

2.2.4 抓好新入职毕业生培养,让人才成长有方向有路径

针对新入职毕业生,探索制定岗位阶梯培养计划,利用3-5年的时间学会本车间所有装置岗位知识和操作技能,按实习、外操、内操,有潜质的轮流安排到见习班长、见习技术员等岗位锻炼,开展递进式培养。

2.2.5 开展基于“四大链条”的培训,让培训有效果有价值

推进领导人员高素质专业化锻造计划,打造中层领导高研班、基层领导战训班、后备干部青训班三个项目,推进领导人员上讲台,实现从骨干到管理者、从生产型向生产经营型转变;依托公司创新攻关团队和技能大师(技师)工作室等平台,采取研修、行动学习和“请进来、走出去”学习交流等方式,引智借力为公司产业升级、创新攻关、人才培养和价值创造赋能。

2.2.6 大力开展各级比武竞赛,让技能提升有平台有活力

以承办国家加氢裂化装置操作工技能竞赛和参加国家、集团公司业务竞赛为契机,组织开展7-10个主体

工种公司级技能竞赛,鼓励各单位开展厂级、车间级竞赛,以赛促学,以赛促训。

2.3 着力员工队伍建设

2.3.1 着眼高精尖缺,强化专家作用发挥

壮大领军人才队伍,推荐优秀人才参与集团公司专家选聘,在公司内部大力培养选拔主专业公司级专家,培养集团公司高级专家1-2人,公司首席专家2-3人,公司高级专家3-5人。建立“岗位职责+专项任务”履职模式,发挥专业特长,参与重点课题、技术难题创新攻关,安排专家进入科技、专业、人才评审等相关委员会或专业组。围绕重大科研项目,把促进转型升级、科技创新作为专家作用发挥的出发点、落脚点,建机制、搭平台,交任务、压担子,强化支撑保障,加大授权力度,充分发挥公司专家团队在智囊参谋、决策支持、创新攻关、解难释惑、人才培养等方面的重要作用,切实增强引领发展、支撑战略能力。

2.3.2 强化辐射带动,建好创新攻关团队

加强现有30个创新攻关团队日常管理,严格落实团队组长负责制,跟进工作进度,压实工作任务,做好工作总结,严格年度考核,落实津贴兑现。发挥好创新攻关团队智囊团、突击队、特种兵、教导员的作用,创新攻关团队要根据公司经济活动分析会、调度会、专业例会等重要会议精神和专业主管部门要求,围绕公司阶段性工作重点和难点定期开展技术创新和攻关活动,积极参加公司或所在单位组织的有关生产技术会议,帮助解决专业技术难题,认真开展导师带徒,培养年轻骨干。

2.3.3 聚焦平台锻造,培育石化工匠

实施专项培养计划,依托重点技能创新平台、重大生产建设项目和技改技措项目,创新协同培育模式,持续培育铸造石化工匠,适时开展首席技师选聘和技能大师推荐工作,培养集团公司技能大师1-2人,公司首席技师1-3人。加大高级技师和技师班长的培养选拔力度,技师型班组长比例提高5个百分点,逐步实现主生产装置“班班有高级技师”。推进技师工作室建设,搭建技能革新、技艺传承和人才培养平台,吸纳高级技师、技师和有潜力的青年技能人才加入技能大师、技师工作室,提供政策支持和资源保障,发挥技能人才团队传帮带和攻关作用,建成6个工作室。

2.4 绩效管理转型升级

2.4.1 建立规范统一的考评机制

系统性梳理各层级、各专业考核奖励管理制度,确保考核奖励规范统一。切实发挥绩效考核办公室的考核激励牵头管理作用,自上而下梳理总部、公司、二级单位的考核奖励制度,纵向理清总部与公司各类考核奖励制度的脉络承接关系,将总部考核奖励意图贯穿到底;横向研究公司内各类考核奖励制度之间的内在联系,确保公司考核奖励“一把尺子”量到边。

2.4.2 科学考评压实责任

围绕确实发挥考核指挥棒的作用推进绩效管理、考

核工作，突出主业主责，聚焦价值创造，持续优化改进“一厂一表、一科一表、一班一表”考核内容，建立健全三级考核目标体系、责任体系及奖罚体系，压实各级责任，破除“老好人”，理顺横向、纵向两个关系，调动机关、基层两个积极性，用好激励、约束两个手段，健全按目标达成、业绩贡献决定薪酬的分配机制，确保考核奖励取得实效。着力优化各级考核指标项目，找准关键指标，合理设置有竞争力的三档指标值；按照指标特性，实施分类分层管理，制定指标承接表，明确各岗位各层级指标内容，通过“一厂一表、一科（车间）一表、一班组一表”的无缝衔接，实现公司考核意图穿透到底，责任落地。

2.4.3 推进绩效管理信息化

以创新为引领，加快建成绩效考核大数据信息化平台，实现绩效管理数字化转型。要明确建系统不仅是建信息化的业务流程，是要引入数字化管理的理念，建立高效的业务流转是基础，科学准确的数字化应用，呈现管理现状，指导专业管理是目标，通过应用大数据分析，更加鲜明地发挥绩效考核的导向、引领、激励约束等作用。完成公司层面34张“一厂一表”的建设任务，实现公司考核的上线运行；完成6个主要生产单位+2个中心单位的“一科（车间）一表、一班组一表”的建设任务，打通公司到班组的考核信息化通道；完成指标数据库的建设任务，实现各项指标的在线分析比对等功能。

3 主要工作成效

3.1 劳动用工管理成绩斐然

严格控制用工总量，通过实施工优化奖励、将总量管控纳入年终绩效考核等手段，提高各单位总量管控主动性，圆满完成“十三五”用工总量规划目标（6574人）。加大“三定”方案落实力度，新成立机构和新建装置率先落实“三定”标准，按照定员严控两级机关人员流动，严控一线操作人员向机关及辅助单位流动。做好毕业生引进工作，为项目建设储备人才，本年度引进毕业生203人，创近年新高。全力支持国家油气管网改革，承接划转人员76人，通过内部招聘方式统筹配置41人，通过内部业务承揽方式自化工部整体盘活71人。

3.2 员工能力素质稳步提升

量化培训绩效考核评估指标并加强考核，健全培训管理体系，扎实开展培训管理和岗位练兵，培训评估和基层抽考100%全覆盖，培训效果明显提高。针对开停车、安全监管、风险防控、重大危险作业、异常事故处置等内容培训，强化新建项目和检修改造专项培训，严格确认装置开车上岗条件，开车前上岗考试合格率100%。加强培训信息化建设和管理，全面开展在线培训、仿真训练和考试。组织参加全国行业技能竞赛，获团体一等奖1个、三等奖2个。

3.3 人才队伍建设持续推进

做好高端人才选拔培养，1人被评为国务院政府特

殊津贴专家，1人入选院士后备人才库。持续加强专业技术人才队伍建设，做好专业技术人才的常态化选拔。完成公司各级专家聘期考核，促进专家作用发挥。落实公司创新驱动战略，发挥专业技术人才创新创效作用，在公司主体关键业务领域成立创新攻关团队30个。加强“拔尖型”技能人才培养，优选高技能人才参加集团公司、天津市评优评先和培训。推进高技能人才团队作用发挥，建设技师工作室10个。树立“技师是干出来”的技师认定导向，完善履职能力、业绩等考评标准，强化职业技能认定理论、技能和答辩等过程管控，不断提高认定质量。

3.4 基本建成绩效考核新架构

初步建立了以价值创造为引领、以“一厂一表”为主体的绩效管理体系。以价值分析确定岗位责任目标，以个性化差异化呈现绩效水平，以多维度考评手段取代以往单一的经济责任制考评，突出了价值导向、效益贡献和责任落地，形成了导向鲜明、业绩突出、工效联动的绩效考核体系。

“一厂一表”不断完善。将各级关注的“持续攻坚创效”行动、公司发展亟需的人才培训、智能化工厂建设等提质升级工作纳入关键绩效，推动各项重点工作的有效落实。将“一厂一表”的考核理念、思路延深到基层，建立“一科（车间）一表”、“一班组一表”，完成公司“三级”组织绩效考核的联动优化。

3.5 打造数字化、智能化用工新模式

打造新型生产力。推进“机器换人”智能化建设，利用5G+机器人技术，针对劳动密集型、重复性的作业，做好试点建设，推进智能机器人在短丝库房、烯烃部库房仓储搬运应用，长输管线实现无人机巡检，并不断探索拓展应用领域，以减少劳动用工，提高劳动效率。强化5G、人工智能应用，加强生产装置全流程智能控制、智慧电气、智慧化验室、智慧工地、智慧水务建设，运用大数据分析，提升降本增效、创新创效能力，构建新型的生产方式、运营方式；加强新建项目配套信息系统建设，确保信息系统与装置同步投用；建设业财融合信息分析系统，通过跨模块数据共享，深化对标分析与生产经营分析，支撑公司全流程价值的提升。

3.6 从严管理作用充分发挥

开展考勤系统建设，夯实劳动纪律管理基础；强化操作管理系统运行，严格巡检管理，提高巡检质量；强化承包商管理平台运行，通过利用人脸识别、视频智能监控现场检查，把住承包商准入、许可、监督三关，规范从人员安全背景审核到人脸识别开门的全流程管控。

4 结语

发展呼唤人才，人才创造未来，没有人才、一切归零。全力做好人力资源管理，不断提高员工素质水平，是公司未来人力资源管理工作的重要之重。发挥人力资源整体效能，是国有企业改革的重要手段之一。