

Exploration and Practice of Solving the Problem of “Small, Scattered and Far” in New Energy Stations

Tianli Han

Huadian Shanxi Energy Co., Ltd. New Energy Branch, Taiyuan, Shanxi, 030000, China

Abstract

The article takes the human resource management in the practice of “small scattered far” of new energy stations as the background, from “optimal control, promoting compliance, strong allocation, tree-oriented, building areas and cultivating talents”. The specific thinking and measures are elaborated, aiming to further improve the level of enterprise management and economic benefits.

Keywords

new energy station; human resources; solutions

破解新能源场站“小散远”问题的探索实践

韩天丽

华电山西能源有限公司新能源分公司，中国·山西太原 030000

摘要

论文以破解新能源场站“小散远”实践中人力资源管理为背景，从“优管控、促合规、强配置、树导向、建片区、育人才”。等方面阐述了具体思考和措施，旨在进一步提高企业管理水平和经济效益。

关键词

新能源场站；人力资源；解决方案

1 引言

2018年12月12日，华电山西能源有限公司新能源分公司（以下简称新能源公司）正式注册成立，作为山西区域新能源企业集中管理平台，新能源公司管理总装机容量162.29万千瓦，包括已投产项目14个、投产容量127.29万千瓦，在建项目4个、在建容量35万千瓦。现设管理部门8个，有在册职工243人，其中管理人员68人、生产人员175人。在册人员平均年龄38岁；本科及以上学历占比50%，大专学历占比31%；中级及以上职称占比4%；中级工、高级工、技师及以上占比8%。

2 实施效果

针对山西区域新能源企业投资主体多，场站地域分布广，管理难度大等实际情况，新能源公司通过优化管理流程、明晰管理界面，实施“大成本”集约化管理，对山西区域内新能源资源要素进行统一调配，新能源公司深刻把握集团公司实行新能源集中管控改革内涵和要求，多措并举“优管控、

促合规、强配置、树导向、建片区、育人才”。积极探索实践，提出了打造投资多元化、管控一体化、运营规范化^[1]；竞争力、发展力和影响力全面提升的一流管理公司（“三化三力”）的愿景目标，并且形成了可借鉴、可复制的改革经验和成果，为推动山西新能源事业高质量发展做出了积极贡献。

3 具体措施

3.1 抓实改革任务，厘清管理界面。

3.1.1 “五统一”管控整合圆满落地

通过落实区域新能源项目统一规划、统一开发、统一运营、统一协调、统一管理的“五统一”管控目标，最终将华电在晋投运、基建和前期共16个企业和项目纳入公司统一管理，企业相对竞争力明显加强。

3.1.2 法人治理体系日趋完善

顺应集团公司新能源项目重组改革形势，明确福新发展出资的以广灵公司为管理主体，华电国际出资的以泽州公司为主体，有效解决了费用列支、公文报送、上市公司独立性等方面存在的问题，满足了上市公司合规管理要求。所属单位不再设立领导班子和管理机构，由公司班子主要成员分别兼任各新能源企业法人代表，涉及“三重一大”事项由公司党委会、总经会统一研究决策，凸显集中管控高效规范。

【作者简介】韩天丽（1994-），女，中国山西夏县人，本科，助理工程师，从事绩效薪酬研究。

3.1.3 运营管理机制科学有效

严格执行上市公司“三独立”和“五分开”原则，新能源公司通过多方汇报协调，通过新能源公司、福新山西公司、国际山西公司三套财务账户列支各自产权单位职工薪酬和发生的管理费用，生产性费用（如检修费、材料费等）仍在各新能源企业列支，保障不同投资主体间费用独立管理。新能源公司班子成员分别兼任各新能源企业法人代表和执行董事，财务人员单独配置，与其他企业工作互不交叉兼任。日常管理中重点做好合规性审查、关联交易控制、投资者关系等业务工作。

3.2 优化内控管理，促进规范运作

3.2.1 推行公司、部门、场站（项目部）三个管理单元的扁平化管理

将新能源公司本部职能定位为“运营管控中心和服务中心”，场站为“生产、成本控制中心和安全保障中心”。本着“保障安全生产、管理精干高效”原则，对组织机构进行适应性调整，各层级同步设立党、纪、工、团组织。根据集团公司定员批复意见，成立了8个职能管理部门，细化工作职责，厘清与场站管理界面，保障各级组织高效运转，新能源公司与各新能源企业签订委托运营协议，约定双方权利义务，并按管理容量收取委托运营费用用于列支职工薪酬和管理费。

3.2.2 加强制度建设，强化基础管理

根据新能源公司制度体系建设总体安排，按照兼顾历史、联系实际的原则，在充分吸收借鉴两家上市公司人资管理制度体系的基础上，结合公司管控需要，研究起草10项管理制度，其中针对新能源场站“小散远”的现实情况，规范员工考勤和请销假管理，严肃工作纪律，保障良好的工作秩序，新能源公司实行管理部门和场站负责人外出报告制度，有效地加强了对负责人管理。同时对负责人进行一定授权，可根据工作实际灵活安排场站人员补休。建立人员内部岗位借调和调动审批制度，一事一议、一事一批，办理审批单，实现管理留痕，为职工完善档案记载工作经历提供重要依据。

3.3 组织全员定岗，盘活人力资源。

将各新能源企业人员纳入新能源公司统一管理，打破人员流动障碍，坚持按定员组织生产，根据项目建设、生产需要，以外派的方式选派精兵强将到相应场站工作，并按需动态调整晋升。推行场站安全员委派制。加大超员场站人员引导调配力度。

3.3.1 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HR系统，打破原企业间用工壁垒，由新能源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，积

极汇报沟通山西公司落实场站负责人干部职数。

3.3.2 扎实推进干部竞聘选拔工作

在山西公司的指导下，先后完成管理部门中层干部竞聘、场站负责人和基建项目经理推荐选拔、党支部调整及负责人选拔工作。在管理部门中层干部竞聘中，加强组织领导，科学设定方案，严格程序标准，广泛宣传动员，全过程公开透明、平稳有序，得到了山西公司和公司上下普遍认可，作为经验成果在山西公司系统内交流学习。三是分层分类组织岗位定员工作。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、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。

3.4 健全薪酬机制，增强激励导向

3.4.1 不断深化以岗位价值为基础、以业绩贡献为依据的内部分配制度和绩效薪酬联动机制

精简考核指标流程，突出对山西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，同时增加场站和项目部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。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；指导部门、场站和项目部建立科学合理的内部绩效考核细则，月度绩效给予其充分授权，由负责人根据内部制定的考核实施细则进行合理分配报人力资源部兑现。实现同岗位或相同薪酬标准人员月度发放的工作业绩绩效不再固定一成不变，从根本上解决“业绩是靠干出来的，工资是靠挣出来的”的问题^[2]。

3.4.2 探索实施“增人不增资、减人不减资”绩效分配政策

面对五大风电项目、提质增效等“多点开花”的工作任务，为满足相关工作需要，公司先后委派五大风电项目安全管理人员，选派精兵强将开展五大风电项目生产准备工作，抽调人员开展储能应用研究工作；部分管理部门职工既有借调至山西公司，也有主动申请到一线工作，致使公司呈现出人员总量紧张、部分部门和场站出现结构缺员的状况。此外接收大一分流安置职工受传统老火电企业管理理念和故土难离思想影响，虽然公司通过薪酬激励、岗位激励等方式进行了人员优化，但个别场站还存在超定员，多数大一电厂职工不愿意到其他场站和基建项目工作，需辅以有效的“增人不增资、减人不减资”手段促进人力资源结构优化，实现按定员组织生产目标。

3.4.3 突破薪酬分配传统方式，创新实施新能源场站日发电能效数字化评价和定量薪酬分配工作机制

根据《新能源场站日发电能效数字化评价和定量薪酬分配工作机制实施方案》，按照日考核、周分析、月兑现、

年平衡的总体工作思路,结合各场站月度日效能考核得分情况,采取全员推广、分步实施的方式,突破薪酬分配传统方式,充分发挥人的主观能动性,深耕机组维护,保障机组工况优良,应发则发,能发尽发,最终实现利用小时显著提升。

3.5 成立运城片区,配强人员结构

在保障在运场站安全稳定运营前提下,对运城地区4个生产场站生产管理工作采取了分片统一管理,按照公司《山西区域新能源片区管理实施方案(试行)》,以“公司抓总、片区做实、场站生产”思路,建立“公司+片区+场站”生产运营管控架构,成立运城片区,配强点检队伍、综合专责人员,生产运行人员共56人,明晰各自职责,按照集中管理、巡回检查、场站驻守相结合的原则,在场站“主业”上做好“减法”,进一步明确职责,强化安全生产“第一要务”;在配套支持上做好“加法”,抽调选拔肯吃苦、能吃苦、敢吃苦的优秀人员组成巡检队,常态化对片区内设备进行巡视、操作和维护;在规范管理上做好“乘法”,通过62项规章制度建立起工作标准、管理标准和技术标准,打造安全运行体系。优化片区人力资源结构,盘活存量,精减冗量,用好增量,提升劳动用工效率和全员劳动生产率。引入对标机制,综合核算员工、劳务工、外委工等人工成本,提升人工成本投入产出率。

3.6 开展全员培训,提升能力素质

3.6.1 抓好公司年度培训计划的落实

针对不同需求、不同对象,扎实开展专业、转岗、实践等培训工作,确保全年培训计划完成率达100%。针对新能源公司各场站风机型号不一、人员能力素质参差不齐的现状,经广泛调研,制定并下发了年度培训计划并督促落实。协调联系国网技能鉴定中心组织开展覆盖全部生产岗位人员的专题培训,注重理论学习的同时增加实操内容。结合中级工、高级工等技能鉴定对学习效果进行检验,对通过培训班考评的,颁发相应等级证书,未能通过考评的,继续培训参加补考,确保全员持证上岗。

3.6.2 建立纵向贯通、横向集成的岗位实践锻炼体系

修订完善公司优秀青年干部和青年人才培养方案,扩大优秀人才选拔范围和比例。按照“缺什么补什么”的原则,有计划地开展跨领域、跨专业、跨部门交流,形成“两个一批”,即选拔一批优秀人才到上级公司学习锻炼,选拔一批优秀人才在公司部门和场站间挂职锻炼。创新人才工作机制,以促进市场营销、安全生产、科技创新、提质增效等重点工作为抓手,搭建人才成才进步平台;以职位序列管理为抓手,继续实施技能匠才等重点人才工程建设,畅通员工职

业发展通道;在公司范围内启动实施多岗位历练培养计划,利用场站调休时间在公司生技部学习锻炼,全面参与生产管理提升,公司系统全面营造“识才、爱才、敬人、用才”良好氛围,培养选树更多的匠才和高精尖人才,促进企业和员工共同进步^[1]。

4 存在的问题及整改措施

针对新能源场站“小散远”问题的深入对人力资源管理提出新要求。公司正式成立时间较短,管理基础还相对薄弱,新能源集中管控模式在集团公司系统尚无成熟样板,加之国有企业长期固化的稳定思维,需进一步解放思想。

4.1 改革人事制度,实现管理人员能上能下

全体管理人员一律打破身份界限,所有岗位实行公开招聘,变身份管理为岗位管理。按照企业实际生产任务量,确定公司岗位和用工总量,实行用工动态化管理,因人设岗为以岗用人,变分配岗位为竞聘岗位。建立常态化竞争上岗机制,加大部门、场站、项目部间的人员流动调整,实现人才流动“活水循环”。

4.2 创新考评机制,实行全员考评全员参与

公司领导班子对部门月度工作、部门负责人进行考评,部门负责人对场站负责人、项目部负责人及部门员工进行考评,同时场站负责人、项目部负责人及部门员工对部门负责人考评。考评结果交叉使用,多向考评意在充分发挥中层干部的桥梁、纽带作用带动全员互相反馈、相互促进、相互提升;部门考核采用单项工作单独考核,协作工作共同考核的原则,杜绝部门、场站、项目部间推诿扯皮、不留权责真空带;员工考核采用部门绩效按比例计人工绩效成绩,既要考核员工个人的工作能力,也要考核部门员工间合理补位、相互协作的成效。形成了比学赶超的工作氛围。同时深化劳动用工制度改革,实现员工能进能出。树立法治思维,依法完善契约化用工管理,用劳动合同解决员工“进出”问题,用岗位合同解决员工“上下”问题。对违法违规违反企业制度或不胜任岗位要求等符合解聘条件的员工,依法解除劳动合同。每年有5人进入末位淘汰序列,至少2人进行淘汰,打通“下”和“出”的制度通道。通过做“减”法,打开加的通道,筑巢引凤打造人才流入空间。

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] 程娇娇.国企改革背景下的人力资源管理思考[J].商业故事,2017(11):75.
- [3] 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(7):96-98.