

Analysis on the Human Resource Management Problem of the Trial Repair Team under the New Normal

Yueqian Peng

Shale Gas Exploration and Development Project Management Department of CNPC Chuanqing Drilling Engineering Co., Ltd., Chengdu, Sichuan, 610051, China

Abstract

In the development of the trial repair industry, because the implementation time of human resource management system is relatively short, and the management theory has not been systematically summarized, thus in the development of traditional culture and planned economy, increase the loss of grass-roots talents. In the process, to fully implement the new era of the Party's organization line, firmly establish the idea of "talent is the first resource", vigorously promote talent enterprise project, improve the "living with" talent development mechanism, fully tap human resources potential, realize human resources value, how to make the new situation of human resources management system reform, to promote trial industry rapid and long-term development, has become a new idea of commissioning team development.

Keywords

human resources; system; new ideas

浅谈新常态下试修队伍的人力资源管理问题分析

彭月倩

中国石油集团川庆钻探工程有限公司页岩气勘探开发项目经理部, 中国·四川 成都 610051

摘要

在试修行业的发展中, 由于人力资源管理制度施行时间相对较短, 且管理理论尚未得以系统化总结, 从而在传统文化与计划经济的条件下, 致使其发展受到阻碍, 加大基层人才流失。在此过程中, 为全面贯彻新时代党的组织路线, 牢固树立“人才是第一资源”理念, 大力推进人才强企工程, 健全“生聚理用”人才发展机制, 充分挖掘人力资源潜力, 实现人力资源价值保值增值, 如何做好新形势下人力资源管理制度改革, 以此推进试修行业高速且长效发展, 俨然成为试修队伍发展的新思路。

关键词

人力资源; 制度; 新思路

1 引言

试修行业的可持续发展, 和人力资源管理制度密切相关。“人员队伍实力”主要反映企业人力资源工作基础和现状。重点衡量和评价企业是否突出主营业务、核心业务合理控制员工总量, 确保高质量骨干人才适应企业发展需要; 是否优化人力资源队伍结构, 在能力素质、知识水平、专业结构等方面与业务发展相适应; 是否注重后备人才培养和梯队建设, 为企业发展提供充足的人才储备。

2 新时期试修行业人力资源管理制度缺陷

2.1 人员结构配置不合理, 人才流失严重

近年来, 随着油价的持续低迷, 行政编制收紧, 能够

【作者简介】彭月倩(1987-), 中国四川江油人, 本科, 经济师, 从事人力资源研究。

进入国企的员工一年比一年少。也正是因为上述问题的存在, 导致试修部员工供需矛盾愈发显著, 试修部一线人员老龄化严重, 且重病人员较多, 试修部一线员工 431 人, 占比 75%, 后辅员工 147 人, 占比 25%, 50 岁以上人员 137 人, 占比 23.7%。试修技术干部紧缺。近 3 年来, 试修新分技术干部仅 1 名, 而调出、退休、辞职和外借技术人员达 15 名。其中包含高级工程师、工程师等岗位人才。

表 1 试修各年龄段人员分布表

年龄段	20~30 岁	30~40 岁	40~50 岁	50~60 岁
人数	77	111	253	137
占比	13.3%	19.2%	43.8%	23.7%

2.2 薪酬制度标准缺失

关于职工薪酬制度标准缺失, 其可从公平性、合理性、导向性两点予以思考。首先, 公平性。鉴于知识经济时代的到来, 诸多职工薪酬劳往由学历、资质和工龄等因素决

定,而忽视职工自身对企业的贡献,即现行薪酬制度难以展现职工综合能力,致使其工作积极性丧失的同时,剥夺自身对企业目标的创造价值。其次,合理性,由于缺乏竞争环境,再加上为了降低成本,往往对薪酬加以控制,致使多数薪酬政策不合理,在进行薪酬分配时,企业不依据员工对企业贡献程度,而仅仅以员工所处级别及工作内容作为分配标准,致使薪酬管理缺乏竞争力,很难留住优秀人才。最后,导向性。对于国有企业而言,若要满足自身更好、更有效的发展路径,则应不断强化薪资管理中导向性特点的运用,以此在多渠道发展的背景下,对现有人力资源予以协调管理,否则将会和国企战略发展的目标相悖。

2.3 基层队伍人力资源配置不合理,调节使用困难

其一,由于试修一线的工作性质特殊,上半年工作量较少,下半年工作量又相对饱和,目前各基层队伍生产班组人员严重不足,平均每队钻台人员仅12.6人,而大班人员、机房人员相对较多,在工作量饱和时,难以满足分点连续作业要求^[1]。

其二,由于试修作业存在不连续性,因甲方及第三方因素影响,作业期间组停长,但部分队领导不愿意将生产班组人员调整到其他队使用,致使其他队伍在搬迁、起下钻等作业中,由于人员较少,造成进度缓慢。

其三,人员在各队间调剂使用,职工很难保证正常休假,员工的积极性不高,交通风险及人工成本也大大增加。

3 新常态下人力资源管理制度创新思路

3.1 多元措施兼并运用,吸引人才

从本质上来讲,人力资源管理制度创新,其关键在于人才的创新。对此,可通过人力资源管理相关机制的制定,对优秀且适合的人才予以平台。而若要达到留住人才的目的,应通过激发职工潜能的方式,为其营造发挥“舞台”,用以在展现职工个人价值的同时,为企业持续性发展提供助力。此项目的实现,应遵循“以人为本”的原则,落实以下重要措施:其一,方向明确^[2]。只有在激发职工潜力的背景下,方可将其发展方向和企业目标相同步,以便更好满足企业可持续发展的目的。其二,岗位布设合理。企业岗位、职工素质、专业技能间的高适配性特点,能够促进管理者和职工亲密度、信任度的提升。而管理者若存在岗位认知不清问题,则不仅会加大专项人才招聘偏差,还会降低企业经济效益。其三,人力资源灵活管理。任何事物均具有瞬息万变的特点,而人才的成长也同样如此,若人才管理仍以传统模式为主体,则必将会被时代所淘汰。因此,人力资源管理工作,应借助企业现实、社会现实角度的分析,侧重管理制度的优化改革,达到企业吸引力、创造力和凝聚力提升的目的。

3.2 创新管理模式,盘活人力资源

我们要以创新的精神加强推动后勤改革,根据一线工作量的变化,合理调配人员,盘活人力资源,激发人才活力。

①根据工作量变化,优化人力资源调配。2018年试修工程事业部工作量相对饱和,要创新思路,主动作为,改变传统用工方式。一是探索抽调后勤富余人员成立生产保障突击队,充实到威远页岩气平台从事外围作业,充分盘活人力资源,有效保障一线生产。二是根据近两年锻铣井工作量大幅增加的情况,探索成立专业班组负责锻铣作业,保障锻铣时效提高。

②打破常规模式,利用甲方组停“空档”,实时调整设备,合理调配人员。如40643队在磨溪116井施工期间,及时组织人员、设备,完成了荣203井施工,保证生产连续,实现创收^[3]。

③充分发挥专业技术人才资源的优势,将技术干部集中到工艺技术室统一管理。行政关系和工资关系保留在原试修队,由工艺技术办派到试修队(含钻机试油)工作和考勤。试修队根据生产进度提前向工艺办提出申请,工艺办根据作业井类型拟定派出人员并提前介入跟踪,搬家安装完成开工验收时派出人员上井,完井5天后到工艺办工作,技术干部由工艺办负责统一量化考核。

④基层班组统一调配管理。在压缩队伍、精简人员后为保障生产正常运行,基层操作人员长期统一调配使用,已适应多种机型的操作要求,具备流动条件。兼顾资质管理要求,作业队伍现有人员编制不变,各试油队固定一个班组,其余人员统一管理,编班进行突击作业,以大试修作业运行方式在各队调节利用人力资源,形成高技能的作业团队。

3.3 持续绩效考核制度

为准确评价和考核单位员工完成任务的情况,建立以业绩为导向的绩效考核制度,推进项目制管理工作。绩效考核遵循科学合理设置考核指标、公平公正、逐级考核的工作原则,将考核结果作为发放项目奖的依据。一是完善考核指标设置^[4]。绩效考核包括季度工作量、项目管理和报表质量指标,并设置指标权重。工作量指标包括季度计划任务、阶段目标执行情况,项目管理指标包括经费管理、项目HSE管理情况,报表质量包括填报内容真实性、及时性、完整性。二是设置合理考核流程。依据科技项目计划任务书,项目长按季度对员工完成工作量及阶段成果等情况进行考核,提出奖励分配方案,于每季末25日前在管理系统中如实填报;承担单位及科技处对项目长提出的考核结果进行审定。三是明确发放人员数量。以课题为单元,发放人员范围不得超出项目计划任务书中所列研究人员,发放人员数量根据项目季度完成内容、实际参与单位数量、项目类别限额控制。

3.4 持续实施适宜化薪资制度

适宜化薪资制度的改革,需以传统薪资制度思想理念为导向,结合扬长避短的发展模式,坚守“以能力为本、以实力为本”的准则,促进高素质人才工作积极性的提升,同时还可对普通职工予以鼓励,以便更好为企业目标的实现作出贡献。鉴于此,拟定适宜化薪资制度,应从以下层面入手:

持续深化分配结构调整,完善绩效考核体系。继续实行并修订完善差异化工资和工时薪酬考核制度。推行薪酬考核向速度快、质量高、效益大、评价好的工作量倾斜,对组织不完善、措施不落实、管理不到位等造成的无效作业进行扣罚,充分发挥薪酬激励导向作用,体现多劳多得,贡献大小薪酬不一样、技能强弱岗位不一样、素质高低使用不一样、管理好坏待遇不一样的分配原则,调动全员提质增效。

3.5 加强文化建设

为保证试修文化建设目标的实现,就是要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,把党的建设融入企业文化建设之中,自觉承担“举旗帜、聚民心、育新人、兴文化、展形象”的使命任务,深入践行社会主义核心价值观,大力弘扬石油精神和大庆精神铁人精神,切实把企业文化优势转化为竞争优势发展优势,为公司高质量发展提供强大的精神动力和文化支撑。

①提炼试修文化精神谱系。系统挖掘试修文化历史内涵,科学分析文化时代价值,全面总结公司精神文化历史遗产和时代特质,建立起引领高质量发展的文化精神谱系^[5]。挖掘石油工业遗产、文化遗产、教育基地所蕴含的精神、创新精神、红色基因、优良传统,丰富文化精神内涵,建设文化展厅。采取资料整理、口述历史、主题采访等方式,再现公司发展历程中的重大工程、重大项目、重要事件,邀请老党员、老石油、老专家撰写和讲述企业发展历程、创业故事、优良作风,健全文化教育培训资料和教材。

②创建一批金字品牌。打造客户值得信赖的品牌形象,坚持“六统一”原则,在工程建设全过程延伸品牌价值,拓展公司市场空间。融入国家发展战略,深度参与国家脱贫攻坚活动,积极开展社会公益、企业开放日活动,用精益品质、智慧服务、最佳声誉为客户、利益相关者、社会提供优质服务,收获信赖和忠诚。“十四五”期间,打造一批体现核心理念和科技创新水平的品牌产品、品牌技术、品牌服务和品牌队伍,形成品牌系列,扩大品牌影响力。

③推进专项文化提升工程。推进创新、安全、绿色、质量、廉洁、海外、“家”文化建设,推动“文化”走深走实。

④开展员工思想提升工程。学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,深入践行社会主义核心价值观,大力弘扬石油精神和大庆精神铁人精神,常态化开展企业理念岗位实践活动,提升员工文明素养,推动石油精神落地见效,

确保企业高质量发展。

⑤推进党建工作与企业文化融合工程。坚持党对一切工作的领导,用习近平新时代中国特色社会主义思想指导企业文化建设实践,打造一支听党话、跟党走,砥砺奋进、敢为人先的员工队伍。

究其根本:需在激励层面予以强化,即通过对企业现有职工工作积极性的调动,结合“优胜劣汰”的生存法则,促使职工专业技能不断提升。同时,还应选择精神激励的方式,提升职工归属感,组建企业内部“学习组织”,定期开展学习,形成和谐、健康的工作氛围。同时,应加强职工岗位培训,提高其专业技能和综合素质。构建积极、健康的企业文化格局,提升企业软实力。

4 结语

总而言之,新时期人力资源工作,就是要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,贯彻落实新时代党的建设总要求和组织路线,围绕企业发展部署,以党的政治建设为统领,坚持“一体两面”强党建,选好配强建班子,创新创效抓人才,加强自身建设创造价值,强化系统思维和整体协同,以重点难点问题攻坚为突破口,持续优化管理机制,不断提高工作质量和水平。同时,明确人力资源管理工作与生产经营存在密不可分的关系,即若要实现行业的长远发展,则应重点加强对人力资源管理工作的管控,通过对其管理现状的探究,提出针对性解决措施,用以契合行业发展脚步。和对人力资源管理制度予以优化创新,以此提高自身经济效益,占据行业领先地位。

参考文献

- [1] 卢运锋.新形势下事业单位人力资源管理创新研究[J].人力资源管理,2014(1):63.
- [2] 王波.浅谈新形势下如何创新事业单位人力资源管理工作[J].科技创新导报,2013(29):178.
- [3] 钱翊亮.数字化时代能源企业的人力资源转型——创新、变革与重塑[J].石油组织人事,2021(12):36-40.
- [4] 娄本宁.网络信息化时代企业人力资源管理创新模式研究——评《人力资源管理概论》[J].领导科学,2020(10):125.
- [5] 孙可娜,任新平.市场体制下的人力资源竞争与制度创新[J].天津职业技术师范学院学报,2002(2):12-17.