

# 国有燃气企业H集团人力资源战略规划构想

□ 合肥燃气集团有限公司（230075） 高 阁

**摘 要：**人力资源规划是人力资源管理工作的出发点，对人力资源管理工作的开展起着不可或缺的导向作用。笔者立足于岗位，在对H集团当前人力资源状况全面盘点的基础上，结合企业战略目标及定位，提出人力资源战略目标、规划及配套措施的构想。

**关 键 词：**人力资源 人力资源战略 人力资源规划

## 1 人力资源战略规划概述

### 1.1 人力资源战略

人力资源战略是企业根据内部和外部环境分析，确定企业目标，从而制定出企业的人力资源管理目标，进而通过各种人力资源管理职能活动实现企业目标和人力资源目标的过程。<sup>[1]</sup>

### 1.2 人力资源规划

人力资源规划是人力资源战略的主体构成部分，处于人力资源战略的中心地位。它是企业为适应外部环境的变化和人力资源管理自身发展的要求，根据企业的发展战略，充分考虑员工的期望，而制定的人力资源管理与开发的纲领性的长远规划。

## 2 H集团基本情况介绍

### 2.1 H集团基本情况

H集团始建于1982年，2002年改制为集团公司，是集天然气储配与销售、燃气设计、管道安装、燃气具销售于一体的市属国有独资大型企业。H集团自成立以来，在“团结、敬业、开拓、奉献”的企业精神指引下，始终秉承“让用户用放心气、办顺心事”的服务宗旨，目前已发展为拥有20亿元资产，20多个处室、实体，1 400多名员工，燃气用户达56万户，燃气管网建成2 000余km，年供气量达1.86亿m<sup>3</sup>的大型集团公司。

### 2.2 H集团定位及其战略目标

H集团承载着所在城市的燃气管网建设、燃气储配与供应，是事关全市民生的公用事业，同时，作为市属的国有独资企业，也是政府开向市民的一扇窗口，是“执政为民”思想的切实执行者。其经营能力的高低、服务水平的好坏，安全措施得当与否，直接关系到当地的市民生活、社会经济的有序运行。基于以上认识，公司从全市经济建设、社会稳定和市民生活大局出发，始终坚持服务性企业的定位，努力将服务做精做细，在做好服务工作，塑造企业良好形象的基础上，不断夯实企业发展基础，保证企业可持续发展的能力，进而提高效益，提高每一位员

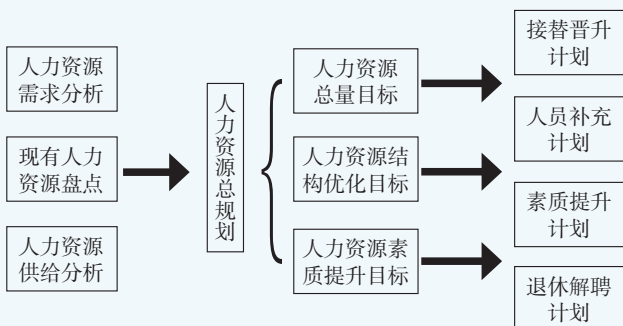


图1 人力资源规划系统流程图

资料来源：彭剑锋主编，人力资源管理概论，复旦大学出版社，2003年，P<sub>11</sub>

工的收入。

### 2.3 H集团人力资源现状

H集团现有在岗员工1 413人, 13个职能处室, 13家实体单位。现有人员按工作性质可以分为行政人员、专业技术人员和工人, 在管理上全部专业技术人员及一部分行政人员纳入管理岗, 另有一部分行政人员和工人列为工人岗, 集团现有管理岗位和工人岗位的比例约为1: 2.4, 科级以上干部与员工的比例约为1: 5.5。

现有员工中获得大专以上学历者386人, 占集团总人数的27%; 考取初级以上专业技术职称的员工313人, 主要分布在工程、医务、教育、经济、统计、会计、审计、档案、政工9个专业, 占集团总人数的22%。现有员工年龄结构在总体上为两头小, 中间大, 全员平均年龄约为40岁, 其中50岁以上(不含50)员工138人, 约占全员的10%。

### 2.4 对H集团人力资源现状的SWOT分析

#### 2.4.1 优势

(1) 公司为国有性质, 以服务为定位, 注重行风建设, 在市口碑较好, 市民认可程度高, 企业形象好。

(2) 公司目前享有除滨湖新区以外区域的特许经营权, 业绩良好, 受外界经济形势波动、干扰较小, 员工收入稳定, 保险、福利健全, 劳动关系融洽, 对人才有一定的吸引力。

(3) 公司人力资源存量较大, 尤其是45岁以下员工数量充足, 有利于公司各项业务工作的开展和执行。

(4) 公司关注员工的学习和发展, 有着较为完备的培训体系和发展途径, 任人惟才、惟绩, 选聘人才公平、公正, 考核干部民主、公开, 员工认可程度高。

(5) 公司注重先进典型的塑造和宣传, 大部分员工具有良好的职业道德和爱岗敬业精神。

#### 2.4.2 劣势

(1) 公司职能划分过细, 部门众多, 分工协作间存在摩擦, 具体业务的牵头部门过多、流程复杂, 在一定程度上也影响和制约着公司的运行效率。

(2) 公司人力资源基数大, 但专业技术人员占全员的比重仅为22%, 大专以上学历员工仅占全员的

27%, 也反映了当前公司人力资源素质上的缺陷。

(3) 公司人力资源供应充足, 入口管理规范, 但缺乏适当的退出机制, 这在一定程度上也加剧了公司人员的膨胀。

(4) 公司员工按类型可分为行政人员、专业技术人员和工人三类, 但晋升上只有行政一条通道, 职业发展通道过窄; 且职务级别对员工收入起着决定性的作用, 也诱使各序列人员往行政序列上挤, 不利于各序列人员立足岗位、钻研业务。

(5) 公司缺乏对全员的考核机制, 以及考核结果与薪酬、晋升、培训等模块的对接, 无法掌握员工的真实绩效水平, 也起不到奖优罚懒, 激励员工的作用。

(6) 由于历史的原因, 公司薪酬水平偏低, 对高级经营管理人才和专业技术人员缺乏吸引力。

#### 2.4.3 机会

(1) 天然气属于清洁能源, 符合国家节能环保的政策导向, 市场空间大, 业务面广; 国家“西气东输”、“川气东送”工程又保证了天然气的供给, 燃气行业发展前景向好, 对燃气从业人员的吸引力大。

(2) 公司所在城市正值大建设之际, 城市版图扩张, 是燃气业务拓展、延伸的重要契机, 也是H集团整合资源、培养和打造一支燃气专业技术人才队伍的绝佳时机。

(3) 当前经济形势下, 国家劳动用工政策宽松, 鼓励就业, 企业用工形式及渠道多样, 劳务外包、派遣、代理等用工形式有利于企业降低用人成本。

(4) 公司地处全国科教城市, 高校林立, 各专业的大中专毕业生供给充足; H集团所在省会城市劳动人口数量大, 工勤人员供给充足。

#### 2.4.4 威胁

(1) 国内和省内的燃气同行, 对本公司燃气专业技术人才的吸引和招揽, 造成公司人才流失案例时有发生。

(2) 在当地人力资源市场中, 大型外资、合资企业、高科技行业以高薪激励策略抢夺人才, 公司在人才竞争中处于劣势。

(3) 公司作为国有企业, 受上级主管部门约

束，人力资源管理工作限制重重，缺乏其他性质企业应有的活力和自由。

(4) 受政策性变化、气源方及行业内实力雄厚的投资方影响，H集团在未来不排除以合资形式重组的可能，如果重组，整个人力资源管理工作将不得不随资方的经营理念重新洗牌。

### 3 H集团的人力资源战略规划构想

#### 3.1 H集团人力资源战略目标

根据前面对人力资源现状的SWOT分析，为有效解决目前人力资源管理中存在的问题，更好地配合企业战略目标的实现，H集团的人力资源战略要实现以下目标：

(1) 优化人力资源结构，打造一支适应现代化管理要求、具备优质服务理念、拥有较高层次文化水平和技术能力的人力资源队伍。

(2) 做好定员定编工作，根据企业实际运营需要，确定公司的职能部门和人员编制，充分发挥职位说明书的定义作用，确保人岗匹配，人事相宜。

(3) 重建约束激励机制，为员工提供多渠道发展途径，吸引和保留高素质专业型人才，鼓励员工立足岗位，钻研业务，提高绩效，多做贡献。

#### 3.2 H集团人力资源战略规划构想

##### (1) 需求预测

H集团现有1413名员工中，燃气从业人员有1106人，以目前的实有用户56万来计算，人均服务用户约为1:506户。而目前在国内燃气行业处于领先的无锡、常州、北京、杭州、南京五个城市的人均服务户数分别为1:678户、1:684户、1:703户、1:459户、1:575户，五地平均数为1:620户。要达到行业平均水平，公司在现有用户数不变的情况下，员工要减少203人。如果以公司每年5万户的发展速度保守估计，5年后公司的用户数将达到81万户，根据行业平均水平估算，需要员工1306人。也就是说，在未来的5年内，公司的燃气从业人员需增加200人。

根据现有人员的年龄结构，未来的5年内，退休人员将达到140人，减少10%。其中燃气从业人员91人；专业技术人员35人，减少11%；大专以上学历21人，减少5%；管理人员36人，其中科级以上干部29

人。此外，因辞职、疾病、事故等其他不可预料因素也可能导致部分岗位的空缺，参照去年0.5%的水平，未来5年间，这部分缺口将达到35人左右。

综合考虑燃气的未来发展、行业水平、人员变动等情况，H集团未来5年内的人力资源需求可以用公式表示为：

$$S_{(总需求)} = S_{(5年后的用户数)} / A_{(行业平均水平)} - S_{(现有人数)} + S_{(5年后的退出人数)}$$

将相关数据代入后，得出公司未来5年内的人力资源需求为326人左右。

##### (2) 供给预测

H集团所在城市经济发展状况良好，交通便利，又是全省的政治、经济、文化交流中心，城市发展潜力无限。城市的发展同样带动了就业机会的增加和就业人数的增加。本地是全国四大科教基地之一，各类大专院校每年都为社会提供一大批毕业生，面对就业的压力和对所学知识实践的渴望，他们大都会选择尽快就业，这也保证了本地知识性人才的供给。此外，在激烈的市场竞争条件下，正如企业要寻找优秀的人才一样，优秀的人才往往会为实现自己的人生目标和体现个人价值而选择最适合自己的企业，这也是企业争取人才的机会。

H集团有一套较为成型的晋升交流制度，将处于不同层级或同一层级的员工在公司内部各岗位间纵向或横向流动，尤其是向燃气主业岗位流动，补充缺人岗位，同时也使员工通过适应岗位学习新的技能，熟悉公司的其他职能，保证了内部人力资源的供给。此外，公司还可以通过培训使员工具备从事某一工作岗位或其他工作岗位的能力，促进员工的学习和技能提升，当该工作岗位缺人或繁忙时可以及时补位。

##### (3) 规划构想

根据前面对现有人力资源的盘点分析，参考当前各地燃气企业的运行模式，综合考虑集团的发展战略和人力资源特征，笔者认为H集团在未来的5年内应致力于组织结构和业务流程的再造，朝着以燃气主业为核心的经营方向发展，进一步优化组织结构，缩减并不必要的层级或者业务上存在交叉的职能，形成扁平化的职能结构；人力资源总数不宜再做扩充，应合理结合业务量、人员退休情况，有针对性地补充，将人力资源总量控制在1400人（现有燃气从业人员+

未来需求数)以内。

未来5年中,公司要进一步扩充专业技术人员队伍和大中专毕业生的数量,将其占公司全员的比例提高到30%以上,同时考虑将专业技术人员与管理人员分开管理,对专业技术人员加强保留和使用力度,努力将这部分的人员流失控制在一个更低的水平;在专业技术人员队伍中,增加高级、中级职称的数量,将高级职称占专业技术人员的比重提高到10%、中级职称占专业技术人员的比重提高到40%。

适当增加燃气从业人员数量,将其占公司全员的比重提高到80%以上;优化现有岗位和管理人员配置,将管理人员占全员的比重降到20%左右,使总体管理人员保持在280人左右;力争将科级以上管理人员与员工的比例控制在1:10左右,根据这一目标,科级以上管理人员应保持在130人以内为宜,使管理层次和管理幅度之间形成更合理的比例关系。

表1 H集团未来5年人力资源需求及结构优化目标对照表

人员分类	现有人数	5年后的退出人数	结构优化目标	增加或减少人数
公司总人数	1 413	175	1 400	162
主业人员	1 106	91	80%; 1 120	105
专业技术人员	313	35	30%; 420	142
高级职称	21	2	10%; 42	23
中级职称	114	10	40%; 168	64
初级职称	178	23	50%; 210	55
大中专毕业生	386	21	30%; 420	55
管理人员	418	36	20%; 280	-102
科级及以上	217	29	1:10%; 127	-61

(4) 配套措施

①接替晋升

公司未来5年内,因退休和其他原因离开工作的人数约有140余人,其中管理岗位上退休人员有36人,对于这部分岗位的缺口,一方面要根据职能、层级结构体系、定员定编方案,结合管理岗位的人员控制目标,充分论证接替的必要性,对不需要接替的岗位,坚决不予接替;另一方面,对需要接替的一般岗位,以能者即任为原则,及时就近安排人手接替工作;对需要接替的管理岗位,可以从公司寻找工作认真、勤勉、认同公司文化、有学习欲望和发展潜力、具

备拟晋升岗位工作能力的员工及时进行考察、提拔。

②人员补充

根据未来的人员需求和人员总数控制目标,公司制定补充计划要综合考虑当年及下一年度的人员变动情况、人员结构优化目标和各单位的需求等因素,将人员需求数字按业务类别分解,保证公司各项业务线上人员的充足供给。

公司的人员补充可以从三处着手。一是及时补充大中专毕业生,为公司各线业务注入新鲜血液,为未来发展储备人手;二要对内加强对燃气主业的人员供给,通过内部交流的形式,引导员工向主业流动,补充此处的人员缺口,增加主业从业人员比重。三可以尝试劳务外包的用工形式。对抄表、安装、挂表、安检等业务人员可尝试以外包的形式聘用,既能补充人员需求,又能减少企业用人成本,避免用人风险。

③素质提升

根据上述人员结构优化目标,在未来的5年内,公司的专业技术人员需增加142人,大中专毕业生需增加55人。近三年公司新进大学生70余人,在一两年内均可参加职称评审,全日制学历参加评审通过率为100%;非全日制学历参加考试的通过率在80%以上,年平均通过5人左右;照目前这个速度,估计5年后人员结构可以达到预期目的。要达到高级、中级职称的优化目标,需增加高级职称23人,中级职称64人。公司应结合现有专业技术人员现状,鼓励员工立足岗位,加强学习,通过针对性培训提高考证通过率,提高高级、中级职称人员数量。此外,公司可通过各种形式对员工进行专业技能、服务知识、服务技巧、语言及管理等方面的培训,以提高员工的综合素质;鼓励员工学习,为员工创造参加继续教育、获取资质、考取职称的机会,使员工不断发掘自己的潜能,在促进企业稳步前进的同时实现个人综合素质和专业技能的提升。

④精简解聘

为保证将公司的管理人员数量控制到预期目标,可考虑将现有管理人员范围重新界定,抛开过去将专业技术人员全员纳入管理人员范围的做法,将专业技术人员或实际从事技术岗位的专业技术人员按单独序列管理。同时,严格按照定岗定编工作的要求,缩减管理层级,减少不必要的管理岗位设置,力争将管理

# (最佳)建立数据整合分析(GDIA)系统的探索与应用

□ 上海燃气市北销售有限公司(200021) 厉戌吟 俞霆

## 前言

步入21世纪以来,企业信息化技术日新月异,网络通信手段更趋发达,各行各业纷纷加快企业信息化建设的步伐,燃气行业也紧随着全球信息化的潮流,信息化产品和技术应用覆盖燃气销售、计量、安全、服务、业务、输配、工程、管理等各个领域,各个应用系统已成为燃气企业日常运营过程中不可或缺的重要支撑。

## 1 燃气市北公司信息化建设概况

上海燃气市北销售有限公司成立于2000年10月26日,隶属于上海燃气集团,是专业从事燃气发展、销售服务、输配管理的国有独资企业。公司现有燃气用户205万,6 000多km的高中低压燃气管网及附属设备,年销售燃气20亿元。公司主要设计划财务、销售服务、市场、物资、信息、输配管理等18个部门,以及分布于上海市北6个行政区的20余个服务站点。

公司设有唯一中心机房,凭借有线通VPN为骨干的公司城域网,运用各大应用系统支撑着公司的业务发展、工程管理、销售账务、输配等企业日常行作。在销售服务与输配管理领域内分布建立起的软件系统主要有:

(1)《客户信息管理系统》,是使用部门、使用员工最多,贯穿公司民用业务、账务、安检、在线表务、安检、用户分类、气价体系、发票管理等业务流程的综合性信息管理系统,承担公司主营业务的日常运营和操作管理。

(2)《IC卡燃气表充值管理系统》,承担了近23万用户的IC卡日常的预付费充值及相关管理操作,系统实现了读写设备与协议的兼容以及银行联网实时充值,并利用远传抄表数据与《客户信息管理系统》关联,实现了用户实际用量与预付金额间的比对控制与管理。

(3)《业务与工程管理信息系统》,该系统通过 workflow 引擎负担市场、工程管理、施工、输配、销售服务等部及各网点30多种不同的住宅配套、排管工

人员数量控制在一个更为合理的域值。此外,可考虑建立淘汰退出机制。通过对员工的绩效考评,与那些无法胜任、懒散且不能融入正常管理轨道的员工解除劳动合同,既能减少企业的人力成本,提高员工的工作效率,反过来,对员工也是一种激励,使他们能够更好地、更塌实地工作。

### 参考文献

- 1 赵曙明编著. 人力资源战略与规划[M]. 中国人民大学出版社, 2002: 4
- 2 彭剑锋主编. 人力资源管理概论[M]. 复旦大学出版社, 2003: 11