

生态人力资源管理体系研究与实践

段疆

北京中电普华信息技术有限公司, 中国·北京 102208

摘要: 本管理创新项目以系统性解决外包管理的突出问题为目的, 创新性构建生态人力资源管理体系的理论, 一是首推人力资源生态平台, 从生态价值创造的角度, 对外包管理众多问题提出系统解决方案。二是创新性提出生态人力成本分析模型, 研究构建了生态人力资源与生态平台企业价值的对应关系模型, 使得生态平台企业价值最大化。三是创新建立人力资源价值评估模型, 精准识别目标人选, 合理评估人员岗级薪酬。建立健全与公司岗级定薪配套的价值评估体系和评估流程, 配套设计外包人才发展培养机制和绩效机制, 打造生态系统人力资源共生竞争力赋能外包人员考核评价, 提升人员效能。

关键词: 国家电网系统; 生态人力资源; 管理创新

Research and Practice of the Ecological Human Resource Management System

Duan Jiang

Beijing China Power Puhua Information Technology Co., Ltd, China Beijing 102208

Abstract: Aimed at systematically addressing the prominent issues in outsourcing management, this management innovation project innovatively constructs the theory of an ecological human resource management system. Firstly, it pioneers the human resource ecological platform, and proposes systematic solutions to numerous outsourcing management problems from the perspective of ecological value creation. Secondly, it innovatively puts forward an ecological human cost analysis model, and studies and constructs a corresponding relationship model between ecological human resources and the enterprise value of the ecological platform, so as to maximize the enterprise value of the ecological platform. Thirdly, it innovatively establishes a human resource value evaluation model to accurately identify target candidates and reasonably assess the job grades and salaries of employees. The project sets up and improves a value evaluation system and evaluation process supporting the company's job-grade-based salary setting, designs supporting development and training mechanisms and performance mechanisms for outsourcing talents, creates the symbiotic competitiveness of human resources in the ecosystem to empower the assessment and evaluation of outsourcing employees, and ultimately enhance employee performance and efficiency.

Keywords: State grid system; Ecological human resources; Management innovation

1 研究背景

1.1 项目背景

党的二十大作出“加快实施创新驱动发展战略”“加快实现高水平科技自立自强”的重大部署, 把科技创新提升到国家基础性、战略性支撑的新高度。人才强国战略是中共中央、国务院从当代世界和中国深刻变化着的实际出发, 根据党和国家事业发展的迫切要求而做出的重大战略决策。

“十四五”以来, 国家电网公司某战新产业集团先后制定实施了“十四五”规划和三年行动计划, 并且在创新发展实施方案(2023-2025年)指出, 到2025年, 努力建成世界一流能源数字化智能化创新企业, 确定企业的发展主题为“强、优、新、实”。其中, “新”是该集团达成目

标的关键路径。通过推进思维观念创新、融合创新、体制机制创新、前瞻研究创新, 打通该集团通向目标的“快车道”。推进体制机制创新, 实现该集团创新发展的目标任务必须创新体制机制, 进一步解放生产力。

1.2 项目必要性

随着该集团某公司的上市以及战略业务的进一步发展, 公司在技术研发、技术创新方面的人才储备仍有欠缺, 创新能力和可持续发展能力亟需提升。面向市场从单个企业之间的竞争转变为平台与平台之间的竞争, 以其自身核心竞争优势为依托, 以数字化技术为支撑, 协同生态企业开展内外部人才一体化、现代化人力资源管理, 打造内外部人才统一资源池, 构建生态人力资源管理体系, 以人力资源管理创新推进组建网络组织、虚拟企业、战略联盟、

供应链、企业集群等多种跨组织的组织形式，构建产业链级核心竞争优势，形成一个优势互补的大型平台化组织，打造一个互利共赢的平台化生态圈。

1.3 项目合理性

一是中央有政策。党的二十大报告提出“统筹推进国际科技创新中心、区域科技创新中心建设”“推动创新链产业链资金链人才链深度融合”，需要围绕重点产业领域创新人才需求开展调研梳理，做好人才规划和人才计划，加强人才精准引进和全方位培养工作。

二是社会有实践。中国恒瑞有限公司与弗劳恩霍夫ICT结成战略合作伙伴关系，合作在中国创建“先进复合材料技术中心”，作为一个企业化管理运作的开放式研发平台，通过开展沿整个价值链的双边或多边合作项目，来推动复合材料在各行业领域的应用，并开发面向未来的复合材料解决方案，填补当前技术空缺，为行业发展提供后劲。华为、上海交大、中国交通运输部等也与弗劳恩霍夫ICT建立人才资源共建共享机制。

三是国家电网公司某战新产业集团有方针。为打造国家电网公司某战新产业集团未来发展核心竞争力，该集团要求构建灵活开放的智力汇聚机制，把握能源数字化行业发展趋势，加强与系统内外部研究机构、咨询机构、智库高校合作，持续深入开展专题研究，建设拔尖创新团队，形成高质量行业研究成果，做精做优电网生产、企业管理、数字新技术等领域咨询服务，做强做大数字化转型、“双碳”、能源互联网建设等顶层设计业务，引领产业发展能力得到充分发挥。

2 目标和原则

本管理创新项目以系统性解决外包管理的突出问题为目的，开创生态人力资源体系创新理念，以生态协作、多方共赢为导向，开展现代生态人力资源管理研究与实践，形成基于生态价值贡献的新型外包管理模式，并在该集团某公司全面推广实施，助力其打造在项目管理领域的核心竞争力，初步形成以该公司为链长的新型电力系统建设人力资源生态链，为该集团外包管理提供可遵循的管理模式，开创该集团外包管理新局面。

管理的基本原则一是统筹管理、分类实施，实现内部员工、劳务分包和专业分包人员的生态层面纳管，构建生态人力资源管理体系，分人员类别制定匹配的管理机制，明确各类人员不同的管理要求和管理界限，切实实现“三盘清、三管理”即数量盘清、结构盘清、价格盘清、定级管理、成果管理、绩效管理；二是聚焦项目、提质增效，

聚焦项目建设生产活动，从人员遴选入池、过程管理、培训提升、绩效考核到出池，管理机制的建设以支撑项目高质量建设为中心，提升项目人员素质，降低项目成本，提高项目产出；三是协同推进、有效衔接，生态人力资源池机制建设囊括人力资源管理、项目管理、供应商管理等多维管理范畴，机制运行需人力资源部、生产部、物资部等职能部门、业务部门和供应商协同推进，步调一致，有效衔接，确保整个管理链路畅通。

3 研究实施步骤

本课题研究主要经历了五个主要步骤：问题聚焦、明确基本思路和方法论、确定评价模型和操作流程、试点运行、全面实施。

一是问题聚焦。通过调研事业部、生产部等部门，分析外包管理中“以包代管”、外包评级缺乏统一标准、人力外包转分包、外包成本高以及在巡视审计中发现的典型问题，梳理内外部人力资源数据，并针对劳务外包人员数据进行深度分析，形成《公司研发外协人员数据分析报告》，并提炼形成《公司研发外协人员管理体系流程图》，研讨确定外包人员管理弱项可改进环节。

二是明确基本思路和方法论。联合财务部、生产部、物资部、纪委办、法律部门、事业部等相关部门，组织系列研讨会议，共同设计生态人力资源整体管理框架，分类型分层级分特征明确内部自有人员、劳务外包以及专业分包人员管理思路，充分征求法务意见，规避劳动法风险，形成理论方案《公司人力资源池管理实施方案（试行）》《公司人力外包新合作模式方案》，先后改版修订超十余次。

三是研究价值评估模型和人力成本分析模型。提取现有外包人员个人信息海量统计数据，结合内部岗位胜任力模型和薪酬体系，明确劳务外包人员能力素质模型以及劳务外包宽带薪酬体系，构成科学的评级定薪价值评估模型；根据多家供应商数据，逐项拆分人力成本构成，重新构建以人员成本、管理成本、企业利润为主的分析模型，从公司层面统一了价值评估标准和评估流程，统一了各生态伙伴的定价模型和成本构成。

四是试点运行。选取两个事业部作为试点单位，明确操作流程和配置机制，发布《公司人力资源池实操说明文档》《公司人力资源池实施全过程模版》，对试点事业部存量 and 新增人力外包和项目分包人员进行全流程纳管，健全完善配套措施，向相关部门和供应商进行新管理模式宣贯，保障管理模式运行畅通。

五是全面实施。新型管理模式在所有事业部和分公司全面推进落地,沉淀运行数据,监控运行效果,产生各项统计信息数据;组织专业分包人员评级定薪管理举措,增量外包人员按新规则运行,存量外包人员分批分类组织全面摸底,有效识别评估真实人力成本,推动生产经营部门算清家底准确决策,并形成体系化的运行数据,总结提炼经验。

4 典型经验及创新举措

一是首推人力资源生态平台,系统性解决外包管理问题。基于平台型组织和生态价值创造,构建形成生态人力资源管理信息系统,对外包管理众多问题提出一揽子解决方案,有效保障生态系统发展的整体效益,实现人力资源的生态化、协同化以及持久性。

二是构建生态人力成本分析模型,研究构建了生态人力资源与生态平台企业价值的对应关系模型,使得生态平台企业价值最大化。明确人力资源成本,含社保、公积金、福利、薪酬等要素,明确供应商占用成本比例,含毛利率、税费率、垫资费率、管理费率等,构建生态人力成本分析模型,并且成功在实践中应用模型,统一生态人力资源成本结构标准,同时也解决了劳务及专业两种分包方式的转换问题。

三是创新建立人力资源价值评估系统,精准识别目标人选,合理评估人员能力和岗级,契合“需要”的人力资源 and “选用”的人力资源。创建外包人员能力素质模型,建立外包人员薪酬体系,通过项目工作量以及预算分析建立生产用工计划评审机制,组建以人资部和用人部门的专家团队,多层次、高效率、精准识别目标人选,合理评估人员能力和薪酬,降低人力资源选用的沉没成本,提高人力资源价值贡献。

四是构建外包人才发展培养机制,打造生态系统人力资源共生竞争力。针对外包人员岗位特征,开发配套培训课程体系,借助自有企业大学平台力量,固化培训渠道,在企业文化、安全意识、保密规范等各方面进行综合培训,并设置考试准入门槛,确保入池人员具备应有的素养。畅通外包人员职业发展通道,保持内外部人力资源在岗级评定、调级晋升具有同样的机会,激发生态人力资源活力。

五是科学设计绩效机制,赋能外包人员评价。基于外包人员原有的评价模式,选取两个事业部作为试点单位进行历史评级数据测算,设置科学强制分布比例和转换系数,明确外包人员酬劳二次分配要求,让外包人员价值产出有客观评价,维护团队公平性和稳定性,倡导正向竞争意识

氛围,鼓励团队成员价值共创。

5 实施关键环节

本管理创新项目重点环节主要在于生产用工需求审核、岗前培训、岗级评定、绩效评价以及资源调配等环节。

项目人力资源成本投入以不超过项目预算为基准,在生产用工需求环节设置生产用工需求审核环节,对公司1000余名自有员工、3000余名外包人员人力成本进行预估,对于生态人力资源用工数量进行分析评审。

生态人力资源入场投入生产运行前,除必备的专业技能外,组织内外部员工进行安全准入、保密规则以及其他工作要求培训以及考试,具备达标的安全准入以及保密意识是人力资源投入项目建设的必要条件。

本项目在外包管理中引入人力资源管理理念,基于该集团人力框架搭建劳务外包宽带薪酬体系,调整复审机制,提升岗级评定专业水准,确保评级质效。

针对外包人员绩效由于用工差异易流于形式的特点,本项目制定绩效评价指导原则,明确绩效考核策略,基于外包团队特点创造性地运用强制分布方法,导入绩效SMART原则针对目标任务进行比照,引导各团队更好的利用绩效杠杆工具客观评价并管理外部队伍。

6 项目实施成效

6.1 管理效益分析

生态人力资源体系的研究在公司实践应用较为顺利,体现在管理效益上主要有:

一是通过生态人力资源体系的研究及落地推进思维观念创新,扭转多年以来的外包管理思维惯性,把“不可以”变成“可以”,把“不可能”变成“可能”,带动组织创新氛围形成,通过扎实落地鼓励创新思想雨后春笋破土而出。

二是通过生态人力资源研究所形成的体制机制创新,推动管理创新行动产生创新势能,巩固创新思维、创新举措、创新成果,进一步助推企业活力激发。

三是生态人力资源价值客观可衡量,公司在三个月内组织2500人评级定薪评估人力成本,统一生态平台人才识别标准,识别高潜、高贡献人群,有效组织绩效杠杆工具使用,导入团队绩效理念,维护生态平台平衡可持续发展。

四是风险识别前置,降低生态用工风险,通过审查社保公积金缴纳、工资薪酬发放、工作背景调查以及部门-公司两级评审机制等系列管理流程,降低用工风险提升组织效能。

6.2 经济效益分析

通过本项目实践统计数据得出,自生态人力资源体系落地运行后,所产生的经济效益如下:

一是劳务外包管理实现通过科学评估合理压降薪酬比例 2.79%,总体成本压降 5.31%,预计压降成本达到年近亿元,有效提升公司盈利能力,提升企业人力资源核心价值及核心竞争力。

二是通过管理体系运行,价值评估调级授权供应商涨薪的劳务外包人员占比 33% 左右,上调幅度最高达到近万元,以此极大激励生态人力资源生产活力,并推动了生态平台合作伙伴彼此成就的粘合程度,保障生态平台型组织整体效益。

7 推广应用

7.1 应用主体及其限制条件

本管理创新项目成果复制推广价值较高,受专业、行业、地域影响较小,适用于用工结构复杂、用工形式多样且地域覆盖范围较广的事业部制、项目型企业,在能源行业、传统行业或新兴 IT 企业均可试用推广。

7.2 推广关键环节

一是构建外包管理的人力资源系统化管理体系,本次管理创新的核心思想在于在外包团队管理中导入科学的人

力资源管理观念、思路、方法、工具以及手段,用系统化方法解决系统性问题是根本;二是充分带动生态资源共同行动实现共赢,本管理创新项目目标之一在于厘清自身投入成本、把控合作资源投入、缩短结算周期、拉长合作周期,征得供应商的认同是关键环节之一。

参考文献:

- [1] 彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 齐若兰, 译. 北京: 机械工业出版社, 2019: 127-145.
 - [2] 陈春花, 宋一晓, 曹洲涛等. 生态型组织的构建及其运行机制[J]. 管理世界, 2020, 36 (5): 128-140+198.
 - [3] 刘善仕, 吴坤津, 周虹等. 平台型企业人力资源管理模式创新——基于华为、阿里、腾讯的案例研究[J]. 中国工业经济, 2019 (2): 156-174.
 - [4] 杰恩·巴尼, 威廉·赫斯特里. 战略管理: 获得竞争优势[M]. 李新春, 张书军, 译. 北京: 机械工业出版社, 2021: 239-261.
 - [5] 王雪莉, 徐帅, 邢璐等. 数字化转型背景下外包人力资源管理的挑战与创新——基于国网系企业的多案例分析[J]. 中国人力资源开发, 2022, 39 (8): 45-58.
- 作者简介: 段疆 (1985.11-), 女, 汉族, 山西浑源人, 硕士, 高级经济师, 研究方向: 人力资源管理。