

石油销售企业优化用工实践与探索

张梅珠 | 文

人力资源管理工作直接影响企业的整体管理效率，是企业长久发展的根基与提升管理水平、管理效率的关键。随着国内成品油市场进入新常态，各石油销售企业市场占有率面临挑战、经营话语权逐渐减弱，面对新形势如何践行价值引领战略，巩固提升价值创造水平，即如何提高人均劳效这一企业主要经济指标成为每个经营者必须思考的问题。而从人力资源管理角度解读、破解人均劳效，就是通过优化用工等手段不断提高全员劳动效率，同时在满足经营需要基础上控制用工总量。本文从具体实践出发，分析探索石油销售企业在用工方面存在的问题及其原因，借此抛砖引玉，提出针对性的优化用工策略，促进人均劳效提升。

石油销售企业，人均劳效，优化用工，现状与对策。

引言：

人力资源管理是一门学科，也是一项艺术，而优化用工，充分挖掘、发挥“人”对内驱动力作用是这门艺术的核心。通过合理的人力资源配置达到人岗匹配，营造风清气正的育人选人用人环境，让每一个员工在最适宜的岗位，最大化地发挥自身价值，从而提高劳动效率。近年来，虽然石油销售企业进行了以挖潜为目标的系列改组改制等现代化转变，但是“人”的潜能尚未得到全面、有效激发和应用，人均劳效仍处较低水平。如何从体制与管理措施入手，通过不断优化用工，建立高素质专业化、精简高效率的管理队伍，激发一线员工的内核动力，发挥“人”在企业经营中的核心作用，为提高人均劳效提供坚实的人力基础，是当前人力资源管理的重要任务。

1. 石油销售企业人力资源管理体系中用工方面存在的问题

1.1 人力资源规划配置不合理

人力资源规划配置不仅要满足企业当前的切实需求，而且符合企业长久的经营战略规划，这样才能够确保人力资源与人才储备为企业发展的不同阶段提供相应的助力。这一规划配置应当详细划分到具体每个岗位的专业需求，对不同人员的工作经验与技术深度进行预期规划，并且还要根据企业的实际发展情况进行动态调整。但是从实际情

况来看，当前石油销售企业往往缺少这种规划，尤其是中下游地区公司，存在管理部门职责交叉、岗位设置不合理，管理队伍专业化不足等现象，以致出现工作推诿、效率低下甚至内耗；各层级管理队伍人力资源配置不科学，基层管理力量较为薄弱，疲于应对多头管理指示，无暇分析、思考如何提升区域经营管理水平，而上级管理层鞭长莫及，难以及时捕捉、应对区域千差万别、变化多端的市场竞争。人力资源规划配置不合理不科学不仅是人力资源的浪费，更制约企业劳动效率提升。

1.2 相关用工制度难以切实落地

近年来，年轻高素质专业化成为现代企业对领导干部队伍的硬核要求，一直走在时代前沿的石油销售企业也及时将其列为人才队伍战略目标。但长期以来排资论辈、逐层选拔为主流的选人用人制度，导致优秀人才不愿到基层一线历练，基层缺乏高素质人才，机关管理层因缺乏基层关键岗位练兵而专业性不足，从而使得这项重要人才战略目标难以较快全面实施落地。个别石油销售企业为了快速达成年轻化目标而出现拔苗助长、将高素质简单等同于高学历，专业化直接等同于基层工作经历，而部分干部的基层工作经历存在挂职走过场现象。相关用工制度未能全面切实落地，制约人力资源内驱动力的充分发挥，影响人才效能提升。

1.3 加油站用工仍有较大优化空间

加油站作为成品油零售业务终端，是石油销售企业创效主阵地，但加油站员工素质低流失率高、站内站间人

员忙闲不一、员工收入低精神状态差等制约劳动效率现象也绝非局部个案，人均劳效仍处低位。如何进一步优化加油站用工，提升一线员工劳动效率，成为石油销售企业提高人均劳效的关键也是最大难题。近年来，为突破这一难题，石油销售企业推行联量计酬、小站委托管理等重磅改革举措，加油站用工得到一定程度的优化，劳动效率也有所提升，但始终没有从根本、长效上解决这个问题，如联量计酬解决了站间大锅饭问题，但站内大锅饭现象依然存在，部分站点将小站改革简单理解为减员，改革后员工收入虽有增长但经营质量未能提升甚至下降。究其原因，一是改革带来的红利尚未达到触动员工内核的水平，二是改革措施多为宏观指导类文件，缺乏针对性与实操性措施，而加油站员工整体素质偏低，难以将指导精神与加油站特点相结合形成特色、亮点。改革是个循序渐进的过程，是不断深入、细化的过程，通过充分地调研、了解、剖析改革瓶颈，提出切合实际的针对性措施，促使加油站员工自愿、自觉优化用工，其内核动力方能真正得以有效激发。

2. 石油销售企业优化用工管理对策

2.1 优化机关管理团队，加强基层队伍建设

一是根据企业目前及未来发展需要，以事定职，清晰机关各管理部门职责，实行“一专多能、一岗多能”，优化岗位设置，按照人岗匹配、精干高效的原则优化机关人员配置，激发管理队伍活力，提升管理效能。二是强化基层队伍建设，管理力量及权限下沉。合理的基层管理人力资源及相应职能配备，基层管理队伍方能实现以“宜专则专、宜兼则兼”、“一专多能、一人多责”的原则进行岗位设置，实现区域内外部协调、安全稳定管理，同时根据区域市场、站点及人员特点推行针对性营销及管理手段，激发基层活力，促进市场竞争力、控制力、影响力和发展进步能力持续提升，从而提高区域劳动效率。

2.2 优化育人选人用人机制

切实将干部选拔的年轻化高素质专业化要求落实至实处，首先要做好育人这项基础工作，搭建实践锻炼平台，建立健全保障机制、创建多层次晋升通道，吸引新人和机关年轻高素质人才到基层一线、关键岗位练兵，在基层积累工作经验，在实干中提升专业素养，成为未来引领企业发展的行家里手。适当充实基层管理队伍，提高基层经营管理水平，同时为建设高素质专业化领导干部队伍奠定基础。例如在新人培养方面，可由上游管理公司统一对新入职大学生进行较高规格的培养锻炼及职业发展规划，侧重

基层学习及真刀真枪的基层实践锻炼，全面提升其专业素质。统一规划更可以让新入职大学生心无旁骛，安心安业；从机制上给予薪酬及晋升保障，如对于竞聘上站长岗位的大学生可参照进入机关管理岗位进行定级加薪，在薪酬兑现时实行职级与现岗位工资从高原则，让新入职大学生明确愿景，从而主动克服自身不足，积极作为，加速成长。

从企业发展为出发点，明确各岗位专业需求，优化选人用人机制，营造风清气正的选人环境，打破用工身份、机关和基层界限，不拘一格选人才，通过实质性考核指标落实年轻高素质专业化选人标准，如可将加油站专业技能实操作为专业化考核项目。确保以事择人，做到人岗相适、人事相宜，让干部在最能发挥其专长的岗位推进企业全面可持续高质量发展。

优化绩效考评体系，建立科学合理的工作考评体系，形成能上能下的动态干部队伍组织机制。将考评结果与干部的提拔任用、奖惩、聘任、培训、工资调档晋级等相挂钩，起到“稳定骨干，置换一般，淘汰不合格”的效果，形成干部队伍流动良性循环机制，促进队伍不断优化，提高人岗匹配度。

结语：

综上所述，企业管理归根到底是对人的管理，让人更好地为企业创造更多的效益，现代企业尤其是石油销售企业应当以“控总量、盘存量、调结构、促公平、提效率、增动力”为目标，聚焦人均劳效，重视企业用工管理，根据自身的实际情况进行改革，积极促进岗位合理设置以及人力资源科学配置，不断优化企业用工制度，培养人岗匹配、人尽其才的年轻高素质专业化干部队伍以及一线劳动人员，提高全员工作效率，实现人均劳效不断提高这一企业永恒的主题。

作者简介：中石化森美（福建）石油有限公司泉州分公司人力资源部