

企业集团在运营管控模式下如何做好员工总量管控

韩大威

(广东恒健投资控股有限公司, 广东 广州 510000)

摘要:在企业集团对下属企业运营管控实践中,由于集团总部人力资源管理部门信息不对称,很难全面了解下属企业实际情况,使员工总量管控成为人力资源管理中的一大难题。本文通过分析,提出一些具体管理机制和举措,以帮助集团总部人力资源管理部门将被动管理转化为主动管理,试图解决这一问题。

关键词:企业集团;运营管控;员工总量管理

中图分类号:F272

文献标识码:A

文章编号:1004-7344(2023)03-0016-03

0 引言

企业发展到集团化阶段,一般会根据发展战略和功能定位形成对分公司、子公司(以下统称下属企业)基于分权程度不同的管控模式。从分权到集权程度的不同,集团管控模式一般分为财务管控模式、战略管控模式、运营管控模式(或称操作管控),其中,运营管控模式是集团集权程度最高的管控模式。在该种模式下,集团总部从战略规划制定到实施几乎什么都管。为了保证战略的实施和目标的达成,集团的各种职能管理非常深入,其中人力资源管理职能是核心管控职能之一。在人力资源规划方面集团总部一般会采用核定员工总量的方式管控下属企业雇员总数,从而控制人工成本支出,防止过度冗员导致效率低下。因此,如何科学合理核定下属企业员工总量变得十分重要。

1 企业集团在员工总量管控中的挑战

在集团化企业管理实践中,出于战略或业务特点等方面的考量,往往对集团的全部或部分下属企业采用运营管控模式,即对具体运营事项采用审批制或直接下达工作指令。在这种管控模式下,由于企业员工总量关系到运营成本以及运营效率,且刚性较强,一旦冗员则较难压减,因此集团总部一般通过审批或核定员工总量的方式加以管控。在实践中,确定员工总量经常是下属企业与集团总部互相博弈的结果。一方面,由于集团总部人力资源管理部门信息不对称,很难全面了解各个下属企业特别是多元化集团中处于不同行业的下属企业实际情况,在博弈中往往处于被动局面;另一方面,如果管理机制未能形成有效制衡,下属企业往往会有人越多越好的心态,缺乏主动管控员工总量的动力。在管理实践中,上述问题给集团总部人力资源

管理部门带来不小的挑战。

2 企业集团员工总量管控的思考

传统企业集团在发展阶段中往往将目光聚焦于生产经营等方面,通过对产品规模的扩大及企业结构的壮大全面发展企业,由于过度注重企业经济利益,在某种层次上忽视了企业人力资源管理和员工规范制度的构建工作。传统企业集团在扩大生产范围的同时并没有结合实际情况构建出科学完善的人力资源优化机制,这便在根本上导致部分企业集团的用工过于随意,企业用工无法实现综合化管理配置。另外,部分传统企业在实际生产经营过程中为了降低生产成本消耗量,盲目降低员工成本,在劳动用工方面并没有将具体的法律制度贯彻到底,进而出现一系列纠纷矛盾问题直接影响了企业集团的后续发展,也在一定程度上降低了企业生产效率。除此之外,部分企业因受到传统理念的限制,缺少有效落实的现代化人力资源配置管理模式,致使企业在绩效考核、业务流程等方面员工制度方面存在或多或少的偏差性问题。

在人力资源管理理论中,确定员工总量一般从工作分析开始,通过工作设计确定岗位、编制岗位说明书,再结合公司组织架构和实际情况确定员工总量。但是在企业集团尤其是多元化企业集团管理实践中,由于下属企业涉及多个行业,上述方法工作量极大,集团总部难以应用,如果采用自下而上申报的方式,又由于信息不对称和下属企业自控动力不足等原因,使得集团总部在审核员工总量方案时无从下手。笔者结合过往工作经验,从集团管控的视角对企业集团在运营管控模式下做好下属企业员工总量控制进行了一些思考。

2.1 如何定位

应明确企业集团总部在管控下属企业员工总量事项中的定位。虽然在运营管控模式下,集团总部需要对下属企业具体运营事项进行管理,但绝不等于要越位管理,不能一竿子插到底“越俎代庖”,而是要通过机制设计充分发挥下属企业管理团队的主动性和能动性,让在一线作战的人有发言权,让最了解情况的人调配资源^①。

基于这样的定位,集团总部人力资源管理部门需要做好两件事。首先要做好专业指导。在核定员工总量方面要发挥好专业指导作用,关键是要掌握数据,包括各下属企业历史数据和行业对标数据。其次要用好薪酬管理、绩效管理等人力资源政策手段,打好组合拳。通过机制设计使员工总量控制与企业管理团队自身利益紧密相关,促使管理团队主动作为,从而合理控制员工总量,化被动管理为主动管理,形成管控下属企业员工总量的有效手段^②。

2.2 如何对标

对标管理是人力资源管理中常用的方法。笔者结合实践,对员工总量对标的操作步骤和要点简要介绍如下。

2.2.1 建立对标样本库

开展对标的的第一步是锚定对标样本并形成对样本样本库,这是对标工作是否科学、客观以及对标结果是否可应用的关键。为了达成上述目标,笔者认为对标样本的选取应遵循以下原则。

(1) 同行业、同区域、同规模、同性质的原则。由于企业在不同行业、不同区域、不同规模和不同性质的企业中差异很大,因此在选择对标样本时必须遵守“四同”原则。

(2) 先进性、代表性原则。除需坚持“四同”原则外,也需要对标企业在行业内具有一定的知名度、美誉度,有一定的代表性,即在经营或管理等方面有对标改进的“价值点”^③。

(3) 样本数量适宜性原则。为了保证对标数据的科学性、合理性,避免样本太少导致数据缺乏代表性和可比性,因此对标样本企业应保证一定的数量,从而建立对标样本库。

2.2.2 确定对标指标

企业的员工总量不是一成不变的,而是随着规模、业务量、经营效益等核心要素动态调整的。因此,简单的对标员工总量没有实际意义,而是应该结合企业的

业务特点和行业规律,对比分析人力资源效率指标,从而综合判断企业合理的员工总量。由于企业所处行业不同,因此选择的人力资源效率指标也不同,常用的指标主要包括劳动生产率、人均业务量、人均利润等,关键是要找到与员工总量联系最为紧密的核心业务指标。

2.2.3 建立对标模型开展对标分析

在获取行业对标数据后,结合企业历史数据就可以构建对标模型进行对标分析,如图1所示。

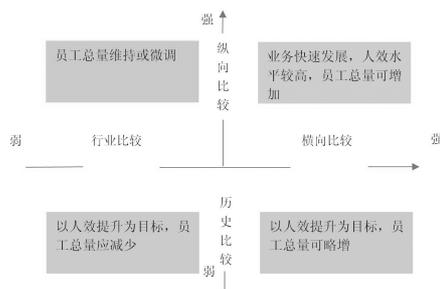


图1 企业对标模型

通过行业对标和历史数据分析,一般可以将企业员工总量与人效对标情况划分为4种情况。若企业人效指标和员工总量控制水平均高于行业平均水平,则说明企业业务发展和经营情况良好,员工总量相对不足,增加人力资源投入有利于企业发展,可适当增加员工总量^④;若企业人效指标高于行业平均水平,但员工总量控制低于行业平均水平,说明企业发展良好,员工总量相对充足,可以不增或略增;若企业人效指标低于行业平均水平,员工总量控制高于行业平均水平,说明企业经营发展一般或较差,人员规模控制较好,员工总量可以维持不变或微调;若企业人效指标和员工总量控制水平均低于行业平均水平,说明企业经营发展不佳,已经出现冗员,应减少员工总量,提升人效指标。

2.3 如何设计有效的管理机制

员工总量管理机制可以分为直接管控机制和间接管控机制。

(1) 直接管控机制即采用量化模型的方式,将企业员工总量与核心指标对标数据、企业历史数据进行挂钩,从而得出员工总量。

某企业现有员工1000人;上年度劳动生产率为100,今年劳动生产率为110,提升了10%;劳动生产率行业对标,企业为P70分位值。

设:企业员工总数=企业上年度员工总数×系数A。

系数A可以综合考虑该企业核心业务指标的行业对标数据和历史数据(如劳动生产率、营业收入或其他核心业务量指标,主要结合企业的发展阶段、业务特点

等实际情况选择)。指标可以是一个,也可以多个,但不建议超过3个。按照指标的重要性可以分配不同挂钩权重,如表1所示。

表1 企业核心业务指标分析

指标	对比结果	权重设置	系数A
劳动生产率行业对标情况	P70/P50=140%	60%	A=140%×60%+110%×40% =128%
劳动生产率历史对标情况	110/100=110%	40%	

企业员工总数=企业上年度员工总数×系数A=1000×128%=1280人。

(2)除了上述采取与核心指标挂钩直接核定员工总量的方式外,还可以通过绩效考核和薪酬总额核定的方式间接管控员工总量。

企业集团一般都会对下属企业下达年度经营业绩指标,通过考核经营绩效确定下属企业管理团队的薪酬,员工总量直接与人工成本支出相关,会对经营业绩产生影响,从而间接影响管理团队的薪酬。因此,从这个角度来说,通过经营业绩考核是一种管控下属企业员工总量的一种间接方式。但是,此种方式仅对人工成本占总成本比重较大且管理团队薪酬与经营业绩挂钩紧密的企业有效,例如,某些企业人工成本支出对经营业绩影响较小,或者管理团队的薪酬与经营业绩关联不大的企业则效果会大打折扣,因此,此种方式是一种相对较弱的管控方式^④。

另外一种常用的间接管控员工总量的方式是核定薪酬总额。目前,在国有企业管理实践中,从国务院国资委到地方国资委一般都会根据国家国有资产监督管理法律法规对监管企业施行工资总额管理。

2.4 具体举措

2.4.1 加强劳动用工管控

对于在营业收入、利润总额等经济效益指标和劳动效率指标没有受到深化改善且员工二线人员占比量较大的企业来说,相关领导者需要针对各部门工作人员展开只减不增等相关管理制度。对于经济效益指标和劳动效率指标获得显著性增强且员工二线数量不断降低的企业来说,相关管理人员需要在保障人均利润增加幅度及员工总量增幅保持稳定比例的前提下构建出一系列科学完善的增人计划。企业需要将劳动合同管理作为核心要素,将岗位管理作为基础保障,并在此基础上创建出符合时代发展特点的员工进出机制。除此之外,企业管理者需要结合法律规定对合同管理、岗位管理、绩效考核等体系进行深入完善与优化,构建出完善全员岗位聘任的相关制度,在规定时间内范

围内组织员工综合业绩和素质能力方面的考核评价活动,在根本上对不胜任员工岗位进行多元化调整,对于受过一系列培训指导或调整岗位仍然无法胜任的员工来说,需要结合法律内容进行合同解除处理。

2.4.2 改善员工团队结构

企业集团需要结合各项目活动的基本特点,科学配置人力资源,并结合实际情况合理配置岗位比例,在人员配置方面可以优先向科研生产等岗位加以倾斜。新增的人员需要将其配置于科研生产一线工作或业务发展急需人力资源等岗位上,以此来加大一线人员的整体占比例,保障研发工作者的数量可以满足企业集团在科研技术方面的需求标准,确保生产技能工作者数量满足企业各项生产任务的需要。此外,还需要根据企业自身的发展规模及业务项目基本特点,从严管控人员编制,切实减少企业集团各部门的辅助人员数量。从整体视角来看,改革作用于人力资源,并由人力资源加以推动。在实践作业当中,相关企业管理者需要树立正确的改革思路和发展方向,以此来对企业的未来生存与发展提供更多力量源泉。

3 结语

随着我国经济逐步迈向高质量发展阶段,许多行业经过多年发展已经由幼稚走向成熟,通过优胜劣汰、兼并重组,行业集中度显著提升,很多企业已经成长为企业集团,因此,集团化企业应该管什么、如何管,是这个时代值得持续探讨的话题。本文对集团企业如何管控员工总量这个“小问题”的一点思考,试图通过找准定位,即管什么,以及探讨如何通过机制设计激发企业管理团队主动性和能动性来解决这一问题。

参考文献

- [1] 黄丽,蓝小琪.共享用工在劳动关系管理中的风险防范与控制研究[J].政法学刊,2022,39(3):89-96.
- [2] 张巍.劳务派遣用工方式的利弊及风险控制相关问题研究[J].中国产经,2020(19):67-68.
- [3] 中国灵活用工的风险控制[J].经理人,2020(2):12-13.
- [4] 新政下企业成本优化与风险控制税负与用工模式筹划[J].中外管理,2019(5):17.
- [5] 李小芳.浅谈企业劳务派遣用工方式的利弊及其风险控制[J].现代国企研究,2019(8):65.

作者简介:韩大威(1981—),男,汉族,吉林长春人,本科,经济师,主要从事国有企业组织人事、干部管理、人力资源等方面的工作。