

# 国网省管产业单位市场化转型的用工管理问题与对策分析

陈俊

国网重庆市电力公司, 重庆

收稿日期: 2024年10月29日; 录用日期: 2024年11月21日; 发布日期: 2024年11月28日

## 摘要

随着国家电网深化省管产业单位改革部署的推进, 省管产业单位切实落实主辅分离政策要求, 成为自主经营、自负盈亏的市场主体、经营主体, 在历史用工体制下形成的员工队伍已难以满足产业单位市场化转型发展的人才需求。本文从省管产业单位用工形式、存在问题出发, 提出系统化的用工管理对策, 为省管产业单位用工管理提供参考。

## 关键词

省管产业单位, 用工管理, 市场化转型

## Analysis of Labor Management Problems and Countermeasures of Market-Oriented Transformation of State Grid Provincial Management Industrial Units

Jun Chen

State Grid Chongqing Electric Power Company, Chongqing

Received: Oct. 29<sup>th</sup>, 2024; accepted: Nov. 21<sup>st</sup>, 2024; published: Nov. 28<sup>th</sup>, 2024

## Abstract

With the deepening of the reform and deployment of the provincial management industrial units in the State Grid, the provincial management industrial units have effectively implemented the policy

文章引用: 陈俊. 国网省管产业单位市场化转型的用工管理问题与对策分析[J]. 现代管理, 2024, 14(11): 2967-2974.

DOI: 10.12677/mm.2024.1411355

requirements of the separation of the main and the auxiliary, and become the market and business entities with independent operation and self-financing. The staff team formed under the historical employment system has made it difficult to meet the talent needs of the market-oriented transformation and development of industrial units. Starting from the employment form and existing problems of provincial management industrial units, this paper puts forward systematic Labor management countermeasures to provide reference for the Labor management of provincial management industrial units.

## Keywords

Provincial Management Industrial Units, Labor Management, Market-Oriented Transformation

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

国家电网省管产业单位(原集体企业)在发展过程中,逐渐形成了多种用工形式、不同员工身份并存的多元用工管理现状。随着省管产业单位市场化转型改革的深入,原用工形式产生的问题逐渐凸显,成为制约产业单位发展的重要因素,迫使产业单位优化用工管理策略,找寻新的对策以解决改革过程遇到的用工难题。

## 2. 省管产业单位的主要用工形式

### 2.1. 全民员工与集体工

七八十年代,中国经济体制改革开放的初期,为妥善安排返程的知识青年、待业青年,解决国有企业职工的子女就业问题,国家鼓励国有企业创办劳动服务公司吸收这些人员,其中包含了各地供电公司。这些劳动服务公司由供电公司委派与供电公司签订劳动合同的员工或管理人员,即主业支援集体员工(全民员工)参与管理,不仅解决了就业问题,还为主业的运营提供了人力支撑,逐渐形成了国家电网省管产业单位的早期基础。本阶段参加工作的待业青年起初成为临时工,随着劳动服务公司的稳定运营,劳动服务公司改制成为了厂办大集体企业,临时工逐渐转变为集体工,与集体企业直接签订劳动合同,形成了集体企业长期用工。部分临时工因为父母退休接班或主业招工成为了全民员工,此部分全民员工虽与主业建立劳动合同关系,但以借调或借用形式被派驻到集体企业工作。另外,随着集体企业发展与主业单位改革,为了满足集体企业用工需求和安置主业的富余人员,大量全民员工被派驻到集体企业工作。

### 2.2. 直签工

到了九十年代,随着改革开放的深入,集体企业经济效益逐渐分化,集体工编制减少,没有集体工编制的临时工与集体企业直接签订劳动合同,形成早期的直签工。九十年代末本世纪初,因为经济发展迅速,电力行业用工需求急剧增加,电力施工现场作业人手短缺问题凸显,因主业全民员工追求稳定,不愿意分流到集体企业工作,而集体工限编,主业支援集体的全民员工不能满足用工需求,因此由主业主导进行了市场化招聘,这批员工与集体企业直接签订劳动合同,成为第二批直签工,逐渐形成很多产业单位现在的主力军,但这批员工大多是主业职工子弟,学历、专业等不符合主业招聘条件。

2003年后至今，随着国家电网公司成立，电力行业进入了新的发展阶段。按照国务院办公厅《关于在全国范围内开展厂办大集体改革工作的指导意见》(国办发[2012]18号)要求[1]，为落实国家电力体制改革中主辅分离的政策部署，集体企业逐渐剥离原主办单位供电公司，由省级电力公司统一进行规范化管理，称省管产业单位。这一时期，产业单位重新明确了业务定位和发展方向，逐步向专业化、规模化和集约化方向转型，同时在资本运营、市场开拓和技术创新等方面取得了显著进展。从管理上，产业单位的管理还是以主业单位为主导，管理人员大多为全民员工。在这个阶段，随着电力行业改革，直签工受到限制，直到最近几年，在省级电力公司授权下，产业单位开始对企业紧缺、急需岗位如持证的专业技术人员进行社会化招聘。

### 2.3. 劳务派遣工与劳务外包工

由于业务发展，产业单位还采用劳务派遣、劳务外包、短期零工等新式进行有效补充，满足业务用工的需求。

可以看到，迄今为止，产业单位逐渐形成了全民员工、集体工、农电工、直签工、劳务派遣员工等多元用工方式。其中，不同产业单位因历史情况、发展阶段等不同，各种用工形式的员工比例不同，有的以全民员工为主，有的以直签员工为主，比如重庆省管产业单位全民员工比例较高，直签员工相对较少，部分产业单位未使用劳务派遣或劳务外包方式。

## 3. 省管产业单位用工管理面临的问题

多元化的用工方式在省管产业的发展历程中起到了重要作用，但随着近几年国家电网深化省管产业单位全面纳入国资监管体系、全面实施同质化管理工作部署的推进，省管产业单位被赋予了新的定位与使命。在新形势下，省管产业单位切实落实主辅分离政策要求，成为自主经营、自负盈亏的市场主体、经营主体。在定位上，首先是支撑主业，规范业务发展，做好建设运维与供电服务业务，全面提升主业支撑保障能力；其次是退出非核心业务，积极发展战略新兴业务，不断优化业务布局，获取未来竞争新优势。这意味着一方面产业单位需要面对主业，符合同质化管理要求，另一方面需要面对市场，在更大范围、更高层次上参与市场竞争，这对于产业单位能力建设提出了全新的要求，原来用工方式形成的员工队伍难以满足产业单位转型发展的需求，问题日益凸显。

### 3.1. 结构性缺员与冗员并存，矛盾突出

结构性缺员指岗位需求与员工能力、数量不匹配的现象，是一种相对的人员短缺，主要原因在于企业未进行及时、科学合理的人力资源规划，使得人员能力、数量供给与企业发展对人力资源的总体需求不平衡。

从省管产业单位情况看，国家经济发展放缓，基础工程建设及房地产业务开工率大幅度下降，电网业务总体规模缩小，使得利润来源主要依靠传统电力施工业务的产业单位业务量大大萎缩，对传统作业人员的需求不可避免的将逐渐减少，用工需求总量将出现富余，超员成为常态，存量与需求结构失衡。全民员工、集体工、部分直签员工自身学历、专业等不符合国网公司的要求，进入产业单位后成长速度缓慢，而产业单位市场化转型发展所需要的生产一线、关键环节、关键岗位的技术技能人才、管理人才以及新兴业务人才欠缺，专业结构失衡。另外，由于产业单位存量员工历史用工体制问题，整体文化素质不高，使得从事一二类简单作业人员较多，三四类复杂带电作业人才不足，技术技能梯队人才结构失衡。另外，产业单位全民员工、集体工、早期直签工大龄员工偏多，平均年龄约45岁以上，青年员工占比相对较低，年龄结构失衡。同时，产业单位业务存在阶段性多寡不均、忙闲不均情况，有时候产业单位因缺少项目使得人员富余，夏季用电高峰对一线运维检修人员需求量大，这些情况造成人力资源浪费

与不足的配置失衡。

产业单位结构性缺员，一是由于产业单位历史定位及用工体制问题，老弱病残员工较多，人员负担沉重，缺乏有力的措施进行改善；二是产业单位管理人员主要来源于主业，依赖主业思想严重，按主业机制管理产业单位，市场意识薄弱，没有及时根据产业单位新时期的战略规划与定位、经营环境与市场环境变化进行人员供需规划并调整；三是产业单位未纳入同质化管理前，长期由属地主业单位主导管理，缺乏更高层面进行人力资源供需关系的系统规划与定编定员机制，而各主业单位管理水平差异较大，主产单位人员调配随意性较强，缺乏严格规范，导致产业单位总体定编定员缺乏一定的科学性、合理性；四是国家电网公司过去对直签工限编，主业新招的全民员工向产业单位的流动及补充不足，使得产业单位长期缺乏有培养潜力的新鲜血液进入。

### 3.2. 缺乏与市场化转型、同质化管理要求匹配的高质量人才队伍

省管产业单位在市场化转型发展过程中要提升对主业的支撑能力以及面对市场的自主经营能力，势必要求产业单位具备一支灵活性与适应能力较强，懂技术、能施工、会管理的高质量建设运维实施及管理队伍。同时，发展战略新兴业务比如新能源发电、储能等，对大多数产业单位而言尚处于布局初期，需要培养或吸引具有行业前沿思想，能够拓展新业务的投资管理人才、技术技能人才、营销人才及管理人才。产业单位按要求进行同质化管理，各专业尤其是人、财、物、安全、合规等专业管理全面接轨，日常报表、流程、信息系统数据运维等要求也陡增，对员工能力素质、工作效率要求大大提升。而从产业单位存量员工整体素质看，与当前用工要求差距较大。

一是缺乏高水平的技术技能持证人才。产业单位从主业分离后，作为独立的市场主体去承接施工建设业务，包括承接主业业务，首先要具备相应的业务资质。从实际情况看，目前产业单位的持证人员，大多是主业派驻的全民员工，自身缺乏维持或升级企业资质的持证人员，过去可能违规使用证书挂靠来解决，但随着国家对证书挂靠监管越来越严格，国家电网公司对于合法合规管理的底线要求，产业单位若不能培养或引进高水平的技术技能持证人员，难以维持或升级业务资质，即使有新业务也“接不住，抢不到”，特别是优质项目。

二是缺乏复杂作业能力的一线生产人才。因相当部分全民员工、集体工、直签工年龄较大，文化素质较低，学习能力较弱，学不会、学不精，使得一线施工队伍在进度、质量、安全、现场管理等专业化管理上达不到主业及外部市场客户对于施工运维、交付验收标准的要求，部分产业单位甚至缺乏成建制的施工班组，或只具备一二类作业能力，与自主带电作业、高电压等复杂项目作业要求差距较大，整体施工承载能力较弱，业务“做不了”。

三是缺乏监督管理能力的技术管理人才。因业务忙闲不均、缺乏施工承载能力等问题，部分业务采用劳务派遣、业务外包等方式来解决用工不足问题，特别是部分产业单位高度依赖分包队伍，但因为缺乏既懂技术，又懂管理的技術管理人才，无法对分包队伍形成有效的监督，及时发现问题与解决问题，技术能力、服务质量与时效难以得到保证，使得业务“管不好”。

四是新兴业务人才储备不足。产业单位由于缺乏中长期业务规划，在新兴业务上如综合能源服务、数字化智能化运维、虚拟电厂建设等方面缺乏长远布局，相关的新兴业务前沿技术人才、营销人才、投资人才、管理人才等关键人才储备严重不足，新兴业务“拓展难”。

### 3.3. 用工管理不规范，面临合法、合规风险

合规合法管理历来是国有企业经营管理的底线。省管产业单位由于人力资源管理能力相对薄弱，在用工管理上存在合法、合规的风险。比如，根据劳动合同法，全民员工因为和主业单位建立劳动关系，

且主业单位不具备劳务派遣主体资格，主业以借用或借调方式将全民员工派驻到产业单位工作后，因缺乏合法合规程序并签订借用协议，存在法律风险[2]。部分产业单位集体工、直签工劳动合同管理不规范，未及时签订或续签劳动合同。劳务派遣用工中也存在法律风险，比如部分产业单位未明确三性岗位(临时性、辅助性、替代性)而违规使用派遣员工，或者劳务派遣用工数量未严格控制从而超出 10%的用工比例。在劳务外包业务中，若未区分核心业务和非核心业务进行业务外包，存在商业秘密泄露、经营稳定性等风险，或者因存在“假外包、真派遣”方式，也存在用工风险问题。

### 3.4. 考核激励与员工退出机制不健全，人才成长缺乏动力

省管产业单位长期依托主业单位发展，“靠企吃企”，自主发展动力不足，员工缺乏市场化考核激励机制的有力牵引，大锅饭、平均主义、“平衡”思想比较严重，使得员工市场意识薄弱，严重缺乏危机意识，不愿学，发展意愿与能力相对较弱，从思想与行为上难以适应产业单位市场化转型的要求。同时，作为国有企业，产业单位员工退出主要是正常退休，以主动辞职、调整、解除劳动合同等形式离开的比较少，对于达不到岗位胜任要求的员工缺乏有效的调整或退出渠道，企业内部缺乏合理的人员竞争与流动，人才队伍建设与成长速度慢。

## 4. 省管产业单位市场化转型的用工管理对策

可以看到，省管产业单位用工结构不合理，供给与需求脱节，缺乏高质量人才队伍，合规管理风险等，制约产业单位市场化转型发展。因此，如何从用工管理角度优化，做好团队建设，满足产业单位转型发展过程中人才需求，使得业务“接得住、做得了、管得好”，建立起产业单位自主经营管理能力和适应市场参与竞争的能力，是产业单位急需解决的关键问题。用工管理是个系统工程，需要多专业、多角度配合，协同解决。

### 4.1. 做好业务规划，合理评估人力资源需求

用工需求不是孤立存在，企业用工模式与用工策略，来源于企业战略与业务发展规划，只有人力资源与业务战略实现融合，才能确保人力资源活动与整体业务目标保持一致，从而推动企业持续发展。因此，优化用工管理首先应做好业务顶层规划设计。由产业单位出资人或产业办牵头，在国家电网发展战略、省管产业单位发展目标指引下，自上而下做好本省省管产业单位整体业务发展规划，进而科学合理地进行人力资源规划，分析需求趋势并制定应对措施。各产业单位在整体业务发展规划框架下，从政策、市场、技术、资源禀赋、人员能力等角度进行系统论证，制定出适合本企业资源禀赋、能力特征的具体业务发展规划与实施策略，明确长期、短期业务目标，以此评估本企业在各个阶段的用工种类、数量和结构等具体需求，进而制定出用工管理措施。如国网重庆电力公司产业办制定重庆省管产业单位新兴业务创新发展计划后，根据计划积极推进能源大数据中心联合研发、无人机巡检、配网设备质量检测中心等新兴业务，对应明确了对大数据人才、无人机操作技能人员、检测人员等新的用工需求与规划。

值得注意的是，由于省管产业单位具有一定的区域属性，量多规模小，同质化发展严重，整体力量薄弱，在进行省管产业单位整体业务发展规划时，应当适当考虑同质化业务的深度整合，强化集约化和专业化管理，提升协同效应，打造整体竞争力。比如，在省级公司层面或区域层面，重点培育或扶持 1~2 家有发展潜力的产业单位，对主业形成重要支撑或者专注发展特色新兴业务，同时，有条件地放开直签工、试点职业经理人等用工模式，短期内既能解决持证人才、核心业务技术技能人才、管理人才缺口问题，满足本企业业务资质维持或升级、业务承载能力提升的需求，又能通过跨单位柔性团队建设或业务合作等方式，辐射区域其他产业单位，参与市场化项目投标，满足阶段性业务发展需求。长期来看，通过支柱性、重点产业单位能力建设，资源聚焦，培养出一批管理能力、技术过硬的专业团队，有利于提升产

业单位竞争力。

#### 4.2. 实施人才盘点, 明确用工规模、质量、结构等供给缺口

各省管产业单位制定出具体的业务发展规划与实施策略, 明确人力资源规模、质量、结构等需求后, 要摸家底, 对当前的人员状况、用工情况进行盘点。比如, 对比人力资源需求, 对存量员工进行针对性测评或评价, 并按结果对人员进行分类, 可区分高潜力、中潜力、低潜力员工, 明确哪些员工可通过短期针对性培养满足业务需求, 哪些员工需要更长时间培养, 哪些员工缺乏培养潜力, 在此基础上进行供需对比, 预测未来一段时间人才需求规模、质量、结构缺口, 为针对性、系统性人才培养方案制定、用工方式选择等奠定基础。

#### 4.3. 合理使用多元化、灵活用工方式

一是可进行跨单位柔性团队建设, 共享人力资源, 是短期内解决产业单位阶段性专业人才用工需求的重要手段。柔性团队是完成阶段性特定项目或目标, 跨单位、跨部门、跨专业组建的阶段性组织, 不占用员工编制, 不打乱组织架构, 不涉及人事关系调整, 具有响应速度快、资源整合能力强、工作方式灵活、按任务聚散等优点。产业单位解决专业性难题、阶段性项目实施任务, 均可以组建柔性团队予以解决。但柔性团队建设机制, 如组织形式、资源配置、过程管理、考核激励政策等, 需要在省级层面自上而下地统筹制定。柔性团队负责人可以实行“揭榜挂帅制”或“点将制”, 团队成员可以兼职或专职, 办公方式可以定点或分散, 可以现场或视频<sup>[3]</sup>。例如, 产业单位需对某战略新兴业务进行可行性研究, 可以在规定渠道发布任务, 跨单位招募投资、财务、技术等跨专业人才组建柔性团队, 解决短期内投资人才缺乏的问题; 某设备运维技术难题攻关, 可以建立柔性团队, 跨单位的技术专家可以通过视频方式指导现场作业人员操作, 解决技术能力缺乏问题。柔性团队建设可以选择产业单位急需解决的某类型项目或目标任务进行试点, 在实践中完善, 形成典型经验后进行推广复制。对员工来说, 参与柔性团队即能提升员工专业能力, 又能获得激励收入。对产业单位来说, 柔性团队建设可充分利用主业及其他产业单位人才资源, 既能解决人才短缺的用工难题, 又能在实践中培养起自己的人才队伍。

二是合理规划直签工比例, 建立产业单位自主经营管理能力。有条件放开直签工编制, 明确各阶段全民员工、直签工等主要用工形式的比例, 确定直签工的岗位、条件, 实施直签工选聘, 逐渐建立起产业单位自主经营管理团队, 这是未来产业单位市场化发展的主力军。在前期, 开放直签编制进行市场化招聘, 满足急需、紧缺的关键岗位、重要岗位、核心业务人才需求, 如维持或升级业务资质的持证人才、高水平专业技术人才、经营管理人才, 发展战略新兴业务所需的投资管理人才、营销人才等。对于各产业单位直签工编制, 应综合考虑省级层面的整体需求与产业单位个体需求及可调配程度确定, 并根据产业单位业务目标完成情况进行动态管控。对于产业单位中市场化程度较高的业务模块、战略新兴业务, 可成立由直签工组成的新团队独立发展。

三是在合规范围内用足劳务派遣、劳务外包方式, 合理规避用工风险, 减轻用工成本。根据国家政策, 对于存续时间不超过 6 个月的临时性岗位、为主营业务岗位提供服务的辅助性岗位或者因员工脱产学习、休假等无法工作而由其他人员替代的岗位, 在数量不超过企业用工总量 10% 范围内可以使用劳务派遣员工。对于前两类岗位, 产业单位可以充分利用国有企业背景, 吸引市场上因行业业务萎缩处于失业状态的大量成熟人才, 采用劳务派遣方式补充阶段性用工需求, 保障作业能力, 同时又能降低人工成本, 减轻负担。可以制定派遣员工激励措施, 如在工作中表现出色或达到特定条件时, 有机会转为直签工或获得其他形式的奖励, 从而激发派遣员工的工作积极性和创造力, 提高其工作效率和质量。另外, 对于非核心的、辅助性的、季节性强的业务, 可以适当使用劳务外包方式, 使得产业单位有更多精力投

入到核心业务中。

四是试点职业经理人制度。对于市场化程度较高的产业单位，或者产业单位中市场化程度较高的业务单位、新兴业务，其高级经营管理人员可以试点职业经理人制度，吸引有干事创业激情的人才加入，促进产业单位经营质效提升。职业经理人进行市场化聘任，内部员工也可以转换身份参与竞聘，入职后签订劳动合同和聘任协议，明确任期与年度经营业绩考核指标，约定薪酬激励与考核退出条件，实现人才的能上能下、能进能出，加速人才流动和优胜劣汰，增强团队的市场竞争意识。

五是建立跨单位业务共享与业务协作制度，提高产业单位整体用工效率。比如，对于业务忙闲不均、阶段性项目等人手不足情况，可以发布共享任务，通过产产之间有偿调动有闲余时间的员工支援，对支援的员工给予一定的绩效倾斜或奖励[4]，对于协作业务占比较高的产业单位可在工资总额上给予一定的倾斜。采用此方式，既可以解决一方用工不足问题，又能减轻人员富余方的人工成本压力，借用员工可以获取适当的工资补偿或绩效奖励。跨单位借用可以在同区域、相邻单位之间先试点开展。

六是探索灵活用工平台建设和使用。国家鼓励灵活用工平台建设，省级电力公司可以借助外部灵活用工平台或自建专业化的灵活用工平台，整合使用临时工、兼职工、自由职业者等人员以及外包服务机构资源，通过任务发布、任务管控、任务验收、在线结算等全流程线上闭环管理，实现合同流、业务流、资金流、发票流等合一，有效解决零散用工规范、合规管理难题，缓解产业单位短期项目、季节性波动业务、特定技能需求等用工压力，同时节省管理成本和用工成本。比如，国网湖南省电力有限公司全面采用了灵活用工平台解决公司内部人员缺口，辅助各下属项目临时用工，解决一线结构性缺员等问题[5]。

#### 4.4. 规范用工管理，合法、合规用工

清理产业单位用工关系，其中：全民员工清理《劳动合同》《借用协议》签订情况，未签订的在规定时间内按合法合规程序签订；集体工、直签工清理《劳动合同》签订或续签情况，不符合法律规定在规定时间内完成整改；劳务派遣用工需首先明确三性岗位(临时性、辅助性、替代性)及使用条件，在产业单位市场化转型初期，按规定比例适当使用以解决急需用工问题，随着产业单位人才队伍建设，按国有企业规定尽量减少使用劳务派遣用工，另外，在用工过程中应对中介服务商加强管理监督，评估服务商是否存在未依法与派遣员工签订《劳动合同》、未依法缴纳社保、挪用资金、融资、延期发放工资等风险隐患，避免连带责任等不必要的劳动争议或诉讼；在签订劳务外包协议时，相关条款如管理方式、费用结算方式等应与劳务派遣进行区别，在劳务外包业务开展过程中，不直接管理劳务外包人员，规避劳动争议或诉讼中被认定为“假外包、真派遣”并承担连带责任的风险。

#### 4.5. 纳入主业培养体系，共享培训资源，提升培养速度

产业单位要满足转型过程的人才需求，提高用工效率，强化员工培养是必不可少的重要手段。将产业单位纳入主业人才培养体系，制定系统的培养规划，借鉴主业的培养手段，充分利用主业培训资源，将大大提升产业单位人才培养效率，加速人才。一是在同质化管理上，主业各专业部门可通过线上或线下方式对产业单位员工加强培训，让其熟练掌握相关专业的管理要求、工作流程、作业标准等。在专业能力提升上，主业单位可通过日常项目管理，发挥专业特长，对产业单位技术技能人员或施工班组进行“传帮带”，特别是在项目关键环节加强督促、指导，快速提升其对主业项目的施工承载能力。二是利用柔性团队机制，主业专业技术人员、产业单位高潜力骨干员工组成柔性项目团队，进行课题研究或技术攻关，在解决实际问题的过程中快速成长。三是国网党校(培训中心)培训资源可向产业单位充分开放，促使产业单位成建制送培，系统学习专业知识和提升专业技能。另外，在主业人才培养体系中，各类人才库选拔、平台内外培养锻炼、专家工作室建设等培养机制，可向产业单位有培养潜力的青年人才释放

机会，通过多样化的培养手段，加快产业单位人才梯队的培养。

#### 4.6. 建立市场化绩效激励机制，探索合理的退出渠道

对于市场化程度较高、竞争性的产业单位以及产业单位中市场化程度较高的业务单元、战略新兴业务可进行独立核算，相应人员薪酬总额单列核定，并与经营效益实行联动，加大工资总额增降幅度。可建立柔性团队专项奖励，根据项目重要性、紧迫性、创新性、跨专业协同、跨区域合作等特点，制定奖励分配机制，激励有条件的员工积极参与。在员工薪酬分配上，弱化用工关系与员工身份，通过绩效管理，合理评估员工工作业绩与贡献，对于工作绩效优秀、贡献突出的员工，加大激励力度，给予涨薪、奖励、晋升、培养等正向激励，特别是在薪酬上拉开差距，吸引内外部想干事、能干事的人才加入产业单位。对于不干事或业绩较差的员工，依法依规进行调岗、降薪、解除劳动关系等处理，建立起能进能出的机制。在国家法律法规、政策允许基础上，探索内部退养、协商解除劳动合同关系等多渠道退出措施供员工选择，尊重员工意愿，解决年老、体弱、多病而不适应工作强度的员工的退出问题。

### 5. 结语

可以看到，在省管产业单位市场化转型发展的新形势下，做好用工管理对于建设省管产业单位的组织能力，提升核心竞争力非常重要。但是，每个产业单位所面对的行业、资源禀赋、发展阶段、经营情况、历史问题等不同，需要系统分析自身具体情况，选择适合自己的用工形式并综合运用各类配套机制，做好用工风险控制，才能有效提升用工质量与效率，实现员工与企业共同发展。

### 参考文献

- [1] 国务院办公厅. 关于在全国范围内开展厂办大集体改革工作的指导意见(国办发[2012]18号) [EB/OL]. [https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2011-04/22/content\\_7249.htm](https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2011-04/22/content_7249.htm), 2024-09-15.
- [2] 潘泰萍. 电力集体企业劳动用工管理中存在的问题与对策建议——以电力集体企业为例[J]. 中国劳动关系学院学报, 2012, 26(5): 71-75.
- [3] 刘钊, 李晓溪, 田小龙. 优化人力资源配置探索柔性团队工作机制[J]. 农电管理, 2023(6): 46-47.
- [4] 黄悦华, 吴韬. 基于“共享员工”新模式挖潜企业弹性人力资源的探索[J]. 农电管理, 2023(10): 51-52.
- [5] 邹昶鑫, 李文霓, 王原. 省级电网企业基于“电小二”平台的灵活用工管理[J]. 农电管理, 2022(12): 52-53.