# 《浅析铁路企业人力资源内部控制关键》

来源：网络 作者：烟雨蒙蒙 更新时间：2025-05-18

*浅析铁路企业人力资源内部控制关键摘要：通过分析铁路企业人力资源内部控制存在的关键问题及其产生原因，提出通过科学制定人力资源规划、优化劳动组织、发挥科技推动作用、完善人力资源政策等策略，建立和谐劳动关系，发挥人力资源最大潜能，实现人力资源结构...*

浅析铁路企业人力资源内部控制关键

摘要：通过分析铁路企业人力资源内部控制存在的关键问题及其产生原因，提出通过科学制定人力资源规划、优化劳动组织、发挥科技推动作用、完善人力资源政策等策略，建立和谐劳动关系，发挥人力资源最大潜能，实现人力资源结构的动态平衡。

关键词：铁路企业

人力资源

内部控制

《企业内部控制应用指引第3号——人力资源》指出，企业人力资源应当关注“人力资源缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全”，以及“人力资源激励制度约束不合理、关键岗位人员管理不完善”、“人力资源退出机制不当”三项风险，由于铁路企业职工队伍较为稳定，人员外流占比极小，因而后两项风险较低，铁路企业人力资源内部控制的关键应该是第一项风险。围绕保障安全生产持续稳定、经营目标顺利实现这一首要任务，切实控制“职工总量超员、生产一线结构性缺员”风险，努力实现人才资源的最优配置。

一、人力资源“总量超员、结构性缺员”现象及原因分析

结构性缺员主要是指因为人员配置结构，如数量、年龄、专业、素质等不合理、人员供求关系失去平衡，由此造成的现有人员无法承担并完成相应工作任务而出现的人员的“相对”短缺。铁路企业普遍存在“总量超员、结构性缺员”现象。

1.职工年龄结构失衡

铁路企业人力资源入口较窄，经历过八、九十年代的社会招工、职工子女招录，以及铁路大中专、技校毕业生定向分配，当前基本局限在接收复转军人和招聘大学（大专）毕业生两个渠道。人力资源出口也主要集中在退休等自然减员渠道。人员进、出量近几年基本保持平衡。从统计数据来看，大秦公司职工年龄结构目前明显呈“橄榄形”，30岁以下、51岁以上职工各占总人数的15%左右，而31岁至50岁职工占到总人数的近70%。目前职工队伍的年龄结构看似合理，但10年之后，40%的职工将进入50岁以上的“高龄”劳动力区间。从铁路行业对职工体力、精力、适应能力要求高的特点来看，中、低年龄劳动力不足与安全生产之间的矛盾将会突显。

年龄结构失衡产生的原因在于以往企业对员工队伍建设缺乏清晰的认识，没有形成系统的人力资源规划机制。另外由于企业管理者任期不确定，从而导致短期行为，难以从企业人力资源长远规划着眼。结构性缺员的发生、发展是缓慢的、累积的，隐蔽性强，短时间不易发现，一旦察觉，问题就很棘手。

2.不同工作地点人员配置失衡

主要表现为偏远山区以及作业量大的车间班组缺员，而市区及作业量小的车间班组超员。由于铁路具有点多、线长等特点，一些车间、班组地处偏远山区，远离繁华城市，地理环境、气候、饮食、交通等方面条件艰苦，因而职工不愿意去那里工作。大秦铁路横跨晋冀京津两省两市、穿越群山峻岭，像地处河北的王家湾这样的小站，饮水、交通十分不便，工务管理区段主要为隧道，大型机械无法进入，全靠人工巡视、检修，工人们戴着厚厚的口罩，徒步在隧道中穿行，生活生产条件极为艰苦。而一些生产生活条件优越的班组，职工们扎堆往进调，例如2024年在对大同电务段的检查中，就发现大新探测工区超定员配备人员、变相增加班制。

另一方面，存在着同工种不同地点作业量相差悬殊，加之收入分配政策引导缺失，导致职工向作业量较小的车间班组流动。以太原车务段为例，从接发列车作业量上看，石太线车站日均接发车100列，而太焦线各站日均接发车16列；从中间站调车作业量上看，寿阳站日均调车作业钩数为63钩，而东赵站仅为11钩。按照以前的收入分配办法，尽管作业量相差6倍，但是职工收入却相差不大。由于铁路运输组织方式的改变，实行长交路，也存在个别地区车间所承担的作业量下降，生产任务不饱满，车间职工逐渐富余、闲置。

3.不同专业工种人员配置失衡

由于各系统的工作性质、作业方式、工作环境、劳动强度差别较大，职工更倾向于日勤制、安全系数高、环境舒适、劳动强度低的工种。例如客运系统女职工由于常年倒班跑车，工作强度大且生活不规律，许多人申请调动到其他系统工作，不能如愿的有的会选择以各种理由请休长假或办理退养手续，太原客运段长假、内退人员一度占到总人数的6%。2024年太原车务段调车岗位已经缺员23%，仍有近25%的职工申请改职到货运员、站务员岗位。

在人力资源管理调配上，有些基层管理者缺乏计划性和严肃性，例如把一些专业技术能手提拔到管理岗位，却忽视了技术岗位人才的储备与技能的传承。在大学（大专）生招聘上，符合企业需求的技能型生源少，接收回的许多理论型大学生对于一线工作不安心，不务实，眼高手低，实际作用不明显。

二、人力资源“总量超员、结构性缺员”的应对策略

人力资源伴随着企业生产、经营、管理活动的全过程，受国家政策、人力资源市场、技术更新、人员老化等等因素影响，任何组织在一定时期或某个发展阶段都可能会出现一定程度的结构性缺员问题，因而人力资源结构失衡是动态变化的。通过科学制定人力资源规划，完善人力资源政策，建立和谐劳动关系，发挥人力资源最大潜能，实现人力资源结构的动态平衡，促进企业整体团队充满生机和活力。

1.科学制定人力资源规划，不断完善配套机制

人力资源规划是通过科学地预测、分析在环境变化中的人力资源供给和需求状况，制定必要的政策和措施以确保企业在需要的时候和需要的岗位上获得各种需要的人才（包括数量和质量两个方面），并使组织和个体得到长期的利益。人力资源规划是企业进行战略性决策的前提和基础，铁路企业必须对人力资源现状进行系统性分析，对现有专业的人员布局进行合理有效的界定，制定并有效执行中长期的人力资源规划。坚持遵循“按照定员组织生产”这一原则，给每个岗位配置人员都要从总量和结构两个方面着手，既要满足人数要求，又要满足年龄、专业、技能的要求。

以大秦公司为例，为适应铁路快速发展，深化主要行车工种队伍建设，构建一支技能结构与铁路生产力布局相适应，技能素质与铁路生产力发展要求相适应的主要行车工种队伍，2024年公司制定了《主要行车工种队伍建设三年工程规划》。为全面实施人才强企战略，建设一支适应铁路飞速发展、路网规模不断扩大、技术装备水平快速提升、客货运量大幅攀升的人才队伍，公司以培养造就技术领军人物、大师级技术专家、技术拔尖人才和现场技术骨干人才为重点，依托重载运输人才培养带动整体人才队伍建设，制定了《人才队伍建设三年规划》。通过两项规划的实施，有效缓解了人力资源结构性失衡现象。

2.不断优化劳动组织，严格按照定员组织生产

（1）优化劳动组织。铁路企业应当结合站段管理结构优化、生产资源整合、生产组织调整，不断优化劳动组织。2024年大秦公司在机务系统试行“单班单司机”乘务制度改革；在供电系统全面推行“网电合一”的作业模式；在车辆系统进一步减少异地检修车间，在大同、侯马等枢纽列检实现“机检”和“人机分工”；并积极探索工务、电务、供电设备“三位一体”的综合维修模式。随着生产布局、维修体制、乘务制度和作业方式的改革，及时调整劳动组织，精干运输业队伍，提高人力资源使用率。

（2）按照定员组织生产。铁路企业要严格落实定员定编纪律，积极按照运输业生产定员组织生产，培养和鼓励职工“兼职兼岗、一职多岗”，实现用人数量最少、人员配置最优。推行竞争上岗，完善职工培训考核与使用待遇一体化管理机制，实行岗上动态等级管理，实现用工管理从粗放型向集约型转变。切实发挥各级劳动力调剂站和人才交流培训站作用，引入市场机制，合理配置劳动力资源，促进劳动力资源有序流动。

（3）规范就业分配机制。在新入路的大学毕业生分配、退转军人安置上，确立以人为本、构建和谐劳动关系的工作思路，坚持属地就业、按需分配与综合调配相结合的方法，综合站段、车间用人计划及个人意向，公司、站段分层研究确定人员分配方案。站段对安全、任务压力大的车间、偏远车间实行分配倾斜，优先满足这些车间的用工需求。

3.依靠科技推动、机制保障，促进人力资源结构平衡

（1）加大先进技术、先进设备应用力度。随着铁路企业新技术、新设备不断推广应用，人员结构也出现了自发性的变化和调整，结构性缺员现象在动态变化。一些“苦脏累险”岗位消失或者状况明显改善。比如在车辆系统，由货车故障轨边图像检测系统(TFDS)、车辆轴温智能探测系统（THDS）等5个车辆安全防范、预警系统组成的“5T系统”相继投入使用，极大地减轻了列检作业劳动强度，检车员可以在室内对列车进行动态检查。例如2024年7月，大同枢纽TFDS投入运用后，取消了大同列检作业场人工技检作业，改为动态检查作业。但员工转到新设备操作岗位，手中的小锤变成了鼠标，又存在不适应的问题。因而必须加强转岗培训。培训是员工提高技能水平，提升工作效率的有效手段，对于技术复杂度较高的铁路行业来说尤为重要，铁路企业必须高度重视培训工作。

（2）建立富余人员转岗、调剂机制。为了应对随时出现的富余人员转岗，大秦公司建立了人力资源调剂和储备制度，确保职工科学、合理、规范流动，进一步整合企业内部人力资源，从而使企业内部人力资源最优化。对于因新技术、新设备的应用以及生产力布局调整产生的富余人员，进入公司、站段劳动力调剂站进行双向选择调剂，补充缺员；或按照新线开通计划及进度，为了确保新线开通时人员能够及时到位，进行主要行车工种人员储备，并抓好储备人员的资格性培训、岗位适应性培训和学历教育，不断提高储备人员业务素质。

4.通过政策倾斜、环境改善，提高一线岗位吸引力

（1）完善薪酬制度，收入分配政策向一线重点岗位倾斜。通过制定完善与业绩考核挂钩的薪酬制度，切实做到薪酬安排与员工贡献相协调。发挥经济杠杆作用。鼓励站段把车间经济效益与车间职工人数、生产任务有机结合起来，完善单价清算办法，促使生产任务不饱满的车间通过减员提高效益；对于生产任务重的车间，通过增员缓解职工劳动强度。坚持奖金分配向责任重、危险系数高的车间、岗位倾斜，拉大换算系数。

以机车乘务员为例，由于运输任务重、劳动强度大、安全责任大，职工不热衷此岗位，出现缺员而加重现员超劳。为此，大秦公司加强了对机车乘务员岗位人员工资倾斜力度，拉大机车乘务员与其他岗位人员工资收入差距。一是对机车乘务员工资总额实行单列管理，严禁非乘务人员挤占乘务人员工资；二是明确规定了机车乘务员与其他岗位人员收入差距比例。通过工资倾斜，提高了机车乘务员岗位吸引力，有效缓解了机车乘务员缺员现象。

（2）实施“八小工程”，加强民生建设。为了用良好的环境留住人，让职工安心在一线工作，以大秦公司为例，从2024年起，先后投资1亿元，完成了“小伙食团、小单身宿舍、小浴室、小庭院（小菜园）、小互助会、小文化室（小书屋）、小活动场、小药箱”建设任务，共新建或整治伙食团500多个、单身宿舍4000多间、浴室500多个、活动场400多个、文化室700多个、菜园300多个、互助会30多个，为近5000个一线班组配齐了“职工劳动保健药箱”，给9000多名机车乘务员配备了“爱心小药袋”。

“八小工程”人实施，极大改善了职工的生产生活条件，体现了以人为本的管理理念，提高了职工关心企业、自觉安全生产的积极性，推动了企业劳动关系的和谐发展。

（3）优化人才队伍结构，打通一线成才通道。为了优化人才队伍结构，缓解铁路运输专业人才紧缺矛盾，公司紧紧抓住大学生职业生涯前五年，着力加强大学生的早期培养，促进大学生早成才、快成才、多成才。把新接收的大学生安排到生产一线，鼓励他们立足生产一线建功立业，通过技能培训及实践锻炼，努力将他们锻造成高素质的技能骨干，既大大充实了生产一线技术力量，又能使大学生得到充分的成长锻炼。同时在选人、用人政策上向一线倾斜，把生产一线作为大学生健康快速成长的主阵地和选拔培养高层次人才的主渠道，打通了立足一线发展成才的通道。

在一线技术工人中技能人才的培养激励中，大秦公司通过制定实施技能人才培养方案，分层搭建“梯形”的高技能人才框架，培养出几千人的技能领军人才、公司级生产骨干人才和基层生产骨干人才队伍。通过工资政策激励，以及每年举办各专业的技能竞赛、技能拔尖人才评选等活动进行荣誉激励，形成学知识、学技术、争当生产骨干的良好氛围，让技术精英能在一线呆得下、稳得住，并且有发展、能成才。

二〇一二年十一月二十九日

—

END

—

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！