



INSIGHTS ON
STATE-OWNED ENTERPRISES

国资专刊

智慧经纬 国脉纵横 数字中国 人才中国



主办

Passion[®] 佩信集团

总顾问

张东进

专业顾问

胡娅

编辑委员会

王如峰、祝祖鹏、郁言华
高睿、赵欣语

视觉制作

桂良瑗

投稿邮箱

marketing@hrpackage.com



PREFACE 卷首语



张东进

佩信集团创始人兼董事长

央国企正积极推进数字化与绿色低碳转型，以响应时代变革。数字化转型不仅有助于央国企提升核心竞争力，还为其开拓新市场、创造新价值提供了重要机遇。佩信集团基于对行业和客户需求的深刻理解，在咨询与解决方案、云智能、信创及数字基础设施与系统集成、人工智能与数据使能等领域加速布局，为央国企客户的数字化提供全栈创新解决方案，帮助客户企业实现智能化和信息化的战略目标。

2021 年，中国向世界宣布力争 2030 年前实现碳达峰，2060 年前实现碳中和打赢低碳转型硬仗。作为国民经济的坚实支柱，各大央国企积极响应，全面拥抱绿色低碳的发展理念。佩信遵循《中华人民共和国环境保护法》，在 800 余项国家环境保护标准中拆分、筛选重点深化项 100 余项，融入公司长期战略规划，把环境保护当成恒久的事业去做。碳达峰、碳中和一直是集团发展的核心关注点。

以终为始、行无止境。佩信集团作为一站式管理咨询、数字科技和运营服务产业集团，必将紧跟央国企步伐，为其转型提供全方位支持。

在这个充满变革与挑战的时代，央国企作为国家经济的支柱力量，正站在新的历史起点上，迎接新质管理的浪潮，拥抱转型的机遇，应对人才管理的挑战。



胡妍

佩信集团 CEO

央国企作为国民经济的重要支柱，正积极拥抱新质生产力，通过技术革新和管理模式创新，为企业的转型升级注入强大动能。特别是在油气领域，央国企“三桶油”凭借资本实力、技术水平和运营经验，成为行业主导力量。随着行业在用工模式、数字化和绿色低碳方面的深刻转型，油气行业还面临包括绿色人才需求增加、数字化人才培养不足、高端人才难留、老龄化趋势明显等七大人才挑战，面对这些挑战，企业亟需构建一套全面而高效的人力资源管理体系，确保在转型升级过程中能够保持稳健的发展态势。

佩信集团凭借多年服务于央国企的深厚业务实践，希望通过本系列报告深入剖析行业变革趋势，精准揭示人才管理的痛点所在，为企业提供运营优化的策略建议，助力企业在转型的大潮中保持竞争力，从而实现稳健而可持续的发展。

CONTENTS

目 录

01 数实融合，数字国资建设加速

央国企数字化升级研究精华：现状与趋势、洞察	04
央国企信创升级进程及新一轮数字化浪潮的探索	07
油气行业迈入转型新纪元，三大趋势领未来	09

02 人才风云，国资人才洞察及薪酬指南

突破旧局，央国企薪酬改革指南	18
深度剖析：油气行业亟待解决的七大人才挑战	21
国企改革中的隐形障碍，党建与人力管理融合困局	30

03 卓越运营，新质生产力启新程

向“新”而行，打造具备新质生产力的现代新国企	33
用工模式转型：迈向业务流程外包的实战指南	36

04 乘“新”出海，“双碳”领航绘蓝图

央企走出去，乘“新”出海：深化创新合作，书写共赢故事	40
油企出海新篇章，从国内巨头到国际竞技场上的领航者	42

05 佩信管理咨询：前沿观点，共享实践

基于佩信PHP新质人才力模型，建设幸福高效生产力	45
--------------------------	----

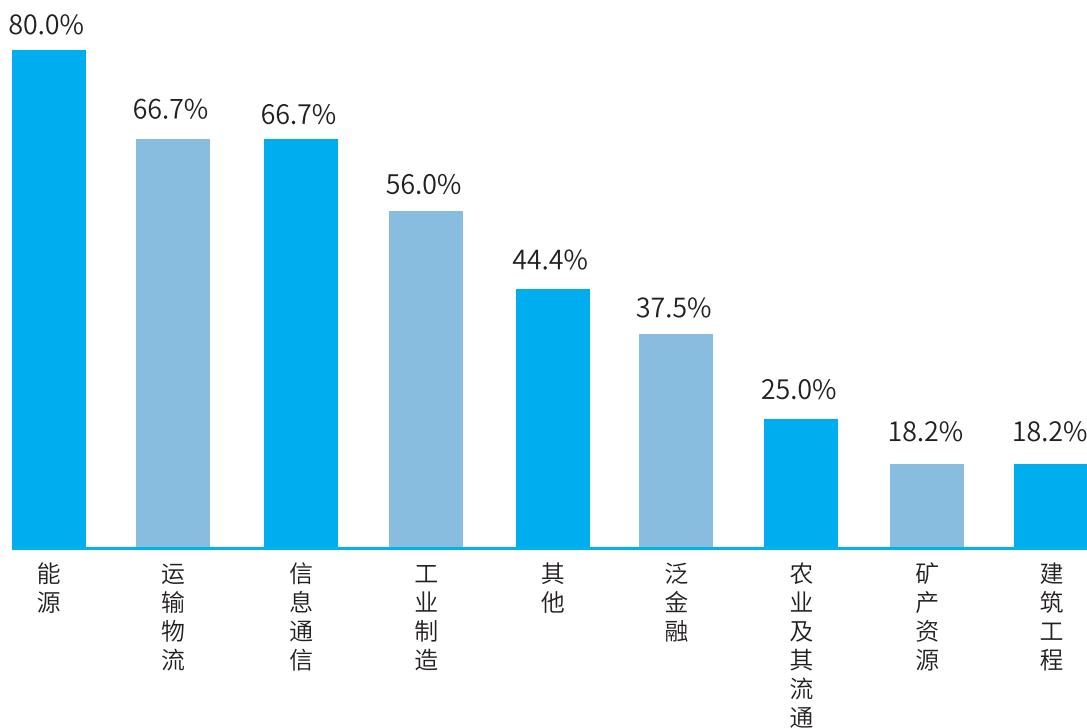
01 数实融合 数字国资建设加速

Chapter One

央国企数字化升级研究精华： 现状与趋势、洞察

国资委数据显示，中央企业已成立数字科技类公司近 500 家。目前能源、运输物流、信息通信等领域的数科子公司建设比例较高，也与这些领域数字化升级的进展较快相一致。相比已服务央国企数字化升级多年的外部供应商，数科公司在熟悉央国企业务场景、工作文化一致、数据权限较高等方面优势明显，外部供应商则在通用产品应用、新兴技术，以及成熟的市场化运作机制、人员架构等方面较有优势，未来双方将继续联合央国企内部信息化及业务部门，为央国企的数字化升级提供基于前沿技术且贴合业务场景的产品方案，充分释放数字化智能化的价值。

2023年各行业央企数科子公司建设比例



来源：公开资料，佩信行业研究院整理



多维解析，央国企数字化升级六大特点

构建专业、高效的数字化组织

央国企在数字化升级过程中所遇到的瓶颈，往往不在软硬件技术，而在于对组织机构、人才队伍、运营机制和企业文化的深刻变革。因此，央国企需要构建一个专业、高效的数字化组织，确保变革与企业的数字化战略相契合，集团和各下属单位需实现资源共享、研发协同、经验互鉴的多方位协同，将人才培养、组织重塑落到实处，强化内生动力推进数字化升级。

以应用为落脚点，综合利用各项前沿技术工具

为业务赋能是企业数字化升级的重要使命，而应用是企业业务活动的直接载体，因此央国企的数字化升级，要以应用为落脚点，综合利用人工智能、低代码、数字孪生等各项前沿技术工具，扩展提升协同办公、智能对话、ERP 等通用及综合型应用，改善企业经营整体效率，避免贴标签式的数字化投入，并结合企业自身业务特性，针对性推进产品研发、生产运营、销售服务等业务场景环节的数字化应用升级。

以云为底座，构建数字技术基础平台

基于逻辑统一的一朵云架构，央国企集团可将各层级各分支分散建设的 IT 基础资源统一管理，促进资源共享及数据流通，提升整体资源利用率，降低运维及运营管理难度。另一方面，云平台所搭载的微服务、低代码、AI 算法及开发平台等前沿数字技术工具可支撑央国企对数字化应用的快速开发迭代，用创新强化其竞争优势。



以网络信息安全为前提

央国企在数字化升级的过程中产生并可能流通大量数据资产，其生产运营对信息化系统的依赖度不断加深，自身业务与云计算、人工智能、工业互联网等新技术应用的融合发展中也会产生新的安全风险；另一方面，计算机病毒、木马等在网络空间传播蔓延，网络欺诈、黑客攻击等不法行为大量存在，一些组织肆意窃取企业商业秘密及用户信息数据，影响企业信息化系统的正常运行，严重损害国家、企业和个人利益，破坏社会稳定。因此，央国企的数字化升级务必以网络信息安全为前提，保障数字化应用的可靠性，确保业务连续性，为创新提供安全稳定的环境。

核心技术自主创新

近些年安全事件频发、各类限制政策不断加码，个别国家对我国数字产业发展的压制范围和力度持续扩大，央国企在数字化升级时应注重对自主创新类产品方案的选择与使用，具备能力的企业应积极投入关键核心技术的研发，与国家发展战略同步，配合国家“十四五”规划、数字中国建设规划，提升自主创新能力，降低外部依赖、确保科技与经济安全，以创新引领产业数字化的变革，为我国数字产业的长远发展增砖添瓦。

绿色低碳高质量发展

作为世界上最大的发展中国家，中国秉持人类命运共同体理念，积极参与全球环境与气候治理，推动全球可持续发展，大力发展战略性新兴产业。作为国民经济的顶梁柱，央国企在绿色低碳发展方面承担着引领者、开拓者的角色，在数字化升级的过程中需兼顾绿色低碳，实现高质量新发展。

央国企信创升级进程 及新一轮数字化浪潮的探索

信创，即“信息技术应用创新”，是我国自主信息产业聚焦的核心。信创发展不仅是一项国家战略，也是当今形势下国家经济发展的新引擎。未来央国企数字化转型的远期愿景会全部依托于信创底层、信创标准、信创全过程而建立，并逐步从简单的“产品替代”向“系统升级”、“架构创新”、“体系化信创”的“升级替代”转变。

基于信创底座，搭建央国企数字化转型发展策略与路径

央国企信创化与数字化体系首先要考虑自主可控的国产根技术底座，尤其是国产基础软件，包括操作系统、数据库和中间件等。央国企信创化、数字化融合，实现数字化转型存在其自身的复杂性和特殊性，这一工作任务需要通过科学的方法路径来实现。

■ 加强战略规划与顶层设计、集团协同与管控

央国企信创化、数字化涉及到对传统业务系统替代升级和创新，涉及到信息化、数字化建设的架构，解决方案、信创产品选型等，执行范围包括从集团总部到各层级子公司，这就需要对信创化、数字化工作进行体系化思考与规划，通过顶层规划设计、集团统一管控，将国家的政策文件、具体任务要求落到实处。

◎ 关键业务场景驱动，方案创新

从信创化应更好地支持数字化大目标而言，央国企信创不是对现有 IT 相关技术与产品的简单国产化替代，而是信创化的技术与产品要通过融入支持业务应用场景的解决方案创新，在实现数字化的业务应用场景创新的同时，推动实现信创技术生态的成熟。



策划，分步实施

央国企信创化的工作推进，应完全融入到数字化建设的过程中进行统筹规划，根据业务应用场景需求的紧迫程度、总体 IT 架构设计及解决方案的成熟度，以及央国企的数字化组织人才及各种资源的约束条件，排定合理的实施计划，分步推进实施。

生态建设，能力保障

央国企信创化是通过 IT 架构与解决方案创新的牵引，选择符合信创化要求的 IT 技术与产品来完成的，这项工作涉及到各个层面的系统工程。央国企需要以业务场景的需求为导向，建立一个支持方案创新，支持引入 IT 技术与产品的信创供应服务生态，通过供应商服务生态的能力补足央国企自身在应用创新的解决方案、技术与产品的能力短板。当然，央国企自身也要建立适合信创要求的人才组织与责任团队，这样才能保障信创工作持续推进，信创化的数字化技术平台稳定运营。

多方角度强化，构建全面稳固的保障体系

强化组织保障。信创工作需要强有力的组织保障，才能持续顺利的推进。央国企应该成立信创工作领导小组、信创架构评审委员会和信创架构小组。其中，信创工作领导小组负责确定企业信创相关的制度和流程，并对信创相关的重要事项进行决策；信创架构评审委员会负责对企业总体架构进行评审，并对所有 IT 相关的采购和项目进行架构评审，对于重大的架构不符合和架构变更，要上报信创工作领导小组进行决策；信创架构小组要负责整个企业级的架构开发，并保证其符合信创要求，同时要协助各项目小组进行架构开发和利用，确保 IT 采购和系统建设符合信创要求。如果企业之前已有架构评审委员会和架构小组，可以将信创架构评审委员会和信创架构小组融入其中。

加强资金保障。为了符合信创要求，很多信创产品与系统的采购或开发可能要比市面上成熟的非信创产品与系统成本要高，组织需要有相应的资金保障，包括信创的专项资金来支持现状工作的落地。在资金使用上，建议企业在预算中购买产品的同时，要加大购买服务的力度，以保证信创产品能够真正用好，并能够持续更新迭代。

建立人才保障。信创工作的开展关键在于人，选对人、培养人、用好人是确保信创工作取得成功的法宝。信创人才培养的特殊性在于，信创作为一个新技术体系，信创生态初步建立，信创人才缺口较大。产业本身以及信创相关的技术、产品和服务处于高频变化、持续优化完善中，信创人才的培养方式和培养内容需要保持灵活、动态调整。



油气行业迈入转型新纪元， 三大趋势领未来

坚决贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，紧密跟随党中央、国务院的决策部署是油气行业各企业的发展主旨，在这一政策指引下，行业整体以稳中求进为总基调，统筹发展和安全，多管齐下增强能源供应能力，加大能源基础设施投资，稳步推进能源绿色低碳转型。

2023年，中国能源政策尤为注重能源安全供给、能源融合发展、天然气快速发展以及能源与数字信息化技术的深度融合，国家能源局先后发布《加快油气勘探开发与新能源融合发展行动方案（2023—2025年）》、《加快推进能源数字化智能化发展的若干意见》、《2023年能源工作指导意见》等政策。这些政策在服务国民经济发展大局、实施能源发展战略中发挥了基础性作用，为保障国家能源安全、构建新型能源体系、推动能源产业现代化和实现高质量发展作出了积极贡献。

油气行业最新发展政策

发布时间	政策名称	发布机构	主要内容
2023.02.27	《加快油气勘探开发与新能源融合发展行动方案(2023—2025年)》	国家能源局	优化发展方式，推动油气勘探开发与新能源融合高质量跃升发展。统筹推进陆上油气勘探开发与风光发电、海上油气勘探开发与海上风电建设，加快提升油气上游新能源存储消纳能力，积极推进绿色油气田示范建设。
2023.03.28	《加快推进能源数字化智能化发展的若干意见》	国家能源局	以数字化智能化技术助力油气绿色低碳开发利用。加快油气勘探开发专业软件研发；推动油气与新能源协同开发；推动油气管网的信息化改造和数字化升级。
2023.04.06	《2023年能源工作指导意见》	国家能源局	夯实化石能源生产供应基础；加强化石能源清洁高效开发利用；加快能源产业数字化智能化升级；增强区域能源资源优化配置；保障开放条件下的能源安全。



人才管理最新政策

《党和国家机构改革方案》
中共中央、国务院，2023.03.16

(十九) 精减中央和国家机关人员编制。中央和国家机关各部门人员编制统一按照 5% 的比例进行精减，收回的编制主要用于加强重点领域和重要工作。中央垂管派出机构、驻外机构不纳入统一精减范围，根据行业和系统实际，盘活用好存量编制资源。

《关于做好2023年政府购买服务改革》
财政部，2023.03.31

(十一) 严禁变相用工。购买主体不得借政府购买服务名义变相用工，不得将人员招、聘用，以劳务派遣方式用工，以及设置公益性岗位等事项纳入政府购买服务范围。对于此前以政府购买服务名义变相用工的做法，应严格根据国家有关法律、法规和政策规定予以整改。

《产业结构调整指导目录(2024年本)》
国家发改委，2023.12.27

相较2019版，2024版的“人力资源和人力资本服务业”删除了“劳务派遣”项，包括招聘、人力资源测评、人力资源培训、人力资源管理咨询、人力资源服务外包（含薪税事务服务、福利事务服务、社保事务服务等）、高级人才寻访、人力资源科技，人力资源社会保障事务代理，就业和创业指导、灵活就业服务等人力资源服务。

政策推动油气企业开展绿色低碳与数字化转型

“双碳”目标仍是政策主旋律，此外油气企业需借助数字化智能化技术融合应用，为能源高质量发展提供有效支撑。

央国企人员精编或成趋势

一方面中央和国家机关25年来最大人员精减计划落地，5%编制的改革方案间接推动央国企精兵简政；另一方面“国企改革三年行动”鼓励国企市场化用工，通过盘活员工队伍提升企业经营效益，直接引领央国企精减缩编。

用工模式从劳务派遣向业务流程外包转型

2023年多项政策都显示劳务派遣的边缘化，目前部分央国企已实现从劳务派遣到业务流程外包的转型，预计未来央国企领域内，劳务派遣将逐步退出灵活用工的舞台中心。



用工模式转型：业务流程外包风正一帆悬

通过过往实践可以发现，以政府购买方式进行劳务派遣用工容易使得购买主体与用工主体分离，机构对劳动者“脱管”，详细拆解来看，其实际存在劳动关系法律依据改变、行业准入标准实质性降低、适用岗位事实性扩大、个人难通过体制内劳务派遣获得价值等原因。

为更好地贯彻落实党中央、国务院重要决策部署，2023年3月财政部发布《关于做好2023年政府购买服务改革》，提出“严禁变相用工。购买主体不得借政府购买服务名义变相用工，不得将人员招、聘用，以劳务派遣方式用工，以及设置公益性岗位等事项纳入政府购买服务范围。对于此前以政府购买服务名义变相用工的做法，应严格根据国家有关法律、法规和政策规定予以整改”。

多项最新国家政策显示，劳务派遣已逐步被边缘化，在人员精编趋势下，用业务流程外包取代劳务派遣已成为机关事业单位及央国企明显的用工趋势。预计未来央国企领域内，劳务派遣将逐步退出灵活用工的舞台中心。

外部驱动力

政策指引。多项最新政策显示劳务派遣已逐步被边缘化，人员精编趋势下，用业务流程外包取代劳务派遣已成为机关事业单位及央国企内的明显用工趋势。

内部驱动力

降低风险。相比承担连带责任的劳务派遣，业务流程外包可以帮助企业完全规避劳资纠纷等法律风险。

专注核心业务。通过将非核心业务外包，企业可以更专注于自身的核心业务。

劳务派遣

业务流程外包



绿色低碳转型：向绿而行，央国企发挥示范引领作用

央国企是推动国家实现“双碳”目标的主力军，国务院国资委2021年12月30日对外发布《关于推进中央企业高质量发展做好碳达峰碳中和工作的指导意见》，明确了中央企业双碳工作的总体要求与主要目标。指导意见明确，要把碳达峰碳中和纳入国资央企发展全局，着力布局优化和结构调整，着力深化供给侧结构性改革，着力降强度控总量，着力科技和制度创新，加快中央企业绿色低碳转型和高质量发展，有力支撑国家如期实现碳达峰碳中和。

2025年	2030年	2060年
中央企业产业结构和能源结构调整优化取得明显进展，万元产值综合能耗比2020年下降15%，万元产值CO ₂ 排放比2020年下降18%。	中央企业全面绿色低碳转型取得显著成效，万元产值综合能耗大幅下降，万元产值CO ₂ 排放比2005年下降65%以上，央企CO ₂ 排放量整体达到峰值并实现稳中有降，有条件的央企力争碳排放率先达峰。	中央企业绿色低碳循环发展的产业体系和清洁低碳安全高效的能源体系全面建成。

① “三桶油”低碳减排目标及措施



目标：2030年前碳达峰，力争比国家目标提前10年实现碳中和。

措施：部署绿色低碳科技创新支撑行动、绿色低碳保障能力提升行动等“碳达峰八大行动”和33项具体措施。



目标：力争2025年左右实现碳达峰，2050年左右实现“近零”排放。

措施：通过“减碳-用碳-替碳-埋碳”等措施持续控制碳排放，迈向碳中和。



目标：力争2028年实现碳达峰，2050年实现碳中和。

措施：实施“三步走”策略。2021-2030年为清洁替代阶段，总体特征是碳排放达峰、碳强度下降，产业结构调整取得重大进展，负碳技术获得突破。



油气行业低碳转型路径



转型举措

勘探开采
运输存储
炼油化工
产品销售

- | | |
|---------------|--|
| 结构减排 | 优化油气结构 |
| 燃料替代 | 自身用能结构优化 |
| 技术减排 | CCUS碳捕集技术和CO ₂ - EOR驱油技术 |
| 多元布局 | 布局新能源，如风能、太阳能、生物燃料等 |
| 市场减排 | 碳排放交易(CCER)、森林碳汇、海洋碳汇等 |
| 效能提升 | 提高火炬气、伴生气等资源利用率、设备改进和工艺优化、甲烷逃逸监测及捕捉 |
| 燃料替代 | 运输设备电气化 |
| 效能提升 | 油气管道智能化炼油和化工 |
| 燃料替代 | 自身用能结构优化 |
| 技术减排 | CCUS碳捕集技术 |
| 多元布局 | 布局新能源，如风能、太阳能、生物燃料等 |
| 市场减排 | 碳排放交易(CCER)、森林碳汇、海洋碳汇等 |
| 效能提升 | 设备改进和工艺优化、提高火炬气、伴生气等资源利用率、LDAR甲烷逃逸监测技术 |
| 其 他 | 循环经济，化工产品回收再利用 |

来源：埃森哲，佩信行业研究院整理





数字化转型：突破求变，产业链多环节展开应用

在国内外宏观环境之下，油气行业面临着安全、绿色、可持续发展等方面的严峻挑战，数字化转型的急迫性日益增强。国内油气企业站在科技革命与产业变革的交汇点上，必须加强对数字化转型的顶层设计，通过助力节能减排、改进业务流程、优化多方资源配置等一系列举措，更好地应对挑战，把握机遇，实现行业的可持续发展。

当前挑战

能源利用率低、能耗高、
减排压大力。

能源生产、运输、交易等
节点分散，缺乏统一管理，
运营效率低。

能源数据壁垒严重，
资源配置效率低。

数字化转型意义

助力节能减排：

数字技术在碳足迹、碳汇等领域的应用可辅助智能化监测排放精准计量与预测，有助于提升能源使用效率，直接或间接减少能源行业碳排放量。

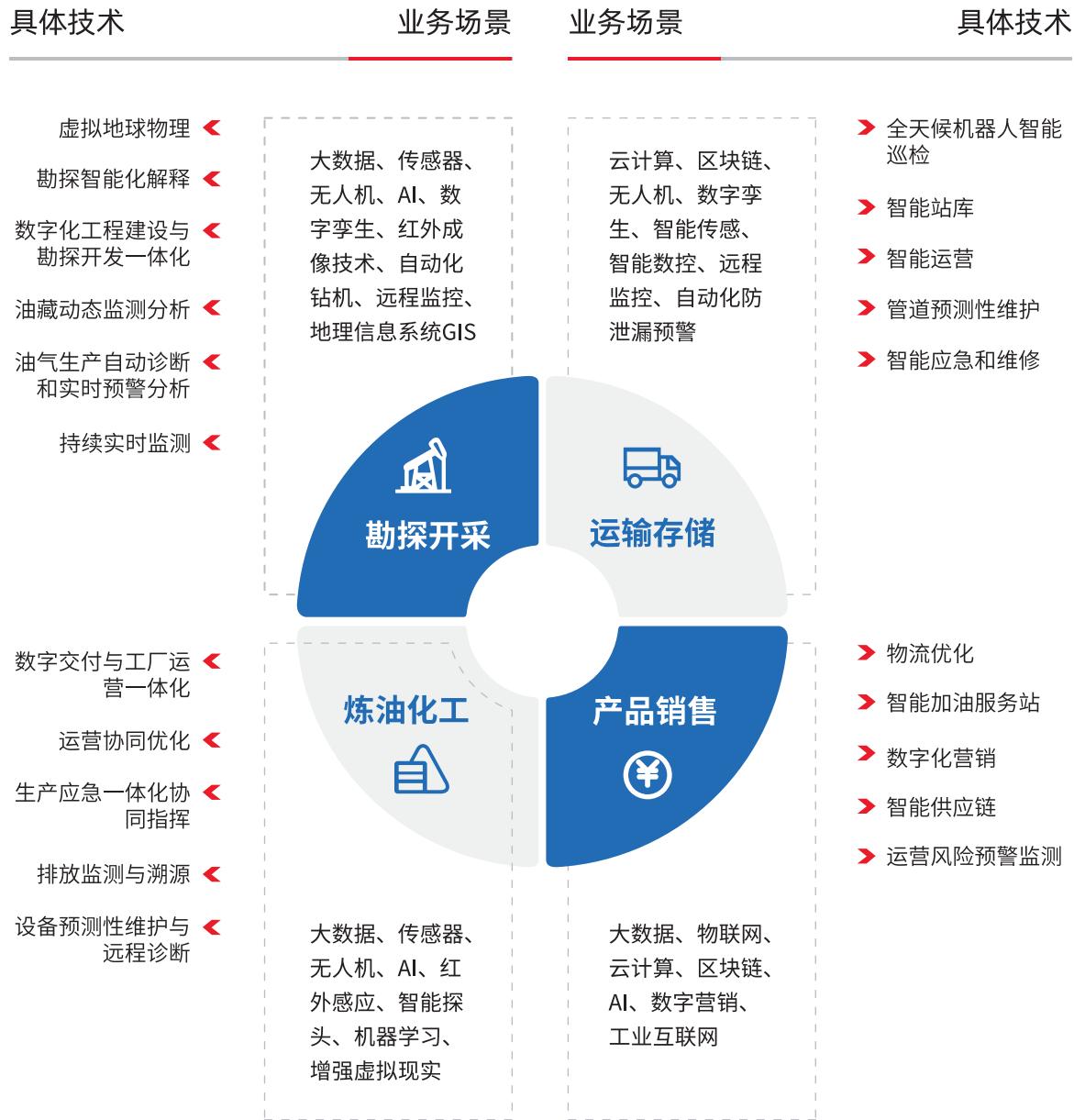
改进业务流程：

借助物联网等技术打通能源企业经营管理的各个环节推动一体化系统建设，改进业务流程基于大数据分析，对市场、用户需求快速响应，提供个性化、定制化服务。

优化多方资源配置：

通过大数据、物联网技术促进能源数据共享，推动跨企业、跨系统的能源配置。供需之间，通过AI、大数据分析预测，制定科学的能源生产计划，提高供需匹配效率。

油气行业各业务场景技术应用



来源：IDC，佩信行业研究院整理

02 人才风云 国资人才洞察及 薪酬指南

Chapter Two





突破旧局，央国企薪酬改革指南

国有企业作为国民经济的重要支柱，其运营效率和管理水平的高低直接关系到国家经济的安全与稳定。

但目前，整体来看国有企业薪酬制度的改革仍处在探索阶段，而且由于受到经营体制、旧有制度、人员观念、管理水平落后等因素的影响，大部分国有企业的收入分配制度改革相对滞后，等级主义、平均主义、资历主义等的分配形式依然存在，薪酬分配的激励作用发挥不强，离建立现代企业薪酬制度的要求还有一定差距。因此，对国企薪酬激励体系进行改革十分必要，这既是适应市场经济体制改革的必然要求，也是提升国企核心竞争力的关键所在。

未雨绸缪，直面央国企薪酬管理痛点

薪酬模式与企业战略脱节

企业所处的行业不同、发展阶段不同、经营战略不同，薪酬模式也应不一样。但目前从人力资源管理的现实看，大部分国企未将薪酬策略与企业经营战略进行挂钩。有的虽进行了挂钩但企业发展阶段发生了变化、经营战略发生变化后，薪酬制度并未同步调整。

薪酬体系设计缺乏科学性

未建立科学的岗位评价和职级评定体系。在薪酬分配过程中，大部分企业没有按照岗位类型来明确各岗位的价值范围，再在这个范围内根据各阶层职员的工作能力及绩效表现，对每个个体的价值进行分类从而建立科学的职级体系，也就造成内部薪酬设计缺乏相应的依据。或有的企业虽对岗位进行了价值评估，但缺乏科学合理的评估程序和方法，造成薪酬体系缺乏针对性、公平性以及导向性，不能有效推动员工围绕企业的战略与目标来开展工作。

间接经济报酬比重相对较大。在国有企业薪酬管理实践中，在工资总额总体受限的情况下，间接经济报酬（保险、公积金、带薪休假、福利等）在整个报酬体系中的比重相对较大。这样的问题造成的结果就是，一方面由于激励不足而不能吸引到亟需的人才，另一方面现有员工不会轻易放弃既得的长期利益，从而造成人员不能合理流动。从而导致央国企想留的人留不住，想用的人招不来，想分流的人分流不出去，劳动力需求配置结构不合理。

人才为本，揭秘油气行业薪酬水平

油气行业薪酬水平现状呈现出多样化和专业化的特点。一般来说，基础岗位的技术员月薪在5000元以上，助理工程师、工程师、高级工程师相对较高，高级工程师月薪基本可达8000元以上。根据职称级别划分，普通员工、主管、副科、正科、副处、正处等不同级别对应不同的工资水平，普通员工年薪多在10万左右，正科16万左右，处级最少20万以上，具体薪资根据公司、所属岗位之间的差距而有所不同。

从趋势上看，随着全球能源结构的调整和油气行业的持续发展，油气行业对高端人才的需求将进一步增加，因此高级专业人才的薪酬水平有望继续保持上涨态势。同时，随着技术的不断进步和自动化水平的提高，基础岗位的薪酬水平也有望逐步提高，但整体涨幅可能相对较慢。此外，油气行业的薪酬水平还受到多种因素的影响，如地域、公司规模、经济效益等。在一些经济发达、油气资源丰富、市场需求旺盛的地区，油气行业的薪酬水平普遍较高；而在一些经济相对落后、油气资源匮乏、市场竞争激烈的地区，薪酬水平则可能相对较低。

油气行业热门岗位薪酬数据

市场职位	年固定薪酬（元）			年总现金收入（元）		
	10分位	50分位	90分位	10分位	50分位	90分位
地质工程师	154,757	227,226	373,706	176,045	259,250	425,635
矿物加工工程师	165,239	259,392	408,663	192,289	296,332	471,167
矿物开采工程师	162,170	252,794	394,454	184,677	285,281	450,731
管道工程师	146,101	218,229	350,865	163,357	249,170	390,679
固井工程师	155,956	221,474	354,005	176,928	245,786	401,624
完井工程师	136,654	202,309	324,212	154,458	228,686	362,480
测井工程师	128,640	191,669	301,297	148,329	223,295	343,001
钻探工程师	131,002	197,826	317,234	151,020	225,318	359,266
录井工程师	140,100	197,801	322,489	159,758	226,700	366,700
技术工程师	134,790	185,640	307,340	160,456	219,500	357,509

来源：嘉驰国际，佩信行业研究院整理

砥砺前行，重塑央国企激励体系之道



明确决策权配置，加强顶层设计

建立健全企业内部薪酬分配管理机构，规范薪酬分配管理权责，明确企业党委（党组）会、股东会、董事会、职工代表大会或职工大会和企业人力资源部门、财务部门等薪酬管理职责，确保改革方案的制定和实施能够高效、有序地进行。同时，加强顶层设计，制定全面、系统的改革方案，确保各项改革措施能够相互衔接、相互促进。



打破制度刚性，树立市场化观念

结合企业经营状况、职工队伍等因素，开展企业薪酬水平市场调研对标，科学制定企业薪酬策略，合理确定企业薪酬水平。逐步打破既有薪酬制度的刚性束缚，引入市场竞争机制，根据员工的实际贡献和市场行情来确定薪酬水平，尤其是针对高端研发技术等稀缺性岗位人才，可立足国内外专业人才市场薪酬水平，开展外部市场对标。



科学岗位评定，分类绩效考核

根据工作岗位性质和职责不同，科学划分企业内部岗位序列，可分为管理、专业、营销等序列。然后采取科学的岗位评估方法，对不同岗位在企业中的工作责任、创新要求、工作强度、工作条件、市场稀缺程度等进行评价，确定各个岗位在企业中的相对价值，形成职位等级与岗位矩阵。同时建立科学合理的绩效考核结果应用与反馈机制，将考核结果与薪酬分配、职务任免和岗位调整等挂钩，实现薪酬能增能减、管理人员能上能下、职工能进能出。



利用技术手段，提升管理效率

应积极引入先进的信息技术手段来辅助薪酬激励体系的管理。如建立数据处理和分析系统，实现对员工绩效、市场行情等数据的实时监控和分析；建立员工自助服务平台，实现薪酬信息的透明化和实时更新等。

深度剖析：油气行业亟待解决的七大人才挑战

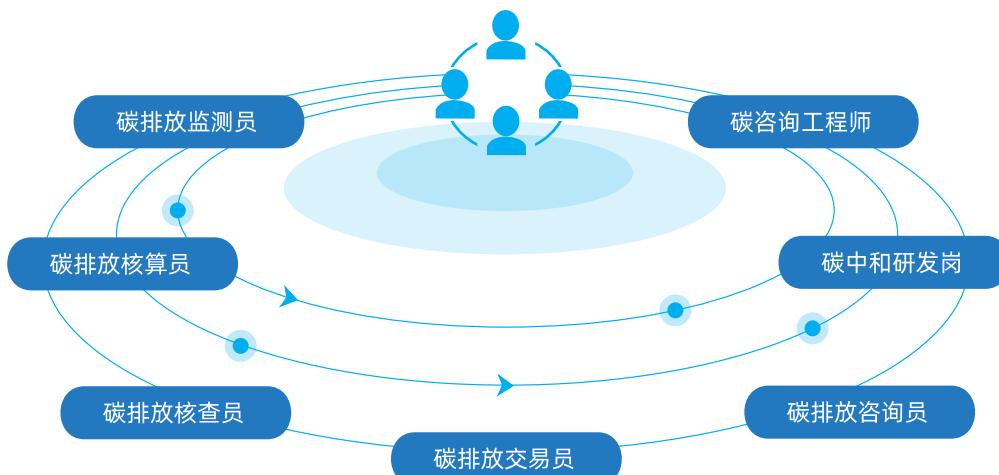


新职业不断涌现，年轻人青睐绿色职业

人社部于2022年发布新版《中华人民共和国职业分类大典》，新版分类大典共标识了134个绿色职业，约占职业总数的8%，其中涉及节能环保领域17个，清洁生产领域6个，清洁能源领域12个，生态环境领域29个，基础设施绿色升级领域25个，绿色服务领域45个。同时，新版分类大典合计净增158个职位，涌现了包括碳汇计量评估师、建筑节能减排咨询师、综合能源服务员、煤提质工等新兴绿色职业。

根据人社部对新职业的相关定义发现，碳排放管理员、综合能源服务员与油气行业密切相关。其中，碳排放管理员是碳交易市场建设中非常重要的一环，需要掌握相关的技术，熟悉相关政策和标准，做好碳排放的规划、核算、核查和评估等工作。具体可细分如下工种：碳排放监测员、碳排放核算员、碳排放核查员、碳排放交易员、碳排放咨询员等。

油气行业“碳排放管理”相关岗位



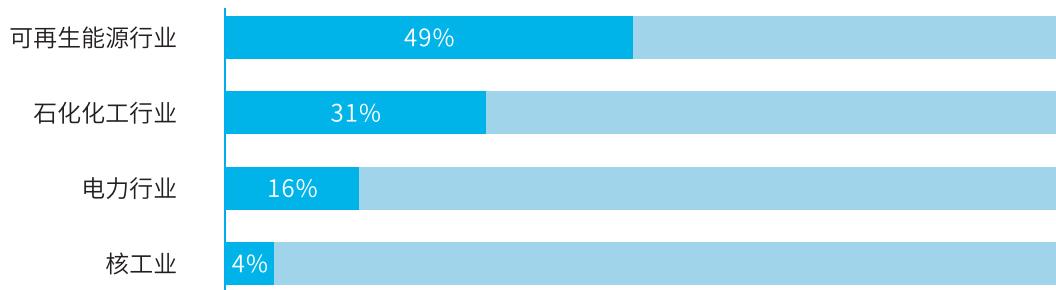
来源：佩信行业研究院分析

年轻一代普遍认为油气行业消极、过时、缺乏活力，进入行业的意愿度较低，相比之下，可再生能源等绿色行业更受青睐。调研结果显示，85%的能源行业人才正在考虑转行，其中可再生能源是最受欢迎的能源领域(49%)。

此外，Accenture调研结果显示，84%的中国青年(15-39岁)期望未来十年内在绿色领域就业或追求个人事业的发展，其中超过一半的受访者有信心在五年内从事绿色工作，或走上绿色职业道路。



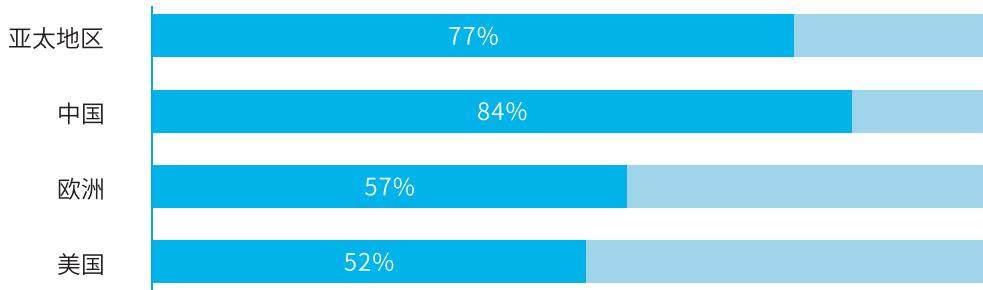
能源行业内油气领域人才就业转向偏好情况，占比%



来源：Airswift，佩信行业研究院整理

期望未来十年内从事绿色相关工作的年轻人，受访者占比%

期望 不感兴趣



来源：Accenture，佩信行业研究院整理

企业向低碳转型，绿色人才需求增加

双碳目标下，油气企业成为发展新能源的主要参与者，通过投资和拓展光伏发电、风电、氢能、地热、生物燃料等新能源，优化能源结构。

中石油

2023.03 | 新能源联合研发中心
2023.03 | 中石油四川西油新能源有限公司
2022.11 | 中油绿电新能源有限公司
2022.09 | 中国石油日本新材料研究院
2022.08 | 且未塔新煜能能源有限责任公司
2021.12 | 中石油深圳新能源研究院有限公司
2021.12 | 中石油(上海)新材料研究院有限公司

中石化

2022.09 | 中国石化新能源北方研究中心
2022.07 | 中石化吉林新能源发展有限公司
2022.03 | 中石化石油工程新能源技术研发中心
2021.12 | 中石化雄安新能源有限公司
2021.08 | 中石化氢能源(天津)有限公司
2021.07 | 中石化(安徽)绿氢能源有限公司
2021.03 | 中石化新星内蒙古绿氯新能源有限公司

中海油

2023.03 | 中海油环渤海新能源有限公司
2022.08 | 中海油(广东)综合能源有限公司
2022.08 | 中海油(福建)新能源有限公司

2022.04 | 中海石油(中国)有限公司北京新能源分公司
2021.12 | 中海油(海南)新能源有限公司
2021.01 | 中海油能源发展股份有限公司清洁能源分公司
2019.05 | 中海油融风能源有限公司

来源：公开资料，佩信行业研究院整理

2021年潜在绿色化职位约占中国总招聘数量的50%，相比2016年发生了大幅增长，可见企业的招聘需求正在向绿色人才倾斜，加之国家政策引导，国内正掀起一股“绿色就业风潮”，预计到2025年，相关行业的从业者将会达到100万人。

中国各类别职位招聘比例增长变化情况
(2016年=1) 增长率%



绿色职位：

没有广泛的绿色技能知识就无法从事的工作。

潜在绿色化职位：

偶尔需要一些绿色技能的职位。

绿色化职位：

需具备一定绿色技能，但专业度要求不高的职位。

非绿色职位：

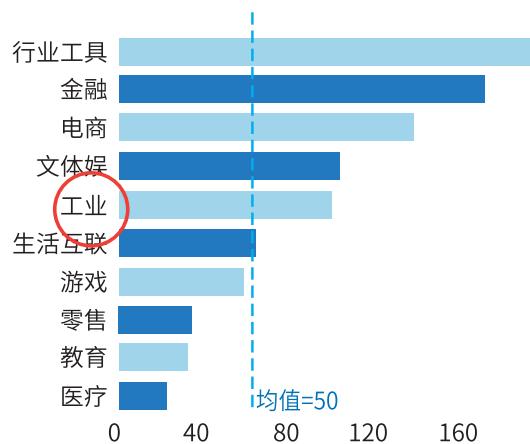
不需要绿色技能就能从事的工作。

来源：领英，佩信行业研究院整理

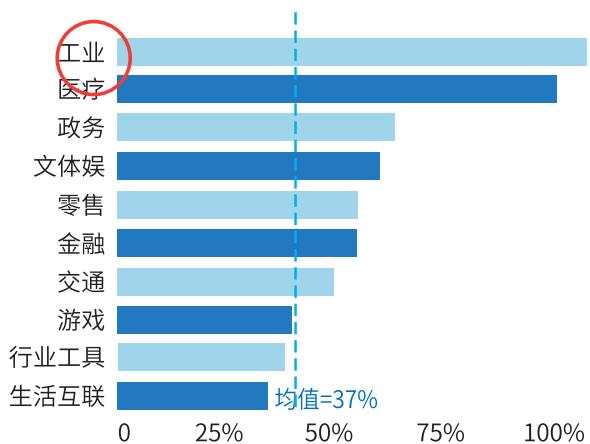
数字化基础薄弱，数字化人才培养不足

传统能源业务与互联网等信息技术体系的结合仍存在不匹配之处，油气行业数字化基础薄弱，暂未形成数字化技术体系，目前处于数字化规模中游、数字化增速前端的行业排名地位，整体处于数字化转型爆发阶段，业内企业需要加强多层次的数字化人才培养，包含数字化管理人才、懂技术又懂业务的数字化应用人才和数字化技术人才。

数字化规模TOP10行业



数字化增速TOP10行业



来源：腾讯研究院、佩信行业研究院整理

数字化人才需求

数字化技术人才	数字化应用人才	数字化管理人才
<p>IT 技能：具备系统开发、平台架构等专业技能，了解底层技术以实现技术自有化，运维自主化。</p> <p>数据分析技能：建立火电等能源数据标准，推进数据共享，进行实时能源数据监测。</p> <p>技术与数据安全：建立能源技术和数据安全保护机制，优化能源数据防泄露系统。</p>	<p>系统平台应用：具备碳资产管理系统、办公系统等常态化应用能力。</p> <p>数字运营能力：提升智慧能源生产、智慧调度、智慧运营服务能力。</p> <p>业务模式创新：以数据驱动为核心，探索综合能源服务模式，快速响应、满足甚至引领能源市场需求。</p>	<p>数字战略管理：制定数字化能源发展战略与愿景，需要懂业务、懂技术、懂管理的复合人才。</p> <p>数字体系建设：推动能源组织体系数字化建设，为员工赋能。</p> <p>数字文化宣导：多途径培养员工数字素养和意识，培育数字文化。</p>

油气行业所需数字化人才举例

数据科学家

负责油气行业的数据分析和建模，挖掘数据中隐藏的信息和规律，并为决策提供科学依据。

智能油田工程师

负责构建智能化油田平台，实现数字化采油、数字化钻井等业务。

前沿技术研发工程师

负责油气行业前沿技术的研发，如机器学习、物联网等，并将这些技术应用于实际工作中。

人才争夺战打响，校企合作助力人才建设

油气企业在优化能源结构、促进绿色低碳转型过程中，不仅需要油气专业人才，还需要新能源类、电气及自动化类、能源经济与环境政策类等专业的人才，油气企业需要通过吸引来自可再生能源企业和技术企业的新员工来建立广泛的技术基础，面对绿色低碳技能人才短缺，人才争夺战已正式打响。

政府、高校、企业等多方正积极参与推进人才培养。政府有关部门初步搭建了绿色低碳专业人才培养方面政策框架雏形。

教育部发布政策推进“双碳”人才培养

发布时间	发布机构	政策名称	相关内容
2022.10	教育部	《绿色低碳发展国民教育体系建设实施方案》	把绿色低碳要求融入国民教育各学段课程教材；加强绿色低碳相关专业学科建设，引导职业院校增设相关专业，到2025年，全国绿色低碳领域相关专业布点数不少于600个。
2022.04	教育部	《加强碳达峰碳中和高等教育人才培养体系建设工作方案》	加快储能与氢能相关学科专业建设，加快碳捕集、利用与封存相关人才培养，加快碳金融和碳交易教学资源建设，建设一批绿色低碳领域未来技术学院、现代产业学院和示范性能源学院。
2021.07	教育部	《高等学校碳中和科技创新行动计划》	利用3-5年，不断调整优化碳中和相关专业、学科建设；通过5-10年的持续支持和建设，若干高校率先建成世界一流碳中和相关学科和专业。

来源：佩信行业研究院整理

中国海油&中石大“油气人工智能”复合型人才联合培养项目

序号	培养方向	招生类别专业
01	智能油气地质工程 智能油气井工程 智能油气田开发工程	资源与环境、地质资源与地质工程、 油气井工程、油气田开发工程
02	智能油气储运工程 智能油气安全工程 智能海洋油气工程	资源与环境、油气储运工程、 海洋油气工程、安全科学与工程
03	大数据与财务决策 油气大数据	会计、金融、会计学、金融学、 管理科学与工程

来源：佩信行业研究院整理

ASSISTED BY UNIVERSITIES MEASURES
FOR CULTIVATING OIL AND GAS TALENTS

高校助力油气人才培养措施



增设绿色低碳相关行业

根据教育部公布的2021年度普通高等学校本科专业备案和审批结果，碳储科学与工程、氢能科学与工程、可持续能源、智慧能源工程、生物质能与材料等新专业列入普通高等学校本科专业目录。其中，碳储科学与工程专业已于2022年秋季在重庆大学、中国地质大学（北京）、中国石油大学（北京）、中国矿业大学（北京）四所高校招生。同年，全国首个“碳经济”专业获批，中国人民大学应用经济学院的“碳经济”硕士专业学位授权点成功获批。



建立绿色低碳主题学院和研究机构

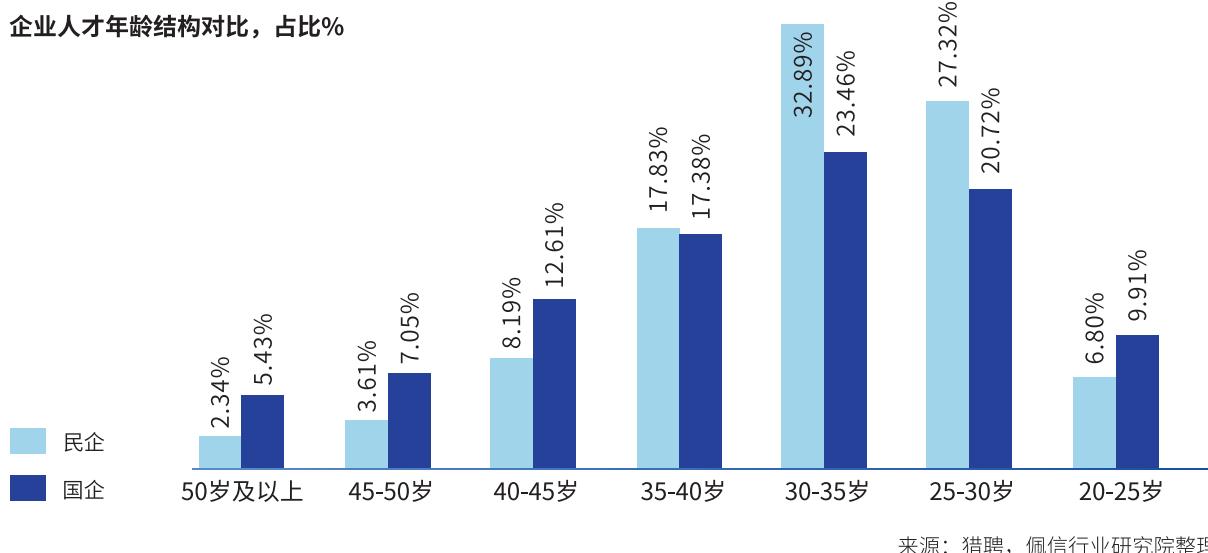
国内多所石油高校作为和行业联系紧密、特色鲜明的能源类高校，增设新能源、碳中和相关学院。如中国石油大学（北京）先后成立新能源与材料学院、碳中和未来技术学院、碳中和示范性能源学院，西南石油大学成立新能源与材料学院，西安石油大学成立新能源学院。清华大学、北京大学、西安交通大学、华东理工大学、同济大学等数十所高校也自2020年起陆续建立了碳主题的研究院或研究中心。

高校联合培养双碳人才

2021年4月，同济大学牵头“华东八校”共同发起组建了“长三角可持续发展大学联盟”并发布《促进碳达峰碳中和高校行动倡议》。同年10月，东南大学、英国伯明翰大学等一批世界知名高校联合成立全球首个聚焦碳中和技术领域人才培养和科研合作的“世界大学联盟”。中国海油与中国石油大学（北京）联合开办“油气人工智能”复合型人才培养项目，有针对性地为中国海油数字化转型和智能化发展提供人才保障。

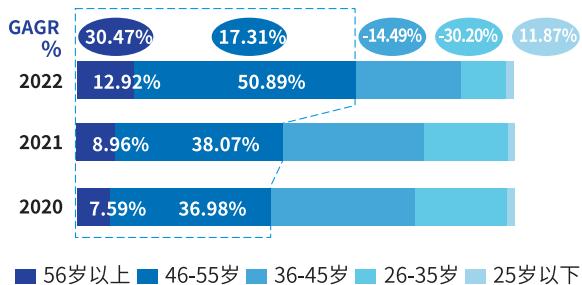
老龄化趋势明显，企业人才创新力青黄不接

企业人才年龄结构对比，占比%

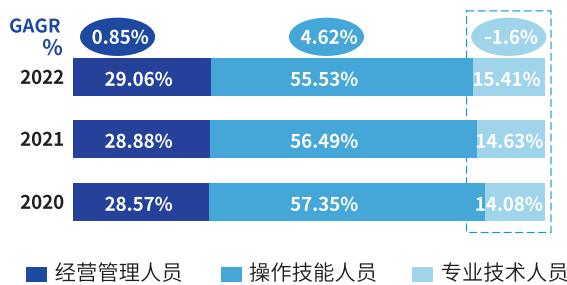


来源：猎聘、佩信行业研究院整理

中石油员工年龄结构比例变化，占比%



中石油员工职位类别比例变化，占比%



来源：财报、佩信行业研究院整理

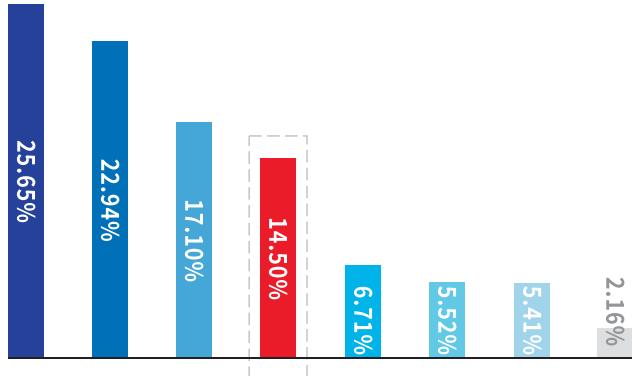
国家卫生健康委提出预计在2035年左右，我国60岁及以上老年人口将突破4亿，占比将超过30%，进入重度老龄化阶段。在此背景下，央国企正呈现出青年人才和核心骨干人才并存的两级化特征，以中石油为例，2020-2022年期间46岁以上、25岁以下的员工比例均有所上涨，其中56岁以上员工占比CAGR达30.47%。

随着中国老龄化的加快，出生于20世纪50、60年代的央国企高职称骨干科技人员，正逐步退休，加之人员流失和就业选择的多元化，多数国有企业面临高职称技术人员锐减的严峻问题，关键技术岗位顶不上去，中青年员工经验尚有不足，专业技术人员缺乏，工匠精神缺失，其操作技术与工艺不足以支持央国企创新技术的转化与落地，人才创新力青黄不接。

高端人才流失，留人用才成发展要务

入 在中高端人群的就业偏好中，国企占比仅为14.5%，不再为求职首选。

- | | |
|--------|------|
| 独角兽公司 | 事业单位 |
| 外企 | 中小企业 |
| 大型民营企业 | 自由职业 |
| 国企 | 其他 |

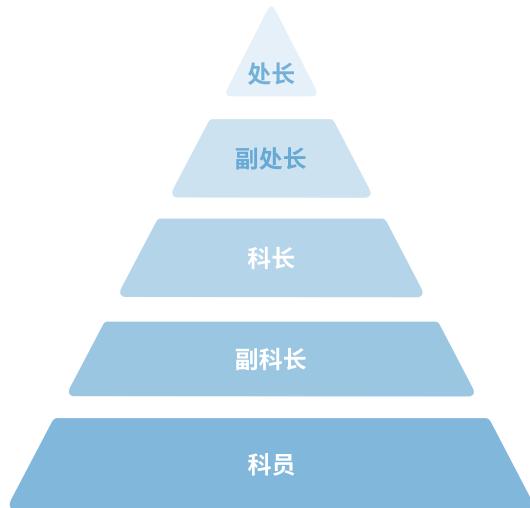


来源：脉脉、佩信行业研究院整理

出 狹窄的晋升渠道和低吸引力的薪酬回报，难形成有效激励，易使人员流失。

国企职位设置相对严格，晋升路径透明但较为狭窄，级别越高晋升难度越大，例如从三级科长进入副处存在长期滞留可能，缺乏职业成长，因而这一部分员工常因职业发展空间不足而离职。

此外，2015 年我国实施了《中央管理企业负责人薪酬制度改革方案》，对国企负责人的薪酬进行了严格的限定，与市场的联系紧密度下降，部分高收入阶层会因无法在国企获得与自身禀赋相匹配的工资回报而选择离职。



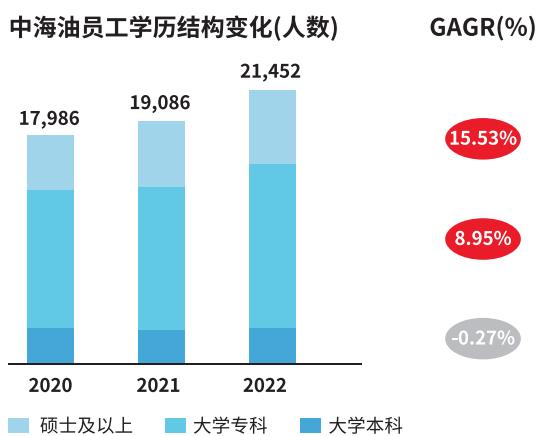
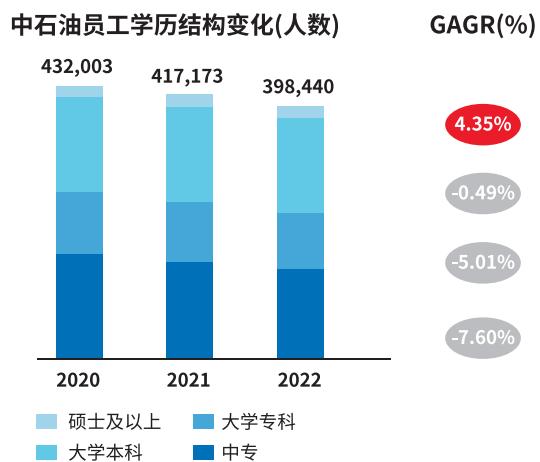
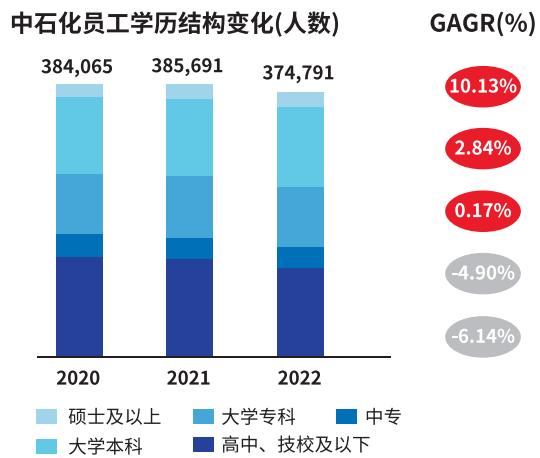
高 端 人 才 供 应 “低 入 高 出” ， 油 气 企 业 人 才 需 求 持 续 扩 大

油气行业企业属性特殊，以央国企为主。但当前，央国企正面临着高学历、高素质人才流失严重，人才流向非国有企业的趋势，国内大批学业优异，在学术科研、创新创业领域崭露头角的青年人才择业时，优先选择进入非国有企业，严重阻碍了国有企业高质量发展。

确保高端人才引得进、留得住、用得好，打造人才高地成为央国企发展的当务之急。国聘招聘平台统计显示，2021 年央企社招岗位中，中高层管理者岗位需求占比由 2020 年的 0.33%，增长至 2021 年的 0.54%，增加了 0.21 个百分点。各大单位积极落实中央人才工作会议精神，对高端人才需求持续增加，在国聘招聘平台博士专场发布招聘需求就有上万人，这些都表明，央国企正在加大对高端人才的引进力度，以应对人才流失的挑战，并推动企业的持续发展。

学历门槛抬高，基础人才素质提升

2020-2022年“三桶油”员工学历结构变化情况



人才竞争加速资本竞争，组织构建人才资本基础。随着企业规模的扩大，企业对更高学历背景的人才需求也持续升高，调研结果显示，百人以下的小微企业中，本科及以上学历的员工比例不足 4 成，但在万人以上规模企业中，该比例可达 65.7%。

随着油气行业的蓬勃发展以及人才市场竞争的日益激烈，用工单位员工对求职人才的需求和标准提高，部分基础操作岗位由大专 / 中专提升至本科学历要求。

2020-2022 年期间，“三桶油”业内领军企业高学历人才的员工比例均有所提高，其中“硕士及以上”学历背景的员工涨幅最高，中海油“硕士及以上”学历员工数量提升比率高达 15.53%，对应“中专及以下”学历背景的员工缩减。油气行业对高素质、高学历人才的需求，不仅是一种行业趋势，更是企业持续发展的必然选择，未来，随着行业的不断发展和市场竞争的加剧，这种需求将会更加明显和迫切。

来源：财报、佩信行业研究院整理



国企改革中的隐形障碍 党建与人力管理融合困局

党建工作作为企业的政治核心，肩负着引导企业政治方向、价值观和发展理念的重要使命。在新一轮深化国企改革的背景下，国有企业职工的思想独立性、选择性、差异性、多样性显著增强，价值观日趋多元化，新生代群体逐渐成为员工主体，这为国有企业的思想政治工作带来了新挑战与新机遇。如何帮助员工建立正确的马克思主义世界观、人生观和价值观，将思想政治工作的“柔性管理”与企业人力资源管理的“刚性管理”相融合，以激发员工的内在工作潜力，成为当前亟待解决的问题。

直面困境，剖析思政与人力割裂痛点

现阶段，国有企业对基层员工思想激励的研究还不够，还不能够做到分类实施策略。思想政治工作流于形式，工作内容过于简单，工作形式过于僵化，工作手段过于单一，实际效果较差。

思想政治工作未跟上人力资源管理的调整节奏。在国有企业改革过程中，会出现部门职能转变、部门间人员增减、管理岗位变化等诸多问题。在内部调整过程中，会对一些员工和管理者的心灵产生影响，如果企业的政工人员认能够及时关注，做好思想引导工作，帮助他们度过企业变革时期，就可以稳定员工的心态和情绪，从而确保国企改革稳步推进。但在部分国有企业中依然存在思想政治工作与人力资源管理分属不同部门，相互割裂，融合深度不够，发挥作用不强的现象。

传统人力资源管理没有主动融合思想政治工作。国有企业受国家政策扶持，管理系统相对稳定，员工的思想各异、水平参差，尤其高精尖缺人才、新生代员工，早已不适应于传统的管理模式，“铁的纪律”应该让位于“柔性激励”。在国有企业员工人文关怀和心理疏导方面，传统的“管人理事”的人力管理方式会遏制人才发展，如果将思想政治工作的一些举措手段融入人力资源管理中，更好地转变员工思想，有助于减轻改革中存在的压力。

打破壁垒，实现柔性融合与共进

党建工作与人力资源管理共同关注人的因素，党建工作着重培养员工的思想觉悟和道德品质，而人力资源管理则关注员工的能力和素质提升，两者在不同层面发挥了各自的优势。国有企业中思想政治工作与人力资源管理工作的有机融合，既是国有企业管理模式的创新，也是高质量发展的内在要求，更是新时代发展的必然趋势。要将思想政治工作渗透到人力资源管理工作中，就应紧跟时代的脚步，把思想政治工作贯穿始终，全方位、多角度地进行人力资源工作的优化创新。



将思想政治工作体现到人文关怀和心理疏导

人力资源管理多是刚性要求，在执行过程中，员工难免会产生心理情绪，政工部门可以通过建立联系点制度、职工座谈会、职工大讨论等形式，推进领导干部倾听基层声音，充分了解员工诉求、工作内容、思想情绪等，充分调动企业员工工作积极性和能动性，领导干部经常性地贴近职工、深入调研，承认和满足他们的合理需要，将企业核心人才可能面临的实际困难想在前、把问题解决在先。



将思想政治工作纳入到人力资源培训体系

职工是企业发展的决定性因素，国有企业思想政治工作和人力资源管理都是在促进企业不断发展的过程中做好“人”的工作，都要始终坚持以人为本的原则，牢固树立以政工群众为中心的导向。使“人”能够在相对宽容的制度环境下发挥积极性、创造性和主观能动性。在深化国资国企改革的新背景下，职工利益诉求、价值取向、思想观念上都呈现出多元、多变、多样的新特征，思想政治工作要发挥“稳定器”作用，思想政治工作要融入人力资源培训体系，在制度建设、流程规范上下功夫，在人力资源培训中嵌套开展职工思想政治教育，不断提高职工的思想素质和政治觉悟，努力把职工的思想引领和统一到党的方针政策和企业科学发展上来，不断筑牢企业科学发展的根基。



将思想政治工作渗透到绩效管理和岗位考核

绩效管理的创新首先从完善绩效考核制度出发，将思想政治教育理念渗透到绩效制度建设中，将“刚性管理”“柔性约束”相结合。绩效考核制度要建立在以人为本的基础上，明确不同治理主体的权责边界、治理责任、决策程序、行权方式。明晰各项考核内容，将绩效管理公开化、民主化，让职工在制度的约束下严格要求自我，避免与管理者之间发生矛盾，进而帮助职工不断改进不足，提升自我，提高工作积极性。

文章来源：项文文，李达

03 卓越运营 新质生产力启新程

Chapter Three

向“新”而行 打造具备新质生产力的现代新国企

从传统国营企业到国有企业，再到新国企和现代新国企，我国公有制特别是全民所有制的实现形式不断创新发展，实现了历史性的转变。区别于传统国有企业，“新国企”是公有制、国有经济与社会主义市场经济深度融合的必然结果，核心内涵是适应社会主义市场经济要求，并与之深度融合，即建立现代企业制度的新型国有企业。“现代新国企”的核心内涵则是在此基础上适应中国式现代化要求，并为之提供关键支撑，即建立中国特色现代企业制度的现代化新型国有企业。现代新国企是新国企的升级版，是新国企在新时代新征程中的发展目标和方向。面向新质生产力发展打造现代新国企当前需要重点做好以下五个方面的工作。

对标世界一流企业建设目标

经验证明，具有全球竞争力的世界一流企业是新质生产力形成的关键主体。要想把国有企业建成世界一流企业，就要提升国有企业的核心竞争力，培育企业家精神。首先，要继续深化国有资产管理体制改革，完善国有资本出资人制度和国有资本经营预算制度，优化国有控股、参股企业国有股收益上交机制，健全对国有企业和企业家的绩效考核和评价机制。其次，要坚持“两个毫不动摇”，使国有企业和民营企业能够在市场上公平竞争，平等获得市场准入资格及要素和资源，同时减轻国有企业不必要的政策负担，使其轻装上阵。最后，要合理扩大国有企业经营者的自主经营决策权，完善薪酬等激励机制，进一步建立和完善容错机制，激发国有企业经营者的企业家精神。此外，建设世界一流企业还要求现代新国企拥有较高的全要素生产率和社会价值创造水平。

对标高水平科技自立自强使命

中国式现代化的关键是科学技术现代化。服务、支撑、引领高水平科技自立自强是新时代下新国企的使命和任务，也是形成新质生产力的必然要求和必要条件。为此，国有企业特别是中央企业，要进一步整合政产学研各类科技创新主体的资源，并充分利用自身丰富的科研资源优势，加快提升自主创新能力；加强关键核心技术行业共性技术攻关，并与民营企业共享创新资源，相互取长补短，形成协同创新的联合体。总之，通过体制机制创新和政策引导，促使现代新国企成为“卡脖子”技术的攻克者、行业共性技术的突破者、原创技术策源地和自主创新典范，并为民营企业科技创新提供支持。

对标新型工业化要求

新型工业化是加快形成新质生产力的主要阵地和根本支撑，推进新型工业化是加快形成新质生产力的必然要求和重要着力点。2023年12月召开的中央经济工作会议强调，要以科技创新引领现代化产业体系建设，大力推进新型工业化。支持和引领新型工业化发展是时代赋予国有企业的新使命新任务。新型工业化的内涵强调技术创新、绿色发展、高质量制造和国际竞争力，这也是国有企业改革发展的方向和对现代新国企的基本要求。

新型工业化要求现代新国企具备“四化”特征：

数字化	即新一代信息技术与制造业深度融合创新以重塑工业的研发、制造以及产业链的组织形态。	绿色化	即有效提高工业的资源综合利用效率和清洁生产水平。
高效化	即提升供给效率和供给质量，为满足人民美好生活需要、实现共同富裕提供强大支撑。	韧性化	即提升产业体系的自主可控能力，保障极端情况下国民经济循环畅通。

对标现代化产业体系建设要求

现代化产业体系是新质生产力形成和发展的产业支撑与载体。打造现代新国企必须以构建现代化产业体系为目标和方向，大力发展实体经济、数字经济，通过数字经济与实体经济深度融合促进产业转型升级。

一	引导央国企聚焦现代化产业体系建设，补短板、厚基础、扬优势
二	构建央国企牵头的高能级创新联合体，激活国家战略科技力量
三	鼓励央国企主导大中小企业深度融通，提升体系化创新效能
四	加快央国企数智化转型，打造现代化产业体系新引擎
五	深化制度创新和政策体系创新，释放央国企赋能产业现代化的潜能
六	发力布局战略性新兴产业和未来产业，形成国资央企对现代化产业体系的引领优势
七	建设新型科技金融体系，引导国资央企牵头培育国产化产业生态

对标新发展理念

劳动力队伍、生产关系、生产工具是新质生产力的三大构成要素。加快形成和发展新质生产力首先要求培育一批适应新质生产力发展要求的高素质劳动者。为此，在打造现代新国企的过程中，必须完整准确全面贯彻新发展理念，坚持以人民为中心的发展思想，促进人的自由全面发展。

新质生产力的三个关键因素



在落实国家重大战略上发挥带动作用，积极对接区域战略规划，加快各要素的合理流动和高效聚集，推动区域协调发展；进一步优化产业布局，提升国有资本配置效率和整体功能。



践行绿色发展理念，为实现碳达峰、碳中和目标做出更大贡献；积极做好全产业链绿色减排，从供给侧推广应用绿色先进技术，带动全产业链绿色转型。



继续深化“走出去”战略，抓住相关自贸协定机遇，创新国际投资合作模式，建设开放的人才交流平台，积极参与国际标准化活动，加强国际交流。



坚持以人民为中心的发展思想，以创新造福社会，认真履行经济责任、政治责任、社会责任，积极参与社会公益，重视环境保护，支持乡村振兴，助力共同富裕，让人民群众共享国有企业改革发展成果。

文章来源：李政、周希祺、尹西明

用工模式转型： 迈向业务流程外包的实战指南

风光不再，劳务派遣规制加剧成“有限存在”

劳务派遣从改革开放初期服务于外资企业和外国机构驻华办事处，到国企改革改制职工分流安置，再到政府机关、事业单位、国企央企编制外用工，可以看到我国劳务派遣与发达国家作为市场化手段解决弹性用工有着根本的不同。但随着 2023 年《关于做好 2023 年政府购买服务改革重点工作通知》、《产业结构调整指导目录（2024 年本）》等多项政策的发布，劳务派遣正逐步退出灵活用工的舞台中心，业务发展进入衰退期。

劳务派遣制用工全部转为企业直接聘用是用工制度改革的倒退。派遣员工全部转为企业自聘既不现实也不经济，将导致国企重回用工“能进不能出”的痼疾，从而丧失用工机制的灵活性和多样化带来的市场竞争力，让已经轻装的国企重新背负上巨大的人员“包袱”。

在此背景下，业务流程外包开始崭露头角，逐渐取代劳务派遣，成为央国企在灵活用工领域内的主流用工模式。劳务派遣制用工转为业务流程外包理论上可行，但需留心其中存在的多项挑战。当前的劳务派遣转业务流程外包并不是经济社会发展带来的专业化外包发展的必然，而是刻意规避用工法律规制的演变式需求。因此，如何由过往的劳务派遣“无痛”迈向业务流程外包，这一问题逐步成为央国企的关注焦点。

驾驭变革之风，实现业务流程外包“无痛”转型

业务流程外包是以业务结果交付为导向，承包方整合人力资源、业务流程、技术、系统、工具设备等资源，提供从业务咨询、科技创新、人员管理到业务流程运作管理的全业务流程外包服务。企业实施业务流程外包，可以将非核心业务转移出去，借助外部资源的优势来弥补和改善自己的弱势，从而把主要精力放在企业的核心业务上。

现阶段企业派遣用工机制的调整方案，需要坚持“转签一批、派遣一批、外包一批”的基本原则，同时，用工单位用工机制以及组织结构的调整也是转型期可以同步执行的方案。所谓“转签一批”，即选择少量派遣员工转为企业直接聘用方式用工；“派遣一批”即充分利用目前法律对劳务派遣用工的政策，用足 10% 的比例限制，保留派遣制用工机制；“外包一批”，即将不属于“三性岗位”、且存在清晰的划定管理界面或明确任务目标的工作工位外包出去。

业务流程外包应用前的关键议题确认

派遣制用工转型业务流程外包过程中，要求央国企要牢牢把握“员工稳定、成本最优、充分管理权、依法合规”“四项基本原则”，同时要求央国企加强对承包方业务能力、管理运营方式、经济核算等等各方面专业基础的深度考量。企业进行业务流程的外包，必须经过仔细的思考与详细的分析，并制定相应的战略和执行框架。在进行业务流程外包决策之前，企业通常需要对如下自身特性进行检阅。



企业是否需要定量的外包指标？

主要通过具体的企业运营分析对企业运营效率进行诊断。例如围绕成本 / 销售指标，确定企业的运营成本的历史趋势是否不断攀升；围绕人均成本 / 利润指标，确定单人为企业创造的价值是否不断下降；围绕利润率指标，确定企业收益率是否正在变低；围绕固定成本 / 可变成本，确定企业是否需要降低成本。



自身是否需要进行必要的业务流程重组和建设共享服务？

并不是所有低效职能都需要外包，外包的核心是降低成本，提高效率，塑造企业的核心竞争力。共享服务的核心思想是利用稀有的技能资源、更有效地提供服务和信息、降低管理成本。因此对于业务流程的优化，从降低成本、提高效率的角度，对内为内部共享服务，对外则为外包服务。



从战略角度考虑，企业是否需要外包？

企业需要设定清晰的外包目标，例如降低成本、提高服务质量、提高竞争力、获得先进技术、将有限的资源用于战略性活动、增加企业价值、规模经济效应、分散风险等。在明确这些目标的基础上，企业应谨慎评估外包的利弊，制定合适的外包策略，确保外包活动能够为企业带来长远的战略利益。



从业务角度考虑，什么样的业务可以外包？

可以使用如下外包判断公式进行分析，当“外包所需成本”>“部门费用 + 所耗资源的机会成本”时，该部门有存在的合理性。但当“外包所需成本”<“部门费用 + 所耗资源的机会成本”<“部门所创造的收入”时，表明该部门虽然创造了价值，但不具有相对优势，将其外包可以使企业增加更大的价值。即“外包所需成本”<“部门费用 + 所耗资源的机会成本”是进行外包的必要条件。

⑤ 业务流程外包过程中的五个核心把控点

发包方共识

- 企业内部要统一认识，转业务流程外包将不是人力资源一个部门能决定的，人力资源部、财务部、业务部、法务部等部门达成共识才能推动转型。
-

人数配置

- 与劳务派遣不同，业务流程外包后承包方有自主用工权，承包方要配备适当数量的人员保证发包方要求的工作进度、工作成果、质量标准和稳定运营。
-

成本核算

- 派遣转外包由于计价和取费方式截然不同，企业所需要承担的费用一般是要高于派制用工和直接用工，相应的承包方必须承担业务流程外包项目的全部人员雇主责任。
-

管理权

- 业务流程外包项目的管理权归属是区分不同过渡阶段的主要标准，在外包初期、中期阶段，既需要双方在方案以及实际工作现场中体现承包方的全部责任，又需要保证满足发包方对任务进度、标准、数量等方面管理控制需求。
-

承包方选择标准

- 过渡性的业务流程外包需要过渡性的方案，同时也需要可以提供具有过渡方案和能力的承包方。
-

04

乘“新”出海 “双碳”领航绘蓝图

Chapter Four

央企走出去，乘“新”出海： 深化创新合作，书写共赢故事

纵观历史，国企出海在项目金额、落地形式、行业及地理分布上都实现了跨越式发展，已经成为国企运营活动中一项重要内容。但自2017年以来，在地缘政治、疫情及国内外经济发展态势等因素的综合作用下，国企的出海活动受到了明显影响。另一方面，国企出海当前也面临着诸如战略规划不清、管理机制缺位、风控能力不足、本地化程度有限等问题。想要更好地实现出海目标，国有企业需要着重解决这些问题，把握好全球产业链重构所带来的机遇，在打造富有国际竞争力的集团性企业的同时，助力“走出去”战略的更好实现。

国企出海面临本地化运营不足的问题。这既包括了对当地政策法规、社会环境等因素不够了解，也包括在海外运营过程中将国内经验生搬硬套到投资国而导致项目难产等问题。举例来说，由缅甸电力部、中国电力投资集团、缅甸亚洲世界公司共同筹建的密松水电站最终就因为当地居民的强烈反对而导致项目难产。针对这一问题，其背后的主要原因主要在于国有企业对本地化运营的重要性存在认知不足，尚未充分发挥本土员工及本土合作伙伴的积极作用，可通过以下方式解决。

要树立“深入本地”的经营价值理念

国有企业要从思想上明确本地化运营的重要性。在此基础上，要与宏观研判能力相结合，进一步加强对目标市场的前期研究，从而真正做到了解市场与客户。要摆脱过去“仅与所在国企业与政府打交道”的落后思路和照搬国内经验的问题，尤其要关注环保、社会影响等ESG因素，深入目标市场，真正建立与所在国人民的联系。

利用好合作伙伴所提供的本地优势

首先，要利用好国内赋能性企业所提供的经验与渠道。以华为云为例，在结合自身出海经验和多年来服务众多客户基础上，其不仅能够为出海企业提供云技术方面的支持，同时已建立了一支强大的本地化团队，能够在开发、推广、运营乃至本地人才管理等方面为出海企业提供相应支持，帮助出海企业快速适应当地市场。国有企业在出海过程中应充分利用类似的国内合作伙伴所提供的经验与渠道优势，从而在本地化过程中少走弯路，进一步提升工作效率。

其次，还应利用好本地伙伴所提供的优势。国有企业应进一步将本地化相关因素纳入本土伙伴选择的过程中，从资源、能力、社会声誉、渠道、与当地政府关系等多方面领域考察潜在本土伙伴，实现“借船出海”。具体而言，国有企业可重点参考以下三个方面，

国有企业应加大与本地金融机构的合作力度，通过引入本地资金以提升项目风险管控水平。

国有企业应进一步推动自身与当地产业链、工业链的深度融合，加大与当地供应商的合作力度，进一步深化本土合作伙伴所提供的成本优势，并提升企业在当地的社会形象。

国有企业在选择当地伙伴过程中还应尤其关注“头部效应”，与当地优质企业建立优秀合作关系，从而拓宽优秀项目获取渠道，实现“借船出海”。

加强本土员工的积极作用

首先，应尽可能扩大本土员工的招聘规模。本土员工对于当地的社会市场情况有更深入的了解，能够帮助国有企业更好地规划其本土化战略。另一方面，提升本地员工的招聘规模也有助于中企改善中企在当地形象，减少本地化阻力。因此，国有企业应在结合自身项目实际情况的基础上，进一步扩大各层级本土员工的招聘数量。

其次，要做好本土团队的管理工作。由于文化与社会环境不同，本土员工及中高层管理人员比较容易与中方团队产生一些认知或方法论上的分歧，如若不加妥善处理反而可能加大出海过程中的本土化阻力。针对这一问题，可考虑采用项目团队管理的基本原则，将本土团队作为一个单独的项目团队管理，中方高管不应过度干涉本土团队的内部事务，而是主要从绩效、业绩指标等因素对其进行约束。有条件的企业可以将权利进一步下放，由地区中心去负责该地区的战略、运营、人力建设。



油企出海新篇章，从国内巨头到国际竞技场上的领航者

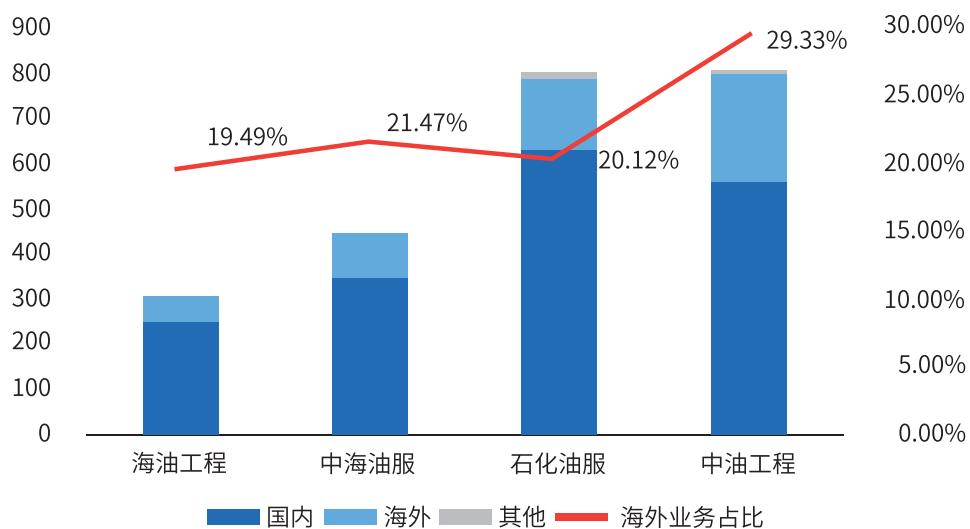


随着中国经济的蓬勃发展，能源需求持续增长，国内油气资源已难以满足庞大的消费需求。自 1993 年成为石油净进口国以来，中国为确保国家能源供应安全，积极扩大海外能源投资规模，以“走出去、走进去、走上去”的战略在全球油气资源开发领域寻求突破。然而，在 2024 年——被誉为“史上最大选举年”之际，这一年的选举结果或将深刻影响全球商业和市场格局。加之全球滞胀风险与地缘冲突不断加剧，海外企业面临的泛政治风险愈发复杂多变。面对如此挑战，国内石油企业的出海之路更显艰难。

多维升级，油服企业驰骋“一带一路”

高油价驱动海外油服市场回暖的背景下，“三桶油”下属油服企业也在持续加强海外业务布局，巩固现有优势业务，积极探索技术服务等新业务板块。从历史收入占比情况来看，“三桶油”下属油服企业海外业务收入占比主要在 15-30% 左右，海外业务对“三桶油”下属油服至关重要。从新签合同来看，2023 年中油工程、海油工程海外新签合同均大幅增长，包括海油工程卡塔尔总承包合同、中油工程 EACOP 公司总承包合同等，标志着“三桶油”下属油服的合同承包能力持续得到海外业主认可，海外市场拓展能力进一步增强。

2023年各油服公司营收分布（亿元）及海外业务占比





扬帆出海，国际化征途中升级转变

国际化发展给企业带来的变化是多维度的，“三桶油”及其下属油服公司作为国企，在国际化征程中需敏锐地洞察市场动向，灵活调整策略，特别是在身份认同、市场洞察和局势应对等关键方面，实现全方位的转变与适应。

⑧ 身份意识发生转变

在国有企业推动国际化进程中，最大的转变是身份意识。在国内油气勘探中，自然资源归属于国家，可以通过国家支持和授权获取矿权。“三桶油”作为国有企业，是国民经济的重要骨干力量，在国内业务领域拥有完备的法律制度保障。但在国际化业务开展中，只是作为普通的市场参与者，每一个油气区块都需要依靠企业自身实力争取，通过专业化服务获得竞争优势。

⑨ 市场意识逐步增强

国际化发展要紧紧围绕市场，激发企业自主经营能力和员工自驱力，充分调动各类资源要素。随着国内油气市场竞争加剧，市场经济体制改革深入推进，市场观念深入人心，国际、国内两个市场是一套话语、一个导向，具备全面推动总部国际化的先导性理念。在总部国际化进程中，需要将这种市场观念充分激活并凸显出来，搭建国内和国际市场一体化运营的规则和制度平台。

⑩ 驾驭复杂局势的能力要求提高

企业国际化发展要求从更加开阔的国际化视角，放眼全球市场、统筹全球资源，建立灵活机动的组织机构、管控方式，同时也对员工应对风险挑战、驾驭复杂局势的能力提出更高要求。在国际化进程中，各方基于契约合作开发运营，开展有效的沟通谈判是在多元复杂环境中坚定地维护利益、实现自我利益最大化的重要手段。提高员工的政治素质、文化素质、专业素质、身心素质等复合能力，才能在复杂局面中为公司争取最大化的利益。

05 佩信管理咨询 前沿观点，共享实践

Chapter Five

基于佩信PHP新质人才力模型 建设幸福高效生产力

在如今日新月异的商业环境中，一个高效能的组织，不仅能充分发挥每个员工的潜能，更能充分激发团队的创新能力，促使企业取得卓越成就。组织效能已成为决定企业生存与发展的核心要素，它是企业实现既定目标，以及员工精准、高效地完成任务的重要衡量标准。

组织效能由多元因素所影响，其中包括经营、运营、组织和人力层，而人力资源是组织效能提升的撬动点和突破口。组织效能的提升，企业需要全面地、系统地理解组织效能的底层逻辑，从人力层诊断组织效能的问题，找到组织效能提升的突破口。

PHP人才能力素质模型是一种衡量组织内成员高效能核心要素的诊断工具。该模型基于佩信集团专有人才库，涵盖全国各地区、各行业，超过70万名员工的数据和表现，总结得出高效能人才所具备的基本素质。

PHP人才能力素质模型

人才的基本素质是体现企业组织管理能力的重要指标，具有优秀能力素质的人才能够通过日常运营、执行决策、分配资源、领导团队等实现短期和中长期的高绩效发展。佩信集团提出的PHP人才能力素质模型包含三大要素：Passion激情(工作投入度，代表个人动机与特质)，Hardworking勤奋（敬业度，代表个人态度与价值观），Professional专业（专业度，代表工作能力和潜能）。





✓ PASSION：未燃尽的「激情」创造幸福生活

激情，表现为工作的活力度，在工作过程体会到由衷、强烈、真实的兴奋感，对未来充满希望。驱动员工提升活力度的关键因素是工作的价值，在工作中得到意义的诠释，以更积极的态度自我驱动，积极面对工作中的挑战，不断提升自己的能力和价值。Passion中的自我驱动源于对工作意义的深刻理解和认同，使员工不再满足于简单的完成任务，主动寻找提升自己的机会，自发地投入更多的时间和精力去学习和成长，保持乐观的心态，积极面对不确定性，追求更高的工作标准和更好的自我表现。

同时，当员工能够意识到自己的工作能够为他人、为社会带来积极影响时，他们会产生产生一种强烈的使命感，这种使命感会推动他们更加努力地工作，会更加关注企业的整体利益，愿意为组织的发展贡献自己的力量，以实现更大的社会价值。

㊂ HARDWORKING：以3C模型为镜，保持活力姿态

HARDWORKING是指员工不仅仅把工作当作谋生的工具，更当作一份事业去完成，体现在对工作内容、对所在行业的认可，保持敬业和“活力”状态，最大程度地去激发自身潜能。

佩信行业研究院基于具有HARDWORKING特质的员工特征，提出3C模型，以目标为导向，有清晰的工作计划和策略，全身心地投入到工作中，主动寻求解决问题的方法，不断提高自己的工作效率和质量，为组织带来了高效的工作和卓越绩效，增强组织的凝聚力和向心力。

Hardworking
3C



PROFESSIONAL：专业塑造价值，塑造高效的员工队伍

终身学习是员工发展的重要部分，准确了解当前正在发挥效用的技能和能力，以及未来新兴的技能是至关重要的。企业内部的员工只有获得长足的进步、不断提高他们的工作能力甚至教授他们关联岗位的工作技能，让他们成为一名业务上的多面手甚至管理人才，才能实现真正意义上的“增效”。

PHP人才能力素质模型从九大关键维度科学、系统、量化地评估组织绩效，汇总了员工和管理层在员工韧性、包容性、员工体验和职场福利等因素的看法，深入剖析PHP人才能力素质模型的具体维度，着重探讨领导力、数据与技术以及人才管理方面的洞见，帮助企业梳理组织效能状况与员工特质的底层逻辑，进而培养敏捷高效的人才队伍。

Passion 激情	自我驱动力	积极态度	使命感
	在工作中展现出高度的自我驱动和自我管理能力	积极主动地追求个人成长和发展	对工作目标的深刻理解和对组织价值的高度认可
Hardworking 勤奋	忠诚	专注投入	持续努力
	员工对企业或组织产生的情感认同和责任感	在工作中展现出的积极、自主和专注的行为态度	保持持久的毅力和决心，不怕失败，持续前进的步伐
Professional 专业	专业知识与技能	工作效率	学习能力
	运用专业的知识和技能处理工作	完成工作任务或项目时所展现出的高效能表现	搭建体系化和掌握新领域的能力

三种关键行为持续推动变革及塑造未来工作

在追求高质量发展的道路上，企业应当兼顾员工的多元性和变化性，关注他们的价值观和工作偏好，同时激发员工的敬业热情，维持发展定力并提高企业竞争力。影响企业及其员工队伍的关键趋势，为在不断变化的业务环境中取得成功提供了指引，佩信集团通过洞悉有助于提高员工效能的组织行为模式，总结推动变革和塑造未来工作的三个关键行为。

关注人才价值主张(EVP)

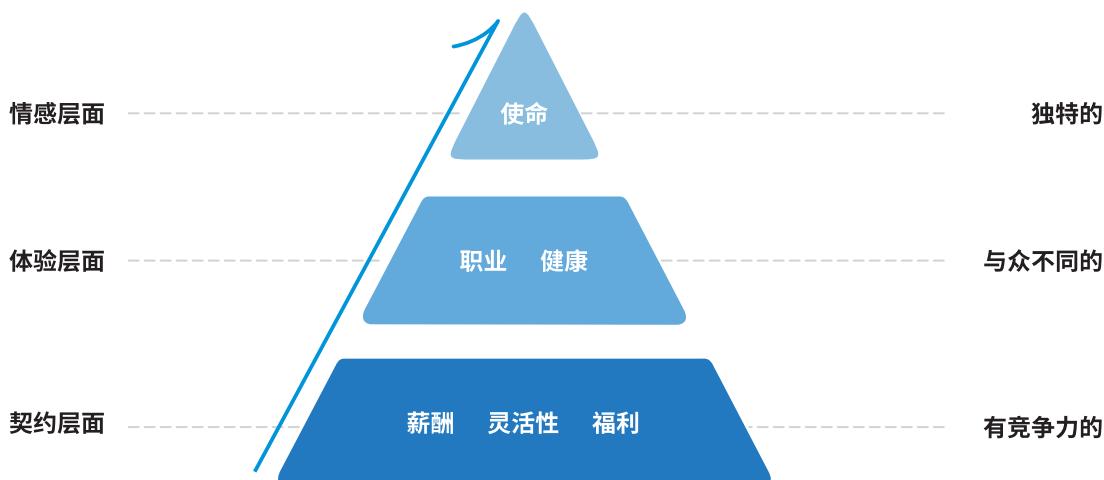
打造雇主品牌建立共鸣

将工作与未来的价值相匹配

创造更具吸引力的人才价值主张（EVP）

员工价值主张不仅包括组织承诺向其员工提供的独特福利和价值观，它超越了传统的薪酬和福利领域，包括职业发展机会、公司文化、工作与生活的平衡和认可等因素。将周到的福利与公平、平等的报酬相结合的员工价值主张有助于营造吸引和培养多元化人才所需的包容性工作环境，增加公司吸引多元化人才的机会，在组织内部建立信任和平等。

在扩展员工价值主张的视野时，可从契约、体验以及情感这三个层面剖析价值。企业可以使用它来规划自身奖励支出的优先级，将重心放在一个或多个能进一步将自己的商业策略和人力资源策略协调一致的因素上。



来源：美世，佩信行业研究院整理

打造雇主品牌建立共鸣

企业加速全球化布局，互联网+深化产业融合，这些宏观趋势都在潜移默化地改变着中国的职场环境，使组织架构更加灵活，员工构成日益多元化，这些人才在年龄跨度、经历背景和文化习惯上都呈现出前所未有的差异性。

越来越多的中国企业雇主在打破固有思维，拥抱创新技术和理念，通过社交招聘、雇主品牌和人才大数据洞察来吸引和留住人才。雇主品牌形象是员工了解企业的第一扇窗，影响着员工对于企业的初印象以及后续的认知。另一方面，员工是品牌形象的直接传播者，他们的认同感和归属感将直接影响到品牌的形象和声誉。

运用品牌效应建立员工层面的共鸣需要品牌关注员工的需求和期望，为他们提供良好的工作环境和发展机会，同时加强员工之间的沟通和协作，关注员工的个人成长和心理健康，激发员工的归属感和自豪感。

将工作与未来的价值相匹配

企业要关注员工关键周期的关怀，找出让员工在工作中充满动力，积极投入工作的驱动因素，通过工作和人才进行匹配以创造出价值，并设立一个机制来对适应未来的技能和行为进行奖励，从认可体系、自主权限中赋予个体价值感。

佩信行业研究院认为，员工技能对个人实现组织战略至关重要。这些技能包括建立更具韧性和敏捷性的员工团队所需的职业素养、能力和行为，这远远超出了单纯的技术范畴。通过正确的评估，企业可以优化其人才战略，雇用和培养那些能够接受变革、适应未来，并在不确定性中蓬勃发展的人才。

组织健康和高效能可以助力企业迅速踏上“高业绩的轨道”，而持续追求组织健康，则能确保企业在轨道上行稳致远。佩信集团将基于PHP人才能力素质模型，持续推动伙伴间的成长与进步，助力企业准确识别和运用所需人才，促进组织目标具体措施的落地，构筑坚实的人才发展基石。



——|| 佩信行业研究院 ||——

作为佩信集团行业创新研究在中国市场的落地与重要实践, 佩信行业研究院汇集了佩信集团云平台、数字科技、端到端产品解决方案, 鼎力支持在中国深耕的1000家优秀客户探索下一代业务流程方案、构想设计创新概念、加快数字化转型升级, 到迅速实现创新应用和规模扩展。

佩信行业研究院研究领域涵盖能源与制造、高科技与互联网、生物医药与大健康、工业级无人机应用等行业, 也包括人力资源领域所涵盖的共享服务中心建设、数字化转型与升级、招聘管理、人力资源敏捷开发等人才管理技术, 助力客户企业变革流程、构建现代化HR和业务管理体系, 提高企业效率和效能, 实现人力资源数字化转型。

前瞻洞察, 引领行业未来。佩信行业研究院将继续为客户制定针对中国市场特有的突破性解决方案, 为客户创造切实而显著的商业价值, 从洞察到行动, 为创造一个繁荣社会而努力。

了解更多佩信行业研究院的洞察, 可扫码关注
我们的官方小程序: **佩信集团**



©2024佩信集团版权所有

About US

关于佩信

佩信集团是一家总部位于上海的数字科技驱动专业解决方案机构，在管理咨询、数字科技、运营服务领域拥有独特专业能力，公司致力于通过共享成功的文化，卓越运营，帮助客户达成业绩成效，推动客户加速数字化转型。

作为数字化与运营服务的全国服务商，佩信集团拥有超过 10 万名雇员，为 72 万人才提供专业服务，致力于放大人类潜能，为个人、企业和社区创造更多未来机会。凭借多年在人力资源数字化系统软件研发和全国运营方面的经验，娴熟地帮助超过 2000 多家大中型企业借助专业的流程运营服务和数字化驱动实现业务效率升级转型。通过核心数字技术赋能企业，大规模敏捷运营增强业务能力，从创新服务中传递数字技能、专业知识和未来洞见，推动持续改进。

佩信集团旗下拥有专业人力资源 HRS、数字科技 ITS、业务流程运营 BPS 三大业务品牌，为客户提供富有成效的专业解决方案。佩信行业研究院，为客户提供行业管理咨询服务，行业洞察和趋势分析。

作为一家专注提升客户价值的科技服务商，佩信集团以行业解决方案为基础，通过 ESG 战略，助力战略客户实现业务发展目标。致力于成为一个治理良好并推动环境可持续发展的组织，让多元化人才在包容的工作环境中健康成长，实现组织和人才共同精彩。





创造客户卓越价值
让组织和人才共同精彩



官方小程序

400-900-9029

上海市徐汇区宜州路188号华鑫慧享城C7幢佩信集团

www.passiongroup ltd.com

Passion Group, Building C7, NO.188, Yizhou Road,
Xuhui District, Shanghai

国内外定向发行

国内定价：¥6380

声明 | 本杂志为佩信集团大客户增值免费赠阅学习刊物，内容绝大多数为佩信专业团队撰稿，少数选自国外专业刊物和其他渠道，未经书面许可，不得复制翻印传播或以其他方式使用本刊内容。