

城市轨道交通运营人力资源管理实践与思考

吴海涛

南京地铁运营有限责任公司, 江苏 南京 210012

摘 要： 本文基于滁州市轨道交通运营有限公司（以下简称“滁宁城际运营公司”）滁宁城际铁路线开通初期运营的人力资源管理工作实践，从“三定”工作、人员配置、薪酬设计及考勤绩效等方面简要介绍城市轨道交通行业的人力资源管理工作细节，旨在建立可持续发展的人力资源管理模式，为同行业尤其是运营筹备期的人力资源管理工作提供借鉴、参考。

关 键 词： 城市轨道交通；运营筹备；人力资源管理

Practice and Reflection on Human Resource Management in Urban Rail Transit Operations

Wu Haitao

Nanjing Metro Operation Co., Ltd., Nanjing, Jiangsu 210012

Abstract： This article is based on the human resource management practices of Chuzhou Rail Transit Operation Co., Ltd. (hereinafter referred to as “Chuning Urban Railway Operation Company”) during the initial operation of the Chuning intercity railway line. It briefly introduces the details of human resource management in the urban rail transit industry from the aspects of “three determinations” work, personnel allocation, salary design, and attendance performance, aiming to establish a sustainable human resource management model and provide reference for human resource management work in the same industry, especially during the operation preparation period.

Keywords： urban rail transit; operation preparation; human resource management

随着我国社会经济的快速发展与城市化进程的不断提高，人们对公共交通的需求与日俱增，城市轨道交通作为一种安全、便捷、准点的交通方式在全国各大城市快速发展，建设速度与运营规模在世界范围内遥遥领先。截至2023年6月30日，中国内地累计有57个城市投运城轨交通线路10566.55公里。调查结果显示，世界城市地铁运营里程排行榜前十名中国城市包揽九席。城市轨道交通超常规的发展速度、技术先进性与现实中专业人才需求量紧缺、企业管理模式落后产生矛盾，对企业的人力资源管理提出了新的挑战。

滁宁城际运营公司于2021年8月成立，所辖滁宁城际线于2023年6月28日开通初期运营。作者作为滁宁城际运营公司人力资源相关负责人，全程参与滁宁城际线从运营筹备到开通运营的过程，深刻意识到人是企业发展的“第一要素”，也是城市轨道交通运营筹备的“第一要素”，是轨道交通顺利开通、安全稳定运营的基础，是企业高质量健康发展的关键。反思过去，分享个人对城市轨道交通人力资源管理存在些许思考与实践总结。^[1]

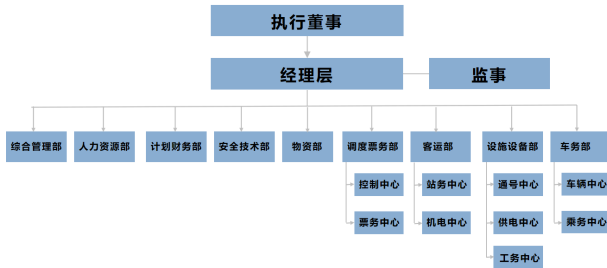
一、“三定”工作

“三定”工作是企业人力资源管理的重要基础之一，随着企业管理的精细化，无论是“定岗、定编、定员”还是“定架构、定岗、定编”的解读，出发点基本是为了厘清职责、明确权责界面、控制人员编制、提升组织效能，促使企业内部的“人、岗、事”三者之间合理匹配，以达到“人尽其才、才尽其用”的目标。

（一）组织架构设计。针对新成立的轨道交通运营单位，科学的组织架构直接决定着企业的运转效率与稳定性，是运营筹备期的先行工作。交通运输部于《城市轨道交通初期运营前安全评估规范》“第五章 运营准备”章节对城市轨道交通运营单位

的“组织架构”及“岗位人员”做了明确规定，“运营单位应具有与运营管理模式和管理任务相适应的组织架构，并设置行车组织、客运服务、设施设备维护、安全生产管理等部门；运营单位应具有受理和处理乘客投诉的部门；运营单位应合理设置岗位，行车组织、客运服务、设施设备维护和安全生产管理部门按运营需求配齐人员”。国内轨道交通运营单位的组织架构具有较高的相似度和参考价值，职能部门一般包括综合管理部、党群办、人力资源部、财务部、企业管理部、安全保卫部、技术部、招标采购部、后勤部及资源开发（资产）部等机构，专业部门中心一般包括调度部、票务部、客运部、工程部、车务（车辆）部、控制中心、站务中心、机电中心、票务中心、乘务中心、车辆检修中心、工务中心、通号中心及供电中心等机构，不同运营单位视

线路规模、管辖幅度及运营模式划分若干运营分公司或分中心。滁宁城际运营公司短期内主要运营滁宁城际铁路线，线路全长55.38km，其中滁州市境内线路里程47.06km，初期开通运营10座车站，预计2027年与南京地铁贯通。基于此管理幅度，在南京地铁的咨询协助下，滁宁城际运营公司搭建形成了“9部门+9中心”的组织架构。^[2-3]



（二）定岗定编设计。城市轨道交通单线运营筹备时的定岗定编设计，可参考国内同行业成熟的轨道交通经验，主要须关注以下几个因素：一是企业员工数量规模的初步设计。据交通运输部科学研究院发布的数据显示，国内每公里地铁需要运营人员50至80人，轨道交通运营单位可综合考虑本线路特点、委外维保模式及组织架构等因素，于运营筹备初期按每公里配员数初步完成企业整体人员规模设计；二是各岗位的人员配备标准设计，此项工作与专业维保模式、车站数、设备设施数、车辆数及班组运作模式等息息相关，要求从事该项工作的人员对轨道交通运营各专业的生产运转有深入认知，具体各岗位的人员配备标准作者在个人发表的《轨道交通运营单位重点岗位配员标准研究》一文中详细研究讨论；三是人员结构科学设计，包括管理岗和生产岗的配比、男女员工的占比、有经验员工（社招生）及无经验员工（校招生的）配比等。行业内轨道交通运营单位管理人员平均配置比例为10%至20%，生产操作岗人员占80%至90%，一般企业规模越大，管理人员配比相对较低。关于男女员工分布，站务中心车站一线岗位包括售票员、值班员及值班站长等岗位女员工配置较多，可占50%以上。乘务司机岗及其他检修作业岗位男员工配置占大多数。关于有无工作经验员工的配比，通常开通第一条线路的轨道交通运营单位需要多配备有经验员工，在运营筹备期间发挥经验作用，社招员工占比可考虑在30%至40%。随着线路的不断开通，运营单位可根据各岗位的培养周期倒排时间节点，提前储备招录应届毕业生，通过老带新、师带徒等方式完成自行培养，控制人工成本。综上考虑，滁宁城际运营公司经与南京地铁运营公司多次沟通研究，最终确定了合计173个岗位861人（管理岗183人、生产岗678人）的定岗定编标准。^[4-6]

二、人员配置

“三定”工作完成后，须尽快启动人员配备。人员配置需要提前谋划、长远考虑，包括人员配备方式（社招、校招或预留内部竞聘）校招来源（固定院校或面向社会公开）及人员招聘到岗

时间等细节，一旦配置计划确定，需要严格按计划推进实施。结合滁宁城际运营公司的筹备经验，在制定各批次人员招聘计划时，关注不同岗位人员的招录顺序及关键时间节点。

（一）轨道交通运营单位成立初期，由于上级集团公司可能缺少熟悉轨道交通运营的专业人才，应通过服务咨询或社会招聘等方式尽快配备核心团队成员，包括运营单位高层、人力资源负责人及财务负责人等关键决策岗位人员，优先考虑从轨道交通行业中挖掘。

（二）根据建设进度，于运营开通提前2至3年优先通过社会招聘配备一批有工作经验的管理人员，负责运营公司初期建章立制及与建设单位新线对接工作。

（三）运营开通提前1至2年，通过社会招聘适量配备部分关键生产操作岗位的班组长，并根据各生产岗位的培养周期倒排计划，通过校园招聘陆续配齐一线生产操作人员，管理人员及到岗的班组长主要负责运营筹备期新员工的岗前培养。^[7]

三、薪酬、晋升、考勤及绩效管理

如果说三定工作是解决“需要什么人、需要多少人”的问题，人员配置工作是配齐“需要的人”，培训工作是把招录的人变成“合格甚至能干的人”，剩余的人力资源工作就是为留住这些“能干的人”服务，建立可持续发展的人力资源管理模式，维持员工队伍稳定，激发员工队伍活力，保障企业健康发展。因此，本章节从薪酬体系设计、晋升制度设计、考勤管理及绩效管理等方面简要分享留住人才的实践经验。

（一）建立科学公平、公开透明、具有竞争力的薪酬体系。一是科学公平的薪酬体系应长远考虑、统筹谋划。综合考虑学历、司龄、工作经历、职称、技能等级及各类证书荣誉等影响因素，合理设计职级或薪酬等级带宽及升级条件。一方面分析对比同行业、本地区工资收入水平，得到政府相关部门的认可，另一方面保证企业内部各岗位及各类员工间合理的职级调整空间和薪资差距，得到广大员工的认可和理解，维持员工队伍的稳定。二是薪酬制度建议对员工公开。公开的薪酬制度是企业对本单位薪酬体系逻辑及薪酬水平自信的体现，一定程度上影响员工的积极性，能通过合理的收入差距激发员工的劳动积极性，有助促进企业管理水平，建立和谐劳资关系。三是薪酬水平要在同行业内相对有竞争力。当下城市轨道交通行业的快速发展与专业人才的储备不足产生主要矛盾，目前轨道交通专业人才需求市场化仍未有效形成。城市轨道交通企业区域性较强，往往随着周边城市新建项目运营单向成批流动，尤其行车调度、行车值班员、列车驾驶员、信号巡检工、接触网维护工等关键岗位，需要通过薪酬差异及竞争优势体现企业对人才的重视。^[8]

（二）建立公平的员工晋升制度。运营规模较小、线路单一的轨道交通运营单位组织架构相对简单，员工晋升空间较小，会通过同行业内跳槽拓宽职业发展通道，对企业而言提高了人才培养成本。尤其是应届毕业生，刚入职时可能对进入职场和工作环境尚不熟悉，存在就业过渡期，一旦工作满1至2年后，周边城市

有新开线路需要社会招聘存在岗位晋升的机会时，可能会出现批量离职的现象。针对以上情况，运营单位需要建立内部竞聘选拔机制，提前预留部分管理岗及班组长岗位，打通员工职业发展通道，激发员工工作积极性。

（三）建立完善严谨、合法合规的考勤管理制度。提及国有企业考勤管理，人们通常有“国企单位工作稳定、考勤管理松散、请假上下班随意”的刻板印象，作为新成立的轨道交通运营单位，需要及时消除刻板印象，于运营初期建立完善严谨的考勤管理制度，有助于提升企业工作效率，提升企业整体形象及员工精神面貌。一是运营单位应建立完善严谨的考勤管理制度，规范考勤管理流程尤其是请休假审批流程，强化日常考勤记录监督检查，严格执行定期考勤公示，做好考勤台账留档，规避考勤管理风险。二是国有企业往往具有较完备的休假福利，包括但不限于法定节假日、年假、探亲假、婚产假、育儿假等，企业内部应提前做好员工休假时间的合理规划，安排错峰休假，在不影响正常运转生产的前提下保障员工合法权益。三是运营单位应科学测算各岗位员工具备的休假时长，计算出各岗位需要安排员工休假顶岗的备班人员数量，为“三定”工作的优化完善提供依据和参考。四是城市轨道交通运营单位部分岗位因工作性质及作业需要，存在综合工时制的工时制度，针对执行该类工时的岗位，需合理安排人员排班，避免违规用工。

（四）建立科学有效的绩效管理制度。多数企业绩效管理以结果为导向，重考核轻奖励，将“绩效管理”与“绩效考核”混

淆，导致员工对绩效管理滋生反感情绪，城市轨道交通运营单位应基于生产及管理特点，形成适用于企业内部管理的绩效管理体系。一是绩效管理指标体系应有导向性和针对性，城市轨道交通作为服务行业，企业内各岗位的指标更侧重于工作纪律良好、业务技能达标、保障安全生产、服务乘客满意等方面，针对不同岗位应结合其岗位职责及工作标准制定细化绩效指标，可建立“通用类+细分类”的分级绩效指标体系。二是重视绩效管理渠道的沟通。根据绩效结果的反馈，加强上下级的密切沟通交流，了解员工工作表现及诉求，为强化员工综合技能提升或优化岗位职责提供参考依据，促进人岗匹配。三是绩效管理建议重奖重罚、赏罚分明。“罚要罚得心惊肉跳、奖要奖得心花怒放”，避免绩效管理出现隔靴搔痒的问题，让员工关注绩效奖惩，并愿意为此进行工作行为改善。^[9-10]

四、结语

人力资源管理工作贯穿着城市轨道交通运营筹备的始终，并对后续运营服务质量有着持续性影响，如何在目前城市轨道交通专业人才储备不足的现状下挖掘、培养及留住人才是每个城市轨道交通企业需要深入思考和重视的问题。本文通过总结滁宁城铁运营公司运营筹备下的人力资源管理实践经验，摸索其方法和规律，不断提高自身人力资源管理水平，为后续线路筹备及同行业运营筹备提供经验参考。

参考文献：

- [1] 占春英. 宁波轨道交通运营人力资源筹备实践与思考 [J]. 现代商业, 2018(18): 67-69.
- [2] 张彩霞. 城市轨道交通人力资源现状及对策研究 [J]. 企业改革与管理, 2019(09): 92+101.
- [3] 朱岸平. 论城市轨道交通运营人力资源管理的重要性 [J]. 中小企业管理与科技, 2018(11): 31-32.
- [4] 游凯云. 城市轨道交通运营企业人力资源量化管理研究 [J]. 城市轨道交通研究, 2022, 25(04): 42-43.
- [5] 张剑勇. 城市轨道交通运营人力资源规划研究 [J]. 质量与市场, 2021(14): 52-54.
- [6] 王昕, 洪学钜. 城市轨道交通人力资源管理的信息化探索与实践 [J]. 产业创新研究, 2021(10): 19-21.
- [7] 吴雨. 城市轨道交通企业人力资源管理中的人力成本管理 [J]. 中国新技术新产品, 2019(10): 136-137.
- [8] 张荣伟. 城市轨道交通网络化运营与人力资源培训与开发 [J]. 江苏科技信息, 2015(11): 42-43.
- [9] 张剑勇. 城市轨道交通运营新线人力资源筹备研究 [J]. 企业改革与管理, 2021(11): 66-67.
- [10] 李辉, 王铸. 城市轨道交通人力资源现状及对策研究 [J]. 石家庄铁路职业技术学院学报, 2014, 13(02): 78-81.