

基于企业战略布局的地铁运营管理人力资源规划方案的研究

蒋慧

南京地铁运营有限责任公司，江苏南京，210000；

摘要：地铁运营人力资源规划紧扣企业战略布局，采用动态循环模式，以 PDCA 原则为指导。规划内容涵盖背景分析、现状评估、组织架构设计、人员需求预测及具体计划实施，通过反馈机制优化资源配置。规划基于地铁网络扩展、客流增长及组织发展阶段，结合运营筹备不同阶段的需求，制定科学的人员配置和技能提升方案。人才供给策略通过安置、晋升、离职管理及委外方式，提升人力资源的适应性与效率。规划成果包括《人力资源规划报告》和《人才招聘计划》，为地铁运营管理提供全方位支撑。

关键词：企业战略布局；地铁运营管理；人力资源规划

DOI：10.69979/3029-2700.24.12.019

1 人力资源规划的主要内容

地铁运营人力资源规划采用动态循环模式，以 PDCA 原则为指导，包含多个环节。背景分析通过研究地铁网络发展规划、社会经济状况及企业战略布局，为规划提供科学依据。现状评估聚焦当前人员数量、质量及岗位匹配情况，明确规划方向。组织架构与“三定”分析明确岗位设置、职责范围及人员编制，形成系统的岗位体系。

人员需求预测根据线路建设进度及未来客流需求，分阶段估算岗位数量，识别技术、管理及运营领域的人才短缺。具体计划实施包括年度招聘计划、人员储备计划及培训计划等，将规划内容转化为操作方案。反馈机制通过定期人才盘点与评估，建立动态人才库，优化资源配置。

筹备期阶段，《人才招聘计划》是重点内容之一，需明确岗位要求及招聘渠道，确保招聘的科学性与适配性。最终规划形成《人力资源规划报告》《人才招聘计划》等成果文件，为运营管理提供基础支撑。

2 人力资源规划的工作前提

2.1 人力资源规划开展的工作前提

人力资源规划的开展需要基于企业战略布局、地铁网络规划及社会经济发展的综合考量。具体前提包括对未来线路扩展和客流增长的趋势分析，以及对组织发展阶段的全面理解。通过对企业内外部环境的调研，明确人力资源的供需关系，为规划提供科学依据。管理层的支持与协调机制的建立同样是重要条件，有助于将规划

从理论构想到实际执行转化。人力资源信息系统的搭建和数据的积累为规划提供了实时参考和动态调整能力。

2.2 人力资源规划顺利实施的工作前提

顺利实施规划需要清晰的组织架构和科学的岗位设置，以适应不同阶段的运营筹备需求。明确的人才选拔和培训机制能够推动规划进程，减少实施偏差。资源保障方面，包括预算分配、招聘渠道和培训设施的准备，是实施过程中不可或缺的条件。规划的实施还需要实时监督和评估机制，通过反馈对方案进行优化和调整，增强其适应性与有效性。

2.3 人力资源规划具体编写的工作前提

具体编写规划时，首先需要全面了解地铁建设规划，明确线路的《工程可行性研究报告》《工程初步设计》等关键文件内容，并系统分析相关数据，确定开通日期、关键里程碑及工期节点。结合运营目标和线路筹备进展，分阶段制定人员数量配置和技能要求方案。岗位职责的梳理和岗位结构分析是规划的核心基础，每个岗位需对应明确的功能定位与人员标准。全面调查国家、地区、行业的劳动力市场，为规划提供动态数据支持，同时引入市场研究与预测分析方法，使方案更具实践价值。规划内容需与企业管理制度和发展需求相结合，以保持实施的可行性和针对性，兼顾短期执行和长期发展目标。

3 人力资源规划阶段与目标制定

3.1 运营机构筹建期

运营机构筹建期通常开始于开通前三年，是地铁运营管理的组织框架搭建阶段。重点在于明确组织架构和

职责划分,制定整体运营管理计划。此阶段需要分析地铁线路的功能定位与运营需求,设立各类管理和技术岗位,为后续筹备工作提供基础支撑。人才招聘政策也在此阶段初步成型,通过行业调研与市场分析,制定岗位设置与薪资标准,吸引高质量人才加入。与此同时,运营管理制度的建立和初步培训计划的编制,为后续工作提供方向指引。

3.2 运营筹备初期

运营筹备初期从开通前两年到一年半,是机构人员初步到位并开始试运行阶段。此阶段需要细化岗位职责,初步完成重要岗位的招聘。管理人员和技术骨干需率先到岗,参与初步培训和业务模拟,为设备和系统的安装调试提供支持。针对新招聘人员,企业需要制定明确的培训计划,提升其对地铁运营的理解与技能水平。同时,通过进一步完善的组织架构和资源配置,逐步形成与运营需求相匹配的管理和技术团队。

3.3 运营筹备中期

运营筹备中期涵盖开通前一年半至九个月,是设备调试和系统整合的关键阶段。此时人员扩充速度加快,所有技术与服务岗位需要基本到位。员工技能培训进入强化阶段,与设备试运行同步推进,确保人员对操作规程和应急处理流程的熟练掌握。此阶段需加强管理流程的优化和组织的协调能力,建立清晰的工作分工和沟通机制,为下一阶段的全面准备奠定基础。员工适岗情况需要通过实际操作和考核进行评估,优化岗位匹配度。

3.4 运营筹备末期

运营筹备末期从开通前九个月至开通,是开通准备的最后阶段。所有人员需全面到岗,完成定岗定责工作,并进行岗位责任书签订。全线试运行及压力测试是此阶段的重点,所有岗位人员参与设备操作、乘客服务及应急演练,确保实际运营期间的顺畅运行。人员调配预案的制定和岗位轮换的模拟训练,是提升组织灵活性的有效手段。此阶段还需要对所有人员进行统一考核,评估适应情况和岗位技能,为开通前的最后调整提供依据。

4 人力资源现状分析

人力资源现状分析需要结合数量、结构和多重影响因素综合展开。在人员数量方面,应评估现有员工是否满足筹备各阶段的需求,识别潜在的短缺岗位或人员冗

余现象。结构分析需从技能水平、岗位分布及年龄层次入手,评估高技能岗位是否存在空缺或断层现象。匹配度分析强调将岗位要求与员工能力进行对比,识别技术、一线及管理岗位的不足,特别是针对经验和实践能力的匹配情况。

地铁行业的人力资源因其行业性和专业性受多种因素制约。校园招聘和社会招聘是主要的人才来源,两者在实践能力和文化融合上各有优劣。校园招聘群体的学习能力较强,但实践经验相对薄弱;社会招聘对象则具备丰富的实践背景,但文化融合和沟通成本较高。国有企业的人才流动性较低且受到地域性影响,需要通过合理规划招聘方式和策略,提升人才适应性。

根据筹备阶段的不同,招聘侧重点需有所调整。前期应以引入社会招聘的管理和技术型人才为主,通过优化企业文化建设及政策吸引力,为高端人才提供良好保障。中期可将目标放在校园招聘,通过培养本地化生源和行业订单班方式,逐步补充基层和技术型岗位。后期则需强化企业形象建设,注重员工发展机制的完善,利用晋升通道、培训资源和薪酬调整措施,推动核心团队的长期稳定和发展。

5 人力资源需求预测

5.1 人力资源数量预测

人力资源数量预测需要根据地铁线路运营阶段及岗位需求特性,通过科学分析得出合理的人员配置总量。在初期运营阶段,单条线路的人员编制适宜按每公里约 70 人配置,而成熟期则可调整至每公里约 50 人。岗位类别涵盖管理岗、职能岗、技术岗及生产岗四大类,各岗位的需求比例需结合实际运营情况动态调整。

预测方法可以结合多种模型,如回归分析可通过运营成本、车站客流量、票款收入等指标,推算管理队伍及生产岗位的规模。比例预测法可通过岗位间比例关系,如生产岗对技术岗的比值,分析技术管理效率及支持能力。一线与二线岗位比例可反映生产支持转化率。设备和岗位定员法则可根据需要值守的岗位和设备数量,评估站务、检修等岗位人员数量需求。

通常情况下,单线路运营队伍约需 2000 人,其中生产服务岗位占比在 70%至 90%,管理岗人员约为 50 至 80 人,职能岗位则在 100 人左右。这些经验指标需结合具体管理制度、设备配置及维保模式进行灵活调整,以适应实际运营需求。

5.2 人力资源质量预测

人力资源质量预测着眼于岗位职责和技能要求,重点分析现有人员的能力与岗位需求的匹配程度。根据岗位性质,明确对管理、技术及服务类岗位的学历、专业背景和实践经验的具体要求。对于技术岗位,需要评估关键技能的掌握情况和未来的技能提升方向;管理岗位需考察综合素质及决策能力;一线岗位则重视服务意识和应急能力。通过质量预测,识别高技能人才的潜在缺口,制定针对性的培训计划和引才策略,为筹备工作的顺利推进提供保障。

6 人力资源供给预测

6.1 人才的安置与调配

人才的安置与调配需要综合考虑岗位需求和人员特点,合理分配人力资源。在岗位设置和职责划分的基础上,明确人员的最佳去向,尽量实现人岗匹配。对于新招聘人员,可通过岗前培训和实习阶段逐步适应岗位要求。对现有员工,根据个人能力、职业发展规划和组织需求,实施岗位轮换或跨部门调配,以优化资源配置。灵活的调配机制能够有效应对突发情况和阶段性需求,为运营管理提供支持。

6.2 岗位晋升

岗位晋升需要建立透明、公平的选拔机制,结合员工的实际能力和工作表现,逐步完善晋升渠道。通过定期绩效考核和综合评价,筛选出具有潜力的员工,为其提供更多成长机会。晋升机制的设计应覆盖管理、技术和服务岗位,激励员工不断提高专业技能和综合素质。明确晋升标准,结合企业内部培训计划,帮助员工提升岗位适应能力和职业竞争力,从而增强组织的凝聚力和稳定性。

6.3 离职

离职的分析需要从个人意愿和组织环境两方面展开,结合企业内部管理状况,找出导致员工流失的主要

因素。对于不可避免的自然流失,如退休或调离岗位,应提前制定接替计划。对于因工作环境、薪酬待遇或职业发展导致的主动离职,企业需要通过员工访谈和数据分析,识别问题并加以改进。离职管理中,关键岗位人员的流失需要重点关注,尽量通过完善的激励机制和发展通道降低核心人才的流失率。

6.4 委外

委外作为补充人力资源的有效方式,需要在非核心岗位上进行合理布局。通过与外部专业服务机构合作,解决人力成本过高和岗位需求变化带来的压力。委外岗位通常涵盖设备维护、保洁、安全保障等领域,能够提升资源利用效率。企业需严格筛选合作机构,明确委外服务标准,定期评估其工作质量,确保与内部管理体系协调统一。在委外方案的设计中,还需关注岗位对外包人员的培训与监督,以保证服务水平符合企业的运营目标。

7 结语

人力资源规划是地铁运营管理中的系统性工作,其实施贯穿整个筹备和运营过程。通过动态循环模式的应用,规划能够灵活适应线路扩展和客流变化的实际需求。以科学的方法预测人力资源的数量和质量,并结合动态反馈机制,确保岗位需求和人员能力的有效匹配。同时,合理规划招聘、培训、晋升及委外策略,有助于优化资源配置,提升整体运营效率。规划的落实离不开清晰的组织架构和有效的实施路径,既需要前期的深入分析,也需要过程中不断调整完善。

参考文献

- [1]何霖.城市轨道交通运营筹备与组织[M].2版.北京:中国劳动社会保障出版社,2013.
- [2]黄锋辉.人力资源规划在企业战略实施中的定位与应用[J].财富时代,2024,(10):46-47.
- [3]许成成.新时期国有企业战略人力资源管理模式优化策略研究[J].企业改革与管理,2024,(19):97-98.