

浅谈施工企业的人力资源管理

张 灵

(中国水利水电第七工程局有限公司,四川 成都 610081)

摘 要:人力资源管理作为企业的核心管理,对提升企业管理水平和企业长远发展都具有深远的价值和意义。对施工企业的人力资源管理现状及特点进行了分析,进而指出存在的问题,最后提出了施工企业解决人力资源相对紧缺、应对人才瓶颈的对策及建议。

关键词:施工企业;人力资源管理;现状与对策

中图分类号:

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2013)06-0041-03

作为国民经济支柱产业的建筑施工业,是推动整个国民经济持续、稳定、快速发展的重要力量。然而,随着我国经济建设的快速发展和固定资产投资的大规模增长,建筑施工企业在蓬勃发展的同时却表现出了种种悖论和不尽人意之处。人力资源的相对紧缺和人才的瓶颈性矛盾日益凸显,严重制约了施工企业的快速发展。加大人力资源开发和管理力度,做好人才的使用、培养和市场化配置工作已成为企业快速发展的重中之重。

1 施工企业人力资源管理现状及特点

1.1 人力资源组成复杂,差异性大

施工企业作为劳动密集型企业,人力资源组成复杂,高学历、高级职称人员比例偏低。既有学历低但经验丰富的技术工人,也有知识水平较高但相对缺乏经验的大中专毕业生,还有一些企业专门引进的专家型的管理人员和技术人员。这些处于不同层次的人才具有各自的特点和价值目标,对于自身价值的实现要求也有所不同,因此,由他们组成的施工企业人力资源系统具有相当的复杂性和差异性。

1.2 人力资源布局分散,流动性强

施工企业不像一般的生产型企业具有固定的生产场地和生产部门,其具体的组织机构一般是随着工程项目的变化而变化,通常是根据工程项目的具体情况,比如项目规模的大小、技术要求的特点、地域情况等组建一个与之相适应的项目管理机构。但随着工程项目的结束,下一个项目的开始,人员组成又要进行新的调整。因此,施工企

业的人力资源在其布局上呈现分散明显、流动性强的特点。

2 施工企业人力资源管理存在的主要问题

2.1 人力资源结构不合理

由于过去计划经济体制影响,施工企业员工基本以固定职工为主。一方面,文化素质和水平高的专业技术管理人员占职工总人数的比例偏低;另一方面,操作层职工占员工总人数的比重相对较大,这就增加了总承包企业两层分离工作的难度。人力资源结构不尽合理,普通型员工相对富余,高素质的人才匮乏。

2.2 人力资源流失严重

施工企业处于产业链的低端,利润水平长期在低位徘徊,员工收入较低,加之其工点分散、长年流动、工作环境艰苦、交通不便、文化生活贫乏等特点,导致大量人才流失,其中不乏已经处于企业关键岗位的管理干部及业务技术骨干。他们的流失,既使企业对这些人员的培养投入得不到回报,同时也带走了一块无形资产,还会造成人心浮动、局势不稳。

2.3 人力资源开发和管理力度不够

从当前状况看,施工企业在制定人力资源计划时,往往出于应付企业一时的人才短缺,而不注意人力资源的战略性开发,不考虑企业长远发展的需要,不能为引进的人才作出合理的、与企业同步发展的职业生涯规划。人力资源人才开发的力度不够,培训和使用尚未实现制度化和规范化。人力资源管理仍然停留在传统的人事管理水平上,而没有很好地将人力资源管理与本企业的生

收稿日期:2013-10-25

产经营目标进行动态策划,人力资源紧缺与相对浪费并存,人才的横向调动和岗位轮换制度没有得到充分且有效地发挥。

3 加强施工企业人力资源管理,应对人才瓶颈的对策及建议

3.1 树立人本导向,更新人才观念,强化战略引领

作为知识经济时代的施工企业,管理者要牢固树立“人才是第一资源”、“人才为先”和“以人为本”的理念,彻底摒弃传统企业管理重物不重人的陈旧模式,建立一种以人为本、唯才是用、充分发掘人力潜能的现代人力资源管理模式。要强化人力资源的战略职能,制定和实施人力资源管理规划,大力营造有利于人才成长的体制、机制和环境,充分调动各类人才的积极性、主动性和创造性,发挥人才的潜能和价值;要建立公开、平等、竞争、择优的人才选拔任用机制,改革各类人才的评价方式,实现企业发展战略与人力、物力、财力资源的合理流动与优化配置,进而促进企业综合实力的不断提高。

3.2 加强员工培训,注重员工的职业生涯设计,优化选人育人用人机制

3.2.1 明确工作业绩目标

明确的目标是走向一切成功的起点,也是激励员工的重要手段。因此,必须要确定团队和员工个人的工作业绩目标。在设定工作业绩目标时,既要有压力,又不能因目标太高或太低而失去动力。应该设立使员工经过努力或者说在挖掘和激发了自身的潜力后可以实现的目标。个人目标要紧密联系部门及单位目标,在年初时设定,年内密切进行跟踪,年底给员工以反馈。企业要定期开展绩效考核、评估和反馈,并将员工个人的绩效与其薪酬增减、职位升迁等紧密挂钩,帮助员工修正不足,改善和提高其自身素质和能力。

3.2.2 提供丰富的教育培训机会

培训是企业获得高质量人力资源的重要手段,也是帮助员工职业生涯发展的重要举措。要明确人才培养的方向,始终把加强各类人才的能力建设作为企业人才培养工作的主题,重点培养、提高人才的学习能力、实践能力和创新能力。要丰富人才培养的方式。坚持整体培养和拾遗补缺相结合,通过采取外送培训、轮岗交流、交叉任职等,有针对性地进行培养教育,促使其尽快成长。要

拓展人才培养的途径。坚持集中性的理论业务培训与实践相结合,大力开展岗位资格培训、专项培训、继续教育、学历教育等各类教育培训活动,形成多渠道的教育培训体系。

3.2.3 建立适应市场经济要求,符合企业特点的选人用人机制

坚持公开、平等、竞争、择优的原则,以选拔优秀人才为目的,实行公开招聘、竞争上岗制,完善聘任制,扩大考任制,实行问责制。坚持“看资历而不唯资历,看水平不唯文凭,看实力不唯关系”的用人原则,拓宽任用思路,创新用人机制。根据人才的知识积累、实践经验的深度及广度,用其所长,用其所强,使位宜于人,人合于事,才尽其用,使人才处于最佳的工作状态。

3.2.4 加强人才的市场化配置

在引进人才的方式上要以发挥人才的作用为前提,坚持多样性,不拘一格吸引人才,积极探索“不求所有、但求所用”的柔性选用和流动制度,充分利用社会智力资源为我所用。大力引进企业急需和短缺的高层次人才,帮助我们开展生产经营、企业管理、资本运作、科技攻关方面的课题研究和指导工作。大胆引进、使用讲诚信、懂管理的外协队伍,建立长期合作的战略伙伴关系。另外,也要允许员工有自由选择职业的权利,有应聘和辞职、选择新职业的权利,以促进人才的合理流动。

3.3 建立健全高效的、多方位的人才激励机制

3.3.1 薪酬激励

报酬体系集中体现了企业员工的物质激励,是企业激励机制的核心,可以吸引、保留企业所需的人力资源。报酬的公平与否,是影响员工激励水平的重要因素。建立一个报酬合理的结构,将对调动员工的积极性具有重要作用。因此,企业应当建立健全以考核评价为基础,与岗位责任、风险和工作业绩挂钩,短期薪酬激励与中长期激励相结合的分配制度和激励机制,真正体现人才创造业绩,业绩得到报酬。

3.3.2 精神激励

企业的薪酬福利是激励机制的重要方面,但其并不是万能的,精神激励在某种程度上可以弥补制度的强硬性及薪酬福利的功利性。企业各级党、团、工会组织要与员工保持良好的沟通和交流,关注他们的身心健康,洞察他们发展变化着的

思想状况,尽组织之所能帮助解决他们的问题和困难。要树立典型,以不同的形式定期评选先进和杰出青年,增强青年人才的荣誉感和自豪感。

3.3.3 岗位职务激励

每个职工都有尊重的需要,也有自我实现的需要,通过岗位职务激励,可以激发职工为实现目标而努力,达到自我实现的目的。因此,企业应当准确把握员工的思想动向,以建功立业为导向,通过职务晋升来激励人的进取精神,对业务表现突出的优秀职工要适当给予提升,激励他们充分发挥个人在体力和智力上的潜能,在事业上取得成功,尽量实现自我价值。

3.3.4 员工参与激励

心理学研究发现,如果一个单位的领导者能够充分发扬民主,给予广大下属参与决策和管理的机会,那么,这个单位的生产、工作和群众情绪、内部团结都能处于最佳状态。员工参与研讨重大问题,可以感到上级主管的信任,从而体验出自己的利益与组织发展密切相关而产生强烈的责任感和成就感。

3.3.5 企业文化激励

管理在一定程度上就是用一定的文化塑造人,只有当企业文化能够真正融入每个员工个人的价值观时,他们才能把企业的目标当成自己的奋斗目标。因此,要把人本管理的理念融入企业文化,做到尊重人,爱护人,理解人,关心人,努力创造一种人性化的工作气氛。要不断完善企业的

(上接第17页)

4.2 布网和施测说明

利用GPS高程异常法得到的正常高高程,其精度主要取决于高程异常值和GPS大地高的精度,因此,控制网点要求分布于施工区域的周边和中部,点数和密度视区域大小和高程异常变化情况而定,山区控制点密度应适当加大,对地势突变部位应加测控制点。GPS控制点按D级点以上等级施测和解算,采用三等以上等级的几何水准方法联测GPS控制点。在正常高高程等值线图确定的情况下,GPS高程的精度应满足施工需要和规范要求。

5 结语

通过GPS高程异常在长轴线土石坝施工中

核心价值体系,并使全体员工在这一过程中逐渐认同企业的文化,从而形成一致的价值观,达到“心往一处想”的境界。

3.4 建立公正合理的价值评价体系

价值评价体系既是价值分配体系的基础和依据,也是企业牵引和约束员工的机制。要坚持两个原则:一是公认原则,即公司领导决策层公认的原则和员工认同的原则;二是吸引人才的原则,能够长久地吸引有事业心、责任感的人才加入企业。同时,还要把价值评价体系指标作为灌输企业文化,传递企业方针、目标和任务的载体,作为价值分配的依据。只有这样,才能牵引员工为企业效力,约束员工按规章制度办事。

实现合理、充分地开发和利用人力资源对于施工企业来说依然是任重道远。只有不断在人力资源管理观念、模式、手段、形式和方法上进行创新,才能跟上时代变化的节奏,使人力资源管理充分发挥其战略作用,实现个人与企业的共同目标。

参考文献:

- [1] 彭剑锋,主编.人力资源管理概论[M].上海:复旦大学出版社,2005.
- [2] 王礼平,著.如何进行目标管理[M].北京:北京大学出版社,2004.
- [3] 孙海法,著.现代企业人力资源管理[M].广州:中山大学出版社,2002.

作者简介:

张灵(1979-),女,四川宜宾人,政工师、经济师,从事施工企业人力资源管理工作。

(责任编辑:李燕辉)

的应用实践,证实了采用GPS高程替代常规水准和三角高程在土石坝施工中是可行的。特别是在带状分布的施工区域或者地质条件不好的地区,施工加密控制网点可以按普通水准标石的标准建造,可大量节约成本和工期,也避免了对加密控制点的频繁水准复测,同时亦使GPS高程控制在长轴线土石坝的施工中得到广泛应用。

参考文献:

- [1] 董鸿闻,李国智,等.地理空间定位基准及其应用[M].北京:测绘出版社,2004.
- [2] 区域似大地水准面精化基本技术规定,GB/T23709-2009[S].

作者简介:

陶志华(1980-),男,四川达州人,工程师,从事水电工程与路桥施工技术与管理。

(责任编辑:李燕辉)