

# 国有建筑企业人力资源结构性短缺对策研究

刘冬敏

(中交天航南方交通建设有限公司 广东深圳 518100)

**摘要:** 国有建筑企业在高质量改革发展的过程中,容易出现传统业务人才资源富集,而新主营业务专业人才不足的结构性短缺的现象,这不会影响到企业经营任务的实现,也会导致企业战略目标落地受阻。本文以某国有建筑企业为例,总结当前企业人力资源管理现状,分析出现国有建筑企业人力资源结构性短缺的原因及影响,针对性提出优化人力资源结构的对策及措施,助推国有企业高质量发展。

**关键词:** 国有企业、高质量发展、人力资源结构性短缺

人力资源作为推动企业发展的第一资源,在企业管理中的作用尤为重要。近年来,随着国有建筑企业转型发展进程不断加快,企业人才结构不合理现象越来越突出,且明显制约了企业高质量发展进程。因此,国有建筑企业常通过加大人才引进力度、强化人才培养、探索市场化选人用人机制等多途径,持续优化企业人才资源结构,完善人才梯队建设,为企业改革发展助力。

## 一、国有建筑企业人力资源现状

以某国有建筑企业为例,当前,企业正处于转型升级的关键时期,市政、环保等新主业项目占比约为68%,而新主业领域专业技术人员仅占管理岗员工总数的36%,人才结构严重失衡。

从专业人才队伍来看,管理骨干尤其是项目经理,在专业和业务特长上偏重水工、疏浚等传统业务的较多,擅长市政、房建等新主业务的较少;能管好“小项目”的多,充分驾驭“大项目”的少;懂工程管理得多,懂经济管理、合约预算的少,专业技术人才结构有待进一步优化。

## 二、人力资源结构性短缺对国有建筑企业发展的影响

### 1.战略目标落地效果不明显

人才资源是企业战略目标落地、实现经营业绩的关键,合理有效的人力资源配置,有利于提升国有企业的核心竞争力。对于国有企业,尤其是处在转型发展关键时期的国有建筑企业来说,出现人力资源结构性短缺现象,新业务人才缺乏或专业人才能力、水平达不到转型发展的需要,都会导致企业的战略目标无法保质保量落地生效,严重的会引发企业的生存危机。

### 2.企业改革发展进程迟滞

国有建筑企业为适应复杂多变的外部形势,往往会立足发展实际,确定未来中长期发展战略目标,这就对企业潜在核心竞争力的塑造提出了更高要求,而推动企业高质量发展的关键,就是人才资源。当企业的人力资源不能满足改革发展的需要时,企业就会出现人力资源结构性短缺,使企业在激烈的市场竞争环境中总是处于劣势,进而使企业陷入滞后经营的漩涡。

### 3.部分国有企业用工风险突出

人力资源结构性短缺容易导致人力资源管理混乱,一方面专业与岗位的不对等,会出现传统业务人才管理转型业务人才,“外行人管理内行人”的管理错位现象。另一方面人力资源激励约束制度不健全、不合理,对关键岗位人员管理不完善,将会导致人才流失、企业经营质效低下,带来关键技术、商业秘密和国家机密泄露的风险。而企业员工退出机制的不完善,也会导致企业在应对劳动风险时处于被动状态,对企业的信誉和声誉带来负面影响。

## 三、造成国有建筑企业人力资源结构性短缺的原因

### 1.人力资源规划与企业战略发展不匹配

随着建筑行业新模式、新技术的不断出现,面对市场环境复杂多变、国际贸易保护主义盛行的外部形势,国有建筑企业常根据当前发展要求制定相适应的中长期发展规划,而企业人力资源规划与企业战略目标的匹配度不能及时跟进,一定程度上会导致国有建筑企业人力资源结构性短缺的发生。

### 2.企业内部人员结构不匹配

近年来,国有建筑企业转型步伐不断加快,企业人力资源结构短时间内未能做出有效调整。相对而言,人才总量充足,管理人员的构成与企业改革发展的需求不匹配,传统专业人才比较仍然较大,而转型专业人才比重偏低,从而造成企业人力资源结构性短缺的现象,难以支撑企业转型发展的需要。

### 3.员工薪酬与属地同类型企业相比有较大差距

一是与企业所在地市同类型、同体量企业相比同岗位员工薪酬水平相差30%-40%,薪酬待遇的不同一定程度上会导致员工心理波动频繁;二是80后员工对回归家庭的诉求、90后(95后)员工对年轻个性的自我表达、工作环境氛围的自由诉求较70后人力资源群体相比发生了比较明显的转变;三是人力资源管理仍停留在人事管理阶段,企业组织人事管理人员需进一步加强专业知识学习,持续提升管理水平。

## 四、应对国有建筑企业人力资源结构性短缺的方法及措施

### 1.人力资源战略与企业发展战略相匹配

一是依据上级人力资源发展战略及本级企业发展目标,立足当前发展实际,拟定人力资源战略管理目标,使人力资源战略与企业发展战略高度匹配;二是根据人力资源战略管理目标,制定年度人力资源发展规划,实现人才战略引领人才规划、人才规划纠偏人才战略的目的。

### 2.打好“人才盘点+人力资源策划”组合拳

一是国有建筑企业快速发展、人才储备与梯队建设已成为当前发展的重中之重,为准确协调人力资源现状与企业发展匹配度,企业可组织开展各专业系统人才盘点工作,将全体管理岗员工分为“中层干部”、“管理骨干”、“基层员工”等多个类别,从“忠诚企业”“个人潜力”“工作绩效”等维度综合考虑,将各专业系统人员嵌入“九宫格”的人才地图,把企业人力资源现状摸清摸透。二是以专业系统“人才地图”为依据,综合分析各在建项目工程建设进度、专业化建设水平、人才梯队建设等情况,将明星人才、核心人才向产值规模大、利润效益突出的重点项目倾斜和投放,动态调整人员构成。

### 3.加强员工全职业生涯管理,为企业培养复合型人才

一是对员工职业生涯发展进行顶层设计,编制不同岗位晋升路线图,明确员工各职业发展通道的条件和标准,让每位员工找准自己的发展路径;二是制定出台员工职业生涯发展办法或指引,从制度层面规范和保障员工职业生涯发展;三是鼓励员工在同岗位、跨岗位轮岗学习锻炼,通过轮岗挖掘员工潜能、增强业务技能,为员工提供多元发展的平台;四是重视“高、精、专”人才的职业规划,选拔优秀的后备人才到关键岗位历练,在更高层平台进行深造,培养他们的视野、底蕴和能力,力争早日打造一批能够支撑企业不断向前发展的高素质专家人才队伍;五是加强员工职业发展辅导,对职称、执业(职业)资格、绩效考核、工作业绩等任职资格进行针对性的宣贯。

4.建立企业后备人才库,为高质量发展做好人力资源供应与支撑

一是加强人才梯队建设,制定并优化后备人才管理办法,建立后备人才库,加强对后备人才库人员培养和考核,强化“入库、出库”机制,严格选人用人机制和入库结果运用,使后备人才库发挥建立人才梯队、激发员工热情职能;二是将人才库建设与企业培训、员工职业发展、薪酬激励等工作对接,通过信息支撑与相互作用,提高人才素质、优化人才结构;三是个性化拟定员工全周期职业发展规划,建立战略人才培养体系,通过制定和实施适合不同层级员工的专项培训,为追求上进的员工提供广阔的发展平台。

5.建立学习型企业,全面提升培训质效

一是重视培训需求分析,定期收集培训需求信息,创新培训形式,制定周密的培训计划,跟踪培训效果,提高培训的针对性,减少培训的盲目性;二是有针对性地开展业务培训,根据转型发展及重点业务发展的需求,持续加强各转型发展业务的培训;三是设立“企业课堂”,通过企业课堂,为各业务部门之间制度宣贯、业务交流、工作讨论提供平台,打破部门墙;四是完善企业培训课件体系,修订各系统一级、二级课件,策划编制企业、项目、班组三级培训课件,形成课件知识库,让不同岗位的员工都能得到系统的业务学习;五是加强取证培训的管理,制定和落实取证培训计划,为取证员工提供必要的师资条件和学习环境,确保实现预期取证目标;六是通过校企合作加强员工继续教育培训力度,以联合办班形式为员工学历学位提升创造条件;七是从企业层面营造对标学习的氛围,通过对标学习开拓管理视野,移植先进理念,跟上行业发展的步伐;八是精选外部优质培训资源,建立和保持与外部培训机构的良好合作关系,补足企业专业培训能力的短板。

6.完善人才招聘管理,提高人才供给质量

一是开展“管培生”计划,优化校招管理。对校招岗位开展“管培生”计划,重点是瞄准具有行业特色的高等院校及业务所在地重点高校,为转型发展引进亟须的高素质、业务精专人才;持续推进与具有专业特色的高校校企合作、人才培养工作,通过专业定制、提前实习等联合培养模式超前选拔符合企业发展需求的专业人才;加强招聘宣传工作,做好宣传策划,制作招生宣传片,统一宣传标准,树立企业求贤纳才的良好形象。二是持续人才引进,拓宽招聘渠道。根据人资规划及岗位需求,持续引进新主业主持证人才,为生产经营活动提供关键支撑;持续开拓“引才”渠道,以社会招聘、互联网招聘、员工内推、属地招聘为主,猎头定向招聘为辅,拓宽形式引进企业亟须的高级人才;对于重点核心人才,采取薪酬一事一议政策;加强岗位需求和人才结构分析,形成人才分析工作的常态化。

7.坚持价值导向,推进薪酬制度改革

一是坚持“以业绩论英雄、英雄不论出处”的价值导向,坚持绩效(贡献)优先、兼顾公平的薪酬分配思路,坚持薪酬向生产一线和关键岗位、转型岗位倾斜的分配政策,向业绩优秀、贡献突出的一线员工倾斜,向高端人才、紧缺专业人才倾斜,向艰苦地区作战的一线员工倾斜,切实发挥好薪酬的正向激励作用;二是完善项目考核与分配机制,鼓励创新创造,激励担当作为,通过项目试点,推行优秀项目经理收入分配新机制,允许项目经理收入超过企业领导班子成员收入,发挥薪酬激励的“鲶鱼效应”,激发基层项目释放产值、创造效益的积极性。三是根据不同业务及岗位特点,健全以工作业绩、岗位职责、工作技能、素质能力为主的考核方式,差异化评估员工绩效;四是加强工资总额管理,完善工资总额台账及人工成本台账,强化统计分析,科学做好工资总额的年度投放方案。

8.加强人文关怀,营造留人聚才的良好环境

一是营造以人为本、尊重人才、重视人才的文化氛围,努力为员工搭建成才的舞台,为各类人才提供实现价值最大化的条件;二是加强员工健康管理,重点关注员工心理健康,尝试引进心理健康辅导员,创造人人崇尚健康的氛围,保持员工身心健康;三是持续更新、梳理属地员工福利政策(如人才现金奖励、公租房、人才房、安居房、职业资格奖励、职称申报、就学、就医等),汇总编制《福利政策汇编》,完善福利制度,体现企业对员工关爱的态度与行动,增强员工职业获得感和成就感;五是秉承“为我所用不必为我所有”的理念,剔除劳务派遣概念,为外聘员工正名,秉持同工同酬、同岗同考核、同岗同发展的原则,为每一名员工营造公平、公正的发展环境,提高人才的使用效率和管理水平,做到真正的尊重人才。

9.依法依规开展人力资源改革,防范人才用工风险

一是规范员工劳动合同管理,加强对国家人力资源管理法律法规的学习,坚决依法签订劳动合同,合规办理解除手续,防范劳动合同风险;二是加强社会保险统筹管理,按时足额缴纳社会保险;三是加强与外部人才管理机构的合作,筛选有资质的协作单位,探索外聘、外包用工模式;四是加强与企业法律顾问的沟通,建立经常性的用工风险咨询机制,提高用工的法律意识,用法律手段为企业招贤纳士保驾护航。

## 五、结论

企业转型发展的过程中,必然发生人力资源短缺的现象,企业既要在人才短缺的情况下推进业务,又要避免因人才短缺而急躁冒进。把握适当的发展节奏、优化配置人才结构,坚持“选、用、引、育、留”全过程管理,努力实现业务和人员团队的匹配,营造留人聚才的良好环境,是国有建筑企业改革发展过程中需要特别关注的课题,只有实现业务、人才、体系建设的“三统一、三协调”,才能有序推进国有企业高质量改革发展进程。

## 参考文献:

- [1]李福和.建筑业面临结构性人才短缺[J].施工企业管理,2018(02):97-98.
- [2]王建薇.国有建筑施工企业人力资源管理问题及对策[J].商讯,2020(10):172-174.
- [3]何诗慧.创新人力资源管理提高国企竞争能力途径[J].现代企业,2022(10):10-12.
- [4]杨雪峰.国有建筑企业战略性人力资源管理体系的构建与策略研究——以重庆市某建筑企业集团为例[J].重庆建筑,2021,20(11):32-33.
- [5]齐伟.国有建筑企业人力资源管理现状及对策研究[J].办公室业务,2020(21):150-151.