

浅析国有建筑施工企业工程总承包项目人力资源管理

张习文

中国一冶集团有限公司 湖北 武汉 430081

摘要：工程总承包项目部是国有建筑施工企业的基本组织单元，由于项目人力资源管理没有受到管理者足够的重视，项目人力资源管理的不完善导致工程总承包项目整体管理水平不高。本文通过对国有建筑施工企业工程总承包项目人力资源管理的现状和困境进行梳理，运用人力资源管理基础理论和方法进行分析，针对性的提出相应的管理举措，以期提高项目人力资源管理水平，为人才强企提供坚强基层保障。

关键词：建筑施工企业；项目人力资源管理分析；管理举措

改革开放以来我国建筑行业发展规模加大与发展速度加快，但由于受建筑业属于人员密集型、机械化程度不高等传统行业限制，企业管理和人力资源管理管理水平不高。随着国家高质量发展要求，建筑行业竞争不断加剧，很多国有建筑企业已经逐步重视人力资源管理，以期通过开展全面人力资源管理提高人力资源管理水平来提升企业的核心竞争力。国有建筑施工企业是以工程项目部为基本组织单元的企业，工程项目是企业的利润之源、生存之基。项目人力资源的管理没有受到管理者足够的关注重视，人力资源管理的不完善导致其他资源的开发与利用受到较大影响。因此需要提升项目人力资源管理水平，打造高素质高水平的项目管理人才队伍，以人才的转型升级推动企业的跨越发展，为企业的长富久安、基业长青贡献力量。

1 国有建筑施工企业工程总承包项目人力资源管理现状和困境

项目领导层对项目人力资源管理的认识缺乏系统性。国有建筑企业组织架构大多是矩阵式，管理者由公司经营层、职能部门管理层和项目领导层组成。企业的着力点和落脚点在项目经理部，项目经理部是企业人力资源管理的基础，负责具体人力资源的管理、落实实施。项目领导层大多数是刚从业务技术岗位成长起来的公司中层管理人员，缺乏系统性的管理理论和团队管理经验，领导力水平不高。项目领导层在管理工作中还仅仅只关注自身业务层面各项指标的完成情况，没有认识到管理的本质是人的管理，没有形成“以人为本”的管理理念，没有履行好项目人力资源组织管理的职责。

项目部的全面人力资源管理责任落实到位。由于项目领导层对人力资源管理缺乏认识，项目部人力资源管理大多数工作还是处于人事管理，或者开展了人力资源的培养开发和绩效考核等相关管理工作，但还未建立起

健全的人力资源管理体系。项目人力资源管理责任仅仅落实到项目经理岗位上，并未往下进行传递，项目各层级管理人员没有履行人力资源管理的职责，全面人力资源管理责任未落实到位^[1]。随着国有建筑企业的项目规模不断加大，项目人数也不断增加，单个项目部人数达到几十到上百人的规模，单靠项目经理或者少数几个人是做不好项目人力资源管理工作，需要各层级管理人员落实全面人力资源管理责任。

员工自身缺乏职业生涯规划意识。建筑企业项目管理工作大部分属于技术管理工作，多数员工都是理工科毕业，对自身职业生涯规划缺乏认识。通过调研我们发现大多数员工都是在毕业时接受过简短的职业规划学习，且在学习过程中并未引起重视。工作后，大多数员工想的是考取建造师、造价师等执业资格证书，并没有去了解学习职业生涯规划知识。员工没有围绕公司的岗位任职资格条件去开展相关的学习，丰富自己的理论和实践经验，既没有长期的职业规划，也没有短期的计划安排。员工由于对自身缺乏职业规划安排，在项目管理工作中无法找准自己的定位，无法主动去适应项目人力资源管理来提升自己。

工程项目一般具有不可复制性和周期性等特点，导致项目人力资源管理具有流动性大等特殊特性。项目部在用工需求上想要成熟的管理人员，自身缺乏培养人才的动力。项目管理工作中在项目周期内不断变化，需要不同管理职能人员进行完成，项目人员在短期内被替代的难度较大，项目人力资源管理上偏于松软，绩效考核流于形式，内部公平性不足。

上述种种现状导致国有建筑施工企业工程总承包项目人力资源管理出现了不同层次员工需求未得到激励导致的积极性不高、劳动关系处理不当导致骨干人员流失严重、未建立有效的绩效管理和薪酬分配管理导致内部

公平性不足、不重视人员的持续教育和培训开发导致的员工的综合素质提高难、项目人本管理重视不够导致的员工凝聚力不足等困境。

2 国有建筑施工企业工程总承包项目人力资源管理分析

项目人力资源管理需要运用现代人力资源管理理论。充分运用马斯洛等心理学家对人的层次需求理论,秉持人本管理的重要思想,把握管理的本质是人的管理原则,对不同年龄、不同层次结构员工的需求进行科学分析,采取激励措施,来调动人的积极性和自身能动性。通过构建和谐、高效的团队,实施人才培养开发,帮助各层级员工建立起他们的职业生涯规划 and 职业锚,实现员工与项目部共同发展进步。

项目人力资源管理内容要注重系统性,结合项目实际创造性开展工作。项目部作为企业的基础单元,项目人力资源管理内容则包括属地化招聘与配置管理(含项目之初调入、项目完结后调出、内部员工晋升)、员工的培养和岗位实践锻炼,员工的绩效考核评价、员工薪酬的分配、员工的劳动关系管理(工作压力管理和援助、和谐劳动关系营造)等内容。

项目人力资源管理要加强组织建设和工作职责细分,管理者要着力提高领导力建设。项目人力资源管理工作需要得到项目领导层的重视和重新认识,充分认识到管理的本质是人的管理,加强体系建设和各层级开展的人员管理。项目人力资源管理按照管理内容将责任分解为项目经理的职责、项目其他领导班子成员在分管领域的职责、各职能部门的职责以及员工的职责。各层级的管理人员要加强自身领导力建设,提升自身的领导者技能水平,根据不同员工特点采用不同的管理风格,不断提高人力资源管理的领导魅力^[2]。

项目人力资源管理要按照计划、实施、检查、总结改善提升构建PDCA循环体系,在工作中要注重管理工具运用,不断促进项目人力资源管理水平持续提升。

3 国有建筑施工企业工程总承包项目人力资源管理举措

项目人力资源管理考核纳入各层级管理人员的绩效考核体系。项目人力资源管理内容按照层级分解成项目领导层级、项目职能部门负责人层级、一般管理人员自身的管理内容,实施分级考核管理,将人力资源管理成果指标分解细化成可衡量可操作的目标,按照季度周期开展考核评价,实现项目整体人力资源管理目标。

加强属地化用工,满足员工的情感需求。随着生活水平不断提升以及择业机会加大,员工不再只关注生存

需求和工作的稳定性,对情感需求不断增加。据统计就近工作、婚恋问题、抚养子女、赡养父母等原因是建筑企业人员离职主要因素。在项目所在地或附近区域开展属地化招聘用工,让员工就近工作,满足员工的情感需求,是保持人才队伍稳定的重要举措。项目经理部可以发挥区域优势和品牌优势,发挥好桥头堡作用,与属地高校、人才市场联系开展属地化招聘和人才培养共建,提升品牌影响力,实现双赢。

加强项目部内部人力资源流动管理,实现人员的优进优出。项目经理部具有临时性、周期性,在项目不同阶段有不同专业人员进出,要对人员做好日常劳动纪律和作风管理,开展好考核评价,激发员工活力。对优秀年轻人才要压担子,让其产生内生源动力,让其职业发展充满希望动力。成绩突出的员工要推荐晋升到更高的平台,实现内部人员活力和优进优出,做到干一项工程培养一批人才。

加强针对性培训、轮岗交流,发挥好人才培养基地职能。由于项目的分散性,开展集中培训的成本高、针对性不强、效果不好。不同的项目面对的技术和管理问题不同,针对具体的问题开展攻关和总结培训,有助于提高年轻员工的实践经验和素质水平。项目管理需要多岗位职能人员协同完成,在项目内通过轮岗交流,可以帮助员工提升综合素质。项目经理部内部人员是由不同年龄结构不同层级人员组成,分层级分层次开展导师带徒,帮助不同层次员工做好长期和短期职业规划,为他们指明方向并督促帮扶好,发挥好人才培养基地职能。

加强项目内部考核评价体系建设,帮助员工逐步提高绩效水平。可通过开展360度绩效考核,将和员工有关的各方都参加对员工的考核评价,让考核客观、全面,将考核情况及时反馈给个人并由主管领导进行面谈,帮助员工逐步提升绩效水平,从而提高项目整体绩效水平。

加强项目内部薪酬分配,提高内部公平性,发挥好薪酬的激励作用。项目的薪酬分配与团队和个人的绩效水平挂钩,加强绩效奖金的二次分配,向工作辛苦、风险大、技术创新突出等岗位倾斜。推行模拟股份制,将项目员工的项目终结奖金与股份、责任挂钩,提高员工的成本、利润和项目成果意识^[3]。

加强企业文化宣传,建立和谐团队,提升员工的企业归属感。员工的离职一定程度上表现的是对企业归属感不强的问题,企业文化氛围对员工凝聚力不足。因此加强员工思想教育,定期开展员工大会,宣传企业的企业文化,让员工思想上认同企业的发展历史、发展路线、发展方针、核心价值观。项目部要着力构建和谐团

队,员工都希望得到团队内部和外部的认可尊重。项目领导班子要做好表率作用,一方面要做好内部的相互尊重,另外一方面要做好对外沟通取得外部的尊重,同时工作安排上要考虑员工的承受能力。在项目赶工期和出现纠纷等原因导致内氛围紧张时要做好项目内减压,开展业余生活活动关心员工生活,建立“家文化”,为员工创造一个和谐的工作、学习、生活氛围。

4 结束语

本文通过对当前国有建筑企业人力资源管理水平和项目人力资源管理的重要性进行了阐述,从项目人力资源管理的理念认识缺乏、组织责任未落实、员工自身意识问题、工程项目特殊性等方面对国有建筑施工企业工程总承包项目人力资源管理现状和困境进行描述,充分运用人力资源管理专业理论、技术方法对现代管理理念

树立、管理内容规划、组织建设和职责细分及PDCA循环体系构建等方面进行分析,通过加强项目人力资源管理考核、人员流动管理、培训轮岗开发、公平性薪酬分配、企业文化建设构建和谐团队等方面采取措施,提高项目人力资源管理水平,打造高素质的项目管理人才梯队,以人才的转型升级引领企业的不断跨越发展,为企业的长富久安、基业长青贡献力量。

参考资料

- [1]企业人力资源管理师(基础知识)[J].中国劳动社会保障出版社.
- [2]人力资源管理专业知识(2020)[J].中国人事出版社.
- [3]徐春杰,朱志强.建筑工程项目人力资源管理研究[J].建材与装饰,2017,35(No.682):120-121.