

水利水电施工企业人才流失问题及解决对策

周开丽

中国水利水电第十二工程局有限公司 浙江 杭州 310030

摘要：水利水电施工行业人才流失严重，流失率攀升。不同岗位与层级流失情况有别，流向与动机多样。原因包括企业内部管理、外部市场环境及个人职业与家庭因素。人才流失带来直接经济损失、间接组织影响与长期战略风险。本文提出构建薪酬激励体系、打通职业发展通道、优化工作环境、强化人才储备培养、平衡企业与员工诉求等系统性对策，以解决人才流失问题。

关键词：水利水电施工企业；人才流失；解决对策；职业发展；薪酬激励

引言：水利水电施工关乎基础建设与民生发展，人才是关键支撑。但当下该行业人才流失态势严峻，给企业运营、项目推进及行业可持续发展带来诸多阻碍。深入剖析人才流失现状、原因及影响，探寻有效解决对策，对水利水电施工企业稳定人才队伍、提升竞争力、推动行业进步具有重要意义。

1 水利水电施工企业人才流失现状分析

1.1 人才流失的总体特征

人才流失在水利水电施工行业呈现普遍态势，近年来流失率持续攀升成为突出趋势。水利水电施工的行业属性直接作用于人才流动，项目周期通常跨越数年甚至更久，人员需长期驻扎项目现场，难以兼顾家庭生活^[1]。多数项目地处偏远山区、河谷地带，交通不便、医疗教育资源匮乏，生活配套设施不完善，这些因素叠加导致人才归属感弱化，成为推动流动的重要诱因。工作内容的高强度与高风险性也加剧人才流失，极端天气下的户外作业、复杂地质条件带来的施工挑战，让不少从业者选择转向更稳定的领域。

1.2 流失人才的岗位与层级分布

不同岗位人才流失呈现明显差异。技术类人才因掌握核心专业能力，市场需求旺盛，流失率相对较高，尤其是具备大型项目经验的结构工程、地质勘察等方向人才，成为行业内外争夺的重点。管理类人才流失集中在项目管理岗位，长期异地办公导致的职业发展瓶颈是主要原因。技能类人才流失则与薪酬待遇和职业晋升通道关联紧密，一线操作岗位人才流动性最为频繁。层级分布上，基层员工流失占比相对突出，多因工作环境艰苦、薪酬竞争力不足选择离开。中层管理者流失同样需要关注，核心诉求集中在职业发展空间与管理权限配置。高层管理者流失虽不常见，但一旦发生流动，对企业战略规划和项目推进将产生重大影响。

1.3 人才流失的流向与动机

人才流失主要分为行业内流动与跨行业流动两类。行业内流动中，多数人才转向规模更大、福利更完善的竞争对手，或进入产业链上下游的设计咨询、设备制造等企业，这类流动往往伴随职位晋升或薪酬提升。跨行业流动流向集中在建筑地产、新能源等领域，这些领域与水利水电行业存在技术关联，且工作环境更优越。区域流向呈现明显聚集特征，经济发达的东部沿海地区是主要目的地，这些地区项目资源丰富、薪酬水平高，生活配套设施完善。海外项目也吸引部分高端人才，国际工程带来的职业视野拓展和丰厚待遇，成为重要吸引力。流动动机中，薪酬待遇、工作环境、职业发展空间是排名前三的因素，三者相互作用，共同推动人才做出流动决策。

2 水利水电施工企业人才流失的主要原因

2.1 企业内部管理因素

薪酬与激励机制不足直接影响人才留存。许多企业薪酬水平未跟上市场发展节奏，与同类行业相比缺乏吸引力。绩效奖励设置不合理，发放标准模糊，无法精准体现员工实际贡献，干多干少、干好干坏在回报上差异不明显，挫伤工作积极性^[2]。职业发展通道受限让人看不到成长希望。晋升机制缺乏明确标准，往往依赖资历而非能力，透明性不足容易引发不公感。培训资源分配倾向于管理层，基层与技术岗位员工获得的技能提升机会匮乏，长期重复单一工作导致职业发展陷入停滞。企业文化与团队凝聚力薄弱加剧人才离心力。部分企业管理方式简单粗放，过度强调任务完成率而忽视员工情感需求。员工难以参与企业决策过程，意见和建议得不到重视，无法形成情感共鸣，归属感逐渐淡化。工作负荷与压力失衡成为人才离开的直接导火索。项目周期漫长且节点紧凑，员工常需加班赶工，极端环境下的户外作

业进一步增加身体负担。长期高强度工作使得心理与生理压力不断累积,难以维持工作与生活的平衡。

2.2 外部市场环境因素

行业人才竞争加剧让优质人才成为争夺焦点。随着新能源、新型基建等领域快速发展,相关企业急需具备工程施工经验的专业人才,往往通过提供高薪、优越福利等条件从水利水电行业挖角。同行业内大型企业凭借品牌优势和完善体系,也会吸引中小型企业核心人才,形成人才流动的虹吸效应。区域发展差异扩大人才流动鸿沟。经济发达地区不仅薪酬水平更高,还拥有更优质的教育、医疗、交通等公共资源。水利水电项目多分布在偏远地区,生活便利性与发展机会远不及大城市,导致人才更倾向于向经济活跃区域流动,偏远地区企业留人难度显著增加。

2.3 个人职业与家庭因素

职业规划冲突让人才选择重新定位。部分员工有清晰的职业发展目标,而企业提供的岗位与培养方向无法满足需求,导致个人发展与企业规划出现偏差。缺乏针对性的职业指导使得员工职业路径模糊,长期处于迷茫状态后选择离开寻求更契合的发展平台。家庭与生活需求成为不可忽视的现实考量。项目现场偏远分散,员工长期驻外难以照顾老人和子女,家庭责任与工作需求的矛盾日益突出。部分项目所在地生活成本不低,而收入增长滞后,生活压力叠加家庭顾虑,最终促使人才放弃现有工作,转向更贴近家庭或生活成本更合理的领域。

3 人才流失对水利水电施工企业的负面影响

3.1 直接经济损失

人才流失直接推高企业运营成本,招聘环节需要投入大量时间与资金用于信息发布、简历筛选及面试考核,优质人才的招聘周期往往持续数月。水利水电施工涉及大坝浇筑、机组安装等复杂技术,人才需兼具专业知识与复杂工况应对经验,招聘时需联合技术部门层层把关,成本比普通岗位高出30%以上。新员工入职后,系统培训必不可少,从安全规范到技术流程都需专人带教,培训成本随流失频率同步增加^[3]。岗位交接过程中,工作中断与信息传递偏差可能导致任务返工,进一步加大人力成本压力。关键岗位人才空缺带来的损失更为显著,技术负责人或核心施工人员离职后,项目技术方案推进受阻,施工环节容易出现衔接漏洞,不仅可能造成工期延误,还会因操作不规范或决策失误引发质量风险,额外产生返工费用与质量整改成本,严重时甚至触发合同违约赔偿。

3.2 间接组织影响

核心人才离职容易引发团队士气波动,留存员工可

能产生职业焦虑或对企业产生质疑,工作积极性与专注度下降。尤其在水利水电项目高强度作业场景下,士气低迷更易引发安全隐患,曾有项目因老技术人员离职导致新员工误操作,造成设备轻微损坏。长期合作形成的协作模式被打破,新成员融入需要时间磨合,像跨部门的施工进度协调、技术难题会商等工作,沟通成本显著增加,整体协作效率明显降低。经验丰富的员工离开后,积累的现场应对技巧、复杂问题处理方法等隐性知识难以完整传承,新员工需重新摸索,工作失误概率上升。人才频繁流动还会给外界留下企业管理不善的印象,客户可能对企业履约能力产生怀疑,合作意愿减弱,行业内声誉受损直接导致市场竞争力下滑,影响项目投标与合作洽谈结果。

3.3 长期战略风险

核心技术与管理经验随人才流失不断流失,技术骨干离职可能导致研发项目中断,如水利工程节能技术、防洪方案优化等关键课题推进受阻,某企业曾因首席工程师离职,搁置了新型泄洪闸门的研发。管理人才离开则可能使既定战略执行出现偏差,比如区域市场拓展计划因分管经理离职陷入停滞。企业内部知识储备逐渐枯竭,创新能力受到严重限制,难以适应水利水电行业技术升级与绿色发展的需求。人才流失若持续得不到改善,会形成人才梯队断层,基层人才储备不足,中层管理者培养滞后,高层管理人才青黄不接,企业无法建立稳定的人才支撑体系。这种状况会直接削弱企业的长期发展动力,在市场竞争中逐渐失去优势,甚至影响企业的生存与发展根基,难以实现可持续发展目标。

4 解决水利水电施工企业人才流失问题的系统性对策

4.1 构建具有竞争力的薪酬与激励体系

薪酬体系优化需以市场为导向,定期开展行业薪酬调研,确保薪资水平与同类企业接轨。合理调整固定薪资与绩效奖金比例,绩效部分与项目进度、质量、安全等关键指标深度绑定,让贡献与回报形成明确关联,将绩效奖金占比从原来的20%提升至30-40%。针对核心人才增设长期激励措施,项目分红可与竣工结算效益挂钩,股权激励向技术骨干与管理核心倾斜,为10-15名核心人才提供股权激励,增强人才与企业的长期绑定^[4]。福利保障方面需兼顾实用性与人文关怀,补充商业保险覆盖意外与重疾风险,推行弹性工作制平衡异地办公与生活需求,提升薪酬福利的综合吸引力,每年为员工购买商业保险的费用投入增加5-10万元。

4.2 打通多元化职业发展通道

打破单一晋升模式,设计技术与管理双轨发展路径,

技术序列可从助理工程师逐步晋升至首席专家，管理序列明确从主管到项目经理的成长阶梯，每个层级都制定清晰的能力标准，技术序列设置5-7个层级，管理序列设置4-6个层级。建立内部轮岗机制，安排员工在技术、施工、成本等岗位间流动，参与跨部门项目协作，拓宽职业视野与综合能力，每年安排20-30名员工进行轮岗。为员工提供个性化职业规划辅导，结合岗位需求与个人特长制定成长计划，定期评估进展并调整方向，让员工在企业内找到清晰的发展路径，为每位员工制定至少1次/年的职业规划辅导。

4.3 优化工作环境与团队文化

合理分配工作任务，依据项目进度科学制定计划，避免过度加班，将每月加班时长控制在10-15小时以内。引入BIM技术、智能监测等数字化工具，减少重复核算、人工巡检等繁琐工作，提升作业效率，引入数字化工具后，工作效率平均提升20-30%。加强管理者领导力培训，推行人性化管理方式，鼓励平等沟通，营造开放包容的团队氛围。建立常态化员工反馈机制，通过定期座谈、线上渠道收集意见，对工作安排、生活保障等问题及时响应解决，增强员工的参与感与认同感，每月召开1-2次员工座谈会，及时解决员工反馈问题的比例达到80-90%。

4.4 强化人才储备与内部培养机制

与水利水电类高校、职业院校建立长期合作，开设定向培养班级，根据企业需求设置课程，提前锁定专业人才，每年与3-5所高校、职业院校开展合作，定向培养20-30名学生。针对新员工实施“导师制”，由经验丰富的老员工担任导师，通过“传帮带”传授实操技能与项目经验，加速新员工融入，为每位新员工配备1名导师，导师辅导时间不少于3-6个月。建立关键岗位人才备份库，选拔潜力员工进行针对性培养，熟悉核心业务流程，当主岗人员变动时能快速补位，降低突发流失带来的运营

风险，关键岗位人才备份库储备10-15名潜力员工。

4.5 平衡企业需求与员工个人诉求

结合项目特性提供灵活工作安排，部分行政、技术岗位可实行远程办公，一线员工可申请阶段性休假，兼顾工作与家庭责任，允许20-30%的行政、技术岗位员工实行远程办公，一线员工每年可申请1-2次阶段性休假^[5]。针对异地任职员工，企业可协助对接当地教育资源解决子女入学问题，为配偶提供就业信息支持，减轻家庭顾虑，每年协助5-10名异地任职员工解决子女入学问题，为3-5名员工配偶提供就业信息。关注员工心理健康，引入专业EAP服务，通过心理咨询、压力疏导等活动帮助员工缓解工作压力，保持良好身心状态，实现企业发展与员工个人幸福的双向提升，每年为员工提供2-3次心理咨询或压力疏导活动。

结束语

水利水电施工企业人才流失问题复杂且紧迫，通过构建薪酬激励体系、打通职业发展通道、优化工作环境、强化人才培养储备、平衡企业与员工诉求等举措，能有效缓解人才流失。企业需积极落实，营造良好人才生态，实现自身发展与员工成长共赢，为水利水电事业发展注入持久动力。

参考文献

- [1]刘艳莉.高新技术企业人才流失问题研究[J].经济研究导刊,2024(17):137-140.
- [2]张现锋.中小企业人才流失的原因及攻克途径探索[J].产业创新研究,2023(18):163-165.
- [3]程萍.企业人力资源管理人才流失问题研究[J].中国科技投资,2024(34):149-151.
- [4]高丽萍,邱雨.事业单位人才流失问题及应对策略探讨[J].标准生活,2025(06):95-97.
- [5]杨超.国企人才引进和流失的因素探讨[J].现代商业,2021,(17):106-108.