

新形势下建筑工程项目人力资源管理标准化建设的探究

张习文

中国一冶集团有限公司 湖北 武汉 430081

摘要:国家对建筑市场监管行为越来越严格,同时项目人力资源管理体系和建设层面缺失,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,难以适应新形势下对项目的建设管理要求。本文通过对建筑市场监管政策对建设工程项目的影响分析,新时代新的形势对项目人力资源管理的挑战,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标准化建设管理举措,以期提高项目人力资源管理水平。

关键词:市场监管;项目人力资源管理;标准化

1 引言

1.1 建筑业是国民经济的支柱产业,但建筑业的工业化现代化建设落后于制造、服务等行业的国民经济现代化进程,其中从业人员素质、保障问题作为一个基础性问题也是制约其现代化进程的重要因素。近年来国务院发布了关于促进建筑业发展和改革相关的意见,住建部、人力资源和社会保障部门也先后发布了劳务实名制管理、新时代建筑产业工人队伍培育、全国建筑工人管理平台和全国建筑市场监管公共服务平台等信息化、诚信体系建设,对建筑工程企业的人员管理提出了更高的监管要求,迫使建筑工程企业在项目管理中必须更加注重对人力资源的管理。

1.2 近年来建筑业的规模增速下降,建筑企业之间竞争更加激烈,企业利润水平逐年降低。同时随着人口红利减弱,人工工资水平逐年上涨,社会保障水平和福利水平不断提高,人工成本作为建筑工程企业的重要成本对项目盈利水平影响越来越大,因此在企业项目管理中要注重用市场化思维对人力成本管理。

同时随着工程组织模式由施工总承包向工程总承包模式转变、推进建筑产业现代化的新技术应用,对人员的岗位、素质都提出了更高的要求,需要不断加强人员素质开发。同时95后、00后进入职场,对生活的追求,追求价值的实现,如何激活人员的积极性、创造性,对项目人力资源管理都提出了更多的要求。

1.3 人才是第一资源,随着对人才的认识和重视程度不断提高,企业通过实施人才强企行动来支撑公司持续健康发展。人才队伍建设具有基础性、长期性特点,目前公司还是主要通过公司层面人力资源管理来开展人才队伍建设,项目人力资源的管理没有得到足够的关注重视,缺乏对项目人力资源管理的系统性、有效性指导,同时项目部领导大多技术专业出身,缺乏人力资源管理

的素质,导致项目人力资源管理水平不高。

1.4 目前国内参考文献关于建筑工程项目人力资源管理的不多,本文将针对建筑业现代化发展的新形势下行业和企业对工程项目人力资源提出的新挑战、新要求,基于人力资源管理基本理论,通过本人项目管理及人力资源管理的思考,针对性采取措施以期为提高项目人力资源管理提供思路。

2 新时代新形势下项目人力资源工作面临的挑战

2.1 国办发〔2017〕19号《国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见》、住房和城乡建设部《“十四五”建筑业发展规划》、建标规〔2020〕8号《住房和城乡建设部等部门关于加快新型建筑工业化发展的若干意见》等文件中围绕推进建筑产业现代化高质量发展对提出了新的要求,在数字建造、智能建造、绿色建造等新技术应用方面、在推进工程总承包的管理模式方面、在建立全国统一的工程项目诚信信息平台 and 强化个人执业方面、在培育建筑工人产业队伍方面等都有了新的要求,对人才支撑有了明确的方向,为此必须建立高素质人才队伍来适应新形势下建筑行业的新变化。

2.2 近年来随着国家建立社保全国联网、全国建筑市场监管公共服务平台、住房和城乡建设领域关键岗位人员管理信息平台,打击执业资格挂靠行为,人、证、社保合一的时代全面来了,同时各地区开展实施建设项目施工现场从业人员配备管理和实施关键岗位人员电子化考勤管理监管,对项目人力资源日常管理提出了更高的要求。

2.3 国令第724号《保障农民工工资支付条例》、建办市〔2022〕40号《住房和城乡建设部办公厅关于进一步做好建筑工人就业服务和权益保障工作的通知》等文件密集出台,对建筑工程项目劳务人员管理、工伤保障、农民工工资保障、农民工职业技能培训、施工现场技能工人配备标准等都明确进行了要求,再次明确了工

程总承包企业的责任，这就要求我们在新形势下加强项目经理部劳务人员的管理。

3 新形势下项目人力资源管理标准化建设的要点分析

项目人力资源管理主要包括：项目经理部人力资源规划、人力资源配置、培训与开发、薪酬分配、员工关系管理等。

(1) 人力资源规划是按照合同文件要求及施工组织设计计划安排，对项目经理部的人力资源需求计划进行分析，以确保项目经理部在需要的时间及岗位上能够组织必要的人员到岗，实现项目经理部的人力资源与其它资源的合理配置，有效激励、开发员工。

(2) 人力资源配置是根据项目人力资源规划及项目实际管理需要，对项目经理部的人员通过内部调配、内部选拔、外部招聘、业务外包等形式实施人员配置，满足项目的管理需要。

(3) 培训与开发是根据项目人才培养目标制定实施培养计划安排，如针对新员工的测量、工程制图培训，针对员工开展的七大员及建造师的继续教育和公司年度培训，针对项目开展项目总结，开展常规性四新技术的创新工作，开展绩效管理和面谈提升管理绩效。

(4) 薪酬管理是根据项目管理目标责任书中下达的项目工资总额进行过程管理，严格执行项目工时及电子化考勤要求，严格执行薪酬及福利发放的相关规定，根据绩效考核结果实施绩效工资分配，根据项目终结成果进行超额利润分享。

(5) 员工关系管理是通过实施工作会议和非正式交谈形式，组织多种形式活动丰富项目生活，建立严肃活泼的员工关系。

项目劳务人员管理主要包括：劳务企业资质复核、劳务人员实名制管理、农民工工资支付管理、劳务人员

的职业技能管理及特种作业人员管理等。

(1) 劳务企业资质管理是通过劳务企业的资产、办公场地、负责人背调、工程业绩等情况进行复核，防止劳务企业承包超过自身承包能力范围，防止发生农民工欠薪后无法法律追偿的情况。

(2) 劳务人员实名制管理是劳务人员管理的重点环节，涉及劳动合同、保险等方面内容，重点做好劳务人员信息管理、合同签订、考勤记录、工伤保险及三级安全教育等内容，包括劳务人员进场管理、过程管理、退场管理等三个方面内容。

(3) 农民工工资支付管理也是劳务人员管理的重点环节，包括农民工工资专户相关工作、农民工工资审核及银行代发、现场设立维权信息告示牌等内容。

(4) 农民工职业技能管理是通过农民工学校开展农民工职业技能培训、技能等级鉴定等工作提高农民工的技能水平，同时对特种作业人员要强化人员持证上岗管理，通过开展劳动竞赛、技能比武等形式不断提升农民工比学赶超的技能水平。

4 公司如何进行项目人力资源管理标准化建设的检查与控制

(1) 项目实施前期，由项目负责人结合合同文件及项目策划制定项目人力资源策划和劳务人员管理策划，报公司相关部门进行审批后实施。

(2) 项目实施中，由人力资源部门和劳务实名制管理部门按照公司管理规定要求及项目策划方案，对项目的人力资源管理和劳务人员管理情况进行检查，通过检查指导对项目人力资源管理进行标准化考核。

(3) 项目实施结束后，由项目部对项目人力资源情况及劳务实名制管理情况进行总结，整理归档相关资料报相关部门存档管理。

项目经理部人力资源管理考核表

序号	内容	考核指标	分值	考核标准	得分
1	用工管理	按照项目实际情况，编制用工计划，按照实施策划进行用工动态管理。	5	无审批的项目实施策划的扣5分，未进行动态管理的扣2分；	
2		加强用工管理。	10	未签合同不合规用工的扣10分，手续不齐全的扣5分；	
3		建立用工信息台账。	5	无建立用工台账的扣2分，存档手续不齐全的扣5分；	
4	项目工资总额管理	按照机构设置及“三定”情况、项目合同工期等为要素测算项目部人员工资总额情况并报审。	5	不能及时提交资料并进行工资总额测算报审的扣5分。	
5		建立工资总额台账、人员收入统计台账。	5	未建立台账的扣5分，台账不规范的扣2分。	
6	人才培养	根据项目人员素质能力、持证情况，按照项目和年度编制项目人员培训开发计划。	5	未编制扣5分，编制不清晰不及时扣2分。	

续表:

序号	内容	考核指标	分值	考核标准	得分
7	人才培养	建立员工证书台账, 职称等级应评尽评率100%、员工岗位持证率100%。	10	出现1人扣2分, 扣完为止。	
8		按照计划实施员工培训计划, 实施情况按照季度报公司人力资源部。	10	未实施不得分, 未按照计划实施扣5分, 未按时报送扣5分。	
9	绩效薪酬	“分层管理, 逐级考核”的原则, 根据项目管理目标责任书和岗位职责, 项目经理负责对“四部一室两站”进行绩效考核。	10	未组织绩效考核的扣10分,	
10		对绩效考核不合格或者末位人员进行绩效面谈, 连续三次绩效考核末位人员要报告公司人力资源部。	5	未组织绩效面谈的扣5分, 未及时报告的扣2分。	
11		严格按照电子化考勤进行考勤管理和基本工资、加班工资计算, 按时报送公司人力资源部。	10	未按照要求电子化考勤要求执行的扣10分, 未按时报送的扣5分。	
12		按照绩效考核情况进行绩效奖金的分配。	5	未绩效奖金分配未按照考核结果的扣5分。	
13	员工关系	定期进行员工之间的谈心谈话, 组织员工活动, 降低员工离职率。	5	未有效组织实施的扣5分。	
14		严格执行公司休假制度, 审批手续齐全。	5	审批手续不齐全的扣2分, 员工意见投诉大的扣5分。	
15	总结报告	项目定期组织对项目工资总额使用情况及人工成本进行分析, 人员建设情况进行分析, 每半年将相关情况报告公司人力资源部。	5	未上报的扣5分, 分析报告不准确、不及时扣2分。	
		合计	100		

结束语

项目人力资源管理是项目管理的重要内容, 本文通过对建筑行业的新形势对工程总承包项目人力资源管理提出的新要求, 从项目人力资源管理及劳务人员管理两个方面系统性总结新形势下项目人力资源管理标准化建设的要点, 针对要点提出从公司层面的检查和控制重点梳理同时提出标准化检查内容, 发挥考核指挥棒作用让项目人力资源管理更加标准化。通过市场化要求、项目人力资源管理、企业的控制等共同努力不断提升项目人力资源管理水平, 提升企业核心竞争力, 促进建筑行业的可持续健康发展。

参考文献

[1]国办发〔2017〕19号《国务院办公厅关于促进建

筑业持续健康发展的意见》

[2]建标规〔2020〕8号《住房和城乡建设部等部门关于加快新型建筑工业化发展的若干意见》

[3]建市〔2020〕105号《住房和城乡建设部等部门关于加快培育新时代建筑产业工人队伍的指导意见》

[4]建办市〔2022〕40号《住房和城乡建设部办公厅关于进一步做好建筑工人就业服务和权益保障工作的通知》

[5]建市〔2019〕18号《住房和城乡建设部 人力资源社会保障部关于印发建筑工人实名制管理办法(试行)的通知》

[6]国令第724号《保障农民工工资支付条例》