

如何完善国有建筑施工企业人才管理与激励机制

杨全双

中煤长江基础建设有限公司

DOI:10.12238/btr.v4i5.3811

[摘要] 本文分析和研究当前国有建筑企业人才管理中存在的问题,并提出了国有建筑施工企业人才管理的对策和完善激励机制的有效办法。

[关键词] 国有; 建筑; 施工企业; 人才管理

中图分类号: TD872 **文献标识码:** A

How to Improve Talent Management and Incentive Mechanism in State-owned Construction Enterprises

Quanshuang Yang

China Coal Foundation Construction Co., Ltd

[Abstract] This paper analyzes and studies the existing problems in talent management of state-owned construction enterprises, and puts forward the countermeasures for talent management of state-owned construction enterprises and the effective ways to improve the incentive mechanism.

[Key words] State-owned; Architecture; Construction enterprises; management of talented people

引言

对于任何企业来讲,人才都是至关重要的,功以才成,业由才广,企业的竞争,归根到底是人才的竞争。在《治国理政》第三卷第十九个专题中,对选人用人工作作出了重要论述,“要树立强烈的人才意识,寻觅人才求贤若渴,发现人才如获至宝,举荐人才不拘一格,使用人才各尽其能”。国有建筑施工企业有其自身特点,项目分散、流动性强、条件艰苦,必将造成人才易流失、人才层次不高;企业竞争力不强、盈利能力偏低。如何才能改变目前现状,国有建筑施工企业必须将人才强企上升到战略层面,完善人才管理和激励机制,以便在激烈的市场竞争中赢得先机、掌握主动、实现企业长远发展。

1 当前国有建筑施工企业存在的主要问题

1.1人才管理机制不健全,人才吸引力不足

国有企业在人才管理方面普遍存在制度不健全、不科学、不配套问题,譬如

在人才的引进制度方面,招聘条件过于抽象,招聘对象与实际岗位需求匹配度差;在人才培养方面,过于追求形式和留痕,实际效果不尽人意;在人才考核评价方面,考核评价指标设置、考核主体选择及考核结果反馈与运用等存在较多不合理现象,对优秀人才的吸引力明显不足。

1.2人才总量相对过剩,人才结构不合理

国有建筑施工企业受体制机制影响较大,人才流动性差,配置不合理,易进难出。企业专业技术人才总量虽然不少,但普遍存在结构性人才短缺现象,一是关键经营、管理岗位人才短缺;二是既懂管理又懂技术的复合型人才短缺;三是热门、特殊专业人才稀缺。

1.3人才素质不高,高层次人才匮乏

国有建筑行业普遍条件较艰苦,对优秀人才的吸引力不足,引进来、留不住;从业门槛低,导致从业人才队伍整体素质不高。另外,项目技术难度相对较低,不易出成果,很难吸引高层次人才加入,形成当前高层次人才引进难、成长难、易

流失的现状。

1.4激励机制不灵活,员工积极性不足

国有建筑施工企业都存在激励机制不灵活问题,在人才激励约束方面,办法不多,效果不明显,激励约束人员范围较小,缺乏代表性,公信力缺乏,时效性不足,难以取得理想效果,不能充分调动员工的积极性和创造性。

2 应对办法

2.1把好人才“进口关”,合理配置人才

要想把好人才“进口关”,一是要清楚该企业的人才战略是什么,明白企业所处的发展阶段,根据不同的人才战略及企业发展阶段制定企业人才需求计划。二是明确选才标准,进行岗位分析,对岗位所需要的才能有明确的认知,使其知识、技能和综合素质与岗位要求相匹配。三是要坚持正确的用人导向,坚持德才兼备、以德为先,严把政治关、品行关、能力关、作风关和廉洁关,努力做到选贤用能、用当其时、知人善任、人尽

其才。四是拓宽纳才途径,广纳贤才,聚天下英才而用之。人岗相宜是人才配置的最佳目标,为了实现人适其岗,要充分引入市场竞争机制,以公正、平等、竞争、择优为导向,激活人才企业内外市场,必须做到不唯学历、不唯资历、不为关系,把合适的人放到合适的岗位上。

2.2做好人才“培育关”,科学开发人才

一个优秀的国有建筑施工企业,必须建立符合自身特点的人才培育体系。统筹各条人才晋升通道,制定整体的培育计划,确定不同的培育对象、培育目的、培育主题、培育形式以及培育讲师,并建立相应的管理办法及激励机制,同时要做好培育总结和评估并及时反馈。对于人才培养开发,要有明确的针对性,立足当前、放眼未来,理论与实践相结合;要有灵活多样的培育方式,坚持个人自学与集中学习相结合,“送出去”与“请进来”相结合,推行岗前、岗位、短期脱产、专项培育、交流轮岗、师带徒等行之有效的培育形式;对待急需紧缺的特殊人才,要制定特殊政策,给予倾斜待遇,开发其潜在能力,促其充分发挥才能和智慧。

2.3做好人才“使用关”,充分激发人才

对人才的引进和培育是基础,不是目的,用好人才为企业贡献聪明才智、持续创造财富才是最终目的。如何才能让人才落地生根,为我所用并开花结果呢?首先,要建立企业与人才互信机制。企业要增强服务意识和保障能力,为人才提供服务和平台,在其擅长的领域施展才华,创造价值。人才对公司要怀有感恩之心,竭尽所能,担当奉献。其次,要打通人才晋升通道。完善岗位设置,明确岗位职责和晋升条件,创造晋升空间,激发其积极性、主动性和创造性。第三,要完善人才考核评价体系,优化考核评价内容和指标,完善考核评价方式方法,强化考核结果运用,坚持“能者上、优者

奖、庸者下、劣者汰”用人导向。

3 完善激励机制

所谓激励,就是利用各种有效的方法去调动员工的积极性和创造性,使员工努力去完成组织的任务,实现组织的目标。包括精神、薪酬、荣誉和工作等激励。激励机制是指通过特定的方法与管理体制,将员工对组织及工作的承诺最大化的过程。有效的激励会点燃员工的激情,促使他们的工作动机更加强烈,让他们产生超越自我和他人的欲望,并将潜在的内驱力释放出来,为实现公司的远景目标奉献自己的热情。

3.1精神激励

精神激励又称内在激励,指精神方面的无形激励,包括向员工授权、工作绩效的认可,公平、公开的晋升制度,提升自己的机会,弹性工作时间制度以及职业生涯发展道路等。精神激励是一项应用广泛,影响深远的工作,是倡导企业精神、调动员工积极性、主动性和创造性的有效方式。

3.2薪酬激励

薪酬激励是指企业运用薪酬的刺激,使得员工采取某种积极行为,努力实现某种目标,从而提高劳动生产率的做法。薪酬激励是最基础、最直接、最有效的激励手段。有效的薪酬激励可以吸引优秀人才进入组织,使核心员工留在组织,使员工高效工作。

3.3荣誉激励

荣誉激励主要是把工作成绩与晋级提升、评优评先联系起来,以一定的形式或名义标定下来,主要的方法是表扬、奖励、经验介绍等。荣誉可以成为不断鞭策荣誉获得者保持和发扬成绩的力量,还可以对其他人产生感召力,激发比、学、赶、超的动力,从而产生较好的激励效果。

3.4工作激励

工作激励是激发员工的责任感、主动性和工作热情。使其有获得成就的机会、晋升的机会、组织认同感和更富有责任感。目标是创造一个自然协调的工

作团体,允许员工对完成工作发表意见,在工作过程中随时向员工提供反馈,知道工作是否有了改进,从而获得经验,以便负担更为困难的工作并加以晋升。

要成为一个优秀的国有建筑施工企业,不仅要有高素质人才队伍、完善的管理制度,还要学会灵活运用各类激励资源,开发人才的潜在能力、吸引和留住优秀人才,点燃他们的工作激情,使其工作动机更加强烈,精神更加饱满。首先,要建立健全公平合理的激励制度,将分配和决策的过程公开化;其次,综合运用精神、薪酬、荣誉和工作等激励手段,实行绩效工资考核机制,改变“干好干坏都一样”的不良现象;其三,加强企业文化建设,不断改善工作环境和条件,完善员工培训发展与职务晋升等机制,充分调动人才的积极性和创造性,为企业发展做出更大的贡献。

4 结束语

综上所述,国有建筑施工企业要想在当前严峻困局面前转型升级,就必须更加注重对人才的选拔、培养与使用,认真把好人才“三关”,综合利用各种激励办法,充分调动人才的积极性和创造性,优胜劣汰,为企业摆脱困境、再创辉煌贡献聪明才智。

[参考文献]

- [1]李凤玲.关于加强国有施工企业人才梯队建设的思考[J].经济师,2014(8):242-243.
- [2]杨岑,陈玉水,彭盈.论建筑企业中的人才培养和激励机制[J].四川建筑,2007(01):187-188.
- [3]刘莉.人才梯队建设在大型施工企业人才培养中的应用[J].企业改革与管理,2019(03):86-87.
- [4]林斐.建筑施工企业的人才激励机制探讨——以某建筑公司为例[J].人力资源管理,2016(05):143-144.
- [5]彭曾泓.国有建筑施工企业关键人才激励机制研究[J].企业改革与管理,2019(17):101-102.