

国有建筑施工企业人才队伍建设的现状与优化路径

李姝征

摘要：文章通过对国有建筑施工企业的人才队伍结构进行分析，探究其在人才流失、培训与发展及激励机制方面存在的各种问题，进而针对性地提出一系列优化路径，具体包括优化招聘与选拔机制、加强人才培养与发展、完善激励与保留机制，并对强化企业文化和改进企业内部管理提出了建议，以期提升国有建筑施工企业的人才管理水平，增强市场竞争力。

关键词：建筑施工企业；人才队伍；企业文化；内部管理

随着建筑行业的没落和市场竞争的加剧，建筑施工企业在人才队伍建设方面面临着前所未有的挑战。当前，国有建筑施工企业在人才队伍结构、培训与发展、激励机制等方面的问题日趋显现，从而影响了企业的整体效能和市场竞争力，同时也制约了企业发展的可持续性，导致企业在行业中的地位 and 竞争力不足。鉴于此，探究国有建筑施工企业人才队伍建设的现状及其优化路径具有重要的实践意义。

一、国有建筑施工企业人才队伍建设现状

（一）人才流失严重

近年来，国有建筑施工企业人才流失严重，具体包括以下三种原因。

1. 企业内部的激励机制不完善。许多国有建筑企业的薪酬体系不够灵活，未能及时根据市场变化做出相应调整，导致员工的薪酬水平缺乏竞争力。此外，晋升渠道狭窄，职务晋升和职业发展空间有限，使得员工难以看到个人发展前景，从而产生离职意愿。

2. 企业文化和管理模式僵化。国有建筑施工企业普遍存在管理层级复杂、决策流程冗长等问题，员工在工作中缺乏自主权，效率降低，同时企业内部沟通不畅，员工的意见和建议得不到有效反馈，导致工作满意度随之下降。对于“00后”员工而言，不合适的企业文化更容易促使他们选择离职。

3. 外部市场环境的变化。建筑行业竞争激烈，民营企业和外资企业凭借灵活的管理机制和高薪酬待遇，吸引了大量优秀人才，国有建筑企业在人才竞争中并不占优势。同时，随着城市化进程的加快，建筑行业对高端人才的需求不断增加，市场上供不应求的局面愈发明显，进一步加剧了人才的流动性。

（二）培训与发展缺乏动力

国有建筑施工企业在培训与发展方面的不足，在一定程

度上制约了企业的竞争力和创新能力。首先，企业的培训体系尚不完善，培训内容和形式相对单一，许多企业的培训课程主要集中在基本技能和操作层面，缺乏针对高层次管理能力、创新思维和专业技术深度的系统培训；其次，许多国有建筑施工企业在培训经费的预算上相对有限，这不仅影响了培训项目数量和质量，还导致企业在培训设施和设备上的投入不足，缺乏现代化的培训场地和先进的教学设备，致使培训条件不能满足员工的实际需求；最后，在员工职业发展领域，企业未能有效地制定和实施职业发展规划，员工的职业发展路径不清晰，缺乏系统的岗位轮换和晋升机制，导致员工在职业发展中缺乏方向感和动力，进而加剧了人才流失现象的发生。

二、国有建筑施工企业人才队伍建设的优化路径

（一）优化人才招聘与选拔机制

1. 多渠道招聘。传统的招聘渠道主要是校园招聘和内部推荐，这些单一的招聘渠道限制了企业的人才选择范围，难以满足企业日益多样化的人才需求。因此，企业应采取多元化的招聘渠道，如网络招聘、社交媒体招聘、猎头服务、行业展会及职业中介等，吸引更多优秀人才。

通过招聘网站和企业官方网站发布招聘信息，能够快速覆盖大量潜在求职者，尤其是年轻的技术人才。同时，利用社交媒体平台，如微信和微博等，实施精准营销和定向招聘，能够提升招聘效果和效率。

猎头服务作为当前的一种专业化招聘渠道，特别适用于引进高层次和稀缺人才。通过与专业猎头公司合作，企业能够更有效地找到符合特定要求的高端人才。

参加行业展会和招聘会也是扩展人才来源的重要途径，不仅可以直接与潜在求职者进行面对面的交流和沟通，而且可以展示企业的品牌形象和文化，增强企业的吸引力^[1]。同时，利用职业中介机构 and 人才市场，可以接触到更多拥有不

同背景和经验的候选人，增加企业的人才储备。

2. 设置科学的选拔标准。科学的选拔标准应以岗位胜任力为基础。胜任力是通过系统分析各类岗位的核心能力得出的，它涵盖了不同岗位所需的知识、技能、经验和素质要求。胜任力为制定具体的选拔标准、指导招聘、培训及绩效管理等人力资源管理提供了重要依据。在具体选拔过程中，企业应综合运用多种评估工具和方法，全面、客观地评估候选人的综合素质和潜力。笔试和面试是常见的基本评估手段：笔试主要用于考察候选人的专业知识和逻辑思维能力，而面试则是通过行为面试法、情景面试法等评估候选人的行为能力和心理素质。除了以上方法外，情景模拟和案例分析等评估方法也较为常见，它们能够考察候选人的实际操作能力和解决实际问题的能力，通过模拟真实工作情境，考察其专业能力和综合素质。

（二）加强人才培养与发展的措施

1. 建立系统的培训体系。系统的人才培训体系包括新员工入职培训、在职技能提升培训、管理层领导力培训及专业技术培训四个层次，确保各级员工在不同职业阶段均能获得具有针对性的专业培训。新员工入职培训作为系统培训体系的基础，其内容包括企业文化、规章制度、安全操作规程及岗位基本技能等，旨在帮助新员工迅速融入企业环境并掌握基本工作要求。

在职技能提升培训旨在通过定期的专业技能培训和岗位技能培训，提升员工的工作能力和技术水平，确保他们能够应对不断变化的工作需求^[2]。培训可采取内外结合的方式，既可以通过企业内部资深员工和专业培训师授课，也可以借助外部培训机构和专业课程，为员工提供更为广泛和深入的学习资源。同时，可利用现代信息技术开发和推广线上培训平台，提供灵活便捷的学习方式，满足员工个性化的学习需求。

管理层领导力培训是针对不同层级的管理人员设计的领导力发展课程。通过案例分析、模拟演练和领导力评估等方式，提升管理人员的综合素质和领导能力。此外，企业应注重高潜力人才的培养，制定系统的职业发展规划，通过轮岗、导师制和海外培训等方式，为其提供广阔的发展平台和成长机会。

2. 推动岗位轮换与职业发展规划。岗位轮换是指员工在不同岗位之间的有计划轮换工作，旨在让员工全面了解企业的不同业务模块，积累多岗位工作经验，从而提升综合素质和跨职能能力。岗位轮换不仅能有效预防员工职业倦怠现象，而且能激发员工的工作热情和创新意识，促进企业内部人才的多元化发展和管理层后备力量的培养。

职业发展规划是指企业根据员工的职业兴趣、能力特长和发展潜力，制定个性化的职业发展路径和目标，为其提供相应的培训和发展机会。职业发展规划应包括短期和长期目标，通过定期的职业发展面谈和评估，及时了解员工的职业

发展需求和动态，提供针对性的指导和支持。此外，企业应建立健全晋升机制和人才梯队建设体系，为员工提供清晰的晋升路径和发展空间，激励员工不断追求职业进步。

（三）完善激励与保留机制

1. 建立竞争力薪酬体系。国有建筑企业应结合当前建筑市场大环境开展薪酬调查，了解建筑行业领域不同岗位的薪酬水平和工资结构，确保企业的薪酬水平具有市场竞争力^[3]。根据建筑市场其他企业的薪酬进行定位，调整企业各岗位的薪酬标准，使企业的薪酬水平与市场水平相匹配，从而吸引外部优秀专业人才的加入。在企业内部，薪酬体系应强调公平性和透明度，企业应根据岗位价值、员工绩效和贡献等因素，制定科学合理的薪酬结构和分配机制。岗位价值评估是薪酬体系设计的基础，需采用系统的岗位评估方法，确定各岗位的相对价值，作为薪酬分配的依据；绩效考核是薪酬体系的关键部分，企业应建立完善的绩效管理体系，通过定期的绩效评估，客观公正地反映员工的工作表现和贡献，确保绩效薪酬与员工业绩相关联，激励员工提升工作质量和效率。

2. 实施非物质激励措施。职业发展机会是非物质激励的重要体现。企业应为员工提供清晰的职业发展路径和广阔的晋升空间，从而帮助员工实现个人职业目标。例如：通过定期举办内部培训和外部进修项目，提升员工的专业技能和综合素质，让其在工作中不断成长和进步。此外，企业应建立科学的绩效反馈和职业指导机制，借助定期的绩效评估和职业面谈，了解员工的职业发展需求，并提供个性化的职业指导和发展建议，以增强员工的职业成就感和满意度。

改善工作环境和条件同样是不容忽视的非物质激励手段。企业应为员工创造良好的工作环境，提供舒适的办公设施和完善的后勤服务；合理安排工作时间，关注员工的身心健康，通过健康检查、心理辅导和休闲娱乐活动等方式，提升员工的工作幸福感。

3. 创造良好的企业文化。首先，企业应明确并传承核心价值观，通过制定和推广企业使命、愿景和价值观，确保每位员工都能认同并践行这些核心理念。企业文化的建设需从高层领导做起，领导者应以身作则，展示和强化企业文化的实际应用，使文化理念深植于企业的日常运营中。其次，企业应营造积极的工作环境，促进员工的职业发展和个人成长。通过设立表彰和奖励机制，激励员工在工作中追求卓越，认可其贡献和成就，增强员工的归属感和满足感。或定期组织团队建设活动和文化交流活动，如企业年会、团队拓展和员工座谈会等，为员工提供互动的平台，增强员工之间的沟通与协作。最后，企业文化的传播和内化需要多渠道、多形式的支持。可通过企业内部刊物、在线平台和培训课程等方式，持续宣传企业文化，确保员工对企业文化有深入的了解和认同。通过实施文化导向的招聘和选拔机制，吸引与企业文化契合的优秀人才，从而进一步巩固和发展企业文化。

三、相关建议

（一）强化企业文化建设

1. 促进团队合作与沟通。首先，企业应建立系统化的团队协作机制，通过组建跨部门项目团队和设立专门的协作平台，鼓励员工在项目实施过程中积极分享知识、整合资源；定期组织团队建设活动，如开展团队拓展训练和合作工作坊，增强员工的团队意识和协作能力，同时打破部门间的壁垒，促进不同背景和职能的员工之间的互动，从而提升团队的凝聚力和工作效率^[4]。

其次，企业应优化沟通渠道，确保信息流动的畅通无阻。通过建立多层次的沟通机制，如定期举行部门例会、全员沟通会议和跨部门协调会议，确保各级管理者和员工能及时获取企业内外部信息并反馈意见和建议。同时，利用现代信息技术建设高效的信息沟通平台，如企业内部社交网络、在线协作工具和知识管理系统，为员工提供便捷的沟通方式和信息共享渠道。

最后，企业应注重沟通质量，通过培训员工和管理者来提高其沟通技能，包括积极倾听、有效表达和建设性反馈的能力。通过开展沟通技能培训和工作坊，以提升员工的沟通能力和团队协作水平，减少因沟通不畅而引发的误解和冲突，进一步促进团队的和谐与高效运作。

2. 推动企业社会责任实践。企业社会责任实践涵盖经济、社会和环境等多个维度，企业应系统地整合和实施相关责任措施。

（1）经济责任。企业应确保合法合规经营，遵守行业法规和标准，保护股东和投资者的利益。通过实行透明的财务管理和准确的信息披露，增强企业的信誉和信任度。此外，企业应重视供应链的社会责任，选择符合社会责任标准的供应商，确保采购活动的合规性。

（2）社会责任。企业应积极参与社会公益活动，大力支持社区发展和社会服务。例如：企业可以通过设立公益基金、组织志愿服务团队和开展社会捐赠项目等方式，贡献社会资源，帮助改善社区的教育、健康和福利条件。此外，企业应提高员工福利和工作环境舒适度，通过提供公平的薪酬、职业发展机会和良好的工作条件，增强员工的归属感，进而减少人才流失。

（3）环境责任。企业应采取有效措施来减少生产活动对环境的影响，推动绿色生产和可持续发展。在具体实施中，企业应建立健全环境管理体系，强化节能减排和废物管理，推动资源的循环利用和环保技术的应用。

（二）企业内部管理改进

1. 强化领导的重视与支持。领导者应明确对企业战略和目标的支持，将其转化为具体的行动计划和资源配置。通

过制定并清晰传达战略目标和优先事项，确保组织内部各级管理人员和员工能够充分理解和执行，战略的对齐不仅能增强组织的一致性和方向感，而且能激发员工的工作热情和投入度。此外，领导者应积极参与并推动内部管理改进的各项措施，提供必要的资源和支持。其中，包括加强对内部管理流程的审查与优化，推动管理创新和技术应用，通过设置专门的管理改进小组和项目，确保改进措施的有效实施。领导者还应定期召开会议，评估管理改进进度，给予适时的反馈和指导，进而解决实施过程中遇到的问题。

2. 建立持续改进机制。企业应构建以数据驱动的改进框架，通过系统化的绩效评估和反馈机制，识别和分析管理过程中的瓶颈和不足。通过实施关键绩效指标（KPI）和业务审计，定期监测和评估组织的各项活动，确保目标达成和过程优化。在数据分析和问题诊断过程中，应结合现代信息技术，如大数据分析和人工智能，提供实时的改进建议和决策支持，从而增强改进措施的科学性和针对性。

同时，国有施工企业应建立持续改进机制，如设立专门的改进团队或委员会，负责策划、实施和监督改进等措施。该团队应具备跨职能的专业知识，涵盖质量管理、流程优化和项目管理等领域，工作中可通过系统化的项目管理方法，如PDCA（计划——执行——检查——行动）循环和DMAIC（定义——测量——分析——改进——控制）方法，推动改进项目的有效实施。此外，应定期召开评审会议，评估实施效果，及时调整改进策略，确保持续改进的实施效果和持续性。

总之，国有建筑施工企业的人才队伍建设应综合考虑多方面因素，从招聘与选拔、培训与发展到激励与保留，再到融入企业文化和社会责任实践，应进行全方位、多层次的优化，从而使企业能够从容应对行业挑战，实现业务目标，且在不断变化的市场环境中保持竞争优势，实现可持续发展。

（作者单位：中国铁建大桥工程局集团有限公司设计研究院分公司）

参考文献：

- [1] 王鹤琪. 加强人才培养建设企业高水平人才队伍[J]. 活力, 2024(12):181-183.
- [2] 李慧章. 建筑施工企业人才队伍建设对策分析[J]. 环渤海经济瞭望, 2024(5):54-57.
- [3] 杨帆. 国有建筑施工企业加强员工培训与人才队伍建设的对策[J]. 人力资源, 2024(10):22-23.
- [4] 顾立立. 国有企业科技领军人才队伍建设的研究与思考[J]. 上海企业, 2024(6):16-18.