

文章编号: 1005-0523(2004)06-0022-03

论国有建筑企业人才开发存在的问题及对策

王迪¹, 杨艳萍²

(1. 中国铁路工程总公司干部部, 北京, 100055; 2. 江西教育学院 人事处, 江西 南昌, 330046)

摘要: 分析了国有建筑企业尤其是中央管理的建筑企业在人才开发方面存在的复合型人才较少、专家型人才匮乏、年龄结构偏高、人才流失严重、整体文化程度偏低、福利待遇偏低等问题, 指出了国有建筑企业人才开发的四大主要任务, 提出了相应的对策。

关键词: 国有; 建筑企业; 人才开发; 研究;

中图分类号: C936

文献标识码: A

0 引言

人才是诸生产要素中最具有活力、最宝贵的第一要素, 是影响社会生产力发展水平, 关系企业兴衰、存亡的核心资源。企业的管理水平、技术水平和竞争力都取决于人才战略开发。国有建筑企业要树立正确的人才开发思想和用人原则, 解决好人才开发中存在问题, 是新时期人才开发面临的一个重要任务。

1 国有建筑企业人才队伍存在的主要问题

国有建筑企业经过多年的发展, 普遍建立了一套人才引进、培养、考核、奖励等方面的规章制度, 为企业的改革和发展起到了基础性的作用, 但面对新的形势, 笔者认为存在以下几个方面的问题。

1.1 复合型人才少

国有建筑企业大多以工程施工为主, 生产对象除桥梁、隧道、高层建筑和城市轨道等技术性较高的项目外, 其它工程项目中的科技含量并不是突出, 虽然大多数企业通过多年来的改革发展, 大力

引进和培养各类人才, 但是人才结构仍不合理。首先, 既懂技术又懂管理的专业人才短缺; 其次, 专业技术人才的外语水平普遍较低; 第三, 具有国际项目管理资质人才甚少。

1.2 专家型人才匮乏

工程院院士、国家级专家等高层次人才缺乏。据统计, 在中央管理的 10 多家建筑企业中, 工程院院士不足 13 人, 国家有突出贡献的中青年专家不到 50 人, 这些高层次人才占职工总数的比例甚小, 远远不能满足企业发展的需要。

1.3 人才年龄结构偏高

由于国有建筑企业尤其是中央管理的建筑企业大多始创于上世纪五、六十年代, 历史负担重, 工作条件艰苦。改革开放以后, 虽然每年都要引进大量高校毕业生, 但是人才年龄结构不合理现象仍旧十分突出。笔者调查了 5 家中央管理的建筑企业, 45 岁以下的人才数量仅占专业技术人员总量的 40%。更为突出的是, 层次越高年龄结构越不合理, 如院士、国家有突出贡献的中青年专家大部分年龄都在 55 岁以上, 年龄结构明显老化。

1.4 人才流失现象严重

近年来, 国有企业逐步进行了公司制改造, 但

收稿日期: 2004-04-08

作者简介: 王迪(1971-), 男, 陕西长武县人, 经济师。

住房商品化、医疗社会化等配套改革措施尚未健全,原来国有企业吸引人才的优势渐渐消失,造成专业技术人才流失严重。据了解,近三年来不少国有建筑企业的人才流失率高达30%以上。更为严重的是高级管理人才流失呈现出上升趋势。流失的主要原因是收入低、工作条件艰苦和个人职业生涯不明朗等。

1.5 人才整体文化程度偏低

国有建筑企业人才队伍中,大学本科学历以上的不到18%,专业技术人才文化程度偏低,同时因施工企业流动性大,工作条件艰苦,工期紧张,工学矛盾突出,知识更新不及时。

1.6 福利待遇偏低

目前国有建筑企业大都面对投标报价的恶性竞争、工程资金垫付金额攀升等诸多客观事实,同时管理制度不够健全,经济收益率低,各类人才的待遇偏低。尤其和一些民营、三资建筑企业相比,收入差别更为明显。这些专业技术人才大多参加工作不久,需要结婚、购房,有的甚至要偿还上学期间的学费或欠款,实际收入与期望值相差甚远。

2 国有建筑企业人才开发的主要任务

国有建筑企业人才开发的重点是培养两支双高(高级管理人才、高级专家)队伍,强化两个能力(创新、管理),提高两个水平(外语水平、项目管理国际化水平),利用好一个机制(市场)。

2.1 抓好高级管理人才和高级专家等两支“双高”队伍的培养

国际上公认的“马特莱法则”,又称20:80法则。一个企业,无论规模大小,往往是有20%的人起着关键作用,80%的人是作为工作任务的执行层。企业必须时刻加强对这20%的高级管理人才和高级技术专家等中坚力量的培养和激励。国有建筑企业在高层次人才队伍的建设中要树立“有所为,有所不为”的培养方略,切忌面面俱到。应侧重抓关键的人、关键的环节、关键的岗位和关键的项目,通过重点培养和激励20%的骨干力量,来带动另外80%员工的积极性和创造性,从而使整个企业的人员素质、工作效率和业绩不断地向上攀升。

2.2 注重强化创新能力和管理能力

人才队伍的创新能力和管理能力是一个企业可持续发展的不竭动力,是建筑企业由劳动密集型向知识密集型转变的突破口,是专业技术人才的生

命力。以提高技术创新能力和管理能力为重点,提高专业技术人才队伍的整体素质。在注重量的基础上,加强质的提高,把提高技术创新和管理能力作为加强人才队伍建设重中之重,是建立高效能专业技术人才团队的关键所在。

2.3 提高外语水平和项目管理国际化水平

随着我国加入WTO,一方面国外企业进入我国争夺国内市场,另一方面我国企业也要走出国门参与国际市场的角逐。这就要求专业技术人才队伍建设与企业总体目标相互促进,相互协调。专业技术人才队伍建设要与国有企业的多元化、国际化、资本化和跨地区、跨所有制、跨行业、跨国经营的战略目标紧密结合,全面提高专业技术人才的外语水平和项目管理国际化水平,为国有施工企业“走出去”提供有力的智力支持。

2.4 利用好市场机制

国有施工企业应逐步建立健全内部人才市场,向社会人才市场接轨。通过市场对资源的基础性配置,引进优秀人才,分流和淘汰富余人员,激励专业技术人才不断提高自身素质,不断满足企业发展的需要。

3 国有施工企业人才开发的对策

3.1 加强对人才分类管理

准确掌握各类专业技术人才的特点,加强其自身成长的规律性、特殊性研究,实行分类管理,提高管理效率,不断激发专业技术人才的创新能力和贡献率。

3.2 建立和健全高绩效的人才评价体系

人才评价是人才管理的重要内容,没有考核评价,就没有竞争,没有适合国有施工企业的人才评价标准,就无法做到“能者上,平者让,庸者下,劣者撤”的公平竞争环境。国有施工企业要分级成立由专家、领导和业务部门组成的人才价值评价委员会,建立各级各类人才价值的评价标准。从制度上打破“论资排辈”的陈旧观念。

3.3 加快收入分配制度改革

此项改革要贯彻两个原则,一是资本、管理、科技等生产要素参与分配;二是人才价值与人才价格相平衡;并突破两个误区,一是突破传统的人才成本概念,实现从人才成本到人才资本的观念变革;二是突破管理人才和科技人才是脱产干部的错误观念,树立管理人才和科技人才是一线劳动人员。

进一步深化分配制度改革, 出台相关政策性文件, 建立有效的企业骨干人才长期激励机制. 充分利用持有股权、股票期权、期股等多种长期激励的形式, 对关键岗位、骨干人才实施倾斜政策, 加大其收入, 用企业的发展前景留住人才并加大收入分配力度.

3.4 创新管理制度, 打造良好的企业文化环境, 构建高平台的人才创业环境

企业文化是企业凝聚力、竞争力的添加剂, 注重培育具有自身特点的企业文化. 首先要建立和培养学习型企业文化, 鼓励专业技术人才参加各类业务技能培训, 建立以继续教育为主的学习型组织, 在企业中要鼓励人才学习企业管理、施工技术、外语等各方面知识, 形成一种自觉学习新知识良好风气. 其次要注重沟通型组织和制度建设, 保证决策层、执行层和操作层之间的信息沟通流畅, 克服建筑企业在流动性大、人才分布分散等不利因素. 第三, 要加强团队建设. 建筑企业是以工程项目为载体开展有特色的管理竞赛活动, 培养广大员工形成较强的团队意识和协作精神, 逐步养育成一种良好的企业文化.

3.5 运用市场机制, 激活急需人才的“进口”和富余人才的“出口”

一是充分运用网络、毕业生供需洽谈会等多种市场机制, 大力引进国际工程管理、经济投资、国际金融、法律、外语等急需专业人才. 二是采取合作、交流等形式, 大力引进海外留学回国人员、专家等高增值人才, 有重点地充实到桥梁、隧道、通信、电气化、建筑设计等技术密集领域, 提升企业国内外竞争力和知名度, 积极参与国家级或国际水平的设计和施工项目, 力争实现参与国际人才的交流, 实现资源共享. 三是采取有效措施分流企业富余人员, 引进企业急需人才, 运用市场机制合理配置专业技术人才资源, 建立能进能出富有活力的用人机制.

4 结束语

随着我国加入 WTO, 经济全球一体化逐步成为现实, 各类人才的竞争将更加激烈. 建筑是一个完全竞争性行业, 国有建筑企业尤其是中央建筑企业人才开发工作在迎来机遇的同时将面对更多的挑战, 我们必须从实际出发, 着眼于未来, 努力做到“三个留人”, 做到人才资源的合理开发和应用, 为企业的发展奠定基础.

Discussion on Existing Problems and Countermeasures of Talent Tapping for State-owned Construction enterprises

WANG Di, YANG Yan-ping

(Cadre Department of China Railway Engineering Corporation, Beijing 100055, Jiangxi Institute of Education, Nanchang 330046, China)

Abstract: This paper analyses some existing problems about talent tapping, including less inter-disciplinary talents, deficient expert type talents, higher age composition, serious loss of talents, lower schooling and lower welfare treatment in the state-owned construction enterprises, especially in ones managed by the Central Government. It points out the four major main tasks of talent tapping in these enterprises and the corresponding countermeasures.

Key words: state-owned; construction enterprises; talent tapping; research;