

人才盘点--突破建筑企业的人才困境

李婧

北京地矿工程建设有限责任公司

DOI:10.12238/jpm.v4i4.5795

[摘要] 随着我国市场经济体制的不断完善,人们对建筑工程质量要求越来越高,国内工程建设行业竞争激烈,技术水平及管理等方面都存在一定不足,导致建筑行业人才匮乏现象严重,制约着其发展壮大和生存空间。建筑业是传统的劳动密集型产业,员工队伍庞大而复杂,不同层次的人员有着不同的特点与价值诉求,可众多的建筑企业人才体系建设还处于初级阶段。建筑施工企业要想留住优秀员工,就必须加强人力资源管理,采取科学可行的措施,突破人才困境。创建人才驱动型组织,人才盘点是人才培养成功的关键。

[关键词] 建筑行业

Talent inventory--break through the talent dilemma of construction enterprises

Li Jing

Beijing Geology and Mineral Engineering and Construction Co., LTD. Beijing 100016

[Abstract] With the continuous improvement of China's market economic system, people's requirements for the quality of construction engineering are getting higher and higher, the domestic engineering construction industry competition is fierce, technical level and management ability and other aspects have certain deficiencies, leading to the lack of talents in the construction industry, restricting its development and growth and living space. The construction industry is a traditional labor-intensive industry, with a large and complex staff. Different levels of personnel have different characteristics and value demands, but the construction of talent system in many construction enterprises is still in the initial stage. In order for construction enterprises to retain excellent employees, they must strengthen human resource management and take scientific and feasible measures to break through the talent dilemma. To create a talent-driven organization, talent inventory is the key to the success of talent training.

[Key words] construction industry

由于历史原因和行业本身的特点造成建筑企业的粗线条管理,缺乏现代人力资源管理理念,忽略人才体系建设与规划因而无法突破人才瓶颈,主要表现在:

1、大多数建筑企业的领导层还未能认识到人力资源的特殊性,没有把员工视为影响组织发展的宝贵资源。高层对人才标准认知不统一,无法贯彻。

2、对于人才的管理企业高层参与度低,管理理念落后,项目经理总在抱怨人力资源培养人才速度慢,空缺的岗位无法快速找到适应的人选。一些企业还存在论资排辈的现象,在管理方式上更强调权利、计划、执行和任务。最典型的是“问责制”造成打压了员工的创造性,无法调动员工的积极性,在这种管理模式下员工更多的是被动式的接受而不是主动的参与。

3、员工对于培养与自身发展缺乏认知,搞不清楚自身发展与组织的关系。很多建筑企业的人力资源管理目前仍局限于

工资发放、考勤等基础层面,对企业未来发展没有任何实质性促进作用。正是主观思想上的错误认识,导致岗位管理、聘用管理、绩效考核等一直未能取得突破性进展,降低了建筑企业的活性。企业未能将员工培训与组织战略紧密结合,造成了人才发展的非持续性及缺乏长远规划。忽视员工自身的实际需求和潜能的开发,导致员工产生反感情绪,以致形成恶性循环,使建筑企业开发培训的积极性越来越低。而部分领导过分强调投入和回报成正比,也使得单位对于人力资源的培训开发工作持消极态度,缺乏培训资源。

解决建筑企业人才困境,要深化人才体系的建设。对于人才的匮乏无非是开源与节流,所谓节流,是防止流失既是对现有存量的持续保有,也是对已用业务延续的基础,但从发展的眼光来看,仅仅通过改善薪酬、福利等途径保持存量已经不能满足业务的快速增长,做好人员开源首要就是做好内部人才培

养与挖掘。

任用内部人才是成功企业的关键特征之一。由韦伯提出的“系统化的培养领导力”将人才培养体系建设划分为四个核心模块: 标准体系、评价体系、盘点体系和发展体系。

1、标准体系。人才培养首先要解决的是人才标准, 这些标准将随着企业的战略重心的变化而不断的调整。建筑企业在建筑业发展的新常态下也从过去依靠大规模、低成本向高质量、高技术、绿色环保、智能化转型。建筑企业战略模式的转变也要求企业的领导者的思想、行为和有能力向卓越领导者转变, 从过去强调控制、规则、流程向引领、创新、变革升级。此外还包括一些专业标准, 如业务人员标准、技术专业人才标准以及高潜力人才标准等。标准体系中包括各类素质模型让我们更清晰的划分不同人才的标准的区别。

2、评价体系。在确定标准之后就要建立与标准相对应的评价体系, 评价体系会涉及到一系列的工具, 包括360度评估以及多种工具组合的评价中心。评价体系更关注对个人能力的识别, 评价体系从领导特质、领导过程到领导结果的逻辑, 帮助我们全面的扫描管理者的综合素质。

3、盘点体系。如果说评价体系是对个人能力的评价与识别, 盘点体系则是将个人放到组织中, 不仅仅包括了对人才的盘点, 也是从公司战略角度出发, 解答组织结构和人才梯队如何支撑业务发展, 从而达到支持组织战略目标的实现。

4、发展体系。发展体系保证了人才在人才库中快速的发展, 发展体系要求组织清晰的回答企业的人才现状和未来发展有着怎样的差距, 以及如何提升人才数量和质量来弥补这一差距。

以上四个体系有机的组合使得人才培养体系发挥最大的效能, 按照四个体系自身发展的程度和它们之间的整合水平, 把人才培养体系划分为四个阶段。

第一阶段为非体系化阶段, 为人才培养的初级阶段, 此时企业通常对人才缺乏清晰、统一的标准, 人才评价也仅仅是上级领导评经验做出的感性判断, 人才梯队建设缺乏基本的意识, 培养的目标主要针对个人能力的提升, 基于个人的需求而非组织的需求, 人才培养体系各模块之间, 以及与人力资源的其他模块之间缺少关联, 人才培养与公司战略不能达到一致, 人才需求不能得到满足。目前, 我国多数建筑企业人才体系建设还处在这个阶段, 尤其是中小型的民营建筑企业。

第二个阶段为体系化阶段, 该阶段企业已初步建立较为清晰的领导力标准, 并能够应用这些标准开发出有针对性的工具进行人才的选拔, 并根据组织需要制定人才继任计划。在人才培养方面, 仍偏重个人能力的发展, 人才培养体系的各个模块有一定的联系, 该阶段的培养结果能够在一定程度上支撑企业战略的发展, 目前多数国有大中型建筑企业处于人才培养的体系化阶段。

第三个阶段为聚焦化阶段, 该阶段的人才培养目标就是聚焦业务问题的解决, 在这个阶段组织会根据业务目标有针对性

的细化人才标准, 采用多样化的工具进行评价, 评价的范围也会扩大到组织层面, 建立以人才盘点为核心的继任管理体系。在人才培养方面也不再局限于个人能力的提升而是聚焦公司当前的业务问题, 将人才培养与个人职业发展、晋升、激励等模块紧密结合。目前少数大型国有建筑企业已处于聚焦业务进行人才体系的搭建阶段。

第四阶段是建立在聚焦阶段基础上的更关注企业长远发展的战略化人才体系阶段。此时企业往往已经具备了识别人才、评价人才并建立了覆盖全员的人才盘点体系, 并有着良好的注重人才培养的组织文化。此时的组织已经成为了人才工厂, 拥有独立的造血机制。该阶段人才培养已经成为企业战略的组成部分。

因此要解决建筑企业人才的困境, 构建完善人才培养体系, 建立盘点体系就显得尤为重要。人才盘点是对组织结构和人才进行系统管理的一种流程。通过人才盘点的过程对组织架构、人员配比、人才绩效、关键岗位的继任计划、关键人才的发展、关键岗位的招聘, 以及对关键人才的晋升和激励进行探讨, 并制定详细的组织行动计划, 确保组织有正确的结构和出色的人才, 以达到组织战略的落实和实现组织的可持续的成长。

人才盘点之所以能够通过培养内部人才, 帮助建筑企业突破产能瓶颈主要体现在以下方面:

1、实施盘点有助于推行统一的人才标准。由于建筑企业人员层次复杂, 人力资源管理相对复杂、落后, 很多建筑企业缺乏统一的人才标准, 导致在识人、用人上凭借主观印象和经验, 人才体系的搭建与组织战略行动落实无法贯彻统一, 有的企业在建立了领导力素质模型后, 仅仅把它用在培训设计上, 没有与管理者的考核相结合, 或者仅仅用在对高层管理者的评估上。对于领导力的标准理解不同、行为不一致, 产生的领导结果差异较大, 组织很难“合力”而为。人才盘点可以有效的推动建筑企业各层级的管理人员使用同一套标准去评价、选拔人员, 用固定的流程与工具, 保证组织人才的选拔与培养不偏离、不跑题。

2、诊断组织, 帮助组织持续改进用工效率。通过对组织战略、架构、人力资源规划目标、组织与岗位体系、当前人员状态情况等因素进行深入讨论, 明确当前现状与目标差距, 以推动组织战略的落地和组织的持续发展。如果简单地从数量上去盘点, 那么粗放的数量盘点结论可能就是“人才紧缺”、“冗员”、“人才流失率高或低”、“人才平均年龄大或小”、“司龄长或短”、“数量匹配”等信息, 然后在此基础上得到与人才数量规划的差距。这样看来, 这个差距分析没有任何指导意义。建筑企业真正需要的人才盘点不仅是人员数量的多少, 而是需要将人员数量结合内部战略、组织架构和岗位类别加以分析, 了解各个层级、各个职能中员工的数量能否支撑现在和未来战略的发展, 这才是产生价值的部分。广纳贤才可以帮助建筑企业快速发展, 但是人工成本的提升也成为建筑企业的负荷, 提升

用工效率, 确保人才利用最大化才是建筑企业人才优化的重点。因此对建筑企业而言人才盘点不是传统理解的人才数量的统计工作, 而是从人才创造的价值出发, 去审视人才在内部各个层级和职能上配置的合理性。在人才盘点的过程中组织各级负责人都需要行动起来, 都需要考虑人员用工比率的合理性, 优化组织结构、人员结构, 提升人才的使用率。

3、识别优秀的人才, 达到更好的人岗匹配。人才盘点通过一系列的人才测评工具, 帮助管理者更加客观的认知被评估的员工, 人才盘点会议实际上是一个人才讨论的过程。塑造以绩效为导向的文化, 对高绩效、高潜力人才进行有针对性的激励和开发。人才盘点通常以绩效、能力、潜力为核心判断依据, 选拔更全面的人才。通过人才盘点提高建筑企业用人、识人的能力, 提升管理者的组织建设与管理能力, 对优秀、高绩效人员提供更多的发展机会, 并把工作的重心从单一的以业务为中心转向如何平衡好业务与组织中的人才。使得建筑企业管理人员在建立自己的人才队伍的同时, 也推动自身能力的提升, 在盘点团队的过程中也是对工作的总结和梳理。

建筑企业人才盘点的关键问题:

1、基于战略对组织进行盘点: 人才盘点是企业发展战略落实过程中的重要一环, 上接企业战略, 下接人才培养与人才获取, 人才盘点的起点是对组织的盘点。建筑企业在做人才盘点之前要了解清楚企业未来1~3年的发展战略、业务布局、商业模式和发展目标等大方向, 人才盘点要针对公司未来发展所需要的人才进行盘点。人才盘点不能偏离了战略方向, 否则会犯方向性的错误。组织盘点主要是针对组织结构和关键岗位的盘点。业务战略决定了组织结构, 企业战略的改变和调整, 在组织结构上要有体现, 组织结构的设计也决定了核心业务流程的科学性和效率。在盘点组织结构时要包括以下信息: 组织结构的汇报关系; 组织下的编制数; 关键岗位的管理幅度。对于关键岗位的识别, 需要考察岗位价值、对企业战略的贡献、岗位任职者的替代性。要进行岗位评估也要分析企业的关键价值流程。建筑企业基于企业的战略目标及业务策略, 设计匹配自身战略目标的组织架构, 岗位设置及岗位职责。“十四五”期间, 建筑业整体增速将放缓, 行业将由重点关注增量市场转为增量与存量市场并重。由于细分行业进一步分化, 传统基建市场将进一步放缓, 围绕城市发展的房建、市政、轨交等业务的增速基本延续, 而新能源、城市更新、流域治理、片区开发等新产业、新业态增速将加快。业务模式也由之前的施工总承包转为工程总承包, 压缩联营扩大自营, 由单纯施工转为投资与施工并重、投建营一体化模式成为趋势。建筑行业内的企业也将进一步分化, 大型建筑企业围绕全产业链进行延链补链, 抢占高利润环节, 借助投资带动, 搭建企业生态, 继续扩大自身市场份额; 中小型建筑企业, 则继续承压, 更需要在自身有

比较优势的领域加大深耕力度。建筑企业的分化直接影响行业内人才的流出流入趋势, 大型建筑企业无疑更有人才吸引优势。各类新技术加速应用, 助力工效提升, 压减人员数量; 行业资质改革利好特级资质企业, 具有特级资质的企业将进一步拓展业务范围, 企业对多元化的人才需求也将加大。此时建筑企业及时调整公司结构, 进行人才优化。需要结合内外部环境变化, 明确公司各阶段所需的人才总量、结构和能力, 进一步加强人才体系建设, 提升人本效益。

2、对关键人才进行盘点: 人才盘点不仅能了解整个人才队伍的现状, 其更大的价值在于——可以发掘企业中那些具备高潜质的人才。高潜人才对企业的未来发展是至关重要的, 尤其是对于企业的中高层管理岗位以及基层的关键岗位, 都需要建立相应的继任计划以满足企业发展的需要。通过人才盘点中找到各个关键岗位的继任人选的高潜人才。人才盘点的过程要求管理者们应用相同的工具、相同的标准进行评价, 这一过程帮助建筑企业推行统一的人才标准, 统一对人才标尺的认知。通过人才盘点管理人员对员工的领导力、潜力等要素开展充分的讨论, 统一认知标准和意见, 使得对高潜力人员的识别变得清晰。基于可提升性分析, 评估关键岗位管理者, 基于潜力分析, 识别关键岗位的梯队人才。

(1) 制定高层管理者继任计划: 人才盘点不仅要识别出高潜力人才还必须要结合组织需求和岗位特点, 建立关键岗位的人才梯队, 找出高层继任者并加之培养。一个完整的人才盘点体系, 通常可以覆盖最高层管理者之下五六级管理者。建筑企业通过建立人才盘点体系后对组织和人才进行高效、深入的研讨, 这也加深高层领导对组织人才现状的了解, 在高层继任上也更容易做出准确判断。

(2) 建立关键人才发展计划: 建筑企业在召开人才盘点会议之前, 需要填写管理人员的基本信息和评价, 评价结果将作为盘点会议上讨论的重要依据。人才盘点的结果将转化为行动计划, 例如轮岗计划。有效的人才盘点会议将加快对关键人才培养的相关决策。

清晰的业务策略、开放的组织文化、高层投入与承诺、人力资源的整合构成了保障人才盘点体系运作成功的四个要素。对于建筑企业而言, 建立人才盘点体系是人才管理的一次变革, 是组织能力建设的重点工作。建筑企业通过人才盘点塑造组织的核心竞争力, 也是企业战略目标落地的一种积极的手段和助推剂。建筑企业通过对当前组织的运行效率、人才数量、质量盘点, 能够提前对组织发展、关键岗位进行招聘与开发, 制定合理的关键岗位的继任计划, 对关键人才的发展和保留做出决策。因此通过人才盘点创建人才驱动型组织对于建筑企业解决人才困境而言具有很强的意义, 也成为了建筑企业战略性人力资源管理的核心内容。