

# 建筑施工企业年轻干部培养及人才梯队建设研究

李洋洋

中铁十四局集团第五工程有限公司

**摘要：**由于行业性质特殊性所在，人才流失、人才培养体系不健全、梯队建设不合理等问题一直困扰着众多的建筑施工企业。如何打破人才流失的壁垒，搭建完善的人才梯队是建筑施工企业面临的重大课题。本文通过对五公司在年轻干部培养及人才梯队建设过程中面临的问题进行总结，并对其原因进行分析，进而给出可行性建议，以期解决五公司在年轻干部培养、人才梯队建设存在的问题，为建筑行业兄弟单位年轻干部培养、人才梯队建设提供可行范本。

**关键词：**施工企业；人才培养；梯队建设

**【DOI】** 10.12254/j.issn.2096-6539.2022.22.023

## 一、五公司年轻干部培养及人才梯队建设现状

五公司目前年轻干部主要来源于校园招聘、社会招聘两个渠道，校园招聘人才占比达85%左右。每年通过校园招聘方式接收当年应届生约有90余人。其次，根据公司实际经营需要，按照集团公司要求，适时开展社会招聘活动。主要招聘房建、商务、安全、工程等新型领域人才。通过以上两种途径，五公司积累了一批年轻干部，为人才梯队建设提供了人才储备。

在人才梯队建设方面，近年来在集团公司大力支持下，五公司守正创新，大胆启用年轻人才纳入各级单位班子成员。

每年公司都会开展“管培生”培养计划，选取部分近3年毕业的的大学生，由公司高管分别1带1，不规定形式，不限制时间，不固定地点，旨在打造公司未来领导人。同时，对于表现优异的管培生，提前安排进入项目班子进行锻炼，旨在进一步加强基层班子建设，为优秀年轻干部“压担子”使其快速融入为项目管理层。迄今为止五公司已成功开展多次项目经理、书记后备人员公开竞聘活动。经过公开报名、资格审查、意见征求等层层筛选和把关，共有40名优秀基层干部参加了岗位竞聘。通过项目主管后备公开竞聘，不仅加强了人才储备和培养，夯实了人才队伍建设，同时将想干事、能干事的优秀人才充实到公司项目关键岗位人才后备队伍中，作为公司新上项目或相关岗位缺位时的优先提名人选。

但随着五公司逐步转型升级发展，业务板块增多，涉及领域愈发广泛，人才需求进一步增加，导致人才梯队整体数量不足、培育节奏较慢。同时，部分单位存在人员年龄结构不均衡，年轻干部数量不足，人才储备存在空缺。

## 二、五公司年轻干部培养及人才梯队建设存在的问题及原因

### （一）人才缺口较大

基于建筑行业性质原因，大部分工作地点环境较艰苦。年轻职工大部分为90后，成长环境较为优渥，入职后有部分成员难以接受复杂工作环境，导致该部分员工离职倾向较高。同时，由于长期远离家乡对于家庭照顾不周，也是导致员工离职的重要原因。基于以上两点，五公司每年都会有一批人才流失。同时，伴随着近年来五公司战略转型升级，逐步由一家专业化铁路施工企业转变为综合性建筑类施工企业，业务种类趋于多元化，市场范围覆盖更加广阔，人才需求量与日俱增。现有人才储备难以充分满足公司日常经营需要。因此，基于以上两方面原因，五公司目前面临人才缺口较大的问题，不利于公司长期可持续经营发展。

### （二）人才梯队年龄失衡

目前五公司现有的人才梯队状况呈现出“老、中、青”分布不均现象。各级领导班子青年人才数量相对偏低。前期公司通过管培生计划培养了一批青年干部，并且有部分优秀员工已经纳入班子成员锻炼。但整体数量较公司实际经营需求来说还是相对较少。随着60、70一代员工更迭，领导干部职位出现人员空缺，整体人才梯队建设相对公司实际经营情况较为滞后。这一情形也逐步加重了公司人才梯队年龄失衡。

### （三）基层项目核心领导干部培养周期长

由于基层项目工作任务艰巨，项目施工周期长，挑战性比较大，对于基层领导干部提出了很大挑战，需要具备较高的综合管理能力。同时，基层项目人才培养体系不健全，员工培养缺乏体系化制度，就项目实际情况来看，实行员工“一对一”培养难度很大的。

综上所述，由于基层项目施工难度大、周期长，且对于基层员工缺乏体系化培养制度，无法实现专人培训，导致了基层项目核心领导干部培养周期长这一问题。基层项目作为公司核心组成单元，对于公司整体经营发展起着举足轻重的作用。如何培育好基层项目班子成员，是摆在公司面前的一大挑战，也是必须研究的一个课题。需要进一步缩短基层核心领导干部的培养周期，让更多有为、有识的年轻干部顶上去，挑起基层项目管理重担。

## 三、年轻干部培养及人才梯队建设建议

### （一）强化人才培养工作，激发人才活力

1. 切实增强员工的企业归属感、获得感、安全感

如何从日常工作和生活中给予员工更多的关怀关爱，给予员工更多的归属感、获得感和安全感。可以从以下三点出发：一是公司及其所属各单位负责人要定期进行员工访谈，了解员工思想动态，对于由思想波动的员工及时进行安抚，帮助其解决生活或工作中遇到的问题。二是及时、适当激励员工。要利用一切积极合理的手段，激励员工、鼓励员工，激发员工工作热情。通过以精神为主物质为辅的奖励方式，激发员工的内生动能和主观能动性，增强对自身工作强烈的认同感和归属感。三是为员工做好职业规划。畅通职业发展通道，帮助员工规划个人职业生涯，促进员工快速成长成才。解决员工后顾之忧，通过建立互帮互助制度，创造良好的工作氛围，让员工真正融入公司氛围中去。

### 2. 统一思想认识，强化公司人才培养工作

各级领导务必认识到公司人才能力不足、新兴业态领域人才短缺问题是制约公司发展的最关键因素。从公司长远发展角度考虑，所属各单位、总部各部门要高度重视人才培养工作，强化人才培养意识，要将人才培养工作作为年度重点工作来抓。持续、深入、扎实开展和推进人才培养计划是解决公司人才队伍建设的重要抓手。

所属各单位、总部各部门在制定人才培养计划时，要充分考虑工作实际需要及人才培养工作重点、难点等因素，制定出科学、合理且具有可操作性的培养计划和实施方案。

### 3. 因地制宜，根据实际情况开展“358”人才培养计划

为进一步加大年轻干部培养选拔力度，着力构筑支持企业可持续发展的人才培养体系。按照本科生择优“3年当部长、5年进班子、8年到项目主管”的培养目标，有计划地把思想觉悟新、企业忠诚度高、职业素养强、业务能力硬、管理能力强的质量优秀年轻干部放到一线岗位和急难险重任务中培养锻炼。

同时为更好的促进人才培养措施落地，“358”培养对象所在项目党政主管为培养措施落地的直接责任人，各级人才培养指标的完成直接与其年度绩效考核结果挂钩。

## （二）构建HRBP新体系，创新人力资源管理机制

HRBP (Human Resources Business Partner) 即为人力资源业务合作伙伴，是公司委任到各业务单元的人力资源管理者，主要协助做好本单位、本部门和本业务系统内员工发展、人才发掘、能力培养等方面的工作。“HRBP”就是通过把人力资源管理的职能赋予各级部门主管，统筹推进人力资源管理工作的全新管理机制。

1. 明确总体设计思路，做好顶层设计。“HRBP”体系将各层级的项目主管作为人力资源业务合作伙伴，通过全员参与，改变以往“上传下达”的工作方式，进而

提高公司各单元人力资源管理意识，形成网格化人力资源管理架构。

2. 构建多层次组织体系，明确总体目标要求。HRBP体系共分为三个层次：第一层HRBP在公司总部主管层面，主要发挥总领全局的作用；第二层HRBP在总部各部门主管、下属各项目主管领导。主要发挥业务协同作用；第三层HRBP在公司政工人员层面，主要发挥基础服务的作用。通过建立完善的“HRBP”体系，将其嵌套进公司管理体系中，形成由外向内的良性转变，构建由管理层统一领导，公司各业务系统、各单位共同参与、协同联动的组织管理架构，为人力资源管理工作落到实处提供强有力的组织保障和机制保障。

3. 发挥四大角色作用，扎实推进“HRBP”体系建设  
HRBP（人力资源业务合作伙伴），是人力资源部与基层单位和各业务单元之间的沟通桥梁。构建“HRBP”体系关键是要发挥好企业内部各种人才的协调引领、循环促进作用。而将企业内部人才作用发挥极致，需要对其进行角色定位，总体细分结果可归纳为“四大家”的角色作用：一是“大当家”作用：承战略、带班子、传文化；二是“大专家”作用：管干部、管队伍、管自己；三是“大行家”作用：精业务、优流程、强组织；四是“大管家”作用：关爱人、激励人、留住人。

（1）发挥“大当家”作用，明确战略导向。“大当家”的主要职责体现在以下三个方面。

第一，承战略。在公司的日常发展中，“大当家”负责承接公司重大战略，制定并落实本单位或本业务系统的管理目标，分解各项工作任务并起到领导监督作用。

第二，带班子。建立完善“HRBP”体系需要一个具有共同理想的良好集体。通过“大当家”统班带队，做好统一思想和统一指挥，引导鼓励企业员工心往一处想、劲往一处使，提升团队的凝聚力、创造力。

第三，传文化。良好的文化传承是公司相关举措落地落实的重要保证。“大当家”要深入理解上级和公司发布的决策、命令、文件，并作出正确解读后在本单位或本部门进行有效落实和监督实施，全方位的宣贯公司规章制度。在日常工作中，需要定期组织召开工作例会。

（2）发挥“大专家”作用，提高管理水平。“大专家”是指HRBP（人力资源合作伙伴）要发挥人力资源管理的角色作用，从行政管理、人力资源管理等方面，管好干部队伍，管好自身建设。具体应从以下三个管理层面开展工作。

第一，管干部。“大专家”要用发展性的眼光看待公司干部，做好干部人才的选、用、育、留、引工作，坚持选得准、用得好、留得住、引得进、育得快的原则，力争不埋没人才，人尽其用，将合适的人选拔至合适的岗位上。关键活动主要有：一是做好干部选拔任

用，保质保量召开党组织会议，研究干部任免等事项。二是夯实日常绩效管理，做好“三制度”在本单位的落实，组织各部门与单位签订年度“一书、两清单”，组织本单位或本业务系统的员工开展好绩效计划制定、绩效面谈、绩效考核、绩效反馈和结果应用的各个环节。三是做好干部人才盘点工作，定期组织召开人才盘点会议，对人才供需、质量、离职、匹配度等进行分析，找出人才缺口，对明星员工、高离职倾向员工、不胜任员工实施分策管理。

第二，管队伍。“大专家”要坚持重点强化干部队伍建设，引导干部队伍树立正确业绩观，为公司发展营造良好政治生态，深入践行责任担当。具体相关活动如下：一是提升团队管理人员领导力，协助公司组织领导力培训工作，建议领导班子成员参加领导力或中层干部培训活动，更好地给领导集体赋能。二是定期开展团建活动，充分结合现场或业务系统实际，围绕施工组织方案等，每年至少开展一次团建活动或项目管理活动，引领团队成员更好地发挥团队内额角色作用，打造团结高效、战无不胜的团队。三是做好人才梯队建设，由专家统一盘点队伍结构，科学制定后备人才晋升计划，以达到优化队伍人才结构的目的。

第三，管自己。管自己就是指HRBP（人力资源合作伙伴）在加强自身学习建设的基础上，全方位提高个人素质和专业能力，高标准严要求改造自身，使之符合HRBP岗位要求。具体实施的举措如下所示：一是加强自身建设。作为人才队伍的管理者，专家要具备相关理论知识；要学好业务知识，围绕项目管理和业务管理等管理专题模块，不断学习新业务，用课题研究和论文成果验证自身业务功底，每年应提交1篇论文、成果、课题等研究实践类文章。二是开展复盘行动。复盘行动是回顾过去，总结经验，反省自己的有效方式；日常召开工作复盘会，寻找现有问题，寻求改进提升办法。复盘行动是发挥专家作用的重要举措。

(3) 发挥“大行家”作用，强化领导职能。“大行家”指HRBP要精通业务，具有丰富的一线工作经验，监督基层单位或业务系统按照公司策划方案开展各项工作，从进度、安全、质量、成本、财务、创效、综合等方面加强管理，保证各项业务全面受控，保证任何事、任何人都在规定的计划内开展业务，从而保证组织目标的全面实现。发挥“大行家”作用，具体应从以下三个方面进行。

第一，融业务。要求“大行家”熟悉业务常识，做到熟练运用，将其全面融入和贯通业务；要求其必须参与业务专题会议，通过工程例会和经济活动分析会等专题会议，学会从业务角度去找出制约管理和发展的关键问题，帮助各业务单元解决组织深层次问题，以期提升各业务单元的业务能力。

第二，优流程。“大行家”需要围绕组织目标，找出其中关键流程，根据任务目标实现情况，找出关键业务流程并进行优化。优化关键业务流程需具体按照“去行政化”要求，开展“立废改”活动，进行合理的优化，达到年内优化关键业务流程不少于3项的基本目标。

第三，强组织。“大行家”在围绕目标和任务的基础上，通过对管理制度深度梳理和对业务流程的二次改造，找出其中制约或影响组织发挥作用的症结和问题，对症下药，解决好组织发展的疑难杂症，进而提升组织能力和组织绩效。

(4) 发挥“大管家”作用，提升人文关怀。“大管家”指的是HRBP作为本单位或部门内的主要负责人，要发挥“导师”的关怀引领作用，为员工创造良好的组织氛围。具体举措有如下两点：

第一，关爱人。“大管家”需从日常工作和日常生活中给予员工更多的关怀关爱。可以从以下三个活动中提升对员工的关怀度：一是定期进行员工访谈，坚持谈心谈话制度，及时掌握和了解员工思想动态，对一些错误思想应及时予以劝诫、批评。二是关注员工身心健康，“大管家”要严格监督和执行公司综合休息休假制度，灵活开展每月2天的就地轮休计划，尊重员工个性发展，给予员工基本的自由空间；三是做好员工应急处理，对于员工中出现的一些突发情况，要及时、客观、公正地进行处理。

第二，激励人。“大管家”要利用一切积极合理的手段，激励员工、鼓励员工，激发员工工作热情，让员工对自身的工作产生强烈的认同感和归属感；用好自主激励，要充分利用公司“三创”的自主激励办法，对创新、创效和创誉行为及其结果进行及时激励。

### 参考文献

- [1] 丁斐. 建筑施工企业人力资源管理的问题与对策探讨[J]. 中外企业文化, 2022(11): 217-219.
- [2] 冯轩. 建筑施工企业风险管理对策[J]. 江苏建材, 2022(03): 100-101+113.
- [3] 冯轩. 建筑施工企业风险管理对策[J]. 江苏建材, 2022(03): 100-101+113.
- [4] 李博. 建筑施工企业如何加强内控制度管理[J]. 财务管理研究, 2022(06): 187-191.
- [5] 刘小姣. DTXB公司企业战略研究[D]. 北方工业大学, 2022.
- [6] 董亮亮. ZTL建筑施工企业员工培训体系优化研究[D]. 北京建筑大学, 2020.
- [7] 沙莎. 建筑施工企业高层安全领导力改善研究[D]. 首都经济贸易大学, 2020.
- [8] 李梦丹. 建筑施工企业绿色竞争力评价研究[D]. 北京交通大学, 2021.