

国有建筑企业人才流失原因及对策

李 佳

中铁十七局集团第五工程有限公司, 山西 太原 030051

[摘要] 随着知识经济时代的高速发展, 企业之间竞争愈发激烈, 企业的竞争实际上是人才的竞争。由于外企与国内民营企业的发展, 使得本来具备优势的国有建筑施工企业出现大量的人才流失, 因此, 如何留住人才, 值得国企不断努力和探索。通过对近年来国有建筑施工企业人才流失的分析, 探讨了国有建筑企业人才流失的原因, 并提出了留住人才的对策进行分析。

[关键词] 国有建筑; 人才流失; 原因对策

DOI: 10.33142/mem.v1i4.2908

中图分类号: F272

文献标识码: A

The Reasons and Countermeasures of Brain Drain in State-owned Construction Enterprises

LI Jia

China Railway NO. 17th Bureau Group The Fifth Engineering Co., Ltd., Taiyuan, Shanxi, 030051, China

Abstract: With the rapid development of the knowledge economy era, the competition among enterprises has become more and more fierce. The competition among enterprises is actually the competition of talents. Due to the development of foreign enterprises and domestic private enterprises, a large number of talents have been lost in state-owned construction enterprises that have advantages. Therefore, how to retain talents is worthy of continuous efforts and exploration by state-owned enterprises. Through the analysis of the brain drain of state-owned construction enterprises in recent years, the reasons for the brain drain of state-owned construction enterprises are discussed, and the countermeasures for retaining talents are analyzed.

Keywords: state-owned buildings; brain drain; causes and countermeasures

进入 21 世纪以来, 随着经济知识化的不断深化, 人力资源作为企业的第一资源已成为各级管理者的共识。近年来, 随着国家基础设施投资规模的不断扩大, 一方面建筑企业需要大量的人才供给, 另一方面建筑企业又同时面临着严重的人才流失。科学研究人才流失的原因, 制定切实有效的措施, 做到留住人才、用好人才, 是企业运营的重要内容。

1 国有建筑企业人才流失的因素

1.1 工资分配问题

在我看来, 在任何企业里, 影响人才流失最大的因素总是工资。在过去, 国有企业一直受到很多求职者的青睐, 丰厚的福利与高额的奖金吸引了许多优秀的人才。然而, 随着近年来国企改革, 特别是对国有建筑企业的监管越来越严格, 很多人才感觉到在国有建筑企业工作没有优势。对于大部分应届毕业生来说, 刚进入国有企业, 由于职称级别低和工作年限短, 所以工资水平不是很高, 即使他们有能力, 但是国有企业严格的薪酬分级制度也始终无法满足很多年轻人的要求。近年来, 国有建筑企业薪酬水平没有随着市场的发展做出相应的调整经济上, 一直低于社会平均水平。因此, 一些施工技术人员, 在积累一定的经验后, 就往工资更高的外资企业或者大型民营企业跳槽。收入差距不大, 激励作用弱化。受传统观念影响, 有的单位、有些领域, 还程度不同地存在平均主义、“大锅饭”现象, 按照职级简单地计算工资、分发奖金, 在选人用人方面还普遍存在体制上的论资排辈现象等等。一些单位, 虽然建立了各项政策制度, 但并没有真正向想干事、会干事、能干事和干成事的人才倾斜。在薪酬待遇上, 不能体现多劳多得及向价值创造者倾斜的分配原则, 严重地挫伤了一线专业技术人员的积极性和主动性。

1.2 企业制度与良好的企业文化

影响员工流失的另外一个重要因素, 是企业的制度与企业文化, 在国有建筑企业中, 制度相对完善, 但是规矩的制度以及严谨的办事程序, 仍会让一些应届毕业生或者年轻员工感到更加刻板。从企业文化的角度看, 国有建筑企业由于受到国家的控股, 企业文化受各种党章和行政政策的影响, 具有浓厚的政治色彩。对于很多接受民主与西方思想影响的 90 后来说, 不了解或不认同企业的经营理念、价值观和发展战略, 很难获得对企业的基本安全感和归属感。很难适应这种企业文化。随着时间的推移, 员工对企业文化缺乏信心和信任, 影响了员工的积极性和主动性。所以, 国有建筑施工企业的制度与文化是导致人才流失的重要因素。

1.3 管理者素质

在国有建筑企业, 大部分管理者都具有较高的管理水平和丰富的管理经验, 但也有个别干部, 在走上领导岗位后,

瞻前顾后，患得患失，在面对大是大非敢于亮剑、面对矛盾敢于迎难而上、面对危险敢于挺身而出、面对失误敢于承担责任、面对歪风邪气敢于斗争等方面表现失当。首先，部分的管理者平时工作没有遵守道德底线，生活作风简单粗暴，不重视“人性”管理，上下等级观念严重，认为领导的话都是对的、是必须执行的，导致上下级关系紧张，让一些员工无法接受，因此很多优秀人才通过跳槽去远离这种管理者。其次，部分管理者的管理能力有待加强，一些管理者组织协调能力不强，沟通能力不强，在处理具体问题时缺乏沟通与交流，无法让一些年轻的人才服从管理。另外，管理者的业务能为，也是影响员工流失的重要因素，让一些年轻的员工感觉跟着领导学不到东西，不能及时有效地对员工的技术能力和管理能力进行评估，并提供合理公平的晋升通道，就产生跳槽的想法。

1.4 员工自身因素

除了公司的原因，员工跳槽也有自身的因素。当然，员工跳槽的原因是多方面的。主要原因如下：第一，员工想接受高等教育。工作一段时间后，一些应届生想回学校继续学习和深造。例如，一些学生为研究生学习和出国留学。其次，员工参加公务员考试。近年来，不少国企员工想参加国家公务员考试也是员工跳槽的重要原因。此外，也有一些员工接受不了流动性性质，近年来受社会同业高薪挖人的冲击以及家庭、婚恋、工作流动性大等客观因素的影响，施工企业业务骨干人才流失较为严重，当然，也有个别员工是性格问题，无法适应国企的生存与发展，选择自己创业或者到别的企业就业等。

1.5 用人机制不灵活

忽视人才储备，专业人才空化。当前，企业各方面的人才极其短缺，特别高端管理人才、海外经营人才尤为紧缺，有的单位领导对人才储备重视不够，对新分来的大学生关心不够，对其岗位安排没能结合专业所长，使其对企业缺乏归属感和向心力；有的项目不重视专业人才培养，也没有给他们指定业务能力强的老师进行传帮带，凡此种种，导致了企业优秀人才的数量不足、良莠不齐或大量流失。一些下属单位的建筑企业还没有建立全方位的职业发展渠道，只建立了纵向的晋升渠道。施工作业单一、重复性强，对员工知识的丰富、视野的拓展、其他能力的提高都不能起到积极作用，直接导致员工从外部寻找更好的发展机会和空间，另外，在人员管理储备方面，还存在没有科学的人才选拔和教育机制。企业人际关系复杂，尤其是国有企业。在这样的工作环境中，很多有一定资历和能力的员工都觉得机会渺茫，机会一成熟就会跳槽其他单位。

1.6 个人性格不能融入企业文化

晋升通道不畅，成长空间固化。在国企体制机制的大环境下，干部的晋升仍以提拔为主要方式，形成了千军万马过独木桥的独特现象，导致了行政管理通道的容量不合理地膨胀，体系紊乱，通道拥塞，造成“合格或优秀的技术人员转化为劣质的管理者”。同时，在固有的薪酬体系中，即使员工个人的能力得到了提升，但苦于无职位空缺，使其不能得到与能力相匹配的薪资待遇，从而制约了专业化人才优势的发挥，遏制了企业员工的工作热情。对于员工个人来说，随着工作年限的增加、个人技术水平的提高、岗位的提升，需要他们做的与外界沟通协调的工作越来越多。特别是在铁路建设中，需要当地铁路管理部门、建设单位、设计单位、监理单位、合作单位、地方政府等机构的支持，而在乙方长期的岗位上，一些员工因为自身的个性选择离开公司。

1.7 外部大环境的影响

近年来，随着城市轨道交通工程的快速发展，城市轨道交通建设管理单位急需引进成熟的建设管理人才。建筑企业已成为其人才挖掘的重点。与建筑施工企业相比，其工作环境和薪酬具有很大的优势，已成为成熟管理和技术人员离开公司的主要动力。

2 防止国有建筑企业人才流失的对策

2.1 建立体现人才价值的薪酬体系

工资不仅是影响员工工作态度的因素，也是衡量员工稳定的指标。国有建筑企业人才流失，很可能是工资不合理，特别是一线专业技术人员的损失。建设单位作为国有企业，首先要制定公平合理的薪酬制度，留住优秀人才。比如按岗位工资，从岗改岗，倾向一线人员，联合生产、效率等合理薪酬将具有吸引力。此外，公平的薪酬体系也能吸引优秀人才进入单位，减少劳动争议和矛盾，激发员工积极性，有助于提高工作效率。作为一家公司，我们也应该做公平的评估，让员工有归属感和满意感，从而有效留住员工。国有企业要制定科学的薪酬体系，为员工提供合理、有竞争力的薪酬体系，可以增强公司凝聚力，有助于留住优秀人才。同时，科学的薪酬体系关系到公司文化建设和公司外部舆论形象，让员工在单位工作感到自豪和光荣。不经意宣传单位的薪酬体系，不仅可以提升单位的知名度，而且能吸引优秀人才加入公司。企业在制定薪酬分配办法时，必须结合市场工资水平，尽量避免公平，真正贯彻“多工作、多发”的原则。制定与实际相适应的薪酬管理制度。薪酬分配要倾向于人才，完善考核机制，加强考核，严格执行奖惩，真正体现绩效奖金的合理性和公平性的激励作用。

2.2 加强公司文化建设

作为国有企业，要重视企业文化建设。坚持以人为本的理念，充分发挥员工的主动性和积极性。国有企业应将文化理念融入日常管理，如中国铁建的企业价值观、永恒的诚信创新、优秀的人格。以诚信为公司的首要理念，以诚信为根本动力推动企业发展，以创新为最大智慧赢得全球用户。国有建筑企业要实现文化标准化，即建立健全文化观念体系和行为规范体系。要抓好价值导向。坚持“价值引领、业绩导向”原则，大力弘扬以“价值创造者为本”的人才培育新理念，重点以“业绩出

众、真抓实干、忠诚企业、真才实学、善于学习”五型人才为根本，要把政治过硬、业绩突出、群众公认的优秀人才优先选拔到重要岗位，树立正确导向，不断引导、激发广大干部职工精通本职、干事创业、勇于奉献、报效企业的积极性。

2.3 管理者要提升自我

作为一个管理者，如果想稳定你的员工队伍，你应该提高自己的管理水平。首先，要提高思想道德素质。作为领导者，我们应该以身作则。工作中不要有太多的消极思想和消极能量，否则会传染给下属。同时，要不断学习，提高专业素质和专业技能，加强自身管理水平。要引入竞争机制。推进干部能上能下、员工能进能出、收入能升能降的三项制度改革。推行末位淘汰机制，通过科学的评价手段，对员工进行合理排序，对排名靠后的员工，按一定比例或数量进行调岗、降职甚至辞退，以增强员工的危机感和紧迫感，提高员工的工作质量和工作效率，推动组织的整体进步。

2.4 完善薪酬福利制度，待遇留人

建立科学合理的薪酬激励机制，要以市场为导向，以行业为参照，与企业能力态度、责任风险、绩效创新相结合，建立全员绩效考核体系，扩大差距，增减挂钩，增加或减少。在政策范围内，为员工创造更多福利。好的福利政策往往是稳定员工、留住优秀人才的有效法宝。要抓好薪酬绩效。充分发挥薪酬管理的杠杆作用，推动企业实施与外部薪酬对标。将业绩考核结果与员工薪酬兑现，与职务调整挂钩，拉开收入差距，真正体现多劳多得、奖勤罚懒、奖优罚劣、向重点岗位倾斜的分配原则，激发人才创造潜力。特别是在施工一线，要积极推进薪酬制度改革，进一步突出个人业绩，打破“大锅饭”，按照“多劳多得、岗变薪变、按劳取酬”的原则，在实行岗效制的基础上，推行效益工资项目在岗职工人数及在岗职工人均产值直接挂钩，根据在岗职工人均产值来细化薪酬档别，拉开职工工资收入差距。

2.5 建立人才流失预警机制，遏制人才流失迹象，减少企业损失

企业要定期调查了解员工的工作情况和思想动态，了解员工对企业的满意度，建立人才流失预警机制，把人才流失问题摆在前面。

2.6 严把人才入口关，结合胜任力素质模型，招聘适合企业的员工

为了找到与企业相匹配的人才，我们需要从内部员工中找到模板，而企业中优秀的人才就是最好的模板。因此，我们需要深入企业优秀人才的内心，了解他们的简历和个人成长过程，看透他们的思想和行为，了解他们的背景和个人特征，企业所需要的人才模式自然就会出现。

2.7 做好新员工入职培训和跟进工作

新员工入职培训和跟进对员工与企业感情的建立、达成一致目标尤其关键。入职培训应告诉员工企业发展前景，自身发展与企业发展是否吻合，自身价值怎么体现、如何实现，而不是简单的企业文化和制度和业务流程的宣贯。富育培载体，为建设专业化干部队伍拓宽晋升通道。一是强化内培外训。注重发挥“企业大学”育才功能，关键岗位人员的专业培训，并实施考试准入制度。二是把专业人才放在专业岗位。严把项目经理及关键岗位人员的任职资格关、选用流程关、考核兑现关，严把准入关，让专业的人做专业的事，从源头保障了队伍的专业性。三是开展国际工程人才订单班招聘。加大引进专业对口、素质优良、愿意扎根海外的优秀年轻人才，为践行“海外优先”战略夯实人才基础。四是全面启动人才储备计划。充分运用“青蓝计划”“技术比武”等载体，不断加强人才队伍建设。五是强化项目人才队伍建设。扎实开展“优秀项目经理”“优秀项目总工”“等评选活动，加强项目经理人才队伍建设，推进项目经理人才培养专业化、选拔任用科学化、队伍建设职业化。

2.8 加强培训工作，建立接班人计划和内部人才梯队

有意识地、经常性地强化优秀企业员工的教育培训，不断扩大培训范围、提高培训层次、提升培训档次，把他们列入后备人才梯队培养，让他感知到企业的重视、感觉到企业的温暖，从而提高员工的企业归属感、成就感，激发其内在潜力。加强制度建设，为建设专业化干部队伍夯实管理基础。一是强化干部人才队伍建设。综合运用年度考评、任期考评、专项履职考核和民主评议等方式，加快推进领导干部“能上能下”机制。二是明确业绩考核标准。绩效考核突出经营承揽、创效增收、信用评价、消亏降债等“价值创造型”指标考核，提升了企业改革发展效能。三是完善专业人才管理制度。进一步明确原则，固化选任程序，畅通了人才职业晋升通道，夯实了人事管理基础。四是充分发挥专家型人才队伍优势。明确考核合格的专家人才可享受更高级别津贴待遇，为构建专家人才团队奠定了扎实基础。

3 结束语

总的来说，国有建筑施工企业人才流失的原因是多样的，有公司的原因，也有个人的原因。要降低人才的流失，就要完善职工薪酬制度、加强企业文化建设、强化激励措施等。

[参考文献]

[1]陈菲芝. 国有建筑施工企业人才流失及其对策分析[J]. 中国高科技, 2019(03): 123-125.

[2]刘亮. 国有建筑企业工程项目人才流失情况分析与对策研究[J]. 城市建设理论研究(电子版), 2018(08): 205-206.

[3]李晓红. 国有建筑施工企业人才流失的原因分析及对策[J]. 现代经济信息, 2017(05): 107.

作者简介: 李佳(1987.01-), 女, 专业: 人力资源, 职务: 党委干部(人力资源)部政工师, 毕业学校: 中国防卫科技学院。