

## 我国中小建筑企业核心人才流失问题的探讨

文/宫秀滨

### 前言

美国企业管理大师史考特·派瑞指出：“未来市场中的稀缺资源不再是资本，而是优秀人才。”随着我国市场经济和人才市场的逐步发展和完善，现代的中小建筑企业在吸引和利用人才特别是核心人才方面获得了很大的发展，核心人才对中小建筑企业的发展也起着举足轻重的作用，核心人才是中小建筑企业重要的战略资源，是中小建筑企业价值的主要创造者和利润的主要来源，他们代表的是企业的中坚和灵魂。但与此同时中小建筑企业在如何留住核心人才的问题上也遇到了很大的挑战，核心人才的频频流失让中小建筑企业付出了很大的代价。核心人才往往掌握着对于中小建筑企业发展至关重要的核心技术及机密，这些技术和机密的外泄，会造成中小建筑企业发展停滞，企业甚至陷入困境。同时，核心人才在中小建筑企业中往往占据着特定的不可替代的职位和地位，这种职位和地位出现空缺，对中小建筑企业具有破坏性的打击，损失难以估计，很多企业因此一蹶不振。因此，中小建筑企业怎样培养和留住企业的核心人才，是企业成败得失的重头戏；只有妥善处理好核心人才的问题，才能最终保证可持续长久发展。

### 一、核心人才流失的理论分析

美国心理学家勒温(K. Lewin)提出了单个人与环境关系的公式： $B=F(p, e)$

式中的“B”为个人的绩效，“p”为个人的能力，“e”为所处环境。勒温的场论指出：一个人所能创造的绩效，不仅与它的能力和素质有关，而且与所处的环境有密切的关系。如果一个人处于一个不利的环境之中(如：专业不对口，人际关系恶劣，心情不舒畅，工资待遇不公平，领导作风专断，不尊重知识和人才)，则很难发挥其聪明才智，也很难取得应有的成绩。而且一般而言，个人对环境一般无能为力，改变的方法是离开这个环境，转到一个更适宜的环境去工作，这就是人才流失。当中小建筑企业的核心人才与企业的环境等发生矛盾碰撞时，就造成了核心人才的流失。

### 二、中小建筑企业核心人才流失的现实原因

“合理的流失率”有利于企业保持活力，但对于中小建筑企业而言，核心人才的流失往往是致命的。就我国中小建筑企业核心人才流失现状来看，核心人才流失主要有以下几个方面的原因：

#### 1、家庭式管理的缺陷

中小建筑企业中私营企业占很大比重，而到2004年末私营建筑业企业达6.69万个，已经占全部建筑业企业的52.2%，而大多数私营建筑业企业实行家庭式的管理，在企业中最关键的职位往往留给“自己人”，如财务、营销、人力资源部门等往往是企业主的亲戚把持，非血缘关系的人很难谋得要害职位，“外人”也很难晋升到较高的职位。这种落后的观念与现代社会所倡导的任人唯贤的标准对立，很大程度上削弱了公司凝聚力和团队精神，使企业精神成为一句空话。结果之一就是对于核心人才，由于很难跨越血缘关系的界限，对企业认同度低，打工心态日益严重，无法和企业建立长期和谐的关系，久而久之，对企业的忠诚度下降，导致核心人才的流失。

#### 2、缺乏科学的人才考核与评价标准

现在很多中小建筑企业里几乎都设置了人力资源部门，但很多都是聋子的耳朵，摆设而已，很难发挥其专业和战略参谋的作用。企业对人才的任命和使用，都是凭感觉或者听周边人并不准确与客观的评价来做决定。由于没有考核标准，或者有了标准但这些考核指标设置不合理，导致能者下，平者让，庸者上。这种现象严重挫伤了核心人才的积极性，让他们很难看到自己的前途和未来，从而最终选择离开。

#### 3、激励机制不完善

企业吸引和留住核心人才的关键之一在于充分承认和体现核心人才的价值，使核心人才得到应有的尊重和相应的地位。美国学者阿姆克尼克特在对员工辞职率的较详细的分析中发现，决定员工自愿离开企业的所有影响因素，最重要的影响因素就是相对工资水平，而我国中小建筑企业的工资水平并不具有很强的竞争力。另外，现在许多中小建筑企业核心人才的薪酬并不是与公司、部门、项目的业绩直接挂钩，核心人才的地位与待遇也不是完全由其贡献决定的。由于没有形成科学合理的激励机制，结果严重挫伤了核心人才的工作积极性，最终导致核心人才流失率的不断上升。

#### 4、企业文化缺乏凝聚力

中小建筑企业人文环境相对较差，不少企业人际关系冷漠、紧张，人与人之间只有竞争关系没有协作关系，企业的部分资源消耗在内部竞争中，这种恶性竞争的结果，给员工带来人际关系紧张，团队精神荡然无存，一些核心人才离职的原因就是因为与同事相处不融洽或是与上下级关系紧张。另

外,尽管我国许多中小建筑企业都已经给予了企业文化足够的重视,但在企业文化的建设中却常出现重形式轻内容,过分追求统一,对核心人才个性尊重不够,等级观念严重及教条僵化等现象。企业文化得不到核心人才的认可,企业就缺乏足够的向心力和凝聚力,激发不起核心人才更大的工作热情,进而导致核心人才不断流失。

#### 5、企业稳定性差

中小建筑企业在生产规模、人员配置、资产拥有量以及影响力都要小于大企业,因此中小建筑企业的稳定性一般来讲比大企业差。不管内部还是外部环境的变化,对中小建筑企业的影响比大企业的影响大的多。所以对于核心人才而言,在中小建筑企业发展的风险要高于在大企业的风险。有些中小建筑企业为了吸引人才,在招聘时不得不实施高薪等承诺,一旦市场形势风云突变,各种承诺又难以兑现,核心人才的流失就不足为怪了。

#### 6、信任的缺失导致核心人才的流失

在中小建筑企业中往往自然而然的通过时间的长短考验一个人对企业的忠诚度。这样一些元老级的人物,不管其水平如何,总是要担任一个比较显要的职务。而这些就导致新加入企业的核心人才很难发挥其作用,毕竟新老观念的交锋,最终往往是由人脉资源雄厚的元老级人物胜出。有时候企业表面好像是在引进核心人才,实际上在开始就没有给予信任和重用的初衷,只是将其作为阶段性的一颗棋子而已。这些导致了一些企业引进的核心人才很难施展自己的抱负,最终抱憾而去。

### 三、改善我国中小建筑企业核心人才流失现状的对策

根据中小建筑企业的特点和核心人才流失的原因,可以考虑以下几个方面的对策。

#### 1、提升管理者素质和管理水平,用良好的管理留住人才

这点对于中小建筑企业尤为重要。企业家或者高层管理者往往会与核心人才在专业及具体问题上出现分歧,作为企业家和管理者,必须有良好的大局观和战略远见。企业家或者高层主管应该认识到,核心企业对企业的贡献巨大,在企业发展过程不可或缺,切不可吹毛求疵,任其流失,而是应该努力探索兼容不同类型人才,消化不同类型人才的有效机制,完善企业留住核心人才的管理体系。

#### 2、建立公正有效的绩效评价体系,用优厚的待遇挽留人才

每个核心人才都渴望自己付出的努力和工作成果得到企业的肯定和承认。绩效评价对留住人才具有极其重要的作用。因为对人才而言,他们最关注的是绩效评价是否客观公正,因为这直接和薪酬、福利、晋升及能否受到别人的尊重密切相关。中小建筑企业可以根据本单位的特点,选择正确的绩效评估方法来建构绩效评价体系。由约瑟·斯坎伦(Joseph Scanlon)于1937年创立的斯坎伦计划,是一种把员工和公司业绩紧密连在一起的利益分享计划,是集体奖励的成功方法,在中小企业中尤其有效。这一计划的基本原则是:(1)说明(identity):为强调员工参与,公司的任务或目的必须加以明确说明;(2)能力(competence):要求达到最高的工作标准和连续的出色表现;(3)参与(participation):提供一种利用员工的想法,并将其转化为推动生产效率提高的机制;(4)平等(equity):3种主要持股人——员工、顾客和投资者在分享由这一计划导致生产效率提高而带来的收益时,实现了平等。美国的沃尔玛初建时就采取细分到每个员工的利润分红和员工储蓄账户体系,把一家小企业发展成全球最大的超市连锁集团。

#### 3、加强企业文化建设,用有效的凝聚力留住核心人才

中小建筑企业应该重视企业文化的建设。企业文化是全体员工认同的共同的价值观,是一种凝聚力,它使得广大员工牢记企业宗旨,明确奋斗目标,充分发挥积极性、主动性和创造性,为完成各项目标任务而奋力拼搏。有了这种凝聚力,核心人才就有可能感受到和谐宽松的人际关系氛围,增强他们为企业贡献的主动意识,产生与企业同命运、共呼吸的使命感,从而真正塑造出忠诚于企业的人才。

#### 4、实施无微不至的亲情化管理,用深厚的感情留住核心人才

人是感情动物,感情因素往往影响到人才对公司的印象,影响到人才的忠诚度。知识经济时代,企业的核心人才已不再是为生存而工作,他们渴望能力的充分发挥和自我价值的实现,他们与企业更多地体现为双赢的合作关系。中小建筑企业在待遇、发展空间等方面无法和大企业相比,但由于规模小,管理层次小,因此,企业可以对核心人才实施无微不至的亲情化管理。中小建筑企业可以参考外企的做法。3M公司在这方面就做得非常成功。为了方便员工处理一些生活事务,公司将一部分场所租给了银行、洗衣店、汽修公司、旅游公司等服务性企业。这样,公司员工就可以很方便地干完“私事”,从而有更多的时间、更集中的精力从事工作。3M公司还邀请家庭成员参加高层员工的培训,向他们说明这些员工工作的艰辛,并希望取得他们的理解和支持。这些措施促进了核心人才个人乃至其家庭对企业的忠诚。

### 四、结束语

中小建筑企业是我国国民经济重要发展力量之一,而人才是企业最为关键的因素,目前我国中小建筑企业核心人才流失的现象还比较严峻,给中小建筑企业造成很大的损失,也给社会和个人造成一定的负面影响。中小建筑企业只有对核心人才进行不断开发与培训、激励与约束,同时

实施科学的战略管理与人力资源规划，给核心人才提供发展的舞台，提高他们的积极性，才能强化企业的竞争力，在充满竞争的市场环境下生存与发展（作者单位：鲁东大学土木工程学院）

#### 相关链接

我国休闲消费的现状、问题及对策探析  
浅谈如何强化家装行业人员整体素质  
对图书市场营销的战略研究探析  
我国地摊经济呼唤规范管理  
油田企业井下作业定额管理浅析  
我国电信企业知识型员工激励机制探讨  
浅析我国医药零售业如何应对“限售令”  
我国中小建筑企业核心人才流失问题的探讨  
物流分析和作业单位分析在企业车间设施管理中的应用研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心