

文章编号:2095-0365(2014)01-0032-05

基于利益相关者视角工程队建设及优化研究

刘国玲

(中铁十八局集团有限公司 第四工程公司,天津 300222)

摘要:随着国有企业的快速发展,工程队的发展呈现出许多新问题。为了进一步规范工程项目施工队管理,全面提升工程项目管理水平,对工程公司下属的项目部进行问卷调查,发现工程队建设中存在的问题。运用利益相关者理论,提出优化工程队建设的新思路:明确工程队的定位,理清项目部和工程队的关系;引导工程队管理创新,建立灵活多样的工程队有机体;建立工程队内部利益相关者的公平竞争与利益合理分配机制。

关键词:国有企业;工程队;利益相关者;人力资源管理

中图分类号:F425 **文献标志码:**A **DOI:**10.13319/j.cnki.sjztdxbskb.2014.01.07

高速铁路进入前所未有的大规模建设时期。高速铁路的设计标准、施工方法、设备投入、外部环境、建设管理和投融资模式等均有较大变化,按传统的施工组织设计工作思路已经无法适应这些新变化,这对施工企业组织优化工作提出了新要求。同时,施工企业面临着与国内外同行的激烈竞争^[1]。进行高效的人力资源管理,加强队伍建设是保持竞争优势的关键。

为规范工程项目施工队管理,全面提升工程项目施工管理水平,中铁集团公司印发《工程队建设试行办法》的通知(公司人资[2011]80号),对现有项目比较成熟的架子队进行了工程队的组建。集团公司领导十分重视工程队的建设,成立公司工程队建设管理领导小组,协调人力资源部、工程部等相关部门开展工作,希望新组建的工程队可以实现安全、质量、成本、队伍稳定都可控的目标。工程队被看作是工程公司的“正规军”,在公司发展中的战略地位越来越明显^[1]。但工程队建设中也存在一些乱象:工程队定位不准,结构性缺员;务工人员多凭熟人介绍,技能培训落实到位;缺乏公平竞争与利益分配机制,人员流动频繁^[2]。这些乱象致使工程队运行效果不佳,难以实现预期的目标。究其原因,主要是缺乏定位、待

遇、利益、前途等方面的组织管理体系,导致工程队及其内部职工在利益诉求等方面无法达成共识,为此,一方面应该从管理体制上明确工程队的定位;另一方面使利益相关者的利益得到合理分配。

一、工程队建设研究现状

施工单位的工程队建制由来已久,工程队为建筑施工企业的发展壮大起到了不可替代的作用。^[3]对工程队的研究主要集中在两方面:一是工程队存在的问题和改进策略;二是工程队的典型经验研究和推广研究。

(一)工程队发展中存在的问题

近年来,工程队经历了“整编—松散—整编”的过程,除个别工程队具备持续发展的能力以外,大部分工程队建设仍在传统模式内徘徊,没有创新和突破,没有向更高层次发展^[3],也没能有效解决企业生产规模不断扩大与自身优质劳动力不足这对矛盾,甚至随着施工规模的增大和项目的增多,有的工程队在生产规模扩大和资源整合过程中自然消亡,部分实力较强的专业工程队也面临“肢解”的趋势。赵广发总裁提出工程队要实现“四

收稿日期:2013-12-10

作者简介:刘国玲(1966—),女,副总经济师,研究方向:建筑企业人力资源优化与绩效薪酬研究。

化”(专业化队伍、机动化用工、军事化管理、规范化运作),并指出工程队形式上应该灵活多样。在具体实施中,铁二局提出抓工程队的内部改革策略,实行可控成本包干,管理层和作业层分离的措施。中铁二十局集团四公司专注提升工程队资源整合、协调公关、现场管控、风险防范、创新创业、团队学习、人才培养,以及执行力、市场竞争等九个方面的能力,全面提升工程队的整体素质。

(二)工程队模式应用中的典型经验

铁二局是建设部确定的建立现代企业制度的试点单位。他们首先从工程队的结构上进行改革,使工程队成为具有人、财、物可调度的独立经济核算单位。注重工程队的基础管理和制度建设,在用工和分配制度上采取“上岗凭技能”、“分配看实绩”的策略。建立了合同工、农民工在同一起跑线竞争的机制,提高基层工作活力。中铁十七局集团第三工程公司首先是提高认识,由做精做专内部作业队为目标提升到做盈工程项目、做强工程公司为目标;其次,积极探索专业工程队建设新路,重新调整和优化重组作业队人员结构、技术结构,使工程队与企业的施工规模相匹配。中铁十一局集团从“六抓”入手:一是抓领导,精心组织;二是抓培训,提升素质;三是抓规范,有序运作;四是抓典型,专业发展;五是抓契机,大力推广;六是抓宣传,营造氛围^[4]。中铁十六局集团公司提出建立股份制工程队,产权制度明晰后,职工把企业的事当作自己的事来办^[5]。

综上所述,组建工程队有成功的典型经验可供借鉴,但是工程队模式推广不能依葫芦画瓢的简单模仿,只有挖掘成功经验背后潜在的理论与机制,才能找到适合本工程公司组建和优化工程队的金钥匙。

二、基于利益相关者理论的工程队建设调研及分析

利益相关者理论是企业战略管理研究中使用的概念,是从关系管理的角度研究问题。对于工程公司来说,项目成功的关键是其定制的项目成功标准得到利益相关者的认同。因此,处理好利益相关者之间的关系并且满足他们的需求对于项目的成功来说是至关重要的^[6]。工程队是基层的施工组织,其利益相关者包括工程公司、项目

部、项目部的队长、正式工、合同工和其他务工人员等。从利益相关者的角度,工程队自身的建设不仅是工程队自身的问题,需要集团公司、项目部和工程队的协同努力。

为了解工程队伍现状、存在的问题、工程队人员的利益诉求差异等问题,对工程公司下属项目部进行调查,发放调查问卷515份,有效回收505份。通过对调查问卷的统计分析,发现工程队的建设和管理存在“四多四少”现象:体制机制改革的口号多,管理创新少;管理制度制定的多,实质性落实的少;招录人员多,技能培训少;劳务人员熟人介绍多,签订合同率少。针对上述现象,从管理体制、运作机制和工程队内部利益相关者利益诉求差异三方面进行分析。

(一)工程队定位不明确

首先,工程队要想成为管理有效、运作高效的团队必须有明确的定位。中铁集团公司目前采取四层组织结构(最上层是集团公司,第二层是工程公司,第三层是项目部,第四层是工程队)。从组织架构看,项目部是工程队的上级,他们之间为了各自的利益进行博弈。有的项目部项目经理好大喜功,为了政绩死抠下面,该给工程队分割的费用不分割,该给工程队的利益不给。但从合同主体看,他们又是平等的经济命运共同体,上项目时,工程队听从项目部指挥和管理;无项目时,工程队由工程公司直管。这种组织管理模式使项目管理层同劳务层分离,两层除了经济合同关系外,并不构成其它方面的关系。这种关系使得工程队的教育、培训、管理等各项工作依靠后方机关提供,但是后方机关又很难保证培训和管理工作的针对性、及时性和有效性。

其次,工程队和项目部的摩擦管理与利益协调机制缺乏。调查发现,工程队和项目部之间没有形成利益共同体,甚至有的项目部管理人员搞权力和关系交易,好干的工程、有钱赚的工程分包给外部劳务,自己公司的工程队只能啃骨头。

(二)工程队管理缺乏创新,运作机制不灵活

工程队缺乏管理创新主要体现在三方面:一是缺乏管理创新意识。创新意识以思想活跃、不因循守旧、富于创造性和批判性等精神为主要特

征。工程队的创新动力意识缺乏,一是物质动力和精神动力不足。从经济方面看,工程队长的待遇约75%在5000元以上,约有17.1%工程队长的待遇在2500~3000元之间,约有8.9%的工程队长待遇在2000~2500元。可以看出,经济收入的驱动还没有形成有效的驱动力量。从精神层面看,年龄偏大的工程队队长,对自我价值实现的要求不高;从升迁的途径看,项目部和工程公司行政方面领导班子成员的选配没有要求必须有工程队长的工作经历。二是缺乏管理创新实践。以成本管理为例,调查结果显示:只有56.4%的工程队采取独立核算方式,15%的工程队不是独立核算,28%的工程队不清楚自己的核算方式。三是缺乏管理创新经验的交流与共享。根据调研,工程队的典型运作经验和值得推广的做法一般是由工程公司和项目部配合,到抓得好的单位深入挖掘并总结出来的,这也从侧面反映了工程队对自身的管理创新的做法和经验缺乏总结、整理。在管理创新缺乏下,工程队自身的运作机制不灵活,对施工变动的适应性不强。

工程队的动态管理机制缺乏灵活性主要体现在两方面:一是工程队对施工进度响应不及时,不能及时调整人员数量致使项目施工进度不满足业主要求;二是工程队对淡季和旺季的响应不够灵活,致使淡季工作人员的劳动时间得不到保证。

(三)工程队内部利益诉求差异没有得到重视

工程队内部的利益相关者主要是正式工、合同工、临时工和农民工。根据调查,职工对工程队的建议主要分为三方面:一是提高待遇;二是制定工作标准,落实管理规范;三是改善工作和住宿环境,为临时工和合同工增加人身安全保险。在这三方面建议中,提高待遇排在第一位,是所有职工的共同预期;改善工作和食宿环境排第二位,落实技能培训排在第三位。正式工期望提高福利待遇,改善工作环境。合同工、临时工和其他劳务人员期望与企业签订用工合同,以保障其能享受合同范围内规定的权利;同时希望能够得到技能培训,能够通过技能的提升和勤奋工作转为正式工。事实上,正式工比其他劳务人员的数量少,待遇和升迁机会却高于其它劳务人员;其他劳务人员因为没有签订用工合同或者缺少技能培训,使新进来的人员与正式工不在同一起跑线,看不到前途,

人员变动频繁。调查显示,46%的人员感觉工程队人员变动频繁或者很频繁,在工作一线,工作不到一年的职工约占36.9%,工作不足5年的达到87.9%,工作5年(含)以上的熟练工仅占12.1%。非正式工与工程队签订合同率为87.2%。在调查中还发现,参加过技能培训的人员只有57%,43%的人员没有参加过任何培训,甚至有的工程队的培训率为零。新进来的职工不经过培训就上岗,一方面使原岗位职工心里不平衡,另一方面也削弱了新职工的发展机会。

三、优化工程队管理的具体措施

(一)明确工程队的定位,理清项目部和工程队的关系

工程公司采取的四层组织结构主要已经明确了工程队和项目部的层级关系,需要进一步明确的是作为项目管理层的项目部和作为劳务层的工程队的协同问题。工程公司应使项目部认识到工程队是从事项目施工的主体,是直接进行产品生产、创造价值的主力,工期靠他们拼搏争取,安全质量靠他们的技能和职业道德来保证,工程成本有赖于他们精打细算、厉行节约来控制。在项目施工过程中,项目部对工程队不是管理关系,而是帮扶和管控关系,工程队是受到项目部和工程公司的双重领导,工程队可以平等地和项目部就管理摩擦问题进行沟通,达到利益的制约和均衡。

该举措在中铁十八局集团第四工程公司的工程队建设中得以实践并取得显著成效。具体做法是:首先,明确工程队和项目部的地位和关系,在工程队进场之初,项目部领导班子召开专题会议,研究工程队建设、任务划分、队级核算等内容,使工程队成为独立核算的实体。同时,项目部出台一系列管理办法,如项目部在每月月初根据总体施工计划制定每个工程队的当月施工任务,月底依据考核办法,按工程队完成的工程量百分比给予奖励,并在当月定期或不定期地组织评选活动。如“安全质量先进单位”、“文明施工先进班组”等评选。第二,在管理方式上,把上下级管理关系变为帮扶和管控关系。项目部认识到在项目施工过程中工程队受公司和项目部的双重领导,及时帮助工程队和工程公司沟通、协调解决问题。第三,在管控方面,项目部监督工程队建立并实行了技术交底制度,并指派专人对书面技术交底资料归

类存档备查。

(二)引导工程队管理创新,建立灵活多样的工程队有机体

首先,从经济、精神、升迁路径等方面激励工程队,加强管理创新。对工程队管理来说,最主要的是队长,根据调查,工程队队长的管理能力和经验要求最高,协调能力次之,因此,短期需要对有丰富施工管理经验的人加强管理能力的培训,对管理基础扎实的大学生加强施工经验锻炼,培养工程队长后备队伍。长期来看,还要提升工程队长发展的空间,如项目经理、书记、总工程师应优先从工程队长中选拔。在完善工程队长的选拔、聘任和提拔制度方面,要推行“十佳”工程队长评比,营造人人争当工程队长的氛围^[6]。在工程公司行政方面领导班子成员的选配时,有工程队长工作经历的优先选拔。同时应该加强对工程队长内部管理创新的考核,使其利益与下面的职工利益结合起来。在工程队长的创新意识培养上,应鼓励其积极学习典型经验,大胆尝试。在管理经验交流与共享方面,工程公司应该担负起发掘、总结、交流的任务,定期组织工程队交流管理经验,使工程队在学习中思考,进而提高自身的管理水平。

第二,选择灵活的工程队模式,弥补结构性缺员。目前的工程队组织形式主要有三种:一是以多带少模式^[1],以正式工为主,带少量的外部劳务人员;这种形式的战斗力很强;二是以少带多的模式,工程队的队长、副队长和技术主管是公司内部人员,作业层班组全部采用招聘人员。三是股份制运作模式,该模式模拟股份制运作组建工程队,股份制使得工程队的利益和职工的利益紧密联系起来。前面两种模式从利益相关者的角度考虑并不是最优的,第三种模式是最优的。

(三)建立工程队内部利益相关者的公平竞争与利益合理分配机制

选择了高素质的队长,但如果不加约束和管理,也很难使内部各方的利益得到合理分配。中

铁十八局集团第四工程公司的具体做法是:项目部每月底核算工程队完成产值,根据完成的产值及队长上报的考勤表,由财务部制作工资发放表,经项目主管领导批准后,直接发放在员工手中,剩余效益由队长提供奖金分配名单,经项目主管领导批准后按分配名单下发。施工节点计划到期后,项目部劳动竞赛办公室及时考核兑现。根据项目部上半年工资发放情况来看,工资及时发放,既稳定了队伍,又使工程队职工真正得到了实惠,也大大增强了他们的施工信心和热情。劳务工工资由项目财务直接发放。财务部统一为每位劳务工办理工资卡,月底发放工资时,财务部根据每个队所提供的劳务工工资表,直接将工资打到劳务工的工资卡里,既保障了劳务工工资的足额、及时发放,又杜绝了劳资纠纷隐患。

在稳定工程队伍方面,需要采取灵活用工方式,避免熟人、亲戚扎堆,使内部职工在同一起跑线上,同时对队长的考核指标量化、细化,把管理制度落到实处,使工程队长的评比有量化的指标为依据,尽量减少主观的投票比重。工程公司人力资源部应该加强对劳务人员的劳务合同管理、技能培训和利益诉求的调查。与组织能力强、技术好、服从管理、有丰富的施工经验的人才签订工程劳务合同,保证其工资待遇和工作食宿要求,让他们没有后顾之忧,安心工作。逐渐使工程队趋于正规、稳定,良性循环,实现可持续发展。

四、结语

随着施工企业人力资源的不断优化管理,工程项目的发展变化,工程队建设和可持续发展也将是一个热点问题。通过对所属工程公司的全面调查和对存在问题地深入分析,提出了优化工程队建设的几点建议。该建议不是只讲责任和义务而不顾能力和激励的高谈阔论,也不是把能力和激励问题看作理所当然的前提,而是依据利益相关者理论,从工程队与之利益相关者各方利益的均衡和合理分配方面做出努力。

参考文献:

- [1]赵春梅. 施工企业绩效管理中的问题及对策[J]. 石家庄铁道大学学报:社会科学版, 2012,6(2):30-32.
- [2]孙 静. 人力资源个体价值综合评价方法研究[J]. 石家庄铁道大学学报:社会科学版, 2013,7(1):26-29.

- [3]郝庆林. 打造精细化成本控制链[J]. 施工企业管理, 2011(9): 47-49.

(下转第 49 页)

Construction of Emerson's Views on Women, Marriage and Love from a Gender Perspective

YANG Shui-ping

(Foreign Language and Culture Department, North Sichuan Medical College, Nanchong 637007, China)

Abstract: A careful reading of Emerson's journals and letters from the gender perspective brings to life a liberal, tender and loving Emerson who praises women's special traits, virtues and contributions to human civilization and thus encourages them to pursue equal rights with men. Emerson also prizes true love based on the communion of souls and the loyalty and responsibility in marriage. This reverses his known grim and insipid image of a typical solitary and meditative transcendentalist. Some important women in Emerson's life shaped his views on women, love and marriage which find adequate expression in his letters and journals.

Key words: Emerson; women; marriage; love; gender perspective

(上接第 35 页)

[4] 尹豪,陈群宗. 建工企业可控激励式项目部管理模式

探讨[J]. 项目管理技术, 2011(4): 65-70.

[5] 张海舟. 施工企业工程项目基层组织结构设计的探索

与实践[J]. 施工企业管理, 2003(8): 49-50.

[6] 胡仲春. 基于利益相关方的施工项目质量保证体系研究[D]. 济南: 山东大学, 2006.

On the Construction and Optimization of Engineering Teams Based on the Perspective of Stakeholders

LIU Guo-ling

(The 4th Engineering Company of the China Railway 18th Bureau Group Co., Ltd, Tianjin 300222, China)

Abstract: With the rapid development of the state-owned enterprises of China, there are some new problems which come into being during the development of engineering teams. To standardize the management of engineering project construction teams and improve the management level engineering project overall, a questionnaire investigation was carried out in organizations of project management under the Bureau Group Co., Ltd to find out the problems during the construction process of engineering teams. Based on the investigation results and by using the stakeholder theories, some new ideas were proposed for the optimization of engineering teams construction, such as to determine the position of engineering teams so as to clarify the relationship between the organizations of project management and engineering teams, lead the management innovation of engineering teams so as to build up them into the flexible and organic ones, develop the fair competition and the reasonable allocation of interests mechanisms for the inner interests stakeholders of the engineering teams and so on.

Key words: state-owned enterprise; engineering team; stakeholder; human resource management