

国企背景下建筑施工企业人力资源成本管控方法探析

张伟芳

中国二十二冶集团有限公司，河北唐山，064000；

摘要：建筑行业转型升级速度不断加快，国有企业改革也在不断深化。在这两大因素的影响下，人力资源成本管控成为国企建筑施工企业优化内部资源配置、提高市场核心竞争力的关键举措。国企背景的建筑施工企业，既是劳动密集型企业，又需要承担国有企业特有的社会责任。传统的人力资源成本管控模式，已经满足不了现阶段企业高质量发展的实际需求。本文从战略锚定、价值重构、风险防控三个创新角度展开分析，探索符合国企发展特点的人力资源成本管控办法。通过革新管理机制、升级管控模式，让成本管控效果和人才价值提升同步推进，为企业持续经营提供可靠的理论参考。

关键词：国企；建筑施工企业；人力资源成本管控；战略管控；价值管理

DOI：10.64216/3080-1486.26.03.003

引言

建筑施工行业是支撑国民经济发展的支柱产业，人力资源成本在企业整体运营成本中占比很高。人力资源成本的管控水平，直接影响企业项目的盈利空间和长期发展能力。国企背景的建筑施工企业，既要承担国家重大基础设施建设任务，又要保障员工合法权益、维护社会就业稳定。这类企业在人力资源管理过程中，面临着人员结构优化难度大、人工成本不断上涨、核心人才容易流失等实际问题。传统只以“降低成本”为目标的管控模式，很容易造成人才积极性不足、企业创新动力减弱等问题。因此，企业需要打破传统管控思路的限制，搭建以战略发展方向、以价值创造为核心、以风险防控为底线的新型人力资源成本管控体系，这样才能实现降本增效，推动企业高质量发展。

1 战略锚定：构建与企业发展适配的成本管控框架

战略锚定是开展人力资源成本管控工作的重要前提。企业要立足自身的战略定位和发展阶段，让成本管控体系和企业战略紧密结合，避免管控措施和主营业务发展方向脱节。

1.1 基于战略的人力资源架构规划

企业要结合自身的主业布局方向和业务拓展计划，明确不同业务板块的人力资源需求重点。针对核心业务板块，要打造以“高精尖”专业人才为核心的人才梯队，重点保障技术研发、项目管理等关键岗位的人力成本投入。针对新兴业务板块，要采用灵活的人力配置方式，

通过项目制、合伙制等多种方式引入专业人才，减少固定人力成本的支出。按照国有企业“瘦身健体”改革的相关要求，全面梳理非核心业务岗位，通过业务外包、劳务派遣等市场化方式优化人员结构，形成“核心业务自主运营、非核心业务外包”的人力配置格局，从源头上控制人力成本的总体规模。

1.2 战略导向的成本预算管理机制

企业要建立“战略-预算-执行”三级联动的人力资源成本预算管理体系，把企业的战略发展目标分解为各职能部门、各工程项目的具体人力成本管控指标。抛弃传统“一刀切”的预算分配方式，根据不同项目的建设规模、项目类型、施工难度等不同因素，制定有针对性的人力成本预算标准。对于技术密集型的EPC总承包项目，可以适当提高技术人员薪酬预算的占比。对于劳动密集型的基础设施建设项目，可以优化一线施工人员的薪酬结构，减少低效人力成本的支出比例。同时，企业要建立预算动态调整机制，根据项目施工进度和市场环境变化及时优化预算指标，保证成本管控工作的灵活性和有效性。

2 价值重构：推动成本管控从“降本”向“增效”转型

价值重构是人力资源成本管控工作的核心环节。企业要打破“成本就是负担”的传统想法，通过优化人力投入产出比，把人力资源成本转化为价值创造的动力。

2.1 基于价值贡献的薪酬激励体系优化

企业要搭建以价值贡献为导向的差异化薪酬分配

体系，打破国有企业传统薪酬分配中“平均主义”的弊端。把员工薪酬和岗位价值、个人绩效、项目效益紧密挂钩，针对核心技术岗位和管理岗位，实行“岗位工资+绩效奖金+项目兑现”的复合型薪酬模式，让员工收益和项目盈利直接关联。针对一线施工岗位，实行“计件薪酬+技能补贴+安全奖励”的薪酬结构，调动员工的工作积极性和提升技能的主动性。同时，企业要优化福利保障体系，实行弹性福利制度，根据员工的不同需求提供多样化的福利选择，比如职业技能培训、在职继续教育等，提高福利投入的精准度，实现“福利成本最低、员工获得感最强”的双重目标。

2.2 人力资本增值的培训体系建设

企业要把培训投入从传统的“成本消耗项”转变为“价值增值项”，搭建分层次、分类型的精准化培训体系。针对企业管理层，开设战略管理、项目投融资等高端培训课程，提升他们的统筹规划和决策能力。针对专业技术人员，聚焦新工艺、新技术、新设备的应用培训，增强他们的技术创新和实践应用能力。针对一线施工人员，开展技能等级提升培训和安全生产培训，提高他们的作业效率和安全生产意识。同时，企业要建立完善的培训效果评估机制，通过跟踪员工培训后的技能提升幅度、工作效率改善情况等量化指标，精准评估培训投入的产出效益，避免盲目培训造成的成本浪费，形成“培训赋能-技能提升-效益增长”的良性循环。

3 风险防控：筑牢国企人力资源成本管控的底线

风险防控是人力资源成本管控工作的重要保障。企业要聚焦合规管理要求和用工风险防范，搭建全方位、多层次的风险管控体系，避免因风险失控产生额外的成本支出。

3.1 合规性风险的精准管控

企业要严格遵守《中华人民共和国劳动合同法》《国有企业工资总额管理办法》等相关法律法规，规范用工流程和薪酬支付行为。针对劳务派遣、劳务外包等灵活用工模式，明确合法的用工范围和权责边界，避免出现“假外包、真用工”等合规风险。同时，企业要加强社会保险、住房公积金等法定福利的合规管理，确保各项福利足额缴纳，降低因劳动纠纷产生的经济赔偿风险。建立常态化的合规审查机制，定期对人力资源成本管控的全流程开展合规性审计，及时发现并整改潜在的风险

点，保证成本管控工作始终在合法合规的框架内运行。

3.2 核心人才流失的风险防范

核心人才流失会造成企业前期人力资本投资的直接损失，还会增加岗位重置的成本。企业要建立针对性的风险防范机制，通过完善职业发展通道设计，为核心人才提供管理岗位和技术岗位并行的双轨晋升路径，满足他们多元化的职业发展需求。建立长效激励机制，实行股权激励、员工持股等政策，把核心人才的个人发展和企业的长远发展紧密绑定。同时，企业要加强企业文化建设，营造尊重人才、鼓励创新的良好工作氛围，提升核心人才的归属感和忠诚度，降低核心人才的流失率，减少因人才流失产生的隐性成本支出。

4 数智赋能：打造人力资源成本管控的新型技术引擎

数智化转型是推动国企建筑施工企业人力资源成本管控效果大幅提升的核心动力。借助大数据、人工智能、物联网等新一代信息技术的前沿成果，能让人力成本管控模式从被动应对转变为主动预判。最终打造出“数据支撑决策、智能优化流程、实时动态管控”的新型人力资源成本管控体系。

4.1 基于大数据的人力成本精准分析平台搭建

搭建覆盖企业总部、分子公司、项目部全业务流程的人力资源成本数据中台。全面整合项目用工需求数据、薪酬福利发放数据、培训资源投入数据、核心人才流失数据等多种类型的信息。通过数据中台的集中管理，打通企业内部各部门、各项目之间的数据壁垒，实现人力成本数据的标准化收集、结构化存储和统一化管理。运用大数据深度分析方法，对收集到的全部数据进行深度处理，探寻人力成本投入规模和项目经济效益、岗位工作效率、人员梯队结构之间的内在联系。根据量化分析的结果，精准找到人力资源成本管控体系里的薄弱环节和可以优化的地方。针对不同地区、不同类型的工程项目，对比分析人力成本的投入产出比，筛选出成本最低的用工方案。对企业过去的人才流失数据进行建模分析，建立核心人才流失风险预警模型，提前预判人才流失风险并及时采取措施，降低核心岗位重新招人带来的直接和间接成本。同时，利用数据可视化技术，开发动态的人力成本管控仪表盘。把各部门、各项目的人力成本消耗情况实时直观地展示出来，为企业管理层提供准确、高效的决策依据，有效避免凭经验做决策造成的成本浪

费。

4.2 人工智能驱动的智能用工调度与匹配系统

引入深度学习、强化学习等先进的人工智能算法,搭建适合建筑施工企业项目分布广、用工需求变化快特点的智能用工调度系统。这个系统能通过接口实时获取各个工程项目的施工进度、工序转换情况、人员缺口等动态信息。同时调取企业人才数据库里员工的技能等级、职业资格证书、以往项目工作经验等信息。基于这些多方面的信息,通过智能算法运算,自动生成最优的人员调度方案,实现跨项目、跨区域、跨专业的人力资源高效调配。通过精准调度人力资源,减少人员闲置或者重复配置造成的成本浪费。同时,搭建基于人工智能技术的人岗智能匹配模型,运用自然语言处理和机器学习技术,对岗位需求和员工能力进行精准描绘和双向对比。这个模型的使用不仅能优化招聘环节的人岗匹配度,从源头上减少新员工后续技能培训的成本投入,还能为在职员工提供个性化的职业发展建议。通过清晰规划职业发展路径,提升员工的岗位工作能力和对企业的归属感,进而降低人才流失率。此外,利用人工智能技术搭建全流程智能考勤和工时核算系统,通过物联网感知设备自动收集一线员工的现场作业数据。系统能自动区分有效工时和无效工时,剔除无效工时,精准核算有效工时。根据精准的工时数据,自动计算计件薪酬和绩效奖金的发放金额,杜绝虚报工时、薪酬核算出错等管理漏洞,实现人力成本的精细化核算。

4.3 物联网技术赋能的一线人力成本动态管控

借助物联网感知技术,搭建一线施工场景人力成本的实时监控和动态优化体系,解决传统管控模式里一线成本信息收集滞后、管控措施落实不及时等行业难题。在安全帽、工作服、智能手环等劳保用品和穿戴设备里嵌入物联网智能芯片,通过芯片的实时数据传输功能,精准收集员工的现场出勤路线、实际作业时间、参与各工序的时长等详细数据。把收集到的一线作业数据和项目施工计划实时对比,精准计算各道施工工序的人力成本消耗金额和投入产出效率。通过物联网设备配备的动作捕捉和图像识别功能,实时监控一线员工的操作规范程度,及时发现并预警违规操作行为。通过提前干预违规操作,降低因操作失误引发安全事故和工程返工带来的成本。同时,利用物联网技术搭建远程协同管理平台,整合高清视频监控、实时语音通话、作业数据共享等功

能模块。通过远程协同管理平台,实现对偏远山区项目、海外项目的人力成本远程管控,减少现场管理人员的配置数量,降低管理岗位的人力成本支出。此外,根据物联网设备收集的实时用工数据,建立项目人力成本预算的动态调整机制。把预算金额和实际成本消耗数据实时对比分析,对超出偏差标准的环节及时发出预警并调整管控策略,确保人力成本始终处于可控范围。

5 结语

国企背景下建筑施工企业的人力资源成本管控工作,绝非局限于财务账面成本数值的单纯缩减。而是战略锚定、价值重构、风险防控与数智赋能四个维度相互支撑、协同发力的创新实践活动。在建筑行业加速向工业化、数字化深度转型的行业趋势下,叠加国有企业深化改革向纵深推进的时代浪潮,此类企业需跳出“降本等同于节流”的传统思维定式。立足自身肩负的推动产业升级的产业责任与保障社会就业的社会使命,突破内部管理层级固化、资源配置效率偏低的传统管控模式桎梏。以战略规划为精准罗盘,锚定人力资源优化配置的核心方向;以价值创造为核心导向,激活核心人才群体的创效潜能;以风险防控为坚实底线,筑牢规范化、标准化管理的制度屏障;以数智技术为创新引擎,驱动人力资源成本管控模式的迭代升级。通过多维度举措的协同落地,方能构建起适配新时代高质量发展需求的人力资源成本管控体系。唯有将人力资源成本管控工作深度融入企业高质量发展的全局战略布局,实现“严格控制成本”与“有效激发人才活力”的双向平衡,才能促使人力资源真正转变为国企建筑施工企业在激烈市场竞争中实现突围的核心驱动力。为企业在新型基础设施建设、重大工程项目攻坚等关键领域的持续突破与稳健发展筑牢坚实的人才根基。进而助力企业在产业变革与国企改革的双重机遇中抢占发展先机,为建筑行业的现代化转型贡献国企力量与实践范式。

参考文献

- [1]何程.大数据背景下国有企业人力资源精细化管理探究[J].佳木斯职业学院学报,2024,40(2):117-119.
- [2]马盛红.大数据时代国有企业人力资源精细化管理模式的构建[J].领导科学,2020(20):95-97.
- [3]万晓一.大数据时代国有企业人力资源精细化管理模式的构建[J].中国科技投资,2024(11):113-115.