建筑企业人力资源管理的四大挑战

□包顺东

旧地图找不到新大陆，旧的人力资源政策及措施无法持续支撑企业持续经营。于是，越来越多的建筑企业正在积极建立新的人力资源体系。那么，新的人力资源体系到底新在哪里呢？新人力资源体系建立的底层逻辑是什么呢？笔者认为，新人力资源应着手解决四大挑战。

挑战一：人才供给发生根本性变化。

人才供给市场变化主要体现在三个方面：一是人口红利向人才红利转型；二是人才区域聚集效应明显；三是社会经济进入了老龄化。

人口红利向人才红利转型。中国建筑业过去能够快速发展依赖两个因素，一个是中国加速的城镇化进程提供了广阔的建设市场；第二个因素是中国巨大的人口红利提供了廉价劳动力，使得建筑业利润颇丰。但目前中国的人口红利正在消失，建筑工地上几乎看不到年轻人身影，45岁以下的建筑工人数量越来越少。然而人才红利时代即将到来，每年高校向社会输送约800万高等教育人才，全国受过高等教育的劳动力人口累计达到2亿。这2亿人大多有思想、有知识、有理想，这就是人才红利。但大多数建筑企业对这2亿人望洋兴叹，他们面临着吸引高层次人才难、使用好高层次人才难、留住高层次人才难等“三难”困境。因为传统的建筑企业重视人才使用但不重视人才培养，重视经济激励但不重视精神激励以及不重视团队建设。建筑企业如何吸引、使用、激发这些高层次人才，是一个非常有挑战性的课题。

人才区域集聚效应明显。中国的人才区域聚集有三个特征。第一个特征是“新城镇人”向城市群及都市圈集中。目前中国城镇化率是60%，到2030年能达到70%，到2040年左右中国城镇人口达到峰值，约为10.4亿。这将比2019年增加1.9亿，其中80%人口将集聚在19大城市群，其中多数又将集聚在都市圈。第二个特征是“东迁”和“南下”。从2019年各省份人口净迁入规模来看，人口从东北、西北向浙江、广东、重庆、四川等南部及东边迁移趋势明显。第三个特征是三四线人口向一二线人口迁移。在东迁及南下的进程中，也不是所有的东边及南边城镇的人口都是净增加的，而是一二线城市人口增加迅速，特别是杭州、武汉、苏州等新一线城市人口增长迅猛，但是三四线人口也是净流出的。人才区域集聚效应影响着建筑企业的人才政策的实用性，特别是北方的建筑企业、西部的建筑企业、三四线城市的建筑企业。因为人没有了，政策又有何用？

社会已经进入了老龄化。我国60岁及以上人口有2.6亿人，人口比重达到18.7%，其中65岁及以上人口1.9亿人。全国31个省份中有16个省份的65岁及以上人口超过了500万人，其中有6个省份的老年人口是超过了1000万人。2010年−2020年期间，60岁及以上人口比重上升了5.44个百分点，65岁及以上人口上升了4.63个百分点。这与上个十年相比，上升幅度分别提高了2.51和2.72个百分点。社会进入了老龄化对建筑企业影响特别大，因为建筑业对人才的吸引力不强，所以老龄化首先冲击建筑业。建筑企业优秀的年轻人变少了，对建企最大的考验就是如何实施干部年轻化政策，同时如何激励老人。

挑战二：新生一代成为建筑企业的主体力量。

1990年出生的人，今年32岁；1995年出生的人，今年27岁，他们是建筑企业的主体力量。他们大多担任着企业要职，有些是技术骨干、有些是项目班子成员、有些是分子公司领导。如何激励他们成为建筑企业人才政策的核心，这也是大多数建筑企业共同的难题。一方面这些建筑新一代不像老一辈的建筑人——对能从事建筑业引以为傲，对建筑业有很强的情感。他们大多数人认为建筑业是一个鸡肋，能解决自己的温饱，但难以成就自我，难以实现自己的事业抱负；另一方面，他们非常注重工作与生活的平衡，内心上非常想改变建筑企业“不以人为本”的管理特点。例如他们更多考虑员工休息的权力，对双休日加班双薪的问题、施工现场超过8小时加班的问题非常在意。

从马斯洛需求层级理论来看，对建筑新一代人的激励逻辑与过去老一辈建筑人完全不同。马斯洛需求层级理论将人的需求分为五个层次，从低到高分别是生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要、自我实现需要。其中，生理需要和安全需要是基本级需求，而社会需要、尊重需要以及自我实现需求是高层级的需求。老一辈建筑人的职业诉求主要是解决生理需要以及安全需要等基本级需求，这些需求在建筑业行业蓬勃发展期，只要努力工作就可以通过加薪和升职来实现。但新一代建筑人就不同了，他们工作的目的不是来解决他们的基本级需求的，而是需要通过工作满足它更高层面的需求，比如说情感需求、归属需求、成长需求、自我价值实现需求等。但建企传统的人力资源政策满足不了他们的需求。

建筑新一代的职业诉求在三个方面发生显著变化。第一，工作动机从吃上饭向改变社会地位转变。第二，个人职业价值从就业到创业转变，从重面子、重金钱向个人价值、兴趣转变；从受人指挥领导向自我做主转变；第三，社会价值从终生奉献一个行业向潮流和存在感转变。

笔者认为，对建筑新一代人的管理与激励可以从三个方面着手思考，一是差异化对待。不同环境长大的新生一代需求也是不太一样的。大部分在城市长大的新生一代，更多的职业需求自由、快乐、实现自我价值；但在农村长大的新生一代，有些是非常渴望通过努力来实现在城市生存。二是及时兑现。新生一代是在快速变化环境中成长起来的，在快餐文化中成长起来的，他们对过长期的承诺存在天然的不信任，他们不相信“执子之手、与子偕老”，他们认为一百年太久，只争朝夕。因此他们更关注及时兑现，所以说建筑企业在设计奖励与兑现的制度时，要缩短兑现时间，不要半年、一年、三年兑现，他们等不了。三是让新生一代成为管理者，参与管理。不可否认，代沟是永远存在的，正如许知远与李雪琴的吐槽对话所反应的现实。许知远说，我要学习如何与90后相处；李雪琴说，许知远老师，你不要想了，我们90后没有打算与你相处。所以最有效的措施不是让70后如何去学习90后，而是让90后去管理90后。

挑战三：业务转型升级带来人才需求的多样化。

今天很多建筑企业在做“十四五”规划，并在规划中提出了业务转型，例如由施工总承包转型做工程总承包、由传统建造转型做投融建运一体化等等。笔者认为建筑企业今天转型方向的选择非常重要，但最重要的是人力资源政策要匹配业务转型。关于这一点，我很是担心。我猜想到“十四五”末的时候，今天提出转型的建筑企业，恐怕只有20%能够转型成功。那剩下转型不成功的企业，不是业务转型的方向选择不对，而是企业的人力资源措施跟不上业务转型的需要。

概括起来说，建筑企业转型发展主要有六个方向：第一个是由同质化向专业化和特色化发展。大家都是做房屋建筑的，但是我在医院建筑上做得非常专业。第二个转型方式就是过去主要耕耘增量市场，未来聚焦发展存量市场。例如发展建筑的节能减排改造市场、建筑拆除市场等。第三个转型就是从施工单一环节发展成为产业链一体化业务。例如通过从事EPC业务、投融建运等业态，构建企业护城河；第四个转型是由打游击战转变为打阵地战，注重区域品牌建立，强化区域深耕，提升区域市场份额，提升区域品牌影响力。第五个转型就是多元化发展。从事房建为主的企业，转型为房建、基础设施双轮驱动。第六个转型就是商业模式的重组，构建平台化发展模式，提升资源整合能力，构建建筑生态圈，构建更高级别的竞争方式。

上述这些业务转型升级必然带来人才需求的多样性。一方面人才结构发生变化。未来建筑企业不仅需要传统的市场经营人才及项目管理人才，更需要投融资人才、产业管理人才、技术研发人才、国际型人才。另一方面，人才能力需求发生变化。例如由于市场竞争的日趋激烈，建企对市场经营人员能力提出了更高的要求，项目管理人员要更加复合、更加综合，不仅会现场管理，还要能进行设计等资源整合管理。

有一家企业在人力资源支撑业务转型上非常值得借鉴。龙元建设与很多施工一样，提出了转型发展投融资业务，但是它做得非常成功。龙元建设用投融资的思维来看待PPP投资业务，用投融资的思维来构建PPP业务的运营体系和人力资源体系。它成立了两个专业团队，一个是投融资团队，大约110号人。这110人由从事投融资的专业人士组成，另一个是工程管理团队，相当于甲方团队，由350人组成，这些人大多有非常丰富的房地产或城投公司的从业经验。这两个专业团队是龙元建设从事投融资业务成功的保障。而一般的建筑企业，投融资人员及工程管理人员都是从施工管理人员抽调组成的，还是用施工的思维来管理投融资业务，所以投融资业务很难做起来。另外，龙元建设做投融资业务成功的关键是龙元内部建立了真正的甲乙双方机制。就是龙元建设内部施工单位作为乙方要听从甲方的投融资团队及工程管理团队的指挥。这点难能可贵。很多建筑企业由于施工业务体量大，谁的“胳膊粗”，谁的话语权就大，导致投融资团队的甲方角色难以发挥，反而变成了施工团队的配角，这样的协同关系当然不利于投融资业务做强做大。

挑战四：现有的人力资源管理水平不高。

建筑企业人力资源管理的基础薄弱。首先很多建筑企业虽然也设了人力资源部，但实际上从事的还是人事工作，尚未成为业务伙伴，更谈不上成为战略支撑。其次，很多建筑企业的人力资源与组织管理割裂，组织是组织，人力是人力，组织与人融合不好，功效发挥不出来。再次，很多建筑企业领导对人力管理过于僵化，需要能用生产管理的原则和逻辑来管理人力，希望人力资源管理程序化、减少人力资源管理主观能动性发挥，将自己独立与人力管理之外。正是由于上述建企人力资源的低端化、片面化以及机械化等原因，导致了建筑企业的人才潜力开发不足。

衡量人才开发的重要指标是劳动生产率。笔者统计了2013年到2018年施工行业的劳动生产率，从中可以看出从2013年到2018年，施工行业的劳动效率提升不大。

2018年建筑业总产值是23.5万亿元，增加值是6.2万亿元，其中员工的薪酬是2.5万亿元，从业人员数量是5500万人（包括管理者及工人）。从这几个数据可以算出，按总产值计算劳动生产率约为37.3万元，按增加值计算劳动生产率是11.1万元，人均薪酬是4.5万元。我们估算下，人均产值约为37.3万元，按照建筑行业的平均产值利润率3.5%算，人均利润总额约为1.3万元，人均净利润约为0.9万元。这些数据揭示了建筑企业与员工都不满意的原因。员工离家外出务工，从事一年辛勤劳动，得到薪酬只有4.5万元，从事20年，才能在三四线的小县城买一套房子。而企业雇佣一个员工，一年只能获利9千元，非常少。如何解决这个困境呢？笔者认为唯有提高劳动生产效率，只有提高创造价值，才能共同提高员工及企业的收入分配，而如何提高劳务生产效率，在科技手段不变的情况下，关键是提升企业的人力资源管理水平。

解决上述建筑企业人力资源的四大挑战的答案在哪里？在建筑企业的探索中、实践中、总结中。探索、实践、总结是寻找答案的有效方式。建筑企业也在寻找上述答案的过程中推动着企业前行。

（作者：科思顿企业咨询管理（上海）有限公司合秋人）

领先未来的数字化采购有哪些优点？

随着互联网技术的飞速发展，信息管理系统逐渐普及，部分管理先进的建筑企业尤其是体量较大的建筑企业已经开始使用数字化采购系统，但是依然有部分的建筑企业的采购业务停留在传模采购阶段，普遍存在大量手动流程，不仅效率低下，还会导致采购历史无法追溯，合规性难以保证等风险，致使采购成本始终居高不下。

有数据显示，建企采购交易占据工程项目总成本的70%~80%，提高企业数字化采购水平能够帮助企业获得战略性竞争优势，因此，数字化采购转型势在必行！

与传统采购相比，数字化采购优势明显：

一是降低采购成本。传统采购模式由采购人员通过线下货比三家，根据需要采购的材料价格和规格要求选择供应商，这样方式效率低，时间成本高，而且供应商更新频率较低，容易形成供应商孤岛。而数字化采购不仅可以从货比三家到货比十几家、甚至几十家，还可以通过询价功能、价格指数、供应商历史报价等大数据提前了解材料底价，从而降低采购成本，帮助企业提升利润率。

二是提高采购效率。传统采购模式由于时间和空间的壁垒限制，对于分公司/工程处多的企业，采购需求部门多，申请审批流程复杂，采购行为分散难管理，采购材料的具体需求不精准、采购浪费等众多业务痛点。而数字化采购则实现了全部采购流程数字化，解决采购部门普遍存在手动流程、效率低下、历史无法追溯的问题，支持采购部门达成透明协议，节约采购成本的同时也节约采购时间。

三是提升采购管理。对于建筑企业而言，项目遍布全国，这也导致供应商管理分散、采购环节繁多、审批流程复杂、采购模式不统一等多个痛点，通过数字化采购的标准化流程不仅可以统一采购模式，操作方面也更加便捷，只需要一部手机就可以随时随地发布采购需求也可以及时审批采购流程，通过供应商数据管理，信息共享，建立企业内、外部供应商管理体系，标准供应商的资质认证制度，降低供应商管理的风险。

四是阳光采购，透明合规。产品信息和价格完全公开透明，所有的采购流程平台都有记录，可查询、可追溯、可导出，完全合法合规，阳光透明，通过真实数据的长期积累更可以打通供应链金融业务。

五是促进企业转型。采购数字化，可以促使企业从“业务驱动”转向“数据驱动”，助力企业决策者全面把握采购成本现状，进行智能化决策分析，从而提高企业决策能力，形成强有力的市场竞争力。

（鹿石）

“专精特新”引领中小企业高质量发展

引导中小企业走“专精特新”发展道路是推动中小企业高质量发展、巩固壮大实体经济根基的战略性举措。今年一季度，我国“专精特新”中小企业发展韧性和引领作用不断增强。

工业和信息化部赛迪研究院的最新数据显示，截至今年四月份，“专精特新”“小巨人”企业创新指数达到198.02，同比增长27.73%；包括招聘人数、投融资情况等在内的扩张指数始终保持相对活跃的高位。在厦门，一季度79家专精特新“小巨人”企业实现产值同比增长了43%，尤其是在创新和就业拉动方面增长较快。

随着国家加快推动中小企业向“专精特新”发展，一季度，规模以上中小工业企业增加值同比增长7.8%，高于整体工业1.3个百分点。在合肥，今年一季度，新型显示产业的产值增长了17.4%，这背后中小企业的强链补链发挥了重要作用。

截至目前，国家共认定发布了三批4762家“专精特新”“小巨人”企业，这其中超过80%的企业属于战略性新兴产业及相关服务业，是保障我国产业链供应链稳定的重要支撑。尤其是第三批“小巨人”企业中，约六成企业生产的产品在关键领域发挥着“补短板”“填空白”的关键性作用。

今年5月，国家将启动第四批“专精特新”“小巨人”企业培育认定工作。同时，围绕产业链促进大中小企业融通发展，形成协同、高效、融合、顺畅的大中小企业融通创新生态，激发涌现一批协同配套能力突出的“专精特新”中小企业。

（范文）

2022福布斯全球最赚钱十大建筑服务公司排行榜

5月12日，福布斯杂志公布了2022年的全球上市公司2000强名单，此次的榜单使用的是截至2022年4月22日的过去12个月的财务数据来计算公司在销售、利润、资产和市值等四个方面的指标，并据此来进行排名。

自2020年以来，受新冠疫情肆虐及国际形势紧张的持续影响，2021年的建筑业的发展形势仍受到了较大的制约，但相较于2020年的情况有所好转。

1. 总体情况

福布斯全球上市公司2000强榜单中建筑服务业这一类目进行统计后得出，全球约有来自12个国家的46家建筑服务业公司进入了此次的榜单。其中，中国上榜公司的数量达到了17家，这一数据水平远高于其他国家和地区。紧随中国之后的日本则有8家入围，相较于2021年数据增加2家；美国有7家公司入围，较上一年减少了1家。

2. 营收金额排名前十：上海建工进入前十

单就营收而言，在全球建筑服务业公司营收前十强的公司中，中国公司占据了八成，较2020年增加2家。第1−6名，分别为：中国建筑、中国中铁、中国铁建、中国交建、中国中冶和中国电建，中国能建与上海建工分列第八与第十。中国建筑的营收达到了2050亿美元，大幅度高于第二名和第三名，较去年增长了20亿美元，继续蝉联世界第一位营收建筑公司的宝座。而上海建工也达成了初次晋升营收前十的成就，可喜可贺。

3. 利润排名前十

利润排名前十强中，中国的建筑服务企业有5家之多，占据首位的仍是中国建筑，成功卫冕全球最会赚钱的建筑企业称号。第二名是以房地产开发业务为主的融创中国，而来自美国的霍顿公司位列第三。

4. 资产价值排名前十

从资产值来看，建筑公司资产值十强中来自中国的公司有8家，其余两家为德国沃诺维亚和法国万喜。资产值排在前5名的依次是中国中交、中国中铁、中国铁建、融创中国和中国电建，多年以来的榜首中国建筑此次不幸落榜。根据福布斯2022版本数据显示，中国建筑此次被记录的资产总额为375百万美元，与2018年至2021年的2576至2923亿美元的资产水平差距惊人，笔者猜想大概率是福布斯在制作表单时错用了单位。

5. 市值排名前十

从市值来看，万喜依旧是市值最高的建筑服务公司，以568.7亿美元的市值排在首位，中国建筑以369.1亿美元的市值屈居第二。市值十强中来自中国的企业有3家，分别为中国建筑、中国交建和中国电建。整体来说，与去年数据相比，中国建筑发挥稳定、中国交建与中国电建有着可喜的进步，同时也期望中国中铁与中国铁建能够再次回到市值前十的榜单中。

6. 综合排名前十

今年建筑行业综合排名变化巨大。首先是常年处于靠后名次的万喜在此次的世界公司排名中位列综合第176位，建筑服务业第1位。而中国建筑则从去年的综合排名第100位，下滑到了第452位，建筑服务业排名下滑到第7位。可喜的是，中国交建、中国中铁、中国铁建及中国电建分列综合榜单第245位、256位、371位和379位。综合来看，在世界范围内建筑服务业公司综合排名相较上一年呈现出整体下降的趋势。

（余翌涵）

上海建工集团原总裁卞家骏受邀到同济大学高等讲堂做精彩学术报告

中国的建筑业随着国家改革开放的不断深入，也经历了翻天覆地的变化。管理不断突破，技术不断进步，围绕着建筑作为产品的更新迭代和衍生发展也不断丰富，同时行业竞争也日趋激烈。

2022年4月21日，同济大学经济与管理学院特邀上海建工集团股份有限公司原党委副书记、总裁，正高级经济师卞家骏先生做客同济大学高等讲堂，通过ZOOM会议平台作了题为《数字化转型，赋能高质量发展，引领全周期服务》的精彩学术报告。本场学术报告吸引了近600名学生相约云端，从晚上六时起持续两个多小时的精彩讲座呈现了卞总丰富严谨的学识和精益管理的智慧，反响强烈。

卞家骏是上海建工集团股份有限公司原党委副书记、总裁，正高级经济师。曾任上海市第四建筑有限公司总经理、党委副书记、上海建工（集团）总公司总经理助理、副总经理、上海建工集团股份有限公司副总裁、总经济师、第七、第八届董事会董事，战略发展委员会委员。现任上海地产集团外部董事、中国建筑施工企业协会副会长、上海市住建委科技委员会城市安全与质量管理专业委员会主任、英国皇家建造师协会上海分会会长。

本讲座通过全景式透视了上海建工集团作为一家涵盖建筑全产业链的大型建设集团，以战略引领、数字化赋能高质量发展，引领全周期服务的实践和总结。上海建工一直保持上海城市建设主力军地位，成功建造了以上海中心大厦、国家会展中心（上海）、上海迪士尼乐园、特斯拉上海超级工厂、广州新电视塔、港珠澳大桥澳门口岸旅检大楼等一系列知名工程。累计获中国建筑行业工程质量最高荣誉鲁班奖121项。在近70年的发展中，上海建工业务从投资、开发、规划、设计、建造、建材、运维、城市更新、环境治理等涵盖了建筑全产业领域，它始终坚持改革创新，并始终不断增强经营活力和内生动力，在传统业务竞争激烈的形势下，上海建工还从数字化转型发展中形成全生命周期的服务，以数字化赋能成为建筑全生命周期服务的领跑者。

上海建工是中国建筑行业先行者和排头兵，位列2021年《财富》世界500强第363位，2020年《工程新闻记录（ENR）》全球最大250家工程承包商第9位，2021年商品混凝土产量规模排名中国第3位、世界第5位。

在讲座互动环节，卞总热情详实地回答了众多同学的提问。卞总强调，随着大数据、人工智能等信息技术的广泛应用，建筑业也面临着新一轮的发展空间。企业仅以价格竞争的发展模式已经成为过去，要想领跑行业，就必须抓住“信息革命”给行业带来的机遇而超前布局抢得先机。

（健工）