

职业化项目经理是怎样锻造的 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/224/2021_2022__E8_81_8C_E4_B8_9A_E5_8C_96_E9_c41_224100.htm 核心提示：随着我国加入WTO和国内建筑施工领域开放力度的不断加大，高素质的项目经理人才在市场竞争中的作用日益显现，已成为行业内争夺和关注的焦点。但由于建筑施工企业在管理水平、管理手段方面尚处于由粗放经营向精细化管理过渡阶段，在选拔、培养、任用项目经理过程中，还存在选拔机制落后、培训体系滞后、绩效考核固化等问题。那么，施工企业应该如何选拔、培养、任用人才呢？以识才的慧眼选拔人才选拔是一个精细、繁琐的过程，要选择“为我所用”的人才，必须做好前期的调研摸底和总体规划。施工企业可对急需的项目经理人才按小、中、大型或专业型、特殊型等类别进行引进。可以公开招聘或通过猎头公司招纳项目经理；另一方面，项目经理选拔重在内部挖潜，企业尤其应建立具有工民建专业大学生的业绩档案，对其在每一个岗位的德、能、勤、绩、廉进行综合评定，以此作为项目经理后备队伍资源库。同时对大学毕业生进行针对性的培养，并在工长、业内、预算、经营等多个工种、多个岗位摔打磨练，不断提高其专业技能和综合素质。随着项目经理职业化进程的进一步加快，取得建造师资格证才能获得项目经理任职资格。因此企业一方面要适应社会的新要求，为企业专业人员获得建造师资格提供条件和鼓励政策；另一方面要对已取得建造师资格的人员提供任职平台，通过公开竞聘、民主测评、业绩档案调查、组织考核等多种手段选拔业务精、素质高、能力强的人才，

让其在项目经理岗位锻炼成长。以聚才的方略培育在知识经济时代，施工企业尤其要加强对项目经理有针对性的培训教育，全面提升其职业技能和职业素质。制定切实可行、全面完整的培训计划。既要着眼于建筑施工企业核心竞争力培训，又要围绕企业走向国际市场这个目标；特别要考虑到与国际接轨后项目经理职能的发展趋势，制定全局性、先导性培训规划。另外，在具体操作上要贴近现实，立足长远，分类分步骤地实施计划，并向综合素质好、有培养潜能、德才兼备的中青年项目经理倾斜。优化培训模式，重在实际绩用。要突破经费缺乏、工学矛盾等难题，创造条件，多形式、多层次的培养人才。企业可采取送培、代培、自培等形式或借助高等院校和专业的项目经理培训机构，对项目经理进行分批、分层次培训和继续教育。对二级以下的项目经理应着眼于项目综合管理理论的学习，使其掌握的理论更全面地指导实践；可组织一级以上项目经理参加高级研修班，或参加国际交流、合作，到国外进修、深造。培训内容综合化、高层次化。随着国内建筑市场逐步放开，建筑业国际化之路日益加快。拓宽知识结构，扩展知识层次，已成为项目经理培训的必然。既要培养其政治素质、技能素质，又要加强相关学科的培训，尤其是组织行为、系统工程、目标管理、网络技术、经济合同、法律等知识的学习；同时要按工程总承包、施工总承包以及大中小型工程类型的不同层次的要求，对项目经理进行分类培训；还要不断充实新技术、新知识、新信息，以适应国际工程项目管理中对复合型人才的需求。以爱才的诚心任用 凝聚人才、用好人才，才能留住人才。企业既要有爱才之心，用才之法，留才之情，还应有良好的环境、

氛围和机制。建筑施工企业要发挥项目经理的才能和潜能。用文化鼓舞。先进的企业文化，不仅为人才成长提供宽松的环境、良好的氛围，还为人才创造性地工作提供空间。对项目经理而言，就是要让其感受到企业的尊重和关怀，让其充满成就感、自豪感、归宿感。构建先进的用人文化。企业要不断给项目经理提供广阔的施展才华的舞台，信任并在工作中充分授权，发挥项目经理的主动性、创造性，使其在富有挑战性的工作中感到自豪。构建良好的成才文化。企业要通过公平、公正、合理的选拔方法，把业务精、素质好、开拓能力强、创新意识好的项目经理选拔出来，不仅形成尊重人才、尊重知识的浓厚氛围，还能形成“你追我赶”的竞争环境；同时企业通过营造项目经理能上能下、能进能出、能者上庸者让的氛围，对项目经理采取准入制和淘汰制，按原则、程序和制度办事，为项目经理提供良好的成长环境。不仅如此，企业还应为其提供良好的晋升和发展机会，让其向企业更高层次、更高职务发展。构建良好的企业发展文化。企业要想留住人才，光明的发展前景是非常重要的。因此，企业应不断强化机遇意识、发展意识、人才意识、品牌意识、质量意识、诚信意识，进行体制创新、机制创新、技术创新、观念创新，以先进的管理手段，美好的发展前景，优秀的企业文化，不俗的经济效益，吸引项目经理，让其充满信心，充满斗志。用精神感召。企业应该对项目经理进行情感投资，从政治上多关心，思想上多倾心，生活上多爱心，使其大胆、放心、创造性地工作，免除后顾之忧，为企业创造更多的精品工程，更好的经济效益。特别应从精神上给予更多鼓励，企业可在项目间展开“明星项目经理”“优秀项目经

理”“全能型项目经理”的评比活动，对评出的先进者予以表彰、通报，并载入个人业绩档案，作为晋升最有力的依据；也可以开展“学优秀、创先进”的演讲比赛和报告团活动，把优秀项目经理的先进事迹在企业范围内流动宣传；还让优秀项目经理优先参与全国、省、市级“优秀项目经理”的评选活动，以此作为对其业绩的嘉奖和肯定，让项目经理与企业产生共鸣，激发其对企业的认同感、归属感和荣誉感。

用机制激励。企业要勾画具有共同价值理念的同心圆，建立完善、规范、科学的激励机制，才能使项目经理在项目上恪尽职守、开拓创新地精耕细作，为企业理财当家。建立不拘一格的选任方式。企业要坚持“看资历而不唯资历，看年龄而不唯年龄；看实力不唯关系，看水平不唯文凭”的用人原则，拓宽任用项目经理的思路，创新用人机制；要根据项目经理的知识积累、实践经验的深度及广度，用其所长，用其所强，使位宜于人，人合于事，才尽其用，使项目经理处于最佳的工作状态。

建立合理的薪酬分配体系。合理的薪酬体系是留住人才的基础，项目经理作为建筑施工企业在项目上的第一责任人，承担的责任、风险非常巨大，付出的艰辛、汗水和才智也是其他管理人员无法企及的。因而其薪酬待遇必须与其岗位相符，与其付出对等。建筑企业可根据项目类型推行“岗位薪酬 项目利润提成”模式，还可推行项目经理持股、期权计划等形式，让项目经理的付出与其对企业的贡献和企业长远发展有机结合起来。

建立科学的激励约束机制。项目经理不仅要实现项目质量优良、安全无忧、工期顺利、与业主关系融洽、创造良好的经济效益；还应为企业创造人才效益、社会效益及环境效益，实现多赢局面。建筑施工

企业可通过与项目经理签订目标责任状的形式全面考核项目经理，并采取高额回报、高风险抵押形式，强化项目经理责、权、利；尤其强化奖罚并重机制，对最终盈利的项目经理给予相应的物质奖励和升迁机会；对造成亏损的项目经理则根据数额大小实行经济处罚或取消企业内项目经理任职资格，营造一种奖优罚劣，个人荣辱与企业兴衰相统一、相促进的激励约束机制，从而推动企业持续、高效、稳健发展。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com