

英才网（北京）科技有限公司主办

BuildHR

# 建筑英才

## 商业地产 重现生机

- 做好人才储备 迎接行业变革
- 多元化新格局下的突围之旅
- 叫停偷懒 让团队绩效“飞”起来

Q 英才网联

搜索



我帮你找工作



分行业专业人才招聘网站

北京·上海·深圳

professional HR service 客服热线: 400 6500 588

[www.800hr.com](http://www.800hr.com)



下载手机客户端  
随时随地找工作

# 建筑英才网

The screenshot displays the Buildhr website interface with the following elements:

- Header:** Navigation menu including '首页', '建筑设计', '工程施工', '装饰装修', '房地产·物业', '园林景观', '市政路桥', '环境工程'. Search bar with '请输入职位名称或公司名称' and buttons for '个人注册' and '企业注册'.
- Job Listings:**
  - 中国建筑标准设计研究院** 2014校园招聘
  - 5+1 成就梦想**
  - LI&A 奥雅** 深圳 上海 北京 西安 青岛 长沙 成都
  - 碧桂园** 恭贺碧桂园集团博意设计院广州分院成立!
  - 悉地国际** www.ccdi.com.cn
  - 上海中建建筑设计院有限公司** 2014 诚聘英才 www.shzjy.com
  - 上海新外建工程设计与顾问有限公司** www.ccsh.com 诚聘英才
  - HZS 豪张思** www.hzsusa.com 最好的发展平台 最好的福利
  - 2014 招聘那点儿事儿 校招来袭**
  - 精品建筑 全程控制设计 诚聘英才**
  - 恒大集团深圳公司** EVERGRANDE GROUP SHENZHEN 2014·社会招聘
  - ECUC** 上海华东发展城建设计(集团)有限公司
  - 上海尧舜建筑设计有限公司** 诚聘英才
  - 新华联不动产** 湖南新华联房地产开发有限公司
  - 中星志成** 邀您共创未来
  - 中国建筑第七工程局有限公司** 诚聘英才
  - 上海中森建筑与工程设计顾问有限公司** SHANGHAI JOHNSON ARCHITECTURAL & ENGINEERING DESIGNING CONSULTANTS LTD
- Left Sidebar:** '知名企业招聘' section listing various architectural and engineering firms like BIAO, 中国海诚, 栖城, L&A 奥雅, ECOLAND, 品林国际, 朗道国际, RT, 荣盛设计, 万科, 万梅, 聘 建筑所所长, 迈进工程顾问, GMA, 北京建工集团, 绿城东方, UNITOWN, 全国招聘, 诚聘英才, 中图宁视, 田岛科技, 同衡, 诚聘英才, LANDSEA, HIC, and EXP.

## 中国建筑行业人才招聘首选网站

建筑设计 工程施工 装饰装修 房地产·物业

园林景观 市政路桥 环境工程

北京总公司招聘热线：010-82197168/88 上海分公司招聘热线：021-61395279 深圳分公司招聘热线：0755-83018288

英才网联（北京）科技有限公司 地址：北京市海淀区中关村南大街12号信息楼6层 邮编：100081

# CONTENTS 目录

## Talents Research 英才观察

# P<sub>8</sub>

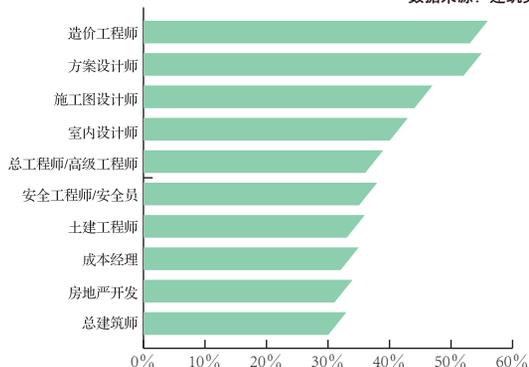
## 商业地产 重现生机

房贷新政的推出，不但为普通住宅及二手房交易带来重大利好，而且对正在发展中的商业地产也带来了积极影响。有关资料显示，2014年年内，国内主要城市综合体个数达885个，较2013年增长24.47%；2015年主要城市的综合体数量将突破1000个。至2018年，商业综合体的年供应量将维持在1200个左右。

商业地产的兴起，也带动了人才需求。英才网联旗下建筑英才网数据显示，今年第三季度的人才需求并没有受到行业市场低迷的影响，同比增长达到26%。其中，一线地区中，广东同比增长42%，上海同比增长24%，北京同比增长22%。人才市场的稳步增长，与商业地产的良好表现密不可分。

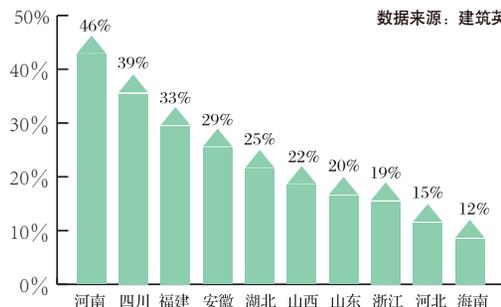
图一：第三季度十大热门职位需求同比

数据来源：建筑英才网



图二：第三季度二线地区人才需求同比

数据来源：建筑英才网



# P<sub>20</sub>



# P<sub>18</sub>

### 高端访谈 Interview

#### 18 做好人才储备 迎接行业变革

——访万千国际董事总经理林星宇

#### 20 多元化新格局下的突围之旅

——访上海原构设计咨询有限公司沈阳分公司总经理王为宏

### 圆桌 Round table

#### 24 如何制定绩效考核方案，拒绝“鸡肋”？

25 绩效考核：适合自己的才是最好的

26 做好岗位分析 科学制定绩效计划

27 分层次制定指标 将考核落到实处

28 绩效管理是一种激励 不在于“罚”而在于“引导”

29 合理制定绩效方案 使考核效果最大化

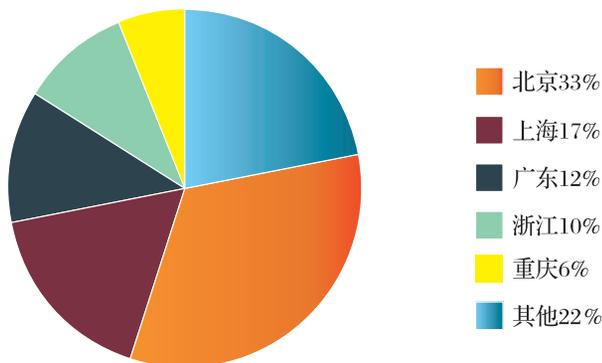
30 分类分层进行考核 让绩效不再是“鸡肋”

### HR生涯 HR Life

#### 32 叫停偷懒 让团队绩效“飞”起来

图一：各地招聘需求占比图

数据来源：建筑英才网



**P10** 商业地产拉动人才需求 一线地区成主战场

**P12** 三季度建筑招聘新热点 智慧城市概念带动人才需求

**P15** 三季度基础设施建设职位热招 土建工程师登顶



2014.10 总第47期

主 办：英才网联（北京）  
科技有限公司

承 办：建筑英才网

顾 问：陶惠琼  
王 清  
刘 阳  
韩 智

主 编：苑 航  
编 辑：黄晶晶  
王 硕

美术编辑：王 颖  
发行总监：韩 智

地址：北京市海淀区中关村南大街12号  
信息楼6层

邮编：100081

电话：010-82197152/82197085

传真：010-82197596

E-mail: yuanh@800hr.com

电子版阅读

<http://www.800hr.com>

<http://www.bookan.com.cn>

<http://www.buildhr.com>

印数：30000册

内部资料 版权所有  
转载引用者请与编辑部联系

34 HR 理发记

35 HR的假日

### 专家坐诊 Diagnosis

36 关于劳动合同续签及工伤认定的法律答疑

36 以工作任务为期限的劳动合同如何续签？

37 一裁终局的法律适用是怎样的？

38 员工午休用餐时中风属于工伤吗？

39 第三人侵权造成的工伤赔付项目竞合如何操作？

### 方法/案例 Case

40 做好绩效管理的“两个有效性”分析

42 浅谈建筑设计公司招聘管理

### 会员专区 Members

46 企业招聘信息



## 房地产行业人力资源战略联盟核心成员研讨会成功举行



日前，房地产行业人力资源战略联盟核心成员研讨会在嘉源置业“紫辰院”项目成功举行，此次活动受到了嘉源置业投资有限公司董事长胡陆君的

大力支持，并特邀锋尚国际集团董事长张在东在研讨会上发表了精彩演讲。

“房地产行业人力资源战略联盟”创办于2006年6月4日，由郑宏新倡导成立，聚集了国内知名地产企业：万科、万通、万达、嘉源置业、华远地产、华润置业、远洋地产、北京首创置业、财富、富力、合生创展、北京住总、复地、华侨城、泰禾等集团的总裁、副总裁、总经理、人力资源总监等30多位高端人士，成立至今已有八年，现成为众多的商界领袖和地产界人力资源杰出人士的风向标。

本次论坛由嘉源置业副总经理、房地产行业人力资源战略联盟主席郑宏新主持，北京嘉源置业投资有限公司董事长胡陆君致辞，会议期间锋尚国际集团董事长张在东发表了“绿色建筑关系生命健康”的演讲。共同探讨了中国低碳、绿色建筑的变革与发展等重要话题。

### 权威声音



### 秦虹谈楼市“新常态” 去行政化不是去规划

“政策很简单、市场很复杂，整个房地产不再是铁板一块，将会有上下波动。”住建部政策研究中心主任秦虹近日在“中国房地产品牌价值研究成果发布会”上如是说。她认为，房地产市场已呈现出三大趋势，即市场分化、结构性问题凸显和市场波动。对于未来楼市的“新常态”，去行政化将成为大方向，但不是去规划。各个地方政府将关注市场供求关系，在房地产市场的建设规划方面，更多地提高科学管理水平，因地制宜的出台房地产调控政策。

### 中国国际经济交流中心专家马庆斌： 住宅产业化是中国建筑业发展必然方向

目前国家推广的住宅产业化试点城市有7个，还处于一个起步阶段，但它的前景十分宽广。推进住宅产业化有两个重要原因。一个是环境效益，在住宅产业化的过程中，一旦住宅标准化以后，很多本来在工地上生产的环节搬到工厂去了，这就使得水电包括劳动力都将大大降低，所以它的环境效益应该是很大的。另外一个经济效益成本。很多的环节搬到工厂生产线来完成，节约百分之十几的成本，明显对于整个房价有了很大的调整空间。



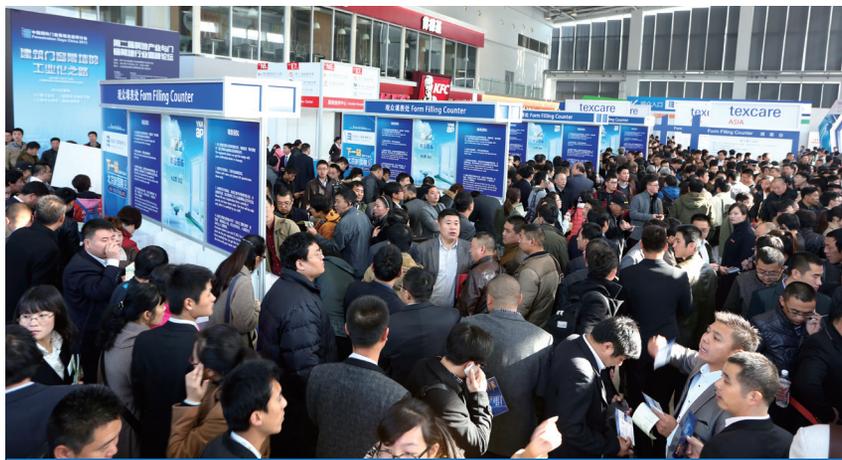
## FC2014中国国际门窗幕墙博览会11月开幕

第十二届中国国际门窗幕墙博览会将于2014年11月6-8日在北京举行。本届展会规划开设6个展馆共70,000平米展出面积,目前展位已基本售罄,仍有不少企业排队等待中。

博览会自2003年开办以来,已成长为世界第二、亚洲第一的门窗幕墙专业展会,是国内外相关企业最高端最优质的品牌宣传平台,大牌企业争相进驻。

每年11月,业内优秀的门窗幕墙人汇聚于此,发布新品,展示形象,总结得失并做出开年大计。

截至目前,FC2014博览会除了老牌参展企业维卡、实德继续大面积参展之后,更有柯梅令、瑞好、Unilux、中财、华信、LG乐金华奥斯、韩华、阿朗、映康等品牌的倾力加盟,其中山东华信、韩国韩华等品牌均是首次亮相博览会。



展会时间: 2014年11月6-8日

展会地点: 北京·中国国际展览中心(新馆)

主办单位: 中国建筑金属结构协会 北京中德建联国际会展有限公司

联系人: 侯莹 / 柴爽 / 张怡 电话: 010-84713631/84719786/84718166

另外,在FC2014中国国际门窗幕墙博览会中,各类实木、木质复合门窗由于其美观、节能的性能,也受到了大

众的喜爱和追捧。今年更有木窗知名企业哈尔滨森鹰、瑞明倾力加盟,相信必将是展会的一大亮点。

### 业界动态



## 地方政府严控供地, 一线城市“旧改”成房企新战场

一线城市核心区土地资源日益稀缺的现象正愈演愈烈。这些城市核心地段的优质地块往往成为各大房企争夺的对象,并不断刷新各地乃至全国的地王纪录。而且一线城市对新增建设用地的供地规模都施行不同程度的总量控制,新增指标越来越少。在此背景下,能够盘活大量存量用地的“旧城改造”模式,开始成为房企竞争的新选择。据不完全统计,截至目前已有超过30家房企通过旧城改造方式在深圳、北京等城市获取土地。

## 开发商瞄准健康住宅, 恒氧或成豪宅新标配

在空气污染下暴露出来的氧污染、氧缺失问题日益严重,慢性缺氧已经成为多种疾病的潜在肇因。绿色建筑强调“为人们提供健康、适用和高效的使用空间”,因此,绿色建筑内的空气健康问题绝不容忽视。为此,不少开发商也将健康住宅视为未来的一个发展方向。有业内人士称,就豪宅而言,购买者对项目的要求比较高,尤其是居住环境对身体的影响,而继恒温恒湿后,恒氧或将成为豪宅的另一个标配。



## 数字解读

## 新型城镇化确定62地开展试点 促1亿农业人口落户

李克强总理在推进新型城镇化建设试点工作座谈会上表示，新型城镇化贵在突出“新”字、核心在“写好”人”字，要以着力解决好“三个1亿人”问题为切入点。应把进城农民纳入城镇住房和社会保障体系，促进约1亿农业转移人口落户城镇。

据了解，我国57座人口百万以上的特大城市集中了1.66亿人，占全国城镇人口的27%。20万人以下的小城市与小城镇，集聚了全部城镇人口的51%。其中县级单元聚集了全国新增城镇人口的54.3%，是城镇化的重要层级。

62

## 32家上市公司进军养老地产 争食4万亿蛋糕

近年来，传统地产开发商、险资纷纷高调宣布进军养老产业，就连中石化、首钢之类企业也跨界进入。据统计，近两年时间里，至少有32家上市公司宣布进军养老地产项目。

据中国社科院老年研究所测算，目前中国养老市场的商机约4万亿元，到2030年有望增加至13万亿元。尽管国内已有部分养老地产项目进入正式运营阶段，但相比海外成熟市场，中国的养老地产可谓“小荷才露尖尖角”。

32

## 房价下跌城市增至68个 机构称9月房价将跌回一年前

国家统计局公布数据显示，今年8月，全国70个大中城市中，有68个城市的新建商品住宅价格环比下跌，仅剩厦门仍在上涨。平均环比数据的连续下跌，下拉同比数据回落，拐点已经初现，机构预测，9月平均房价将跌回一年前。

链家地产市场研究部公布的数据显示，8月份70个大中城市平均新建商品住宅环比价格指数为98.85点，较上月下降0.22点，这是该指数自今年5月跌破100点后连续第4个月回落。

68

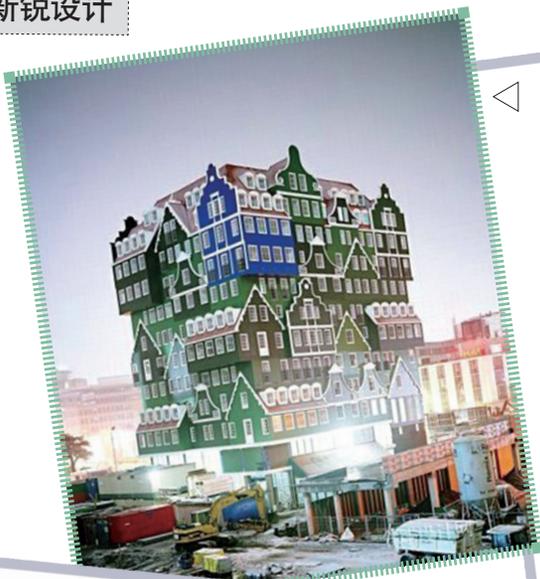
## 北上广深三亚成限购孤岛 库存连续7个月供大于求

上海易居研究院数据显示，截至8月份，一线城市新建商品住宅新增供应面积为328万平方米，成交面积为243万平方米。自2月份以来，一线城市住宅市场连续7个月呈现供大于求的特征，并进一步加剧了库存积压的矛盾。

8月份，北上广深新建商品住宅库存量分别为1027、1192、903和365万平方米。环比增幅分别为0.2%、2.9%、5.3%和0.8%，同比增幅分别为28.0%、26.7%、40.1%和34.9%。综合来看，一线城市新建商品住宅库存量为3486万平方米，环比增长2.5%，同比增长31.2%。

7个月

## 新锐设计



### 堆叠旅馆

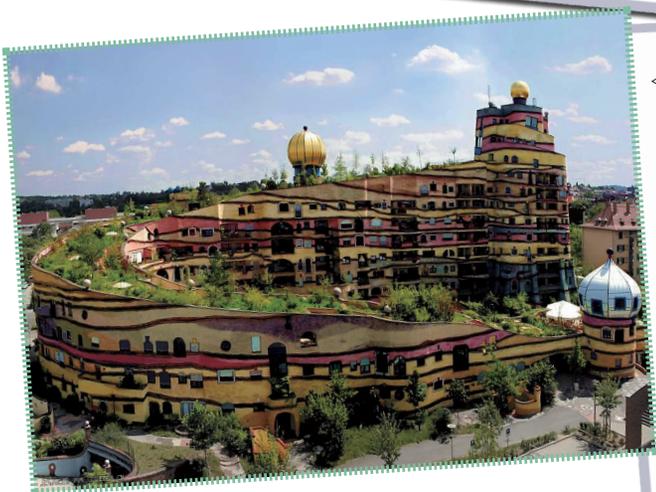
这座名为Intel Hotel的旅馆位于荷兰的Zaandam，已成为整个城镇的地标，原因在于其独特的建筑设计。建筑物有11层高、包括160间客房是一些传统尖屋顶房子的堆叠，设计师谈到设计初衷时说，大多数人都将旅馆看做临时栖息之地，他想藉由这样的设计来加强人们的这种观念，采用该地区的传统民居的典型的绿色木制外墙，最后呈现在人们面前的建筑让人感觉既熟悉又独特。

### 悬崖上的不平衡酒店

西班牙OOIIO建筑事务所在秘鲁利马创作了一个倾斜的方体酒店，酒店正中还挖了一个方洞。其乖张独特的造型让人过目难忘。建筑师这么设计皆因用地内有趣的地形。用地所在的悬崖上无论以何种方式制造酒店都是一个突兀的存在，阻隔与海洋的视觉联系。因此干脆做到极致，并醉心从该建筑里欣赏海陆风景。它拥有125间客房和餐厅、会议室、展览场所等功能的独特酒店各项设施一应俱全。其中独特有趣的设计更是为酒店增色不少。

### 方块屋

该建筑位于荷兰鹿特丹。建于1984年的方块屋由38个立方体组成，坐落在一座人行天桥的顶部，这些用作住宅的方块屋可以俯瞰一条由旅馆和店铺组成的商业街。在建筑师皮埃特·布洛姆的构想中，每个立方体都代表一颗抽象的树——所有的立方体合在一起，就如同一片森林。倾斜的立方体彼此相邻，看上去如同一个六角形。每个方块屋都有三层，顶层犹如一个金字塔，三面由玻璃覆盖。



### 森林螺旋城

该建筑位于德国达姆施塔特。奥地利著名建筑师和画家百水先生设计了 this 建筑，里面有105间公寓和一个餐厅。建筑很少会如此华丽。“真是难以想象。”设计心理学家、《就像在家一样》的作者托比·伊斯雷尔说道。百水先生以其建筑色彩丰富、外形不规则、房间窗户形状大小各异而闻名。此外，这个建筑的颜色代表着不同沉积岩的地层。

# 商业地产 重现生机

策划 | 苑航 撰稿 | 苑航 黄晶晶 王硕



在沉寂了大半年之后，第三季度伊始，建筑房地产行业迎来了多重曙光：各地限购政策逐渐退出，央行与银监会联合发布的“认贷不认房”的利好政策，以及公积金政策松绑等，使房地产市场重现曙光。

房贷新政的推出，不但为普通住宅及二手房交易带来重大利好，而且对正在发展中的商业地产也带来了积极影响。亚太商业不动产学院院长、全联房地产商会商业不动产专业委员会主任朱凌波日前对媒体表示，“楼市松绑和房贷新政对商业地产市场影响很大，中国的商业地产包括万达等，其实还是以销售为主导的，楼市低迷对开发商资金面的影响非常大，楼市松绑和房贷新政对企业甚至项目的帮助都很大，利于房地产市场走出低迷。中国商业地产的资金来源主要是银行信贷和按揭、销售回款，楼市回暖，房企销售额增加，资金回笼加快，有更多的资金投入商业地产的开发，对商业地产市场影响很大，能有效缓解房地产整体市场的低迷。”

有关资料也显示，2014年年内，国内主要城市综合体个数达885个，较2013年增长24.47%；2015年主要城市的综合体数量将突破1000个。至2018年，商业综合体的年供应量将维持在1200个左右。

商业地产的兴起，也带动了人才需求。英才网旗下建筑英才网数据显示，今年第三季度的人才需求并没有受到行业市场低迷的影响，同比增长达到26%。其中，一线地区中，广东同比增长42%，上海同比增长24%，北京同比增长22%。人才市场的稳步增长，与商业地产的良好表现密不可分。

而随着城镇化进程的推进，商业地产的市场需求也会水涨船高，庞大的城市综合体的打造，也将带动建筑房地产行业走出低谷，从寒冬走向小阳春。





## 商业地产拉动人才需求 一线地区成主战场

文 | 苑航

在住宅开发渐趋饱和，一线城市仍然严格执行限购的大背景下，商业地产成为建筑房地产行业的一枝独秀，令沉寂的房地产市场出现生机。

今年9月，继万达商业地产被曝赴港IPO后，远洋地产在北京拿下8宗土地，重整旗鼓、重金布局北京的意图凸显。两大商业地产龙头企业的逆势扩张，拉开了商业地产在一线城市的进一

步拓展序幕。

商业地产的扩张带来了人才市场的小阳春，据建筑英才网数据显示，截至9月末，全国范围内，人才需求与去年同期相比增长26%，而北京、上海、广东三地用人数量占全国总量的近5成，一线区域依然是用人主战场。

### 商业地产逆势扩张 带热中高端人才需求

由于商业地产的主要组成部分

——城市综合体的开发多以建筑群为主，体量庞大，设施齐全，地标式建筑层出不穷，这给商业地产的用人需求带来了新的要求，综合类复合型中高端人才，成为商业地产的宠儿。

据建筑英才网数据显示，截至2014年9月末，全国范围内，建筑房地产招聘需求与去年同期相比增长了26%，虽然不及去年的增长速度，但是在大的环境背景下，用人需求仍然稳步上升。

在职位方面，造价工程师、方案设

计师、施工图设计师的需求分别同比增长56%、55%、47%，位列前三名；室内设计师，同比增长43%，排名第四；总工程师/高级工程师，同比增长39%，排名第五；安全工程师/安全员，同比增长38%，排名第六；土建工程师，同比增长36%，排名第七；成本经理，同比增长35%，排名第八；房地产开发，同比增长34%，排名第九；总建筑师，同比增长33%，进入前十名。(见图一)

由以上数据可以看出，商业地产对人才的需求涉及房地产开发、设计、施工、成本控制、装饰装修等方面，而对高端职位总建筑师、总工程师的需求增长也非常明显。

### 城市综合体带动二线人才需求 河南仍居榜首

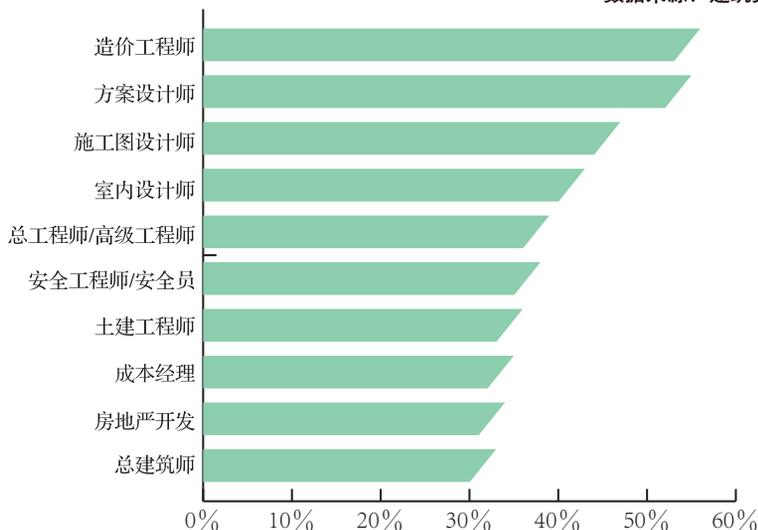
城镇化步伐的加快，保障房的大力开发，基础工程建设及城中城的打造，为二线地区的建筑房地产市场注入了新的活力。

日前住房和城乡建设部新闻发言人倪虹透露，到2014年9月底，通过廉租住房、公共租赁住房、棚户区改造安置住房等实物方式及发放廉租住房租赁补贴的方式，我国已累计解决了4000多万户城镇家庭的住房。

而每一个区域的住房安置，都会带动城市综合体的开发建设，人口越多，开发的项目也水涨船高，用人需求也随之增长。据建筑英才网数据显示，第三季度，在二线区域中，人口大省河南的用人需求保持了二季度的增长态势，荣居榜首，同比增长46%；另一个人口密集省四川用人需求同比增长39%，位列第二；第三季度黑马福建，同比增长33%，排名第三。安徽，同比增长29%，排名第四；湖北，同比增长25%，排名第五；山西，同比增长22%，排名第六；山东，同比增长20%，排名第七；浙江，同比增长

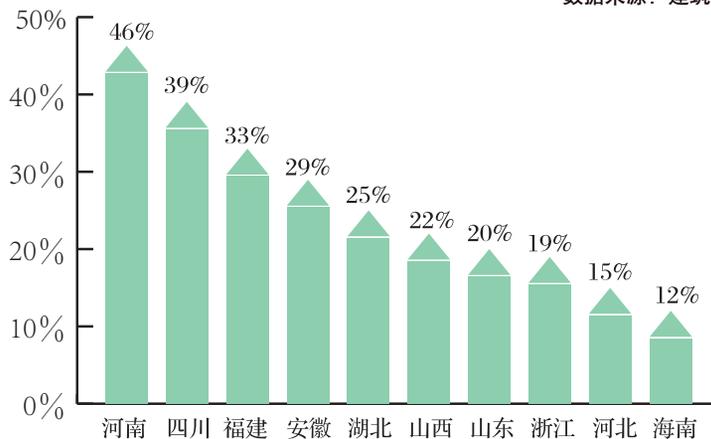
图一：第三季度十大热门职位需求同比

数据来源：建筑英才网



图二：第三季度二线地区人才需求同比

数据来源：建筑英才网



19%，排名第八；河北，同比增长15%，排名第九；海南，同比增长12%，排名第十。(见图二)

与二季度相比，山东、浙江、福建、陕西等地的用人需求出现环比下降。建筑英才网资深招聘顾问表示，这种现象说明，一些地区的前期开发较活跃，导致目前用人增长出现缓慢态势。但是随着区域性的地产转型，基础工程、装饰

装修、物业管理等人才仍然会成为这些地区的热招。

建筑英才网运营总监韩智表示，商业地产虽然在我国开发已经有段历史了，但是随着人们对居住环境的要求越来越高，城镇化进程的不断深入，商业地产在各个区域的空间仍会很庞大，未来前景仍被看好。■



# 三季度建筑招聘新热点 智慧城市概念带动人才需求

文 | 黄晶晶

据住建部总规划师唐凯在近日召开的第九届中国智慧城市大会新闻发布会上介绍，目前我国已有400多个城市宣布建设智慧城市，覆盖东、中、西部地区，经过数年的建设，智慧城市的建设已经从概念走向落地，从试点走向

普及。智慧（应用）项目体现在：智慧建筑、智慧交通、智慧环保、智慧社区等等诸多方面。

媒体报道，早在2012年，住建部就启动智慧城市试点，并先后公布两批共202个市区为智慧城市试点。公开数据亦显示，这些试点共涉及重点项目近2600个，投资总额超万亿元人民币。

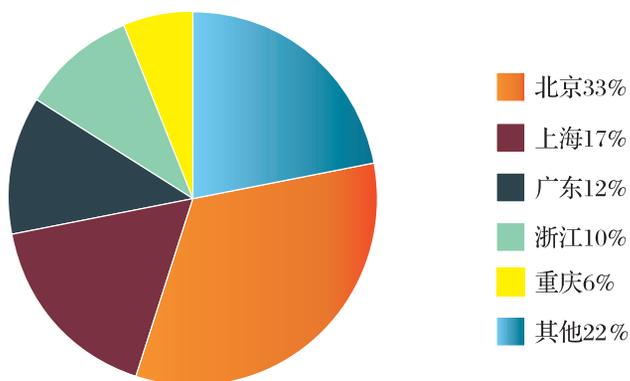
在政策和投资的双重推动之下，建筑行业市场又迎来了新的潮点。

2014年前3个季度建筑规划类人才和绿色建筑人才招聘需求相比去年同期增长16%，一线城市北上广仍是此类职位招聘大户，招聘量占总需求的62%。但二三线城市人才招聘相比去年同期呈明显上涨趋势，涨幅达32%。由



图一：各地招聘需求占比图

数据来源：建筑英才网



二三线城市中，浙江的招聘需求占总需求的10%，重庆则占6%。（见图一）

2012年智慧城市建设的试点城市启动，在国内，北京建世界城市；上海把智慧城市的建设作为创新驱动、转型发展的重要手段；沈阳重点推动老工业基地的转型；重庆建人文健康之城；天津建国际信息化港口；宁波强化“智慧港口”的建设等等一系列举动，都显示出了地方政府对智慧城建设的热切需求。

在招聘需求方面，广东对此类职位的招聘需求同比涨幅最大，为22%；北京的招聘需求较去年同期上涨了19%；上海的招聘需求较去年同期基本持平，仅上涨了1%。二三线城市中，浙江和江苏的招聘需求同比涨幅最大，分别为45%和26%；天津和重庆的招聘需求同比涨幅分别为4%和2%。

此前有新闻称，重庆将统筹制定建设规划，坚持以人为本，突出绿色、低碳、便捷、高效，研究制定“智慧城市”的各种行业标准，为“智慧城市”建设

扫除障碍。由此可见，二三线城市对智慧城市建设的热情度一点都不低于一线城市，因此，随着智慧城市在二三线城市的进一步推广和普及，此类职位将会有比较大的增长空间。

### 规划类人才需求增长态势明显 城市规划设计师热门

8月29日，国家发改委、住建部、科技部等八部委联合发布了《关于促进智慧城市健康发展的指导意见》，这也是国家首次就智慧城市出台全局性指导意见，被誉为智慧城市的顶级规划。

据建筑英才网最新统计数据显示，2014年前三个季度，规划设计师、城市/市政规划、园林/景观规划、旅游规划、产业规划是规划行业最为热招的几个职位，这几个职位的招聘需求分别较去年同期上涨了30%、32%、25%、23%和7%。

其中，规划类人才招聘需求上涨明显，相比去年同期增长25%，而城市规划设计师人才需求增长最为突出，同比

由此可见，一线城市是我国节能建筑发展的领航队伍，北京、上海和广东等地相关人才需求增长明显。

从数据来看，目前建筑人才市场整体呈稳步增长态势，无论是一线城市“北上广”，还是经济发展较好的二三线城市，建筑人才需求上涨明显，未来市场前景仍被看好。

### 一线城市需求稳步增长 二三线城市需求阶梯式爆发

建筑英才网最新统计数据显示，2014年前三季度，智慧城市建筑类人才的招聘需求较去年同期上涨了16%。其中，北京的招聘需求占职位总需求的33%；上海和广东的分别占17%和12%。

增长32%。其中以北京招聘需求最大，占招聘总需求的30%，广东占8%，上海占7%。而一线城市中涨幅明显的则是广东，同比增长35%。二三线地区天津、重庆等地同比均超过4成。如此良好的上涨趋势，让城市规划设计师成为这一领域极具发展潜力的职位。（见图二）

建筑英才网的资深招聘顾问指出，我国的城镇化率仅在50%左右，十八大后，发展新型城镇化建设成为我国一个重要的战略部署。预计未来每年将有1000多万人口转移到城市，而如何合理利用资源，有效开展城市建设就显得尤为重要了。

### 绿色建筑类人才需求空间大

#### 智能楼宇管理师有潜力

自2013年6月1日起，北京市的新建项目均执行绿色建筑标准，并基本达到绿色建筑等级评定一星级以上标准。在倡导绿色生活的今天，国家势必会继续加大对新型建筑节能标准的执行力度。而以绿色建筑工程师为代表的绿色建筑节能型人才，将会成为建筑行业绿色发展道路上不可或缺的力量。

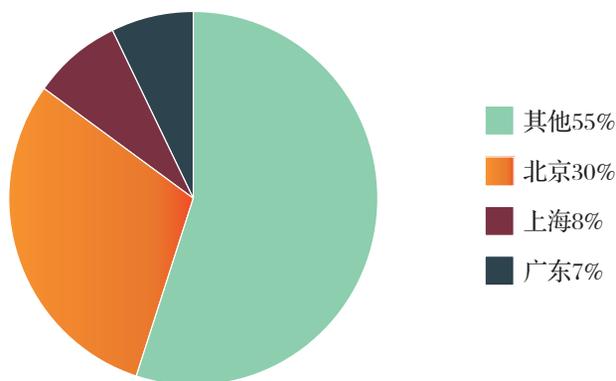
从建筑英才网的最新招聘数据来看，2014年前三季度，北京对绿色建筑类人才的招聘需求占总需求的44%，上海和广东对这类人才的招聘需求分别占总需求的17%和10%。由此可见，北京人才需求仍占首位，上海和广东人才需求平缓。

数据显示，今年的前三季度，江苏和浙江对智能楼宇管理师一职的需求增长很快，迅速翻了三倍。

建筑节能涉及建筑设计、建材和智能管理等多个领域。在行业大发展的时

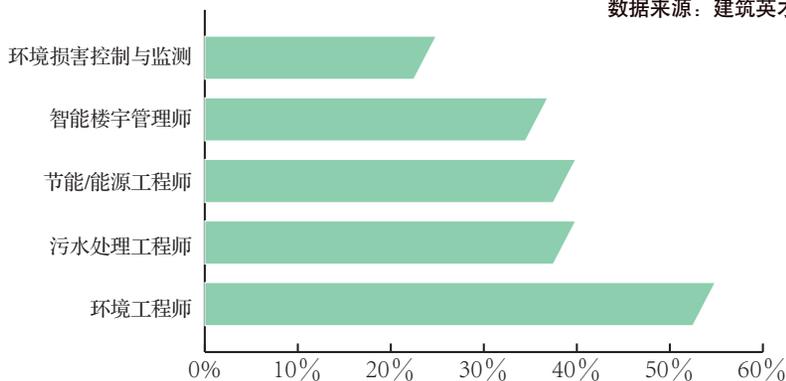
图二：城市规划设计师各地需求占比图

数据来源：建筑英才网



图三：绿色建筑热门职位同比上涨图

数据来源：建筑英才网



代，相关人才的巨大供需市场会逐步形成。

职位方面，环境工程师的招聘需求与去年同期相比增长55%，涨幅过半；污水处理工程师和节能/能源工程师的招聘需求都较去年同期均上涨了40%；智能楼宇管理师的招聘需求较去年同期上涨了37%；环境损害控制与监测职位的招聘需求较去年同期上涨了25%。

（见图三）

建筑英才网招聘顾问表示，随着时间的推移，国家大力推广和宣传智慧城市理念，这一巨大的市场一定会繁荣起来，这也将带动城市规划和绿色节能建筑等相关产业的人才需求。由此可见，智能建筑行业的人才需求也将会是未来几年的一个大热门，先进入的企业和求职者都将会是受益者。■



# 三季度基础设施建设职位热招 土建工程师登顶

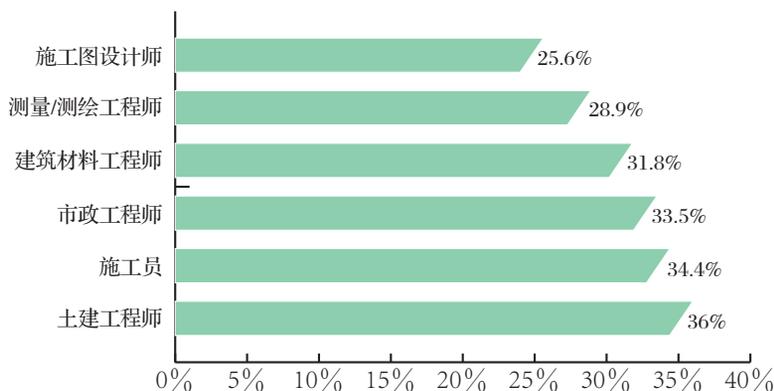
文 | 王硕

前不久，中共中央政治局常委、国务院总理李克强主持召开推进新型城镇化建设试点工作座谈会并作重要讲话。他指出，加强公共配套设施建设，促进约1亿人居住的各类棚户区和城中村加快改造，让困难群众早日“出棚进楼”、安居乐业。各地要加快基础设施建设，在“十三五”时期重点向中西部倾斜。

新型城镇化节奏的加快以及政策的导向，基础设施建设将成为今后的主旋律之一。随着各地棚改和城改项目的上马，基础设施建设人才的需求也日益紧俏。据建筑英才网最新招聘数据显示，截至2014年9月末，基础设施建设

图一：第三季度基础设施建设职位热度榜

数据来源：建筑英才网



人才的需求量较去年同期相比上涨了35.2%。在职位方面，施工图设计师、土建工程师、施工员、市政工程师、建筑

材料工程师、测量/测绘工程师这六个职位的人才需求量逐渐升温，排在前六位。（见图一）



### 土建工程师 同比增长36%

续热指数: ★★★★★

据建筑英才网最新招聘数据显示,截至9月,土建工程师人才需求量与去年同期相比上涨了36%。从区域上看,二线地区浙江人才需求量涨幅最大,同比上涨接近五成。其次是山东地区同比上涨45.1%。一线地区广东紧随其后同比增长43.2%。河南、湖北、河北地区同比增长均超三成。而北京和上海地区同比涨幅仅超两成,分别为25.1%和28.2%。

建筑英才网资深招聘顾问表示,土建工程师要熟悉房屋开发项目工作程序,了解设计原理,严格掌握各项施工工艺,质量标准,执行建筑行业的法律法规,并按合同要求协调施工单位、监理单位及周边的关系并完成工程质量管理目标。在薪资方面,涨幅明显的浙江、山东和广东地区的平均薪酬分别是7094元/月、5683元/月和6776元/月。

### 施工员 同比增长34.4%

续热指数: ★★★★★

据建筑英才网最新招聘数据显示,截至今年第三季度,施工员的需求量较去年同期相比,上涨了34.4%。从人才需求分布上看,广东地区的人才需求量同比增长43.7%,领跑全国。上海、北京两地分列二三位,同比分别上涨42%和40.8%。二线地区中浙江异军突起,与去年同比上涨了37%。

建筑英才网资深招聘顾问表示,施工员是施工现场生产一线的组织者和管理者,在建筑施工过程中具有极其重要的地位,也是建筑行业“五大员”之一。该职位是基础岗位,在今后拥有广阔的发展空间。在薪资方面,一线地区该职位的平均月薪是4000元左右。涨幅最大的浙江平均薪酬3706元/月,在二线地区中平均月薪最高的天津是4143元。

### 市政工程师 同比增长33.5%

续热指数: ★★★★★☆

据建筑英才网最新招聘数据显示,截至9月,

图二：市政工程师二线地区同比需求

数据来源：建筑英才网



市政工程师的人才需求量与去年同期相比上涨了33.5%。在区域方面，一线地区的人才需求量占全国总需求的45.6%，人才需求量较大。二线地区中江苏、浙江两地人才需求同比涨幅显著，分别增长36.4%和35%。河北、湖北、重庆、山东同比涨幅均超两成，分别为31.2%、29.4%、26.8%和24.2%。（见图二）

建筑英才网资深招聘顾问分析，在城镇化建设中需要提升人口的承载能力，避免交通拥堵、环境污染、住房紧张等多种多样的城市病。这就需要做好科学、合理和前瞻性的空间活动规划。市政工程师在这其中起着重要作用。在薪资方面，一线地区该职位平均月薪6500元左右，涨幅明显的江、浙地区平均月薪分别为5634元和5705元。

**建筑材料工程师 同比增长31.8%**  
续热指数：★★★★☆

据建筑英才网最新招聘数据显示，截至今年第三季度，建筑材料工程师的人才需求量较去年同比增长31.8%。从区域人才需求来看，二线地区江苏涨幅排在全国首位，同比增长36.7%。其次是广

东和北京地区同比上涨34.2%和33.8%。

建筑英才网资深招聘顾问认为，新型城镇化建设少不了材料的应用。材料是建筑的基础，材料管理对施工企业的盈亏起着决定性作用。而建筑材料工程师的主要工作是在保证材料的前提下尽量做到零库存，并对材料进行有效保管。除需具有建筑材料专业知识外，还要具备物资管理知识和经验。该职位人才还可从事于其他相关工作，如建筑材料产品的生产、研究、设计等，具有广阔的从业方向。

在薪资方面，该职位在同比涨幅前三的地区分别是：江苏平均月薪4371元、广东平均月薪4735元以及北京平均月薪5254元。二线地区中重庆平均薪酬最高，为5209元/月。

**测量/测绘工程师 同比增长28.9%**  
续热指数：★★★★☆

据建筑英才网最新招聘数据显示，截至9月，测量/测绘工程师人才需求量较去年同期相比上涨28.9%。在人才需求分布方面，广东成为该职位人才需求重地，同比上涨35.3%。二线地区江苏

同比涨幅较大，增长了32.2%。河南、浙江、湖北、重庆紧随其后，平均同比涨幅26.4%。

建筑英才网资深招聘顾问表示，城市和工程建设需要工程技术人才的支持。如今，测绘工作已经成为经济建设、国防建设和科学研究的“尖兵”。在现代各种新技术和新工具结合后衍生出了许多新兴领域，工作可选范围极其广泛。随着基础设施建设步伐的加快，该职位会逐渐走俏才市。在薪酬方面，广东平均薪资为4839元/月，江苏的平均薪资为4606元/月。浙江平均薪酬最高，为5167元/月。

**施工图设计师 同比增长25.6%**  
续热指数：★★☆☆☆

据建筑英才网最新招聘数据显示，截至今年第三季度，施工图设计的需求量较去年同期相比上涨了25.6%。在区域方面，一线地区的人才需求量较去年同期相比涨幅达32%。二线地区浙江、江苏、湖北、河北四地涨势较为明显，同比上涨29.1%、28.6%、27.4%和26.5%。

据了解，我国57座人口百万以上的特大城市集中了1.66亿人，占全国城镇人口的27%。20万人以下的小城市与小城镇，集聚了全部城镇人口的51%。其中县级单元聚集了全国新增城镇人口的54.3%，是城镇化的重要层级。

建筑英才网资深招聘顾问表示，建设项目开发力度的加大，将使得施工工程人才的需求量大幅增加。尤其是现场施工图设计人才会更为紧缺。在薪资方面，一线地区该职位的平均月薪是4400元左右。薪酬最高的是重庆地区，平均薪酬是4647元/月。■

# 做好人才储备 迎接行业变革

——访万千国际董事总经理林星宇

文 | 苑航

2014年前三个季度已经过去，建筑房地产行业从以前的火爆到现在的退烧，似乎预示着行业的黄金时期已经过去。业内专家也纷纷表态，建筑行业深度调整即将到来。那么未来建筑房地产行业的发展趋势是怎样的？目前的状况是暂时的行业低谷还是理性回归？是否影响建筑设计行业的业绩以及人才招聘？

日前，万千国际董事总经理林星宇在接受《建筑英才》采访时表示，长期来看，一二线城市房地产行业还是会有一个非常好的发展前景，而三四线城市可能会经历一段下行期，大部分泡沫被挤出，房价调整到合理价位，才会进入到相对稳定的局面。虽然行业整体进入一个低谷期，但是对于人才的招聘和储备却不能因此停滞不前，目前正是储备潜力人才、抄底高级人才的最佳时机。

## 理性回归是行业发展的良性轨道

金九银十向来是房地产的传统销售旺季，但是今年的形势并不乐观，虽然限购逐渐放开，但市场观望情绪依然浓厚。对此，林星宇认为，要根据不同城市及区域区别看待房地产问题。就一二线中心城市来看，这只是发展过程中的一段低谷期，而对于三四线城市来



“虽然行业进入一个低谷期，但是对于人才的招聘和储备却不能因此停滞不前，目前正是储备潜力人才、抄底高级人才的最佳时机。”

说，则可能是进入一个理性回归的轨道。前十几年房地产行业的快速发展，导致了房产价格速度飙升，与居民收入的比例在不断拉大，行业进入调整期实属必然。但一二线城市的资源吸附及人口导入能力非同一般，新进口口的刚性需求与部分改善需求客观存在，随着限购、限贷等政策的调整松动，人们对于房产的需求会得到合理的释放，房产交易市场将会稳步复苏，推动房地产行业进入一个良性发展的轨道。

“坦白讲，房地产业、建筑业目前大环境的行业形势，肯定会影响到这个行业里面所有相关的企业，我们也会受到一定的影响，但因我们公司相对较早地研究市场并进行准确判断，做好较充足的准备，包括项目的储备以及业务方向的调整，行业的形势对我们企业的影响是在可控的范围之内，我们今年的业绩还是非常不错的。”林

星宇表示，整个房地产行业的相关企业都在积极应对，创新转型，随着大家的努力，设计行业包括我们公司将会有更好的发展。

### 行业转型更要做好招聘工作

行业处在调整期，受到影响较为明显的莫过于企业的用人计划。建筑英才网招聘数据显示也显示，2014年前三个季度，在全国范围内，招聘活跃度均有所下降。林星宇表示，虽然行业进入一个低谷期，但是对于人才的招聘和储备却不能因此停滞不前。万千国际前两个季度的招聘总体是在稳步地扩大规模，招聘计划中各个级别职位按比例保持一定的速度在增长，特别是从各个顶尖的设计公司邀请高端人才的加入，为公司实力的加强和稳固提供非常有益的帮助。

林星宇介绍，从第三季度开始，整个行业呈现比较明显的下行态势，对于人员招聘计划万千国际进行了局部调整，招聘规模及速度相较前两季度有所放缓。最后一个季度，我们将以保持目前的人员编制为主，同时做两方面的工作：一是对潜力人才的储备；二是抄底高层级、高能力的人才。在这个阶段，公司对人才的招聘会更为重视。

### 抓住内部提升的良好时机

古人云“高筑墙、广积粮，缓称王”，在一个行业进入深度调整的时期，也正是企业补充能量内练基本功的时机。林星宇也表示，目前行业现状导致项目的数量和节奏都会有所放缓，那么也是公司加强内部人才能力提升的良好时机，更有利于执行系统性的培训计

划。

“我们对于人才一直都有战略性的规划和部署，资深设计师与新人要按比例进行有效的结合。对于职场老人，我们会用更大的耐心进行互相了解，寻找真正适合公司长期发展的人才；而对于新鲜血液，不管是在我们公司工作了一两年的新人，还是应届毕业生，我们都会积极地给予培养。”林星宇表示，针对公司主要的设计项目类型：精品住宅、特色办公、风情商业以及城市设计，目前更需要有丰富高端住宅和特色公建项目经验的专业领头人，当然也非常欢迎具有系统知识背景和宏观视野的规划专业人才。

据林星宇介绍，万千国际目前需求最大的职位以主创建筑师为主，以及有潜力的职场新人。招聘方式主要通过专业型人才招聘网站如建筑英才网等，同时辅以其他媒体包括期刊杂志、微博、微信等进行招聘宣传。

当然，内部员工推荐、校园招聘也是固定的招聘渠道。

在谈到招聘难，留住人才更难时，林星宇的观点是：任何企业里最核心、最重要的都应该是人才。“我们公司一直把人才放在首要位置，为此我们做了四方面的工作：第一，从硬件方面着手，打造最好、最舒适的办公环境，让我们的同事从内心里真正喜欢自己工作的地方。舒适的环境不仅体现在超大的人均办公面积上，公司还配备有员工食堂、休闲娱乐室等，长期举行乒乓球、台球等各种健身活动以及丰富多彩的文化活动。使得我们公司的员工除了工作以外，在学习和生活上也有很大的收获。第二，在薪资待遇上，我们的要求是坚持

做到行业内的中上水准，同样的能力、同样的付出在我们公司能获得相对较高的回报。第三，我们公司的业务范围、项目类型并不局限于某一特定类别，而是涵盖住宅、商业、办公、主题产业园、旅游文化地产等多个方面，能够提供给员工更多类型项目实践的机会，使员工掌握的技术能力更加全面，从而获得综合性地成长。第四，我们强调人人平等，整个公司的氛围非常轻松、愉快，同事之间更像兄弟姐妹，不会有上下级的感觉。工作采用相对弹性工作时间，最大程度减小行业特点对工作时间的不利影响。”林星宇说，我们视员工的感受为内部管理的最重要工作，处处体现人性化的安排设置。

在谈到企业文化对员工的影响时，林星宇表示，企业文化要得到员工情感上的认同。而万千国际打造的Van（先锋）、Artistic（艺术）、Responsibility（责任）、Creativity（创新）、Happiness（愉悦）的企业文化，对员工产生积极影响，让员工个人的价值观和企业文化达到充分的融合。“好的企业文化凝聚大家，不好的企业文化让公司只是工作的场所，而无任何情感上的认同。”林星宇说。

对于公司未来，林星宇充满信心：“我们认为2015年建筑行业将会逐渐走出低谷稳步提升，行业的门槛会提升，一批企业会在这波浪潮中退出历史舞台，而整个行业则会获得更健康的发展。具有核心竞争力的企业，会朝着更健康、更良性的趋势发展，而方向不明确、定位不精准的企业则会陷入困境。万千国际已做好准备，迎接市场的挑战。”

# 多元化新格局下的突围之旅

——访上海原构设计咨询有限公司沈阳分公司总经理王为宏

文 | 黄晶晶

时间的脚步已经跨入了2014年的最后一个季度，沉寂大半年的建筑房地产行业，在国庆节前后迎来了新的转机：各地逐渐取消的限购、贷款的放开、公积金政策的松绑等，都为行业注了新的希望。那么，建筑行业能否保持目前的上升势头，逐渐走出低谷，走向成熟？行业的变化，对招聘有什么影响？

日前，上海原构设计咨询有限公司沈阳分公司总经理、国家一级注册结构师、高级工程师王为宏在接受《建筑英才》采访时表示，房地产行业退烧后，必然迎来成熟期，中国的房地产市场已经步入多元化的新格局。

由于行业市场遇冷，很多企业在今年都开始压缩企业招聘的计划。

对此，王为宏有自己的看法，她说：“不应该依据市场的变化而改变自己企业管理策略，尽管最后一个季度的初步判读不是很乐观，但原构认为这恰恰是储备人才的好时机。通过前一段时间的积累，我们对房地产的变化已经有了准备。所以最后一个季度我们仍将会储备人才，以期在2015年再展宏图。”

## 房地产多元化新格局已定

房地产从火爆到退烧，王为宏认为有两点主要原因。其一，部分城市前期供应量过大、房价过快上涨等风险因素积累，现在市场的冷却收缩表明房地产市场基本“退烧”，回归理性，应利用好分类调控的政策，让房地产在市场轨道中健康发展。

其二，就是中国的经济是带有行政调控的宏观经济，与其他国家的经济学理论分析不同。同时房地产本身是消费品，应该按照消费品的供需规律去看，而不能按照投资品的规律去评价，从目前的效果上看，限购政策显然是已经起到作用了。一般家庭的第一、第二套基本住房需求并没有得到抑制，基本满足了刚需。



“企业的核心竞争力在于人才的竞争，只有储备属于企业的核心骨干，企业才能长久发展下去，在行业里才能有核心价值，才能面对市场不被淘汰。”

她认为退烧后的理性回归是必然的,后期房地产将迎来平稳的持续发展。中国房地产市场已经迎来了多元化的新格局,价量放缓已经成为基本事实。

而未来若干年房地产市场的发展动力将来自两大需求,一是已经进城但没有获得本地户籍的农村人口,以及期待进城的农村人口;二是已经进城但希望在另外的城市定居或者发展的人口。因此,限购政策也可以对应做出灵活调整,除了北上广深等一线城市按兵不动外,其他城市可以因地制宜放开外来户籍人口的购房限制,并完善配套的房产税和房地产登记制度,利用好房地产拐点这一时期。

### 依靠品牌创新能力抵御“寒冬”

房地产业“退烧”在即,行业发展遭遇“寒冬”,对原构这样的设计企业影响还是很明显的。

王为宏也表示原构不可能不受大势的影响,“今年业绩的影响尤其明显,但我们公司有自己的品牌创新能力,随着行业的平稳,我们的业绩将更上一层楼。”她很有信心地说。

王为宏认为,从目前的形式看,国家出台了救市政策,但由于前面的供应量过大,很快走出低谷的可能性不大,但可能会有些反弹。对刚性需求及改善性住房会有作用,对于房地产投资人士来说仍然不容乐观。

### 构建德才兼备的人才链

在谈到企业的招聘时,王为宏表示,原构是技术型的设计公司,企业的核心竞争力在于人才的竞争,只有储备

属于企业的核心骨干,企业才能长久发展下去,在行业里才能有核心的价值,才能面对市场不被淘汰。

“今年是ACO原构国际成立十周年,周年庆口号就是‘十年共济,感谢有你’。留住人才对设计公司来说是最重要的。我们不但建立自己的企业文化,还在员工的福利上投入了大量的人力和物力。到目前为止,公司的中高层管理层基本上都是原构的创始人。一个德才兼备、奋发有为、进出有序的‘人才链’已经形成。因此,在人才的培养方面,公司还是希望能够引进毕业生自主培养。”王为宏不无骄傲地说。

### 培训的重要性不可小视

员工怎样才能成为企业的核心人才,原构认为就是要通过各种形式的培训,来将其打造为企业的中坚力量,培训的重要性由此可见一斑。

“像我们这样的企业,培训至关重要。因为培训是体现员工核心竞争力的一个平台,员工怎样才能成为企业的核心人才,就是要通过各种形式的培训,使之成为技术骨干,专业人才,核心的中层或者高层。”王为宏说:“只有这样员工才能看见自己的未来,才能有上进的动力,如果能够把培训—>考核—>晋升—>涨薪等几个方面相结合,这样培训能发挥更大的作用。而这些培训对员工的忠诚度、主人翁观念、核心价值观起到了至关重要的作用。”

王为宏介绍,现在企业招聘的新员工多为90后的一代,基本都是独生子女。这代人的特点是对自己的价值认知不够清晰,团队合作不是很理想,所以通过培训让他们懂得了企业的理念与个

人成长的关系。而一个专业的新员工入职培训,能帮助他们知道自己在企业里的位置,有助于摆正心态。

原构还将不同阶段员工的岗位培训的内容收编成册。并有专门的培训系统,包括基础培训,专业培训及高阶培训,这里面规定了责任部门和培训后的考核等全面的细则,由此可以看出公司对培训的重视。

王为宏说:“公司在员工培训方面做了企业文化、管理制度、专业岗位等方面培训,还是远远不能达到培训与绩效考核以及晋升相结合的层次,在培训方面我们还有很长的路要走。”

### 企业文化要以人为本

王为宏介绍,原构国际是以人为本、以技术为领先的设计公司,企业文化的建立也是以此为依据的。

原构根据自己的企业特色慢慢建立和形成了以员工为核心,以技术为主导的各种活动方式。比如每年的运动会、各种趣味比赛、生日会和新年晚会等等,不仅仅让大家展示了自己的才艺,也在活动的过程中磨合了同事之间的关系,久而久之,大家在一起就像一家人一样,面对各种问题时一起研究和讨论,这样的氛围符合中国人的思维习惯和模式。

同时,王为宏也表示,只有找到一个适合企业的培训模式、内容和方法,把培训作为企业生存的核心根本之一,把员工管理和培训,还有企业文化紧密结合在一起,才能让员工找到自己真正的价值,才能让员工为之效力终身,这样企业才能在行业里永驻青春,并保存着核心的竞争力。■

# 2014 办中西部第一品牌家具展 FURNITURE FAIR XI'AN INTERNATIONAL

## 第十三届西安国际家具博览会 第四届西安国际红木古典家具展览会

会期：2014年10月17-20日

会址：西安曲江国际会展中心

批准单位：陕西省人民政府 /支持单位：陕西省商务厅

主办单位：陕西省工业和信息化厅/陕西省家具协会

承办单位：西安华展展览有限公司/西安曲江千秋展览策划有限公司/广州华展展览策划有限公司

### 【 展品范围 】：

民用家具

红木家具

办公家具

原辅材料

家居饰品

机械类等

### 【 现场活动 】：

- ◆第十三届陕西省XXX杯家具设计大奖赛；
- ◆第十三届评定最佳参展产品设计奖/最佳参展展台设计奖；
- ◆第五届西安典藏级红木鉴赏会；
- ◆2014年中西部家具及家居卖场发展趋势高峰论坛；
- ◆2014品牌家具企业新品发布会；
- ◆2014名优家具一折起价竞买会。



VIP预登记，扫描二维码



关注西安家具展，微信扫一扫

参展参观请联络：西安华展展览有限公司

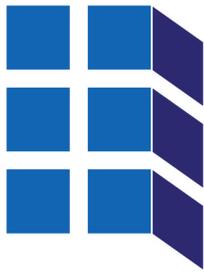
地址/Add：西安市雁塔区雁展路6号曲江会展国际B座1102室（710061）

电话/Tel：(029)85359268

传真/Fax：(029)85229308

详情登陆：Http://www.xajjzh.com





# 中国国际门窗幕墙博览会

## Fenestration China 2014

2014.11.6-8 北京·中国国际展览中心(新馆)

# 即将盛大开幕



微信预登记  
省100元  
赢IPAD大奖

## 同期配套活动

### Fenestration Days China 2014

中国国际门窗幕墙高级研讨会

2014年11月4-5日

北京·中国国际展览中心(新馆)W201会议室

主题:“绿色中国”时代下的门窗幕墙行业变革

### Talk to Architects 2014

对话建筑师论坛

2014年11月7日

北京·中国国际展览中心(新馆)W201会议室

主题:大型公共建筑的立面表现及遮阳一体化

### Talk to Realtors 2014

房地产业与门窗幕墙行业高峰论坛

2014年11月5日

北京昆泰酒店

主题:节能地产新思路——系统门窗幕墙的崛起

2014北京 | 2015上海  
Beijing | Shanghai

双年北京, 单年上海 两地交替举办

世界三大门窗幕墙博览会之一



主办单位: 中国建筑金属结构协会 欧洲门窗协会

承办单位: 北京中德建联国际会展有限公司

咨询电话: +86-10-84713631 / 84718166 / 58934727



## 如何制定绩效考核方案， 拒绝“鸡肋”？

转眼2014年已过大半，又快到了一年一度的绩效考核季，很多HR朋友面对即将到来的绩效考核头痛。很多绩效考核如同“鸡肋”，没有实质内容，但又不得不做。如何制定一份既能让老板高兴，又能让员工接受的绩效考核方案是HR面临的一大难题。

2014年建筑行业没有往年火爆，市场持续的低迷让一些企业，特别是中小企业进入迷茫期。绩效考核在企业发展的特殊阶段，显得尤为重要。那么如何制定一份合理的绩效考核方案，在实际操作中产生真正的作用，以达到人企双赢？本期《圆桌》特邀请几位资深HR，分享他们的成功经验。

策划/采写 | 苑航

## 绩效考核：适合自己的才是最好的

进入第四季度，公司的高管和HR们又如约进入了“考核季”。伴随今年房地产市场趋冷和企业人力成本的不降反升，许多中小企业面临生存和发展的巨大挑战，如何有效考核，再次成为广大中小企业不得不面对的课题。

笔者认为，理想的绩效考核，应该是企业与员工共同成长的过程，角色上是平等的，内容是友好的，沟通上是顺畅的，目的不在于奖还是惩，而在于发现和解决问题。而每家企业在发展阶段、规划定位、组织架构、人员配置等方面都有自己的特色，只有“找到适合自己的那双鞋子”，才能在激烈的市场竞争中占据一席之地。

### 在内容设置上，要“避繁就简”

任何企业的绩效考核内容，都存在于企业自身：企业的发展规划、工作计划、组织结构、工作分析等，这些问题的答案，就是企业考核的核心内容。

以上海求卓为例：公司成立于2009年，在成立之初，就确定了“致力于为客户提供优质服务，满足客户显性和潜在需求”的目标。五年来，企业不断改革项目管理模式、材料采购模式、内部运转模式等，逐步形成了属于自己的行之有效的项目管理、成本管理、行政管理风格。质量、工期、文明施工成为良好服务的标签，而高效执行和良好的内控流程则成为了有力的保障。这些纬度反映在岗位设置上，就是项目经理负责制为中心的岗位辐射；反映在考核内容上，就成为了定性、定量相结合的指标体系，单位体量的采购成本、人员成本、管理费用、返工费用、工期按时率、客户投诉、安全生产等关键指标便跃然纸上。

此职位辐射的其他岗位，则以“内部客户”管理模式为主，辅以不同的权重分布进行考核。虽然指标体系简单，但考核的导向已经明确。

### 在方式上，要“量身定制、简单易行”

考核方式必然要依据考核内容确定。中小企业受人、财、物和企业管理基础的限制，完全的量化考核大都不可能实现。尤其在企业的创业期、发展期，资本积累、市场占有率、规模扩充等压力较大。为节约成本支出，中小企业各岗位相互兼任、压缩后勤人员的现象比较普遍，因此，大多数中小企业，应该从对标企业所谓“模板”的盲目崇拜中清醒，更多从企业自身实际出发，从考核内容的需要出发，选择简单易行的方式，而不必囿于大企业的所谓“范本”，不求完备，但求有效。

### 在结果运用上，要“掷地有声”

考核内容方式不合理、结果得不到应用、考核流于形式，这正是许多中小企业身处的“考核陷阱”。因此，企业要让考核发挥应有的作用，结果运用势在必行。企业应在考核体系建立之初，就对应建立起考核结果的运用体系，它不只是体现在奖金发放、人员流转上，还涉及到员工职业规划指导、员工培训、薪酬结构、激励体系和企业文化等各个方面。总之，任何一家企业考核体系的建立，都必然经历一个从无到有、从粗放到科学的过程。这一过程的推进，与企业发展阶段、企业文化和运营模式等相关。找到适合自己的绩效考核之路并坚定地走下去，才是中小企业发展壮大的捷径。■



上海求卓装饰设计有限公司  
总经理助理李艳锋



南阳财富置业有限公司  
人力资源主管刘洋

## 做好岗位分析 科学制定绩效计划

好的员工绩效计划应该遵循SMART原则，针对本岗位，采用可测量的数据化或行为具体化的指标，而这个指标是高员工能力却又可以经过努力实现的，并在特定约定的周期里实现的。

### 岗位分析，确认岗位说明

从总经理、副总、部门经理、部门主管、部门员工几个层次入手，HR经理拟定中高层职位说明书，由部门经理要求部门主管按规定文本拟定本部门 and 员工的职位说明书初稿，初稿中有工作流程与工作权重，同时设定关键绩效指标。职位说明书，奠定绩效的成败关键。

基础岗位员工同岗人员多的，按小组讨论式学习。对考核指标如何下达与考核进行说明；对于中层管理人员，相互间有业务往来，对于他们的岗位说明书，经过多次集体商讨，尤其在业务交叉范围谁负主次责任讨论清楚。例如，采购对利润指标的承担责任是全责，营运要不要承担利润指标承担多少合适；对于高层，HR经理在总经理的授权下，直接与副总一个一个谈判，确定职责与考核指标。

### 关键指标的拟定与沟通改进

指标量化可测：关键指标的拟定，很容易流于形式，比如关键指标是经营预算指标、管理能力、综合素质。这怎么考？经营预算指标，改为：销售任务完成率，毛利指标控制率，损耗控制率，成本费用控制率；管理能力具体化为：人员流失控制率，员工学习组织次数；综合素质体现：客户投诉满意率，政府职能接待合格率等。

相比之下，一线与销售挂钩的绩

效好设计，指标量化可测量。但是对后勤支持部门，指标如何制定，关键是如何对行为转化成分数。比如HR部门，公司的总体销售指标可占比例20%，对于培训次数的达成、工资发放及时与准确度、合同签订完成及时率、绩效统计正确率及时率、绩效沟通的跟踪次数等。

指标经努力可以达成：对于基层员工，绩效指标最好拟定：月销售任务、行为考核两部分。月销售任务的制定由财务根据上年度和上月任务测算，测算结果报由副总，副总集结各案场现场接任务，一般高出去年同期；有现实特殊状况的，适当考虑保持去年同期任务不再加量。指标考核周期确定：对基层是月考核，对中高层是季度考核加年终考核。

### 绩效指标的完善与适时调整

绩效考核，是企业需要什么就考什么，指标的制定直接引导着员工的工作方向。比如：对于销售考核，如果只重销售，那么损耗将会很大，这里调整销售指标占比30%，利润占比30%，成本占比20%，行为占比20%。

但是，第二季度销售易出现大量人员流失，我们可以将人员流失率的考核加入销售经理的行为绩效占比中，在行为中占比50%来督促引导销售管理人员对人员稳定的关注。

针对一些公司会出现高层指标下达不饱和，公司各项开拓性经营无法实现、高利润高周转现象，可以对总经理及副总考核，谁来制定这个任务很关键。总之，在制定计划中，HR参与到什么程度，决定了绩效考核到的级别与实施程度。 ■

## 分层次制定指标 将考核落到实处

2014年过去大半,许多企业已着手准备年终考核事宜。尽管每年年终都进行考核,但无论是年终考核的过程还是考核的结果都不是很令人满意。而各部门对年终考核都持不同态度。所以,有时实施年终考核就比较困难。但在绝大多数企业里,年终考核又是不可缺少的。

年终考核一方面是企业评价员工一年来的贡献需要一个依据,获得这个依据的最合适手段就是年终考核。它可以用KPI指标来评价员工的工作业绩,用工作态度指标来评价员工的努力程度,用工作能力指标来评价员工的实际能力与潜力。

另一方面,年终考核结果能够为员工培训、员工招聘、岗位调整、薪酬调整等方面提供较为全面的参考,这是其他考核形式或途径无法做到的。

那么,是否同一个考核指标都适用每一个人呢?答案当然是否定的。年终考核对不同的员工有不同的意义,也应该有不同的考核方法。

我司绩效考核的考核周期一般分为月度考核、季度考核与年度考核。而对不同岗位的人员考核周期也不一样。对于一般员工,因责任一般,也无明确考核目标的。

对他们的考核一般以月为考核周期,在年终考核时,就只要汇总他们所有月度或季度KPI指标完成情况就好了。而对于有年度目标责任书的高管或中层员工而言,年底考核确实是检验其一年绩效的重要时期。对这个层次的管理人员来说,有些指标是不太容易分解到各个比较具体的考核周期的,如回款、应收账款等具有不确定性、不稳定

性的指标,月度考核、季度考核实施起来比较困难,而年终考核是一个较为合适的周期。

这些管理人员往往在年初会与我司签订一份年度目标责任书的协议,以此作为年终考核的重要依据。在年度目标责任书中,主要内容就是KPI指标,用于考核他们全年的工作业绩。因此,这类人员,公司一般采取以年度考核的办法。

因此,对普通员工就要加强平时的考核,加强过程考核而看淡年终考核,而企业的高管与中层是企业的脊梁与中坚,他们理应得到更多的信任与授权,而不是频繁的监督与控制。适当放松平时的考核而采用年终考核,也是符合这个层次管理人员的基本特点的。

另外一点,就是在年终绩效表里,许多企业都会设置一栏个人总结。可以更好地了解员工这一年来的工作状态及心理变化。

对这一点我司也不例外,并且非常重视。因为我们觉得其他指标很难全面反映被考核人的工作态度和工作能力等信息。

最后,我们还会加强考核者和被考核者的绩效沟通和反馈。也就是考核者会把最终考核结果告知被考核者,被考核者对结果如有异议或是不满,都可找考核者沟通,这样就不容易让考核流于形式,而考核者和被考核者都能更加积极地参与进来。

这种形式对员工个人的绩效改进是有明显的促进作用。

总之,要让年终考核真正成为有意义、有成效的考核形式,还需要企业不断探索、创新和改进。■



杭州悬亚建筑设计咨询有限公司人事经理刘佩佩



中航建设集团有限公司人事主管刘传

## 绩效管理是一种激励 不在于“罚”而在于“引导”

绩效考核是近些年来很多企业都很推崇的一项HR工作，作为建筑企业我们也在积极地着手这项工作，但是在工作中也会有一定的困惑——绩效考核重要么？

作为一个从业多年的人力资源工作者，我认为大多数的企业把绩效考核的概念混淆了，其实企业需要的不仅仅是绩效考核，企业需要的是绩效管理！绩效考核是绩效管理的一部分，虽是比较核心的部分，但是不能代表整个绩效管理。绩效管理体系分为绩效设计、绩效考核、结果反馈、绩效改进四个方面，这四个方面缺一不可。现在企业对于绩效这方面来说，大致有以下几种情况。

第一种，公司有绩效考核表，定期对员工进行绩效考核，考核成绩只是走走形式，即不与培训挂钩，也不与薪酬挂钩。这样的企业单纯的为考核而考核，既浪费了人力成本，也浪费企业资源，不如不做。

第二种，公司有相对完善的绩效体系，绩效考核后会对相应的人员进行职位和薪酬的调整，对员工有一定的激励作用。但是，每年或者每次的绩效考核内容几乎一致，并且与实际工作的内容相关度不高。这样的考核是一种罔顾企业人才的做法，考核标准不符合工作情况，考核出来的人员并没有很高的信度，这种考核方式会使企业人员动荡，加大企业人员流动率。

第三种，公司领导高度重视绩效管理体系，有年度的考核总体计划，每次考核前会对考核人员进行考核动员，

考核结束后会进行两方面的分析。一方面，被考核人员考核结果分析，草拟出人员晋升、人员调薪、人员培训、人员调岗等计划与相关部门沟通；另一方面，对考核过程中的一些问题进行分析，提出绩效考核改进计划，完善绩效管理体系。这样的企业对从业人员会有很大的激励作用，同时，绩效管理的方式也是最可取的和最有效的，然而能做到这样的企业寥寥无几。

很多领导都认为绩效考核是一种监督机制，是为了监督员工做好本职工作，为企业赚取更大利润的一种工具。领导有这样的想法，无形之中就把企业与员工放在了两个对立面，使员工与企业之间产生了罅隙，这种管理理念，领导还想要员工很高的忠诚度，那就是天方夜谭了。

以现代的人力资源管理理念来看，绩效管理是一种激励机制，绩效管理不在于“罚”，而在于“引导”，是一种制度层面的引导，用句白话讲“我希望得到什么样的结果我就考核哪个结果！”，这是一种正强化的行为，引导员工和企业达到共同的目标，也就是常说的双赢，这样把企业和员工放在一起，这样员工的忠诚度才会高，员工在达到自己目标的时候也就达成了企业的目标，这才是企业管理者或者企业领导者应该有的想法。

说到绩效考核的重要性，那无疑是非常重要的，企业在制定考核方案的时候一定要慎重，好的、适合的考核方案能够振奋士气，一份不适合的考核计划很有可能给企业带来灭顶之灾。■

# 合理制定绩效方案 使考核效果最大化

年度绩效是每个企业HR绩效管理的一项重要内容，年度绩效的合理性与公平性，决定了下一年度人员的流动，因此年度绩效方案就显得尤为重要；年度绩效方案根据公司的行业、本身的企业文化、公司的发展阶段和岗位的不同而不同。

考核方案和企业的关系，就像是青年男女谈对象，适合的才是最好的；企业的HR都知道，不是越全面、越先进的考核方案就是越好的，由于受到各方面的影响（企业内外部因素，比如别的公司的方案、老板的意图、员工的希望等），往往我们会刻意追求完美，制定了许多无法实施的“完美”考核方案。

今年的年度考核我司准备围绕以下几个方面做文章：工作业绩（月度考核）考核、测评考核（90-180度考核）和工作态度考核三个方面。7月1日后入职的人员不参与年度考核，7月1日前入职的按照实际入职时间进行考核。具体公式如下：

个人考核=工作业绩考核\*60%+测评考核\*30%+态度考核\*10%。

首先是工作业绩考核，就是本年度内月度考核平均成绩。其次是测评考核，90度评测就是直接上级评价；180度评价就是直接上级评价和有业务联系的平级评价，直接上级评价占比40%，平级评价（平均分）占比60%。再次是工作态度考核，由直接上级根据《工作态度考核表》进行评价。

2015年房地产建筑行业及相关行业注定红火不再，在2015年考核中，应

该注重利用考核留住核心员工；考核侧重于能力、态度和能力提升方面的考核，业绩考核比重应适当下调。

对于很多企业而言，诸如设计师类的岗位很多都是无法用数据来衡量的，我们公司也有这样的疑问，窃以为类似设计师这样无法量化考核的岗位，最好不要月度考核，可以考虑半年度或是季度考核，采取以下两种方式：一是将无法量化的指标强行量化，比如作品质量可以描述：顾客非常满意100分，顾客基本满意80分，顾客不满意60分，顾客不满意40分，类似这样；二是加强工作计划完成情况与工作态度的考核力度。

年度考核的结果运用是关键，如果考核结果仅限于发放年度的奖金，那就未免太劳民伤财了。对于考核结果，很多企业目前都会应用到培训、调岗、降薪、劝退等方面，这个前提是考核方案和考核结果的公平、公正，如果考核方案或考核结果不公平、公正，势必会让做得好、干得多和有潜力的员工失望，从而导致员工的离职。其实目前招聘上存在的金三银四也就佐证了这一现象的普遍存在，其中也不乏有些员工是由于绩效不高被企业劝退的，但我想里面也必定有被考核伤透了心的优秀员工。

很多企业的考核做得不够好，可能与前期的宣传造势有关，让员工进入一个误区：“考核就是扣工资”；没有将“考核是为了提升工作效果和提升个人能力”这一观念深入人心，盲目引入考核势必会带来负面影响，引发企业的离职潮。■



邢台市金凯利房地产开发有限公司人力资源经理孙志杰

## &gt;&gt; 专家观点



文 | 赵艳丽

2014年仅剩下最后一个季度，各企业的HR已经在准备合适自己的绩效考核方案，忙碌着绩效考核的各项流程。

单从字面上理解，绩效可以理解成业绩+效果、业绩+效率抑或是业绩+效果+效率。对一个企业来讲，绩效是其整个管理流程中最为重视的内容，提升绩效几乎成为了每个企业一直在追逐的目标，如何创造良好的绩效成为企业一直在寻求和探索的重要内容。

近期充斥着各路媒体的火爆内容有两个，一是马云的阿里美国上市刷新了中国富豪榜的排名，二是锋菲的再续前缘。这两条新闻以迅雷不及掩耳之势填满了各大媒体的头条。从绩效上来评价，这个宣传完美实现了业绩、效果和

## 分类分层进行考核 让绩效不再是“鸡肋”

效率，也许这就是每个企业想要追求的绩效。

而现实中绩效的考核让企业的HR体会到了艰辛和不易，随之也伴随着烦恼。因为企业类型不同，决定了绩效考核方法的差异，你无法复制其他企业的绩效考核，犹如你无法复制其他企业的成功一样。

对于一个标准化产品的企业而言，HR的绩效考核相对轻松许多，是玩数字游戏就可以完成的内容，也许增加的就是工作量而已，相对轻松很多。

而对于创意文化产业，例如设计企业，它承载着创意、效果和效率，三者缺一不可，如果单独用业绩或者单独用效率、效果来评价，会带来很大的局限性和片面性，很容易将员工的积极性引导到左倾或者右倾的道路上。

单独考核业绩或者效果、效率，可能让很多员工只关注考核的一个点，从而忽略企业真正关注的东西，这对于一个创意文化企业而言是致命的硬伤，没有创意的企业很快将面临淘汰。

也许因为设计行业的特殊性，很多企业的HR都有着绩效考核已沦为“鸡肋”的烦恼。作为从事多年HR工作的我来说，也一直为此思考和学习，希望获得更加有效的绩效考核办法，在此以个人的观点来浅析如何制定相对有效的绩效考核办法。

首先，依据企业文化和目标，分析出企业绩效考核中的KPI，对于设计企业而言也许看重的是创意、效果、业绩和效率等重要内容。

其次，考核的内容要相对简单明确，这样才能更加有效地考核出企业重要内容。很多企业绩效考核希望面面俱到，最后很多的考核内容沦为“鸡肋”，食之无味，弃之可惜。再次，考核可以分类分层考，企业统一的考核内容及各层次岗位考核内容，可以根据公司岗位的不同制定出不一样岗位KPI考核内容，让考核更加有针对性和实效性。

最后，绩效考核可以结合外部客户的评价进行考核，既可以让客户感受到一种尊重，又可以全面了解员工对外服务的优点和不足，及时提升对客户服务的水平，提升企业的竞争力。

优秀的绩效考核方法既可以发现员工及企业优点及弱点，又可以激励前进，扬其长提其弱，更为重要的是通过绩效考核提升企业的综合竞争力。

如果想让绩效考核发挥其更大的作用，需要一个简单明确的考核目标加上适合企业的考核方法，才能让企业无论在创意、在效果、在效率及业绩上能在未来的一年有着长足的进步和提升，让企业行走于行业的前沿。■



Green  
Commercial Real Estate  
Best Practice

Green

主办方



联合主办方



## 第三届亚太商业地产建筑·设计·效能高峰论坛

The 3rd Annual Commercial Building  
Architecture · Designing · Performance Summit

新 理念

新 技术

新 体验

新 价值

2014年11月12日—13日 | 广州南丰朗豪酒店

"绿色"  
领航商业地产  
"可持续"  
塑造城市最佳精神

### 60 位重量级发言嘉宾

- 80+ 商业地产（购物中心、酒店、写字楼等业态）开发商
- 50+ 酒店及度假村管理集团
- 60+ 工程 / 建筑 / 设计机构
- 40+ 咨询服务 / 产品 / 解决方案提供商
- 40+ 中外权威媒体报道

### 2 天分享和互动时间

- 1个 2014GREEN-CREP亚太商业先锋大奖颁奖典礼
- 3个 典型业态：零售地产、酒店与休闲、办公与公共商业建筑
- 4个 亚太商业先锋案例+40分钟针对性问答
- 8个 项目针对型头脑风暴
- 20个 实战项目解析



Telephone (86-21) 5100 1880



Fax (86-21) 5465 7560



Email [marketing@linver-insights.com](mailto:marketing@linver-insights.com)



Website [www.linver-insights.com/crep3](http://www.linver-insights.com/crep3)



Weibo <http://weibo.com/linvercrec>



Address 3F, "Bridge 8", No. 8 Middle Jian Guo Road, Shanghai



# 叫停偷懒 让团队绩效“飞”起来

团队是由不同的个体组成的, 每个个体的思维方式、做事风格可能迥异, 所以在团队工作过程中, 某些问题或者矛盾会逐渐露出头角并进一步显性化, 从而影响到团队的整体绩效。

文 | 郑瑞卿

在知识大爆炸的新时代, 知识量急剧膨胀, 知识更新速度加快, 工作对个体的要求增加、难度增大, 依靠某个人独立完成某项工作已经越来越不现实了, 从某种程度上可以说个人英雄主义的年代一去不复返, 现代社会更需要团队合作, 合作是生存之道、立身之基。但是大部分的人并未掌握如何与别人正确的相处, 如何与别人更好的合作、如何使团队取得高绩效从而顺利的完

成组织的预定目标。因此, 对于团队领导者尤其是项目制团队领导者来说, 整合团队资源, 调动团队成员的工作积极性, 提高团队整体绩效, 保质保量完成目标, 显得尤为重要。

团队是由不同的个体组成的, 每个个体的思维方式、做事风格可能迥异, 所以在团队工作过程中, 某些问题或者矛盾会逐渐露出头角并进一步显性化, 从而影响到团队的整体绩效。不论是工作圈子, 还是朋友圈子, 我们经常会听到这样一些抱怨声, 例如, “在单位里,

我跟他干着同样的事情, 怎么他就能加薪, 就能得到老板的器重, 而我却还拿着比较低的工资, 发奖金也没他的多, 我到底哪点不如他了?” “他平时不踏实干活, 就靠着一张嘴糊弄领导, 而工资却比我高, 太不公平了!” 从这些抱怨中我们依稀可以看到, 这个团队的管理肯定是出了问题的, 破坏团队合作氛围, 员工的工作积极性必受挫伤。

在一个团队中, 造成团队绩效低的原因有很多种, 但是总体来说可以概括为以下几点: 一是团队目标不明确, 缺





少指引团队成员前进的指明灯，致使其如断线的风筝漫无目的的工作，这个问题在许多国有企业司空见惯，是导致国企效率低下的一个重要原因；二是团队成员职责分工不清晰，每个成员在团队中承担的级别角色定位不清楚，成员之间工作职责交叉或者缺失，易引起团队内部互相扯皮，好事大家争着抢，坏事相互推诿，无疑会增加内耗；三是与团队运作相关的制度不健全，对成员的约束或者激励机制未形成，干多干少一个样，部分成员往往会存在“搭便车”心理，明哲保身、偷懒现象时常发生；四是团队无沟通机制，或者沟通机制不畅通，信息共享不够，“你唱你的调我哼我的歌”，无法在团队内部形成合力。

那么，究竟如何才能打造一个高绩效的团队呢？

首先，明确团队目标，制定行动计划。一个优秀的团队，必然是建立在相同的利益立场、相同的利益兴趣、相同的奋斗目标之上。因此，团队成立之初，必须根据团队使命、组织目标和利益相关者的需求制定团队目标和工作计划。比如管理咨询公司与客户签订合同后，根据客户的需求组建项目团队，制定项目团队的使命和组织目标——在规定的时间内利用管理咨询公司的专业知识和技能帮助客户解决实际问题，并顺利回收咨询服务项目款，在此目标基础上，团队需进一步制定团队的工作计划和目标，明确每个阶段、每周甚至是每天的工作任务、所要完成的项目成果，设计关键节点以利于项目整体的把控。

其次，界定成员职责。目标明确后，确定团队的主要负责人，全权负责相应工作的计划与组织实施，对团队集体负

责。根据目标确定团队的主要工作职责，然后将每项职责细化并分解落实到每个成员，进一步理顺每个成员的主要工作职责，要求其必须清楚他们真正的工作职责、级别角色、工作权限和团队价值贡献，并使大家明白每项工作具体由谁负责，这样就从某种程度上避免了偷懒。

第三，建立团队制度。团队建设与发展离不开管理制度，建立合适的团队管理制度，是打造高绩效团队、实现组织目标的切实保障。具体讲，在团队运作过程中，主要是建立健全处罚、奖励考核、内部沟通等制度。

第四，实施团队考核，坚持赏罚分明。团队的激励考核制度建立后，关键是要执行，如果执行力偏弱，再好的制度也会形同虚设根本起不到激励作用。因此，在团队运作过程中，要严格执行绩效考核制度，根据团队业绩的考核进行赏罚，通过绩效考核制度导航团队前进。在笔者服务的一家电视台中，就存在一个栏目组的负责人没有坚持按照既定的考核制度对栏目组成员进行严格的考核，栏目人员的收入分配差别不明

显，导致高绩效的员工积极性降低，低绩效的员工混天撩日，制作的片子错误多、水平低，经常受到台领导的批评，后来经过重新竞聘上岗，新上任的栏目负责人敢于考核栏目组成员的绩效，激发了大家的工作热情，使栏目组的片子生产质量重新走向正轨。

第五，重视过程沟通，强调阶段管理。前文已经提到，团队建立之初就应该确定团队的行动计划，严格控制每个关键节点，而要想达到这个目的，必须建立定期和不定期的团队沟通机制。团队中的每一位成员不仅有责任将自己的工作进展随时反馈给团队其他成员，还有义务尽可能的去了解其他成员以及整个团队的工作进展情况，并根据情况适当的修正自己的行为避免偏离正确的轨道，从而最终实现团队目标。

团队绩效的提升不能仅靠个体成员的自律，必须引入科学有效的管理体系，相信在这套管理体系的帮助下，能够叫停偷懒现象，团队的绩效最终会“飞”起来的。■

# HR理发记

作者：周良工

杂志上说，今年流行浪漫卷发



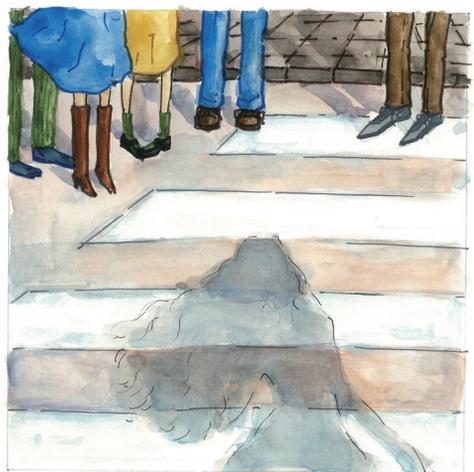
于是去理发店烫了蓬松波浪



可新形象却如此陌生



连影子都不再属于自己



决定回归最初的模样



虽不时髦却简单自在



下载手机客户端  
随时随地找工作

@英才网联

@英才网联职业指导

www.800hr.com  
分行业专业人才招聘网站

# HR的假日

作者：周良工

放假了相约去游乐园，可是……



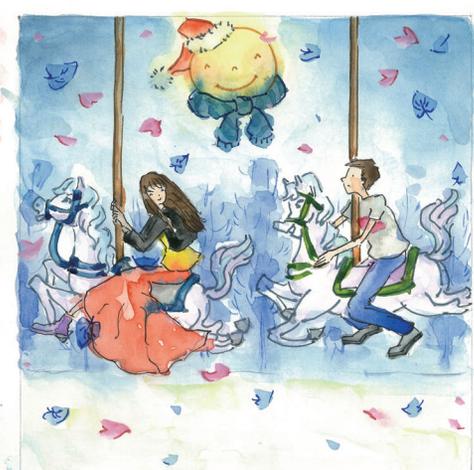
一路漫长的道路拥挤

昂贵的票价



游乐园餐厅单调的食物

十分庞大的队伍



但夜晚的旋转木马真的很美很美……



下载手机客户端  
随时随地找工作

@英才网联 V

@英才网联职业指导

www.800hr.com  
分行业专业人才招聘网站

# 关于劳动合同续签及工伤认定的法律答疑

员工午餐时间中风算不算工伤? 第三人侵权造成的工伤赔付项目竞合该如何操作? 以工作任务为期限的劳动合同, 如何续签? 一裁终局的法律适用是怎么样? 本期《专家坐诊》栏目特选出4例实际案例, 为HR们答疑解惑。

## 以工作任务为期限的劳动合同如何续签?

### 问

HR来信:

签订以完成一定工作任务为期限的劳动合同, 如果约定时间到了, 合同终止了, 是不是可以不续签? 不续签要支付补偿金吗? 如果连续两次签订了以完成一定工作任务为期限的劳动合同, 第三次是不是要签订无固定期限的?

### 答

劳达集团咨询顾问谢严兴回复(以下简称“专家回复”):

1、以完成一定工作任务为期限的劳动合同到期终止的, 用人单位可以选择不续签。但用人单位仍然应当支付经济补偿。《劳动合同法实施条例》第二十二条规定: 以完成一定工作任务为期限的劳动合同因任务完成而终止的, 用人单位应当按照劳动合同法第四十七条的规定向劳动者支付经济补偿。

2、连续两次签订了以完成一定工作任务为期限的劳动合同, 第三次再签订《劳动合同》时, 用人单位不需要签订无固定期限劳动合同。《劳动合同法》第十五条规定: 以完成一定工作任务为期限的劳动合同, 是指用人单位与劳动者约定以某项工作的完成为合同期限的劳动合同。而第十四条规定, 订立无固定期限劳动合同的前提条件是“连续订立二次固定期限劳动合同, 且没有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项

规定的情形, 续订劳动合同的。”并没有对“以完成一定工作任务为期限的劳动合同”做出规定。因此在第三次签订《劳动合同》时, 无需签订无固定期限的劳动合同。对于《劳动合同法》的上述规定, 某些学者的观点认为, 这是《劳动合同法》的立法漏洞之一, 有可能会被某些企业利用, 用于规避与员工签订无固定期限的劳动合同。

按照劳达劳动法专家的看法, 签订无固定期限的劳动合同对于企业并不是洪水猛兽。相反若运用得当, 还可以成为激励员工士气、提高就业安全感、增强劳动者对企业依赖感的一种手段。■



## 问

HR来信:

我公司是一家位于上海市徐汇区的服装企业。我公司在2014年4月以不服管理为由将员工李某辞退。李某遂向我公司提出了劳动仲裁,经过仲裁审理,徐汇区劳动争议仲裁委员会在5月份做出《劳动仲裁裁决书》认定我公司辞退李某属于违法,裁决支付赔偿金15000元。我公司不服,决定到徐汇区法院起诉,但被告知不能起诉,只能到上海市第一中级人民法院要求撤销仲裁裁决;同时告知,若李某也不服劳动仲裁裁决结果的话,则可以到徐汇区人民法院起诉。请问这是怎么回事?

## 答

专家回复:

在这个案件中,涉及到我国劳动仲裁审理程序中的一个特别规定。

2008年5月1日起施行的《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》(以下简称《调解仲裁法》)规定了对部分涉及小额劳动报酬等争议的案件有条件执行“一裁终局”制度。所谓“一裁终局”是指劳动者在收到裁决书的15日内不向法院提起诉讼,或者用人单位在法定期限内向法院提起撤销劳动仲裁裁决被驳回、或者不提出撤销劳动仲裁裁决的情况下,仲裁裁决即为终局裁决,裁决书自做出之日起发生法律效力。这样的制度设计目的,是为了提高审判效率、降低诉讼成本,为让司法更接近民众。

根据《调解仲裁法》第四十七条的规定,“一裁终局”仅限于两类劳动争议案件,第一类是:劳动者向用人单位追索劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或者赔偿金,不超过当地月最低工资标准十二个月金额的争议;第二类是:因执行国家的劳动标准在工作时间、休息休假、社会保险等方面发生的争议,其中第二类的争议事项不受第一类金额上限的限制。

从2014年4月1日起,上海市的月最低工资标准调整到1820元。这意味着按照这个标准,在上海地区,追索劳动报酬、工伤医疗费、经济补偿或赔偿金的金额没有超过21840元的案件,所做出的裁决属于一裁终局,单位不得向区级人民法院提起诉讼,但可以依法向所在市的中级人民法院申请撤销该仲裁裁决。

另据《调解仲裁法》第四十九条规定,用人单位有证据证明已做出的劳动仲裁裁决有下列情形之一,可以自收到仲裁裁决书之日起三十日内向劳动争议仲裁委员会所在地的中级人民法院申请撤销裁决:

- (一)适用法律、法规确有错误的;
- (二)劳动争议仲裁委员会无管辖权的;
- (三)违反法定程序的;
- (四)裁决所根据的证据是伪造的;
- (五)对方当事人隐瞒了足以影响公正裁决的证据的;
- (六)仲裁员在仲裁该案时有索贿受贿、徇私舞弊、枉法裁决行为的。

由此可以看出,申请撤销劳动仲裁裁决的理由必须充分,且具有十分有利的证据才能获得所在地中级人民法院的支持。一般情况下用人单位很难掌握符合上述规定的证据。

因此劳达专家提醒用人单位注意:发生劳动仲裁的案件时一定要对是否会出现“一裁终局”的情形做出预估,预估到可能会发生“一裁终局”结果的,一定要在劳动仲裁阶段做好充分准备,在仲裁审理时还要注意巧妙运用,绝对不能抱有“仲裁打不赢,就去法院”的侥幸、消极的想法。最好能聘请经验丰富的劳动法和员工关系顾问或律师代为办理,这样才能降低损失。■

一裁终局的法律适用是怎样的?

## 问

HR来信：

我公司在广州市有一名十六年工龄的老员工，午餐的时候在食堂突发高血压，导致中风，经送院抢救挽救了生命，但是从此半身不遂，无法工作。请教专家，这算工伤吗？出现这样的情况后，我公司该如何发放其待遇？由于员工迟迟不能恢复健康，可否辞退？辞退其需要承担什么法律责任？

## 答

专家回复：

1、上述情况不是工伤。根据《工伤保险条例》以及《广东省工伤保险条例》的相关规定，工伤认定条件之一为：在工作时间和工作场所内，因工作原因受到事故伤害的；此外视同工伤的条件之一为：在工作时间和工作岗位，突发疾病死亡或者在48小时之内经抢救无效死亡的。因此在本案中，该公司的员工受到伤害不是因为工作原因或事故，突发疾病不是在工作岗位，也没有在48小时之内抢救无效死亡，因此可以判断本案中的员工不能认定为工伤。

2、依照《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》第三条规定，企业职工因患病或非因工负伤，需要停止工作医疗时，根据本人实际参加工作年限和在本单位工作年限，给予三个月到二十四个月的医疗期。

具体还需结合员工的累计工作年限和在本单位的工龄情况按所在地的地方规定，确定该员工可享有的医疗期长短。在医疗期内单位支付的病假工资标准不得低于当地最低工资标准的80%。

在本案中，结合《广州市职工患病或非因工负伤医疗期管理实施办法》第六、第十一条可以得知：该老员工实际工作年限十年以上，且在本单位工作年限为十五年以上二十年以下，因此其医疗期为十八个月。此外“高血压”属于《广州市职工特殊病种目录》规定的病种，因此在享受规定的十八个月医疗期满后，仍需停工治疗的，单位适当给予延长医疗期。延长医疗期限原则上不得超过本人原可享受的医疗期期限，也就是最长不超过三十六个月的医疗期。

此外，若该老员工在12个月内病假累计满6个月及以上的，本年的病假待遇，以上年度本人月均工资总额为基数（如超过上年度市属职工月均工资，则以上年度市属职工月均工资为基数），按45%发放；此外还规定单位根据实际，可在上述计发比例的基础上提高5%—10%的比例计发病假待遇。按上述标准计发病假待遇后，如低于本市规定的最低工资标准80%的，需给予补足。

3、医疗期内不得解除劳动合同。根据《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》第六条规定，企业职工非因工致残和经医生或医疗机构认定患有难以治疗的疾病，在医疗期内医疗终结，不能从事原工作，也不能从事用人单位另行安排的工作的，应当由劳动鉴定委员会参照工伤与职业病致残程度鉴定标准进行劳动能力的鉴定。被鉴定为一至四级的，应当退出劳动岗位，终止劳动关系，办理退休、退职手续，享受退休、退职待遇；被鉴定为五至十级的，医疗期内不得解除劳动合同。

4、根据《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》规定，劳动者患病或者非因工负伤，经劳动鉴定委员会确认不能从事原工作、也不能从事用人单位另行安排的工作而解除劳动合同的，用人单位应按其在本单位的工作年限，每满一年发给一个月工资的经济补偿金，同时还应发给不低于六个月工资的医疗补助费。

5、对于尚在医疗期内的员工，单位将其辞退违反法律规定的，劳动仲裁或法院可能会按员工的诉求，恢复劳动关系；若员工不要求恢复劳动关系的，则会结合员工的诉求，依法支付法定的医疗期待遇、医疗补助费、以及根据其入职时起算的工作年限的经济补偿金的二倍支付赔偿金。■



## 第三人侵权造成的工伤 赔付项目竞合如何操作?

### 问

HR来信:

我公司员工小王下班骑电动车途中被汽车撞伤。后经交警鉴定认定交通事故(对方负主要责任80%),确定为工伤。在赔付方面,交通事故责任方和公司的赔付关系如何?该员工是否可以同时享受交通事故伤残赔付和公司的工伤赔付?

### 答

专家回复:

上下班途中因交通事故(员工系非主要责任)发生的工伤是因用人单位以外的第三人侵权造成职工人身损害同时又构成工伤的一类特殊的工伤类别。涉及工伤保险与人身损害赔偿存在法律竞合关系,该问题目前在国内外尚无法律明文规定,但在各地的实际中,职工除向第三人申请侵权赔偿后可再行申请工伤保险赔偿。

根据最高人民法院《关于审理人身损害赔偿案件适用法律若干问题的解释》第12条的规定,如果劳动者受工伤是第三人的侵权行为造成,第三人不能免除民事赔偿责任。即工伤职工即可获得工伤保险待遇,也可获得因第三人侵权所承担的民事赔偿责任。因第三人侵权造成工伤的,其侵权赔偿责任不能因工伤保险而免除。侵权赔偿责任属于民法范畴,工伤保险补偿属于社会法范畴,两者并行不悖。目前很多省份采用“部分兼得、部分补充”的方式,劳动者在部分赔付项目上可获得双重赔偿。以江苏省高级人民法院的规定为例:由于劳动关系以外的第三人侵权造成劳动者人身损害,同时构成工伤的,劳动者一方面可依侵权行为法向加害人请求损害赔偿,另一方面可依工伤保险的规定请求保险给付。如果劳动者已获得侵权赔偿,用人单位承担的工伤保险责任中应扣除第三人已支付的医疗费、护理费、营养费、交通费、住院伙食补助费、残疾辅助器具费和丧葬费等实际发生费用。用人单位先行支付工伤保险赔偿的,可以在第三人应当承担的赔偿责任范围内向第三人追偿。对于上述几项实际发生费用以外的其他费用,则采取兼得原则,因民事侵权从第三人处获得的“残疾赔偿金”与从工伤保险基金获得的“一次性伤残补助金、一次性伤残医疗补助金”以及从用人单位获得的“一次性伤残就业补助金”可同时获得。■

# 做好绩效管理的“两个有效性”分析



**绩效管理是管理者确保企业各团队或个人的工作行为及业务成果能够与组织目标保持一致的过程。这个过程首先要基于公司发展战略,在绩效计划阶段进行有效的指标设计和分解。**

文 | 刘金笛

当下,越来越多的企业开始关注自身绩效管理体系的导入和搭建。从具体的实施效果看,在有的企业中,绩效

管理对于牵引员工工作行为的改变、营造新的组织氛围,最终推动组织目标的实现发挥了十分重要的作用。但另一方面,绩效管理实施的深度和效度也会因企业的不同类型、不同发展阶段、不同

管理文化而产生很大差异。企业对绩效管理理念的认同、绩效管理能力的建设、操作程序技法的掌握也同样存在较大的改善空间。

这里先看两组案例。

案例一:2013年11月微软宣布取消其全职员工排名及评分制度。新的业绩及发展方案着重强调团队精神与协作,重点关注员工的成长与发展。而在此之前,微软与雅虎、亚马逊等互联网公司一样,也制定了名为“员工大排名”(stack ranking)的绩效管理制度。该规定的大致操作模式是:每个业务部门都必须按照一定比率将员工工作表现划分为优、良、中、差不同等级。虽然这套排名对员工的个人表现具有一定的参考性,但是对于员工的工作积极性来说却不能产生积极影响。相反,企业中高层及员工都因为这套排名而开始无休止的办公室政治游戏,这也直接导致了企业人才的流失、工作效率的降低和企业创新的断流。微软的例子证明了绩效管理的无效还是绩效管理的过时?这确实值得我们思考。

案例二:华为一直把绩效管理视为企业人力资源管理的基础,其内部的PBC(Personal Business Commitment“个人业务承诺”)计划是企业全员绩效管理的具体表现形式。基于公司战略、同时注重过程与结果的绩效管理体系所形成的绩效结果也是华

为员工晋升、加薪、培训和评优的重要参考依据。同样，“强管控、超常规运作及严考核”下的“2342计划管理模式”也是万达强执行力的有效法宝。万达通过采用严考核方式，细分责任节点并建立红黄两大亮灯机制，为确保项目进度目标的实现提供了重要支撑。在这两家中国较为成功的企业身上，我们似乎又看到了绩效管理的独特效用。

为什么绩效管理在全球顶级企业运行中会遇到障碍，而不得不寻求改善？但在有些企业中却得到了淋漓尽致的发挥，并各有千秋？如何在绩效管理的理论框架下，更务实、有针对性地进行绩效体系设计和落地推行？对于已经运行绩效管理体系的企业，如何对原有的管理体系及运行机制的适用性进行校验和改进？这些都是摆在企业面前的现实问题。

笔者根据多年的企业工作经历及人力资源咨询经验，认为更好地运用和改进绩效管理这一理论工具可以通过“两个有效性”进行分析和应用。

### 第一个有效性：目标分解、承接有效

绩效管理是管理者确保企业各团队或个人的工作行为及业务成果能够与组织目标保持一致的过程。这个过程首先要基于公司发展战略，在绩效计划阶段进行有效的指标设计和分解。科学、系统、有效分解的目标体系及配套的量化指标是开展绩效管理的基础，也是实现组织目标的重要保障。万达严绩效管理的基础就是基于战略制定的清晰、明确的目标。而做到目标的有效分解，应该做到以下三点：

第一，绩效指标设计前要做好充分

的准备，与指标设计相关的公司战略、经营计划、预算目标、部门或个人工作计划等内容都要事先充分酝酿；

第二，绩效管理双方应就企业阶段目标及任务进行充分沟通，就企业当前及未来的工作重点、改善短板进行系统考量，同时在具体的资源配置上也要做到有原则、有底线、有重点，并达成共识；

第三，基于可衡量、可获取、可达到、可信任、可追控的原则对绩效指标进行最终设计和分解，并落实到书面协议上。

基于战略的指标体系，同时还必须保障其有效的承接性。从指标层次的角度看，绩效指标的承接性校验可基于两个层级进行，公司中高层绩效指标通过公司目标的系统分解进行校验，基层岗位指标通过岗位职责、工作流程、部门工作计划和员工自身工作短板进行校验。同时，还要重点关注部门层指标的设计，因为部门对上承接公司级的目标，对下负责内部各岗位指标任务的制定及分解。从指标阶段分解角度看，公司长远目标应确保年度、季度、月度甚至是每周能够科学分解，同时通过阶段的有效追控机制，强化指标的过程纠偏和调整能力，最终保障企业整体目标的实现。

### 第二个有效：绩效沟通、牵引有效

沟通贯穿整个绩效管理的过程，也是做好绩效管理的关键。最初的绩效计划阶段的指标、权重、评分标准、目标值的确定；绩效辅导阶段的启动辅导、期间辅导和定期辅导；绩效评价阶段的信息收集、打分、评价；绩效面谈与反

馈阶段的绩效结果确认、既往绩效优缺点、改进方案和计划制定，全都离不开绩效管理双方（上下级）的充分沟通。如果绩效计划沟通做不好，那绩效双方就不能对既定的目标达成共识，在推进过程中也必然会出现偏差。如果绩效辅导阶段沟通做不好，那么绩效的过程的控制、纠偏、指引、鼓励就无从谈起。如果绩效面谈和反馈阶段沟通做不好，那么未来改善和提升就不会有支撑。

绩效管理本身是牵引企业管理者及基层员工自身工作行为的改变，自我工作效率和职业素养的提升，最终反映到组织目标的实现和达成上。但在微软的案例里，我们看到其原有绩效管理的导向出现了偏差，并在强制分布排名的“牵引”下，员工不能有效的工作，最终发生了不良反应。企业在具体的绩效管理过程中，一方面要坚定的推行和贯彻符合企业发展特点的绩效管理理念和意志，另一方面可通过绩效指标本身、指标权重、评分标准、指标目标值四个维度进行绩效松紧度和导向的调节，保证员工在工作过程中有明确、清晰、适度从紧的目标做引导，并在配套的激励体系支撑下，有效激发大家的主观能动性，切实能够帮助员工取得绩效改善，同时支持所在部门目标的实现，最终促进企业战略达成。

通过以上对于绩效管理“两个有效性”的分析，希望对大家理解绩效管理的本质和内涵有一些帮助。也相信随着企业管理基础的强化、管理理念的更新，绩效管理有效助推企业发展的成功案例还会不断涌现。■

# 浅谈建筑设计公司招聘管理

招聘管理，一直是HR的棘手问题。笔者经过多年实践，将招聘管理按照“招什么样的人”、“在什么时候招多少人”、“怎么样去招”、“如何招到合适的人”四部分来阐述，在此与同行共同探讨。

文 | 殷伟龙

### 招什么样的人？

首先必须准备的是“职位说明书”。

“职位说明书”不必做得尽善尽美，刚开始可以先写明“岗位要求”部分的关键点。比如工作背景的要求，教育背景的要求等。

另外需要强调的一点，当用人部门对对方有所期望的时候，他本身能为对方提供什么往往会受到忽视。这可以分

为两方面：一是薪资待遇、假期福利、工作环境等；二是“未来”，比如企业所能提供的行业发展前景或是职业发展通道等。相当部分的年轻求职者会更关注“未来”的内容。

### 在什么时候招多少人？

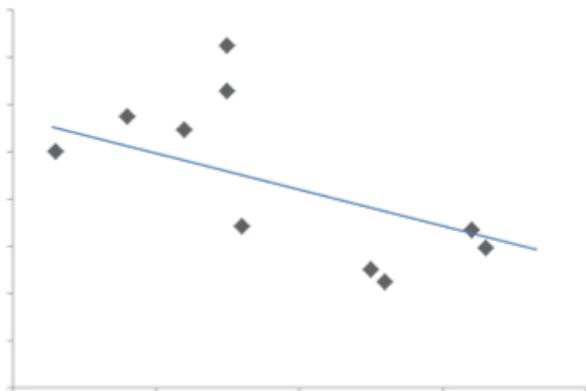
招聘需求的产生来源于“离职”和“扩张（收缩）”。如果能对这两个数据的数量和发生时间进行预估，就可以计算出招聘需求。笔者发现，通过对“员工满意度”的分析可以对公司的离职人

数进行预估。

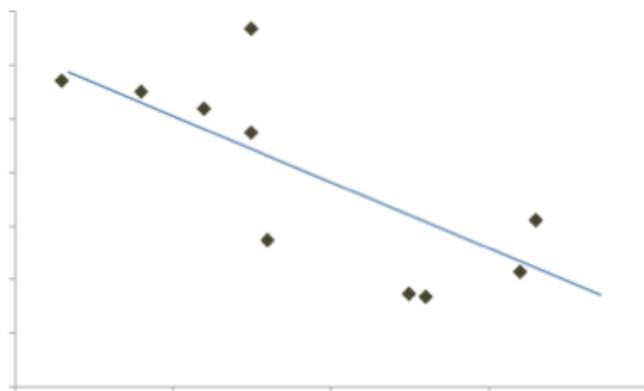
1、离职人数的预计。图一和图二分别是某建筑设计公司于2012年12月底测试的各个建筑部门的员工满意度和2013年离职率的坐标图。可以观察到，满意度和离职率存在较强的线性关系。这样我们就可以通过对每年年底的“员工满意度”调查，来预测下一年度的员工离职人数。

2、扩张（收缩）人数的预计。关于招聘产生的第二部分——团队的扩张或者是收缩。此部分可以通过对企业或者用人部门管理者的访谈来进行预估。这样，离职人数加上扩张（收缩）人数，就可以知道企业年度的招聘需求的大概数量。

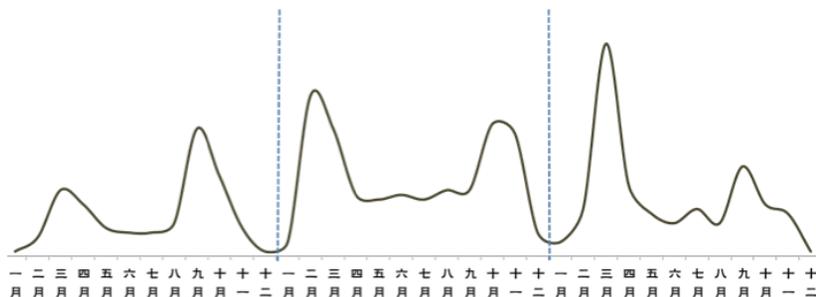
3、招聘需求产生时间的预计。笔者认为，扩张（收缩）产生的招聘需求在时间上无法做出预测，而离职的部分是



图一



图二

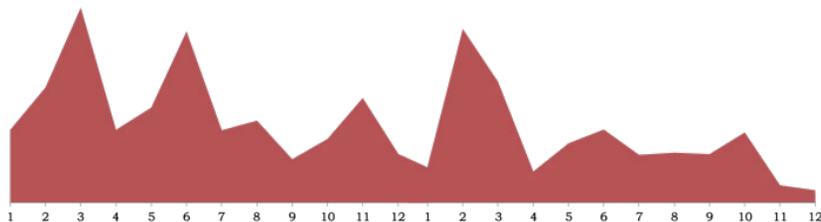


图三

可以的。

图三是某建筑设计公司2011年初至2013年底的离职人数统计。可以发现，每年的离职产生时间，都集中在两个时段，2~3月和9~11月。显然，如果不考虑扩张（收缩）造成的影响，这家企业的招聘需求高峰是在2月、3月、9月、10月和11月。

4、招聘供应预计。图四是2011年至2012年间某企业通过社会招聘渠道筛选的符合用人部门需求的简历数量图形。从图观察，每年的2~3月会是社会招聘渠道供应简历的高峰，而10~11月会是一个小高峰。总体来讲，社会招聘一年之际在于春，上半年的简历供应量要明显好于下半年。



图四

以上版块我们可以看出，通过对“员工满意度”的分析和对高层管理者的访谈，对招聘需求的数量做预估，再通过对往年离职数量曲线的观察，对招聘需求产生的时间做预计，这样就能获得年度的招聘需求的数量和产生时间。结合历年简历供应曲线，提前做出招聘计划，便能对年度招聘有一个初步的规划，从而缩短招聘周期，提升招聘质量，掌握招聘的主动权。

### 怎么样去招?

那么怎样去招人? 我们可以将职位分成“高层职位”、“中层职位”、“基层职位”三个层级来进行讨论。

基层职位。职位特点：需求量大，招聘周期短。

基层职位各家设计公司都一样，采用以招聘网站为主的社会招聘形式来进行招聘。在网站选择方面，建筑英才网对建筑师招聘的贡献率超过99%以

上，选择该网站配合招聘计划进行操作即可。

而校园招聘也是对基层岗位招聘贡献非常大的一部分。其在招聘质量上有较为明显的优势，但也有招聘周期过长、可控性较差方面的劣势。这就需要招聘管理者做好招聘规划和录用流程控制方面的工作（对“宣传——录用——反馈——签署协议——入职”流程的把握和控制）。

另外，比较容易忽视的是对实习生的招聘。实习生的入职高峰一般在暑假。不过由于暑假2个月的时间过短，实习生刚适应公司环境就要离开，这种情况是无法解决招聘需求的。然而，其实有很多院校的建筑实习期长达3个月至半年，如果能有效进行规划利用即可以解决基层岗位需求，又可以降低企业用人成本。

中层职位。职位特点：应聘者质量良莠不齐，难以判断。

此处中层职位指的是工作2年以上，团队管理者的以下的岗位。这类型的岗位招聘数量不会很多，但往往是团

队中承上启下的中坚力量。

然而由于社招来源中这个层级应聘者经历复杂，不能简单通过教育背景和工作背景进行能力判断，所以在进行面试筛选的时候需要额外谨慎。在社招网络渠道的应用方面，建议尽可能在每年2~3月的高峰期加强中层岗位的招聘。

此处强调一下内部推荐的应用。某企业平均一年的内部推荐人数在50人左右，其中中层岗位推荐人数占到70%以上。所以，内部推荐渠道在中层职位的应用是最有成效的。

高层职位。职位特点：招聘周期长，人才供应市场缺口大。

高层职位的招聘，目前已经成为各个公司的老大难的问题。主要原因还是人才市场供给不足。

在这样的情况下，猎聘已经成为了许多企业都会采用的一个渠道。可以分为两个部分，一为采用外部猎头公司。这个渠道，企业对供应商筛选比较重要，至少应该从对方的高管背景、行业经验、简历库、猎头顾问背景和目前合

作客户等几个方面判断是否需要和对方合作。

另外就是组建内部猎头团队。相比请外部猎头而言，内部猎头成本低，对企业内部熟悉，更容易建立信赖关系。但是由于内部猎头岗位的特殊性，企业也需要注意其职业发展通道的梳理，以使其长期发挥贡献。

高层人才的一个容易忽视的渠道是校园招聘。在社会人才供给乏力、竞争激烈的情况下，校园中博士资源却一直没有受到重视。博士毕业生虽然表面上缺乏工作经历，其实项目经验已经非常丰富，其中有不少可用之才，稍加培养就能作为公司的核心力量。

### 如何招到合适的人？

大部分用人部门的面试官在选择

应聘者的时候仅仅关注对方的专业能力，而对其他方面的素质不闻不问。其实，由于生产型公司的产品特性，其对产品的创新和设计的要求并非极端苛刻。一个产品往往是通过一个5人以上的团队完成的。在强调专业能力的同时，其软性素质方面对团队工作表现也会有极大的影响。一个具备综合素质的人才，才是企业需要的人才，尤其管理类职位更是如此。

那么，如何判断应聘者能力？评价中心技术是评测应聘者能力及潜力的最佳手段，但在实际操作过程中却难以实现。主要是因为采用评价中心技术需要双方较高的时间成本和人力成本。

一般情况下评价中心技术不适合于建筑设计行业的应用，面试就几乎成了惟一选择。所以，提高面试的准确率

就等于提高人才录用的准确率。

建议招聘人员根据“人才标准”，设计和采用开放式的问题进行结构化面试。在应聘者回答的时候，应当引导其使用“STAR”方法 (Situation、Task、Action、Result)，以获得更多的案例细节。应聘者回答的内容细节越丰满，越能够提供面试官更多的判断依据。

另外，有些高层候选人由于职位关系，招聘管理者并不会参加面试，而是由企业高管直接面谈。这种情况下由于许多高管往往会泛泛而谈，最终仅仅靠感觉进行判断，造成较高的用人风险。作为招聘管理者，可以采用例如设计《面谈记录表》或者《问题参考》等方式，影响高管的行为，间接保证面试的质量。■



# 3天直面

甲方业主/设计师/工程师/  
渠道商及行业买家

# 80000人次

## 精准营销的展贸平台!

2013届展会专业观众为75086人次, 2014届保守预计逾80000人次

## THE B2B DESIGN & BRANDS EXPO

设计+选材博览会

DESIGN  
设计

MATERIALS  
材料

KITCHEN  
厨房

FURNISHINGS ASIA  
亚洲软装展

国际设计组织联合认证, 全球同步推广  
2013 endorsement by

ifi  
IDA

国际室内建筑师设计师团体联盟

International Federation  
of Interior Architects/Designers  
A Partner of the International  
Design Alliance

icsid  
IDA

国际工业设计联合会

International Council  
of Societies of Industrial Design  
A Partner of the International  
Design Alliance

### 参展范围

**设计:** 城市规划、建筑设计、室内设计、产品设计及办公环境系统等

**材料:** 各类新型、创意建筑装饰材料, 包括但不限于石材、瓷砖、马赛克等墙地面材料、装饰板、天花、吊顶、涂料、玻璃、楼梯、门窗、五金、厨房、卫浴、照明、电工、楼宇智能化系统等

**亚洲软装展:** 家具、灯饰、壁纸、地毯、墙地装饰材料、布艺、纺织品、创意材料、门窗装饰、厨房、卫浴装饰、艺术品、古董、收藏品、配饰、家居、家电、户外家居等

## 2014.12.05-07

GUANGZHOU PAZHOU  
POLY WORLD TRADE CENTER EXPO  
广州·琶洲·保利世贸博览馆

### 主办单位:

广州国际设计周组委会

### 展会联合主办:

中国房地产业协会商业和旅游地产委员会、美国InDesign传媒集团

### 展会联合协办:

中国建筑与室内设计师网、美国《室内设计》\《今日家具》\《今日家纺》\《今日家居》中文版、意大利《AREA》中文版

### 承办单位:

广州市城博展览有限公司



[www.gzdesignweek.com](http://www.gzdesignweek.com) 4008-833-077



GUANGZHOU DESIGN WEEK  
广州国际设计周  
2014

### 北京龙安华诚建筑设计有限公司昆明分公司

公司是北京勘察设计协会理事会员单位,现具有城市规划设计甲级、建筑工程设计甲级、市政工程设计乙级等资质。主要业务包括:城市规划设计、建筑工程设计、市政工程设计、室内装饰设计等。昆明分公司位于昆明市核心商圈东风西路162号,公司近年在云南省内完成了多个项目,如:金色螳川商贸城、文山光大广场、昆明广电苑、昭通市荷花蒂斯住宅小区、大理嘉逸凤凰城等。

招聘职位:结构设计/国家一级注册结构工程师/档案管理员/国家一级注册建筑师/出纳/行政人员/水、电、暖通工程师/建筑设计师/城市规划设计师

### 天祥建设集团有限公司

1998年组建于被誉为“中国建筑之乡”的东阳市,是东阳充满蓬勃生命力和最具创新型的浙江省建筑业重点骨干企业。公司具有国家一级建筑总承包、市政公用总承包三级、机电设备安装专业承包三级、土石方工程专业承包三级、体育场地设施工程专业承包三级、装饰装修三级等资质。公司是国内较早通过质量、环境、职业健康三项体系认证的建筑企业。

招聘职位:技术总工/材料员/仓管员/生产经理/文秘/技术员/主办施工员/文秘/测量员/安全员/项目经理/施工员/安全主任

### 上海求卓装饰设计有限公司

公司成立于2009年,主要从事室内装潢、设计,精通各类酒店、别墅、会

所、高级公寓、写字楼、五星级酒店、商铺、家居等工程的设计与施工;公司自成立之日起就已聚集了本行业诸多的精英人才,这些人才曾参与过国内许多知名楼盘的工程,如上海世茂滨江花园、上海世茂佘山庄园、上海皇家艾美酒店、上海佘山艾美酒店、上海西郊庄园、上海龙湖郦城、上海金地格林世界、绍兴天御花园、厦门世茂湖滨首府、福州世茂国际中心等。

招聘职位:项目经理/水电工程师/施工员/造价员/预算员/深化设计师

### 广东腾越建筑工程有限公司

公司是碧桂园集团立业之基,在碧桂园创业阶段集中体现了企业的拼搏进取精神。公司具备房屋建筑施工总承包一级资质、建筑幕墙设计与施工二级、机电安装三级、市政工程三级、商品预拌混凝土三级等专业资质,专业从事碧桂园集团开发的酒店、住宅等项目的施工组织和管理工作。

招聘职位:技术主管/资料员(马来西亚)/电工(马来西亚)/预算员/工程经理/装修质量/测量员/分公司总工/项目经理/安全主管/项目经理/质量员/栋号长(马来西亚)/商务经理/生产经理/施工员

### 上海杨艺园林工程有限公司

公司始建于1995年,经过近二十年的经营和创新,运用现代信息技术和先进管理流程,已经发展成为国内唯一一家集公墓经营管理、墓园整体规划、墓区墓型设计、景区和产品塑造、网上人文传承、老墓园二次规划与养护为一体的“六合一”专业服务公司,并立足于行

业领先地位。

招聘职位:方案设计师/生产计划主管/材料采购主管/陵园规划师/料单分析师/审图工程师/施工图深化/施工图设计师/土建施工绘图员/园林设计师/艺术设计师/助理设计师/助理墓型设计师/规划设计师/手绘师/手绘设计师/效果图制作/平面设计师

### 重庆犁墨景观规划设计咨询有限公司

公司由一群志立于为业界提供专业景观规划定位咨询及设计服务的合伙人创立,服务内容包含项目立项景观定位研究、景观标准及定位、资源拓展及确立、设计及效果管理、建造实施辅助咨询、实施阶段咨询管理及项目景观后评估总结等全项目景观规划设计咨询服务。公司为数家知名企事业单位提供过景观规划设计及咨询服务,包括龙湖地产、万科地产、融汇集团、泽科集团、内蒙古新加多地产等。

招聘职位:商务专员/水电设计师/软质景观设计师/景观硬景深化设计师助理/景观方案助理设计师/景观方案设计师/主创设计师/硬质景观深化设计师

### 万千国际

万千国际是由曾长期供职于国内顶尖地产公司和设计公司的建筑师共同创立。与大部分的设计公司不同,万千国际拥有更加多元的背景,对建筑本身有更理性的认识和精准的把握。对于品质的追求,保持一贯的狂热,其作品包含物质性与精神性,经济与艺术同在,价值与人文共生。期待您的加入,让万千国际更加精彩!

招聘职位: 城市设计所所长/主创/效果图模型师/设计组组长/主创建筑师/平面排版设计师/建筑师/建筑设计师/实习建筑师/实习建筑设计师/绘图员/制图员/景观设计师/园林设计师

### 北京海韵天成景观规划设计有限公司

海韵天成是国内景观规划设计行业的先锋企业,以中国北京为总部,业务辐射全国各地,致力于为政府机构、房地产开发商等高端客户提供世界一流的景观规划设计服务。公司业务涉及综合土地开发、生态旅游发展、旅游度假酒店、城市公共空间、社区居住环境、主题公园娱乐等方面的规划设计。设计师们均来自境外的著名设计企业、海归人员及全国知名设计院所,都有着丰富的实践经验和出色的设计才华,体现出无与伦比的创造力和非凡价值。

招聘职位: 规划师/景观设计师/助理景观设计师/市场部文员/高级景观设计师

### 北京市建筑设计研究院有限公司

北京市建筑设计研究院有限公司(简称BIAD),是与共和国同龄的大型国有建筑设计咨询机构。业务范围包括:城市规划、投资策划、大型公共建筑设计、民用建筑设计、室内装饰设计、园林景观设计、建筑智能化系统工程、工程概预算编制、工程监理、工程总承包等领域。

招聘职位: 景观设计师/给排水助理工程师/BIM建模工程师/建筑师(IS1设计所)/电气设计/注册造价师/建筑师(9A6工作室)/防化高级工程师/室内设计实习生/暖通实习生/

助理建筑师/结构工程师/助理工程师/设备工程师

### 美国HEITZ PARSONS SADEK

公司是一家国际性的酒店室内设计公司,总部位于美国佛罗里达州的棕榈滩。主要从事国际高端市场的酒店、会所、度假酒店、SPA、高级酒店式公寓的设计。设计项目分布于中国、澳大利亚、东南亚和美洲。项目包括:柏悦墨尔本大酒店、钓鱼台国宾馆芳菲苑、阿曼马斯特洲际宫殿酒店、上海金茂君悦大酒店、昆泰望京酒店、天津新城凯悦酒店、西安香格里拉大酒店、上海华亭宾馆、杭州凯悦酒店、昆泰嘉华酒店等。

招聘职位: 施工图设计师/初级设计师/效果图设计师/初级设计师/项目设计师/行政助理兼前台

### 万年基业投资集团

万年基业投资集团成立于1997年,主要投资于区域发展服务、土地整理、房产开发和经营、金融投资、绿色基础设施等领域。至2009年底已累计投资完成房屋开发260万平方米,已完成和正在进行的区域土地开发逾700公顷,总资产逾50亿元。旗下的房地产开发企业,在北京先后投资开发北沙滩住宅项目、满庭芳园住宅小区、北三环青云商住公寓、亮甲店住宅小区、龙潭湖住宅小区、濠景阁商住公寓、廊坊国际花园(别墅)等。万年基业与北京首钢集团、中国五矿集团、中石油管道局、北京城建集团等大型国有企业建立了良好的投资合作关系。

招聘职位: 副总经理/土建造价工程师/高级精装设计师/设计经理/财务

分析经理/高级建筑设计师/建筑师

### 中铁建工集团广州分公司

中铁建工集团广州分公司隶属于中国中铁建工集团,是一家主要从事各类大中型工业与民用建筑安装工程的法人生产经营单位。受集团委托代管常州分公司、东莞分公司、佛山分公司。截止到2013年12月,公司员工463人,其中,各类专业技术和管理人员300人,中高级专业技术管理人员110人,技师和高级技师32人,一级建造师32人,二级建造师28人,造价师3人。年经营规模超30亿元。

招聘职位: 会计/安全管理员/一级建造师(建筑工程专业)/电气技术员/生产副经理/试验员/测量员/室内设计/软件开发/暖通技术员/机械管理员/物资管理员

### 广西鹏润建设有限公司

经过多年努力,广西鹏润建设有限公司业务发展不断壮大,业务涉及房屋建筑工程施工总承包、市政公用工程施工总承包、环保工程专业承包、建筑装饰装修设计与施工、安防工程、金属门窗专业承包、城市及市政道路照明、消防专业承包、广告制作工程等设计与施工,城市规划设计、建筑工程设计、市政工程设计、房地产开发、物业服务、造价咨询、工程监理、国内贸易等。

招聘职位: 评估师/土建监理工程师/监理员/建筑设计师/园林设计师/出纳/建筑结构工程师/市政设计工程师/市政道路设计师/室内设计师/电气设计师/水电监理工程师/城市规划师/建筑工程建筑师/市政排水设计师



Wall & INS 2015

# 第11届中国国际建筑保温、新型墙体及外墙装饰展览会

展会时间: 2015年3月13-15日

展出地点: 北京·全国农业展览馆新馆

**批准单位:**

中国国际贸易促进委员会

**主办单位:**

中国建筑业协会

中国国际展览中心集团公司

**承办单位:**

北京中装文行国际会展有限公司

**同期展会**

- ◎ 第二十二届中国国际建筑装饰材料博览会
- ◎ 第三届中国国际建筑工程新技术、新材料、新工艺及新装备博览会
- ◎ 第四届中国(北京)国际建筑节能及绿色建筑展览会
- ◎ 第十一届中国国际干混砂浆技术及产品展览会
- ◎ 第三届中国(北京)国际建筑防水及屋面系统展览会
- ◎ 第三届中国(北京)国际地坪材料及设备展览会

**联系方式/Contact Information**

北京中装文行国际会展有限公司WendBiz Exhibition Co., Ltd.

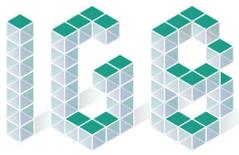
地址:北京市朝阳区北三环东路六号中国国际展览中心一号馆四层362室

Tel/电话:+86(0)10-57798460, 83832793

Fax/传真:+86(0)10-84600848, 83832795

Hotline/热线:4008-838-178 QQ:197278527, 956694322

中国建筑四新博览会网址:WWW.CONSTRUCTECH.CN



International  
Green Building Expo  
China 2014



2014 China Property Design  
Annual Conference  
& the 9th Kinpan Award  
Activity Week

# 2014第二届中国广州 国际绿色建筑与节能展览会

2014年11月24日-26日  
广州琶洲·保利世贸博览馆  
24-26 November 2014  
Poly World Trade Expo Center  
Guangzhou, China

同期举办

## 2014房地产设计年会 暨第九届金盘奖活动周

官方公众微信



### 主办单位

广东省建筑节能协会  
广州市建筑节能科技协会

### 协办单位

广东省建筑节能协会绿色建筑专业委员会  
广东省建筑节能协会遮阳专业委员会  
广东省建筑节能协会节能设备专业委员会  
广州市万科房地产有限公司  
广州招商房地产有限公司

### 支持单位

广东省住房和城乡建设厅  
广州市城乡建设委员会  
新加坡建设局 (BCA)  
英国皇家特许测量师学会 (RICS)

### 承办单位

广州市奥驰展览服务有限公司  
新加坡环球联系有限公司  
《时代楼盘》杂志

Q 建筑英才网

搜索

# 建筑好工作等你来



## 我来自建筑英才网

建筑英才网专注于建筑人才招聘13年  
为700余万人实现职业梦想

@ 建筑英才网 V



北京·上海·深圳  
客服热线：400 6500 588

[www.buildhr.com](http://www.buildhr.com)



iPhone App Store  
欢迎下载手机客户端，随时随地找工作



Android 安卓应用  
欢迎下载手机客户端，随时随地找工作