

P36 HR的垃圾分类

P37 HR和领导

BuildHR

英才网联（北京）科技有限公司主办

建筑英才

城市更新 建筑业迎来春天

如何管理员工，激发潜能，使人才价值最大化？
关于三期女工年休假及派遣员工管理的法律解答
解雇严重违纪员工，公司何错之有？

BuildHR
建筑英才网
2019.10 总第61期

建筑英才网 www.buildhr.com



分行业专业人才招聘网站

专业 · 精准 · 高效



北京总公司电话：010-62123388
深圳分公司电话：0755-83018288
上海分公司电话：021-36809666



手机找工作



建筑微信二维码

猎

猎头服务

保入职转正

服务内容： 全流程招聘服务，保入职转正

适用岗位： 高端专业技术、高端经营管理、年薪30万元以上

服务保障： (1) 专业猎头团队，项目独立管理
(2) 猎头渠道众多，人才储备雄厚
(3) 海选、面试、试用、转正一站式服务
(4) 保人选符合用人要求；保人选入职转正

高

级人才推荐服务

保面试

服务内容： 一个职位推荐3个面试候选人

适用岗位： 中高端人才，年薪20~30万元

服务保障： (1) 专业HR团队，专人专职
(2) 寻访渠道众多，人才储备雄厚
(3) 保人选符合用人要求
(4) 保人选参加面试

人

才寻访服务

保就职意向

服务内容： 一个职位寻访10个就职意向人

适用岗位： 年薪10~20万元

服务保障： (1) 专业HR团队，专人专职
(2) 寻访渠道众多，人才储备雄厚
(3) 保人选符合用人要求
(4) 保人选就职意向

CONTENTS 目录

Talents Research 英才观察

P8 城市更新 建筑业迎来春天

据建筑英才网数据显示,截至9月末,建筑行业人才需求同比增长11.7%。以广州、深圳为核心的粤港澳大湾区对建筑人才的需求持续攀升,同比达到15%。而以北京为核心的京津冀、以上海为核心的长三角区域对建筑人才的需求同比增长均超过13%。



高端访谈 Interview

20 让城市绿色智慧 让生活美好幸福

——访中煤科工集团重庆设计研究院有限公司党委书记/董事长薛巍

22 席得设计: 创造“成功且美好”的团队

——对话席得建筑设计有限公司合伙人/总经理吕鹏

24 以创新为核心竞争力 打造现代化设计企业

——访深圳奥雅设计股份有限公司董事总经理/联合创始人李方悦

圆桌 Round table

28 如何管理员工, 激发潜能, 使人才价值最大化?

29 有效激发员工潜能 把合适的人放在合适的位子

30 多元化管理破解“五代同堂”难题

31 利用“软”管理达到“同心同德”

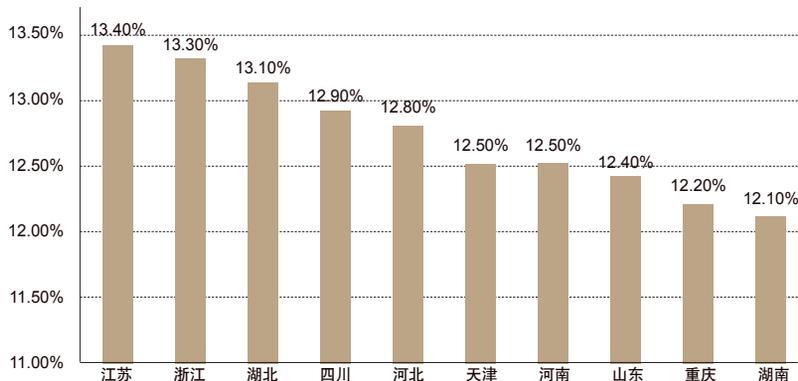
32 明确职责奖罚分明 留住高效率人才

33 以价值认同为根本 根据员工发展阶段差异化管理

34 细分工作灵活管理 有效引导员工发挥专长和潜能

二线地区建筑人才需求同比图

数据来源：建筑英才网



P10 城市更新加大建筑人才需求 重点地区迎来招聘高峰

P12 城市规划改造大力推进 建筑行业招聘需求增长明显

P15 前三季度建筑行业热门职位盘点

HR故事 HR Story

36 HR的垃圾分类

37 HR和领导

专家坐诊 Diagnosis

38 关于三期女工年休假及派遣员工管理的法律解答

38 员工离职，企业扣除“存工”的工资是否合法？

39 女职工休了哺乳假，还能再享受带薪年假吗？

40 公司解散，怀孕女员工不同意仅支付经济补偿金该如何处理？

41 如何计算劳务派遣员工的工资总额？

方法/案例 Case

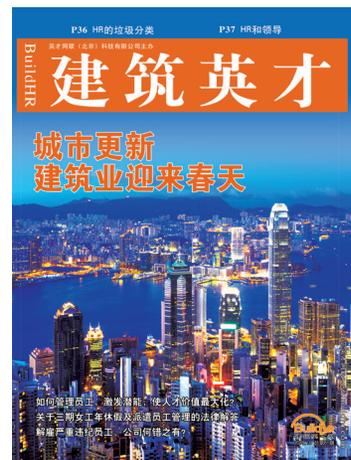
42 解雇严重违纪员工，公司何错之有？

会员专区 Members

46 企业招聘信息



P38



2019.10 总第61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

主 编：苑 航
编 辑：刘 喆
李佳洋

美术编辑：王 颖
发行总监：高亚南

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：010-82197136/82197085

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

财政部： 住房租赁市场可获专项资金

近日，财政部下发《中央财政城镇保障性安居工程专项资金管理办法》，专项资金支持包括公租房保障和城市棚户区改造，用于向符合条件的在市场租赁住房的城镇住房保障家庭发放租赁补贴；老旧小区改造，主要用于小区内水电路气等配套基础设施和公共服务设施建设改造；住房租赁市场发展，主要用于多渠道筹集租赁住房房源、建设住房租赁信息服务与监管平台等与住房租赁市场发展相关的支出。

办法明确，住房租赁市场发展资金，采取竞争性评审方式分配。示范期内，专项资金标准按城市规模分档确定。其中，直辖市每年10亿元，省会城市和计划单列市每年8亿元，地级城市每年6亿元，示范期3年。■

专项资金

上海全面启动向非沪籍家庭供应 共有产权保障住房

上海市已在全市16个区全面启动非沪籍家庭的共有产权保障住房咨询及受理工作，计划于2019年9月底前完成。据悉，非上海市户籍家庭需同时满足持有《上海市居住证》且积分达到120分，在上海市无住房、且在提出申请前5年内在上海无住房出售或赠与行为等条件方能申请共有产权保障住房。上海市房管局表示，本次共有产权保障住房扩围，将聚焦常住人口中在上海市创业、稳定就业的人员尤其是各类人才、青年职工，重点解决持证年限较长、学历层次高、符合上海市产业发展方向、为上海经济社会发展作出贡献的居住证持证人员住房困难问题。上海市将进一步加强住房保障力度，扩大住房保障覆盖面。■

农村宅基地

鼓励利用闲置资源 农村宅基地管理新政出炉

中央农村工作领导小组办公室、农业农村部日前印发了《关于进一步加强农村宅基地管理的通知》。《通知》要求，严格落实“一户一宅”规定，同时鼓励盘活利用闲置宅基地和闲置住宅。城镇居民、工商资本等租赁农房居住或开展经营的，租赁合同的期限不得超过二十年。不得以各种名义违背农民意愿强制流转宅基地和强迫农民“上楼”，严禁城镇居民到农村购买宅基地。《通知》要求农村村民应严格按照批准面积和建房标准建设住宅，禁止未批先建、超面积占用宅基地。

《通知》同时提出，鼓励村集体和农民盘活利用闲置宅基地和闲置住宅，通过自主经营、合作经营、委托经营等方式，依法依规发展农家乐、民宿、乡村旅游等。■

住建部：将加快推动住房保障立法

记者从住建部官网获悉，我国将加快推动住房保障立法工作，从国家层面明确住房保障顶层设计和基本制度框架。国务院发展研究中心市场经济研究所所长王微表示，住房保障工作为改善我国居住环境作出了巨大贡献。“虽然我国居民居住条件已有较大改善，但住房保障工作仍面临一定挑战。”住建部相关负责人表示，我国住房保障政策体系有待完善，一些人口净流入量大的城市保障类住房需加大供应量，同时，保障性住房后续管理需要进一步加强和规范。上述负责人透露，我国将加快推动住房保障立法，明确国家层面住房保障顶层设计和基本制度框架，夯实各级政府住房保障工作责任，同时为规范保障房准入使用和退出提供法律依据。■

住房保障

西安至韩城城际铁路计划今年10月开工建设

9月3日,陕西省铁路集团有限公司在官网发布了《新建城际铁路西安至韩城线韩城南至韩城东段环境影响评价信息二次公示》,项目投资估算总额523026.2万元,该项目计划于2019年10月开工建设,2023年10月全线竣工通车,总工期四年。西安至韩城城际铁路位于陕西关中东部地区,关中盆地东北隅。线路沿途经过三原、临潼、阎良、富平、蒲城、澄城、合阳和韩城等市县人口聚集程度较高城市,沿线是关天经济区的密集城镇带,该线路属于关中城市群城际铁路网规划的主骨架一部分,是关中城市群城际铁路网中辐射东北方向的一条重要线路。该项目建成将大幅度缩短沿线与大西安及整个关中城市群的时空距离。■

棚户区改造

全国棚户区改造已开工207万套 年度目标完成7成

今年全国棚改计划新开工289万套,1—7月已开工约207万套,占年度目标任务的71.6%,完成投资6000多亿元。今年是实施三年棚改攻坚计划的第二年。2017年5月24日召开的国务院常务会议确定,实施2018年到2020年三年棚改攻坚计划,再改造各类棚户区1500万套,兑现改造约1亿人居住的城镇棚户区和城中村的承诺。而自2008年大规模实施保障性安居工程以来,到2018年底,全国城镇保障性安居工程合计开工约7000万套,约2亿困难群众圆了“安居梦”。其中,棚户区改造这项“暖心工程”,截至2018年底,上亿居民“出棚进楼”,为提升人居环境、缓解城市内部二元矛盾、提升城镇综合承载能力、促进社会和谐稳定发挥了重要作用。■

自贸区挂牌

河北自贸区大兴机场片区正式挂牌

8月31日上午,中国(河北)自由贸易试验区大兴机场片区正式挂牌,地跨京冀两地的自由贸易试验区正式启航。河北自贸试验区大兴机场片区总面积19.97平方公里,其中北京方面9.97平方公里,通过发挥自由贸易试验区和北京服务业扩大开放综合试点的政策叠加优势,大兴机场片区(大兴部分)将建设成为高度开放的空港型自由贸易试验区。河北自贸试验区涵盖雄安、正定、曹妃甸以及大兴机场四个片区,是全国首个跨省市的自贸试验区。设立大兴机场片区有利于充分利用大兴机场临空经济区及综保区高起点、高标准规划设计优势,充分利用“产业开放+园区开放”相结合的开放模式,实现纵横联动、条块结合、良性互动。■

北京:集体用地将可建共有产权住房

据北京市规划和自然资源委员会消息,河南正商实业以15.13亿元价格拍下大兴区瀛海镇YZ00-0803-2010、2013A、2013B、2014、2016地块,该幅集体建设用地主要用来建设共有产权房项目,售价不得超过2.9万元/平方米。这是北京利用集体建设用地试点建设共有产权房的首个项目供地,意味着集体建设用地入市试点已经取得关键性突破。

挂牌文件显示,该幅土地总面积为55608.036平方米,其中共有产权房建设用地面积为41591.78平方米,使用年限为70年。其余为幼儿园、停车场、公园绿地和供燃气等用地。总建筑面积不超过10.81万平方米。为保证幼儿园与小区“同步规划、同步建设、同步交付使用”,该项目实行统一规划,由开发单位无偿代建后移交相关主管部门。■

集体用地

数字解读

四川棚改累计帮助约600万人“出棚入楼”

四川自2008年开始推进城镇棚户区改造以来，已累计改造各类棚户区房屋203万套，帮助约600万人“出棚入楼”，改善了住房条件。目前四川城镇居民人均住房面积达到41平方米。四川还大力推进老旧小区改造。从2015年开始，为应对人口老龄化趋势，解决老旧小区居民特别是老年群众“出行难”，四川积极探索由省级财政“以奖代补”的方式，推动老旧小区居民特别是老年群众“出行难”，四川积极探索由省级财政“以奖代补”的方式，推动老旧小区住宅增设电梯，现已支持增设电梯2061部。同时，四川着力改善农村群众住房条件。近年来，四川出台《四川省农村住房建设管理办法》和《四川省农村建筑工匠管理办法》，将农房建设纳入监管范围，加强对农村建筑工匠的培训及持证上岗管理，有效提升了农房质量。

600万

北京：棚户区改造完成1.4万余户

今年前8个月，北京市全市累计完成棚户区改造14231户，为全年改造任务（1.15万户）的124%，超额完成全年任务；涉及人口约4.42万人，为全年任务的160%。按照今年4月市政府办公厅印发的《北京市2019年棚户区改造和环境整治任务》，列入今年棚改任务的项目共有138个，其中中心城区79个、郊区59个，涉及1.15万户居民。市重大项目办介绍，截至8月底，城六区及门头沟、顺义、大兴、密云、延庆5个区已完成全年任务。全市累计完成棚户区改造14231户，为全年任务的124%。多个备受关注的棚改项目已经完成，比如东城区的天坛周边简易楼腾退项目，以及占地46.59公顷的望坛项目；西城区的项目包括光源里项目、北京昆剧艺术中心项目。

1.4万

降准释放9000亿 调控防火墙下楼市难现“秋老虎”

9月6日，“全面降准+定向降准”齐至，央行释放长期资金约9000亿元。已经入秋的楼市，仿佛接收到热意的讯号。作为近年来规模最大的一次降准，此后资金面虽将缓和，但在楼市政策收紧的情况下，资金难以大量流入房地产。中国指数研究院数据显示，8月，全国300个城市共收获出让金3100亿元，环比下降39%，同比下降17%，平均溢价率为9%，较上月回落5个百分点，土地市场已降温显著，量价齐跌，多城地块底价成交或流拍，房企拿地归于理性，加紧“御寒”意识凸显。不同于前两次降准，此次降准采取全面降准+定向降准组合的方式。其中全面降准释放资金约8000亿元，定向降准释放资金约1000亿元。

9000亿

湖北：未来3年改造6108座危桥

湖北省近日启动新一轮公路危桥改造计划，拟3年内改造剩余的6108座危桥，届时湖北省所有危桥将全部消除。2017年以来，湖北已累计改造2631座危桥。湖北省交通运输厅厅长表示，全面推进危桥改造，要精准摸底，摸清危桥病害情况；要细化分类，一桥一策，把钱用在刀刃上；要一桥一档，建立湖北桥梁大数据，实现桥梁维护规范化、常态化、长效化。据介绍，作为“千湖之省”，湖北水网湖区密集、桥梁众多，早期桥梁建设标准偏低，“老龄化”严重，桥梁改造投入不足，公路危桥数量居高不下，影响出行安全。目前，湖北已累计完成公路安防工程建设7万公里，2018年湖北省道路交通事故同比下降10.4%，较2017年公路安防工程实施前下降23.7%。■

6108座

新锐设计



◁ 飞瓦住宅

这所房子的设计源于其主人对于事物本质的探寻。它涉及到很多主题，如创造力、有趣的灵魂、纯真、探索性、追寻惊喜、感官体验、勇于探索、重视过程、乐于改变等等。建筑师与房主专门确认了太阳升起的位置，并将其作为整个设计的重要考量因素。同时，树与阴凉的空间也是必不可少的存在，场地中既有的树木都没有被移除，这使得住宅看上去仿佛原本就存在于此处。建筑师试图构建一种充满探索感和发现感的空间，并为之赋予独特的、抽象化的体量。通过组装金属结构并悬挂以新旧不一的瓦片，房屋中得以充满变化的视线和光影，同时在不同层次上与周围的树木形成互动关系，给人留下难以忘怀的体验。■

Sulzer半山宅

Sulzer住宅位于Olten郊区新开发的住宅区一角。新建的道路将地块与位于南面的森林连接起来。此地可一览无余地观赏到南边的田野和森林，以及北面的Olten市区。住宅位于山坡的一侧还可以俯瞰城市和森林的全景，同时临眺山顶。为了捕捉壮丽的景色，建筑全部的体量都用柱子支撑，抬升地面，以达到最大的高度。住宅立面由褶皱金属板制成，温柔地包裹着建筑物。南北立面的窗户被设计成连续的带状窗户。东西立面大部分封闭，辅以各种雕塑元素，如楼梯、折窗或者大烟囱。整体而言，这座房子完美的诠释了何为经典现代建筑，同时避开了教条主义与玩乐因子。立方体简洁的基本形式被不同的配件所丰富，赋予住宅自己的身份和特征。■



◁ Shoreditch酒店

Shoreditch酒店位于伦敦东区大东街和老街标志性的十字路口处，造型十分惹眼。酒店变成了一个船头建筑，强化路口角度的同时与城市视角相呼应，同时体量在地面层标高上有所后退，对垂直交叉的自行车流线和行人流线进行退让和强调。这两股流线的交叠塑造划定了建筑的形式，创造出一种标志性的元素，独特而又不会过于另类，从相邻街道刚好可以让人一眼注意到。酒店扭转的立面造型与常规的窗口排列形式形成对比关系，创造出一种在内部空间也可以通用的语汇。整座建筑体量如同一块带有图腾意义的巨石，将前方道路一分为二。而建筑本身则化身为一个灵活的元素与现有街道形成的角度相契合，同时尊重公共区域的行人流线。■



城市更新 建筑业迎来春天

策划 ■ 苑航 撰稿 ■ 苑航 李佳洋

9月16日，国家统计局发布今年前8月全国房地产开发投资和销售情况。数据显示，前8月全国房地产开发投资84589亿元，同比增长10.5%，增速比上月回落0.1个百分点。其中，住宅投资62187亿元，增长14.9%，增速回落0.2个百分点。业内人士表示，调控政策持续收紧，全国多项房地产指标增速连续回落，平稳发展是未来房地产市场的大趋势。

在建筑行业的重要领域房地产受到政策打压的大背景下，建筑行业企业积极寻求新的发展机遇，而“城市更新”这一庞大的“蛋糕”，正在各地政府利好政策的推动下加速成熟，为建筑企业带来巨大商机。这块“蛋糕”，将掀起新一轮建设高潮。

据《人民日报》报道，2019年9月10日，广州市黄埔区、广州开发区发布了《广州市黄埔区广州开发区关于加快省“三旧”改造改革创新试点工作的若干措施》（简称“城市更新10条”），聚焦“快批、快拆、快建”，把城市更新与产业转型进一步有机结合，全面激发老城市新活力，打造宜居宜业宜游的优质生活圈，以高品位的城市发展促进高质量的经济建设。



有机构预测，城市更新的市场规模可达万亿元，将吸引众多主体参与其中。而以深耕粤港澳大湾区为核心的龙光地产在城市更新领域成为领跑者，收获颇丰。据媒体报道，在2019年中期业绩发布会上，龙光地产管理层首次提出了“区域深耕+城市更新”双轮驱动战略，以保障公司规模和利润的持续增长。截至6月30日，龙光地产在10个城市拓展了共计62个城市更新项目，可转化土储面积1877万平米，货值超过3250亿元。据了解，龙光地产的城市更新项目核心在粤港澳大湾区，有2600亿元货值布局在深圳、惠州、东莞、珠海等可自主改造的城市，占比达80%。

从粤港澳大湾区，到京津冀，再到长三角，城市更新的步伐越来越快，这个全新领域将吸引更多的建筑企业参与其中，从而带动建筑人才市场的活跃度，新一轮的抢人大战一触即发。

据建筑英才网数据显示，截至9月末，建筑行业人才需求同比增长11.7%。以广州、深圳为核心的粤港澳大湾区对建筑人才的需求持续攀升，同比达到15%。而以北京为核心的京津冀、以上海为核心的长三角区域对建筑人才的需求同比增长均超过13%。

城市更新加速，建筑企业对人才的需求越来越迫切，建筑业又将迎来一个充满希望的春天。



城市更新加大建筑人才需求 重点地区迎来招聘高峰

文 | 苑航

在房地产调控越来越严厉的背景下,以旧城改造为核心的城市更新正在加快布局,为建筑行业带来巨大商机。有机构预测,“城市更新的市场规模将达万亿元,这是一个全新且广阔的赛道,吸引了众多主体参与其中”。

目前来看,粤港澳大湾区核心城市广州、深圳无论在政策扶持,还是在企业参与方面,均走在城市更新的前列。而随着城市更新这一新兴领域逐渐成熟并在全国范围内实施,众多建筑企业参与其中,建筑从业者也将再次成为香饽饽,迎来更多职业发展机会。

据建筑英才网数据显示,截至9月末,建筑人才需求同比增长11.7%。以广州、深圳为核心的粤港澳大湾区受惠于城市更新这一庞大的系统工程,对建筑人才的需求持续攀升,同比达到15%。而以北京为核心的京津冀,以上海为核心的长三角地区对建筑人才的需求同比增长均超过13%。

旧城改造商机无限 建筑人才需求明显增长

作为城市更新核心的旧城改造,在各地政府的大力扶持下快速推进,带来巨大商机的同时,也弥补了房地产调控



给建筑行业带来的不利影响,使建筑企业重拾信心,在城市更新、旧城改造这一大背景下,寻找新的机遇。

旧城改造是城市更新的必由之路,更是重要的民心工程。在轰轰烈烈的旧城改造大潮中,建筑企业为了抢占先机,大量招揽人才,积极布局,以分得更大的蛋糕。

据建筑英才网数据显示,截至9月末,全国范围内,建筑人才需求同比增长11.7%。一线地区中,广东对建筑人才需求增长较快,同比增长达到15%;北京对建筑人才需求同比增长13.5%;上海对建筑人才需求同比增长13.2%。

(见图1)

二线地区中,江苏、浙江、湖北、四川、河北、天津、河南、山东、重庆、湖南十个省市对建筑人才需求较为旺盛,同比增长均超过12%。具体数据为:江苏对建筑人才的需求同比增长13.4%;浙江同比增长13.3%;湖北同比增长13.1%;四川同比增长12.9%;河北同比增长12.8%;天津和河南同比增长均为12.5%;山东同比增长12.4%;重庆同比增长12.2%;湖南同比增长12.1%。(见图2)

据建筑英才网招聘顾问介绍,受惠于粤港澳大湾区建设及城市更新的深入推进,目前对建筑人才需求量较大的

图1：一线地区建筑人才需求同比图

数据来源：建筑英才网

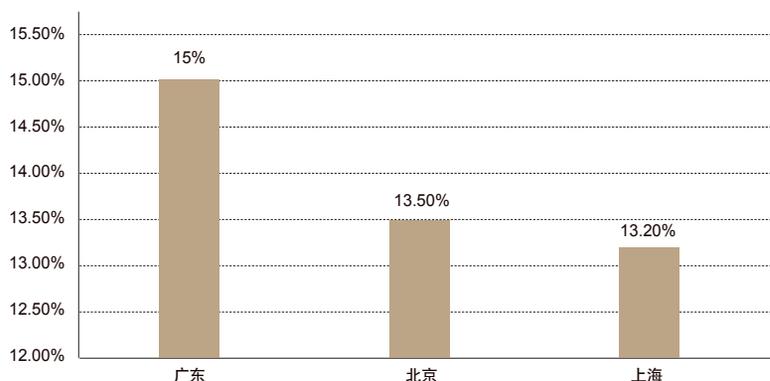
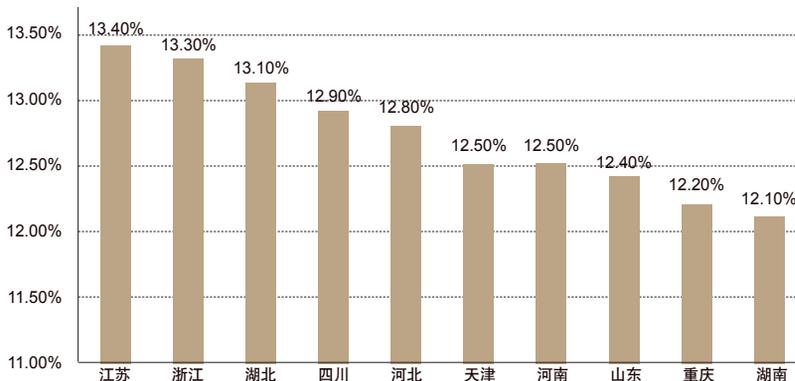


图2：二线地区建筑人才需求同比图

数据来源：建筑英才网



地区是广东，特别是核心城市深圳和广州，建筑人才需求同比增长非常明显。而随着城市更新在全国进一步实施，旧城改造提速升级，以北京为核心的京津冀，以上海为核心的长三角，以武汉为核心的长江中游地区，以成都、重庆为核心的成渝地区，以郑州为核心的中原地区，以西安为核心的关中平原等主要区域，将迎来建设高峰，建筑人才需求进一步加大。

“在今年的金九旺季，建筑企业的招聘热度持续攀升。而这一波招聘热度将持续到明年的三四月份。建筑企业正在逐步加大招聘份额，积极储备人才，在城市更新、旧城改造中抢占先机。”建筑英才网招聘顾问表示。

抢人大战一触即发 专业技术人才受宠

城市更新，狭义上讲就是“三旧改

造”，即旧城镇、旧厂房、旧村庄改造。三旧改造源于广东，现已全国推广，并升级为“城市更新”。有业内人士认为，“城市更新的概念更加复杂，不仅仅是物理空间的改造，还包括经济、文化、社区、产业等许多方面。”

作为城市更新的主要内容之一的旧城改造，是一项长期而庞大的工程，参与其中的建筑企业对人才的需求越来越迫切，而在数量上将有显著提升，在质量方面，也有更高要求。据建筑英才网招聘数据显示，目前热招的岗位主要分为两大类，一是建筑设计类，二是工程施工类。

在建筑设计类岗位中，传统的设计师岗位需求量加大。排名前十位的有：建筑师/建筑设计师、总建筑师/高级建筑师、园林/景观设计师、施工图设计师、规划设计师、室内设计师、方案设计师、道路/公路设计师、钢结构设计师、城市给排水设计师。

在工程施工类岗位中，排名前十位的有：结构工程师、给排水工程师、造价员/造价工程师、施工员、安全员/安全工程师、电气工程师、土建工程师、暖通/热力工程师、项目经理、总工程师/高级工程师。

建筑英才网招聘顾问表示，从目前建筑英才网招聘数据可以看出，建筑企业在金九银十招聘旺季，热招的岗位以中高端专业技术人才为主。而随着城市更新、旧城改造进一步扩容，在全国范围内，特别是京津冀、长三角、粤港澳大湾区、长江中游及成渝、中原等地区主要城市，对建筑人才需求将持续攀升，建筑行业企业招聘难度也将加大，不排除再次掀起“抢人大战”。

城市规划改造大力推进 建筑行业招聘需求增长明显

文 | 李佳洋

8月19日,住房和城乡建设部发布2019年全国棚改建设最新情况显示,2019年1-7月,全国棚改已开工207万套,占年度目标计划289万套的71.6%,已完成投资6000多亿元。许多地区也提前完成了年度任务,比如河北省,前七个月全省棚户区改造基本建成4.75万套,完成国家下达年度任务的125.7%。

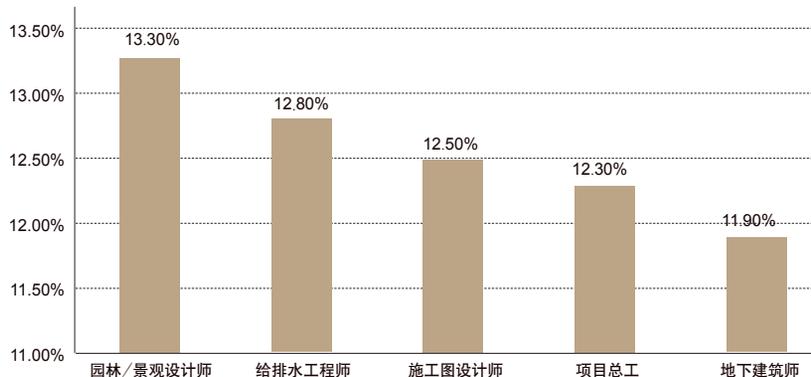
国家发改委近日正式批复了上海城市轨道交通第三期的建设规划。根据规划,2018年到2023年,上海计划新建三条市域铁路线和6条地铁线路;日前,中国铁路总公司与四川省人民政府联合批复《成都市域铁路公交化运营改造工程项目建议书》,同意对成都市既有铁路进行公交化改造。

今年前三个季度,城市规划建设改造政策频出,从棚户区改造到老旧小区改造,政策要求不断严格,人才需求量也越来越大。轨道交通枢纽方面,前有粤港澳大湾区发展,后有上海自由贸易试验区临港新片区设立及《重庆国际航空枢纽战略规划》出台,各地的轨道建设政策也不断获得批复,建筑人才需求又有了新的提升。

建筑英才网的招聘数据显示,截至

城市规划领域热点职位需求同比图

数据来源:建筑英才网





今年9月末，建筑行业的人才招聘需求与去年同期相比增长11.7%。从招聘的职位分类看，园林/景观设计师、给排水设计师、施工图设计师、项目总工、地下建筑师的职位招聘需求与去年同期相比上升幅度较大，上述职位的同比涨幅分别为13.3%、12.8%、12.5%、12.3%、11.9%。

园林/景观设计师需求同比增长13.3%

9月15日是第七个北京湿地日，除了建设大尺度的森林湿地，北京市还将推动1公顷以下的小微湿地建设。计划到2025年之前，北京市各区将至少建设3处小微湿地。此前，郑州西部“绿心”贾鲁河西流湖段完成扩湖清淤，景观建设正在加快推进；天津市公示的《天津市双城中间绿色生态屏障区规划（2018—2035年）》方案，以加强滨海新区与中心城区中间地带规划管控，建设绿色森林屏障等为目的；为推进彩色林建设、提升城市景观，《黄江镇推进彩色林建设

提升城市景观工作实施方案》出台，初步制定2019年黄江镇景观提升和彩色林建设工作任务，并初定9个相关建设项目。

各地对生态、园林、景观的建设加大了该职位的招聘需求。根据建筑英才网的招聘数据显示，截至今年9月末，园林/景观设计师的职位招聘需求同比涨幅达13.3%。

建筑英才网招聘顾问表示，园林/景观设计师需要熟练操作相关专业设计软件，企业也更希望求职者具有一定的景观项目规划经验。

给排水工程师需求同比增长12.8%

发改委近日发布了《国家发展改革委关于新建重庆至昆明高速铁路可行性研究报告的批复》。其中提到，发改委同意新建重庆至昆明高速铁路，项目总投资约1416.2亿元，其中工程投资1339.1亿元，动车组购置费77.1亿元。线路正线全长699公里，设计速度目标值350公里/小时。项目建设工期6年。

项目工程的给排水系统的建造增加了该职位的人才需求。建筑英才网的招聘数据显示，截至今年9月末，给排水工程师的职位招聘需求同比涨幅达12.8%。从招聘地区的划分来看，二线地区对该类人才的招聘需求增长更快，其中江苏、浙江的职位招聘需求同比涨幅均超过14%。

建筑英才网的招聘顾问表示，给排水工程师也是建筑行业热招职位排行榜上处于前列的职位，有的企业要求该类职位的求职者具有专业的职称，有的企业更加注重工作经验，还有一部分企业希望求职者具有BIM设计相关的经验。

施工图设计师需求同比增长12.5%

根据《广东省住房和城乡建设厅关于印发〈关于推动城市老旧小区等环境改造的指导意见〉的通知》，佛山市已完成了老旧小区排查摸底工作，全市共有老旧小区935个，已规划部署从2019年至2022年三年时间，全部实现改造升

级。此外，浙江、上海、河北、新疆等地也纷纷就老旧小区改造作出具体部署。

今年我国的交通枢纽建设也在如火如荼地进行，比如今年粤港澳大湾区的发展规划就带动了一批建筑类人才需求的增长。此前发布的《粤港澳大湾区发展规划纲要》透露，粤港澳大湾区将以连通内地与港澳以及珠江口东西两岸为重点，构建以高速铁路、城际铁路和高等级公路为主体的城际快速交通网络；实施广州、深圳等机场改扩建，开展广州新机场前期研究工作，研究建设一批支线机场和通用机场。

不论是建筑改造升级还是轨道交通建设都使得施工图设计类人才需求不断增长，建筑英才网的招聘数据显示，截至今年9月末，施工图设计师的职位招聘需求同比增长了12.5%。建筑英才网的招聘顾问表示，企业在招聘施工图设计师时比较注重求职者的工作经

验及对建模软件运用的熟练程度。

项目总工需求同比增长12.3%

棚改持续进行的同时，老旧小区改造工作也在不断推进。6月19日，国家高层召开常务会议，部署推进城镇老旧小区改造相关工作。7月30日，国家高层会议指出，实施城镇老旧小区改造、城市停车场等补短板工程，加快推进信息网络等新型基础设施建设。7月31日，国常会提出，鼓励把社区医疗、养老、家政等生活设施纳入老旧小区改造范围。

各地建筑改造项目的增加使得项目总工的人才需求也在上涨。根据建筑英才网的招聘数据显示，截至今年9月末，项目总工的职位招聘需求同比增长了12.3%。该职位需要有丰富的项目工作经验，熟悉建筑行业的相关知识，具有高级职称的求职者会被企业优先考虑。

地下建筑师需求同比增长11.9%

8月，中国（上海）自由贸易试验区临港新片区的设立获批，国家大力支持浦东机场建设世界级航空枢纽，建设具有物流、分拣和监管集成功能的航空货站，打造区域性航空总部基地和航空快件国际枢纽中心。建设国际航运补给服务体系，提升船舶和航空用品供应、维修、备件、燃料油等综合服务能力。

随着各地轨道、地下建筑的扩建，地下建筑师的职位招聘需求也随之增加。建筑英才网的招聘顾问表示，地下结构设计的职位招聘需求与去年同期相比上涨了11.9%。

建筑英才网的招聘顾问表示，建筑类的许多职位都需要具有专业的资格证书才能上岗。而城市规划改造建设涉及到多个建筑领域，各类建筑人才需求增长的同时，企业对人才的能力又有了新的要求。■



前三季度建筑行业热门职位盘点

文 | 李佳洋

8月19日，住房和城乡建设部发布2019年全国棚改建设最新情况显示，2019年1-7月，全国棚改已开工207万套，占年度目标计划289万套的71.6%，已完成投资6000多亿元；8月21日，国家发改委官网发布关于成都市城市轨道交通第四期建设规划（2019-2024年）的批复文件；近日，中国民用航空局印发了《关于加快海南民航业发展支持海南全面深化改革开放的实施意见》，在航线、基础设施建设、政策、资金、人才培养等多领域全面支持海南民航事业高质量发展，支持海南加快民航基础设施建设。

棚户区改造、城市轨交建设、航空基建规划等建筑行业政策频出，建筑人才的招聘需求也不断增长。建筑英才网的招聘数据显示，截至今年9月末，建筑行业的人才招聘需求与去年同期相比增长11.7%。

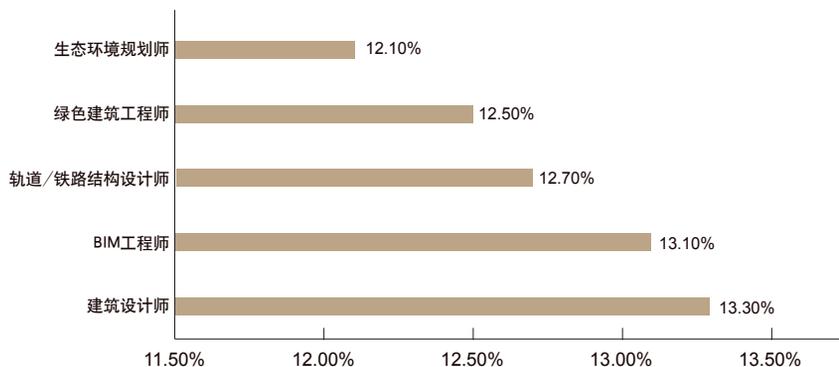
从招聘的建筑类职位看，除了建筑设计师、BIM工程师、轨道/铁路结构设计师等传统建筑职位外，绿色建筑工程师、生态环境规划师等新兴职位的招聘需求也出现明显上涨，以上职位招聘需求同比涨幅分别为13.3%、13.1%、12.7%、12.5%、12.1%。

从招聘职位分布的地区来看，目前全国大部分地区对城市规划改造都出



前三季度建筑行业热门职位需求同比图

数据来源：建筑英才网



台了相关政策，人才需求上涨是必然趋势，但从全国范围来看，一线地区广东、北京、上海对建筑人才的招聘需求上

升趋势更加明显，同比需求涨幅分别为15%、13.5%、13.2%。

建筑设计师需求增长13.3%

近日，广西印发《关于加强全区城镇保障性安居工程建设的实施方案》，2019年至2020年，广西计划改造包括老城区内脏乱差棚户区、城市危旧房、城中村、国有工矿区、林区、垦区棚户区等各类棚户区共28.47万套，涉及项目共630个。

建筑设计师作为建筑行业的热招职位，其招聘需求一直有增无减，再加上棚户区改造等政策的进行，其招聘需求上涨更加明显。根据建筑英才网的招聘数据显示，截至今年9月末，建筑设计师的招聘需求与去年同期相比上涨了13.3%。从招聘职位的地区分布来看，一线地区对该类职位的招聘需求增长仍然较为明显。其中广东地区对建筑设计师的招聘需求涨幅达16%。

建筑英才网的招聘顾问表示，建筑设计师的招聘需求涨幅在建筑行业一直处于领先地位，随着各地棚户区改造的推进，该类职位的招聘需求将会继续上涨。



BIM工程师需求增长13.1%

8月14日，重庆市政府审议通过《重庆国际航空枢纽战略规划》。会议强调，加强顶层设计，完善机场布局，增强航空枢纽对西部地区的辐射能力；尽早开工建设江北国际机场T3B航站楼和第四跑道，统筹规划建设第二枢纽机场和货运机场，夯实重庆国际航空枢纽基础。

航空枢纽的建设将进一步增加企业对BIM工程师的招聘需求。建筑英才网的招聘数据显示，截至今年9月末，BIM工程师的职位招聘需求与去年同期相比上涨的幅度较大，同比涨幅达13.1%。从招聘职位的地区分布来看，该职位的招聘需求在全国大部分地区都有明显增长，其中广东地区对该类职位的同比需求涨幅达13.7%。

建筑英才网的招聘顾问表示，BIM工程师需要熟练掌握BIM建模的相关软件，并且具有一定项目实践的工作经验。部分企业还要求此类职位的求职者具有专业的工程师职称。

轨道/铁路结构设计师需求增长12.7%

近期包括东莞、遵义、佛山、西安等20个城市的轨道交通进入审批的不同阶段。其中，东莞的城市轨道交通第二期建设规划(2019—2024)进入环评阶段；遵义的城市轨道交通线网规划及近期建设规划环评报告刚获生态环境部审查通过；佛山的城市轨道交通建设规划(2017—2022年)已重新上报广东省发改委，待评审后上报国家发改委审批；西安的城市轨道交通第三期建设规划(2019—2024年)近日获得国家发改委批复。

轨道交通规划陆续获得批复，轨道类职位尤其是轨道/铁路结构设计师的招聘需求呈现新的增长趋势。建筑英才网的招聘数据表示，截至今年9月末，轨道/铁路结构设计师的职位招聘需求因轨道铁路的建设改造升级继续上涨，该职位与去年同期相比招聘需求涨幅达12.7%。

从招聘区域划分来看，上海、广东、重庆地区的职位招聘需求与其他地区相比涨幅位于前列，上述三个地区的同比涨幅均超过15%。而各地对轨道、航空交通枢纽的改造、建设仍在继续进行，预计2019年第四季度，该类职位的招聘需求仍将继续增加。

绿色建筑工程师需求增长12.5%

此前，重庆市住建委发布了《关于做好2019年绿色建筑与节能工作的意见》，该意见要求全市大力发展绿色建筑，创新绿色建材智慧化应用，实现年度新建城镇建筑执行绿色建筑标准的比例达到65%以上；内蒙古自治区也于近日发布了《内蒙古自治区民用建筑节能和绿色建筑发展条例》，于9月1日正式施行。条例将建筑面积5万平方米以上的居住小区列入绿色建筑执行范围，基本涵盖了全区大部分居住小区开发项目，绿色建筑项目将享受税费优惠、奖励加分等扶持政策。

我国正在大力推广绿色建筑，相关职位需求已经有了明显增长。建筑英才网的招聘数据表示，绿色建筑工程师的职位招聘需求有明显增长，截至今年9月末，绿色建筑工程师的职位招聘需求涨幅与去年同期相比增长了12.5%。

建筑英才网的招聘顾问表示，建筑行业的绿色化建设使得建筑企业对绿色建筑类职位的招聘需求出现了明显增长，预计以后绿色建筑类的职位需求量会越来越大。



生态环境规划师需求增长12.1%

《广州市碧道建设方案》经会议审议通过，向各区各相关部门正式印发。方案指出，到2022年底，全市建成碧道1000公里以上，形成以珠江为主脉，以流溪河、增江为两大支线，北部山水碧道区、现代都会碧道区、南部水乡碧道区三大片区的碧道建设。

生态环境建设与修复也增加了建筑行业新职位的招聘需求。建筑英才网的招聘数据显示，截至今年9月末，生态环境规划师的职位招聘需求与去年同期相比上涨了12.1%。从招聘职位的地区分布来看，一线地区中，广东地区的同比需求涨幅达13.5%；二线地区中，浙江地区的需求同比涨幅达13.2%。

建筑英才网的招聘顾问指出，棚户区改造，轨道交通、航空枢纽的建设改造升级正在我国许多城市进行，前三季度的热招职位预计在第四季度还会持续一段时间的热度。而一些传统的建筑职位，如建筑设计、轨道设计、项目管理、现场施工等相关岗位的招聘需求仍会保持一定的上升趋势。■

Guangzhou
Designweek
2019 
THE B2B
DESIGN
& BRANDS
EXPO

12
月「广州设计周」
见

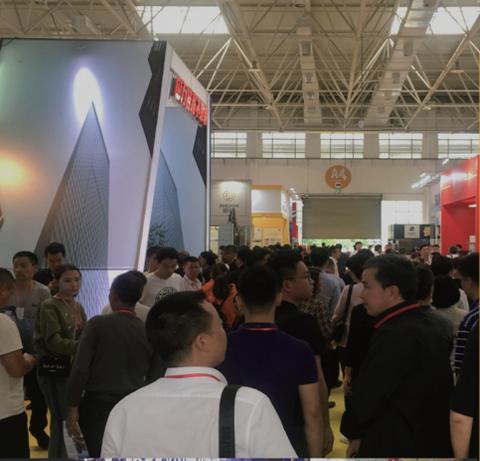


4008-833-077
www.gzdesignweek.com

2019.12.5-8

广州设计周 | [设计+]选材博览会
广州保利世贸博览馆
南丰国际会展中心





STAINLESS STEEL
& METALS
EXPO



第14届华南不锈钢·金属材料展览会

The 14th South China Stainless Steel & Metals Expo
管材·管件·板材·定制·设备一站式展示采购平台

2020.4.21-23
佛山顺德陈村花卉世界展览中心

主办：广东省不锈钢材料与制品协会 佛山市贸促会

承办：佛山市成展展览服务有限公司

📞 参展报名热线：13542516669 0757-83284305

“对于建筑设计行业而言，‘千军易得，一将难求’。坚持抓住少数关键核心和骨干人才，发挥他们的引领和带动作用，显得尤为重要。”



让城市绿色智慧 让生活美好幸福

——访中煤科工集团重庆设计研究院有限公司党委书记/董事长薛巍

文 | 苑航

时值九月，房地产市场已经进入传统的金九银十旺季，但今年的市场似乎并不乐观，受调控影响，建筑房地产市场进入低迷期。

在市场不景气的大环境下，建筑行业企业如何走出低迷，平稳、健康地发展？为此《建筑英才》采访了

中煤科工集团重庆设计研究院有限公司（以下简称“中国煤科重庆设计院”）党委书记、董事长薛巍。

薛巍表示，从今年上半年的各项指标来看，中国煤科重庆设计院实现了平稳发展。之所以能在严峻的市场环境考验下、在各种风险隐患交汇的挑战中勇立潮头、稳步前进，我认为离不开各项优势资源的内在驱动。

深化改革，追求创新
整合资源，逆势而上

中国煤炭科工集团有限公司是国有大型科技型企业，直接管理32家二级企业，重庆设计院便是其中之一。自1953年3月1日中国煤科重庆设计院的前身即西南煤矿管理局设计公司成立以来，经过66年的发展，现已成为国家综合性甲级勘察设计单位，拥有各类级资质共47

项。在产业上形成以工程勘察、设计、咨询、监理及工程总承包为主体，在行业上以建筑、市政、工业及环保为主导的格局。服务区域遍及全国，曾与世界20余个国家和地区进行过技术交流与合作。公司始于“煤炭”，如今已成功“脱煤”，进入高质量发展的新时代，在建设全国大型综合性设计集团的道路上稳步推进。

俗话说“船大掉头难”。但作为一家国有大型设计企业，中国煤科重庆设计院在行业低迷期却实现了平稳发展，实属不易。薛巍表示，中国煤科重庆设计院在严峻的市场环境下能实现平稳过渡，持续发展，主要有以下四方面优势：

首先，中国煤科重庆设计院具有强劲的综合实力，在西南大区建筑设计市场的影响力巨大。根据《DI设计新潮》的排名，公司在2017~2018年度中国民用建筑设计榜排名第12名，2017~2018年度国营企业榜排名第9名。

其次，中国煤科重庆设计院的人力资源优势非常明显，宝贵的人才就是公司的核心竞争力。拥有国家级突出贡献专家21人，重庆市勘察设计大师3人，煤炭行业设计大师5人，集团公司首席设计大师2人，重庆市优秀青年设计师、优秀青年建筑师14人，教授级高工100余人，持有各类注册证书人员450余人次。

第三，中国煤科重庆设计院具有适应市场化的机制体制。干部能上能下，员工能进能出，薪酬能升能降；允许员工内部合理流动；鼓励内部创业，为有条件的员工提供创业孵化平台。

第四，中国煤科重庆设计院具有

先进的企业文化。宋代理学家张栻讲：“形而上者之道，托起于器而行，形而下者之器，得于道而无弊”。中国煤科重庆设计院的文化则是“道器合一”，兼具价值恒久性和工具实践性：既是企业组织发展中自觉自发形成而又不不断丰富和进步的内在理念系统，又是提升公司现代化组织管理水平的有效道具。以公司的职工书屋建设为例，以其为载体构建“1+3+6”职工文化家园，使之成为培育“工匠”的摇篮。

“我们设计院坚持不忘初心、勇于担当，不断深化改革、追求创新，这就是我们能够逆势而上、勇往直前的主要原因。”薛巍说。

打造广阔的职业发展平台 实现人尽其才、才尽其用

相较于其他行业，建筑行业人员流动性较大。对于智力型建筑设计企业而言，更是“千军易得，一将难求”。如何培养人才，留住人才，一直是企业管理者思考的一大课题。

“坚持抓住少数关键核心和骨干人才，发挥他们的引领和带动作用，显得尤为重要。”薛巍表示，设计院是“铁打的营盘流水的兵”，人才流动较为频繁。要想真正地留住人才，就要从薪酬留人、感情留人、制度留人、环境留人四个方面入手。

“作为一家央企设计院，我们在人才任用方面有‘三个坚持’：一是坚持党管人才的基本原则，严格执行‘对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁’的选人用人标准，稳步推进人才队伍的年轻化、知识化、专业化；二是坚持‘赛马’的用人理念，发挥关键和骨

干人才的引领和带动作用，打造广阔的职业发展平台；三是坚持德才兼备的用人导向，破除传统的资历和论资排辈，不拘一格任用人才，真正实现人尽其才，才尽其用，努力营造人才发展的良好环境。”薛巍说。

在谈到中国煤科重庆设计院未来的发展规划时，薛巍充满信心。“我院始终秉承‘提供优质建设工程技术服务，让城市绿色智慧，让生活美好幸福’的企业使命和‘成为国内一流、特色鲜明的大型综合性设计集团’的企业愿景，持续以思想深化为主要切入点，改革创新，攻坚克难，开拓奋进，聚焦企业高质量发展道路。”薛巍表示：“为此公司明确了‘1234’发展思路，即1个理念、2大战略、3大转型、4大举措。1个理念就是要树立以工程建设技术为基础，以市场为导向，以客户为中心，坚持高质量发展，争创国内一流设计企业的发展理念。2大战略就是要确立创新驱动战略和集团化发展战略。要推进科技创新、理念创新、管理创新、经营创新等全面创新，改变经济增长方式，激发创新第一动力，实现创新驱动内生发展。要通过内外部资源整合和组织优化，来提高市场竞争力与企业综合实力。3大转型就是核心业务向一体化工程技术服务转型、组织模式向集团化转型、企业发展向质量价值转型。4大举措就是全面实施资源配置市场化举措、全面实施能力提升举措、全面实施创新融合举措、全面实施一流的党建引领一流的企业发展举措。”

在谈到建筑行业的未来时，薛巍表示，这是大浪淘沙的时代，只要勇于创新，积极应对，未来一定是无限光明。■



“建筑设计企业最重要的资产就是人才，本质上是智力密集型而非劳动力密集型企业，其人合性高于企业性。”

席得设计：创造“成功且美好”的团队

——对话席得建筑设计有限公司合伙人/总经理吕鹏

文 | 苑航

8月6日，外媒的一条新闻引爆中国设计界：独立出版公司GoArchitect宣布了前不久举办的巴黎圣母院尖顶设计大赛的比赛结果，来自中国的设计师蔡泽宇和李思贝的“巴黎心跳”作品荣获比赛冠军。

据了解，巴黎圣母院修复工作启动后，共有来自56个国家的226项方案参与评选，有3万多人参与了投票，最终中国设计师的方案胜出，这对于中国设计

界来说意义非凡。中国是建筑大国，但并不是设计大国，此前一些大型建筑如国家大剧院、央视大楼、北京大兴机场等设计均出自外国设计师之手，而此次中国设计师的巴黎圣母院修复方案夺冠，表明中国设计界正在走向成熟，走向世界，中国设计师已引起世界关注和认可。

随着中国建筑行业的蓬勃发展，建筑设计领域也涌现出一批又一批优秀的设计师及设计团队，他们用智慧与热情把凝固的音符弹奏出天籁之音。

创立于2019年初的席得建筑设计有限公司（以下简称“席得设计”）就是设计领域冉冉升起的一颗新星。这个团队是由一群对建筑设计充满热爱的青年建筑师组成的合伙人制设计公司，创始团队成员均毕业于海内外知名建筑高校，且具备国内TOP10建筑设计公司多年丰富的项目实践经验，对设计本身的单纯热爱，对设计品质的执着追求，对创造一个“成功且美好”团队的坚定信念，让这群有个性、爱挑战的人走到了一起。

日前《建筑英才》采访了席得设计创始合伙人、总经理吕鹏。吕鹏在人才战略、团队建设、行业前景等方面与《建筑英才》进行了深度沟通。

《建筑英才》：建筑房地产行业受惠于都市圈建设、旧城改造，以及基础设施建设等，前8个月业绩喜人。今年以来，我国土地市场再掀高潮，企业积极参与，行业热度不减。一边是调控，一边是转型，在新的历史时期，公司在人才方面做了哪些调整？是扩招还是减员？

吕鹏：在新的历史时期，公司对于人才招聘只会越来越重视，因为对于设计企业来说，人才是最核心的资产。相较于行业普遍在招人上的粗放策略（缺人时盲目扩张，人员冗余时又大量裁员），我们更倾向于实施有计划的招聘，提高用人标准，提升人才浓度，从长期培养的角度进行组织设计及人才盘点。在任何时候，我们都会向优秀人才敞开怀抱。

《建筑英才》：随着各地人才政策的相继出台，毕业生分流到二三线城市就业的现象已现端倪。这种现象会影响到公司招聘吗？今年的招聘与往年有什么不同？

吕鹏：会有一些影响，但影响不算太大，并且这种现象和趋势对于企业来说也可以看作是一种筛选。毕业生选择二、三线城市就业有几种可能：一是因家庭或个人偏好原因，更希望在熟悉的环境生活，于是选择回到生源地就业；二是生活成本原因，更希望在生活压力不大的地方工作发展。

但是，对于许多国内外建筑学专业的毕业生来说，在一线城市的设计公司

工作所接触到的地标型、大体量、高难度项目的机会相较于二三线城市来说会多得多，同时也会更加全面提升个人设计能力和项目经验。在一线城市一年积累的经验在二三线城市可能需要三五年，接触到的人的平均素质也更高。所以对学生来说，选择看起来更难的路也从侧面说明了其对设计有更高的追求，对个人的职业规划也更有远见。我们希望有越来越多这样想法的毕业生能加入席得设计。

所以，我们的招聘从策略上来说与往年变化不大，不过除了关注应届生的在校成绩与综合素质以外，会越来越关注他们的发展潜质和职业规划。公司目前最需要建筑设计及跨界设计类人才（例如建筑景观、室内设计、建筑视觉），需求最多的是3-5年的设计人才。

《建筑英才》：随着一线城市生活成本的增加，以及对外来人口的控制，此前在一线工作的外来人才陆续返回二三线城市工作。目前公司流失的人才多吗？公司在人才培养、制度建设方面做了哪些工作？

吕鹏：目前公司为初创阶段，暂时没有很多人才流失。一线城市虽然发展机会多，但生活成本逐年增加，工资与通货膨胀率双轨增长，对年轻人压力不小，未来可能会有部分人才选择回流二三线城市。公司在培养人才、留住人才方面，主要做了以下几件事：

1、鼓励一切缤纷的想法和蠢蠢欲动的创意，创造对设计永葆灵感和热情的氛围；

2、提供有规划、多样性的职业成长道路，形成快速成长平台和全面发展

空间；

3、打造透明、公平的合伙人制度，不论资排辈，鼓励优秀建筑师发挥更大个人的价值；

4、扁平化管理方式+开放式办公空间（公司不设任何单人办公室），让不同团队在保持各自个性与活力的同时，加强彼此间的交流互动；

5、人性化的福利体系+细致入微的生活保障，让员工快乐工作，快乐生活。

《建筑英才》：我们了解到您曾任天华集团副总经理兼深圳天华董事、总经理，厦门天华董事、总经理等职，作为建筑设计领域的资深人士，请您谈谈设计企业应该怎样做才能聚拢人气，减少人才流失。

吕鹏：建筑设计企业最重要的资产就是人才，本质上是智力密集型而非劳动力密集型企业，其人性高于企业性。为了更大程度上减少人力流失，一则要提高企业性（专业度强化，品牌竞争力优化），二则要提高人合互动，保证员工持久活力。目前我们公司主要做了以下几点：

1、健全人才发展机制：扩大企业人才池，搭建企业人才梯队，格式化搭建企业继任者梯队；

2、完善企业培训体系：分管理梯队及专业梯队，搭建专业集训类课程体系及管理者的上岗集训体系；

3、加强雇主品牌建设：完善后勤保障体系，创造舒适工作氛围，增加符合建筑师特点的个性化福利项目；

4、搭建合理晋升机制：划分合理团队编制，提升腰部人员转化率，盘活中部岗位员工积极性。■

以创新为核心竞争力 打造现代化设计企业

——访深圳奥雅设计股份有限公司董事总经理/联合创始人李方悦

文 | 苑航

2019年已经过去三个季度，建筑房地产行业在“房住不炒”的主基调下，历经数次调控，进入优胜劣汰、由量变到质变的新的时期。据人民法院公告网显示，截至7月23日，2019年全国有271家房地产企业宣告破产清算。有业内人士表示，建筑行业已经进入寒冬。那么什么样的建筑企业可以在寒冬中突围成为赢家？

“随着持续高压的房地产调控，市场的残酷正逐渐显现。导致企业破产的原因不单是市场不景气，也有企业自身的原因。但是从另一方面我们可以看到仍然有很多建筑房地产企业在坚持自己的理念，有企业坚持花费大量的时间和精力在做城市更新，传承历史文化，保留城市记忆；也有企业坚持服务于弱势群体，服务于公益大爱。社会需要的正是这种能够为经济民生服务、践行社会责任的企业，只有符合社会的需要，建筑房地产企业才能走得更远。奥雅的核心价值之一就是实现社会价值。”深圳奥雅设计股份有限公司（以下简称“奥雅”）董事总经理、联合创始人李方悦在接受《建筑英才》采访时表示，“专心做事，真诚待人，追求卓越，持之以恒”，看似朴素的十六字司训在奥雅发展的进程中不断验证了它的重要性。奥雅所吸引的也都是这样的人，他们对于工作有兴趣、有情怀、有认同感。从理想开始去组建一个团队，脚踏实地地践行想法，例如：传统民居改造、洛嘉亲子、美丽乡村……这些领域的发展不仅体现了个人的价值观，也体现了奥雅良好的社会责任感和目标——创造更美好的人居环境。

未雨绸缪 布局二级市场

每个行业发展都有一定的起伏周期，但建筑行业经



“一流的平台是由一流的人才组成的。而对于这样的人才，奥雅的怀抱一直会向他敞开，让他们挥洒自己才华的同时，实现自身与奥雅的共同价值。”

历的却是大起大落。在行业遭遇严厉调控、发展遇到瓶颈时，如何顺应新趋势，积极转型，使企业走下去，是每一位管理者面临的课题。

“我们或许可以更加从容地看待当下的调控与转型。在调控的大背景下依然不乏有某些局部领域的开发热潮，所以我们还是非常有信心，广大的英年才俊在奥雅这个平台是能够大有作为的。”李方悦表示，当下是企业需要转型，而人才又出现大量迁移，从一线回流到二三线就业的趋势已经明朗。在新的历史时期，奥雅对于人才回归二线城市的预测是准确的，因此很早之前就有一些布局，使人才可以在我们这个大平台上发挥才能。例如我们青岛公司、广州公司、武汉公司都是为了留住人才而成立的，这些区域公司基本已经成为“回归青年的大本营”。特别有意义的是，这些回到二线城市的优秀人才仍旧可以在我们这个平台上发展，在全国一流的项目上跟一流的开发商合作，实现自己的梦想。我认为这也是我们人才策略中最大的优势。当然在新的时期，我们面临的问题在变、工作的思维和方式也在变，但是奥雅对公司人才的要求没变。

“奥雅人首先强调的是创新能力，创造力就是整合事物的能力，能够从日常生活中寻找灵感，利用现有的知识和物质改进或创造新的事物；其次，我们希望奥雅人具有跨界思维能力，关注城市与人文，有解决城市问题的激情和责任感，不断学习规划、建筑设计、城市问题、经济学等各种各样的知识。我们是一个讲梦想的平台，对于那些能够踏实做事情、渴望成长的人才，相信奥雅会

是他们实现梦想的地方。我相信，一流的平台是由一流的人才组成的。而对于这样的人才，奥雅的怀抱一直会向他敞开，让他们挥洒自己才华的同时实现自身与奥雅的共同价值。”李方悦说。

实施“人才为先”战略 促进企业创新

近两年全国各地纷纷出台人才政策，抢人大战此起彼伏，加之高铁建设提速，都市圈逐渐形成，区域经济发展越来越平衡，毕业生就业也越来越分散，一线城市不再是唯一选择。在这样的大背景下，处在一线城市的建筑房地产企业如何留住人才也是值得业界共同探讨的话题。

“如何招聘人才、储备人才、培养人才等等，这是奥雅的人才战略。面对新形势，奥雅实施了‘人才为先’的战略。目前一线城市的人才向新一线城市及二三线城市分流，能够缓解二三线城市人才紧缺的状况，有利于促进区域经济协调平衡发展。但是对于一线城市而言，如何提高对于人才的吸引力是个难题。但由于景观设计行业具有一定的特殊性——每个地区的景观具有各自的地域特色，跨地区经营更有利于当地业务的发展，因此奥雅目前以深圳为总部，围绕全国各个区域中心城市布局，在香港、上海、北京、西安、青岛、成都、长沙、郑州、武汉、广州、重庆、杭州等城市设立了十余家分公司及子公司。在一线城市人才回流的趋势下，想返回二三线城市的奥雅人依然可以选择留在奥雅分公司或子公司继续发展。”李方悦表示，奥雅作为一家以设计为驱动的综合文旅服务供应方，创新和设计是

公司发展的原动力，而这一切都离不开优秀的创新人才，奥雅永远对人才抱有极高的关注和热情，吸纳一流的人才，创造一个美好的工作环境和成长氛围，让他们在这个平台上实现自己的理想和价值，实现奥雅作为行业的人才高地，是奥雅的长期人才战略。所以人才的招聘方面，不管是社招还是校招，奥雅一直在坚持实施人才战略，近几年的毕业生招聘入职人数均突破100人，人才专业结构从以前较单一的设计专业，到目前的多专业跨界的人才，以满足公司不同业务发展的需要。

据《建筑英才》了解，奥雅在实施人才战略方面，主要做了以下几点：

首先，在人才储备方面，奥雅于2016年创立乡建营，联合国内知名高校为在校学生提供学习与实践的机会，通过践行从设计到建造、从策划到运营一体化的活动方式，帮助毕业生学员完成从校园走向职场的过程，期间用专业的颠覆性的教学体系，充分发挥学员的才能，提升学员整体专业认知与项目把控实力。奥雅乡建营目前已成功举办了三年，为奥雅未来的发展提供了有力的人才储备。

其次，在人才培养方面，奥雅在2014年成立奥雅设计与管理学院，秉承奥雅特有的人才观，坚持“忠于品质要求，注重情景学习，致力教学相长”的教学理念，不断地发现和培养优秀人才，对企业内部各层次的人才进行培养与规划，满足公司对复合性创新人才和经营管理人才的需求。

最后，在人才保有方面，奥雅将员工工作体验与客户体验放在同样重要的位置。由于大量新兴业务具有更多复杂

的综合性问题需要解决，需要各专业的技术人才相互配合协力完成。奥雅设计鼓励员工自由表达设计思想，通过各类工作流程、业余活动和网络论坛促进交流，从而产生化学反应，促进企业创新。

建立完善激励机制 提升人才留存率

建筑设计公司属于智力型企业，人才的重要性不言而喻。李方悦认为，人才在企业的发展情况可直接影响企业的可持续发展，如何留住企业所需求的优秀人才成为行业企业的管理核心问题。

“奥雅作为行业的领军企业之一，对员工满意度、薪酬水平、发展机会、工作成就感、价值存在感、企业文化、职业发展等各方面因素都进行综合考虑，力求将公司战略与核心人员的发展诉求相结合，系统地从各个方面提升企业的人才留存率，以做到员工和公司的共同发展。其中包括公司这些年来所做的管理创新：股权激励制度、职业经理人激励方式、各项目团队预算管理、项目品质激励、新业务内部创业激励、绩效激励、部分城市的人才安居房激励等。为了员工职业发展，提升员工个人价值，奥雅特别成立了奥雅设计与管理学院，以不断地发现和培养优秀人才，对企业内部各层次的人才进行培养与规划，都是我们觉得有效地留下和培育人才的方式。”李方悦说：“一句话：让认同奥雅企业文化与价值观的优秀员工在不断提高个人职业价值

与成就感的同时，与公司共同发展，彼此成就。”

在谈到建筑房地产行业受困于逐渐收紧的调控政策，企业该如何应对时，李方悦表示，当前房地产从黄金时代全面进入了白银时代，目前房地产遇到的问题，并不是简单的政策问题，我们应该从更高的格局去审视未来。如安藤忠雄所言：“拥抱历史，我们需要分析；拥抱未来，我们需要创意。”设计企业依然要将创新变为核心竞争力，奥雅设计是一家有社会责任感的，有情怀与理想的，简单平等与开放包容的，着眼长远的现代设计企业；奥雅同时也是一家有着强烈的好奇心，不断地重新定义自己，以及把握时机，顺应变化，有机发展的文创组织，奥雅希望通过创意和设计的力量来改变世界。今年6月，奥雅



在乌镇横港国际艺术村举行了为期两天的社区住宅设计研讨会，对于新中式之后的地产设计趋势及方向进行了探索，为奥雅的转型达成了具有里程碑意义的共识——《2019·横港共识》，告别“新中式”，断臂重生、从零开始，追求卓越、永续创新，奥雅设计将走向一个以设计创新为核心竞争力的现代设计企业，这也是我们和未来奥雅人一起奋斗的目标，是我们选择下一个奥雅人的出发点。

在谈到建筑行业的未来时，李方悦表示，传统建筑产业必定会受到新技术的冲击，BIM、GIS、云计算、大数据、人工智能、3D打印、物联网、机器人等技术将会给传统建筑行业带来很大的变化。但是对于当代的建筑从业者而言，一面是没有完全丢弃的传统，一面是快速发展的物质文明和高新科技，或许能促成中国传统文化走向现代化的方向。基于传统、尊重当代、面向未来，这是挑战，也是使命。

“我们应当讨论的不是对未来的期望，也不是为现在做了什么，而是要讨论为未来留下了怎样的记忆。可能说我们会为未来留下了现在的风土人情，或者为未来留下了我们这个年代对未来的畅想，又或者说留下了这个年代对更久以前的追溯。建筑要做的不是试图去创造一个产品，而是要重新定义一个场所，至于使用怎样的工具以及如何使用工具，则需要我们和时代接轨，或者说在一定程度上引领时代。如何应对未来的挑战，其实就是如何应对当下，我们要做的就是一刻不停地向前学习。这个时代所有的进程都在加速，自我更新是竞争力的核心。”李方悦说。■



2019第四届中国海绵城市国际交流大会 暨中国(雄安)水环境与绿色基础设施研讨会

2019 Fourth China Sponge City International Conference China (Xiong' An)
International Conference of Water Ecosystem & Green Infrastructure

2019年10月10-13日 | 中国·保定电谷国际酒店

建设海绵城市是改善和修复城市生态水环境,提升城市绿色基础设施配套,打造“蓝天绿地、水清景美”城市天然生态环境的有效举措,已成为我国新时代推动生态文明建设,实现绿色发展的国家行动。雄安新区“理水营城,水城相融;蓝绿互映,和谐共生”生态宜居之城的规划理念更是“海绵型城市”建设的重要举措,是实现人与自然和谐共生的积极探索。



中国海绵城市国际交流大会是目前国内领先的国际性技术成果推广和交流平台,已成功举办三届,是国内外绿色基础设施和海绵城市建设领域专业化交流平台;往届大会累计有超过**50**个海绵城市,**3000+**人注册,近**200**人专家嘉宾,**200+**家专业机构参与大会合作。



全联城市基础设施商会

电话: 010-6879 0960/0522 传真: 010-68799097 邮箱: qlcsjcss@126.com

网站: www.csc-expo.com (大会官网) www.acfic-ccoi.org (商会官网)

地址: 北京市海淀区车公庄西路19号华通大厦A座7层715

如何管理员工，激发潜能， 使人才价值最大化？

今年4月，国内某知名互联网公司HR通过监控视频收集“证据”，以员工每天工作不足8小时为由解聘员工的事件在网络持续发酵，引起广泛关注。支持者和反对者围绕这位HR的做法是否合理合法，展开激烈辩论。

如何有效管理员工，激发员工潜能和工作热情，使其价值最大化，并在合理合法合规的框架下，达到工作量饱和，以避免用工成本的浪费，是企业管理者和HR一直思考及探讨的话题。

众所周知，以90后95后为代表的新生代员工逐渐走进职场，成为职场大军中不可或缺的一部分。而这些年轻员工成长在互联网高速发达的当下，接触外界信息较多，思想活跃，个性较强，且多数为独生子女，生活条件较优越，他们无需为了生存而工作，更多的是为了乐趣而工作。

目前职场以80后70后为主力，这两代员工大多数上有老、下有小，养家糊口为生存而努力，是工作的主要目的。而90后95后员工大多数没有生活压力，更多地崇尚“佛系”生活，不争不抢，但也不想多干活。

不同年代员工的管理，给HR提出了新的课题。那么如何管理员工，激发潜能，使人才价值最大化？本期《圆桌》特邀请几位资深HR来分享他们的管理经验。

策划/ 采写 | 苑航



有效激发员工潜能 把合适的人放在合适的位子

我们是一家老牌的施工类大型国企，绩效考核基本都是综合考虑了下级、平级、上级的评价，赋予不同的评分比例而进行，在此不做过多的介绍。

对于国企内机关人员绩效考核谈一些个人的看法：首先我认可绩效考核能有效管理员工，但是绩效考核要根据层次、工作内容随着时代改变而发生改变。个人倾向于将工作分为定性和定量，根据不同人群给与不同的考核评价机制。同时绩效考核的应用很重要，我们现在其实每家企业的考核机制都有所差距，但并不是影响效果的本质，本质是我们未能执行考核，或者说考核评价过程中掺杂了人为因素。

让不同层级人员参与制度制定 把合适的人放在合适的位子

目前90后95后员工逐渐走进职场，新生代员工个性鲜明，与老一代员工相比，缺少吃苦奉献精神，在工作中更喜欢自由自在，不受约束。这种现象给公司的管理提出了新的课题。是否应该制定不同的管理制度来接纳这些新生代员工？其实管理制度的产生是公司整体考虑的决定，制度的制定都是向着好的方向发展，我并不赞同公司有不同的管理制度。但是在制度的制定过程中应该有各层级人员的参与，充分考虑各方的在发展中问题。往往出现问题并不是制度本身有问题，而是随着时代转变，制度未进行及时地修订。保持制度的适应性很重要，特别是二级制度以及三级操作管理制度的修订。

在制度的实施过程中，“工作量是否饱和”这个问题，在施工类企业比较难以界定。施工类企业工作性质比较多元化，甚至采用了不同的工作时间计算方式。在不考虑机关和项目性质不同的同时，就是每个项目之间也有很大的差异化。目前虽然没有太好的办法，但作为人力资源从另外一个角度能减缓这种矛盾的产生，即把合适的人放在合适的位子，同时对于不同项目部配备互补的班子成员。从而通过管理好一批主要人员而影响整个公司人员的工作态度。



上海二十冶建设有限
公司人事部经理
雷瑞冬

了解员工需求 给与核心人才更多的薪酬倾斜

制度的制定和落实是完成组织目标的保证，而激发员工潜能，是超越目标的可能，使员工与企业共同成长、进步。

激发员工潜能的一个前提是了解不同员工的需求，职位、薪酬、环境对每一个员工来说都有不同的促进作用。建议对新员工给与更多的学习机会，对于3到5年的员工提供更多的职位提升，对于核心人才给与更多的薪酬倾斜。同时对于部分奖励要做到快、准、平。“快”是要让员工在付出后感受到回报的及时性。“准”是要根据不同的付出给与适度的奖励。“平”是要让奖励影响更多的人，同时认可企业的激励政策。

总之，与时俱进，制定适应新时代发展变化的管理制度、薪酬制度，有效激发员工潜能，给年轻员工提供更多的学习机会，更好地完成组织目标，是我们HR应该做的本职工作。■

多元化管理破解“五代同堂”难题



北京东方畅想建筑设计有限公司办公室主任 | 李恺嫒

随着“90后”开始登陆职场，成为职场中不可或缺的一部分，很多企业从“50后”跨度到“90后”，“五代同堂”的职场大戏经常上演。受这种代际更替的影响，对中国企业来说，最大的挑战就是如何从统一化管理走向多元化管理。

年龄差别给企业管理带来的困难

过去对员工的管理更多的是服从，企业制定统一的价值观、统一的战略目标，员工要不折不扣地去执行。这样的组织有其自身优势，比如大目标是一致，可以产生经济规模效应等，但是现在面临的是不同年代的人各自有不同的价值观与信仰，然而不同年代的人的价值观又是相互矛盾的，比如“90后”的自我主义与“50后”的集体主义，二者在一个集体里很难融合。

例如，一名25岁的经理因担心别人指责他有年龄歧视行为，就避免向其50岁的下属提供必要的建设性反馈。结果，这名员工从未得到过提高其工作绩效所需的反馈信息。在这种情况下，管理者务必要确定他们是要解决绩效问题还是要解决多元化问题。

当这些因多元化引发的紧张气氛和害怕情绪加剧时，员工的工作效率和士气就会下降，组织就无法获得多元化带来的优势。

多元化管理的机遇和挑战

要实现多元化管理的最大价值，需要使每位员工都能够发挥其最大潜力。这就需要明确多元化管理和业务目标之间的关联。例如，是否想在现有客户中增加销量？是否想扩展到新市场？现在确定多元化如何帮助您的团队实现这些目标，使公司员工了解到这样的想法和目标。例如，在某家公司，一位产品开发经理对他的员工说：“我们的目标包括向即将退休的个人以及年轻初创企业提供服务。我需要你们根据自己作为这两个群体的一员所具有的个人经验，提出一些对这两个群体有吸引力的服务创意。”这样的情况就需要不同年代的员工携手合作去完成。不要认为每位员工都清楚如何利用自己的独特才能来取得成功。确保员工了解组织的目标，然后讨论每位员工如何帮助组织实现这些目标。通过提醒员工注意他们之间的差异，以及说明多元化如何可以帮助公司实现战略目标，并且公司很重视每位员工的贡献。同样重要的是，要为每位员工提供一个创造有价值的业务成果的机会。多元化不仅是一个好想法，还是一件应做之事。

人力资源在多元化管理中的作用

企业不可能为了“90后”而去改变整个组织架构，但可以增强组织的弹性来接纳新生代的员工，过去那种统一化管理制度现在已经不适用了，所以在制定管理制度时不但要顾忌大多数员工，还要适合另一小部分员工，比如休假制度、加班制度、福利制度等，根据不同年代的人去制定相应的管理制度，让员工多一些选择的余地，可能在这样的管理制度下存在一些矛盾，需要HR去掌握平衡度。但是任何一项变革都需要企业的高层去决策，然后HR去执行，在这方面需要提前做的是及时向高层提供一些数据，用事实说话。■

利用“软”管理达到“同心同德”

绩效考核一直是员工管理中的重点和难点，从管理体系上看不做绩效管理肯定是不行的，但效果却各有千秋。绩效考核的目标是激发员工时刻保持高昂的工作热情，更好地达成个人及组织的目标。绩效考核是否能有效激励员工，关键在于绩效考核本身的设计以及企业战略要求是否匹配，与企业的文化是否匹配，在于考核过程是否遵循设计的初衷，是否真正做到奖优罚劣，起到导向作用。

绩效考核既要量体裁衣还要符合“企情”

绩效考核有很多形式，从360环评、KPI、OKR，用什么形式要科学选择，既要确保效果，还要符合“企情”。例如国有企业多采用360环评与KPI结合的形式，主要还是由企业特性决定，因360环评矛盾不易集中，在“人情”环境下，考核形式员工容易接受，但这种形式也将360环评的缺点放大，被考核人在工作中更注重与周边人的关系，在该坚持原则时更趋宽松，但这也是企业的实际情况，否则考核推行难度更大。我们一般有严格的考核规则，但同时会出现很多特殊，有时要思考“平衡”，在优与次优中难以取舍，在差与次差中蹉跎不前，从而导致绩效差距不大，背离了考核初衷。管理者都愿意做“好人”，所以出问题的往往不是工具与制度，而是我们自己。绩效考核对员工管理肯定是有效的，即使是在刚才所说的情况下，绩效考核也起到了“凝聚团队”的作用，团队凝聚侧面促进组织绩效。因此绩效考核要量体裁衣，合适的就是最好的，要跟组织战略和情况发展，不停地改进与变革。

“软硬兼施”的管理方法更能达到“同心同德”

绩效考核是管理措施，是被动型管理，是“硬”的方面。让员工保持高昂的工作热情，更应注重“软”的方面。我公司隶属央企中建三局集团有限公司，目前已形成全过程工程咨询、建筑及建筑工业化、市政（环保）、地下空

中建三局设计总院（
工程设计有限公司）
人力资源部经理

张涛



间与人防、岩土工程勘察、园林景观和EPC工程设计管理协同发展的业务布局，公司现有员工750余人，所以更注重人性化“软”管理。一是“同心”，既目标相同，要将员工个人实现与企业发展目标相融合，清晰地让员工了解企业发展战略和现状，有明确的职业发展空间和通道，坦然与员工一起面对困难和问题，让他们积极地参与到解决问题中来，愿意与企业共进退的才是我们需要留下的人才，才是值得分享胜利成果的人。互信是团队战斗力的基础。很多企业一线员工不了解企业战略和发展目标，无法获得成长与付出的持久动力。二是“同德”，既文化相同。企业文化看似无形无体，实则润物无声。一个企业文化如何，在平时是体现在员工的形象与行为上，同时也决定了员工在面对困难、面对“吃亏”时的态度，更重要的是企业文化让员工行为趋同，当多数人向前时，退后的人也不得不随人流向前，从而形成整体向前的巨大效应。笔者所在单位在近60年的发展中，逐渐凝结了“敢为天下先，永远争第一”的企业品格，在选拔人才时，崇尚“勇于担责，敢于担难，善于担险”，由此产生的示范效应，涌现出许多优秀骨干，这也是企业成功的因素之一。■

明确职责奖罚分明 留住高效率人才



上海东大建筑设计
(集团)有限公司董
事长 | 韦成明

科学有效的绩效考核是管理员工使其完成组织目标的重要手段,但也不能光依靠考核达成目标。比如我们公司规模虽小,却更容易关注到每一个人的成长,用家庭式的温暖来带动员工的积极性,远比冷冰冰的规章制度效果要好得多。谈到绩效考核,可以从明确岗位职责、梳理核心业务流程、制定奖励制度三个方面切入。

明确岗位职责,培养员工责任心

要想员工按上级的心意办事,管理者就先明确自己的要求。员工服务不规范,究其原因,还是公司没有告诉员工到底什么才是规范的服务。如果公司没有任何一个文件能明确并细化这些责任,员工自然不会知道自己应该做些什么。小公司的职位本来就不多,把每个岗位的职责范围、工作标准界定清楚并非难事,通过反复的培训与修正、上级的以身作则,自然能逐渐培养出员工的责任心。

梳理核心业务流程,帮助员工提高业务水平

单纯依赖考核和处罚只能治标不治本,反而让员工萌生消极思想,甚至引发不当行为,为公司运营增加额外

风险。梳理核心业务流程,就是要把关键风险点找出来,制定规范可行的流程,在执行中通过互检互查、文字记录等方式予以避免,管控住关键风险点,确保公司不出大事,然后再用剩余的精力考虑商业模式的创新与精细化管理。由于某些小型企业长期的粗放管理,员工可能已经养成了比较随意的思想和行为惯性,在推行核心业务流程初期,管理者一定会遇到各种问题和阻力,此时就可以充分发挥小企业执行力强的优势,通过不断地培训与修正来解决。从长期来看,规范的流程会帮助员工提高业务水平,获得更高的工作成就感,一举两得,何乐而不为?

制定奖励制度,留住高效率员工

员工责任心不强和“磨洋工”是很常见的现象。然而,在刚入职时,员工绝对不是这个样子。日复一日,到底是什么促使员工发生了变化?一方面,企业对员工的突出表现没有及时奖励。当集体工作效率不高时,高效的员工反而容易被同事冷落,逐渐被边缘化,因而缺乏归属感,这也是效率低下的公司留不住人才的原因;另一方面,员工因对公司的期待而入职,因对上级的不满而离职。有的上级把对员工的工作不闻不问当作放权,实际上是放弃。有的上级对员工的要求过于严苛,少有鼓励和帮助,让员工充满挫败感,终因“干得不爽”而另寻出路。因此,制定奖励制度,就是要及时激励表现突出的员工,不能让“雷锋”吃亏。同时,更要引导上级关注员工成长,因为培养下属是上级的首要职责。

获取利润和持续发展是企业经营的核心,激励先进和高效协同则是HR推行绩效的初心。当企业决定是否推行绩效和计划如何推行绩效时,切勿忘记做绩效的根本目的。绩效一定是服务于企业经营的。按月度、季度打分并非就是绩效考核,小企业的员工每天都在上级眼皮底下工作,干得好与不好一目了然,何必非要弄几张表格呢?当绩效考核已经成为企业负担时,管理者可以考虑将其做得简单一些,把精力集中到规范核心业务流程和开拓新业务上,效果也许更令人惊喜。■

以价值认同为根本 根据员工发展阶段差异化管理

谈到管理，大多是用制度化生成各种条条框框的机制，来模式化管理员工。我们是一家从事十年景观行业的设计公司，从管理层到应届生整体年龄相对年轻化。我们更加注重员工关怀，增加归属感与凝聚力。在“魔都”这个拼搏与压力并存的城市，从招聘邀约开始，我们就会关注面试者的食宿交通便利与否，比如上下班的路线及花费的时间，其实我一直认为这是面试者最终选择哪家公司的一个重要考虑。

选人：能力可以培养，价值观不能将就

我们非常清楚人才是一个企业真正的核心竞争力，如何激活员工的工作动力，保持员工的工作热情，是我们人力资源管理者必须面对的难题。

就像无法叫醒一个装睡的人，我们很难真正激励到一个“无欲无求”的员工，同样的我们也不要指望一个跟公司文化格格不入的员工能发挥多大的作用。因此企业必须在招聘端将“三观不合”的应聘者挡在门外。即使招聘压力再大，再怎么求贤若渴，企业也应该只选择价值观契合的同道中人。只有这样，才能更好地培养员工对企业的忠诚度，从而留住人才，降低员工流失率，降低人力成本。

管理：弱化代际差异，采用情境领导

代际差异和代际管理一直是员工管理领域经久不衰的话题。如今我们面对90后、95后甚至00后的职场新生代，不必过于放大代际差异，尤其不能贴标签。

在日常管理中，我认为企业应该根据员工个体的差异而采用不同的管理手段，但没有必要针对不同年代的员工制定不同的管理制度。我们依据情境领导的理论，从工作能力和工作意愿两个维度将员工区分为以下四种类型，并采取有针对性的管理方式。

高能力高意愿：这样的员工是企业的核心人才，应给予充分的授权，使其有足够施展才华的空间，对这样的员工应该管理结果而不是管理过程。从激励的角度来说，对于高能力高意愿的员工可以采用职业发展的激励或荣

意初景观设计咨询 (上海)有限公司人 力资源总监 | 唐琳



誉激励的方式。

高能力低意愿：这种情形一般更多出现在职场“老油条”的身上，管理难度比较大，需要管理人员帮助他们找到工作的动力源，让其多参与一些他感兴趣的项目。如果还是不能很好地激发他的工作热情，管理人员可以让员工自己制定工作目标和计划，并明确此目标是其必须完成的“底线”。对于此类员工应先进行正向激励，如果效果差强人意，可以考虑负激励的方式。

低能力高意愿：一般以新员工或新调岗员工居多。对于这样的员工应多加鼓励，最关键的是需要进行工作技能上的辅导，管理人员可以亲自辅导或者授权高能力的员工进行带教。需要注意的是管理人员应对此类员工进行过程管理，需要不断关注其工作任务的完成进度，并给予及时的工作指导。对于这类员工可以采用目标激励或榜样激励的方式。

低能力低意愿：此类员工是企业和管理人员很想摆脱的“包袱”，但在甩掉这个“包袱”之前还是应该给他一些机会的，对其进行辅导以提升工作能力，与其面谈以激发工作动力，甚至是进行调岗，如果最终证明仍然不能胜任，也不要犹豫，应该快刀斩乱麻。■

>> 专家观点

细分工作灵活管理 有效引导员工发挥专长和潜能

文 | 卞永华

俗言职场如战场，在70后、80后鏖战职场、奋斗正酣之时，大批90后的生力军以全新的风貌和姿态加入了职业战斗，他们年轻，充满活力和战斗力，敢于直言，敢于挑战，给久经沙场的70后、80后带来了不小的冲击。犹如鲶鱼效应一般，让好多70后、80后的老战士们不得不又端起书本学知识，打开电脑接触新事物新信息，唯恐被90后的后浪拍在沙滩上。

然90后、95后的新军亦非十全十美，他们生活的家庭条件相对优越，从小父母百般呵护，鲜有在社会底层磨练、打拼过的经历。为此他们有活力的同时会少些韧劲，有创造力的同时会少些坚持，敢说敢言的同时敬畏之心又略显不足，讲求自我和自由的同时缺少团队配合精神。他们更倾向于创业单干而不是拘泥于一辈子在一个公司为别人服务，更喜欢说走就走的旅行，当然意味着可能说不干就撂挑子，某种程度上他们工作中完全看心情。

面对这些90后、95后员工，该如何管理、激励他们，使其更好地发挥潜能？如何让他们保持高昂的斗志完成工作？这是一个很大的课题，这里仅从工作管理及个人管理上简要探讨。

第一、抓好入职第一课。入职培训，看似简单而又重要的一个步骤，目的就是让他们对公司的制度及机制树立敬畏之心。把公司所有人都要遵守的条条框框介绍清楚，规则惩罚阐述明细，把丑话讲在前面，直截了当把奖惩告知。而不是在工作中触碰了黄线被不停地教导训斥，参加学习等。90后的年轻人特别不喜欢婆婆妈妈般家长式的管教，会让他们产生抵触情绪，并且很容易把情绪带到工作生活中。

第二、工作上实施PM制。简言之就是拆分项目管理，前提是整个工作的系统思考及全局策划工作交由老



练上级负责，对年轻的下级们要工作细分，模块化项目管理，把每一个子模块当成一个项目去赋予实施，制定好项目完成的各项标准和要求，让他们在这个小项目上发挥自我的主观能动性。95后的年轻人积极乐观，责任心强，对自我要求高，需要不断的和高效的成就感，小的子项目模块一旦完成带来的成就感又快又高效，激励效果相当显著，会驱赶他们不断挑战。当然，上级需要定期开会检查这些小项目的完成情况及工作质量，不断增加项目的难度和内容。有褒有贬，表扬中提升工作水平，批评中成长自

我。切忌工作标准及定义不清晰，让他们自己琢磨；切忌让他们写篇文章上级修改十个遍八遍；切忌出现问题不加分析而一股脑儿把责任都推给他们。

第三、人员管理上灵活多变。年轻人思维灵活而不喜欢呆板固执；富于活力而不热衷于趋炎附势攀附上级；倾向民主平等而讨厌官僚权势；有爱心有热心但讨厌虚伪作假。为此，在管理这些年轻员工方面要深入他们内心所想所爱所憎所恶，不要一成不变一套理论方法管到底，在制度规则框架内要灵活，调整管理他们的策略，不断创造机会发挥他们的激情和创造力，不断赋予他们挑战和刺激，而不是高高在上的官腔架势和一味地纵容。同时还要学习他们热衷的新事物新思想，才能更好地引导他们，发挥他们的专长和潜能。

如今，我们的世界已经进入一个全新的信息时代，年轻人接触的、了解的、认知的已经大为不同，更需要企业以全新的思维和模式审视年轻一代，不断调整策略和方法去适应他们，适应社会，适应未来。长江后浪推前浪，毕竟我们终将会被他们取代，他们才是我们的未来和希望。■

(作者系五矿地产人力资源部副总经理)

Shanghai International Trade Fair for Heating, Ventilation,
Air-Conditioning & Home Comfort System
上海国际供热通风空调及舒适家居系统展览会

上海供热展

绿色 舒适 个性 多元

2019年9月3至5日

中国·上海
上海新国际博览中心

产品类别



暖通空调



舒适家居 (净水、新风、空气净化、智慧家庭)

与智能建筑、智能家居、智慧停车、智慧办公及
照明展会同期举行

总展览面积: 51,000+ 平方米

总展商数: 650+

总观众数: 62,000+

展团阵容: 欧洲展团

特色区域: 两联供专区、匠·新精品专区、
店口专区



扫描关注官方微信

展会垂询

法兰克福展览(上海)有限公司

电话: +86 21 6160 8577 / 73

邮箱: info@ishc-cihe.com

中展众合(北京)国际展览有限公司

电话: +86 10 8460 0666 / 67 / 68

邮箱: info@ishc-cihe.com

上海展业展览有限公司

电话: +86 21 5109 0889

邮箱: info@zhanye-expo.com



messe frankfurt

HR的垃圾分类

作者：周良工

听说垃圾分类摸事百出



提前尝试以免临阵磨枪



杯子和茶包如何分类



宠物便便又该何去何从？



垃圾桶仿佛是新的考场



所有改变是为让生活开满鲜花



英才网联手机网站



建筑英才网微信

www.800hr.com
分行业专业人才招聘网站

HR和领导

部门领导看上去凶凶的



见面心虚总想绕道走



其实只需坦诚沟通



相互理解



努力与信任换来硕果累累



确立共同目标，你我共同成长



英才网手机网站



建筑英才网微信

www.800hr.com
分行业专业人才招聘网站

关于三期女工年休假及派遣员工管理的法律解答

企业扣除离职员工的“存工”工资是否合法？女职工休了哺乳假，还能再享受带薪年休假吗？公司解散，怀孕女员工不同意仅支付经济补偿金该如何处理？如何计算劳务派遣员工的工资总额？针对以上问题，本期《专家坐诊》特邀请劳达laboroot高级咨询顾问谢严兴为大家一一解答。

员工离职，企业扣除“存工”的工资是否合法？

问

HR来信：

我们是一家生产型企业，每年春节假期在国家法定假期的基础上多休息大概十天，而且这种“传统”已经持续数年。其潜在原因有两点：一是这段时间公司生产属于淡季，订单很少。二是公司也有为员工提供“福利”的意思。公司将这多休息的十天视为员工的“存工”，与未来加班互相抵消。

但这样一来造成了一种情况，即部分有加班任务的员工可以逐渐将春节休假存工抵消掉，而没有加班任务的员工就始终背负着这些春节休假“存工”。期间如果有员工离职，需要扣除存工部分的工资，请问企业这样做是否合法？

答

劳达laboroot高级合伙人、高级咨询顾问谢严兴回复（以下简称“专家回复”）：

企业的上述做法不尽合法。

首先，企业制定的上述“存工”抵扣加班或工资的制度，由于涉及到员工的切身利益，依法应与员工协商一致并经过民主程序制订才合法。但上述企业明显没有这样做。

其次，我国劳动法规定，可以采取调休方式补偿员工的做法，仅限于休息日加班的情形。对于延长工作日加班和法定节假日加班的，应优先以支付加班费的方式进行补偿。上述企业一律采取了“调休补偿”的方式，部分违反了法律规定。

最后，根据原劳动部规章和地方行政法规，均不支持以这种理由扣除员工工资。



女职工休了哺乳假，还能再享受带薪年假吗？

问

HR来信：

吴女士为上海某公司员工，2016年年初，吴女士因生育小孩休了98天产假。产假结束后，吴女士因女儿需要照顾，又向公司申请了6个半月的哺乳假，公司也批准了其休哺乳假的请求。哺乳假结束后，吴女士回公司正常上班。

2017年3月，吴女士提出辞职，并要求公司支付其2016年未休的5天年假的工资，公司认为其2016年已休了那么长时间的产假和哺乳假，不能再享受带薪年假了，便没有答应她的要求。经多次协商沟通未果，吴女士遂提请了劳动仲裁，要求公司应依法支付自己未休的带薪年假工资。请问，吴女士的诉求会得到法律支持吗？

答

专家回复：

本案的争议焦点在于：已休过哺乳假的女职工是否享受带薪年假？

《上海市女职工劳动保护办法》第十六条明确规定：“女职工生育后，若有困难且工作许可，由本人提出申请，经单位批准，可请哺乳假六个月。”因此，产假结束后再继续给予女职工工休息照顾婴儿的哺乳假是一种法定的假期。

本案中用人单位因为吴女士在一年中有大半年时间都在休假，因而认为吴女士不能再享受带薪年假，显然缺乏相关的法律依据。《职工带薪年休假条例》第四条规定：“职工有下列情形之一的，不享受当年的年休假：（一）职工依法享受寒暑假，其休假天数多于年休假天数的；（二）职工请事假累计20天以上且单位按照规定不扣工资的；（三）累计工作满1年不满10年的职工，请病假累计2个月以上的；（四）累计工作满10年不满20年的职工，请病假累计3个月以上的；（五）累计工作满20年以上的职工，请病假累计4个月以上的。”

也就是说，在《职工带薪年休假条例》中，哺乳假未被列入带薪年假的免除范围，因此用人单位不可擅自认为哺乳假与带薪年假可以相抵，并剥夺员工带薪年假的权利。

因此吴女士的仲裁请求会获得支持，公司应依法安排其在离职前补休或者向其支付未休的5天带薪年假工资。



公司解散，怀孕女员工不同意仅支付经济补偿金该如何处理？

问

HR来信：

我公司成立三年来一直惨淡经营，最近因经营困难决定要提前解散。公司对于员工除根据其工作年限支付法定经济补偿金外基本上也没有什么遣散补偿，大部分员工了解公司的情况，也没有要求什么。但有一名怀孕的女员工，鉴于处于孕期，她不同意公司只支付经济补偿金的做法，要求按照法律法规以外的标准进行额外补偿，否则就要去告公司。那么请问：这种情况下公司该如何补偿这位怀孕女员工？

答

专家回复：

“三期”内的女职工是特殊群体，在《劳动合同法》、《妇女权益保护法》和《女职工劳动保护特别规定》都对“三期”女职工给予了特殊的照顾。对于公司解散，对怀孕女员工到底该如何补偿，一直是个比较有争议的问题。所以在处理女职工“三期”内的问题时，须格外谨慎。

事实上，公司若只按现行法律规定的标准进行支付终止劳动关系的经济补偿金，怀孕女员工往往会提出其在孕期、产期、哺乳期待遇受损的问题，要求更多补偿。而根据《劳动合同法》第42条和第45条规定，“三期”内女员工与公司的劳动合同应当延续至相应的情形消失时终止。所以，当公司解散时，“三期”内的女职工可以提出要求：要么继续履行《劳动合同》，延续至哺乳期结束再解除（终止）劳动合同，要么支付额外的工资待遇补偿提前终止劳动合同。

关于如何支付额外“三期”待遇补偿的问题，目前我国通行法律规定得并不详细，因此建议公司结合当地法规与员工协商解决。目前我国各地的地方性规定中普遍对“三期”内女员工有进行特殊保护的规定。

根据《广州市中级人民法院关于审理劳动争议案件的参考意见》第二十二条规定：因用人单位原因造成劳动合同终止或解除，劳动者不能享受哺乳期待遇提出赔偿损失的，可以以劳动者上年度本人月平均工资20%为基数，按哺乳假至婴儿一周岁期限计发；再例如，根据《深圳市中级人民法院关于审理劳动争议案件若干问题的指导意见》105条规定：“三期”女职工孕期工资可参照《深圳经济特区企业工资管理暂行规定》第五十四条规定的停工津贴确定；产假期间的工资，按原工资待遇照发；哺乳期工资依《广东省女职工劳动保护实施办法》规定按不低于本人标准工资的百分之七十五发给工资。

所以，对于公司解散时，如何确定怀孕女员工的补偿方案，建议通过以下程序：

- 一、查询当地政策，有对“三期”妇女特殊保护规定的，按规定执行；
- 二、无规定，按《劳动合同法》第44条、第46条和第47条支付经济补偿金；
- 三、无规定且怀孕女员工不同意按《劳动合同法》第44条、第46条和第47条支付经济补偿金的协商解决的，支付费用上限是经济补偿金+生活费+产假工资+生育费用等（生活费和生育费用等当地一般也会有标准）。

最后，我们建议公司也需要加强与当地劳动部门和社保部门的联系，对于有这种情况的，多征求有关部门的意见。

如何计算劳务派遣员工的工资总额?

问

HR来信:

我公司是一家劳务派遣公司,日前将一批劳务派遣员工派遣至某用工单位。该批劳务派遣员工的工资与社保由我公司支付和缴纳。除此之外,用工单位会额外直接支付给劳动者一些奖金、津贴以及一些福利待遇。

请问,在计算该劳务派遣员工的工资总额时,是否应将用工单位直接发放的钱款纳入计算范围?

答

专家回复:

根据《劳动合同法》第六十二条规定:用工单位应当履行下列义务:

- (一)执行国家劳动标准,提供相应的劳动条件和劳动保护;
- (二)告知被派遣劳动者的工作要求和劳动报酬;
- (三)支付加班费、绩效奖金,提供与工作岗位相关的福利待遇;
- (四)对在岗被派遣劳动者进行工作岗位所必需的培训;
- (五)连续用工的,实行正常的工资调整机制。

用工单位不得将被派遣劳动者再派遣到其他用人单位。

上述法律第一款第(三)项可知,由用工单位直接发放的钱款,会被定义为“加班费、绩效奖金,提供与工作岗位相关的福利待遇和劳动保护”的性质。另据国务院《关于工资总额组成的规定》第四条规定:工资总额由下列六个部分组成:(一)计时工资;(二)计件工资;(三)奖金;(四)津贴和补贴;(五)加班加点工资;(六)特殊情况下支付的工资。

综上所述,用工单位直接发放给被派遣劳动者的加班费、奖金、津贴和补贴应该纳入计算工资总额的范围。■



解雇严重违纪员工，公司何错之有？

文 | 历菲

案例一：办公场所吵架被解除，被认定违法解除？

基本案情：

李某与北京某制药有限公司于2008年5月1日签订了劳动合同，合同期限为2008年5月1日至2010年4月30日，李某工作岗位为工程部电工，主要工作地点在高压配电室，其工作时间实行标准工时制度。2017年6月27日李某、池某、曹某及其母亲刘某的谈话录音，证明曹某、刘某、李某到办公区域大声吵闹，严重违纪，刘某用侮辱性语言长时间谩骂，其中侮辱性的言辞出现了10次，言

对于用人单位单方解除的案件，一定要通知工会，这是法定程序，如果在诉讼前未通知，可能会造成公司败诉的后果。对于严重违纪的解除，用人单位具有较重的举证责任，在解除前要梳理好依据、证据及程序，争取证据能够充分、有效。

辞激烈，严重影响了办公秩序，引起了相当一部分员工的围观，在员工中造成了恶劣影响。2017年6月28日某药业公司以严重违纪为由将李某辞退，双方劳动关系于当日解除。

2018年5月31日，李某将某药业公司申请至延庆仲裁委，要求该公司支付解除劳动合同经济赔偿金268020.3元、夜班费8920元。2018年7月12日，延庆仲裁委作出京延劳人仲字[2018]第370号裁决书，裁决某药业公司支付李某违法解除

劳动合同赔偿金138028.29元，驳回了李某的其他仲裁请求。李某、某药业公司均不服该裁决，先后于法定期限内诉至法院。

法院审理及裁决：

一审法院认为药业公司提交的证据不足以证明办公区域管理制度经过民主程序制定，亦不足以证明李某在办公区域大声吵闹，严重违纪，影响公司的办公秩序，故法院认定某药业公司违法



与李某解除劳动合同。药业公司不服一审法院的判决，向北京市第一中级人民法院提起上诉，经过开庭审理，驳回上诉，维持原判。

劳达laboroot执业律师、咨询顾问厉菲案评：

本案中，用人单位败诉的原因主要有两点，一点是用人单位的规章制度存在瑕疵，民主程序存在缺失。另外一点是用人单位的违纪事实的证据存在缺失。药业公司提交两份录音未能证明李某及家属在办公区域有谩骂等过激行为，且药业公司的证人亦未出庭作证，也即是用人单位没有充足的证据证明劳动者存在违纪行为。

以上两点往往是用人单位败诉的主要原因。对于劳动争议而言，大部分举证责任均在用人单位，《最高人民法院关于民事诉讼证据的若干规定》第六条“在劳动争议纠纷案件中，因用人单位作出开除、除名、辞退、解除劳动合同、减少劳动报酬、计算劳动者工作年限等决定而发生劳动争议的，由用人单位负举证责任。”因此对于用人单位来说，举证责任是很重要的，如果用人单位准备以严重违纪解除员工，一定要做好充分的证据准备。

另外，通过劳达大数据抓取，用人单位的另一败诉原因在于用人单位的规章制度存在瑕疵，可能是没有经过民主流程，也有可能是没有员工签收或公示。对于制度不够完善的公司，意味着无论员工作出多么过分的行为，均没有办法用《劳动合同法》第三十九条第二款“劳动者严重违反规章制度”行使用

人单位的单方解除权，一旦解除劳动合同就意味着要承担违法解除的风险。

案例二：解除不忠诚员工被认为是违法解除？

基本案情：

孙某于2014年2月20日至某上海分公司工作，从事行政主管工作。

孙某在某上海分公司工作期间，存在长期消极拖延结汇、拒绝为公司员工办理工作签证、拒不履行其翻译职责的渎职行为，并于中国海事展会期间存在旷工情形，以及工作时间内在工作场所长时间打私人电话等行为。某上海分公司已举证证明了孙某于2017年12月22日至26日期间，在完成某上海分公司交办的委托外部机构翻译外文文件的工作任务过程中，为让与其有密切关系的老同学获得更多利益，违背了对某上海分公司负有的忠诚代理义务，单方要求翻译机构两次加价至800元，孙某此举构成营私舞弊，并实际给某上海分公司造成直接经济损失300元以上。公司方认为孙某违反劳动纪律和规章制度的行为已经达到严重程度，破坏了双方之间相互信赖的良好关系，损害了某上海分公司的利益。

2018年2月14日某上海分公司书面通知孙某解除劳动关系，解除理由为：1、严重失职，没有及时确认外国客户的支付收入，造成客户及俄罗斯船级社名誉受损；2、欺瞒欺骗公司领导及其他员工，故意不查收公司邮件并谎称没有收到，故意不将政府要求送达公司领导的信息通知公司领导；3、试图将自己的本

职工作推脱转嫁给公司其他员工，严重妨碍其他员工完成本职工作；4、严重违反劳动纪律，上班期间时常煲电话粥，谈私事；5、在工作中的不良行为及消极态度导致与公司其他员工之间关系紧张，直接影响到其他员工工作质量及进展。

2018年3月5日，孙某向上海市虹口区劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁，要求某上海分公司：1、支付2017年年终奖26,698元；2、支付违法解除劳动合同赔偿金188,440元。同年5月7日仲裁委作出裁决：1、某上海分公司支付孙某违法解除劳动合同赔偿金162,343.44元；2、对孙某其余仲裁请求不予支持。某上海分公司不服该委裁决，遂诉至一审法院，一审法院判决结果与仲裁一致，遂又上诉至二审法院。

法院审理及裁决：

二审法院认为，劳动者只有达到严重违纪程度，用人单位才可以解除劳动合同。2018年2月14日某上海分公司向孙某出具了书面《解除劳动合同通知书》，该通知书中罗列了解除孙某劳动合同的理由，该通知书是法院审查某上海分公司解除劳动合同是否合法的依据。某上海分公司为证明孙某存在违纪行为，提供了相应证据予以证实，然根据这些证据仅能证明孙某在工作中存有不当之处，不能证明孙某的行为已达到严重违纪程度，且某上海分公司的规章制度亦无明确规定对此行为可解除劳动合同。某上海分公司对孙某在工作中存在上述行为可以给予其相应处罚，如警告、记过、处罚等措施，而某上海分公司并



无证据证明其已对孙某作出相应处罚，而孙某仍不予改正的依据。某上海分公司另称孙某存在营私舞弊的情形，但某上海分公司并未将此作为解除劳动合同的理由，某上海分公司新增的解除理由非法院审查范围，且某上海分公司亦未提供孙某将文件交由翻译公司翻译的价格高于市场价，孙某籍此获取利益的依据，故某上海分公司称孙某存在营私舞弊的情形并不存在。基于某上海分公司解除孙某劳动合同不符合法律规定，某上海分公司应支付孙某违法解除劳动合同赔偿金。二审法院判决驳回上诉、维持原判。

劳达laboroot执业律师、咨询顾问厉菲案评：

该案之所以会经过三次庭审，即仲裁、一审、二审，是因为用人单位认为劳动者行为已经严重违反公司制度，并有相关证据证明。而事实上，从案情来看，出现了三点问题：第一，规章制度与违纪情形无法对应。第二，解除理由与

违纪行为不对应。第三，违纪事实无证据提供。

在劳动争议纠纷案件中，因用人单位作出解除劳动合同等决定而发生劳动争议的，由用人单位负举证责任。因此对于需要提交法院的证据一定是三组。

第一组，公司的规章制度，即员工严重违纪的制度依据，包括该制度所规定的严重违纪条款、民主流程及员工知晓或公示的证明材料。若制度中没有相应的情形，那么所谓的违纪行为便没有依据可参照，那么就不能认定是严重违纪行为，或者说用人单位并没有将员工的行为与违纪情形准确对应，那么就会造成司法裁判机关无法将行为与规章制度规定相对应。

第二组，违纪事实证据，改组证据是最重要的部分，也是对用人单位举证责任要求最高的部分。例如，本案中解除理由“2、欺瞒欺骗公司领导及其他员工，故意不查收公司邮件并谎称没有收到，故意不将政府要求送达公司领导的信息通知公司领导”；这里对于如何提

供证据证明劳动者是故意为之，是相当困难的。对于解除理由“4、严重违反劳动纪律，上班期间时常煲电话粥，谈私事”；是否有视频录像，是否有相关证据证明？工作消极的证据是否能够充分证明员工有消极的不服从工作安排的情形？笔者看来，用人单位对于该解除理由是给自己制造了举证的障碍，增加了举证的难度。

第三组，解除通知。包括通知员工个人及工会。通知员工个人的严重违纪解除通知中所列的解除理由是作为解除员工的最终理由，如果在通知中所列的解除理由出现少列或列错的，那么将可能造成本案的不利后果。例如，本案中用人单位在诉讼中增加解除理由，即营私舞弊，但在解除通知的理由中并未列明，法院则认为新增的解除理由不属于法院的审查范围。这即是少列的情况。又如，员工明明是违反严重违纪中的诚信条款，但解除通知的解除理由却为严重违纪中的不服从工作安排条款，那么到诉讼阶段后，用人单位主张所列属于笔误或失误造成的写错了解除理由，司法机关一般不予认可公司的主张。因此，解除通知的拟定一定要慎重。另外，对于用人单位单方解除的案件，一定要通知工会，这是法定程序，如果在诉讼前未通知，可能会造成公司败诉的后果。

总之，对于严重违纪的解除，用人单位具有较重的举证责任，在解除前要梳理好依据、证据及程序，争取证据能够充分、有效。■

（本栏目稿件由上海劳达企业管理咨询有限公司、上海劳达律师事务所提供）

中華
建設

1949-2019
新中國成立



周年

建築業成就圖片展

暨中國建築業轉型升級與智慧建造高峰論壇

應 / 對 / 大 / 變 / 局 探 / 尋 / 新 / 機 / 遇

2019年11月16—17日

中國·北京



招商合作：王佳 010-85756646 13501069777

上海建工一建集团有限公司安装工程公司

原上海市第一建筑有限公司机电设备安装公司现更名为上海建工一建集团有限公司安装工程公司。上海市第一建筑有限公司是成立于1953年的大型施工企业，是上海建工股份有限公司的全资子公司，具有房屋建筑工程施工总承包特级资质。公司以“一建工程、一流质量”为宗旨，为上海城市建设奉献了环球金融中心大厦、金茂大厦、东方明珠广播电视塔、杨浦大桥、东海大桥、浦东国际机场等工程。

招聘岗位：施工员/安全员/预算员/机电设计员

上海浚源建筑设计有限公司

公司具有建筑工程甲级综合设计资质，具有上海市建筑工程施工图设计文件审查一类资质以及上海市城市规划编制乙级资质。业务涵盖城市规划设计、建筑设计。其中包括医院、行政中心、会议会展中心、纪念建筑、体育馆、城市综合体、总部基地、办公楼、酒店、商业、学校、工业厂房及大型居住区等类型。

招聘岗位：助理暖通工程师/建筑师/电气工程师/装配式深化结构工程师/方案设计师/结构工程师/给排水工程师/方案主创

广州市纬纶国际建筑设计有限公司

纬纶成立于1998年，拥有独立建筑设计甲级资质。经过多年发展，已成为房地产设计开发领域不可或缺的建筑品牌之一。简贤任能，纬纶二十年来坚持“授人以渔，唯贤适用”的思想，壮大成拥有一支逾百人的高素质团队。同时，围绕“设计无限可能”的核心理念，纬纶的足迹已遍布大江南北，为用户提供了优质舒适的居住休闲娱乐的空间环境，精品的设计与优质的服务在客户群中树立了极佳口碑。

招聘岗位：主任建筑师/结构总工/建筑方案总工

翰衡(上海)建筑装饰工程设计有限公司

公司是由一群高素质资深设计师组成的国际化合作团队，在上海、吉隆坡均设有办事处，为全球客户提供室内设计及顾问服务，以前沿的设计理论、技术工艺及独一无二的产品形象等提升服务专案的产业价值；为多种类型的项目提供优质室内设计和软装服务，包括住宅室内设计（如样板房、售楼处、精装修、会所等）、酒店室内设计、商业室内设计、办公空间设计、私人高级定制及软装陈设设计等。

招聘岗位：软装设计师/室内主案设计师

中冶建筑研究总院上海设计院

中冶建筑研究总院是建筑、环保工程领域的大型综合研究机构，目前已改制为高新技术企业，业务包括技术研发咨询服务、工程设计承包、房地产开发等；控股中国京冶工程技术公司、多家房地产公司、环境治理投资运营公司、新型建筑材料公司等系列法人或委托法人公司。

招聘岗位：项目经理（弱电类/商务经理（主题乐园项目装饰）/幕墙工程师/商务预结算经理/施工经理（弱电）/进度计划工程师/安全员/安全主管

杭州市建筑设计研究院有限公司

公司始建于1952年，是浙江省首批勘察设计行业综合实力十强单位，具有建筑工程甲级资质、工程咨询甲级资质等证书。公司立足浙江，面向全国。并在成都、武汉、宁波、温州等地设立多个分支机构。主要承接各类公共与民用建筑工程设计、城市设计、居住区规划与住宅设计、景观设计及前期可研、工程咨询等。

招聘岗位：主任建筑师/主创建筑师（医疗）/高级电气工程师/景观设计（项目负责人）/暖通/给排水/电气设计师（BIM方向）

远洋国际建设有限公司

公司是远洋地产控股有限公司的下属企业,总部位于北京,业务遍及北京、天津、大连、杭州、中山等国内大中型城市和地区。业务包括为写字楼、公寓、酒店、医院、学校、住宅、工业厂房、机场航站楼等各类房建项目提供优质建造服务;为各类建设项目提供项目投融资、项目开发、规划设计、项目管理、工程施工等全方位服务,同时负责建设远洋地产集团投资开发的各类项目。

招聘岗位:项目总工/装配式深化设计师/项目经理/项目管理

中南建筑设计院股份有限公司

公司始建于1952年,是国家最早成立的六大综合性建筑设计院之一,是全国勘察设计行业百强企业和湖北省勘察设计行业10强企业。2009年9月,更名为“中南建筑设计院股份有限公司”。公司先后在全国各地及世界18个国家、地区完成了7000余项工程设计,创造出一批享有盛誉的建筑设计作品,其中400余项工程获国家、部、省级优秀设计奖和科技进步奖。

招聘岗位:建筑设计/造价工程师/桥梁设计/结构设计

中建三局华东公司

公司成立于2002年6月,是中建三局直属区域公司,总部设在上海市浦东新区,下设江苏、浙江、上海经理部3个分支机构。2019年上半年,公司中标额达154亿,营业收入54亿,同比增长37%、20%。十多年来,公司发展保持着良好的势头,稳居中建总公司驻沪企业前三甲地位,连续3年位居“进沪施工企业30强”前10位。

招聘岗位:项目施工员/项目质量员/项目安全员/项目材料员/项目试验员/项目测量员/项目机电管理员

上海东大建筑设计(集团)有限公司

公司基于“东大设计”的品牌优势,致力于为客户提供专业、优质的设计和咨询服务。公司目前拥有11个设计资质和2个专业施工资质,拥有五家分公司,同时在苏州、昆山、无锡、常州、镇江、南京、南通、盐城、宿迁、嘉兴、西安、潍坊、成都、郑州、兰州、南昌、西藏等地拥有分支机构,形成了集团总公司到细分行业子公司、设计集团总部到区域设计分公司的一体化管控发展新模式。

招聘岗位:电气设计/钢结构设计/园林设计师/主创建筑师

汉嘉设计集团股份有限公司

公司成立于1993年,于2007年变更为股份制公司,并于2018年5月在深交所挂牌上市。公司目前拥有建筑行业(建筑工程)设计甲级资质、风景园林工程设计专项甲级资质、工程勘察专业类甲级资质、市政行业设计乙级资质、城市规划编制乙级资质。公司总部位于杭州,自2003年起陆续在上海、北京、成都、南京、济南、合肥、昆明、重庆、西安等地开设分公司。

招聘岗位:建筑设计师/结构设计师/电器设计师/暖通设计/给排水设计

上海浦东建筑设计研究院有限公司

公司创建于1978年11月,是集城市规划、建筑设计、市政公用、风景园林及新技术于一体大型综合性国有混合所有制勘察设计单位,具有建筑行业甲级、市政行业甲级、风景园林设计专项甲级、工程咨询甲级、勘察乙级、规划乙级等资质。服务领域:4+N(规划、建筑、市政、园林+新技术)的服务体系,提供从项目咨询、工程勘测、建设设计到项目管理的全过程服务。

招聘岗位:建筑设计师/结构设计师/给排水设计师/暖通工程师/市政工程师



2019中国(长沙)装配式建筑与工程技术博览会

China (Changsha) Prefabricated Building and Construction Technology Expo 2019

同期举办：中国(长沙)建筑钢结构、木结构与集成房屋展览会
中国(长沙)建筑节能与新型绿色建材展览会

时间：2019年10月15日-17日 地点：长沙国际会展中心

支持单位：

住房和城乡建设部 / 湖南省人民政府

主办单位：

湖南省住房和城乡建设厅 / 长沙市人民政府

承办单位：

长沙市住房和城乡建设局/长沙市会展工作管理办公室
湖南省建设科技与建筑节能协会/湖南省住宅产业化促进会

执行承办：

长沙市瑞利网轩文化传播有限公司

展示内容

2019筑博会规划展览面积8万平方米，全面展示建国70年来住房城乡建设事业发展成就，集中展示国家级省级装配式建筑产业基地，装配式预制混凝土结构与部品部件，建筑钢结构、木结构与集成房屋，建筑设计与绿色建造，建筑防水保温涂、绿色建材部品体系、全装修与内装工业化、现代建筑设备与服务，先进建筑技术演示与体验等

主题活动

开幕式 / 授牌及签约 / 装配式建筑发展大会
全国建筑防水保温涂料高峰论坛 / 鲁班讲坛
装配式建筑CEO峰会 / 中国建造4.0国际创新论坛
BIM技术应用与建筑工业化论坛 / 建设科技创新论坛
建设行业年会 / 村镇环境综合治理高峰论坛
装配式建筑示范工程观摩 等



上届回顾

60000 平米展览面积 465 家参展单位 200 亿元成交额
10 个国家和地区参会 20 多场主题活动 76187 人次参观

筑博会常年参展品牌 (部分)



官方微信



服务热线：0731-88870986 / 89678129

www.higbe.org

2020年5月 劳动关系协调员资格考试

挑战年薪30万，就差一个证

2020年在线授课 零基础过全科 独家题库研发 专注劳动法12年 独家课程研发

证书价值

含金量高：国家人力资源和社会保障部颁发，各省人保局组织全国统一考试。

政府补贴：专项技能提升，享受国家证书补贴，各地补贴政策不一，最高5000

技能落户：广州、天津、南京、杭州高技能人才，办理入户解决孩子上学难问题。

报名对象

- 1、企业负责人/老板，人事部主任、劳人处处长，工会主席、工会会员
- 2、人力资源总经理/HRVP，CHO、HRD、HRM、HR，法务总监（经理）、行政总监（经理）
- 3、综合管理部长、经理，法律顾问及法律工作者、学生，劳务派遣、人事外包业务人员

企业福利

专业人才紧缺，个人专业技能提升，双倍加薪，退休补贴，简历中脱颖而出

低条件报考，年满18周岁就可申报！全程协助学员报名、取证！

四级报考条件：年满22周岁，工作经验满4年，满足其中一项即可

三级报考条件：持有四级证书满1年，硕士毕业，满足其中一项即可

二级报考条件：持有三级证书满2年，博士毕业，年满32周岁，满足其中一项即可

一级报考条件：持有二级证书满四年，年满37周岁，满足其中一项即可



全国统一报名热线：北京道源律师事务所 劳动法在线HR俱乐部 卢剑老师：15201117672

企业官网：WWW.LABOURHR.COM

建筑人才 找工作上

建筑英才网

www.buildhr.com

建筑设计

工程施工

装修装饰

地产物业

园林景观

市政工程

轨道交通

工业建筑

水利水电

机场港口

环境工程

建筑机械

中国建筑行业招聘首选网站

建筑英才网 (www.buildhr.com) 作为国内知名分行业专业人才招聘网站英才网联的创始成员,是为建筑设计、工程施工、装修装饰、房地产·物业、园林景观、市政路桥、环境工程等领域企事业单位以及相关从业人员提供招聘、求职、人才测评、培训等服务的专业人才网站。建筑英才网立足于强大的网络平台,依靠专业杂志《建筑英才》和专场招聘会等多渠道的互动资源整合,为泛建筑行业企业和求职者构建了一套立体式的人力资源服务模式。经过多年的发展,建筑英才网已成为行业内最具有影响力、专业性和有效性的人才招聘服务网站。

服务热线：
400-6500-588



关注建筑英才网
公共微信平台



下载手机客户端
随时随地找工作

北京总公司招聘热线
010-82197168

深圳分公司招聘热线
0755-83018288

上海分公司招聘热线
021-36809666