

www.buildhr.com

建筑英才

2010.04 总第29期

借力楼市回暖 建筑才市迎来“阳春三月”

——2010年第一季度建筑行业人才供需指数报告解析

GN栖霞：未来，为我而来

——访GN上海栖霞建筑规划设计有限公司管理中心总监马芸

人尽其才 才尽其用 打造高效团队

——访上海博鹭建筑工程设计有限公司院长胡锁民

传媒英才网
www.ctvhr.com

建筑英才网
www.buildhr.com

金融英才网
www.bankhr.com

教培英才网
www.cneduhr.com

服装英才网
www.clothr.com

英才网联
www.800hr.com

旗下行业网站

医药英才网
www.healthr.com

IT 英才网
www.cnithr.com

电子英才网
www.elehr.com

化工英才网
www.chenhr.com

机械英才网
www.mechr.com

英才网联 (www.800hr.com) 是国内首家分行业人才招聘网站, 致力于为国内企业与求职者提供分行业、精准化、专业化网络招聘服务。英才网联以网络人才推荐与招聘为核心业务, 专注于推动企业聘用的高效和个人求职的准确, 旗下拥有建筑英才网、金融英才网、医药英才网等十个分行业人才招聘网站, 并均已成为该行业内最具影响力和专业性的行业人才招聘网站。

行业人才找工作就

权威专业——分行业人才招聘网站

英才网联



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

电话: 010-62123388

传真: 010-62111188

建筑英才网



中国最大的建筑、房地产人才招聘网站

建筑英才网

www.buildhr.com

北京总部招聘热线: **010-82197168/88/56**

上海分部招聘热线: **021-61395279**

深圳分部招聘热线: **0755-33916288**



总第 29 期

2010.04

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

责任编辑：黄晶晶 苏雅

李会玲 高文

美术编辑：田维花

发行总监：杨溢

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：010-82197150

传真：010-82197596

Email: yuanh@800hr.com

（内部资料，版权所有，转载引用者请与编辑部联系）

英才观察

4 借楼市回暖 建筑才市迎来“阳春三月”

——2010 年第一季度建筑行业人才供需指数报告解析

高端访谈



7 GN 栖城：未来，为我而来

——访 GN 上海栖城建筑规划设计有限公司管理中心总监马芸
栖城的核心价值是梦想与激情、团队作战、成就他人、尊重、开放、严谨、‘？’。前六种是公司的核心价值观，最后一种‘？’是各个核心部门自己设定的，合成栖城‘七种武器’，让栖城团队在广泛共性原则下又发挥个性魅力。



10 人尽其才 才尽其用 打造高效团队

——访上海博鹭建筑工程设计有限公司院长胡锁民

博鹭一直坚持人才兴企，确立人才的支柱作用，人尽其才、才尽其用是企业长期坚持的方针。同时充分利用内部人才资源，结盟外部人才资源，以不求为我所有，但求为我所用，吸引人才，推动企业加速发展。



P₁₂ 招聘旺季：HR 如何“抢”人？

圆桌

12 招聘旺季：HR 如何“抢”人？

随着经济回暖，各行业市场活跃度攀升，业务量扩大，企业盼才心切。此时，人才就成了众人争抢的香饽饽。那么在招聘旺季，HR 如何做，才能“抢”到合适的人才，为企业发展提供定心丸？是稳、准、狠，还是广撒网、多捞鱼？本期圆桌特邀几位资深 HR，谈谈他们是如何“抢”人的。



HR 生涯

- 20 先人事后管理：HRD 的处事之道
- 21 招聘需要“平衡美”

方法 / 案例

- 22 以绩效为导向 以人才为根本
——段冬谈创新型企业人力资源管理
- 24 低碳经济时代企业绩效管理变革路径
- 26 做好培训需求分析 抓住员工培训的牛鼻子
- 28 建立全员导师制 实现人企共赢
- 30 绩效管理的六个中国命题

INFORMATION 资讯

- 34 资讯

会员社区

- 36 会员企业热点招聘
- 37 精英推荐

借力楼市回暖 建筑才市迎来“阳春三月”

——2010年第一季度建筑行业人才供需指数报告解析

文 / 苏雅



在经历了一年多的金融危机之后，目前国内房地产业的发展让人不得不为之“震惊”，就一二线房价而言，已大大超过了危机之前的最高点。新一年房地产的发展态势，楼市的波澜起伏，已成为社会各界讨论和关注的焦点。“泡沫”、“地王”、“捂盘”、“房企上市”、“国四条”等与房地产有关的字眼不间断地吸引着国人的眼球。在如此前景不明的背景之下，建筑才市情况如何？

日前，英才网旗下建筑英才网发布2010年第一季度建筑行业人才供需指数(以下简称B-SDI)报告，详细分析建筑行业一季度人才需求和供给情况，为广大企业和个人提

供数据参考。

一季度用人需求持续增长，增幅接近历史记录

春节前一般属于招聘淡季，但由于建筑行业的复苏，带动了建筑业的用人需求，企业招聘需求持续增长。B-SDI报告显示，今年一季度，与去年同期相比，企业招聘职位数增长69.73%，人才需求增长幅度明显。1月建筑行业人才需求环比增长3.59%，企业招聘需求连续3个月增加，但增速有所放缓；其中华北、华东地区人才需求略有增长，人才缺口继续加大。人才供给方面自2009年10月以来连续两个月增

长，其中东北地区人才供给连续3个月增长，但华北、华南、西南和华中人才供给稍有下降，同时华东地区人才供给涨幅高于需求涨幅。

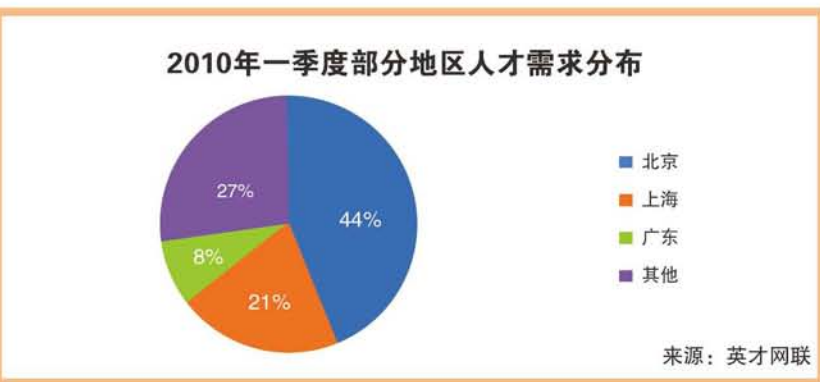
2月份由于春节的影响，一些建筑企业将招聘计划安排在节后进行，造成建筑行业人才需求和供给环比同时出现下降，其中人才供给环比下降2%，而企业需求则环比下降10%。因此2月份人才的供给相对充足，但供需比加大。各地区人才需求环比均出现不同程度下降，其中西南和华北地区降幅分别为14.16%和30.97%，是七大区中降幅最小和最大的两个地区。人才供给方面，华北和西南两个地区人才供

给环比增长,而其他地区均出现下降。

进入“金三”的传统招聘旺季,人才呈现供需两旺的景象,需求和供给环比均大幅上涨,人才需求环比增长63.18%,供给环比增长高达133%。华北、华南、华东、西南、华中、东北和西北地区的需求和供给环比均有不同程度增长,其中华北地区需求和供给环比均增长幅度最大,分别达到70.52%和149.44%。

英才网就业指导专家分析,刚过去的一个季度,房地产行业经历了一次周期波动。一方面行业寒冬与高烧交替的状态,让建筑企业的战略面临调整,企业因调整战略而招揽人才。另一方面,行业的高速发展使得外行业的资本纷纷杀入,企图从中分肥,这两股力量的战略调整都引起了对相关建筑人才的旺盛需求。

同时,每年的春节过后,职场便会迎来跳槽的小高峰。今年由于经济回暖,再加上春节过后年终奖落袋为安,使得跳槽呈现出了“井喷”的趋势,职场人纷纷开始寻找“下家”,与已经进入实习阶段的大量应届毕业生共同组成了今年一季度的求职大军,使得一季度的人才供



应非常充足。

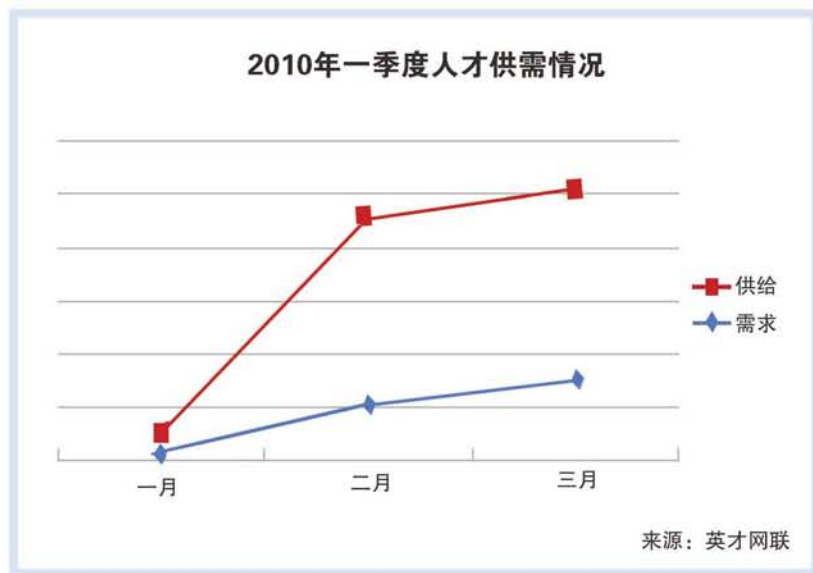
一线城市依旧是人才需求主力,二三线城市潜力巨大

目前,全国一线城市的房价已经普涨,经过了2月份的“春寒”,3月份楼市开始回暖,特别是在两会后,不但成交量环比快速回升,成交价格更是普遍上涨。春节后,全国一线城市的成交量持续回升,而且两会后一线城市一手、二手房价普涨,其中,北京、上海等一线城市房价在2009年末基础上普涨20%,强大的需求促使建筑企业积极揽才。B-SDI报告显示,北京、上海、广州等一线城市依旧是人才需求的主力,这些城市的需求量占全国总需求量的72.72%。而今年一季度北京、上海、广州等一线城市人才需求环比均有所增加,以北京

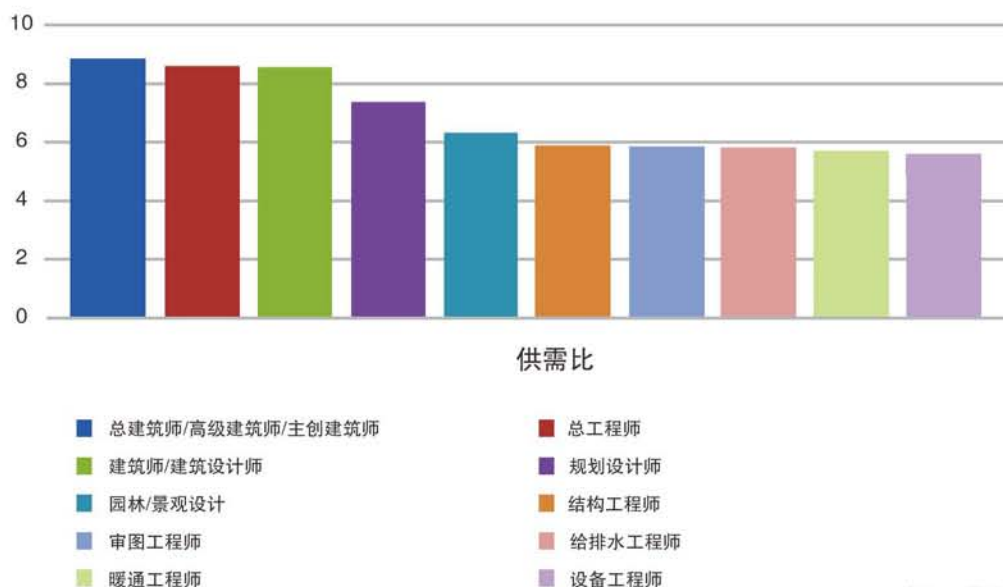
地区为例,1、2月份人才需求量较去年年末略有增长,3月份人才需求量较2月份猛增两倍,增幅最大。与此同时,人才供给方面,北京、广州等一线城市人才供给环比增加,人才供给充足。

2010年中央1号文件出台,二三线城市房地产迎来黄金期。一方面在一线城市土地抢不过财大气粗的地王们;另一方面,随着轨道交通建设的跃进,户籍改革的看好,二三线城市看涨的需求,使得原本已经布局二三线城市的地产商,加速了这一进程。在经济发达的长三角,例如苏南等地,由于二三线城市的房价尚未形成大泡沫,已经成为诸多地产商下一个新的战场,促使二三线城市人才需求增速明显。以海南为例,在中央发布了要发展海南旅游的消息之后,海南房价呈现跳升之势。但在今年1月到2月,房价翻番的这段时间,海口几无新盘上市,只有少量在售的尾盘,以至于有人戏称海南开发商集体踏空了这一波行情。涨价潮促使建筑企业加紧开发力度,从而使人才需求暴涨。B-SDI报告显示,海南地区今年一季度人才需求较去年同期增长近两倍。相似的情况也发生在内蒙古一些地区,一季度人才需求较去年同期猛增98.5%。

英才网就业指导专家分析,2010年一季度,北京、上海、深圳等一线城市房地产市场已明显恶化,居民对房价的负担能力已经接近或



2010年一季度十大供需比最高职位



来源: 英才网

超过2007年的水平,2010年以来一线城市自住型需求将难以为继。二三线城市房价尚在居民可承受范围之内,同时二三线城市获益颇丰,所以多数建筑企业都采取“不放弃一线城市,扩大布局二三线城市”的战略。因此一线城市的人才需求将继续保持需求主力地位,二三线城市的人才需求增长潜力巨大。

一季度人才供求情况基本稳定

一季度建筑房地产人才需求随着房价快速回暖,B-SDI报告显示,建筑师/建筑设计师、结构工程师、电气工程师蝉联今年1至3月份人才需求前三位,四至十位分别是园林/景观设计、给排水工程师、总建筑师/高级建筑师/主创建筑师、暖通工程师、规划设计师、项目经理、室内设计师。

建筑师/建筑设计师1至3月份人才供需比分别是3.67:1,

3.68:1, 3.82:1, 供需情况基本保持平稳。从地区需求分布看,北京、上海、广东三地区对此职位的需求较大,其中上海地区的需求占全国总需求的33.3%,北京、广东分别占30.8%和9%。结构工程师前三个月的人才供需比分别为5.16:1, 4.92:1, 5.49:1。进入3月后,此职位的人才需求和供给均有所增加,但由于年后人才流动意愿明显增强,使得人才的供应充足,造成人才供需比相对较大。电气工程师一季度的人才供需比分别为2.28:1, 2.26:1, 2.66:1, 供需情况基本保持稳定,从地区需求分布来看,北京地区对此类人才的需求最大,占全国总需求的38.8%。

此外,B-SDI报告显示,今年一季度人才供需比最高的三个职位是总建筑师/高级建筑师/主创建筑师、总工程师、建筑师/建筑设计师,供需比分别是8.68:1,

8.42:1, 8.36:1。从地区分布看,北京、上海、广东依旧是供需比较高的地区。英才网就业指导专家分析,产生这种现象主要是因为这些地区较其他地区同类职位的薪酬水平偏高,就业机会也较多,发展空间也比较大,求职者普遍倾向于在这些地区就业。

在遭遇了春节期间房地产市场的“习惯性淡季”,甚至“零成交”打击后,3月中旬楼市成交量猛增,“日光盘”频现。量价齐涨的情形让不少专家表示楼市迎来的已经不是“小阳春”,很可能是一个“大阳春”。而从长远来说,无论是居住的刚性需求,还是投资、投机需求,都使大多数建筑企业相信房价还有一定的上升空间,中国的房地产,特别是大城市,前景还是好的。对楼市的乐观预期也大大促进了建筑企业对人才的需求,让建筑才市随之迎来“阳春三月”。■

GN 栖城：未来，为我而来

——访 GN 上海栖城建筑规划设计有限公司管理中心总监马芸

文 / 苑航

“未来，为我而来！”套用这句广告语，这也许是对栖城团队的完美诠释。

每个职场人都有梦想，都想通过打拼让梦想照进现实。然而，实现梦想的途径除了打拼，还要有个好“东家”，让梦想获得载体结成正果。日前，上海栖城建筑规划设计有限公司管理中心总监马芸在接受《建筑英才》采访时表示，“栖城对人才之尊重，更多体现在价值观认同基础上的信任，每一个进入栖城团队的同事，都必定会在栖城这段经历中，获得他职业生涯的独特收获。栖城的核心价值观是我们一直引以为傲的‘七种武器’——梦想与激情、团队作战、成就他人、尊重、开放、严谨、‘?’。前六种是公司的核心价值观，最后一种‘?’是各个核心部门自己设定的，合成栖城‘七种武器’，让栖城团队在广泛共性原则下又发挥个性魅力。栖城的人才之道是‘选拔、培养、留住、获得’。”

三个原则选拔人才

“在建筑设计行业中，‘人才至上’。这是一个知识密集型的行业，相信每家企业都对人才招聘选拔方面非常重视。栖城更是倾力而为，尤其在经历了这几年的发展期以后，企业进入了一个快速的二次成长期，对人才的需求更为迫切，但是栖城没有因为迫切，对人才进行量化的网罗和招纳，而是遵循清晰的原则，

有节奏地扩展。”马芸表示，栖城在招聘选拔人才时遵循三个原则。第一个原则是匹配度。这个匹配度不仅仅指一个人的专业背景、经验，以及他的项目完成能力等企业所需求这个职位的匹配度，更重要的是全方位考虑。比如他所处的跳槽选择期，与企业的需求以及企业所能提供的或者企业现阶段发展是否匹配。更重要的是这个员工他的为人处事方式、职业道德，其价值观和栖城匹配度。“人才的匹配度是栖城非常重视的。”马芸强调。

第二个原则是真诚。“这个词意味着两层含义，一方面，我们希望每一个来栖城应聘的人都能很坦诚地把自己对未来的职业规划，对企业的期望值以及自己的需求和能力范围真实表达出来。”马芸说，“真诚另外一层意思就是公司对人才的

“真诚，这是栖城人才管理的一个关键词。实际上我们把关键词已经运用在企业管理的方方面面，包括招聘。”马芸表示，虽然因为栖城的“真诚”，可能描述出来的公司愿景让候选人觉得和他期望值不太一致。但正因为这样，我们希望每一个候选人，通过对栖城真实地了解而进行全方位思考，最终选择栖城，加盟栖城，也使未来双方的契合度更加牢固。我们希望一旦人才进入栖城以后，对公司的认同感迅速转化为归属感，迅速找到在栖城这个平台上展翅高飞的感觉。事实上，我们也因此而获益良多。

第三个原则就是慎重。“栖城在招聘选拔人才方面会通过几轮面试来跟候选人进行多重确认，这样不仅可以通过几次面试来确认候选人对栖城的匹配度和认同度，另外

“栖城的核心价值观是梦想与激情、团队作战、成就他人、尊重、开放、严谨、‘?’。前六种是公司的核心价值观，最后一种‘?’是各个核心部门自己设定的，合成栖城‘七种武器’，让栖城团队在广泛共性原则下又发挥个性魅力。”

真诚。公司不做非真实的引诱和承诺，而是真实呈现公司当下的状态、阶段，以及可见和梦想之未来，这是个双向的过程，招聘人才是为上任后的匹配度和发展服务的，所以真诚是永远有效的态度。”

也通过面试让候选人能够接触到企业不同专业、不同部门、不同层级的人员，相对来说，也是他进入栖城之前，彼此更清晰地认识与接触。”马芸说。



马芸小传：

1997年毕业于东华大学工商管理系，2009年获中国人民大学人力资源管理硕士学位。十余年人力资源工作经验，曾服务于金融证券、猎头、房地产开发、建筑设计等多个行业。历任人事主管、人力资源经理、人才开发经理、管理总监等职。现任GN上海栖城建筑规划设计有限公司管理中心总监。对现代企业战略人力资源管理、组织变革、系统搭建等有着丰富的实践经验，对人力资源管理各职能模块均有较深入的认识。

“多元化”培训提拔人才

人才的加盟对栖城的发展壮大起到关键作用，栖城对人才寄予了厚望。为了更好地使人才快速成长，使之在不同阶段，发挥不同的作用，栖城对人才实施了多元化培训。

“我们针对人才的特性来提供不同的培训内容，起到对人才的激励作用，同时也符合企业的需求。我们要在企业 and 人才之间，寻求一个契合点，通过这个契合点，不仅使人才通过培训，体会到企业对他的重视程度，对他的推进作用，同时也通过培训使得人才能够更进一步支持企业的发展。”马芸介绍，栖城今年推出“多元化”培训。在整个“多元化”培训过程中，针对不同的员工开展课程类的培训和拓展类的培训。课程类的培训与员工的职业生涯和他的职位胜任力有关，包括基础类、专业类、提高类的培训。对于拓展类的培训，更多是企业文化倡导的一种观点、视野、素养等方面的培训和活动，比如每周的“3+3”沙龙，非正式课题小组，年度主题派对，年度境外考察，星空计划等。

对于一些更高端的员工，栖城还会建立培训基金。“这类基金，包括了资金和时间支出，提供给高级管理人员，不仅是一种福利，还是一种义务。对于高级管理人员来说，他们的工作或实力决定了栖城未来的方向和高度。所以高级管理人员更有义务，更要不断修正自己，提高自己。这个义务企业也会助其完成，所以今年我们对高级管理人员设立一个培训基金这样的科目。”马芸说。

“双梯式职位生涯体系”留住人才

如何留住人才，留住企业的核心员工，一直是HR很费心思的事情。留住的核心是价值认同，“但

通常人才在一个企业中，也有很现实的两点，那就是前途和金钱。前途是员工个人的发展方向，这两年我们特地设计一个结合行业内也是HR领域比较先进的职业生涯的模式——‘双梯式职位生涯体系’。这个体系是针对建筑行业的特色而制定的，因为建筑行业更多的是一个人才密集型企业，对人员，尤其是技术人员和管理人员要做区分，给员工打造一个技术上的前进方向和管理的前进方向，同时在这两个前进方向中有一个适当的转换，这个职业生涯体系的原理和基础就是在于对于能力的评定。”马芸说，对于人才所追求的“钱”，实际上在HR领域，就是薪酬福利

的制度。栖城推行的是全面薪酬的概念，薪酬不仅是简单的货币薪酬，实际上包括了很多非货币薪酬，包括培训、企业文化、企业对人才的激励作用等，所以这个薪酬福利概念是比较全面的。栖城推行的薪酬福利还是同样的原则要求：符合企业发展阶段的一个有竞争力、合理的薪酬福利制度。所以永远离不开目前栖城的现状，以及栖城未来1至2年内的需求。栖城每年都会有很稳定的调薪，给员工在货币薪酬方面有一个踏实的心理预期。

马芸强调，对于留住人才，制造人才的成长空间，还有一点最重要的就是人才的上司。“因为我们

知道，很多员工离职，90%的原因是因为直接上司的缘故。所以，栖城对管理者的一些培训、督促、监督，是比较重视的，因为作为管理层，他是整个企业文化、企业理念传承执行的中坚力量。只有他们的所行所为跟企业相一致，才能真正把企业的精髓传达到每一个员工，而且才能真正使得员工在享受公司薪酬福利、享受到职业发展的同时，能够愉快地在企业成长、工作。

“提倡价值认同，同时予以信任，空间和包容，使每个人才在栖城‘有梦想，有现在，有未来’，从而使栖城与员工共谋发展，快速成长，成就灿烂未来，这就是栖城的特色。”马芸说。■

GN 上海栖城主要业绩

GN INTERNATIONAL DESIGN LLC. 成立于美国特拉华洲，是国际性的设计机构。GN在中国开设有上海栖城建筑规划设计有限公司、上海栖城景观规划设计有限公司，并在长沙、昆明等地设有分支机构。上海栖城建筑规划设计有限公司拥有中国建设部颁发的建筑设计资质。

GN拥有100多名来自世界各地专业人士，提供的服务涉及城市规划设计、建筑设计、景观设计、室内设计及机电设计顾问等领域。自2003年进入中国市场之后，已经在中国30多个城市完成了数百项设计和顾问服务，并屡获国内外各类专业奖项。客户包括房地产开发商、各类企事业单位、政府机关等部门。设计作品类型涵盖居住、办公、商业、酒店、教育及公共设施等多个领域。

GN在中国一直致力于当代建筑文化复兴，以推动本土建筑的创新为使命，以设计作品为载体推行GN的文化价值观和对社会的思考。

主要业绩：

建筑类：

江西省鹰潭市夏埠新区市民广场工程

黑龙江省东宁县黑木耳产业基地

江西省鹰潭市迎宾馆及中房沁园

浙江省桐乡市商会大厦

新疆省石河子恒和酒店

安徽省安庆市雨润香水百合居住区

浙江省桐乡市“一号公馆”别墅区

景观类：

上海长风公园改造

四川省成都市光华公园

黑龙江省哈尔滨群力大道南侧绿化景观

浙江省上虞南都花园景观设计

陕西省安康市技术学院建筑设计

江苏省连云港市海鲜美食街

浙江省桐乡振石大酒店

山东省蒙山百花峪旅游开发项目

江苏省连云港市久和国际新城综合社区

安徽省安庆市雨润秀水华庭居住区

黑龙江省哈尔滨雨阳公园

江苏省连云港胡沟水库景观

江苏省连云港东盐河滨河景观带

人尽其才 才尽其用 打造高效团队

——访上海博鹭建筑工程设计有限公司院长胡锁民

文 / 苑航



博鹭集团是集规划与建筑工程设计、咨询、前期策划、项目管理、室内外装饰设计于一体的建筑综合

甲级设计企业，集团由博鹭设计、博鹭策略、博鹭投资组成。多年来，博鹭凭籍博大、深远的良骏胸怀，坚持天、地、人合一的文化理念，以祖国及世界的优秀建筑文化艺术作为专业创作灵感之源，在尊重前辈、尊重传统的基础上，认真学习借鉴他人之长，致力于吸纳国内外同行的先进建筑文化与技术。长期同境内外设计公司保持密切的合作与联盟关系，不断赢得创造精品、贡献社会

的回报。与此同时，又以不断强化自身动力为目标，源源不断将灵感意念转化成切实可行，有益于客户

并为客户创新价值的创意方案。在全国范围内设计和参与设计了许多优秀项目。

日前，博鹭建筑工程设计有限公司院长胡锁民接受《建筑英才》杂志采访时表示，博鹭作为同行业内较早进行体制改革的企业之一，一直坚持改革创新、坚持走市场化的道路，从单一的建筑向多元化经济发展；目前博鹭除建筑设计业务外，正在开拓投资、金融业务；正在走集团化的道路，以促使企业稳定、健康、快速发展。人才的引进，对目前公司发展起到关键作用，博鹭在紧锣密鼓，多渠道、全方位地大量招纳人才，使公司战略扩张得以稳步前进。

“博鹭致力于为员工创造一个良好的工作环境，使其愉快地工作，并使之有强烈的归属感，无论新老员工，人尽其才、才尽其用，使之成为高效团队。”胡锁民表示。

《建筑英才》：众所周之，专业人才的加盟，对建筑设计类企业起到关键作用。目前建筑人才比较紧俏，贵公司是通过哪些渠道进行揽才的？

胡锁民：我们博鹭集团总部设立在上海，并在北京、重庆、深圳、内蒙古设有分支机构，人员规模达300多人。由于集团业务的不断扩张，

引进人才成为公司工作的重要组成部分。

我们公司一般通过公共网上招聘、人才市场招聘、收购兼并、猎头公司与熟人推荐等手段进行招聘。

公共网上招聘：公司的初、中级专业人员一般通过专业网站进行招聘，同时也会通过比较正规的专业网站选拔高级人才，譬如像建筑英才网这个平台，一直是我们公司招聘的主要渠道之一。

人才市场招聘：公司每年都制定招聘计划，在各届专业招聘会上直接与应聘人员进行沟通互动，这种方式也比较直接有效。

猎头公司招聘：公司的中、高级人才，往往通过专业猎头公司招聘，这种招聘渠道会增加些投入，但招聘周期短，选用人才准。

《建筑英才》：博鹭在招聘选拔人才方面有哪些可以借鉴的经验？

胡锁民：在选拔人才方面，努力做到有规划、有标准、以适用为目标。

有规划：根据企业的具体目标，制定不同的人才战略规划。因为不同的业务发展需要不同的人才。

有标准：根据企业不同发展阶段所需人才，拟定任职条件和择人标准。

选以适用：人才的目的在于用。学历、品行是选人的重要条件，但才能是选人的关键。企业应把才能放在选人的首要位置，坚持德、才、貌相结合，以合适为先。

《建筑英才》：人才在企业发展壮大过程中起到了哪些作用？

胡锁民：人才战略是企业发展战略的关键所在，博鹭一直坚持人才兴企，确立人才的支柱作用，人尽其才、才尽其用是企业长期坚持的方针，实际工作中，坚持充分利用内部人才资源，同时结盟外部人才资源，以不求为我所有，但求为我所用的思想，吸引外部人才，推

动了企业专业技术的加速发展。

一是核心人才的基石作用：企业要在激烈的市场经济中生存，必须有自己的核心人才。在选择使用人才时要坚持“二·八定律”，始终把20%的核心人才培养好、团结好。

二是创新人才的促进作用：企业要通过不断选拔创新人才作为企业发展的首要任务，市场竞争说到底还是人才竞争。企业要创新首先要选拔有创新能力的人才；企业要发展首先人才要发展壮大，要通过不断吸引人才，促进企业不断发展。

《建筑英才》：博鹭对人才进行了哪些培训？这些培训对人才成长起到怎样的作用？

博鹭一直坚持人才兴企，确立人才的支柱作用，人尽其才、才尽其用是企业长期坚持的方针。同时充分利用内部人才资源，结盟外部人才资源，以不求为我所有，但求为我所用，吸引人才，推动企业加速发展。

胡锁民：公司内部已建立一整套完成的员工培训计划，所有进入博鹭工作的员工全部要纳入员工培训计划。其中包括从企业文化、企业精神、思想建设、个人修养、责任感和与团队之间的沟通协调等；外部培训包括请一些优秀的专业人员进行讲座；结合行业学会培训，通过项目合作给予人才锻炼的机会，并通过参观考察、以师带徒以及外部评审的培训方式，有目标、有计划、有针对性地进行培训。

这些培训对人才成长空间的挖掘与人才素质的再造以及快速成长起着重要作用。

《建筑英才》：博鹭实施了哪些措施留住人才？为人才打造怎样的成长空间，使其发挥更大作用？

胡锁民：我们在人才措施方面，主要有以下几点：

育得正——通过加强职业道德、思想建设和个人修养的培训，以不损他人利益为底线，坚持先做人、后做事；先贡献、后回报的企业文化与为人处事准则来构筑团队，形成共识，使教事育人相结合。

留得住——坚持情感留人，以朋友、合作伙伴身份经常与员工进行平等的思想交流和促膝谈心，多倾听员工内心的想法，让员工自身看做是大家庭的一员，更多的体现合作关系、双赢关系；相互信任、相互尊重、共享成果、以诚感人。

薪酬留人：立足当前、着眼长远，结合企业实际制定具有竞争力的薪酬制度，把员工业绩与长期贡献相结合，设计出一套固定保底、业绩

激励、年功考核、股份期权相配套的薪酬制度，使员工与企业共同发展、共享成果。

事业留人：与员工共同建设个人职业生涯规划，为员工创造发展空间并共同探讨职业目标，让员工有归属感。

环境留人：公司为员工营造一个良好轻松、协调的工作环境，使其愉快的工作，并使之有强烈的归属感，以团队和谐、员工快乐为和谐企业目标，让员工了解企业博大、深远的良骏胸怀，坚持天、地、人合一的文化理念，博德精诚、智善良鹭的企业精神，诚（实）、（守）信、正（气）、一（流）的团队宗旨。

用得好——结合本企业发展空间和人才实际，无论新老员工，人尽其才、才尽其用，使之成为高效团队。■

招聘旺季：HR 如何“抢”人？

策划：苑航 采写：黄晶晶 苏雅

随着经济回暖，各行业市场活跃度攀升，业务量扩大，企业盼才心切。此时，人才就成了众人争抢的香饽饽。那么在招聘旺季，HR 如何做，才能“抢”到合适的人才，为企业发展提供定心丸？是稳、准、狠，还是广撒网、多捞鱼？本期圆桌特邀几位资深 HR，谈谈他们是如何“抢”人的。

本期圆桌嘉宾（排名不分先后）

北京居泰隆集成家居（集团）有限公司人力资源经理张国红

天津宏筑建筑设计有限公司人力资源部部长葛晨晰

中建七局华北公司人力资源部经理胡磊

四川绵阳朝阳建筑设计有限公司总经理邓民铨



细分招聘渠道 让招聘事半功倍

北京居泰隆集成家居(集团)有限公司人力资源经理张国红

金三银四,招聘旺季来临之际,很多HR都期待着能够趁机“捞”一把。而很多人才恰恰也是在这个旺季萌生跳槽的想法。那么如何在最短的时间内找到适合公司的人才?我们公司在招聘旺季会多方面下手,针对不同的岗位选择不同的渠道,以求能高效、有效地找到合适的人才。

细分招聘渠道

针对不同岗位选择不同招聘渠道,是为了让招聘更有针对性,提高招聘的效率。具体来说分为以下三类:

(1) 高级管理人才:这类岗位我们选择从高级人才洽谈会招人,或者是从同行业“挖”人的渠道;

(2) 基层岗位:我们会选择一些免费类的网站,比如:赶集网,58同城网,各种论坛等等;

(3) 专业技术人才:选择一些专业类的网站,比如,可以从建筑英才网这类专业技术网站上招聘所需的一些建筑装饰专业人员;

做好了招聘渠道的细分工作,既可以提高招聘的效率,又可以避免不必要的成本浪费,所谓的“钱要花在刀刃上”说的就是这个道理。

“挖”亦有道

在招聘选拔中,“挖”人是一个常用的办法,下面跟大家一起分享我的经验。

首先,做好“挖”人的前期准备工作。毋庸置疑,挖人就是到同行业企业或类似企业里挖一些优秀的同岗位人才。因此,我们所要做的第一步就是对这类企业的信息进

行收集与分析。比如:对方的组织架构、发展现状、经营模式、人员构成情况,以及相关岗位的薪资福利待遇等。所谓“知己知彼,百战不殆”,在基本掌握了上述信息的情况下,与被“挖”方谈判,才会胜券在握。

其次,要搜集(通过招聘网站的后台简历搜索,同行业熟人介绍等方式)同行业企业相关岗位优秀人员的基本信息,包括姓名、人品、能力、待遇等。

第三,前期沟通。毕竟是通过非正式渠道得知对方的信息,所以前期沟通不能太唐突,可以选择通过邮件的方式与对方进行真诚沟通。沟通的内容可以简单说一下公司的优势所在,对方在我司能够获得怎样的成长与进步等等。值得注意的是,可以从对方的信息中寻找一些共同的价值观念进行前期引导,以免引起对方反感。

第四,与对方见面,对于一般性职位的人员来说,地点最好选在公司,这样有利于对方进一步了解公司。对于高级人才,面谈地点可以选在安静、隐蔽性较好环境,比如咖啡馆等地方。一来这样的环境有利于双方沟通,二来可以防止对方被其同事认出来,以减轻其心理负担。而且与高级人员谈判最好是作为一个倾听者,主要是了解对方的需求。

第五,面谈后,要和对方保持良好的后期沟通,了解对方的思想



变化,及时向领导反映,以作决策之用。

争取企业与人才的双赢

鹰,在天空中才能展现翱翔的雄姿;豹,在陆地上才能展现奔跑的速度;鱼,在水中才能展现畅游的漫姿;人才也只有在最适合他的岗位上才能淋漓尽致地发挥他的才干。所以我们不能只是单方面寻找适合公司的人,还要分析公司是否适合应聘者,是否能够为对方提供一个良好的工作环境。

只有人与公司相互适合,才能创造出最佳效益。这就好比是,HR是“伯乐”,把人才这匹“千里马”牵到适合他的跑道上去。

“抢”人要分三步走

天津宏筑建筑设计有限公司人力资源部部长葛晨晰

招聘永远是企业关心的话题，招聘工作对企业的意义重大，它是保证企业整个人力资源管理工作顺利开展的重要前提和基础。在每年的春节过后等招聘旺季很容易出现企业“抢”人的现象，我个人认为，如果是因为人手紧缺或者员工大规模流失的情况下仓促地“抢”，对他们而言，招聘更多的时候是一种应急措施，这种“抢”未必是一件好事。而如果是为了追求更好的招聘效果，这种“抢”则是十分必要的，

这种“抢”应分三步走：

一、精心策划。包括招聘需求统计、招聘渠道选择、招聘广告设计、招聘费用统筹、招聘实施安排等，这里面有很多文章可做，很多事情要跟进，否则，HR就成为被动应付的角色。随着社会发展，招聘形式也开始多样化（网络、报刊、招聘会等），为企业招聘提供了更多的平台。对HR而言，如何选择招聘渠道是一门学问。我们公司的做法是：在招聘旺季之前进行人才需求

分析，将企业所需人才分为高中低三档，根据不同的档次选择不同的招聘渠道。例如高级人才的招聘就不能“广撒网”，也不建议去人才市场，应通过权威性较高的猎头公司有针对性地“抢”，遵循宁缺勿滥的原则。如果是中低档人才，如一般的流水线工人，首先可以通过与人才市场或招聘网站合作，其次“熟找熟”也是个不错的选择。

二、周密实施。HR内部人员如何分工，HR与其他部门和领导如何协作，时间如何安排、进度如何协调、招聘技巧等。对于招聘过程中遇到的一些问题，HR可以通过一些小技巧使招聘工作顺利进行。

相信有的HR在招聘中也跟我有一样的感觉：80、90后的主力生产人员大量减少，招聘难度较大，这个问题可以通过适当降低年龄的限制来解决。有的企业在招聘时偏好名牌院校的毕业生，认为好学校培养出来的学生素质也高，这是无可厚非的。但毕业于名校的学生不一定适合企业需要，所以HR在招聘过程中应秉承“适用的才是最好的”的理念。

三、事后跟进。HR还要进行大量的后期工作，让新员工稳定下来。不要认为年初招了很多人进来，就松了一口气，那就大错特错。因为年初的就业机会比较多，让员工选择的余地也更多，有的新进员工是抱着骑驴找马的心态进入企业的。根据我的工作来看，无论是招来的、抢来的还是挖来的人才，最大化人才的价值是企业留住人的有效方式。让合适的人做合适的事情是企业和个人都满意的理想状态。作为一个企业、一个集体、一个团队，对优秀的要求是相对的，但对适合的要求是绝对的，其本意是——唯量才之后方能适用。换言之，就是没有最优秀，只有最合适，这也是HR在招聘中追求的招聘匹配的理想状态。

HR在明确“三步走”的同时，应在工作中不断总结经验，不断改进、提高招聘方式方法，竭尽全力以最小的投入争取到最大的回报，结合企业实际，在现有服务的基础上积极配合企业内部有人才需求的部门的工作，严格按照招聘流程办事，拓宽人才引进渠道，提高人才引进效率，为企业阵容的壮大不断努力！



多渠道结合“抢”到好人才

中建七局华北公司人力资源部经理胡磊

眼下正逢“金三银四”的招聘高峰、跳槽高峰，毕业生求职热潮相继来临，加上今年很多企业的业务增长量呈现井喷态势，对人才的需求量大大提升，形成了当下招聘市场异常火爆的场景。各公司的HR们都摩拳擦掌，跃跃欲试。对于如何在短时间内为公司“抢”到好人才，在此我与各位分享一下我公司的招聘经验。

对于我们公司而言，招聘渠道主要有公司内部员工推荐、中建系统人才调配、招聘网站招聘、现场招聘会等。目前使用比较多的渠道是中建系统人才调配、公司内部员工推荐、招聘网站。

在实际的招聘工作中，我们一般将这几种招聘渠道结合起来使招聘效果达到最好。但在应用这几种招聘方式前，我们要进行大量的准备工作。例如通过中建系统调配人才，这就需要企业本身有充足的人才储备、完整的人才梯队，才能在需要时有“才”可调。我们平时就很注重企业内部人才市场的建立和培育，通过培训开发企业人力资源，把企业各类人员的智慧和潜能挖掘出来，加以发展、利用，为企业的发展打好智力基础。

随着招聘旺季的到来，内部员工推荐的方式也逐渐在招聘方式中走俏。我们在企业内部及时发布企业招聘信息，让内部员工及时了解企业用人需求；并保持推荐通道的畅通，让员工自愿为企业吸纳优秀的人才，对于推荐成功的员工我们还会给予一定的奖励，激励员工多推、推好。

在正常招聘方式中企业最主要

还是通过网站招聘进行揽才。招聘选拔中，人力资源部负责第一关初试的筛选，作用非常重要。我们重点考察应聘人员的综合素质，比如对企业文化的认可度、稳定性、沟通能力以及性格中是否有一些极端的因素，必要的时候可以借助一些性格测试，比如卡氏16项人格测试等。而在最后的决策阶段我们本着谁用人谁决策的原则进行权限分配，决策时以用人部门的意见为主要参考，人力资源部给予建设性意见。

不同招聘方式有不同的特性，所以选择正常招聘还是挖墙脚，主要看企业招聘的是何种岗位。对于普通岗位，市场供应充足，而公司只是急用，就可以采用正常招聘的渠道，只要选拔的手段严密就可以找到合适的人才。如果是稀缺岗位，市场供应稀少，正常渠道招聘周期过长，则应考虑采用挖墙脚的方式，尤其是去竞争对手那里“挖”，这样有针对性地挖人效果会比较好。

结合我们的招聘经验来看，比起正常招人，挖墙脚这种方式存在一些弊端，第一是成本高，在职位、薪资等方面没有很大的诱惑挖墙脚



很困难。第二是稳定性差，挖来的人心态一般比较高，一旦受到挫折，跳槽的可能性非常大。第三是可能会遇到竞业禁止的限制。而招来的人经过了严格的筛选过程，选择的余地较大，匹配度一般较好，稳定性较强，不仅能胜任工作，也为企业人才梯队的建设提供了有利的人才保障，所以招来的人更适合企业的发展。

招聘三招 完善人才梯队

四川绵阳朝阳建筑设计有限公司总经理邓民铨



创业艰难，守业更难。为了发展西蜀国力，诸葛亮依前朝体制，招募到一批中坚实干、熟识兵道的将领，一时蜀中人才济济，国家大治。由此可见人才对公司建设的重要性。我们公司也是通过各种招聘方式来网罗人才，以保证公司人才梯队的完整。

招聘三招，招招各不同

对于高端人才，我们公司会采用三种方式来解决人才招聘问题。其中使用最多的是猎头招聘。猎头招聘方式适用于高端人才的储备，其人才与岗位匹配度是最高的，但其招聘成本也相应高于其他招聘方式。但是行业猎头手中储备了大量的专业、高端人才，因此人才选择上也更符合企业人才需求。

其次是专业高端人才网，如选择建筑英才网等专业网站进行招聘，这种招聘方式的优点是快速、高效，能迅速吸引大量的优秀人才。还有就是企业已有的人才资源的利用，

通过内部晋升来解决，这样提拔上来的人才，对企业与行业更为熟悉与了解，也更加认同企业的文化，极具先天优势。

可以说，我们公司的高端人才主要靠外部引进，而中低端人才则主要是以内部培养为首选，这样培养起来的人才，会更加容易认同和融入公司的文化中。

说到内部培养，我们一直坚持以“老带新”原则。这是我们企业的一项人才管理和培训模式。公司每年都会有新员工，基本上都是高校毕业生，他们基础比较薄弱。公司会把新招聘的毕业生按照专业对口，定岗位分配到各部门，把他们交给各部门的项目业务带头人管理、培养，让他们在学习中锻炼，在锻炼中进步，尽快提高承担项目和实际操作技能的能力。

建设有法，四步保稳固

不管哪种招聘方法，其最终目的都是为了公司人才梯队的建设。

首先是要保证人才无断层，使得公司工作不会因为某人的调动、离任或是退休而影响工作的开展；其次是保证人员的顺利交接；最后是希望能形成一个人力的磁场，吸引新的人才加盟。

为了更好地保证人才链条的稳固和正常运作，我公司的人力部门将这一工作细分为四步：

一、人力资源部在员工内部建立人才梯队建设计划。由人力资源部专业人员及公司相关管理人员组成专家小组，针对公司现在各岗位的岗位职责说明书和岗位要求，制定出各岗位的发展方向。

二、召集公司管理人员开会，宣导公司人才梯队建设制度，让部门负责人充分理解并支持和配合，及时将计划贯彻落实到部门中去，为全公司形成人才培养氛围造势。

三、部门经理根据符合梯队成员条件对员工进行考查，并计划培养人数量及时间，同时把此工作纳入对部门负责人的考核里，一个季度或半年必须培养出具有哪方面能力的人。

四、根据制度实行人才培养和选拔，对梯队成员进行工作跟踪及考核，一个季度或半年对人才进行评估。

组织梯队建设是员工职业生涯和企业业绩的双赢举措，员工不断地接受新岗位和层次的变化，必须不断地提升自身素质，改善素质结构。而这种职位上升的过程也将给员工们很大的精神满足。自觉地把自己的工作效率提高到最大，而员工奋斗的过程也是企业业绩增长的过程。

两个妙招三个途径高效“抢人”

文 / 熊浩

前不久，在华东地区的某客户的办公室，听到客户的人力资源经理抱怨今年人不好招：一方面因为客户是国有企业，虽然福利较好，但开出的岗位工资并不是太高；另一方面因为企业急需的一些核心岗位市场供应量较小，如：投资发展部副部长（分管资本运营）、剧场演艺部演员等，优秀的演员和熟悉资本运营的专业人才收入在市场中供小于求，企业提供的工作环境和待遇无法满足专业人才的要求。

在一二季度的招聘旺季，不同的企业HR是“八仙过海，各显神通”，力争能够“抢”到合适的人才。其实每家企业的人力资源经理们都

有自己不同的做法和招聘中的高招。下面通过两个真实的案例先与大家分享招聘工作中的“妙招”。

两个“妙招”有效“抢人”

在南方某特区的一个客户，运营着一家准五星级特色酒店，客户HR总监以前在其他星级酒店任职HR十余年，在城市中高星级酒店圈内人脉资源丰富，在酒店开业前12个月就利用自己积累的人脉将竞争对手的整个娱乐部全班人马，包括娱乐总监、娱乐副总监、3位核心骨干娱乐主管在内的全套人马直接高薪聘请过来，协助酒店的开业工作，并制定了有挑战性的激励机制，

将开业后的娱乐部管理团队的收入与酒店经营业绩指标挂钩，酒店收益高的时候，该管理团队能够得到较高比例的业绩奖励。因为人力资源方面和其他部门的充分准备，

该特色高档酒店开业后是一炮而红，在特区激烈的竞争环境中以最高的定价和定位得到市场认可，股东得到了较高的利润。

国内某著名管理咨询公司则另有高招：“反向操作，经济危机期间储备人才”。这家国内著名的管理咨询公司在本土咨询公司中排名第一，他们平时在经济环境较好的时候较稳健地招聘专业咨询人才，稳定发展。在经济危机期间竞争对手压缩人工成本，裁减员工的时候以较低的成本大量储备、招聘咨询有丰富管理咨询经验的项目经理和咨询顾问。在经过短暂的经济低潮期之后，该咨询公司的业务量呈现出恢复性增长，由于在经济萧条时期足够的人才储备，公司人力资源准备充足具备在国内不同城市同时运作近80个项目的能力。

反向操作的策略以较低成本吸引到了专业咨询经验丰富的人才，同时经济危机不裁员与员工共同渡过萧条时期的行动，对于提高以高学历的知识型人才为主的员工忠



熊浩小传

北大纵横管理咨询公司人力资源中心合伙人，经济学硕士，多年管理咨询经验。曾担任某集团公司财务总监。对我国酒店服务行业、能源行业及企业财务管理、人力资源管理等有较为深入的研究。曾经为众多大中型企业提供管理咨询服务。专长领域：财务管理、人力资源管理等。曾在《销售与市场》、《中国计算机用户》、《东方企业家》、《科技创业》、《财会时报》、《纵横天地》等多家杂志报刊上发表财务管理、人力资源管理方面的文章。

诚度非常有作用。大部分知识型员工对在经济增长时期竞争对手以高价来“挖脚”的动作比较反感，竞争对手很难得手。反向操作策略在2003年非典时期和2008年金融危机时期二次得到成功运用，帮助该公司持续稳定实现了业务增长，并吸引到不少的优秀人才。

三个途径吸引人才

具体建议HR可以通过以下三个途径吸引适合自己单位的不同级层人才：

一、对于高端人才，建议通过企业良好的文化、企业中长期激励机制和良好的员工职业生涯发展平台吸引高端人才。因为高端人才对于薪酬的敏感度较低，大部分高级人才已经具备一定的经济基础和较丰富的社会工作经验，大部分高级

人才选择一个工作岗位不仅是为了了一年几十万的年薪收入，更多的高级人才是为了选择一个可供自己未来几年或者十几年持续服务的一个事业平台，希望与企业共同成长。在企业发展壮大时，也能够实现自己的成功，得到社会和同事的认同。并希望这段经历能够为自己的职业生涯添加上精彩的篇章。

二、对于中层管理人才，建议以内部培养为主，适度吸引外部人才为辅。因为企业的中层管理人员在企业中属于中坚力量，需要对企业有较高的忠诚度，并对企业比较了解。外部挖来的人才不一定能够快速适应本单位的企业文化，也不太熟悉企业的实际情况。内部培养提升的企业员工只要单位有良好的激励机制和绩效管理体系，能够促进员工将自己的潜力发挥出来，同

样能够达到提升员工的个人工作绩效、提升部门业绩和提升企业效益的目标。

三、对于基层员工，市场中可替代性较强、流动性较高的岗位建议以略高于市场平均水平的薪酬待遇和较为完善的福利条件吸引市场上的人才。因为基层员工较为关心的是短期收益，如果企业无法提供较高的薪酬水平，由于该部分岗位人员的流动性较高，说明他们可以在其他单位找到工作，所以我们需要付出略高于市场平均水平的薪酬。

笔者认为：针对不同级层的员工用不同的针对性策略加上以上两个妙招，即“充分利用圈内的人脉资源”和“反向操作，经济危机期间储备人才”，可以帮助HR顺利“抢”到合适自己单位的人才。■

2010.5.6-8 中国·北京展览馆
May 6-8, 2010 China·Beijing Exhibition Center

The 5th China
International Design & Art Fair
共享·不同 Share & Difference

2010年第五届中国国际设计艺术博览会

设博会|设计产业链不可或缺的年度品牌大戏 设博会|耀动设计的国际舞台

三大国际设计组织全球鼎力支持

国际设计艺术院校联盟CUMULUS

国际建筑师协会UIA

法国室内设计协会 FIDA

七大国内权威机构联合主办推广

中国贸促会 中国国际商会 中国建筑装饰协会

清华大学美术学院 中国工业设计协会

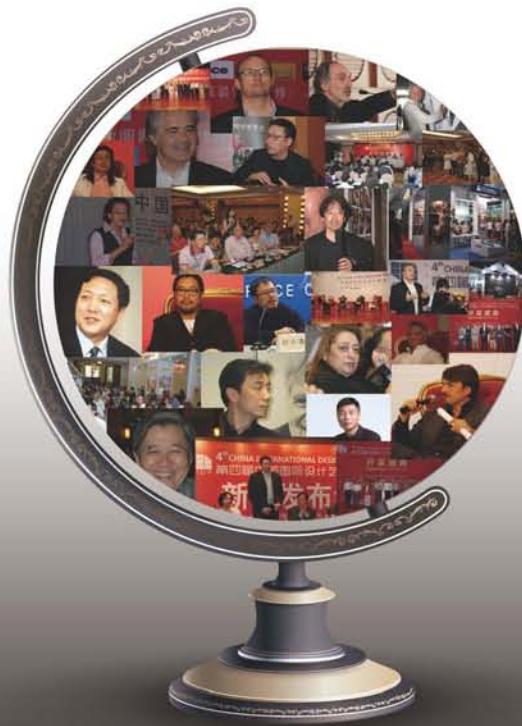
中国建筑学会 中国房地产协会

中国国际设计艺术博览会组委会

地址：北京市海淀区大柳树路17号富海国际港3楼303室

电话：400-688-5018 010-62672360 传真：010-62672369

网址：www.eduid.com 电子邮箱：bolanhui@eduid.net





陈设中国—晶麒麟奖

紫禁城设计之夜颁奖盛典

“晶”：源于钻石品质，璀璨的美丽折射和空灵的气质带来时代国际化的气息……

“麒麟”：中华民族的“集美精神”和“创造力”的化身，拥有五千年的中华文化底蕴……

www.jingqilin.com

投稿日期：2010年1月25日——5月25日

奖项宗旨：

促进当代艺术与空间陈设的结合
促进中国的空间生活艺术产品的设计和研发
促进中国空间陈设艺术行业发展引领空间生活艺术、树立行业典范

大赛参赛范围：中国、国际

参赛人群：

建筑师、艺术家
室内设计师（或机构）
陈设设计师（或机构）
生活艺术产品设计师（或机构）

参赛内容：

空间陈设设计作品实例
生活艺术产品、装置艺术品设计实例或方案

参赛分类

A. 空间组：酒店类/会所、餐饮类/品牌专卖店/家居类/医疗、办公大型公共场所类。
B. 产品组：家具类/灯具类/布艺、壁纸、地毯类/装置艺术品类（含画饰）
厨具类（含餐桌用具）/洁具类（含浴室用具）/玩具类。

奖项设立

A. 空间组：金奖5名、银奖10名、铜奖15名、入围奖20名
B. 产品组：金奖5名、银奖10名、铜奖15名、入围奖20名

主办单位：中国室内装饰协会陈设艺术专业委员会
承办单位：诚邀赞助

支持单位：故宫博物院
国际室内建筑师设计师团体联盟（IFI）
中国家具协会
中国建筑装饰协会

学术支持：清华美术学院 中央美术学院 广州美术学院



网络在线报名形式，请参赛者登陆以下网址进行报名：

www.adcc.org.cn

www.idchina.net

www.zmt-art.com

下载报名表提交

（具体提交方式及奖项详细说明请登录晶麒麟奖官方网站
www.jingqilin.com了解）。

E-mail: csp200612@126.com

Fax: 010-62023506-1805 82081889-1805

咨询电话：010-62023506-1801 13811424088 魏 旋

先人事后管理：HRD 的处事之道

文 / 荆泽峰



荆泽峰小传

汉哲管理咨询合伙人、副总经理，北京交通大学劳动经济学硕士。曾任职于清华同方股份有限公司、华夏基石人力资源顾问公司、北大纵横管理咨询公司。拥有多年管理咨询经验，在《人力资源》、《人力资本管理》、《销售与管理》等刊物发表多篇文章。

笔者从事管理咨询8年，也曾经为多家企业推荐、面试过人力资源经理，也有数不清的咨询公司同事去做了HRD，大家普遍的感觉是：HRD的角色难做。不作为吧，有人不满意，说你拿着高管的钱，对公司没有贡献；一旦有所作为，动的都是“人事”。“人的事”，无非位子、票子，所谓“有人得利、无人受损”，要从较大的范围、较长的周期去考量，具体到一个时间段、一个部门或个人，存在不满意是肯定的，否则就不成其为“变革”。恰恰就是这样的变革，使得我们HRD的“大量积极努力淹没在少量的负面评价之中”，往往在这些时候，负面评价更突出。

所以，最近在跟朋友和媒体谈起HR工作的时候，我经常说的一个观点是，先人事、后管理。

这里的“人事”，是指作为HRD来说，要深刻理解老板本人、老板的团队、老板的成功路径以及公司政治，你未必要百分之百认同，但首先要理解，要知道老板想的是什么。

如果一个HRD没有理解老板的意图，不能按照老板的思维立场去组织管理活动，最后的结果必然是费力不讨好。打个通俗和粗俗的比喻：一只总在主人脚下洋洋自得地走来走去、绊手绊脚的鸡，一旦客人来了，不杀你、又杀谁呢？理解老板、理解人事，毫无疑问应该是HRD的第一功课，那么，这里的诀窍是什么呢？我觉得关键是把握老板的关注点。

通常来说，老板（特别是民营企业）的关注有四点，一是收入，二是成本，三是规模，四是资源。

所谓收入，不用多解释，如果你做的事能够给公司带来业务的增加，老板肯定感兴趣。

所谓成本，就是尽量少花钱、多办事。

我曾在一次内训中立刻指出谁是老板而令众人惊鄂，我笑答“刚才问桌上花篮多少钱，已经暴露了你自己”——没有人比老板更关注成本，因为企业的每一分钱都是老板辛苦打拼而来，花钱是必要的，但必须告诉老板，花钱的回报是什

么。

所谓规模，也是老板的心结，都希望做大，如果你做的事有利于老板开疆拓土，有利于企业做大，老板必然认同。

所谓资源，对于老板来说也非常关键，因为目前中国企业的经营还是资源导向型，如果你做的事有利于企业延揽到所需要的政策支持、政策支持、自然资源、稀缺资源，老板绝对会支持。

脱离这些关注点去跟老板谈所谓管理、改革，坦率地说，成功的概率比较小，给面子的老板，不打击你的情绪，但也不会给予深度的配合与资源；直率一点的，干脆把不满表达出来。

做HRD，不要首先试图改变别人、包括老板，先尝试去理解老板，再从老板的角度出发去推敲每一项管理动作的价值，用老板的语言去刺激老板的兴奋点，工作开展起来自然得心应手。从这个角度来说，做HRD不仅仅要靠专业，更要靠人情练达。

（HRBAR 人力资源学院供稿）■

招聘需要“平衡美”



文 / 王奇珍

王奇珍小传

瑞士维多利亚大学工商管理博士(DBA)、北京师范大学国际关系与政治学院公共管理博士(DPA), 北京大学公共关系管理中心研究员, 高级经济师、高级人力资源管理师、国家一级心理咨询师, 中国企业文化专家委员会委员, 中国人力资源专家委员会委员。

笔者从事人力资源工作与教学十余年, 天天与“招聘”这个主题过招。既有引进优秀人才的自豪, 也有为人职不久的员工匆匆离开而窘迫。细细思量却发现, 招聘最需要“平衡美”。

应聘者综合素养需要“平衡美”

我们在实际招聘过程中往往会发现, 有些应聘者优点与缺点一样突出, 让人难以割舍。比如, 你要招聘一名销售经理, 觉得这个人沟通能力特别强, 反应性、敏感度都很不错, 但发现他的忠诚度与责任心却不太好。

面对这样的情况, 如何选择让人犯难。人没有十全十美的, 关键是看企业需要什么样的人。如上所言, 一个销售经理, 最主要的素质要求, 是市场敏感度、客户熟悉度、对目标的执着度等, 而不是忠诚与责任心。忠诚度与责任心, 跟员工的关联度不大, 跟企业的文化氛围更大些。企业待遇好、发展前景好、人与人之间氛围好, 员工想不忠诚都难。

应聘者如果能够在专业性、经

验性、适应性及发展性这四个方面平衡, 其实就是具有“平衡美”的优秀人才, 企业就可以大胆使用。

企业发展需要“平衡美”

通常作为应聘者, 如果发现企业一派生机勃勃, 再加上HR的“引导”, 企业老总或明或暗的提示, 立马就会投入其中, 最后往往在入职后不久, 觉得落差特别大, 想离开又发觉身不由己, 想做下去又不如自己所想。

作为一名应聘者, 如果因为企业十全十美而选择, 未免有点幼稚。有人说, 如果这个企业你看不到优点, 请别选择。那我告诉你, 如果这个企业你看不到缺点, 也请别选择。我们在谈恋爱时, 不是因为看不到对方的缺点而陶醉吗? 最后你会发现, 婚前越看不到缺点的, 婚后往往痛苦越深。选择企业与选择爱人如出一辙。

所以企业发展也需要“平衡美”。包括: 发展速度、企业氛围、行业前景、学习机会。发展速度不是越快越好, 一般企业如果能够在成立期保持80%, 成长期60%, 成

熟期30%的增长率, 就很不错了。

双向选择需要“平衡美”

企业在选择员工时, 一定要问清员工的求职动机。比如, 一个员工到你们公司应聘, 你们公司提供的工资比以前低, 职位比以前低, 工作强度还比以前强, 离家还比以前远。那如果这名员工还选择来你们公司, 你就必须多多思忖。选择就是为了寻找机会, 太便宜的事情, 全落在你的头上, 可能不会那么真实。

从人力资源配置角度来看, 一个人选择一家企业, 主要考量的维度有四个: 一是薪酬, 二是发展空间, 三是企业氛围, 四是学习机会。如果这四个维度, 有两个及以上具备, 人才会觉得值得考虑。

所以, 企业在选择人才时要考虑, 自己能够提供的四个维度当中的几个? 人才综合素养当中的四维模型又具备了几个。完美的是四对四, 至少也要二对二。如果没有, 最好别心存侥幸。员工选择企业也是如此, 什么都理想的企业是有隐患的, 也是不现实的。(HRBAR 人力资源学院供稿) ■

以绩效为导向 以人才为根本

——段冬谈创新型企业人力资源管理

文 / 刘艳



段冬小传:

现任北京红孩子信息技术有限公司副总裁, 曾担任新浪网人力资源总监, 参与家乐福(中国)的人力资源系统的建设, 负责培训管理工作; 曾主持完成美国协和集团、海虹控股、世贸集团等多家企业的人力资源管理工作。在商业流通及IT领域拥有丰富的人力资源开发、管理与组织发展经验。北京中外企业人力资源协会理事, 美国薪酬管理学会认证讲师, 中国教育部海外留学指导中心人力资源顾问。



采访人刘艳:

汉哲管理咨询(北京)有限公司合伙人、市场总监

应变能力是管理的最大特点

刘艳: 您觉得, 创新型企业管理上最大特点是什么? 与传统企业的差异在哪里?

段冬: 我觉得创新型企业和管理上最大的特点是应变能力。我们知道在做项目管理时有PDCA的循环, P就是plan, D就是do。对于传统行业, 做任何事情都是计划在前。创新型企业则有所不同, 它需要有创意和创新。一个创意不一定在开始就有一个完善的计划, 因此它颠覆了传统的PDCA模式, 把do放在第一位, 而plan在第二位。创新型企业往往会鼓励员工去尝试、去做, 在做的过程中总结经验, 不

断规划, 从而形成可以实施的、可以固化下来并创造价值的新的商业模式, 这是创新型行业最大的不同。创新型企业市场的变化很多, 没有成功的可参照的模式, 它不是成熟的行业, 需要根据市场的变化和客户需求的变化随时调整策略。同时, 在管理模式方面也更趋于灵活。因此, 很多外资企业中的管理者“空降”到民营企业或者创新型企业, 感觉很难适应其发展模式, 很难适应从“螺丝钉”向“发动机”的角色转变。

总体来看, 创新型企业弥补了行业发展过程中新兴领域的空白(如高新技术、互联网、新能源等等), 增强了国家在世界经济竞争中的实力, 还有很大的潜力和发展空间。

人力资源管理应以人才为本

刘艳: 创新型企业员工的工作特点是运用创新思维完成实践活动, 取得经营成果。因此, 对于员工的发展、管理、激励, 就成为了与创新型企业生产力密切相关的战略性工作。以您多年的经验, 请谈谈创新型企业的人力资源管理应重点关注哪些方面?

段冬: 创新型企业的人力资源管理主要有两点: 一是以绩效为导向, 二是以人才为本。绩效导向是指在创新型企业里, 人力资源要承担战略合作伙伴的角色, 为实现公司的战略提供人才并提升组织能力。企业的人力资源需要与企业的业务部门主管和老板建立沟通源。绩效

考核与评估是提高企业运营效率的重要手段，这是企业的业务部门主管和人力资源部门需要共同关心的话题。传统的思想认为企业的人力资源是纯粹的服务职能，这就说明了管理的滞后性。每个人力资源从业者都应该是某个领域的专家，如薪酬方面、绩效方面、招聘方面等。人力资源面对的企业内部客户是员工，它包括三个方面，一是劳资关系；二是员工关系，将员工的工作和生活融于一体；三是雇主品牌，比如公司鼓励创新、尊重个人等，使员工获得成就感，从物质到精神层面满足员工的需求，也符合马斯洛的需求理论。作为HR的角色，可以通过自己的工作将员工的经验度不断提升，这也是一个很大的挑战。尤其是在创新型企业，公司最大的资产是人，最宝贵的财富往往是人的创新和创意，当团队中的创新型技术人才和专业人才存在时，公司的竞争力才能加强。每一个人的竞争力叠加起来就是组织的竞争力，这也是我将自己的职业目标定位在人力资源领域的原因。而最大的挑战就是需要不断学习，了解不同阶段的人的行为表现是什么。比如，对于80后，大家褒贬不一，我觉得我们需要用新的眼光去看待他们，他们有创意，有激情，不守旧，愿意去尝试新的东西，他们承受压力的能力并不弱，他们勇于挑战，只有挖掘出他们的优势，将团队的目标与个人的期望结合起来，才能达成团队的目标。

把客户的需求当成最后目标

刘艳：请运用您多年的管理经验或者实操案例，解读一下创新型企业人力资源管理中应该注意哪些问题？

段冬：创新型企业往往在愿景上不够成熟，他们往往是应运而生的，不会像传统企业一样有远见。

但无论是创新型企业还是传统企业，最后都是殊途同归，他们的价值观都是把客户的需求当成最后追求的目标。比如新浪的价值观：以客为尊，突破创新，永续经营和回馈社会。而家乐福的价值观里则没有创新这一项，它是一个百年老店，不需要新的商业模式，这就是企业价值观的区别。而不同的价值观也就会吸引不同的人才，也才能保证员工朝着公司的目标去努力。这就需要时间去不断挖掘公司的价值观、公司的企业文化到底是什么，而这一点对于创新型企业来讲是比较难的。对于创新型企业，往往是老板的风格决定了公司的价值观。人力资源在这个过程中则起到帮助公司了解员工价值观取向的作用，尤其是了解公司高层员工是否在日常工作行为中展现出与公司工作理念相一致的职业化素质；同时，考查老板的价值观是否影响公司未来的战略，老板是否时刻提醒员工团队的目标与公司的价值观相一致。那么，如何引导员工去理解企业文化呢？我觉得最重要的方法是用故事去诠释企业文化，如同中国的儒家思想，将理论融合在一个个小故事里，更便于体会和理解。

人力资源在过去是人事服务的角色，是行政事务处理专家的角色，但现在则更多需要处理员工关系、帮助公司提升员工能力并评估员工工作绩效，从而提高公司的竞争力。现在的人力资源工作面临很大的挑战，就是因为企业对人力资源的角色要求更高了。而如何做好自己的工作，就需要热爱自己的工作，并找出每一项工作背后所隐含的意义。比如我曾经的一个同事，负责公司的考勤。公司实行刷卡制度，出门进门都需要刷卡。因此每到快要发工资时他就会加班到很晚整理公司考勤数据，找出有用数据，剔除差异数据。从表面上来看，他很努力，

也很敬业，但是他不专业。而后来我选择了一个新的员工，要求他在两天内整理出考勤情况。他是怎么做的呢？他只找来了每天来到公司第一条数据和离开公司的最后一条数据，将差异数据由部门主管来确认。这就说明了他通过学习和分析现状问题来提升工作效率和工作质量，这也是评估绩效的重要指标。通过考勤还可以评估员工的敬业度，计算劳动生产率。这需要很专业的技巧和背景，是非常有意义的。

刘艳：从跟您的谈话中可以感觉到：您的知识面很宽、专业知识非常丰富。作为一名企业高管，您的工作一定非常繁忙，您是如何在百忙之中提升自己的专业知识和能力，又是如何拓展自己职业领域的宽度和深度的呢？

段冬：我觉得最根本的是从不同的领域吸收知识，比如通过个人的爱好、所接触的书籍等等了解不同行业的发展。我的优点是对所有新奇的事物都有兴趣。对于专业化知识的学习并不难，人力资源最难的地方在于如何去了解不同的人，不能用一种方法去解决所有人力资源方面的问题。我了解比较多的是营销和贸易领域，了解不同的人，需要从行业的领域去了解员工的价值点所在，从而帮助员工提升个人素质。同时，对待不同的人需要用不同的方式，对于不善于交流和社交的员工来说，则需要通过与他多交流业务知识来互动和沟通，去发现他专业能力方面的亮点，并加以鼓励，使他在内心与公司产生共鸣，并认同公司的价值观。我对所有新鲜的事情、新奇的东西都有兴趣，这使我能够领略到不同的知识。你不能有一种方法去解决人力资源管理所有的问题，要通过员工的行为找到和他互动的方法并发现他的价值点所在。（HRBAR 人力资源学院供稿）■

低碳经济时代企业绩效管理变革路径

文 / 徐耀

今年3月,生态环保、可持续发展成为两会的主题,全国政协“一号提案”内容就是谈低碳环保,会议期间多位专家学者一致认为,低碳经济将催生中国新的经济增长点。有专家预言,低碳化必将成为继农业化、工业化、信息化的第四次浪潮。低碳经济时代,绿色增长也将成为企业新的发展途径,那么企业传统的绩效管理面临怎样的新环境?如何应对?

低碳经济引领企业绩效管理变革

低碳经济起源于20世纪后期,全球工业化快速发展的同时,人类对外生性经济增长所带来的负面环境影响也进行了越来越深刻的反思,并在积极寻找解决之道。

2009年12月7日至18日,全球190多个国家和地区代表在哥本哈根举行世界气候大会,中国承诺:到2020年,单位GDP碳排放比2005年下降40%至45%。中国的这一减排目标,被国际社会评价为“认真而坚定”。

中国是有信心实现上述承诺目标的,但这一目标的实现过程也必定是“痛苦而艰难”的;对于习惯了传统经济增长方式的中国企业来说意味着节能减排的任务也无疑是严肃而艰巨的。良药苦口,考验企业的新经济时代已经到来,新的增长方式也必然引发企业绩效管理新的变革,那么企业传统的绩效管理体系应该怎样应对这场变革?

纵观企业绩效管理的各种方式

和模型,总体来说包含3个基本方面:绩效管理目标、绩效管理方式和绩效奖惩机制。在低碳经济环境下,这3个方面在企业新的发展模式下都面临着变革。

一是低碳经济引领企业绩效管理目标变革。

企业作为市场经济的“细胞”,参与市场竞争的首要条件就是遵守市场经济的“游戏规则”。在低碳经济日益影响世界经济竞争格局的时代,企业要想在所处的行业价值链中占据有利地位,就一定要率先制定符合竞争潮流的战略目标,而企业绩效管理的根本目的正是要保证企业战略目标的实现。因此,低碳经济时代,随着低碳法律的出台和低碳标准的逐步严格,企业的绩效管理目标也必须适应于战略目标而做出相应的变革。

二是低碳经济引领企业绩效管理方式变革。

传统的绩效管理方式有一个基本的原则,即“成本效益原则”,其中“成本”就包括资金、技术、人力等成本,而“效益”就是企业经济利益最大化,绩效考核的方式也是基于此原则来衡量企业内部各个单位的业绩。在低碳经济环境下,企业关注点将不仅仅在于经济成本和经济效益,而必须考虑增加了环境成本和环境效益的“综合成本”和“综合效益”。因此,企业绩效管理方式需要做出变革,以更好地服务于新形势下的绩效管理目标。

三是低碳经济引领企业绩效奖

惩机制变革。

奖惩机制是绩效管理落地的途径,也是企业低碳环境下实现新型绩效管理的重要保障。低碳经济下,随着绩效管理目标和管理方式的变革,绩效奖惩机制应相应做出变革。从绩效管理目标制定、方式选择,到考核指标选取、实现途径,都需要立足于企业新的发展模式,重新考虑绿色增长途径中的“综合成本”和“综合效益”。在目标分解、岗位配置、流程优化等环节关注环境成本,作为绩效评估、奖惩兑现的依据。只有实施有效的奖惩机制,才能保证企业低碳绩效管理的成功实施。

低碳经济时代企业绩效管理体系设计

低碳经济时代,企业绩效管理体系有别于传统的企业绩效管理体系,从管理理念、管理目标、管理方式等方面都有所区别。笔者认为,新型的企业绩效管理体系设计应以企业“低碳经济”和“绿色文化”为核心理念导向,并遵守以下5个原则:

1、倡导绿色文化理念。

低碳经济时代,企业的核心竞争力将不仅仅局限于资本实力、技术领先、业务规模等,节能减排能力、单位产值碳排放、产品低碳标准等也将成为市场竞争的利器,绿色品牌、绿色产品、绿色营销、绿色服务等新的企业运作模式将兴起。这些新型竞争力的实现都需要有绿色

文化理念指引下的绩效管理作保障。

2、树立绿色增长目标。

传统的企业增长模式是一种粗放型的规模式增长，强调收入、利润、市场占有率等规模性指标，而这些指标在低碳经济时代将遇到巨大的挑战。低碳经济时代，企业从生产过程到营销服务整个业务流程中，无论是部门还是个人的绩效考核管理，必须建立起绿色增长目标，这样才能在环保主导的新型市场条件下实现自身发展的目标。

3、强调系统流程优化。

低碳经济时代，企业的各个业务流程都应注重节能环保，一方面也是市场竞争的必然要求，另一方面也是企业自身优化资源组合、提升整体效能的要求。相应的企业绩效管理的各个环节，也应从流程优化的角度出发，设计具体的环保指标，以求达到节能环保的标准，同时也实现控制环境成本，提高环境效益的目标。

4、坚持动态绩效管理。

企业绩效管理不是各个环节的简单叠加，而是一个结构化的动态管理过程。低碳经济时代，企业绩

些节能环保考核指标说明了哪个环节或哪个岗位的问题？是企业的内控制度缺陷还是执行不到位？需要进行岗位设置调整、目标设定调整还是评价方式调整？这些问题的确定同时也都是下一步进行改进的空间。

低碳经济时代企业绩效管理具体措施

低碳经济时代，企业绩效管理措施需要对传统的体系做出相应的修正，针对每个具体的环节，在此提供以下五条措施可供借鉴：

一、企业目标制定鲜明体现绿色环保理念。

企业目标是企业未来一段时期的发展导向，对企业的增长模式和发展理念有重要影响，因此在企业目标的制定过程中应坚持绿色环保理念。企业管理层应统一观念认识，将绿色环保理念作为企业核心理念之一，并以文化宣贯等方式对各部门各岗位进行宣导。必要时可以设立企业环保部门或岗位，专人专职负责。与此同时，绿色环保理念也应体现在企业各项制度、规定中，

（流程）产出/能耗等指标来控制能耗成本，将目标具体量化。

三、绩效实施过程关注流程优化与岗位责任明确。

绩效的实施就是企业各项绩效目标贯彻落实的过程，期间应重点关注三个方面：一是现有绩效指标在落实中遇到了怎样的问题，是否有需要修正的指标？二是现在的工作流程是否适应环保绩效目标的实现，是否有优化空间？三是目前的岗位职责与绩效目标是否兼容，是否责任到岗/人？解决了这三个问题，还要注意信息的收集和沟通，才能有效保证绩效目标的落地，并且这也是下一环节绩效考评的基础。

四、绩效考评环节突出环保指标的落实。

绩效考评是一个事后检查性管理措施，通过事后检查来判断环保指标是否达标，考评依据是经过双向沟通而制定的环保绩效目标，考评手段是核对比较各项实际指标与环保绩效指标的吻合度。比如某一部门单位产出/能耗超过预设的环保绩效指标10%，则可判定此部门此指标得0分。实施这一措施的关键在于各项指标检查的严格性和检查结果运用的严肃性。

五、奖惩激励管理重视逆向反馈意见。

根据考评环节各项环保绩效指标的总得分，就可以根据奖惩制度决定应采取的奖惩激励措施。奖惩的作用不仅仅在于对考评结果的总结，更重要的意义是以奖惩的方式进行激励。因此，这也不是绩效管理的最后一个环节，奖惩之后还需要重视员工对奖惩激励的逆向反馈，从反馈中找出绩效管理下一步的改进方向。绩效管理就是这样一个动态的循环管理，但这个循环的每一个环节都是为了保证目标的实现。

（本文作者为汉哲管理咨询<北京>有限公司咨询顾问/HRBAR人力资源学院供稿）■

良药苦口，考验企业的新经济时代已经到来，新的增长方式也必然引发企业绩效管理新的变革，那么企业传统的绩效管理体系应该怎样应对这场变革？

效管理更应本着动态管理的思路，强调流程的不断优化，具体到每个部门、岗位和每个操作步骤，从中找出持续改进的空间，并形成正向评价流程与逆向反馈流程相互促进的形态。

5、重视考核评估改进。

绩效管理体系建立的目的是保证企业绿色增长目标的实现，而考核评估正是实现这一目的的关键保障，需要足够的重视。同时，低碳经济时代，企业应从最终的考核评价表中发现更多的价值。比如，某

为后面的绩效管理环节做好铺垫。

二、绩效目标设定加强节能减排指标权重。

企业目标可以按部门、岗位分解为一系列的绩效指标（KPI），企业目标的实现也需要各项绩效指标的实现作保障。因此，企业低碳经济的实现，必须将节能减排指标分解在各项绩效目标中具体落实，将节能减排指标作为一项重要指标来设置。在一些节能减排的关键控制点，可以适当加大节能减排指标的权重，同时也可以考虑单位部门

做好培训需求分析 抓住员工培训的牛鼻子

文 / 吴成雷

随着信息时代的到来,企业对人力资本的经营越来越重视,而其中的核心在于员工培训与开发。为了提升培训的效果,中国企业家与培训经理绞尽脑汁,从讲授法、工作轮换法、教练法,再到案例研讨法、角色扮演法等,各种方法用了个遍。往往培训做了很多,但培训效果却达不到企业的要求。

当偶然问到浸淫其中多年的培训讲师,以及梦想依赖员工培训获得成功的企业家,究竟员工培训给企业带来了什么,好像都陷入一片茫然,都不能实质性地归纳和总结。

笔者曾遇到这样一家区域性医药连锁公司,成立于2001年,经过多年发展,该企业在当地区域市场占据了龙头地位。但是与其他国内医药连锁巨头比,无论从企业规模与盈利能力都无法相提并论。该企业老总不甘于现状,于2006年到2008年开始外部区域扩张。为了配合企业拓展,该企业老总在企业内部进行了大大小小不下于100场的培训。既有内部的培训,也有外部的培训。但是随着扩张不断进行,企业面临的问题仍是接踵而至。企业当地市场经过几年的深度挖掘,业务规模趋于饱和,业务量以及毛利率都很难再继续提高。新兴市场不断亏损,业务量无法提升,利润也不能补偿企业拓展而产生的成本。此时企业上下都在不断深思,为什么做了如此多的培训,却不能取得

预期的效果。

笔者为这家公司提供了基于集团管控、组织模式、薪酬及绩效管理等方面的管理咨询。在咨询的过程中,专家组对企业培训现状进行了调查。人力资源经理介绍说该企业培训管理做得相当规范,培训需求调查、计划制定、实施、现场管理、效果评估等方面都做了。专家组也参加了该企业举办的几场培训,培训现场气氛很热烈,主持人与员工也进行了大量的互动,现场反应很不错。于是专家组百思不得其解,问题到底出在什么地方?就在此时,专家组调阅了该企业培训需求调查的相关资料,顿时豁然开朗,发现问题就出乎于此。

每年该企业在做年度培训计划之前,人力资源部都会发一个通知,让总公司各部门与各事业部把本年度的培训需求上报。由人力资源部简单汇总后,制定本年度公司培训计划,上报总裁办公会审议通过后执行。从以上过程看,该企业在进行员工培训时,犯了企业员工培训中的大忌,就是培训需求分析环节没有做好,培训需求不明确。没有抓住员工培训的牛鼻子,培训没有从企业的发展战略、行业特点、岗位要求、员工绩效表现出发,培训不是有的放矢。这样的培训必然是吃力不讨好,最终导致企业浪费了金钱,员工浪费了时间与精力,最终没有取得好的效果。

基于以上认识,我们提出了要

从公司组织视角、岗位视角、员工视角来进行培训需求分析,这个分析方法要跳出目前的分析方法,使得培训紧扣公司战略,抓住岗位要求与员工需求,使培训既对企业发展有利,又对员工职业发展有利。

从组织视角分析员工培训需求

该企业作为医药连锁企业,按照行业来分属于零售连锁企业。而零售连锁企业关键在于统一采购、统一配送、统一服务、统一文化,避免“连而不锁”的现象。因此企业培训首先就要从这几项统一出发,对现状进行分析,寻找差距,涉及相关的培训课程,进行培训。同时该企业销售的是药品,这个不等同于一般的零售企业。因为销售药品其实可以理解为销售健康,这对营业员服务提出了更高的要求,不但要懂得一般的销售技巧,还要懂得药品的药性以及药品的搭配,同时还要根据顾客的病情“照方抓药”。这也为企业培训需求分析提供了依据。

该企业未来战略是立足于当地区域,不断向类似区域市场拓展。依托此战略,未来企业管理模式由“游击战”的形式向规模化、正规化“集团军作战”转变。中高层管理者必须不断由重业务向重管理转变,因此需要通过员工培训与开发,培养出一批既懂业务又懂管理的复合型人才。

随着全球化经济时代的到来,

中国企业面临的环境变化越来越剧烈。企业战略必然要根据不断变化的行业关键成功进行及时转型。这对员工的能力素质也提出了更高的要求。因此企业只有依托行业的特性的变化以及企业战略的转型,做好培训需求分析,开发出适合企业发展的人力资源,才能在理想与现实之间架起成功的桥梁。

本案例中从企业组织视角分析员工培训需求的方法与思路如下:

1、分析行业特性,根据行业特性分析企业培训需求。可采用标杆分析法进行此方面培训需求分析;

本文中所介绍的案例,作为医药连锁零售企业,行业先后经过了大规模圈地、推进连锁化、大打价格战等阶段。而发展到目前阶段,企业行业特性已呈现出以下三大特点:

(1)市场的集中度在迅速提高,成规模的企业不断涌现;

(2)新医改下的竞争态势也在发生变化,市场整合远未结束,呈现出市场整合趋势:一是大吃小,二是小小联合,三是外资介入,四是资本运作的买家介入;

(3)实行基本药物制度和即将

性出发,分析企业培训需求,把准了企业培训的脉搏,真正从组织的需求视角展开员工培训。

2、分析企业发展战略与年度经营计划,确定企业培训需求。可采用高层访谈进行此方面的需求分析;

该企业战略是立足与本地区域,向全国类似区域拓展。基于此战略,专家组进行了一系列的高层访谈。分析了企业现有管理水平与战略转型要求管理水平的差距,制定了相应的培训需求,以支撑未来战略的实现。

从岗位视角分析培训需求

在明确了企业的行业特点以及企业发展战略后,须对该企业的管理模式以及组织结构进行重新梳理。根据管理模式与组织结构的调整,在此基础上建立企业岗位体系,并开发了岗位能力的素质模型。

企业培训根据开发好的素质模型对所有岗位任职工作人员进行能力素质方面的评估,去发现被评估者与事先确定的职务执行能力素质模型存在的差距,找出培训的具体需求和实施培训的关键。人力资源部门根据岗位任职能力培训需求,

企业的贡献要求。在此基础上,对现有员工基本素质、专业素质、管理素质进行分析与评估,明确每一个岗位的培训需求。

从员工视角分析培训需求

为了确保战略落地与提升企业业绩,企业应建立员工绩效考核体系。根据员工进行绩效考核的结果,可以发现员工与标准要求的差距。根据员工实际表现与标准要求的差距进行培训需求分析。从而制定有针对性的员工发展计划和培训计划,以提高培训的有效性,使员工的素质得到提高,最终为企业管理水平的提高打下坚实的基础。

本案例中从员工视角分析员工培训需求的方法与思路如下:

专家组结合了企业发展战略与岗位职责要求,为企业建立了员工绩效管理体系。在绩效管理体系实施的过程中,专家组详细分析了员工绩效表现。

发现主要原因有以下两方面:其一,员工对新的组织、流程、制度体系不理解、不熟悉,在执行过程中往往存在着偏差;其二,员工本身的技能与素质不能满足企业正常经营的需要,因此导致了绩效低下。针对以上两点,专家组对员工在绩效考核中存在的不足,梳理了企业的培训需求,为企业的战略的落实提供了原动力。

综上所述,企业须从组织视角、岗位视角、员工视角这三个不同角度采取相应的分析方法进行员工培训需求分析。其方法有很多种,比如:访谈法、问卷调查法、标杆分析法、资料研究法、关键事件法等。企业应根据企业特性选择不同的方法进行培训需求分析,然后根据科学的分析结果组织培训,以达到培训效果最大化。(本文作者为汉哲管理咨询<北京>有限公司咨询顾问/HRBAR 人力资源学院供稿) ■

为了提升培训的效果,企业往往绞尽脑汁:讲授法、工作轮换法、教练法、案例研讨法、角色扮演法……往往培训做了很多,培训效果却达不到企业的要求。问题出在哪?

全面铺开基层医疗服务,将在相当程度上影响到药店的利润空间和相对医院的竞争优势,药店将有可能转入基本药物的负毛利销售,不得不将盈利转向保健品、医疗器械等其他产品的销售。

随着企业所处的行业环境发生剧烈变化,企业商业模式与营利模式都在发生变化。企业的管理现状与未来环境的要求存在着很大的差距。因此专家组从以上三点行业特

制定相应的培训和发展计划。

本案例中从岗位视角分析员工培训需求的方法与思路如下:

随着企业未来发展战略的确立,专家组又梳理了该企业的组织与流程体系。这是企业战略实现的组织保障体系。同时根据新的组织与流程体系,设计了该企业的岗位管理体系。开发了岗位任职资格体系,明确了此岗位所需的知识与能力要求、解决问题的能力以及该岗位对

建立全员导师制 实现人企共赢

文 / 孟春梅



导师制提倡分享知识与智慧，提倡通过沟通与交流提升企业信任感与忠诚度，也有利于培养后备干部和核心员工的责任感以及管理水平，实现企业与员工的共赢。

如何实施全员导师制

一是选拔“导师”。企业需要从系统中选择具备良好素质和技能，认同企业文化的担任导师。核心员工承担着辅导新员工的责任，中高层管理者则成为了核心员工的导师，逐渐形成了全员导师机制，保证辅导者提升管理能力而被辅导者迅速成长，从而保证绩效的不断提升。

对于调入新岗位的老员工，也需要有导师指导。导师的选拔不分年龄和资历，符合对应岗位导师的任职要求并通过选拔的，就有机会担任导师。

另外，公司需要倡导导师制的文化，引导员工之间的沟通与交流，减少沟通摩擦和成本，缓和员工之间或者上下级之间的紧张气氛，建立高绩效的团队，高调的宣传分享、共赢的理念。导师在辅导他们的同时被辅导着，有利于其认识到自身劣势并不断改进，用榜样的力量带

动他人，有力地推动了公司的骨干员工培养计划和梯队建设。

二是导师辅导计划。在选拔机制下产生的导师更能言传身教，但由于导师本身也担任着繁重的工作任务，往往比较难平衡自身工作和培养他人之间的关系。这时，企业应该为导师提供多种指导的便利条件，通过制定《辅导规程》、《导师指导手册》等形式以指导导师更规范化、职业化，同时培养导师的沟通、分析与总结等技能，让导师在辅导中获得成就感和超越自我的自豪感，让导师更主动地将知识与经验进行分享，并带动团队的分享和进步；另外，可以组织导师一起分享辅导中的经验教训，拓宽思路，激发导师在思考和总结中提高管理水平。

三是导师激励计划。从被辅导者的角度来评价导师；并明确只有担任过导师且被辅导者认可的导师才可以获得在管理通道上晋升。对被辅导者考评的结果作为导师日常

企业导师制是培养员工、规划员工职业发展的重要手段。企业希望核心员工和后备干部能够迅速成长、新员工能迅速进入工作角色，而员工则希望获得成长的空间。导师制恰恰顺应了这种要求，它提倡分享知识与智慧，提倡通过沟通与交流提升企业信任感与忠诚度，也有利于培养后备干部和核心员工的责任感和管理水平，实现了企业与员工的共赢。目前更多的企业从新员工导师计划中受益，而结合核心员工培养计划的全员导师制也逐渐被越来越多的企业所熟悉和运用。

考评的重要参考依据,公司将不定期地对员工进行访谈、抽查导师辅导记录,从而保障导师制的效果。对不合格的导师将严格限制其晋升干部的资格。让导师觉得这是一种荣誉、一种责任,也是成长为管理者的必经之路。企业每年对导师进行考评,评选出优秀导师并对其进行适当奖励。

四是建立学习型企业的文化氛围。当导师和被辅导者都从导师制获益时,我们除了强调“工作中的师生关系”外,更强调企业的学习氛围。随着员工对环境的适应、对文化的认同,他们渴望构建新的挑战和提升自我价值。全员的导师制带动了员工的学习热情,鼓励员工实现时间和努力的最大化,将所学所思用于实现企业目标,在与同事、导师沟通与交流中增强信任感和团队合作精神,从而加深对企业价值观的理解。而作为各个层级的导师,也在分享、讨论、指导中获得了团

队的信任、下属的理解以及管理水平

需要注意的事项

一是实行新员工的“引导人”计划。新员工对文化、团队和业务融合的速度影响着业务的发展,同时新员工个人也迫切希望迅速实现从导入期向成长期的转变。此时,由特定的“引导人”来进行日常工作生活中零距离的沟通,通过帮助新员工熟悉公司环境、企业文化、行为规范、业务流程等工作引导,通过沟通、定期的正式面谈和“入职引导记录”等工作,保证新员工按照《引导报告》独立完成相关工作,使其在入职后迅速融入公司。

二是以有效的机制推动导师制。首先,公司需要将对被辅导者的考核记为导师考核的一部分,鼓励导师从辅导中获得相应的回报,这种回报不仅在于可以获得相关的物质

奖励,更在于获得超越导师需求的能力提升等方面的回报。

其次,导师必须以自发和非正式的辅导形式出现,并不定期的回顾辅导中的方法、进度安排等问题,从辅导的形式、频率、方法、周期等方面“自检”,寻求更有效的沟通方式、获取更明确的目标及更高的满意度。避免导师制流于形式,定期的回顾和总结可以让辅导者和被辅导者明确辅导的界限,保证导师获得强烈的自我满足感,提升领导能力和培养新的思维模式,保证被辅导者能不断进步、克服职业生涯发展中的障碍。

最后,导师制并非万能药。结合员工职业生涯发展规划、核心员工培养计划等实施的全员导师制,才能为员工创造更大的价值回报、为企业长期发展提供持续人力资本支持。(作者任职于中国智能交通系统<控股>有限公司/HRBAR人力资源学院供稿) ■



造价师, 中国最前沿的造价资讯!

全国火热征订中!

可破季、破月征订

《造价师》会员利益

每位会员150元/年

1. 获全年《造价师》, 半月刊, 每月1号、15号出版
2. 有机会免费参加《造价师》举办的活动
3. 有机会免费获取行业资料并享受会员折扣
4. 有机会获得杂志赠券一本或获赠光盘一张

订阅方式

1. 现场办理: 您只需要做2个动作, 即可完成整个订阅工作
 ① 填写下面的“订购订阅信息”, 准备150元的订购费用。
 ② 交给现场工作人员, 即可换取相应的订购凭证。
2. 订购金额达到300元, 只需拨打以下电话, 即可免费上门服务:
 上海: 021-6501 3000 北京: 010-6213 3452
 杭州: 0571-8998 6390 天津: 022-8383 2708
 南昌: 0791-676 1720 广州: 020-3846 9009
 南京: 025-8664 8867 西安: 029-8539 1866
 青岛: 0532-8598 6823 福州: 0591-8756 2995
 深圳: 0755-2220 5657 厦门: 0592-553 0113
3. 邮局汇款: 上海四平路1188号远洋广场1802室(200092)
收款人: 上海鲁班资讯有限公司
4. 银行划款: 上海鲁班资讯有限公司
1001 2061 1900 0037 828 中国工商银行上海分行桃林路支行
5. 鲁班网店: <http://www.eluban.com/shop> 网上即可轻松完成订阅

《造价师》订阅单

姓 名: _____ 职 务: _____ 部 门: _____

单 位 名 称: _____

电 话: _____ 手 机: _____ 传 真: _____

邮 寄 地 址: _____

邮 编: _____ E-mail: _____

会员有效期: _____ 年 _____ 月 _____ 年 _____ 月

上海鲁班资讯有限公司《造价师》发行部收
 邮寄地址: 上海四平路1188号远洋广场1802室(200092)
 征订热线: 021-65013000-155/909 传真: 021-6501 3000-803
 发行部收到款项后的一个工作日内, 发票和物品以挂号形式邮寄给您

绩效管理的六个中国命题

文 / 段磊



段磊小传

北大纵横管理咨询公司高级合伙人，北京大学管理学博士研究生，清华大学工商管理硕士，中企联高级咨询师，国际项目管理协会（IPMA）项目管理专家，2005年最具影响力的500名管理咨询专家，2005“中国人力资源管理成果优秀奖”获得者，2006年“中国企业文化优秀案例”主创者，北京大学人力资源开发与研究中心、清华大学中国经济研究中心合作专家，国内外多家企业的长期管理顾问、人力资源专家。

对于绩效管理的意义与价值，近年来分歧颇大：有人视之甚高，将之奉为“管理学的圣杯”；而以索尼前董事天外伺郎为代表的企业家、学者则痛斥“绩效主义”带来的巨大危害，视之为洪水猛兽。

笔者总结归纳了针对绩效管理的六个命题，希望对大家客观、理性地评价绩效管理，有效地应用绩效管理有所启发和助益。

一、绩效管理是否能够代替系统管理

思想决定行为，能否做好绩效管理，首先是如何看待绩效管理。许多学者或培训师批评企业高层对绩效管理重视不够，而我们看到的

情况恰恰相反：多数企业的管理者不但没有忽视绩效管理，而且对其寄予了过高的期望，把其当成了“高大全”式的“管理万金油”，他们片面地认为，只要搞了绩效管理，就可以解决企业的一切管理问题。于是，劳动纪律问题、标准执行问题、团队培养问题、现场卫生问题，甚至员工忠诚问题等统统都要纳入考核，这样的绩效考核，其结果显而易见：当管理者充满信心地启动考核之时，也就是考核失效的开始之日。

企业的管理体系是一个立体、多元、多维度的系统，绩效管理固然重要，但它仍不能代替系统管理。企业必须建立战略、营销、

制造、研发、财务、人事等管理制度、流程、标准，并有若干的计划、组织、协调、控制机制维持其有效运行。事实上，在企业内部，绝大多数工作目标及任务的设计下达、组织实施、检查考核是通过各专业系统的有序运作和系统的有机联动来实现的；绩效考核只是管理系统之一，主要用于评价和考核对企业影响重大的、跨部门的、最能体现被考核对象工作特征的指标，而不可能面面俱到，单纯依靠绩效管理“包打天下”的想法，不但用不好考核，反而可能造成“唯绩效主义”，以及由于繁杂的考核工作而导致的“考核疲劳”与形式主义。

二、绩效管理对于中国企业是否必须

中国有句老话叫做“吃饭穿衣量家当”，中国企业是否要做绩效管理，要从审视中国的国情、企情与人情出发。

是否要强化绩效管理，首先要看企业的主流业务模式。整体来看，中国企业的主流业务模式与美、欧、日有很大的不同，除部分国有企业占据垄断地位之外，多数企业还是以制造、服务等具有人力成本优势的行业为主，人力密度高，人均创值低。反观美、欧、日企业，早已经过这一阶段，转而上输出知识、技术、资本、人才的道路，历史因素决定了他们的业务模式属于知识、资本、技术密集型，知识型员工、受过良好教育的产业工人是劳动力市场的主流。不同的业务模式，决定了其所应采用的管理方案亦应不同：员工知识化程度较高的、需要维护创造和创新环境的企业，自然要求管理更加人性、更有弹性；而以劳动密集的制造或服务为主的企业，肯定需要加强成本控制和标准化管理，这是一个不争的事实，这也是为什么在20世纪初西方国家会出现科学管理萌芽的本质原因。

其次要看企业的普遍管理状态。整体来看，中国企业的普遍管理状态是：管理体系化程度不够，职业化的管理环境缺失。首先是管理体系方面，改革开放30年，中国真正意义上的企业也只有30岁左右，相当多的企业还没有建立完善的组织、管理体系，以及相应的管理文化；由此而及，我们的社会也还没有形成高度职业化的氛围，在这样的背景下，通过绩效考核的方式加大过失成本，将员工的行为规范到职业化的轨道上来显然是必然之选。

三要看社会的文化形态。中国的社会文化是比较典型的关系性文化，人情因素比较重，制度和规则意识淡薄。这种文化的优点是做事

的灵活性强、成就动机明显、个体效率高，缺点是忽视规则、自利性明显、个体效率的获得往往以牺牲组织效率为代价。在这样的社会文化背景下，企业如果没有明确的绩效标准，相信很快就会退回到“干好干坏一个样、干多干少一个样、干与不干一个样”的状态。从实践来看，中国公认的优秀企业，特别是市场竞争环境下成长起来的企业，基本上都具有完整规范、运行良好的绩效管理体系，“赛马而不相马”已经成为中国企业的共识。

三、战略与绩效管理是否能够有效结合

许多企业都开展了绩效管理，但许多企业的管理者有困惑：“我的绩效管理”与“我的战略”到底是什么关系？为什么“绩效考核月月考、经营业绩年年低”？战略与绩效管理之间到底是否有联系、应当是怎样的一种联系？在此，我们不妨系统地分析一下这个问题：

首先，没有经过“战略化处理”的绩效考核，与战略没有必然联系。以人力资源部门为例，如果我们考核的是“员工招聘及时性”、“工资发放准确率”、“人工成本控制率”等操作性指标，那么，这一绩效考核体系的指向就是人力资源实务性工作的规范化、标准化，它有助于日常工作质量的提高，但与战略是否实现没有必然的联系。

其次，我们完全可以运用“战略化”的方法，设计与战略密切相关的绩效考核体系，这也就是通常所说的“战略绩效管理”。所谓的战略绩效管理，其实没有那么神秘，也不一定要采用高技术、高难度的方法，需要牢牢掌握的，只有三个核心环节：一是战略梳理，二是解码分解，三是责任到人。在实际操作中，还有许多纯技术性的问题，如：战略梳理应当做到什么程度，如何进行目标分解，如何

将目标指标化等等。KPI、BSC、BENCHMARKING、责任关系矩阵等都是针对上述问题的技术与方法。当然，并非有了方法就可以做好战略绩效管理，正如有一把好剑不一定能够成为好的剑客一样，但是，没有科学的方法，战略绩效管理则只能是流于空谈。

有一点可以肯定，就是：战略绩效管理并不是噱头，而是真实可行的体系化管理模式，我们为多家知名企业设计的战略绩效管理体系都实现了有效落地，甚至为某些企业带来了超过50%的年增长。

四、绩效考核是否破坏了组织氛围

“国家大事，唯赏与罚。赏当其劳，无功者自退；罚当其罪，为恶者咸惧。”唐太宗的名句，也为温家宝等当代国家领导人所广为引用。

绩效考核，正是对于“劳”和“罪”的客观评价，没有考核，就无法办好赏、罚这样的“国家大事”。既然有赏有罚，自然不会令人人满意，因此，我们必须承认，绩效管理本身就是一种“制造矛盾”的管理方法。

从某种意义上说，绩效考核就是管理当局为了实现既定的目标而开展的、针对执行者或执行组织的设定目标、分解目标、评价目标完成情况并进行动态矫正的管理过程，是以完成组织目标为核心前提的管理活动。我们不可否认、也不应忽视个人（团队）自利性的存在，然而，绩效管理的逻辑是：当组织利益与个人或团队利益发生冲突的时候，应首先关注和保证组织利益，因为组织利益是个人利益的前提。这一逻辑事实上已经把组织、个人放到了天平的两个托盘上，两者之间存在利益冲突、组织氛围发生改变几乎是必然结果。

然而，对于上述结果，有人说由于实施了绩效管理，企业的效率提高了，真好！而有人则认为，绩

效考核导致大家只盯住考核结果，破坏了和谐的人际关系，害了企业！

究竟孰是孰非？不宜枉下结论，毕竟业务模式不同、发展阶段不同、历史背景不同，一概而论不是一种科学态度，但以下现象我们不能忽视：对于处于行业价值链低端的、劳动密集型的、成本敏感型的企业，采用了严格考核手段，就能获得比竞争对手更多一分的、宝贵的利润；对于成熟期的企业，采用了严格的考核手段，就能打破一团和气，激活团队，形成业绩导向的企业氛围；对于快速成长期的企业，采用了给予战略的考核模式，就能避免短期导向，引导企业走向持续、稳定、健康发展。

任何管理手段的使用，都是以牺牲某些群体、某些局部的利益为代价的，绩效管理也不例外。作为准备导入绩效管理的企业，一定要慎重地评估可能带来的影响，对此有充分的认识与准备。

五、绩效考核是否要尽可能量化

绩效考核要尽可能量化，不能量化的指标就不要考核，因为结果无法准确衡量。

然而，传统的认识未必是正确的认识，举一个极端的例子：总裁办公室主任的考核，如果考虑量化的因素，那么：办公成本控制、公文无差错、派车及时性、服务满意度等应当是他的考核指标，因为这些都可以精确量化。然而，这个岗位工作职责的第一条赫然是：“组织制定公司年度工作计划。”这一条是否需要考核？考核吧，计划的制定确实没有非常量化的评价指标；不考吧，又是他岗位职责中最重要的一条，到底应当怎么办？正确的答案是：当期的、重要的工作目标就应当考核，不管它是否能够精确量化。

对于绩效考核的量化，还有的

企业走向了另外一个误区，就是一定要用××比、××率等来进行评估，为此，人为地生搬硬造了不少的“率”，务求把每一个考核指标或目标的评估标准细化，甚至为了一个考核指标，写半页纸的说明文件。

上述对于绩效考核量化操作的

成熟度两个主要指标。对于成熟度较低的行业，企业主要应采取战略性绩效管理，通过战略的引导实现正确定位和有效扩张；对于成熟度较高的行业，企业主要应采用精细化绩效管理，通过精细化的管理进入行业，并实现生存和发展。其中战略性绩效考核方

绩效管理的逻辑是：当组织利益与个人或团队利益发生冲突的时候，应首先关注和保证组织利益，因为组织利益是个人利益的前提。

追求，其实都偏离了绩效考核的目的。简单地说，绩效考核的目的有四：一是明确每个被评价主体的任务与目标；二是通过一系列的支持、督导，确保任务的完成；三是对任务、目标的完成情况进行客观评价；四是提高被考核主体的任务完成能力。四个目的正好构成一个PDCA循环，其中，唯有第三环节对量化的要求较高。为了达到精确评价，而使得绩效考核体系和目标的设计非常复杂，实在是得不偿失。我们要致力的是建立机制，让大家努力达成目标，并努力做到“有效率的公平”，而不是引导大家把视线放在如何提高考核精度上，要知道，绩效管理的精度达到一定程度之后，再提升的管理成本将呈级数增长，不是一般企业所能承受。

六、绩效考核方法的选择是否有章可循

毫无疑问，绩效考核技术与方法的选择是有技巧的，选择不当的考核方法，不但达不到考核的目的，反而会伤害到原有的管理体系，伤害到员工的感情与组织氛围。集多年的经验，笔者认为，选择绩效管理方法，应综合考虑企业所在行业的成熟度和企业成

法目前主要是关键成功因素法和平衡计分卡方法，这类考核的特点是必须从企业的整体出发，进行战略或成功因素的研究，在此基础上再进行目标分解和指标设计。这类方法的特点是抓大放小，关注重点而忽略细节，对于成长期和转型期的企业尤其适用。

精细化绩效考核方法包括基于流程、基于作业标准、基于项目三种方式，分别适用于不同类型的企业，如工程类企业，多以项目为管理单元，项目式考核更为有效；生产制造企业，注重业务操作，基于岗位作业标准的精细化考核十分适用。

关于绩效管理的问题很多，但最核心的当属以上六大命题，没有对以上问题的认真思考、深刻理解、灵活解析，就谈不到真正意义上的绩效管理。中国有中国的特色，中国企业有中国企业的特色，中国员工有中国员工的特色，在快速发展的中国经济的土壤中，绩效管理有其广泛的适用性和持久的生命力，富有中国特色的、符合科学发展观的绩效管理理念、技术和方法必将伴随中国企业的成长而走向全球的管理学讲堂。（HRBAR 人力资源学院供稿）■

HRBar

第四届大型公益论坛

如何建立内生增长型企业组织

今天，我们处于全面复苏的时代，经济复苏给HR带来的不仅仅是更多工作任务，而是为中国人力资源发展创造了良好的契机；未来10年，是中国人力资源规范的10年，是中国人力资源走向专业化的10年；

如何在较短的时间内完成本公司人力资源体系建设和优化？如何建立一个能够“内生、自我造血”的学习型组织？如何打造具有高度战斗力、凝聚力的员工队伍，为公司业绩持续发展提供源动力？这一切答案，将在2010年4月18日揭晓.....

专家嘉宾（排名不分先后）

- 程时旭 甲骨文软件系统有限公司人力资本管理首席顾问
- 毕波（原）创维集团人力资源总监
- 陈云青 HR Bar（HR专业人士实名俱乐部）创始人
- 刘建华 HR Bar人力资源学院 执行董事暨首席讲师

企业HRD嘉宾（排名不分先后）

- 田俊国 用友大学执行校长
- 郭伟 新奥集团首席人力资源总监
- 李侃遐 神州数码人力资源部总经理
- 王晓虹 国美集团人力资源部总监
- 卫锦垣 中建国际发展股份有限公司人力资源总监
- 许文政 软通动力信息技术（集团）有限公司人力资源总监
- 苏进 Office Depot（欧迪办公）中国公司人力资源总监

2010年4月18日 中国·北京

主办单位：HRBAR(HR专业人士实名俱乐部)

联合主办：中国人力资源开发网

赞助商家：

合作媒体：



“陈设中国——晶麒麟” 颁奖盛典将于 6 月隆重揭晓

由中国室内装饰协会陈设艺术专业委员会设立的“陈设中国——晶麒麟奖”，将于 2010 年 6 月 20 日在北京故宫博物院隆重揭晓。这是中国陈设委继成功举办“2008 中国室内设计周”后，倾心打造的又一场融汇艺术与设计的文化盛宴，一场关乎生活与品位的精神大餐。

陈设艺术是一种跨界的生活艺术，在中国古来有之。紫禁城内家俱的陈设表明了封建时代严明的等级和行为规范，艺术饰品的陈设象征着最美好的喻意，生活用品的设计与用材引领最高贵的生活艺术，色彩的运用表明了至高无上的皇权……

中国陈设委员会秘书长赵寂蕙强调，“室内陈设”是室内设计中重要组成部分，是室内设计师完成工程技术员的角色后，在生活方式上艺术家角色的体现，是从精神和学术的层面进行深度合作的设计，“晶麒麟奖”也将鼓励在该核心内容下做出突出贡献的设计师们。

“陈设中国——晶麒麟”奖评审团均由国内外享有盛誉的专家组成，其以权威性和专业性，引领中国生活空间艺术，促进中国空间艺术行业的发展。



十大建筑设计公司评选结果揭晓

近日，由 RCC 瑞达恒建筑咨询有限公司评选出的“2010 十大建筑设计公司”名单出炉。

该评选活动是对当前中国建筑设计行业中各企业的市场经营及影响力情况的客观评估，同时也是对为行业发展所做出贡献的建筑设计公司给予肯定。

名单如下：北京市建筑设计研究院、上海现代建筑设计(集团)有限公司、天津市建筑设计院、中国建筑西南设计研究院有限责任公司、中国建筑建筑设计研究院、同济大学建筑设计研究院、机械工业第三设计研究院、浙江省建筑设计研究院、山东省建筑设计研究院、广东省建筑设计研究院。

世博促建筑人才就业前景看好

随着开幕日期的日益临近，与世博相关的行业如建筑、会展、旅游等均呈现出一派繁荣的景象，其中，由于同期建设施工项目过多，高水平的专业建设人才供不应求问题一度成为了世博会筹建不得不面对的难题。

行业的发展必然带来对人才的需求。

世博会前夕，上海地区的多家企事业单位前往北京、西安等中心城市招揽建筑人才，一时间，高水平的专业建筑人才成为人才市场上的“抢手货”，具有高学历和实战经验的建筑管理人才更成为了猎头公司争相“猎”取的对象。

首席绿色规划师诞生

日前，绿色地产与社会可持续发展论坛暨朗诗地产《绿色宣言》发布会在上海隆重举行，多位专家学者就绿色建筑的社会价值及发展前景进行了深入的探讨。作为国际气候组织的成员和中国科技地产联盟主席单位，朗诗地产较早地进入了绿色科技地产这一细分市场。

除此之外，朗诗地产推出了地产企业中所独有的首席绿色规划师的职位，以审察企业开发项目是否符合绿色标准。

同时，朗诗地产还计划在 2020 年实现企业自身的碳中和，以朗诗地产项目的碳节约来补偿企业在发展过程中的碳排放。

“国际基础设施投资与建设高峰论坛”5月举办

为大力推动“走出去”战略的实施，帮助中国工程企业应对后金融危机时代的挑战，把握市场机遇，进一步提升中国对外投资与承包工程行业的影响力，拓展国际发展空间，中国对外承包工程商会将于2010年5月11日至12日在北京国家会议中心举办以“后金融危机时代的国际工程市场机遇”为主题的“国际基础设施投资与建设高峰论坛(IIICF)”。国家商务部、发改委、交通部、铁道部的领导将出席论坛并作演讲，近20个国家的政府有关部门，以及行业组织及企业也将组团参会，就当前国际基础设施领域的热点问题展开研讨，谋求全球范围的合作。

本次论坛将成为基础设施业界交流的盛会，在国内外产生广泛影响。后金融危机时代国际工程市场的走向如何？4万亿元人民币的基础设施投资帮助中国经济率先止跌企稳，其他国家可否借鉴中国经验？什么地方可以找到大规模基础设施建设的最佳融资方案？后金融危机时代承包商如何管控风险？“国际基础设施投资与建设高峰论坛”将为您一一解答。



第四届青岛国际建筑节能博览会7月举办

由住房和城乡建设部科技发展中心、建筑节能中心、青岛市建设委员会共同主办，青岛市建筑节能与墙体材料革新办公室、青岛市建筑节能协会、青岛海宸国际会展有限公司联合承办的“第四届中国（青岛）国际建筑节能和可再生能源建筑应用博览会”，将于2010年7月17~19日在青岛国际会展中心隆重举行。

近几年，受全球绿色建筑理念的发展要求，以前高能耗的建筑材料市场将会逐渐缩小，新型、科技含量高、附加值高的产品将扩大市场份额。2010年是我国“十一五”计划的收官之年，更是推进“十一五”建筑节能目标实现的关键年。第四届青岛国际建筑节能博览会，以推动我国建筑节能和可再生能源产业的快速发展和国际合作为目的，将邀请国际国内最先进、知名、具有代表性的品牌企业参展，展示当今建筑节能和可再生能源的最新技术及前沿科技，搭建高端的建筑节能行业国际合作交流平台。



本次博览会将通过全面的产业链展示和悉心打造的配套活动，为参展企业在全中国范围内寻找最佳合作伙伴，推动我国建筑节能产业的快速发展。



会员企业热点招聘

会员社区

详情请登陆建筑英才网查询 www.buildhr.com

上海世纪都城建筑设计研究院有限公司

上海世纪都城设计研究院有限公司坐落在美丽的崇明岛，具有建筑设计甲级资质和勘察乙级资质的综合性设计院，在上海市闸北区设有分公司。随着09年越江隧道和“上海长江大桥”的相继开通，崇明地铁将与市区的地铁联网，崇明将是继上海浦东之后又一块开发热土；愿有识之士一起来共创未来。被誉为上海后花园的崇明岛，岛上环境优美，为你的学习、工作和生活提供休闲、舒适的空间；岛上优越的教学条件又能为您和您的家人提供您实现人生价值的舞台。

招聘职位：注册电气工程师 / 一级注册建筑师 / 副总建筑师 / 建筑师 / 应届毕业生（建筑学） / 一级注册结构工程师

北京阳光园林

北京阳光园林下设阳光玉薇园林艺术设计有限公司及阳光天成园林工程公司，是一家主导于园林制景设计施工、别墅庭院设计、并积极参加城市规划设计、承接大型景观雕塑、绿化工程于一体的综合性公司。因业务扩展现急招各类人才，欢迎大家加入我们的队伍，也欢迎广大客户前来洽谈合作。

招聘职位：总经理助理 / 项目经理 / 苗圃管理 / 景观设计 / 预算师 / 技术工人 / 业务推广 / 文员 / 网站设计和维护

广东省建筑设计研究院惠州分院

广东省建筑设计研究院成立于1952年，是我国最早成立的大型综合性工程勘察、设计、咨询单位之一，具有国家颁发的工程勘察、建筑工程设计、市政公用工程设计、工程咨询、建筑装饰设计、建筑智能化系统工程设计、工程建设监理、建筑（含市政、装饰）工程施工图审查等甲级资质以及城市规划编制、地下铁道建筑设计资质；我院技术力量雄厚，拥有中国工程院院士、国家设计大师、经国务院批准享受政府津贴的专家、以及各类技术人才。

惠州分院直属总院，总部设在广州。成立4年来，在总院的技术支持和指导下，拥有很强的技术实力。惠州分院以总院为依托，大力拓展市场，随着业务拓展及设计队伍属地化的需要，诚邀有识之士加入我们行列，共创美好未来。

招聘职位：建筑师（方案）/ 建筑师（施工图）/ 结构设计师 / 项目负责人（一级注册建筑师）

斯道沃·陆家嘴规划建筑设计有限公司

美国斯道沃STOA建筑规划（中国）有限公司是具有50多年历史的规划与建筑设计公司，总部位于美国休斯敦。公司秉承着“追求卓越，缔造经典”的设计理念，为客户提供最完美的服务和最好的规划、建筑、景观设计解决方案。其设计作品遍及美国及世界各地，曾五十多次获得美国建筑师协会等世界知名机构颁发的优秀设计奖。

2008年，依托大量项目的成功，斯道沃STOA将上海陆家嘴规划建筑设计有限公司进行了资源整合，成为一家具有外资背景，同时又拥有国内建筑综合甲级、规划乙级、市政乙级资质的综合性设计企业。可承担各种规模、类型的工业与民用建筑设计、城市规划设计、市政道路设计、室内装饰设计、景观设计、工程设计咨询以及相关技术合作等业务。

招聘职位：副总规划师 / 规划师 / 建筑师 / 结构工程师 / 副总建筑师 / 景观规划师 / 主创建筑设计师 / 电气副总工 / 给排水工程师 / 资深策划

上海迅美装饰设计有限公司

本公司创立于2005年3月，是一家专业从事设计、施工、软装为一体的装饰公司。目前与国内多家著名房地产公司合作，并赢得了客户的高度评价与赞誉，本公司尤其擅长样板房、售楼处、展厅等的设计与软装。

招聘职位：主案设计师 / 软装设计师 / 助理设计师

大陆地产

唐山大陆房地产开发公司隶属于唐山大陆实业有限公司，唐山大陆实业公司是一家以房地产开发为龙头，以建材家居超市和物业管理公司为两翼，以餐饮娱乐产业为后盾的现代化企业集团。多年来秉承“和谐发展、追求卓越”的企业宗旨，锐意开拓，执着进取，唐山大陆房地产开发公司其注册资金1.2亿元，具有国家房地产开发二级资质，现有正式员工130人左右，目前公司正在同时操作分布在河北省及内蒙古的多个地产开发项目，现因唐山市区三个项目发展需要，诚聘精英加盟！

招聘职位：行政副总 / 设计研发部经理 / 项目经理 / 地产公司副总 / 室内精装主管 / 园林景观主管 / 责任总建筑师 / 注册结构设计工程师 / 暖通设备工程师 / 部门助理



陈雪樱 总建筑师 / 高级建筑师

工业与民用建筑 本科

工作经验: 12 年以上 期望工作地点: 上海

工作经历:

2004.03—2010.02: 上海雅门建筑设计工程有限公司

所任职位: 设计部 / 高级专案建筑师

1998.09—2004.02: 武汉江汉精华建筑设计有限公司

所任职位: 设计部 / 建筑设计师

项目经验:

2008.06—2010.02: 海林雪域新城规划方案

项目描述: 海林雪域新城规划方案规划设计区域约 4344 亩, 强调自己的特色、文化、风格、创意。有效利用城市集中的资源优势, 共享繁荣。

寇稽 室内外装潢设计师

建筑学 本科

工作经验: 15 年以上 期望工作地点: 北京 上海

工作经历:

2009.03—2010.01: 某公司

所任职位: 装饰设计部 / 项目设计师

2006.06—2008.08: 北京一阁空间建筑设计咨询有限公司

所任职位: 公司直属 / 经理 / 技术总工

2005.12—2006.12: 美国 PAL 建筑咨询公司

所任职位: 公司直属 / 技术顾问

2001.03—2005.12: 北京清华工美建筑装饰工程有限公司

所任职位: 分公司 / 装饰设计及技术负责人

1998.01—2000.12: 北京大地建筑事务所(国际)

所任职位: 公司直属 / 专业主任工程师

朱先生 高级规划设计师

城市规划 本科 建筑学 硕士

工作经验: 15 年以上 期望工作地点: 北京 上海 湖南

工作经历:

2007.08—至今: 某建筑公司

所任职位: 项目经理

2005.09—2007.08: 阿特金斯(深圳)上海分公司

所任职位: 高级规划师

2001.02—2005.08: WHI 五合国际 & 上海五兹

所任职位: 项目建筑师, 项目经理

1993.08—1998.08: 中美及中京建筑设计有限公司广东分公司

所任职位: 建筑师, 助理建筑师

杨生 总建筑师 / 高级建筑师

工民建 本科

工作经验: 20 年以上 期望工作地点: 广东深圳市

工作经历:

2004.08—2010.01: 北京市建筑设计研究院深圳院

所任职位: 主任建筑师

1986.08—2001.04: 长沙有色冶金设计研究院

所任职位: 建筑分院 / 结构设计, 建筑设计

项目经验:

2006.06—2007.12: 超高层综合体(12 万平方米)大型住宅区(80 万平方米)

秦先生 园林 / 景观设计

景观设计 本科

工作经验: 11 年以上 期望工作地点: 广东深圳市

工作经历:

2009.03—2010.03: 阿特森泛华建筑规划景观设计有限公司

所任职位: 主创 / 项目经理

2006.12—2009.03: 某公司

所任职位: 景观部 / 部门经理

2004.03—2006.10: 美国 21 世纪景观有限公司

所任职位: 主创设计师

项目经验:

2009.10—2010.01: 重庆金科太阳海岸二期方案设计

项目描述: 高端地产项目

2009.07—2009.12: 沧州渤海新区黄骅港滨湖景观规划项目

项目描述: 项目为城市设计和景观设计两大部分。项目包括道路设计, 商业街区设计, 滨水公园设计, 城市中心广场设计等子项目。

叶女士 总工程师 结构工程师

工民建 硕士

工作经验: 17 年以上 期望工作地点: 上海 香港

工作经历:

2000.09—2009.12: 某公司

所任职位: 高级项目工程师

1993.07—1998.07: 现代设计集团华东建筑设计研究院有限公司

所任职位: 结构工程师



公司网站
www.sunyat.com

招聘



公司简介 上海三益建筑设计有限公司

上海三益建筑设计有限公司（以下简称三益中国），成立于1984年，前身为上海市三益建筑设计院，是目前国内最具活力和影响力的大型民营设计机构之一。发展至今，三益中国已拥有一支由200余名境内、外设计师共同组成的设计团队。其中，中高级职称、各专业注册设计人员占公司总人数的80%。

三益中国具备国家建设部第一批批准的建筑工程综合甲级资质、城市规划乙级资质以及对外承包工程经营资质；提供从策划、方案、初步设计到施工图的整体建筑设计服务。其业务涵盖诸多领域，尤以大型居住社区和大型商业地产项目最为擅长。公司秉承国际与本土相融合的设计理念，追求市场、艺术与技术的完美结合。在客户体验方面尤其注重客户的真实需求，并协助客户追求卓越的市场业绩。

多年来，三益中国已完成各类设计项目总规模逾两千万平方米，作品遍布全国各地，获奖无数。其中，很多大型居住社区成为了当地居住建筑的地标性社区，商业地产领域因独特的运作模式受到开发商的青睐与好评，目前其设计项目已经渗透到全国地区的经济腹地。公司先后为富力地产、绿地集团、复地集团、新加坡凯德置地、中海集团等百家优秀房地产开发企业提供长期的专业设计服务。

2006年，公司跻身全国民营企业机构综合排名20强。同时，近年来三益中国赢得颇多来自行业与社会的赞誉，2007年荣获“最具品牌价值设计机构”；2006年获得“CIHAF中国建筑二十大品牌影响力设计机构”称号，2005、2006、2007连续三年被评选为上海地区十二杰出民营企业……

如今，三益中国正以其“专业、专注、创新”的企业精神逐步成为深入建筑设计领域的领军人。

招募岗位

▶ 创作研究中心

- 设计副总监 Deputy Design Director
- 资深主创建筑师 Senior Chief Architect
- 主创建筑师 Chief Architect
- 助理主创建筑师
- 建筑表现 (SKUCHUP高手)

▶ 设计部建筑所

- 项目负责人
- 资深建筑师
- 建筑师
- 总图设计

▶ 设计部结构所

- 资深结构工程师
- 结构工程师

▶ 设计部机电所

- 暖通主任工程师
- 资深电气工程师
- 给排水工程师

▶ 商业地产研究中心

- 商业地产策划
- 商业咨询顾问

- 市场部客户经理
- 业务部业务助理
- 品牌经理

联系方式

中国·上海愚园路1107号创邑·国际园2号楼 邮编: 200050

电话: 021-6211 2350 传真: 021-6211 2353

E-mail: hr@sunyat.com

同游世博, 共享建材

Visiting the World Expo, Sharing the building materials

倾力打造建筑节能第一展 Building up the 1st Construction Energy-saving Exhibition with Great Effort



第二十一届中国(上海)国际建材及室内装饰展览会

The 21st Shanghai International Construction Material and Indoor Decoration Exhibition



第六届中国(上海)国际建筑节能及新型建材展览会

The 6th Shanghai International Energy-saving & Advanced Building Materials Exhibition

同期举办

第十二届上海国际别墅配套设施博览会
The 12th Shanghai Villas Equipment Exhibition

第六届中国(上海)国际室内供暖系统、热泵及通风设备展览会
The 6th China (Shanghai) International Indoor Heating System, Heat pump & Ventilation equipment Exhibition

2010上海国际屋顶和立体绿化及园林景观材料设施展览会
2010 China (Shanghai) International Roof Greening & Three-dimensional Greening Exhibition

2010中国(上海)国际木制环保住宅博览会
2010 China (Shanghai) International Green Wood Residential Exhibition

2010中国(上海)国际门窗、幕墙及建筑遮阳展
2010 China (Shanghai) International Windows & Doors, Curtain Walls and Shading Exhibition

主办单位:

世博集团上海现代国际展览有限公司
World Expo Group Shanghai Modern International Exhibition Co., Ltd.
上海市建筑材料行业协会
Shanghai Building Materials Industry Association



咨·询·电·话:

021-63288899 (现代)

021-63842404 (协会)

世博建材网 www.expojc.com

上海建材信息网 www.sbmia.org.cn



上海·中建·設計

Shanghai Zhongjian Design

上海中建建筑设计院有限公司简介

上海中建建筑设计院有限公司，成立于1984年，隶属于中国建筑工程总公司，是建设部批准的拥有建筑工程设计甲级、装饰设计甲级和风景园林设计乙级资质的综合性设计公司。公司是中国勘察设计协会和上海市勘察设计协会会员单位，并入选为中国2010年上海世博会建筑设计类九家推荐服务供应商之一。

公司专业从事公共建筑、居住建筑等各类工程设计，以及室内装饰设计、景观设计、规划编制和相关工程咨询服务。公司现有员工215人，其中国家一级注册建筑师12人，一级注册结构工程师10人，国家注册设备、电气工程师9人。公司下设两个方案创作所、四个综合设计所和四个职能部门，在国内多个省市自治区设有分公司，并在海外设立了俄罗斯分公司。

公司长期面向海内外开展设计业务，先后与美国、加拿大、法国、比利时、香港等国家和地区的著名设计公司合作设计了多项工程，设计作品遍及国内十几个省市自治区及海外的俄罗斯、阿尔及利亚等国家，有多项设计作品荣获建设部、上海市及中国建筑工程总公司的各类奖项。

公司较早通过了ISO9000质量体系认证。自2002年至今，公司先后与中国太平洋保险公司和中国人民财产保险股份有限公司签订了建筑工程设计责任险保险合同。多年来，公司无设计质量事故及诉讼事件发生。

公司将始终本着敬业、诚信、协作、创新的企业精神，恪守诚信原则，聚焦客户需求，为客户价值的提升呈现专业服务，为人居环境的改善描绘美好蓝图！

上海中建建筑设计院有限公司人才招聘

- 一、方案设计总监（1人）
- 二、主创建筑师（5人）
- 三、建筑专业主任工程师（2人）
- 四、建筑设计师（4人）
- 五、结构专业主任工程师（1人）
- 六、结构设计师（4人）
- 七、给排水专业主任工程师（1人）
- 八、暖通空调专业主任工程师（1人）
- 九、暖通空调专业工程师（2人）
- 十、概预算工程师（1人）

有意应聘者可通过E-mail、传真或信件形式发送简历（简历请注明个人详细履历，并附作品集，以附件格式发送）。

联系部门：综合管理部

地址：上海市浦东新区东方路989号中达广场12楼（200122）

电话：021—68758810 传真：021—68758813

电子邮箱：shzjyhr@163.com

更多职位请登录建筑英才网<http://www.buildhr.com>



俄罗斯波多利斯克东方小区

良禽择木而栖

引领建筑精英 走向金领生涯

“建筑猎头”总部位于北京，是国内首家以高级建筑专业人才为主要服务对象的专业猎头机构。为国内外建筑企业提供高级人才的搜寻、评估、推荐、薪酬调查、人才背景调查等服务；采用国际猎头公司通用标准运作模式，凭借自身雄厚实力，务实守信的企业理念，专业高效的工作风格，著称于整个建筑界。

建筑猎头

<http://www.buildhr.com>

服务特色

专业高效：

拥有建筑界资深的专业人才顾问团，及时把握国内外建筑行业的现状、发展前景及人才分布，所有生效委托招聘协议均保证在2-4周内或在合同期内完成。

实力雄厚：

拥有容量超过5000份的高级人才资料库及容量超过6万份的后备人才资料库；有信誉良好的政府背景和先进高效，建筑界日访问量最大的“建筑英才网”和建筑界的门户“建筑网络世界”为依托。

行业特色职位：

总工程师	项目副总经理	资深房地产策划师
前期工程师	一级注册结构、建筑师	路桥资深设计
首席城市规划师	房地产人力资源总监	园林景观总方案设计师
市场分析主管	勘察设计工程师	首席装饰装潢设计师

务实守信：

不夸大自身实力，只接有六成以上成功率订单，不包装候选人，不夸大客户公司的实力及相关职位的工作环境和前景，严守行业规范和职业操守，不泄露客户和人才的任何信息，不抢单，不恶性挖角。



引领中国建筑业人才招聘
构筑行业第一品牌

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：010-8219 7138
传真：010-8219 7596



分行业人才招聘网站

英才网（北京）科技有限公司

地址：北京中关村南大街12号信息楼6层

邮编：100081

电话：010-6212 3388

传真：010-6211 1188

网址：www.800hr.com

www.800hr.com

英才网——分行业人才招聘网站

建筑英才网

金融英才网

医药英才网

传媒英才网

化工英才网

IT 英才网

电子英才网

机械英才网

服装英才网

教培英才网