

P22 年会，怎么办？

P34 HR的遇见

P35 HR的新年

BuildHR

英才网联（北京）科技有限公司主办

# 建筑英才

## 新常态下的 破冰之旅

2015年建筑人才市场展望

HR角色定位的N重境界

浅谈建筑设计公司培训体系建设

善用业绩的鞭子

2015

嘉美如意

我帮你找工作

Q 英才网联

搜索

800hr 分行业专业人才招聘网站  
英才网联 professional HR service  
800hr.com

北京 上海 深圳  
客服热线：400 6500 588



下载手机客户端  
随时随地找工作

www.800hr.com



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



# 建筑英才网

网英  
聯才

The screenshot displays the BuildHR website homepage with a grid of job listings. Key elements include:

- Navigation bar: 首页 | 建筑设计 | 工程施工 | 装饰装修 | 房地产/物业 | 园林景观 | 市政路桥 | 环境工程
- Search bar: 职位分类 | 领域分类 | 工作地点 | 请输入职位名称或公司名称
- Job listings:
  - 中国建筑标准设计研究院 (China Institute of Building Standard Design & Research) - 2015 校园招聘
  - 5+1 洲联 · 五合国际 (WERKHART)
  - 猎头猎证服务
  - 知名企业招聘: 栖霞 | 明基 | 奥雅 | 拓维设计 | 明道国际 | 日興設計 | 西迪工程顾问 | 品林国际 | 润途国际 | 欧普 | 上海中建筑设计院有限公司 (2014 诚聘英才)
  - 市场活动: 活动专区 | 网络招聘会 - 广东站 | 第12届建筑专场招聘会
  - 深圳公交广告 上线
  - 2015年 1月22日 建筑英才网 北京地区HR沙龙
  - 中国建筑企业高峰论坛
  - 2014年环艺系统展

## 中国建筑行业人才招聘首选网站

建筑设计

工程施工

装饰装修

房地产/物业

园林景观

市政路桥

环境工程

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

英才网联（北京）科技有限公司 地址：北京中关村南大街12号信息楼6层

# CONTENTS 目录

## Talents Research 英才观察

# P<sub>8</sub>

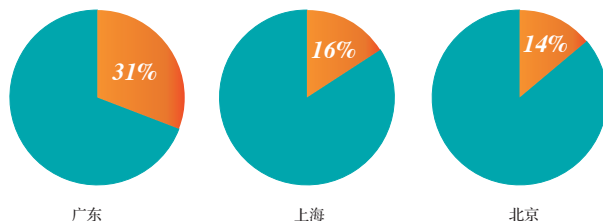
## 新常态下的破冰之旅

### ——2015年建筑人才市场展望

建筑英才网数据显示,截至2014年12月末,全国范围内,建筑人才需求同比增长16%;一线地区中,广东同比增长31%,排名第一;上海同比增长16%,排名第二,北京同比增长14%,位居第三。二线地区中,浙江、河南、湖南、四川、安徽跻身前五,同比增长分别为:31%、30%、29%、26%、22%。

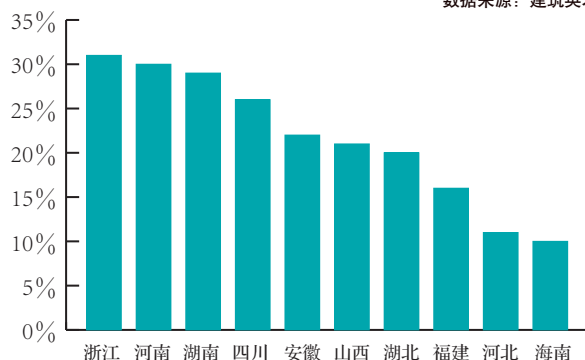
图一: 2014年一线地区招聘同比

数据来源: 建筑英才网



图二: 2014年二线地区招聘同比

数据来源: 建筑英才网



# P<sub>18</sub>

# P<sub>30</sub>



### 高端访谈 Interview

#### 18 科学运用互联网思维 搭建立体人才战略

——访上海求卓装饰有限公司总经理助理李艳锋

### 圆桌 Round table

#### 22 年会, 怎么办?

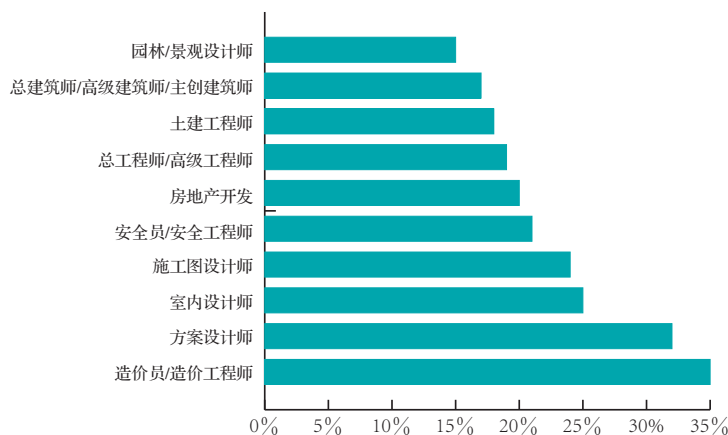
- 23 节俭办年会应成为企业常态
- 24 不要让年会成为一种形式
- 25 部门竞标 让年会成为全公司参与的盛宴
- 26 年会, 企业文化传承的载体
- 27 年会, 一场不可缺席的“家庭盛宴”
- 28 充分准备 掌控细节 让年会“喜羊羊”

### HR生涯 HR Life

- 30 HR角色定位的N重境界
- 34 HR的遇见

图三：十大热门职位同比增长

数据来源：建筑英才网



P10 新型城镇化综合试点方案出台 建筑业迎来新机遇

P12 建筑招聘现“小阳春” 融资职位成大热门

P15 基础设施建设人才需求攀升 或呈区域化增长

35 HR的新年

专家坐诊 Diagnosis

36 专家答复关于竞业限制及保密协议等法律问题

- 36 企业如何处理出现职业禁忌症的员工?
- 37 如何审查新入职员工是否有竞业限制?
- 38 企业能否限制签有保密协议员工去竞争对手公司工作?
- 39 员工不愿缴纳社保或希望在外地缴纳社保, 怎么办?

方法/案例 Case

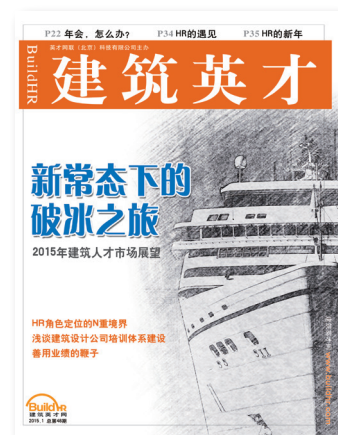
- 40 浅谈建筑设计公司培训体系建设
- 42 善用业绩的鞭子

会员专区 Members

- 46 企业招聘信息



P<sup>△</sup><sub>37</sub>



2015.1 总第48期

主 办：英才网联（北京）  
科技有限公司

承 办：建筑英才网

顾 问：陶惠琼  
王 清  
刘 阳  
韩 智

主 编：苑 航  
编 辑：黄晶晶  
王 硕

美术编辑：王 颖  
发行总监：韩 智

地址：北京市海淀区中关村南大街12号  
信息楼6层

邮编：100081  
电话：010-82197152/82197085  
传真：010-82197596  
E-mail: yuanh@800hr.com

电子版阅读  
<http://www.800hr.com>  
<http://www.bookan.com.cn>  
<http://www.buildhr.com>

印数：30000册

内部资料 版权所有  
转载引用者请与编辑部联系

## 2015年第十四届中国国际住宅产业暨建筑工业化产品与设备博览会进入筹备阶段



目前，第十四届中国住博会已进入筹备阶段。定于2015年9月9日至11日在中国国际展览中心（新馆）举办的第十四届中国住博会，预计总展出面积达

到26000平米。展出内容主要包括主题展和示范展两大部分内容。

大会主题示范展包括：“中国明日之家2015”主题示范展即住宅部品集成示范房展，包括住宅全产业链集成住宅展示和被动式住宅展示；“中国明日之家2015”主题示范展即住宅结构体系示范房展示，包括轻钢结构住宅、装配式住宅、木结构住宅等多种住宅体系的展示；优秀住宅、房地产项目、著名的地产开发企业的展示。

国家政策引导示范展主要包括，国家综合试点城市示范展；国家住宅产业化基地成果示范展；被动房住宅配套产品示范展；

第十四届中国住博会还将同时举办全国建筑产业现代化交流会为主论坛的20余场高端论坛和其他一系列的活动。

### 权威声音



### 住建部部长陈政高称 2015年房地产市场保持平稳运行

住房和城乡建设部部长陈政高表示，2015年要准确把握房地产市场运行中出现的新情况、新问题，积极应对，促进房地产市场平稳运行。

陈政高说：“随着新型城镇化的推进，相当数量的新市民的住房问题还没有解决，相当数量的城市居民对改善住房条件还有新的期待。这就要求我们准确把握市场运行中出现的新情况、新问题，注意地区间的差异，跟踪市场走势，积极应对，主动作为，促进房地产市场平稳健康发展。”

### 邹琳华预测：2015年房价大概下降5%

在《中国住房发展报告》发布暨经济新常态下中国住房发展研讨会上，中国社科院财经战略研究院城市与房地产研究室博士邹琳华对2015年房地产市场走势做了预测。

邹琳华表示，2015年中央和地方政府将密集推出救市政策，限购政策有望全线退出。房价将继续下滑，但无崩盘危险。在楼市新常态下，房企加速洗牌，未来一半以上的开发商将转行或者在市场中消失。2015年房价大概下降5%，销售面积降低12%，而住房开发投资增加10%左右。



## 中国最大建筑节能展将于7月在北京举行

由中国建筑节能协会、振威展览集团共同举办的“第十届中国（西安）建筑节能及新型建材展览会”将于2015年4月22日-24日在西安曲江国际会展中心举行。

本次展会将覆盖整个建筑节能及新型建筑材料行业的产业链，以促进国内外交流、推广新品、展现前沿产品，其中包括建筑节能保温材料、新型涂料及防水材料、干混砂浆及设备、建筑采暖、制冷节能技术、建筑钢结构集成房屋技术产品、绿色建筑节能技术解决方案等方面。

展会将集宣传、交易、服务三大功能为一体，以“高规格、国际化、市场化”为宗旨，为企业和用户间提供一个沟通、学习、合作和贸易的专业平台。目前组委会已开放在线登陆平台，需要参观的企业单位及个人均可通过登陆：<http://www.cibes.com.cn> 进行免费



参观登记。

另外，第十一届中国（北京）国际建筑节能及新型建材博览会将于2015年7月19日如期举行。

组委会媒体联系：程玲  
电话：029-83118365  
传真：029-87812358  
E-mail: 2850965567@qq.com  
网址：<http://www.cibes.com.cn>

### 业界动态



### 一线城市延续火热行情 两地块开年吸金87亿

近日，北京土地市场迎来2015年第一拍，丰台亚林西两宗地块吸引了10多家企业及联合体参与竞拍。经过激烈争夺，两地块均由华润、招商、深圳联新和致昌联合体收入囊中，总成交价86.9亿元，溢价率均近50%。

中原地产首席分析师张大伟认为，2014年北京土地成交量均价创历史纪录，一线城市土地总成交额第二次突破5000亿元历史性大关，预计今年一线城市将延续土地市场的火热行情。

### 北上广深新房岁末成交反弹

新房市场岁末成交现井喷。北京市住建委发布数据显示，2014年12月北京市住宅新房网签量为19893套，环比大涨62.1%，同比大涨72.92%，超出了2013年3月19398套的前期高点。成交价格方面，12月北京市新建商品住宅成交均价为25703元/平方米，环比上涨7%，同比上涨1.1%。

伟业我爱我家集团副总裁胡景晖表示，北京楼市除了受到房贷新政、公积金新政、央行降息等利好的影响外，房企为了冲刺年底业绩，让利、折扣等幅度加大，借势营销、去库存化走量，也促成了新房市场成交的走高。



## 数字解读

## 绿地以2408亿元的预销售额成为行业新霸主

随着万科公布2014年全年销售业绩为2151亿元，行业关注许久的房地产行业“老大之争”落定。万科5年来第一次失去“年度销售冠军”的宝座，绿地集团以2408亿元的预销售额成为房地产行业的新霸主。

日前绿地集团发布的数据显示，2014年绿地实现预销售金额2408亿元，实现预销售面积2115万平方米。其中，国内销售金额2255亿元，较上年增长了43%；海外收入153亿元，较上年大幅增加467%；海外预销售面积42万平方米，较上年大增568%。

2408亿

## 2014年全国土地出让金2.3万亿 同比下降28%

某研究院发布数据显示，2014年全国300个城市成交102830万平方米，同比减少31%，相比2013年，2014年土地出让金仅有2.3万亿，同比下降28%。

除了成交面积和金额下降，土地市场交易低迷的另一个数据是溢价率下降。2014年，全国300个城市土地平均溢价率10%，较2013年同期下降5个百分点。其中住宅类用地（含住宅用地及包含住宅用地的综合性用地）平均溢价率12%，较2013年同期下降7个百分点；商办类用地平均溢价率10%，较2013年同期下降3个百分点。

28%

## 去年四季度行业回暖 房地产类人才需求同比上涨30%

据英才网旗下建筑英才网招聘数据显示，截至2014年底，建筑行业人才需求量较去年同期相比上涨16%。房地产类人才需求量在年末逐渐升温，同比去年增长了30%。在职位方面，房地产开发和销售/经纪人/置业顾问成为企业热招的人才。

数据显示，房地产开发人才需求量同比去年上涨26.2%。在区域方面，广东与去年同期相比上涨43.6%，排在全国首位。而销售/经纪人/置业顾问人才需求量同比去年上涨29%。二线地区浙江同比涨幅排在第一位，上涨36.2%。

30%

## 跨年周重点监测房企共拿地30宗 耗资139亿

相关报告显示，从2014年12月29日到2015年1月4日，龙头房企拿地热情高涨，重点监测房企共拿地30宗，总出让金逾139亿元。

相关研究机构认为，2015年房企拿地积极性有望进一步回升，但由于市场整体进入调整周期，房企拿地态度亦会保持谨慎，低溢价成交地块将继续成为主流。不同城市土地市场仍将演绎冰火两重天，一线及热点二线城市优质地块仍将是房企必争之地。

139亿



## 新锐设计



### 爱沙尼亚首府市政中心

爱沙尼亚新的行政中心建筑群体，力图全新诠释行政建筑的概念，这个建筑的理念提出到计划实施，全程由市民、行政组织人员、使用者和建筑邻居区域居民的参与形成，力图建成一个以行政为中心的小镇建筑群，建筑的外墙和办公区域全部透明，围绕中心建成市民休闲消费区域，使市政中心成为一个一窥城市生活的窗口。

### 墨西哥奇瓦瓦研究及创新中心

建筑造型的几何性受到“隐形”技术的影响，这种技术常用于航空及跑车。该建筑设有墨西哥数一数二的大型绿色屋顶，面积达2500平方米，用于实验楼屋顶。花园灌溉用水正是使用了这些建筑处理用水。办公室和实验室拥有充足的自然光线，一整天下来几乎不需要开灯，另外公共区域的照明通过光伏电池板提供电源。建筑共10层，从中心广场进入，在悬挑体块内设有三层高的中庭，创建了办公室职工、学生及实验室研究人员之间的公共交流空间。



### 海角防海啸金字塔

这是一座未来城市，巨大的三角形曲面建筑结构更像是一个竖立的竹子，而非一座城市建筑。这座建筑包含2000套公寓单元房、各种零售店铺和公共场所等。“海角”以最大化建筑的采光度和通风效果，来营造宽敞明亮的建筑效果。三角形构件很适合地震时候的吸能和支撑，整楼外观采用光伏达太阳能循环电力供应，高大立面紧紧的抓牢地面，使得海啸来临时也不会东摇西摆，具有抗震和抗海啸的双重作用。

### 海洋摩天大楼SeaOrbiter

法国建筑师Jacques Rougerie设计的海洋摩天楼有着非常规的高度，高达170英尺（51米），有多个实验室，并将成为第一艘在海洋学意义上航行的垂直船只。

SeaOrbiter有部分是潜艇，另外部分有研究功能，预计将耗资约4300万元，将采用可持续的资源如太阳能、风能和海浪发电供电。它获得了前美国宇航局局长Dan Goldin、欧洲航天局以及其他工业组织的支持，这个惊人的海洋摩天楼上将探索未知的领域并帮助我们更好地了解我们的星球。

# 新常态下的破冰之旅

## ——2015年建筑人才市场展望

策划 | 苑航 撰稿 | 苑航 黄晶晶 王硕



2014年是建筑房地产行业最跌宕起伏的一年，行业发展像过山车一样大起大落，震荡不休。但随着多地陆续取消限购，到第三季度之后的信贷放开、央行降息等利好政策的出台，楼市有了很大转机。而以一线城市为首的土地市场也再度红火起来，数据显示，2014年北京的土地出让金达到1916.9亿元，同比增长5.2%；北京、上海、广州和深圳4个城市的住宅土地成交3435亿元，首次突破3000亿元大关。

与此同时，国家发改委于去年10月中旬到11月初，在短短的3周时间里，密集批复16条铁路和5个机场共21个基建项目，总投资达6933.74亿元。在房地产行业发展减速的背景下，大力发展基础设施建设，为建筑行业平稳发展与过渡提供了有力保障。

新年伊始，有媒体报道，日前国家发改委等11部委在系统内部联合印发了《国家新型城镇化综合试点方案》，江苏、安徽两省和宁波等64个城市(镇)已确定列为国家新型城镇化综合试点地区。而试点地区在基础设施建设、公共服务设施建设、产业园区建设、保障性住房建设等领域，将为建设业新一轮的发展提供新机遇。

在人才需求方面，建筑英才网数据显示，截至2014年12月末，全国范围内，建筑人才需求同比增长16%；一线地区中，广东同比增长31%，排名第一；上海同比增长16%，排名第二，北京同比增长14%，位居第三。二线地区中，浙江、河南、湖南、四川、安徽跻身前五，同比增长分别为：31%、30%、29%、26%、22%。

由以上数据可以看出，在过去的一年里，建筑行业人才需求增速减缓，建筑英才网运营总监韩智表示，由于2014年年尾行业出现亮点，2015年建筑人才市场将好于2014年，而随着新型城镇化试点的启动，多地区基建项目的大量上马，基础设施建设类人才将会成为未来的需求热门。

2015年将是建筑业最为关键的一年，在人才供应充分的情况下，行业企业能否更好地把握政策，在新常态下突破发展瓶颈，利用大数据的时代背景，找到新的支撑点，完成破冰之旅，我们将拭目以待。(苑航)



# 新型城镇化综合试点方案出台 建筑业迎来新机遇

文 | 苑航

建筑行业经历了2014年的大起大落，在年底各项利好政策刺激下，重现曙光，信心满满迈进2015年。

新年伊始，好消息不断。据媒体报道，日前国家发改委等11部委在系统内部联合印发了《国家新型城镇化综合试点方案》，江苏、安徽两省和宁波等64个城市(镇)已确定列为国家新型城镇化综合试点地区。而试点地区在基础设施建设、公共服务设施建设、产业园区建设、保障性住房建设等领域，为建筑业新一轮的发展提供新机遇。而人才市场也将伴随着行业的发展，迎来转机。

## 一线城市步入新常态， 人才需求平稳增长

建筑行业的趋势直接影响着人才

市场的走向，建筑英才网数据显示，截至2014年12月末，全国范围内用人需求同比2013年增长16%，与两年前比，增长幅度趋缓。在一线地区中，广东用人需求增长仍然居首位，同比增长31%，排名第一；上海同比增长16%，排名第二，北京同比增长14%，位居第三。(见图一)

二线地区中，排名前五的为浙江、河南、湖南、四川、安徽，同比增长分别为：31%、30%、29%、26%、22%；排名第六的是山西，同比增长21%，第七为湖北，同比增长20%，第八为福建，同比增长16%，第九为河北，同比增长11%，第十为海南，同比增长10%。(见图二)

由以上数据可以看出，在过去的一年里，建筑行业人才需求增速减缓，区域性的特点非常明显。一线地区平稳过渡，二线地区主要城市对人才的需求增

长还是较明显。“但是去年年底一线城市再次掀起的土地热，将为未来一线城市的建筑房地产行业稳步发展提供了良好的基础。”建筑英才网运营总监韩智表示，由于2014年年尾行业出现亮点，2015年建筑人才市场将好于2014年。而随着各地基建项目的大量上马，如北京等地新机场的批准建设，京津冀大北京的开发建设等，一线城市将步入新常态化发展，未来基础设施建设类人才将会成为需求的热点。

## 新型城镇化综合试点确定， 64城将成为用人热地

去年12月19日，住房城乡建设部部长陈政高在全国住房城乡建设工作会议表示，2015年新开工建设保障性安居工程700万套，基本建成480万套。

根据住房城乡建设部提供的数据

显示, 2014年全面完成了700万套以上的保障性住房开工建设任务, 其中各类棚户区470万套以上, 基本建成480万套, 完成260万户农村危房改造。

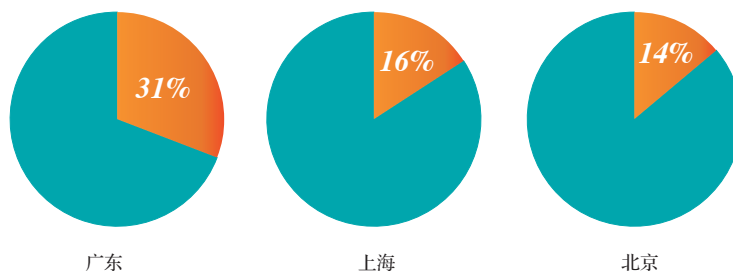
“目前国家大力推进的安居工程, 带动了相关的领域发展, 如城市基础设施建设, 有力保障了建筑行业的持续发展, 也为行业市场的良好发展提供了强有力的支持。”韩智表示, 2014年建筑行业人才需求平稳上升, 增长幅度虽然趋缓, 但在2015年建筑行业将会迎来新的转机, 新型城镇化综合试点城市的确定, 拉开了新一轮城乡建设的序幕, 人才流动将会分流到二三线城市, 而64个试点城镇也将成为人才的集聚地。

在招聘职位方面, 据建筑英才网数据显示, 截至2014年12月末, 需求同比排在前十的有: 造价员/造价工程师, 同比增长35%, 排在第一位; 排在第二位的是方案设计师, 同比增长32%; 第三位的是室内设计师, 同比增长25%; 排在第四位的是施工图设计师, 同比增长24%; 第五位的是安全员/安全工程师, 同比增长21%; 第六位的是房地产开发, 同比增长20%; 第七位的是总工程师/高级工程师, 同比增长19%; 第八位的是土建工程师, 同比增长18%; 第九位的是总建筑师/高级建筑师/主创建筑师, 同比增长17%; 排在第十位的是园林/景观设计师, 同比增长15%。(见图三)

“2015年的招聘, 将会延续2014年的热点, 在工程施工、市政路桥、园林景观等领域将会出现用人高峰。除了传统职位建筑师热招外, 造价、方案设计、土建、房地产开发等类人才将会继续热招。”韩智表示, 在新的一年里, 建筑行业将会在大数据背景下, 通过资源整合, 多元化发展, 创造新的历史高度。■

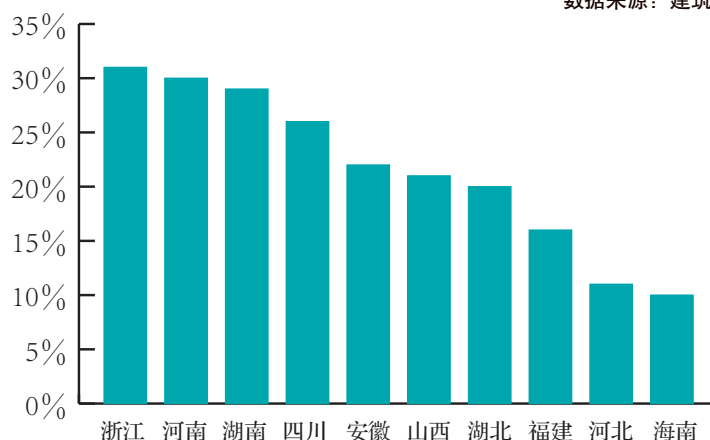
图一：2014年一线地区招聘同比

数据来源：建筑英才网



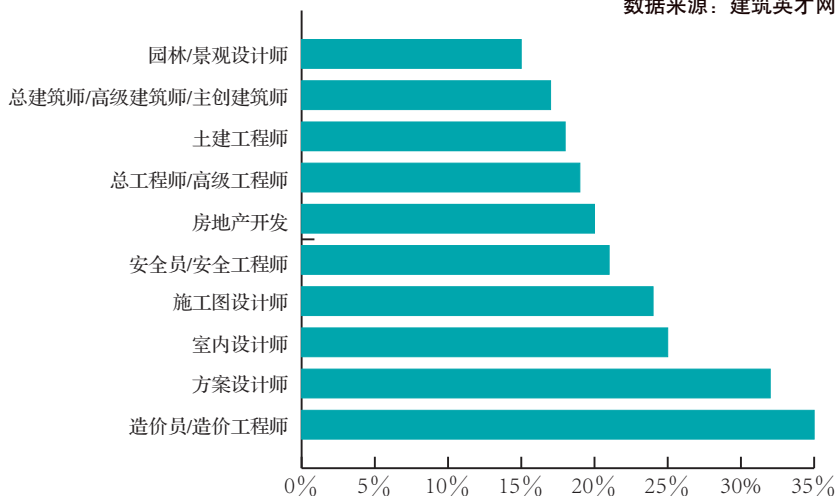
图二：2014年二线地区招聘同比

数据来源：建筑英才网



图三：十大热门职位同比增长

数据来源：建筑英才网



# 建筑招聘现“小阳春” 融资职位成大热门

文 | 黄晶晶

日前，国家发展改革委下发《关于北京新机场工程可行性研究报告的批复》，同意建设北京新机场。在2014年10月16日到11月5日这21天的时间里，国家发改委先后批复了16条铁路和5个机场共21个基建项目，这些项目总投资达6933.74亿元。专家表示，当前中国经济下行压力较大，国家发改委密集批复基建项目，释放出明显的稳增长意图。

回望建筑行业这一年，可谓是跌宕起伏。在房地产行业的连连受挫之下，新机场开建，京津冀大商圈规划和多地老城区改造等一系列的利好信息释放，使得建筑行业在寒冬迎来了一个“小阳春”。建筑行业也将因为基建项目的陆续落地开工和其他的规划项目的进行而获益，人才的需求也将继续走高。

建筑英才网最新招聘数据显示，2014年第四季度，建筑行业最热招的职位依旧集中在基础建设，房地产设计等方面。现场工程师、商业地产运营、土建工程师、总建筑师/高级建筑师、钢结构工程师是第四季度最为热招的五个职位。

“北京市发改委在第六届投资北京洽谈会上公布，北京公共领域市场化建设第三批试点，拟对61个项目引入社



会资本投资1300亿元。其中，在轨道交通方面，新机场线总投资410亿元，拟全部吸引社会投资建设。”建筑英才网运营总监韩智介绍说：“此举将会刺激建筑融资类职位的招聘需求，预计2015年，此类职位将会成为建筑公司招聘的一个大热门。”（图一）

## 现场工程师

招聘需求同比上涨：67.2%

建筑英才网的招聘数据显示，2014年第四季度，现场工程师的招聘需求同比上涨了67.2%，涨幅超六成。一线城市一直是现场工程师需求的主力，据建筑英才网数据显示：北京、上海、广东等

一线城市和地区对现场工程师的需求比例占全国总需求量的73%。其中上海的需求量占全国总需求量的33%，北京占31%。(图二)

**平均薪酬调查：**一线城市中，现场工程师这一职位平均薪酬最高的是北京和上海，分别为7365元/月和7108元/月；广东地区这一职位的平均薪酬是5945元/月。二三线城市中，浙江和江苏的平均薪酬最高，分别为6988元/月和6759元/月。

#### 商业地产运营

##### 招聘需求同比上涨：30.5%

建筑英才网最新数据显示，2014年第四季度，商业地产运营的招聘需求较2013年同期上涨了30.5%，其中浙江地区的增幅最大，同比增长55%。从地区分布看，北京地区的人才需求数占全国的37%，其次是上海地区，约占24%。

**平均薪酬调查：**北京和上海地区，商业地产运营的平均薪酬都在一万以上，分别为10550元/月和10627元/月；广东地区为7900元/月。二三线城市中，平均薪酬最高的是浙江，重庆和天津，分别为8314元/月、7448元/月和7435元/月。

#### 土建工程师

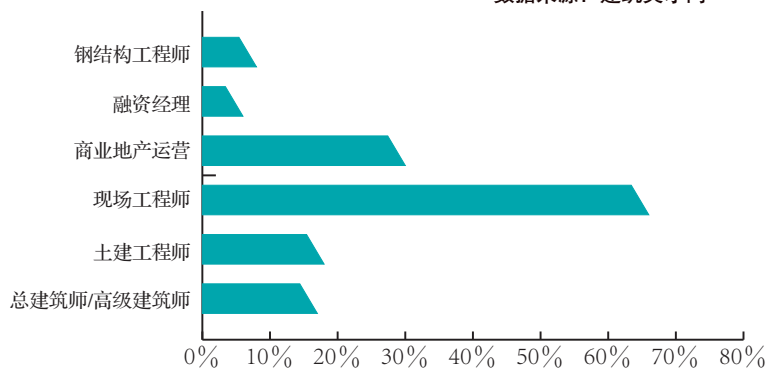
##### 招聘需求同比上涨：18.4%

建筑英才网的数据显示，土建工程师2014年第四季度的招聘需求同比增长了18.4%，其中上海和北京的需求增长最快，同比增长22.2%和20.3%，江苏、天津和湖北上半年的同比增长也突破了两成。

**平均薪酬调查：**北京地区这一职位的平均薪酬最高，为7925元/月；其次是

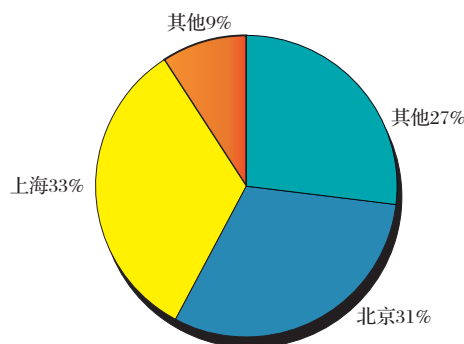
图一：2014年第四季度热招职位同比

数据来源：建筑英才网



图二：现场工程师各地需求占比

数据来源：建筑英才网



上海，为7731元/月；广东地区这一职位的平均薪酬为6567元/月。二三线城市，平均薪酬最高的是江苏，为7065元/月；其次是天津和浙江，分别为6990元/月和6751元/月；重庆地区这一职位的平均薪酬为6332元/月。

#### 总建筑师/高级建筑师

##### 招聘需求同比上涨：17.1%

建筑英才网的数据显示，2014年第四季度，总建筑师/高级建筑师的招聘

需求较2013年同期上涨了17.1%。在建筑业遭遇“寒冬”的时候，这一高端职位仍然是各大建筑企业争夺的热门。企业发布的建筑设计师类人才需求占整个行业需求的16.1%，高居人才需求榜首。

**平均薪酬调查：**总建筑师/高级建筑师这一职位在一线城市的平均薪酬均在20000以上。其中最高的是上海，平均薪酬为25340元/月；北京为20420元/月；广东为20226元/月。二三线城市



市中，浙江和重庆地区这一职位的平均薪酬最高，分别为23266元/月和23091元/月；其次是江苏和天津，平均薪酬为20825元/月和18359元/月。

#### 钢结构工程师

招聘需求同比上涨：8.8%

建筑英才网的数据显示，2014年四季度，钢结构工程师的招聘需求较2013年同期上涨了8.8%。随着新机场和铁路基建项目的陆续落地开工，钢结构工程师的需求还将会有一个大的上涨空间。从职业发展来看，随着经验的积累，钢结构工程师可以发展为项目的总工程师。

平均薪酬调查：一线城市中，北京和上海的平均薪酬最高，分别为10011元/月和10368元/月；广东的平均薪酬为8201元/月。二三线城市中，浙江和江苏

的平均薪酬最高，分别为7947元/月和7748元/月。

#### 新热门预测：融资类职位

招聘需求同比上涨：6.3%

建筑英才网的数据显示，2014年

四季度，融资类职位的招聘需求较2013年同期上涨了6.3%。一线城市对这一职位的招聘需求占总需求的58%，北京、上海和广东三地对着一职位的需求分别占总需求的30%、11%和17%。

(图三)

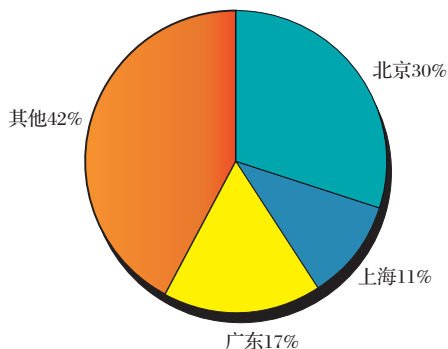
北京市发改委公布北京公共领域市场化建设第三批试点，拟对61个项目引入社会资本投资1300亿元。其中，在轨道交通方面，新机场线总投资410亿元，拟全部吸引社会投资建设。

建筑英才网运营总监韩智认为，这一新的举措将会使得建筑企业对于投融资类人才的需求出现一个爆点。由此可以预测，明年建筑企业对投融资类职位的招聘将会大幅上涨。

平均薪酬调查：这一职位的平均薪酬都在万元以上。这一职位薪酬最高的是浙江，为17813元/月；一线城市中薪酬最高的是广东，平均薪酬为17168元/月。北京和上海这一职位的平均薪酬分别为14029元/月和14690元/月。二三线城市里，天津和重庆两地这一职位的平均薪酬分别为12363元/月和12791元/月。■

图三：融资经理各地需求占比

数据来源：建筑英才网





# 基础设施建设人才需求攀升 或呈区域化增长

文 | 王硕

随着新型城镇化的推进，基础设施建设滞后问题日益突出。2014年11月10日，国家发改委召开紧急会议，贯彻落实中共中央、国务院决策部署，安排新增1000亿元中央政府投资工作，进一步扩大内需，促进经济平稳较快增长。在2014年11月14日的新闻发布会上国家发改委副主任穆虹表示，在新增1000亿元中，有340亿元用于加快农村民生工程和农村基础设施建设。

随着资金逐步到位，各地区的基础设施建设也在规划和进行当中。在人才方面，基础设施类人才成了2014年第四季度建筑行业招聘的亮点，人才需求同比涨幅抢眼。

从区域上看，北上广三地基建人才需求量分别同比上涨30.2%、28.6%和33.4%。二线地区的同比涨幅更为强劲，河北、天津、湖北、浙江、江苏地区分别上涨36.7%、35.4%、35.2%、34.4%和32%。（见图一）

除此之外，发改委按照党中央、国务院的决策部署，安排了250亿元用于加快铁路、公路、机场等重大基础设施建设。由此可见在交通建设领域中的人才需求也会持续增长，并且在今后一段时期内会呈现较强的区域性涨幅。

## 京津冀地区招聘需求持续上涨 二三线地区同比需求增长加速

据英才网旗下建筑英才网招聘数据显示，截至2014年第四季度，建筑行业人才需求量与2013年同期相比上涨16%，从人才需求区域分布的情况来看，广东地区的人才需求量同比上涨31%，位居一线同比涨幅首位。上海和北京人才需求同比增长16%和14%。二线地区中，浙江和河南同比涨幅分别为31%和30%，紧随其后的是湖南和四川，分别上涨29%和26%，排名第五的是安徽，同比增长22%。

从数据上看，京津冀地区的人才需

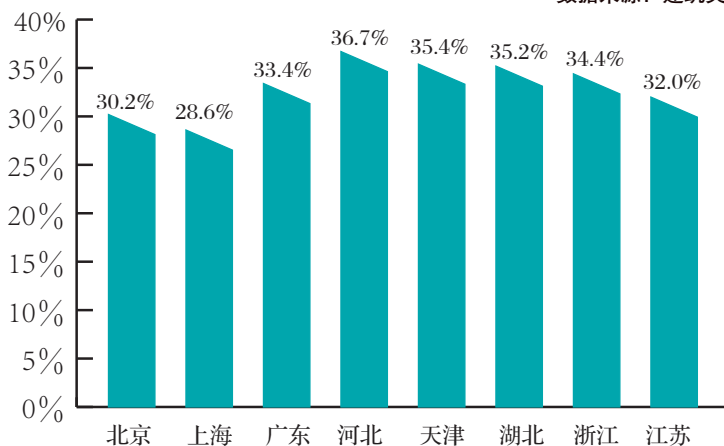
求总体呈现上升趋势，这与国家对该区域一体化建设的支持息息相关。随着国家投资力度的增加，各项目的狂潮涌上，也让相关领域从潜移默化中发展到一柱擎天。一批上市公司尤其是基础设施建设类上市公司将从中受惠。

2014年12月15日，国家发改委对北京新机场工程进行批复。发改委表示，为促进北京南北城区均衡发展 and 京津冀协同发展，以及更好服务全国对外开放，同意建设北京新机场。机场工程总投资达799.8亿元，项目工期为五年。

建筑英才网运营总监韩智认为，随着机场建设的推进，相关基建公司，以

图一：主要地区基建人才需求同比

数据来源：建筑英才网



及在新机场周边有房地产项目的公司有望受益。与此同时，对人才的带动将达到一个新台阶，相关人才的发展空间和潜力也将进一步提高。

除了京津冀地区外，二三线地区的建设步伐也逐渐加快。据报道，未来随着浙江多条铁路的建设，安徽多个城市可直达上海。由此可见，长江三角洲城市群要建设以上海为中心，南京、杭州、合肥为副中心，“多三角、放射状”的城际交通网络。而中西部铁路的建设更是受人瞩目。

除了国家力推“高铁外交”外，据业内消息称，未来中西部地区的铁路建设将进一步加快，预计整个“十三五”期间的铁路投资总量都将保持在较高水平。

建筑英才网运营总监韩智表示，新型城镇化建设将全面加快，城市道路、城市轨道交通、房建等将持续繁荣。浙江多条铁路的建设可以更好地承接长三角的产业，形成一个良好的旅游路线，带动周边旅游地产的发展，旅游地产将会迎来新的发展机遇。

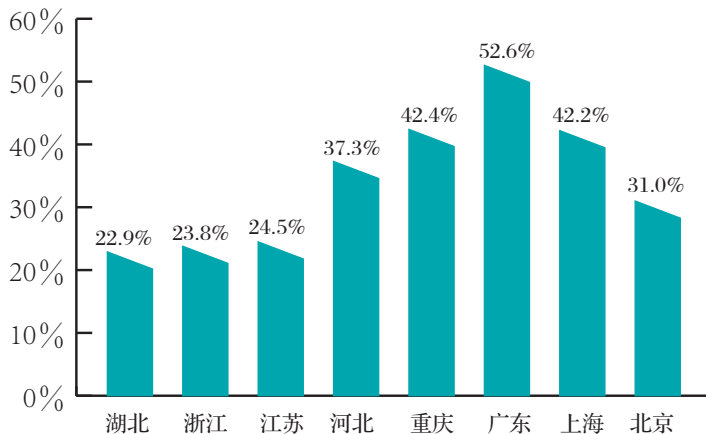
### 造价领域人才需求热度不减 造价员/工程师最热

从建筑英才网的招聘数据看，截至2014年第四季度，该领域人才需求量与2013年同期相比上涨35%，北京、上海、广东地区的人才需求同比上涨31%、42.2%和52.6%。二线地区中，重庆同比涨幅接近一线地区，增长了42.4%。河北地区紧随其后，该领域人才同比涨幅37.3%。其他地区，如江苏、浙江、湖北均同比涨幅均超过两成。

就职位而言，造价员/工程师成

图二：各地造价工程师需求同比

数据来源：建筑英才网



为了该领域的热门职位。从招聘数据上看，截至去年四季度，人才需求量与2013年同期相比上涨35%。其中，一线地区占全国总需求的43.7%。二线地区中，重庆、河北地区同比增长较大，分别为42.4%、37.3%。（见图二）

建筑英才网资深招聘顾问表示，凡从事工程建设活动的建设、设计、施工、工程造价咨询、工程造价管理等单位和部门，必须在计价、评估、审查（核）、控制及管理岗位配套有造价工程师执业资格的专业技术人员。工程项目的增加，必然带动该人才的需求增长。从薪资上看，一线地区的平均薪酬是4924元/月。二线地区中最高的是江苏，为4320元/月。

### 市政路桥/轨道交通类人才紧俏 信号/通讯工程师潜力增加

从建筑英才网的招聘数据上看，截至去年第四季度，该类人才的需求量与2013年同期相比增长32.3%。从区域上

看，北上广三个地区对该类人才的需求量平均同比涨幅在25.7%。二线地区中浙江、湖北、河北地区的人才需求量分别同比增长37.6%、36.9%和33.3%。

其中信号/通讯工程师作为从事开发、应用通信技术与设备的高级工程技术人才在交通基础设施建设中将发挥重要作用。

据建筑英才网数据显示，截至2014年第四季度，该职位需求同比增长44%。其中，北京同比增长33.3%，上海同比增长25%，广东同比增长36.7%。二线地区平均涨幅均超过两成。

建筑英才网资深招聘顾问分析，通信工程专业是近十几年来通信技术迅猛发展形势下的热门专业。随着交通基础设施项目的推进，该职位人才将成为相关企业集中招募的对象。就薪资而言，北京地区的平均月薪为6034元，上海和广东的平均月薪分别为7691元和7154元。二线地区中江苏的平均薪酬最高，为6093元/月。■



# 2015第八届 超高层建筑产业峰会

揭秘超高层综合体最新动向,提升城市地标的商业价值!

2015年3月24 - 25日 | 中国,上海

<http://www.urbanpaeco.org>

1100分钟大师专讲  
500位开发商亲临

500分钟无缝交流  
十大主题板块

直击典型项目

主办方



协办方



Contact ▶ Ms. Margaret Han Tel: 86-21-5172 0000\*186 Email: [margaret.han@jfpsgroup.com.cn](mailto:margaret.han@jfpsgroup.com.cn)

# 科学运用互联网思维 搭建立体人才战略

——访上海求卓装饰有限公司总经理助理李艳锋

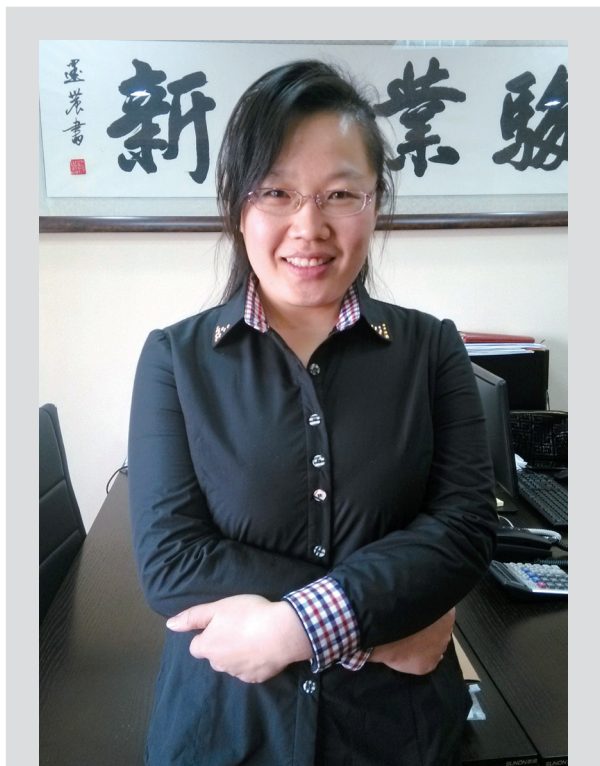
文 | 黄晶晶

在当今这个互联网时代，“互联网思维”，早已不是电商企业的专利，而已经超越了市场营销的范畴，成为任何行业都无法逾越或忽视的真实存在。

随着地产市场的跌宕，互联网思维也逐步为许多地产及相关企业重视。

“对于互联网思维，求卓装饰也经历了一个从陌生，到熟悉，再到目前主动用之于企业发展的过程。”上海求卓装饰有限公司（以下简称“求卓装饰”）总经理助理李艳锋在接受《建筑英才》采访时说。求卓装饰是一家致力于为客户提供优质服务的装饰设计施工一体化的企业。随着地产市场走低，近两年来，也经历着跌宕起伏。

那么广大中小企业，如何适应潮流，在变幻的市场中生存和实现持续发



“互联网思维中，市场被重建成为一个以终端客户为目标的宝塔结构，各种资源被空前整合，最终在一个产品样本中得以体现。这种回归，彰显了消费的本质，也成为各企业必须正视的存在。”

展？求卓装饰给出了自己的解读。

## 大数据下的人才战略

李艳锋介绍说，求卓装饰一致认为人才是发展的基石。所有的思考，最终的实现，都必须依靠员工，依靠团队。一个追求卓越的团队，是企业发展的最主要力量。求卓装饰一直坚信并实践着这一观点，尤其在2014年以来，更是对公司整个内控体系进行了大幅度地调整和变革。

品德重于技能，选才突出文化认同。互联网让客户需求更加理性和个性化，个性化订制服务已经成为市场的常态。

这一切，都对员工的责任感和主动性提出了更高的要求。责任感、主动性，虽然可以用工作成果的考核来窥测一二，但这种“秋后算账”的模式对长久保持团队的持续战斗力不利。因此，求卓装饰坚持把好人才入口关，在人才选拔上，包括外部选聘和内部选拔，改变以往偏重业务能力的做法，而是将品德和对企业文化的认同作为重要选拔条件。

育才融于用才。在一个企业中，员工并不严格等于人才，人才是员工中的优秀者，是员工中能对企

业发展有重要影响者，是能与企业共同成长者。因此，人才的发现、培养本就应该在人才的使用中进行。“我们改变了以往以成败论英雄的结果导向，更注重在工作过程中发现能主动思考、主动创新者，发现能以一贯认真的态度做重复的工作者，发现认同企业运营模式、忠诚度高者，并采取集中培训、企业购买培训、激励自学、指定师傅帮带等多种方式，培养潜在人才。”李艳锋介绍说。

过程管理与绩效考核结合，人才选用育有的放矢。绩效管理，是目前被普遍应用的企业管理方式。但是，绩效管理并不仅仅是绩效考核，更应该是一种以达成绩效目标而进行的过程管理。

因此，2014年以来，立足企业发展阶段，求卓装饰进行了全套流程梳理，使企业管理进入ERP阶段，以更好的适应项目管理、信息即时传递以及工作流程化的需要。这种过程管理，能帮助公司更早更快地发现工作中存在的问题和不足，并依据需要及时做出调整，避免更大失误或损失的发生，更重要的，是让公司着眼于整个工作过程和企业价值链，更加有效地发现人才、培养人才和使用人才，为企业人才战略战术的调整提供了参考。

兼顾效率与公平的激励体系。要留住人才，就应该培育鼓励员工成长为人才、鼓励人才发挥作用、让人才乐于与企业共同成长的文化。在这个问题上，求卓装饰一直坚持“为过程喝彩，为绩效嘉勉”，从平台（岗位）、薪资、激励等多个方面，给予人才更多的倾斜。李艳锋说：“同时，我们也意识到，

一般员工对企业的发展，对人才的成长也有很重要的作用。因此，我们在对人才给予相关倾斜的同时，更加从团队建设角度，在薪酬制度上，坚持以岗位和价值双因素确定薪资水平；在激励体系的设计上，坚持全体员工共享企业发展成果等。”

### 企业要重视互联网思维的存在

互联网思维是基于对消费行为本质的思考而产生的一种全新的商业生态思考方式。不是因为互联网的而产生而产生，但却是因为互联网的广泛应用而得以井喷式爆发。在李艳锋看来，与传统的思考方式相比，互联网思维的特点非常明显。

互联网思维是对市场、用户、产品等整个商业生态的重新审视，而不仅仅是对某个环节的思考。“以装饰装修行业为例，在互联网、大数据、云计算的大背景下，即使不直接服务于终端业主，装饰装修的着眼点也必然是终端客户。因为只有这样，所服务的甲方在市场营销中才能更易于达成销售目标，从而带动作为乙方的装饰装修企业共同发展。”李艳锋说，这与传统的先入为主的“填鸭式”模式已经有了本质的差别。

李艳锋表示，互联网思维是基于客户需求的一站式服务理念。近几年，地产行业的“精装房”走俏市场，也正是“一站式”服务的诠释。求卓装饰还走在“一站式”服务的路上，相对于终端客户对于“一站式”的要求，还有一段不小的距离。

互联网思维是对消费理性化、个性化的最大尊重。终端客户早已脱离了

被动的等待和接受，转而成为设计者、参与者。

“个性化定制”不再是某些高端人士的专属，而已经成为大众消费的选择之一。基于这种变化，企业要赢得市场、赢得客户，就必然需要用互联网思维去定位自己在市场中的位置，重新评估自己对终端客户的价值。

李艳锋说：“综上所述，互联网思维中，市场被重建成为一个以终端客户为目标的宝塔结构，各种资源被空前整合，最终在一个产品样本中得以体现。这种回归，彰显了消费的本质，也成为各企业必须正视的存在。”

### 企业文化以“人”为中心

一个人的能力是有限的，团队才能让求卓装饰更加强大。李艳锋认为，只有清晰辨识人才、有效留住人才、让人才有宽松舒适的创新环境和后续支持，才能更好地适应客户需求，让企业在大数据时代生存和持续发展。因此，求卓装饰的整个内控体系都围绕“人”这个中心因素，致力于打造一个创新、上进的团队，致力于为每个有抱负的员工提供舞台和成长空间，致力于通过体制设计实现人岗匹配，致力于实现人才与企业的共同发展。

复星集团CEO梁信军说，今天看一个产业有没有潜力，就看它离互联网有多远。“我们认为，一个企业离互联网有多远，不仅仅是看其是否把互联网作为一种工具，更重要的，是要看其是否把互联网思维应用在企业运营之中。虽然，求卓装饰的互联网思维还处于探索阶段，但是对于未来，我们已经有所准备。”李艳锋信心满满地说。■

# 华中建材第一展



积极推广绿色产品  
打造宜居江城环境

## 2015第8届武汉国际建筑节能及新型墙材展览会

2015 The 8<sup>th</sup> Wuhan International Building Energy Saving and New Wall Materials Exhibition

同期召开：2015第二届武汉国际绿色建筑发展论坛

2015年3月26日-28日

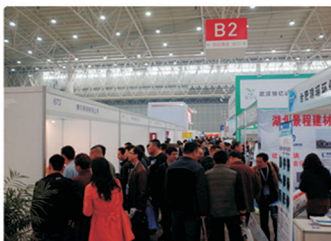
武汉国际博览中心（汉阳）

健康 舒适 环保 节能

# 2015第8届

### 展览范围

- ◆ 新型外墙装饰板材
- ◆ 建筑保温系统
- ◆ 新型墙体材料
- ◆ 保温、隔热材料
- ◆ 屋面保温系统
- ◆ 建筑涂料



支持单位：湖北省住房和城乡建设厅

主办单位：武汉市城乡建设委员会、湖北省建筑材料联合会、湖北省建筑节能协会  
武汉市贸促会、武汉市节能监察中心、武汉市城市投资开发集团有限公司

协办单位：湖北省建筑节能与墙体材料革新办公室

武汉建筑业协会、武汉建筑装饰协会、武汉节能协会

承办单位：武汉市贸促会、武汉市建筑节能办公室、武汉风向标会展服务有限公司



2015第八届武汉国际建筑节能及新型墙材展览会组织办公室

地址：武汉市江岸区解放公园路45号华通大厦603、607室 邮编：430010

电话：027-82439213 传真：027-82439316

联系人：段利琴 13554308022

大会网站：www.was-expo.com

E-mail:1642768720@qq.com



扫一扫  
进入公共平台



SLAGTA

## 2015中国(上海)园林景观产业博览会

2015 China (Shanghai) Landscape Industry Expo

## 第十二届上海(国际)城市园林景观设计 & 设施展览会

The 12th Shanghai Int'l City Garden and Landscape Design & Facilities Exhibition

同期举办：

第五届上海国际屋顶(立体)绿化及建筑技术展

2015上海(国际)园林机械、园艺工具及苗木绿化器材展

2015上海(国际)建筑园林木结构及户外木竹产品展

时间：2015年6月9-11日 上海国际展览中心(娄山关路88号)



十年品质展会见证十年城市建设发展  
园林景观产业贸易盛会精彩不容错过

主办单位：上海市园林绿化行业协会

支持单位：上海市绿化和市容管理局

承办单位：上海园携会展有限公司

协办单位：

上海市房地产业协会

上海市旅游行业协会旅游景点分会

上海市城市规划行业协会

上海市市政公路行业协会

上海市建筑学会

上海市勘察设计行业协会

上海市装饰装修行业协会

上海市绿化管理指导站

上海市林业总站

北京、云南、天津、重庆、广东、山东、辽宁、湖南、海南、杭州、苏州、深圳、武汉等省市园林行业协会

联系方式：

上海市园林绿化行业协会会展部

电话：+86-21-64502328 / 64501830 / 64502339 E-MAil: polansky.lv@sh-green.cn



官方微信

欲了解更多展览会信息请登陆：[www.slagta-expo.com](http://www.slagta-expo.com)



2015

# 年会，怎么办？

2014年已经过去，建筑房地产行业经历了大起大落，年底翘尾，为2014年画上了圆满的句号。辞旧迎新，公司又到了准备年会的时候。年年年会，今又年会，而举办年会，是人力资源管理部门最头痛的事。有HR抱怨，张罗年会，就是费力不讨好。那么，怎么办一场红红火火的年会，让老板和员工都满意？是豪华，是简朴，是通俗，还是应该文艺浪漫？怎么办能鼓舞员工斗志，增强凝聚力，让企业文化与年会主题紧密结合，在年会中升华，凝聚力量，冲刺2015？

本期《圆桌》特邀请几位资深的HR朋友，看看他们怎么说。



# 节俭办年会应成为企业常态

年关将至，国家倡导的“节俭风”吹到了年会上，当下，多数企业因紧跟“节俭风”取消年会或是走简朴路线来适应形势。我认为节俭办年会理应成为企业常态。

首先，企业应正确认识年会积极作用，不能简单取消。年会兼具着对内对外沟通的强效。一场成功的企业年会，不仅能起到“总结过去，表彰先进，规划未来”的作用，还能极大地提高员工的工作积极性，拉近员工与领导之间的距离，创造强有力的企业文化氛围，彰显企业实力，提升企业形象和品牌。企业应该重视并办好企业年会。尤其对建筑企业子分机构、项目区域性强的特点，以年会为契机，一线人员可以回到公司，感受一下大家庭的温暖和企业文化，同时也是公司汇报全年业绩及成绩，聚集人气，稳定军心，鼓舞员工士气的好时机，从而增进公司与员工的感情和互信。

第二，年会不必年年办，要合理确定频次。毕竟年底也是企业工作最忙之时，一场年会从策划到组织、编排、服装道具、礼品等工作必定给日常工作造成很多干扰，更是企业一项支出负担。作为企业，应根据行业特点、企业人员构成、企业文化、季节特点以及成本预算来设置年会。拿枣建集团为例，作为地级市建设集团，由于企业改制历程曲折，放在前些年搞年会，职工视之为“穷摇”。经过两年多的管理咨询，公司内部管理变革收效显著，内部管理和生产经营双轮驱动企业实现了跨跃式发展。历经风雨见彩虹之时，公司应时举办了迎新联欢会，员工满意，领导骄傲，

合作伙伴信任，社会赞誉有加，可谓收到了超预期效果。

第三，如何办好一场节俭又不失隆重的年会，全面考虑以下几项要素是有必要的。

一是在预算内活动。在预算框架内，可邀请礼仪公司协助，在布景、灯光音效和录制设备以及员工VCR制作，均为整台年会效果倍增，气氛更浓。

二是方案策划。策划主题，成立活动小组，分工协作，既可以分解任务，提高效率，又能更好地操作和实施，确保和提高年会质量。

三是发动员工积极参与。从节目内容的编写到演出，鼓励原创自创节目，并尽可能多地挖掘出文艺新人。

四是年会流程上节目和会餐分开。如果节目和会餐融合式，虽气氛轻松，但随意性大，整体文化氛围差。先节目后会餐的形式，更能提高节目演出质量和观赏口味，娱乐和进餐都能更专注，效果会更好。

五是节目编排上以内部员工节目为主，辅以家属和个别外聘节目。节目形式上，忌唱歌、合唱和诗朗诵过多，而应更多地选择相声、小品和舞蹈串烧互动性强的节目，气氛更热烈。再辅以员工孩子们的乐器、舞蹈以及外聘较高质量的节目做穿插，一台形式多样，面孔多变的年会定会精彩纷呈。

公司办年会就是一大家子人吃一顿年夜饭，家人在意的不是年夜饭的规格高低，而是团聚的那份年味和浓浓亲情。年会既不应烧钱显摆也不能一味地跟风取消，而应将节俭作为企业办年会的常态之举，而非新常态之说。■



山东枣建集团企业文化部经理谢秀玲



东恒置业有限公司人力资源主管周巍

## 不要让年会成为一种形式

年会——激扬士气，部署战略，制定目标，奏响新一年度工作的序曲，历来被企业和组织视为一年一度不可缺少的“家庭盛会”。那么，如何不断创新，开好年会，达到更好的效果？这一问题越来越让每一个年会筹办者煞费苦心。总结、表彰、聚餐、娱乐、旅游，以及众多重量级人物的演讲，企业不惜人力、物力、财力，都希望通过一个好的年会来振奋精神，统一认识，锁定目标。但是也往往会事与愿违。那么，如何调动每个参会者的积极性，最大限度地使其参与到年会中来，加深对企业新目标的了解和认同？本人认为可从以下几点来着手。

首先，明确年会的主题。年会的主题既抢眼又精炼的表达了年会的主要方向。拟定出色的主题，首先需要了解企业的市场情况、品牌情况以及活动目的进行充分了解，特别是企业想通过此次年会传递的信息。其次，主题还需与企业品牌定位吻合。最后就是现场的气氛一定要像家人聚会般的温馨和热烈。在活动整体定调明确之后，也就确定了活动主题的方向。

其次，善用热点事件。把握社会热点，与社会大事件做好关联，从而提升企业员工对活动的关注度与接受程度。这里所说的社会热点是广义范畴上的。比如说，年底众多贺岁电影的上演，地铁涨价，APEC峰会的圆满落幕等等。这些社会热点，都能够成为企业年会活动策划中可以利用的信息点。可以借助这些社会热点话题进行发散和延展，根据企业的特点，进行活动的策划。

第三，注意活动的实用性。促进所

有员工的参与和沟通，精心安排活动环节。而活动实用性的体现也表现于一个具有感染力的活动主题，贯穿整体活动的活动主线，以及活动中的若干亮点，让所有员工都融入其中。

第四，增强互动效果。互动环节可以跟企业年会的举办地相联系，增加特色。北京有评剧，东北有二人转，河南有豫剧，长沙有花鼓戏，海南有竹竿舞。这些都是可以融入到节目中的例子。这样趣味的表演形式，能够调动员工的情绪，活跃现场气氛。但通常来说，互动环节需要有较强的参与性、娱乐性和激励性。互动环节还得有一些趣味性，能够让企业员工放松，以达到年会作为企业内部沟通平台最大化目的。比如说，可以搜集些公司同事童年时期的一些照片让大家来猜，这样一来，不仅可以活跃气氛，还可以把人带回到童年。

年会的最终目的无非是通过各种形式来激励员工，传达新的战略思想，对一年的工作做个总结。所以这一年里谁的贡献特别突出，谁的表现特别优异，谁又有什么特别的地方值得大家学习，都要给予适当的奖励。才能保证上下一心，不会有人感觉被忽视和冷落。

不要让年会成为年复一年的形式，年会是过去一年的总结和对新的一年展望，它就像春晚一样，是在一个企业和一个家庭中不可缺少的一场盛宴，无论这场盛宴是豪华还是简朴，是通俗还是文艺、浪漫，只要能被员工记住，使之享受整个过程，这才是年会的意义。■

# 部门竞标 让年会成为全公司参与的盛宴

2014年如逝去的流水，如缤纷的落叶，带着几分不舍几分无奈，已远离，我们迎来了几多期待的2015年。随着中国传统节日新春佳节的到来，企业年会或者有的企业叫“尾牙”早已被提上了日程，成为了企业员工茶余饭后讨论的话题，大家都在期待一个不一样的年会展现在面前。

现如今年会已经是各大企业一年一度不可缺少的“家庭盛会”，其目的有很多，有的企业用年会来激扬士气，营造组织气氛；有的企业用年会来深化内部沟通，促进战略分享；有的企业用年会来增进目标认同，并制定目标，为新一年度的工作奏响序曲。也许各企业开办年会的目的不同，但都希望用年会来营造一种轻松的氛围，提升员工对企业的认同感及归属感，满怀激情的和企业一起去迎接崭新的一年。

那么如何把年会策划的让领导赞许，让同事充满激情及力量，让员工更加认同企业文化，同时让企业形象得到重要的展示及提升，这成为了企业行政管理部门每年年末最为重要的功课。但企业年会如同每年的“春晚”，年会主题也要在千变万化间适应企业的需求，时而文艺浪漫，时而简单质朴，时而豪华精彩，时而激情万丈。当然年会结束的同时也伴随着企业员工的评论，有褒有贬，有赞美有不满，有宽容，有吹毛求疵，亦有与其他企业的对比等等。可

作为每年年会的准备部门，HR们即使才华横溢，也有“江郎才尽”的一天。所以今年的年会，班申中国决定独树一帜，采取了向各部门招标的形式，即由各部门出年会的策划方案，做出详细的预算，进行竞标，成功的部门额外获得公司的荣誉奖励，这样做的目的有几个：

- 1、让各部门充分发挥其积极主动性，调动整个企业的激情，让每个员工有参与的机会。

- 2、让其他部门体会公司行政管理部门每年对于准备年会的辛苦及不易，在真实感受中提升员工的宽容度及承担力。

- 3、让设计师充分发挥其创意，通过年会的组织，提升设计师的组织协调及沟通能力，更为重要的是展现设计之外的风采。

因为面向各部门的招标，所以每个部门都有参与的机会，每个部门都会为了此次年会来展现本部门勇于担当的能力及部门的团队精神，并且在策划方案的过程中，积极地与其他部门进行沟通及协调，更深一层地了解企业倡导的文化氛围，更加与企业文化相契合，鼓舞企业员工斗志，增强企业凝聚力，并且能提出更加有创意的年会方案，从而改变了行政人事部门年复一年的策划方式，让年会更具创新，更具激情，更能体现员工的心声及企业的文化。■



班申（中国）设计有限公司  
综合管理部总监赵艳丽



大连弘艺规划建筑设计研究有限公司人事主管张培培

## 年会，企业文化传播的载体

临近年末，许多企业开始着手准备年会。对于HR来说，“公司年年办，今年不知怎么办？”笔者认为，年会作为公司一年一度的集会，是企业文化的象征，是公司管理不可或缺的组成部分。一个好的年会，能够鼓舞人心，拉动士气。从某种意义上说，年会是企业的另一个标志。

年会通常由员工表彰、往年回顾、年度展望等环节组成，当然也少不了聚餐、抽奖、节目汇演等重头戏。对于一些大公司来说，还会邀请重要客户作为嘉宾，充分利用年会这个平台，做好企业形象展示。

对于建筑、景观行业来说，2014年，不同于以往。它是行业发展最为艰辛的一年，也是企业比较难过的一年。行业的困顿，给很多公司造成了一定的影响，甚至影响到了年会。一些公司缩减了相关预算，减少了活动时间，甚至取消。

我司也面临着同样的问题。但是，管理层认为，越是困难的时候，越要调动员工的积极性、活跃性。为此，我司在年会筹备上下了一番功夫。往年年会，主要是节目汇演、聚餐等环节。今年考虑到我司人员结构较为年轻，特将年会主题定为“化装舞会”，并根据不同的舞种（如国标、恰恰、伦巴）分篇章进行。

在每个篇章中，我们精心设计了开篇舞蹈，并有专人领舞。开篇舞蹈结束时，提前告知的活跃分子会带头参加到舞会中。这样，不仅给现场带来了良好的视觉冲击、感官效果，又充分调动了

每个员工的参与性。

年会的排练，很多都是利用午休、业余时间。然而，我司员工体现出了良好的团队精神，大家不仅认真协助，努力练习，同时献计献策，提出了很多富有建设性的意见，充分体现了员工的团队精神，以及对公司的感情。

也许，年会的意义正在于此。每个公司的年会，往往会涌现出一批活跃分子，他们或具有一技之长，夺人耳目，或性格开朗，具有良好的组织能力、沟通协调能力。每一次年会，都会让企业重新认识员工，每一次年会，都会让员工重新审视自己。

另外，在年会的筹备过程中，原有的组织架构、层级关系将被打破，取而代之是新的项目团队。在这个过程中，角色的转换，责任的变化，会加深员工之间的了解，对上下级关系、同事关系有新的认识，为日后业务工作的开展打下良好的基础。

作为公司文化的一部分，年会不仅仅是几个小时的现场展示。每年我们都会对年会进行摄像、拍照、整理。年会后的照片墙，深受员工喜爱，并为大家所津津乐道。很多精彩瞬间，都将作为一种传承，写入公司历史。

对于大部分人来说，忙了一年，年会是一个放松、娱乐的活动，而对于HR来说，每年都会被年会忙的四脚朝天。“去年年会办得好，今年更得拼命办”，这就是HR的使命。一个优秀的企业，不仅需要各类优秀的人才，同时也需要文化的传承，而年会就是最适合的载体。■

# 年会，一场不可缺席的“家庭盛宴”

又是一年岁末至，又到了年会忙碌时。在目前房地产行业不太景气的阶段，一场聚集人气、鼓舞士气、稳定军心的年会显得尤为重要。

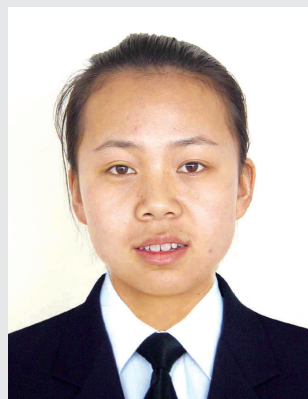
就公司内部而言，年会通常包含两部分，其中一部分年会是一年的工作总结暨表彰，是对公司所有员工一年辛苦的总结，是下一年工作基调的提前奠定。年会上，公司相关部门及领导会对本年度的公司或部门工作内容及工作成果进行通报，让大家了解这一年的工作业绩，这是对员工的努力成果的肯定，可以提高员工的成就感，增强员工信心；同时，在年会上，也会对一年中工作表现突出，成绩卓越的员工做相应的表彰和人事调动，对于渴望物质鼓励的员工，年终奖金和薪资的变动无疑是他们继续奋斗的动力，而升迁的员工得到了公司和领导的认可，满足了其自我实现的需求，可以大大提高员工对公司的满意度，从而提高公司的工作效率，实现工作效果的扩大化。

年会的另外一部分内容则是晚会，晚会的形式很多，可以是一场假面舞会，可以是一场庆祝晚会，也可以是一场联欢晚会。举办一场盛大难忘的年会，对员工的影响十分明显：首先，通过年会节目编排，可以让员工表现自己，把自己的才能发挥出来，对于忙碌了一年的员工来说，可以好好放松自己，释放压力，而且编排节目还可以增强员工间，乃至部门间的沟通，让员工之间，部门之间相互配合，有利于以后工作的沟通协作，更有利于团队建设。其次，

年会是单位每年的“家庭聚会”，在年会上，大家吃喝笑闹，可以借着轻松愉悦的环境解决矛盾，在平时工作中不能表示出来的想法可以在这个场合进行表明解释，有利于员工间的问题纠纷化解，减少因员工之间的冲突造成的工作上不必要的时间浪费和人力浪费；对员工而言，一场年会可以让员工之间相互交流，联络感情，放松身心，不仅可以增强员工的凝聚力，在年轻人较多的公司里，年会甚至在一定程度上可以解决员工们的个人问题，以增强员工的稳定性。第三，举办一场盛大的年会，可以让员工看到公司的实力，让员工对公司，对公司各部门，对其他员工都有了更深的了解，使其对未来的工作充满信心。

对公司整体而言，一场盛大的年会往往会有相关材料的记录，活动策划，视频短片，这些都可以作为宣传材料可以通过网络视频和口碑相传，让更多人了解公司，提高公司的社会知名度，引起社会更多的关注，以便于以后相关工作的开展。

一年一度的企业年会是可以加深员工对企业的感情，增进员工之间的沟通和交流，增强员工之间的团队协作意识，创造企业内积极向上的工作氛围，提升员工士气。从而提高公司的工作效率，使公司业绩稳步提升。而对于员工来说，年会是表现自己的好机会，年会是企业与员工极为难得的交流机会。而公司也可通过年会欢乐的气氛，将企业的下一年度的工作计划、实现目标以及企业文化轻松贯彻给与会的全体员工。■



新疆新悦铭城房地产开发  
有限公司人事经理巴晶

## &gt;&gt; 专家观点



文 | 林平

辞旧迎新，一转眼羊年就要到了，各个公司都开始筹备今年的年会，实际上每个公司的年会类型各不相同。有的公司是办员工表彰大会，对过去一年员工在公司的表现情况进行表彰鼓励。那么HR在筹备年会时，一定要多收集信息，通过收集和整理与年会相关的信息，可以初步制定好年会的准备工作。再与同事和领导沟通，逐步完善年会计划，确保年会的顺利召开。

公司开年会，现在是所有人员在年底的必修课。一般情况下，公司开年会的程序大致是领导致辞，对过去一年的总结还有新一年的展望。员工发表感言，谈谈这一年的心得体会。奖励环节，奖励那些在公司做出突出贡献的人员。抽奖环节，这个是很多公司都会有一个节目。这些都是年会上经常出现的环节。

公司年会筹备最核心的准备工作就是制订年会预算，年会预算包含交通费用，年会活动场地费用，住宿费用和餐饮费用，还有一些活动费用。年会预算制定合理不仅可以赢得领导的认可，也是年会是否顺利实施的一项保证。接下来就为你讲一下策划年会以及需要注

## 充分准备 掌控细节 让年会“喜羊羊”

意的地方。

首先要考虑的是在哪开年会，如果公司只是在本地办公，年会活动场地在本地，这样交通费用就会省下很多，如果公司在外地有分公司，或者年会活动场地在其他城市，那么就要考虑添加交通费用，年会需要多少人参加，出发地至会务地的交通费用和会议期间交通费用，还有欢送交通及返程交通都是要考虑在内的部分。

其次就要考虑年会活动场地租赁，这是在年会预算中占比重很大的一部分费用。你想要开什么规模的年会，需要年会活动场有哪些设施，在年会活动开始的时候有哪些需要布置，这些都是要考虑的问题。而大多数的工作人员在这方面还不是很熟悉，挨家年会活动场地去比价看服务不仅需要大量的时间和精力，因为只是合作一次，酒店给出的优惠价格往往不会很满意，建议预定选年会活动场地时可以到场地网上去看看，上面会有当地酒店和会议中心的介绍，报价和网友对酒店的评价，如果参加团购还可以得到更多优惠。

定下来年会活动场地，接下来要考虑的就是住宿费和餐饮。住宿应该非常好理解，如果年会活动场地提供就更好了，如果没有就需要年会组织者提前预定。正常的住宿费除与酒店星级标准、房型等因素有关外，还与客房内开放的

服务项目有关——譬如客房内的长途通讯、洗换、迷你吧酒水、一次性换洗衣物、互联网、水果提供等服务是否开放有关。年会活动组织者明确酒店应当关闭或者开放的服务项目及范围以便做出相关安排。会议的餐饮可以很简单，也可以很复杂，这取决于年会的需要及会议目的。

除非年会活动长期在室外，否则视听设备的费用通常可以忽略。如果为了公共关系效果而不得不在室外进行，视听设备的预算就比较复杂，包括设备本身的租赁费用和设备的运输、安装调试及控制技术人员支持费用，这点也可以委托年会活动场地的工作人员协助完成。

很多公司在年会开完后会有节目表演的过程，在节目表演的过程中穿插着年终奖的发放，或者公司对员工的奖励，这些需要提前跟年会活动场地工作人员沟通，由他们提供表演的活动场地和所需要的视听设备。这部分比较简单了，只需要统计好表演的节目和参与的人数就可以。

细节决定成败。一场成功的年会，需要HR充分准备，细心掌控，同时也需要各个部门的配合，只有公司上下群策群力，积极参与，才能完成一个圆满的“家宴”。■

作者系上海威辰建筑设计有限公司管理总监

展会规模：150,000 M<sup>2</sup>

参展企业：超1500家

专业观众：100,000人次



上海建筑节能智能展  
BEST 2015

# 2015上海建筑节能及智能技术产品展览会

2015 Shanghai Building Energy-Saving & Smart Technology Products Expo

2015年6月30日-7月2日

上海·新国际博览中心

30, June -2, July 2015

Shanghai New International Expo Center

[www.sebe.com.cn](http://www.sebe.com.cn)

## 展品范围:

- ◎ 建筑节能技术及产品
  - 建筑整体节能技术
  - 智能节能技术与产品
  - 绿色照明/LED节能技术及产品
  - 节能电工电气产品及设备
  - 太阳能建筑一体化、自然采光及
  - 自然通风等在建筑上的应运技术及产品等
- ◎ 智能建筑技术及产品
- ◎ 智能家居及小区管理系统



微信 ( Wechat )  
上海建筑节能智能展 +关注  
扫一扫，关注展会官方微信

## 组织机构:

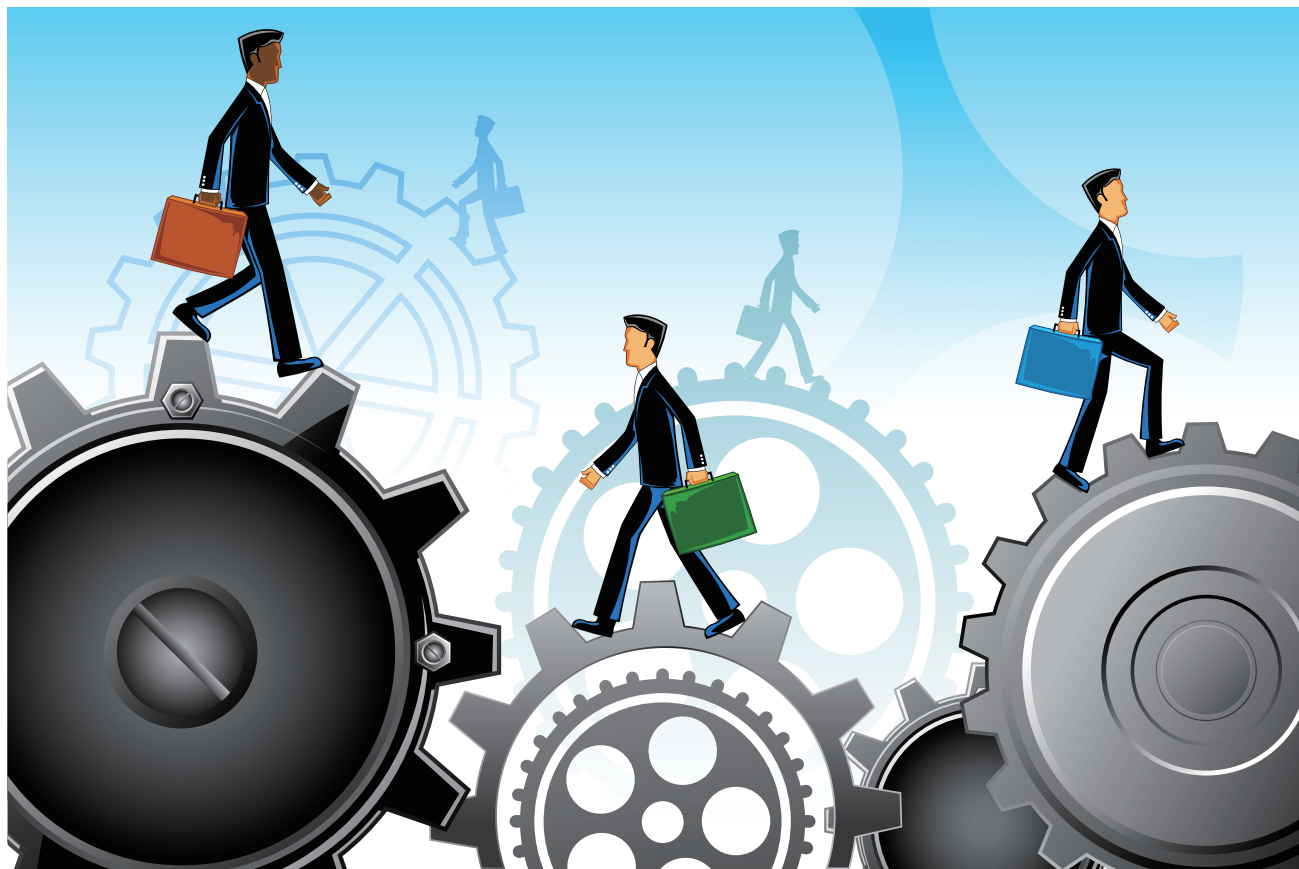
上海市建筑材料行业协会  
SHANGHAI BUILDING MATERIALS INDUSTRY ASSOCIATION

上海德纳展览服务有限公司  
SHANGHAI DONNOR EXHIBITION CO., LTD

上海现代国际展览有限公司  
SHANGHAI MODERN INTERNATIONAL EXHIBITION CO., LTD

## 支持单位:

中国房地产供需合作联盟  
CHINA REAL ESTATE SUPPLY AND DEMAND ALLIANCE



## HR角色定位的N重境界

全球知名人力资源管理咨询专家、密歇根州立大学商学院教授Dave Ulrich将人力资源的功能定义为四方面：战略伙伴，变革先锋，专业的日常管理，员工参谋。在任何企业，都需要HR从业者做好这四个定位。

文 | 荆泽峰

随着企业的发展，管理水平的提升，人力资源管理正在伴随着企业的发展而不断完善、优化、提升。已经由传统的人事管理向人力资源管理发展，摆脱了过去烦琐的人事工作，与企业的战略、经营目标、绩效管理紧密地结合在了一起。人力资源管理者在企业中也越来越受到重视。然而在实际管理操作

中，许多企业的人力资源管理者对HR的角色定位不清晰、不准确，往往使人力资源管理的工作受到种种质疑。

案例一：某咨询公司的高级顾问C经理在给某企业做管理咨询时被L总高薪聘用为其企业的人力资源部经理，该企业为民营制造型企业，正处于高速发展时期。C经理到位后，准备大干一场，强调了人力资源的定位应从服务型向管理型转变，大力开展企业文化建设、

战略绩效管理、素质模型开发等专项的工作。虽然这些专项工作开展的风风火火，但是企业最需解决的人员引进、干部培养等基础性工作并未有突出的进展。两个月过去，30多人的招聘计划还没有落实，用人部门一时间怨声载道，抱怨C经理“太虚”，总是盯着战略、企业文化等等高端问题，并没有帮助企业解决实际问题。

案例二：M总从事人力资源管理和



研究工作二十几年，刚被某大型集团公司招聘为集团人力资源总监。老板期望M总来后彻底提升人力资源体系的整体管理水平，对M总寄予厚望。M总到岗位后，工作勤勤恳恳，在人力资源工作的各个模块充分体现出了专业性。但是，作为一个空降者，M总与其他高管的关系处理得不是很好，导致横向的配合不顺畅，很多工作的推进不顺利。对于下属，M总的要求很高，批评多，表扬少，主要岗位采用外部引进的方式，这在一定程度上影响到了内部员工的成长期望，不少人选择调离部门或辞职。年终，集团给予M总的考核为“基本称职”，这一结果让M总很是苦恼，为什么自己拥有20多年的从业经验和专业的知识积累，在企业的实际操纵中却折戟沉沙？

全球知名人力资源管理咨询专家、密歇根州立大学商学院教授Dave Ulrich将人力资源的功能定义为四方面：战略伙伴，变革先锋，专业的日常管理，员工参谋。在任何一个企业，都需要HR从业者做好这四个定位。想要做好这四个方面确实不易，企业所处发展阶段、HR从业者所处层级、以及企业对HR的认识，都会对HR的角色定位产生影响。

### 第一、企业所处不同的发展阶段不同，对人力资源的定位要求不同。

一般来说，企业的发展可以分为四个阶段：创业期、成长期、成熟期和持续发展期。

在创业期，企业组织和流程不正规，但大家高度团结，创业的核心人物能够对每个人施加影响，因此效率很高，企业面对的主要问题是市场和产品

的创新。这一时期要求HR为企业创造一个良好稳定的氛围和逐步科学的管理体系。在这一阶段HR的定位应倾向于专业的日常管理和员工参谋。把人力资源规划、招聘、培训、绩效考核、薪酬管理等基础工作做好，善于观察和发现员工的需求，及时帮助员工解决困难，帮助企业创造一个稳定的工作氛围和科学的管理体系。

在成长期，企业业务快速发展，由单一产品转向多个产品线；人员大量增加，跨部门的协调越来越多，并越来越复杂和困难；企业面临的主要问题是组织均衡成长和跨部门协同。这些问题的解决就要求HR从业者利用科学有效的管理方法，帮助企业进行变革，逐步进入规范化、科学化管理。这一阶段必然要求HR的定位倾向于变革管理与专业的日常管理，来解决企业组织成长及沟通协调问题。

在成熟期和持续发展期，由于创新和创业精神的渐渐淡薄，企业组织和流程的僵化日趋严重，流程运作困难，效率低下；部分企业由此走向衰落，也有少数企业经过剧烈的业务变革，进入持续发展期，实现永续经营的追求。这一阶段要求HR的定位要倾向于战略伙伴和变革管理方面。要求HR站在企业的高度的去考虑问题，将各项工作与公司的战略联系起来。同时，要作为企业变革的先锋力量，为企业的变革提供参考，做公司变革的高级参谋。

### 第二，HR从业者所处层级不同，对其定位的要求也不尽相同。

一般来说，公司主管人力资源的副总、人力资源总监或者人力资源部的经理这些高层管理者，应定位与做公司的

战略伙伴和变革的先锋；把公司业务和人力资源规划结合制定人力资源的战略、建立公司的能力模型和员工发展通道、设计兼顾内外部竞争力的绩效及激励机制、管理推动变革并引导员工适应变革。

人力资源的各个专业经理及各业务部门的人力资源经理级的中层管理者，应定位于变革的先锋及专业的日常管理。一方面，要坚定不移地完成所辖部门专业模块的组织绩效目标与计划，及时改善组织与流程的优化和周边协调。另一方面，积极配合公司的管理变革，主动消除变革中的阻力，获取员工对变革的支持。

人力资源主管、专员等基层人员，应定位于专业的日常管理。需要具有扎实的管理专业知识和专业素质，具有从事管理工作的实际经验及熟练解决问题的技能。通过专业的日常管理，提高全组织的人均贡献率。

所有工作人员都应定位于做员工的参谋，倾听员工的心声，及时与员工进行沟通和疏导，只是由于其层级不同，所需要对应关注的员工层级也不同。人力资源管理的高层人员，主要关注公司高层和保持沟通；人力资源管理的中层人员，主要关注公司中层干部和业务骨干；人力资源管理的基层人员，则应全面了解、掌握、关注基层员工的思想动态，及时向中高层传达信息，做到上对老板负责，下对员工负责。

### 第三、企业对人力资源管理者看法也会对其定位产生重要影响。

调查发现，22%的企业老板将HR人员定位为“服务员”。他们对人力资源管理仍停留在人事管理的层面，人力资

源管理部仍旧是“人劳科”。他们普遍认为人力资源管理，就是做些招聘、发工资、交社保等基础性的工作。

67%的企业老板将HR人员定位成“管家”和“参谋”。他们对人力资源管理人士又爱又恨：所谓爱，是期望HR人员能协助企业提升人员素质和竞争力，甚至帮老板出谋划策；所谓恨，是感觉HR人员不能设身处地站在老板的立场考虑问题。

11%的企业老板将HR人员定位为“战略的参与者和决策者”。他们期望人力资源从业人员能够站在公司的层面为公司整体的绩效提升、战略实现提出专业的意见和建议，参与公司战略决策的制定与执行。

企业高层对于人力资源管理的意义和看法不同，企业内人力资源管理者定位自然是要根据这一定位进行调整。

即要强调HR的日常专业管理和员工参谋的作用，又要强调变革管理与战略伙伴的职能，HR从业者应如何改变自身定位不准确的情况，通过转变角色、胜任角色而提升自己的价值感和影响力呢？基于多年人力资源管理工作的经验，笔者提出以下几方面建议。

有针对性的工作策略。前文已经介绍的三个方面——企业的发展阶段、人力资源管理者所处层级、企业对于人力资源管理的认识，都是人力资源从业者考虑、确定自身定位的重要依据。前文案例中的两位人力资源管理者，专业知识、技能和经验都是非常胜任的，但由于其没有把握好企业的特点，没有做好有针对性的定位，以及设计有针对性的工作策略，导致工作做了不少，但被认可



的程度不高。

务实履行专业职能。只有用专业的日常管理，切实为其他部门和所有员工做好必要的服务工作，才能赢得他们的信任与支持。某公司新上任的人力资源总监，为了提升人力资源的形象和地位，对人力资源体系所有从业人员提出几项政策，一是开展“千手观音计划”，通过一切可以使用的渠道帮助业务部门用最短的时间招到最合适的人选；二是改善服务质量，优化人力资源服务大厅，用银行业、酒店业的服务态度要求从业人员的服务质量；三是广开培训渠道，高层EMBA商学院培训、中层领导力培训、基层的职业技能培训；通过半年的改造，人力资源体系在公司的地位和影响力逐步提升，半年度满意度调查时，人力资源体系的满意度由倒数第三名提升到正数第三名。

立足大局考虑问题。HR从业者要能从企业的高度来看待人力资源管理问题，要有战略的眼光，把人力资源各项实践与战略相连起来，通过自身HR的专业工作，支持企业战略实现。如，某企业新建的生产线即将投入使用，人

力资源部门不等不靠，确定三项重点工作：一是分析当前人员构成状况，制定长期的人员培养与招聘计划；二是加强企业培训工作、特别是基于新进入的储备人员的培训工作；三是加大优秀员工的选拔和培养，以保证在新生产线启动时能有一批绩优的员工成为业务和管理骨干。通过这些工作的落实，能够支持企业新生产线快速投产的战略要求，对于企业战略的实现起到积极的促进作用。

搭建员工交互平台。HR要广泛听取员工的意见，致力于通过上传下达，把企业的利益和员工的利益融为一体。不能仅代表资方的利益，更应广泛听取员工对公司政策、制度的意见和建议，及时上传、沟通与协调，以取得员工对企业认同度的提高。在具体的HR实践中，应当通过定期的员工满意度调查，及时掌握员工思想动态，提升员工对公司工作的参与度；应当关注员工的心理健康，避免极端事件的发生；应当特别关注核心员工和问题员工的管理，对他们的成长给予及时的激励、批评和奖惩；应当根据企业的情况，适时开展员工职业生涯规划管理，使员工能够看到自己的未来发展路径及成长通道。

HR角色的价值体现在：有效依托企业的内外部环境，提供专业的人力资源职能服务，推动企业的变革和战略的实现，最终实现企业、员工、人力资源作业体三者的共赢。其中，准确角色的定位，是人力资源工作价值实现的基本点和出发点，这一点上的成败，往往决定了对于整个人力资源管理工作的判断。■



# 2015第七届 中国（广州）国际集成住宅产业博览会

The 7<sup>th</sup> China(Guangzhou) Int'l Integrated Housing Industry Expo

时间：2015年5月9日-11日  
Date: May 9<sup>th</sup>—11<sup>th</sup>, 2015

地点：中国进出口商品交易会(广交会展馆B区)  
Venue: China Import & Export Fair Pazhou Complex (AreaB)

## 中国外商最聚集的绿色建筑节能展!

### 主办单位：

亚洲建筑技术联盟协会  
广东省钢结构协会  
广东省风景园林协会

中国建筑材料联合会铝塑复合材料分会  
广东省建筑防水材料协会  
粤港经济合作交流促进会



### 展会关键词

集成住宅、预制建筑、钢结构、木结构、新型建材、通风隔热、  
防水保温、墙体材料、建材机械、装饰隔音、屋面瓦



GRANDEUR EXHIBITION GROUP  
鸿威会展集团

会务组联系方式：广东鸿威国际会展集团有限公司 全国免费咨询电话：4006 258 268

地址：广州市萝岗区科学城科学大道科汇三街4号401房

电话：020-36657000/36657008

传真：020-36657099

联系人：陈焕奕 项目经理 手机：13580434492

网址：WWW.CIHIE.NET E-MAIL: GZCHY2009@163.COM



# HR的遇见

作者：周良工

那天清晨，  
遇见一只小狗



它看上去很饿，  
是找不到家了吗？



它一直跟着我，  
目送我上车



整整一天，  
我都在惦记它，  
它会去哪里呢？



下班回到车站，  
天哪，它一直在  
这里等我……



既然如此，  
就让我给它一个  
温暖的家



下载手机客户端  
随时随地找工作

@英才网 V

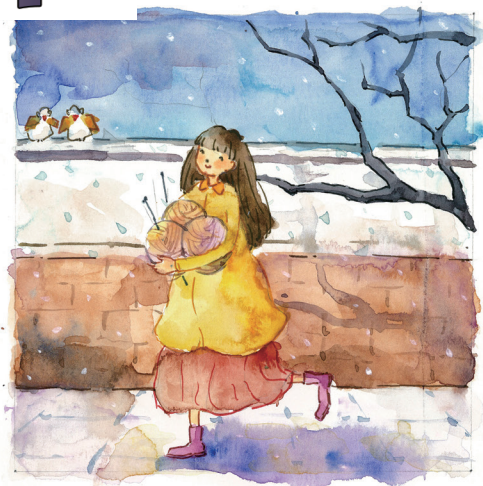
@英才网职业指导

www.800hr.com  
分行业专业人才招聘网站

# HR的新年

作者：周良工

店里有一顶好看的帽子



我想亲手织一顶作为送给他的新年礼物

买来编织书籍



彻夜辛苦赶工

最后却把帽子织成脖套



但这，遗憾，同样代表我的祝福



下载手机客户端  
随时随地找工作

@英才网联 V

@英才网联职业指导

www.800hr.com  
分行业专业人才招聘网站

# 专家答复关于竞业限制及保密协议等法律问题

HR在实际工作中，经常遇见一些棘手的问题，如员工不愿缴纳社保或希望在外地缴纳社保，该怎么办？企业是否有权限制签有保密协议员工去竞争对手公司工作？如何审查新入职员工是否有竞业限制等等。本期《专家坐诊》为您一一解答。

## 企业如何处理出现职业禁忌症的员工？

### 答

劳达集团研发咨询中心咨询顾问张倩茹回复（以下简称“专家回复”）：

根据《职业病防治法》第三十六条规定，用人单位对在职业健康检查中发现有与所从事的职业相关的健康损害的劳动者，应当调离原工作岗位，并妥善安置；对未进行离岗前职业健康检查的劳动者不得解除或者终止与其订立的劳动合同。

因而，对于有职业禁忌的员工，调离岗位妥善安置是必经程序。公司应当严格按照法律程序对员工进行调岗。公司的仓管人员超员，但可以在其他现存空余岗位上与员工协商给予安置。不过调岗时还应当充分考虑到安置岗位的合理性以及协商调岗的证据保留，建议公司在调岗过程中保留公司安置岗位的材料依据，比如某些岗位满员的证明、除调职岗位外无其他不具有危险场所的岗位等材料，以及调岗面谈签收记录或调岗通知等。如果员工不同意调岗，《职业病防治法》上没有规定后续的处理办法。依据《劳动合同法》第四十条第（三）项，劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的，用人单位在提前三十日书面通知或额外支付一个月工资后可以向员工提出解除劳动合同，并依法支付经济补偿。当然，公司可以考虑在法律的基础上适当提高补偿标准与员工协商解除，以期和谐稳定处理劳动关系。

需要强调的是，无论是协商解除还是公司单方解除，都是需要对员工进行离岗前职业健康检查的，该检查一方面是公司解除的法定必经程序，另一方面也是防止员工事后在其他工作地点发生职业病时反过来要求贵司承担责任的免责凭证。

职业禁忌不等同职业病，职业禁忌是指劳动者从事特定职业或者接触特定职业病危害因素时，比一般职业人群更易于遭受职业病危害和罹患职业病或者可能导致原有自身疾病病情加重，或者在从事作业过程中诱发可能导致对他人生命健康构成危险的疾病的个人特殊生理或者病理状态。因此，公司依法无需向对待职业病患者那样向职业禁忌症人员给付工伤待遇和有关赔偿。而倘若员工离岗检查时确实发现有职业病，公司是不能以上述理由要求解除劳动合同的。■



### 问

HR来信：

你好！

我公司有一名员工，在近期的职业健康体检时发现双耳高频听阈提高，被职业预防保健机构认定为职业禁忌症人员。公司长期安置职业禁忌症人员的一些仓管岗位又已经严重超员，调岗难度较大，请问可以直接向员工提出解除合同么？员工如果提出职业病赔偿，能否获得支持？

## 问

HR来信：

你好！

现在有很多来应聘的员工与前公司签有竞业限制协议，但是在面试时却刻意隐瞒这一点，导致我们很容易录用到还存在竞业限制的人员，这样就会给我们公司带来很多潜在的风险。请问，我们能够通过什么办法避免招聘到这样的员工或者怎么才能做好这类风险防范？

## 答

专家回复：

依照劳动合同法第八条的规定，用人单位有权了解劳动者与劳动合同直接相关的基本情况，劳动者应当如实说明。而入职审查，就是用人单位充分利用这种法定的知情权，降低人力资源管理成本，避免潜在的法律风险的最好机会。查明员工是否与其他用人单位签订有竞业限制协议便是入职审查的重要部分。

因此，公司在招用高级管理人员、高级技术人员或其他有可能掌握商业秘密的员工时，建议按照以下方法对员工是否存有竞业限制进行严格审查，以避免公司承担不必要的法律风险和责任。

- 1、招聘时具体了解该员工在前单位是否为高级管理人员、高级技术人员或其他可能负有保密义务的人员。
- 2、通过查阅员工简历信息及问询谈话，向员工本人了解，是否与之前的用人单位签订有竞业限制协议。
- 3、对拟聘用人员进行背景调查，向聘用者之前的用人单位确认拟聘用者是否与该用人单位签订过竞业限制合同。
- 4、入职时，要求聘用人员以书面形式作出未与其他用人单位签订竞业限制协议或已解除所有竞业限制的承诺。

公司按照上述方法尽了审查义务，仍无法得知员工存有竞业限制义务，主观上不存在过错，无需再对员工违反竞业限制承担相关连带责任。当然，一般来说，如果公司因为该员工披露秘密而获取了经济利益，对于所获的经济利益还是需如实返还的。■



## 企业能否限制签有保密协议员工去竞争对手公司工作？

## 问

HR来信：

你好！

公司有很多销售人员，日常工作中经常都会涉及到公司的客户名单、销售信息等经营信息，这些信息对公司经营具有极其重要的作用，因而不能向外界透露。但是，由于销售人员流动较大，经常有离职员工将该信息泄露，给公司经营带来极大的经济影响。请问，该如何防范这类员工泄露商业机密？对于签订了保密协议的销售人员能否禁止让他们去竞争对手的公司工作？

## 答

专家回复：

公司的员工对于在职期间从公司获得的商业秘密具有保密义务和责任。掌握重要商业信息的员工一旦将商业秘密泄露给竞争对手，对公司的损失往往是巨大的。因而，公司应当加强对这些人员的保密管理以及公司商业秘密保护方面的管理。根据《劳动合同法》第二十三条的规定，用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。在日常管理中，应当与能够掌握重要商业信息的员工及时签订保密协议或竞业限制协议，同时安排不同的人员分管不同模块，分解公司的商业秘密的管理归属，尽量避免核心商业秘密同时掌握在一个员工手上，以分摊秘密泄露风险，降低秘密泄露的损失。并且，一旦发现员工有泄露商业秘密的情形，及时收集证据，必要时依法追究员工法律责任和经济责任，避免给公司扩大损失。这些员工离职时，也应当做好离职前的交接管理，尽量确保员工及时脱密。

需要明确的是，虽然保密协议与竞业限制协议都是企业保护商业秘密的有效措施，但两者是不相同的。保密协议仅通过与保密义务人约定保密义务的方式进行商业秘密保护，竞业限制协议才是通过与特定人员约定禁止其某些就业的方式来保护商业秘密。因此，与员工签署单纯约定保密条款的保密协议是不能禁止员工到竞争对手单位工作的。只有与员工在保密协议中约定禁业限制条款或另外签订竞业限制协议，才能限制员工就业。同时，在竞业期限内，公司还应当依照协议约定按月准时向员工支付经济补偿。依照现行标准，约定的补偿标准每月至少不能低于公司按照员工在劳动合同解除或者终止前十二个月平均工资的30%，也不能低于当地最低工资标准。否则，如果没有严格依照约定支付相关补偿，员工是**有权解除协议并继续就业的。** ■





## 员工不愿缴纳社保或希望在外地缴纳社保, 怎么办?

### 答

#### 专家回复:

贵司这样的做法是有欠妥当的。理由如下:

《劳动法》第七十二条明确规定:用人单位和劳动者必须依法参加社会保险,缴纳社会保险费。因此,参加社会保险,缴纳社会保险费是用人单位和劳动者的强制法定义务,不得以任何形式逃避和放弃。贵司要求员工出具的《自愿不缴纳社会保险申请书》,内容违反了国家的强制性规定,且直接损害了国家社会保险基金的利益,因而是当然无效的。所以,如果公司没有依法为员工缴纳社会保险,员工即使入职时提供了这样的申请,一旦事后反悔,也可以随时要求公司予以补缴社会保险。公司不能以员工自身同意不参加社会保险为由免除这一法定义务。并且,由于公司在劳动关系中处于主导地位,虽然员工提出不参加社会保险,但法律并没有规定员工需要承担有关法律责任,反而补缴过程中可能出现的滞纳金损失等不利后果均应当由公司承担。

另外,员工在贵司工作过程中,如果贵司没有依法为劳动者参加社会保险,缴纳社会保险费,在员工发生生育、工伤、医疗问题时可能会给其带来一系列生育津贴、工伤待遇、医疗费用报销等经济损失,同时日后也可能给员工的养老待遇、失业保险待遇等方面带来直接损失。一旦引起纠纷,员工依法可以提起仲裁或诉讼要求公司赔偿上述损失,则上述本应由社保基金支付的费用均会因公司违法没有缴纳社保的不当行为而转由公司自行承担。公司为此还可能承担一定的行政责任。

综上所述,不建议贵司同意员工提供《自愿不缴纳社会保险申请书》而不为员工参加社会保险的做法。不过,对于不愿意缴纳社会保险的这部分员工,根据江苏省高级人民法院、江苏省劳动争议仲裁委员会《关于审理劳动争议案件的指导意见》第十六条的规定,因劳动者自身不愿缴纳等不可归责于用人单位的原因,导致用人单位未为其缴纳或未足额缴纳社会保险费,或者未参加某项社会保险险种,劳动者请求解除劳动合同并主张用人单位支付经济补偿的,不予支持。从这一点上,对于员工主动提供了《自愿不缴纳社会保险申请书》,在解除合同的经济补偿方面,公司可以免除一部分责任。

关于公司通过劳务派遣方式来满足员工外地投保的做法,在2014年3月份《劳务派遣暂行规定》出台以前或许是可行的。但在该规定出台之后,这样的操作则是不合法的。关于跨地区劳务派遣的社会保险,《劳务派遣暂行规定》中第十八条规定:劳务派遣单位跨地区派遣劳动者的,应当在用工单位所在地为被派遣劳动者参加社会保险,按照用工单位所在地的规定缴纳社会保险费,被派遣劳动者按照国家规定享受社会保险待遇。由外地劳务派遣单位将员工派往江苏工作,依法也是必须在江苏当地缴纳社会保险的。■



### 问

#### HR来信:

你好!

我们公司(江苏)有部分员工要求入职后不缴纳社会保险,或在自己家乡(非江苏)缴纳社保。为了满足公司的招聘要求,我们想了一个办法,对于不愿意缴纳社会保险的员工要求其向公司提供一份《自愿不缴纳社会保险申请书》;对于希望在外地缴纳社保的员工,在当地寻找劳务派遣公司,由劳务派遣与这些员工签订劳动合同,并在当地缴纳社会保险。请问,我们这样的做法合适吗?

# 浅谈建筑设计公司培训体系建设

进入2014年，建筑房地产行业不同于前两年的高歌猛进，整体发展趋于平稳。建筑设计公司人力资源方面，也不同往年卯足力气在招聘方面角力。随着建筑设计人才流动的逐渐放缓，培训在建筑设计公司中也越来越受到重视。

文 | 殷伟龙

## 建设以员工能力为核心的培训体系

目前行业内大部分公司开展培训缺乏体系，培训受到各方的压力非常被动，围着别人团团转。比如，老板觉得建筑专业和其他专业配合不顺畅，就要求培训部门组织相关的培训；公司有一名节能方面的专家，就开设节能相关的课程。东一枪西一炮的培训，自然谈不上什么效果。

实际上，培训的目的是提升组织实施企业战略的能力，说白了就是要提升企业所需的员工能力。所以培训体系的

建设应当紧密围绕员工能力来进行。

以员工能力为核心的培训体系模型：企业的战略决定企业所需的员工能力（能力模型）。课程体系、讲师体系、运行体系是对企业培训的支撑。

## 开发符合行业培训需求的能力模型

能力模型是培训体系建设的基础。是否可以将网上随处可见的能力词典稍加修改之后套用呢？

通用的能力词典是无法使用，第一不符合建筑设计公司实际情况，第二更不符合培训的需求。

首先，通用的能力词典主要关注于

领导力方面，一般可以运用于企业内管理类岗位。对于各岗位专业性要求相当高的建筑设计公司而言，只能作为一些通用能力项的参考，而无法作为岗位的核心能力。

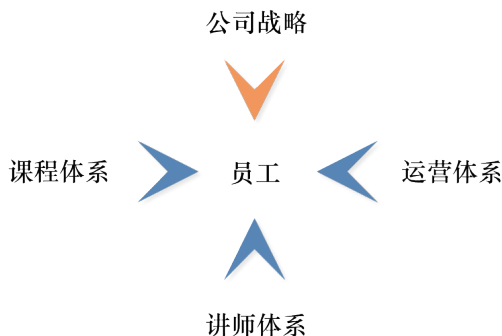
其次，不符合培训需求。对于建筑设计公司的培训体系而言，目前市场上现有的课程可以直接运用的非常少，大量的课程需要自己开发。而网上通用的能力词典一般都只是对行为的简单描述，无法为进一步的相关课程开发提供依据。

为了企业培训效果，建筑设计公司应当自己开发员工的能力模型，结合行业实际情况，笔者提供以下几点参考。

采用A.S.K进行能力描述。不同于常见的对于行为进行描述的能力模型，A.S.K描述，从“素质”，“技能”和“知识”三个方面对岗位所需能力进行结构化区分。

相对而言，“素质”是人与生俱来的，相对而言较难改变，如“诚实守信”；“技能”是可以反复实践掌握的，如“CAD软件技巧”；而“知识”是可以通过记忆获得的部分，如“房屋质量规范”。不同的能力分类有不同的培养模式，对应不同形式的课程，为之后的课程开发进行铺垫。

先建立各岗位能力模型再汇总能力词典。一般而言，成熟的企业先有能力词典之后，再根据访谈或者调研的结



果从词典中筛选出符合岗位特点的能力分层。但是笔者认为，目前建筑设计公司人力资源管理相对而言处于较为初级阶段，行业内没有较为成熟的能力词典，无法直接套用。而建筑设计公司岗位专业性强，岗位线条相对较少，相对而言需要用到能力项不会太多。所以可以以点带面，先建立岗位能力模型，如有需要之后再汇总成词典。这样也避免了，被原有词典能立项分层框住手脚的问题。

### 建立针对性的课程体系

目前行业内大多数企业的培训课程还仅仅停留在讲座或者面授阶段，还没有意识到除此之外的其他培养手段。在获得岗位的能力模型之后，根据A.S.K的特点，设计不同的教学手段。

确定教学手段之后，就需要对内容进行开发，总的来说无非两种方式，外部采购和内部开发。

1、外部采购。外部采购的优点是快速、成熟，课程也会有相应的授课老师。缺点就是费用高昂，针对性差。对于建筑设计公司而言，笔者不建议大量采购外部课程，原因还是因为行业专业性强的特点，和通用的课程往往格格不入。即使采购一些通用的课程，培训部门也需要尽量对其进行定制，将课程中可能运用到案例、素材和讨论的内容替换成建筑行业的内容。

2、内部开发。由培训部门牵头自己进行内部开发是笔者推荐的方式。课程的内容来源可以通过相关的资料（流程制度、电子文档、书籍），专家的访谈，甚至是外部课程（视频、录音）获得。除了内容之外，还要注意课程的设计需要符

合成人学习的习惯。举个例子，千万不能将面授课程设计成我们熟悉的讲座式的老师“干喷”。具体可以参考《系统化教学设计》一书。

### 建立充沛灵活的讲师体系

对于人才培养周期相对较短的建筑设计行业而言，人员覆盖率是评价培训体系效果的重要标准。而提高培训覆盖率就需要充足的讲师。

目前行业内的讲师，一般都是由培训部门邀请公司内部的管理层担任。企业管理层担任内部讲师，固然具有较强的权威性和专业性。但是管理层人数不会太多，又比较忙，课程的交付时间相当有限，培训覆盖率无从谈起。

那是否就陷入僵局了呢？所幸建筑设计行业是一个高素质人才聚集的行业，很多青年才俊都具备了作为讲师的潜力。笔者建议培训讲师的选拔可以从企业中层以上甚至整个公司层面进行。通过选拔的大量的年轻讲师，除了能够增加培训交付时间之外，还有很多优势。

讲师可塑性强。相对管理层而言，年轻的讲师授课风格未定型，较容易接受培训部门的影响和授课技巧的培训。他们也愿意尝试更多不同类型的课程。

讲师亲和力强。年轻讲师和学员之间层级落差小，年龄相近，课堂气氛更轻松。

讲师自身得到培养。掌握一个知识点最好的方式之一，就是学习消化之后传授给他人。担任讲师的同时也是学员。

讲师更容易被激励。相对而言，较低职级的讲师更容易被物质或者精神的方式激励。

当然，讲师选拔范围的扩大，

需要培训部门制定更为合理的讲师“选”“育”“用”“留”机制。“选”，可以通过演讲比赛或者试讲等手段筛选；“育”，让讲师接受专业“TTT (Train The Trainer)”课程培训；“用”，配合讲师，灵活的课程时间规划；“留”，依据讲师开发课程、授课等相关工作的数量和质量，给予适当的物质和精神激励，并设计合理的讲师晋升路径。

### 设计项目制的运营体系

目前行业内散点式的培训没有任何聚焦，培训完之后就散，无法对培训的效果等进行任何评估和追踪。

笔者建议每次培训，都应该设计成一定周期的特点人群的培养项目，比如为期半年的“后备主创建筑师”培养项目。这样集中培养对提升培训效果是非常有帮助的。笔者同样有几点建议。

关于人群的选择。人群的选择决定着项目的定位。比如选择现任主创建筑师人群，是为了提升其现有能力。而选择主创后备人才，则除了培养之外还多了一层选拔的含义。在交付时间和精力有限的情况下，需要依据企业当年的战略和实际情况来选择培养人群。

培训效果提升。项目中除了课程之外，可以设置项目启动会、学员积分、考试和评测等环节，给予学员适当的压力和激励，增加其培训的参与度和积极性。

关于项目后续。项目之后应当对人群持续跟踪，当发现有学员在项目范围内的某些方面依然达不到标准时，应当将其小范围再次集中，通过不同的形式反复辅导，真正达成提升人群能力的培训效果。■

作者系凯洛格咨询公司咨询顾问



## 善用业绩的鞭子

**业绩指标和指标值的确定，是科学更是艺术，其中需要把握的是经营环境与自身业绩指标的平衡、结果指标与过程指标的平衡、公司意志与员工意愿的平衡、短期利益与长期发展的平衡等。**

文 | 段磊

每到年终岁尾，探讨业绩完成情况的声浪就开始此起彼伏，同时，新一年的业绩也在酝酿，公司的投资者、所有者、管理层、员工，特别是销售人员，也都在为业绩鼓舞着、兴奋着、沮丧着、不

安着，业绩指标应该如何定，才能做到合理、公平、有激励性但不失可行性，是几乎所有公司业绩的干系人都在时时、天天、月月、年年思考的问题。

有一出抗战名剧叫做《放下你的鞭子》，那么，业绩的鞭子能否放下，还是应该举起来，由谁执鞭在手，应该举多

高？这是每家企业都在面临的问题，我们尝试着给些分析和建议。

首先，要研究业绩指标，一定要明确：是谁下达的指标，下达给谁，其下达的依据和意图是什么，然后我们才能看如何优化。

根据我们的研究，下达业绩指标的，主要是三类主体，即：投资者、企业主、管理层，而接受业绩指标的，也是三类主体，即：企业主、管理层、员工（主要是销售人员），由此就形成了三对主要的关系，即：投资者—企业主，企业主—管理层，管理层—员工，这三对关系的

居于主动地位者，也就是业绩指标的制订和下达者。

### 投资者—企业主的业绩指标设定

在这里我们所说的投资者包括企业的战略投资者（如：PE、基金、券商等），也包括IPO之后的证券市场上的投资者、监管机构等，而企业主，这里主要是指企业的创始人股东。

伴随着投资者的进入乃至随后的IPO，传统意义上的私人企业已经变成了公众公司，即使创始人实际控股，但他（他们）也无法阻止其他投资者的代表进入董事会，他也必须依照法律向社会披露公司业绩和重要交易事项等。

在这种情况下，企业主的业绩压力来自于两个方面，一是非上市公司在私募及引进战略投资者的过程中，来自于投资机构以及券商的业绩压力；二是IPO之后，资本市场以及投资者给予企业的压力。

对于私募基金、战略投资者、券商来说，投资于企业多数是希望未来能有上市的机会，因此，大都希望、甚至强制要求所投资企业在上市前三年收入、利润保持一个较好的表现和增长率，换句话说，有一张亮丽的财务报表。在这样的前提下，企业主被要求完成的业绩指标主要是四个：收入、利润、市场占有率、增长率。在设定业绩指标值的时候，所参考的主要是同行的平均标准，一般来说有三个原则：一是不低于行业和周边竞争企业的平均标准，二是增长率同期比要高于成熟企业，三是从历史周期比，增长要稳定并有一定的增速。

在这三条的要求下，很多PE投资者与企业主签订所谓的对赌协议，即：

如果企业完不成以上指标或其中的某一项，企业主要赔偿投资者的损失（投资于企业的机会成本），这就导致很多接受了投资的企业，不但没有感受到投资带来的发展动力，反而忧虑重重，每天在考虑钱怎么花，利润怎么完成，增长怎么保证。我们接触的某混凝土企业就是如此，在地产调控的时期，对于行业来说，本来就处于低谷，企业可以稍微放缓一下对于业绩的追求，练练内功，认真规划一下企业的发展模式，然而由于投资者的压力，企业主处于高度紧张的状态，天天盯着电脑，每天忙于单子、回款，正常的管理提升、建设、并购等工作也停下来，因为如果按照既定的协议，他的奋斗半生的资产都要赔给PE了。

这个故事给予我们两个启示，一是对于投资者，要求企业保持一份亮丽的报表没有错，但不要忘了企业也有正常的生长周期，也有大年和小年，投资者需要带给企业的，不仅仅是压力，还应当有一套系统的投后管理的资源、措施、手段；过分严格的指标值，导致的多数是企业的动作变形，认真、扎实地做企业已经不是主流，如何把短期业绩做上去、尽快上市套现成为主要的目标，这样的高指标要求，无异于饮鸩止渴，这也是当前证券市场的上市公司IPO之后表现乏力的重要原因。二是对于企业主，在企业业务模式的成熟度尚不能满足以上四个指标的拷问的时候，在没有想好融来的钱怎么花的时候，你是否适合于引进投资，引进之后你是否有能力演好“指标秀”，确实有必要想清楚。

### 企业主—管理层的业绩指标设定

当企业做到一定规模，需要聘请职

业经理团队，就有了委托代理关系，有了委托者对于代理者的契约，这个契约最主要的就是业绩指标。这里的企业主是广义的，可能是一个家族、一个董事会或者一个私企老板。而管理层，一般是以总经理为核心的管理团队。

企业主对于管理层的业绩指标的设定，是随意性最大，艺术性远远超过科学性的一种管理方式。为什么这么说？

首先，企业主、特别是家族和私有企业，其对于管理层的指标确定是非完全理性，也没有监督、约束的机制，企业家粗狂、敢拼想赢的风格驱使他希望管理团队也能够像他一样去拼业绩，而从管理层的角度来说，企业的工作毕竟只是一份职业，任何职业都有个投入产出比的问题，因此，管理层往往希望业绩指标定得相对宽松甚至偏低，不至于对自己有太大的压力，这就产生了博弈关系，使得这项工作充满了不确定性。比如：有的企业属于企业主强势，往往喜欢定一个很高的目标，给管理层压力，即使完成80%，企业主也已经偷着乐了；而有的企业，属于管理团队强势，指标值的确定基本上是管理团队说了算；这其中还有无数的变化的类型。

对于这一关系下的双方，以什么样的标准来确定业绩指标，确实不完全是个技术问题，但我的建议是：双方的业绩指标确定，要立足于“三个负责”，一是对企业的可持续发展负责，二是对对方负责，三是对利益相关者负责。

对企业的可持续发展负责，就是不要因为追求短期利润而损害企业的长期发展；对对方负责，就是要多站在对方的角度考虑问题，不要因为一时

的强势造成双方契约关系的不平衡、不合理，为日后合作的破裂埋下隐患；对利益相关者负责的面更大一些，包括在业绩指标的确定中，对于员工利益的考虑、对于供应商、客户利益的考虑、对于投资者利益的考虑，以及对于社会公众利益的考虑，之前的所发生的两起引人注目的事件，包括：沃尔玛中国区首席营运官罗世诚等迫于业绩重压篡改销售数据，阿里巴巴B2BCEO卫哲出于对业绩和佣金的追求，为2000多名涉嫌欺诈的供应商打开方便之门，都是由于企业主、经理层双方没有站在“三个负责”的立场上考虑业绩指标所致。

从技术层面，具体到经理层业绩指标的确定，我们的企业主往往采取“线性回归”的方式或者直接按比去年高的增速要求递增，这些都是不科学、不合理的。对于经理层的业绩指标设定，目前有三类方式，第一类方式是简单财务指标方式，例如：收入、利润等1-2个指标，这种情况适用于高度放权的企业；第二种方式是组合财务指标方式，如我所服务的一家制造企业，其董事会每年向其下达的财务指标包含7-8个财务指标，每年略有调整、多年如此，这家企业的发展也非常不错，这种情况适用于授权经营的企业；第三种方式是综合指标体系，典型的如平衡计分卡，要考核的不仅是结果，还有过程和行为，这种情况适用于企业主具有较高管理水平和较强管控能力，企业处于快速发展期、转型期的情况。

在指标值的确定方面，考虑的依据一般是三个方面：一是市场环境的变化，二是企业战略的要求，三是同业，包括标杆企业、竞争对手的同类型指标



的完成情况。

### 管理层—员工（销售人员） 的业绩指标设定

企业主下达业绩指标之后，经理层需要把指标分解到员工，特别是销售人员。客观地说，这一层次的业绩指标设定，是科学性、理性程度相对最高的，原因有三：一是经理层多是长年从事此领域的工作，是这方面的专家，对于业务非常熟悉，对于指标和指标值的确定相对会客观；二是从同行业来看，同类型业务的销售人员，以考核与激励方式更趋向于市场化，可资借鉴的标准很多；三是在双方的博弈关系中，销售人员表面上是弱势群体，但他们的转换成本低，一旦对于业绩指标不满意，随时可能用脚投票。这几个因素决定了这一对象之间的业绩指标确定，更具科学性、合理性。

目前来说，对于销售人员的考核与激励，也是采用三种方式，一是单指标方式，二是多指标方式，三是复合指标方式。所谓单指标，适合于创业型企

业，以回款、利润等作为惟一指标，对销售人员进行考核和激励；所谓多指标，一般包括销售量、市场占有率、毛利率、回款率等，适用于大多数企业；所谓复合指标，不仅包括上述结果性指标，还包括大量的销售过程指标和结构指标，如：渠道管理、客户满意度、特定产品（滞压品、新品、套装产品）销售任务完成率、销售作业流程及标准规范性（客户档案管理），等等，这里所贯彻的思想是：销售不仅要管结果，还要管过程，过程到位效果才能够出来。

对于销售人员的考核指标值，一般采取的方式是经理层的指标加码分解，当然，在分解的过程中，也需要对照各个区域的市场环境、历史数据、竞争对手数据等，不同点在于，还要综合考虑该区域销售人员的潜力，以及公司所能够给予的资源支持，要避免的是盲目做高，如何在上级给予的压力之下，很好地平衡自身对员工的绩效考核，既充分发掘了员工的潜力，最大限度地完成了业绩任务，又不至于导致员工压力过大，产生严重的离职或违法动作，是对于每一个管理者，特别是销售干部的考验。

业绩指标和指标值的确定，是科学更是艺术，其中需要把握的首先是“平衡之道”，包括：经营环境与自身业绩指标的平衡、结果指标与过程指标的平衡、公司意志与员工意愿的平衡、短期利益与长期发展的平衡，等等，失去平衡和综合考量的指标，带给企业的很可能是对远期利益的牺牲以及潜在的管理风险。■



全国首家通过国际展览业协会认证的建材展会  
The First Authorized Construction Material Exhibition With UFI In China

CREATIVE

亚洲绿色建筑建材第一展

全面提供绿色建筑整体解决方案

**ESBUILD 绿色建筑建材博览会**  
Green Architecture and Construction Materials Expo

时间: 2015年6月30日—7月2日

Date: June 30 – July 2, 2015

地点: 上海新国际博览中心(浦东龙阳路2345号)

Venue: Shanghai New International Expo Center

展览规模: 150000平方米 (12个馆)

Dimension: 150,000 m<sup>2</sup> (12 pavilions)



扫一扫, 关注绿色建筑

主办单位:



上海市建筑材料行业协会  
Shanghai Building Materials Industry Association



上海现代国际展览有限公司  
Shanghai Modern International Exhibition Co., Ltd.

详情咨询: 021-63288899 (现代)  
Contact us: 021-63842404 (协会)

官方网站: [www.expoj.com](http://www.expoj.com)  
[expo.sbmia.org.cn](http://expo.sbmia.org.cn)



### 中建七局有限公司华东公司

中建七局有限公司华东公司,是中国建筑第七工程局有限公司的区域法人公司,主要经营区域为安徽、上海、江苏、浙江等华东建筑市场。公司具备房屋建筑工程施工总承包壹级、机电设备安装工程专业承包壹级、钢结构工程专业承包壹级、起重设备安装工程专业承包壹级、市政公用工程施工总承包贰级、装饰装修工程专业承包贰级、消防设施工程专业承包贰级、地基基础工程专业承包贰级等资质,是一个集开发、设计和施工于一体的跨行业、跨地区的国有大型承包企业集团,也是中建总公司在安徽省唯一一家三级独立法人子公司。

招聘职位: 施工员/技术员/材料员/测量员/质检员/造价员/项目部工程部经理/安全总监/商务经理/总工程师/生产经理/项目经理

### 中建电力建设有限公司

中建电力建设有限公司是由中国建筑股份有限公司与中建二局共同投资4.6亿元,以中建二局核电建设分公司为基础组建的集团化集团公司。公司以核电站、常规电厂、其他清洁能源电厂等建设为主营业务,是我国少数几个承建过核电、火电、风电、水电、燃油电厂、天然气电厂、垃圾电厂等各种类型电厂并同时掌握施工技术的企业之一。公司先后承建的200余座各种类型电厂和辅助生产设施以及各种电压等级的变电站工程,代表了国家同期电厂建设的最高水平。

招聘职位: 会计/估量工程师/专

职安全员/造价员/预算员/无损检测工程师/安装采购工程师/施工员/土建工程师/水利水电专工/EPC项目经理/水暖QC工程师

### 武汉兆嘉乐业房地产开发有限公司

武汉兆嘉乐业房地产开发有限公司是一家专注于高品质地产项目开发的新兴地产公司。公司成立以来,在武汉已成功打造光谷8号、彩虹郡、阳光上城及中南SOHO城等高品质项目,广受业界好评,深得购房者青睐。公司以塑造精品建筑为目标,以服务社会发展为方向,打造了一支严谨、专业、活跃、向上的精英地产团队,营造了一个乐于奉献、善于沟通、敢于超越、精于钻研的企业文化氛围。迄今为止,公司所打造的项目在各个片区均展露出标杆级的品质和现象级的表现。

招聘职位: 售楼客服/装饰设计/工程资料管理员/工程部主管/销售后台/水电工程师/策划专员/建筑设计师/司机/销售代表/平面设计/装饰工程管理/园林景观设计师/策划文案/开发报建主管(前期)/行政文员/土建工程师/园林工程师/预算员(土建、水电、安装)

### 华审(北京)工程造价咨询有限公司

华审(北京)工程造价咨询有限公司是依法注册的甲级资质的大中型工程造价咨询公司,公司是连续多年全国工程造价咨询企业,营业收入百名排序的知名企业。本公司以大中型央企、国家投资的建设项目等为主要客户。具备良好的办公环境,严格的内部质量控制

体系,丰富的执业经验。本公司多年来恪守独立、客观、公正的执业原则,坚持“诚信、专业、合作、共赢”的经营理念,信守合同、讲求质量,维护委托人的合法权益。公司愿与国内外及社会各界朋友真诚合作,提供优质、高效、全面、系统的专业服务。

招聘职位: 注册造价工程师/项目经理/造价员/造价工程师

### 上海加合建筑设计有限公司

加合建筑创立于2005年,在中国上海和新加坡分别注册。团队汇聚了优秀的设计与管理英才,主创设计师具有多年国外留学及境内外事务所和设计院工作经历。加合建筑的业务范围涉及建筑设计、景观设计、城市设计等多个领域,在城市综合体、集群商业、酒店办公、高档住区、总部产业园方面形成了鲜明的专业优势。客户包括万科地产、金地地产、星浩资本、莱蒙国际、巨人集团等众多知名企业。加合建筑的核心设计观为“联结/链接”,力图通过设计将人与自然、人与城市、人与历史、人与人有机联系在一起,力求良好的设计服务能为项目顺利实现提供保障,为项目创造更多价值。

招聘职位: 建筑设计师/主创设计师/规划设计师/项目经理/项目总监/实习生/营销助理

### 珠海十字门中央商务区建设控股有限公司

该公司是珠海房地产行业最大的国有企业——华发集团的全资子公司。2009年5月经珠海市批准,成立了珠海



十字门中央商务区建设控股有限公司。公司注册资本为人民币8亿元，全面负责十字门中央商务区范围内的总体规划设计、土地一级开发、国有土地储备、市政基础设施和重点项目建设以及招商引资工作，预计总投资额超过1000亿元。经过三年时间的发展，该公司已经发展成为包含5个全资子公司的大型国有企业。

招聘职位：市场推广总监/总经理（华发营销公司）/室内设计师副经理/百货公司副总/国际高端名品店店长/景观设计总监（华发集团及下属公司）/物业管理处主任/经理（代华发物业公司招聘）/绿化工程师（阳江华阳投资控股有限公司）/工程副经理等

### 北京六维时空景观标识设计有限责任公司

北京六维时空景观标识设计有限责任公司，暨原北京市朝阳区牌厂。2006年3月26日，公司通过了GB/T19001-2000idtISO9001:2000认证。公司的质量方针是以人为本、科学管理、精心设计、制造精品、持续改进、顾客满意。主要产品有户外大型广告牌、楼体发光字、户内外灯箱、高档楼宇标识导向系统、城市亮化工程、街道改造，以及户外钢结构的设计安装等。产品广泛用于企事业单位、医疗、金融、商业等综合服务性场所。

招聘职位：CAD绘图员/工程项目助理/安全员/设计部经理/技术工程师（土建/装修）/景观标识设计师/市政街道改造设计师/人事行政助理/助理设计师/项目现场执行/项目经理/工程预算/标识/标牌设计师

### 河南博纳建筑设计有限公司

该公司创建于2013年，主要业务包括城市规划、建筑设计、市政外网设计和景观设计。资质：建筑甲级、规划乙级。公司的宗旨：坚持“诚信、创新、共享、执行”的核心价值观，突出“管理、技术、经营”在公司发展中的重要作用。做精细化设计，走精品化路线，逐步实现从“在河南省有影响力的小而优，小而精，小而有所引领的设计公司”，到“综合性技术服务、投资管理”的经营目标。通过优质的设计及综合投资管理，为社会创造更多的财富，为公司创造效益。

招聘职位：建筑水、电工程师/方案、建筑施工图设计、结构施工图设计人员/规划建筑方案负责人/规划建筑景观环艺方案设计人员

### 上海嘉积建设有限公司

上海嘉积建设有限公司为中建系统长期合作单位，是一家专业从事民用建筑与工业厂房等建筑施工的民营企业。具有较强的承纳施工任务的能力，并已完成多个项目的施工。目前承建的项目主要有：贵阳彭家湾花园住宅建设（约20万平米）、贵阳未来方舟住宅建设（约30万平米）。此外，另有贵阳新项目待开工、苏州别墅项目在建、上海漕河泾项目在建。

招聘职位：应届毕业生招聘/技术员/安全员/工程商务人员/会计/实习生/质量员/土建测量员

### 北京达美投资控股公司

北京达美投资控股公司是一家从事房地产开发、金融实业投资、物业管

理、建筑装修、医院医疗等领域的多元化的投资控股公司，旗下开发建设企业有北京青年国际置业有限公司、北京新安能置业有限公司、北京柏豪置业有限公司及北京柏豪建筑装饰工程有限公司；下属的物业管理企业有北京现代管理公司、北京时代网络大厦、北京现代柏利大厦、北京现代柏联大厦等。

招聘职位：精装深化设计师/建筑师/结构工程师/工程部资料员/设备暖通专业预算师/物业工程经理/精装设计师（精装部）/大客户经理/强电设计师/招商经理/市政工程师（给排水）/幕墙工程师/物业项目经理/总经理助理/成本会计主管/土建预算副经理

### 中国建筑第四工程局有限公司华南分公司

中国建筑第四工程局有限公司华南分公司为世界500强排名52位，央企中国建筑总公司大型主力公司，中国建筑第四工程局有限公司直营分公司，总部设在广州市，贵阳设分部。目前在建的项目有广州纺织博览城（86万平米）、彭家湾旧城改造项目（760万平米）、金阳国际会展中心及会展城项目（98万平米）、山水黔城项目（63万平米）、中天花园项目、保利国际广场项目（15.5万平米），总合同额近两百亿，年产值在30亿-40亿之间。公司的用人理念是：不拘一格降人才，凭结果说话！

招聘职位：文案/项管部经理/机关会计/项目经理/项目技术负责人/项目生产经理/项目电工/机关法务专员/项目机电管理员/项目综合事务主管/项目动力主管等



Wall & INS 2015

# 第11届中国国际建筑保温、新型墙体及外墙装饰展览会

展会时间: 2015年3月13-15日

展出地点: 北京·全国农业展览馆新馆

**批准单位:**

中国国际贸易促进委员会

**主办单位:**

中国建筑业协会

中国国际展览中心集团公司

**承办单位:**

北京中装文行国际会展有限公司

**同期展会**

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

**联系方式/Contact Information**

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

地址:北京市朝阳区北三环东路六号中国国际展览中心一号馆四层362室

Tel/电话:+86(0)10-57798460, 83832793

Fax/传真:+86(0)10-84600848, 83832795

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

中国建筑四新博览会网址:WWW.CONSTRUCTECH.CN

EB CIBES

www.cibes.com.cn

## 第十届中国（西安）国际 建筑节能及新型建材展览会

2015.4.22-24 西安·曲江国际会展中心

## 第十一届中国（北京）国际 建筑节能及新型建材博览会

2015.7.19-21 北京·国家会议中心



关注“中国建筑节能展”



# 中国最大建筑节能展

*The largest building energy-saving Exhibition in China*



振威展览集团

天津振威展览有限公司西安分公司

地址:西安市长安北路91号富城大厦806室

电话:029-8781 8002/05 8311 8366/99

传真:029-8781 2358 邮编:710061

联系人:程女士

Tel : 029-83118365 13572962010

Fax : 029-87812358 QQ:2850965567

E-mail:cl@zhenweiexpo.com

网址 : http://www.cibes.com.cn

Q 建筑英才网

搜索

# 建筑好工作等你来



## 我来自建筑英才网

建筑英才网专注于建筑人才招聘13年  
为700余万人实现职业梦想

@ 建筑英才网 V



北京·上海·深圳  
客服热线：400 6500 588

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



iPhone App Store  
欢迎下载手机客户端，随时随地找工作



Android 安卓应用  
欢迎下载手机客户端，随时随地找工作