

P32 HR的读书计划

P42 掌握人力资源管理之核心

BuildHR

英才网联（北京）科技有限公司主办

# 建筑英才

## 大基建迎来春天

如何实现年终奖发放的“公平正义”？

新规颁布：正确区分实习类型规避法律风险

关于员工返岗及解雇试用期员工等问题解答



# 分行业专业人才招聘网站

www.800hr.com

选好人才 用好人才



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



行业找工作



微信二维码

英才网联（北京）科技有限公司

## · 总裁致辞



2016年已经过去，回首英才网联走过的16年，我们对您——我们广大的用户充满感恩和感谢。16年的风风雨雨，始终有您的信任和同行；16年的坎坎坷坷，一路有您的支持和相伴。我们曾经共同经历光荣的岁月，共同追逐美好的梦想，如今，我们也将携手并肩共渡难关。

2017年，将是非常艰难的一年，国内经济转型、产业结构调整、环境保护增强等等，导致建筑行业产能持续过剩。为此，国家推出了大型基础设施建设项目、各省PPP项目、一带一路沿线国家的基础建设项目等，希望能拉动经济并消化过剩产能，但我们仍然需要经历一段困难的过渡时期。英才网联将与您一起，开拓思路，求科技、求创新，在激烈的竞争中求生存、求发展，相信我们一定会有光荣美好的明天。

在此，我把最美好的祝愿送给我们广大的用户，新年新气象，跨越艰难，再创辉煌！祝愿我们的祖国，繁荣昌盛，国泰民安！

英才网联（北京）科技有限公司总裁

2017年1月

# CONTENTS 目录

## Talents Research 英才观察

# P<sub>8</sub>

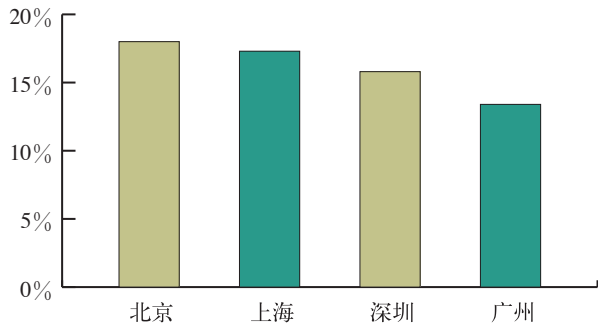
## 大基建迎来春天

随着大基建的全面推进，人才需求也迎来小阳春。英才网旗下建筑英才网数据显示，截至2016年12月末，基建领域人才需求同比涨幅超过10个百分点。建筑英才网资深招聘顾问表示，2017年基建人才需求将达到高峰，同比增长将会超过15个百分点。

2017年除了基建领域人才需求旺盛外，装配式建筑及装饰装修领域也值得期待。

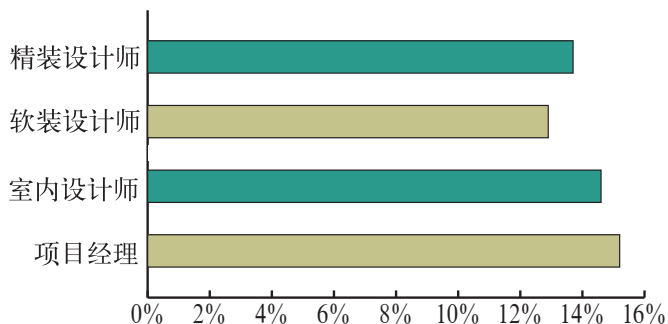
### 一线城市基建人才需求同比图

数据来源：建筑英才网



### 装饰装修领域热招职位同比图

数据来源：建筑英才网



# P<sub>24</sub>



# P<sub>20</sub>



# P<sub>22</sub>

### 高端访谈 Interview

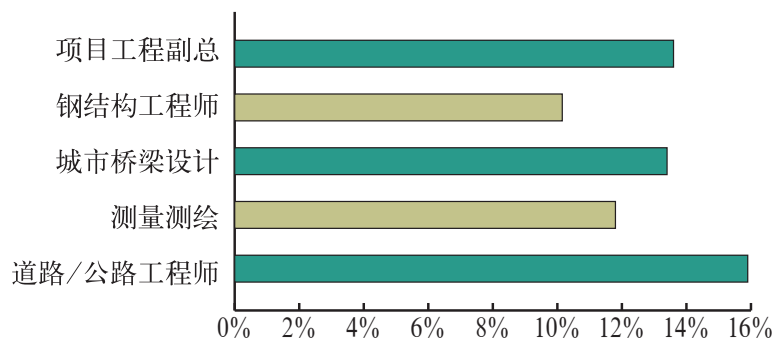
- 20 中星志成：制定人才计划 迎接市场挑战  
——访上海中星志成建筑设计有限公司董事长兼总经理孙志刚
- 22 打造高品质人才队伍 助力原构转型升级  
——访上海原构设计咨询有限公司总经理范硕奕
- 24 创建和谐的企业文化 踏实稳健一路前行  
——访浙江现代工程设计集团执行董事傅晶

### 圆桌 Round table

- 26 如何实现年终奖发放的“公平正义”？
  - 27 年终奖发放：注重方式方法 满足各层次员工需求
  - 28 把“菜单式年终奖”发到员工心坎里
  - 29 年终奖发放的基础是合理考核优胜劣汰
  - 30 年终奖发放要与时俱进客观公正
  - 31 年终奖发放是一门艺术

## 路桥领域热门职位需求同比图

数据来源：建筑英才网



**P10** “大基建年”来临 各区域人才需求将现高峰

**P12** 路桥建设全面布局 人才招聘火爆开启

**P15** 房地产业全装修时代来临 装饰设计类人才前景广阔

### HR故事 HR Story

32 HR的读书计划

33 HR的彩虹

### 会员专区 Members

46 企业招聘信息

### HR生涯 HR Life

34 新规颁布：正确区分实习类型规避法律风险

### 专家坐诊 Diagnosis

38 关于员工返岗及解雇试用期员工等问题解答

38 解雇试用期内员工需要提前一个月通知吗？

40 员工的老板经营与公司业务相同的公司，公司能处分员工吗？

41 如果法院判决员工返岗，公司应该如何操作？

### 方法/案例 Case

42 掌握人力资源管理之核心



2017.1 总第54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  
高亚南

主 编：苑 航  
编 辑：黄晶晶  
曹 静

美术编辑：王 颖  
发行总监：高亚南

地址：北京市海淀区中关村南大街12号  
信息楼6层

邮编：100081

电话：010-82197136/82197085

传真：010-82197596

E-mail: yuanh@800hr.com

电子版阅读

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

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

<http://www.buildhr.com>

印数：30000册

内部资料 版权所有  
转载引用者请与编辑部联系

## 住建部：全面落实装配式建筑发展目标

伴随着建筑产业现代化进程的加速，“装配式建筑”逐渐走进了人们的视野。日前，住建部部长陈政高在上海举行的全国装配式建筑工作现场会上说，装配式建筑是建造方式的重大变革，未来要全面落实装配式建筑发展目标和重点任务，并形成装配式建筑技术标准。

陈政高指出，建筑行业要加快形成装配式建筑标准体系，加快制定装配式混凝土结构、钢结构、现代木结构三大结构体系的技术规程。同时，还要加大基础产业的建设力度。此外，各地也要结合本地实际和发展情况，加快培育能够集设计、生产、施工于一体的龙头企业和产业链重点企业，力争用10年左右时间，使装配式建筑比例达到30%。

## 住建部

### 城乡交通运输一体化指导意见发布

日前，交通运输部、国家发展改革委、财政部等11个部门联合发布《关于稳步推进城乡交通运输一体化提升公共服务水平的指导意见》。《意见》提出，到2020年，城乡交通运输服务体系基本建立，城乡交通基础设施网络结构优化并有效衔接，公共服务水平显著提升，城乡交通运输一体化格局基本形成，社会公众认可度和满意度显著增强，交通运输实现“八个100%”。

《意见》特别指出，在加快城市交通基础设施建设方面，要形成快速路、主次干路和支路级配合合理的城市道路网系统，改善步行和自行车交通出行条件，建设符合城市要求的轨道交通。专家表示，随着《意见》发布，城乡交通将迎来投资高潮。

## 发改委

### 新型城镇化综合试点扩围 2020年推广至全国

国家发改委等11个部门近日公布了第三批国家新型城镇化综合试点地区名单，包括北京顺义区在内的111个城镇成为试点，国家新型城镇化综合试点总数也扩大到246个，计划到2020年在全国范围内全面推广。

实施新型城镇化战略是历史必然，2015年国家统计局公布的城镇化率为56.1%，但户籍城镇化率只有38%，对此，专家表示，新型城镇化建设亟待形成新的动力：要大力推进工业化、信息化、农业现代化以及人口、经济、资源和环境的协调发展、要促进城镇发展与产业支撑、就业转移和人口集聚相统一，促进城乡要素平等交换和公共资源均衡配置，形成以工促农、以城带乡、城乡一体的新型工农、城乡关系。

## 国土部五措施鼓励城镇低效用地再开发

随着城镇化建设的加快，城镇用地结构布局不断优化，土地利用效率也在不断提升。但同时一些地方也出现了城镇外延式扩张与存量土地利用低效的状况。为此，国土资源部发布《关于深入推进城镇低效用地再开发的指导意见（试行）》，为城镇低效用地的再开发利用提供指导性激励政策。

《指导意见》着重从鼓励原国有土地使用权人自主或联合改造开发、积极引导城中村集体建设用地改造开发、鼓励产业转型升级优化用地结构等5方面提出了针对城镇低效用地的再开发鼓励措施。国土资源部副部长赵龙介绍说，城镇低效用地改造开发涉及利益主体众多，如何平衡各方面利益关系将成难点。

## 国土部

## 与国际名展强强联手 2017上海园林景观展将于6月举行

2017中国（上海）国际园林景观产业贸易博览会（GLC2017）将于2017年6月7-9日在上海世博展览馆举行。由上海市园林绿化行业协会（简称SLAGTA）自2003年开始每年主办的上海国际城市园林景观展是国内历史最悠久、影响最广的园林景观行业盛会，获得业界人士高度评价。

新一届的展会SLAGTA将与享誉全球的GalaBau（德国纽伦堡国际景观和园林展览会）的主办方纽伦堡国际博览集团（简称NMC）强强联手，借助GalaBau的全球影响力，为展会注入最新和最高端的趋势产品与概念，重新构建中国园林行业的品牌展览会。

2017年，展会将围绕着“贸易促进”进行全方位的宣传推广，打造中国乃至全球范围的园林景观产品采购贸易平台，旨在促进设计师和国内外景观设施、立体绿化、园林机械机具、景观灯光、园艺资材等相关产品的采购商与产品制造商面对面地交流，直接进行采购贸易洽谈。



详情请咨询主办方或登陆网站：[www.slagta-expo.com](http://www.slagta-expo.com)

微信公众平台：[LandscapeExpo](https://www.weixin.com/q/landscapeexpo)

组委会联系人：吕先生 陈小姐 黄小姐 电话：+86-21-61902178/61902170/61902176 Email：[polansky.lv@sh-green.cn](mailto:polansky.lv@sh-green.cn)

## 转型

### 绿地集团启运中南部最大国际会展中心

当前，大型房企正在加速向开发运营并重转型，2016年11月24日，绿地控股宣布由其投资打造的南昌绿地国际博览中心正式启动运营，这也是目前中南部地区最大的国际会展中心。据悉，该博览城位于江西南昌九龙湖新城核心区，是集会展、会议、商务、商业、文化、旅游、风情小镇“七位一体”的产业综合体，总投资达300亿元。

绿地方面指出，该项目引入北辰会展担纲运营，集会展、会议、酒店、办公等多功能于一体，意在拉动区域会展经济。同时，绿地已为项目引入全球首个城市级VR产业基地，并打造欧洲风情小镇，形成“会展+产业+旅游”融合发展、带动区域运营模式。

### 武汉七年将建成千万客流“地下城市”

目前，武汉正积极推进第四期轨道交通建设规划（2017-2023）的审批工作，预计到2023年，整个地铁线网将达近800公里，轨道交通占全市公共交通出行比例将达到六成以上。未来，武汉将会建成一个巨大的‘地下城市’。据悉，第四期建设规划将突出“环、快、密”的特点，“环”就是主城区新建一条环线，加强线路之间的换乘功能；“快”就是6个新城区与主城区将通过新建快轨实现串联，增强新城区到主城区的交通通达能力；“密”就是加密主城区线网，丰富完善既有线路之间的联络功能。武汉地铁集团董事长周少东表示，到“十三五”末期，武汉市将全面形成“1+6+N”城市发展新格局。

## 地下城市

## 数字解读

## 交通运输业迎8480亿元“十三五”红包

日前，交通运输部在印发的《“十三五”交通扶贫规划》中指出，“十三五”期间，中央将对贫困地区国家高速公路、普通国道、农村公路和县乡公路客运站建设投资近8480亿元。

交通运输部副部长戴东昌表示，规划要落实，关键靠资金。在“十三五”交通扶贫规划中，除了要进一步加大投资补助力度外，还应从以下四方面强化资金保障：一是大幅提高车购税补助标准，重点加强对贫困地区公路建设的车购税投资力度；二是用好用足现有政策，争取政策支持；三是加大地方投入力度，形成合力；四是鼓励创新投融资模式，在贫困地区协助开展PPP项目以撬动社会资金。

8480亿元

## 十大房产商销售额均破千亿

《2016年1-11月中国房地产企业销售TOP100》榜单显示，目前已有10家开发商销售额突破千亿，分别是恒大、万科、碧桂园、绿地、保利、中海、融创、华夏幸福、万达、绿城。由于2016年市场良好，TOP10房企的入榜门槛也在持续提升，具备千亿规模已成硬性条件。业内人士表示，伴随着行业门槛的提高，“大鱼吃小鱼”现象越来越多，收并购成为了2016年房企快速扩张规模的重要途径，除了并购外，城市选择也成为了今年房企是否成功卡位的另外一个关键。万筑投资董事长张瑜表示，中国房地产是个超级大海洋，中小房企只有摆脱单一的发展模式，结合自己优势和资源，才可以在未来寻找到自己的一片天地。

1000亿

## 轨道交通崛起：

### 产值超千亿 株洲形成全球最大产业集群

随着轨道交通产业迅速崛起，中国高铁已成为一张靓丽的国家名片。在“2016轨道交通产业国际峰会”上，株洲官方披露，2015年株洲已成为全国首个产业总值过千亿的轨道交通产业集群，是国内最大的轨道交通装备生产基地和出口基地。

随着“高铁出海”的加速落地，株洲将轨道交通作为标志性产业，提出了打造“中国动力谷”的目标。目前来看，株洲轨道交通装备产品几乎覆盖了行业所有领域，形成了一条完整的产业链，本地的配套率也达到了70%以上，可以说，株洲从产业规模、产业制造、市场推广、人才队伍等各个方面，都具备了打造中国动力谷的条件。

超千亿

## 2016年前十月全国水利建设投资超6700亿

2016年以来水利投资再创新高，工程建设进度明显加快，投资计划执行全面提速。数据显示，截至2016年10月底，全国落实水利建设投资超过6700亿元，较上年增加16%。172项重大水利工程已开工建设103项，在建工程投资规模超过8000亿元。新增高效节水灌溉面积1810万亩，任务完成率90.5%。水利部部长陈雷指出，要不折不扣地完成年度目标任务，各地要细化实化前期工作方案，制定路线图、时间表和责任网，强化部门之间前期工作绿色通道机制，加快办理可研前置审批要件，确保按时完成项目前期工作。此外，政府还要打好各类水利投资政策组合拳，充分利用地方投融资平台引导社会资本参与水利工程建设。

6700亿



## 新锐设计



## 蒙彼利埃清新“积木”幼儿园建筑

该建筑位于一片正日益密集的居住区之内，幼儿园和课余活动中心位于建筑的一层，可以从外侧的活动场地直接进入课室，小学则占据了其上的两层空间，而其室外活动场地恰恰利用了幼儿园的屋顶空间。外形上看，颜色、材质各不相同的数个体块扭转交错，如积木般堆叠在一起，部分体量悬挑于活动场地之上，为孩子们遮挡风雨和阳光，而体块上的开窗数量则根据朝向和室内空间对光照的需求度有所差异。交通空间的光线则来自于露台或是高高的天窗，南北两侧的落地玻璃窗让课室空间沐浴在充足的自然光线之下，空气通过对流系统穿过建筑，带来阵阵凉爽的清风。

## 好莱坞 Formosa 1140公寓建筑

这座红火喜庆的公寓坐落在美国加州洛杉矶。它由11个单元组成，同时包含了大量的公共社交空间，是一座融入城市的综合体而非封闭的住宅楼。Formosa采用的是内在化的庭院开放式设计，将普通的开放空间转至建筑外部，并且所有住户单元均采用线性设计，外层板的运用也使得建筑外部循环很好地缓冲了公共空间和内部私人空间，同时穿孔金属板和小开口孔可以使相邻楼层间同时享受到空气流通，所以住户不用担心采光和空气流通。此外，外层红色金属板和内层开窗墙的设计也处理得相当巧妙，或隐或现，在营造出独特视觉效果的同时也提升了西部好莱坞的活力。



## 瑞典马尔默“城中城”综合体建筑

由Schmidt Hammer Lassen Architects设计，位于瑞典南部城市马尔默的Malmö Live是瑞典马尔默的标志性建筑。该建筑坐落在城市运河旁，由几座高低不一的白色方体建筑组成，整体如同一个雕塑，在建筑的主入口广场处是一道横跨运河的桥梁，建筑内部由大型的交响乐音乐厅、多功能大厅和会议厅组成，这些多样化的功能组合在一起就像一个中世纪小城一样，而大堂就是街道，弯曲的“街道”贯穿整个楼宇，让所有功能紧密联系。由于“街道”空间采用了黑色混凝土、石材、木材和黄铜打造，所以使整个建筑显得开放、包容且富有表现力，并将城市多样而又平易近人的特质展现了出来。



# 大基建迎来春天

2016年前10个月，建筑行业最热门的领域就是房地产开发。地王频现、房价高企、热钱流入等现象引起国家高度重视，国庆期间全国热点城市相继出台“史上最严厉”的调控政策，为狂热的房地产市场降温。

2016年最后两个月，房地产市场降温明显，而大基建投资再次成为建筑行业热门话题。资料显示，2016年11月，发改委批复5100亿元基建项目，其中铁路项目批复额为3357.25亿元，公路项目批复额为737.48亿元，轨道交通项目批复额为868.33亿元，其他项目批复额为140.86亿元。12月，发改委再批3个基建项目，总投资约960亿人民币。

在密集批建的项目中，包括城际铁路、高铁、高速公路、城市轨道交通、桥梁隧道、干渠水库、旅游度假区等规划建设项目。其中铁路、公路项目覆盖范围广，包括东北地区的“牡丹江至佳木斯铁路”、“朝阳至秦沈高铁凌海南站铁路联络线工程”，西北地区的“神木至瓦塘铁路红柳林至冯家



川段”、“中卫至兰州高速铁路”，华东地区的“杭州经绍兴至台州铁路”，华南地区的“赣州至深圳铁路”等，高速公路建设包括重庆、昆明、银川等地部分路段；轨道交通方面包括“南京城市轨道交通第二期建设”及“合肥轨道交通4、5号线”；在城际铁路方面，投资规模较大的是“京津冀地区城际铁路网规划”，涉及9个铁路项目，总里程约1100公里，投资高达2470亿元。

如果说2016年是“地王年”，那么2017年就是“大基建年”。有机构预测：2017年基建项目资本金需求约为3.78万亿元，铁路、城轨、公路仍为重点基建方向，地下管廊及海绵城市等新型基建空间巨大，而京津冀协同发展及长江经济带两项重大战略也将拉动区域内基建需求。

随着大基建的全面推进，人才需求也迎来小阳春。英才网旗下建筑英才网数据显示，截至2016年12月末，基建领域人才需求同比涨幅超过10个百分点。建筑英才网资深招聘顾问表示，2017年基建人才需求将达到高峰，同比增长将会超过15个百分点。

2017年除了基建领域人才需求旺盛外，装配式建筑及装修装饰领域也值得期待。

2017年，充满希望的“大基建年”即将开启。

策划 | 苑航 撰稿 | 苑航 黄晶晶 曹静





# “大基建年”来临 各区域人才需求将现高峰

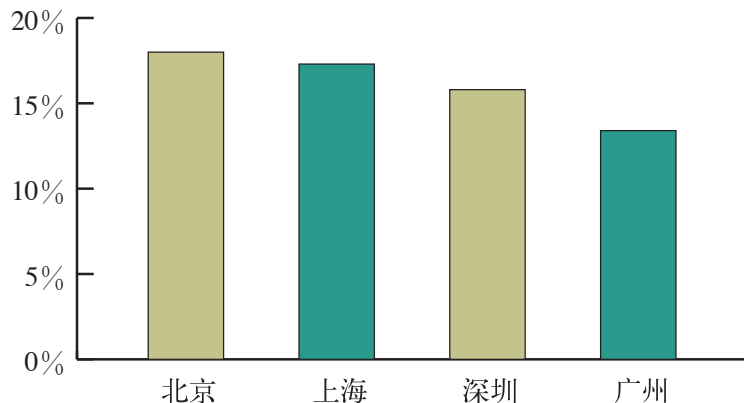
文 ■ 苑航

由于2016年国庆节期间各地出台严厉的调控政策，房地产市场遭受“严打”，投资增速放缓。而在建筑行业，基础设施建设却迎来了前所未有的转机。

据相关资料显示，2016年10月以来，发改委已批复包括铁路、公路、民用机场等19个基建项目，总投资达4791亿元。11月28日，发改委批准京津冀地区城际铁路网规划。规划涉及9个项目，总

图1：2016年一线城市基建人才需求同比图

数据来源：建筑英才网



里程约1100公里，总投资约2470亿元。12月9日，发改委再批建3项铁路、公路、港口基建项目，总投资约960亿元人民币。

在发改委批准的项目中，包括城际铁路、高铁、高速公路、城市轨道交通、桥梁隧道、干渠水库、旅游度假区等规划建设。大基建项目的密集上马，将在全国范围内掀起用人高潮。建筑英才网数据显示，截至2016年12月末，基建领域用人需求同比增长11%。随着各地基建项目的实施，2017年用人需求将达到高峰。

### 基建人才需求稳步上涨， 一线城市再现招聘热

受惠于基础设施建设的全面实施，一线城市在2016年下半年基建人才招聘开始走热。建筑英才网数据显示，截至2016年12月末，全国范围内基建领域招聘同比增长11%。其中一线城市北京同比增长18%、上海同比增长17.3%、深圳同比增长15.8%、广州同比增长13.4%（见图1）。二线十大热点城市杭州、南京、武汉、成都、郑州、西安、重庆、济南、合肥、长沙同比增长均超过10%。

在职位方面，传统的十大热门岗位建筑师、规划设计师、园林/景观设计师、总工程师、电气工程师、土建工程师、结构工程师、给排水工程师、造价工程师、项目经理等招聘需求平稳增长，截至2016年年底，增长幅度均超过10个百分点。

建筑英才网运营总监高亚南表示，随着大基建项目在全国范围相继启动后，基建领域人才需求将会出现高峰。2017年，城市桥梁工程师、隧道工程师、

管道工程师、预算员/工程师、监理员/工程师、安全员/工程师、城市轨道线网规划、轨道结构设计、港口/航道/水运工程师、路基路面工程师等岗位需求将会水涨船高，持续旺盛，预估同比增长超过15%。

### 大基建全面推进， 各地人才就业渐趋平衡

2016年11月28日，京津冀地区城际铁路网规划得到发改委批复。规划方案显示，到2020年前实施北京至霸州铁路、北京至唐山铁路、北京至天津滨海新区铁路、崇礼铁路、廊坊至涿州城际铁路、首都机场至北京新机场城际铁路联络线、环北京城际铁路廊坊至平谷段、固安至保定城际铁路、北京至石家庄城际铁路等9个项目，总里程约1100公里，初步估算投资约2470亿元。“京津冀地区城际铁路的建设，是大北京经济圈形成的有力保障，也是区域均衡发展的重要支撑，同时为北京、天津、河北三地基建领域人才就业提供了广阔的空间。”高亚南表示。

在2016年年底发改委批准的项目中，城市轨道交通再次成为亮点。其中包括南京城市轨道交通第二期建设、合肥市轨道交通4、5号线等建设，预估投资超过800亿元。“在轨道交通建设中，涉及的岗位相对较专业，如城市轨道线网规划、地下结构设计、地下通风设计、通信设计、站场设计，以及施工员、安全员、测量员、质检员、资料员等传统八大员。”高亚南说：“2017年城市轨道交通将迎来新的建设高峰期，除以上两个城市外，预计其他热点二线城市轨道交通建设也将进入二期、三期实施阶段，人

才需求持续高涨。”

在发改委批准的项目中，投资较大的是铁路、公路项目。其中铁路项目包括赣州至深圳铁路、杭州经绍兴至台州铁路、中卫至兰州高速铁路、牡丹江至佳木斯铁路等；公路项目包括银川至百色国家高速公路甜水堡至庆城至罗儿沟圈段、重庆石柱至黔江高速公路、重庆市快速路二横线西段、康保至神农架高速公路、宜良至石林高速公路、昆明至巧家高速公路东川至格勒段、余姚至温岭公路临海汇溪至沿江段改建、235国道金华婺城至武义公路武义段等工程项目。以上铁路、公路项目覆盖东北、西北、西南、华南、华中、华北各地。

“随着2017年大基建年的到来，基建领域人才就业迎来利好。全国各地开工项目将吸纳更多的人员就业。涉及的岗位包括隧道工程师、道路/公路工程师、施工图设计、轨道结构设计、路基路面设计、铁路桥梁/桥涵设计、地质勘察等。基建人才就业方向从一线到二三线，渐趋平衡。”高亚南表示，作为建筑行业招聘领域权威的网站，建筑英才网已经做好了准备，为全国各地建筑企业提供更多更优质的人才，为大基建顺利实施提供人力支持。■



# 路桥建设全面布局 人才招聘火爆开启

文 | 黄晶晶

2016是“十三五”的开局之年，基础设施投资力度不断加大，仅仅前8个月，水陆空基础设施投资规模就超过万亿元，且下半年基础设施类工程项目的审批速度依然保持高速增长。此外，新型城市群和经济一体化的推进，以及沿海省份一带一路基础设施互联互通重点项目的启动都将为铁路、公路、房建、水道、机场、城轨等交通基础设施领域的发展带来巨大机遇。

受惠于国家投资稳增长政策的利好影响，铁路、公路、水道、机场、城轨等基础设施领域的人才需求也在不断攀升。其中路桥建设的用人需求涨幅明显，企业招聘需求急迫。建筑英才网最新统计数据显示，截至2016年12月末，路桥建设的人才招聘需求同比上涨12.3%。

从招聘方来看，企业对路桥建设人才的招聘需求主要集中在一线城市，但是已经明显有向二三线城市转移的趋势，其中北京、上海、浙江的人才招聘需求同比上涨幅度居前列，涨幅分别为12.8%、12.2%、16.5%，其次为重庆，江苏、天津、湖北同比涨幅分别达16%、15.2%、12.8%、10.6%，从数据中可以看出，江苏、天津、重庆等地已成为用人大户。（见图1）

图1：2016年路桥领域人才需求同比图

数据来源：建筑英才网

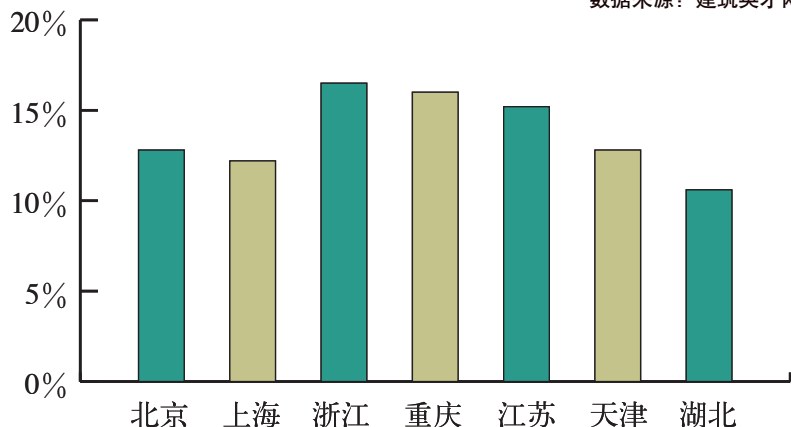
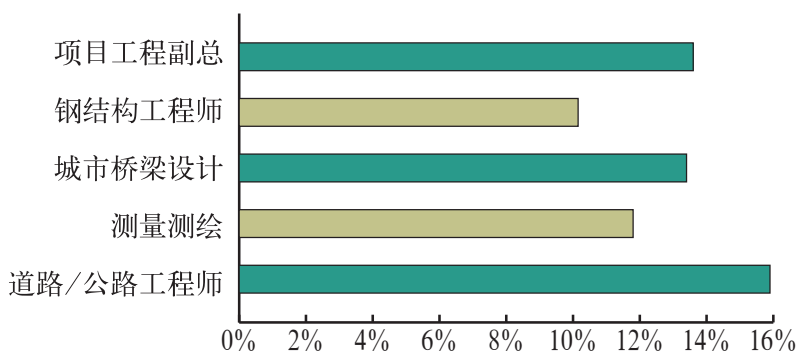


图2：2016年路桥领域热门职位需求同比图

数据来源：建筑英才网



## 二线城市重点发力市政基础设施建设 势头赶超一线

2016年以来，“十三五”规划大力推进城镇化建设，各省市借政策东风，大力开

展城市道路、桥梁、铁路等建设。浙江、山东、福建等多个二三线地区重点发力，市政管网、城市道路、大桥隧道等项目陆续批复开工，急需大量路桥工程人才投入到



城市建设中来。

不仅仅是一线城市，天津、河北、浙江、重庆、成都、武汉等二三线的路桥和机场港口建设都在如火如荼地进行着。

职位方面，国家政策的支持使得路桥、轨道交通基础设施建设发展迅猛，

道路/公路工程师、项目工程副总、城市桥梁设计、测量测绘、钢结构工程师是最为热招的五个职位。其中，项目工程副总属于高端职位，招聘需求较2015年同期上涨了13.6%。

道路/公路工程师和城市桥梁设计发展潜力很大，从建筑英才网招聘数据

来看，截至2016年12月末，两个岗位的招聘需求同比上涨15.9%、13.4%，上涨十分迅速。测量测绘和钢结构工程师的招聘需求较去年同期分别上涨了11.8%和10.3%。（见图2）

从建筑英才网数据上来看，二三线城市对路桥人才的需求占全国需求总量的45.6%，占比较2015年同期上涨了3.6%，这与二三线，甚至是四线城市的机场和港口项目大面积开建有直接关系。因此，二三线城市对此类职位的需求仍将处于持续上涨的态势。

## 道路/公路工程师招聘需求同比上涨15.9%

建筑英才网最新招聘数据显示，截至2016年12月末，道路/公路工程师招聘需求同比上涨15.9%。这一职位在一二三线地区都有很大的需求，一线地区中，北京、上海和广东同比分别上涨17%、15.5%和11.1%；二三线地区表现更为亮眼，浙江、江苏、湖北、山东、重庆同比分别上涨18%、17.1%、14.8%、14.5%、12.4%，招聘需求增长十分迅速。

薪酬方面，该职位在一线地区，北京、上海、广东的平均薪酬分别为8117元/月、8330元/月、7608元/月；二线主要地区中，浙江和重庆地区的平均薪酬较高，分别为7556元/月、7117元/月。

上涨15.9%

## 项目工程副总招聘需求同比上涨13.6%

建筑英才网最新招聘数据显示，截至2016年12月末，项目工程副总的招聘需求同比增长13.6%。从区域上看，一线地区人才需求量较大，北上广三地的招聘需求占全国需求总量的近4成，同比涨幅分别为18%、16.8%、14.7%；二三线地区随着国家对地方基建项目投资力度的加大，河南、安徽、陕西等中西部地区增速较快，同比分别增长22%、16.4%、16%。

薪酬方面，该职位在一线地区，北京、上海、广东的平均薪酬分别为14057元/月、15886元/月、12884元/月；二线主要地区中，江苏、浙江地区的平均薪酬较高，分别为13837元/月、13777元/月。

上涨13.6%

### 城市桥梁设计招聘需求同比上涨13.4%

建筑英才网最新招聘数据显示,截至2016年12月末,城市桥梁设计的招聘需求同比上涨13.4%。这一职位在二三线地区更受欢迎,江苏、湖北同比分别上涨20%、17%,其他热点地区中,安徽、河南、重庆、浙江等地招聘需求涨幅均在15%左右。一线城市这一职位的招聘需求同比涨幅也均超15个百分点。

薪酬方面,该职位在一线地区,北京、上海、广东的平均薪酬分别为5315元/月、5485元/月、4757元/月;二线主要地区中,江苏和重庆地区的平均薪酬较高,分别为4661元/月、4293元/月。

上涨13.4%

### 测量测绘招聘需求同比上涨11.8%

建筑英才网最新招聘数据显示,截至2016年12月末,测量测绘的招聘需求同比上涨11.8%。在区域方面,一线地区中北京同比涨幅15.8%,居首位。二线主要地区中,浙江、福建,山东、同比分别上涨16%、12%、11%;中西部地区对这一职位也有较大需求,陕西的招聘需求同比上涨13%。

薪酬方面,该职位在一线地区,北京、上海、广东的平均薪酬分别为5187元/月、5085元/月、4731元/月;二线主要地区中,重庆、江苏地区的平均薪酬较高,分别为5204元/月、4562元/月。

上涨11.8%

### 钢结构工程师招聘需求同比上涨10.3%

建筑英才网最新招聘数据显示,截至2016年12月末,钢结构工程师的招聘需求同比上涨了10.3%。区域人才需求分布上看,江苏、浙江、广东这三个地区的人才需求同比涨幅跃居全国前三,分别上涨15.2%、14%、11.8%;紧随其后的是北京和上海,同比涨幅分别为10.6%、10.1%。

薪酬方面,该职位在一线地区,北京、上海、广东的平均薪酬分别为9849元/月、10604元/月、9195元/月;二线主要地区中,浙江和江苏地区的平均薪酬较高,分别为9166元/月、7873元/月。

上涨10.3%

建筑英才网运营总监高亚南表示,近20年来,伴随着国家高速公路投资建设步伐的加快,国内路桥施工企业在经历国家基础建设的黄金时期

后,在规模做大的基础上,如何适应市场的变化,通过转型升级,走向国际市场,来提升企业的经营质量,需要进行多方面的探索革新。而人才是企业转型升

级不可或缺的,从建筑英才网的招聘趋势来看,偏技术类以及既懂技术又懂管理的、35-45岁的人才是企业目前招聘的热门。■





# 房地产业全装修时代来临 装饰设计类人才前景广阔

文 ■ 曹静

随着房地产市场发展的日趋成熟，全装修住宅已逐步成为住宅产业发展的方向和趋势。日前，上海市住房和城乡建设管理委员会发布了《关于进一步加强本市新建全装修住宅建设管理的通知》。《通知》中规定，从2017年1月1日起，上海市外环内新建商品住宅、公共租赁住房均将进行百分百全装修。这是继山东、浙江发布有关全装修的方案意见后又一地区出台的全装修方案意

见，至此，商品房实现全装修交付已被全国各地正式提上日程。

据悉，早从2015年5月1日起，北京住建委就提出对保障房建设投资中心新建、收购的保障房项目，率先全面推行全装修成品交房，之后，山东省、浙江省也纷纷出台了相关政策推动城市新建住宅实行全装修和成品交付，尤其是在2016年国家出台一亿非户籍人口落户城市方案后，大量农业转移人口纷纷进城落户，住宅产业由此迎来了前所未有的发展机遇。

实现商品房从“毛坯房”向“全装修”过渡不仅契合了十三五规划中对发展绿色建筑、节能建筑的要求，而且在提高住宅产业现代化水平的同时还带动了建筑装饰领域的用人需求。据英才网旗下建筑英才网最新招聘数据显示，截至2016年12月末，建筑装饰领域的人才招聘需求同比增长11.2%。从区域上看，一线地区仍然是吸纳该类人才的最主要地区，其中北京对此类人才的招聘需求同比上涨17.3%，位列全国第一，广东、上海紧随其后，同比涨

幅分别为16%、14.8%；随着各省市逐步推广全装修方案，二三线城市对该类人才的招聘需求也逐渐被激活，山东、浙江、天津、湖北等地作为后起之秀也成为了用人大户，同比涨幅分别达15.3%、15.6%、13.4%和12.7%。（见图1）

据业内人士透露，随着社会的进步和人们消费水平的提高，未来其他省市也将会纷纷出台类似的政策与规定推动商品房实现全装修交付。对此，建筑英才网招聘顾问指出，推行住宅全装修，短期来看将会给传统家装行业带来巨大冲击，但机遇总是与挑战并存，从长远看，这一政策不仅有利于减少污染、节能降耗，还将倒逼住宅产业转型升级、实现绿色发展，这不仅是十三五规划的题中应有之义，同时也是发展绿色建筑必然要求。

从职位方面来看，建筑英才网最新发布的招聘信息显示，精装设计师、软装设计师、室内设计师及项目经理招聘需求同比分别上涨了13.7%、12.9%、14.6%和15.2%，成为目前装修装饰领域热招的四大职位。（见图2）

图1：2016年装修装饰领域人才需求同比图

数据来源：建筑英才网

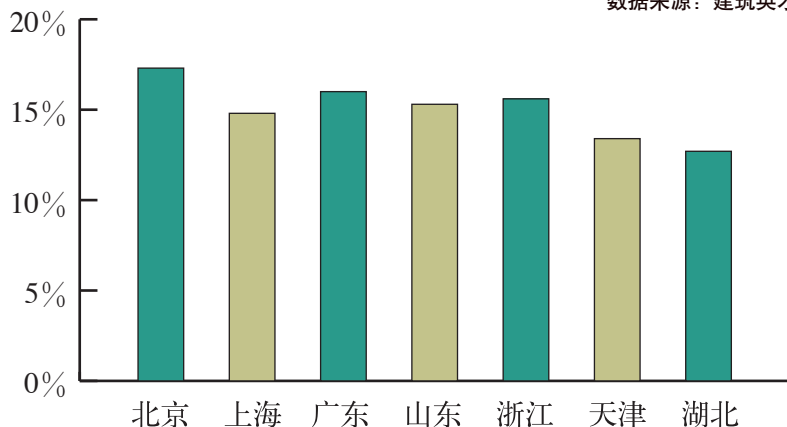
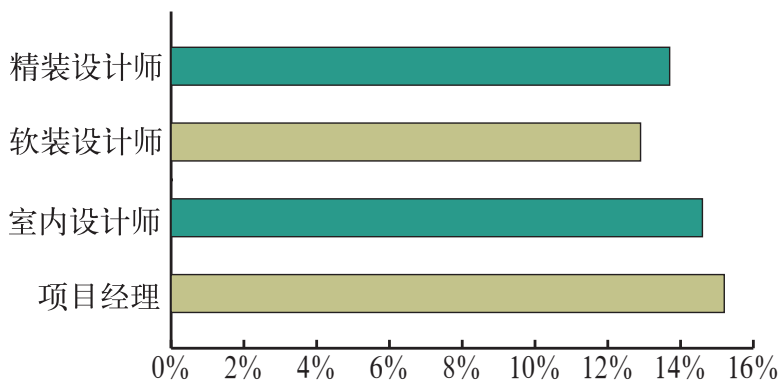


图2：2016年装修装饰领域热招职位同比图

数据来源：建筑英才网



## 精装设计师 同比上涨13.7%

上涨  
13.7%

随着全装修时代的来临，“毛坯房”将成为过去时。在这一背景下，家装设计师将面临巨大的危机，而有过项目经验的精装设计师则会在未来的装修装饰领域中谋得一席之地。

据建筑英才网最新招聘数据显示，截至2016年12月末，精装设计师的招聘需求同比涨幅达13.7%，虽然这一职位的招聘需求同比涨幅排名不是第一，但在政策的影响下，这一职位却成为了招聘市场上较热的职位。建筑英才网招聘顾问表示，该岗位对从业人员的要求较高，应聘这一职位，5-6年优秀的设计经验与较高的设计水平是必不可少的条件。他还特别提到，对于家装设计师而言，未来转行到房地产公司做精装设计人员或留在本行业努力成为品牌设计师都是不错的选择。

## 软装设计师 同比上涨12.9%

上涨  
12.9%

商品房交付实现全装修一方面使住宅成品率得到了提高,另一方面又会导致同质化住宅产品增多,这种情况下,要实现家居风格差异化,软装设计师的作用就会凸显,软装行业由此也迎来了新的发展契机。据建筑英才网最新招聘数据显示,截至2016年12月末,软装设计师的招聘需求与去年同期相比上涨了12.9%。

建筑英才网招聘顾问指出,软装行业作为一个新兴行业,目前发展还不成熟,缺乏统一的行业标准和专业的软装设计人员,目前市场上从事软装设计的人员大部分都是从零做起,所以家装设计师凭借自身的专业基础和行业经验转行这一领域将有着得天独厚的优势,但是要做一个合格的软装设计人员并非易事,仅仅拥有专业知识是远远不够的,超前的意识、开阔的眼界和与时俱进的设计理念也是从业人员必备的素质。

## 室内设计师 同比上涨14.6%

上涨  
14.6%



随着一亿人口落户城市方案的实施,农业转移人口将举家进城落户,随之而来的是居民对住宅需求的大幅上涨。在这一形势的驱使下,室内设计师这一岗位将成为未来装修装饰领域炙手可热的职位。据建筑英才网最新的招聘数据显示,截至2016年12月末,室内设计师的招聘需求与2015年同期相比上涨14.6%,且呈现继续上涨的趋势。

建筑英才网招聘顾问表示,全装修时代的来临将会促使室内设计师转型升级,从某种意义上说,精装设计师是室内设计师未来的发展方向。而要适应未来住宅产业的发展趋势,室内设计人员除了要具备扎实的专业知识外,还要拥有丰富的想象力和创造力。此外,深厚的美术功底和精湛的设计技能也会成为设计人员的加分项目。

## 项目经理 同比上涨15.2%

上涨  
15.2%

2016年下半年以来,国家不断加大对区域性基建工程的投资力度,PPP项目也在不断上马,建筑行业迎来了发展的黄金期。房地产市场也在保持平稳健康发展的同时大力推进装配式建筑、绿色建筑和智能建筑的发展,旨在通过创新建筑模式来提高建筑质量,增进人民福祉。

行业一系列利好政策的频频出台带动了房地产市场的用人需求,从建筑英才网最新发布的招聘数据来看,截至2016年12月末,项目经理一职的招聘需求同比涨幅达15.2%,其中北京对该类人才的需求最为旺盛,同比涨幅领先其他地区,达20%。建筑英才网招聘顾问指出,这一职位需要的是集管理才能和设计才能于一体的高端人才,不仅要求从业人员具备良好的沟通能力、应变能力和专业水平,同时丰富的项目实践经验也是应聘这一岗位必不可少的条件。■



# 第六届中国（沈阳）国际 现代建筑产业博览会

The Sixth China(Shenyang) International Modern Architecture Exposition

2017年5月18-20日 沈阳 国际展览中心  
Shenyang International Exhibition Center

【支持单位】 中华人民共和国住房和城乡建设部

辽宁省人民政府

【主办单位】 沈阳市人民政府

辽宁省住房和城乡建设厅

【承办单位】 沈阳市城乡建设委员会

沈阳国际展览中心

**60000平米 3000展位 50000观众**

**装配式建筑 绿色建材 市政设施 别墅护栏**

**BIM信息化 门窗幕墙 整体家居 装饰材料**

# 旗舰展

## 同期举办

第六届中国（沈阳）门窗幕墙展

第六届中国（沈阳）整体家居、厨卫电器展

第六届中国（沈阳）绿色建筑节能及新型建材展

第二届中国（沈阳）市政园林景观、别墅设施及围栏展

垂询电话：

**024-89566771**

[www.cimae.net.cn](http://www.cimae.net.cn)



ESBUILD  
绿色建博会

融合·发展·全面提供绿色建筑整体解决方案

# 2017国际绿色建筑建材(上海)博览会

2017年7月5-7日

上海新国际博览中心(浦东龙阳路2345号)

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

绿色建筑  
板块

建筑节能  
板块

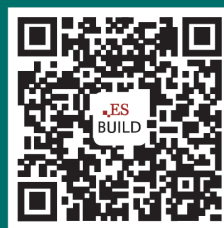
房屋系统  
板块

建筑舒适  
系统板块

建筑施工  
技术板块

装饰建材及  
设计板块

绿色建筑  
示范区



扫一扫, 关注绿色建筑

150,000m<sup>2</sup> 展示面积

建筑建材领域全产业链平台

120,000 + 专业观众

确保观众数量与质量

1,500 + 展商

汇聚国内外领军企业及优质品牌

100 + 论坛

丰富专业的行业交流



# 中星志成：制定人才计划 迎接市场挑战

## ——访上海中星志成建筑设计有限公司董事长兼总经理孙志刚

文 | 苑航

跌宕起伏的2016年已经接近尾声，充满希望的2017年即将到来。在过去的一年里，建筑行业经历了大起大落，由于政策的变动，建筑房地产市场、设计、施工等领域也迎来了阶段性调整。

在新的一年里，建筑市场将会发生哪些变化？行业企业做好准备了吗？日前上海中星志成建筑设计有限公司董事长兼总经理、上海市建设科学技术委员会委员、高级工程师、国家一级注册结构工程师孙志刚接受《建筑英才》采访时表示，回顾整个2016年，中星志成为了适应市场的变化，对员工队伍进行了有效整合，确保了公司整体的稳定发展。经过一年多的努力，公司在业绩及员工队伍整合上都取得了一定的成效，公司对员工结构进行了调整，通过引进优秀的高素质人才，不断提高员工的整体水平，增强企业竞争力，迎接市场更大挑战。

### 紧跟行业趋势 制定有效人才计划

随着国家经济的整合、建筑房地产市场的整合以及设计行业的整合，设计公司面临着新的挑战。

在采访中，孙志刚表示，现阶段，市场上的设计项目不少，机会也不少，但开发商对项目设计的要求在不断提高，这就意味着对设计公司的综合能力

“如果从业人员不能紧跟市场发展形势，调整心态，提升业务水平，那么自己的职业生涯将会遭遇瓶颈。”



要求，以及设计人员设计理念的要求也在不断提高。面临着新的机遇与挑战，中星志成制定了2017年的人才计划。在人才引进方面，一是加强对高端人才的引进；二是加强对在某一方面具有专业特长的专项人才的引进；三是加强对具有综合能力的高素质人才的引进。在人才培养方面，首先加强对专业人才的培养，重视对公司优秀人才的培养、提拔和重用，提高员工的企业归属感；其次是加强对员工综合素质的培养，提高员工的工作技能、团队意识和职业素养。

“通过制定人才计划，团队在整体素质上有了很大提升，在应对未来市场变化上，有了更多保障。”孙志刚表示，目前建筑设计行业的发展趋势，对公司的招聘工作也产生了一定的影响，主要体现在有很多应聘人员对市场信心不足，在面试过程中往往不知道自己想要寻求什么样的工作以及自己对未来的职业规划；有些应聘人员专业技能或综合能力不高，眼高手低；普遍存在人员责任心降低、功利心增强的现象，应聘人员缺乏与企业共成长的信念。

“如果从业人员不能紧跟市场发展形势，调整心态，提升业务水平，那么自己的职业生涯将会遭遇瓶颈。”孙志刚介绍，中星志成在招聘过程中，始终注重人才的素质、情商和技能等几方面的兼顾。同时，公司加强内部建设，规

范管理，不但用合理的薪酬体系吸引人才，而且更注重用建设优秀的团队和营造良好的企业文化来吸引人才。

### 建立传帮带培训体系 提升员工整体素质

一个企业要生存、要发展，提高员工的综合素质和各种能力是关键。中星志成长期致力于提高员工素质和能力的各项工作，每年组织各类培训，旨在提高员工的各方面能力，拓展视野，培养员工的创新精神，把企业建成学习型组织，进而提高中星志成核心竞争力。

在采访中，孙志刚介绍了中星志成的员工培训体系的建立，以及企业文化对员工成长的影响。

首先，建立“传帮带”培训体系。

“传帮带”是员工之间进行知识、技能交流的一种有效方式，新员工通过老员工的“传帮带”，可以直接获得与本职工作、业务密切相关的知识和技能，缩短适应期，较快地进入角色；成长中的员工通过先进员工的“传帮带”，可以进一步自己的工作效率和工作质量。“中星志成建立的‘传帮带’培训体系，更好地形成员工之间互相帮助和支持的氛围，提高了工作质量，提升了公司总体竞争力、凝聚力，强化了各部门的业务和管理水平。”孙志刚说。

其次，建立“人才培育”规划模型。

“随着现代经济的发展，企业的竞争就是人才的竞争，从某种程度来说，也是企业培训的竞争。”孙志刚说，中星志成一直重视员工综合素质培养，重视员工全面素质的提升及对企业文化的认同，为优秀员工提供一个崭新的发展



平台。与此同时，公司鼓励员工根据自己的技能、兴趣、特长等方面提供培训需求，从而丰富公司的培训内容，也使员工获得成功和收益。

### 打造“熔炉”文化 追求卓越明天

在谈到中星志成在企业文化建设方面的成绩时，孙志刚很自信地表示，中星志成就像一个大家庭，每一位员工都是其中一员，都会在集体中得到职业提升。中星志成是“熔炉”，在这里有着习惯与原则的熔炼、个体与集体的洗礼；中星志成是“学校”，在这里有着知识与经验的交融、学习与创作的激情；中星志成是“舞台”，在这里有着才华与

能力的展现、创新与成就的兴奋；中星志成是“团队”，在这里有着紧张与活泼的气息、团结与协作的气氛、严谨与踏实的氛围；中星志成是“名片”，在这里有着提升与成熟的自信、荣誉与品牌的责任、赞美与成功的满足。

“中星志成呈现给社会的的是一个具有内涵和个性的集体，每一位员工体会着她的和谐和勤奋，每一个客户感受着她的责任和服务。积极、热情、严谨、上进形成了她鲜明的个性。”孙志刚表示，公司的发展来自每一个人的智慧和力量，“有志者，事竟成”，我们以铸就卓越为奋斗目标，坚信生命的光华只有在不断的升腾中才能达到辉煌的明天。■



“诚信、严谨求实、充满匠人精神的员工群体，是原构稳定而不可动摇的根基，也只有在这样的根基之上，才能够给原构精英们强有力的支撑，充分发挥出自己的才华。”

## 打造高品质人才队伍 助力原构转型升级

——访上海原构设计咨询有限公司总经理范硕奕

文 | 黄晶晶 王冠军

2016年的中国建筑业，有过风雨，亦见过彩虹。期间，行业经历了严格的“国庆20城房产调控”，也收获了PPP基建政策的利好。政策变动势必在市场中激起涟漪，反应在企业中，业绩、管

理、人才都会受到影响。

日前，上海原构设计咨询有限公司（以下简称“原构”）总经理范硕奕接受了《建筑英才》的采访，范硕奕表示，建筑行业正向“精细化发展”转型，“产品、管理、人才”是关键词，只有努力调整，才能跟得上行业的发展速度。

高品质服务助力设计企业转型

在谈到转型期建筑设计企业的发展时，范硕奕表示，所谓转型期，是指建筑行业由原来相对重数量、重快速扩张的野蛮生长期，过渡到相对更重质量、重个性和用户体验的精细化发展期。“作为设计公司，不仅要提供质量



可靠的设计作品，还要有鲜明的设计风格。同时，在后期调整、客户沟通方面，对从业人员也提出了很高需求。”范硕奕说。

范硕奕表示，建筑行业目前处于洗牌阶段，大浪淘沙，只有能够提供高质量产品与服务的公司才能够生存下去。而高质量的产品与服务，需要高质量的管理、高质量的企业文化。这一切，只有高质量的、配置合理的人才群体才能够提供。

### 知识类员工管理要靠平衡和尊重

当下建筑设计领域人才流动较频繁，公司要留住员工，除了为员工提供丰厚的福利待遇、充足的发展空间，还要重视企业文化的建设，让员工能够愉快、充实地工作，同时能够人尽其才，能力能够得到提升。

设计师的工作，是高强度的脑力劳动，需要很强的创造力。因此，需要创造一个适合知识类员工发挥自己才能的环境。一般来说，知识型员工对自己的期许比较高，有更高的主动性和自觉性，需要一个相对独立的空间来发挥自己的才智。

“较高的自我期许也往往不利于团队间的协作、融合。相对独立的工作方式，如果没有有效的激励与监督，也不能够创造出理想的绩效。”范硕奕表示，公司的文化有多元、包容的一面，强调相互之间的尊重，工作与生活之间的平衡，但也对进取精神和开拓意识提出很高的要求。在原构，企业文化打造的重要途径还是在于公司日常管理工作的点点滴滴之中，尤其体现在公司对员工的评价和激励制度之中。

### 多维度考查保证公平公正

2016年，建筑行业面临转型期，行业竞争加剧，从业人员的单纯技术比拼已不能满足市场竞争的要求。范硕奕也表示，在这种大环境下，建筑行业的从业人员，必须具备更高的综合素质，不仅仅要有扎实的基本功，严谨的工作作风，还需要有很强的沟通能力，能够准确把握用户的需求、意见，引导用户，让他们有更好的参与感、成就感。

同时，对人才自身来说，最好还要有出众的建筑灵感和创新能力，能够形成自己的设计风格，这样才是一个符合转型需要的、真正优秀的建筑师。

为了应对新形势，原构的内部考核一般以工作目标的完成情况为主，同时结合员工工作能力、价值观、岗位匹配度等多个维度去考查。

“我们不希望因为相互比较而造成团队内的一些没有必要的摩擦与矛盾。因此，公司内部不强调竞争，不搞强制排名。但是，所有的员工均要做绩效面谈，自己要和自己比，知道自己全年工作的优点、不足和努力的方向。”范硕奕表示，在制度上必须保证公平公正，要做到合理严谨、执行有力，使得评分能够比较客观的反映员工的真实绩效，不至于流于形式，也不至于因为人为因素而产生较大的偏差。

### 老中青搭配组建人才梯队

每年年底都是人才跳槽的高峰期，企业都要面临人才流失的可能。在谈到招聘时，范硕奕表示，原构在招聘渠道上，高级技术人员会通过建筑英才网等行业专业人才招聘网站招聘，新鲜力量主要通过校园招聘等渠道。

“原构自成立以来，一直采取稳中求进的人才战略，既不会大规模的扩张，也不会无所作为，而是会在保留现有核心骨干的基础上，进一步优化人员结构，提高人员的整体素质。”范硕奕说：

“诚信、严谨求实、充满匠人精神的员工群体，是原构稳定而不可动摇的根基，也只有在这样的根基之上，才能够给原构精英们强有力的支撑，充分发挥出自己的才华。因此，在招聘及新员工考核时，这几个维度是我们的考核重点。”

在谈到原构的员工构成上，范硕奕很高兴地说：“目前，原构人员搭配合理，从工作经验上讲，属于‘老中青搭配’。”

范硕奕介绍，在人才使用上，原构需要阅历丰富、老持沉稳的成熟人才来帮公司、帮项目把舵。同时也需要年轻有锐气的优秀青年，可以为公司带来新鲜的血液和强劲的动力，能够凭借初生牛犊不怕虎的冲劲，打开一片新天地。因此“工作经验优化”是原构团队建设的重中之重，在此基础上，才会考虑员工的管理能力、技术特长、沟通技巧等。

原构自2004年创立以来，已经度过了12个春秋。在此期间，原构业务已覆盖了国内各大主要城市，得到了业内、合作方的众多好评。说起这些，范硕奕很自豪，他表示，这些成绩，是原构人多年来不断付出、辛勤耕耘的结果，是对原构的员工们多年来付出的一种肯定。近年来，受政策影响，建筑业出现过一些波折，但是范硕奕相信，只要原构人不忘初心，坚守着过去12年来的理念和执着，必将会迎来建筑业的下一个春天。■

# 创建和谐的企业文化 踏实稳健一路前行

——访浙江现代工程设计集团执行董事傅晶



“没有优秀的人才，一切愿景都是空谈。现工集团通过创造和谐的工作环境，创新人才管理模式，制定个性化的薪酬福利制度，激活骨干群体等一系列有力措施，让管理变得更有感知、更有温度。”

文 | 苑航

在人才流动频繁的当下，争人才、抢人才已成为当今社会较激烈的竞争。合理的人才流动无论是对企业还是对员工来说都是有益的。合理的人才流动，可以使企业不断补充新鲜的血液，引进新的思想，增强企业的活力和竞争力。但是人才流动过于频繁对企业来说并非福音。一旦人才的流动超出了度的范围，特别是核心员工的频繁流失，那就说明企业本身出现了问题，应该引起管理者的高度重视。

如何留住人才，与企业共同成长，是企业管理者值得深思的问题。浙江现代工程设计集团执行董事傅晶在接受《建筑英才》采访时表示，留住人才，才能创造财富。没有优秀的人才，一切战略发展愿景都是空谈。我们现工集团通过创造和谐的工作环境，创新人才管理模式，制定个性化的薪酬福利制度，激活骨干群体等一系列有力措施，让管理变得更有感知、更有温度。

## 绿色环境触发设计灵感 完善薪酬制度留住人才

现工集团是一家立足于杭州24年的资深景观规划公司，多年来在人才建设方面，也有一套科学的体系。在采访中，傅晶表示，现工集团非常注重环境的建设，办公楼购于钱江新城CBD核心区内，拥揽开阔的一线江景，景观视线极佳。办公场所呈现出现代、时尚、大气的风格让人耳目一新，错

落有致的办公格局和动态流线更是给人感觉步移景异,图书墙、多功能活动室、台球桌、小咖啡吧更是增添人文关怀。在绿色办公上,发挥植物设计师的长项,他们会利用酸奶布丁瓶、饮料、点心容器等各种废弃材料制作花钵花瓶,再收集荔枝、龙眼、火龙果、枇杷、苹果等植物种子创作形态各异的绿色盆栽,再用现有植物的根茎叶培育更多新苗,让整个办公场所处处洋溢着绿色的气息。舒适的办公环境,让人心情舒畅,工作效率加倍,同时也能触发创意设计灵感。

在公司内部的上下级之间、部门之间、同事之间营造相互理解、相互尊重、相互帮助的人际气氛。每周例会、月度会议、项目讨论会、项目回顾总结、开放的沟通系统,促进了上下级之间的意见交流,增强了员工的参与意识,促进了工作任务的高效。傅晶表示:“除了软件硬件的环境建设,合伙人等各类激励机制探索和推行,相对公平合理的薪酬也是企业吸纳员工、留住员工、激发员工工作积极性、实现企业战略发展所需要的核心竞争力的关键。”

目前受90后员工进入企业、用人成本、市场影响,现工集团也在积极探索不同年龄层的职业层次诉求,通过员工满意度调研等专业工具加强员工关怀。

目前,现工集团的每一位员工均享受公司为了保障员工及其家人而实行的一整套福利体制,其中包括社会保险、住房公积金、节日礼金、生日礼金、节假日活动、公益活动等,还有根据每位员工服务年限提供的5-15天的带薪年假。

“薪酬福利制度的发展和完善不是一劳永逸的。市场在变化,我们也在不断的进行制度完善,力求能给员工来自

我价值的实现感和被尊重的喜悦感。”傅晶表示。

### 制定“人才蓄水池”计划 提供员工晋升空间

在采访中我们了解到,为了留住人才,为员工打造一个平等竞争与发展的平台,现工集团制定了“人才蓄水池”计划。该计划是现工集团在企业内部培训、培养、储备优秀管理人员的一项长期人才培养计划。“人才蓄水池”计划的构建与实施,为现工集团改善人才队伍结构、引进和培养紧缺人才工作打下了良好的基础。

“为了给企业快速发展做好人才储备梯队建设,培养未来几年内企业所需的技术型管理型人员,我们建立以择优为导向的竞争机制,‘人品性格、工作态度、能力’是公司选人育人用人的标准,形成‘能者上、平者让、庸者下’的良性用人机制;参加蓄水池计划的人员要在本岗位工作成绩优秀,综合表现突出且有较强的个人发展意愿。我们定期对‘蓄水池’中的员工进行评定,确定员工是否继续保有留在‘蓄水池’中的资格。”傅晶介绍,公司实行动态管理“人才蓄水池”的措施,通过赋予新的岗位职责、内部测评、客户满意度调查等压力的传导,让员工始终保持战斗状态。

现工集团是一个鼓励员工继续学习和自我提升的学习性组织,该公司具备完善的培训机制,为员工提供包括技术岗位的培训、专业研讨会、论坛,并不定时邀请业内知名专家、教授讲师进行培训讲座;同时还对员工参加继续教育证书考试提供假期保障,并以资金奖励获得专业证书的员工。“对企业而言,培训使员工获得工作岗位所需的最新知

识和技能,从而提高工作效率,增强企业的应变能力;从员工角度来说,培训让员工个人潜能得以更充分地发挥,个人素质及竞争力得到提升。总之,学习培训对企业和个人来说是双赢的。”傅晶说,现工集团为每位员工提供一个不断成长,及挖掘个人最大潜力和获得职业成功的机会。一年一次的晋升考核,让每位员工都能从中看到自己一年的成长,保证自身的不断提高,并充分发挥和利用其潜能,更大程度地实现自身价值。为员工提供晋升机会,可以促进员工提升个人素质和能力,充分调动全体员工的主动性和积极性,并在公司内部营造公平、公正、公开的竞争机制。

### 创建和谐的企业文化 倾力打造百年基业

在谈到企业文化建设,傅晶表示,现工集团一直积极组织各项设计沙龙、演讲比赛、建成项目巡回考察、年会、摄影俱乐部、创意工坊、文学创作、艺术画展、拓展训练、节假日活动、社会公益性等活动。旨在丰富员工的精神生活,激发员工的参与热情,让员工在享受文化熏陶中增强对企业和对工作的热爱,增加他们留下来为企业奋斗的信心和筹码。

傅晶表示,2017年现工集团成立24年,按照企业生命周期,中国中小企业的平均寿命仅为2.9年,集团公司的平均寿命为7-8年,中国企业的平均寿命为3.5年。那现工集团这岁数绝对是超标了。每人都想做百年企业,但没有几人能活过一百年。没有人能够抵挡时间的洪流,企业若要传承和可持续发展,就要摆脱狭隘的血缘局限,现工集团将遵循虽志存高远但一贯低调潜行的步伐,在稳健的成长中练就从容。■

# 如何实现年终奖发放的 “公平正义”？

岁末，一年一度的年终奖发放即将提到公司的议事议程上来。年终奖是对员工一年努力工作的认可与表彰，也是为了激励员工继续努力工作，为下一年公司业绩做出新的贡献。

年终奖基本分为年底双薪、绩效奖金、红包等。除了发放奖金，有的公司还有带薪旅游、房补、车补、赠送保险等。

无论什么形式的年终奖，都有一个原则就是既要维护公司利益，也要顾及员工的感受，不能让员工的期望落空。而制定年终奖制度、发放年终奖，一直是企业管理者与人力资源部门较为头疼的事情，稍有不慎，将会适得其反。

那么，如何发放年终奖，才能真正达到鼓励与激励员工目的，让员工感到“公平正义”？

本期圆桌特邀请几位资深HR及人力管理专家，共同探讨年终奖发放这一话题，旨在分享经验，互通有无。

策划 | 采写 苑航





北京巅峰智业旅游文化创意股份有限公司总裁助理  
兼人力资源总监刘璐

## 年终奖发放：注重方式方法 满足各层次员工需求

岁末年初，又到了一年一度年终奖发放的时间。大体来看，决定年终奖发放主要有三方面的因素。首先，是公司整体营收情况，这决定公司可以作为年终奖发放的预算总额。其次，是各部门的营收或者目标完成情况，决定了该部门是否满足年终奖发放条件以及额度配比。第三，就是员工自身的奖金发放标准以及根据当年度绩效可以发放的额度。具体到奖金发放的计算，需要细化到部门及员工个人与年终奖发放直接挂钩的绩效考评指标上，按照指标的划分维度，可以分为“财务指标、运营指标、客户指标、学习和发展指标”等，从公司的激励导向上，还可以针对公司关注的重要维度，如研发、售后、合理化建议、企业文化等多方面设置奖励标准。

### 注重方式方法，让员工感到“公平正义”

在年终奖发放的方式上，大多数企业会采用半透明的方式，即发放总额和发放原则公开，但具体到个人的发放额度则需要保密。前者的公开是考虑到激励导向和利润共享的因素，员工一方面可以直观感受到公司在激励方面投入的力度，另一方面，也能够清楚自己的年终奖跟哪些因素直接挂钩，从而借助年终奖的发放标准，把员工的行为导向公司所乐见的方面。发放额度的保密，则是考虑到薪酬的敏感性以及员工的薪酬公平感受。薪酬公平感的缺失往往来源于与他人的比较，在信息不对称以及受自身主观因素影响的前提下，薪酬公开可能意味着引来更多人的不满，这与薪酬激励的预期可能背道而驰，这也是为什

么多数企业采取“密薪制”的原因。

针对90后员工特性，年终奖的发放除了传统的现金和奖品激励外，可以增加一些更加个性化的奖励形式。比如设立以名字命名的会议室、办公桌，颁发带有个人动漫头像的LOGO勋章、记载着个人荣誉和团队故事的专属纪念册以及富有仪式感的颁奖仪式，为优秀的90后员工提供个人展示的舞台和发声地。

### 多方兼顾，达到人企双赢

年终奖是公司激励手段中非常常见也非常重要的组成部分。对企业来说，发放年终奖既是公司有效实施绩效考评，落实奖优汰劣的抓手，同时也是激励员工继续为企业努力工作，为下一年度留住核心人才的砝码之一。对于员工来讲，辛苦工作一年，自然希望得到一份丰厚的年终奖励，这既是公司对员工工作的肯定和鼓励，也是员工不断在工作中创造价值的动力源泉。此外，年终奖作为跟公司整体收入挂钩的薪酬，可以让员工看到公司发展良好前景，对公司和自身发展更加充满信心。那么怎样发放年终奖才能达到“公平正义”？我认为可以从以下三方面入手：

首先，年终奖的设计要兼顾不同板块、部门员工的工作特性，并在公司层面就奖金配置的比例及原则整体达成一致。其次，明确年终奖的分配原则和激励导向，在发放前做好相应的宣贯，做到员工“心中有数”。最后，要重视年终奖发放后的沟通反馈，对员工一年的工作表现做出客观的评价，缩小员工自我评价与公司评价之间的差距。■



浙江现代工程设计集团人事经理陈涯

## 把“菜单式年终奖”发到员工心坎里

目前年轻员工比例越来越大，特别是90后逐渐走上工作岗位，为职场带来了新鲜空气和活力，但他们独特的个性，也让他们饱受非议。他们可以一生气就把老板给炒了，不考虑后果。但他们也有很多优点：接受事物快、善于学习、有激情、有创造力。他们需要被大家认可，需要同事激励，需要得到上司的鼓励。

90后员工，家庭条件比以前的员工相对优厚，经济压力相对较小，他们更关注于自身发展与价值认可，单一的年终奖难以发挥最大的激励作用。要想让年终奖发到90后的心坎里，就要先了解90后的特征。

对于90后员工的激励，不是简单的表扬或是奖励就可以的。他们的倔强或坚强多是表象，他们的世界复杂却又脆弱。面对不同的90后员工，要采取具体问题具体分析的方法。无论采用怎样的激励方法，都一定要是善意的真诚的。因为他们都很敏感，就像刺猬，满身的刺，并不是想伤害他人，只是为了保护自己。

在年终奖的发放形式上，多样化的选择对于90后会更有吸引力。在现工集团，我们采用“菜单式年终奖”的形式来为90后提供多样的选择，所谓“菜单式年终奖”就是企业为员工提供一份列有各种奖励选项的“菜单”，员工可以从这份“菜单”中自由选择其所需要的年终奖发放形式；例如直接发放现金，发放购物卡，发放相应实物，旅游奖励，培训奖励，假期奖励，股票分红等等，都可以列入其中，甚至可以根据工

作绩效进行多种选择。

这种“菜单式年终奖”，强调让员工依照自己的需求从公司所提供的奖励项目中选择组合属于自己的一套年终奖“套餐”。这对于90后来说是一种新鲜、有创意的方式，他们可以按照自己想要的奖励内容进行选择。对于企业来说，不管是按每个人表现给予奖励，还是按绩效考核，或是按提成，这一方法都可以操作，只要把菜单设计好，这些都不是问题。而且这个菜单可以根据需求不断地进行调整，或者是通过一些问卷调查来进一步加大菜单的可实施性。

对于90后来说，他们想要的不只是金钱或是物质上的奖励，他们更渴望被尊重、被理解，更重视在工作中的认可度，所以在发年终奖的同时可以附加一封领导的信，表示对该员工一年工作的肯定及对其来年的期望，这对于90后员工来说，会有被尊重，被重视的感受，这也符合了90后的特质，他们想得到平等，想得到尊重，要让他们感受到这点。而这样的做法也会让员工与领导之间的关系更为融洽。

在这个90后大批进入社会的时代，不光要做好年终奖的奖励，更要优化平时的管理，要建立一种民主、平等、开放的文化氛围，与90后员工建立信任。

总之，要管理并带领好90后员工，使他们适应企业、融入团队，就需要企业不断地创新优化管理方式，提高企业的管理水平和工作效率，那么，90后也会发挥其强大的潜能。■

# 年终奖发放的基础 是合理考核优胜劣汰

按照惯例，年终奖无论发还是不发，发多还是发少，过程中都会遇到各种各样的问题。本来是以激励为目的的薪酬分配，稍有不慎就会适得其反。临近年关，年终奖到底应该怎么发才能达到共赢的局面？先看一个场景。

人物：甲总（总经理），乙部（中层干部），丙员（员工），小丁（HR）

背景：又到了年底，今年企业效益较去年环比下降20%，人力资源部依照惯例开始了年末人员盘点和敬业度调研，在走访过程中，小丁听到了一些声音。

丙员神秘地凑到小丁耳旁：“领导，今年效益不好，大家都说这次年终奖没了，是不是真的？”

乙部说：“小丁，不瞒你说，我现在就等着看年底了，如果达不到我心里标准，我也会考虑其他的单位。”

甲总：“小丁，今年单位的情况你也了解，年终奖怎么发，做个方案出来。”

小丁陷入沉思……如何才能平稳有效地把年终奖这项工作做好？

## 合理考核是基础，核心人才需走心

在传统行业里，大多数员工的年终奖发放是依据年终绩效考核结果。对于一般岗位员工来说，个人业绩决定个人价值，只要业绩透明、考核透明，据此而得出的年终奖自然也能以理服人。在经营状况好、制度完善的企业，相对容易。可现在的环境是工资总额缩水，这时的年终奖自然就发挥了另一个更重要的作用——淘汰。在公平考核的前提下，运用年终奖这个杠杆可以自动淘汰部分态度和绩效较差的员工，在为企业降低人

工成本的同时，也不失为一种快速提升组织能力的方法，但过程中需合法合规。

在这个过程中，要留住核心员工。首先，要对核心人才的范围进行明确界定。在分配总额既定的情况下，针对核心人才分配比例应当倾斜，因为“重视”不能只是说出来。

其次，对于核心人才，根据其需求进行针对性、可操作性的激励，这里除了薪酬激励，其他例如职业生涯规划、更多培训和轮岗的机会、畅通的晋升渠道等多管齐下，通过各种类型的激励手段，才能有效将核心人才的关注点聚焦在公司的目标和发展上来。

## 精神物质双丰收，留人更要留住心

很多事情都是遵循边际效用递减规律的，年终奖也不例外。尤其是对于老员工，年终奖已经逐渐从激励因素变成了保健因素，大家拿到了感觉这是我应得的。因此，作为激励机制，“年终奖”这个称呼正在逐渐失去意义。

怎么激励呢？作为建筑施工单位，一年到头，项目员工和家人团圆的日子屈指可数，年终企业可以组织优秀的员工及家属旅游；或者把优秀员工的家属请到企业召开表彰大会，并给予一定奖励，感谢员工家属对优秀员工的工作的支持，这样不但会让员工本人感觉有面子，还能得到员工亲属的理解和支持等。

年终奖其实不仅仅是分钱的事，做方案时，除了兼顾考核结果，还要从多角度去权衡各方面的利益，从物质激励往精神激励延伸，在留人的同时，更要留住员工的心。■



上海二十冶建设有限公司  
人力资源部部长汪晨晨



四川山鼎建筑设计股份有限公司人力资源主管王钰涵

## 年终奖发放要与时俱进客观公正

企业以年终奖的形式对全体员工一年的业绩加以特殊酬劳，这种做法在国际上已经形成一种惯例，目前国内各类企业也大都由此“规矩”。过去，企业年终奖的发放比较简单，通常是以企业当年的经营状况为依据，根据不同的职务级别简单地划分出几个等级。一般是中层以上管理人员或技术人员拿一种奖金，而一般员工则统一拿相同数量的奖金。

然而，随着市场竞争以及相应的人才竞争越来越激烈，许多企业为了增强对人才的吸引力，保留核心和关键员工，开始把年终奖的发放作为人力资源管理政策和报酬体系中一个非常重要的环节。年终奖的发放方案除了考虑企业和部门的绩效因素外，同时还将员工当年的工作绩效或对企业贡献的大小作为确定个人年终奖数量的一个重要变量。也就是说，当前年终奖的发放将会比过去更为个人化，同一级别员工之间的年终奖差距可能会很大。

在年终奖的发放是否应当公开的问题上，首先有以下几个方面的基本判断：

第一，年终奖的发放不公开，其唯一好处在于减少因员工之间相互攀比所带来的种种麻烦和心理受到挫折的员工士气低落等问题。

第二，年终奖的发放不公开，同时又更容易导致员工产生猜疑心理，从而不利于员工对企业的信任和忠诚，同时也与企业的管理民主化，以及现代企业管理所倡导的员工参与、团队合作和加强企业文化的理念背道而驰。

第三，即使年终奖的发放放在操作过程中实行保密制度，但在实际上却未必能够实现真正的保密。

基于上述判断，有以下几方面的结

论和建议供大家参考：

第一，年终奖的发放依据客观的绩效评价结果来判断员工对于企业的贡献和价值，并依据这种结果来拉开每一位员工之间的年终奖差距，这是可以为大家所接受的，年终奖的公开不会产生过多的负效应。因此，在企业的人力资源管理系统较为健全，管理比较规范的较大企业中，至少应当公开年终奖的计算以及发放方案。但是对于具体的个人实得奖金额，则不一定公开宣布。一句话，“程序”较合理的企业应该可以公开程序；程序公正且公开，是员工公平感的重要来源。

第二，企业规模较小的情况下，企业可以以红包的形式发放年终奖而不必公开奖金发放结果。因为一方面，在较小的企业中，企业经理人员或老板对于每一位下属员工的业绩、工作表现和能力等等，有比较清楚的了解和较为全面的感性认识，所以仅仅依据其个人的经验判断来确定每个人的奖金数额也是相对比较客观公正的。另外，在小企业中，员工往往会倾向于把年终奖看成是老板或经理个人对自己的奖赏，而不大会把它看成是一种组织行为。

第三，年终奖的发放是否应当公开，还取决于企业员工对于奖金差距的接受程度。如果企业既缺乏良好的工作绩效评价制度，又不希望再延续吃大锅饭的做法，那么企业可以尝试性地以保密的形式确定并发放个人应得的奖金数额。但是在经过一定的阶段之后，企业的管理水平得到提升，那么企业就应当考虑制订科学的年终奖发放制度，并且以此作为发放和解释的依据，从而逐渐由保密走向公开。 ■



## &gt;&gt; 专家观点

# 年终奖发放是一门艺术

文 | 卞永华

年底，又到了大家晒年终奖的时候了。往年，各大互联网公司的年终奖总是让人艳羡不已，当然也有让人哭笑不得的一个苹果、一个本、几箱辣条的“豪华套餐包”，而近期一则华为公司年终奖总额1500亿元的消息则在网上炸开了锅。

年终奖之所以总能令大家翘首企盼、牵肠挂肚，除了它是对自身过去一年劳动成果的检验和回报外，还很大程度上契合咱们中国人春节消费的传统。“有钱没钱，回家过年。”在古代，朝廷会给高官发年终奖，小官只能自己创收；到了物质紧缺的解放后，年终奖爱发些食物，“壕”一点的，可以得到稀缺的自行车、缝纫机等；再后来，在物资不再短缺的年代，山珍海味、各种稀有的年味成为广受欢迎的发放物，不用纳税的购物卡券也备受欢迎；21世纪之后，“过节福利”才逐渐转化成真正意义的“考核制度基础上的年终奖”，到了现在，各个公司发放的年终奖已成了企业必备留人的工具。

关于年终奖的发放，一方面要对业绩突出的员工实施大激励，同时还要考虑“不患寡而患不均”的作怪思想。如果说不同行业、不同公司所拿到的年终奖差异较大，只



是让大家心里起一点小波澜，随着欢声笑语很快就平复的话，那么同一公司员工的年终奖差异则可能造成心态的波涛汹涌，由此也造成了年终奖发放之后的离职高峰期。IBM日本总部曾发生过一个著名的“东京事件”，起因是IBM东京公司高层决定秘密重奖几位工作出色的骨干分子。这件事本来是机密，在美国IBM本部也是一种例行的激励手段，但让管理层意想不到的，领奖的几个人刚走不久，一些没有得到奖励的人就跑来要求辞职。他们这么做倒不是出于闹情绪，原因很简单——别人被重奖，而自己没有得到奖励，证明自己工作成绩不突出，得不到领导认可，继续“混”下去

没劲，还不如自己知趣点，主动申请走人，免得日后被老板裁掉太尴尬。令管理层更想不到的是，这些人刚走，那些受到奖励的人又跑来要求辞职！原因更简单——由于自己被老板重奖的原因，害得同事们丢了饭碗；而同事因此辞职又害得公司工作陷入了被动。所以他们觉得既对不起同事也对不起公司，只好坚决辞职，以谢同事和公司。

可以说，公司年终奖的发放是一门艺术，也是一门科学，如果不经过深思熟虑的话，不但起不到应有的效果，甚至可能会对员工激励起到负效应。对于人力部门来说，这是一项从年初贯穿到年末的脑力加体力工作。所以制定科学化的薪酬体系和考核体系至关重要。

首先，在年初就要制定年终奖发放依据和标准，把全年的考核指标分解下去，对员工平时的表现进行全面记录，在发放时做到全盘考虑，尽量公平公正；其次，在发放数额上，要尽量做到最大限度的避税。在年终奖发放是否应该公开这个问题上，笔者认为发放标准可以公开，但涉及具体的员工拿到的年终奖具体数额，不宜公开。与此同时，要根据实际情况调整下一年度的发放依据和标准，让员工感受到考核和激励无处不在，有效达到年终奖发放目的。■

(作者系五矿建设人力行政部总经理助理)

# HR的读书计划

作者：周良工

人们说天堂是图书馆的模样



决心成为博览群书的姑娘



上班途中读书



外出就餐读书



虽然偶尔在书海中入眠



但书籍带来更广阔的世界



英才网联手机网站



建筑英才网微信

[www.800hr.com](http://www.800hr.com)  
分行业专业人才招聘网站

# HR的彩虹

作者：周良工

儿时童话，  
彩虹的尽头有宝藏



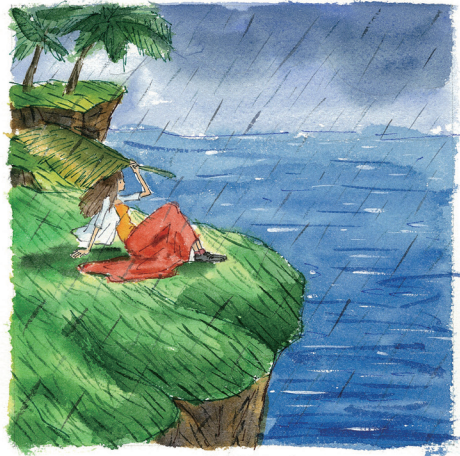
一直渴望遇见完整明亮的彩虹



又是一日阴雨绵绵



雨后是否有美丽虹光



天空放晴已是日落时分



未等到彩虹，但收获满满星光



英才网手机网站



建筑英才网微信

www.800hr.com  
分行业专业人才招聘网站

# 新规颁布：正确区分实习类型规避法律风险

区分就业见习和其他实习类型时，应当着重把握三个关键点，一是企业自身属于相关政府部门确定的就业见习基地；二是与学生签订了就业见习协议；三是学生暂未正式就业。

文 | 张倩茹

2016年4月，由于五部委发布了《职业学校学生实习管理规定》（下称实习新规），使实习生的话题又重新热门起来。目前我国法律法规并不曾对实习生群体作过明确的定义和概念。在实际操作中，多数企业往往直接将招用的在校学生，通通都称为实习生。实质上，还是有失偏颇的。而这种偏颇往往会使企业在使用实习生的过程中忽略了某些法律

义务，从而引发不必要的法律风险。

实习生，通常来说，是在实践中学的学生的统称，一般情况下，他们基本符合两个条件，一是年满十六周岁，二是未就业的全日制学生。而企业使用实习生的形式主要有三种，校企合作、学生自主选择实习单位、就业见习。

## 第一、校企合作

所谓校企合作，顾名思义，就是学校和企业建立的一种合作模式。这种模式不仅能够有效帮助学生从理论能

力到实践能力的转换，也大大弥补了企业的技工人才缺口，一定程度上实现了学校和企业的双赢。

这里的学校，一般有两种，一种是实施全日制学历教育的中等职业学校和高等职业学校；一种是实施全日制学历教育的普通中等专业学校和高等院校。对于后一种学校的学生与企业合作统一安排顶岗实习时，企业的义务与普通学生自主选择实习单位进行实习时是一样的。此处所指的校企合作方式，仅指前一种职业学校。在这种方式下，实习新



规提到了三种实习模式,即认识实习、跟岗实习和顶岗实习。企业应当首先区分学生属于哪一类型的实习方式,其次才能确定本身的法律义务。这一类实习受实习新规的约束,企业应对照实习新规的有关条款履行相关法律义务。

(1) 认识实习。认识实习是指学生由职业学校组织到实习单位参观、观摩和体验,形成对实习单位和相关岗位的初步认识的活动。

这类实习,企业一般能够较好地地进行区分。这些学生们进入企业后,并不直接参与正式工作,仅通过参观或观摩的方式初步了解工岗位的一般要求,熟悉日后的工作环境。一般时间很短,一两天左右即完成。

(2) 跟岗实习。跟岗实习是指不具有独立操作能力、不能完全适应实习岗位要求的学生,由职业学校组织到实习单位的相应岗位,在专业人员指导下部分参与实际辅助工作的活动。

这种方式下,企业应当在学生参加跟岗实习前,与职业学校和学生签订三方实习协议。协议文本由当事方各执一份。实习协议应明确各方的责任、权利和义务,且约定的内容不得违反相关法律法规,应当包含的内容是:各方基本信息;实习的时间、地点、内容、要求与条件保障;实习期间的食宿和休假安排;实习期间劳动保护和劳动安全、卫生、职业病危害防护条件;责任保险与伤亡事故处理办法,对不属于保险赔付范围或者超出保险赔付额度部分的约定责任;实习考核方式及违约责任等等。

实习新规出台后,如果招用的学生本身不能独立完成业务,是否就可以算

作跟岗学习?对此,企业应当把握两个问题。

首先,认识实习和跟岗实习都不能由学生自行选择的,因而,凡是学生非经学校安排,而自主应聘至企业实习的,都不符合跟岗学习的条件,都不属于跟岗学习。

其次,为了避免确认跟岗实习或顶岗实习的争议,企业最好在实习协议中明确学生的实习类型。

另外,企业在使用跟岗实习的学生时,还应当拒绝未满16周岁的学生跟岗实习,对于未满18周岁的学生参加跟岗实习,应取得学生监护人签字的知情同意书。

(3) 顶岗实习。顶岗实习是指初步具备实践岗位独立工作能力,到相应实习岗位,相对独立参与实际工作的活动。

这类实习的学生一般是即将毕业的高年级学生。他们进入企业后,可以在生产一线的多数岗位直接从事生产性劳动。因此,也是不少生产制造企业弥补用工缺口的重要途径。也正因为如此,国家对学生顶岗实习给予了较大保护,根据实习新规,企业应当履行如下义务:

1、企业应当合理确定顶岗实习学生占在岗人数的比例,顶岗实习学生的人数不超过实习单位在岗职工总数的10%,在具体岗位顶岗实习的学生人数不高于同类岗位在岗职工总人数的20%。

2、企业应当会同学校根据专业人才培养方案确定学生的顶岗实习期限,一般为6个月。

3、企业应当在学生参加顶岗实习

前,与职业学校和学生签订三方实习协议。

4、企业应参考本单位相同岗位的报酬标准和顶岗实习学生的工作量、工作强度、工作时间等因素,合理确定顶岗实习报酬,原则上不低于本单位相同岗位试用期工资标准的80%。

另外,企业在使用顶岗实习的学生时,还应当查核学生的身份信息及年龄信息,拒绝未满16周岁的学生顶岗实习,对于未满18周岁的学生参加跟岗实习,应取得学生监护人签字的知情同意书;查实学生的就学信息,拒绝接收一年级在校学生顶岗实习。

除了上述所列的情形以外,在校企合作的方式下,无论是哪一种类型的实习,企业都应当遵守以下规定:

1、应当选派专门人员全程指导、管理学生实习。

2、安排的实习岗位应与学生所学专业对口或相近。

3、要建立实习学生住宿制度和请假销假制度。

4、会同职业学校对实习学生进行安全防护知识、岗位操作规程教育和培训并进行考核。未经教育培训和未通过考核的学生不得参加实习。

5、应确保实习学生投保实习责任保险。投保人是企业或学校可以约定,但不得向学生另行收取或从学生实习报酬中抵扣。

6、不得安排未成年学生从事《未成年工特殊保护规定》中禁忌从事的劳动。

不得安排学生到酒吧、夜总会等营业性娱乐场所实习;不得通过中介机构有偿代理学生实习工作。

7、不得向学生收取实习押金、顶岗实习报酬提成、管理费或者其他形式的实习费用，不得扣押学生的居民身份证，不得要求学生提供担保或者以其他名义收取学生财物。

8、学生在实习期间受到人身伤害，不属于保险赔付范围或者超出保险赔付额度的部分，企业应按照实习协议约定承担责任，并妥善做好救治和善后工作。

## 第二、学生自主选择实习单位

所谓学生自主选择实习单位，顾名思义，就是学生根据自己的兴趣、能力等因素，自主在就业市场上寻求合适的实习单位。

(1) 顶岗实习。在学生自主选择实习单位进行顶岗实习时，学生来自不同的学校，会导致企业需要对不同的学生进行不同的处理。

1、学生来自实施全日制学历教育的中等职业学校和高等职业学校。

这类情况下，企业对于学生应当履行的法定义务，比如协议内容、薪酬待遇、安全管理等等，均与校企合作方式下的顶岗实习类型的实习单位义务是一致的。

2、学生来自实施全日制学历教育的普通中等专业学校和高等院校。

这类情况的实习，虽不在实习新规的约束范围内，但高校的学生多数已经年满18周岁，符合《劳动法》规定的就业年龄，企业在使用过程中是有可能被认定为劳动关系的。那么，企业要避免这类劳动关系的认定，建议与学校、学生签订三方实习协议或只与学生签订实习

协议，但要求学生定期提供实习心得。

(2) 带薪实习。带薪实习是指在校生在教学计划之外自行联系企业进行的实习活动，并通过为企业提供劳动来获取一定的报酬，即我们常说的“勤工俭学”。

这类实习在性质上与来自实施全日制学历教育的普通中等专业学校和高等院校的学生自主联系企业进行顶岗实习活动的性质是一样的。两者的区分主要在于，顶岗实习的实习心得或工作成果，是在学生的教学培养计划之内的，通俗来讲就是学生在实习完后需要由企业出具实习证明，提交学校以获得学分。而带薪实习，则是在学生的教学培养之外，即不占学生学分的。

根据原劳动部《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》第12条规定，在校生利用业余时间勤工助学，不应视为就业，也就未能建立劳动关系，可以不签订劳动合同。但是，即便如此，企业也不应当觉得使用起来就毫无用工风险。其实发生劳动争议还是较为常见的，主要有以下两种情况：

1、忽略学生身份转换而引发的劳动争议。

学生进入公司实习时，尚未毕业，但是经过一段时间后，学生拿到了毕业证，但公司对学生的用工管理却没有发生任何变化，从而，学生事后可能会向公司请求支付未签劳动合同双倍工资，工资与法定标准的差额或解除劳动合同经济补偿等。企业要避免这类风险，应当时刻留意学生的毕业时间，并在学生毕业前确定是否继续录用，决定录用的应当按照正常入职办理相关手续。

2、学生发生工伤而引发的争议。

虽然学生与企业之间不存在劳动关系，但学生如果在实习过程中出现人身伤害，企业仍然应当为此承担赔偿责任，而这类责任由于没有工伤保险基金的赔付，将直接导致企业的经济负担更重。那么，企业要避免这类风险，就需要在日常工作中强化学生的安全意识，并为学生购买雇主责任险。

## 第三、就业见习

就业见习是指由各级政府有关部门组织对离校后未就业毕业生到企事业单位实践训练的就业扶持措施。严格来说，这和我们通常所说的在校学生实习还是有所区别的。

对于我们企业来说，区分就业见习和其他实习类型时，应当着重把握三个关键点，一是企业自身属于相关政府部门确定的就业见习基地；二是与学生签订了就业见习协议；三是学生暂未正式就业。

另外，企业还需特别留意见习期限。学生的见习时间一般约定在3-12个月之间。在该期间内，学生和企业可以不适用劳动法规，不建立劳动关系。但是，一旦企业在期间内或到期后愿意继续录用该学生作为正式员工，则该见习时间要作为学生在公司的工作年限合并计算。

综上所述，企业在使用实习生时，要认真留意学生的身份，分清不同类型，把握自身应履行的法律义务，以规避法律风险。■

(作者系劳达管理咨询公司/劳达律师事务所高级咨询顾问、企业人力资源经理)



# 2017 中国国际混凝土工业展览会

## China International Concrete Industry Exhibition

组委会联系方式

地址：北京市海淀区三里河路甲 11 号

中国建材大厦 C 座 15 层

邮编：100037

电话：010-88084825 / 4820 / 4985 / 3617

网址：www.concretechina.org

2017 年 5 月 10 日 - 12 日  
南京国际展览中心  
May 10<sup>th</sup> - 12<sup>th</sup>, 2017  
Nanjing International Exhibition Center



Coverings China



STONETECH

## 2017中国（南京）国际绿色铺装材料及技术展览会

## 中国（南京）国际石材设计及应用展览会

组委会联系方式

地址：北京市海淀区三里河路甲11号

中国建材大厦C座15层

邮编：100037

电话：010-88084820 / 3617 / 4985

邮箱：hanmengyao@ccpitbm.org

网址：www.coveringschina.org / www.coveringschina.com

# 关于员工返岗及解雇试用期员工等问题解答

员工因违反公司纪律被公司解除劳动关系，仲裁判定公司解除的理由不充分，判决员工返岗，如果法院也判决员工返岗怎么办？解雇试用期员工需要提前多久通知？员工的老婆经营与公司业务相同的公司，公司该怎么办？本期《专家坐诊》特邀请法律专家李永超为大家深度解答。

## 解雇试用期内员工需要提前一个月通知吗？

### 问

HR来信：

您好！我们公司今年7月份招用了一名员工，双方约定了2个月的试用期，9月20日为试用期期满之日。9月23日的时候，公司领导经过评估认为，该员工试用期表现不够优秀，同时受到业务的影响公司正在控制员工人数。9月23日，公司以该员工试用期未通过转正，不符合公司试用期录用要求，书面通知其解除劳动合同。员工提出，自己已转为正式员工，公司解除应当提前一个月通知，或者赔偿半个月工资。解除该员工需要提前一个月通知吗？我们现在的做法有哪些法律风险？

### 答

劳达集团研发中心咨询顾问李永超回复（以下简称“专家回复”）：

根据法律规定，结合你在咨询中描述的情况，与该员工解除劳动合同是不需要提前30日通知。与试用期员工解除劳动合同需要提前一个月通知仅限于以下两种情况：试用期内员工患病或者非因工负伤，在规定医疗期满后不能从事原工作，也不能从事企业另行安排的工作的，企业解除劳动合同时未额外支付员工一个月工资时；或者试用期内员工不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍然不能胜任工作的，企业解除劳动合同时未额外支付一个月工资时。提前30日以书面形式通知或额外支付一个月工资（俗称的“代通知金”）企业可自主选择其一。

贵公司的做法属于违法解除劳动合同的行为，违法解除劳动合同的，该员工可主张经济赔偿金，或者要求恢复劳动关系继续履行劳动合同及劳动争议仲裁或诉讼期间的工资。根据《劳动合同法》第39条规定“劳动者有下列情形之一的，用人单位可解除劳动合同：（一）在试用期间被证明不符合录用条件的；（二）严重违反用人单位的规章制度的。”由此可见，法律规定的是“在试用期间”，若企业依据上述规定与试用期内的员工解除劳动合同必须试用期内进行，试用期期满之后，则不能依据上述规定操作。





# 答

实践中,有些企业对试用期内的员工管理比较随意,认为企业有权随时辞退试用期内的员工,可以延长员工的试用期,可以不签订劳动合同及不缴纳社会保险费用等。这种对试用期员工管理的理解是存在误区的,按照操作是容易引起劳动争议,同时也是法律不许可的。

## 1. 试用期内员工解除劳动合同的法律限制

根据法律规定,劳动者在试用期中,除具有《劳动合同法》第39条和第40条第一项、第二项规定的情形之外,用人单位不得解除劳动合同。用人单位在试用期解除劳动合同的,应当向劳动者说明理由。可见,试用期内的员工具有以下情形之一时,企业有权单方解除劳动合同:

- (1) 在试用期间被证明不符合录用条件的;
- (2) 严重违反用人单位的规章制度的;
- (3) 严重失职,营私舞弊,给用人单位造成重大损害的;
- (4) 劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系,对完成本单位的工作任务造成严重影响,或者经用人单位提出,拒不改正的;
- (5) 劳动者以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危,使企业在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同致使劳动合同无效的;
- (6) 被依法追究刑事责任的;
- (7) 劳动者患病或者非因工负伤,在规定的医疗期满后不能从事原工作,也不能从事由用人单位另行安排的工作的;
- (8) 劳动者不能胜任工作,经过培训或者调整工作岗位,仍不能胜任工作的。

除上述情形之外,企业不得单方随意解除与试用期员工的劳动关系。反之,则需要承担违法解除劳动合同的法律责任。

## 2. 企业与员工约定试用期的法律限制

根据法律规定,企业可与员工约定试用期,但是约定试用期的时候应当符合以下要求:

- (1) 劳动合同期限三个月以上不满一年的,试用期

不得超过一个月;劳动合同期限一年以上不满三年的,试用期不得超过二个月;三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同,试用期不得超过六个月;

- (2) 同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期;

- (3) 以完成一定工作任务为期限的劳动合同或者劳动合同期限不满三个月的,不得约定试用期;

- (4) 试用期包含在劳动合同期限内。劳动合同仅约定试用期的,试用期不成立,该期限为劳动合同期限;

- (5) 试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档工资或者劳动合同约定工资的百分之八十,并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

根据民法相关规定,这里的“以上”是包括本数的,“不满”、“不超过”均不包括本数的。企业在与员工约定试用期的时候,应当遵守上述规定。

## 3. 试用期内员工辞退的合法途径

企业合法与试用期内员工解除劳动合同的途径可以归纳为以下方面:

- (1) 协商一致解除劳动关系。若公司提出协商解除劳动关系的,需要向员工支付经济补偿金,即俗称的“N”。若员工提出协商解除劳动关系的,则企业依法无需支付经济补偿金;

- (2) 企业依法单方解除劳动关系。企业依法单方解除劳动关系,解除依据和程序要符合法律规定,可解除的情形详见上文表述。以“在试用期间被证明不符合录用条件”为依据解除劳动合同为例:首先,应当有明确的录用条件且录用条件已经告知过员工,从举证的角度来看,由员工签字确认最为稳妥。其次,企业有证据能够证明员工不符合录用条件,证据的取得难易程度与企业设置的录用条件密切相关,从笔者的经验来看,录用条件设置越是能够量化、客观,企业取得证据的难度就越低;反之,则取证难度相对比较大。最后,企业单方解除劳动合同,应当事先将理由通知工会,还应当告知员工解除的理由。可见,法律对于解除试用期内员工在法律依据适用和程序上是有着严格要求的。■

员工的老婆经营与公司业务相同的公司，公司能处分员工吗？



答

专家回复：

贵司是否可以对员工A进行处分，可从以下方面进行判断：首先，贵司是否有证据证明员工A存在你提到的行为，仅依靠遗留在电脑上的一份电子文档是不能单独作为处分该员工的证据使用，还需要结合该员工老婆的身份证明文件（身份证或户籍信息或结婚证等），这家企业在工商行政部门的注册登记信息，手机号码是否由员工A自己在使用等形成证据链，用来证明该员工存在上述的事实和行为；其次，贵司依法制定的规章制度或者与该员工签订的劳动合同中对此是否有规定。若事先没有规定或约定，即便贵司掌握了该员工行为的证据，但是也不能轻易对该员工进行处分，因为缺少合法的处理依据。当遇到有证据，而无处分依据的时候，我们建议贵司可通过沟通的方式提醒员工的行为，同时对制度进行修订，预防未来类似事情的发生；最后，若贵司掌握了证据且制度中有相关的规定，那么，贵司可以依据制度给予该员工处分，但是在涉及到解除劳动合同时需要注意，根据法律规定，劳动者严重违反用人单位的规章制度，或者严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的等用人单位方可单方解除劳动合同，换句话说，若员工的行为不符合上述情形，贵司解除劳动合同的行为就存在法律风险。■

问

HR来信：

你好！

我们公司最近遇到了这样的事情，公司无意间发现普通员工A遗留在公司电脑上的电子文档，这些文档中有一份商务合同扫描件。经过我们的了解，这份商务合同的合作双方，一方是我们的公司采购商，一方是员工老婆经营的公司，员工老婆是这家公司的股东和法定代表人。我们在网上对这家公司信息进行了搜索，发现网站上留的业务人联系方式是A的电话号码。这种情况下，我们能对该员工进行处分吗？若该员工同为这家公司的股东，我们可以与他解除劳动合同吗？

## 如果法院判决员工返岗，公司应该如何操作？

### 问

HR来信：

我们公司有两位员工，因为违反公司纪律被公司开除。随后，两位员工申请仲裁，仲裁裁决结果是让他们返回工作岗位。在仲裁裁决结果出来之前，公司与两位员工进行了协商，因为员工方面要价高，没有协商成功。此外，仲裁员也是第一次听到这么高的要价，对方律师也明确表述，他们就没有想通过正常法律途径解决此事。因此，仲裁判定公司解除的理由不是那么充分，判决员工返岗。仲裁结果出来以后，对方律师还威胁，要走媒体。

公司不服，现在正在一审，上周进行了开庭，我们的代理律师跟法官沟通，听法官的意思是，维持仲裁的可能性很大。但是，那两位员工的岗位已经没有了，因为这两位员工离职后，已经有其他员工A和B顶替，而员工B已经离职，且他的位子没有人顶替，其工作直接分摊给其他员工。公司分别于2015年和2016年进行了两次裁员，共计300多人，现在是走一个员工就少一个员工，没有任何新岗位的增加，这可以从每月申报社保人数看出来。就此情况，公司根本没有可能安排其返岗。那么，如果法院还是判返岗，公司该如何操作？

### 答

专家回复：

从法律层面来看，企业违法解除或终止劳动合同的，劳动者要求继续履行劳动合同的，用人单位应当继续履行；劳动者不要求继续履行劳动合同或者劳动合同已经不能继续履行的，用人单位应当依照劳动合同规定支付赔偿金。另外，因企业作出的开除、除名、辞退、解除劳动合同、减少劳动报酬、计算劳动者工作年限等决定而发生的劳动争议，企业负责举证责任；企业对自己提出的诉讼请求所依据的事实或反驳对方诉讼请求所依据的事实有责任提供证据加以证明，没有证据或者证据不足以证明当事人的事实主张的，由负责举证责任的乙方承担不利后果。换言之，若员工主张恢复劳动关系，贵公司不能举证证明“劳动合同已经不能继续履行”，此时，劳动争议仲裁委员会或法院一般都会判定恢复劳动关系。那么，企业该如何举证“劳动合同已经不能继续履行”呢？对于“劳动合同是否能继续履行”法律上并无明确的判断标准，司法实务中通常从以下几方面判断：首先，企业解除的理由和事实依据，若企业依法解除劳动合同，则适用恢复劳动关系。其次，工作岗位是否存在或是否有人接替或顶替，若原岗位都已经不存在或者已有其他劳动者顶替（接替），继续履行劳动合同在客观上无法实现；最后，员工是否以实际行动表示继续履行劳动合同，比如，是否已经重新就业、在其他单位入职，是否接受企业新的安排等。综合分析，贵司在应对这起劳动争议案件时应当将重点放在，贵司解除事实和依据合法，或者劳动合同已经无法继续履行上。

从操作层面来看，若贵司穷尽法律救济手段后，结果是判决恢复与这两位员工之间的劳动关系。对贵司而言，有以下方式处理与这两位员工之间的劳动关系：协商解除劳动合同；或者安排工作，或者安排待岗，或者违法解除劳动合同。有关协商解除劳动合同，建议贵司对事情的来龙去脉进行梳理，对两位员工的基本信息（性格、家庭情况、背景等）进行分析研判，找到问题的症结点所在，这样才能有利于推动双方达成协商一致。有关安排工作，根据你在邮件中介绍的情况，贵司确实存在人员缩编的情况，但是从常理来看，生产仍在继续进行，在无法举证现有编制是固定的情况下，提出无法安排工作显然也是很难让人信服的，估计这也是判决恢复劳动关系的因素之一。有关安排待岗，这个问题与安排工作是密切相关的，即待岗的合理性和必要性，若无法解决这两个问题，待岗期间存在被要求支付全薪的风险比较大。有关违法解除劳动合同，若贵司再次解除劳动合同，具体法律风险如上述分析，在此不作赘述。

故此，对于此案我们建议两手准备，一方面积极收集、准备劳动合同无法继续履行的证据；一方面就工作安排事宜提前做好筹划，比如安排的岗位、考核标准等。■

# 掌握人力资源管理之核心

中国企业往往只看结果不看过程，而人力资源管理恰恰是要解决过程的问题。人力资源是一个中介，研究中介变量，最终体现公司的财务指标、销售指标、盈利能力等。



文 | 何丽

人力资源管理在企业成长和发展中的作用似乎是一个人所共知的事实：人力资源管理是企业的核心竞争力。国内的人力资源管理热可以在一定程度上说明这一点。

因此，很多企业在人力资源管理上投入了很大的人力、财力和物力，试图建设一个所谓先进的或科学的人力资源管理体系。但是，在这股热潮的背后，还存在一些基本问题没有明确答案，无论在理论还是在实践的层面，都没有人能给出科学的解释。第一，如何理解和解释人力资源管理对于一个组织的作用和意义，如果纯粹从财务指标来看，目前无论是理论上，还是实践中都还未能充分解释人力资源管理对组织的贡献，人力资源管理对于组织绩效的作用究竟表现在哪里还是一个有争议的问题；第二，如果人力资源管理对组织绩效有贡献的话，人力资源管解决的是过程问题，什么样的人力资源管理才有助于提高组织绩效？第三，人力资源管理对于组织绩效的贡献，其运作机制是什么？这三个问题在理论和实践中都没有能够解释清楚。为了回答这些问题，西方学者提出了一系列的概念和理论。其中，高绩效工作系统是这些尝试中的有影响的一种思路。

## 什么是高绩效工作系统？

所谓高绩效工作系统是90年代初出现的概念，这个概念有很多说法，比如高绩效工作系统、高参与工作系统、高承诺工作系统、最佳人力资源实践等等。相对来说最具影响力的说法有两种：一个是最佳人力资源实践（best practices）；另外一个是高绩效工作系统（high performance work system）。Huselid、Jackson、Schuler这三位人力资源管理领域顶尖学者认为，所谓高绩效工作系统是指公司内部高度一致、能够确保人力资源服务于企业战略目标的政策和活动。政策是指能够表述出来、但不一定在实际中达成的东西；实践是落实在行动中的东西。理论与实践的整合如果能够实现，或者有助于实现组织目标，那么就可称之为“最佳实践活动”或“高绩效工作系统”。

Mohoney和Desktop认为，人力资源管理研究依据“人力资源管理分析层次”可分为微观研究和宏观研究两大类。宏观层面注重理念和战略问题；在微观层面上更多关注的是人力资源管理的技术层面，比如招聘、录用、考核、薪酬等等。Wright和Boswell认为，除分析层次之外，还应从“人力资源管理实践数量”的角度对人力资源研究的类型进行划分。

## 人力资源管理研究的四大类型

人力资源不管从研究的角度，还是从实践的角度可分成四大类：一类是单一微观层面，比如强调人力资源管理对绩效考核、组织运作的作用；试图通过改变薪酬分配的方式、水平、结构、政策来改变人力资源管理，乃至整个组织

绩效。这些都是在微观层面，且在单一的维度上解决组织管理的问题。实践证明，这种做法很难从根本上解决人力资源管理乃至整个组织绩效的问题。

第二类，宏观层面的单一职能，人力资源管理实践和组织绩效确实存在联系，这些从人力资源管理实践对员工流动率的影响可以看出，中国也有很多实际的经验可供参考。

第三类，宏观层面上的复合人力资源管理活动，即战略性人力资源管理。具体体现出来就是高绩效工作系统，或者高绩效人力资源管理系统。它将人力资源管理作为一个总体对待，同时从战略层面上看待人力资源管理和组织绩效的关系。然而将所有人力资源管理综合考查，仍可以在微观层面上去解决、分析、判断组织管理的问题，这是目前为止在组织管理和HR领域里，乃至全球范围内非常流行的概念。

第四类，微观层面上的复合角度，如心理契约。心理契约已不是单纯的组织行为、人力资源管理领域抽象的概念。其整个研究的思路，是从员工与组织，或者从雇员与雇主之间心理契约的角度来看整个组织的运作。

实际上每个人都会有自己的倾向性，包括在讨论人力资源管理问题时，人们会选择自己所倾向的角度，要么宏观，要么微观。尽管单一职能、微观层面的管理目前不仅在中国组织中，包括在西方都无法找到更多成功的例子，但我个人认为还是应该从微观层面上解决很多问题。这种看法来自我自己在中国企业摸爬滚打的经验，中国组织的人力资源管理主要体现在两个层面：宏观层面主要在高层；微观层面实际上在执行层。

## 宏观复合角度的两类研究

### 1、概念研究

在从宏观的角度和复合的角度谈整个组织的人力资源管理和组织绩效的关系时，人力资源管理研究基本可分为两类：一类是概念研究，一类是实证研究，通过数据说话。概念研究主要从理论上解释人力资源管理同组织绩效之间的关系，进而对人力资源管理进行分类。包括近年来很多人都熟悉的美国康奈尔大学教授提出来的分析人力资源的模型，他们从价值性和稀缺性两个方面把人力资源分为核心、特殊、通用、必须四大类，对不同类别的人才采取不同管理方式，核心人才价值高、且稀缺，需要得到足够重视；特殊的人才相比核心人才价值较低，但也非常稀缺，对待他们应采取特殊管理方法——外包或对外合作；必须人才对组织而言，具备较高价值，但非常普遍；还有一种人才价值较低且普遍，但每个公司都需要这样的人，他们也是人才，称之为通用人才。

Wright和McMahan指出人力资源具备这样四个特征：第一，稀缺性；第二，价值性；第三，难以模仿性；第四，不可替代性。真正同时具有这样四种人力资源的人才能叫做资源，才具备战略价值。然而，如何确定人力资源的稀缺性、价值性、难以模仿性和不可替代性？第一，你的目标是什么；第二，你的价值观是什么？你认为什么有价值，这就涉及到企业使命和愿景。中国企业之所以做不到，并不是缺乏人和管理。而是中国企业的老板大部分将企业目标放在追求经济利润上，却缺乏一个大的目标。这个大目标不是进财富500强，也不是有些公司的老板提出到某某年做到



1500个亿。这个目标应该是老福特先生在上个世纪末成立福特汽车公司的时候提出来的，他要让每一个美国工薪阶层的人开上汽车。这个目标应该是迪士尼创始人提出的要让人们过得快乐；也是GE创始人说的要带给人类光明。

Bailey于1993年指出，人力资源的战略价值并不能够完全有效的利用，比如人们的实际行为往往并不是他们最大的潜能的全部发挥结果，因此对人力资源管理至关重要。Appelbaum在此基础上，提出了有效的人力资源管理应该从能力、激励和参与机会等三个方面进行考虑。

## 2、实证研究

人力资源管理具有特定内涵，并不是所有的人力资源管理都有贡献。《人力资源计分卡》一书的作者之一Huselid，对人力资源管理和组织绩效关系有着精深研究，他利用因素分析，将人力资源实践分为两个部分：一是“员工技能和组织结构”；一是“员工激励”。这两类分别对组织绩效产生影响和贡献，这个研究支持了所谓的AMO模型。但是这样一个研究思路存在缺陷，它的缺陷就是没有考虑人力资源管理实践相互之间也会产生影响。他仅仅提出了理论分析，并没有从概念上进行分析。另一位战略人力资源管理专家

Delery提出新的人力资源实践的分类：一是内部一致性；一是外部一致性。也称之为内部匹配，外部匹配。这种分类主要考虑了内部一致性的特点，但其分类的理论和实证证据均不足。

## 人力资源管理三种研究视角

在整个研究人力资源管理和组织绩效关系的过程中，出现三个思路：1、最佳实践的视角；2、权变的视角；3、结构的视角。从不同的角度解释人力资源管理活动和它们对整个组织绩效的影响。

### 1、最佳实践的视角

即指无论处于怎样的环境，一定有一套最佳实践可完全通用，Pfeffer确定了16种最佳实践，尽管中国人无法理解，但他有其实践的证明，目前为止，这个思路仍然具备影响力。

### 2、权变的视角

人力资源管理的过程中需要考虑很多权变因素，包括战略、公司规模、所有制类型以及工会有无等。不同战略需要不同的人力资源管理模型。美国曾有一个关于企业成长发展五阶段的模型。这个模型从人力资源管理角度看，即企业在不同发展阶段需要不同的人才类型，从个人的角度讲就是核心竞争力。第一个阶段是企业处于初期，需要开拓型人才；第二个阶段企业要进行提升和

成长，所以需要善于学习型人才；第三个阶段企业迈入正规化，需要规范型人才；第四个阶段，需要创新型人才；第五个阶段，需要职业化人才。

### 3、结构的视角

看待任何事情不能单一视角，即使考虑权变，当它跟环境相互作用的时候，因为构造的不同，其结果也不同。有关人力资源管理实践对组织绩效的影响，目前比较流行的是这样一种分类：高技能员工在整个员工中占的比例。如果你认同这种概念，就可以解释为什么相同的企业经过发展成败各有结果。人力资源管理对组织绩效的重要贡献，就是人力资源管理中高素质员工的比例或者叫做高技能员工的比例。如果找不出更好的指标，可以在一定程度上用学历来代表，有大量数据证明高学历一定能够带来高回报，只不过是时间长短的问题。人力资源管理对于组织绩效的直接表现在两方面：第一，走的人越少越好，主动走的人越少越好；第二，人均劳动生产力。这恰恰是目前中国企业忽视的，可以用来衡量或者评价组织经营管理好坏的重要指标。中国企业往往只看结果不看过程，而人力资源管理恰恰是要解决过程的问题。人力资源是一个中介，研究中介变量，最终体现公司的财务指标、销售指标、盈利能力等等。招聘、培训、录用最终解决的是什么？一句短短的话就可以概括，那就是“养兵千日，用在一时”；激励措施是什么？员工关系、报酬福利、企业文化解决的是什么呢？解决的是需求的问题，就是解决这个员工到这里来干什么。所以组织的追求决定或影响了员工的追求。有了这样的追求以后，就要有配置和升降系统。因此，人力资源管理的八项活动结合起来，解决AMO或者AOM的问题，最终体现在员工的行为上。■

(作者系媒体资深撰稿人、专栏作家)



2017建筑四新展

# onstrucTech

## 第五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 ConstrucTech 2017-China International Building Technologies, Building Materials & Construction Equipment Exposition

**2017年2月27日-3月1日 北京·国际展览中心（老馆）**

**总体规模-20万平米 总体观众预计-20万人次**

### 同期举办:

2017中国国际家居产业博览会

第二十四届中国国际建筑装饰及材料博览会/墙纸布艺博览会（新国展）

### 子主题展会：

2017北京国际建筑模板、脚手架施工技术及产品设备展览会

2017中国国际建筑工程材料展览会

第十三届中国国际干混砂浆技术及产品展览会

第五届中国国际地坪材料及设备展览会

第六届中国国际建筑节能及绿色建筑展览会

第十三届中国国际建筑保温、新型墙体及外墙装饰展览会

2017年中国国际建筑涂料及化学建材展览会

2017中国（北京）国际建筑防水及屋面系统展览会

2017中国（北京）国际建筑工业化展览会

WWW.CONSTRUCTECH.CN

联系方式：010-57514068

### 四川山鼎建筑工程设计股份有限公司

山鼎设计 (Cendes) 创建于2003年, 是一家专业的建筑工程设计公司, 具有较为全面的建筑设计能力及客户服务能力。主要提供建筑工程设计及相关咨询服务, 包括项目前期咨询、方案设计、施工图设计及施工配合等, 业务涵盖各类住宅、城市综合体、公共建筑、规划、景观、室内设计等。部分核心管理人员及技术人员拥有美国、新加坡等发达国家建筑设计领域的工作经验。

招聘岗位: 建筑实习生/助理建筑师/项目建筑师/景观设计师/结构工程师/高级规划设计师/副主任建筑师

### 上海民航新时代机场设计研究院有限公司

公司成立于2002年1月, 是由民航华东机场建筑设计研究院与民航中南机场设计研究院联合组建而成, 是经中国民航主管部门、国家建设主管部门、国家工商管理主管部门批准, 在上海注册登记的拥有民用航空行业工程甲级设计、智能建筑甲级设计资质和民用建筑乙级、市政公用行业乙级设计资质及工程咨询甲级资质的科技服务型企业。

招聘岗位: 场道设计师/结构设计师/建筑设计师/总图设计师/招标准管理师/油气储运工程师/高级工程管理师/通导设计师

### 北京朗晟昊泰建材有限公司

北京朗晟昊泰建材有限公司成立于2007年, 公司一直致力于高端室内软装配饰及布局规划(样板间、会所、别墅、公寓)项目设计和实施, 以开放和融和的态度与众多国内外知名配饰产品供应商及规划设计师结成深度合作伙伴, 秉承多维、开阔、沉稳、大气的从业理念, 兼容并蓄, 不断向着室内软装配饰领域纵深化及多元化发展。

招聘岗位: 植物设计师/软装设计师/精装设计师/施工图设计师/园林方案设计师/园林施工图设计师

### 长厦安基建筑设计有限公司

长厦安基致力并专注于建筑设计, 不断专研专业技术, 以高质量的设计和强大的知识体系沉淀充分拓展团队的生存空间。

长厦安基致力于学习型组织, 并以此作为团队持续发展的强大动力, 持续向客户提供满足其需要的设计产品和良好的增值服务; 以建立开放、积极、公平、协作、快速的沟通渠道和氛围为管理职责, 并使之成为公司企业文化的重要组成部分。

招聘岗位: 品牌策划/平面设计师/初级设计师/初级建筑节能设计师/绿色建筑工程师/海外主创设计师/中级结构设计师/给排水设计师

### 上海家扬投资管理有限公司

上海家扬投资管理有限公司成立于2014年5月, 服务范围主要有: 工程项目代建、工程项目委托管理等。上海家扬管理团队是由一支共事多年、具有共同价值观的行业精英组成的队伍, 他们大都是来自知名设计单位、造价咨询公司、大型房地产公司的佼佼者, 有着卓越的技术基础和扎实的现场工程管理经验。

公司在浙江杭州设有分支机构, 目前浙江杭州萧山有两个新建项目正在启动中。

招聘岗位: 安装工程师/成本工程师/项目经理

### 基准方中建筑设计有限公司

该公司是中西部领先、全国一流的大型综合建筑设计服务企业。公司现有员工2000余人, 总部设在成都, 并在全国设立了8个分子公司。业务范围包括咨询顾问、规划设计、建筑设计、工程设计、环境景观设计、BIM和绿色建筑等, 涵盖居住、商业办公、酒店、文化教育、体育、医疗等不同建筑类型。合作伙伴以中国房地产100强和区域品牌房地产开发企业为主。

招聘岗位: 助理建筑师/给排水工程师/电气工程师/暖通工程师/结构工程师/方案创意建筑师/高级电气工程师/电气设计师



### 杭州现代环境艺术实业有限公司

公司始创于杭州西子湖畔,于1993年成立,注册资金1000万元。业务涵盖用地规划、风景区旅游规划、房产景观、城市广场、滨河绿地、温泉酒店与度假村规划设计、建筑设计、工程指导咨询等多个领域。具有国家旅游主管部门、建设主管部门颁发的旅游规划、园林景观和建筑装饰设计资质,业务分布全国近三十个省份和数百个城市,已成为中国工程设计咨询行业的领先者。

招聘岗位: 旅游规划设计师/施工图设计助理/方案设计助理/景观方案主创/公关经理/渠道经理/品牌总监

### 上海加合建筑设计有限公司

上海加合建筑设计有限公司于2005年在上海成立。作为一家具有多年优秀作品的积累和优质客户关系的发展型公司,上海加合建筑着眼于打造专业化精品化的适中尺度的商业和社区综合体项目。为了加强团队建设,补充新鲜血液,上海加合建筑正在寻求优秀的设计和管理型人才参与到项目从设计到施工的各个阶段,并直接能和客户以及顾问沟通。详细情况参考网站www.teamplus.cn

招聘岗位: 中高级设计师/商业类/客户经理/中高级室内设计师/中高级设计师(住宅类)/初级设计师(商业类)/实习生

### 大名县宣和房地产开发有限公司

宣和地产为北京豪林向荣、四川竹凌集团控股重要成员企业,公司成立于2010年,是一家以房地产综合开发为主,兼顾房屋销售、物业管理等业务的房地产开发企业。公司视人才为宝贵的财富,为全体同仁提供广阔的职业发展空间和自我价值实现的平台,让员工充分施展才智,提升自己,成就自我,实现梦想。为满足公司快速发展的要求,进一步完善公司人才梯队建设,现面向社会高薪诚募英才。

招聘岗位: 预算员/安全员/施工员/采购员/技术员/资料员/审计经理/工程部主管/工程副总

### 上海泛太建筑设计有限公司

泛太平洋设计集团(PDG)1994年在加拿大多伦多创建。1995年在上海成立设计分支机构开展在中国大陆的设计业务。2001年以后先后成立了上海泛太建筑设计有限公司及上海泛巢建筑设计事务所,并先后在成都及武汉设立分公司。公司设计范围包括城市规划及建筑设计,包括酒店、办公、商业文化设施、住宅、学校、体育场所等,并重视发展城市景观设计、建筑设计与室内设计的衔接与渗透。

招聘岗位: 建筑设计师/景观助理设计师/财务经理/初级建筑师/资深主创建筑师/实习生

### 北京中国风景园林规划设计研究中心

北京中国风景园林规划设计研究中心(简称“中心”)成立于1993年,隶属于住房和城乡建设主管部门下属的中国风景园林学会,具有风景园林工程设计专项甲级资质,并取得ISO9001:2008质量管理体系认证证书。中心成立二十多年来,设计项目遍布全国各地,曾先后获得国际风景园林师联合会(IFLA)、北京园林优秀设计、中国房地产优秀景观设计等国内外奖项。

招聘岗位: 园林专业实习生/施工图设计师/景观方案设计师/规划设计师/园林植物设计师/景观主创设计师

### 宝佳丰(北京)国际建筑景观规划设计有限公司

英国宝佳丰(BJF)是具有二十多年历史的国际化设计公司,在伦敦、卡迪弗、伯明翰及北京设有分支机构,自2003年进入中国以来,已经拥有来自欧洲、北美工作经历的主设团队及百余名专业设计师,提供项目策划、城市设计与规划、景观设计、旅游规划、生态修复设计等专业服务。宝佳丰设计团队具有多元化的国际背景、超前的设计理念和卓越的设计水平,可胜任来自各方面复杂问题的挑战。

招聘岗位: 景观方案设计师/景观方案室主任/景观设计总监/景观方案项目负责人



# 2017第九届中国（广州） 国际集成住宅产业博览会

The 9<sup>th</sup> China(Guangzhou) Int'l Integrated Housing Industry Expo

2017年5月12-14日  
Date: May 12<sup>th</sup>-14<sup>th</sup>, 2017

广州·保利世贸博览馆  
Venue: Guangzhou Poly World Trade Center Expo

### 主办单位（展会及同期论坛活动）：

亚洲建筑技术联盟协会  
住房和城乡建设部科技与产业化发展中心  
中国贸促会建设行业分会集成建筑委员会  
广东省钢结构协会

广东省省注册建筑师协会  
广东省建筑防水材料协会  
广东省墙体材料行业协会  
广东省商业地产投资协会

广东省地坪协会  
广东建设报  
新快报  
广东鸿威国际会展集团有限公司



展品内容：预制房屋、钢木结构、墙体材料、防水材料、屋面瓦、门窗幕墙、智能家居、木塑景观、园林庭院、别墅配套、移动厕所.....

**中国外商最聚集的装配式建筑产业展！**  
**大型房屋搭建将可申请免费布展3天！**



全国免费咨询电话  
4006 258 268  
参展联系  
135 8043 4492



展会官网  
[www.cihie.net](http://www.cihie.net)



官方微信公众号



业务范围:

规划设计  
建筑方案设计  
初步设计  
施工图设计  
景观设计  
工程项目管理

三大资质:

建筑工程甲级  
城乡规划乙级  
风景园林乙级

公司特点:

严格的工程成本控制  
创新的理念  
精细化的设计  
贴心式的服务

创意提升价值

用心提升品质.....

1997-2017



上海中星志成建筑设计有限公司  
Shanghai Star Z&C Architectural Design Co., Ltd





批准单位：中国国际贸易促进委员会  
 主办单位：中国国际经济技术合作投资公司  
 中国建筑业协会  
 承办单位：中国建筑业协会智能建筑分会

# 中国国际智能建筑展览会

China International Intelligent Building Exhibition

时间：2017年3月13-15日 | 地点：北京·国家会议中心

## 智慧社区与智能家居

可视对讲、智能家居、社区安防、  
智能抄表、社区服务与物业管理等

## 声光视讯

有线电视、公共广播、  
信息引导及发布、大屏  
显示、电子会议、音响  
扩声等

## 公共安全

安全防范综合管理平台、视频监控、防盗报警、火灾报警、实体防护、防爆安检、电子巡查、智能引导及停车场管理系统等

## 荟萃全球高新技术产品 创新智能行业建设应用

## 建筑设备管理与节能

建筑设备管理系统、能源管理、智能照明、智能遮阳、系统集成、建筑节能产品及方案等

## 通信与网络

综合布线、光传输、弱电  
线缆、计算机网络、网络  
安全、物联网、电话交换  
系统等

## 智慧城市

平安城市、应急指挥中心、智慧交通、智慧医疗、智慧教育、智慧酒店、云计算与大数据、数据中心等解决方案

智慧社区智能家居展区&解决方案与系统集成展区&声光视讯技术装备展区

☎ 梁菲菲 010-88365593-802 18610110561

✉ liangfeifei0308@sina.com

智慧安防展区&数据通信与节能技术展区

☎ 张 斌 010-88365593-804 18511295695

✉ zhang2008@126.com

IIBE组委会

☎ 86-10-88365591

✉ IIBE@iibechina.com