

# 建筑英才

## 2018 开启后房地产时代

如何进行非典型性员工关系管理  
行业转型期，年终考核的“法宝”是什么？  
规章制度能否成为企业自主管理的利器



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

选好人才 用好人才



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



建筑微信二维码



行业找工作

# 光荣与梦想

光荣承载梦想 创造未来

## 致我们的客户

时光飞逝，转眼迎来了2018年。在过去的一年里，国际国内发生了很多重大事件和重要变化，在巨大的国际压力下，中国正不可避免地走到世界舞台的中央，承担起一个大国应有的责任，中华民族的复兴之旅已经奋然起航，披荆斩棘，不可阻挡。引领中国崛起的一带一路伟大畅想已经落地生根。而在国内，军民融合发展的伟大创举也已经悄然进行。为适应更加积极稳健的发展需要，国内的经济以及经营环境正在经历大幅度地调整和大规模地治理，各行各业都在努力适应并积极转型，寻找新的突破点，找到新的着力点和发展方向。

英才网联作为国内分行业人才招聘网站的引领者，在治理调整的大环境中，一方面苦练内功，另一方面，努力携手我们的客户，把发现人才、培养人才、合理高效地使用人才形成互动互助机制，增强猎头业务，为客户寻找高端人才提供快速通道，真正为企业发展提供源动力。2017年，尽管国内就业市场低迷、企业生存艰难、行业监管加强、竞争日趋激烈，但我们努力适应环境、调整自己、苦练内功，在我们客户的信任、理解、支持下，顶住了压力，圆满完成计划，为客户提供了更加细致周到的服务，并携手我们的客户，完成困境中的逆势而上，为我们更好地生存发展开辟了更大的空间。

对我们的客户，我们心怀感恩与感谢，感恩你们的真诚与信任，感谢你们始终的关怀与帮助，感恩你们的宽容和理解，感谢一路的支持和教导。新的一年，挑战和机遇并存，真诚祝愿我们所有的客户都有新的突破和发展，在新的经济发展环境中开创新的局面，我们愿意继续与你们携手，不断探索和创新，互相鼓励，互相支持，共同迎来新的发展和进步。

在新的一年里，我们仍然会致力于提高服务效率、服务水平，使我们的服务多元化，更加贴近客户的需求，想客户所想，解客户所忧，积极为客户解决人才选拔、管理、使用时出现的各种问题和需求，做到携手发展、共同进步。

祝我们广大的客户新年新气象，小家和睦幸福，大家和谐安康，事业宏图大展、兴旺发达！



英才网联（北京）科技有限公司总裁

2018年1月

# CONTENTS 目录

Talents Research 英才观察

P<sub>8</sub>

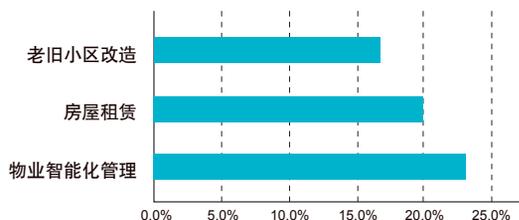
2018

开启后房地产时代

2017年注定成为房地产市场的拐点,而随着多渠道供给、房地产长效机制出台等一系列政策的实施,房地产将迎来崭新的时代。2018年,后房地产时代正式开启。

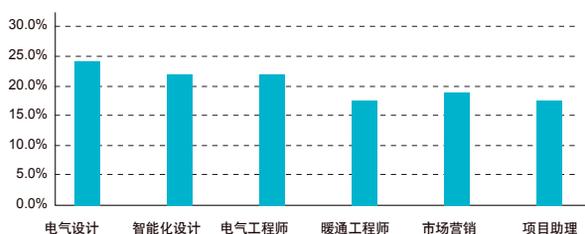
2017年第四季度热门领域招聘涨幅前三名

数据来源:建筑英才网



2017年第四季度热门职位招聘涨幅榜前六名

数据来源:建筑英才网



## 高端访谈 Interview

### 18 打造开放型平台 释放员工创造力

——访上海拓观建筑设计事务所董事合伙人宋勇强

### 20 建筑工业化时代来临 复合型管理应对发展需要

——访浙江建院建筑规划设计院院长徐召儿

### 22 人才兴企 战略先行

——访碧桂园集团广东腾越建筑工程有限公司总经理马小军

## 圆桌 Round table

### 24 行业转型期, 年终考核的“法宝”是什么?

25 实施“工匠文化”考核细节管理和执行势在必行

26 选取适合企业发展的考核方式 提升考核权威

27 建立科学有效的绩效考核体系 促进企业管理水平提升

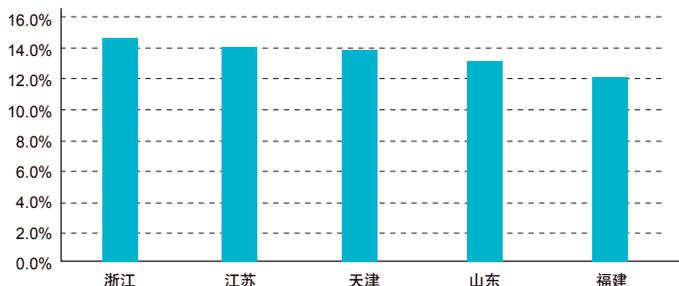
28 设置多个考核点 让绩效考核“旧貌换新颜”

29 公平是确立和推行考核制度的前提

30 制定考核制度切忌邯郸学步, 拿来主义

### 二三线城市人才需求同比图

数据来源：建筑英才网



**P10** 后房地产时代来临 传统与复合型人才缺一不可

**P12** 建筑业改革之年 物业智能化迎来黄金发展时代

**P15** 特色小镇规范建设迅速开展 建筑行业人才前景可期

#### HR故事 HR Story

32 HR的甜点

33 HR学芭蕾

#### HR生涯 HR Life

34 建筑施工行业用工挑战多 劳动合同条款需完善

#### 专家坐诊 Diagnosis

36 如何进行非典型性员工关系管理

36 员工在办公场所打架可以解除劳动关系吗？

37 如何处理越级群发邮件诽谤上司的员工？

38 可以辞退性骚扰女员工的中层领导吗？

39 员工出现办公室恋情可以劝退吗？

40 如何处理婚内出轨给公司造成影响的员工？

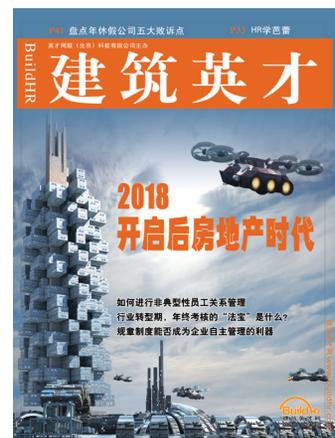
#### 方法/案例 Case

41 盘点年假公司五大败诉点

44 案例解读：规章制度能否成为企业自主管理的利器

#### 会员专区 Members

47 企业招聘信息



2018.1 总第56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  
韩佳航  
李佳洋

美术编辑：王 颖  
发行总监：高亚南

地址：北京市海淀区中关村南大街12号  
信息楼6层

邮编：100081

电话：010-82197136/82197085

传真：010-82197596

E-mail: yuanh@800hr.com

电子版阅读

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

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

<http://www.buildhr.com>

印数：30000册

内部资料 版权所有  
转载引用者请与编辑部联系

## 2018年房地产调控力度不放松 深化住房制度改革成重点

日前,全国住房城乡建设工作会议召开,对2018年工作任务作出部署。会议指出,要深化住房制度改革,加快建立多主体供给、多渠道保障、租购并举的住房制度。大力发展住房租赁市场特别是长期租赁,在人口净流入的大中城市加快培育和发展住房租赁市场,推进国有租赁企业建设,充分发挥对市场的引领、规范、激活和调控作用。同时,支持专业化、机构化住房租赁企业发展,加快建设政府主导的住房租赁管理服务平台,加快推进住房租赁立法,保护租赁利益相关方合法权益。扎实推进新一轮棚改工作,2018年改造各类棚户区580万套。全力做好公租房工作,增加公租房实物供给,持续提升公租房保障能力。

## 房地产

## 河南出台建筑业转型计划 鼓励发展装配式住宅

2017年12月28日,《河南省建筑业转型发展行动计划(2017~2020年)》正式印发,《计划》提出,力争到2020年,全省建筑业总产值突破14000亿元。培育50家实力较强的工程总承包企业,50家有市场竞争力的全过程工程咨询企业,100家在全国有影响力的建筑施工企业,建筑业特级资质企业数量力争突破30家。《计划》还提出了企业改革、装配式建筑、建筑业创新、人才队伍素质提升、优化建筑市场环境五大攻坚计划。大力培育装配式建筑施工队伍,2020年底前培养300名高层次专业人才、3000名一线专业技术管理人员、30000名生产施工技能型产业工人。

## 全球城市

## 国务院批复未来18年城市总体规划 上海建造卓越“全球城市”

继北京之后,《上海市城市总体规划(2017—2035年)》在2017年年底也获国务院批复。《总体规划》中明确了上海在国际经济、金融、贸易、航运、科技创新的“五大中心”地位。规划要求上海主动服务“一带一路”建设、长江经济带发展等重大战略,在深化自由贸易试验区改革上有新作为。同时,在区域功能网络中,发挥上海作为全球交通网络节点对区域的辐射带动作用。在基础设施方面加强统筹,包括加强浦东国际机场和区域城际铁路的对接,加强上海港和杭州湾沿海、长江下游港口的分工合作,深化江海联运的模式等。

## 国土部举办房产税设计研讨会 专家 建议防止引发楼市剧烈波动

国土资源部下属国土资源战略研究重点实验室日前举办以“房地产税设计与不动产登记”为主题的学术报告会。与会学者认为,从健全税制、提升公共服务供给质量、促进土地财政转型和房地产市场均衡协调发展等角度看,开征房地产税具有其现实必要性。房地产税征收必须在处理好公平与效率问题的原则下,以不动产登记信息管理基础平台数据为依据,明确房地产税的开征范围和功能定位,防止危害金融体系稳定、引发房地产市场剧烈波动等风险。会上专家学者们就房地产税收的一系列关键问题进行深入探讨,为研究不动产统一登记支撑房地产税收提供思路。

## 国土部

## 全球新增项目密集开工 “一带一路”建设迈上新台阶

2017年,以中老铁路、亚马尔项目为代表,“一带一路”建设气势如虹。尤其12月以来,沿线项目密集开工。国家发改委主任何立峰近日称,我国以“一带一路”建设为重点,开放型经济新体制逐步健全。通过加强政策沟通,已累计与86个国家和国际组织签署了100份“一带一路”合作文件。项目密集开工的背后,政策层面也在持续助力。国家标准委近期发布的《标准联通共建“一带一路”行动计划(2018-2020年)》提出,要深化基础设施标准化合作,支撑设施联通网络建设,推动5G、智慧城市等国家标准在沿线国家应用实施。

## 起航

### 粤港澳大湾区起航: 基础已备 整合提速

2017年是粤港澳大湾区启动元年,“粤港澳大湾区城市群”建设首次被写入《政府工作报告》,十九大报告也指出,以粤港澳大湾区建设、粤港澳合作、泛珠三角区域合作等为重点,全面推进内地同香港、澳门互利合作,制定完善便利香港、澳门居民在内地发展的政策措施。如今,《粤港澳大湾区城市群发展规划》即将公布,港珠澳大桥、广深港高铁通车在望,多项工作正围绕大湾区建设展开,以推动粤港澳三地合作发展,这一区域正以良好的发展态势崛起为世界级城市群。深港产学研基地深港发展研究院执行院长张克科表示,“未来,粤港澳大湾区有望成为世界经济总量第一的湾区。”

## 长租公寓

### 响应“租购并举”政策 碧桂园首个长租公寓落户上海

“为响应‘房住不炒,租购并举’精神,目前上海区域已经在上海布局千余间长租公寓,将陆续推向市场。”碧桂园集团上海区域总裁高斌说,作为碧桂园首个长租公寓产品,在设计上注重功能分区,希望能在小面积空间内提升年轻人的租住舒适度。12月29日,碧桂园集团“BIG+碧家国际社区上海国家会展中心店”正式开业运营。“未来,碧桂园打算借助过去造城经验和规模优势,发挥质量、速度、成本、资金等方面优势,同时研究利用鼓励农村集体建设用地发展租赁住房等政策建设长租城市。”碧桂园集团总裁莫斌透露,计划到2020年围绕一二线核心城市发展100万套长租公寓,在此基础上打造“长租城市”。

### 重庆未来3年开建6条高铁 进入高铁大规模建设阶段

近期召开的重庆市交通基础设施建设提升战略行动新闻通气会介绍,从2018年起至2020年,重庆市将开工建设渝湘、渝昆、渝西、兰渝、成渝中线、渝汉等6条约1400公里高铁。据重庆市交委介绍,当前高铁通道不足,仍是重庆市交通发展短板中的短板。在实施全市交通基础设施建设提升战略行动期间,高速铁路建设将突出“加快”,即建设进度加快,运行速度加快。“以全线时速350公里的标准,提速构建‘米’字形高铁网。”重庆市交委有关负责人表示,重庆市将打通与京津冀、长三角、珠三角等地区的高铁联系,更好地融入国家“一带一路”建设和长江经济带发展。

## 高铁

## 数字解读

## 天津2017年新建2900万平方米绿色建筑

据天津市建委统计,2017年天津市新建绿色建筑2900万平方米,43个项目获得绿色建筑评价标识,其中25项为高星级,4个项目获得绿色建筑创新奖。自2006年推行绿色建筑项目示范以来,天津市在绿色建筑标准、法规体系、能力建设等方面不断推进,其中新建民用建筑全部执行绿色建筑标准,居全国前列。天津市建委相关负责人介绍,近年来,天津市实现区域整体绿色发展,今后也将继续践行绿色发展理念,加快绿色建筑技术研发推广,推进可再生能源应用,未来五年计划推动300个项目获得绿色建筑评价标识,把绿色建筑打造为城市建设的新亮点,推动城市建设走绿色发展之路。



2900万

## 交通部:中国“五纵五横”综合运输大通道基本贯通

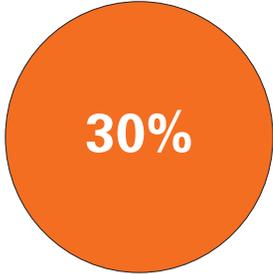
中国交通运输部日前披露,中国“五纵五横”综合运输大通道基本贯通,全面开创了交通运输发展新局面。日前召开的2018年全国交通运输工作会议透露,中共十八大以来的五年,中国铁路营业里程增长2.7万公里,高铁覆盖65%以上的百万人口城市。公路总里程五年增长约53.4万公里,高速公路覆盖97%的20万人口城市及地级行政中心。民航运输机场达229个,服务覆盖全国88.5%的地市、76.5%的县。会议强调,未来3年,中国交通要打好防范化解重大风险、精准脱贫、污染防治这三大攻坚战,确保全面完成“十三五”规划确定的目标任务。



2.7万公里

## 业内预计一线城市租赁住房占比将超30%

近期,多个城市的租赁型用地供应计划值得关注。北京规定,未来5年新供应住房中,产权类住房约占70%,租赁类住房约占30%。上海规定,“十三五”时期,预计新增供应各类住房约170万套,包括租赁住房约70万套。据此计算,上海租赁住房供应占比将达到41%的水平。租赁市场的不断扩大,满足了更多购房困难群体的居住需要,有力地支持了“房住不炒”思路下房地产长效发展。业内人士认为,“未来租赁型用地的开发将主要分布在全国36个一二线城市中。而在此类城市租赁住房的占比方面,预计一线城市将保持在30%的水平之上,而二线城市将保持在20%的水平之上。”



30%

## 北京保障房任务已超额完成 至2017年11月底已竣工90517套

截至2017年11月底,北京市政府实事任务“建设筹集各类保障性住房5万套(户)以上,竣工6万套”已全面超额完成。据统计,全市保障房新开工65479套,其中公租房7598套、产权类保障房3807套、棚改安置房54074套;竣工90517套,其中公租房23376套、产权类保障房40030套、棚改安置房27111套。房源筹集方面,北京正进一步引导鼓励全社会支持参与住房保障工作,以建立多主体供给的格局。比如,鼓励国有企业利用自有用地建设保障房,加大企业自持商品房作为租赁房推进力度,激活集体土地潜力等。作为全国首批利用集体土地建设租赁住房试点,北京市目前已开工5个项目,已入住4200余户。



90517套

## 新锐设计



### 安龙国家山地户外运动示范公园溶岩美术馆

贵州省黔西南州的安龙县，是安龙国家山地户外运动（示范）公园的索道攀岩的起点，而溶岩美术馆就修建在海尾山谷北侧的巨大岩壁之上，奇峰、怪石、河流、天坑，整个山谷尽收眼底。溶岩美术馆正立面呈干净弧形，通体由玻璃幕墙组成，这种处理可以最大限度将海尾山谷的壮美景色收入建筑内部，同时，玻璃的质感也很好的协调了建筑与建筑所在场地的关系，使作为外来物的建筑和崖壁融为一体。溶岩美术馆建筑内部面积约800平米，室内分别是展厅和会议及配套服务区；室外也有两层，分别是位于建筑屋顶的公共观景台和位于建筑底板下面的户外休息区。（三文建筑/何崴工作室）

### 苏州大湖公园景观设计

在中国苏州大湖公园，有着一一种特别的氛围。很多人去后都有共同的感觉，因为在那里，整个人都安静了下来。设计师运用立面的墙体，通过艺术创作产生触感上的肌理感，又通过有序的分割将光与影带入到空间中，赋予空间丰富的层次和变化。半透的U玻界定着空间，透漏着光与空间，同时作为载体体现了线性的构成。地面石材有山形水势的纹理，与立面的素色墙面相互融合。在边界运用轻盈的立面格栅，产生空间上的延续感。LANDAU朗道国际设计重新演绎传统园林，希望以生态、人文、品质的项目形象，创造一种地域式的文化，体现与自然亲密接触的生活方式。（LANDAU朗道国际设计）



### 上海格楼书屋

格楼书屋位于上海黄浦江西岸的徐汇滨江公园，基地四周被开阔的江景和茂密的绿树环绕。在开放的自然中，设计师希望这座通透的书屋在融入环境的同时，为人提供亲切闲适的内在空间。从宽大的滨江步道、或是从幽深的铁轨花径接近基地，会看见若干高低错落的平台漂浮在树林中，支撑它们的是—组钢格架构成的片墙。曲折的楼梯把这些平台联系起来，把人带进一个个方位各异、大小不一的空间。幕墙玻璃和格架墙都是通透的，模糊了平台之间和室内外的空间层次。居一隅而窥全豹，格楼再现了这种林中的空间体验，使抽象与具象在连续的尺度中得以共生。（山水秀建筑事务所）



# 2018

# 开启后房地产时代

策划 | 苑航 撰稿 | 苑航 黄晶晶 李佳洋

2017年已经过去，万众瞩目的房地产市场在一波又一波的浪潮冲击下，逐渐褪去昔日的色彩，黯然落幕。岁末年初，另一种声音逐渐响起，中国房地产市场进入新的发展轨道，后房地产时代来临。

中国房地产市场高速发展已经十余年，房地产大开发席卷全国各地，土地收入一度成为一些地方政府的主要收入来源。房地产成为支柱产业，而由房地产开发带动的相关产业也火爆异常。曾几何时，炒房，成为发家致富的捷径，不只是普通家庭炒房，一些上市公司也加入炒房大军，甚至在业绩不佳时卖几套房就能力挽狂澜，保住上市地位。狂欢过后，留下一路漂亮的泡沫，楼越建越多，房子越盖越高，而价格越来越脱离普通家庭的收入。



房地产大跃进似的发展，导致居民负债率高企，购买力下降，实体经济萎靡。这一现象引起国家高度重视，2017年调控力度空前超出历史。北京317新政过后，全国各地陆续出台限购、限售、限贷、限价、提高首付、收紧信贷、利率上调等大大小小200多次房地产政策，以遏制疯狂的楼市。2017年7月，住建部等部门联合印发《关于在人口净流入的大中城市加快发展住房租赁市场的通知》提出，要继续深化城镇住房制度改革，建立租购并举的住房制度。十九大报告再次指明方向，加快建立多主体供给、多渠道保障、租购并举的住房制度，“房住不炒”的概念再次深入人心。

2017年，北京首次推出共有产权房，解决夹心层居民的住房问题。租购并举、租售同权等新政也陆续在全国实施。有业内人士预测，未来房地产租赁市场潜力巨大，将有万亿市场吸引房地产开发商进入。与此同时，各地大力推广特色小镇建设，利用特色房地产开发，达到产业与居住共赢。

经过一系列调控及打压，房地产市场在2017年下半年出现回落，在一线城市量价齐跌的基础上，热点二线城市在年末也迎来了房价下跌的局面。有专家表示，中国房地产已经进入白银时代，也有专家说，中国将迎来二次房改。但无论如何，2017年注定成为房地产市场的拐点，而随着多渠道供给、房地产长效机制出台等一系列政策的实施，房地产将迎来崭新的时代。

2018年，后房地产时代正式开启。





# 后房地产时代来临 传统与复合型人才缺一不可

文 | 苑航

历经史上最频繁最严厉的调控后，2017年年末，狂热的房地产行业终于偃旗息鼓，平静地迈进2018年。

日前，根据北京市住建委公布的数据，2017年北京新建住宅市场（含普通

住宅、豪宅、别墅，不包括自住房和保障房）各区总成交额1751.81亿元，环比2016年下跌35%，总成交21660套房，环比减少24954套，下跌54%；2017年全年北京二手住宅共计网签136237套，同比2016年减少了136197套，降幅约50%。

作为房地产市场风向标的北京，在

过去的一年表现乏力。近期有媒体报道，全国70个主要城市，房地产市场量价均结束上涨，进入调整期。业内人士表示，2018年，随着调控政策的深入实施，共有产权房、公租房的供给与普及，租购同权政策的落实等，房地产市场将迎来全新的发展时期，后房地产时代已

经来临。

### 市场格局突变， 传统岗位需求仍居高不下

2018年，房地产市场将迎来前所未有的改变，而这种改变将随着“房住不炒、租购并举”的新思路新举措遍地开花，人才市场也将迎来显著变化，一大波人才招聘潮已初露端倪。

英才网旗下建筑英才网招聘数据显示，截至2017年12月末，建筑行业招聘需求同比2016年，上涨10.8%。其中一线城市北上广人才需求同比增长明显，均超过15%。热点二线地区江苏、浙江、福建、湖北、四川、山东、河南等地对建筑人才的需求同比涨幅接近一线城市，均达到15%。

在职位方面，虽然建筑房地产市场发生结构性变化，但传统职位需求并没有因此而出现疲软，相反，建筑师、规划设计师、土建工程师、电气工程师、园林/景观设计师、结构工程师、项目经理等传统岗位需求一路走高，需求同比涨幅均超过一成。

建筑英才网资深招聘顾问表示，建筑房地产领域的传统岗位是建筑人才市场构成的主要部分，需求一直很旺盛。目前房地产市场的变化已经很明显，但更多的是房屋属性的重新定位，并不影响行业企业对人才的需求。“每年的招聘旺季是在春节过后的二三月份，但今年元旦刚过，建筑企业就开始积极储备人才，新年首周出现招聘小高峰。由于2017年全国各地加大了土地供应，2018年房地产行业将迎来新一轮的开发建设高潮，人才需求也将赶超2017年，达到近两年的一个高

峰。”建筑英才网资深招聘顾问介绍，从目前建筑英才网的招聘数据来看，二三线城市招聘需求开始走高，2018年建筑行业人才将有一部分分流到二三线城市，但一线城市的人才需求也将保持稳定增长，人才市场供需能否平衡，还有待观察。

### 房企提前备战， 复合型人才招聘需求迎来高峰

房地产黄金时代虽然已经过去，但庞大的市场蛋糕仍然极具潜力。随着2017年一系列调控政策的落地，房地产行业正在积极转型，寻求新的着力点。

2017年12月23日，全国住房城乡建设工作会议召开。住房和城乡建设部部长王蒙徽与会时表示，2018年将深化住房制度改革，加快建立多主体供给、多渠道保障、租购并举的住房制度。同时将大力推进新一轮棚改工作，2018年改造各类棚户区580万套。

“作为政府大力度扶持的棚户区改造项目，建筑企业参与的积极性较高，同时也将带动当地建筑人才的需求，特别是城市规划类、施工类人才，如规划工程师、设计师，造价工程师、给排水工程师、路桥工程师等，都将成为2018年建筑人才市场上的宠儿。而具备技术及管理能力的复合型人才，将一才难求。”建筑英才网资深招聘顾问表示，2018年除了棚户区改造，各地推出的共有产权房供地，如北京今后五年将完成25万套共有产权住房供地，以及租赁房供地等，都将引发新一轮建设潮。为了备战2018年开发高峰，今年建筑房地产企业招聘高峰提前开启，预计春节过后迎来高峰期，具有3年以上工作经验的技术

人才、5年以上管理经验的管理型人才将成为人才市场最为抢手的。

### 租赁市场开启， 物业管理类人才从幕后到前台

2017年注定是房地产市场的拐点，“房住不炒”的概念已深入人心。为了达到“居者有其屋”的发展目标，各地政府加大了土地供应面积，租购并举、租售同权等新政也陆续在全国落地。

“从商品房开发，到租赁房建设，从棚户区改造，到特色小镇的推广普及，中国房地产行业迎来了新的发展机遇。在新形势下，建筑房地产人才市场也将发生改变。各地将大批上马的租赁房项目，将带动物业管理类人才的需求，而特色小镇及各地新近推出的美丽乡村计划，也将加大绿色建筑类人才需求。”建筑英才网资深招聘顾问表示，2018年建筑房地产人才市场也将随着行业的转型发生质的改变，建筑行业企业对人才的需求更加细化，对岗位的要求更加精准化，那些术业有专攻的技术类、创新类人才将更加吃香。

据建筑英才网数据显示，截至2017年12月末，物业类人才需求同比增长达到13.5%，涉及的岗位有物业经理、物业管理员、电梯工程师、空调工、强电工程师等。

建筑英才网资深招聘顾问表示，随着智能社区的建设普及，未来智能类新型物业人才需求也将出现高峰，如智能楼宇工程师等岗位。而2018年租赁市场或将成为房地产市场主角，物业类人才将从幕后走向前台，成为建筑人才市场重要组成部分。■

# 建筑业改革之年 物业智能化迎来黄金发展时代

文 | 黄晶晶

2017年中国建筑业在多个领域都有大动作，无论是围绕技术推进，行业标准制定，还是建筑企业在寒冬中的转型升级，建筑业改革之举不断，每一项改革都与建筑企业的生存和发展息息相关。

随着房地产市场衰退，物业管理市场逐渐兴起，中国物业管理行业有望迎来新一轮的风口。近期中央和地方政府密集出台政策，鼓励租购并举；从2015年开始，大规模的保障房建设和棚户区改造工程陆续开建，建筑其他领域的新兴发展冲淡了房地产市场带来的寒意，建筑行业的用人需求也出现了回暖，招

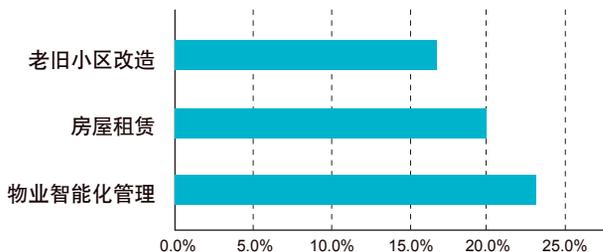
聘方向也出现了一些变化和调整。

建筑英才网的数据显示，2017年第四季度，物业智能化管理，房屋租赁和老旧小区改造项目的招聘需求上涨明显，分别较2016年同期上涨23.6%、20.4%和17.3%。（图一）

招聘职位方面，电气设计、智能化设计、电气工程师、暖通/热力工程师、市场营销、项目助理是最为热招的职位前六名，在新的招聘季度，这几个职位的上涨潜力仍值得期待。（图二）

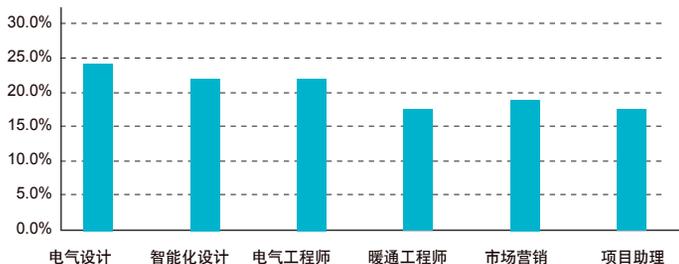
图一：2017年第四季度热门领域招聘涨幅前三名

数据来源：建筑英才网



图二：2017年第四季度热门职位招聘涨幅榜前六名

数据来源：建筑英才网



## 物业智能化管理的黄金时代来临

建筑英才网的数据显示，2017年第四季度，北京对物业智能化管理人才的招聘需求与2016年同期相比增长23.6%，增长超两成，在一线城市中位列第一；上海和广东的招聘需求同比分别增长22%和20.5%。二三线城市中，涨幅较大的是浙江，招聘需求较2016年同期上涨了21%；其次是天津和河北，招聘需求分别较2016年同期上涨了20.4%和20%。

建筑英才网的招聘顾问指出，面对十年来积累的巨量住房存量，无论是自住，还是出租，都面临物业服务的需求，物业管理行业正在悄悄迎来自己的“黄金时代”。据智研咨询《2017-2022年中国物业管理行业发展趋势及投资战



## 老旧小区改造

建筑英才网的数据显示,2017年第四季度,老旧小区改造项目的人才需求量较2016年同期相比上涨了20.4%。从人才需求的分布上看,一线城市的人才需求量占全国总需求近四成。上海地区同比涨幅较为明显,上涨了21.5%,其次是北京,上涨了20.7%。在二线地区,江苏同比涨幅显著,上涨了26.7%。

建筑英才网的招聘顾问指出,从北京市智慧小区建设工作会上获悉,根据计划,今年还将建设100个智慧小区。据介绍,2018年,市住建委计划在完善首批12个智慧小区示范项目的基础上,再逐步建设100个智慧小区项目,尤其将加快老旧小区的智慧化建设。

职位方面,电气工程师和暖通/热力工程师是最为热招的职位,招聘需求分别同比上涨了23%和19.1%。

略研究报告》显示,预计未来3年新增物业管理面积将在36亿平方米左右,若按照15年的物业结构和费用测算,则总市场规模将会达到7800亿元。

职位方面,电气设计和智能化设计是较为热招的职位,招聘需求分别同比上涨了25.7%和23%。

### ▷ 电气设计同比增长25.7%

建筑英才网的数据显示,2017年第四季度,该职位人才需求量较2016年同期相比上涨了25.7%。一线城市中,上海对这一职位的招聘需求涨幅较大,同比上涨了27.1%,二三线城市中,浙江的涨幅较大,同比上涨了26%。

薪酬方面,一线地区中,北京、上

海、广东的平均薪酬分别为8753元/月、7740元/月、6187元/月;二三线地区中,天津和浙江的平均薪酬较高,分别为7364元/月和6041元/月。

### ▷ 智能化设计同比增长23%

建筑英才网的数据显示,2017年第四季度,该职位人才需求量较2016年同期相比上涨了23%。区域方面,北京和天津对这一职位的招聘需求涨幅较大,分别同比上涨了24%和22%。

薪酬方面,一线地区中,北京、上海、广东的平均薪酬分别为9047元/月、9021元/月、7342元/月;二三线地区中,天津和浙江的平均薪酬较高,分别为7860元/月和6089元/月。

### ▷ 电气工程师同比增长23%

建筑英才网的数据显示,2017年第四季度,该职位人才需求量较2016年同期相比上涨了23%。区域方面,北京和上海的招聘需求涨幅较大,同比分别上涨了24%和22.7%。

薪酬方面,一线地区中,北京、上海、广东的平均薪酬分别为11176元/月、11781元/月、9699元/月;二三线地区中,江苏和浙江的平均薪酬较高,分别为9432元/月和9332元/月。

### ▷ 暖通/热力工程师同比增长19.1%

建筑英才网的数据显示,2017年第四季度,该职位人才需求量较2016年同期相比上涨了19.1%。二三线城市的

招聘需求涨幅远超一线城市，其中浙江和天津的涨幅较大，同比分别上涨了26.2%和25%。

薪酬方面，一线地区中，北京、上海、广东的平均薪酬分别为10180元/月、9977元/月、7274元/月；二三线地区中，江苏和浙江的平均薪酬较高，分别为7877元/月和7697元/月。

### 中央明确房产政策 重点发展长期租赁

建筑英才网的数据显示，2017年第四季度，房屋租赁领域的人才需求量较2016年同期相比上涨了17.3%。一线地区中，北京的人才需求量同比涨幅较大，增长19.6%。上海和广东地区的同比涨幅相近，平均上涨17.4%。二线主要地区中，江苏同比增长超过一线地区，

上涨24.4%。

建筑英才网的招聘顾问指出，2017年12月20日闭幕的中央经济工作会议，明确了2018年中国楼市发展方向，强调了长期租赁。日前，住建部也出台了住房租赁和销售管理条例的征求意见稿，规范租赁市场；多个地方政府也先后出台政策，鼓励更多人租赁房屋。

职位方面，市场营销和项目助理是较为热招的职位，招聘需求分别同比上涨了20%和18.7%。

### ▷ 市场营销同比增长20%

建筑英才网的数据显示，2017年第四季度，该职位人才需求量较2016年同期相比上涨了20%。区域方面，浙江和上海的招聘需求涨幅较大，分别同比上涨了25.7%和24.4%。

薪酬方面，一线地区中，北京、上海、广东的平均薪酬分别为9360元/月、9810元/月、7891元/月；二三线地区中，福建和天津的平均薪酬较高，分别为7235元/月和6880元/月。

### ▷ 项目助理同比增长18.7%

建筑英才网的数据显示，2017年第四季度，该职位人才需求量较2016年同期相比上涨了18.7%。二三线城市的招聘需求涨幅远超一线城市，河北和湖北两地的招聘需求涨幅较大，同比分别上涨了28%和26.9%。

薪酬方面，一线地区中，北京、上海、广东的平均薪酬分别为7244元/月、7451元/月、5930元/月；二三线地区中，江苏和浙江的平均薪酬较高，分别为6747元/月和6662元/月。■



# 特色小镇规范建设迅速开展 建筑行业人才前景可期

文 | 李佳洋

十九大报告提出，要加强生态文明建设、推进绿色发展战略，要实施乡村振兴战略，坚持农业农村优先发展。早在上个世纪80年代，我国就提出了以小城镇为主体的城镇化战略构想。特色小镇可以看作是在我国城镇化战略进行到一定程度时所产生的的一种新型的城镇化模式。2016年7月，住建部、国家发改委、财政部联合发布《关于开展特色小镇培育工作的通知》，决定在全国范围开展特色小镇培育工作，提出到2020年培育1000个左右各具特色、富有活力的休闲旅游、商贸物流、现代制造、教育科技、传统文化、美丽宜居的特色小镇。自此，各省市和各路资本纷纷投入到特色小镇的规划建设中来。特色小镇成为了在城镇发展中承上启下的重要纽带和重要环节。

在特色小镇的建设过程中，盲目跟风、千镇一面、房地产化的情况屡见不

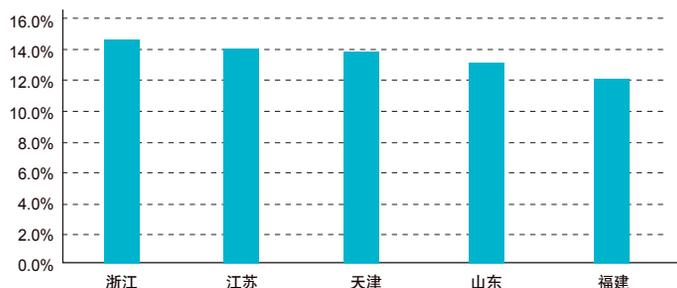
鲜。为此，2017年12月4日，国家发改委与国土资源部、环境保护部、住房城乡建设部联合发布《关于规范推进特色小镇和特色小城镇建设的若干意见》（以下简称《意见》），规范推进各地区特色小镇的建设发展方向，在宏观上提供了特色小镇发展的指导政策，截至目前，住建部等有关部门已公布两批，共计403个镇的全国特色小镇名单。

有数据显示，“十三五”期间，各省、自治区、直辖市共规划了1370个特色小镇项目。特色小镇的兴起不仅带动

了各地旅游文化业的发展，也加快了建筑行业人才需求量的上升。据英才网旗下建筑英才网招聘数据显示，截至2017年12月末，在全国范围内，建筑行业的人才招聘需求同比上涨10.8%；一线城市的人才需求涨幅依然领先，北京、上海地区的人才需求同比涨幅分别为14.5%、13.8%。二三线地区中，山东、天津、浙江、江苏、福建的人才需求均明显上涨，同比涨幅分别为13.2%、13.9%、14.8%、14.1%、12.1%。（图一）

图一：二三线地区人才需求同比图

数据来源：建筑英才网





### 特色小镇建筑之“特” 建筑设计类人才走热

建筑是城镇的基础设施，而特色小镇的命脉就是“特色”，因此，特色小镇的建筑不能和普通建筑混为一谈。我国在大力推进特色小镇建设的同时，必然会带动建筑设计类人才需求的增加，据建筑英才网招聘数据显示，截至2017年12月末，建筑设计类人才的招聘需求与2016年同期相比上涨14.3%。

区域方面来看，一线地区的人才需求同比涨幅平均为16%，二三线地区中经济较为发达的天津、浙江、江苏的同比涨幅分别为15.5%、14.9%、14.3%。职位方面，绿色建筑设计师、方案设计师、施工图设计师、BIM工程师、规划设计师处于建筑行业的热招聘职位排行榜前列，招聘需求与2016年同期相比分别上涨17.6%、17.1%、16.5%、15.9%、15.6%。（图二）

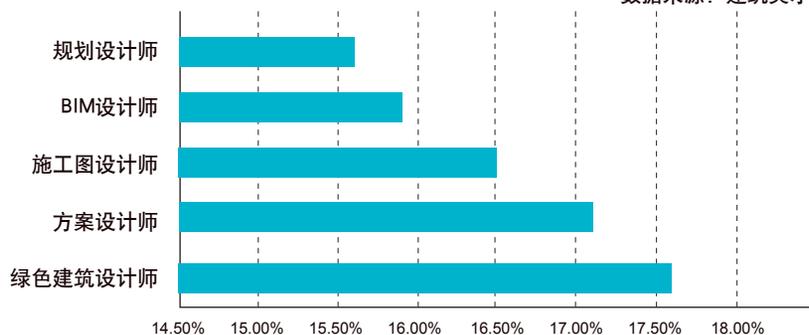
在特色小镇的发展过程中，急于求成、盲目跟风、房地产化等问题频频出现，《意见》也提出在建筑设计特色方面，要“防止内容重复、形态雷同、特色不鲜明和同质化竞争”。建筑英才网资深招聘顾问表示，我国的产业正在往智能化、绿色化的方向发展，除了要避免雷同建筑之外，建筑设计师还要考虑到建筑的智能化和环保性。

### 特色小镇项目之“特” 项目管理类人才抢手

随着特色小镇建设在全国的开展以及PPP项目的走热，项目管理类人才已经在建筑行业变成“抢手货”。据建筑英才网的招聘数据显示，截至2017年

图二：建筑设计领域热招职位需求同比图

数据来源：建筑英才网



12月末，项目管理类人才的招聘需求同比涨幅达13.1%。

从人才需求的地域分布来看，由于全国各地对特色小镇建设的持续推进，二三线地区对此类人才的需求也在逐渐上升。据建筑英才网招聘数据显示，北京、上海、天津、浙江、广东、江苏对该类人才的招聘需求较大，同比涨幅分别为16.3%、15.9%、15.2%、15.3%、14.6%、13.8%。职位方面，项目经理、项目管理工程师、绿色建筑咨询工程师的招聘需求同比涨幅较大，分别为17.1%、16.4%、15.3%。

建筑英才网资深招聘顾问表示，各具特色的文化背景、文化底蕴和产业布局是各地区建设特色小镇的依据，项目管理类人才需要根据当地的文化特色和产业布局优化设计小镇，找出自身特色，准确定位，对小镇的命名、组织规划、建设、运营、管理、融资模式、投资主体等内容进行明确定位和策划。防止盲目跟风和房地产化的情况发生，避免千篇一律。

### 特色小镇景观之“特” 园林景观类人才受欢迎

在特色小镇的空间构成上，除了特色建筑外，园林景观也是特色小镇风貌的直接体现，据建筑英才网招聘数据显示，随着特色小镇的发展，园林景观类人才的招聘需求涨幅也在上升，截至2017年12月末，与2016年同期相比涨幅达12.5%。从职位方面来看，园林设计师、雕塑设计师、园艺工程师、花卉工程师的同比涨幅较大，分别为15.2%、

13.6%、14.5%、12.9%。从地域分布上看，一线地区中，北京、上海、广东的同比涨幅分别为15.1%、14.6%、14.4%；二三线地区中，天津、浙江、山东的同比涨幅较大，分别为13.9%、13.7%、13.4%。

建筑英才网资深招聘顾问表示，特色小镇既然是城镇化的代表，那么园林景观是其必不可少的组成部分。传统城镇在设计时并不注重自身特色，千篇一律。与特色小镇相比，特色小镇在考虑特色的基础上，还要注意不能盲目跟风，避免千镇一面和房地产化。因此，在小镇的园林景观规划设计方面也要结合小镇的主题进行。

在传统景观的基础上，与小镇自身的特色融合，将小镇的文化内涵在空间中体现出来，从而进行创意规划，是园林景观设计师的必备技能之一。特色小镇规划的同时，还要注重高质量的、复合型的公共服务设施和基础设施的规划，要加强设施建设，提升服务水平，综合考虑生态、健康、人文方面的因素。■



# 打造开放型平台 释放员工创造力

——访上海拓观建筑设计事务所董事合伙人宋勇强

文 | 苑航

在过去的一年，建筑行业企业历经一季度开门红、两会后各地政策频频出台、十九大再次强调房屋居住属性等利好利空均存在的一系列变动，整个行业处在了风口浪尖，建筑企业也迎来了新的挑战。2018年，是建筑行业的转折点，如何在行业变革中壮大队伍，凝聚更多优秀人才，寻求新的发展机遇，把公司做大做强？近期上海拓观建筑设计事务所（以下简称“拓观设计”）董事合伙人宋勇强接受了《建筑英才》的采访。

在采访中，宋勇强表示，拓观设计多年来一直致力于打造开放型平台，吸引优秀人才加盟。只有拥有优秀的团队，才能更好地完成房地产项目的精致化定制工作。目前拓观设计完成的作品覆盖了全国30多个城市，90%以上案例均为前五十强房企服务，并与中海、保利、招商、新城、金地、路劲、融创、仁恒、旭辉、龙湖、正荣、建发等知名房地产企业建立了良好的客户合作体系。

## 秉持合作共赢的理念引进人才

最近一些业内人士表示，建筑房地产行业进入白银阶段，建筑工业化、房屋租购并举时代已经来临，整个行业转型迫在眉睫。

宋勇强表示，行业发展趋势也给

“对于技术能力全面的复合型人才，以及专注于某一技术领域的专业型人才，公司将依个体所需提供广阔的平台，实现拓观设计‘释放员工创造力’的人才发展理念。”

建筑设计企业提出了新的课题。黄金时代，开发项目想赔钱也难，白银时代却不同，对开发能力、专业度提出更高要求，大家对设计品质和设计师的要求也提高了。因此，拓观设计在招揽人才、提高设计师综合能力方面做了大量工作。

“多年来，拓观设计秉持合作共赢的理念引进了大量的优秀人才。他们之中既有知名企业的设计人才和管理人才，也有刚刚踏入社会的优秀毕业生。公司的人才需求非常均衡，从设计总监到方案主创，从建筑师到助理建筑师，都有着合理的配置。人才配比的均衡和技术能力的全面，得益于多位合伙人多年来对人力资源管理和人才发展的重视。”宋勇强表示，2018年，拓观设计将继续向市场开放各级方案创作岗位，包括设计总监、方案主创、方案建筑师和助理建筑师。对于技术能力全面的复合型人才，以及专注于某一技术领域的专业型人才，公司将依个体所需提供广阔的平台，实现拓观设计“释放员工创造力”的人才发展理念。

在谈到建筑行业的现状及未来时，宋勇强表示，建筑行业粗放式发展已经结束，未来对行业企业的要求会越来越高，精细化、精品化、智能化、环保化是主要方向。

“宏观来讲，设计公司能为前五十五强服务，那么业务量相对是有保障的，拓观经过13年的设计，积累了大量经验，也收获了业主们的肯定。在刚刚闭幕的第十二届金盘奖上，上海路劲佘山院子这个项目不仅荣获上海地区最佳别墅奖，也一举斩获全国九大赛区年度总评最佳别墅的荣誉称号，我们的优秀项目也在不断上线，部分作品也入围了正在评选的第四届地产设计大奖的复赛。”宋勇强说，我们有理由相信平台决定未来，好的业主，好的平台，我们欢迎更多的设计师加入进来。

## 打造学习型组织文化， 提高设计师综合能力

人才，是企业发展的基石，人才的成长，也离不开企业的大力扶持。拓观



设计始终关注设计师队伍的发展。随着业务的需要,设计师技能越来越全面,懂策划、会运营的复合型人才是最受欢迎的。

“目前面对同质化竞争的局面,了解市场、客户、建筑体验甚至圈层互动,科技环保意识等都是设计师需要去提高的部分。”宋勇强介绍,拓观的设计师年龄结构比较健康。在梯队上围绕“年轻、创新、经验、团队”四个关键词来打造,未来是属于年轻的团队的,提升团队凝聚力和影响力是拓观设计的企业文化中追求的很重要的一环。用老人传递经验,用新人保持创新,从而符合拓观设计“创新,服务,品质,价值”的价值观。而面对新形势,拓观设计也将为设计师提供多方面的支持,定期举办培训活动,多维度学习,跨团队合作,平台化发展,从而提高设计师的综合能力。

员工培训作为企业发展的推动力之

一,一直是拓观设计非常重视的版块。作为一家秉持创新理念的设计公司,不断学习、不断进步是拓观设计的企业文化,拓观设计在培训方面的投入力度正在持续增长中。

在采访中我们了解到,“拓观讲堂”是拓观设计多年来持续打造学习型组织文化的举措之一。2017年,“拓观讲堂”面对全体拓观人开展了20余场项目分享会和设计技巧交流会。“新生长成长营”作为“拓观讲堂”的模块之一,经过多年持续开展,每年都在增加新的学习内容,紧跟建筑设计行业的发展趋势,让加入拓观的应届毕业生赢在事业的起跑线上。

### 提供开放型平台和通畅的 晋升通道留住人才

人才保留作为企业管理的专项命题,一直伴随着各大设计公司。拓观设

计的人才保留工作,从人才发展着手,根据公司处于快速发展的阶段特征,消除各种有形无形的天花板,为拓观人提供了开放的平台和通畅的晋升通道,“设计-管理、专项-复合、分工-协同”,每一种方式都有着全面的配套措施来实现。同时,拓观人正享受着极富市场竞争力的薪酬福利,这也是拓观设计在人才保留上的一大亮点。

“为了让拓观设计的内部运转更加高效,公司设计了扁平的组织架构,多位合伙人亲自带项目实现了人才的快速成长。优质的项目为人才提供了高起点的成长路径,愉快的同事关系配合着高效的内部运转机制,而文体活动丰富着拓观人的业余生活。种种举措,都是拓观人选择与公司共同发展的源动力。”宋勇强表示,2018年拓观设计还将试点更多新举措,让全体拓观人享受更多企业发展带来的成果。

用人观上,拓观设计始终贯彻“团队>个人,员工>一切”的理念,企业文化的工作始终围绕“人”展开:在满足社保、带薪年假、调休、体检这些基本诉求之外,还有最受拓观人欢迎的亲子活动、运动会、带薪旅行等品牌活动,都给设计师们留下了美好的记忆。

“我们相信,设计师和公司相辅相成的关系,我们希望通过打造出一个好的企业文化,让设计师不仅能够在职场上得到成长和认同,也能够在家中得到更好地支持,生活上得到更好地体验。”宋勇强说,企业拥有一个优秀稳定的团队,才有未来。不确定的是环境,确定的是我们自己。2018年,拓观设计将继续努力,迎接新时代带来的新挑战。■



希望不论是优秀的应届毕业生或从事行业不久的优秀人才，还是具有丰富经验、在行业中积累了一定资源和人脉的专业能手，都能来公司学习实践、应聘就职。

## 建筑工业化时代来临 复合型管理应对发展需要 ——访浙江建院建筑规划设计院院长徐召儿

文 | 黄晶晶

建筑工业化、房屋租购并举时代已经来临。一些业内人士表示，建筑房地产行业进入白银阶段，整个行业转型迫在眉睫。对于建筑设计企业来说，认清并了解行业总体发展趋势非常重要。

日前，浙江建院建筑规划设计院院长徐召儿接受了《建筑英才》的采访，在采访中他表示行业转型升级快，说明建筑房地产行业在发展势头强劲的同时，仍存在诸多变数。这也使得建筑设计企业的用人和招聘需求方向出现了一

些变化，除了对原先建筑系统中各方面专业人才的需求，也会更加青睐具备了解建筑工业化发展趋势，熟悉BIM技术运用等能力的新型专业人才。

### 建筑工业化带来新的用人需求

谈到建筑工业化，徐召儿认为，工业化建筑是一个复杂的系统工程，往往需要其他新型专业技术和新的生产方式的支持。而新的生产方式强调设计、生产和施工装配一体化，以集中的、高效的、高端的科学生产管理方式来替代分散的、低效率的、低层次的传统工业

生产方式。建筑设计企业还要求在专业上进行多方位的融合，因此新增了大量专业技术方面的人才缺口，这种新兴专业人才将是浙江建院建筑规划设计院未来招聘的重点。

“我们设计院目前主要通过互联网平台招聘，官网发布信息招聘，校园招聘等渠道开展招聘工作。”徐召儿说：

“希望不论是优秀的应届毕业生或从事行业不久的优秀人才，还是具有丰富经验、在行业中积累了一定资源和人脉的专业能手，都能来公司学习实践、应聘就职。”

### 专业人才如何适应发展需要

在谈到建筑专业人才该怎样适应行业转型,怎样才能避免跟不上发展的速度被淘汰这个问题时,徐召儿给出了自己的建议,他表示,建筑专业人才面对行业转型,可以参考以下几点:

一是明确自身定位,发掘个人价值。建筑专业涉及面广、业务空间大,每个专业人才都有自己擅长的专业技能和熟悉的知识领域。因此,了解自身在行业中的价值,在自身能力可达到的高度和可触及的范围内,尽可能发挥个人所长,突出技术优势,是专业人才保证自己在行业中具备充足竞争力的有效手段。

二是强化专业特色,迎合行业需求。建筑行业的转型往往伴随着大量的专业技术人员缺口。很多企业在开发新技术,运用新模式的过程中需要大量相关人才的配套支持,尤其是高精尖人才。建筑专业人才若是无法体现自身专业特色,局限于原有知识水平和认知眼光,发展方向与行业需求相背,就很可能与新的行业发展机会擦肩而过,泯然众人。

三是拓展知识范围,顺应时代潮流。当前建筑规划设计等行业的转型涉及众多新领域,如建筑工业化、BIM技术、EPC工程总承包项目模式等,这些领域均带动产业升级并形成了相应市场,吸引着大量资本投入与人才进入。建筑专业人才面对这一趋势,应当扩大对新领域的认知度,加深对相应政策的理解,结合自身技能水平加强学习能力和实践能力,合理恰当地运用已有知识借鉴提升,举一反三。在竞争中凸显个人优势,获得相关企业的关注与青睐。

### 新员工和老员工二者皆得

鱼与熊掌不可兼得,但是对于人才,新员工重要还是老员工重要?浙江建院建筑规划设计院在这一方面力求做到两者兼顾。

建筑设计是个看重经验的行业,经验丰富的职场老人,其日积月累的宝贵经验是不可多得的设计资源,也是设计公司创造价值的主力军。

“公司青睐那些长期在大型企业或单位从事相关工作的专业能手。他们往往接触过众多项目,了解行业规则,为人踏实沉稳,做事思路清晰,是企业稳中求进的中坚力量。公司希望他们能够将过去的经验转化为现实可行的想法或方案,在工作中密切配合团队成员,与他人多交流看法、分享观念,为其他新人树立积极榜样,推动公司业绩不断提升。”徐召儿说。

同时徐召儿强调,公司也需要朝气蓬勃的职场新人,公司积极引进这些职场新秀,一方面希望为公司的设计团队增添新生力量,传承企业文化。另一方面希望引入独特新颖的设计思路,搭建实践平台,努力将高端、前沿、国际化的新理论、新思想运用到实践中去,为新的设计作品增光添彩。

### 复合型培养和管理方式留住人才

浙江建院建筑规划设计院始终重视并加强对人才的培养和管理,并根据各类专业人才的实际情况进行培训,也根据员工的实际情况提供不同的薪资待遇和奖励,用复合型的管理方式留住人才。

“公司对员工培训主要分为三类,新员工培训,专业职业技能培训和管理

岗位培训。培训面向各个层面的职员,既为公司的有效管理,有序运行提供了有力的保障,也为员工的个人发展打下坚实的基础。”徐召儿说。他向《建筑英才》详细介绍了公司员工培训的三个阶段:

一是新人入职培训,公司对于新入职的员工进行短期培训,帮助他们熟悉公司业务,了解公司文化,学习实用技能,适应工作环境。

二是职业技能培训,公司定期对在职员工根据其不同专业及业务领域开展深入培训,旨在帮助员工提升专业技能,强化业务水平,落实行为规范,提高竞争实力。

三是管理岗位培训,为保障日常工作顺利开展,规章制度落实到位,公司尤其重视并定期开展管理岗位培训工作。强调员工加深对各项规范条例的理解,并切实遵循,在工作中持认真、细心、谨慎的态度,保持良好的积极性,具备应有的责任意识。

除了员工培训,浙江建院建筑规划设计院还根据各类专业人才的实际情况,提供不同程度的薪资待遇奖励,还为中高级人才提供公寓租住等福利政策。除此之外,公司还努力搭建人才互动平台,鼓励各类专业人才互相交流经验,分享智慧,在工作中频频收获,感受昂扬向上的企业精神。

徐召儿介绍,公司还致力于打造丰富多元、正能量的企业文化,加强团队凝聚力,用“心”管理,用“心”关怀,鼓励各类人才大胆尝试,勇于突破,有更大自由发挥和自主决策的空间,使员工在不断提升自我的过程中也获得幸福感与归属感,促使个人发展与企业发展相互依存,员工成长与企业成长共同进步。■



“近年来，随着铝模技术、BIM技术、SSGF成套技术，装配式建筑和建筑信息化的兴起，建筑施工企业迎来了前所未有的机遇和挑战。行业巨大转变的背后，更加凸显了知识型、复合型人才对于企业的重要性。”

## 人才兴企 战略先行

——访碧桂园集团广东腾越建筑工程有限公司总经理马小军

文 | 苑航

广东腾越建筑工程有限公司是碧桂园集团旗下的二级法人公司，外商独资经营企业，业务遍及全国24省市，年度产值超150亿元。公司紧跟市场步伐，积极响应国家号召，投身装配式建筑施工领域，同时在以马来西亚为代表的海外市场深耕开拓，目前也是世界著名大盘——森林城市的主要建造者之一。

新经济常态下，人才的竞争已成为企业之间竞争的的决定性因素，而核心人才的“引、育、选、用、留”对于企业的持续健康发展更起到了战略性的作用。日前，广东腾越建筑工程有限公司（以下简称腾越公司）总经理马小军接受了《建筑英才》的采访。他表示，作为传统行业，资源密集型企业，建筑施工企

业对人力的依赖程度不言而喻。近年来，随着铝模技术、BIM技术、SSGF成套技术，装配式建筑和建筑信息化的兴起，建筑施工企业迎来了前所未有的机遇和挑战。行业巨大转变的背后，更加凸显了知识型、复合型人才对于企业的重要性。

据了解，自2016年国家宏观调控以来，腾越公司积极谋求转型升级，通过全面战略部署推动企业发展。与此同时，“高端化、国际化、属地化”人才战略也应运而生。自2016年起，腾越公司通过猎头合作、专场招聘、高端人才交流等形式，共引进建筑工业化人才逾百名，外籍员工70多名，直管外劳300多名，并先后组建住宅工业化团队，基础设施团队，投资拓展团队，BIM技术团队，SSGF新建造体系团队。

育人：序列培训，  
实施“人才强企”计划

为深入贯彻落实企业管理人员培养规划与要求，提高管理人员的专业力、领导力及自我驱动力，切实做好人才梯队建设，助力公司发展目标，腾越公司先后推出腾越之星、导师带徒、青苗计划、“345”成长计划及“三大培训班”计划，不断强化人才品牌，提升公司核心竞争力。

据马小军介绍，“腾越之星”是指每年通过校园招聘形式从全国各大高等院校引进的优秀毕业生，从2012年开始，公司每年录取人数都会超过200人。

“导师带徒”培养机制即由经验丰富且表现优异的员工对新入职的腾越之星展开“一对一”专项培训，帮助新员工更快融入企业之余，更大大激发了毕业生

向优秀看齐，与榜样为伍的斗志。“345”成长计划，即3年时间50%的毕业生成长为主管级员工，4年时间40%的主管级员工成长为部门副职，5年时间30%的部门副职成长为部门正职。截至到目前，超过30%以上的腾越之星相继走上中层以上管理岗位。2016年，为进一步满足业务发展需要，公司启动了“卓越之星”计划，旨在通过2—3年的培养，让优秀的硕士研究生能快速走上核心管理岗位。

“三大培训班”培养计划即新经理人培训、项目经理培训、中层管理干部专项培训。腾越公司通过前置学习、专项授课、沙龙分享、实时考试、课程记录、高管授课、外聘优秀讲师等形式帮助经理人快速融入、持续提升，进一步熔炼公司核心团队，优化中层管理干部团队，让培训逐步成为推动企业不断精进的内驱力。

### 选人：业绩导向，多渠道甄选人才

在采访中《建筑英才》了解到，“业绩导向、结果导向”是腾越公司“务实、高效”企业精神的真实写照。在企业内部，腾越公司通过以下几个维度进行人才的选拔与任免。

首先，完善绩效考核机制，科学运用考核结果。2017年，腾越公司进一步深化绩效考核制度，通过设置绩效工资加大绩效考核力度，优化人员考核方式，有效调动员工工作积极性、能动性，在企业内部营造了良好的“比、学、赶、超”氛围。此外，个人绩效作为员工日常工作表现最直观的体现，为项目推荐优秀员工，公司储备项目班子成员提供了强有力的依据，

其次，重视项目经营结果。项目是

建筑施工企业利润的源头，只有经营好项目，企业才能生存、发展。为充分调动项目积极性，公司对于在质量、运营、成本等方面业绩突出的，加码激励，优先裂变人才。

再次，坚持“三线”检查制度，即生产线、质量线、经济线检查。公司不仅可以通过巡检方式总结项目亮点，指出存在的问题，提出改进建议，更能在过程中及时发现可塑之才、可用之才。

最后，启用内部竞聘机制。自2012年开始，内部竞聘已逐步成为公司挖掘优秀人才、定向培养专业人才、鲜活人才储备的重要手段之一。仅2017年，总公司层面共组织各专业线条竞聘8场（不计各分公司组织的竞聘），120多人通过竞聘顺利走上新的管理岗位，为公司稳健经营、项目裂变夯实了基础。

### 用人：才尽其用，打通职业发展通道

在用人方面，腾越公司本着“人尽其才，才尽其用”的原则，优化人员配置，让“想做事、能做事、做成事”的员工充分施展才能。“公司一方面通过绩效考核、内部竞聘、团队举荐等方式为广大员工提供广阔的发展平台。另一方面，还为广大员工量身定制了‘四大序列’、‘两大通道’职业发展规划，将专业技能与管理能力进行有效地划分，员工可根据自身特质及个人兴趣，在行政类、项目类、工勤类、专业类四大序列中进行甄选，并辅以项目管理、职能管理两大通道予以补充。”马小军说。

### 留人：完善机制，为人才提供沃土

近年来，腾越公司不断强化“留人”力度，分别从福利待遇、激励机制、晋升平台、企业文化、以人为本、人才本土化

等方面入手，为优秀人才提供更为优渥的土壤。

2017年，腾越公司通过市场调研，设置行政、专业技术双重职级等方式，不断优化员工薪酬结构，让有能力、有经验的员工匹配合适的薪酬，并配以强有力的福利待遇，如员工幸福计划、员工活动经费等提升员工的幸福感。在项目管理层面，公司还特别设置了“三项奖励”，即成本节约奖、进度达标奖、质量管理奖，充分调动项目员工工作积极性。

“在让员工取得不菲经济收入的基础上，公司同样注重人文关怀，不但建立了困难员工数据库，更通过设置员工扶助基金及时为有需要的员工及其家庭排忧解难，截至到目前，公司共帮扶员工超20名，帮扶金额逾30万元。”马小军表示，公司在文化建设方面，通过讲好碧桂园、腾越故事，打造内部项目标杆，树立榜样人物，举办丰富多彩的文化活动等形式增进广大员工认同感、归属感，强化“铁军”文化内涵，让全员拧成一股绳，朝着既定目标不断前行。

时至今日，腾越公司拥有下属公司17个，项目标段超350个，管理人员超5000人。人才本土化管理早已被纳入企业人才发展规划。公司不仅在税务、社会保险等方面提前筹划，更结合地方特色，设计了个性化的福利制度，以此吸引并留住人才。

“随着公司业务不断拓展，三级管理体系日趋成熟。我们相信，在‘高端化、国际化、属地化’人才战略引领下，通过践行‘以培为主，以引为辅’的人才长期策略，公司一定会为属地化就业及经济发展贡献力量，为推动行业进步而不懈努力。”马小军说。■

# 行业转型期， 年终考核的“法宝” 是什么？

2017年已经过去，一年一度的年终员工考核已经开始。众所周知，建筑房地产行业正处在转型期，从大跃进似的粗放开发模式，进入更加精细化、功能化发展通道。行业的转型，对从业者的要求也有所改变，而企业考核员工的标准也会有所不同。

与此同时，职场也在发生变化，更加年轻的一代90后、95后职场人逐步进入公司，员工结构变得更加多元。相比于70后、80后的员工，90后员工无论行为还是思维，都与前辈有所区别，给公司管理也带来了新的挑战。

行业的转型，员工结构的变化，是否给年终考核带来难度？如何顺应形势变化，制定一套科学的考核方案，以达到人企双赢？

本期《圆桌》特邀几位人力资源专家，共同探讨新形势下的员工年终考核话题。

策划 | 采写 苑航





泰通建设集团董事局主席  
刘伟

## 实施“工匠文化” 考核细节管理和执行势在必行

泰通的人力资源政策是贯彻科学考核原则：即考核要做到准确评价，坦诚沟通，有效指导，使职员明确工作目标，提高工作绩效。通过考核，也使公司了解职员的发展愿望和工作潜能，为合理的调配提供依据。

第一，考核人心。泰通要打造的是一所具有契约精神和文化认同感的“志同道合”的“黄埔军校”。工作不仅仅是一种换取物质回报的行为，它更应该是一种生命态度和价值的呈现过程。之所以有人从工作中收获快乐，有人却感到很痛苦，是因为他们的价值观不同。

第二，考核意愿。个人利益必须服从集体利益，没有这样的大局意识，是做不好工作的。尤其我们做建筑施工的，项目外派、岗位调动是常事，面试时我们就和对方讲清楚，最终调派和考核时才能顺畅。

2011年，泰通是辽宁省第一家援藏的民营建筑企业。藏北那曲地处高原，条件艰苦，但员工都积极争抢进藏。四年间，无一人中途掉队。他们在雪域高原创造了多个施工奇迹，先后完成了那曲迎宾楼、聂荣至下曲县乡油路工程、国土资源局周转房工程、那曲军分区1101工程、昌都悬索桥等一批精品工程，赢得了当地政府和人民群众的高度赞誉。

第三，考核细节。“野心、行动、服从、给予”和“理解、主动、创新、结果”十六字方针是泰通做人做事的行为准则。一次，我们参与竞标一个工程项目，从企业实力和品牌信誉来分析有很大的把握，但仅仅就是因为我们的工作人

员在制作标书时不够细心出现了一个小纰漏，结果铩羽而归。与之相对应的是，我们的一家分公司在沈阳承接了万科一个住宅小区植物景观建设项目。他们充分发扬工匠精神，在项目施工前做足了功课，根据万科的企业文化、审核标准精心准备，突出节能环保、成本控制和人性化、精细化和标准化设计。由于坚持秉承精益求精的工匠精神，项目质量甚至超过了万科的标准，因而得到了认可，使我们在该领域与万科建立了长期的战略合作关系。

这两个截然不同的案例，给我留下了特别深刻的印象，也让我意识到在整个集团范围内实施“工匠文化”，考核细节管理和执行势在必行。

第四，考核末位淘汰机制。泰通每年有3%的末位淘汰率，目标是打造内循环竞争环境，营造“爱岗、敬岗和惜岗”氛围，达到优胜劣汰、减员增效的目的。一个企业最好的状态是，一人多能，而不是一个萝卜一个坑。

绩效考核的第一要务就是“精兵减政增效”。管理岗位和职能岗位越合并越好，一个岗位的职能越多越好，产出岗位越细越好。产出岗位有哪些？就是项目经理、业务人员、技术工程师。对于产出岗位，最好不要让他“升官”，而是要“发财”，要对产出职位“去行政化”。也就是说，企业一定要提升产出职位的级别，让他们只干产出的事情，但是可以享受高管级的薪酬待遇。从这个角度来说，企业管理的行政职位和产出职位要进行分离，要有明确分工，有了分工以后，才能更好地调整工资结构。■



上海二十冶建设有限公司  
华东分公司人力资源部部  
长汪晨晨

## 选取适合企业发展的考核方式 提升考核权威

岁末，全面盘点开始。在与公司年终考核考评小组其他成员反复沟通讨论的过程中发现，如果公司日常运营管理有缺失，那么它们将在考核方案的设计中无处遁形；反之，如果万事俱备，那么年末既是“收获”的时刻。结合以往工作中的经验、教训，和大家分享下个人关于年终考核工作的心得。

### 年终考核，不要成为HR自掘的“坑”

指标责任不明确——“三个和尚没水喝”。作为建筑施工行业，对于一个经营个体组织而言，年度考核指标往往从经营、财务、人力、安全等方面进行。这些看似独立的考核指标实则是需要公司各个系统配合协作才能完成。如果企业年初的战略指标未能层层分解、具体到人，那么进行年度考核，这是一“坑”。

过程数据不充足——“巧妇难为无米之炊”。理想很丰满，数据很骨感。在粗放型管理中，在领导的指挥下，员工来什么做什么，能干什么就干什么，没有策划下的任务分单式管理模式，不仅过程难以收集数据来支撑年底考核，更谈不上公平性。如果进行年度考核，这又是一“坑”。

考核结果不应用——“雷声大雨点小”。年度考核除了总结过去，更重要的是展望未来，如果考核结果不能充分地作用于绩效薪酬、员工晋升等方面运用，那么进行年度考核，这就是一个大“坑”。

### 年终考核，可从以下三点思考

1、培养考核意识，培育考核土壤。  
一是内化于心——做好考核的宣贯工作，考核意识要上到下贯穿于企业每

位员工心中，让员工明白绩效目的所在，疏通民心，便于绩效推行和目标达成；二是外化于行——日常工作结合指标分解，做到有计划、有总结、有反馈，建立完善的过程数据库，为考核提供扎实的过程支撑；三是固化于制——完善人力资源管理体系，从组织架构优化、岗位职责梳理、任职资格模型建立、绩效薪酬激励、人才培养机制建立等方面，为年终考核提供可操作的平台，让这颗种子能在适宜的土壤里开花结果。

2、结合企业发展，选取考核方式。  
360+KPI是很多企业传统考核方式，结合建筑施工企业特点，跟大家分享另外一种考核工具——OKR (Objectives and Key Results)，即目标与关键成果法。OKR的主要目标是明确公司和团队的目标以及明确每个目标达成的可衡量的关键结果，OKR识别关键业务目标，不仅仅是追求数字本身，更侧重于这些数字对组织的发展意味着什么。在实际操作中，从组织到个人，可分层试点进行，由上自下、由点及面进行推广。

3、落实结果应用，提升考核权威。  
考核不是目的，做好考核过程是基础，用好考核结果是关键。首先，建立以绩效考核为导向的薪酬体系，把对绩效考核结果与报酬挂钩；其次，建立以绩效考核为导向的劳动分配体系，基于对绩效考核结果的分析，为企业员工的工作晋升、淘汰、轮岗提供依据；最后，建立以绩效考核为导向的人才培养机制，通过分析考核结果及面谈反馈，帮助员工明确技能和能力的提升方向，为员工搭建成长成才的平台，从而进一步提升组织能力来支撑企业发展。■

# 建立科学有效的绩效考核体系 促进企业管理水平提升

绩效考核体系的建立，是一个分步实施、逐渐完善的过程，需要投入大量的人力、物力和时间，需要企业高层领导和全体员工的大力支持和积极参与。笔者结合日常工作感受，谈一些个人粗浅的想法。

一、绩效考核要和企业战略保持一致性。绩效考核的建立，应当以企业的发展战略为核心内容，并以企业的战略目标要求作为设立关键绩效考核制度并进行落实的基本出发点和落脚点，否则将会造成绩效管理的方向偏差，会影响企业的发展规划，无法顺利完成战略目标。

二、考核指标要规范化和制度化。在建立考核指标时，应尽量征求被考核群体的意见，将各项考核指标尽可能地量化，从而有效地减少绩效考核的主观性和不稳定性，对指标进行具体、准确、明确地确立和制度规范化，才有利于考核者与被考核者对指标的共同认同，并方便考核工作的开展和保证考核结果的正确性。

三、全面评价原则。全面评价原则强调要针对员工的考核项目进行全面、综合的设计考核标准，不能片面强调评价标准的某一方面。评价指标要能全面反映各个岗位员工的工作状况和工作量，体现不同岗位的差别劳动，反映岗位工作对企业绩效成果的贡献。这样，才能全面评价员工的绩效水平，从而实现建立有效的绩效管理的目的。

四、可信度和准确性要求。考核的标准必须是可信的，也就是说考核指标要具体化，能够被衡量，而且衡量的结

果必须是准确的，让员工感觉可靠和公平，有利于企业管理者准确把握本企业人力资源发展状况，以及企业在这个管理领域中存在的主要问题，及时采取积极措施来进行调整和完善。此外，可以帮助员工准确了解和掌握自身工作中的优点和缺点，不断提升自身素质，进而提高工作绩效，最终推动企业整体绩效的提升。

五、公开性原则。公开性原则强调在实施绩效管理的各项过程、各个环节都要做到民主公开，要让考核者充分知晓考核的内容与程序、考核的方法与标准、考核的结果与使用等等，增强考核的透明度，使考核对象能更好地把握工作重心，更好地开展工作，从而使绩效管理达到理想和目标的同一性。

六、客观性原则。客观性原则要求在建立绩效考核指标体系时应以企业战略为导向，进行深入分析，并在与员工进行充分的沟通基础上来设定。在考核过程中从事实出发，并依靠事实来进行管理决策，避免主观臆断和个人情感的影响。

七、及时反馈原则。考核的结果一定要及时反馈给被考核的部门和个人，让员工能及时了解自己的优点和缺点、长处和短处，另外也可以避免绩效考核中可能出现的不公平以及种种偏差，这也是绩效考核的民主与公平的体现。

总之，构建绩效考核体系是一项复杂的系统工程，要对症下药，具体问题具体分析，并同系统内的其他管理方法结合起来，使绩效考核更好地发挥作用，进而促进企业管理水平的提升。■



泛联尼塔生态环境建设股份有限公司创始人、总裁徐雄文



上海班申景观规划设计有限公司综合管理部总监赵艳丽

## 设置多个考核点 让绩效考核“旧貌换新颜”

绩效考核年年有，花样可谓是长江后浪推前浪，不断地推陈出新，以适应不同年龄段或者多元结构公司的考核要求，但究其原因，绩效考核的目的其实应该不外乎有以下两点：

1、为了更好地引导员工行为，加强员工的自我管理，提高工作绩效，发掘员工潜能，同时实现员工与上级更好地沟通，创建一个具有发展潜力和创造力的优秀团队，推动公司总体战略目标的实现。

2、为了更确切地了解员工队伍的工作态度、个性、能力状况、工作绩效等基本状况，为公司的人员选拔、岗位调动、奖惩、培训及职业规划等提供信息依据。

所以绩效一直是任何一家公司管理者最关注的内容，公司顺利运营了一年之久，到底绩效如何，如何在新的一年里推动公司总的战略计划的制订及实现，以及如何在新的一年里推动员工的培训、奖惩及晋升计划制定和实施，这些都会更多的依据年度绩效考核的结果来设定。

地产行业从多年前的激进式发展到现在的相对理性的发展，开发商从盲目的追求名牌设计院，到理性的脚踏实地去寻找适合的设计公司，他们对设计的要求更加细致，目标更加清晰，不仅要求有好的设计理念及文案，更重要的是要求整个项目的最终完美呈现，并且更多地增加了对成本控制的要求，这其中包括对设计公司团队配合的要求，现场经验的要求及沟通协调能力的要求等等，总之越来越趋向精细化。

一直以来，绩效考核的方法种类繁多，比如KPI、360考核方法等等，这些都是理论上的考核方法，但对于我们设计公司来说，绩效考核不再是某一种单一考核方法的运用，既不能单独的考核工作量，又不能单独的考核工作时间效率，而是考核除了工作量内容外，还应包括设计水平及品质以及团队配合能力的考核等等，这些重要考核点亦是不能获得后续客户合作的根本。

所以对于设计公司来说，现如今的绩效考核不再是机械的通过某一种方法，确立单一的考核点，而是多种关键点相结合，这其中最重要的包括工作的效率，工作的量化，设计的品质以及客户的认同等，通过这几个关键的考核点，设置一个合适自己公司的综合的考评方法，只有这样才能评价一个设计师的综合工作绩效，能相对准确地考量出一个员工的综合能力，为新的一年公司制定新的发展计划、员工培训及提升计划等，提供相对准确的信息。

绩效考核每年年底都会被各个公司提上日程，成为了年底的一项重要的工作，虽说是老生常谈，但我们应力求在公司的发展中，依据行业的要求，发现不同的考核关键点，运用多变且适合的考核方法，让绩效考核“旧貌换新颜”，为公司提供更准确的考核信息。■

# 公平是确立和推行考核制度的前提

做好年终考核是大部分公司年终岁尾重要工作之一，也是员工普遍关心和关注的问题。随着更加年轻的一代90后、95后职场人逐步进入公司，员工构成更加多元化，给公司管理也带来了新的挑战。如何顺应形势变化，制定一套科学的考核方案，达到人企双赢，是众多企业HR的新课题。

## 考核指标重点在业绩、态度、能力

年终考核的主要目的除了年度奖金发放外，更重要应是回顾过去、审视现在以及展望未来，年终考核指标关注的重点在业绩、态度、能力等三个方面。特别是针对年轻的90后、95后员工的考核，除却业绩和能力两方面，态度也很重要。

一些90后、95后的年轻员工个性很强，很难融入团队，在工作中配合度不高，主动工作的积极性也很弱，可以通过“态度考核”，来帮助年轻员工提升团队意识，从而促进业绩提升。

在考核方式方面，一般是先考核部门再考核个人，两次考核的结果才构成年终员工奖金分配额度的指导依据。在对考核结果的运用方面，一方面作为年终奖金分配的依据，另一方面可应用于分析个人未来发展方向、个人发展计划等，因此与季度、月度绩效考核的区别不仅仅是时间上的延伸，还要考虑综合因素。

## 充分做好考核准备， 以达到公平圆满

随着员工结构变得更加多元，90

后、95后相比于70后、80后的员工，无论行为方式还是思维方式都有很大差别，给公司管理也带来了新的挑战，针对不同年龄段员工在管理方式上可以有所区别，但在考核上不应有所差别和区别。一方面在设置考核指标时已经兼顾到不同部门、岗位和不同层级特点，另一方面考核方式对所有员工应该是一致的，公平是确立和推行考核制度的前提。

为使考核更加公平，使不同年龄层的员工对考核的理解更加正面，可以从以下几个方面对考核工作进行改进。

一是加强领导对考核工作的重视和参与。高层领导对企业文化影响大，当公司领导亲自推动时，意味着文化价值观的导向，因此在成立公司考核领导小组时可以让公司高层领导亲自挂帅，作为组长推动考核工作开展。

二是考核前做好宣传和培训。员工对考核反感，很大一部原因是由于对考核认识存在误区和偏差，因而在推行之前必须做好相关的考核培训宣传，通过各种渠道让员工理解和认识考核的正面和积极意义。可采取编制考核方案操作指导书，进行方案培训、模拟、实施与调整，确保各级管理人员对考核方案能够正确理解和应用。

三是及时进行总结。考核结束后，可以征求员工对考核的建议和意见，以便在后期进行改进，逐步达成员工共识，形成企业绩效考核文化价值观，并发挥其导向作用。■



大连新机场沿岸商务区建设发展有限公司组织人事部高级主管冯娜

## &gt;&gt; 专家观点

# 制定考核制度切忌邯郸学步，拿来主义

文 | 卞永华

岁末年初，HR从业者们又迎来一年中最为繁忙的时间段。一方面要总结2017，招聘培训完成情况，薪酬总额人均效能完成情况，绩效考核的成绩汇总等；另一方面还要展望2018，制定来年的模块目标，为公司战略实现做好强有力的支撑。

今天我们重点来谈谈年底考核。一般来讲，绩效考核分为组织考核和员工考核，组织考核衡量公司企业以及部门的年度工作完成情况，从而确定年底奖金的大包；员工考核衡量个体在年度的工作业绩情况，从而制定其个人绩效系数或档评，为年终奖分配做基础。对于组织考核，在我们建筑房地产行业里，目前主要的还是BSC和KPI考核。BSC（平衡计分卡）用来整体考核，主要是从区域公司或城市公司着手，BSC考核具有综合性和全面性的特点，一般以年度为一个周期，这对一个公司的整体管理是一个考验，同时其考核的指标具有多样性，一般从四个维度综合考评，即管理、经营、客户、内部成长。涉及到考核的关键点一般不要超过10个，否则失去考核衡量的意义；而KPI（关键节点）考核是在公司战略基础上通过鱼骨图分解的关键节点，适用于公司各部门的考核，以季度或者半年为一个考核周期，其



考核方法的关键点是：成果是可量化的（时间&数量）；目标要是有野心的；每个人的OKR在全公司都是公开透明的。这种方法的好处是能促使我们思考，让沟通会更顺畅，让每个人都知道什么是最重要的；还能找到一个衡量过程的指标，让我们集中地为某件事而努力。那些需要高创造力，年轻化团队的公司完全可以尝试OKR考核。

考核内容更多的是侧重于定量，用数据或者事实说话，结果更加直观真实有效，如果KPI的考核过于刚性，在此基础上可以增加周边考核以缓解刚性考核带来的部门管理壁垒。另外对于员工而言，则大量采用工作计划考核，考核的内容由部门负责人根据部门KPI考核层层分解制定的个人工作计划，员工工作计划考核不易过于频繁，建议季度工作计划考核即可，辅佐以管理考核或者360度考核，增强考核完整性和真实性。

除了上述考核方法，还有比较流行的OKR（objectives and key results）目标和关键成果考核，此考

其实每家公司企业都有一套考核管理制度，在制定这些制度中切忌“邯郸学步，拿来主义”，一定要制定适合企业自身文化背景、经济能力、管理水平及发展阶段的考核体系，适合的就是最好的。一旦制度制定下来就要严格执行，用制度说话，杜绝人为过多干预，否则又称为一纸文字，弄不好人力工作者还会为公司诟病。

满纸文字，一把辛酸，也许只有人力工作者们才能体会。临近年关，在匆匆忙忙的工作中，记得时不时跳出自己的工作圈子反思总结提高，力争做一名职业的人力工匠。■

（作者系五矿地产人力资源部总经理助理）



**CantonGF**  
GLASS FAIR

2018  
**CGE**  
China Glasstec Expo

**展会预告**  
Exhibition notice

# 2018广州国际玻璃工业展 暨广州国际玻璃新品及代工定制展览会

**Canton Glass Fair**  
**Guangzhou China Glasstec Expo**

**2018年8月27-29日**

**广州-琶洲-广交会展馆C区**  
China Import and Export Fair Complex

## 主办单位/Organizer

广东省玻璃行业协会  
Guangdong Glass Industry Association  
广州瑞鸿展览服务有限公司  
Guangzhou Rui Hong Exhibition Service Co.Ltd  
TEL:020-87015209 18922420512

### 活动一：

**玻璃与建筑地产商、设计师对话2018**

**时间：2018年8月27日 下午13:00-17:00**

**活动地点：广交会展馆C区15.1号馆内会议室**

### 活动二：

**家电玻璃与家电企业的一次邂逅**

**时间：2018年8月28日 下午：13:00-17:00**

**活动地点：广交会展馆C区15.1号馆内会议室**

广州瑞鸿展览服务有限公司

联系人：谢先生 18922420512 QQ: 3278802870  
电话：+86-20-87015209 传真：+86-20-87015486  
Ruihongfair@163.com



扫码关注有惊喜

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

# HR的甜点

作者：周良工

从小爱吃甜食



因此生了蛀牙



体重增加



营养失衡



与其放弃所爱



不如养成健康的生活习惯



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学芭蕾

作者：周良工

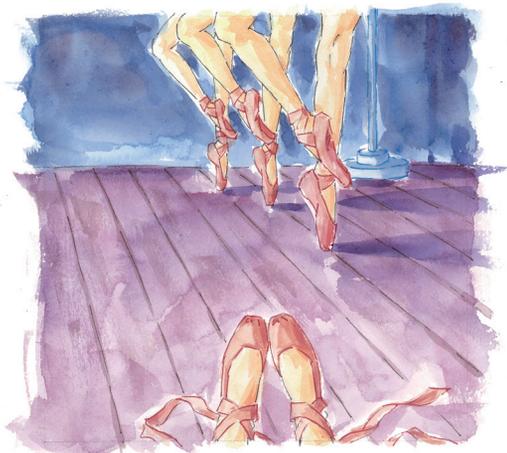
梦想在舞台上翩翩起舞



于是报名参加学习芭蕾



粉尘疼痛



姿态生硬



但至少可以留下



一段美妙的记忆



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

# 建筑施工行业用工挑战多 劳动合同条款需完善

文 | 韩佳航

若员工与企业之间因执行劳动法律法规，或履行劳动合同而发生了纠纷，当事人便有可能被牵扯到劳动争议案件之中。劳动争议的内容复杂、新型、多样，涵盖：确认劳动关系、追索劳动报酬、请求给付经济补偿金、未签劳动合同双倍工资差额等多种原因与情况。而建筑行业用工情况的特殊性，给企业人力资源管理带来更多的挑战。

为此，2017年12月21日，英才网旗下建筑英才网特邀帮赢法务的贾建兵律师，主讲“建筑施工企业用工常见问题及风险防范”主题沙龙，剖析建筑施工企业用工中常见的主要问题，提供建筑用工企业用工防范建议与解决方案。

建筑施工企业用工有以下四种主要特点：技术性工种离职率高、一线员工流动性大、工作地点时长不固定、劳动合同条款针对性差。而用工的主要形式又包括正式工、临时工、劳务派遣、劳务分包，以及“零散用工”五种。因此，建筑行业用工情况与其他行业相比确有其特殊性，而导致劳动争议出现原因也较为复杂。

那么，如何进行用工防范？贾律师为HR们提供了以下五点建议：

首先，企业需及时与员工签订书面形式的劳动合同，同时保证劳动合同



的履行、变更严格按照协商一致原则进行。当然，若是根据工种的不同，而签订不同形式的劳动合同，则更能保障企业与员工的权益。

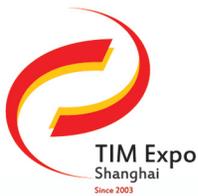
其次，企业需完善劳动合同条款。劳动合同是劳资双方权利义务的集中体现，在设计劳动合同条款时，特别应对：通讯方式、送达、紧急情况联系人；合同期限与到岗期限；工作内容、地点及其变更；工作时间与加班、休息休假；劳动报酬；保密义务与竞业限制；劳动合同的解除、终止及离职手续办理等方面，做出合理清晰的约定。

建筑施工企业劳动合同的条款，应结合企业自身用工特点。比如在工作地点的约定上，与工程项目人员签订合同时，可不明确到具体地点，而需约定为“甲方所属项目经理部”。

第三，企业需加强对项目管理部的指导和监督。合理授权项目部是保障合理用工的重要一环。项目部自主用工需向人力资源部门备案，而企业需对项目部用工形式进行必要指导，如关注劳务派遣中的“同工同权”和连带责任问题。

第四，按照民主议定程序完善企业用工规章制度。企业制定规章制度，务必要保障劳动者的参与权和知情权，且需定期对规章制度的合理合法性进行审查和更新。公司规章制度要充分公示或需劳动者签阅，而规章制度的合理化条款也需及时引入劳动合同中。

最后，企业需依法为全体员工及时办理社保、缴纳社保费用，为离职员工及时办理档案和社保转移手续，重视与当地劳动部门的沟通和协调。■



The 16th Shanghai International Thermal Insulation Material, Waterproof Material and Energy-saving Technology Exhibition

## 2018第16届上海国际保温、防水材料与节能技术展览会

同期举办：2018第14届上海外墙装饰材料及粘结技术展览会（EDME）

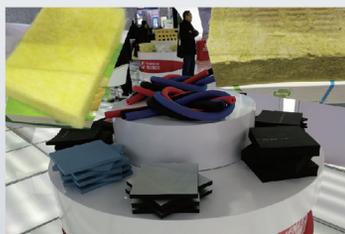
# 为可持续建筑提供 保温、防火、防水、饰面系统解决方案

Provide the Solutions of Thermal Insulation, Fire prevention, Waterproof and Finishing System for Sustainable Building

## 2018年11月19-21日

### 上海新国际博览中心(SNIEC)

2017展会现场部分展商代表展品：



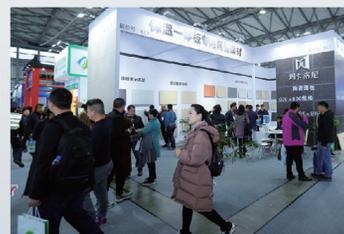
岩棉、玻璃棉、橡塑保温



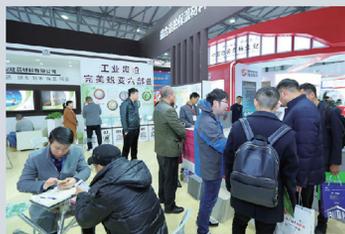
仿石保温装饰一体板



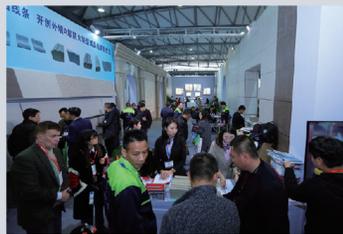
现浇混凝土内置保温



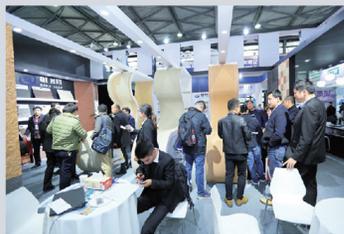
陶瓷薄板



保温免拆模块



保温装饰线条



软瓷



铝锥芯航空板



上海展业展览有限公司  
地址：上海市漕宝路400号明申商务广场1606室（200233）  
电话：(86) 21 5109 7799 5109 0989  
传真：(86) 21 5171 4505  
网址：www.timepochina.com  
电子邮件：info@zhanye-expo.com



扫一扫关注  
获取更多资讯



扫一扫加好友  
加入保温饰面行业交流群

# 如何进行非典型性员工关系管理

2016年7月30日，福州市某科技有限公司员工小孟在离职当日，被同事赵某某砍死，缘由是怀疑小孟“告密”。日前，此案已经作出终审判决，判处赵某某死刑，缓期两年执行。发生在同事之间触目惊心的凶杀案，不得不令管理者反思。团队由员工组成，而员工关系是否和谐，直接影响团队的目标达成。在实际工作中，员工与员工之间、员工与上司之间或多或少都会产生摩擦，那么如何管理员工关系？本期《专家坐诊》特邀劳达laboroot咨询顾问李闯为大家解答。

## 员工在办公场所打架可以解除劳动关系吗？

### 答

劳达laboroot咨询顾问李闯回复（以下简称“专家回复”）：

您好，根据贵公司提供的情形来看，在处理时有以下几点需注意：

1、证据的收集是否到位。几乎所有涉及员工违纪的处理在最后都会落脚在证据上，比如拍摄到员工打架现场的监控，二者在办公场所打架是否有报警，有警方的出警记录和当事人口供，说服力将会提高不少。除此之外，如果两名员工之间斗殴导致任何一方受伤的，可以让公安机关带去医院验伤，由此进一步证明员工违纪行为的严重后果。

2、制度依据是否充足。主要看公司关于打架斗殴的规定，据我所知，有些公司的员工手册写的像刑法，诸如：在办公场所打架斗殴，造成他人受伤一人及以上的；打架斗殴导致他人轻微伤的；造成严重后果的等等，若如此，公司还要证明双方的打架行为造成了受伤或者严重后果，继而公司要对受伤或严重后果进行界定，眼睛肿了算受伤吗，被打的身上隐隐作痛算受伤吗？打坏了一把椅子算是严重后果吗？这样的规定就是纯属给自己找麻烦了。因此，制度依据应当简单明了无歧义，应当表述为只要出现了打架斗殴的行为即可认定为严重违纪，而不要去表述后果的严重性。

3、处罚是否合理。处罚是否合理的关键点在于员工的行为和受到的处罚之间是否能够匹配。之前发生过员工之间发生的推搡，而后两人被拉开，公司根据监控和制度将员工解除，最终仲裁认为员工虽然相互之间有推搡的动作，但是仅凭推搡的动作就认为二者是在打架最终被解除，行为与后果之间无法匹配，因此认定公司违法解除，这就是合理性方面不够完善。

4、是否严格遵循解除流程。以上问题都确认之后，在解除员工时应当严格依照法律程序，将解除事由通知工会并征询工会意见后方能向员工发放解除通知。

### 问

HR来信：

老师您好，近期我公司员工A某和B某因为私人恩怨在公司内打架，我们认为二者的行为符合我公司员工手册中规定的在办公场所打架斗殴的规定，可以按照严重违纪解除劳动关系，请问这样处理是否有风险，有什么需要我们注意的吗？



## 如何处理越级群发邮件诽谤上司的员工？

问

HR来信：

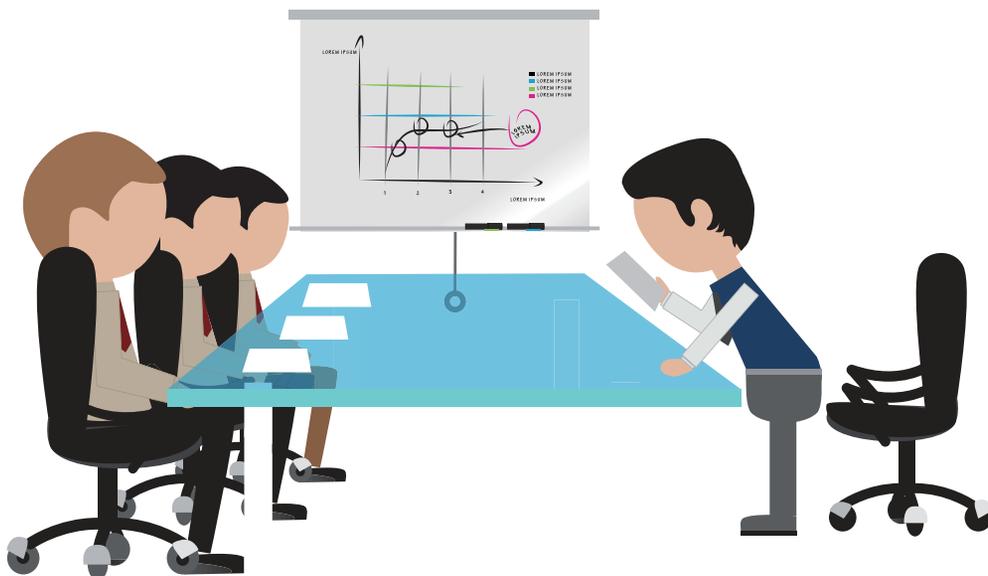
员工因不满经理未给其升职，就利用公司邮箱，越级向公司高层领导群发诽谤经理的邮件，行为极其恶劣，公司想要解除该员工，于公司而言是否有操作的可行性？

答

专家回复：

涉及员工严重违纪解除的，我认为很重要的一点就是员工的行为是否给公司造成了影响，这种影响最好是直接的、可视的影响。就本案而言，该员工虽然利用公司邮箱越级向高层领导群发了邮件，客观上给公司管理造成了影响，但是员工所述是否为诽谤于公司而言无法考证，员工邮件的内容若是与工作内容相关不涉及私人生活的，甚至可以理解为检举申诉。若公司没有规定相关的申诉渠道，对于越级申诉也没有相关的制度约束，一旦仲裁员或者法官产生了属于检举申诉的倾向性意见，那么案件的审理就会极大的不利于公司。因此，若公司没有相应的上下级沟通管理制度，不建议公司直接处理该员工，若该员工经理确实认为员工对其造成了诽谤，可以通过民事诉讼甚至是刑事自诉等途径追究员工的法律责任。

严重违纪解除三要件，事实证据、制度依据、程序合法，任何要件的缺失都有可能造成解除行为违法，更何况还有合理性的大刀在旁边霍霍挥舞，因此公司在解除员工时应当谨慎谨慎再谨慎。若公司能够通过发生的各类特殊情况，总结归纳之后去完善自己的员工手册，从长远来看，远比赢得一场诉讼更加有利于公司的管理和发展。



## 可以辞退性骚扰女员工的中层领导吗？



## 问

HR来信：

老师您好，最近我们公司的中层领导A某，一直被下属的几名女员工投诉，据说经常叫下属女员工到会议室谈心，期间甚至会对下属动手动脚，我们认为A某的行为已经构成了性骚扰，我司员工手册中规定，性骚扰属于严重违纪，出于对女员工权益的保护和公司形象的维护，我司是否可以以此为依据解除该员工？

## 答

专家回复：

您好，职场性骚扰的话题一直是女员工心中的痛点，国家对此也十分重视，《妇女权益保障法》第四十条规定：禁止对妇女实施性骚扰。受害妇女有权向单位和有关机关投诉。第五十七条规定：对妇女实施性骚扰或者家庭暴力，构成违反治安管理行为的，受害人可以提请公安机关对违法行为人依法给予行政处罚，也可以依法向人民法院提起民事诉讼。《女职工劳动保护特别规定》第十一条规定：在劳动场所，用人单位应当预防和制止对女职工的性骚扰。

但是目前最大的问题在于性骚扰的定性应该由哪个机关去确定？用人单位？公安机关？还是人民法院？部分地区的审判实践认为，性骚扰行为应当由公安机关或者人民法院确认，用人单位无权对此进行确认，若未经公安机关或人民法院判决而以性骚扰为理由解除员工的，一旦发生劳动纠纷，被认定为违法解除的概率很高。而另一派观点认为，既然女职工劳动保护特别规定声明了用人单位应当预防和制止对女职工的性骚扰，如果用人单位无权确认是否构成性骚扰，自然也就谈不上预防和制止。我们可以假设一种情况，在女员工遭遇到性骚扰时向单位告发，单位说别急，我现在没法管，你去报警或者去法院起诉，等到时候相关机关作出有效说明后我再来采取措施保护你。这种情况显然不符合立法本意，也会导致女职工受到更多的伤害，所以出于用人单位对于劳动者的保护义务，用人单位当然有权限去确认员工的行为是否属于性骚扰。

由于上述两派争议的存在，从稳妥的角度来看，如果有切实的证据如录像、录音、微信或短信等能够证明性骚扰事实存在的，可以建议女员工报警或者诉讼，鉴于诉讼周期较长，报警是较好的选择，且警方介入会给员工施加压力，让其收敛，一旦公安机关认定员工的行为构成性骚扰并作出相应的处罚决定，那我们可以据此来以性骚扰的事实解除员工。甚至有些单位的员工手册规定，若员工收到拘留及以上相应治安管理处罚的，视为严重违纪，员工一旦因性骚扰被公安机关拘留，据此解除劳动合同就更加的没有争议。

若女员工没有切实的证据，单位也不要简单粗暴地回绝女员工的请求，而应当进行充分地沟通和了解，指引员工找到正确解决问题的方法。

## 员工出现办公室恋情可以劝退吗？

### 问

HR来信：

老师，您怎么看待办公室恋情？员工手册中规定一旦出现办公室恋情，双方必须有一方从公司离职，这样的规定于公司而言有什么法律上的风险吗？



### 答

专家回复：

您好，反对办公室恋情的企业更多是出于担心会影响工作效率和产生利益冲突的角度，但是禁止办公室恋情事实上是侵犯了员工的婚姻自由权。我国《婚姻法》第三条规定，禁止包办、买卖婚姻和其他干涉婚姻自由的行为。《宪法》第四十九条规定“禁止破坏婚姻自由”。因此，员工手册中出现诸如禁止办公室恋情之类的表述肯定是违反我国相关法律规定的。

而企业设立制度的目的是为了进行管理，企业都希望有在证据充分、事实清楚的违纪行为中依据制度作出的处罚行为合法有效。但是要知道，《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》第十九条规定，用人单位根据《劳动法》第四条之规定，通过民主程序制定的规章制度，不违反国家法律、行政法规及政策规定，并已向劳动者公示的，可以作为人民法院审理劳动争议案件的依据。很多HR在操作时只看到了“通过民主程序制定”字样，却忽略了最重要的基础“不违反国家法律、行政法规及政策规定”。因此，即使是经过民主协商流程、公示流程的员工手册，在违反《婚姻法》、《宪法》等相关法律的情况下，被审判机关认可的可能性是极低的。企业若据此解除员工，即使事实证据掌握的再充分，也很难获得法官的认可，一旦被判决为违法解除，企业就会面临双倍经济补偿金的经济赔偿，若员工要求恢复劳动关系，而该员工岗位不具有独有性和特殊性的，也有很大概率会判决恢复劳动关系。无论是判决支付赔偿金还是恢复劳动关系，对于企业的声望和形象打击都是巨大的。

事实上，企业禁止办公室恋情的出发点是好的，是为了提高工作效率，也防止因此而出现的不公平竞争和徇私舞弊，但是企业应该注意方式方法，可以尝试通过对员工绩效的考核来提升员工的工作效率，也可以通过协商调岗或加强监管来防止利益冲突情况的出现，即使一定要解除的情况，也不要简单粗暴的直接解除，在企业可接受的范围内尽更大的协商解除，也可以降低企业的违法风险。

# 如何处理婚内出轨给公司造成影响的员工？



## 问

HR来信：

公司员工A某的太太最近一直来公司闹事，认为A某出轨公司员工B某，要求公司将A某和B某开除，我们目前不胜其烦，但是二员工A某和B某感觉好像也确实存在问题，对于这种情况公司是否要采取什么措施？

## 答

专家回复：

之前有产生过诸如员工必须砸掉苹果换华为、员工应当抵制韩国商品等新闻吸引大众的眼球，很多民众都认为这很过分，感觉不合理，是因为站着正常人的角度去看，员工用什么手机，买什么样的商品是员工的自由，并不会由此影响到公司的正常运营。其实A某和B某的情况也是如此，A某是否真的和B某有不正当关系不是我们能够去干涉的，因为公民有婚姻自由的权利。如果二者因为办公室恋情而导致绩效下降或借由二人的亲密关系以权谋私损害公司或者他人利益的，那么公司按照相应的不胜任或有关员工手册的规定追究二者的责任毫无问题，但是在这些问题发生前，仅仅以道德瑕疵为理由来处理员工是站不住脚的，更不用说去解除员工。

因此对于A某太太的做法，建议公司与A某进行相应的面谈，由A某出面去解决，若A某无法处理，可以选择报警来将A某太太带离公司办公场所，以此避免扰乱公司的正常经营秩序。对于A某和B某而言，公司可以考虑借由此事件的强大压力而与二者协商解除或要求二者主动辞职，但是一定要分清公司管理权的边界在哪里，不要盲目的处理。

# 盘点年休假公司五大败诉点

文 | 张倩茹

春节临近，笔者就企业在安排年休假方面的一些较普遍但不规范的操作进行了盘点，让我们一起来看看企业是怎么输掉官司的。

## 不规范操作一：

### 当年年底未用完，年休假清零

小林，2015年1月4日入职某公司。2016年10月12日，某公司以小林严重违反公司规章制度为由提出解除劳动关系。在进行离职结算时小林向公司同时提出，因自己从未休过年休假，公司除补足2016年的4天年休假工资外，还应当补足2015年5天的年休假工资。公司不同意，认为公司的员工手册有规定，员工应当在次年三月前休完当年度的年休假，未休完的视为员工主动放弃休假权利，公司不予折算年休假工资。

法院审理后认为，劳动者享有带薪年休假的法定权利，且法律规定年休假可以跨年度安排。本案中，公司员工手册的规定与法律规定相悖，法院不予采信。未休年休假工资属于劳动报酬，公司应当依法支付小梁在职期间的未休年休假工资。

《职工带薪年休假条例》第5条第1款规定：“单位根据生产、工作的具体情况，并考虑职工本人意愿，统筹安排职工年休假。”也就是说，安排年休假是用人单位的法定义务。对于劳动者不愿

转眼又到了年末，围绕着年休假产生的争议又开始受到企业和员工的关注。年休假跨年能不能清零？怎么支付年休假工资？据历年来各地司法审判公布的数据，涉及年休假问题的占比均超过了30%。



休年假的，《企业职工带薪年休假实施办法》第十条第二款规定，用人单位安排职工休年休假，但是职工因本人原因且书面提出不休年假的，用人单位可以只支付其正常工作期间的工资收入。

因此，用人单位可以不支付年假工资报酬必须有两个前提，第一，用人单位已经履行了安排年休假的义务；第二，职工本人因个人原因书面提出不休年休假。而在现实操作中，有很多的企业和该案例中的某公司一样，会在内部的规章制度、员工手册、劳动合同或其

他规定中约定，当年的法定年休假未休完的，将在年底或次年年初全部清零，不再累计。实际上，这样的约定既不合理也不合法，是无效条款。

所以，如果企业在年底盘点时，发现尚有员工存有应休未休年休假，应及时安排员工进行休息，或者选择支付年休假工资结清，又或者和员工协商累计到下一年度休息。另一方面，员工自愿放弃年休假的，企业则应督促员工书面提交放弃申请并妥善保管好相关申请材料。

**不规范操作二：****公司福利年假，无需折算工资**

小汪，2007年5月15日入职上海某装饰公司。2013年5月23日，公司以汪某严重违反规章制度为由提出解除劳动合同。后双方因解除劳动合同发生劳动争议。小汪同时向仲裁请求某公司支付2011年9月5日至2013年5月23日期间的剩余年假工资。

经仲裁庭核算，2011年9月5日至2013年5月23日期间，小汪应休年假20天，已休年假9天，剩余11天。公司主张支付未休年假工资的时限应针对员工离职当年度，且剩余天数为福利年假，公司无需折算工资。

经查明，该公司在员工手册中规定，公司可以安排或调整员工年假计划。对于商店及当前有效合同为2010年4月1日之前签订的劳动合同的办公室员工，适用如下年假标准：商店S级员工，以及总部/区域办公室P2及以下职级员工，自入职后的第一年享有7个工作日的年假，之后每满1年加1天，直到年假满15个工作日为止；员工当年可享受年假天数超过法定年假天数的，默认为先享用法定年假，公司可以安排或调整员工年假计划；公司有权不批准任何已提出离职员工的年假申请（法定年假除外），公司对辞职员工（包括在试用期内辞职）应享有而未休的年假将给予薪资补偿。

经仲裁、一审、二审审理，法院认为，某公司虽然在员工手册中规定，公司可以安排或调整员工年假计划，但公司应举证证明调整员工年假计划的合理性，而不能直接取消或者缩减员工的福利年假。

实践中，有很多企业年假标准往

往高于国家规定的法定年休的标准，其高出部分我们一般称之为企业内部的福利年假。对于福利年假，要不要给，给多少天，怎么给，是否折算工资等等，这些问题企业完全可以根据自己的意愿直接在规章制度中进行规定。

案例中的某公司，之所以会败诉，其关键点就在于企业的制度没有区分法定年休假和福利年休假。因此，若企业希望在日后的纠纷中防范这类不必要的纠纷，建议在年终盘点时盘查以下两点：

1、核查制度中是否将年休假一分为二，明确法定年休假和福利年休假。

2、核查有无明确年休假的休假顺序。福利年休假应安排在法定年休假休完之后才能申请，否则对已休年休假到底算作法定年休假部分还是福利年休假部分很难说清，容易引发补偿纠纷。

3、明确未休完的福利年休假的处理，如不折现或可以折现，如何支付，何时支付等，应作出具体的规定。

**不规范操作三：****员工主动辞职，不予折算年休假工资**

小李，2015年1月4日入职某公司。2016年10月12日，以个人原因向公司提出辞职。在进行离职结算时小李向公司同时提出，因自己这一年工作一直很忙，尚未休过年假，公司除离职工资外，还应当结算其这一年的4天年假工资。公司认为，小林属于中途离职，这一年在公司没有完整工作一年，所以不应该支付补偿。双方因年假工资发生劳动争议。

法院审理后认为，《企业职工带薪年休假实施办法》第十二条规定：用人

单位与职工解除或者终止劳动合同时，当年度未安排职工休满应休年休假的，应当按照职工当年已工作时间折算应休未休年休假天数并支付未休年休假工资报酬，但折算后不足1整天的部分不支付报酬。用人单位折算员工应休未休年休假天数不受劳动关系结束具体原因的影响，因而应当依法予以支付。某公司败诉。

现实操作中，有不少企业认为员工中途主动离职，无需折算年休假工资。实质上是对于年休假工资折算的一个严重误区。严格来说，年休假是否折算工资，其关键点不在于劳动关系解除或终止，而在于是否存在用人单位可以安排却不安排年休假的情况。

具体来说，如果是企业根据《劳动合同法》第三十九条、第四十条、第四十一条单方解除劳动合同，或依据第四十四条第（一）、（二）、（四）、（五）项终止劳动合同，又或者直接违法单方解除或终止劳动合同，以上任何一种情况，在解除或终止劳动合同前，企业都有时间安排员工休年休假，假如企业最终选择不安排年休假，当然需要支付职工当年应休未休年休假的工资报酬。

而换一种情况，员工主动提出离职，并提前三十日书面形式通知用人单位解除劳动合同，在这种情况下，企业完全可以安排员工休完年休假，如可以安排而不安排的，企业当然应当向员工支付年休假工资。另一种情况，因企业存有重大过错，员工享有随时解除劳动合同行为的权利，但企业确实无法安排员工休年休假，仍应当向员工支付年休假工资。

若企业不打算在员工离职时为员工

折算年假工资，应当及时安排员工休完年假，或积极收集员工自愿放弃年假的相关申请。

#### 不规范操作四：

##### 员工离职，扣回多休年假

陈某，大学毕业后于2015年3月4日入职某公司。2016年5月10日，在休完当年度5天年假后以个人原因向公司提出辞职。在进行离职结算时，公司向陈某提出，公司员工手册有规定，员工离职时，已休的年假超过当年按照工作月份折算的年假时，多休部分在离职结算时予以扣回。陈某不同意。后双方因劳动报酬发生劳动争议，陈某同时请求公司返还其多扣除的年假工资。

法院审理后认为，《企业职工带薪年休假实施办法》第十二条第三款规定：用人单位当年已安排职工年休假的，多于折算应休年假的天数不再扣回。据此，某公司在陈某离职时单方扣除陈某多休年假的工资，没有法律依据，应予返还。

现实操作中，有不少企业会在员工手册中或实际执行时，要求扣回员工当年按照工作月份折算应休年假后的多休部分年假工资，这样的操作是不合法的。如果员工为此向劳动监察部门举报，公司可能会被劳动行政部门责令改正，给予警告，给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。同样的，还有一种情形，就是要求员工用之前休过的病假、事假来冲抵多休的年假，以避免多支付年假工资，这样也是不合法的，除非征得员工自愿同意，否则公司无权擅自扣回。

因此，如果企业虽然愿意保障员工

休息权，但又不愿意员工出现多休法定年假的情况，建议在安排员工进行年假的时候就直接事前考量，比如员工申请年假时仅批准与其工作月份折算应休年假天数相当的期限，又或者安排年假时也按照类似的原则操作。

#### 不规范操作五：按照月基本工资或正常收入，折算年假工资

沈某，2013年3月4日入职某公司，任销售代表。基本工资为8000元，提成工资按公司规定结合当月业绩核算。其中，2015年平均提成工资在3000元/月左右，2016年的提成工资每月约为6000元。2016年5月31日，以个人原因向某公司提出辞职，离职日期为6月30日。沈某累计工龄10年，当年剩余未休年假4天。在进行离职结算时，公司和沈某因为年假的算法产生了较大的争执。

公司认为，沈某在劳动合同中约定的正常工作期间工资收入为8000元，应当按照 $8000 \div 21.75 \times 200\% \times 4 = 2942.53$ 元算出员工的年假工资。沈某不同意，认为公司应按他的实际月收入14000元计算，且年假工资应当是日工资的三倍，而非两倍，所以公司应当支付的工资数额应为 $14000 \div 21.75 \times 300\% \times 4 = 7724.14$ 元。

因数额差距较大，双方产生纠纷，沈某诉至仲裁，要求公司补足年假工资差额 $7724.14 - 2942.53 = 4781.61$ 元。

法院审理后认为，《企业职工带薪年休假实施办法》规定，实行计件工资、提成工资或者其他绩效工资制的职工，日工资收入的计发办法按照本条第一款、第二款的规定执行。因此，沈某的年假工资计算基数应为沈某

离职前12个月剔除加班工资后的月平均收入，即为 $(14000 \times 6 + 11000 \times 6) \div 12 = 12500$ 元。

另根据规定：用人单位经职工同意不安排年休假或者安排职工年休假天数少于应休年休假天数，应当在本年度内对职工应休未休年休假天数，按照其日工资收入的300%支付工资报酬，其中包含用人单位支付职工正常工作期间的工资收入。因而，公司在计算年假工资时扣除正常工作期间工资收入是符合法律规定的。据此，某公司应向沈某支付的年假工资应为 $12500 \div 21.75 \times 200\% \times 4 = 4597.7$ 元，某公司已付2942.53元，还应再付1655.17元。

实践中，有不少企业在结算年假工资时，会陷入如案例中企业和员工各自理解的误区。因而，企业在实际结算时，应当熟练掌握年假工资的计算原则，年假工资的计算基数既不是员工的某一部分基本工资或岗位工资，亦不是员工的实际月收入，而应当是用人单位支付员工未休年假工资报酬当时往前推算12个月剔除加班工资后的月平均工资，且在计算倍数时可以扣除员工的正常工作期间收入。

以上，就是企业在司法判例中，因不规范操作年假而导致的五大败诉点。除此之外，还有其他的一些败诉点，比如因员工入职未超过一年而不予享受年假，按公司规定执行年假天数而非按法律规定等等，这些问题都应引起企业注意，以避免引发不必要的劳动纠纷。■

(作者系劳达laboroot高级咨询顾问、人力资源师)

# 案例解读： 规章制度能否成为企业自主管理的利器

文 | 李闯

## 基本案情一：

2005年7月，被告王鹏进入原告中兴通讯（杭州）有限责任公司（以下简称中兴通讯）工作，劳动合同约定王鹏从事销售工作，基本工资每月3840元。该公司的《员工绩效管理办法》规定：员工半年、年度绩效考核分别为S、A、C1、C2四个等级，分别代表优秀、良好、价值观不符、业绩待改进；S、A、C（C1、C2）等级的比例分别为20%、70%、10%；不胜任工作原则上考核为C2。王鹏原在该公司分销科从事销售工作，2009年1月后因分销科解散等原因，转岗至华东区从事销售工作。2008年下半年、2009年上半年及2010年下半年，王鹏的考核结果均为C2。中兴通讯认为，王鹏不能胜任工作，经转岗后，仍不能胜任工作，故在支付了部分经济补偿金的情况下解除了劳动合同。

2011年7月27日，王鹏提起劳动仲裁。同年10月8日，仲裁委作出裁决：中兴通讯支付王鹏违法解除劳动合同的赔偿金余额36596.28元。中兴通讯认为其不存在违法解除劳动合同的行为，故于同年11月1日诉至法院，请求判令不予支付解除劳动合同赔偿金余额。

## ▷ 裁判结果：

浙江省杭州市滨江区人民法院于

2011年12月6日作出（2011）杭滨民初字第885号民事判决：原告中兴通讯（杭州）有限责任公司于本判决生效之日起15日内一次性支付被告王鹏违法解除劳动合同的赔偿金余额36596.28元。宣判后，双方均未上诉，判决已发生法律效力。

## ▷ 裁判理由：

法院生效裁判认为：为了保护劳动者的合法权益，构建和发展和谐稳

定的劳动关系，劳动法、劳动合同法对用人单位单方解除劳动合同的条件进行了明确限定。原告中兴通讯以被告王鹏不胜任工作，经转岗后仍不胜任工作为由，解除劳动合同，对此应负举证责任。根据《员工绩效管理办法》的规定，“C（C1、C2）考核等级的比例为10%”，虽然王鹏曾经考核结果为C2，但是C2等级并不完全等同于“不能胜任工作”，



中兴通讯仅凭该限定考核等级比例的考核结果，不能证明劳动者不能胜任工作，不符合据此单方解除劳动合同的法定条件。虽然2009年1月王鹏从分销科转岗，但是转岗前后均从事销售工作，并存在分销科解散导致王鹏转岗这一根本原因，故不能证明王鹏系因不能胜任工作而转岗。因此，中兴通讯主张王鹏不胜任工作，经转岗后仍然不胜任工作的依据不足，存在违法解除劳动合同的情形，应当依法向王鹏支付经济补偿标准二倍的赔偿金。

#### ▷ 案件评析：

本案是最高人民法院公报案例，最高人民法院借此明确了末位淘汰制度在我国不适用的立场，但是从此案中我们也可以看到企业规章制度并不是万能的，在实际操作过程中，规章制度受到了相当多的约束。

首先，《劳动合同法》第四条明确规定：用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定用人单位应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定公示，或者告知劳动者。同时，在最高人民法院《关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》

(一)第19条亦明确：用人单位根据《劳动法》第四条之规定，通过民主程序制定的规章制度，不违反国家法律、行政法规及政策规定，

并已向劳动者公示的，可以作为人民法院审理劳动争议案件的依据。

由此可见，企业的规章制度涉及到劳动者切身利益的，想要合法有效，可以作为在庭审中的证据使用，至少要做到三点：其一，规章制度的制定符合法律规定的民主协商流程。企业在制定、修改直接涉及劳动者切身利益的规章制度时，应当召开职工代表大会或者充分听取全体职工意见，提出草案后，与工会或者职工代表平等协商后确定。在此期间，企业要注意保留听取全体职工意见的证据，通过会议记录、签到记录等反映出以上流程，保证企业在庭审时能够拿出履行过民主协商流程的证明文件。其二，履行告知义务。企业应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定予以公示，或者直接告知劳动者。公示流程可以通过公示公告、电子邮件发送、书面签收、专题培训等方式固定证据。其三，不违反国家法律、行政法规及政策规定。根据劳动合同法第八十条规定，用人单位直接涉及劳动者切身利益的规章制度违反法律、法规规定的，由劳动行政部门责令改正，给予警告；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

因此，虽然本案中用人单位的末位淘汰制度是否经过民主协商流程不得而知，但是判决书中着重讨论了末位淘汰制度的合理性与合法性问题，即便该制度经过了前述民主协商流程和公示流程，也不能作为审判依据，而丧失了制度依据，用人单位的解除被认定为违法解除的风险自然就大大提高。

#### 基本案情二：

杨某于2007年3月28日进入某南京公司工作，双方签订最后一期劳动合同的时间为2013年4月1日，合同约定杨某的工作岗位为工厂技术员。某南京公司按月以银行转账的形式向杨某支付工资，并为杨某缴纳社会保险。杨某实际月平均工资数额为5675.83元。解除劳动关系前12个月的月平均工资为5675.83元。2015年3月11日，某南京公司以杨某违反公司规章制度为由解除了与杨某的劳动合同。

#### ▷ 本案的争议焦点有两点：

1、杨某的行为是否构成严重违纪。双方解除劳动合同的原因。某南京公司主张是因杨某违反公司的奖惩制度，达到了严重违纪的标准，某南京公司据此解除与杨某的劳动合同。对此，某南京公司提供了相应的证据。证据一：培训通知邮件、特种作业操作证及考核管理规定、考试成绩单、证人证言、再次安排培训的邮件，证明杨某从事的特殊岗位要经过认证考试，杨某第一次未通过考试，拒绝再次考试；证据二：证人证言、电子邮件，证明杨某不服从相应合理的工作安排；证据三：证人证言、电子邮件及录像，证明杨某存在扰乱工作秩序的违纪行为；证据四：电子邮件、接处警工作登记表，证明杨某存在跟踪某南京公司领导家属的严重违纪行为；证据五：纪律处罚表两份，证明某南京公司对杨某的违纪行为作出了相应的处罚决定；证据六：解除意见工会征询函及回复函，证明某南京公司的解除行为符合法律的程序要求；证据七：解除通知书及材料清单，证明某南京公司解除劳动合同并告知杨某。

2、某南京公司的规章制度有无依法经过民主程序制定。某南京公司主张其规章制度经过某（中国）有限公司民主程序制定。某（中国）有限公司系某南京公司的母公司。某南京公司提交的证据有，某（中国）有限公司召开的工会委员会第三次代表大会的会议记录，会议记录的内容有讨论奖惩制度，某南京公司员工奖惩制度的内容和培训签到表，证明奖惩制度经过民主协商流程和公示告知流程。

#### ▷ 裁判结果：

判决某南京公司支付杨某违法解除劳动合同赔偿金90813.28元。如果未按判决指定的期间履行给付金钱义务，应当依照《中华人民共和国民事诉讼法》第二百五十三条之规定，加倍支付迟延履行期间的债务利息。

#### ▷ 裁判理由：

《中华人民共和国劳动合同法》第四条规定，用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案意见，与工会或者职工代表平等协商确定。由此可见，用人单位以劳动者严重违反规章制度为由解除劳动合同的，其所依据的规章制度必须内容合法、经过民主程序制定，且该制度已向劳动者公示，否则，该规章制度对劳动者没有约束力。

某南京公司提供的会议记录是某（中国）有限公司召开的工会委员会会议，且仅涉及奖惩制度的部分修改，并不是母公司全体职工或职工代表大会



讨论通过规章制度的会议记录，不足以证明某南京公司的规章制度《员工奖惩制度》已经过民主程序，故《员工奖惩制度》对杨某没有约束力。另，根据某南京公司出具的解除劳动合同通知书记载，某南京公司根据《员工手册》规定，解除与杨某之间的劳动合同，某南京公司未提供证据证明《员工手册》已经过民主程序，故该《员工手册》对杨某亦没有约束力。据此，某南京公司依据《员工奖惩制度》和《员工手册》的规定，解除与杨某之间劳动合同的行为，不符合法律规定。《中华人民共和国劳动合同法》第八十七条规定，用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同的，应当依照本法第四十七条规定的经济补偿标准的二倍向劳动者支付赔偿金。

#### ▷ 案件评析：

本案与前案件相比，未过多围绕事实部分进行认定，判决书的大部分篇幅都是在对规章制度的合法性进行论证。本案的特殊之处在于，母公司制定的员工手册等规章制度，子公司是否需要经过民主程序后方能适用。对于此，各地有不同的审判口径，以江苏为例，《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》第十八条第三款规定：有独立法人资格的子公司执行母公司的规章制度，如子公司履行了《劳动合同法》第四条规定的民主程序，或母公司履行了《劳动合同法》第四条规定的民主程序且在子公司内向劳动者公示或告知的，母公司的规章制度可以作为处理子公司劳动争议的

依据。正是基于此，法院才会进一步审查某（中国）有限公司民主流程。

法院认为某（中国）有限公司召开的工会委员会会议不是母公司全体职工或职工代表大会讨论通过规章制度的会议，因此认定公司的规章制度对员工没有约束力，笔者认为并不合理。工会委员由工会成员选举产生，是全体工会成员的代表。工会委员与职工代表相比，并无实质性的差别。当然，本案判决的争议我们可以搁置，从本案反馈出的信息亦是法院在审判劳动争议案件时对规章制度合法性的重视，若公司的员工手册等规章制度存在瑕疵，即使在事实认定部分证据充分，面临违法解除的风险依然极大。

综上所述，企业的日常管理离不开各种规章制度，毫无疑问，规章制度的缺失会让企业在管理的过程中缺乏依据，自主管理权也就无从谈起。但是规章制度也不是企业可以随心设定的，会受到法律法规的重重限制，因此，企业需要严格依照法律的规定，设立合法合规的规章制度方能帮助企业实现自主管理权，也让员工关系更加和谐、美好！

### 北京和成地产控股有限公司

北京和成地产控股有限公司成立于2010年12月2日, 注册资本金1亿元人民币, 隶属于新和成控股集团有限公司。新和成控股集团经过25年的稳步发展, 拥有8个子公司, 总资产120多亿元, 净资产超过100亿元, 其中浙江新和成股份有限公司(股票代码: 002001)在2004年已经上市。

招聘岗位: 酒店室内设计师/  
精装修工程师/水电工程师/室内  
设计师

### 北京兴中创国际展示有限公司

北京兴中创国际展示有限公司成立于1992年, 是较早从事展览展示设计的专业公司之一, 核心业务涵盖科技馆、博物馆、规划馆、企业馆等艺术空间。兴中创是一家具有策划、设计、施工、智能化技术与开发为一体的立体化服务机构。

招聘岗位: 施工图设计师/效  
果图设计师/空间设计师/项目文案  
编写/深化设计师/CAD绘图员

### 山鼎设计股份有限公司

山鼎国际 (Cendes International) 在新加坡创立, 十年前进入中国, 先后在中国五大城市(北京、上海、广州、成都、西安)建立了规划及建筑设计机构, 成都公司在2005年获颁建设部甲级工程设计资质, 提供从规划方案到施工图及项目管理的全程设计服务。

招聘岗位: 电气工程师/建筑  
师(方案、施工图)/城市规划设计  
师/给排水工程顾问/建筑实习生  
(方案)/项目建筑师(方案)

### 江苏德丰建设集团有限公司

江苏德丰建设集团有限公司成立于2002年1月, 现为国家建筑工程施工总承包一级资质。公司现有总注册资本金5.8亿元, 总资产19亿元, 在职职工6800人, 年施工能力突破350万平方米。

招聘岗位: 一级建造师/质量  
员/安全员/施工员/技术工程师/  
项目技术负责人

### 上海市麦塔城市规划设计有限公司

上海市麦塔城市规划设计有限公司创建于2007年, 拥有上海市规划和国土资源管理局批准的城市规划乙级资质。具有城市规划、建筑设计以及市政甲级资质。公司由建设主管部门专家委员会委员、教授级高级工程师陈荣先生领衔, 广泛招贤纳士, 组成了一支年轻而充满朝气的团队。

招聘岗位: 主创规划师/助理暖  
通工程师/助理电气工程师/绘图员/  
助理规划师/助理给排水工程师

### 开新城市开发建设有限公司

新绎置业创始于1994年, 拥有房地产开发、物业服务一级资质, 承接新奥集团“提高品质生活”的使命, 专注于打造全方位的健康生活空间。新绎置业从客户健康生活需求出发, 打造集居住、养生、调理、饮食、运动等服务于一体的健康生活平台。

招聘岗位: 暖通工程师/建筑  
设计师建筑结构/暖通/房地产策  
划

### 广州市国际工程咨询公司

广州市国际工程咨询公司成立于1983年,已为各级政府部门、企业和中外投资者提供项目投资总额超过两万亿元人民币的各类咨询服务。咨询服务范围涉及城市基础设施建设、市政公用事业、环境与生态保护、能源、房屋建筑、道路、桥梁、城市轨道交通、公共设施项目等多个领域。

招聘岗位: 咨询工程师/造价工程师

### 中国通号建设集团

中国通号建设集团是国资委直属大型央企中国通号下属的全资二级子公司,凭借央企品牌、资源、管理优势和雄厚的综合实力,先后承建了一大批极具代表性和影响力的项目,投资总额达200亿元。

招聘岗位: 项目经理/预算造价工程师/物资设备工程师/安全质量工程师/土建工程师/项目会计

### 中核工程建设集团有限公司

中核工程建设集团有限公司注册资金30亿元,围绕工程建设主业,年产值500亿以上。集团下辖10余家子公司,拥有一支高素质的员工队伍,员工达3200人。

招聘岗位: 项目经理(市政)/施工员(全国外派)/总工(全国外派)/土建预算员/施工员(全国外派)

### 中国城投建设集团第四工程局有限公司

中国城投建设集团第四工程局是中国城投建设集团旗下具有独立法人资格的骨干成员企业。注册资金6亿元,拥有公路工程、水利水电工程、市政公用工程、建筑工程、机电工程总承包等多项资质,年施工能力近200亿元。

招聘岗位: 融资副总/人事总监(合肥和贵阳)/财务总监(合肥和贵阳)

### 北京市第三建筑工程有限公司

北京市第三建筑工程有限公司是隶属于北京建工集团的国有控股企业,国家施工总承包特级资质企业,公司成立于1953年,注册资本3.2亿元,企业资信等级AAA级,为北京守信企业、质量管理AAA级认证单位。

招聘岗位: 综合管理员/质量员/施工员/技术员/安全员/造价员

### 北京维拓时代建筑设计股份有限公司第五设计所

维拓五所是北京维拓时代建筑设计有限公司下属规模和实力较大的综合所,尤以方案设计见长。内设方案、施工图、室内、景观等全领域专业室。经过不懈努力,创下极好口碑。管理创新,团队以阿米巴形态运作,为员工提供挑战性的工作和良好的福利薪酬待遇。

招聘岗位: 方案设计总监/项目负责人/主创设计师



Greenery &  
Landscaping  
China

# GLC 2018

## 中国（上海）国际园林景观产业贸易博览会

2018年5月29-31日 上海世博展览馆（博成路850号）



中国园林景观旗舰展与享誉全球的德国纽伦堡国际景观和园林展览会（GaLaBau）  
强强联手，共同打造园林景观产业的国际采购贸易平台

同期举办：

2018上海（国际）园林机械、园艺工具及苗木绿化资材展览会

第八届上海国际屋顶（立体）绿化及建筑技术展览会

2017上海（国际）建筑园林木结构及户外木竹产品展览会

中国国际生态景观规划与营建学术论坛

生态旅游及主题乐园、露营地建设产业论坛



展览会官方微信



绿色伙伴官方微信

主办单位：上海市园林绿化行业协会、NÜRNBERG MESSE 纽伦堡国际博览集团

支持单位：上海市绿化和市容管理局

联系方式：电话：+86-21-61902178 / 61902170 / 61902176 / 60361225

E-Mail: polansky.lv@sh-green.cn / helen.lin@nm-china.com.cn

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

# 建筑人才 找工作上

# 建筑英才网

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

建筑设计

工程施工

装修装饰

地产物业

园林景观

市政工程

轨道交通

工业建筑

水利水电

机场港口

环境工程

建筑机械

## 中国建筑行业招聘首选网站

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

服务热线：  
**400-6500-588**



关注建筑英才网  
公共微信平台



下载手机客户端  
随时随地找工作

北京总公司招聘热线  
**010-82197168**

深圳分公司招聘热线  
**0755-83018288**

上海分公司招聘热线  
**021-36809666**