

# 独孤九剑——上海建工人才培养的实践与思考

上海建工人力资源部副总经理 乔聪

上海建工集团是中国建设行业的龙头企业，是国内最大的省市级建筑企业，在国际最权威的“ENR 全球最大 250 家承包商”排名中，2017 年上海建工跃居第 7 位。

企业快速发展的背后是人才的支撑。集团 1 人入选“国家百千万人才工程”，新增上海市领军人才 2 名。新增高级职称 300 多名，新增中级职称 1600 多名。

企业的发展和人才的涌现关键是人才的选用育留的机制。我交流的题目是：“独孤九剑——上海建工人才培养的实践与思考”。

## 独孤第一剑：员工招聘平台

传统招聘：三件套——一张桌、一把椅子、一个易拉宝、宣传册，一箱介绍去、一箱简历回。随着互联网的不断发展，人才管理进入云服务和大数据时代，上海建公集团建立了招聘一体化平台，该平台始建于 2015 年 11 月，是 5 大集团人力资源管理顶层设计项目之一。集团招聘管理平台主要功能：

一是构建了集团型招聘一体化平台。通过该平台把五大事业群 20 多家各类型单位的招聘计划、评价标准、面试筛选、人员录用及分享等环节进行统一管理，将原有独立、零散的业务流程与数据都在一个系统中整合、梳理并清晰记录，极大地提高了招聘管理的效率，降低了成本，减轻了招聘管理人员的事务性工作量。

二是打造了集团招聘管控体系。招聘管控体系在一体化平台基础上通过分级授权，实现逐级有效授权，各层级单位独立处理招聘业务，做到权限独立，业务清晰，招聘工作互不干扰，同时满足集团实时掌握各层级所有的人员选用操作行为。

三是建立了集团人才储备库体系。借由招聘一体化平台可检索到从 160 家主流招聘网站（智联招聘、前程无忧、猎聘网等）投递至上海建工集团招聘平台的简历，为成熟人才供给提供外部招聘强有力的人才配置支撑。

四是创新了集团品牌宣传方式。微信已不再是人与人沟通的工具，更是重要的营销平台。集团招聘微信公众号“上海建工招聘”的建立满足了应聘者从发现职位、投递简历、过程通知、参加面试、录用确认都可以在微信上操作完成，为集团招聘工作插上了移动互联网的翅膀，提升了集团雇主品牌形象与认可度，给集团的校招注入了新的活力。

### **独孤第二剑：员工培训魔方体系**

去年 11 月 16 日，上海建工管理学院揭牌成立，魔方课程体系同步建立，这是上海国资系统首家正式成立的企业大学，标志着上海建工培训体系成功更新升级。

历史上，上海建工拥有非常有实力的 10 个培训中心，但总体来说，培训课程比较传统、培训方式比较传统、培训老师比较传统，不能有效支撑企业战略、提升人才效能、推动管理创新。为此，我们在去年上半年启动上海建工管理学院体系课题项目，明确了人才培养基地、组织智慧沉淀、企业文化传播、战略变革促动的功能定位，设计了集团——子集团——工程公司三级培训体系，建立了协同高效、资源共享的组织结构。尤其是顶层设计了包括“领导力、党群、战略与文化、专业、通用素养、精品项目”六大系列、214 门课程、108 名内训师、59 名外训师的魔方课程体系。许多卓越的企业，基业长青的核心武器就是“企业大学”，快速有效的学习已经成为许多企业打造核心竞争力的重要手段。上海建工管理学院及魔方课程体系的建立

必将为企业人才培养和持续发展奠定基础。

### **独孤第三剑：员工移动学习平台**

2015年11月，上海建工集团在国内建筑行业率先建立移动学习平台——“建工微学堂”。建立微学堂基于手机端APP，现在的员工80后、90后居多，更乐于接受“随时随地”、“即学即用”的培训模式；《建工微学堂》以碎片化、微课件为特征，具有图文讲解、案例、动画、视频等多样化的形式，具有较强的实用性和时效性。尤其是实现了“不限地点、不限空间、不限时间、不限专业”的学习。四家试点单位在助推“全国化战略”中发挥了良好的作用。以五建集团为例：通过开设业务专栏，与区域公司分享各类业务培训资源，特别是以预制装配式技术、绿色施工技术、BIM技术、建筑改造修缮技术、超高层与深基坑施工技术等技术为重点，开发微课程，利用将五建核心技术传播到企业的每一个角落，在培养专业技术人才的同时，大大提升了企业的核心竞争力。

### **独孤第四剑：员工职业发展双通道**

2014年3月，上海建工第二届党代会提出：“要拓宽员工职业发展通道，从重职务晋升向多通道发展转变”，集团随之成立课题组，历时半年，经过广泛深入的调研与讨论研究，在完成上海建工3万多名员工岗位名称梳理优化和编写标准岗位说明书的基础上，顶层设计形成了具有建筑企业特色的上海建工员工职业发展框架体系。具体表述为：两大系列、12条通道、7个职等、23个台阶。近三年来，在集团领导的带领下，员工职业发展通道工作小组先后进行方案设计、试点推行、总结推广、信息化开发以及对基层单位的工作评估、服务指导等大量专业、细致、繁琐的工作。目前，集团80%以上的单位已经推行员工职业发展通道工作，覆盖超过90%的员工，超过19家子

集团调整了薪酬方案、建立健全了员工绩效考核办法。

### **独孤第五剑：高技能人才基地**

2012年，集团被市政府授予第二批上海市高技能人才培养基地，成立以来，先后参加2015年技能中国行活动展示、2017年上海技能展。市级培训项目开发20个，涉及13个专业。申请的资助项目从传统工种逐渐向钢筋翻样、BIM、PC应用等培育企业关键岗位与前沿技术的应用型人才上转变，有效地推动了集团发展所需的应用型人才培养工作，提升了企业的核心竞争力。每两年举办建工杯职业技能大赛。近两年，与职教集团合作举办了多场职业技能大赛。一共向上海市人力资源和社会保障局申请设施设备资助达7000万元。对推动集团技能人才的培养提供了有力的支持。因为卓有成效的工作，我们集团继2012年被市政府授予上海市高技能人才基地之后，被人社部授予国家高技能人才培养示范基地。2017年又被授予上海市专业技术人员继续教育基地，全市仅3家。

### **独孤第六剑：全国化人才培养50条（略）**

### **独孤第七剑：核心员工激励计划**

2015年底启动，历时一年。上海共三家。根据董事会和股东大会的决议，集团于2017年3月成功推出核心员工持股计划，通过向4552名员工定向增发股票，募集资金12.59亿元。存续期48个月，锁定期36个月。该工作项目是集团上市以来具有里程碑式影响力的重大举措。通过持股计划，实现核心员工与公司风险共担、利益共享，提高了公司的凝聚力；通过持股计划，一定程度上改变了上市公司股东的构成，有利于促进公司治理水平；通过持股计划，给资本市场投资者传递了信心，有利于公司长远发展。

### **独孤第八剑：团队跨界学习项目**

要走得快一个人走，要走得远，一群人一起走。企业大学跨界学习：24家次，17家单位。2013年北京：中粮、中移动、神华；2014年深圳：中兴、招银、华为、腾讯；之后到2017年杭州：阿里巴巴、吉利汽车。

### **独孤第九剑：职业经理人**

上海共4家产业集团、4家金融企业。2016年12月启动，上海建工建立了职业经理人制度。完成了报送的十二份文件资料，之后又及时完成董事会及上市公司披露工作。