

房地产企业 人力资源规范化 管理

■ 王瑞永 编著

- ◇ 组织设计与职位设计 ◇
- ◇ 人力资源规划与招聘 ◇
- ◇ 员工培训与员工激励 ◇
- ◇ 员工绩效管理与薪酬 ◇
- ◇ 员工关系与劳动法规 ◇



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



附赠光盘

弗布克房地产企业规范化管理系列

房地产企业人力资源 规范化管理

王瑞永 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

房地产企业人力资源规范化管理 / 王瑞永编著. —
北京: 人民邮电出版社, 2010. 4
(弗布克房地产企业规范化管理系列)
ISBN 978-7-115-22404-0

I. ①房… II. ①王… III. ①房地产业—企业管理—
劳动力资源—资源管理 IV. ①F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 028258 号

内 容 提 要

本书共分为五大模块, 从细化工作内容角度全面规范了房地产企业的人力资源管理工作。

本书内容包括房地产企业组织结构设计、房地产企业部门职位设计、房地产企业人力资源规划、房地产企业员工招聘管理、房地产企业员工培训管理、房地产企业员工激励管理、房地产企业员工绩效管理、房地产企业员工薪酬管理、房地产企业员工关系管理及房地产企业劳动法律法规等。

本书适合房地产企业人力资源管理人员、管理咨询人员及高校房地产管理专业的师生阅读和使用。

弗布克房地产企业规范化管理系列 房地产企业人力资源规范化管理

-
- ◆ 编 著 王瑞永
责任编辑 王莹舟
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京艺辉印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 17 2010 年 4 月第 1 版
字数: 150 千字 2010 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-22404-0

定 价: 39.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

“弗布克房地产企业规范化管理系列”共分四大模块：关键业务流程设计、规范化管理制度设计、内部控制体系设计和人力资源规范化管理设计。

本系列按这四大模块给出了房地产企业的操作范本和工具，是房地产企业流程化、规范化、工具化和实务化管理的模板，是企业拿来即用的解决方案。

1. 人力资源规范化管理设计

人力资源规范化管理体系共设计了五大模块：组织设计与职位设计、人力资源规划与招聘、员工培训与员工激励、员工绩效管理与薪酬、员工关系与劳动法规。通过这五大模块的设计，将房地产企业的人力资源管理规范化、模块化。

2. 规范化管理制度设计

规范化管理制度体系共设计了六大模块：工程项目规范化管理制度、工程施工规范化管理制度、财务会计规范化管理制度、营销销售规范化管理制度、投资融资规范化管理制度、人事行政规范化管理制度。通过这六大模块的设计，将房地产企业的管理制度化、规范化。

3. 内部控制设计

内部控制体系共设计了 20 项内容：资金管理、预算管理、筹资管理、投资管理、采购管理、成本费用管理、工程项目管理、业务外包管理、固定资产管理、无形资产、合同协议管理、销售管理、信息系统管理、人力资源管理、子公司管理、担保管理、并购管理、关联交易管理、内部审计管理、财务报告编制与披露。通过这 20 项内容的设计，将房地产企业的内控制度化、流程化、规范化。

4. 关键业务流程设计

关键业务流程设计共包括七大流程体系：项目开发与运作业务流程、工程技术与质量管理业务流程、采购与供应管理业务流程、工程预算与财务管理业务流程、市场

与销售管理业务流程、投资与筹资管理业务流程、行政与人事管理业务流程。通过这七大流程体系，将房地产企业管理流程化、精细化、制度化。

本书主要包括房地产企业组织结构设计、房地产企业部门职位设计、房地产企业人力资源规划、房地产企业员工招聘管理、房地产企业员工培训管理、房地产企业员工激励管理、房地产企业员工绩效管理、房地产企业员工薪酬管理、房地产企业员工关系管理等内容。通过这些内容，全面构建了房地产企业人力资源规范化管理体系。

在本书编写的过程中，高飞负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，王光伟、金显先参与编写了本书的第一、二章，付伟、杜立辉参与编写了本书的第三章，李海伟、张俊娟参与编写了本书的第四章，郭晓冬、李艳参与编写了本书的第五、六章，郭精政、王宁参与编写了本书的第七、八章，郭蓉、项伟参与编写了本书的第九、十章，全书由王瑞永统撰定稿。

目录

第1章 房地产企业人力资源规范化管理五大模块	1
第一节 组织设计与职位设计模块	3
一、组织设计模块	3
二、职位设计模块	3
第二节 人力资源规划与招聘模块	4
一、人力资源规划模块	4
二、人力资源招聘模块	5
第三节 员工培训与员工激励模块	6
一、员工培训模块	6
二、员工激励模块	6
第四节 员工绩效管理与薪酬模块	7
一、员工绩效管理模块	7
二、员工薪酬管理模块	8
第五节 员工关系与劳动法规模块	8
一、员工关系模块	8
二、劳动法规模块	9
第2章 房地产企业组织结构设计	11
第一节 企业组织结构设计	13
一、组织结构设计原则	14
二、组织设计维度	15

第二节	房地产企业组织形式	16
一、	房地产企业组织结构范例	16
二、	房地产企业主要部门职责	18
第3章	房地产企业部门职位设置	27
第一节	工作分析	29
一、	工作分析的内容	29
二、	工作分析的方法	30
第二节	职位设置	35
一、	职位设置的原则	35
二、	房地产企业职位设置	37
第三节	职位说明书	42
一、	职位说明书的内容	42
二、	职位说明书的作用	44
三、	职位说明书的编写	45
四、	房地产企业职位说明书	46
第4章	房地产企业人力资源规划	79
第一节	人力资源需求预测	81
一、	人力资源需求预测流程	81
二、	人力资源需求预测方法	81
第二节	人力资源供给预测	84
一、	内部人力资源供给预测	84
二、	外部人力资源供给预测	86
第三节	人力资源规划文案	87
一、	人力资源规划报告	87
二、	人员年度需求计划	92
第5章	房地产企业员工招聘管理	95
第一节	技术人员招聘管理	97

一、招聘计划制订	97
二、人员选拔实施	98
第二节 建筑工人招聘管理	100
一、人员需求分析	100
二、招聘方式选择	100
第三节 销售人员招聘管理	101
一、销售人员工作分析	101
二、明确人员素质要求	102
三、确定需求人数	103
四、选择招聘方法	104
五、人员筛选	106
第四节 招聘管理工作文案	110
一、招聘计划书	110
二、招聘工作总结	112
第6章 房地产企业员工培训管理	115
第一节 建筑工人培训管理	117
一、安全培训教育	117
二、职业技能培训	117
第二节 技术人员培训管理	118
一、技术人员培训内容	118
二、技术人员培训形式	119
第三节 销售人员培训管理	119
一、识别培训需求	120
二、确定培训目标	120
三、选择培训讲师	120
四、确定培训时间与地点	121
五、设计培训内容	121
六、选择培训方式	123

七、培训效果评估	124
第四节 新进员工培训管理	126
一、新进员工培训内容	127
二、培训过程评估	127
三、培训效果评估	129
第五节 员工培训管理工作文案	133
一、培训计划书	133
二、培训协议	135
第7章 房地产企业员工激励管理	139
第一节 员工激励方案	141
一、房地产销售人员激励方案	141
二、高层管理人员激励方案	142
第二节 销售人员激励	145
一、目标激励	145
二、物质激励	145
三、精神激励	145
四、情感激励	146
五、团队激励	146
六、奖惩激励	146
七、参与激励	146
第三节 高层管理激励	147
一、股票期权	147
二、虚拟股票	147
三、股票增值权	147
四、限制性股票	147
五、延期支付	148
第8章 房地产企业员工绩效管理	149
第一节 各部门职能分解	151

一、职能分解的基本要求	151
二、职能分解的原则	151
三、某房地产企业各部门职能分解	152
第二节 各职位目标分解	167
一、工程总监	167
二、技术总监	168
三、财务总监	169
四、市场总监	169
五、行政总监	170
六、开发部经理	171
七、材料设备部经理	171
第三节 部门与职位考核量表设计	172
一、投资发展部考核量表	172
二、项目部绩效考核量表	174
三、造价部绩效考核量表	176
四、工程技术部考核量表	178
五、市场部绩效考核量表	181
六、销售部绩效考核量表	184
七、材料设备部考核量表	185
第四节 房地产企业绩效考核制度	187
一、房地产企业绩效考核制度	187
二、销售人员绩效考核办法	189
三、工程技术人员考核办法	192
第五节 房地产企业绩效管理工作文案	194
一、项目经理目标考核责任书	194
二、施工项目部绩效考核方案	198
第9章 房地产企业员工薪酬管理	203
第一节 房地产企业薪酬体系设计	206

一、房地产企业薪酬管理特点	206
二、影响企业薪酬管理的因素	206
三、房地产薪酬体系设计流程	207
第二节 项目团队薪酬体系设计	211
一、基本工资	211
二、绩效工资	212
三、激励工资	212
四、员工福利	213
第三节 销售人员薪酬体系设计	215
一、销售人员薪酬设计影响因素	215
二、确定销售人员收入水平依据	215
三、房地产销售人员薪酬制度设计	215
第四节 房地产企业薪酬管理工作文案	219
一、薪酬调查计划书	219
二、薪酬调整方案	220
第十章 房地产企业员工关系管理	223
第一节 劳动合同	225
一、固定期限劳动合同	225
二、劳务派遣劳动合同	228
第二节 集体合同	231
一、集体合同的签订	231
二、集体合同的劳动争议处理	232
第三节 员工参与管理	233
一、实施参与管理的条件	233
二、员工参与管理的形式	233
第四节 员工满意度管理	235
一、完善企业内部沟通机制	235
二、员工满意度调查	235

第五节 违纪管理	237
一、制定工作行为规范	237
二、评估与修正员工行为	239
第六节 离职与裁员管理	239
一、离职管理	239
二、裁员管理	241
第七节 劳动争议	242
一、劳动争议处理	242
二、劳动争议预防的措施	243
附录 某房地产公司员工手册	245

第1章

房地产企业 人力资源规范化 管理五大模块



第一节 组织设计与职位设计模块

一、组织设计模块

房地产企业的组织设计模块主要是对企业组织结构进行的规划和设计，它是房地产企业开展规范的人力资源管理的必备前提。该模块的范围、事项和作用如图 1-1 所示。



图 1-1 房地产企业组织设计模块的范围、事项及作用

二、职位设计模块

房地产企业的职位设计模块是在完成组织设计后对各部门职位的规划和设置，该模块的范围、事项和作用如图 1-2 所示。

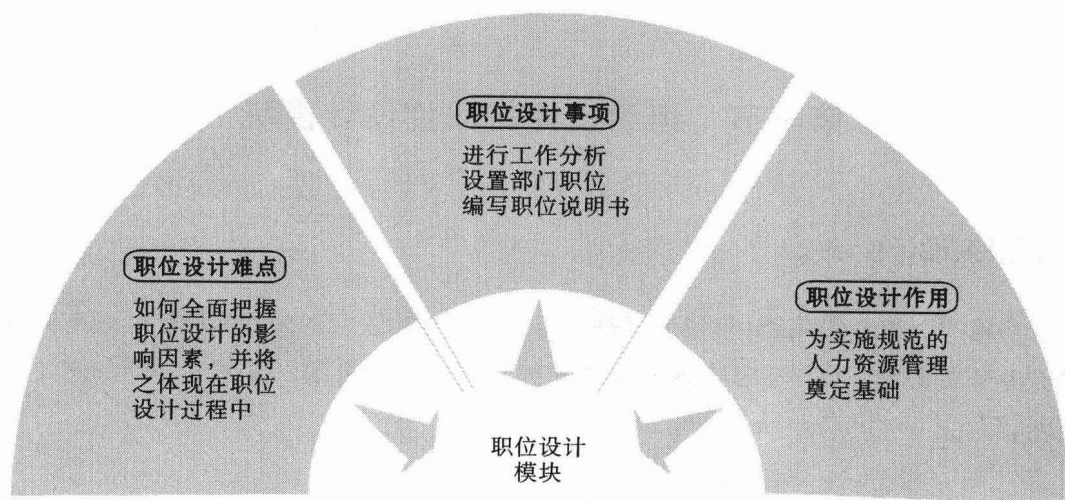


图 1-2 房地产企业职位设计模块的范围、事项及作用

第二节 人力资源规划与招聘模块

一、人力资源规划模块

房地产企业的人力资源规划模块是对人力资源管理目标和导向的设计。人力资源规划是指为实现企业战略目标，根据企业目前的人力资源状况，综合考虑未来一段时间企业的人力资源质量和数量需要，对招聘、培训、开发等方面工作的预测及相关行为。人力资源规划模块的范围、事项及作用如图 1-3 所示。



图 1-3 房地产企业人力资源规划模块的范围、事项及作用

二、人力资源招聘模块

房地产企业的人力资源招聘模块是根据职位要求和人力资源发展规划选拔合适的人员到合适的岗位上的过程，该模块的范围、事项及作用如图 1-4 所示。



图 1-4 房地产企业人力资源招聘模块的范围、事项及作用