

拿来即用
一看就会



房地产开发关键节点工作流程分步拆解

房地产开发 流程管理工具箱

✓ 后期运营管理

天火同人房地产研究中心 组织编写



① 工作标准 ② 执行方法 ③ 文件范本

日常性 → 工作基础

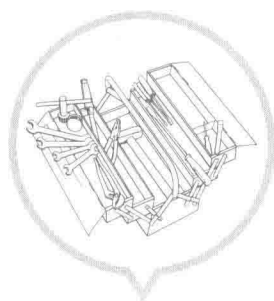
实战派 → 案场演练

教科书 → 分级培训

工具包 → 案头文库



化学工业出版社



房地产开发流程管理工具箱

后期运营管理

天火同人房地产研究中心 组织编写



化学工业出版社

·北京·

内容提要

本套图书重新梳理了最新的房地产开发流程,按照标准化运作的要求,整理了开发商所需要用到的项目运营动作及管理制度,以项目前期投资决策为起点,依次包括项目立项管理、规划设计、成本预算、施工管理等十个关键环节,为开发商建立起一套标准化运作的参考体系。

本册书主要内容为项目后期运营管理,重点分析了人力资源管理、物业管理、财务管理的管理要点,同时提供实用性较强的管理图表,为项目后期运营提供指导性参考。

图书在版编目(CIP)数据

房地产开发流程管理工具箱.后期运营管理/天火
同人房地产研究中心组织编写.-北京:化学工业
出版社,2015.3
ISBN 978-7-122-22959-5

I. ①房… II. ①天… III. ①房地产开发-运营管理-
流程-中国 IV. ①F229.233

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第026801号

责任编辑:王 斌 邹 宁

装帧设计:杨春烨 林德才

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装:北京盛通印刷股份有限公司

710 mm × 1000 mm 1/16 印张 17 字数 340千字 2015年4月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:68.00元

版权所有 违者必究

策划单位：天火同人工作室

编写单位：天火同人房地产研究中心

参编人员：

刘丽娟	龙 镇	肖 鹏	张 杨	敖 勇	周国伟
赵 俏	吴仲津	曾庆伟	林樱如	邓沈穗	蔡丽诗
杨春烨	樊 娟	叶雯枫	王晓丽	李中石	卜昆鹏
刘丽伟	成文冠	孙权辉	林燕贞	林德才	张连杰
王 咏	曾 欢	舒立军	孟晓艳	孙树学	马玉玲
刘 娜	郭林慧	刘思明	李明辉	曾 艳	王丽君
卜华伟	张墨菊	廖金柱	严 昆		

执行编辑：吴仲津 林樱如 邓沈穗

美术设计：杨春烨 林德才

设计创意：广州恒烨广告设计有限公司

目录 CONTENTS

第一章 001 / 房地产人力资源管理

第一节

002 / 房地产人力资源管理规划

003 / 房地产行业人力资源管理四大问题

005 / 房地产人力资源管理对策

008 / 房地产人力资源管理风险规避

第二节

011 / 房地产人力资源管理实务

012 / 房地产企业部门职位设置

014 / 房地产企业员工招聘过程

020 / 房地产企业人力资源培训

023 / 房地产企业绩效考核过程

028 / 房地产企业薪酬设计

032 / 房地产企业人员流动管理

第三节

036 / 房地产人力资源管理工具箱



037 / 人力资源管理总体框架

038 / 人力资源管理招聘部分

050 / 人力资源管理人事管理部分

063 / 人力资源管理薪酬部分

069 / 人力资源管理绩效部分

第 二 章

077 / 房地产物业管理

第一节

078 / 地产项目物业管理的关键节点

079 / 物业管理的三个特点

080 / 物业管理的两个作用

081 / 物业管理项目的进入与退出

093 / 物业管理公司的组建与管理

第二节

102 / 物业管理全过程

目录 CONTENTS

	103 / 物业管理前期介入
	115 / 前期物业管理的工作内容
	128 / 日常物业管理七大内容
	143 / 物业管理后期盈利
第三节	160 / 物业管理实用工具箱
	161 / 全程物业管理工作流程
	162 / 物业管理过程程序和表格
	182 / 物业公司管理

第三章 185 / 房地产企业财务管理

第一节	186 / 房地产企业财务管理实务
	187 / 房地产企业财务管理关键环节
	192 / 房地产企业财务管理四大问题
	194 / 房地产企业财务管理问题对策



第二节

196/ 房地产企业财务管理风险规避办法

203/ 房地产企业财务管理工作实务

204/ 财务部组织结构与责权

206/ 房地产企业财务预算管理

210/ 房地产投资管理

216/ 房地产企业融资管理

223/ 房地产企业成本控制

第三节

229/ 房地产企业财务管理工具箱

230/ 财务会计管理制度

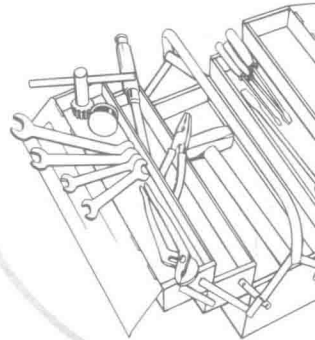
233 / 财产管理制度

235/ 资本预算管理

251/ 财务成本控制管理

258/ 资产管理

263/ 投资与筹资管理



第一章

Chapter ONE

房地产人力资源管理

房地产企业人力资源管理对企业的作用越来越重要。目前，诸多房地产企业在人员招聘、战略规划、工作分析、薪酬管理、绩效考核、培训开发等方面进行了很多有益的实践，为更多试图在这个领域通过创新管理来提高企业运转效率的企业，提供了示范性模板。

房地产人力资源管理规划

房地产行业人力资源管理四大问题
房地产人力资源管理对策
房地产人力资源管理风险规避

房地产人力资源管理实务

房地产企业部门职位设置
房地产企业员工招聘过程
房地产企业人力资源培训
房地产企业绩效考核过程
房地产企业薪酬设计
房地产企业人员流动管理

房地产人力资源管理工具箱

人力资源管理总体框架
人力资源管理招聘部分
人力资源管理人事管理部分
人力资源管理薪酬部分
人力资源管理绩效部分

第一节

房地产人力资源管理规划



对一个房地产企业来说，强化人力资源管理可以提升企业核心竞争力，降低企业运营成本，简化业务与管理流程，是企业管理中非常重要的一环。

一 房地产行业人力资源管理四大问题

中国的房地产企业大都是从项目运作到公司运营、从小公司运作向企业集团方向转变。对于以项目运作为主的房地产企业，从企业组织架构上看，还不算是一个企业集团。而对于大型地产企业而言，在其不断发展中，人力资源管理的问题也逐渐显现，主要体现为以下四类问题：

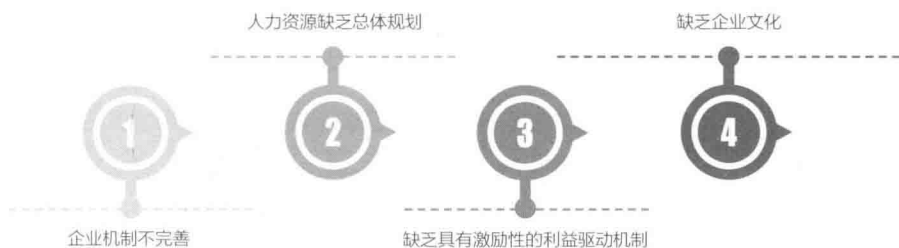


图 1-1 房地产人力资源管理的问题

1 企业机制不完善

处于项目运作阶段的房地产企业，人员规模小，公司的组织模式基本围绕项目展开，组织机构灵活，组织管理相对简单。而规模较大的房地产企业也是从区域公司或项目公司扩张发展起来的。规模的扩大伴随着组织管理与运营模式趋于复杂。不够完善的企业机制让组织架构很难有效运行。

2 人力资源缺乏总体规划

很多企业的人力资源管理流于形式，或者仅限于负责招聘、培训等基础功能，缺乏总体规划，这对想要长期储备人才的企业形成了伤害。从企业层面看，企业用人的时间性、突发性和临时性的需求比较多，对于规模小，品牌影响力不够的企业，吸引到合适人才的难度较高。另外，企业内部对人才的培养少，对外部招聘的依赖性强，导致人才招聘效率不高。



3 缺乏具有激励性的利益驱动机制

利益动力机制是实现公司发展战略目标的核心问题之一，利益动力机制主要包括薪酬模式和绩效激励体系的设定，以下三种不同类型的房地产企业，在人力资源缺失的方面各不相同，应根据实际情况做不同程度的改善。

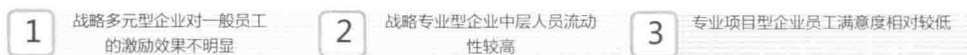


图 1-2 三种房地产企业激励机制的缺陷

类型 1. 企业对一般员工的激励效果不明显

这类问题多发生在战略多元型房地产企业中。这类企业的利益动力机制相对较好，重视结构性和长期性两方面特性的协调，他们对企业中技术类和管理类员工比较重视，对他们的能力、潜力、稳定性非常关注，也非常重视对他们的绩效考核以及通过考核结果进行专业培训，使得这类人才的流动率非常低。

但这类企业对于低层次的一般员工和专业员工，利益动力机制的动态性欠佳，激励方式和效果相对较差。这说明完全基于岗位职能的薪酬体制对于激励一般员工的效果不明显，这导致这类企业小部分人才的流失，流动去向主要为其他行业企业和战略专业型房地产企业。

类型 2. 企业中层人员流动性较高

这类问题主要发生在战略专业型房地产公司内。战略专业型企业的利益动力机制比较完善，一般员工以及专业员工的薪酬水平较高，员工满意度较好，流动率很低。但这类公司的中层管理人员薪酬水平相对较低，加之他们丰富的专业水平和经验受一些小型的房地产公司青睐，流动性较高。

类型 3. 专业项目型企业员工满意度相对较低

这类问题主要发生在专业项目型房地产企业。这类企业员工满意度相对较低，流动性大，这与企业战略多为短期型，奖励机制的结构性不好等特点密不可分。虽然企业薪酬制度灵活，能够很好地激励员工，但是他们无法要求员工在追求收入的同时还追求个人发展空间稳定性。这类企业的员工在积累了一定的工作经验后向大型房地产公司过渡的现象非常普遍。

4 缺乏企业文化

企业文化是企业的灵魂，是一种无形的竞争力。品牌形象是企业文化的外在体现。房地产市场由于同质化严重，竞争主要表现在品牌优势和附加值上。我国一些房地产企业的人事部门未把企业文化纳入房地产企业人力资源管理。这种情况下，必然使房地产企业的奋斗目标、经营理念难以达成全员共识，企业精神缺乏鲜明特色，凝聚力明显不足。

二 房地产人力资源管理对策

针对现存的房地产行业人力资源管理存在的问题，列举以下强化房地产行业人力资源管理的五项对策供企业管理者参考：



图 1-3 房地产人力资源管理对策

1 人力资源部门要得到充分授权

企业的主管领导要把人才问题当成一种战略来考虑，授权人力资源管理部门成立由高层管理人员、资深技术专家、企业优秀骨干和技术人员代表组成的专门评选机构，根据企业发展的需要，制定出严格的评选标准和要求，由人力资源部门负责。把权力交给人力资源部门的相关人员，使其感受到自己的重要性，从而提高自己的工作热情，将给企业带来更大的回报。

2 组织架构与管理模式要完善

良好的管理架构和组织模式，是大型房地产集团能否发展壮大的重要因素。高效、灵活的管控系统，有利于发挥集团总部与各业务运作层面分工协作，实现科学决策和对市场的快速响应。合理的管理流程系统，有利于组织内部资源的充分发挥，以及业务板块之间、区域之间的协同联动。随着房地产行业环境的不断变化，未来的业务模式以及扩张模式都需要进行创新与变革。因此，相应的组织架构与管理模式也需要持续优化和调整。

3 人力资源战略规范科学化

规范科学化人力资源战略是实现公司战略规划的关键性环节，通过预测因未来的环境变化和经营目标变化导致人力资源需求的变化，为公司提供未来所需要人员的配置方案、实施办法以及持续改进的措施，为实现公司总体战略目标提供人力资源保障，具体途径有以下三个：



图 1-4 人力资源战略规范科学化

途径 1. 关注“雇主品牌”建设

随着房地产行业人才竞争的加剧，领先的大型地产企业集团，开始加大投入，建立“雇主品牌”形象。为加强在人才市场上的竞争力，纷纷举行大型全国招聘巡回展，从一流院校招聘选拔大量优秀人才，进行储备培养。

途径 2. 招聘“综合潜质”人才

复合型能力成为地产行业高级人才的核心素质，房地产企业应完善人力资源发展战略，根据行业发展潮流，打破建筑、工程、地产等专业限制，注重以“综合素质潜质”为选拔标准，注重考察思维能力、经营管理潜质、学习能力和职业品质。

途径 3. 创建学习型组织

针对不同类别、层次人员，采取不同培养方式，构建系统的人才培养体系，通过开展各种类型的岗位培训和继续教育，有计划、有步骤地加大高层次、复合型人才的培养力度，创建学习型组织。

4 建立有效适宜的利益驱动机制

针对不同类型的房地产企业制定建立有效适宜的利益驱动机制。

表 1-1 利益驱动机制模式

战略多元型房地产企业	战略专业型房地产企业	专业项目型房地产企业
改善薪酬制度并完善激励机制，通过多种激励方式协调搭配来提升员工的满意度，避免薪酬的平均主义倾向	加强绩效考核，注意考核方式与激励手段，针对不同的职位确定工资、奖励等不同要素的不同比重；体现权力、责任和贡献匹配原则；加强对优秀中层管理人才的多方面考核与激励	改善企业组织机构，制定更为合理的高奖金、完善福利制度的稳定性薪酬制度，加强与员工的沟通，调整动力机制内部结构，加强长期发展战略的制定与建设

5 加强企业文化建设

抛弃那些仅停留在口号层面上的“企业文化”，真正从本企业实际入手，培育适合自身运营特点的企业文化。企业文化一定要符合公司未来的发展需要，与企业相符合的企业文化会帮助企业形成良好氛围，吸引和留住人才。

房地产行业企业文化建设应着重从以下三方面入手：



图 1-5 企业文化建设要点

（1）培育员工归属感

领导者与员工充分沟通，共同寻找企业的价值观，有效帮助员工产生对企业的战略以及企业领导的认同感和归属感。

（2）努力培养员工的成就感

成就感要建立在员工自身价值观的基础上，用企业的共同价值观影响并引导员工价值观，调动员工工作积极性，更好地向着为组织发展战略服务的价值观方向靠拢。

（3）确定适合员工的领导方式

在企业良好文化氛围下的沟通，可以促进企业领导者领导风格的完善，确定一种更适合员工的领导方式，形成良性循环，进一步加强企业文化建设。



三 房地产人力资源管理风险规避

当前，房地产企业在开展人力资源管理实践工作中，遇到了各式各样的挑战，也面临着前所未有的风险。在多变的企业内外部环境条件下，防范和化解各种人力资源管理风险，是企业人力资源管理工作甚至企业决策者必须深入思考并加以解决的重要问题。



1 房地产人力资源管理的风险

人力资源风险存在于人力资源管理的各个环节中，来源于人力资源管理各个阶段、各项职能模块，主要包括以下三项风险：



图 1-6 房地产人力资源管理风险

(1) 规划风险

人力资源规划不同于一般的人力资源日常工作，具有明显的时间阶段性。一般房地产企业几年才系统性地做一次人力资源规划工作，在发展速度如此快速的房地产行业，人力资源的规划工作的影响是十分重大的。人力资源规划具有“前瞻性、预见性、全局性”等特征，规划工作开展得不好，就会给企业人力资源管理带来极大的风险，造成被动局面。

许多房地产企业人力资源规划工作很不规范，只是做一些非常简单的估算与预测，或者根本没有人力资源规划意识。一旦遭遇企业内外部环境变化，会出现企业人手紧缺以及人浮于事、人员供求关系不平衡的状态，影响企业正常生产运营。

(2) 培训风险

培训工作属于人力资源开发范畴，它主要着眼于员工的成长，以便于将来更好地开展工作。员工培训机会可以视为企业提供给员工的福利待遇。员工培训的成本在于：一，培训对象流失率高。许多企业往往将培训机会直接与员工的绩效表现相挂钩，重在激励表现优秀的员工，但通常情况下，优秀的员工往往存在更多的选择，员工接受完培训就另攀高枝，让企业浪费了宝贵的培训机会。二，选错培训课程。企业培训主管选择培训机构只注重培训机构的名气，却没与实际需求相联系，造成培训与实际需求不相符。