

具备丰富实战经验及深厚理论基础的教练员
比队员站得高 看得远 才能运用自如地调兵遣将

Upstairs

跃层

【房地产中高层管理能力提升训练】

闵新闻

著

跃层

【房地产中高层管理能力提升训练】

闵新闻

著

图书在版编目(CIP)数据

跃层：房地产中高层管理能力提升训练 / 闵新闻著.

— 北京：中华工商联合出版社，2016.1

ISBN 978-7-5158-1601-2

I. ①跃… II. ①闵… III. ①房地产企业—企业管理

IV. ①F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第036062号

跃层：房地产中高层管理能力提升训练

作 者：闵新闻

责任编辑：胡小英 邵桃炜

封面设计：周 源

责任审读：郭敬梅

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市宏盛印务有限公司

版 次：2016年3月第1版

印 次：2016年3月第1次印刷

开 本：710mm×1020mm 1/16

字 数：180千字

印 张：14.25

书 号：ISBN 978-7-5158-1601-2

定 价：42.00元

服务热线：010-58301130

销售热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场A座
19-20层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

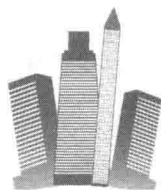
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

导 言

P R E F A C E



中高层强则房企强

一般情况下，房地产企业都设有中高层职位，但其作用、影响力与公司的要求与期望相距甚远。为什么？因为有些中高层房企管理者为房企创造了效益，而另一些则相反。研究表明，房企管理者之间的积极互动直接影响着员工的工作满意度。房企管理者管理员工和项目的的能力影响着整个部门和公司的生产力。

房地产企业为什么要设立中高层？房地产中高层应该重点发挥什么作用？房地产中高层应该如何定位自己的角色？房地产中高层应该具备什么素质和能力？房地产中高层应该重点抓好哪些工作？房地产中高层应该如何向管理要效益？……许多身在房地产中高层的房企管理者入职几乎都没有认真去想这些问题，或者没有想清楚。因此，一些中高层房企管理者的人工费用长期被房企记在“成本”账上，或者被房地产企业当成“鸡肋”。

俗话说，“火车跑得快，全靠车头带”，“兵熊熊一个，将熊熊一窝”。房地产企业要健康、快速发展，实现自己的战略目标，或者在竞争中立于不败之地，永远比对手快一步、胜一筹，就必须坚持训练房地产中高



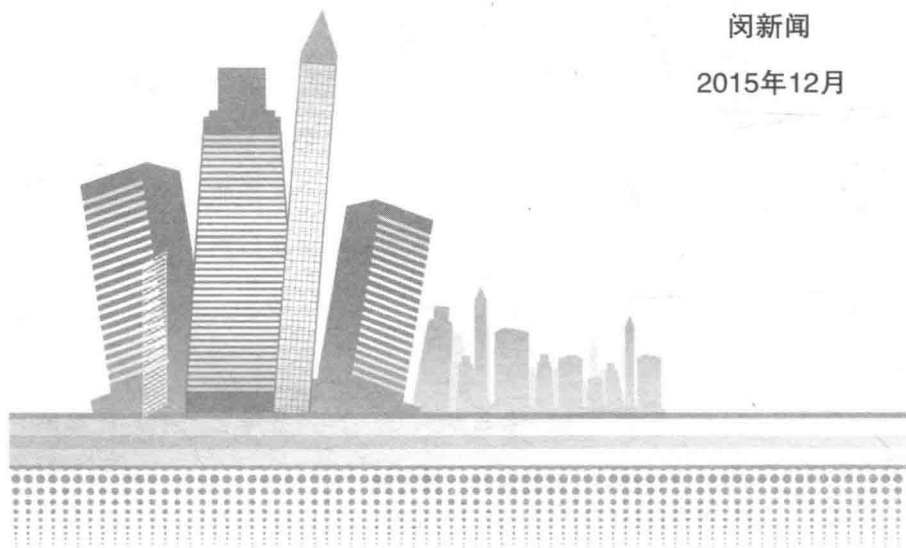
层；而中高层房企管理者在训练中应该认真听，用心想，深刻悟，及时用。否则，他们管理下的房企就会在竞争中落伍，不称职的房企管理者也会遭到淘汰。

那么，如何才能成为一名卓越的房企管理者呢？第一，要明白自己扮演的角色；第二，要有全局意识；第三，要敢于担当；第四，要有危机意识；第五，要逐渐提升自我；第六，要懂得培养下属；第七，要懂得目标管理；第八，要做好管理和流程建设；第九，要懂得团队管理；第十，要懂得人才管理……凡此种种，无一不是房企高管需要具备的，也是本书中将要详尽阐述的。

在如今的商业世界中，不作为的房企管理者也许会无意识地做出很多伤害人心的事情，他们的某些行为和态度有时会导致客户减少、生产力低下、营业额增加缓慢，有时甚至还会引起法律诉讼。因此，房企的房企管理者一定要认真对待自己的岗位！

阅新闻

2015年12月



目 录

C O N T E N T S



导 言 / 001

第一章 你是谁？

——房地产中高层管理者的角色认知

第一节 “房企管理者”的帽子你顶得住吗？ / 002

第二节 房地产中高层管理者的使命：做个解决问题的能手 / 006

第三节 房地产中高层管理者的“三承三启” / 009

第四节 房地产中高层管理者的“八宗罪” / 014

第二章 工作重在到位

——房地产中高层管理者的全局意识

第一节 谋一域先要谋全局 / 032

第二节 房地产中高层管理者要有战略思维 / 034

第三节 房地产中高层管理者必会的管理工具 / 040



第三章 责任胜于能力

——房地产中高层管理者的责任意识

第一节 别把责任当负担 / 054

第二节 员工的责任感也需要管理者来培养 / 056

第三节 房地产中高层管理者责任心的 / 059

第四章 “冬天”应该怎么过

——房地产中高层管理者的危机意识

第一节 房地产市场低潮袭来 / 064

第二节 如何应对房地产企业发展的瓶颈 / 065

第三节 当前中国房地产企业的痛楚 / 070

第四节 可怕的人才断层 / 071

第五节 从红海到蓝天：房地产企业危机的识别与反思 / 073

第五章 给晋升找个“理由”

——房地产中高层管理者的自我提升意识

第一节 学习力就是竞争力 / 080

第二节 升职后如何承担新角色 / 082

第三节 做好自我发展和规划管理 / 083

第四节 提升自我时间管理的能力 / 085

第六章 关注员工的未来

——房地产中高层管理者要有意培养下属

第一节 正确认识自己作为导师的角色 / 090

第二节 培养下属与接班人 / 092

第三节 培养下属的三种有效途径 / 094

第四节 绩效管理在培养下属中的应用 / 099

第七章 思路决定出路

——房地产中高层管理者的目标计划管理

第一节 “指导力”决定“执行力” / 106

第二节 面对目标，凡事多问几个为什么 / 108

第三节 设定合理具体目标的步骤 / 110

第八章 没有规矩不成方圆

——房地产中高层管理者的制度和流程建设

第一节 千万别让权威打了折扣 / 116

第二节 保障制度执行的两大必杀技 / 119

第三节 提升制度执行力的利器 / 124



第九章 上好团结人这堂课

——房地产中高层管理者的团队管理

- 第一节 成就必定是团队带来的 / 130
- 第二节 “中国好团队”标杆是西天取经团队 / 133
- 第三节 常说“我”和常说“我们”有什么不同？ / 135
- 第四节 对下属要有爱心 / 136
- 第五节 激励要言之有物 / 138

第十章 人才战略

——房地产中高层管理者的人才管理

- 第一节 得人才者方能得天下 / 142
- 第二节 房地产面临人才短缺的巨大挑战 / 144
- 第三节 房地产企业管理者的选才秘笈 / 146
- 第四节 房地产中高层管理者的育人秘笈 / 150
- 第五节 房地产中高层管理者的用人秘笈 / 157
- 第六节 房地产中高层管理者留住人才的三大法宝 / 161

第十一章 乐在工作

——房地产中高层管理者的职业心态

- 第一节 房地产企业需要“三好”管理干部 / 168
- 第二节 房地产中高层管理者必备的十大职业心态 / 174

第十二章 向管理要效益

——房地产中高层管理者的十大管理机制

第一节 绩效：房企管理中的“黑洞” / 192

第二节 打造高绩效团队的十大机制 / 195

第一章

你是谁？

——房地产中高层管理者的角色认知

你是谁？在管理工作中，首先要问自己这样一个问题。在明确了答案之后，才能进行下一步的工作。在房企中，每个人扮演的角色都是不一样的，只有明确自己所扮演的角色，才能做好自己并完成自己的任务。





第一节 “房企管理者”的帽子你顶得住吗？

人是永恒的管理话题，也是永恒的管理难题。

1954年，德鲁克在其著作《管理的实践》中明确提出了“人力资源”这一概念。从“人事管理”发展到“人力资源”，人类几乎用了200年的时间。这一进步过程虽然漫长，但对于人类的影响却不言而喻。

“人事管理”和“人力资源”虽然只有几个字的不同，但各自蕴含的意思却相去甚远。

在现代化的房企管理中，很多管理者最常犯的错误就是陷入人事管理的泥沼中跳不出来。作为房企管理者，如果能够很好地运用这些资源，就一定能够“管”出优秀的员工，带出一支十分出色的队伍。

南宋时期，大将张俊很会带兵。有一次，他在后花园散步，无意中看到一个士兵正在呼呼大睡。张俊看到士兵偷懒，心中顿时升起一股无名之火。他正要发脾气，转念一想却又觉得有些不妥：眼下天下太平，军营兵士无所事事不足为怪，没有战争，本应上战场的兵士能怎么办？他们难道不也是一种资源？

这种想法让张俊怦然心动，他叫醒了士兵，问：“睡觉就这么好吗？为什么你喜欢睡觉？”

士兵看清问话者是张俊，立即恭恭敬敬地起身回答：“大人，不是小人喜欢睡觉，而是眼下真的无事可做。我实在不知道自己该做些什么，就只好以睡觉打发时间。”

张俊心中一动，问：“那你能做什么事情呢？”士兵回答说：“小人在当兵前什么都做过，什么事情也都会做。不过，我最擅长的是经商，当兵前做过很长一段时间的生意，后来遭遇劫匪才不得不弃商从军。”

张俊虽然对经商之道完全不懂，却也知道经商赚钱很快。于是，问士兵：“按照你的经验，做一笔大生意，需要投入多少资金？”士兵回答说：“无本难求利，小本求小利，大本求大利。小人只能这样回答。大人如果只是为了有一家老小的开销，那么一万两就足够了；可是，如果想要为军队充实军饷，那么投入的钱越多越好。”

士兵的回答，让张俊动心了。他想：虽然目前国家太平，但仍然有必要为国家节省军费开支。为什么不让这位有经验的士兵带人经商，为军队筹集军饷呢？这样不仅可以减轻国家财政支出，也能够不浪费人才。

想到这些，张俊立即拍板决定，出人出钱支持这位士兵经商。

得到张俊的支持后，士兵如鱼得水，生意越做越大，为军队筹集了不少军饷，立下了很大的功劳。

士兵的作用是什么？按照传统的观念来界定，士兵的作用就是打仗。如果张俊以这种观念来带兵，那么除了打仗，士兵将不会有什么作用。这样，就会出现很多“闲置”士兵。他们无所事事，只能浪费粮食和军费。按照这种观念，人力就会变成成本，而且是一种极度浪费的成



本。可是，如果转变观念，这种很浪费的“成本”就会变成很有用的“资源”。

任何一个贡献人力的人其实都是一座潜能无限的火山。对现代房地产企业来说，业绩不再单纯取决于人员的数量，而是更多地依赖于知识工作者的生产效率。

管理者的最大任务就是照顾好员工的头脑和心灵，照顾好他们所愿意关注的事情，最大限度地挖掘和利用他们的潜能。如此，才是提高业绩的最聪明的做法。所谓管理，不仅要“管”还要“理”，就像汽车一样，不能等到车子有了毛病才去修理。只有注重保养，车子才不会在关键的时候出问题。如果只“管”也好办，只要制定一些规章制度，让其执行就行了；而“理”就要把制度人性化、措施感性化，不仅要让工作人员能听从指挥，还要让工作人员时刻保持良好的工作态度。

中高层管理者除了与下属并肩作战外，还肩负着培养员工、发展下属的重任。具体来说，应该扮演好以下角色：

1. 教育者

中高层管理者是房企文化的宣传视窗，上情下达更是房企管理者的例行工作。快乐会传染他人，消极更具传染性，所以房企管理者要特别注意自己的每一句话、每一个行为；要以正确的舆论导向教育下属，让下属建立起积极的心态和正确的价值观，认真负责并敬业乐业，这是房企管理者的教育角色。

2. 培训师

如果想让下属将工作做好，就要为他们创造条件，让他们具备做好工作的能力。用而不教并不是一个及格的管理者，不能经验共享，不能技能互补，团队便不是理想的团队。

“木桶理论”告诉我们，只有提高全员素质和整体技能，才能提高整体业绩。所以，对房企管理者而言，对员工实施培训是一项不可推卸的责任。

3. 扶持者

在任何企业中，即使对下属进行充分的培训，也并不能保证他们能将工作做好。也许他们还不能将理解的东西转化为能力，甚至不能学以致用。经验证明，最影响培训效果的人不是学员，也不是培训师，而是学员的上级。

管理者要及时给予下属支持或扶持，给下属提供资源、创造条件，给他们实践的机会，让他有发展的空间。

4. 教练员

管理者也是教练员，要根据个别下属的特点分别制定指导方案；根据团队目标和个人特点安排各人的位置、角色。只有合理分工，才不会浪费人才；人尽其才，方能产生最大效益。合格的教练员必须具备丰富的实践经验及深厚的理论基础，只有比队员站得更高、看得更远，才能运用自如地调兵遣将。



第二节 房地产中高层管理者的使命：做个解决问题的能手

房企设置管理岗位，一个重要的原因就是要解决问题。如果你占据着管理岗位，却不帮助企业解决问题，迟早会被降职或淘汰，高效的房企管理者必须是解决问题的能手。

三国时期有个将领叫王平，跟随杜濩、朴胡来到洛阳，做了一名代理校尉，成为曹操阵营里的一名低级军官。王平在追随曹操参加汉中战役的时候受到上司徐晃的排挤，结果在此战中投降了刘备。刘备委任他为牙门将、裨将军。

延熙七年（244）春，魏国大将军曹爽带领步骑十多万人向汉川进发，先锋部队到达骆谷。这时，汉中的守军还不够三万人。用近三万的兵力抵抗对方十多万人，兵力对比悬殊。蜀汉的守军将领都感到很害怕，有个将军说：“现在，咱们的兵力不足以抗拒魏军，应该放弃关隘固守汉城与乐城，如果敌军进入，我们就可以向涪城寻求帮助了。”

王平说：“不行，汉中离涪城有上千里，如果魏军攻占这一关口，会给我国带来巨大的祸患。今天，应该派遣刘护军、杜参军占据兴势山，我留在后面抵抗敌人。如果魏军分兵进攻黄金城，我会率领千人军队与他们决战，同时等涪城军队来救援，这才是上策。”

下属的意思是放弃关隘坚守汉、乐两城，等涪城军队来救；而王平的意思是主动出击，牵制敌军，等援军一到，一起歼灭敌军。结果，这

次军事会议只有护军刘敏的想法与王平一致。可是，即使这样，王平依然施行自己的计划。果然，涪城的援救军队、大将军费祎的军队都相继而至，救了王平。魏军觉得不妙，只好退军。这些结果正如王平的料想。

房企的高级管理者应该从王平的成功人生总结如下经验：房企管理者要具备分析问题与解决问题的能力，要成为解决问题的高手。

分析问题与解决问题的能力是作为一名管理者必须具备的能力。缺少这种能力，就不能成为合格的房企管理者。房企在经营过程中会碰到或者产生各种各样的问题，需要标本兼治地解决好。

面对复杂的事情，管理者必须能够看出其中的问题，分析复杂的情况，选择适宜的方案，妥善解决所遇到的问题；同时，还要审视内外部环境，用合理的程序确定影响机遇的因素。更重要的是对市场与消费者需求进行分析，用优质的产品与服务来满足消费者需求。

分析问题与解决问题是房企管理者的必修课。房企管理者很重要的一项能力就是分析、思考和解决问题的能力，它决定了自身甚至整个团队的工作成效。中高层管理者要培养自己缜密而系统化的思维，帮助自己更好地解决工作中遇到的问题。

1. 发现和陈述问题

事实证明，问题发现得越早，损失就越小。培养问题意识有利于培养认真严谨的工作态度；发现问题之后，准确地陈述和报告能让问题得到有效重视。房企管理者要学会利用工具和图示科学分解问题，将工作逻辑与流程层层理顺。

2. 找到问题的根源

找到问题的根源，有助于房企管理者从根本上解决问题并提高工作