



Commercial Real Estate Trading Strategy Serie
商业地产操盘攻略系列

商业地产

人员管理与服务细节

王高翔◎主编



商业地产人员管理：

组织机构、岗位规划、定岗定编、
人员招聘、人员培训、薪酬管理、
人员关系管理、绩效管理

商业地产服务细节：

招商服务细节、沟通服务细节、
现场销售细节、合同签订细节

机构设置

人员管理

薪酬体系

绩效管理

服务细节

“商业地产操盘攻略系列”
将为业主、操盘手、设计人员、管理人员等
提供一个完整的运作方案和思路

化学工业出版社

Commercial Real Estate Trading Strategy Serie

商业地产操盘攻略系列

商业地产

人员管理与服务细节

王高翔◎主编



化学工业出版社

·北京·

本书从人员管理和服务两个方面对商业地产从业人员的管理培训进行了较为全面的介绍，书中穿插了大量的案例和实战范本以供读者参考。人员管理部分主要包括组织机构、岗位规划、定岗定编、人员招聘、人员培训、薪酬管理、员工关系管理及绩效管理八个方面；服务细节部分主要包括招商服务细节、沟通服务细节、现场销售细节与合同签约细节四个方面的内容。

本书是一本适合商业地产从业人员、管理人员使用和借鉴的工具书，书中包含大量图表，简单明了，使用者可即学即用。

图书在版编目(CIP)数据

商业地产人员管理与服务细节/王高翔主编. —北京：
化学工业出版社，2014.11
(商业地产操盘攻略系列)
ISBN 978-7-122-21642-7

I. ①商… II. ①王… III. ①城市商业-房地产业-人力资源管理②城市商业-房地产业-商业服务
IV. ①F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第193230号

责任编辑：陈 蕾
责任校对：宋 玮

装帧设计：尹琳琳

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：大厂聚鑫印刷有限责任公司
710mm×1000mm 1/16 印张16½ 字数333千字 2014年11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：49.00元

版权所有 违者必究

前言

PREFACE

由国家发改委牵头，财政部、国土资源部、住建部等十多个部委参与编制的《全国促进城镇化健康发展规划（2011—2020年）》（以下简称《规划》），涉及全国20多个城市群、180多个地级以上城市和1万多个城镇的建设，为新型城镇化提供了发展思路，提出了具体要求。

按照规划，未来中国新型城镇化建设将遵从“公平共享”、“集约高效”、“可持续”三个原则，按照“以大城市为依托，以中小城市为重点，逐步形成辐射作用大的城市群，促进大中小城市和小城镇协调发展”的要求，推动城镇化发展由速度扩张向质量提升“转型”。新型城镇化下的商业地产如何规划、如何完善、如何配套也是我们应该密切注意和研究的一个主要课题。那么，目前的商业地产是一种什么情况呢？

随着国家对住宅地产市场调控力度不断加大，大量房地产企业投资转向商业地产。专家分析认为，在调控政策影响下，部分投机性需求将转向由此催热了的商业地产市场，并促使写字楼市场升温和购物中心、旅游地产以及商业街、物流园区等商业项目的不断涌现。现今出现的各大龙头房企纷纷剑指商业地产就是最好的明证。当然，作为自主经营、自负盈亏的市场主体，选择操作何种业态是房企的天然权利。在住宅市场面临下行风险的当头，将商业地产作为企业避风港也算是房企顺势而为之举。

但是，商业地产过热的背后却暗藏风险，商业地产的投资运营需要警惕“供过于求”和“同质化”的风险。作为商业地产开发商，对于产品结构的调整，必须通过错位经营和类别化特色来提高产品附加值。同时，还要提升管理者的战略规划、设计思路以及运营模式、经营水平、服务质量。

基于此，作者在多年探索的基础上，组织编写了一套适合商业地产从业人员、策划人员使用和借鉴的管理工具书，包括《商业地产销售运营模式与案例》《商业地产项目策划方案与案例》

《商业地产人员管理与服务细节》《商业地产招商招租与销售代理》
《商业地产产品顾问与规划设计》《商业地产广告策划和推广服务》。

作为系列图书之一，本书着重按人员管理和细节服务两个部分介绍商业地产企业和机关机构的管理和服务要点。

本书由王高翔主编，在编写过程中，获得了许多商业地产策划机构、商业地产一线从业人员的帮助与支持，其中参与编写和提供资料的有王高翔、靳玉良、刘建伟、刘海江、刘军、王生平、宁仁梅、李辉、李景吉、李景安、冯飞、杨冬琼、赵仁涛、赵建学、陈运花、匡五寿、张一文、张众宽、郭华伟、胡昊文、雷蕾、彭塞峡、孟照友、江美亮、滕宝红，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成。在此，对他们一并表示感谢！由于作者水平有限，不足之处敬请读者指正。

本书提供电子版相关内容，读者可发送邮件至 cipsydc@163.com。索取相关电子文档，并根据实际情况进行文件的检索、阅读、复制、打印，或个性化修改，以使本书内容更好地服务于实际工作。相信购买此书，能使您获得更多的价值与服务。

编 者

目录

CONTENTS

第一部分 商业地产企业人员管理

第一章 组织机构	1
第一节 组织机构的设置	2
要点一：组织的分析	2
要点二：组织的设计	4
要点三：常见组织机构示例	5
第二节 组织机构的职能	7
职能一：行政管理部职能	8
职能二：规划设计部职能	8
职能三：项目开发部职能	9
职能四：工程管理部职能	10
职能五：营销管理部职能	11
职能六：成本管理部职能	11
职能七：采购管理部职能	13
第三节 组织机构运作流程	14
流程一：行政管理部运作流程	14
流程二：规划设计部运作流程	15
流程三：项目开发部运作流程	15
流程四：工程管理部运作流程	15
流程五：营销管理部运作流程	17
流程六：成本管理部运作流程	18
流程七：采购管理部运作流程	19

第一章 岗位规划..... 21

第一节 岗位设计与分类 22

类别一：行政管理部主要岗位类别	22
类别二：规划设计部主要岗位类别	22
类别三：项目开发部主要岗位类别	23
类别四：工程管理部主要岗位类别	24
类别五：营销管理部主要岗位类别	24
类别六：成本管理部主要岗位类别	25
类别七：采购管理部主要岗位类别	26

第二节 岗位职责与任务 26

岗位一：行政管理部主要岗位说明书	26
岗位二：规划设计部主要岗位说明书	31
岗位三：项目开发部主要岗位说明书	35
岗位四：工程管理部主要岗位说明书	39
岗位五：营销管理部主要岗位说明书	45
岗位六：成本管理部主要岗位说明书	48
岗位七：采购管理部主要岗位说明书	52

第三章 定岗定编..... 57

第一节 定岗定编操作要点 58

要点一：定岗定编管理要点	58
要点二：定岗流程管理	58
要点三：定编流程管理	61

第二节 定岗的管理方法 65

方法一：组织分析法	65
方法二：关键使命法	67
方法三：流程优化法	69
方法四：标杆对照法	70

第三节 定编的管理方法 71

方法一：劳动效率定编法	71
-------------------	----

方法二：预算控制法	72
方法三：行业比例法	73
方法四：工作流程分析法	73
方法五：其他定编方法	74

第 四 章 人员招聘..... 76

第一节 人员招聘流程管理..... 77

流程一：人力资源规划与需求计划	77
流程二：招聘实施管理	82
流程三：招聘效果评估管理	86

第二节 招聘与面试技巧..... 93

技巧一：房地产应试必备知识	93
技巧二：房地产专业知识答疑	93
技巧三：房地产面试问答技巧	97

第三节 员工招聘管理模式..... 102

模式一：外派人员招聘管理模式	102
模式二：校园招聘管理模式	106
模式三：试用期员工管理模式	113
模式四：实习生管理模式	115

第 五 章 人员培训..... 118

第一节 人员培训需求调查..... 119

方法一：问卷调查法	119
方法二：访谈法	121
方法三：现场取样法	123
方法四：观察法	124
方法五：小组讨论法	125

第二节 人员培训流程管理..... 126

流程一：培训预算管理	126
------------------	-----

流程二：培训计划制订流程	129
流程三：培训计划的主要内容	130
流程四：培训计划的制订策略	131
流程五：管理人员培训的内容	132
流程六：非管理人员培训的内容	134

第三节 人员培训效果评估 136

方法一：柯氏四层次评估法	136
方法二：五层评估法	137
方法三：CIRO评估法	139
方法四：CIPP评估法	139

第六章 薪酬管理 141

第一节 薪酬管理制度的建立 142

步骤一：确定薪酬体系诊断的标准	142
步骤二：薪酬体系诊断的内容	142
步骤三：选择薪酬诊断的方式	143

第二节 薪酬管理模式类型 143

模式一：职务薪酬模式	144
模式二：职能薪酬制	145
模式三：绩效薪酬制	145
模式四：年薪制	147
模式五：岗位等级工资制	148

第三节 员工薪酬满意度管理 151

要点一：薪酬调整目标	151
要点二：薪酬调整的三个方面	151
要点三：提高员工薪酬满意度的技巧	153

第七章 员工关系管理 154

第一节 员工关怀管理 155

类型一：新员工的关怀管理	155
--------------------	-----

类型二：出差及外派员工的关怀管理	155
类型三：核心人才的关怀管理	156
类型四：普通员工的关怀管理	157
类型五：女职工特殊权益保护	158

第二节 员工冲突管理 159

知识一：冲突管理的内容	159
知识二：冲突的处理流程	160
知识三：冲突的控制方法	161
知识四：纪律处分管理	162

第三节 劳动合同管理 165

要点一：劳动合同管理的内容	165
要点二：无固定期限劳动合同的管理	168
要点三：劳动合同风险防范	169
要点四：试用期的管理及风险防范	171
要点五：劳动合同订立的管理及风险防范	173

第八章 绩效管理 175

第一节 绩效考核流程管理 176

步骤一：确定绩效目标	176
步骤二：制订绩效计划	177
步骤三：实施绩效考核	178
步骤四：持续有效地沟通	179
步骤五：绩效考评管理	181
步骤六：反馈绩效结果	183
步骤七：考评结果的应用	185

第二节 绩效考核管理方法 186

方法一：目标管理法	186
方法二：360度反馈评价法	188
方法三：平衡计分卡	190

第三节 绩效管理激励模式 192

模式一：物质激励	192
----------------	-----

模式二：精神激励	193
模式三：正激励	194
模式四：负激励	195

第二部分 商业地产企业服务细节

第九章 招商服务细节 197

第一节 接待客人 198

流程一：招呼客户入店 198

流程二：接待客户服务 199

流程三：重点项目介绍 199

流程四：沿途介绍服务 200

流程五：带客参观样板 200

第二节 现场逼订 201

技巧一：折扣逼定法 201

技巧二：电话逼定法 202

技巧三：房号逼定法 203

技巧四：其他逼定法 204

第三节 说服成交 206

技巧一：价格谈判 206

技巧二：异议处理 208

技巧三：成交话术 210

第十章 沟通服务细节 212

第一节 倾听的艺术 213

细节一：倾听的层次 213

细节二：倾听的步骤 213

细节三：倾听的技巧 214

第二节 肢体语言管理	215
细节一：表示怀疑的肢体语言	215
细节二：表示不满、反感的肢体语言	216
细节三：表示积极态度的肢体语言	216
细节四：客户表示考虑的肢体语言	217
第三节 沟通的技巧	217
技巧一：胆质汁型沟通技巧	217
技巧二：多血质型沟通技巧	218
技巧三：抑郁质型沟通技巧	218
技巧四：黏液质型沟通技巧	219

第十一章 现场销售细节 220

第一节 现场沙盘讲解	221
细节一：沙盘讲解的流程及要求	221
细节二：沙盘讲解员注意要点	221
细节三：沙盘说词范例	222
第二节 咨询问题分类	223
第一类：地理位置	223
第二类：项目状况	224
第三类：操作方式	224
第四类：政策法规	225
第五类：建材与设备	225
第三节 现场礼仪规范	226
要求一：座机电话礼仪	226
要求二：拨打手机礼仪	226
要求三：介绍礼仪	228
要求四：握手礼仪	228
要求五：名片使用礼仪	229
要求六：接待礼仪	230
第四节 营销人员仪容要求	231
要求一：营销人员着装要求	231

要求二：营销人员姿态要求	231
要求三：营销人员素质要求	233

第十一章 合同签约细节 235

第一节 合同签约流程管理 236

步骤一：签约前的准备	236
步骤二：正式签约的流程	236
步骤三：合同签约后期管理	238

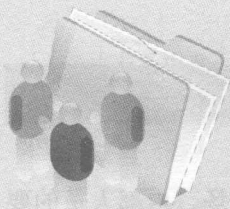
第二节 合同签约风险管理 238

风险一：土地使用权出让（转让）合同风险管理	239
风险二：建筑工程承包合同风险管理	239
风险三：合作开发房地产合同风险管理	240
风险四：房屋拆迁安置补偿合同风险管理	241
风险五：商业地产项目转让合同风险管理	241
风险六：建设工程物资采购合同风险管理	243
风险七：房地产销售代理合同风险管理	243
风险八：商品房预（销）售合同风险管理	244
风险九：商业地产项目买卖合同风险管理	244
风险十：商业地产项目租赁合同风险管理	245

第三节 销售合同内容管理 246

类型一：预售合同	246
类型二：买卖合同	247
类型三：三级市场买卖合同	248
类型四：租赁合同	248

参考文献 250



第一部分 商业地产企业人员管理

第一章 组织机构

- ◆ 第一节 组织机构的设置
- ◆ 第二节 组织机构的职能
- ◆ 第三节 组织机构运作流程





第一节 组织机构的设置

商业地产企业的组织结构，需要系统地考虑战略、外部市场、内部人员的要求，同时也要注意汲取成功企业的优秀经验和做法。

要点一：组织结构的分析

商业地产企业为了达到经营目标要有采购、施工、销售、财务和人力资源等许多部门。商业地产组织结构要随着不同商业地产项目开发的工作任务、技术特性及所处的内外部环境的变化而改变。因此，商业地产企业的组织结构设计要从以下多个方面来进行分析，如图1-1所示。

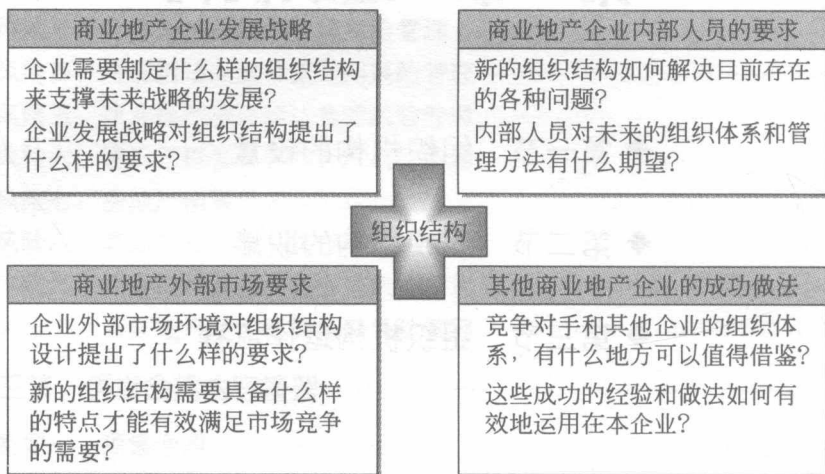


图1-1 组织结构设计分析图

1. 商业地产企业发展战略对组织结构设计的要求

发展战略对组织结构设计的具体要求，如图1-2所示。



专家提示 ▶▶▶

以服务为核心的置业和物业管理两块业务与商业地产项目开发业务的相关性较小，持有物业经营与商业地产开发要求的核心能力也有一定差别，要求在适当时候建立各自独立的组织运作体系，但商业地产企业应仍以核心业务为主导设计组织结构。

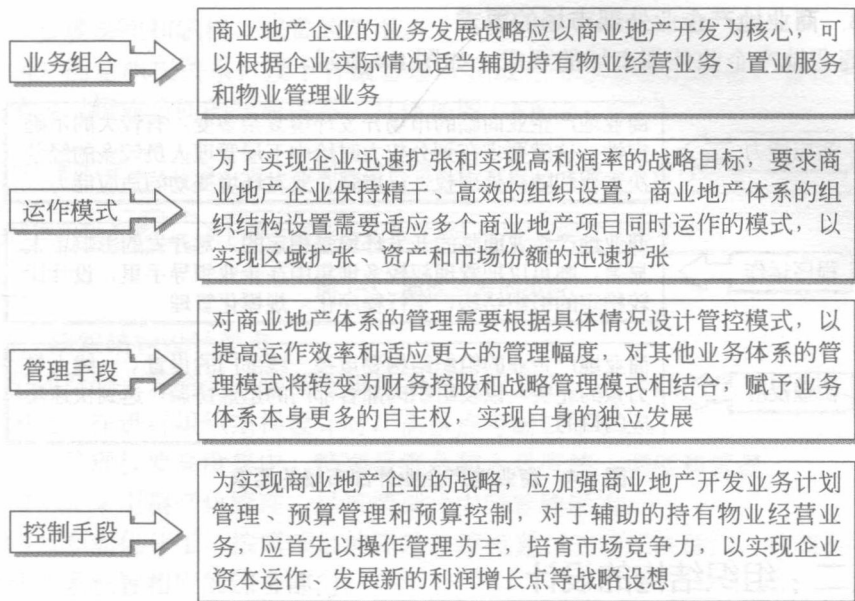


图 1-2 发展战略对组织结构设计的要求

2. 商业地产企业内部人员的要求

商业地产企业内部人员的要求如图 1-3 所示。

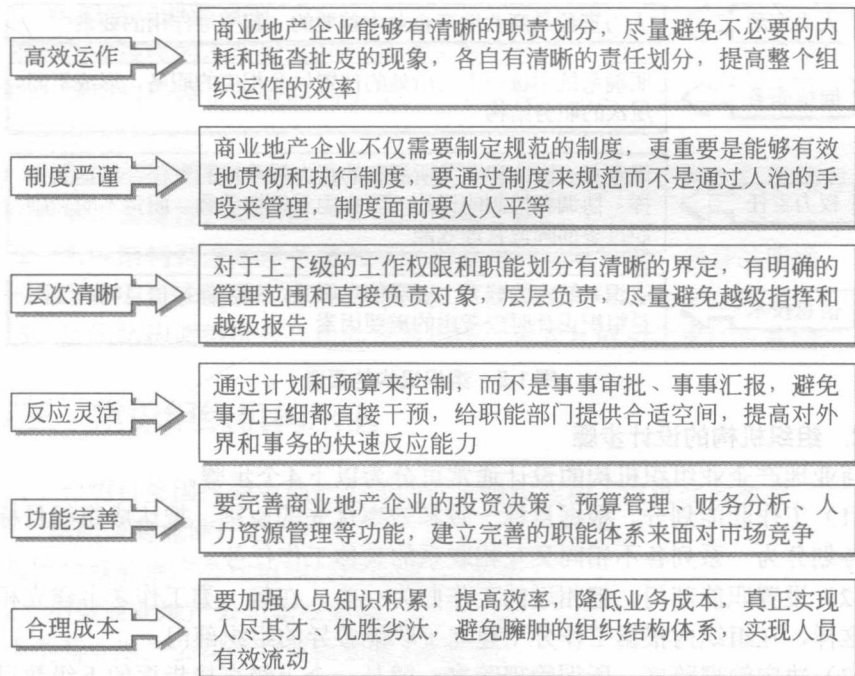


图 1-3 商业地产企业内部人员的要求

3. 商业地产企业外部市场的要求

商业地产企业外部市场的要求，如图1-4所示。

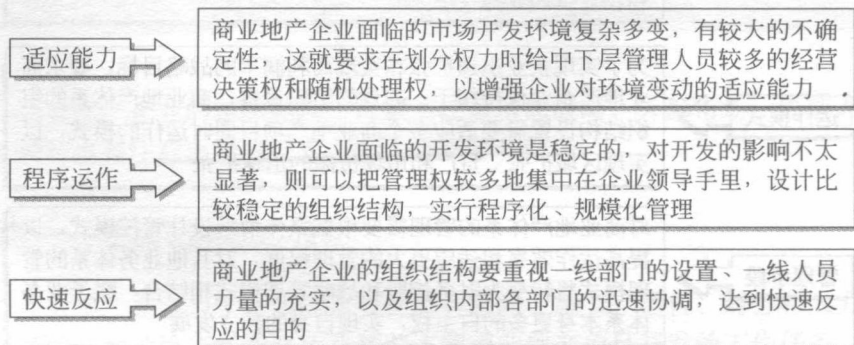


图1-4 商业地产企业外部市场的要求

要点二：组织结构的设计

1. 组织机构的要素

商业地产企业的组织机构没有要素或要素不全不能构成系统，但并不是越多越好。组织系统一般包括以下要素，如图1-5所示。

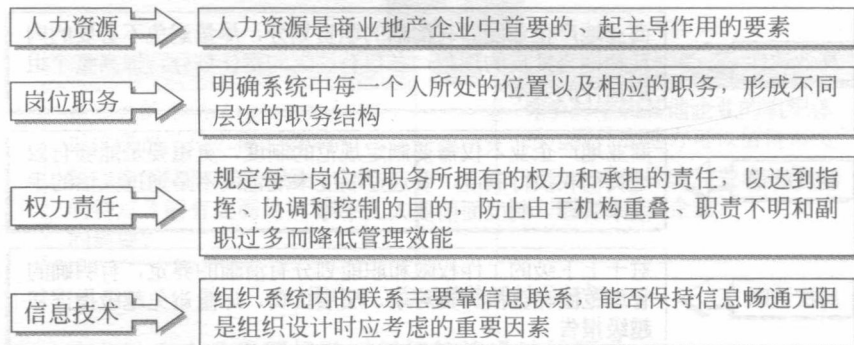


图1-5 组织机构的要素

2. 组织机构的设计步骤

商业地产企业组织机构的设计通常可分为以下4个步骤。

(1) 工作职能划分。根据目标一致和效率优先的原则，把达成组织目标的总的任务划分为一系列各不相同又互相联系的具体工作任务。

(2) 设置职能部门。把相近的工作归为一类，在每一类工作之上建立相应部门，这样，在组织内根据工作分工建立了职能各异的组织部门。

(3) 决定管理跨度。所谓管理跨度，就是一个上级直接指挥的下级数目。应根据人员素质、工作复杂程度、授权情况等合理地决定管理跨度，相应地也就