

■ 房地产开发企业规范化管理丛书

房地产开发企业 人力资源管理实务

● 余源鹏 主编

Fang Di Chan
Kai Fa Qi Ye



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

■ 房地产开发企业规范化管理丛书

房地产开发企业 人力资源管理实务

● 余源鹏 主编

Fang Di Chan
Kai Fa Qi Ye



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书用 17 章的篇幅全面讲述了房地产开发企业人力资源管理的实操规范,内容包括:人力资源管理概述,房地产开发企业员工招聘管理,面试管理,试用与转正管理,培训管理,考勤管理,差旅管理,奖惩管理,提案管理,人事档案管理,保密管理,关系与沟通管理,薪酬管理,福利管理,绩效考核管理,人事变动管理,房地产开发企业员工手册范本。本书为读者提供了众多优秀的房地产开发企业人力资源管理制度和表格范本,是房地产开发企业人力资源管理人员职业提升的实用读本。

图书在版编目(CIP)数据

房地产开发企业人力资源管理实务/余源鹏主编. —北京:机械工业出版社, 2011.5

(房地产开发企业规范化管理丛书)

ISBN 978-7-111-34162-8

I. ①房… II. ①余… III. ①房地产业—人力资源管理 IV. ①F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 067434 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:赵 荣 责任编辑:赵 荣 宋 燕 版式设计:霍永明

责任校对:李秋荣 封面设计:张 静 责任印制:乔 宇

北京机工印刷厂印刷(三河市南杨庄国丰装订厂装订)

2011 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·21.5 印张·406 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-34162-8

定价:45.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服 务 中 心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部:(010)88379649

读者购书热线:(010)88379203 封面无防伪标均为盗版

本书编写人员

主 编：余源鹏

策划顾问：广州鹏起房地产代理有限公司

参编人员：

崔美珍	林达愿	夏 庆	李巧莉
林旭生	李惠东	张雄辉	叶志兴
杜志杰	黄 然	黄林峰	罗宇玉
宋明志	罗慧敏	邓祝庆	余鑫泉
张良洪	张吉柱	陈友芬	王旭丹

信息咨询：盈地网 www.eaky.com

前 言

人力资源管理是指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，从而实现企业的目标。

进入 21 世纪后，企业之间的竞争越来越取决于人才的竞争。很多房地产开发企业在高速发展的同时也面临着人才短缺的问题，如何吸引和培养出更多的人才，同时使各岗位中的人员能发挥自己所长，成为很多房地产开发企业高级管理者所关心的问题。这些问题实际上也就是人力资源管理所要解决的问题。

房地产开发企业需要通过整合开发、经济、财会、设计、工程、材料、营销、法律、行政等各方面的专业人才，在控制人力成本的同时，有效发挥人力的作用，这不仅需要专业的人力资源管理人才，还需要了解房地产开发行业特性的人力资源管理人才。

由于市面上没有一本专门介绍房地产开发企业人力资源管理的书籍，为了让广大从业人员对房地产开发企业的人力资源管理有更深入的认识，也为了使房地产开发企业通过科学、有效的人力资源管理来发挥各岗位人员的最大效用，经过近两年的研究探索，我们特别策划编写了这本书——《房地产开发企业人力资源管理实务》。

本书用 17 章的内容全面讲述了房地产开发企业人力资源管理的实操规范，这 17 章的内容包括：

第 1 章，人力资源管理概述，主要讲述人力资源管理的概念、人力资源管理的内容、现代人力资源管理与传统人事管理的区别、人力资源管理体系建设等内容。

第 2 章，房地产开发企业员工招聘管理，主要讲述员工招聘概述、员工招聘的工作环节、员工招聘的几种流程和员工招聘的相关表格等内容。

第 3 章，房地产开发企业人员面试管理，主要讲述人员面试的相关管理制度和人员面试的相关表格等内容。

第 4 章，房地产开发企业员工试用与转正管理，主要讲述员工试用与转正的相关制度、员工入职填写的相关表格和员工转正填写的相关表格。

第 5 章，房地产开发企业员工培训管理，主要讲述员工培训管理总规定、新员工培训管理制度、员工岗位技能培训管理办法、员工外派培训管理办法和员工培训管理的相关表格等内容。



第6章, 房地产开发企业员工考勤管理, 主要讲述员工日常工作时间、打卡、缺勤、加班、请假等规定和员工考勤管理的相关表格。

第7章, 房地产开发企业员工差旅管理, 主要讲述员工出差的相关制度和员工出差管理的相关表格等内容。

第8章, 房地产开发企业员工奖惩管理, 主要讲述员工奖励的相关规定、员工惩罚的相关规定和员工奖惩管理的相关表格等内容。

第9章, 房地产开发企业员工提案管理, 主要讲述员工提案管理制度和员工提案管理的相关表格等内容。

第10章, 房地产开发企业员工人事档案管理, 主要讲述员工人事档案的调入、保管、查阅、调出和借阅申请等内容。

第11章, 房地产开发企业员工保密管理, 主要讲述了企业秘密的分类和企业的保密措施。

第12章, 房地产开发企业员工关系与沟通管理, 主要讲述了如何加强企业内员工的沟通, 使员工之间形成良好的关系。

第13章, 房地产开发企业员工薪酬管理, 主要讲述员工薪酬体系的建立、员工薪酬的构成、员工岗位薪酬定级、员工奖金提成管理、员工薪酬调整管理、员工薪酬发放管理和员工薪酬管理的相关表格。

第14章, 房地产开发企业员工福利管理, 主要讲述带薪假期、五险一金、贺仪与奠仪、福利津贴、员工活动、员工宿舍和购房优惠等福利。

第15章, 房地产开发企业员工绩效考核管理, 主要讲述企业绩效管理概述、员工绩效考核概述、员工绩效考核的组织与考核关系的确定、员工绩效考核的分类、员工绩效考核指标的确定与范本、员工绩效考核的评分与统计、员工绩效考核结果的申诉与应用等内容。

第16章, 房地产开发企业人事变动管理, 主要讲述员工劳动合同管理、后备管理人员的选拔与培训、员工职位异动管理和员工离职管理等内容。

第17章, 房地产开发企业员工手册的内容, 主要讲述了员工手册一般包含的内容, 如前言、致辞、企业介绍、员工入职指引、员工纪律与行为规范、房地产从业基础知识、员工培训岗位说明书、常规办事程序、薪酬福利、绩效考核、职务行为准则、奖惩规定、沟通与交流等内容。

本书是一本内容全面的房地产开发企业人力资源管理的指导书和参考书, 具有以下七个特点:

第一, 专业性和针对性。本书有别于一般的人力资源管理图书, 它是针对房地产开发企业这种特定企业的人力资源管理而“量身定做”的一本针对性极强的书, 与市面上其他企业管理图书相比, 本书更具有专业性和针对性。



第二，实操性。本书的编写人员全部来自多年从事房地产开发企业人力资源管理的一线专家，实操经验丰富。为了使读者可以在最短的时间内吸收前人的实操经验，编写人员将自己多年的实操经验写在本书中。同时，本书一如既往地保持了编写房地产图书的实操性风格，力求体现现实工作中的内容、要求和深度，并尽量使每一位读者在仔细阅读本书后能对房地产开发企业的人力资源管理有更深入的认识，并能马上应用到现实的人力资源管理工作当中。

第三，先导性。本书以我们的管理经验为基础，总结了近年全国各地成功房地产开发企业人力资源管理的成功经验，走在时代发展的前列，能反映房地产开发企业人力资源管理的最新动态。

第四，全面性。本书几乎覆盖了房地产开发企业人力资源管理的所有内容。

第五，工具性。本书具有模块化的特征，每章就是一个模块。读者在日常管理工作中遇到问题时，可以直接找到本书中相应的章节进行参考借鉴。

第六，范本性。本书中的规章制度和表格都是一些很好的范本，适用于全国的房地产开发企业，读者可以根据自身企业的具体情况，对这些规章制度和表格稍微作出修改便可使用。

第七，易读性。本书在语言表达上尽量做到通俗易懂，即使是刚进入这个行业的人员也能充分理解编者想表达的意思，从而更好地掌握房地产开发企业人力资源管理的要诀。

本书为房地产开发企业的人力资源管理从业人士提供了众多优秀的房地产开发企业人力资源管理制度和表格范本，是房地产开发企业人力资源管理人员职业提升的实用读本。

与该丛书的其他图书一样，本书适合于房地产开发企业各部门各级管理人士，特别是企业高级管理人员阅读。

同时，本书也可作为房地产经营管理专业和人力资源专业师生的优秀参考教材。

本书在编写过程中，得到了广州鹏起房地产代理有限公司相关同仁以及业内部分专业人士的支持和帮助，使得本书能及时与读者见面。本书是我们编写的“房地产开发企业规范化管理丛书”中的一本，有关房地产其他相关实操性知识，请读者们参阅我们陆续编写出版的书籍，也请广大读者对我们所编写的书籍提出宝贵建议和指正意见。对此，编者将十分感激。另外，为感谢广大读者的长期支持，请购买过余源鹏主编的房地产和物业管理图书的读者登录盈地网 www.eaky.com，在网页右上角的“客户留言”处留下您的邮箱和联系方式，之后我们将每月为您免费发送《盈地网中国房地产情报》一份。

编者

目 录

前言

第1章 人力资源管理概述	1
1.1 人力资源管理的概念	2
1.2 人力资源管理的内容	2
1.3 现代人力资源管理与传统人事管理的区别	4
1.4 人力资源管理体系的建设	5
第2章 房地产开发企业员工招聘管理	6
2.1 员工招聘概述	7
2.1.1 员工招聘的原则	7
2.1.2 员工招聘的组织与权限	7
2.1.3 员工招聘的渠道	7
2.1.4 员工招聘的方法	8
2.2 员工招聘的工作环节	10
2.2.1 员工招聘的申请	10
2.2.2 拟定招聘计划	11
2.2.3 招聘执行	11
2.2.4 招聘效果评估	13
2.3 员工招聘的几种流程	14
2.3.1 常规招聘流程	14
2.3.2 内部招聘流程	15
2.3.3 校园招聘流程	16
2.3.4 社会招聘流程	18
2.3.5 高级管理人员招聘流程	19
2.3.6 初、中级人员外部招聘流程	21



2.4 员工招聘的相关表格	21
2.4.1 年度部门增员计划表	21
2.4.2 年度人员需求计划表	21
2.4.3 年度招聘费用预算表	22
2.4.4 人员招聘申请表	23
2.4.5 内部招聘公告	23
2.4.6 内部推荐表	25
2.4.7 内部工作申请表	25
2.4.8 录用通知书	26
2.4.9 招聘实施统计表	27
2.4.10 招聘渠道效果评估表	28
第3章 房地产开发企业人员面试管理	29
3.1 面试的相关管理制度	30
3.1.1 面试的基本程序	30
3.1.2 面试各阶段的工作内容	30
3.1.3 应聘者面试中的肢体语言信息	32
3.1.4 面试问题的提纲	32
3.2 面试的相关表格	34
3.2.1 面试人员清单	35
3.2.2 应聘登记表	36
3.2.3 面试评价表	37
3.2.4 员工录用审批表	41
第4章 房地产开发企业员工试用与转正管理	44
4.1 员工试用与转正的相关制度	45
4.1.1 试用期的规定	45
4.1.2 转正评估的程序	45
4.1.3 员工转正流程图	47
4.1.4 延长试用期与解聘	47
4.2 员工入职填写的相关表格	47
4.2.1 聘用职员声明书	47
4.2.2 员工登记表	47
4.3 员工转正填写的相关表格	49
4.3.1 员工提前转正申请表	49
4.3.2 员工转正申请表	50
4.3.3 新员工转正述职报告	52



4.3.4 员工转正考核表	53
4.3.5 员工转正定级考核表	55
4.3.6 员工转正通知书	55
第5章 房地产开发企业员工培训管理	57
5.1 员工培训管理总规定	58
5.1.1 总则	58
5.1.2 培训的组织管理	58
5.1.3 培训的分类	59
5.1.4 培训出勤管理规定	61
5.1.5 培训计划的制定	62
5.1.6 进修费用的支付	62
5.1.7 进修后履约服务规定	63
5.1.8 培训师及培训设施管理	63
5.1.9 培训效果评估	64
5.2 新员工培训管理制度	65
5.3 员工岗位技能培训管理办法	66
5.4 员工外派培训管理办法	68
5.5 员工培训管理的相关表格	69
5.5.1 培训需求调查表	69
5.5.2 年度培训计划表	70
5.5.3 部门计划外培训申请表	70
5.5.4 员工培训申请表	72
5.5.5 员工外派学习通知单	73
5.5.6 员工培训协议书	73
5.5.7 员工培训签到表	74
5.5.8 员工培训档案记录表	75
5.5.9 培训记录表	76
5.5.10 培训课程评价表	77
第6章 房地产开发企业员工考勤管理	78
6.1 员工日常工作时间规定	79
6.2 员工打卡规定	79
6.3 员工缺勤处理规定	79
6.4 员工加班规定	80
6.5 员工请假规定	81



6.6 员工考勤管理的相关表格	84
6.6.1 未刷卡说明单	84
6.6.2 员工外出登记表	85
6.6.3 员工加班申请表	86
6.6.4 员工加班统计表	86
6.6.5 员工请假申请表	87
6.6.6 员工出勤情况汇总表	88
第7章 房地产开发企业员工差旅管理	89
7.1 员工出差的相关制度	90
7.1.1 因公出差审批权限	90
7.1.2 出差批准手续办理程序	90
7.1.3 出差交通工具的选择	90
7.1.4 差旅费用的相关规定	90
7.1.5 出差休假及行程变更的规定	91
7.2 员工出差管理的相关表格	92
7.2.1 员工出差申请表	92
7.2.2 员工差旅日志表	93
第8章 房地产开发企业员工奖惩管理	94
8.1 员工奖励的相关规定	95
8.2 员工惩罚的相关规定	96
8.3 员工奖惩管理的相关表格	99
8.3.1 奖惩提报单	99
8.3.2 员工处罚通知单	100
第9章 房地产开发企业员工提案管理	101
9.1 员工提案管理制度	102
9.2 员工提案管理的相关表格	105
9.2.1 提案表	105
9.2.2 提案实施通知	106
9.2.3 提案评分表	107
9.2.4 提案改善成果报告表	108
第10章 房地产开发企业员工人事档案管理	110
10.1 员工人事档案的调入	111



10.2 员工人事档案的保管	111
10.3 员工人事档案的查阅	112
10.4 员工人事档案的调出	112
10.5 员工人事档案借阅申请表	113
第11章 房地产开发企业员工保密管理	114
11.1 公司秘密	115
11.2 公司的保密制度	115
11.3 公司的保密措施	116
11.4 保密协议书	116
第12章 房地产开发企业员工关系与沟通管理	118
12.1 沟通渠道	119
12.2 意见调查	119
12.3 信息沟通	119
12.4 员工申诉及检举	119
12.5 员工关怀行动	120
12.6 员工满意度调查	120
12.7 员工申诉表	121
第13章 房地产开发企业员工薪酬管理	122
13.1 员工薪酬体系的建立	123
13.1.1 年薪制	123
13.1.2 等级工资制	123
13.1.3 提成工资制	127
13.2 员工薪酬的构成	127
13.2.1 固定工资	127
13.2.2 浮动工资	128
13.3 员工岗位薪酬定级	128
13.4 员工奖金提成管理	131
13.4.1 奖金计提及发放管理规定	131
13.4.2 奖金计算支付管理规定	135
13.4.3 奖金发放奖惩管理规定	135
13.4.4 月(年)度员工奖金统计发放汇总表	136
13.5 员工薪酬调整管理	137





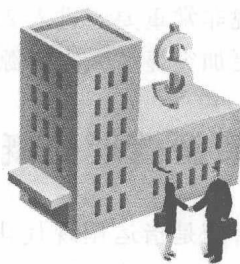
13.5.1 员工薪酬调整管理规定	137
13.5.2 员工薪酬调整的相关表格	138
13.6 员工薪酬发放管理	140
13.6.1 员工薪酬分配原则	140
13.6.2 员工薪酬发放日期与支付方式	141
13.6.3 员工休假期间薪酬的发放	141
13.6.4 员工加班费管理	142
13.6.5 员工薪酬代扣内容	142
13.6.6 员工薪酬保密管理	142
13.7 员工薪酬管理的相关表格	143
13.7.1 新聘员工薪酬审批表	143
13.7.2 员工工资单	143
第14章 房地产开发企业员工福利管理	145
14.1 带薪假期	146
14.2 五险一金	146
14.3 贺仪与奠仪	148
14.4 福利津贴	149
14.5 员工活动	151
14.6 员工宿舍	151
14.7 购房优惠	151
第15章 房地产开发企业员工绩效考核管理	154
15.1 企业绩效管理概述	155
15.1.1 绩效管理的相关概念	155
15.1.2 绩效管理的核心思想	156
15.1.3 绩效评估的循环	156
15.2 员工绩效考核概述	158
15.2.1 绩效考核的目的	158
15.2.2 绩效考核的原则	159
15.2.3 绩效考核的周期	159
15.3 员工绩效考核的组织与考核关系的确定	159
15.3.1 绩效考核小组的成立	159
15.3.2 绩效考核小组的职责	160
15.3.3 绩效考核者的培训	160
15.3.4 绩效考核关系的确定	161



15.4 员工绩效考核的分类	162
15.4.1 按绩效考核的目的分类	162
15.4.2 按绩效考核的周期分类	165
15.5 员工绩效考核指标的确定与范本	168
15.5.1 绩效考核体系的确定	168
15.5.2 业绩考核指标的确定与范本	169
15.5.3 能力考核指标的确定与范本	207
15.5.4 态度考核指标的确定与范本	211
15.6 员工绩效考核评分与统计	212
15.6.1 绩效考核评分标准的确定	212
15.6.2 绩效考核评分的相关表格	215
15.6.3 绩效考核评分统计的相关表格	236
15.6.4 绩效考核中关键事件的评分	241
15.6.5 绩效考核结果等级的确定	242
15.7 员工绩效考核结果的申诉与应用	242
15.7.1 绩效考核申诉的管理规定	242
15.7.2 绩效考核申诉的程序	243
15.7.3 绩效考核申诉表	244
15.7.4 员工申诉处理记录表	244
15.7.5 绩效考核结果的运用	245
第16章 房地产开发企业人事变动管理	247
16.1 员工劳动合同管理	248
16.1.1 员工劳动合同管理规定	248
16.1.2 员工劳动合同管理的相关文书	252
16.2 后备管理人员的选拔与培养	259
16.2.1 后备管理人员选拔与培养规定	259
16.2.2 后备管理人员推荐表	261
16.3 员工职位异动管理	264
16.3.1 员工人事调动管理	264
16.3.2 员工内部调动审批表	265
16.3.3 员工外部调动审批表	266
16.3.4 人事调动通知单	267
16.3.5 员工晋升管理	267
16.3.6 员工晋升推荐表	268
16.3.7 员工晋升考评表	269
16.3.8 员工晋升审批表	271



16.3.9 员工降职管理	272
16.4 员工离职管理	272
16.4.1 员工辞职管理办法	272
16.4.2 员工辞职申请审批表	274
16.4.3 员工辞退管理办法	275
16.4.4 员工辞退审批表	277
16.4.5 员工退休管理	278
16.4.6 员工离职申请表	278
16.4.7 员工离职工作交接表	279
16.4.8 员工离职移交手续清单	280
16.4.9 员工离职单	281
第17章 房地产开发企业员工手册范本	282
17.1 前言	283
17.2 致辞	284
17.3 企业介绍	285
17.4 员工入职指引	288
17.5 员工纪律与行为规范	290
17.6 房地产从业基础知识	292
17.7 员工培训	293
17.8 岗位说明	293
17.9 常规办事程序	311
17.10 薪酬福利	318
17.11 绩效考核	318
17.12 职务行为准则	318
17.13 奖惩规定	322
17.14 沟通与交流	322



FangDiChan

第 1 章

人力资源管理概述





事由人做，人在很大程度上决定了企业运营的成与败。因此“人”这种资源对于企业来说非常重要。进入21世纪后，企业之间的竞争很大程度取决于人才的竞争，这更加突显了人力资源管理的重要性。

1.1 人力资源管理的概念

人力资源管理是指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才、事得其人、人事相宜，从而实现企业目标。

根据定义，可以从两个方面来理解人力资源管理。

(1) 对人力资源外在要素——量的管理。对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使二者经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。

(2) 对人力资源内在要素——质的管理。它主要是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理），充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

1.2 人力资源管理的内容

具体来说，现代人力资源管理主要包括以下具体内容：

(1) 制订人力资源计划。人力资源管理部门根据企业的发展战略和经营计划，评估企业的人力资源现状及发展趋势，收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料，预测人力资源供给和需求的发展趋势，制订人力资源招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施。

(2) 人力资源成本会计工作。人力资源管理部门应与财务等部门合作，建立人力资源会计体系，开展人力资源投入成本与产出效益的核算工作。人力资源会计工作不仅可以改进人力资源管理工作本身，而且可以为决策部门提供准确和量化的依据。

(3) 岗位分析和工作设计。人力资源管理部门应对企业中的各个工作和岗位进行分析，确定每一个工作和岗位对员工的具体要求，包括技术及种类、范围和熟悉程度，学习、工作与生活经验，身体健康状况，工作的责任、权利与义务等方面的情况。这种具体要求必须形成书面材料，这就是工作岗位职责说明书。这种说明书不仅是招聘工作的依据，也是对员工的工作表现进行评价的