

[现代房地产丛书]

房地产 人力资源管理

袁敬伟 董兵 主编



化学工业出版社

【现代房地产丛书】

房地产 人力资源管理

袁敬伟 董兵 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

(京) 新登字 039 号

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产人力资源管理/袁敬伟, 董兵主编. —北京:
化学工业出版社, 2005. 8
(现代房地产丛书)
ISBN 7-5025-7621-5

I. 房… II. ①袁…②董… III. 房地产业-劳动力
资源-资源管理 IV. F293. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 102942 号

现代房地产丛书

房地产人力资源管理

袁敬伟 董 兵 主编
责任编辑: 董 琳 王 斌
责任校对: 凌亚男
封面设计: 关 飞

*

化学工业出版社出版发行

(北京市朝阳区惠新里 3 号 邮政编码 100029)

购书咨询: (010) 64982530

(010) 64918013

购书传真: (010) 64982630

<http://www.cip.com.cn>

*

新华书店北京发行所经销

北京云浩印刷有限责任公司印装

开本 720mm×1000mm 1/16 印张 16 字数 282 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5025-7621-5

定 价: 36.00 元

版权所有 违者必究

该书如有缺页、倒页、脱页者, 本社发行部负责退换

《现代房地产丛书》编委会

主 编 尹 军

副 主 编 刘立群

编写人员 (按姓氏笔画排序)

王纯科 尹 丽 田淑芬 刘 薇 刘颖春

李成刚 张 侠 张国明 陈湘琴 苗泽惠

袁敬伟 徐一千 董 兵 徐彦夫 谢成巍

内容提要

本书在人力资源管理的框架内，结合房地产行业的特点，重点讨论了房地产企业人力资源及人力资源管理的概念、人力资源战略、人力资源规划、工作分析、招聘、员工培训、绩效考核与人事测评、薪酬管理、职业管理与员工的流动管理、劳动关系等内容，部分章节后附有案例。

本书适合房地产企业人力资源工作者使用，可作为大中专院校房地产管理专业教学用书，也可供从事房地产开发与经营的人员参考。

前言

随着我国社会主义市场经济体制的建立和逐步完善，越来越多的企业认识到了市场竞争的激烈和增强企业竞争力的紧迫感。企业竞争的关键是人才的竞争，如何科学地进行人力资源管理是房地产企业成败的重要因素。作为企业三大资源（人力、物质、信息）之一的人力资源是企业拥有的最活跃、最可持续开发的资源。房地产企业人力资源开发管理所产出的效益具体体现在员工的流失率低，归属感、自豪感强，工作积极性提高并更有效率等隐性指标上。人力资源是促进企业发展目标实现的基本保证，并越来越成为企业创造利润的主要来源和战略性资源。因此，人力资源管理已成为现代房地产企业经营管理中非常重要的一环。房地产业主管机构、房地产开发及营销商乃至开发企业中的每个员工都随房地产业的发展与人力资源管理产生了密切的依存关系。更多的房地产资讯、房地产客户、房地产商品需要在人力资源管理的基础上进行合理的运作。而现实情况下，关于房地产人力资源管理的成型理论微乎其微，关于房地产人力资源管理的著作也是少之又少。鉴于此，我们总结了自己在人力资源管理教学和研究中的认识及成果，在参阅国内外人力资源管理著作及与多位人力资源管理专家讨论的基础上，完成了本书的编写工作。

在编写过程中，我们力求在房地产人力资源战略、规划、工作分析、员工招聘、员工培训与开发、绩效评估、人才流动、领导者素质与有效沟通、劳动关系等方面结合房地产专业的特点进行系统的研究与阐述，希望能为房地产专业领域内的管理者和经营者提供人力资源管理方面的指导。全书系统性、逻辑性强，通俗易懂。

本书由袁敬伟、董兵主编。具体分工如下：第一章由袁敬伟编写；第二章、第五章、第九章由董兵编写；第三章、第四章、第六章由董媛编写；第七章由白莹编写；第八章由陈湘芹编写；第十章由姬扬编写；第十一章由朱美玉编写。吉林建筑工程学院刘立群教授对本书提出了宝贵意见。本书在编写过程中，参阅了有关专家、学者的论著，在此一并致谢。

我国的经济体制改革正在深化，房地产项目操作理论和实践也正在发展，人力资源管理涉及的内容极其广泛，经济管理又是一门急速发展的学科。由于上述原因及作者水平有限，书中难免有不妥之处，欢迎读者批评指正。

编 者

2005 年 5 月

目录

第一章 * 房地产人力资源管理概论 ————— 1

第一节 房地产企业的经营管理 / 3

第二节 房地产人力资源概述 / 9

第三节 房地产人力资源管理概述 / 13

第二章 * 房地产人力资源战略 ————— 21

第一节 人力资源战略的概念与内涵 / 23

第二节 人力资源战略的作用与目标 / 25

第三节 人力资源战略的程序和方法 / 32

第四节 人力资源战略与企业战略 / 38

第三章 * 房地产企业人力资源规划 ————— 47

第一节 人力资源规划的概念与内容 / 49

第二节 人力资源规划的基本程序和原则 / 54

第三节 人力资源供需预测 / 57

第四节 人力资源信息系统 / 65

第四章 * 房地产企业的工作分析 ————— 69

第一节 工作分析概述 / 71

第二节 工作分析的程序 / 78

第三节 工作分析的基本方法 / 81

第四节 工作说明书的编写 / 89

第五章 * 房地产企业的员工招聘与甄选 ————— 93

第一节 人员招聘的基本内容 / 95

第二节 招聘渠道 / 99

第三节 人员甄选测试的基本方法 / 108

第六章 * 房地产企业人力资源培训与开发 ————— 119

- 第一节 培训概述 / 121
- 第二节 培训的方法 / 126
- 第三节 新员工导入 / 131

第七章 * 房地产企业的绩效考核与人事测评 ————— 135

- 第一节 绩效考核体系的设计 / 137
- 第二节 绩效考核的常用方法及其选择策略 / 140
- 第三节 绩效管理 / 146
- 第四节 人事测评概述 / 152
- 第五节 人事测评的方法与技术 / 157
- 第六节 人事测评的实施过程 / 164

第八章 * 房地产企业的薪酬管理 ————— 171

- 第一节 薪酬的概念 / 173
- 第二节 工资制度及工资给付方式 / 175
- 第三节 福利与奖惩 / 178
- 第四节 薪酬管理 / 186

第九章 * 房地产企业的职业管理与员工的流动管理 ————— 195

- 第一节 职业管理 / 197
- 第二节 员工的流动管理 / 206

第十章 * 房地产企业的劳动关系 ————— 217

- 第一节 劳动关系概述 / 219
- 第二节 我国的劳动关系与社会保障体系 / 226
- 第三节 企业劳动关系管理的基本依据与基本事务 / 231

参考文献 ————— 244

1

第一章

房地产人力资源管理 概论

*

第一节 房地产企业的经营管理

*

一、房地产业

房地产业是为人类生活、生产活动提供入住空间或物质载体的行业。我国改革开放以来,房地产业和房地产市场伴随着整个国民经济的发展得到了长足的发展。房地产开发作为增量房地产的供给模式,已经被社会和市场广泛接受,涌现出一大批优秀的房地产开发企业。实践证明,成功的房地产开发商应该是投资机会的发现者,投资计划实施的组织者,与有关各方谈判的专家能手,风险识别与控制的专家,投资的决策者,项目主要风险的承担者和项目成功后的主要受益者。

随着社会经济与房地产市场的发展,房地产开发活动变得越来越复杂,它不仅需要开发商的战略眼光和操作技巧,而且还要求开发商具有市场分析与项目策划、投资分析与决策、法规与政策、规划与设计、建造技术、项目管理、人居环境、基础设施、项目融资、风险控制、市场营销以及资产管理等方面的知识,并具备持续创新的能力。

二、房地产的种类

从房地产开发程度上划分,房地产可分为土地、在建工程和建成后的物业三种类型。

1. 土地

通常所谓的房地产,既包括房产,也包括地产。对大多数开发商而言,进行土地开发的主要目的就是为了建造房屋。因而房产与地产客观上是既有区别,又密切联系的统一体。

土地又可分为未开发的土地和已开发的土地两种类型,前者基本上属于农村集体土地,后者通常属于城市国有土地,当然,在一定条件下前者可以向后者转化。

2. 在建工程

在建工程是指已经开始工程建设但尚未竣工投入使用的房地产,是房地产开发建设过程中的一种中间形态。

3. 建成后的物业

所谓建成后的物业，即通常所说的已通过竣工验收、可投入正常使用的建筑物及其附属物。按照建筑物的用途不同，这类房地产可以分为下列几种形式。

- (1) 居住物业 居住物业一般是指供人们生活居住的建筑。
- (2) 商业物业 商业物业有时也称收益性物业或投资性物业。
- (3) 工业物业 工业物业是指为人类的生产活动提供空间的建筑。
- (4) 特殊物业 如赛马场、高尔夫球场、汽车加油站、飞机场、车站、码头、高速公路、桥梁、隧道等物业，常被称为特殊物业。

三、房地产经营

房地产业的经济活动是房地产开发建设过程、经营管理过程和产业服务过程的有机统一，它不仅包括房地产领域的商品买卖、租赁和管理，还包括房地产的开发、建设、交换、分配以及引导和组织消费等活动。房地产经营是房地产业经济活动的重要组成部分。

4 房地产经营是指房地产企业为实现预期目标，确定实现目标的战略和策略，并有意识、有计划加以实现的经济活动过程。狭义的房地产经营仅指流通环节的营销活动和中介服务活动。广义的房地产经营不仅包括房地产流通环节的营销活动和中介服务活动等，而且还包含生产过程中的开发环节和消费环节中的物业管理服务活动等。换句话说，经营的概念应贯穿于房地产经济活动的全过程。广义的房地产经营存在于整个房地产业经济活动之中，是使房地产产品从开发建设到生产竣工，并能够顺利进入市场，实现房地产商品价值，满足社会对房地产产品需求的重要经济活动。

房地产经营活动是以房地产市场为背景进行的，随着我国房地产市场的规范化和不断完善，房地产经营将会起到越来越重要的作用。在激烈的市场竞争中谁能运筹帷幄掌握市场的脉搏，制定出科学的战略和策略，并加以实施，谁就能实现既定的目标。

四、房地产经营的特点

房地产经营与其他商品经营相比，虽然都属商品经营，都要受供求规律、价值规律的影响，但由于房地产具有经营范围广、环节多、形式多、经营风险大、政策性强等特点，使房地产经营表现出不同于一般商品经营的特点。

(1) 房地产经营难度较大

这主要是由房地产商品本身的特点所决定的。房地产商品不同于一般商品,其价值形成和实现往往是多次性的。房地产价值量巨大,形成周期长,其全部过程要经过生产、流通及消费多个环节,并通过多次投入形成,且具有延续和增值性。同理,由于房地产价值量大,不可能一次性实现其全部价值,有必要采取预售、出租或抵押信托等形式分期实现其价值。由于房地产所形成的价值大,并且有延续性和增值性,再加上房地产价值的实现是先期性、多样性和逐步性的统一,从而大大增加了房地产经营的复杂性和难度。

同样,由于房地产商品本身的空间不可移动性,加之影响房地产价格的因素复杂多样,因此,同类商品的可比性较差、个案性强,这无疑也增加了房地产经营的难度和复杂性。

(2) 房地产经营风险较大

这也是由房地产商品的特殊性所决定的。房地产开发经营资金的运转周期长,少则二三年,多则四五年;另外,房地产业资金垫付时间长,与生产周期短的行业相比,无疑要承担更大的时间价值风险。房地产资金投放量大,一个开发项目,动辄要几百万,甚至几千万元、上亿元,因此要承担的风险性也大。房地产经济活动和资金流通环节较多,每一个环节都影响着整个开发经营活动的正常运转,无形中也增加了房地产经营的风险。除此之外,房地产开发经营还受到社会政治、经济、消费心理、市政建设等各种外在因素的影响,从而使房地产经营比一般商品经营具有更大的风险性。

(3) 房地产经营政策性强

房地产业的特点、地位和作用决定了房地产经营的政策性极强。房地产业是国民经济的龙头产业,房地产资源的分配使用,房地产商品的生产、流通与分配,是直接关系国计民生的重大问题。为了使房地产业纳入社会主义市场经济轨道,除了要强调运用市场机制指导房地产运作以外,更要强调政府宏观调控的作用,并通过立法、制定政策等措施,使房地产企业都必须坚持正确的经营方向,力求在经营活动的各个环节、各个方面都自觉遵守国家现有的政策法规、规章制度。

(4) 房地产经营专业性要求高

只有培育大量高素质的专门人才,塑造一流的经营企业,才能适应房地产市场的需求,实现房地产经济运行的良性循环。

五、房地产经营环境

房地产经营环境是一个复杂的系统,它包括物质和非物质方面的、生产技

术和组织管理方面的、基础设施和政策法规方面的、人为的和自然等方面的问题。一般来讲,在进行经营环境分析时,可从政治、社会、经济、法律和自然环境五个方面进行分析。

(1) 政治环境

政治环境主要是指拟经营项目所在国家和地区政权的稳定性和政策的连续性。有稳定的政权、连续的政策,才能吸引经营者。

(2) 社会环境

社会环境包括社会状况、社会文化、社会服务等环境条件。

(3) 经济环境

经济环境是影响经营决策的最重要、最直接的基本因素。经济环境主要包括宏观经济环境和微观经济环境。

(4) 法律环境

无论是政治环境、社会环境,还是经济环境,大都可通过法律的形式表现出来。房地产经济的特殊性决定了房地产经营更需要受到法律的保护和制约。

(5) 自然环境

自然环境包括地理位置、气候、地质、水文等。任何一个房地产经营项目都是在一定的自然地理环境中进行的。房地产经营必须十分慎重地研究项目的自然环境,使建设项目与其自然环境条件达到很好的协调。

六、房地产经营风险

1. 经营风险的概念

风险是指在特定环境下和特定时期内,客观存在的、可能导致经济损失的变化。风险具有下列基本特征。

① 客观性 风险是客观存在的,人们无法消除它,而只能通过一定的技术经济手段对其进行控制。

② 偶然性 风险是随机因素引发的偶然事件,因而有偶然性。

③ 相对性 承受风险的主体不同、时空条件不同,风险的涵义及程度便不同。

④ 可测可控性 风险发生的概率及造成经济损失的程度可由历史资料估测,人们可据此采取不同的措施对风险进行控制与防范。

⑤ 风险与效益的共生性 风险越大,效益越高。对高效益的追求是现代风险经营发展的动力。

2. 房地产经营风险

房地产经营风险是指由于随机因素所引起的房地产项目实际价值与估计价值或预期价值之间的差异。

房地产经营风险来源于国家风险、市场风险和企业风险三个方面。国家风险主要是国家经济发展状况、国家经济政策及产业政策变化带来的经营风险。市场风险是指市场条件的改变所引起的风险。企业风险是指企业自身的经营风险。

3. 房地产经营风险分析

房地产经营风险分析是指通过对经营项目的不确定性因素所做的分析。不确定因素是指那些由于主客观条件的变化将会引起改变的某些因素。对不确定因素进行敏感性分析,将有助于确定这些因素的变化对经营决策的影响程度。如果一种因素虽然在一定范围内发生变化,但对经营决策不会产生大的影响,那么拟采取的决策对这种因素是不敏感的;如果一种因素有变化,就会引起经营决策很大的变动,那么拟采取的经营决策对这种因素便是高度敏感的。显然,进行这类不确定因素的敏感性分析,对于预测经营风险,进行以经营方案选择为中心的经营决策是非常重要的。

七、房地产开发商及其开发队伍

1. 房地产开发商的特性

风险和不确定性伴随着房地产的整个开发过程,成功的开发商对未来可能遇到的不确定性必须要有足够的心理承受能力。

房地产开发商从项目公司到大型跨国公司有多种类型,中国目前对开发商的分类主要按房地产开发资质等级、所有制形式、经营范围等划分。不同开发商的主要区别在于其开发的物业是出售还是作为一项长期投资。许多小型房地产开发商大都是将开发的物业出售,以迅速积累资本;而随着其资本的扩大,这些开发商也会逐渐成为物业的拥有者或投资者,逐渐向中型、大型开发商和资产管理者过渡。对于大型房地产开发商来说,由于其资金雄厚,对所开发的物业既可出租也可出售。当然,对于居住物业来说,不管是大公司还是小公司,开发完毕后一般都用来销售,这是由居住物业的消费特性所决定的。

房地产开发商所承担的开发项目类型也有很大差别。有些开发商对某些特定的开发类型(如商场或住宅)或在某一特定的地区搞开发有专长,而另外一些公司则可能宁愿将其开发风险分散于不同的开发类型和地点上,还有些开发商所开发的物业类型很专一,但地域分布却很广甚至是国际性的。总之,开发

商根据自己的特点、实力和经验所选择的经营方针是有很大差别的。

在经营管理上，开发商的风格也有较大差异。有些开发商从规划设计到租售阶段，均聘请专业顾问机构提供服务；而有些开发商则从规划设计到房屋租赁乃至物业管理，均由自己负责。

2. 开发商的社会声誉

不论是否合理，开发商在公众中受尊敬的程度并不是很高。不管开发商是谁，人们只要听说有开发商准备开发其居住区域附近的项目，就会存在某种担心。由于每一个开发项目都会无一例外地打破所在社区的平静，因此，人们对开发商存在抵触情绪是很正常的现象。房地产开发所形成的产品，由于在相当长的时期内会改变一个社区的人居环境，因此总会面临着公众的褒贬评论；又由于开发商的公众形象在很大程度上与他们所开发的产品联系在一起，这就使得人们很容易将交通阻塞、破坏城市景观、配套设施不完备等问题归咎于开发商。实际上，作为社区的建设者，开发商为人们提供入住空间、娱乐设施、科教文卫等配套设施的一切活动，都必须遵循一定的规则，而这些规则是由代表社会公众利益的城市规划师、政府官员和人民代表制定的。

像许多其他行业一样，开发商也是良莠不齐。有的开发商通过其建造的产品和良好的信誉，在城市建设与人类住区环境改善中作出了有目共睹的贡献；也有些开发商由于其低劣的产品和不诚实的经营作风，受到了大众和媒体的批评。

不论有没有开发商参与，社区总是在不断地发展变化。而作为一个优秀的开发商，其所进行的开发或重建工作，应该对社区的发展起着正面的推动作用。

3. 开发队伍

房地产整个开发过程中的各项工作，是由一支开发队伍去完成的。开发商在这个开发队伍中主要起组织者的作用。开发商不可能独立完成规划设计、融资、建造、租售、物业管理等工作，他需要来自政府或社会的其他专业人士提供的服务，需要相关企业或机构的合作。

开发商的专业背景各异。有些在成为开发商之前的职业可能是建筑师、律师、承包商、代理商、规划师或银行家。成为开发商后，他们必须针对自己所缺乏的技术力量，聘请相关的专业人员加入开发队伍或将一部分工作委托给其他顾问服务机构。发现和吸引优秀人才，用其所长、避其所短，建立形式多样而有效的激励机制，是开发商的重要工作之一。

开发商是房地产项目的第一个市场推广者，对于每一个新的开发项目，必