**中国房地产行业人力资源管理状况分析**

人力资源管理作为企业获取竞争优势的手段之一，对企业发挥着越来越重要的作用；因此，在房地产企业的发展中，人力资源管理也呈现出了积极的态势。目前，在战略规划、工作分析、薪酬管理、绩效考核、培训开发等方面，诸多房地产企业都进行了有益的实践——但在具体的实施过程中，也存在着制约企业发展的很多深层次问题。

从业人员期望从“小”到“大”过渡

重视企业的长期发展，重视员工的能力培养与开发。

从事房地产行业的大部分员工年龄在 26 岁～45 岁间，学历高的人员希望去大型房地产公司发展——在那里可以获得丰富的培训和经验，规划自己的长远发展；而越是年龄低、学历低、特别是大专及以下水平的员工，由于他们的缺乏从业经验以及廉价的固定成本，因此除了少量优秀者被挖到大型房地产公司的管理层外，大多选择了小型房地产公司：一方面积累经验，另一方面也是青睐于这类公司可观的佣金和奖金收入。

薪酬随地区、企业、职业不同而异

房地产行业的薪酬水平根据所属地域经济水平及各地政策的不同略有差异，上海和深圳比北京略高，天津比大连、重庆略高。

不同类型的房地产公司，其整体薪酬水平同样存在一定差异，以北京为例，战略专业型房地产公司的薪酬水平最高，平均年薪为 7.7 万元，战略多元型房地产公司的薪酬

水平居中，平均年薪为 6.5 万元，专业项目型房地产公司平均年薪为 5.6 万元。

在房地产公司内部，各类员工薪酬水平也存在差异，仍以北京为例：战略多元型房地产公司中最高薪酬水平与最低水平比差较大，这是由于其薪酬制度的特点决定的：这类公司组织结构庞大，岗位等级复杂，因此薪酬水平的层次性也很突出。

发展战略不同导致薪酬结构不同

多元化公司重视各业务单元的协调性。

在薪酬结构方面的调查发现，房地产行业全体员工的薪酬总额平均占销售额的6.3‰，其中战略多元型薪酬总额占销售额的 5‰，战略专业型为 6.1‰，小型房地产公司为 6.7‰。发展战略的不同是导致比率不同的主要原因。

在薪酬策略上，三类公司也不相同：多元化大型的房地产公司普遍采用高基本工资、低奖金、高福利的策略（80％采用软封顶型奖金模式），专业化大型房地产公司大多采用中等基本工资、直线型奖金、中等福利的政策（74％采用直线型奖金模式），小型房地产公司普遍采用低基本工资、加速型奖金、低福利／佣金的政策（95％采用加速型奖金模式）。这是由于战略导向不同而导致的。多元化的公司同时经营多种业务，因此他们在制定奖金模式时必须考虑不同业务单元之间的协调性，因此采用相对保守的软封顶模式；而战略专业型公司由于具有清晰的产业发展战略，因此采用激励性与稳定性较平衡的直线性奖金模式；对于小型房地产公司，目的很明确——在每一个短期项目中赢利， 因此他们采用激励效果很高的加速型奖金模式，并且给予销售人员一定比例的佣金。

大型多元化房地产公司发展眼光长远，对员工的稳定性以及潜力的开发很重视，因此他们的薪酬水平相对稳定，又因为这类公司普遍重视基于职位分析的岗位工资制和基于能力的技能工资制，因此他们的薪酬等级很明显；对于小型房地产公司，由于重视的

是员工短期的实际经营成果，因此薪酬制度非常灵活，薪酬差距也相对大型公司的岗位责任制较小，但是薪酬水平的不稳定性导致了平均年薪水平较低。

房地产公司的状况与人员流失分析

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两方面内容：一是薪酬模式，一是绩效激励体系的设定。

根据调查，战略多元型房地产公司的员工满意度有小幅上扬，总体效益也相应增加。房地产行业优秀雇员的流失与目前房地产公司员工满意度较低以及缺乏留住优秀

员工的能力有关。直接影响到员工流失和员工满意度的因素可以概括为工作本身、晋升机会、监督者、同事、工资水平、福利、工资结构、加薪等。优秀的员工将流向工作环境舒适、有成就感，工资水平、工资结构和福利待遇较高，以及具有长远的战略目标、能给员工提供晋升机会的公司。

调查发现，大型多元化房地产公司的员工流动比率较小，这是与他们的发展战略密不可分的。这类公司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对员工能力、潜力、稳定性的重视，对员工绩效考核以及通过考核结果进行专业培训的重视极大地提升了员工的稳定性与满意度；高级管理人才较高的薪酬水平以及稳定的发展空间使得这类人才的流动率非常低。

但是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， 房地产行业薪酬水平高的这一特点在此类公司中没有得到凸显，这导致了这类企业一小部分人才的流失，流动去向主要为其他行业公司和战略专业型房地产公司。因此，此类公司应改善他们的薪酬制度并完善激励体制，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。

战略专业型房地产公司的利益动力机制比较完善，力求长期性、动态性二者的统一， 员工满意度较好。这类公司的一般员工以及专业员工的薪酬水平较高，流动率很低，而小部分员工流失的主要原因是基于对个人工作以及生活稳定性的考虑。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令一些小型的房地产公司青睐，所以此类中层人员流动性较高。此类型公司要加强绩效考核，注意考核方式与激励手段，针对不同的职位应该确定工资、奖励等不同要素的不同比重，使得权力、责任和贡献在此得到体现；另外特别要加强对优秀中层管理人才的多方面考核与激励。 专业项目型房地产公司的员工满意度相对较低，流动性大，这与他们的战略短期特点密不可分。虽然薪酬制度灵活，能够很好地激励员工，但是他们忽略了员工在追求货币收入的同时对于个人发展空间稳定性的追求。这类公司的利益动力机制没有长期性，结构性也不好，因此员工一般在积累了一定的工作经验后逐渐向大型房地产公司过渡。基于此，专家建议小型公司要加强公司发展战略的制定，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，加强长期性建设。

如何提升房地产企业竞争力

一、房地产市场竞争的四个阶段第一阶段：成本竞争阶段

在这一阶段，房地产企业之间的竞争以成本竞争为主要特征--谁的项目成本(当然包括土地成本)低，谁就具有竞争优势。成本竞争也可以说是关系竞争。2003 年国土资源部的“121 号文件”宣告了这一阶段的基本终结。

第二阶段：性价比竞争阶段

性价比用于产品宣传最早在 IT 领域，传染到房地产是近一两年的事儿。随着房地产市场的发展，2003 年以来，部分在“均好性”上做的比较好的开发商纷纷喊出“性价比更优”(广告语)和“性价比最优”(口头语)，而且大都取得了良好的销售业绩。于是， 更多的开发商群起效之，昭示着房地产市场进入了性价比竞争阶段。

第三阶段：模式竞争阶段

房地产企业发展模式包括产品模式和管理模式。

产品模式就是基于预测和研发的、适合市场需求和自身能力的、可复制开发的、独特的、相对固化的项目类型。如万达商业广场、奥林匹克花园、万科城市花园等。确立产品模式是企业进行多项目连锁开发的前提，是实现资本、规模快速扩张的基础。

所谓管理模式就是适应新的投资模式和企业产品模式的、适应企业自身实际的全面管理体系。适宜的管理模式是项目开发和企业持续健康发展的最基本保障。

当前，处于“第一梯队”的开发商都基本确立了自己的产品模式，并在积极探索管理模式。可以预见，随着房地产市场的宏观调控，房地产企业的竞争格局将发生巨大的变化，“模式竞争”将是未来几年内房地产市场竞争的主要特点。

第四阶段：品牌竞争阶段

当市场竞争到一定阶段，随着大量的中小企业被淘汰出局，房地产市场份额的集中度会越来越高。届时，房地产市场进入品牌竞争阶段。香港房地产市场(由六大开发商垄断)就是佐证。

当然，因为各地发展的不均衡，以上四种阶段在一定时期内会同时呈现，但趋势是必然的。

二、房地产市场的竞争格局

在新的市场政策下，房地产市场的竞争格局将呈现以下几个特征：

1、部分中小企业被淘汰出局，房地产开发企业数量会减少。2、市场集中度越来越高。3、行业利润率逐步下降。

总之，房地产市场政策的变化将改变市场的竞争格局。企业要在市场竞争中胜出， 必须提高竞争力。

房地产企业应注重综合竞争力

房地产企业综合竞争力的构成包括品牌形象力、制度有效力、战略执行力、研发创新力、资源整合力等。

1、品牌形象力

2、制度有效力

房地产企业的管理制度包括三个层面：最高层面是指企业的基本管理制度，包括公司体制及公司治理结构、管理机制、薪酬制度、基本会计制度等；第二层面是企业的工作流程管理制度、规章等，包括行政事务、法律事务、财务、人力资源、采购、工程管理、销售、客户关系等方面的管理规章，可以形成文件的有 100-150 项；第三层面的管理制度主要包括岗位、部门和项目部(项目公司)内部使用的、没有纵向和横向工作接口

关系的工作规程。

房地产企业要提升竞争力，必须建立一套全面、适宜的管理制度，并确保各项制度的有效施行。

3、战略执行力

企业发展战略研究包括：(1)发展环境研究，(2)企业特点、优势、劣势研究，(3) 竞争对手研究，(4)发展资源研究，(5)战略选择，(6)战略规划。

发展战略确定后，企业应通过沟通、宣介等方式使企业员工知晓，以提高员工的认同度，进而提高企业的凝聚力和战略执行力。

4、研发创新力

研发创新力是指企业在制度、产品、市场、营销等各个方面的研发能力和创新能力。例如在产品方面，企业通过系统地研究房地产的产品形态，研究消费者的消费心理和购买行为，研究建筑的外观设计(色彩、造型等)、户型设计等，设计出满足消费者需求的产品，就能够提高项目的销售力。如果在设计方面有大量、独有的创新的话，就更具比较优势。

5、资源整合力

资源整合力是指企业利用和整合内外部资源的能力。

房地产企业的内部资源包括人力资源、土地资源和资金资源；外部资源即企业的公共关系资源，包括政府关系资源、媒体资源、融资资源、投资者(包括股东)资源、供方资源和客户资源等六个方面。其中供方资源是指为企业提供产品或服务的组织或个人资源，如设计单位、施工单位、监理单位、材料设备供应单位、销售代理公司、物业管理公司等。房地产开发企业的供方有二十类左右。

房地产企业的“投资管理型”和“外包型”的特性决定了企业整合资源的重要性。要提升竞争力，房地产企业除了充分利用、发掘内部资源外，还要构筑全面、均衡、稳定的公共关系资源链--在每一个环节都要有 1-3 家相对固定的长期合作伙伴，从而降低选择的风险和时间成本、使用成本，缩短项目的开发周期，提高效率和效益。

综合竞争力的数学模型

房地产企业的综合竞争力用数学模型表示如下：F=k1f1+k2f2+k3f3+k4f4+…+knfn 其中，k 是指各竞争力(分力)在企业各阶段的权重，f 是各竞争力(分力)的相对值。

运用这一模型可以测算出企业的相对综合竞争力及比较优势。提升竞争力的具体措施

在当前的市场态势下，因为消费预期的影响，交易量的阶段性减少是必然的。在这段时间内，房地产开发企业可以做相应的阶段性工作调整，如重新研究、制定年度计划和目标，建立、健全管理制度等。建议采取的具体措施有：

1，研究制定企业发展战略规划；

2，调整组织机构设计

房地产市场政策的变化已经导致房地产投资开发模式的变化，投资开发模式的变化意味着企业必须对各职位、部门、项目部等重新进行职能设计(因为开发流程的变化导致工作流程发生了变化)、重新进行职责分工，重新界定工作接口关系。利用市场调整期对组织机构进行适宜的调整极为必要，也是较容易做好的。

3，建立、健全管理制度

房地产企业建立体系化的管理制度的一般程序是：

(1)对现行的“管理制度汇编”及散乱的“管理办法”等进行梳理，并逐一地评审各项规章制度的适宜性和有效性，分析执行不力的原因。

(2)分类列出缺失的和需要改进的制度，如分为行政管理类、法律事务类、人力资源类、财务管理类、招标采购类、工程管理类、营销策划类、客户服务类等。

(3)决定是企业自行编制还是委托专业的管理咨询机构。一般来说，企业自行编制的制度局限性较大，表现在几个方面：A、在起草制度时“心态”不正常，或者过于严厉(总经理亲自起草时往往如此)，或者过于简单、应付(指定某人起草时，为了“及时” 完成或担心“得罪人”)。B、起草制度的主体不合适。许多企业的制度由制度的主控部门或主控人来起草，如车辆管理制度由车辆管理员起草、报销管理制度由出纳起草，起草人在起草制度的过程中往往不顾及其它部门或人员的执行而过多地考虑到自己如何管理、如何回避责任，从而导致执行效果差。C、颁布制度前不经过全面、认真的评审， 往往是在未取得高度认同的情况下而强制颁布、实行。D、制度的预防性差。制度的目的不仅是“纠正”，更是为了“预防”(预防将来发生的可能做出损失的情形)。专业的管理咨询机构，特别是有着丰富的行业企业咨询经验的机构能够规避以上问题，在广度、高度、深度、精度上可以比企业做得更好，也可以减少不必要的损失和内部冲突。

(4)成立工作小组。无论是企业自行编制还是委托专业的管理咨询机构，企业都应成立一个临时的工作小组，以确保工作质量。

加强学习培训工作

有些企业提出了“建立学习型组织”的理念，但往往仅是停留在口头上，而缺少具体的行动。建议业界企业利用这段时间，制定各级人员的培训计划并切实执行。培训不仅可以增强企业的凝聚力，提高员工的业务能力，还可以为今后的工作做好智力储备。

房地产人力资源主要要研究的问题有哪些？

A、企业战略和企业文化。企业战略决定了企业需要什么样技术类型的人才。企业文化决定了企业需要什么样性格类型的人才。

B、企业架构和岗位设置。企业架构包括工作流程和岗位节点。岗位设置是根据工作流程和岗位节点来进行设置。

C、岗位职责和岗位人选。根据岗位职责来确定合适的人选，如企业内暂时没有， 则需要进行内、外部招聘。

D、建立起流畅可行的岗位监督、绩效考核体系。

E、实战操作。试运行，随时监控、反馈并进行修正。

加强房地产企业人力资源管理的价值及途径

二十一世纪的管理是“以人为本”的管理。在知识经济中企业的人被定义为“人力资源”，其管理职能为“人力资源管理”（HR）它的定义为：“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，以实现组织的目标。人力资源管理的目的和愿景是通过对人力资源的开发与管理投资于人力，实现人力资本的升值，进而为企业创造更好的价值。

人力资源开发管理包括两个部分：一是软的部分，即：价值观和文化、理念。其中， 员工的敬业精神是非常重要的。另一个是硬的部分：技术部分。

从趋势看，房地产行业的竞争已经转入了人才的竞争。行业竞争的加剧，人才竞争已成为房地产企业较量的焦点。因此，房地产行业必须强化人力资源管理，制定一系列相关制度。在任用、选人、留人、培训、薪酬管理等方面尤为重要。

房地产业具有专业性强、风险大、投资额大、投资回收期长、工作关系复杂等特点。这里特点决定了房地产从业人员必须要有扎实的专业知识，良好的心理素质，长远的眼光及很强的综合能力。因此，人力资源管理对房地产企业来说是一项十分重要的工作。

强化房地产企业人力资源管理的途径

首先，应通过对现有企业领导层人力资源的发掘和培养，使一般的企业经营者上升为知识型领导。

其次，房地产企业应对决策层人员实行目标责任制。

其二，加强房地产企业内部的人际交往和情感交流，淡化人与人之间的戒备心理。其三，加强房地产企业管理中的民主气氛，建立民主监督和决策制度。

其四，加强房地产企业管理人员政策和理论上的学习，提高其业务素质，减少工作中的盲目性和决策失误。

再者，丰富现有的激励手段，建立一个多维交叉的人员激励体系，使物质激励与精神激励实现有机整合。

“一个人的敬业精神很重要，如果一个人对现在服务的企业斤斤计较，那他对工作的态度以及将来的业绩也是有限的。”诚信和敬业精神是一个人将来达到成功的关键因素。

房地产行业人力资源管理主要涉及：新酬管理，绩效体系建设，员工满意度及员工流失率等方面。直接影响员工流失和员工满意度的因素，可以概括以下几个方面：工作本身、晋升机会、监督者、同事、工资水平、福利、工资结构、加薪等等。用人的

一些共同原则。

唯才用人；能力重于学历；高级人才选拔内部优先原则；注重发挥人才的长处。谨记：成功之道，不在于克服了多少缺点，而在于多大程度地把优点发挥出来。