

房地产行业人力资源管理的改进措施研究

李晓娣

深圳市不动产登记中心

摘要: 本文基于房地产市场长效调控机制的建设背景, 针对当前行业内部人力资源管理面临的主要挑战进行分析, 并围绕树立以人为本管理理念、编制行业长期发展规划、创新员工组织结构建设、完善员工绩效管理机制四个层面, 探讨新形势下房地产行业人力资源管理的创新思路, 以期为人力资源管理工作提供参考。

关键词: 房地产行业; 人力资源; 调控机制

【DOI】 10.12254/j.issn.2096-6539.2020.12.092

引言: 当前我国经济社会发展处于关键转型期, 为解决房地产市场调控失灵问题, 我国陆续施行限购、限售等一系列收紧调控措施, 致力于建设房地产调控长效机制。在此背景下, 房地产行业开始逐步由资本密集型朝向知识密集型转化, 优质人才成为行业竞争致胜的关键因素, 相应对于人力资源管理工作的提出更高要求。

一、长效调控机制下人力资源管理面临的主要挑战

(一) 管理理念滞后

房地产行业具有投资金额大、回收周期长、风险指数高、专业性强等特征, 从业人员数量较多, 但高学历、高素质人才占比有限, 部分房地产行业的人力资源管理理念存在滞后性特征, 局限于围绕员工考勤管理、工资计划审批、人事关系程序办理等环节开展主要工作, 未能聚焦人力资源的可持续开发与利用层面落实具体工作, 现有从业人员素质无法适应行业发展需求。

(二) 人员流动性强

引发人员频繁流动的原因主要归结于两方面, 其一是员工满意度低, 其二是房地产行业自身缺乏留住人才的实力。例如大型多元房地产行业侧重于采用利益驱动机制为高级管理人才提供丰厚的薪资与福利待遇, 但针对一般员工则较少体现出待遇优厚特征, 导致此类人才流动性较强; 战略专业型房地产行业主要基于员工长远发展建立利益动力机制, 但针对中层管理层则在薪酬待遇、升职发展空间上存在一定局限, 易使此类人才被小型单位挖掘、增加人才流失率^[1]。

(三) 缺乏创新活力

当前房地产市场整体趋于量平价稳的发展态势, 行业内部缺乏创新活力、局限于利益驱动, 在人力资源管理上遵循以考核为主、以管理为辅的陈旧模式, 无法有效激活员工的创造活力。

(四) 绩效管理不足

绩效管理问题体现在绩效考核结果无法准确衡量员工贡献, 考核评价尺度缺乏客观性, 未能建立双向沟通交流机制, 影响到考核结果的应用效果、难以充分发挥对员工的激励作用。

二、新形势下房地产行业人力资源管理的创新思路

(一) 树立以人为本管理理念, 完善人才培养机制

在长效调控形势下, 人力资源管理工作者应当面向市场形势树立正确的人才管理理念, 基于以人为本、“人才主权”观念全面认识到知识资本与人才对于行业发展的价值, 依照心理契约理论维护和谐稳定的劳动关系, 完善员工薪酬福利、岗位晋升机制的建设, 遵循战略规划进行高素质人才引进与培养机制的建设, 并结合员工需求提供增值化服务、满足员工的精神文化需求, 借此引导员工增强对于房地产行业的归属感, 依托外部激励与个体激励强化职业认同感, 更好地服务于单位发

展^[2]。

(二) 编制行业长期发展规划, 关注单位个性需求

当前房地产行业的从业人员年龄控制在22-45岁区间内, 人力资源管理工作者可将员工年龄作为分界点进行差异化培养策略的编制, 结合员工需要分别围绕薪资待遇、岗位晋升、职业发展等不同层面建立相关保障机制, 更好地留住人才。同时, 还应面向不同单位类型编制长期发展规划, 例如针对大型多元化房地产行业, 通常其业务经营范围较广, 宜采用直线型方式分配薪酬、发放奖金, 注重持续发掘员工潜力, 对此还需注重建立学习型组织, 依托岗位轮换机制的建设选拔高质量人才, 服务于单位长远发展; 针对小型房地产行业, 侧重于采取加速型薪酬发放模式, 借此在最短时间内调动员工的工作热情与创造力。

(三) 创新员工组织结构建设, 顺应市场变化要求

由于近年来房地产行业整体处于量平价稳的市场形势下, 面对外部政策变化与竞争压力的持续增大, 应聚焦行业内部推动员工队伍转型、变革组织结构, 基于创新型导向进行组织调整与职能划分。以销售团队为例, 面向淡季市场环境建立矩阵式组织结构, 构建集销售中心、策划中心、客户中心于一体的职能中心。将销售中心作为虚拟部门, 由销售主管与多名置业顾问联合营销经理负责开展各项目的营销策划; 在策划中心设置经理, 安排策划专员负责各项推广与活动, 同时调配活动组、媒体组、渠道组负责为具体项目提供服务; 在客户中心设置经理, 针对各项目分别设置销控, 同时由报批报建组、客户关系组负责为项目提供服务。在完善组织结构建设的基础上, 还需针对人力资源管理机制进行细化设计, 以销售能力作为衡量指标进行团队内部成员梯队建设, 基于公平竞争原则与“一帮一”战略帮助新入职员工与一般员工快速上岗, 逐步提高团队整体销售水平与项目销售业绩, 更好地适应市场变化需要。

(四) 完善员工绩效管理, 促进行业持续发展

一方面, 应由主要负责人主导推动员工绩效评定框架的完善建设, 将中高层管理者共同纳入绩效管理进程中, 基于主管部门评分、同事评分、流动主管评分的顺序针对员工绩效标准进行评分, 各评分占比依次为1/2、1/4和1/4, 借此保障评分结果的客观公平与可信度。另一方面, 还应完善绩效计划的编制, 基于现有信息管理系统建立由上至下的意见征求机制, 保证基层员工掌握关于绩效考核的具体标准与实施细则, 增强员工对于绩效管理的认同感, 通过定期会议交流、网络公示等方式向员工反馈绩效考核结果, 配合奖惩措施的实施, 保证实现对绩效考核结果的充分利用、发挥对员工的激励与约束作用, 借此增强员工的主人翁意识, 助力行业的持续健康发展。

结论

总体来看, 近年来房地产市场呈现出“量平价稳”的发展态势, 人力资源作为知识资本将直接影响到行业整体营运水平。因此应面向行业发展面临的主要挑战, 聚焦管理理念、战略规划、员工队伍、绩效管理等不同层面进行系统创新, 保障实现对人力资源的合理开发利用, 助力房地产行业的长效健康发展。

参考文献

- [1] 王立华. 房地产业人力资源管理研究[J]. 城市周刊, 2019, (05): 53.
- [2] 张世超. 分析研究当前阶段房地产行业的人力资源管理[J]. 环球市场, 2018, (01): 100.