

# Dreaming · 志



 **隽明顾问**  
DREAMING CONSULTANT

2013 · 5月刊  
(往期月刊可于官网在线阅读)



## 卷首语

北京时间2013年4月20日8时02分四川省雅安市芦山县发生7.0级地震。震源深度13公里。成都、重庆及陕西的宝鸡、汉中、安康等地均有较强震感。

截至4月27日8时，地震遇难人数升至196人，失踪21人，13484人受伤，累计造成231余万人受灾。震区共发生余震5402次.....

一连串冰冷的数字，让地震的余悸波及心灵。当我们一边向逝者致以沉痛的哀悼，我们一边向援者致以崇高的敬意。我们在无助中感受着温暖，我们在大难里抵御孤独。我们感叹生命的脆弱，我们歌颂信仰的力量。痛定思痛，只为新生。

汶川之难，清晰恍若昨日。从当时的互联网到如今的社交新媒体，新闻以最快的速度及最广的覆盖面传播出来。震后的救援，是一场与时间赛跑的全民战斗，而信息的真实、透明及迅捷，便成了胜利的先决条件。当新闻越发接近新闻的本质，这便是民主的进步。

假若，我们经历汶川之痛，防灾救灾行政体系能够更为健全，

自然灾害高发地区的建筑标准更为严谨，赈灾金融运作体系更为完备，民间防震救灾意识及能力更为突出，或许我们的疼痛会更轻些。当我们以热血之心，行章法之道，以免相同之乱，这便是制度的进步。

人类总会将未曾得到的，或已然失去的，视为珍贵。我们总是要经历一番痛彻心扉，才会领悟。若待一个人，只如初见；若处一个人，怕是永别。若要求身边的人，宽宏如不曾相熟的路人；若爱护身边的人，热情如远在天边的他人，这便是人性的进步。

无论你我可曾相识  
无论在眼前在天边  
真心的为你祝愿  
祝愿你幸福平安  
雅安，加油！！

包晓坚

2013. 4

因隽明才识有限，若文章观点有偏颇之处，欢迎各位批评指正。部分摘自网络及援引自他处的文章，期刊中会注明出处，旨在学习分享，不周之处，原创作者可与隽明联系。我们期待各位对期刊内容与形式提出宝贵建议，以让《Dreaming·志》走得更远，更久。  
交流邮箱：[john@dreaming.cc](mailto:john@dreaming.cc)

# 雅安，你要平安

生命与时间赛跑，数字不要再涨了，心痛！  
愿生者坚强，逝者安息。



# 目录

## 资讯前沿

- 1、[政策](#)
- 2、[市场](#)
- 3、[企业](#)
- 4、[人事](#)
- 5、[谋变](#)
- 6、[观点](#)

## 管理论道

- 1、[龙湖地产企业管控模式之项目管控（PMO系统）](#)
- 2、[从帕尔迪看中国房企的三大核心业务能力](#)
- 3、[标杆企业-----恒大地产集团](#)

## 职场修炼

- 1、[很浪费时间的三件事](#)
- 2、[肢体语言如何赢得职场上的好感](#)
- 3、[如何避免成为微观管理者？](#)

## 职业机会

[隽明五月重点岗位](#)



- 1、[我国明年6月底前实施不动产登记和网络实名制](#)
- 2、[多地国五条细则未涉及20%个税](#)
- 3、[国务院：加快建立房地产稳定健康发展的长效机制](#)
- 4、[国土部副部长：城镇化要规定用地极限 人均80至100平](#)
- 5、[李克强：以农业现代化支撑新型城镇化](#)
- 6、[杭州地区《精装修商品住宅法律实务研究》出台](#)
- 7、[保障房覆盖范围扩大 外地人申请条件年内出台](#)
- 8、[国土部明确2013年重点工作 加强土地调控为首要](#)
- 9、[发改委研究员全面解读中国城镇化 特大城市群将是主平台](#)
- 10、[发改委官员:政府有望全面放开小城镇落户限制](#)
- 11、[国务院部署下阶段五大重点经济工作 大消费受益](#)





- 1、[外来大鳄玩转土地市场 本土房企大多靠储备生存](#)
- 2、[品牌房企占有率攀升 地产业跨步进入寡头时代](#)
- 3、[杭州今年拟出让经营性用地4495亩 四成将建城市综合体](#)
- 4、[2013年内地宅地供应计划同比降12.6% 为四年来最低](#)
- 5、[我国房地产市场九大数据谜团](#)
- 6、[养老地产渐成“香饽饽” 房企拿地“一掷千金”](#)
- 7、[20家上市房企退出楼市 五成房企上演生死时速](#)
- 8、[发改委：商品房销售须“明码标价” 八房企违规被罚](#)
- 9、[养老地产渐成香饽饽 非地产主业企业也被吸引](#)
- 10、[房企集中年报 三个现象出人意料](#)

## 资讯前沿-企业

- 1、[两大龙头千亿房企你追我赶 保利迈大步万科拼稳健](#)
- 2、[万科果然好神速 去年拿地的4个新项目开始露脸](#)
- 3、[龙湖掌门人吴亚军造访远东集团总部 两大巨头联手的N种猜想](#)
- 4、[2013住在杭州网新品发布 龙湖地产十问十答](#)
- 5、[万达买壳方案出炉 6.74亿港元购恒力65%股权](#)
- 6、[万达集团将在四川十个二级城市建十个万达广场](#)
- 7、[恒大携手清华达成十年战略合作](#)
- 8、[恒大欲冲击世界行业第一](#)
- 9、[保利、招商等房企加大商业地产投入 部分城市或现泡沫化](#)
- 10、[碧桂园继续深耕浙江 第二子即将花落浙西衢州](#)
- 11、[冯仑“立体城市”首个项目落户西安 开发规模500万m<sup>2</sup>](#)
- 12、[万科和天猫达成战略合作 拟建购房家装一体模式](#)
- 13、[金地集团一季度拿地超200万平 已完成一半计划](#)
- 14、[再扩海外版图 万科6.78亿首次进军新加坡市场](#)
- 15、[绿地投资9亿美元参与韩国济州国际自由城市建设](#)
- 16、[电力央企三峡集团进军房地产 掷10亿昆明拿地](#)

## 资讯前沿-人事

- 1、[时隔8年 陈长春再任金地副总裁](#)
- 2、[金地前3月销售86.4亿 董事陈志升辞任](#)
- 3、[西部建设7名高管集体辞职](#)
- 4、[余耀胜辞任合景泰富执行董事](#)
- 5、[莱茵达两副总经理因工作调动离职](#)
- 6、[名流置业副总裁汤艺平辞职](#)
- 7、[世茂股份董秘罗瑞华辞职 首席财务官张杰兼任](#)
- 8、[黄世再调任为大中华地产执行董事 4月5日起生效](#)
- 9、[SOHO中国频现人事震荡 副总裁王胜江已离职](#)
- 10、[合生创展项斌辞任执董及副主席 另委任郑少辉为执董](#)



### 1、[城镇化产业融合创新 破解养老地产发展难题](#)

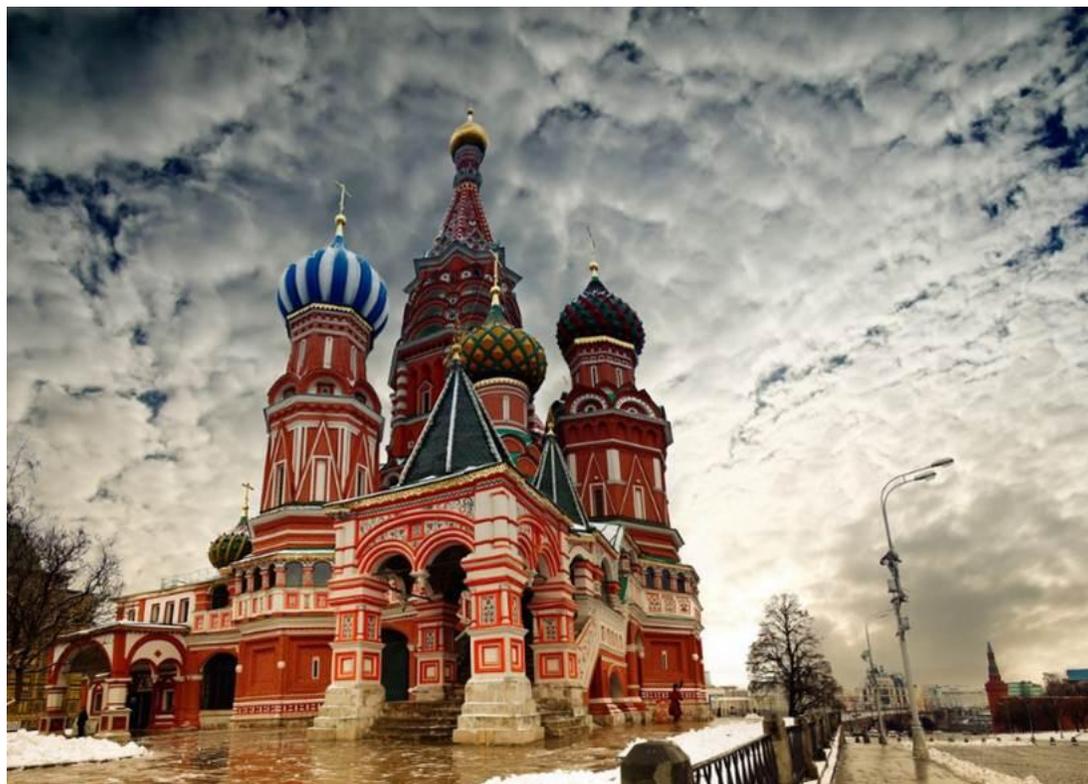
2013国际旅游财富峰会将于5月7日在上海明捷万丽酒店召开。会议以“引领产业融合、创造幸福生活”为主题，是国内首个通过以旅游、文化、养生、养老和现代农业相结合，探索旅游地产在中国城镇化建设中产业创新模式的大型国际化高峰论坛。

养老地产是国内目前最为热门的话题，也是本届峰会重要议题之一，为此，会议将邀请国内外知名学者和企业领袖，共同探讨养老地产的服务功能定位，不同阶段老年人养老需求细分市场、产业运营模式，以及包括民企在内的各类资本进入国内养老地产，如何获取土地、资本运作、运营管理和持续赢利等热门课题。

### 2、[内地房企赴港买壳成趋势 搭建境外融资平台](#)

去年，“招保万金”均陆续在港借壳上市，目前，万达也跟上了“内房股”在港上市的步伐。分析人士认为，在当前房地产企业A股上市受阻的情况下，借壳在港上市或成趋势。

年初，绿地集团已公布计划称，将在2013年完成分拆酒店集团和海外业务，通过借壳在香港上市。一位在港证券业人士透露，目前，其至少已经了解到两家内地房企正在筹备在港上市。



- 1、[龙永图：中国城镇化成未来20年发展最重要动力](#)
- 2、[反思中国房地产当前十大问题](#)
- 3、[住建部专家：未来20年内房地产仍是我国支柱产业](#)
- 4、[许小年：行政调控搞得房地产乌烟瘴气](#)
- 5、[住建部秦虹：房地产企业未来的四个变化与趋势](#)
- 6、[住建部主任：认为商业地产过剩是对城镇化预期的短视](#)
- 7、[朱中一：在新型城镇化中房地产应是基础配套产业](#)
- 8、[贾康：提升直接税比重 扩大房产税试点](#)
- 9、[孔庆平：房地产进入“弱汰强留”时代](#)

### 1、龙湖地产企业管控模式之项目管控（PMO系统）

龙湖致力于成为中国房地产行业最受尊崇和信赖的全国市场领导者之一，致力于为客户提供优质的产品和服务并影响他们的行为，在此过程中，成为卓越的企业并创造机会。

经过十几年的潜心发展，龙湖形成了集投资规划、开发建设、商业管理和物业服务为一体的全过程运作能力和系统、高效的多业态综合开发能力，产品覆盖了普通住宅、写字楼、高层公寓、花园洋房、别墅、综合商业及大型城市综合体等多种业态，每一种业态都拥有城市标杆性的代表作品。



这似乎是个谜一样的企业，走近它却发现它比很多同行都简单、透明，近几年的快速崛起是龙湖地产18年精耕细作、未雨绸缪、厚积薄发的结果，在从重庆走向全国的加速度奔跑中，龙湖地产充满活力，但没有心浮气躁，没有脚步踉跄。它的少年老成令同行刮目，它扎实的功底及对细节的孜孜以求让业界翘楚都感到“可怕”。至于它的精彩亮相带给公众的突兀感，只是源于它10年偏居重庆，虽志存高远但一贯低调潜行。龙湖的起飞源于何处？或许从龙湖集团对各子公司进行有效管理可窥一斑。

### 龙湖管控模式：

#### 研究龙湖管控模式的意义

对龙湖的研究，从管控模式的角度上，落实到对7大问题的分析



#### 问题解构

一、龙湖集团如何对子公司、项目有效管控

二、龙湖在各城市发展中选择什么样的产品

三、跨区域运作，集团如何控制成本，保证质量

四、规模扩张中，如何解决人才问题

#### 龙湖管控模式

一、整体框架解读

二、人力资源管控

三、项目管控（PMO系统）

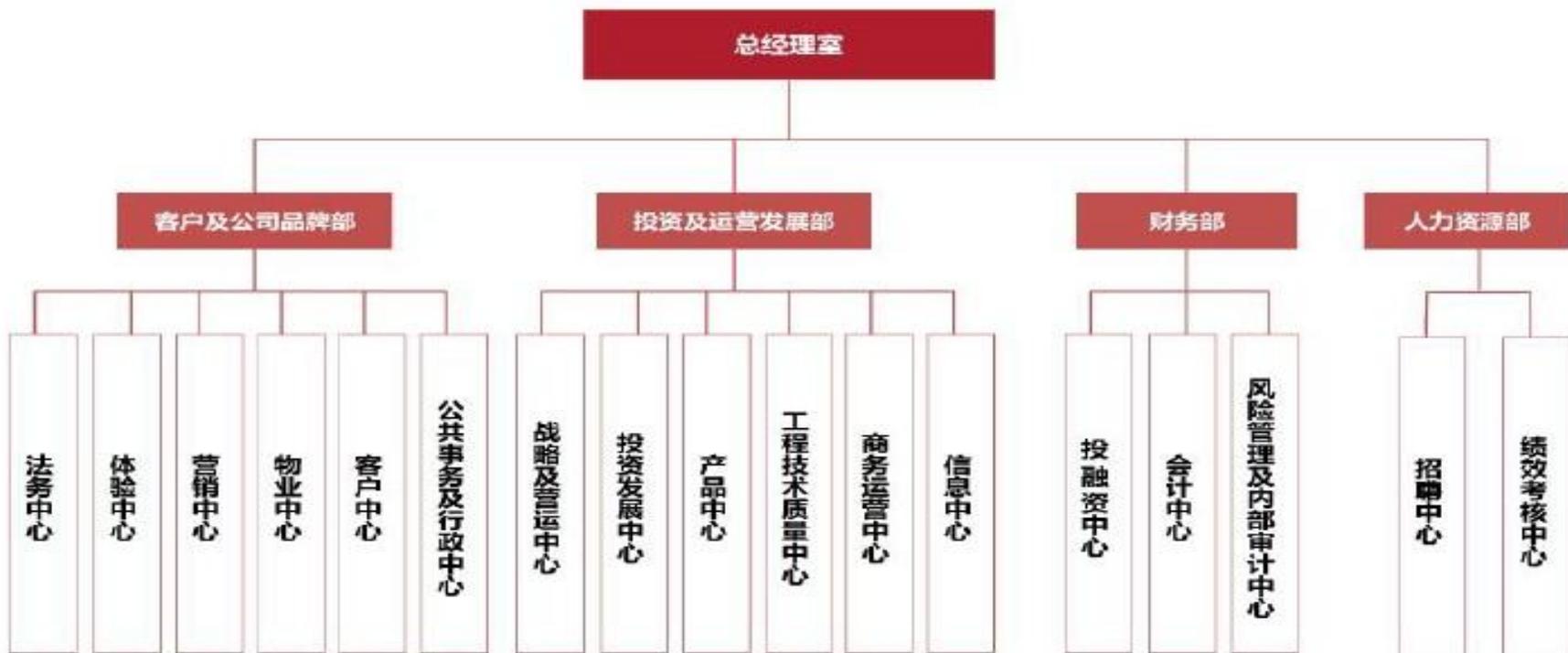
四、城市产品选择

五、成本管控

六、工程质量管控

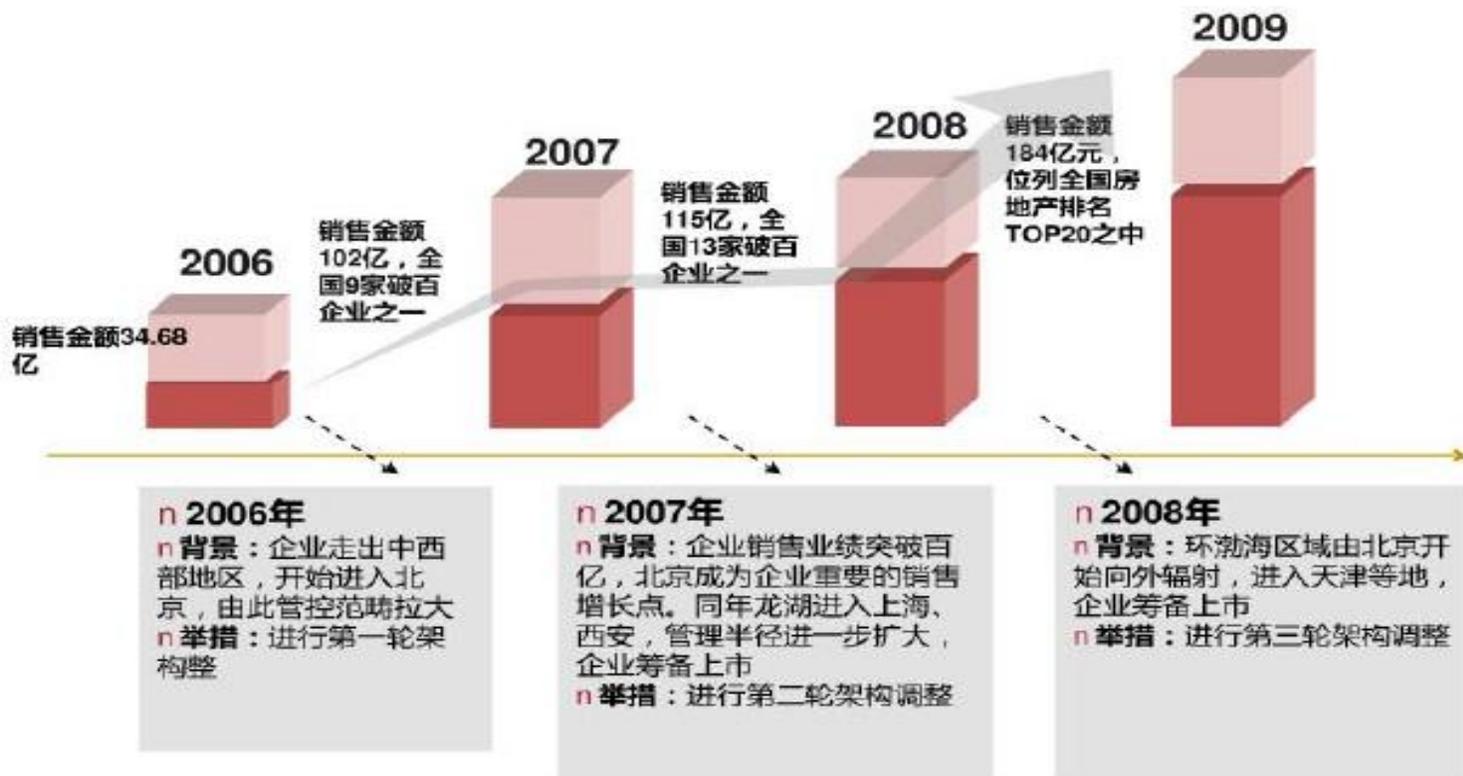
龙湖整体管理框架——总部管理框架

龙湖组织架构条线分明，形成“一室四部十七中心”的总线职能式组织体系，各部门权责分明



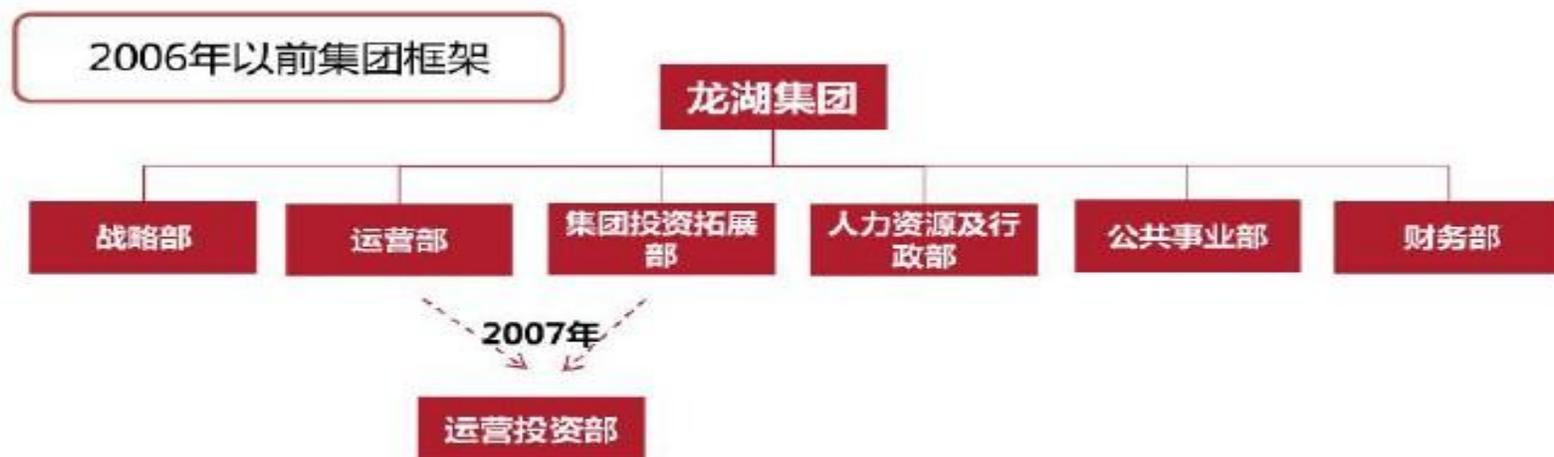
### 龙湖整体管理框架——总部框架演变

龙湖地产管理框架根据各个时期企业发展环境进行了三次大的调整



### 龙湖整体管理框架——总部框架演变

为迅速扩张，将职能相关部门合并，减少沟通时间，提高效率，助推公司快速发展进行城市扩张



#### n 2006年

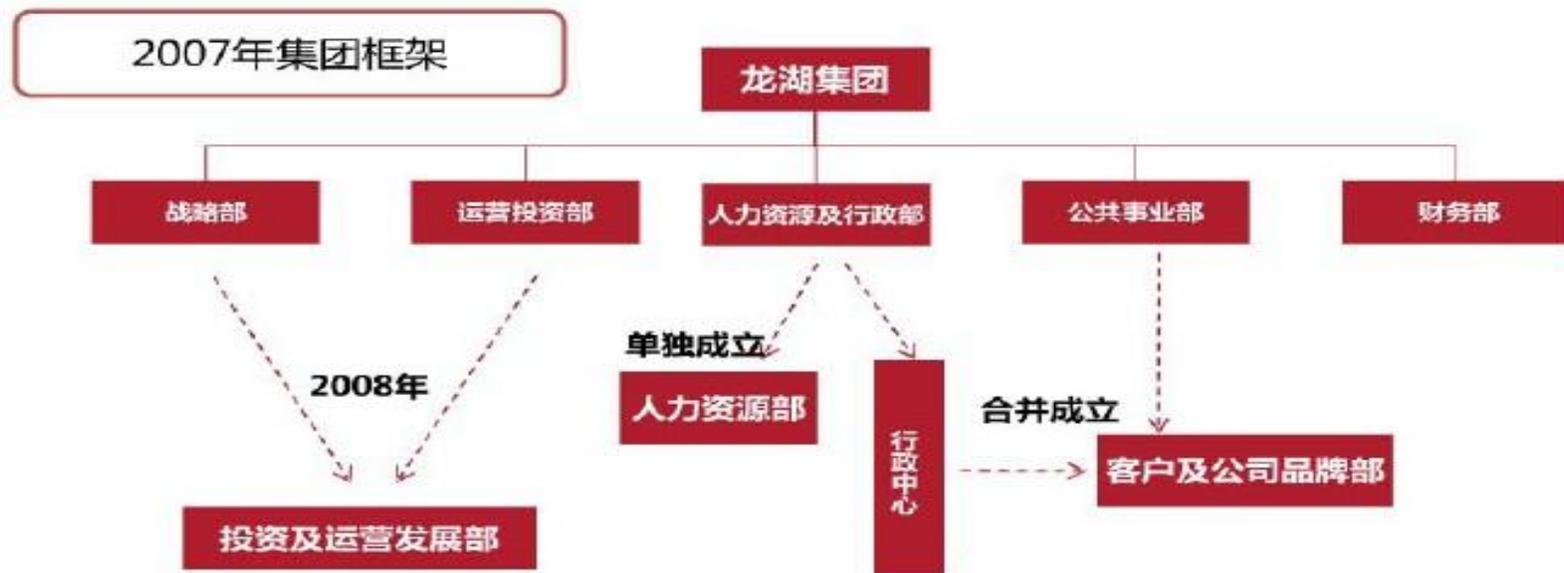
龙湖已进入北京，集团管理重庆和北京两个城市，销售业绩突破30亿  
总部为规范化管理，分为六大部门，各司其职，但决策效率不高

#### n 2007年

龙湖进入上海、西安  
管控城市增加，需要更高的管理效率，所以将投资和运营合并  
2007年销售业绩突破100亿

### 龙湖整体管理框架——总部框架演变

2008年公司谋求上市，对部门进行再次重组，提高投资效率，强化人才和品牌战略，上市前龙湖成为高端品牌代表，引进大批外部精英



2008年

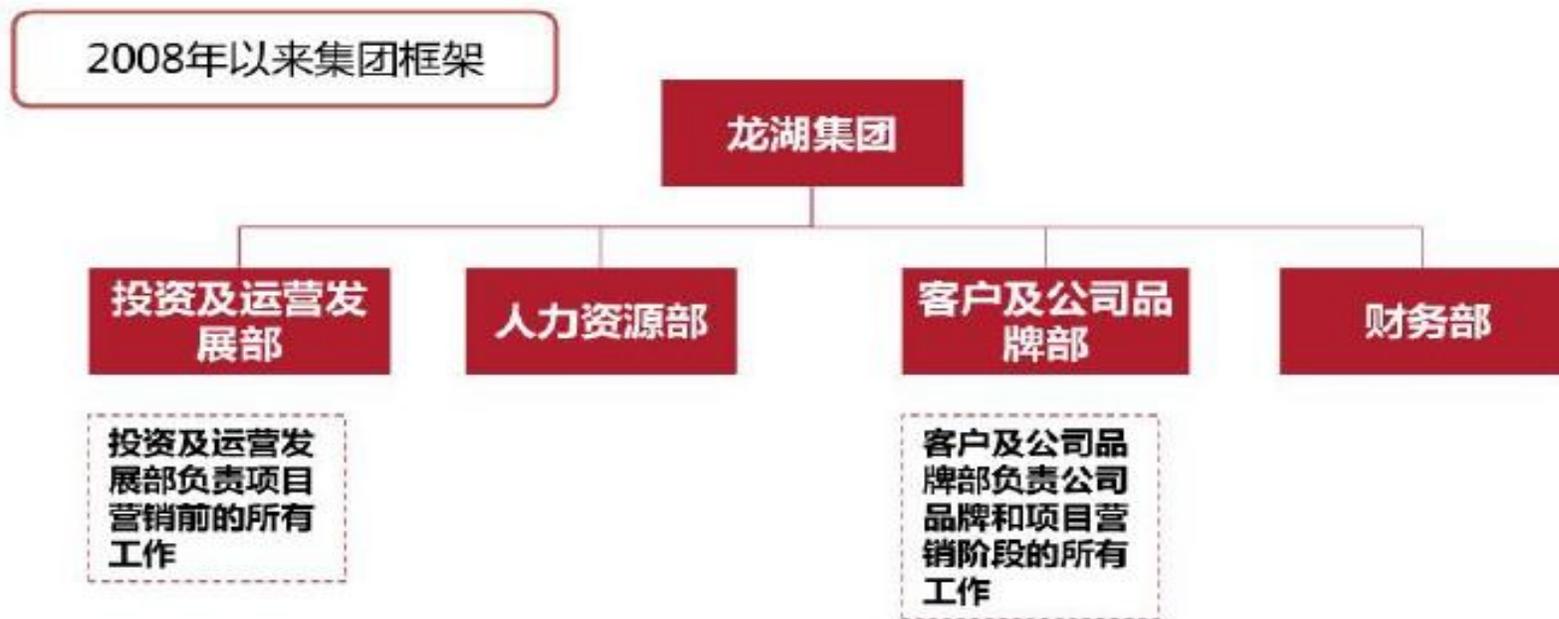
龙湖已进入天津，销售业绩再次突破百亿

集团积极谋求上市，注重提高投资效率、强化人才战略、品牌战略，注重项目营销

将战略部和运营投资部合并，提高投资效率，独立出人力资源部，合并行政和公共事业部

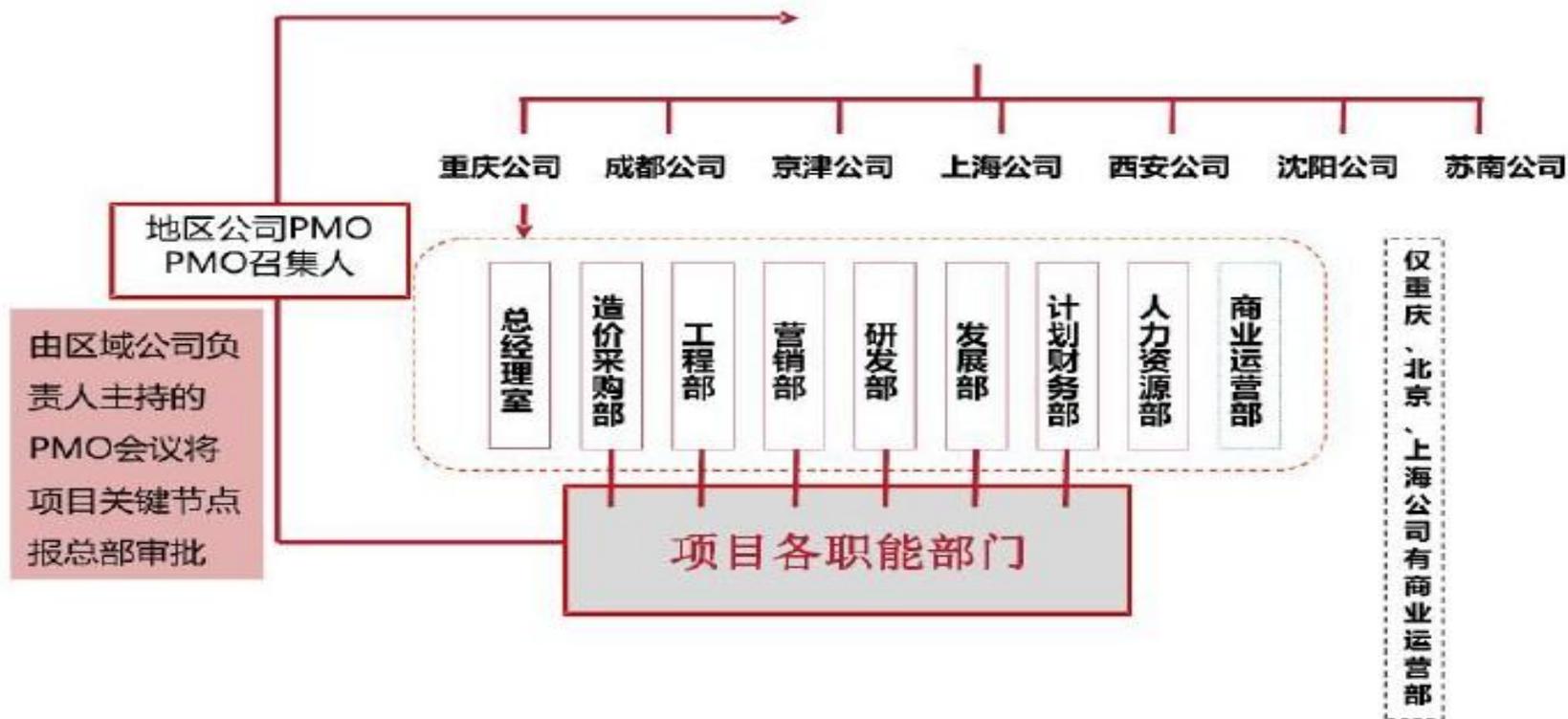
### 龙湖整体管理框架——总部框架演变

经过多次调整，最终形成龙湖集团高效运作的四大部门，助推公司上市，龙湖于2009年11月19日上市成功



### 龙湖整体管理框架——总部对区域公司及项目的管理

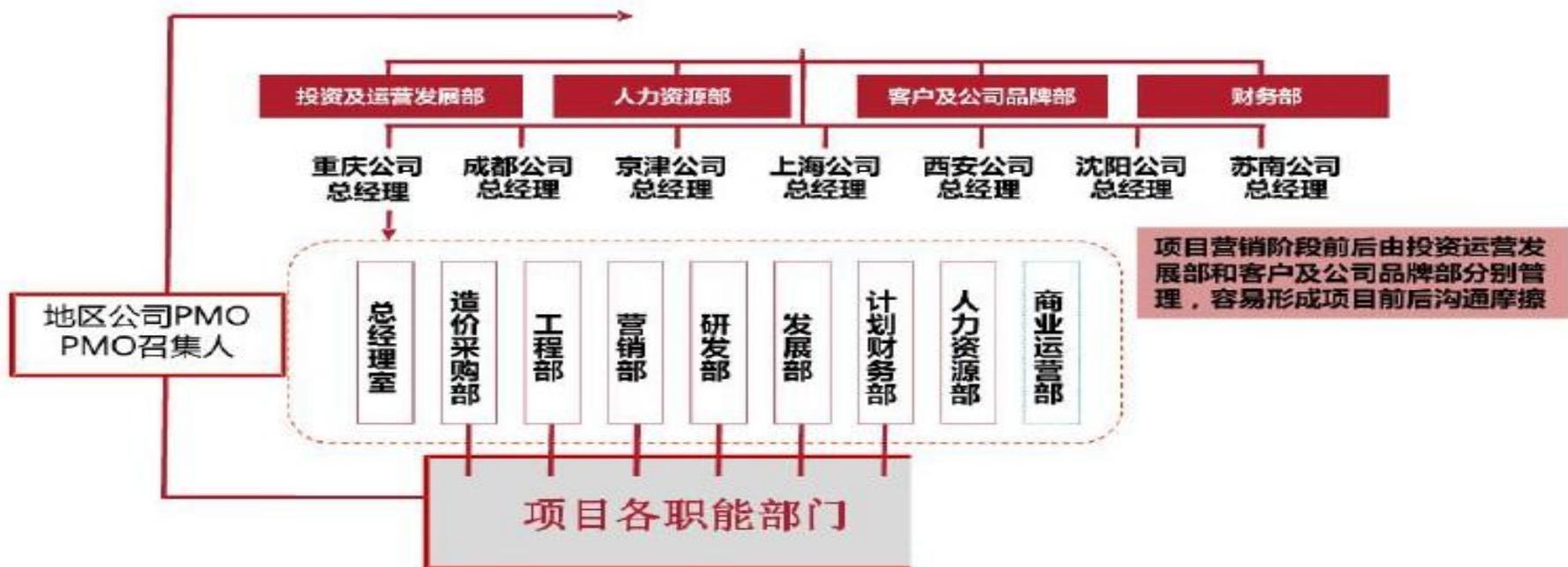
集团集权管控各城市/区域公司，区域公司设立完备的采购、研发、工程、营销等部门，但重要节点通过PMO体系由集团总部管控



### 龙湖整体管理框架——总结和借鉴

#### 龙湖管理框架的借鉴：

- 一、总部机构简化，提高投资运作效率；
- 二、项目经理负责制，增加项目权限，提高项目运作效率
- 三、PMO系统形成总部对项目的管控，强化集权



项目营销阶段前后由投资运营发展部和客户及公司品牌部分别管理，容易形成项目前后沟通摩擦

### 龙湖管控模式之 - 项目管控（PMO系统）：

#### 项目管控——PMO体系

### PMO系统构架龙湖集团与地区公司的管控桥梁

#### 项目管控体系（PMO系统）

##### PMO的概念

- PMO系统的意义
- PMO系统的运作功效

##### PMO的组成方式

- 进度计划管理
- 阶段性成果管理

##### PMO的运作方式

- 集权与分权
- 项目计划分析
- 计划编制流程及分析

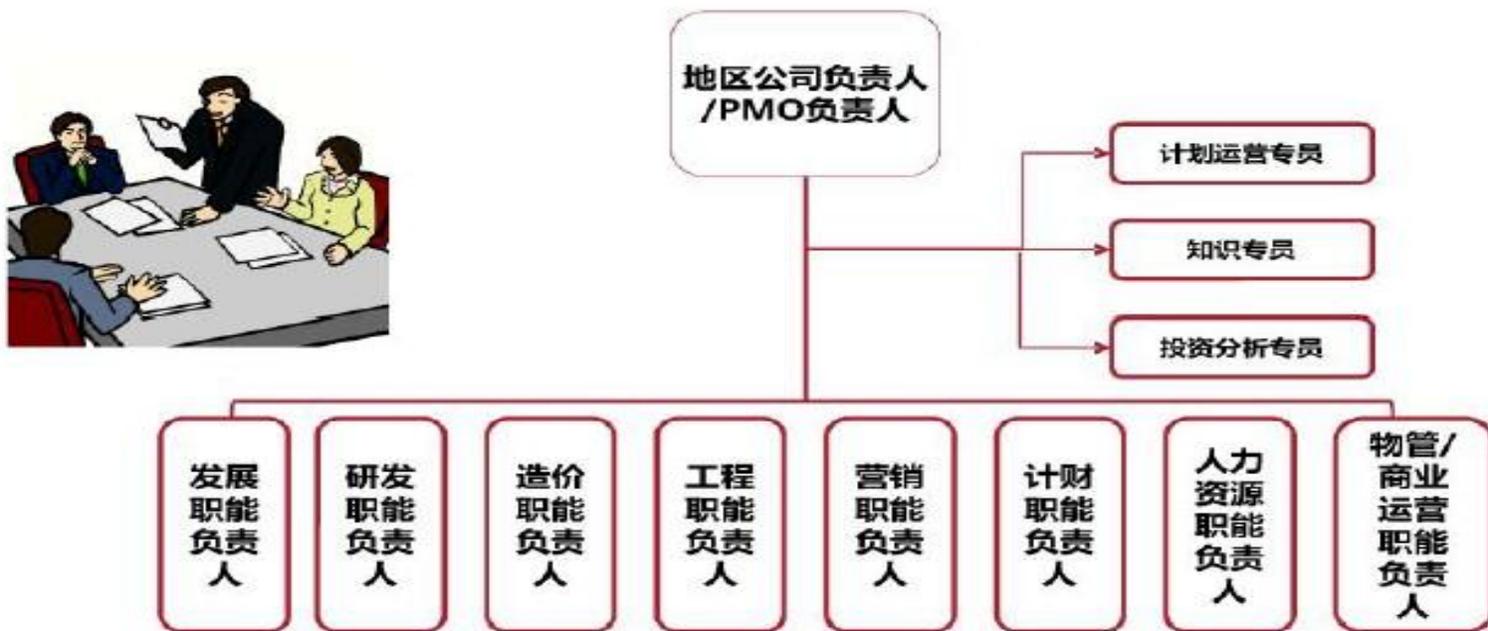
##### 地区公司会议管理体系

- 运营会议体系
- 非运营会议体系

### 项目管控——PMO的概念

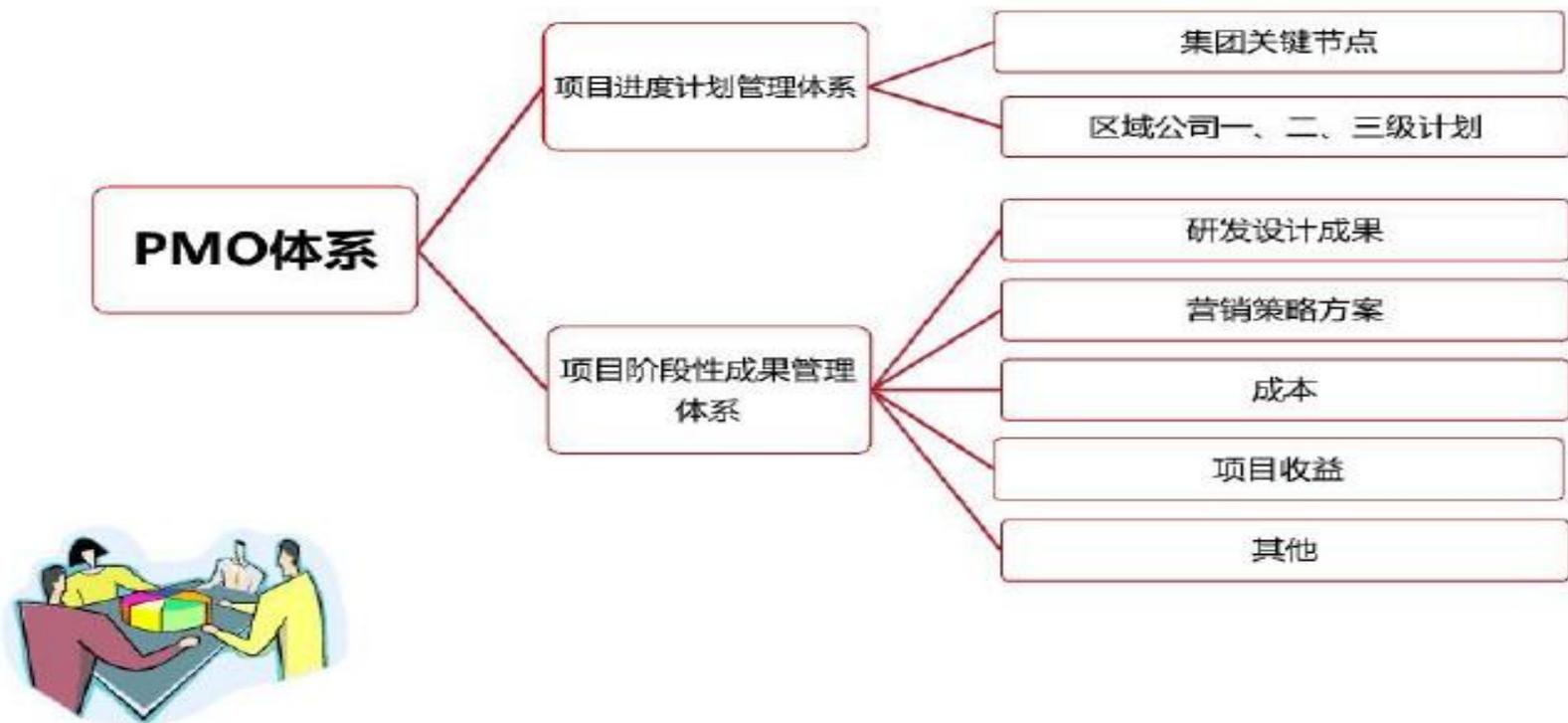
**PMO概念：项目管理办公室，即将项目相关各职能部门召集在一起开会，协调项目各项进程，减少项目运营摩擦，提高项目开发效率**

- PMO：Project Management Office（项目管理办公室）
- 从管理层面看，PMO系统实现集团对各地项目的有效监控
- 从运作层面看，PMO系统大幅提高项目运作的效率和各方协调性



项目管控——PMO的组成方式

PMO在项目管控中包括项目**进度计划管理**和项目**阶段性成果管理**两大模块



### 项目管控——PMO的运作方式

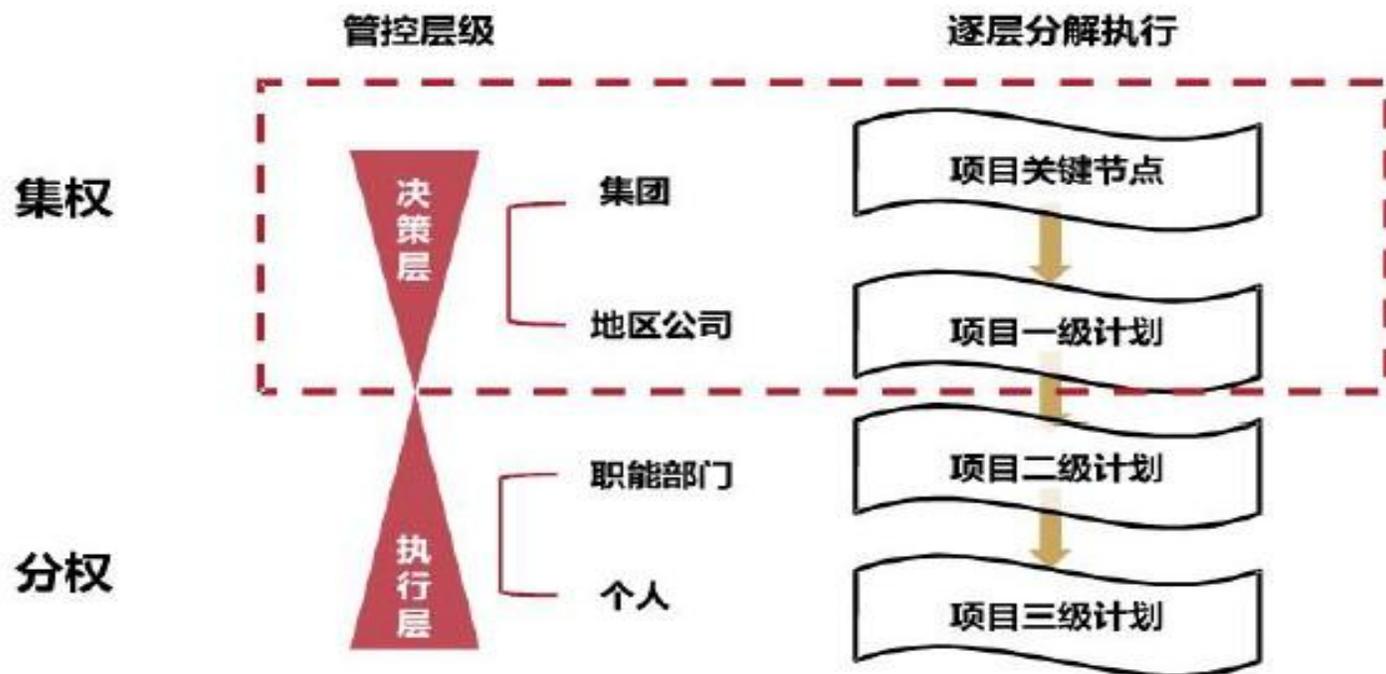
#### 地区公司通过PMO会议向集团汇报项目进度，由集团进行具体审批

·PMO系统承担集团与城市公司的集权与分权的沟通桥梁。实现由集团掌握重要节点的决定权，如拿地，开工，预售的价格，交房等17个关键节点，而地区公司负责执行以及其他事物的决策。



项目管控——PMO的运作方式

集团及地区高管仅负责17个关键节点和项目一级计划，其他工作充分放权



## 项目管控——PMO的运作方式

### 项目进度计划逐层分解执行，经6大类责任人监督执行

项目进度计划分级

计划类别	编制人	计划内容	执行责任人	回顾人	复核人	审核人	批准人
集团关键节点	项目负责人	集团层面能各项目的管控计划，每个项目共有 <b>17个关键节点</b>	区域总经理	地区公司计划运营专员	集团计划运营专员	集团财务部 集团计划运营专员 集团运营负责人	集团总经理
项目一级计划	项目负责人	地区公司层面对各项目的管控计划，由集团 <b>统一定义</b> 指导性模板	部门职能负责人	项目负责人部门职能负责人	地区公司计划运营专员	地区公司计划运营专员PMO会议	地区总经理
项目二级计划	部门职能负责人	一级计划分解到地区公司各职能模板所负责的项目计划，由地区公司 <b>自定义</b> 指导性模板并报 <b>集团备案</b>	部门职能负责人	项目职能负责人	项目负责人	地区公司计划运营专员PMO会议	地区总经理
项目三级计划	个人或小组	二级计划分解到个人或小组所负责的项目计划	个人或小组	项目职能负责人	部门职能负责人	部门职能负责人 项目职能负责人	项目负责人

#### 切实有据的反馈机制保障PMO体系执行效果

监督体系	执行标准
启动会议	新项目取得土地 <b>中标通知书</b> 后 <b>14个工作日内</b> ，地区公司须以PMO项目启动会方式编制完成项目一二级计划及集团关键点计划，并将集团关键节点计划按附件二的流程提交集团审批（如集团关键节点与项目一二级计划不易拆分，可将项目一二级计划一并提交，集团审批时只关注集团关键节点计划）
年度调整	<b>每年12月15日之前</b> ，地区公司须完成项目关键节点计划的 <b>年度调整</b> ，并明确标示出与上一版的变化，按流程提交集团审批；
半年度调整	<b>每年6月15日之前</b> ，地区公司须完成项目关键节点计划的 <b>半年调整</b> ，并明确标示出与上版的变化，按流程提交集团审批。

#### 龙湖集团17个关键节点

编号	任务名称	执行部门	编号	任务名称	执行部门
1	办理国土使用权证	发展部	10	交房	营销部
2	交地（发展部向工程部交地）	发展部	11	交房完成95%	营销部
3	完成方案设计	研发部	12	售楼处、样板房开放	营销部
4	完成初步设计	研发部	13	取得预售许可证	营销部
5	完成施工图设计	研发部	14	开盘	营销部
6	取得施工许可证	工程部	15	完成40%销售	营销部
7	项目开工	工程部	16	完成70%销售	营销部
8	景观施工进场	工程部	17	完成95%销售	营销部
9	竣工备案	工程部			

1 如项目分期,则上述关键节点相应分解到各期

1 根据项目具体情况,集团可在与区域公司协商一致的基础上增加部分关键节点

### 项目管控——PMO的运作方式

#### 各关键节点完成情况的验收标准及评价人（1/2）

序号	关键节点	验收标准	时间基准	验收部门和人	复核人	批准人
1	取得国土使用权证；	取得国土使用权证	经集团 审批 最新版 《项目整体 进度计划》 中各 关键节点 完成时间	计财部/部门经理	集团财务 中心计划 管理主管	集团 总经理
2	交地	发展部完成地上建筑和障碍物拆除及相关手续办理，交给工程部，以达到项目按时进场		工程部/项目经理		
3	完成方案设计	方案设计阶段性成果公司审批完成 取得方案设计评审意见通知书		计财部/计划管理员 项目负责人		
4	完成初步设计	初步设计阶段性成果公司审批完成 取得初步设计评审意见通知书		计财部/计划管理员 项目负责人		
5	完成施工图设计	取得规划许可证 工程部和研发部完成施工图内审及施工图设计交底		工程部/项目经理 项目负责人		
6	取得施工许可证	取得施工许可证		计财部/计划管理员 项目负责人		
7	项目开工	项目基础开工		计财部/计划管理员 项目负责人		
8	售楼处、样板区 开放	售楼处、样板区结构、装饰装修及景观 实施完成，对外开放		计财部/计划管理员 项目负责人		
9	取得预售许可证	取得预售许可证		计财部/计划管理员 项目负责人		

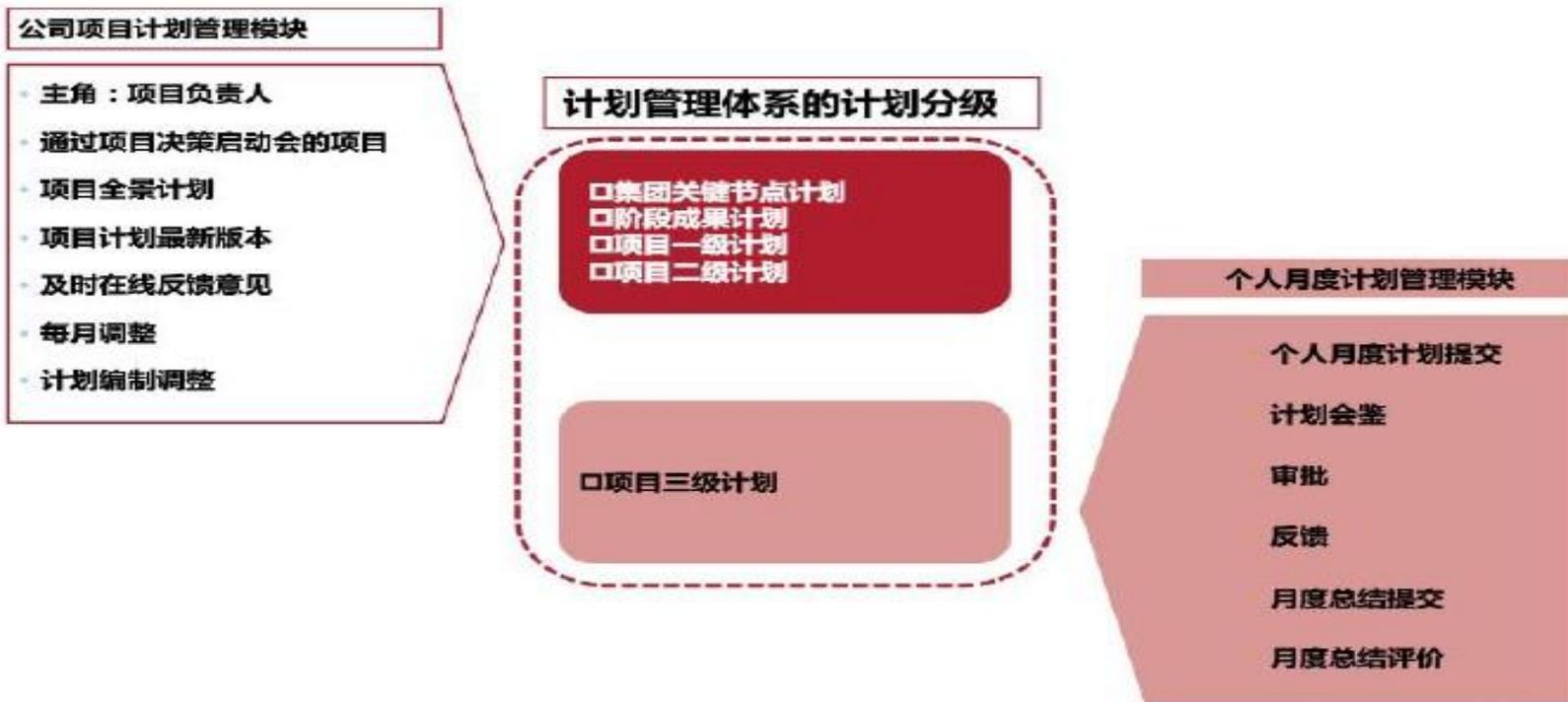
## 项目管控——PMO的运作方式

### 各关键节点完成情况的验收标准及评价人（2/2）

序号	关键节点	验收标准	时间基准	验收部门和人	复核人	批准人
10	开盘	项目对外放号，客户开始选房	经集团审批最新版《项目整体进度计划》中各关键节点完成时间	计财部/计划管理员 项目负责人	集团财务 中心计划 管理主管	集团 总经理
11	完成40%的销售金额	已销售合同金额/项目可售金额=40%		计财部/计划管理员 项目负责人		
12	完成70%的销售金额	已销售合同金额/项目可售金额=70%		计财部/计划管理员 项目负责人		
13	完成95%的销售金额	已销售合同金额/项目可售金额=70%		计财部/计划管理员 项目负责人		
14	景观施工进场	景观施工进场		景观项目部/项目经理		
15	竣工备案	项目竣工验收 项目取得竣工备案手续		计财部/计划管理员 项目负责人		
16	交房	项目园林景观及配套设施完工并移交物业公司 项目开始向业主交房		计财部/计划管理员 项目负责人		
17	交房完成率95%	已交房户数/计划交房数=95%		计财部/计划管理员 项目负责人		

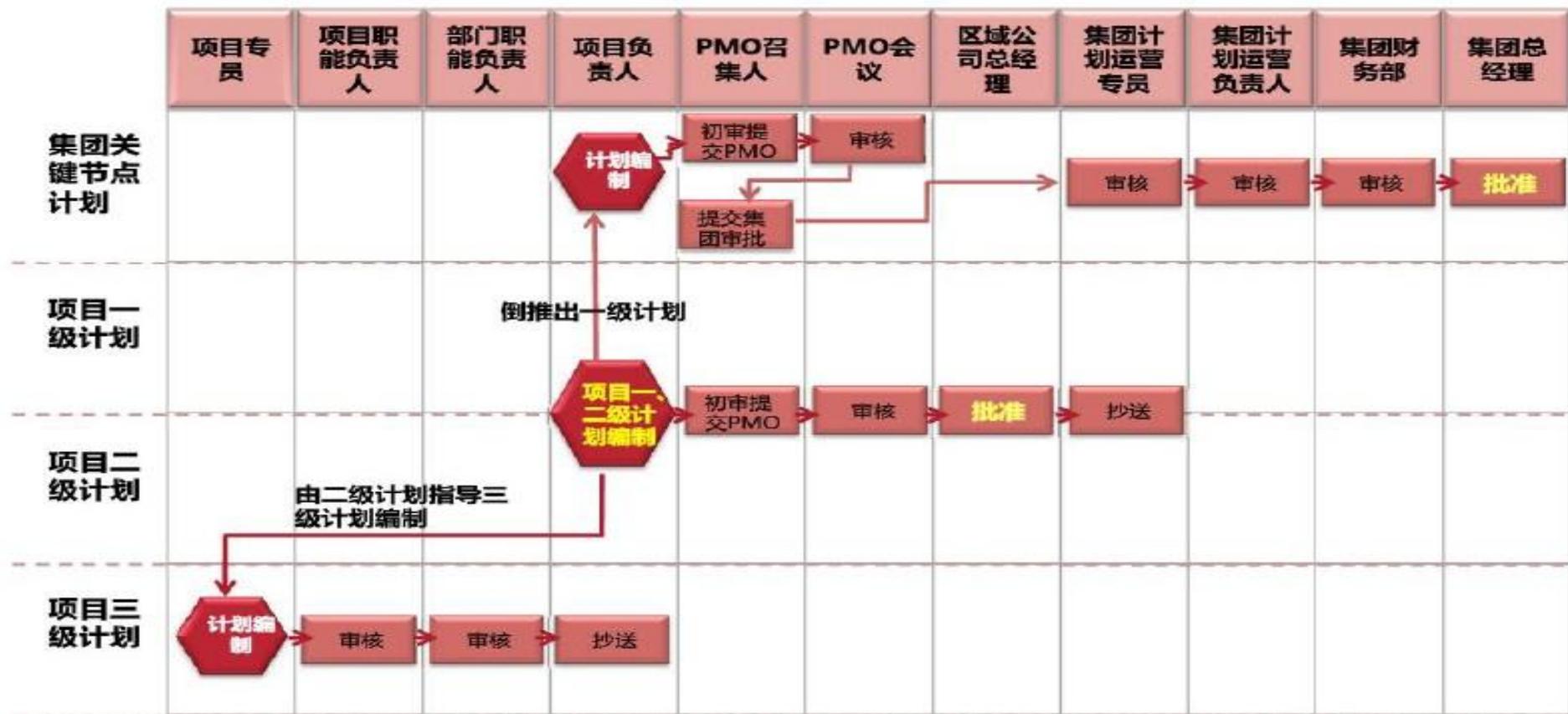
### 项目管控——PMO的运作方式

计划系统与集团公司计划管理体系层级分明，公司到个人，整体到个体，完成已订立的计划



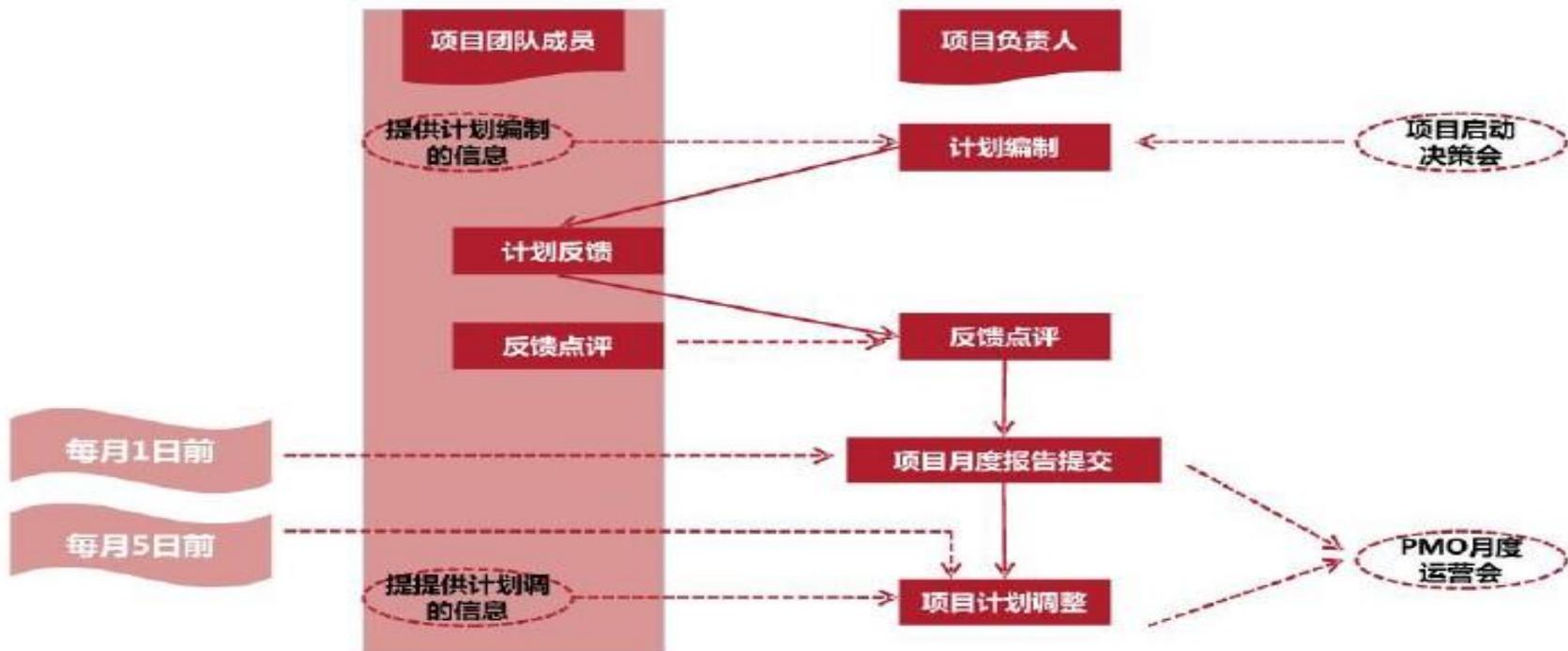
## 项目管控——PMO的运作方式

### 项目进度计划编制流程



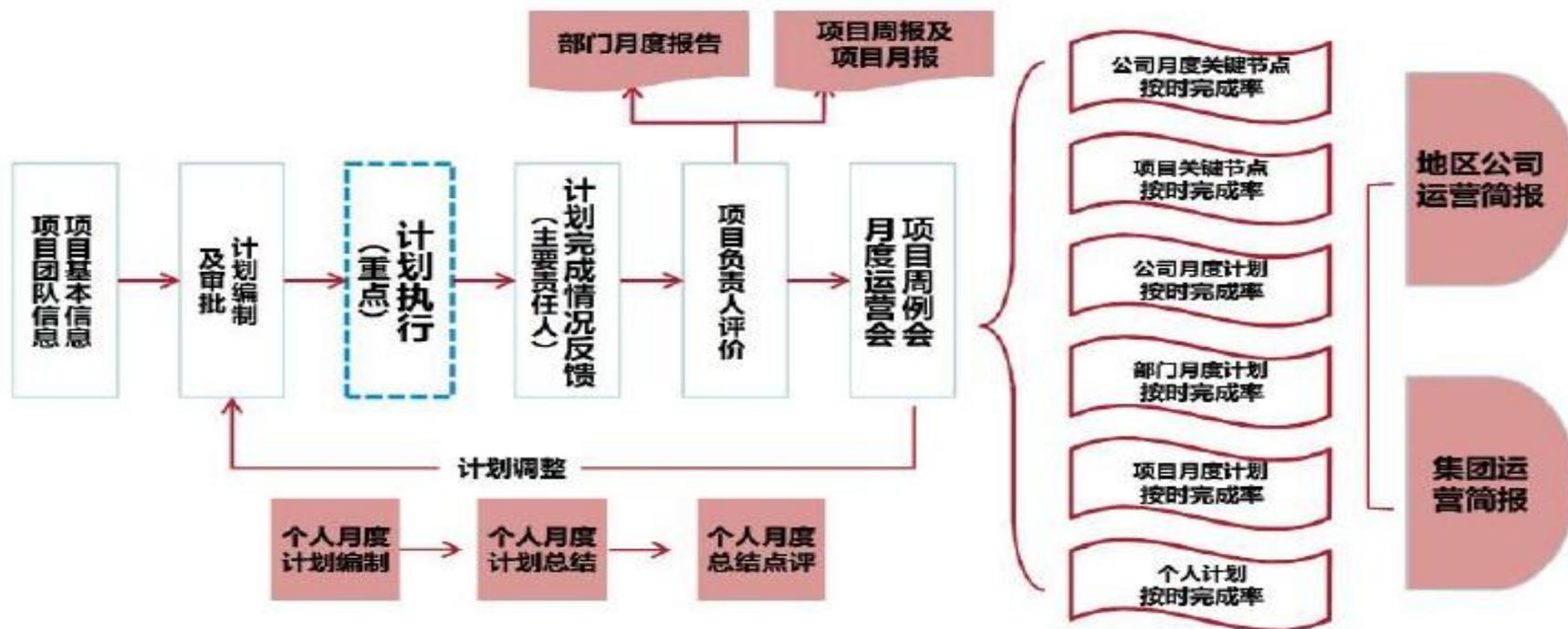
### PMO计划编制流程解析

拿地后项目负责人编制一二级计划，通过PMO会议由集团审批，每月、半年、年及重要节点变更时对计划进行调整



## 项目管控——PMO的运作方式

计划执行阶段，以“六率五报告”的形式呈现项目阶段性成果，清晰反映项目进度变化，对计划完成情况进行考核



## 项目管控——PMO的运作方式

### 开发过程形成38个项目阶段性成果，和6个例外性阶段性成果

开发阶段 相关部门	1、土地投资分析阶段	2、项目启动阶段	3、方案设计成果验算与初设指导		4、初步设计成果验算与实施指导	5、施工准备阶段	6、营销阶段	7、交房阶段	8、后续阶段
PMO召集人计划部	3、投资分析报告(土地)	8、投资分析报告(启动)	16、投资验算及分析报告		23、投资验算及分析报告(初设) 24、项目目标成本 25、项目销售指标	项目月度投资效益分析简报			
项目负责人		7、项目以二级进度计划			项目月度计划运营简报			38、项目后评估报告	
研发	2、项目预案	9、方案计划任务书 10、景观方案设计任务书 11、精装房定位、限价以及建设实施方案	12、方案设计	17、初步设计任务书	20、初步设计成果 21、景观初步设计成果 22、精装房方案设计任务书	施工图设计成果 30、精装房方案设计成果	过程设计变更、现场指导、材料选择等 精装修初步设计及施工图设计成果		
营销	1、项目战略定位、市场假设及客户定位报告	6、售楼处、样板房计划及预算 4、项目定位、客户定位、市场预测及销售假设	市场调研及分析报告、对研发、工程的修正、反馈、设计会审及交底纪要 销售指标分解				31、项目营销策略方案 32、售房合同配置标准 33、售房合同附图 34、价格表及付款方式	35、交房方案	
造价		5、成本敏感分析、价值分配及成本预算方案	15、成本测算及验算报告		19、项目成本分析报告	29、招投标、计价方案、合约规划	成本系统动态跟踪报告		
工程			设计成果会审及交底纪要			26、项目管理大纲 27、三图一平实施方案 27、施工、监理单位筛选及评估报告	施工管理		
其他							36、资产管理方案 37、商业移交方案		

### 2、从帕尔迪看中国房企的三大核心业务能力

随着2013年的到来，中国房地产企业2012年销售额前五十强排名也紧跟着新鲜出炉了。稍微留意一下就不难发现，2012年销售额的前十强与2011年的前十强变化甚微，只有绿城进，龙湖退而已。再从2012年四季度各地产企业的人才需求数据来看，各大房企已经做好了2013年大干一场的准备。看来，经历了数次政策调控起起伏伏之后，各大房企已经逐渐变得更为成熟理性了，地产行业“强者愈强”的时代即将来到了。然而，何为强者？稳坐前十交椅的房企能否一直坐下去？什么样的房企才能在未来行业洗牌的潮流中立于不败之地呢？基业长青的地产企业必须拥有哪些核心业务能力？带着疑惑，笔者仔细阅读了关于美国第一大房地产开发公司帕尔迪的介绍资料。

帕尔迪的确是一家优秀的地产开发公司，她有许多值得国内地产企业研究学习的地方。其中，让笔者触动最深的有三点。



### 一、帕尔迪拥有系统精准的产品研发能力。

帕尔迪的主要产品是标准化产品和半定制化产品。她从客户生命周期和支付能力两个维度，将客户划分为11类。针对每一类客户，帕尔迪都会仔细调查分析他们的需求：喜欢什么样的房屋格局、对房屋功能和特征的偏好、社区功能和特征的需求。通过潜在客户细分与需求研究后，帕尔迪将房屋设计和社区开发与每类目标客户群的生活方式结合起来。在产品规划设计时，帕尔迪非常注重人性化细节的设计，以便给目标客户提供更多的生活舒适感。以老年公寓为例，卫生间的淋浴处配坐凳、花架式扶手；门把手，针对老年人关节不灵活，用下压式，非旋转式。帕尔迪不断进行产品设计创新，将新的材料和技术用于产品设计中。同时，他们也提出了设计“价值重塑”概念，将最新的消费趋势和消费者意愿与每个独立小区所包含的不同规格和要求结合起来，

确保所有的设计施工方案在设计和建筑可实施性方面的最优化。

相比之下，虽然国内有一些房企已经开始关注并重视产品研发工作，如：万科、绿城、中海、恒大等，但是大多数开发企业还处于盲目粗糙的产品设计阶段，有的甚至是简单的模仿或抄袭别家的产品。对目标客户的需求不用心研究，却花大精力去做些“噱头”、编个故事，园林做得漂漂亮亮，房间大小却不实用。售楼处建设的精致细腻，房间墙上的裂缝却无人问津。虽然中国近几年的住宅销售市场是“皇帝的女儿不愁嫁”，客户对房子本身的品质不敢提出太高的期望，但是真正希望可以走向未来的房企就一定要明白“能力决定机会”的基本商业原则，卓越的产品竞争力才可以确保公司持续发展。



### 二、帕尔迪拥有卓越的客户服务能力。

帕尔迪曾获多次权威机构评选的客户满意度白金奖，客户推荐和重复购买率高达45%。帕尔迪的客户服务有两大特色：一是客户关怀七步法，将服务的过程贯穿整个房屋建造和销售前中后；二是通过房屋保修计划书将七步法得到进一步落实，使得房屋质量得以监督和保证。七步法可以使客户了解建造的过程，让客户可以到现场监督检查房屋的框架结构，使客户能了解房屋每部分的细节及功能，并将房屋质量验收及维修工作落到实处。

目前，国内大多数房企也都开始重视

客户服务工作，很多房企成立了专门的客户服务部门，并将客服人员的工作内容扩展到：客服投诉、项目后期整改、产品质量监控与反馈、供应商质量监控和客户关系维护等几大方面。万科的“万客会”更是享誉业内，她有效的提升了客户满意度和忠诚度，也开始让客户参与了解监督房屋建造的过程。然而，很多房企的客户服务工作还仍只停留在客户投诉处理阶段，或者只是为了协助更顺利地收取物业费，面对房屋质量问题就采取拖延回避的态度。笔者曾经以客户身份经历过一次新房的验

收过程，开发商还算是国内的知名地产企业，但房屋的验收感受及房屋质量却远远配不上开发商的知名度。验收只能算是个催促客户签字的过程，没有质量标准，更没有实质的验收检查。对于当场发现的问题，验收人员只能含混不清的应付，没有明确的维修承诺。帕尔迪从建造第一所房屋至今一直坚持始终如一的价值观念“在合适的位置用合适的资金建筑最好的房屋，用超出客户期望的购房体验让客户满意。”如以帕尔迪为学习标杆，中国房企的进步空间还很大啊。

### 三、帕尔迪拥有较好的社区经营能力。

中国地域辽阔，不同区域之间的经济发展水平差异很大，城市之间的生活方式、生活习惯差异也很大。随着一二线核心城市地产开发市场的渐趋饱和，房企要想长远发展，就必须进入三四线城市，甚至直接在郊区或农村来建造“城市”。因为土地所处地理位置的特殊性，所以很难引进合适的外部合作伙伴来进行社区经营管理。而对客户来说，选择房子就等于选择社区、选择生活。为了提供优质的住宅产品，房企就必须靠自己的力量来解决社区经营管理的问题。优质的社区应该安全、舒适、便利，应该



可以满足住户多方位的生活需求，如：日常基本消费（超市和菜市场）、教育、餐饮、商业、娱乐、社交等等。即便地处一线城市的社区，社区经营也会对住户的生活感受产生很大的影响。在社区经营方面，帕尔迪也有一些较好经验值得借鉴。帕尔迪旗下的德尔韦布社区是专注于为超过55岁的人提供良好生活方式的。在每个社区都会设置一个专职的生活方式主管，生活方式主管会社区居民的需求设计出各种服务产品，比如：组织健身活动；与大学合作建立终生学习计划；帮“退休者”开始第二职业生涯；举办社区交流活动，促进邻里互助等。

## 管理论道

在社区经营方面，中国房企做得较成熟的是“日常基本消费”和“教育”，一般社区都有超市或菜市场配套，名校引进或合作也成了很多楼盘销售的亮点。对社区商业经营，各家房企的关注度越来越高，很多公司都成立了独立的商业经营公司，并花高薪从市场引进商业经营人才。但很多房企更希望以新颖独特的商业经营模式来获取更多的利润，而不是从社区经营的角度出发来确定合理的商业目标。在社区“社交”经营方面，各家房企基本都处于空白阶段，住户之间缺少相识交流的渠道，社区人之间的情感归属很难建立起来。也许在不久的将来，中国房企也会根据不同产品的客户特点设计创新出不同的社区经营服务产品，比如：针对年轻白领社区可以提供社区食堂，针对中年家庭可以提供幼儿短期托管服务，针对老年社区可以提供更为丰富的社区文化活动。

帕尔迪，作为一家成立60多年仍能持续发展的地产企业，她成功的基因远不止以上三点，她还有很多值得我们研究并能启发我们思考的地方。她之所以能取得如今的成就，其最关键的原因就是：她始终相信“能力第一，机会第二”，她一直强调要通过培育卓越的竞争力而不是通过机会来实现持续高速增长。中国地产行业的未来是“强者”的天下，为了成为“强者”，各大地产公司都在拼命快跑，都期望能早日进入“千亿军团”。对比帕尔迪，我们也许会逐渐明白谁才能成为真正的“强者”。



### 恒大地产集团

#### 企业概述：

恒大集团成立于1997年2月，公司总部在广州，是在香港联交所主板上市，以住宅产业为主，集商业、酒店、体育及文化产业为一体的特大型企业集团。公司总资产2100亿元，员工37600余名。恒大集团在中国120多个主要城市拥有大型项目200多个，覆盖住宅、商业、酒店及旅游综合体等多个产品系列，是中国销售面积最多、在建工程量最大、进入省会城市最多、城市布局最广的房地产龙头企业。2012年，恒大品牌价值达到248.6亿元，连续三年位居全国第一；2012年，恒大累计实现销售额923.2亿元；累计销售面积1548.5万平方米，位居全国第一；向各级政府纳税超135亿元。2013年1月14日，恒大集团公布2013年合约销售目标为1000亿元。

据相关数据显示，恒大的产品定位都是针对首次置业者和自住的普通老百姓的刚性需求，产品结构合理。恒大拥有的229个项目中，中端至中高端产品占70%，旅游度假产品占15%，高端产品占15%，与老百姓需求的物业类型比例吻合，满足了不同地区、不同层次的市场需求。据统计，恒大三线城市项目自住比例86%，属于投资者购房比例仅占14%；首次置业比例是64%，二次及以上36%。

## 管理论道-标杆企业

### 发展历程：

从第一个项目奠基到全国120多个城市200多个项目的全面拓展，恒大始终秉持“质量树品牌，诚信立伟业”的企业宗旨，滚动开发，高效运作，以“规模+品牌”的发展战略形成了企业强大的竞争力。在十六年的发展历程中，恒大先后制定出六个“三年计划”，通过科学前瞻的战略规划，以及围绕战略的高效执行，确保公司创造出中国企业界独树一帜的辉煌成就。

#### 艰苦创业 高速发展 【1997-1999年】

公司成立之初，正值亚洲金融风暴，恒大集团逆市出击，抢占先机，采取“短、平、快”的策略，首个项目金碧花园以“环境配套先行”的开发理念，创造了广州昼夜排队购房、日进亿元的销售奇迹。

#### 苦练内功 夯实基础 【2000-2002年】

经过三年多的高速发展，从2000年开始，恒大集团着力于有效整合资源，规范开发流程，狠抓管理促效益，支持未来发展。

#### 二次创业 拓展全国 【2003-2005年】

2003年，恒大被评为广东房地产企业竞争力第1名，从2004年开始，恒大提出“二次创业”的号召，着力实施立足广州、布局全国、全方位拓展产业发展空间的经营战略。

#### 迈向国际 跨越发展 【2006-2008年】

恒大已战略性的进入广州、天津、重庆、沈阳、武汉、成都、南京等20多个主要城市，拥有50多个项目，规模与品牌取得实质性的跨越。恒大一流的管理团队和成功的发展模式，也取得了令人瞩目的超常规发展，吸引了国际资本巨头青睐。

#### 稳健经营 再攀高峰 【2009-2011年】

恒大已战略性的进入广州、上海、天津、重庆、深圳等全国120多个主要城市，拥有项目200多个，规模与品牌进一步取得大幅跨越。

#### 深化管理 稳定增长 【2012年至今】

2012年，恒大步入稳定增长期，全面实施向管理要效益方针，制定各项核心指标年均增长30%的计划目标，并通过拓展商业、酒店产业，探讨体育、文化产业，加强队伍建设和企业文化建设，进一步提升恒大品牌，确保公司实现可持续稳健发展。

### 领导简介：

许家印，现任恒大集团董事局主席、党委书记，并兼任中国企业联合会副会长、中国房地产业协会副会长、广州市房地产业协会会长、广东省慈善总会名誉会长。



男，汉族，1958年生于河南太康，中共党员，武汉科技大学冶金系毕业，管理学教授、博士生导师，第十一届全国政协委员，全国劳动模范，中国十大慈善家。1996年，创办恒大集团。



夏海钧，现任恒大集团董事局副局长、总裁兼执行董事。男，汉族，1964年出生于哈尔滨，先后毕业于中南大学、暨南大学，获金属材料专业学士、工商管理硕士（MBA）及产业经济学博士学位。全面负责本集团的日常运营管理及资本市场运作。拥有逾18年的房地产开发管理经验，具有高级经济师专业职称。



李钢：现任董事局副局长、党委副书记、常务副总裁兼执行董事。男，1964年出生于广东。负责本集团的财务管理、资金及法律事务管理。拥有逾17年的房地产项目开发及运营管理经验。

企业文化：

企业宗旨

质量树品牌、诚信立伟业

企业作风

精心策划、狠抓落实、办事高效

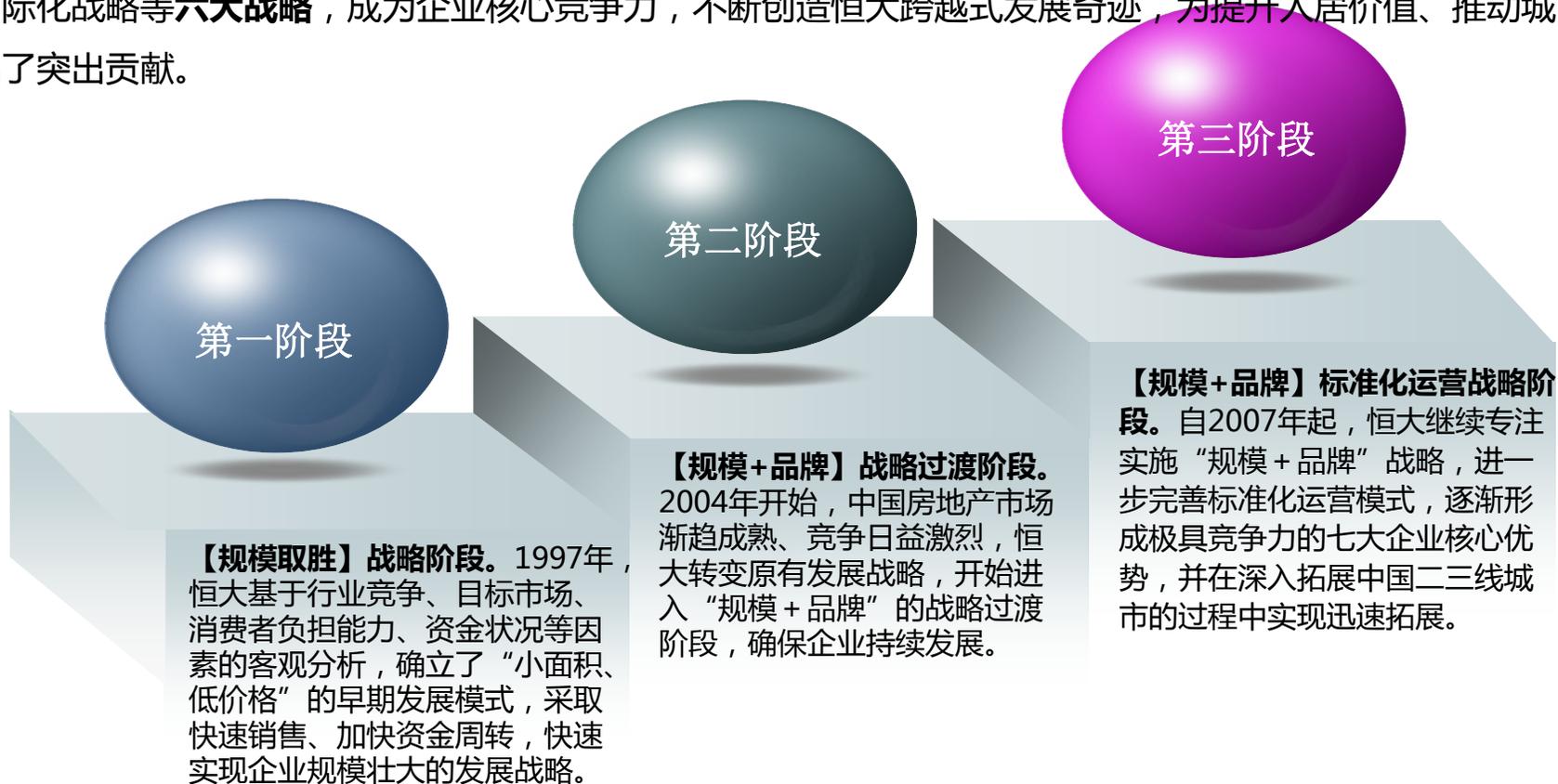
企业精神

艰苦创业、无私奉献、努力拼搏、开拓进取

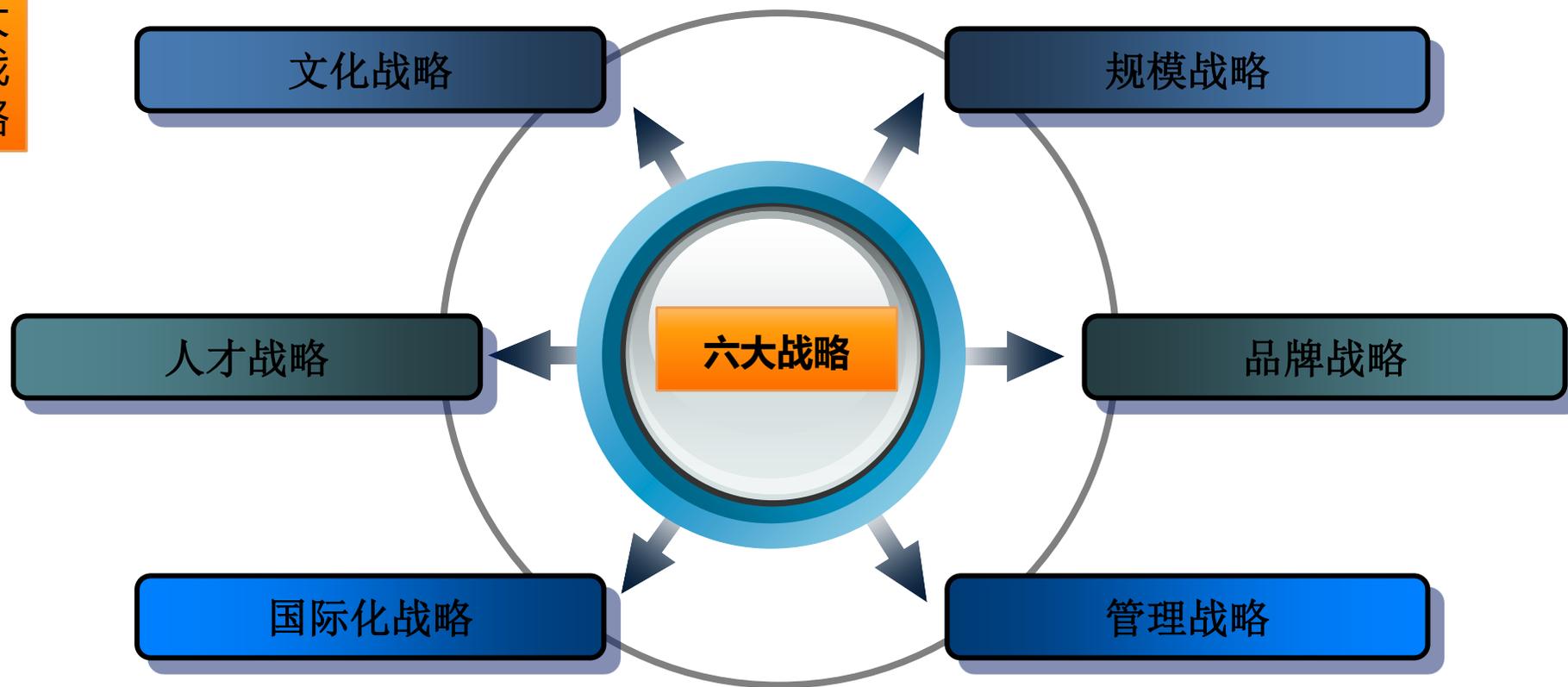
### 经营战略：

从公司成立之初，恒大就坚持民生为本、产业报国的发展理念，着力打造中国老百姓负担得起的高性价比精品住宅。在此理念的指引下恒大将企业战略划分为**三大发展阶段**，以科学、前瞻、有效的发展模式，逐步形成了规模战略、品牌战略、管理战略、文化战略、人才战略、国际化战略等**六大战略**，成为企业核心竞争力，不断创造恒大跨越式发展奇迹，为提升人居价值、推动城市建设和社会可持续发展做出了突出贡献。

### 三大发展阶段



六大战略



### 发展目标：

2013年4月8日，恒大集团在北京召开的新闻发布会上雄心勃勃地表示，2013年要向“千亿俱乐部”发起冲击。为实现这一目标，恒大集团与清华大学达成长达十年的战略合作，清华将在企业战略规划、运营管理、建筑工程技术、规划设计、新材料等方面为恒大提供智力支持，提供300项专利权的使用，并为恒大后续发展储备高端后备人才。而双方战略合作对市场成交最直接的带动则是，恒大将在合适的城市合适的项目引入清华附属小学、附属中学，这也意味着恒大集团的这些项目将成为清华小学、中学的“学区

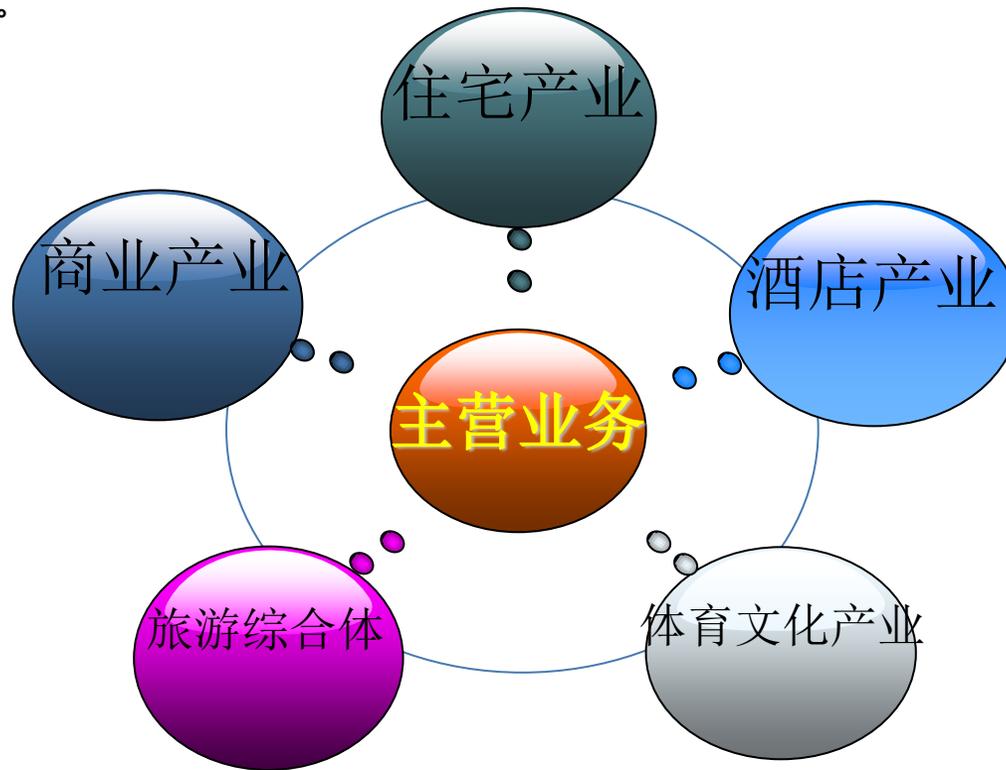
房”，业内认为这将成为恒大项目市场上新卖点。

坚守二三线城市突破千亿目标。数据显示，恒大三线城市项目自住比例86%，投资仅占14%；首次置业比例是64%，二次及以上36%。恒大总裁夏海钧表示，今后恒大仍坚守二三线城市布局，维持6000元/平米的均价，控制合理利润率。2012年，恒大均价6190元/平米，较上年下降6%。恒大2013年销售目标为1000亿元。对此，夏海钧表示，今年恒大可售面积约为3500万平方米左右，其中二三城市占90%，可以确保1700-1800万销售额，大规模可售面积保证千亿销售目标实现。



### 主营业务：

恒大集团成立于1997年2月，公司总部在广州，是在香港联交所主板上市，以住宅产业为主，集商业、酒店、体育及文化产业为一体的特大型企业集团。



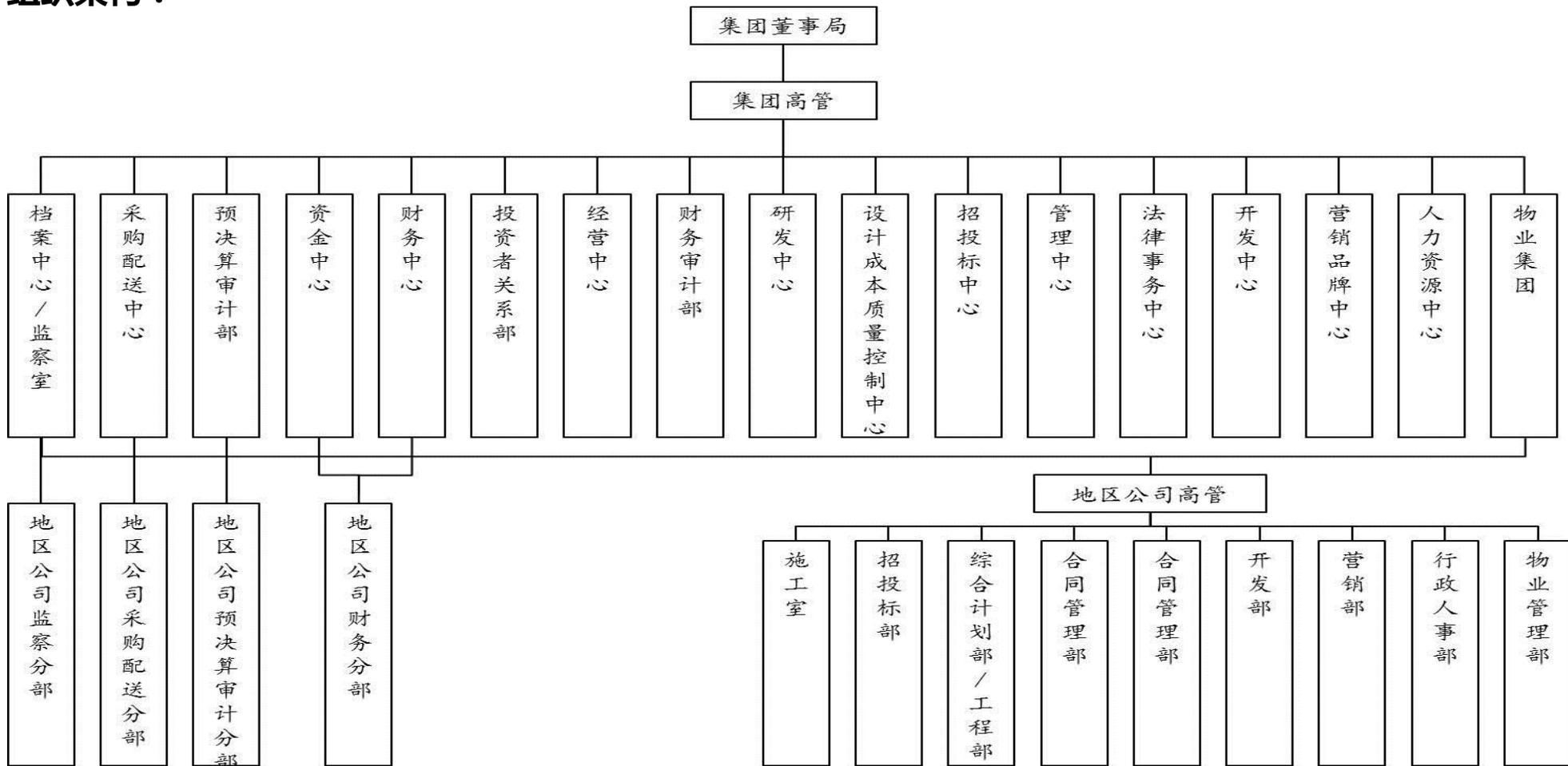
## 管理论道-标杆企业

### 区域布局：

恒大集团已在广州、北京、上海、天津、重庆、深圳、沈阳、成都、长沙、太原、武汉、济南、郑州、石家庄、合肥、南京、福州、长春、南昌、贵阳、西安、海口、昆明、兰州、呼和浩特、包头、乌海、银川、南宁、哈尔滨、乌鲁木齐、西宁等4个直辖市及26个省会级城市设立分公司（地区公司），在中国120多个主要城市拥有大型项目200多个，覆盖住宅、商业、酒店及旅游综合体等多个产品系列，是中国销售面积最多、在建工程量最大、进入省会城市最多、城市布局最广的房地产龙头企业。



## 组织架构：



运作模式：

### 恒大地产——标准化体系

#### ——建立6大标准化体系，实现标准化运营模式

对新项目选择，实施统一的选择标准，看好高增值土地，不拿地王，看好具备经济实力二线城市。

拿地标准化

在全国范围内统一推行标准化的工程管理制度。

工程管理标准化

建立覆盖中端、中高端、高端及旅游地产等多个产品系列。

建立产品线体系

公司规定所有的主体、装修、园林等大型工程都由集团总部统一招标；规定参加投标的企业都必须是行业龙头或全国十强企业。

品牌战略合作伙伴

建筑、园林、配套设施以及装修工程，大批量的采用标准材料，有效地加快建设进度、保证产品质量，缩减建设成本。

材料使用标准化

对全国所有项目的开盘销售制定严格统一的开盘标准，即“园林实景+准现房+精装修”的发售模式。

营销标准化

## 恒大地产——运作模式

### ——中央集权，强调“恒大式”的高执行力

“甚至到每一个广告都要由他（许家印）亲自过目。”——恒大内部人士

2010年4月17日“新国十条”出台18天后，当恒大总部宣称全国价格调整时，不管在售项目是几个、几十个，还是几百个，都能凭借标准化的执行方案在极短的时间内达到高度统一。



#### 恒大模式的核心所在：

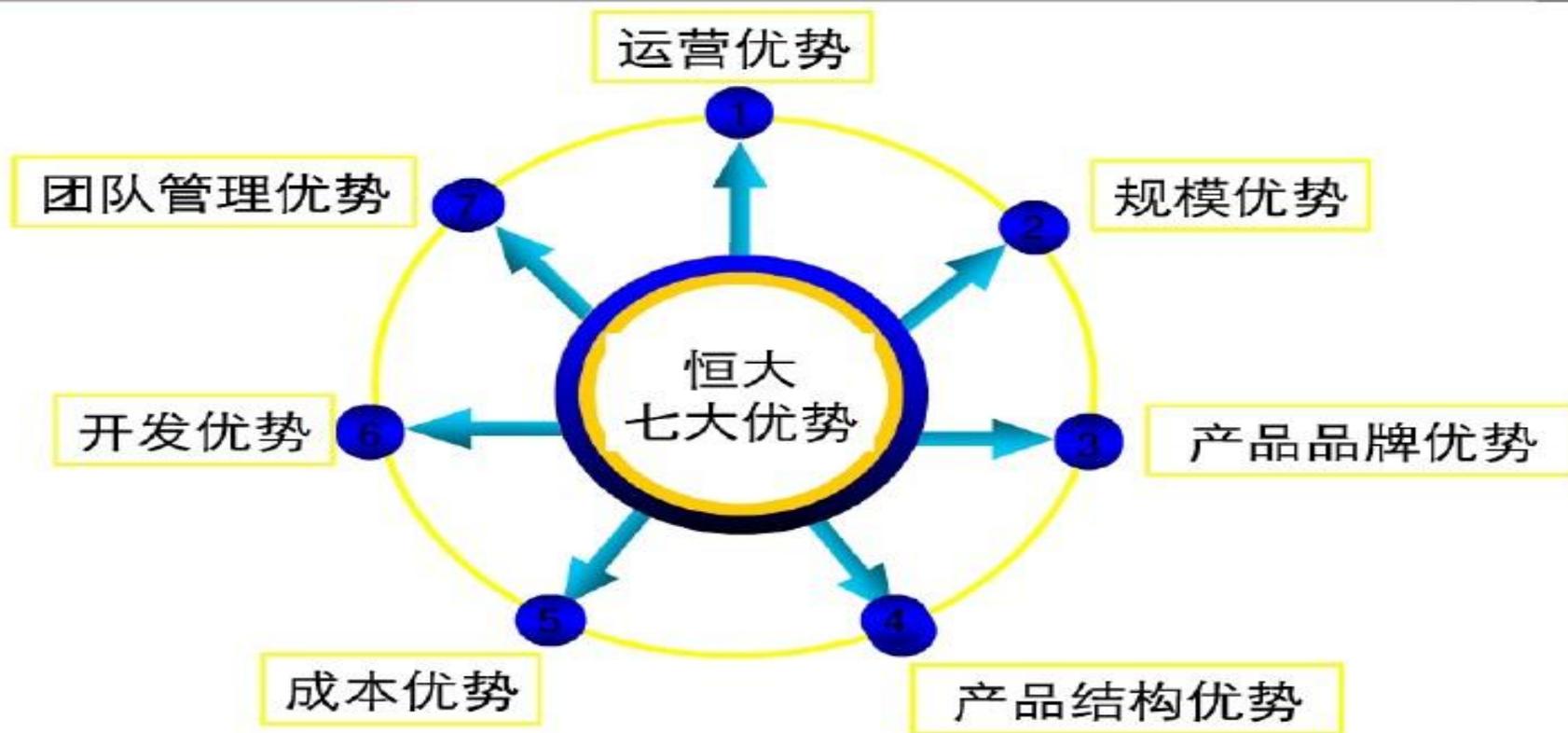
许家印通过总部队伍全程控制区域公司从**拿地、融资、报建、规划设计**乃至**采购和营销**的各个流程。并同时进行**考核**。

#### 恒大全国战略成功实施的核心力量：

具备**高执行力**和**强执行力**的团队文化。如**高效、专业**的工作风格和**管理力度**，以及难以想象的**铁一样的运作纪律**。

运作模式：

七大优势奠定成就恒大



## 恒大地产——拿地策略

恒大地产形成了标准化的土地选择标准，土地储备以高增值土地为主。

### 恒大地产拿地策略分析

#### 土地选择标准化

- 对新项目的选择，**实施统一的选择标准**，包括：区位、项目规模、项目定位、项目现状的标准化。
- 确保新项目符合集团发展战略，保证项目未来开发成功，**最大限度降低了决策风险。**

#### 看好高增值土地，不拿地王

- 恒大大部分项目规模在**50—200万平方米**之间，此类项目最适宜规模发、滚动开发。
- 恒大项目一般都坐落于**城市升值潜力大、住房需求上升**的优质区域。
- 84%的项目为城市市区项目，**环境优美、规划配套及城市交通发达、升值潜力较大。**

#### 看好具备经济实力二三线城市

- 恒大是中国**土地储备最大**的房地产企业之一。目前，恒大在全国土地储备**近1亿平方米**。
- 恒大在全国有76个项目在建，布局中国62个城市。是中国**最早进行二、三线城市战略的地产企业**，早在2004年便已全面进军二线城市，**2010年3月大规模进入三线城市。**

## 恒大地产——上下游整合

——打通房地产开发上下游各个环节，从而有效的降低了开发过程中的各项成本，为项目开发实现高性价比打下了坚实的基础。

恒大房地产开发

一级房地产开发资质，精品领先，中国十强

恒大建筑设计

甲级设计资质

恒大建筑工程

一级建筑施工资质，具有独特的技术优势和施工经验，工程质量达到我国先进水平

恒大工程监理

甲级工程监理资质形成了一套标准化、规模化、专业化及科学化的管理模式

恒大物业代理

一级物业管理资质，不断升级，“精品物业管理标准”引入对焦式全程服务，社会化、专业化、市场化服务优势

## 恒大地产——集中采购

### ——集中采购，保证质量的同时，缩减建设成本

由于规划设计的标准化，公司实现了材料使用的标准化。在建筑、园林、配套设施以及装修工程，大批量的采用标准材料，有效地加快了项目建设进度、保证了产品质量，缩减建设成本。



□ 设立材料设备公司的好处是“方便、简单、付款及时，所以价格就较低”。

□ 这是一种在其他公司很少采用的材料采购模式，因为需要比较强的管控能力。而恒大正是具备了较强的统一控制管理的能力、执行力。

### 材料设备战略合作联盟



运作模式：

### 恒大地产——盈利模式

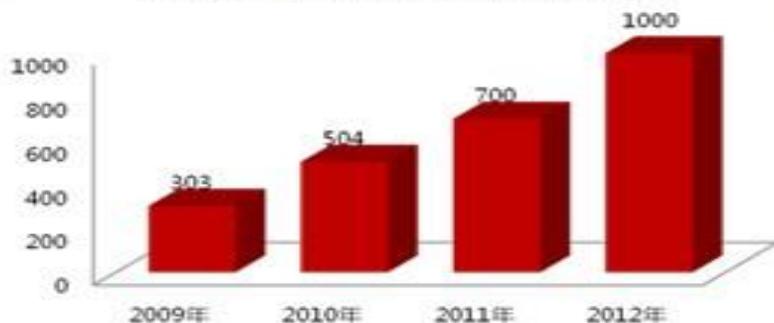
住宅销售  
核心物业



持有型物业  
酒店  
高尔夫球场

“我们内部有两个保稳健的标准：  
一是保证现金余额不低于100亿元，这是一个硬指标。  
二是力争每年上半年完成任务60%以上。”

恒大历年销售额（亿元）分析



2012年，恒大累计实现销售额**923.2**亿元；累计销售面积**1548.5**万平方米，位居全国第一；

截止**2012年底**，恒大权益土地储备建筑面积**1.4**亿平方米，增幅为2.4%，在建面积约为**3898**万平方米。集团已进入全国各大重点辖市、省会城市，在全国**120**多个主要城市拥有大型房地产项目**200**多个。



恒大的利润可以主要来自于一——超前的土地储备战略。  
——超强的成本控制能力。  
——供应商、建筑商的让利

运作模式：

## 恒大地产——产品模式

——坚持70%产品为面向首次置业者的中端及中高端产品的策略，打造高性价比精品产品。

——坚持标准化产品模式（即拿地标准化、产品系列标准化、材料设备标准化）

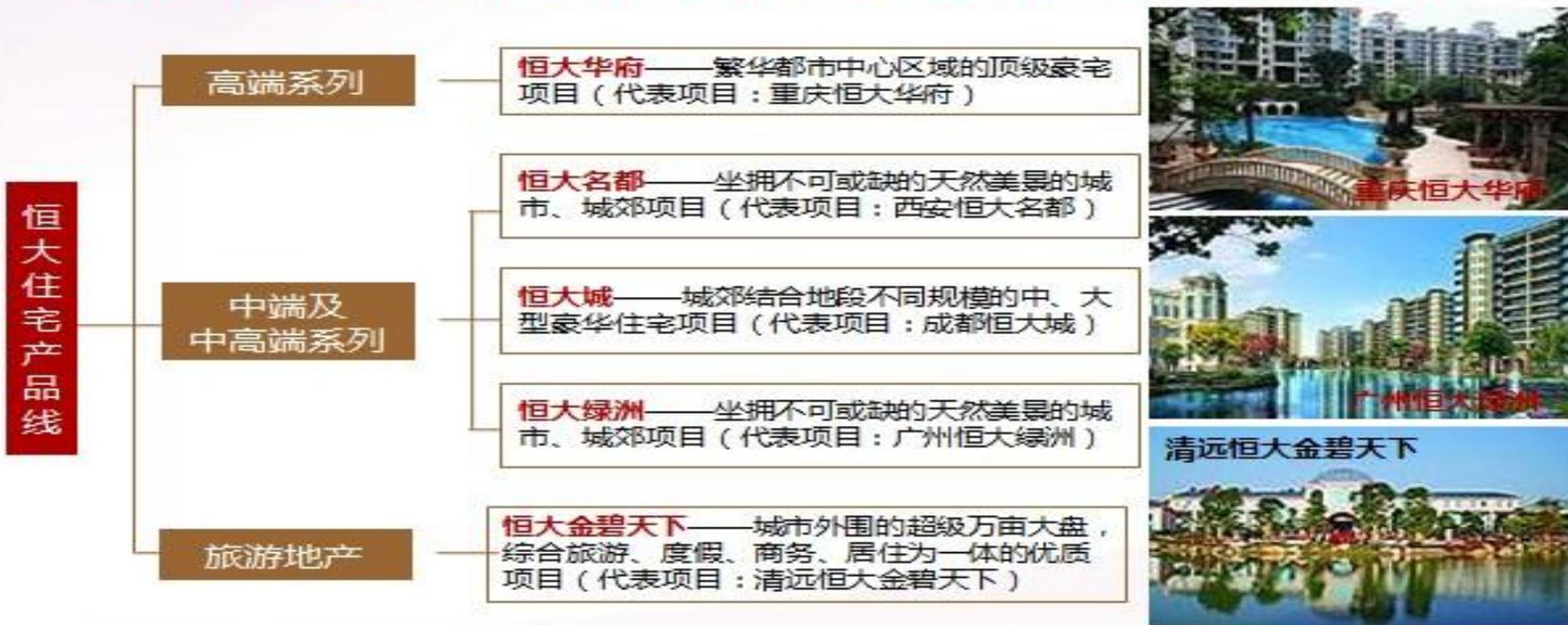
恒大住宅系列分类表

类别	新户型名称		原户型名称	编号	原户型特点			
					层数	有无电梯	特征	
洋房	高层 花园洋房	叠式别墅	花园别墅	HF-X	5	有	1-3层为平层户型、4-5层为复式户型，每层带露台花园，配置电梯，有地下室。	
		11层	花园洋房 空中别墅	HF-S	11	有	大平层，有2层高的花园或超大阳台。	
			18层	无	HF-M			
	高层 洋房	20~32层	空中花园洋房 空中别墅	HF-L	28	有	大平层，有2层高的花园或超大阳台。	
		复式花园洋房		复式花园洋房 复式洋房	DS	12	有	小高层，全复式住宅，每户有2层高花园。
		情景洋房		情景洋房	X	4	无	1-2层为平层户型、3-4层为复式户型，每层带露台花园，不配置电梯，无地下室。
		11~12层	小高层洋房	S	11或 11+1	有	普通小高层洋房。	
			18~19层	高层洋房	M	18或 18+1	有	普通高层洋房。
			20~32层	高层洋房	L	20~32	有	普通高层洋房。
		酒店式公寓	11层	产权式 公寓酒店	G-S	11	有	公寓。
18层	G-M							
32层	G-L		32		有	公寓。		

运作模式：

## 恒大地产——产品线

住宅产品线体系覆盖中端、中高端、高端及旅游地产等多个产品系列，在产品结构方面，中端产品占40%，中高端产品占30%，高端产品占10%，旅游地产产品占20%。



运作模式：

### 五类产品细分

产品系列	城市位置	产品类型	产品特点	产品客群
恒大金碧天下	城市外围	别墅	休闲、度假、娱乐，规模大	企业家、政府高官
恒大华府	都市核心	高层 小高层	空中花园、空中别墅豪华产品	城市白领、企业高管
恒大城	城郊结合部	高层 小高层	中大型豪华居住区	改善型客户群体
恒大名都	城市郊区	高层 小高层	大型中等品质居住社区	首次置业、首改客户
恒大绿洲	城市郊区	高层 小高层	大型中等品质居住社区	首次置业、首改客户

## 恒大地产——产品策略

对全国所有项目的开盘销售制定**严格统一**的开盘标准，即“**园林实景+准现楼+精装修**”的发售模式，以**真实的现场环境展示企业实力和产品品质**，确保更高的销售价格和**销售率**。

### □ 园林实景展示：

实景展示前置，是恒大坚持的操作手法，湖景和园林实景展示一方面提升了项目的品质感，一方面给客户强有力冲击，留下深刻印象。



水景实景



豪华会所

### □ 豪华装修：

豪华装修入户大堂给客户尊贵感。通过精装修样板房展示，让客户眼见为实。



精装样板房



豪华入户大堂

运作模式：

### 恒大地产——产品特征

景观园林

建筑风格

项目配套

户型

精装修

恒大产品塑造优势不明显，属于较为均衡性企业，基本均以精装修形式交房，园林打造上，较为突出“水”元素的运用，恒大的每个项目基本都有中央内湖或是叠水园林。在项目配套方面，对教育元素较为重视，多体现为“名盘+名校”运作手法。



**景观园林**——突出水景元素运用，体现出欧式楼盘“景观渗透、户户有景”的设计理念。

**建筑风格**——开发项目建筑风格较为统一，遵从“欧陆新古典主义”

**项目配套**——五星会所+商业街+教育配套+智能安防配套+ . . . . .

**户型**——以二居、三居户型为主，户型设计紧凑，270°观景阳台设计

**精装修**——与品牌商家战略合作，以9A精装为标准交房。

运作模式：

### 恒大地产——营销推广策略

恒大的营销推广分四个阶段

产品引导期	软文、围挡	为聚拢人气做好前期准备
公开销售期	密集型推广	先声夺人，收集客源
强力推广期	密集型推广，势气开盘	聚拢人气策略
持续销售期	珍藏发售、组团发售	剩余房源的清盘

#### 营销推广策略总结：

##### ■价格策略

低开高走的渗透价格策略，从而给客户物近所值得得感觉

##### ■实景展示策略

在项目开盘之前将园林、会所、样板间全部展示到位，给客户视觉冲击，提升性价比，激发客户购买冲动

##### ■推广策略

高调推广，高频率高密度集中媒体轰炸，同事开盘前会邀请明星到现场助阵

##### ■精装修策略

9A级精装修，通过精装修的利润差价作为项目开发的盈利模式

## 职场修炼

### 1、很浪费时间的三件事

如果问你，世界上最浪费时间的是什么事？

人人网？偷菜？魔兽世界？

不是，尽管它们排名也很靠前。

其实，世界上最浪费时间的是三个单词：WORRY, BLAME, & JUDGEMENT.

#### 第一位：WORRY，担忧。

让我们感觉到担忧的事情很多，年纪越大，越是如此。然而，总体来说，让我们担忧的不过2类事情：

1. 我们准备不足的事情，如考试，如演出，如工作机会.....我们担忧这些事情，因为我们害怕自己会搞砸。搞砸的原因很多，但归根究底，最可能的，最直接的原因就是准备不足。没有努力复习，没有努力准备，没有资料，没有经验，没有思想准备，没有投入足够的时间进行练习.....那么既然我们准备不足，该怎么做呢？坐在地上紧皱眉头担忧？

当然是赶快去做准备啦！！！！

2. 我们改变不了的事情，如别人的看法，如自己天生的缺陷，如世界末日？

有的事情，不是你能够改变的，我们刻苦的亚洲人总觉得自己多努力一点，就能够获得完满，让周围的人都喜欢自己，让世界充满爱。

( 咳咳，不是说让世界充满爱不好..... )



然而，这个世界很多事实是你无法改变的。就像有的人天生就喜欢你一样，有的人天生就不喜欢你。不管你多么努力，多么投入地去讨好，不喜欢你的人就是不喜欢你。有时候根本都不是你的问题，就是气场不合。

既然改变不了，为什么要去担心呢？担心就能改变了吗？

Let it go! 改变不了就放掉它！享受你的生活。

### 第二浪费时间大事，BLAME，怪责

怪责是很简单的事，是人都会。

上不了大学我们怪父母教育不当；找不到工作，我们怪大学不够务实；上班迟到了我们怪公交系统；谈恋爱失败了我们怪对方自私；演出失败了我们怪音响不好；考试搓掉了我们怪老师傻x.....

从现在开始，如果你想要成为一个快乐的成功的人，stop that!

自己为自己负起责任来。

你是唯一的一个有责任的人。你的人生，你的幸福，是你自己的责任。

不错，我们都有伤心往事，你哭说你爸妈从小打你，我哭说我老师曾经当众辱骂我，他说他女朋友曾经劈腿多次让他伤到不敢再去爱，她说她从小没有父亲所以总忍不住喜欢已婚大龄男人。

## 职场修炼

我问你一句：So what?

从来没有过伤心的经历的举个手来看看？

我们可能会遇见对我们不好的人，我们可能会嫁给对我们不好的人。

然而，选择留在这种悲惨关系中的人，是谁？

选择不去尝试改变，不去寻求帮助的人，是谁？

相信我，不管生在何方，我们永远有选择，永远都有。

当然，有的选择并不容易，有的时候，我们不得不妥协，然而，选择妥协，也是说明我们可以，甚至愿意承受这些不幸，不是吗？

既然愿意承受，可以承受，why blame it?

怪责别人，别人一点也不会受到伤害，大多时候他们根本都不会做出改变。

气得一塌糊涂，觉得自己生活悲惨得稀里糊涂的人。

只是你，你这个Blamer而已。

别再怪责了，从今天开始，一切都当作自己的责任。

如果我搞砸了，那么，从中学习经验，下一次试着做得更好。

实在没什么好怪责的。



### 最后一个浪费时间的单词：Judgement。

注意，这里的Judgement不是说判断力哈，判断力还是要有的。

这里的Judgement，是说评判别人。

我们总喜欢看戏，看别人的生活，然后得出结论：张三是个傻B，李四非常软弱，王五其实一文不值只是装出有钱的样子，赵钱孙是个野蛮不讲道理的人.....

是的，这些结论也许都是正确的。

So?

你看得好透彻，你说的好精彩，哈，哈，哈，然后呢？

张三是傻了点可他特真诚大家都喜欢他，李四软弱是真的但是他对女朋友特别好他们这就要幸福地结婚了，王五爱装逼但是那是因为他小时候在被人瞧不起过，赵钱孙则是从小被一个喝酒的爸爸打骂长大的.....

你看到那些故事了吗？那些你所不知道的东西了吗？

你对自己作过剖析吗？

有意思吗？



## 职场修炼

对别人的生活做出判断，首先是一件非常粗暴野蛮的事情，大多时候，你根本不了解这个人，你根本不明白你做出的这些判断有多么肤浅。

其次，就算你判断出来了，那又怎么样，别人继续走着他的路，即使那在你眼中是很愚蠢的路，他继续享受着他的人生，你呢？

在路边上亦步亦趋地盯着人家怎么生活的你不是更可悲吗？

你得意地笑话着别人，却没有意识到，你也在画面中。

经过的人们，也都在看你。

你也很好笑的。

或者，应该说，我们每一个人都很好笑的。但同时，我们都有各自可爱的，可恨的，可鄙的，可敬的那一面。

既然如此，大哥莫说二哥，各走各的，能忍的忍，不能忍的你就躲远点。

话虽如此，世上的事永远说的比做的容易。

我仍然担忧，我仍然怪责，我仍然给别人下着定义.....在这里写文章，试图给别人意见的我，也是一个很好笑的人。

不过，想通这一点。

至少我，很快乐。

希望也你快乐。



返回目录

### 2、肢体语言如何赢得职场上的好感

引言：每年的春季都是职场中人换新东家的高峰期。因此，不管是业内资深人士还是新入职场的的新鲜人，不可避免地都会关心这样一个问题——作为初来乍到的新人，如何在最短的时间内以最快的速度赢得新同事的好感？本期就教你几招如何用身体说话的方式，以赢得职场好感。

在人类的沟通中语言传达的信息只占了7%，肢体语言却占了55%。换句话说，如能恰当地使用你的眼神、表情甚至手脚，都可以起到无声胜有声的效果。在职场中这一规律同样适用，90%的人会在见到你的4分钟内形成对你的第一印象，而这其中60% 80%的评价来自你不太在意的肢体语言。所以新入职的你，如果想让自己很快就被接纳，甚至是广受欢迎，那就别放过从头到脚每一个用身体说话的机会！

- 打开自己：当双臂交叉在前胸的时候，无论在任何文

化中都是一种明显的自我保护暗示，这一姿势提示感到不够确定或者不够安全“他出不来，你也进不去”。这样的防御性姿势也会引发听众的戒备心理，这显然不会让你受欢迎。当然双手交叉在背后会显得比较有信心和气势，不过在东方文化中这种领导讲话式的姿势显得有些不够谦虚谨慎。比较而言，开放性的肢体语言比较放松，容易让人亲近，例如双臂自然下垂或者在适当的时候微屈前臂伸出双手，有谁会拒绝一个接纳的怀抱呢？不过，如果你实在是觉得开放的姿势比较困难，不妨双手交叉在腰以下，不过即使天再冷也不要搓来搓去，否则同样是不自信的表现。

## 职场修炼

### 身体语言切忌使用过度

几乎所有人都希望一出场就赢得大家深刻的印象，但是在职场夸张的肢体语言绝对是禁忌。即便你羡慕金凯利几乎每块儿面部肌肉都经过精细锻炼，但过于丰富的肢体动作等于明白地告诉别人你对自己的语言不够自信，而且有做作或过于夸张的嫌疑。

在会议室，你需要表现得比办公室更加职业，因为这里不仅会出现你的同事，还有你的领导、下属甚至客户，也因此会议室里经常充满着复杂而微妙的权利和利益关系，你举手投足甚至不经意闪过的笑容或者疑惑的眼神，也经常被一双双从不同角度审视的眼睛捕捉到，并被解释为你对各

种问题的真实的看法以及对待不同人的内心态度。审慎地使用你的身体语言，不仅可以让你迅速在错综复杂的人际关系中找准位置，还会帮助你在新环境中建立良好的职业形象。

●权利的双手：在商务场合，握手在一开始就是彼此位置和权利的最好交待。握手时，如果你的手掌掌心向上，意味着你愿意服从对方，这姿势肯定会讨领导喜欢；而掌心向下的姿势比较适合与下级握手时使用，迅速树立你的威信；平级的同事之间，手掌垂直的握手方式最有亲切平等的感觉。握手的奥秘还在于与对方使用相同的力度，当然对于个别“大力水

手”的铁腕则不必如此。同时，手掌的干燥和温暖也很重要。一个小窍门是，开会前想象你的手掌捧着一个暖炉，即可以让你的掌心温度提高3 - 4度。切记，不要为了凸显女性的温柔而伸出绵软无力的纤纤玉手，在职场这可是缺乏信心和能力的信号。



- 用心的位置：即使在这样放松的场合，依然有一些默认的规矩。最一般的规律是左侧为上座。即便西方人也会认为坐在右边的人用左手袭击他的可能性较低，所以这个座位是留给你最需要保护的上司的。如果可能的话，你可以考虑守住靠门口的座位，当然不要先一屁股坐下但可以把包或外衣放到椅子上，然后先请大家到里面就座。让同事们背后朝向墙壁不仅会让人更放松，也会让你显得更谦逊和周到，因为这个位置通常还是上菜的通道。

- 用头致意：头部的微小运动也可以展露我们的内心，在运动空间狭小的餐桌上善用则大有裨益。如果你不希望新同事认为你的眼睛长在额头上，那么请略略收起你的下巴，但也不要埋头在盘子上，否则就是不满或不自信的表现;如果你希望让对方感觉你对他们所说的感兴趣或者让自己显得更亲切，请略略侧着头倾听。在非正式场合这个姿势还可以凸显女性的美丽。在餐桌上，你的新同事们难免会聊一些公司或部门的八卦或掌故，甚至在宽松的气氛中会抱怨或讽刺公司的制度或领导，此时最安全的反应就是轻轻点头(必要时也可以带上中性的微笑)。放心，这样的点头不一定意味着赞同。

### “软化”他人身体语言的SOFTEN法则

其实上面的建议并不局限于列举的情境，每一种都可以被移植和灵活使用。如果你觉得上面的细节难于记忆，不如记住畅销书《5分钟和陌生人成为朋友》中所给出的“软化”他人的身体语言SOFTEN法则：S(Smile微笑)+O(Open Posture 开放性姿势)+F(Forward Lean身体前倾) +T(Touch接触)+E(Eye Contact眼神交流)+N(Nod点头)。最后，请记住再精准的肢体语言也要自然自发才能取得效果，所以用你的身体说话前请先把心打开吧，没有人会拒绝真诚与亲切。

### 3、如何避免成为微观管理者？

**引言：**我并不是因为我的微观管理倾向而骄傲；我知道它们非常烦人。同时，如果我与不按照规定期限完成任务或者没有兑现承诺的人一起工作，我宁愿惹恼我的团队也不愿意达不到团队目标。我认为大多数老板可能都会有同样的想法。

我的一位朋友也是我的同事詹妮弗-帕卢什（Jennifer Palus）是一位公认的微观管理者。最近她给我写信，在信中她提到了一些关于微观管理冲动的事情。她认为她的下属的某些行为可以触发她的微观管理倾向。

她说：“我的微观管理倾向可以潜伏很长一段时间；它们会被几种行为唤醒”。以下她谈论了几种常见的引发事件，以及一些你和你的员工可以一起采用的方法，这些方法可以帮助你和你员工在微观管理周期开始之前避免其发生。



[返回目录](#)



### 缺乏包含

员工等待告诉你他们已经改变了计划，但是这时你不同意或者做出反应已经为时过晚。

细想一位员工同意在长达一天的会议中开始一个详细的项目。当大家都聚集到一起准备开会的时候，她把她的老板拉到一边说她没带任何材料，因为她已经重新考虑了这个项目，要等到下周才能做出决定。她解释了她的逻辑，而且她的逻辑也不是没有道理。然而，她的时机非常糟糕。她有效地迫使她的老板在没有讨论和辩论的情况下接受了她的建议。那位老板没有选择。我可以向你保证将来这位老板将会超级警惕让这个人遵守已经达成一致的事情和期望。换句话说，她通过打破信任和在一个关键决定上绕过老板的参与训练了她的老板对她进行微观管理。

更好的方法：如果你的员工有更好的建议，鼓励他们畅所欲言——但是在最后一分钟。给出足够的时间让他们讨论和做决定，允许他们展示他们的选择和推理。

## 职场修炼

### 缺乏实施

**那些经常错过最后期限或者不兑现承诺的员工们往往声称他们忘记了。**

每个人都会时不时地忘记事情。见鬼我进入了生活中欣喜若狂的部分，你带着目的走进一间不同的房间，结果却完全忘记为什么进来了。所以，对于诚实的健忘还有一点余地可言。也就是说：员工们看起来似乎总是“不小心”忘记你的任务和要求，他们可能唤醒你的内在微观管理者。在这样事情发生了第五或第六次以后，你可能会认为这位员工完全不堪重负或者是彻底无能，有精神问题，没有任何组织技巧或者是在利用消极被动的方法。

更好的方法：找到一个适合你和你的员工的提醒系统（实际上有成千上万种方法）。



### 缺乏确认

#### 那些似乎忽略直接问题和请求的员工。

或许他们认为你的问题夸张。或许你的问题只是刚好掩埋在他们收到的其它2000封电子邮件中。或许他们正在收集信息，他们感觉在信息收集完成之前不能回答你的问题。无论原因是什么，当员工们不告知已收到问题的时候，他们就启动了你的微观管理大脑中的按钮。你可能会开始恐慌，忽略你的电子邮件可能意味着员工也会忽略客户的问题和他们工作的其它重要方面。一封电子邮件第三段中容易被忽视的问题已经成为员工品质的试金石。

更好的方法：让员工告知已收到所有收到的请求，即使是告诉你他们需要两到四天才能提供一个完整的答案也要如此。要相信交流周期完成会给每个人一种平静的感觉。



### 缺乏采纳

#### 不注意或者拒绝你的才华也就是你的个人喜好的员工。

以下是一个人的例子。当相同的文件有类似版本（例如每个月都会生成的预算文件）并且文件的名称包括日期时，我使用的格式是年月日。我发现这样对整理文件非常有帮助。如果我是你的老板，我想要看到你采用这种方法。我认为这种方法很聪明也很有帮助，而且要点是我欣赏别人同意我的意见。如果你忽略这个方法并且继续使用月日年的格式，我想知道你是否理解我的解决方案的简洁性和高效性：如果你发给我的文件命名成Budget JAN 2012（预算2012年1月）或者Budget MAR 2013（预算2013年3月）这样的格式，我会认为你不是非常有条理和逻辑，因为你的文件按照字母排序的话会是这样的APR（四月）——AUG（八月）——DEC（十二月）- FEB（二月）。觉得我很挑剔是吗？当然，

但是依据我的个人经验来看这个方法也相当准确。

更好的方法：如果你有独特的做事方法或者有你比较喜欢的做事情方法，鼓励你的员工针对这种方法提问题。然后你就可以解释你的方法背后的思考过程（或许你甚至可以承认这是一次意外，让员工们忽略它）。员工们将更可能采取这种方法或者至少会尊重这一思考过程。

我并不是因为我的微观管理倾向而骄傲；我知道它们非常烦人。同时，如果我与不按照规定期限完成任务或者没有兑现承诺的人一起工作，我宁愿惹恼我的团队也不愿意达不到团队目标。我认为大多数老板可能都会有同样的想法。

隽明五月重点岗位（更多职位信息请登录隽明官方网站[www.dreaming.cc](http://www.dreaming.cc)查阅）

- |                  |          |   |
|------------------|----------|---|
| 01、国内首家公园综合体开发公司 | 项目总经理    | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-568.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-568.html</a> |
| 02、国内首家公园综合体开发公司 | 项目营销副总   | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-567.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-567.html</a> |
| 03、国内首家公园综合体开发公司 | 项目规划副总   | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-565.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-565.html</a> |
| 04、国内首家公园综合体开发公司 | 项目工程副总   | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-564.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-564.html</a> |
| 05、国内首家公园综合体开发公司 | 项目成本总监   | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-563.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-563.html</a> |
| 06、国内首家公园综合体开发公司 | 项目财务总监   | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-566.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-566.html</a> |
| 07、国内知名上市房产集团    | 资深土建造价经理 | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-537.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-537.html</a> |
| 08、国内前十名强房地产集团   | 高级室内设计经理 | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-451.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-451.html</a> |
| 09、杭州某实力型品牌开发商   | 运营总监     | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-450.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-450.html</a> |
| 10、国内知名上市房产集团    | 资深建筑设计经理 | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-429.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-429.html</a> |
| 11、国内前十名强房地产集团   | 高级成本经理   | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-330.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-330.html</a> |
| 12、国内前十名强房地产集团   | 资深投资经理   | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-336.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-336.html</a> |
| 13、国内前十名强房地产集团   | 市场研究经理   | 详见： <a href="http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-289.html">http://www.dreaming.cc/?cn-p-d-289.html</a> |

[www.dreaming.cc](http://www.dreaming.cc)



非学无以广才，非志无以成学

*Dreaming · 志*