

《房地产老板的困局与破局》

图书基本信息

书名：《房地产老板的困局与破局》

13位ISBN编号：9787301209837

10位ISBN编号：7301209835

出版时间：2012-9

出版社：北京大学出版社

作者：陈恳

页数：322

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《房地产老板的困局与破局》

前言

中国企业需要“老板师爷”；曹思源我自20世纪80年代末离开国务院办公厅下海以来，一直致力于我国私营经济的研究。我相信私营经济的发展是中国社会走向繁荣富强的必由之路，今后仍将不断发展壮大。通过研究，我得出的一个重要结论是：私营经济的发展壮大，除了依靠国家政策这个大环境之外，更多的还取决于私营企业自身管理这个小环境的改善。否则，即便大环境再好，企业也永远是一棵长不大的“小老树”！面对新经济时代的新市场环境和新规则，企业管理模式的创新与竞争力的培养，已越来越依赖智力资本的优势。老板在经营、管理企业时，仅靠过去有限的资源、信息以及老经验，已很难跨过科学决策和有效执行这道管理的门槛。老板要超越自己过去成功的经验，就需要有超越自己思维的“外脑”服务。目前，私营企业进入成长期以后，一些老板一方面很难突破自己创业期形成的“人治”管理模式，另一方面又很难认同职业经理人渴望的“法治”管理模式，导致许多私营企业管理冲突不断，发展停滞不前。在这种情况下，我认为中国私营企业老板很需要寻找一个既熟悉现代企业管理系统知识，又具有企业管理实践经验，亦师亦友的高级咨询师做“师爷”，通过“外脑”为企业把脉号诊，渐渐改善企业的管理体质，增强企业抗风险的能力，提高企业的核心竞争力。“老板师爷”的作用就是：看老板看不清的问题，听老板听不到的声音，想老板想不通的问题，说老板不能说的话，做老板做不了的事！他们对老板提供的服务绝不仅仅是“术”上的雕虫小技，更多的是“道”上的管理智慧。私营企业老板的三大难题中国实行改革开放以来，一些“草莽英雄”经过一二十年的艰苦打拼，虽然在财富上已经成为亿万富翁，但在管理上目前却面临三大难题：一是如何成功进行二次创业，使业务经营、企业管理实现新的突破；二是如何协调、用好子弟兵与空降兵队伍；三是如何培养企业的接班人。面对创业者的日益衰老，有数据表明只有不到8%的子女愿意继承家业，并且这些子女普遍不懂企业管理，还需要稍懂管理的父母扶上马再送一程。这就说明，不管把企业交给子女还是职业经理人打理，老板都不可能真正放心。就像有的老板说的那样，“交给职业经理人是快死，交给子女是慢死；变是找死，不变是等死”。这就决定了这些老板在短期内不可能轻易离开自己的管理岗位。难道还要让那些连初、高中都没有毕业的老板，再通过学校教育掌握系统的企业管理知识吗？这显然不现实。难道还要让那些“两眼一睁，忙到熄灯”的老板，通过在职学习MBA或EMBA来恶补企业管理知识吗？这当然也不太可能。事实证明，这种学习尽管多少有些成效，但十分有限。不可否认，某些私营老板对企业的管理还停留在比较原始的阶段：有的老板把企业当“老婆”养，不允许外人动一根毫毛；有的老板把企业当“儿子”养，允许外人喂，但不允许外人说。这两种方法都不能把企业做大。老板要想真正把企业做大，必须把企业当“猪”养，只要能把猪养肥，既不怕外人动毫毛，也不怕外人骂，甚至打。怎样才能让这些既没受过学校系统教育，又没有在大中型企业担任过管理人员的老板，尽快通晓规范化管理的原理，克服对管理技术的恐惧呢？换言之，老板目前最需要什么样的服务呢？我认为，首先需要“现代师爷”提供的管理技术服务。大家知道，管理包括三个层面：第一个层面是管理理论，是对管理规律的高度概括，主要由大学和研究机构的专家学者承担这方面的任务；第二个层面是管理实践，它是为了实现企业在市场经济中的经济目标和价值目标而进行的企业实际运作和管理，推动人主要是老板和职业经理人；第三个层面就是介于上述两者之间的管理技术，连接管理理论和实践，把最新且适用的管理理论转变成可操作、执行的管理实践，把世界上先进、实用和成熟的管理理念迅速介绍和运用于所需要的企业，以提高它们的市场竞争力。这个层面的推动者主要是咨询公司和咨询顾问，即“现代师爷”。通过现代师爷这座桥梁，可以让老板如虎添翼，突破自我的局限性，解决企业管理中的很多棘手问题，如怎样把管理体系落实到位，怎样让子弟兵与空降兵优势互补，怎样把企业的权力顺利地移交到下一代人手上等。古代师爷的沿袭制度师爷，一个非常特殊且长盛不衰的行业。中国过去几千年的历史长河中，许多起于青萍的开国皇帝能够把庞大的国家治理好，并且延续上百年而不衰，关键在于他们都善于用师爷帮助自己打理国家事务。历史上，古代将帅出征，治无常处，以幕为府，故称幕府，其佐治人员则统称幕僚，又称幕宾、幕友、军师、谋士。师爷是人们对于幕僚人物的一种俗称，指受聘于幕主官员的佐治人员。双方宾主相待，师爷称幕主为“东翁”，幕主则尊称师爷为“老夫子”。师爷由幕主私人聘请，在聘任关系上是双向选择，任何一方决不强迫牵制对方，这为他们以后更好地合作共事奠定了基础。师爷从幕主那里拿薪水，只对幕主个人负责，与幕主实属雇佣关系，相当于现代领导聘用的私人顾

《房地产老板的困局与破局》

问或秘书。按照佐治内容不同，师爷又分为主管判案的“刑名师爷”，催收钱粮的“钱谷师爷”，书写信札文稿、代拆代行、承上启下的“书启师爷”。师爷名义上虽然是佐官以治，实际上往往是代官出治。因此，他们是“操三寸管，臆揣官事”，手中掌握了相当一部分官府的实权。这主要是因为多数地方官员是科甲出身，他们所学的就是四书五经、子曰诗云，所熟悉的也只是八股文的起承转合，一旦外放当地方上的父母官，对于征粮收税、审人办案、送往迎来、上报拟稿、下发告示等，一样也做不来。在处理这些日常事务时，他们脑袋里是一盆糨糊，非得一些具有“专业知识”的师爷们帮衬，乃至替他们“当家做主”不可。不过，在许多人的心目中，提起师爷，就认为他们与心术不正、阴险狡猾、舞文弄墨、谋私作恶等坏人的行径脱不了干系。这实际上犯了以偏概全的错误。历史上曾经出现过许多著名的师爷，张良、萧何、苏秦、张仪、李斯……起先都是以师爷的身份为幕主创造了惊天伟业。在近现代史上，许多著名人物都有师爷，或者当过师爷。如林则徐当过两广总督百龄和福建巡抚张师诚的师爷，李鸿章当过曾国藩的师爷，左宗棠当过骆秉章的师爷；戊戌六君子之一的杨锐当过张之洞的师爷，袁世凯当过山东巡抚张曜的师爷；辛亥革命元老朱执信的先世也当过师爷，甚至周恩来的祖父周殿魁、外祖父万青选也都当过师爷。大量史实证明，要当好一名师爷，尤其是大师爷、名师爷，实在不易。历代就聘从幕的要求很高，竞争性强，淘汰率高，没有一番真功夫，难以在错综复杂的官场中立足。习幕之道，俗称幕学，一般应有三至五年的工夫。除了要拜师实习，还要文笔好、记忆好，有一张能言善辩的利嘴，善于应酬，会处理各种案子和官场中的关系。古书《舜典》言：“咨亦谋也。”历代皇帝在宫廷中设置的“谏议大夫”职位，依附于王侯权贵和各级政府行政长官所谓的养士、智囊、幕宾、师爷、谏臣，按现代标准，可以将之定义为向各级管理者提供咨询意见的“内部咨询师”。现代师爷的管理实践现代管理咨询产生于19世纪末的美国。当时，以泰勒为代表的效率顾问工程师，将其科学管理理论运用于企业之中，帮助企业提高生产效率。在西方现代社会，师爷早已经成为一种产业，即咨询服务业。现代师爷美其名为顾问、咨询师。很多在全球都有影响力的咨询公司，如麦肯锡、兰德、罗兰贝格、普华永道、毕马威等，都是从事现代师爷服务的著名机构，从事这一行业的领军人物被称为“老板教练”或“首席顾问”。现代意义的咨询服务的对象几乎涉及社会各个领域，且由原来的个体化向团体化发展，但其实质工作内容没有发生根本的变化——为事主出谋划策。事实上，我国国务院就拥有最大的幕僚智囊机构，像证监会、银监会等国务院直属事业机构，其实质都是利用幕僚的专业知识进行管辖。这与历代的幕府管理并无本质区别，从这个意义上说，幕僚在当今社会并未消失，只不过称谓发生了变化而已。律师及法律顾问可以说是中国现代社会最典型的“师爷”。由于法律体系越来越庞大，内容越来越丰富，条文越来越复杂，政府领导和企业老板不可能像律师一样拥有专业的法律知识，从而使律师成为我国改革开放以来最早的师爷。1979年，中国企业管理协会成立，首先从日本引进了企业管理诊断的理论与方法。1980年，中国企业管理协会成立了企业诊断部，1982年更名为企业管理咨询。后来，国家经委批准成立了中国企业管理咨询公司，并在世行注册。20世纪90年代，民办咨询开始替代官办咨询，出现了北大纵横、新华信等咨询机构。21世纪，跨国咨询公司全面登陆中国，形成了外资、国资、私营咨询公司同台竞技的时代。2011年咨询行业数据统计显示，中国咨询市场的增长速度是GDP的2.5倍，其中民企在数量和所占比例上都大幅上升，成为咨询公司新的业务增长点。可见，已经有越来越多的私营企业像当初追求财富一样，追求管理上的升级换代。回顾历史，从来没有一个行业像房地产行业这样与国家的城市化建设息息相关，从来没有一个行业的老板像房地产老板这样饱受社会争议，也从来没有一个市场像房地产市场这样竞争惨烈：举国上下，六万多家房地产公司在这一疆场驰骋纵横、一争高下。现在是房地产市场的“春秋战国”时代，弱小的诸侯将渐渐被强国吞并。应该承认，房地产行业估计是全国师爷最多的行业，经过这十几年的发展，已经培养了不少专门为企业提供咨询服务的刑名师爷、钱谷师爷、书启师爷，但真正能够为老板出谋划策、让老板言听计从的“老板师爷”还很少。可以预言，作为房地产行业的私营老板，今后谁拥有自己的苏秦、张仪，谁就可能逐鹿中原、问鼎中华，开创自己的宏图大业。正可谓“得人才者得天下”！老板师爷的应运而生如果说过去10年是房地产老板创业的“黄金时代”、职业经理人的“青铜时代”，那么，今后10年房地产企业将步入职业经理人的“黄金时代”、老板的“白银时代”。靠智慧管理取胜，而不是靠关系取胜，将越来越成为房地产企业以弱胜强的主旋律。这几年，对成长期企业应采用不同于创业期的管理方式，有些老板已经有了一定程度的认识，不少老板还请咨询公司为企建立了规范化的管理体系，但真正按建立起来的

《房地产老板的困局与破局》

体系管理企业的不到30%，让管理体系发挥效能的更不到10%。为什么在一些房地产标杆企业行之有效的管理体系，到了其他许多企业却行之无效呢？因为任何一种制度要发挥作用，都必须包括三个要素：理念、技术、执行，只有三者合而为一，才能真正发挥作用。对于企业已经建立起来的规范化管理体系的理念，许多老板事先并没有真正接受，导致新制度在执行过程中一旦与原有制度发生矛盾，就走回头路；没有真正弄懂各项管理制度在制定过程中的技术，导致制度设计本身就不能“量身定制”；没有真正检验各项制度在实践过程中的效果，导致执行效果无论好坏都没有奖惩标准。最后，企业管理转型工作只能半途而废。这反过来又导致许多本来对管理转型抱着极大希望的老板，也开始怀疑究竟有没有必要搞管理提升。遗憾的是，目前能教会老板把这三者有机结合在一起的师爷太少了。这也恰恰表明中国市场经济正在呼唤一个新职业的诞生——老板师爷。作为一名合格的老板师爷，首先，必须懂得系统的现代企业管理知识；其次，必须有丰富的企业管理经验；再次，必须和老板建立亦师亦友的关系，三者缺一不可。老板师爷最好的成果应该是让客户“听君一席话，胜读十年书”。陈恳先生1992年离开政府机关下海以后，就一直在海南、深圳知名房地产企业担任职业经理人，积累了12年的企业管理经验，并出版了一本在业界有影响力的著作《地产标杆——万科、金地5+2成功法则解码》。从2004年至今的8年时间，他一直纵横中国，为上百家房地产企业提供管理咨询服务，并把服务过程中发生的典型案例随时记录下来。如今，他通过4年构思、1年创作，又拿出了一部新的力作《房地产老板的困局与破局》。他在书中不仅第一次明确提出了中国私营房地产企业目前存在的基本矛盾——资本的私人（老板）占有与管理的团队（职业经理人）运作之间的矛盾，而且有许多颠覆传统管理理论的亮点。这本书围绕老板与职业经理人的基本矛盾这条主线，在充分肯定两者共同利益一致的前提下，用最通俗的语言、最鲜活的案例，帮助老板像剥笋一样，逐层剖析了老板与职业经理人在“人、事、权、钱、魂（文化）”上博弈造成的困局，再通过分析解决每一个困局的破局之策，深刻揭示了解决中国私营房地产企业基本矛盾的必由之路——实现资本社会化！这位从房地产咨询实战中成长起来的老板师爷，在书中既能坦率、直指心扉地指出老板与企业各路人马变化莫测的博弈心态，又能从剖析一个个实践案例中提炼出为老板指点迷津的锦囊妙计，可以说，这是一本老板不愿写、经理人不会写、局外人写不了的书，对指导我国私营房地产企业的健康发展做了一件很有意义的事。经过在房地产市场上20年的摸打滚爬，陈恳先生从一介书生成为一名在业内有影响力的房地产老板师爷，为许多学有专长、不甘平庸的知识分子华丽转身提供了可资借鉴的成功之路。我希望有更多的“书生”投入到智力密集型、市场潜力无穷的管理咨询行业中来，通过不断实践成为受市场欢迎的老板师爷，努力为中国私营企业走向繁荣富强献计献策！毕竟，让一大批私营老板掌握管理技术，做好家族企业的权力顺利交替，不仅仅是关系到一家一企发展的问题，更是关系到一个行业、一个民族兴衰成败的大问题！曹思源：著名经济学家，中国私营经济研究大家。在国务院办公厅工作期间，曾主持起草中国第一部《企业破产法》，著有《人间正道私有化》等32部经济、政治著作。先后被《亚洲周刊》评为“影响中国新世纪的50位名人”之一，被《远东经济评论》评为“亚洲风云人物”。

《房地产老板的困局与破局》

内容概要

《房地产老板的困局与破局》内容简介：过去10年是房地产老板创业的“黄金时代”，职业经理人的“青铜时代”；今后10年，房地产企业将步入职业经理人的“黄金时代”，老板的“白银时代”。房地产企业不再靠关系取胜，而是靠智慧管理取胜。

作者陈恳以自己在房地产行业摸爬滚打20年的经历和研究成果，从“人、事、权、钱、魂”五个方面，逐层剖析老板与职业经理人的困局，并提出切实有效的破局之策！

人：老板带出来打天下的“子弟兵”是儿子，市场上招聘的“空降兵”则像女婿。儿子和女婿，到底哪一个更可靠？

事：很多老板整天吆喝“太累”，很大程度上都是自找的。事必躬亲，不累才怪呢！老板完全可以让“替身”代替自己工作。这个替身究竟是什么？

权：授权是老板的难题。怎样授权才能保证经理人顺利开展，又不至于以权谋私，占企业的便宜？

钱：正确理解财富的本性，是对老板智慧的一大考验。企业能否发展壮大，解决好分钱的问题比赚钱更重要！

魂：企业核心价值观必须是老板信奉、员工共鸣。否则，“人心散了，队伍就不好带了”。

《房地产老板的困局与破局》是一部全方位了解民营房地产企业生存状况不可多得的活教材，也是“老板师爷”写给老板的枕边书。《房地产老板的困局与破局》一书中既披露了许多鲜为人知的老板与经理人斗智斗勇的博弈内幕，又有咨询顾问站在第三方角度对二者之间博弈的独立观点，为房地产企业完成蜕变提供了行之有效的实战指南。

《房地产老板的困局与破局》

作者简介

陈恳，深圳市房地产标杆管理研究会会长，清华大学房地产EMBA总裁班客座教授，博鳌房地产论坛、亚洲房地产高峰论坛特邀嘉宾。曾先后任金地集团管理顾问公司总经理、北大纵横房地产咨询中心总经理，为全国上百家房地产公司做过管理咨询，具有丰富的企业管理咨询、企业培训实战经验，被业内人士称为“房地产老板师爷”。陈恳1998年编写的《金地员工绩效考评体系》获全国企业管理创新成果奖。著有《地产标杆——万科、金地5+2成功法则解码》一书。陈恳前12年在房地产标杆企业做职业经理人期间，一直致力于研究万科、金地等深圳标杆企业文化、战略规划、组织管控、流程制度、绩效管理等，并将管理模式的研究成果运用于集团与分公司、子公司的管理实践，被誉为中国房地产标杆管理研究第一人。陈恳后8年一直致力于在全国各地中小型房地产企业管理咨询中推广房地产标杆企业“五星级管理模式”，为上百家房地产企业做标杆管理培训、进场义诊、管理咨询、跟踪服务。

书籍目录

序言 中国企业需要“老板师爷”

绪论 从“宿命”走向“使命”

第一节 老板为什么有这么多苦恼

第二节 老板苦恼的根源在哪里

第三节 怎样解决老板的苦恼

第四节 如何掌握破局之策

第一章 人的困局与破局：怎样打造核心团队

第一节 招人难——招进女婿，气死儿子

第二节 招人易——相马识德，赛马知能

第三节 用人难——既想依赖，又不信赖

第四节 用人易——沟通为王，信任至上

第五节 留人难——急功近利，不忠不义

第六节 留人易——给予股份，变更身份

第二章 事的困局与破局：怎样建立制度崇拜

第二节 省事易——领导管人，流程管事

第三节 定事难——朝令夕改，总裁难裁

第四节 定事易——依法治企，装进自己

第五节 监事难——内外勾结，狼狈为奸

第六节 监事易——三锁制衡，争输让赢

第三章 权的困局与破局：怎样提高执行力

第一节 授权难——一放就乱，一乱就钻

第二节 授权易——先定规矩，再给权力

第三节 收权难——先有儿子，后有老子

第四节 收权易——给人安全，让己守信

第五节 交权难——传内难当，传外添乱

第六节 交权易——内圈用德，外圈用才

第四章 钱的困局与破局：怎样才能“钱”途无量

第一节 找钱难——四处借贷，行如乞丐

第二节 找钱易——抽脂塑身，轻装上阵

第三节 赌钱难——以小博大，风光不在

第四节 戒赌易——赌输戒瘾，赌赢逃生

第五节 分钱难——既想聚财，又想聚人

第六节 分钱易——财富本性，利属众人

第五章 魂的困局与破局：怎样实现基业长青

第一节 找魂难——人格分裂，人身依附

第二节 找魂易——小胜靠智，大胜靠德

第三节 铸魂难——理想丰满，现实骨感

第四节 铸魂易——吐故纳新，传播创新

第五节 附魂难——说做一套，各唱各调

第六节 附魂易——传经布道，上行下效

总结怎样让企业的生命比老板的寿命更长

后记

《房地产老板的困局与破局》

章节摘录

收不回去的权力山西有一个王老板，这几年搞煤矿赚了不少钱，前年回村里过年，碰见了从小一起玩耍的伙伴刘某。两人十几年没见面，碰到一起自然很高兴，一边你请我、我请你喝酒，一边谈起这几年各自在外的经历。刘某告诉王老板：“我从部队退伍后，就留在了云南××市，在当地驻军的一个仓库当保安部长，一个月两三千块钱收入，到现在还没成家。我以前听别人说过，你这几年搞煤矿赚了几个亿，很是羡慕，我能不能到你手下找份差事干一干？”王老板说：“现在国家天天要求省上关闭小煤矿，我已经不打算做煤炭生意了，至于下一步要做什么生意，暂时还没想好。等定了以后，你再过来，我给你安排个事做。”刘某劝王老板说：“现在做房地产很赚钱。我这几年在外地给驻军当保安，钱没赚到，但依靠过去在部队上给首长开车的机会，在××市认识了不少领导，人脉资源比较多。该市由于矿产资源很丰富，有钱的老板很多，房价上涨很快。当地政府正打算把驻军撤走时空下的一块风水宝地拿出来招商引资，如果你有意到该市做房地产生意，我很乐意回去为你牵线搭桥。”王老板听了刘某的介绍很高兴，说正愁没机会投资房地产，如果真有这么好的机会，那真是天助他也。他立即买好二人当天的机票赶了过去，跑到闹市中心那块要公开招标的空地一看，只见东边是车水马龙的车站，西边是当地最繁华的百货商店、酒店，南边还有生产资料批发市场，真可谓是黄金宝地。王老板大喜过望，马上就提出要买，让刘某第二天带他去见当地的政府官员。刘某听了也很高兴，他知道如果这笔买卖做成了，他这一辈子都不愁吃、不愁穿了。他立即动用自己过去在部队和地方上的各种资源开始活动，每天在王老板包的当地最豪华的酒店里宴请有头有脸的人物，请到的人物级别越来越高。他还意外地联系上了现在国土局当副局长，负责土地招拍挂的一个老战友。王老板在宴请中出手很大方，见了人就发红包，见了官员就送几万元一盒的虫草。不到半个月，王老板就通过一张酒桌，把本地的头头脑脑都认识了，也把这块地的来龙去脉整明白了。将来有哪些人想投标，公开招标要走哪些程序，幕后该怎么操作，他都了解得一清二楚。不久，王老板就见到了真正掌握这块宝地决定权、快要退居二线的副市长。副市长私下告诉王老板，公开招标的程序一步也不能少，但标的可以事先商量好，王老板以后有啥具体事，就找他在公安局当局长的外甥办。由于一路开绿灯，在公开招标中，王老板没有任何悬念地拿到了这块宝地。还没等他把各种证件办好，就有许多当地开矿的老板用麻袋背着钱排队来认购商铺，这可把王老板高兴坏了。他粗略地算了一下，按照当时购入的楼面价和两年后的市面价，他这个项目投入4亿元，最少可以赚8亿元。为了感谢刘某这个好朋友，也为了更好地借助他在本地的人脉资源，王老板主动送给刘某200万元，作为他在新公司的注册资本。王老板不仅让刘某当股东，还让他当法人代表、董事长兼总经理，全权负责办理新成立公司的登记手续，自己则回到山西筹措地价款去了。等王老板筹款回来，刘某已通过关系，以最快的速度把注册手续都办好了，只等王老板在公司章程上签字盖章，就可以办营业执照、银行开户手续，把款打进新公司了。当刘某把章程交给王老板，让他仔细看一遍再签字盖章时，王老板只是匆匆扫了一遍，就签上了自己的大名，并大声说道：“咱们是十多年的好朋友了，还有什么信不过的！今后这个公司所有的事都由你决定好了！我还要去北京、上海找更大的投资项目去。”结果，等公司注册手续一办完，王老板把上亿元资金打进公司账户不久，就有人悄悄告诉他，刘某已经把那笔款转到自己开的另外一个公司名下了。王老板刚开始根本不相信，拼命打电话，但怎么也联系不上，就马上赶到××市去找刘某。当他到公安局报案时，公安局长郑重地告诉他，根据公司的章程规定，法人代表完全有权决定公司资金的流向……这种事情不具备报案条件。王老板预感到这可能是一个陷阱，就想尽快到工商局办理注销手续，撤销刘某的法人代表兼董事长、总经理职务，可是公司所有的证件、公章都在刘某手中。并且，根据当初他们在公司章程中的规定，撤销法人代表等事项，必须经过所有股东签字同意，方为有效。新公司的股东总共只有他们两个，只要其中一人不同意，就不能撤销。王老板悔不该自己当初签字盖章时，没有认真阅读章程条文。他以为这些东西都是按照统一格式打印好的，只粗略地看了一下，也没发现什么疑点。王老板又找律师咨询，律师明确告诉他，刘某现在做的一切都是合法的……王老板又去找过去帮他拿过地、他也重重回报过的人，但没有一个人愿意帮助他……王老板至今没想明白，对他本人来说，只是给了对方一次合作的商业机会而已；但对刘某来说，这可是“千年等一回”的机会，他要用自己的一辈子，来赌昔日朋友给他的这一次……不要让审计变成审判

2009年，我们为重庆某房地产集团公司建立了组织管控、流程管理、人力资源管理等体系。运行两年后，老板觉得其他方面都比较好，就是现在碰到一个棘手的问题——房地产公司的经营班子

《房地产老板的困局与破局》

成员与集团公司审计监察中心的人员经常在工作上“打架”，让他很难做裁判。老板希望我抽空过去一趟，看看问题到底出在什么地方，应该怎样解决。这个老板做过上市公司的总经理，管理能力和综合素质都不同于一般房地产企业老板。他做人有原则，做事有底线，朋友们都很喜欢他，做完项目后，我们也一直像朋友一样保持着密切联系。我知道，一般的问题，他是决不会轻易说的，一定是问题比较大，他才会跟我说。于是，我专门到他公司，找双方的人做了两天访谈，了解到了事情的真相。原来，老板为了加强对工程、设计、经营活动的审计监督，专门聘请了一名比总经理、工程副总更懂工程业务的审计总监，对所有工程、设计、营销等经营环节上的事，实行从事前到事后的全程审计。若审计监察中心通不过，就要打回去重做方案、重新申报；若审计监察中心通过，老板那里基本上就能通过。老板让审计监察中心代表自己做决策，进行过程控制，把控关键节点，甚至评定结果。久而久之，经营线上的人认为审计监察中心就代表老板，他们提报的所有方案，基本上都要事前报审计监察中心审计。中层一头雾水，不听自己直接领导的意见，却要听审计监察中心的意见；基层劳而无功，在经营层与审计监督层之间来回返工折腾，出现返工就说“审计监察中心要求太严”；审计监察中心说“自己做了许多本该由业务部门做的事，结果还吃力不讨好”。公司上下没有人主动承认自己不尽职，把控不到位，做出的东西不合格。公司的管理现状集中表现为“无辜的基层、茫然的中层、忙碌的高层、进退两难的审计监察中心”。这样就直接导致公司会议多、效率低，扯皮多，进度慢，事不顺、气不顺，人心散，执行力还不如从前的被动局面。许多人抱怨这一切都是“规范化管理惹的祸”，感到自己夹在高层与审计监察中心之间左右为难，已经开始出现人才流失现象……

做完访谈之后，我与老板找了一个很幽静的西餐厅，边用餐，边谈我的调查结论。我说：“你原来在政府部门任职时，常说‘问题就在前三排，根源就在主席台’。我今天就专说说你这个坐在主席台上的人。”他微微一笑：“我今天单独请你到这个地方来，关掉手机，就是为了洗耳恭听。有什么话，你尽管直说！”我直视着他说：“你有‘三宗罪’！第一宗罪是错位。你把审计中心这条本来在企业管理上的虚线变成了实线，而把经营管理这条实线变成了虚线，导致审计中心线上的人整天有干不完的活，而经营管理线上的人却没什么事可干。”

“第二宗罪是越位。你把审计变成了审判！虽然只是一字之差，但性质完全变了。审计监察中心本来的职责是审计监察，不是什么东西都要由他们审计，更不是什么事情都要由他们事前审计。根据我们原先制定的公司领导权责分工手册，除了重大招投标等事项要事前审计之外，绝大部分是可以事中或事后审计的。可现在，许多事情他们都要事前审计，他们说不行就不行，等于是判官了！”

“第三宗罪是抢位。在员工心目中，总经理是你的‘原配’，审计中心是你的‘二房’。大家看到鸠占鹊巢，‘原配’在一旁说话不算数，而‘二房’颐指气使，都感到事不顺、气不顺……”

还没等我说完，老板就站起来哈哈大笑：“精辟！精辟！你说到点子上了！你说吧，下一步该怎么办？”我告诉他：“对策就是换三字，错位的，让他归位；越位的，让他校位；抢位的，让他还位。”老板连连点头：“我明白了。我打算让审计监察中心总监到房地产公司当副总经理，既能发挥他的特长，又可以把经营这条线做实！”

我们击掌而鸣：“好！”

过了几个月，我打电话问老板调整了人员以后，情况如何。老板说了四个字——一切正常！

《房地产老板的困局与破局》

媒体关注与评论

这是一本为当代老板量身定制的“枕边书”，实事求是，化繁为简。如能时时研读，必日有所获，月有所进，年有所成。——山东鑫汇房地产集团董事长 李巨涛怎样处理与职业经理人的关系，这是每个老板必须面对的问题。授权与监督，忠诚与怀疑，价值与分享……想明白不易，做到位更难。这本书对老板怎样用好职业经理人，提供了许多新的思路和行之有效的解决方法，值得大家一读。——四川开成置业董事长 张永力许多老板很会赚钱，但不懂怎样分钱。说到底，这还是价值观的问题。其实，分钱比赚钱更重要！分得好，钱会越赚越多；分不好，钱会越赚越少。《房地产老板的困局与破局》一书对“财富本性，利属众人”说得很透彻！分钱的方法也很科学，很有实操性。——广东海逸集团董事长 潘志勇只有让制度成为最大的老板，成为自己的“替身”，我们当老板的人，才能早点结束“两眼一睁，忙到熄灯”的生活，才能避免总裁一天到晚当“仲裁”的被动局面，也才能真正把企业做强、做大！——江苏森隆控股集团董事长 严纪玉做职业经理人难，做私营老板的职业经理人更难，做私营房地产老板的职业经理人难上加难。但只要双方相互信任，建立“定位准确、权责清楚、奖惩分明”的管理体系，就可以把一切复杂关系变得简单、透明。这本书为我国并不成熟的职业经理人怎样与老板打交道，提供了许多成功的秘诀。——深圳卓越集团原副总裁、深圳市房地产行业十大职业经理人 谢利民选择企业，首先要学会选择老板。许多经理人都希望自己能找到一个好老板，但好老板是可遇不可求的。更多人选到的都是一些不好不坏或时好时坏的老板。我们只要了解各种老板的心情，就能够帮老板处理各种事情。谁掌握了打开老板“心锁”的密码，谁就能化解本书中提到的与老板在“人、事、权、钱、魂”五个方面的职业难题。——江苏建伟控股集团行政总监、苏州市十佳职业经理人 张旭

《房地产老板的困局与破局》

精彩短评

- 1、书过于花哨，质量一般，内容一般
- 2、老板与职业经理人的困局，主要从人-内部势力之博弈（管人）、事-找到合适职业经理人当司机（找贤）、权-授权与监督（放权）、钱-会挣钱更要会分钱（激励）、魂-文化建设让员工有归属感（连结）。
- 3、有独到见解和感悟，值得参考
- 4、送给做猎头的朋友的 他觉得这本书很不错 有学习价值
- 5、书还算一般吧
- 6、书还不错，不过当当的诚信太差了，在北京四环内竟然用了3天才收到书，三本破损的，用了10天才把书的事情解决，真让人无语！
- 7、说的比较透彻，举例贴近现实。
- 8、我写评论就是为了赚积分的，但是商品确实是很不错的。
- 9、还没时间看，希望用
- 10、书本的内容不错，值得一读！
- 11、作者用很通俗的语言和案例写的一针见血
- 12、很有意思的书，我觉得不光是适用于房地产，任何行业都可以作为参考，能解决部分职场人士的困惑，读过一遍之后，心情豁然开朗，里面有很多非常实际的案例，总之，很值得一读。。。
- 13、企业管理理论演绎至房地产企业，不错，值得精读！
- 14、案例丰富，是有实战经验人写的书
- 15、大概翻了几页，简介有独到之处，准备认真读一读，推荐老板和职业经理人一看
- 16、有助于了解房地产，值得一读
- 17、老板推荐的书，非常好，又买了十本！
- 18、内容详实，可读性强。具有很强的借鉴意义，值得多读、深读。但装帧、印刷质量较次。
- 19、服务太差！就一层塑料包着缠了胶带，全部都很深的勒痕，拿到之后就不想送人了，跟旧的一样拿不出手。下次不在当当买书了
- 20、从人\事\权\钱等维度分析老板困局,也有自己一定的观点和案例支撑,但是具体细节阐述的还不是很详细。
- 21、对中国房地产的一个注解，有助于房产企业的发展
- 22、当本小说看还好
- 23、今天刚到，还没来得及看，看完之后会追加评论的。
- 24、书不错，待细品，快递给力
- 25、可能因为包装的时候不小心，把书边边弄坏了。
- 26、很多给自己的书打的广告，很多道听途说，内容很浅，作者水平和格局都一般。之所以打三星，是觉得这本书的视角不错，作者也在这行当混迹多年，一些见闻值得参考。
- 27、这本书把中小房企的问题分析的比较透，但解决这些问题的关键在于当事人对此的认知程度，对管理来说没有百分百的灵丹妙药。
- 28、给老板买的，给公司经理们学习~
- 29、土包子、泥腿子碰上一群师爷，会自卑的，他们的层次决定了他们的眼界，瞎费劲。
- 30、其实金地，万科之道绝不是万能的，不同的企业成长状态不一样，也许此书有个年销售面积界定值为好
- 31、老生常谈，假大空
- 32、这是写照?分析还是相对到位的..估计以后还得回顾回顾.
- 33、前面还不错，后面开始软文
- 34、书已经是两次缺页了，上次买了本少有人走的路：心智成熟的旅程(最新版)，也是中间缺少部分内容，不过来不及换了，这次刚看到30几页，就直接到后面了！中间缺了好几十页！
- 35、很好的书值得收藏
- 36、书不错，就是书封面被磨得厉害。
- 37、道理浅显易懂，举例多，实用。总体来说不错。

《房地产老板的困局与破局》

- 38、这本书最好给老板看，虽算不上什么“困局”“破局”，但说的还是有道理的。但问题是，现在的老板基本上找不到看书的了
- 39、这些书很不错，很值得买，推荐~
- 40、还没看完。但非常认同前一部分关于房地产老板与职业经理人各自的困惑。作者显然有亲身体会，许多细节描述与现实中的情况高度一致！我一口气买了四本，分别送给老板与几位公司高管，希望有助于理解与沟通.....
- 41、写的真好，感觉很真实。
- 42、不喜欢这一类的书籍！老公买的
- 43、值得民营企业老板一读。

《房地产老板的困局与破局》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com