

2020

中智



重点行业薪酬趋势指南

房地产行业趋势



最新报告发布



数据趋势解读



HR管理应对

关于我们

提供以薪酬福利为主线的 全套人力资本数据解决方案！

数据支撑企业商业智能与业务决策的趋势锐不可挡！HR工作决策基于企业最大的资源，即人力资源与人才本身的交互数据，人力资源数字化管理的发展进程同样不容小觑，中智咨询数据中心以数据为基石，凭借专业的方法论、多年的人力资本咨询服务经验和大数据优势，致力于帮助HR部门实现数字化转型与人力资源管理智能（HRMI），尤其是在薪酬管理、人力资本效能评价、人才敬业度与组织绩效提升等方面率先实现数据支持决策。

在服务布局与具体产品上，现已形成薪酬福利、人力资本效能、人才敬业度三大关联数据库，可提供企业HR实际工作所需的薪酬与福利报告、效能与人配报告、人才激励报告、薪酬体系设计工具、人力资本数字化平台等数据报告与智能分析系统，除此之外，我们还将结合行业特点与企业现状，更加针对性地为您提供涵盖薪酬诊断、岗位评估、员工敬业度评价与改进等定制化的数据解决方案。

2020年中智调研产品与服务总览



薪酬管理

薪酬调研产品

- 城市薪酬报告
- 标准行业薪酬报告
- 定制行业薪酬报告
- 岗位薪酬报告

薪酬报告应用及服务

- 薪酬报告解读
- 岗位评估
- 薪酬审计
- 薪酬体系设计软件



福利计划

福利管理策略与趋势

单项福利报告

- 商业保险与健康
- 工作津补贴
- 假期与年节
- 员工关爱与文化建设
- 激励认可与培训
- 差旅与派遣

行业福利报告



人力资本效能

数据洞察

- 人工成本投入产出
- 人员结构与配置
- 人力资源运营效率

分析解读

- 行业趋势分析
- 对比分析建议
- 解读指导



人才激励与管理

打造高敬业团队

中长期激励

高管激励

行业人才差异化激励

- 金融
- 高科技互联网
- 汽车
- 房地产
- 制造

房地产行业人才趋势与关键岗位薪酬

1.整体行业趋势分析	01
地产开发	
物业管理	
2.行业人才流动趋势	06
3.组织效能提升与人员配置优化	07
4.行业调薪趋势	09
5.行业薪酬水平	10
6.行业人才激励	11

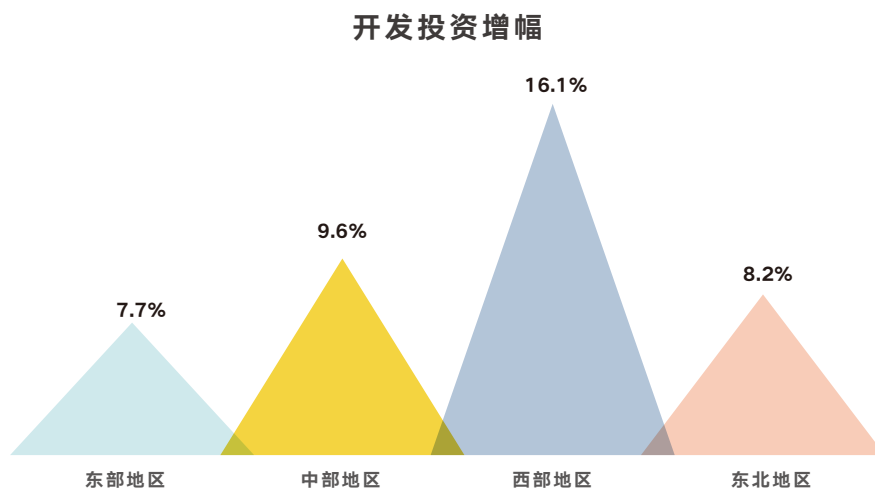


房地产行业

趋势

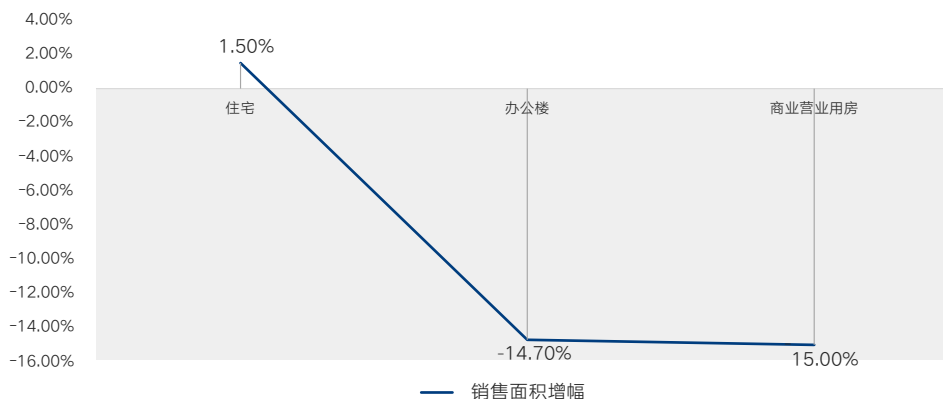
2019年全国房地产开发投资13.22万亿，比上年增长9.9%，比上年加快0.4个百分点。其中住宅投资增长13.9%。按照区域划分，2019年西部地区投资增长最高，为16.1%，比上年增速加快0.8个百分点，而东部地区房地产开发投资增速则最低，比上年增长7.7%。

企业土地购置面积为2.58万平方米，比上年下降11.4%。商品房销售面积比上年下降0.1%，其中住宅销售面积增长1.5%，办公楼销售面积下降14.7%，商业营业用房销售面积下降15.0%



数据来源：国家统计局

销售面积增幅



从房地产行业宏观背景环境来看，国家统计局数据显示，2019年全年CPI上涨2.9%，2019年人均可支配收入实现正增长。人均收入的增加，以及消费结构升级的背景下，一方面会带动商场经济等的发展，增加商业地产开发的吸引力，另一方面也会使一部分人的购买意愿转化为有效的购买需求。

2019年，以稳为主的房地产调控政策基调下，全国商品房成交面积增速继续放缓，销售额平稳增长。优秀房企抢抓窗口行情和城市结构性机遇，以定位主流需求、高性价比、创新产品赢得市场，实现销售业绩持续增长。

从销售额来看，2019年百亿房企可分为五个阵营：3000亿以上、1000-3000亿、500-1000亿、300-500亿、100-300亿，对应企业数量分别为7家、29家、29家、30家、57家。其中，3000亿以上、1000-3000亿阵营企业数量略有增长，而500-1000亿、100-300亿阵营数量则略有减少。由此可见，百亿企业阵营间分化日益加剧，大中型房企在市场下行周期竞争力更强，而小型房企的竞争优势顺承上年在逐渐减弱。

有2019年央行多次强调“房住不炒”的定位，以及对房地产金融市场的宏观审慎管理及对房地产整体融资状况的监测，目前房地产开发企业到位资金整体维持稳健，融资调控尚未放松。

由于2019年在市场调控高压影响之下，房地产市场逐渐降温，对于降温明显的城市，又由于后期各地纷纷出现人才住房政策以及人口红利过后带来的人口老龄化问题，再加上政府出台的“二胎”政策，又逐渐提高了人们对于房地产的切实需求，这将作为调整房市的弹性手段以使房地产市场“维稳”。

从2019年的“求稳”到2020年的“维稳”，行业集中度提升将从“春秋”阶段演进至“战国”阶段。大型房企的兼并对象也将从小型房企，向资金链紧张的百强房企手中的部分项目转变。房企降低杠杆率将是大势所趋，否则利润率将遭到极大侵蚀。在这种大环境之下，三类房企有望杀出重围：一是融资优势明显的龙头房企，如保利、万科等；二是有独特拿地优势的房企，如招商蛇口、中国金茂等；三是开发品质极高的精品房企，如滨江，绿城等，可以走轻资产运作模式。后续的房企融资或许会向真股权融资发展（如平安不动产），保险或基金+开发商的一二级联动模式或将逐渐被效仿。地价上涨预期不再之后，开发商也有动力向轻资产模式转型。在日前召开的中央经济工作会议重申“住房和住房不应该被炒作”，同时，还提出要加大对城市贫困人口的住房保障工作，加强城市更新改造和现有住房升级，搞好工作。在市区老城区，大力发展租赁住房。这也表明了房地产市场未来的一个发展方向。

2020年房地产一季度市场受疫情冲击明显缩量，重点城市成交规模降至近十年同期最低水平，其中2月同比降幅超七成，3月成交规模逐渐回升，但仍不及去年同期，部分热点城市市场恢复相对较快；新房价格经历短暂小幅调整后转涨，整体较为平稳。二手房价格以下跌为主，有121个

城市3月份二手房价环比2月份下跌。土地市场供需规模均回落，住宅用地成交楼面价结构性上涨明显，部分热点城市优质地块推出量增加，土地竞拍热度较高。

房企短期销售回款承压，叠加偿债规模高企，一季度资金需求不减；拿地规模有所下降，布局更加聚焦热点一二线城市。2020年品牌房企销售目标趋向审慎，伴随着行业发展转向高质量发展阶段，企业逐渐回归本源，将客户需求放在首位，新冠疫情的出现将加速房企锻造自身产品优势、打造高品质的社区服务，提升核心竞争力。

当前国内疫情已获得阶段性成效，但国外疫情集中爆发并呈蔓延态势，对我国经济带来新的不确定性，中央继续加大逆周期调节力度，促进经济恢复发展，降息降准依然可期。短期来看，房地产行业仍面临一定压力，未来仍将有更多地区优化调控政策，以稳定市场预期。预计二季度受疫情压制的置业需求将逐渐释放，房地产市场也将逐渐恢复，但短期需求释放动力的强弱仍跟疫情发展态势密切相关，一二线城市整体恢复或相对更快。

以恒大为代表的各大房企开启了VR看房、在线营销等一系列活动，以降低疫情不利影响。同时，国家和各地方政府出台了一系列减负优惠政策，对地产行业投资拿地、限购等政策有所松绑，预计后期将促进地产行业发展。

物 业

截止到2019年12月31日，全国物业企业数量超12.7万家，物业管理面积为225亿平米。未来，伴随城镇化进程的推进，全国的新房交付面积以及国家对存量物业的改造面积将更上一个台阶，物业行业的管理面积也有巨大的上升空间。

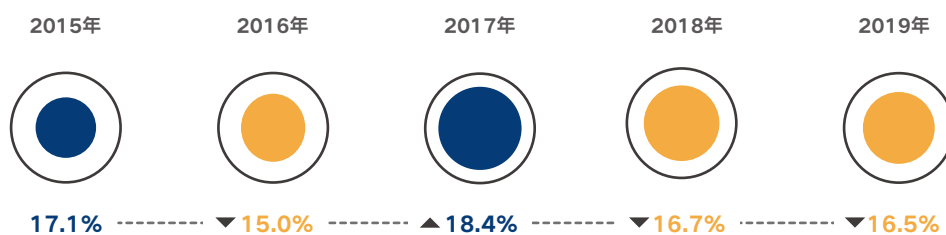
在行业管理规模持续上升的当下，2019年百强物企的管理规模的集中度超35%，而同时期的百强房企规模的集中度已经高达73%，两者之间差距较大，物管行业的分化情况还将持续加大。目前各家企业主要是处在拼规模的阶段，物企在规模扩张主要采取四种手段：承接母公司的项目、收并购、市场外拓以及顾问介入。所以，有开发商背景的物管企业在规模扩张上表现是优于独立第三方的。

未来上市物企规模扩张会更趋理性，同时在对上市企业募集资金的研究中发现，第二大用途是增值服务，占比大概在40%。这是因为增值服务的利润率更高，募集资金的投入有利于提升公司的综合盈利能力。而在增值服务中，外延服务和智能化的平台搭建各占半壁江山。在这种发展趋势之下，非住宅物业的发展壁垒也将会被打破。因为非住宅物业目前盈利能力比住宅物业要高，但是目前国内非住宅物业发展相对较慢，原因在于国内融资成本过高。很多开发商在做持有商业物业时候，融资成本过高，行业平均在10%左右，回报率只有3-4%，所以很多企业不愿意去做。但是和住宅物业物业费水平低、收缴率低以及上涨难度大的短板相比，涉足多元业态服务的物业企业拥有可以将大面积之前未被重视的服务领域圈起来，抢占先机，扩大服务规模，并且能获取高于住宅物业的物业费和收缴率，提高企业经营业绩这两大优势。

行业人才流动趋势

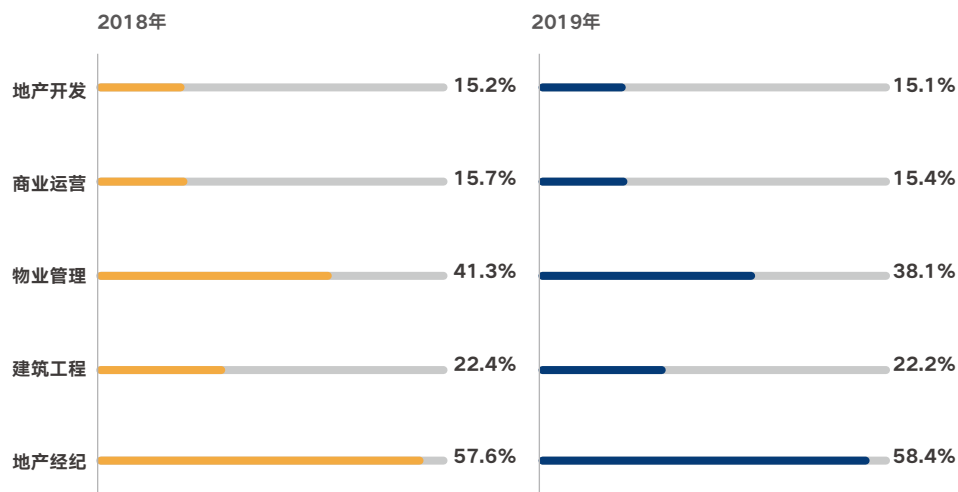
房地产行业2019年受宏观政策调控等因素影响，进入深度调整期。2019年房地产行业员工主动离职率为16.5%，相比2018年有所下降，组织人员结构优化力度加强，相应的员工被动离职率有所上升。

房地产行业近五年员工主动离职率



房地产行业各细分领域2019年员工主动离职率相比2018年均略有下降，受疫情影响，2020上半年预计人才流动普遍放缓。

地产细分行业员工主动离职率

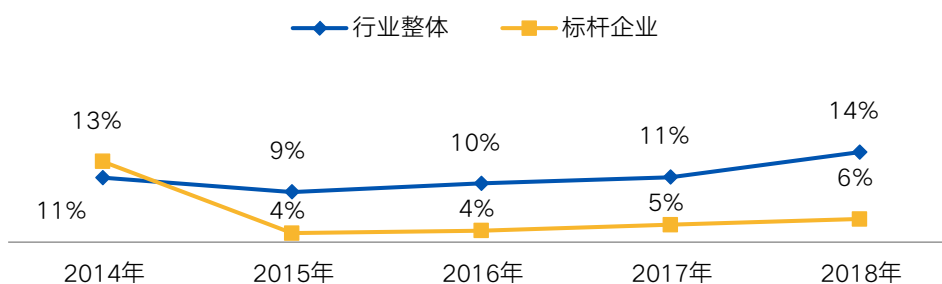


组织效能提升与人员配置优化

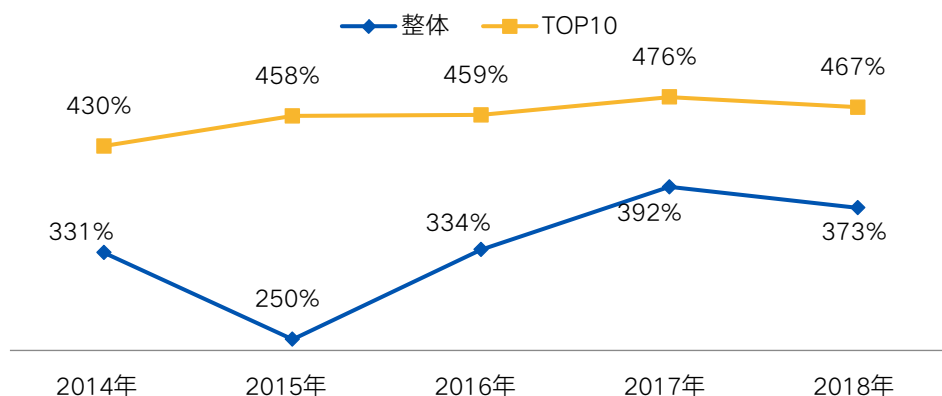
2020年品牌房企销售目标趋向审慎，伴随着行业发展转向高质量发展阶段，企业逐渐回归本源，将客户需求放在首位，新冠疫情的出现将加速房企锻造自身产品优势、打造高品质的社区服务，提升核心竞争力。后疫情时期，房企需要依靠清晰的战略、产品的差异化、强运营效率，即整体综合竞争力去PK和较量，而综合竞争力打造的关键在于组织与员工效能的持续优化与提升。

从A股上市房企近年来的人工成本效率指标可以看出，行业标杆企业的人效指标优于行业整体，大部分房企的组织与员工效能指标，仍有较大提升空间。企业通过持续的组织业务流程优化、组织模式创新与人才能力提升、数字化技术应用等举措，实现人效提升。

企业人力资本效能衡量关键指标-人事费用率
行业标杆企业 VS 行业整体



企业人力资本效能衡量关键指标-人工成本利润率
行业标杆企业 VS 行业整体

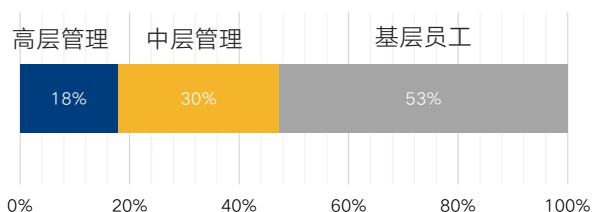


后疫情时期，企业的人员配置需根据业务变化及时调整优化：

- 1.业务模块人员配置：根据企业战略方向，资源向重点、新兴、转型业务倾斜；
- 2.优化序列结构，确定管理人员合理比例，促进组织扁平化，提升管理效率；
- 3.提升核心岗位、关键人才占比：根据组织战略确定组织核心能力，围绕核心能力建设，确实核心岗位和关键人才能力，优化人员配置；
4. 优化不同地理区域间人员配置，实现资源高效利用。

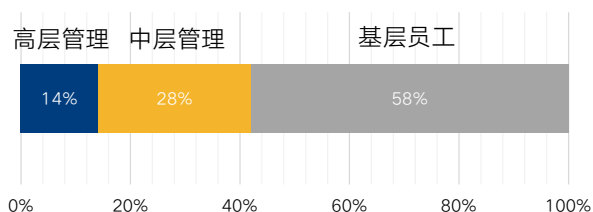
中智2019年调研结果显示，地产招商人员与商业运营人员各层级人员的配置比例，采取大约2:3:5的配比。

招商人员配置（平均值）



	高层管理	中层管理	基层员工
平均值	18%	30%	53%
25分位值	11%	18%	37%
50分位值	17%	25%	56%
75分位值	25%	40%	69%

运营人员配置（平均值）



	高层管理	中层管理	基层员工
平均值	14%	28%	58%
25分位值	2%	23%	39%
50分位值	11%	28%	63%
75分位值	26%	33%	70%

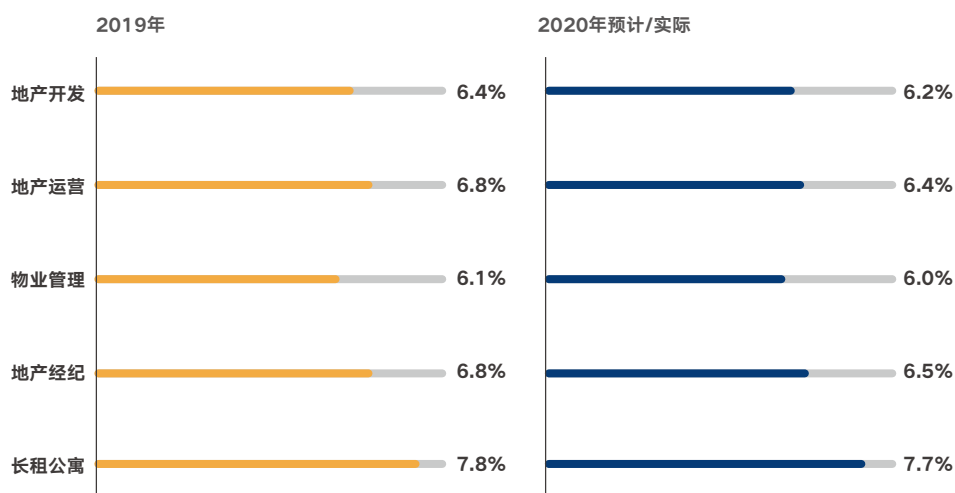
行业调薪趋势

地产行业2020年预计调薪率为6.2%，相比2019年有所下降。



从地产各细分行业2020年调薪率来看，相较于2019年均略有下降。受疫情影响，2020年房地产一季度市场受疫情冲击明显缩量，地产行业资金成本及去化压力加大，部分房企采取暂缓调薪、下调加薪比例等举措。国家和各地方政府针对地产行业近期出台了减负优惠松绑等刺激行业发展的政策举措，预计2020年下半年地产行业将逐步恢复发展，企业薪酬激励政策将进一步向核心重点人群倾斜，尤其是对公司资金成本、运营管理效率、产品创新、营销去化有促进作用的人才。

地产细分行业调薪率



行业薪酬水平

2019年房地产行业各业态薪酬差异系数-一线城市

细分领域	平均年固定薪资	平均年总现金收入
地产综合	1.00	1.00
地产开发	1.34	1.32
地产运营	0.94	0.88
物业管理	0.59	0.52
地产经济	0.45	0.79
长租公寓	0.66	0.60

2019年地产开发行业热门职位年总现金收入（万元）

热门职位	层级/级别	25分位	50分位	75分位
投融资总监	总监层	76.6	94.2	104.9
项目总监	总监层	88.9	103.3	129.0
招商总监	总监层	63.0	82.2	93.7
工程造价经理	中层	25.6	34.7	44.5
机电经理	中层	33.2	42.2	52.3
工程管理经理	中层	33.0	46.3	54.8
商业运营经理	中层	31.6	40.3	52.1
营销策划经理	中层	27.9	36.9	46.0
建筑设计工程师	中级	15.7	19.9	24.9

行业人才激励

地产行业受疫情冲击，房企短期销售回款承压，叠加偿债规模高企，一季度资金需求不减；拿地规模有所下降，布局更加聚焦热点一二线城市。在成本压力加大的情况下，房企纷纷采取控本提效举措，根据不同业务、不同阶段、不同类型员工特点实施差异化激励，对于后疫情时期的房企显得尤为重要。

房地产激励特点观察 | 各阶段关键人才变动奖金设计特点

阶段特征

关键人才

变动奖金设计特点

01



项目开发阶段

- 资金投入的“烧钱”阶段，最大程度降低融资成本。
- 效率优先，快速开发，工程时间节点达成。
- 关注项目策划的盈利能力

- 融资人才
- 项目开发人才
- 项目策划人才

- 吸引力和激励性并存：薪酬水平整体定位高，中长期激励和短期激励并重
- 奖金方式：项目奖金+项目跟投等中长期奖金
- ✓ 根据工程进度或销售/招商收入等方式确定奖金基数，按照提取比例及系数提成。
- ✓ 根据项目资金峰值定项目跟投总额，按毛利比例分红。

02

招商销售阶段

- 强调出租率、销售指标达成率、销售回款率等业绩指标，重视资金回笼。
- 严格把控工程交付时间

- 营销策划人才
- 招商人才
- 销售人才

- 激励性为主：低固定，高变动奖金，奖金形式多样
- 奖金方式：招商/销售佣金+目标绩效奖金+专项奖金
- ✓ 按照招商额/销售额或达成率的一定比例定佣金奖金。
- ✓ 根据目标销售收入或招商收入分梯度定绩效奖金，采取以部门为单位考核，再到团队及个人。
- ✓ 设立超额奖金、主力店招商奖等多样化奖金形式。

03

运营回报阶段

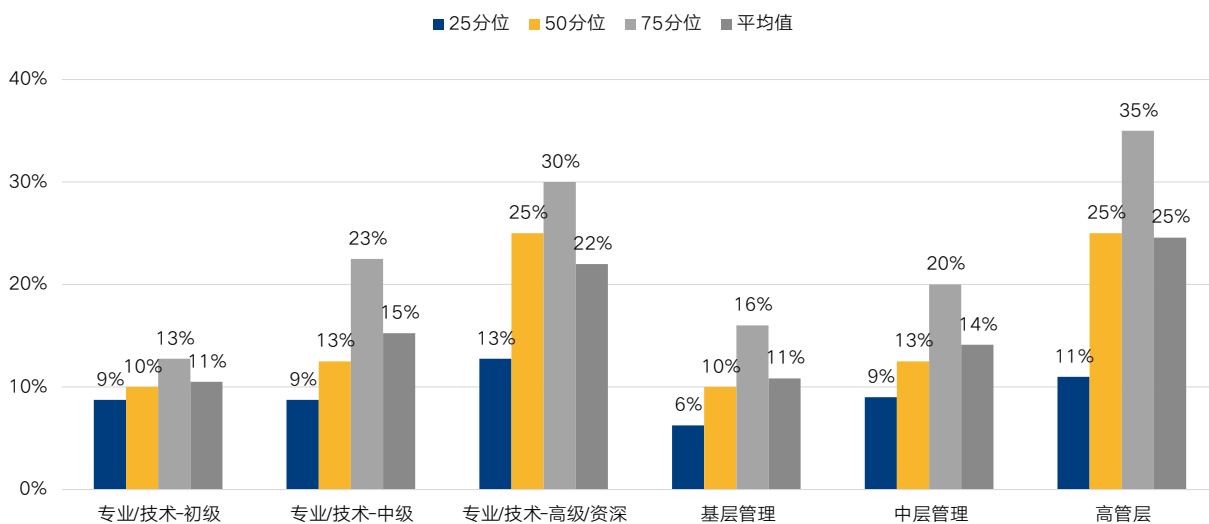
- 注重持续盈利的能力
- 关注外部变化趋势，创新迎合新的需求
- 挖掘物业新的增值点

- 运营管理人才
- 物业管理人才
- 营销策划人才

- 吸引、保留和激励：薪酬水平定位高，强调及时激励和中长期激励
- 奖金方式：绩效奖金+中长期激励奖金
- ✓ 关注运营效率、质量、创新等指标，设置季度奖金、年度奖金、利润分享奖金，根据绩效达成情况、超额利润情况兑现。
- ✓ 使用股权激励等多种中长期激励方式。

随着人员级别的提升，关键/绩优人才年薪水平相比同级平均年薪差异越大。

房企关键/绩优人员年薪水平相比同级别人员平均年薪高出比例

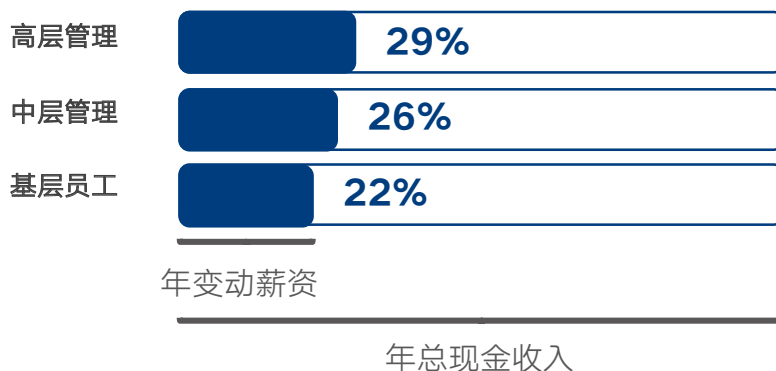


招商人员的年变动薪资占年总现金收入的比例在22%到29%之间；

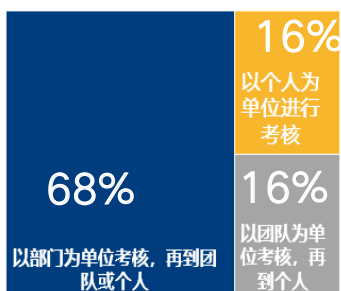
招商人员绩效考核采取以部门为单位考核，再到团队或个人的方式为主，集中体现商业地产以实现整体出租率为主要衡量指标；

招商人员绩效奖金包来源以2种方式为主：一种是员工个人目标奖金的累加；另一种是招商收入的一定比例。

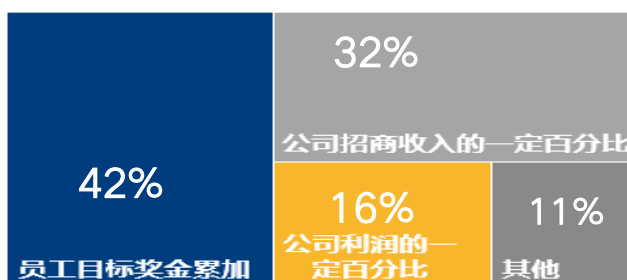
招商人员



招商人员绩效考核方式



招商团队/部门绩效奖金包计算方式



行业客户

大制造



消费品/零售贸易



高科技



金融



汽车



能源化工



房地产



发展与荣耀

2003年发展至今,中智咨询已经拥有470余人组成的专业咨询团队并在综合化、国际化进程中不断创新。凭借强大的人力资源研发与服务基地,连续6年入选中国管理咨询50大机构,位列人力资源管理咨询第一位。



中智咨询以上海、北京、广州、深圳、重庆、成都、西安、武汉、济南等9个主要城市为中心，建立了覆盖华东、华南、华中、华北、西南五大区域300多个城市的全国性管理咨询服务网络，凭借精干专业的顾问团队，多元化的服务体系，创新的管理技术，发挥跨区域合作优势，为客户提供全方位的管理咨询整体解决方案。



更多信息敬请咨询全国薪酬热线: 400-8811-878
中智薪酬官网: <https://raa.ciichr.com/>
电子邮箱: ciicsurvey@ciichr.com