

多项目开发的管理模式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/467/2021_2022__E5_A4_9A_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_c67_467531.htm 在新的市场政策下，房地产开发企业很难再通过土地储备而“坐享”土地增值收益，企业投资收益越来越依赖于房产开发。项目成本越来越高、利润率越来越低，将是市场主要特征之一。这意味着，要想持续、快速、稳健发展，房地产开发企业必须追求规模效益。因此，实施多项目开发并最大可能地提高项目附加值和利润率成为开发企业的必然选择。根据兰德企管研究室2006年10月的市场调查结果，在随机选取的300家各类典型房地产开发企业中有84%的企业在同时进行多项目开发，有15%的企业同时开发的项目数量在5个（含）以上；其中，73家房地产上市全部进行多项目开发，资质一、二级企业中90%进行多项目开发。可以说，多项目开发是当前房地产市场的最主要特征，是企业做大、做强的必由之路。“多项目开发综合症”多项目开发下，特别是多项目开发初期，许多企业都存在一些问题，表现在以下几个方面： 公司与项目部（项目公司）之间职权分工不明确，工作接口关系不清晰； 公司本部的支持和管理职能不能有效发挥，难以对项目部实施有效考核； 项目部（项目公司）受项目经理的“人治”影响较大，或者过于依赖公司，或者不愿服从公司管理； 项目部（项目公司）的执行力较差，计划、方案、指令等的执行结果往往有较大偏差； 与股东、供方等合作单位的公共关系不融洽； 人力资源、资金供应紧张，既有资源又不能实现共享； 对企业品牌建设贡献不大，等等。这

些问题是“多项目开发综合症”的主要特征，所导致的结果往往是：工作效率低，目标偏差率大（特别是计划成本、利润目标）。一家上海著名开发企业的董事长说：“公司正在运作的的项目有八个，其中六个在外地，即使是每月每个项目去一趟，二十天就没了，公司一大堆事也要处理，还要跑地、跑钱、跑关系，一个月四十天也不够用，都成铁人、飞人了。”想必像这位董事长一样的在业界企业中不在少数。为什么会出现“多项目开发综合症”？原因主要有三个方面：第一，业务发展战略不清晰 战略发展规划是企业发展的指南针、北斗星。房地产开发企业的业务发展战略一般包括市场发展规划、区域发展规划、产品发展规划等。在多项目开发之初，房地产企业就应该研究、制定清晰的发展规划。如市场发展规划，土地一级开发、房产开发、经营性物业开发等三个市场的发展规划是什么，各自目标是什么，应该一一明确。如区域发展规划，是主攻北京、上海等一线城市，还是下二线、三线城市；是集中在本地区，还是扩展到珠三角、长三角、京津塘地区；是拓展厦门、宁波、青岛、大连等沿海城市，还是拓展福州、南京、济南、沈阳等省会城市等；是重点发展东部城市，还是积极发展武汉、长沙、合肥、南昌等中部城市。在确定了目标方向后，还要进一步分析目标城市的商品房空置率、第三产业比重等，以确定进入的先后顺序，这些问题也都要一一明确。再比如产品发展规划，产品模式是什么，项目规模是多大，各类产品（高档、中档、普通商品房等）的比例是多少，产品理念是什么，类似的问题都必须在多项目开发初期予以明确。新市场、新形势，房地产开发企业必须尽早由机会导向转变为战略导向，否则盲

目性扩张将极易引发或放大“多项目开发综合症”。第二、资源配置不合理众所周知，房地产企业是资源密集型企业。按范围划分，房地产企业资源可分为内部资源和外部资源。其中内部资源包括人力资源、财务资源、土地资源、技术资源、品牌资源等，外部资源包括供方资源、政府资源、客户资源等。按性质划分，可分为显性资源和隐性资源。其中，显性资源即物质资源，包括人力资源、财务资源、土地资源、客户资源等，隐性资源即非物质的资源，如技术、品牌、文化、公共关系、战略、制度等。社会发展的过程是资源配置的过程，企业发展的过程也是资源配置的过程。企业要实现持续健康发展，必须要做到各类资源的最优化配置。只有做到资源的最优化配置，才能使资源价值最大化，既可以防止某些资源的浪费，又能减少因某些资源的短缺（所谓“短板”）而影响企业的发展。资源整合是资源配置的内容之一，资源配置才是企业发展所必须具备的核心能力。许多企业在实施多项目开发时，不能有效地优化、配置资源，有的以“短板”资源为配置标杆，显得过于保守，致使造成其他资源的浪费；有的以“长板”资源为配置标杆，显得过于冒进，致使其他资源（如人力资源、资金资源）过度紧张，甚至经不起重大外来因素的影响或冲击。顺驰就是这方面的活鲜鲜的例子。事实上，不只是顺驰，业界绝大多数从事多项目开发的企业都普遍存在资源匮乏的现象，包括人力资源匮乏，资金资源匮乏，技术资源匮乏，等等。不匮乏的，却往往是土地资源、关系资源，这真实市场给各个企业开的一个大玩笑。第三，规章制度不健全企业要保持持续、稳健的发展必须建立、健全一套全面、适宜、有效的规章制度。与其

他行业相比，房地产开发企业在人力资源、资金运作、成本控制、招标采购等方面有很大的特殊性和管理的难度。针对不同的管理板块或职能模块，房地产企业应建立以下管理分体系：行政事务管理体系；信息管理体系；法律事务管理体系；人力资源管理体系；财务管理与成本控制体系；投资者关系管理体系；供方管理与采购管理体系；项目（工程）管理体系；营销管理体系；客户关系管理体系，等。健全的规章制度、完善的管理体系是企业发展的基本保障。在发展初期，因为管理层级少、人员少，只有一本简单的《管理制度汇编》就可以了。但是在多项目下，人员多了，部门多了，层级多了，资金流、信息流复杂了，工作流程拉长了，如果企业没有一套全面、适宜、有效的管理体系，就必然导致权利交集或责任真空，进而出现“多项目开发综合症”。不要盲从“标杆”企业或许是快速发展的中国房地产业缺乏真正的榜样，许多企业习惯给自己找一个标杆企业。对顺驰褒也罢，贬也罢，在顺驰快速发展的初期，想必顺驰还是挑逗起了许多业界企业羡慕的目光，特别是一些也处于快速发展阶段的企业中有不少企业将顺驰视为标杆。当然，更多的企业还是将万科视为标杆，特别是在冯仑先生发表《学习万科好榜样》后，将万科视为标杆企业的企业就更多了。树立标杆企业可以使企业在共同愿景下形成共同努力的目标，树立标杆企业的目的是学习，但绝不应是照搬或盲从。以万科为例，之所以希望业界企业不要盲从，有两点原因：第一，没有可比性截至2005年末，万科总资产219.9亿元，净资产83.1亿元。2005年，万科实际完成开工面积259.3万平方米，同比增长7.9%，同期竣工面积217.4万平方米，同比增长37.9%。虽然

很多单项指标万科都不是第一，但在综合实力上，万科在国内房地产业是名副其实的NO.1。万科能成为业界的NO.1有很多历史的、现时的、客观的、个人的原因，是绝大多数企业所无以比拟的。特别是万科的研发力量、服务观念、品牌价值、企业文化是难以模仿的。另外，多年来，万科走的是做减法的专业化之路，而业界许多企业走的是相关多元化之路：不仅自己的销售公司、物业公司，甚至还有建筑公司、绿化公司——也没有什么可比性。再说，万科的专业化发展模式有其历史的原因，对万科是成功的，但对其他企业却不一定适合。每一家企业有每一家企业的特殊情况，企业群本身也是多元化的，怎么可能有单一的发展模式呢？对每一家企业来说，适合自己的，就是最好的。第二，万科的项目管理模式不是高效的模式 鉴于企业规模、项目数量和市场布局，万科采用的是四级管理机制：集团公司 - 区域公司 - 城市公司 - 项目部。因此，其结构设计、岗位设置、流程设计都是按照四级管理机制设计的。对业界绝大多数房地产企业来说，因为项目数量比万科少，开发格局与万科不同，一般采用三级管理机制就可以，即：公司 - 城市公司 - 项目部，甚至是两级管理机制就可以，即：公司 - 项目部（项目公司）。管理层级越多，信息链就越长，工作效率就越低，这是普遍规律。许多企业盲从万科的管理模式，甚至有个别咨询结构推广、复制万科的管理模式，或者按照万科的业务流程为其他企业咨询，其结果真是难以想象。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com