

房地产公司组织管理模式探析 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/226/2021_2022__E6_88_BF_E5_9C_B0_E4_BA_A7_E5_c41_226623.htm 根据北京大学的一项调研结果显示，房地产公司多项目开发往往会面临“成长的烦恼”：项目运作中的对口关系不明，权力纷争较多；总部的指令在实际执行中走样；与合作单位的关系趋向紧张；利润率与预期相差偏大等等。在快速扩张下，房地产企业的资金、人员、资源等往往会出现极限状态下的不适应性。多项目同时运作开发，各项目在地点、物业类型、产品品质、客户定位、价格、营销策略等方面均有不同性，所以在投资管理上、人力资源管理上、产品设计上、销售上都会有所不同。虽说房地产企业的产品开发模式可以复制，企业管理模式不能沿袭，但业内优秀企业的成功组织管理经验、模式，对多项目运作的房地产企业还是有一定的借鉴意义。具体讲，房地产业内公司采用的组织管理模式主要有三种。职能管理模式在职能管理模式下，项目运作的主要职能（比如资金运作、规划设计、营销、销售等）集中在公司本部，项目部只从事施工现场管理。这种模式的优点有：有利于节省人力；有利于充分利用公司已有的公共关系资源，降低重新公关的费用；有利于有效控制，便于统一协调，共同行动；通过公司职能部门的运作与培育，成为项目经理的“摇篮”。不利之处也很明显：职能部门权力集中，易产生权力“寻租”；职能人员责任大，对人员的素质要求非常高；职能人员多头管理、工作繁忙，易顾此失彼、亲疏有别，总部管理成本大幅上升；项目总经理权力过小，受多头管理，积极性不高

；问题往往集中于总经理，使总经理成为不断开会和协调的“机器”。项目公司模式项目公司成为项目开发工作的全权负责主体，项目经理对所有涉及项目的工作负有主要责任。这种模式下的优点是：分工明确，责任明确，目标明确，项目公司内部人员对项目有很深的认识；项目公司总经理权力集中，便于指挥和决策；易实现本地化经营。不利之处在于：机构庞大，管理的等级多，管理成本高；项目总经理权力集中，一旦离职或工作失误，会给项目造成重大的影响和损失；不利于公司现有内部资源和公共关系资源的利用，易造成重复浪费；项目之间各自为战，领导风格会决定项目风格；项目之间沟通较少，不便于统一协调，共同行动，不利于公司品牌的增值，统一性也会受一定影响。没有进行战略转型之前的上实发展（上实集团旗下房地产上市公司）就是采用的这种管理方式。矩阵管理模式现实中，大多数房地产公司其实是采用两种模式的混合体，冀望采两者之所长，避两者之所短。基本的模式就是：项目部成为项目执行的负责主体，职能部门成为资源提供、建议与监督主体。这种管理模式的优点在于：公司能对各项目实现及时、有效的服务和监控；充分利用公司既有的公共关系资源；充分利用、整合和配置公司内部的资金、人力等资源；充分调动项目部的主动性、积极性和创新能力，决策迅速、正确。而在这种模式下面临的最大风险在于：项目部与职能部门之间的权责关系不清，容易造成相互之间的相互推诿、指责；员工介入双重职权之中，多头管理造成思想及行动上的混淆。管理模式作为一种不可仿制的无形资源，要根据房地产企业不同的发展阶段、背景、战略目标、人力资源状况等，适时调整。比如，

上实集团在将房地产业务进行整合之前，上实发展采用的是项目公司制管理模式，总部仅仅关注每个项目的主要财务指标及目标的实现情况，通过在各项目公司的董事会层面发挥影响力，而项目公司的总经理一般是外聘的职业经理人则全权处理与项目实际运营相关的事务。但根据上实控股的业务整合要求，上实发展并入上实集团后，配合业务战略转型，管理模式转换成了总部职能管控为主，将所有与项目运作有关的重要事务收归到上实集团层面，形成了上实集团总部层面无比强大的职能部门，深度参与每个项目从项目拓展、规划设计、营销企划、销售管理、物业管理等诸多方面，项目部职能仅仅定位为施工现场的管理。形成一套适合各自业务特征的组织管理架构不是一个可以一蹴而就的工作，但无疑需要付出持续的努力。而业内优秀企业的经验正从某些视角提供了可资借鉴的样板。 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