

项目综合管理：房地产开发商如何突破多项目管理瓶颈 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/283/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_283694.htm 2002年国土资源部出台了《招标拍卖挂牌出让国有土地使用权规定》，预示着房地产行业开始进入市场化阶段，给房地产开发企业带来了更多的跨区域、多项目同步开发的机会。当时，对于大多数公司而言，都是开发单一项目，所有部门都围绕着一个项目开展工作，驻场代表制盛行。经过近五年的发展，这些公司都陆续进入多项目同步开发阶段。于是，多项目管理成为房地产开发企业管理层面面临的重大课题。

多项目同步开发面临的主要问题

山东某开发企业成立于1993年，企业董事长和总经理出身于建筑设计专业，自信精于项目管理。初期，采取团队作战方式，公司上下都服务于同一个项目。经过十几年积淀，在规划设计、工程管理和成本控制等方面集聚了一批老资历的专家，高工有十人左右。员工的能力更高了，经验更丰富了，但是执行力却下降了。项目部仅负责现场管理，项目负责人不知道在哪些方面自己可以独立决策，各部门间协调效率低，流程接口不清。原来一直靠总经理协调，现在无法兼顾所有项目。

北京某房地产企业一直采用充分授权型的项目管理模式，各开发项目都由一位副总经理任项目经理，项目部设有负责前期规划、市政、预算和现场管理的专业人员，主要开发工作基本由项目部来完成。随之带来的问题是：资源和能力都掌握在个体身上，每个项目的风格、质量、进度都依赖于个体；职能和业务部门对项目部缺乏有效的监督和指导。大家会说这是“张副总的风格”、“那是王副

总的风格”。在进一步扩张的过程中，大家对于能否有效控制风险感到担忧。在同多家房地产开发公司交流过程中，都发现了类似的问题。归纳起来，房地产开发公司在面临多项目管理局面时，主要存在以下四个方面的问题：缺乏人才支撑。企业在进行多项目扩张过程中，往往感到项目管理人才的匮乏。人才成为制约企业项目扩张的关键因素。缺乏清晰的战略定位。战略指引着企业未来发展的方向、策略，以及需要打造的核心能力，进而为确立企业管理理念和组织结构提供依据。当战略缺失时，企业选择管理模式是盲目的，这也是许多企业想学万科和金地而毫无成效的原因。组织结构僵化。在进入多项目管理阶段后，很多企业仍然沿用创业阶段的管理模式，并没有相应地进行组织结构调整，没有清晰地界定公司本部同区域公司、项目部之间的决策权限划分，没有搞清楚部门与项目部之间的监控关系、考核关系。在职能型结构下，项目部在协调工作时难度加大，丧失效率；在充分授权的结构下，则又削弱了对项目部的指导和监控能力，风险激增。欠缺标准化的产品和规范的流程。一个项目就是一个产品，当产品没有标准时，就很难确立管理目标；如果再没有规范的流程，则每个项目都会隐藏着巨大的市场风险和管理风险。解决项目管理问题的思路与方法 很多企业相信，向标杆企业学习是最佳的改进路径。于是，大家争相向万科、金地学习，但往往无功而返。原因何在？因为无论是万科，还是金地，其项目管理模式与组织结构都是同其战略相适应的，同时，又与企业文化融为一体的。也就是说，企业战略、管理模式与组织结构、企业文化等三者之间是紧密关联的，而不是孤立的。当企业脱离自己的战略和文化来思

考组织变革时，其结局无疑是失败的。另一方面，企业都有自己的历史，历史形成既定的思维模式、管理方式与人才结构，组织变革必须考虑到历史延续性。因此，企业要想成功地进行多项目同步开发，避免管理失控，则需要从五个方面来思考和构建项目管理模式，调整组织结构。基于清晰的战略导向。首先，企业的产品强调标准化、快速复制，还是强调个性化、雕琢精品。前者，适宜集权，例如万科；后者，则适宜放权，例如金地。其次，企业是专注培育自身的能力，还是主要打造资源整合能力。前者，倾向于集权，而后者更倾向于授权。兼顾历史经验与人才结构。企业在发展过程中，逐步形成自己的管理思维和方式，也造就了相应的人才队伍。当组织变革跨度过大时，员工个体和整个组织可能都难以适应。因此，企业更适合渐进式变革。例如，只要不违背战略要求，原来采取充分授权管理模式的，转向强矩阵管理模式时更容易过渡；原来采取职能管理模式的，转向弱矩阵管理模式会容易被员工接受。优化组织结构。依据企业战略、历史和人才结构，可以确立公司本部、区域公司与项目部的职能定位和权责划分，进而确立组织结构，让各级员工明白自身的职责与权限。这是实施多项目管理的基础。制度\流程配套。当确立了管理模式与组织结构之后，还必须要有具体的操作方法供员工所遵循。因此，需要建立与之相适应的系统性的管理制度与流程，让员工深刻理解如何正确地做事。企业文化支持。新的管理模式代表新的管理理念，必须为全体员工所理解和接受，否则会遭到员工的抑制或者执行不力。因此，需要持续地进行战略沟通，让员工了解变革的根本目的和目标，从而转化为员工的具体行动。 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