

京海投资公司房地产企业服务价值链管理 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_BA_AC_E6_B5_B7_E6_8A_95_E8_c41_65346.htm 1. 企业发展的需要
房地产企业由于成立的时间短，在行业的快速发展期，企业主要精力都集中在规模的扩张上，而管理则由于没有得到足够重视，始终沿用粗放的模式，即使有部分接受了现代化项目管理知识教育的优秀人才，也因受制于整体的管理意识而无法得到充分发挥，因此不可避免地产生了诸多问题，如制度不完善，业务流程与组织机构设计不合理，管理存在漏洞，导致企业内部明显地缺乏监督与约束机制，从而滋生腐败现象；职责接口不合理、不明确产生工作饱和度不均，导致工作效率低下、资源的浪费严重、人员流动频繁；信息不对称，沟通不畅，变更管理及相互协调困难，成本过高，面对行业的快速变化和外部环境变化反应滞后；房地产项目生产过程特殊，相关的上下游单位众多，由于缺乏必要的项目管理评价指标体系和控制手段，价值标准和产品标准受上下游单位影响大，执行困难，生产过程中不确定因素多，风险大。京海公司与行业内的大部分企业一样或多或少地存在上述问题。

2. 消费者和社会价值的需要
消费者对房产质量、环境、配套、物业管理等要求越来越高，需要拥有对生产过程的知情权，所有这些要求的满足和信息的获得都必需通过房地产企业来实现。所有企业事实上都认识和重视客户要求，由于缺乏行之有效的手段，导致很多问题不可避免，如缺乏对客户需求分析研究的前瞻性、系统性，缺乏有效的项目管理尤其是质量安全等管理和控制的手段，导致豆腐渣工程时有发生

，企业管理水平与社会期望出现差距。社会对房地产企业的评价，除了楼盘的数量、品牌外，更关注物业的质量、生态和环境、物业管理质量等。这些都对房地产企业项目生产和运营过程中的服务提出更高的要求。3．供应商的需要无论设计、施工企业、材料供应商等都是通过房地产企业来了解和满足最终的消费者的需求，而物业管理作为产品售后服务，也必须通过房地产企业提供业主的需求。4．竞争的需要随着WTO缓冲期即将结束，房地产企业同样面临国际竞争，这就需要我们提前采取措施，采用现代化的管理理念和手段，增强内功，为国际化竞争做好准备。就京海社区开发本身而言，由于集中了九大知名的房地产企业共同开发，竞争压力巨大，京海公司意识到，要实现集团提出的开发高品质楼盘，创一流管理的目标，要体现以人为本的人文环境，唯一的途径是管理创新。通过咨询、分析和策划，我们认为，采用服务价值链管理思路进行房地产项目管理是行之有效的方法。

（三）服务价值链管理实施的内涵和做法

- 1．确立和制定企业服务价值链管理战略
- （1）形成服务价值链管理的理念

房地产公司本质上是服务型企业，作为其核心的项目的生产过程却涉及到二三产业的众多企业和政府主管部门等，且生产的时间、空间跨度大，因而企业要想在长期的运营中建立核心竞争力，提供具有自身特色的标准化的服务，势必要将服务的标准在整个价值链上得到贯彻执行。在集团支持和指导下，京海公司经过反复酝酿，充分分析行业的特殊性和企业自身的迫切要求，按照“一流企业，一流品牌，一流服务”的要求，决定引入服务价值链的管理理念，并将通过服务价值链管理，逐步实现决策科学化、工作规范化、管理高效化

，在进一步提升京海品牌的同时，促进价值链上的所有企业共同提高，达到提升京海公司的核心竞争力的目的。我们运用和实践的房地产企业服务价值链管理，就是企业为了提高对消费者/业主提供满意的产品和售后服务质量，将围绕项目开发的上下游相关单位都纳入管理和服务的对象，制定和提供与企业品牌和项目开发策略相匹配的相关的管理、技术、质量、安全等标准，确保项目周期内任何一个阶段、任何一个单位都能采用统一的管理、技术和服务标准，严格执行并得到有效控制，最终满足消费者的需求。服务价值链管理也就是通过企业管理和项目管理的信息化手段，以共同的价值愿景为设计公司、承包商、材料供应商、监理公司、咨询服务公司和其他有关合作单位提供统一的平台，进行协同管理，产生具有独立企业人格魅力的核心竞争力。有别于传统房地产项目管理的思路，我们把设计、施工、材料等供应商看作我们的合作伙伴，以项目作为纽带，实现双向服务，既达到共赢的目的，既能高质量地为消费者提供满意的产品和服务，还提高了开发商对项目各阶段的管理和动态控制能力。

（2）坚持以人为本的理念服务的本质就是要体现以人为本的理念，创造和满足消费者的需求，提供他们所需要的物业和服务；做好企业管理和项目开发各个层次的绩效考评，为上下游供应商，特别是为作业层提供必要的管理支持和技能培训；实现合理的信息向相关人员合理流动双向通道，如提供每道作业的工艺、工法、成本和责任说明书，做到凡事都有规可依；按项目管理要求及时付款，避免过去经常发生的因拖欠工程款导致下游企业的诸多问题，包括拖欠劳务工资现象。制定合理的培训教育计划，通过不断的全员培训，逐步

提高员工及其参与项目的相关人员的项目管理能力和技术、工艺水平，在推动企业管理水平和项目管理水平持续改进的同时，满足了全体项目干系人的个人的发展要求。 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