

金地集团：高速成长企业的管理问题 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__E9_87_91_E5_9C_B0_E9_9B_86_E5_c41_65399.htm

集团化管理首要达成共识 金地公司的集团化管理模式，或称母子公司模式，我们认为母公司或者叫集团公司主要扮演的角色，应该有几个中心：投资决策的中心，管理调控的中心，资源配置的中心、信息整合的中心和品牌文化的输出中心。建立一个总体发展战略，是非常重要的。要做好集团整个发展战略，有赖于整个集团也就是母公司和子公司一起达成共识，只有达成了这样的共识，才能够做到母子公司远景是一致的，大家朝着一个共同的目标发展，如果没有这种共识，可能容易造成母公司和子公司之间远景、目标不一致，造成矛盾和冲突，也会影响到资源的分配和管理的效率。要抓好财务控制作为一家子公司，应该拥有充分的权力，这里所说的充分的权力，是指在人、财、物三个方面。对于财务方面来说，在下放充分权力的同时，应该怎样进行有效的控制，这是母子公司在管理时要考虑的重要问题。我们公司财务上是统一管理的，如子公司的财务负责人的任命，到资金统一的配置、调度和预决算的管理。做好信息共享及中央服务 信息共享对于一个大公司来说，非常重要。如果信息共享做不好，会出现管理效率低的情况，同时也会使公司在经营上比较迟钝，或者说灵敏度不够。一个公司大了之后，需要控制的关键点会非常多，可能要控制三十到四十个关键点。对于地产行业而言，关键点发生控制指标的变异之后，对整个系统的影响有时是非常隐性的，需要比较长的时间才会暴露出来。要较好的解决这

些问题，都要求做到信息共享。我们有非常强大的信息平台，对整个集团来说，可以时时监控下面资金调配的情况，生产进度、销售进度情况。要形成统一的企业文化 企业文化的一致性非常重要，我们非常强调核心的价值观，人或企业一定要用心做事、诚信为人，要专精致道，要不断的推广，使我们北京公司的同事也要有这样的思想，所以企业文化的统一也是非常重要的。去年我们推出了金地公司或者金地公司员工的行为道德规范，大家应该怎样做人做事，统一企业的基础价值观。我们推出的行为道德规范，金地公司自己取了一个名字叫“金地之道”。建立绩效管理体系 在很多公司，员工可能会抱怨做了很多事情，但奖励分配时不公平，或该提拔我的时候不提拔我，提拔了别人。或者上下级交流不畅通……有抱怨在一个企业里是非常正常的，但是怎样减少这样的抱怨呢？用最少的人力物力使产出最大化，这就要求你做出比较好的绩效考评体系。通过十几年的时间，金地公司已经制定出了比较好的从定量到定性的考评方法，既可以考评团队的业绩，也可以考评这一个人的业绩，既可以考评一个人的业绩，也可以考评一个人的能力。后来我们也创造了我们自己一套独特的甲A、甲B的末尾淘汰制度体系，还有业绩考评和薪酬的体系。在我们的管理中，已经发挥了比较大的作用，抱怨在减少，大家自身的能力在提高，这样的考评体系更加的人性化、科学化。金地公司今后会怎样走？现在金地公司完全是产品生产商，今后会不会做成一个投资商？作为地产资金的管理商人，规模可以做的很大很大，所以可能会从现在的生产商，变为一个投资商，这是我们的一个发展方向。具体一点，就是希望三五年的时间，净资产从现在

的十几个亿到三十几个亿，利润从一个亿到三个亿。今后我们会继续注重管理与人力的提升，去年我们做了品牌战略、绩效管理、文化建设等工作，今年我们希望做能力的提升，主要注重战略的管理能力、文化的管理能力、文化资源管理能力等几个方面。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