

房地产企业人力资源降本增效的路径探究

郝淑琴

(蓝城桃李春风建设集团有限公司,浙江 杭州 310000)

摘要:人力资源降本增效主要是指企业为了降低自身经营成本,从而保证其经济效益,在企业内部进行降本措施,在企业外部进行改革,以实现开源节流。总之,就是通过各种手段,压缩生产各个环节的成本,以保证最终效益。本文以房地产企业为例,结合房地产的实际情况,分析房地产企业降本增效的意义,探讨房地产企业人力资源降本增效的路径,以期为新时期企业提供有价值的参考。

关键词:人力资源;降本增效;房地产企业

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.08.019

1 引言

目前,全球经济依旧低迷,随着通货膨胀愈加激烈,房地产企业的经营成本压力急剧增加,以钢材为首的大量原材料上涨,房地产的经营计划被完全打乱,在当前形势下,房地产的情况愈加严峻,很多小的房地产企业都面临破产的风险。如何在夹缝中求生存,保证企业的正常运营,成为大部分房地产企业面临的问题。面对严峻的内外局势,房地产企业需要充分挖掘自身潜力进行自救,发挥人力资源降本增效,增加利润空间。房地产企业实行人力资源降本增效的作用主要从以下几个方面体现:首先是降本,就是从各个方面降低企业开支成本,提高企业效率,帮助企业及时复工的同时,能保证自身的利益发展。其次是降本增效是企业增加利润的途径,随着原材料的上涨,经济的低迷,成本增加的同时如何保证利润是一个关键问题,只有减少企业的资金占用,充分发挥企业资源的利用作用,真正做到降本增效,才能为后续工程提供资金保障。最后从降本增效的实际考量,通过人力资源绩效考核和预算管理,房地产企业需要将经营活动的主动性掌握在自己手中,改进绩效方式,降低内部员工生产成本,由内向外降低企业的管理成本。

2 当前房地产企业的形势分析

从国内形势来看,从2020年一季度开始,房产成交量大幅下降,据KRR地产销售排行榜显示,2020年第一季度,房地产百强企业整体销售规模较去年同期下降近20.8%。从第二季度开始,大部分房地产企业开始开放市场,但是客户群体明显减少。一方面是居民响应政府号召尽量不外出,另一面,由于市场经济大幅下滑,人们的生活观念也有一个巨大的变化,都希望拥有稳定的存款应对任何可能发生的意外情况。此外,通货膨胀引起的原材料价格上涨也加剧了房地产泡沫。随着国家“房住不炒”政策的出台,贷款政策的收紧,人们更加不愿意投资房地产,房地产企业面临前所未有的冷落期。

从房地产企业本身来看,由于一些特殊因素,工期被

耽误,施工人员无法正常返工,无法正常施工,导致工期收紧,各种延期交房、停工楼盘等。不仅影响项目的声誉,还会耽误销售回款,增加资金占用。一些不可抗力因素的影响,不可避免的会对工期造成延误,但是工程款项却需要按照合同支付,虽然有协商的余地,但也面临着合同履行风险。许多开发商甚至不得不支付一定比例的超额成本以赶上项目进度。作为刚性偿还的贷款的本金和利息也必须按时支付。一方面是耽误了房子的售卖,没有售卖资金进账,另一方面,面对银行和施工方的催债,使得大部分房地产企业不堪重负。对于大型房地产企业来说,都几乎无法支撑,对于风险承受力较弱的中小房地产企业,或将面临破产清算的危险。

3 房地产企业降本增效的意义分析

3.1 降本增效是现代企业发展的要求

房地产要想维持发展,就必须进行降本增效,从而保证企业的经济效益从而维持其稳定发展。具体需要怎么去实现呢?需要从降本和增效两个方面同时进行,降低成本的方法有减少不必要的人力成本,缩减经营成本,具体来说,就是房地产企业通过合理的规划人力支出,在人力资源上,通过更少的人力物力,创造相同甚至更多的经济效益,实现成本的缩减。在增效的方法上,房地产企业采取更加科学的人力资源管理,运用更加科学的考核方式,加强制度管理,提高企业各个部门信息化建设,保证运行效率,促进房地产企业的效益增长。

3.2 降本增效是提高房地产企业利润的关键

房地产企业进行房产开发的最终目的肯定是为了盈利,那么在经营过程中所需要的资金是逐渐积累起来的,当房产价值不变时,就需要缩减成本,提高效率。

房地产企业要想获得发展,就必须不断的储备足够的资金,为下一轮的投资作准备,只有企业资金周转顺利,才能保持良性发展。在不断投资开发新项目的过程中,其规模也是在不断扩张的,其产品的成本也会相应增加,那么每次所需要的资金就会增加,因此,降本增效就成了房地

产企业项目能否顺利进行的关键。由于人工成本是基于市场定价,不太可能压缩项目人工成本,那么就需要从施工项目的材料出发,尽可能的在保证质量的前提下,节约材料成本是降低工程造价的关键。

3.3 降本增效是提升房地产企业运行效率的手段

对于房地产企业来说,不断开发新的项目就是为了保证企业正常运转,使企业不断有新的资金周转,不断有新的款项来源,这也是房地产企业保证其收支稳定的重要保证。通过降本增效,使企业的预算降低,提高企业的实际收入。这体现在以下几个方面:当一个项目以相同的人力成本投入时,如果能够买到更低价格的材料,或者通过设计节省材料,就可以达到降低成本的目的。同理,如果以相同的材料成本,通过人力资源管理,降低人力成本,提高经营效率和生产效率,也可以达到提高企业经济效益的目的。因此,降本增效是提升房地产企业运行效率的手段,应该积极推进房地产企业的标准化经营管理模式,更好地实行降本增效。

4 房地产企业人力资源降本增效的实现路径

4.1 树立成本管控理念,实现房地产企业降本增效

4.1.1 规范管理制度,严格控制成本

需要在管理制度和流程上建立规范,增强企业的运行效率。对企业进行系统化的规范管理不仅可以加强企业的管理问题,还可以提高企业效率和思想意识。解决企业管理过程中的浪费、管理漏洞等。因此我们应该建立降低成本和提高效率的思想意识,并建立相关机制。加强过程管理,严格控制成本。企业要实现工作协同,就需要严格管控成本支出,将成本核算积极运用到成本控制中,消除不合理的成本费用,严格执行各个环节的支出审批,做到账目清晰明了,拒绝不合理的支出项目。规范管理制度,严格控制生产经营的各项费用,真正做到约束成本管控。

4.1.2 挖掘创新潜力,提高经济效益

创新潜力需要在长期的实践中总结得出,通过在房地产开发项目中,挖掘有创新潜力的人才,提高整体经济效益。不仅在人才上需要挖掘,在技术手段上也需要挖掘。不断发现新的产品、技术、材料,实现产品质量的提升。还可以引进高效的生产设备,既可以解决生产的时间成本,还可以节省人力。在日常的施工中,还需要优化生产系统,改造生产流程。总之,需要不断的创新,才能更上时代发展的步伐,保证项目更好更快的完成。

4.1.3 加强物资采购成本管理

对于房地产项目,一般都是通过社会服务招标信息平台进行集中采购,对于采购人员一定要货比三家,选择质量价格最合适的产品。安排专业的人员进行物资采购招标,降低企业成本。在保证货物质量和交付时间的前提下,选择价格更低的厂家。另外,对于施工现场的材料可以采取回收利用的原则,对于大型开发项目,一般都会有多余的材料,可以减少废料的产生,进行合理利用,避免浪费。

4.1.4 利用互联网技术,降低运营成本

通过优化劳动组织、工艺技术和管理水平,达到减员增效的目的。从源头控制成本,在总工程师的带领下完善技术降成本机制,优化生产布局设计,合理精简生产体系。统筹规划管理,注重成本联动效益。企业在生产经营过程中,不仅要注重产品价值链中各个环节的独立成本控制,还要努力将各个独立环节的总成本控制在最低的范围内。同时,要协调好不同业务环节中产品成本与资源消耗之间的内在关系。基于成本结构的动态关系,对产品成本进行系统的分析和控制,逐步将静态管理转变为动态管理。充分利用互联网技术,建立信息管理平台,提高内部运营效率。新技术的引入要求员工自觉提高自己的管理水平和信息技术的应用,这有助于提高工作效率,降低运营和沟通成本。

4.2 加强费用管控,提升房地产企业增效能力

4.2.1 加大对费用项目的管控力度

房地产企业需要统计出所有支出成本的发生项目,然后结合企业的实际情况,制定适用于企业现状的会计准则,保证企业的成本管理项目清晰明了。企业对于自身成本可控(如维修、公用事业、材料消耗、人工等),需要在保证自身生产经营正常的前提下使成本最小化,企业的任何成本和费用都需要事先进行效益评估和提前审批,一般企业会将资金审批给他们认为最需要的地方,从而保证资金的使用效率。

4.2.2 减少资金占用,减少财务费用支出

随着市场经济的改革,很多实体经济受到了影响,导致了商场的关闭,在市场经济不景气的情况下,也就出现了普遍的资金短缺,所以,房地产企业在采购方面可以采取小额信贷基金进行货物购置,以最小的资金支出,买到更多的材料,保证自有资金充足。

4.2.3 设立目标成本,进行动态成本跟进

在整个项目中保持动态控制。成本控制是在不断变化的环境中进行的管理活动,必须坚持动态控制的原则。动态控制是将劳动力、材料、机械施工过程,收集成本的实际价值,与目标值比较,检查是否有偏差,如果没有偏差,继续下去,否则找出具体原因,及时采取相应措施,成本控制在目标值。

4.3 多举措加强人力资源管理为房地产企业降本增效

4.3.1 从人力资源规划上控制劳动用工成本

房地产企业从员工入职、培训、考核、福利等方面有效控制企业人力资源规划,建立精简高效的组织结构,严格控制用工总量,合理优化人力资源配置。在严格的人力资源规划和管理方面,房地产公司可以采取以下几个方面的措施:一是严格控制用工总量的增加,确保按各单位用工计划录用员工;二是严格控制公司和二级单位人员的增加,新调入的大学生必须在竞争部门岗位前1-3年到基层队伍工作,鼓励培养多学科人才。

4.3.2 从人力资源组织结构上控制劳动用工成本

为了优化人力资源配置,提高人力资源管理效率,必须加强劳动定额和用工管理。劳动定额用工管理是房地产企业人力资源管理的一项重要基础性工作,直接关系到总人力成本和人工成本的有效控制,关系到企业市场竞争力的提高和经济效益的提高。加强劳动定额和人员管理是提高劳动生产率的重要手段,也是房地产企业转变经济增长方式的重要途径。

优化人力资源配置最基本的工作就是加强对员工数量的管理。公司对员工人数的管理以劳动定额的先进标准为依据,按照严格控制部门、部门、办公室的原则,适当控制辅助区队伍,适当放松矿山一线。根据各单位组织、部门、职能和生产规模合理设置岗位,进行岗位分析,在现有管理结构的基础上,对机构、岗位、人员进行调整适度,用效率、设备、规模、值班人员等确定能力标准,并严格按照人员配置能力计划控制劳动力用工总量。

4.3.3 从人力资源制度化建设上控制劳动用工成本

根据公司《员工考勤与休假管理办法》,严格检查员工出勤情况,加强纪律严肃性。定期或不定期整顿劳动纪律,加强对工伤、长期病假、旷工和内部离职人员的管理,制定管理措施,采取多种形式,视情况进行管理。因工负伤、病假、内部辞职,按国家有关法律法规和公司相关制度进行管理。制定内部人力资源市场相关制度,及时清理长期不值班人员,对岗位不匹配人员进行集中管理,进一步提高工作效率。

4.3.4 从人力资源薪酬体系上控制劳动用工成本

薪酬作为人工成本的一项重要支出,需要在加强人工成本管理的基础上,确定合理的薪酬总额,提高激励效果。加强预算控制,建立薪酬总额全过程管理制度。首先,根据集团公司的要求和企业的年度经济效益,制定公司的工资总额计划,在防止不超过工资总额的前提下,预留部分工资金额;二是在工资总额结算中,全面贯彻“利益决定分配”“增员不增薪、减员不减薪”的工资政策,严格控制工资总额的增长;第三,到年底,各单位的预算执行情况都要记帐。

4.4 创新人力资源管理为房地产企业降本增效做保障

人力资源是企业的第一资源。如何创新人力资源管理,加快人力资源的开发和利用,将人力资源转化为人力资本,为企业增加价值,是提高经济效益、增加企业活力的主要手段。推动房地产企业将人力资源转化为人力资本,关键是提高人力资本的利用率,从而提高劳动生产率。

4.4.1 企业平台化,以合伙人制度实现共创共赢

企业平台化,对房地产企业来说,合伙制相当于将个人利益与公司利益挂钩。公司对每一位新员工给与最大的支持,帮助员工快速融入团队、挖掘个人潜力。同时设置员工意见反馈渠道,鼓励员工积极参与到公司的各项决策以及发展上。员工在投入大量资金的同时,期望的是项目收益率高,其自身收益也会高,因此,在参与企业建设的过程

中,踏实为公司办事,都是希望企业越来越好,自己的收益分红等也会越高,“长期激励”让员工不再感觉是在打工,而是与公司一起创造事业,能够更强的发挥其主观能动性,更充分的挖掘员工的潜力,实现了个人与企业双赢的伙伴关系制度。

4.4.2 部门公司化,以公司化运作显现组织价值

企业应将人力资源管理纳入企业战略,围绕企业战略目标将部门公司化,提高人力资源运行效率。人力资源规划是将人力资源转化为人力资本的重要手段。一个统一的企业目标可以帮助所有部门按照公司的目标行动,从而产生协同效应。对于房地产企业来说,将资源和行动集中在重点但有限的领域,实现绩效突破是很重要的。它包括每个项目的准备和实施,以确保当企业出现人才短缺时,能够采取措施迅速解决,确保企业的顺利发展。因此,为了充分发挥人力资源的作用,企业还需要对人力资源进行科学的规划。根据战略规划,确定员工的招聘规模和招聘条件,如学历、专业类别、所提供的岗位等,提高员工与岗位的匹配程度。此外,在人力资源规划中,还应灵活处理不同用工方式,努力为企业创造更大的经济效益。

4.4.3 建立完善的人力资本市场机制

一是建立健全公开、公平、公正的人才竞争机制,实行岗位竞争,优化竞争环境,体现企业在人才选拔任用上的“人才至上”;第二,建立和完善人力资本价值评价体系,评价人力资本贡献率,完善“三岗转换机制”,利用岗位价值核算体系提高员工的积极性和创造性。第三,合理配置人力资源,使人力资源发挥创造利润的作用。合理配置人员是提高劳动生产率的根本途径。加强人力资源的开发和使用,人力资源的开发和使用是根据企业的目标和任务,按照的原则根据人才招聘,合理分配员工,充分发挥他们的专业知识和个人能力,从而做到人尽其才、才尽其用。

5 结束语

总之,房地产企业需要发展,实行降本增效是取得良性发展的最好途径,在房地产企业的经营管理模式上也需要优化,逐渐由传统的简单、粗放的管理模式向规范化、精细化的方向转变。房地产企业应始终坚持“安全效益、质量效益、成本效益”三大管理理念,积极采取有效措施,提高成本控制水平,积极探索降低成本、提高效益的新途径,促进企业健康、可持续发展。

参考文献

- [1]胡婷婷,胡圆圆.人力资源管理在企业全员降本增效中的重要性探讨[J].财讯,2020(12):1.
- [2]李贤威,刘思.疫情之下企业人力资源如何降本增效?[J].创业邦,2020(Z1):120-123.
- [3]张茜.大数据时代房地产开发企业的人力资源管理探究[J].科技尚品,2020.

作者简介:郝淑琴(1981,4-),女,汉,内蒙古鄂尔多斯人,中级经济师,本科,研究方向:人力资源。