

房地产企业总部组织管理模式创新及实践

谷黎明

(陕西陕投康养投资运营有限公司,陕西 西安 710065)

摘要:房地产行业在过去十余年的时间里获得了蓬勃发展,但是这一阶段的发展属于粗放式发展,各大房地产企业都或多或少忽视了企业资源的优化整合,导致企业没有实现资源利用效率的最大化,也对整个行业产生了一定的阻碍。基于此,房地产企业需要通过治理结构和组织架构的创新优化来实现企业资源的高效开发,从而维持企业的核心竞争优势,推动房地产企业继续平稳、持续发展。

关键词:房地产企业;企业总部组织;管理模式;创新实践

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.27.139

企业的竞争优势不仅取决于企业是否具备充足的资源或者强劲的业务,更在于企业是否能够通过健全、完善的管理模式实现业务整合和资源的有效利用,是否能够促进企业内部的协调运行,并且通过具体可行的管理措施提升企业的管理水平,促进企业内部控制体系的建立。因此,房地产企业在行业整体低迷的背景下,更要推动企业总部组织管理模式创新,增强企业总部对于企业资源的配置能力。

1 房地产企业总部组织管理模式创新意义

1.1 推动企业战略目标实现

房企总部的管理模式是否先进、是否符合企业发展需要直接影响到企业战略能否有效落实,直接影响到企业战略目标能否准确实现。在过去十余年的发展历程中,房地产行业整体处于增量时代,而随着国民消费水平的下降,房地产行业已经进入存量时代,各大房企都在市场上争夺存量,而在激烈的竞争形势下,快速发展期间房地产企业被掩盖的一些管理性问题也逐步暴露出来,例如企业运行效率低、组织架构臃肿、人浮于事等等。因此,在存量时代,谁能够率先解决这些问题,谁就能够获得更高的市场竞争力,推进企业战略目标的进一步实现,这就要求企业必需推进总部组织管理模式创新^[1]。

通过企业总部的组织管理模式转变也能够实现对组织架构、业务流程的优化,实现对传统粗放型组织管理模式的完善,推进内部管理的集约化建设,实现企业业务结构和盈利模式的战略性调整。

1.2 推进企业内部信息化体系建设

从信息化的角度来看,房地产企业总部组织管理模式创新可以促进总部组织管理工作的扁平化建设,结合企业自身在现阶段的管理模式中存在的短板,推进内部信息化体系的建设,借助“互联网+”打造现代化的管理模式,规范企业的业务运作和资源配置,打破各部门、各环节、各流程之间的信息壁垒,促进企业内部信息的流通共享。

通过组织管理模式创新,促使企业的管理组织模式适应企业发展需要,推动企业权责机制的建设,使得企业内部能够形成权责明确、流程完善的工作状态,借助信息化工具使得企业的职责根据明确,避免出现权责不清或者追责无人的问题。

2 房地产企业总部组织管理理论

扁平化组织理论是现代企业常用的组织管理理论之一,而我国房地产企业大多也在推进扁平化组织管理理论的应用,管理模式也朝着扁平化管理模式转变。随着房地产企业经营规模的持续扩张,传统的管理结构的管理层级太多,已经无法适应企业管理的需求,因此,房地产企业的管理结构正在实现由金字塔式组织结构向扁平状组织结构的转变。下文论述的“总部+分公司”管理模式和“总部+项目组”矩阵模式都属于扁平化管理模式的应用。

相较于传统的金字塔式组织结构,扁平化组织结构的优点主要体现在以下四方面。

第一,扁平化组织以工作流程或者项目流程为中心,更加关注企业的工作目标,而非传统的以职能部门为基础建立企业结构,因此,在扁平化组织之中,各部门的职能出现明显的弱化。

第二,扁平化组织更加简化,并且减少了中层管理者,削弱了中层管理者的权力,企业内部的沟通链条、指挥链条明显缩短,管理效能更高。

第三,扁平化组织实现了权力的下放,同时能够使得基层的信息直接传递到企业总部,从而使得房地产企业能够更直接、更精准地对接市场和客户需求。与此同时,扁平化组织可以使得总部及时察觉到市场环境的变动,以及识别市场中可能存在的风险性因素,从而采取针对性的解决对策,保障房地产企业的稳定发展。

第四,扁平化组织可以与互联网技术进行融合,从而推进信息化办公的落实,提升管理幅度和管理效率。基层员工在工作岗位上也有更高的主观能动性。在运用互联

网技术推进扁平化组织应用的过程中,也可以降低工作成本,减少人力资源开支。

3 房地产企业总部组织管理模式分析

房地产企业的组织管理模式都或多或少存在差异,但是总体而言可分为以下三种类型,分别是“总部+区域+城市”管理模式、“总部+分公司”管理模式以及“总部+项目组”矩阵模式。

3.1 “总部+区域+城市”管理模式

“总部+区域+城市”三级管理模式一般适用于规模较大的房地产企业,企业内部的机构设置较为复杂,而且职能众多。为了更好地提升管理效率,企业以企业总部为战略决策中心,而后将战略决策下发至各区域公司,如果区域公司业务情况较为出色,则可以在区域公司的基础上成立城市公司。这种三级管理模式,企业总部更多的是战略决策,不会进行过多干涉,区域公司和城市公司在业务经营方面具有较高的自主性,可以选择经营的具体模式和具体措施,在资金以及土地储备方面则要听从于企业总部的指挥,推进项目的执行和落实^[1]。

“总部+区域+城市”管理模式具有高度集权的特征。企业总部在核心资源、核心业务方面对于区域公司和城市公司具有直接决策的权力,以确保各区域公司和城市公司能够有效落实总部的战略意图,切实推进项目建设,实现公司整体资源的高效利用。在具体的运行过程中,企业总部为下属公司制定战略规划和投资方案,并且对资金使用情况和效益进行严格监督。在经营管理和人力资源方面,企业总部为下属公司制定整体的目标,而后由下属公司自行决定采取何种措施去进行落实。

这种高度集权的管理模式在一定程度上也限制了下属公司的灵活性和自由度,使得整个房地产企业形成一个整体上的利润实体,企业总部对于区域公司和城市公司基本上是进行全面管理。“总部+区域+城市”的三级管理模式适用于下属公司和总部关联密切的房地产企业,企业总部负责制定总体战略以及下属公司战略,而下属公司则负责进行具体的执行,这就要求企业的规模需要达到一定程度,并且在中心城市具有核心业务,区域公司或者城市公司之间的关联较为密切,具备较为雄厚资源,现阶段万科、世贸等集团化的房地产企业采取这一管理模式。

3.2 “总部+分公司”管理模式

“总部+分公司”两级管理模式下的房地产企业各分公司具有较强的经营自主权,分公司及其内部的基层单位能够充分发挥其主观能动性,具体的业务活动受到企业总部的指导,但不会被企业总部直接干预。企业总部会定期下派专人对分公司的具体情况进行管控,并且了解分公司的战略实施情况和业务目标^[2]。

“总部+分公司”管理模式是常用的房地产企业管理模式,具有集权的趋势,但是集权程度相对不高,融合了

集权和分权的优点,企业总部在核心业务的经营和决策方面对分公司具有绝对控制权,可以确保企业战略目标的实现以及各项战略措施的推进,既能够避免分公司失去主观能动性和独立经营权,也能够避免过于分权导致项目失控。一般采取这一管理模式的房地产企业以管理为导向,具备一定的规模,在一、二线城市都有相关业务开展,各分公司的业务模式相近,国内现阶段许多房地产企业都采取这一模式,取得了不错的效果,包括华润、保利地产等等。

3.3 “总部+项目组”矩阵管理模式

“总部+项目组”矩阵管理模式是房地产企业结合自身实际情况采取的一种独特的管理模式,部分房地产企业为了推进项目的落实,在“总部+区域+城市”或者“总部+分公司”这两种管理模式的基础上设立 PMO,提升不同职能部门之间的协作程度,同时可以使得企业总部直接通过 PMO 来实现对项目的管理控制,避免项目失控或者项目风险过大。这种管理模式不会独立存在,依附于前两种管理模式。

“总部+项目组”管理模式具有更高的灵活性,与“总部+分公司”管理模式同样实现了集权和分权的平衡,既保留了企业总部对项目的控制权,又能够使得各分公司在参与项目的时候做好协调并且灵活调配资源。但是需要注意的是,“总部+项目组”的管理模式容易出现权责方面的问题,这种管理模式本质属于矩阵管理,而且参加项目的人员来自于不同的公司或者部门,工作具有明显的临时性。项目组工作人员受到项目组负责人和原部门领导的双重管理,容易出现权责不清的问题,影响项目开展的稳定性。

“总部+项目组”矩阵管理模式往往应用于开拓新兴市场或者项目开展较少的区域,例如,某房地产企业在西北地区需要开拓新市场,就可以在其他地区保持“总部+区域+城市”或者“总部+分公司”两种模式的基础上采取“总部+项目组”矩阵管理模式来推动西北市场的开发。

4 房地产企业总部组织管理模式创新分析

4.1 明确管理层次与职能部门

4.1.1 选择合适的管理层次

房地产企业总部需要结合企业自身的发展实际来选择合适的管理模式,设置合理的管理层次,如果管理层次过多,将会导致信息传递效率降低、信息失真等问题,同时导致企业内部的协作程度下降,而且带来机构冗杂、人浮于事的弊端。

房地产企业大多选择两层或者三层的组织管理模式,两层组织主要是企业总部担任决策层,而分公司和项目组担任执行层,两层组织运转效率较高,且可以有效避免信息失真,属于最扁平的管理模式,但是这种管理模式对于企业总部管理水平要求较高,总部需要对各项决策进行精准考量,确保决策的科学性、规范性和可行性。

三层组织主要是总部担任决策层,区域公司担任控制层,城市公司担任执行层,这一管理模式可以促进部门之间的沟通协作,并且强化总部对下属公司的控制,但是三层组织的执行效率和信息传递效率低于两层组织,而且会使得执行层的工作量明显增加。

4.1.2 做好职能部门优化设置,明确各部门职责

从房地产企业实际情况来看,企业内部职能部门主要可以分为业务管理部门和职能管理部门,其中业务管理部门与建筑项目的施工建设有关,主要包括投资发展部、研发设计部、工程管理部、营销部等部门,属于进行房地产项目开发、建设必不可少的职能部门。职能管理部门则包括财务管理部、人力资源管理和行政主管部,是任何企业都必须具备的管理部门,同时随着企业规模的不断扩大,资产管理部、法务部等部门也相继出现^[4]。

在明确并优化房地产企业内部部门设置的情况下,企业总部应当明确各部门的具体职能并做好权责划分,不同层次的下属公司、部门都必需明确自身的职能,并且承担相应责任,避免出现追责无人或者权责不清的问题。

4.2 推进“互联网+”在组织管理模式创新中的应用

信息技术的发展为现代企业的管理工作提供了新的工具,尤其是为企业总部对于下属公司、部门的管控工作提供了有力支撑。房地产企业需要推进企业内部信息化建设,提升管理效率的同时筛选出有助于企业发展的关键信息。互联网技术的应用促进了企业管理模式的创新,尤其是打破了地域对于企业的限制,不论是企业总部对下属公司的管控还是下属公司与客户之间的对接都更为便利,也更加直接。因此在“互联网+”的大趋势下,要借助网络实现房地产企业总部组织管理模式的创新,一方面推进企业总部与下属公司、项目组的对接,另一方面推动企业总部和市场的对接,及时掌握企业内部经营数据,了解变动趋势,树立动态意识和风险意识,以做好对于外部环境变动的各种预防措施。

房地产企业总部组织管理模式的创新并不是简单的信息技术的应用,更多的是对传统管理模式的改革。如果企业制度方面无法做到及时建设,信息技术的应用价值便无法得到发挥。因此,信息技术的应用和制度的变革是相辅相成的,做到企业信息化建设稳步开展的同时使得企业能够适应房地产市场的发展,借助信息化建设和制度建设做到双管齐下,共同提升房地产企业的经营效益和管理水平。

信息化建设的开展还需要企业总部具备相应的信息化管理意识。信息化建设不仅仅是引入一些信息设备或者信息软件,也不是企业总部或者领导层的单方面建设,企业的信息化建设更多是在管理工作之中借助信息技术推进各项工作和业务的开展,实现企业总部对于下属公司和房地产项目组的控制。需要注意的是,房地产企业的信息化建设是一个长期的过程,需要企业内部由上

到下共同参与。

4.3 重塑管理流程,推动协同管理

通过文章的论述不难发现各大房地产企业总部在进行管理活动时大多采取“总部+区域+城市”模式、“总部+分公司”两级管理模式以及“总部+项目组”矩阵管理模式,这三种管理模式或多或少都存在一定的缺点和短板,因此为推进管理工作的顺利开展以及组织管理模式的创新建设,需要改善传统的流程管理,重新形成以业务为核心的业务流程管理系统,使得管理系统更加弹性,具有更高的灵活性。同时要推进扁平化管理的实施,提升企业内部的信息反应速度和信息传递速度,避免出现信息失真的情况,另一方面也可以对市场上的信息变化作出及时反应。

推进企业总部组织管理模式的创新需要契合企业发展战略,以企业战略目标为导向,综合协调好企业内部的各项资源,推进协同管理的实现。协同管理以协同理论为指导,将企业内部的各类资源通过优化配置来推进某个项目或者任务的实施。它打破了传统管理模式下在各下属公司、各部门以及各环节之间的壁垒,尤其是打破了信息壁垒以促进各类信息的流通。在协同管理下,企业内部的任何资源都可以在企业总部的统一调配下集结起来,并且投入到企业项目之中。换言之,协同管理吸收了“总部+项目组”矩阵管理模式的思想,由企业总部直接牵头,由企业总部派出的人员领导项目工作开展,避免了权责不清或者多头管理的问题。

5 结束语

在新的发展背景之下,房地产企业需要由总部出发,变革企业的组织管理模式,以适应新的发展背景和市场竞争的需要,文章在分析房地产企业总部组织管理模式创新的必要性的基础上,针对房地产企业的三种主要管理模式进行了分析,分别对“总部+区域+城市”管理模式、“总部+分公司”管理模式以及“总部+项目组”矩阵管理模式进行了解释,并且对其优缺点和适用情况进行了分析,最后则针对如何推进房地产企业总部组织管理模式的优化创新进行了探讨。

参考文献

- [1]房地产企业总部组织管理模式创新及实践[J].企业改革与管理,2021(15):80-83.
- [2]张杨.房地产企业集团管理模式选择策略研究[D].天津大学,2020.
- [3]李静.BC 地产公司的管理模式变革研究[D].北京理工大学,2017.
- [4]徐郁.房地产集团管理模式的比较研究[D].清华大学,2016.

作者简介:谷黎明(1977-),男,汉族,陕西渭南人,本科,副总经理,高级经济师,研究方向:人力资源及企业管理。