

一份剖析房地产企业种种管理弊端的诊断书
一张帮助房地产业管理者走出误区的路线图

房地产经理人 七大管理误区

林立强 著

中国第**1**部从纯实战角度出发，
全面论述房地产企业内部管理的读本



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

房地产经理人

七大管理误区

林立强 著

中国第**1**部从纯实战角度出发，
全面论述房地产企业内部管理的读本



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

房地产经理人七大管理误区/林立强著. —北京:北京大学出版社,
2006. 4

(时代光华培训大系)

ISBN 7-301-10539-8

I. 房… II. 林… III. 房地产业—企业管理—研究—中国

IV. F299. 233. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 010318 号

书 名: 房地产经理人七大管理误区

著作责任者: 林立强 著

责任编辑: 李 挺

标准书号: ISBN 7-301-10539-8/F · 1360

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82893506

电子信箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.5 印张 172 千字

2006 年 5 月第 1 版 第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

前言

“蓝筹”(Bluechip)一词源于西方赌场,原指赌场中蓝、红、白三种颜色筹码中分量最重的蓝色筹码,后被借用比喻那些实力强大、经营稳健的公司。中国地产经过 20 余年的发展,也终于有了自己的“蓝筹”。在 2004、2005 年蓝筹地产的评选过程中,我们惊喜地发现,公司管理与核心战略、财务状况、开发能力和发展潜力等指标一道,赫然出现在评选标准之列。这表明,在房地产界长期不被人们重视的内部管理开始登上大雅之堂,成为判断中国房地产业是否可以基业长青的关键因素之一。

本书以房地产公司的内部管理作为切入点是基于这样一个事实:房地产业长期以来的兴旺局面掩盖了其内部管理水平不高的事实,加之业内一直盛行一种“重关系、重经营、轻管理”的思想,企业领导者大多重视企业的对外经营,而忽视了企业的内部管理和整顿,造成企业员工素质良莠不齐、企业管理水平与其自身行业地位不匹配的尴尬局面。本书将针对目前房地产业内部管理面临的一些主要问题与困惑进行研究探讨,以寻求房地产业走出发展困境的途径与手段。

本书之背景

房地产业作为中国改革开放以来最热门同时也最受争议的行业之一,其发展势头一直十分迅猛,呈现一派繁荣景象。然而这种繁荣却有点像“康乾盛世”的晚期一样,于盛世之中暗含着危机。中国房地产业也曾经遭遇过不少挫折,但还从未遇到过像 2005 年这样一种内外交困的严峻局面。

首先是房地产发展的外部环境发生了巨大的变化。从政府的角度看,房地产是一个让其“又爱又恨”的行业,“爱”的是房地产对国民经济的拉动,“恨”的是部分地区出现的房地产过热现象导致了金融风险增大。这种爱恨交加的感情,致使政府相继出台了诸多政策,给急剧升温的楼市带来了阵阵寒意。

从2003年的“8.31大限”开始,一股宏观调控风愈刮愈猛,至2005年更呈现出愈演愈烈之势。2005年3月5日,温家宝总理在《政府工作报告》中提出国家要抑制房价;曾培炎副总理也指出“一定要注意投资性购房的情况,警惕出现房地产泡沫”;中国人民银行宣布自2005年3月17日起调整个人住房贷款政策,取消了个人住房贷款的优惠利率;接踵而来的还有2005年3月26日“国八条”出台;2005年5月七部委文件的颁布更是对房地产业的规范发展提出了新的要求。一石激起千层浪,中央相关部门及各省市也相继出台了一系列的政策措施,如福州市物价局在全国率先公布了该市商品房的社会平均成本,此举意味着要增加房地产市场的透明度。许多房地产开发商愈来愈感到不能“为所欲为”了。

其次,房地产业内部也存在诸多问题。中国房地产业长途跋涉至今,出现了像万科、金地等管理规范的标杆企业,但更多的是一些忽视管理的中小型企业。某著名开发商在与笔者谈到该现象时说:“我是从事工厂管理的,对房地产界忽视管理的现象很看不惯。有些房地产老板赚了20%的利润就兴高采烈,可他们如果重视公司的内部管理,肯定可以赚到30%的利润。”另一位开发商则笑称“项目如果没有40%的利润不做”,当笔者问其何故时,他说:“我要剔除因管理不善损耗的部分。”可以毫不客气地说,目前相当数量的房地产企业的经营者漠视管理,排斥先进的管理方法,导致公司的管理仍处于初级阶段。管理不善使得房地产业在行进过程中步履蹒跚,给房地产企业的未来发展埋下了隐患。

本书之核心

面对挑战,我们的回答是:“攘外必先安内。”因此,房地产公司如何提高内部管理水平就构成了本书的核心内容。

中国房地产业的现状是什么?首先,本土特色异常强烈;其次,管理水平有待提高;再次,不稳定的项目公司运作方式,打一枪换一个地方,项目完成后就散伙。要想全面提高企业内部的核心竞争力,在我们无法掌控外部环境变化的情况下,那就只有从房地产企业的内部管理着手,寻找其中的薄弱环节加以修固。我们常常说中国革命的成功是马克思主义普遍真理与中国革命具体实践相结合的产物,那么,对中国房地产企业而言,内部管理平台的升高也要走“管理革命”的普遍真理同中国房地产业具体实践相结合的道路。因此,本书希望能就以下问题与同行们达成共识:

共识一:中国房地产业管理平台的提升应只求“成效”,不求“概念”

“心急吃不了热豆腐”。由于中国房地产业的特殊性,管理的提升不能急于求成,要一步一个脚印,抛弃“本本主义”、“教条主义”。中国房地产业如果不踏踏实实做好基础管理工作,创新、提高和持续发展就会是“一江春水向东流”,无从谈起。

共识二:管理革命要围绕“低成本”这一核心来进行

房地产可以说既是最重视成本,又是最不重视成本的行业。一方面,房地产行业的运营,从最初的购地建房到最后的建成交付使用,无一不需要精打细算;另一方面,随着房地产业“盛世情绪”的滋长,加上管理费用在房地产总成本中所占比例较小,成本控制往往容易被管理者忽视,从而严重影响了企业的成本投入。因此,应以“低成本管理”为核心构建中国房地产的管理体系,在企业中大力提倡“小气管理”。这意味着房地产从此要“由奢入俭”,告别“暴利时代”的大手大脚的做法。

共识三：管理能力构建与创新将成为房地产公司品牌建设的新内容

一个房地产公司管理的规范化,将会给客户以极大的信心。许多例子告诉我们,管理水平高、管理机制健全的企业往往更容易得到购房者的青睐。目前,管理已日渐成为房地产公司品牌建设的一个重要部分。这预示着管理如果被纳入品牌建设的范围,将会为产品带来极高的附加价值。

但目前确实也存在着一些管理水平不高却仍能获利的房地产企业,这就使得“管理无用论”一息尚存。造成这种情形的原因,除了早期房地产市场不规范的因素外,还与各个企业的发展规模有关。打个比方:企业好比是市场经济汪洋大海中的一艘船,先进的管理水平就像先进的雷达系统,而内部管理水平不高带来的隐患就是水面下的暗礁。当企业规模小的时候,船吃水很浅,丝毫感觉不到水下的隐患;当企业扩大,小船发展为大船时,水下的暗礁却不会因为船规模的扩大而消失,反而会更严重地影响船的远航。如果不对雷达系统进行升级,这艘原本可以航行得更远的大船将会由于吃水越来越深而触礁沉没。所以,精明的房地产商一定会随着企业规模的不断扩大而适时导入先进的管理平台,将企业打造成一艘既能抵御风雨又能躲过暗礁的航空母舰。房地产企业的“洗牌”是早晚的事,如能尽快建立和提升企业内部的核心管理平台,加紧修炼“内功”,从根本上提高企业的综合竞争力,房地产业远离误区、冲出重围就指日可待了。

本书之架构

本书围绕着如何提升房地产企业内部管理问题展开,总结了目前业界主要存在的七大管理误区,并在每个误区后提供了“典型案例”和“案例分析”。各章的重点集中体现在“解决之道”部分,提出了远离误区的具体对策,并引用大量的实例进行

探讨,深入浅出,主要涉及以下内容:

关于利润和成本管理问题。房地产开发企业要处理好公司战略、品牌与利润、成本之间的关系,所有的一切经营管理活动都要围绕利润这一根本点展开。随着房地产业由“暴利时代”进入“微利时代”,企业获得利润的唯一途径是开源节流。相对“开源”而言,企业往往忽视“节流”,因此如果企业能够充分认识到节流即节省企业的开发成本和管理成本,实际上就是增加公司的收入。由于在成本方面,除了土地费用以外,建造成本占了公司所有费用的80%左右,因此要改变以往公司造价管理仅仅停留在施工和竣工阶段的“静态”局面,大力提倡全员全过程成本管理,对成本实行事前、事中和事后的“动态”管理,使企业具备较强的预控和规避风险的能力。

关于现代企业管理制度建设问题。由于房地产的行业特点,房地产公司是一个最能体现个人英雄主义的场所,早期的创业史几乎就是某人或某几个人的辉煌史。所以“人治”的现象尤为突出,这在一定程度上导致了管理的混乱。现在房地产企业都面临二次创业,在做大做强过程中,更需要引入一套科学有效的现代规范化管理体系,用合理的制度代替“人盯人”的战术,实现企业家与职业经理人的双赢。房地产公司要从“高薪养廉”过渡到“制度养廉”,全面规范公司的管理行为,创造一个能让人才施展才华的舞台。值得注意的是,房地产公司管理的一个特点是从业人员普遍惧怕约束,常常对管理制度有抵触心理,因此制度本身是否符合房地产公司的实际就显得尤为重要。

关于计划目标和全面预算管理。房地产企业重经验的特点决定了它的目标性比其他行业都更为突出,紧迫性也更强。但在具体实施过程中,由于受到较多复杂的人为因素的影响,许多高级管理人员对目标管理的重要性认识不足,管理工作不到位,甚至认为不需要制定严格的计划和目标管理措施,随意

性很大。因此,实施目标管理的关键是如何引入真正能解决实际问题的目标管理体系以及如何制定科学合理的目标体系。

关于客户管理。房地产业已经进入“客户价值”时代,消费者的维权意识大大增强,社会对业主维权的问题也日益关注,因而房地产公司常常处于守势,于是“业主笑了,房地产公司哭了”的现象十分普遍。在这种情况下,房地产企业,特别是品牌房地产企业应尽快建立完善的客户服务制度,提倡“全员全过程客户服务观”,变被动服务为主动服务,将客户服务延伸至“设计、生产”阶段,满足客户的需求。同时对客户愈来愈多的不合理要求,房地产公司也不能一味忍让,要敢于说“不”,摆脱“弱者”的被动局面,尽快建立公共关系危机预警和应急机制,维护品牌信誉度。

关于人力资源管理问题。一方面,房地产业在国内的大规模发展才十余年,产业自身的时间积累还不足以造就一大批专业职业经理人;另一方面,房地产行业人才的流动性大,这就使得房地产企业保有管理专业人才的重要性远远超过其他传统行业,房地产公司团队建设的重要性也远远高于其他类型的公司。最优秀的人才不一定是最适合的人才,也不一定能组成一支最优秀的团队,只有针对房地产开发的特点,真正搭建起用才、留才的人力资源管理平台,才能吸引和拥有高素质的开发队伍,才能在残酷的市场竞争中立于不败之地。

关于产品管理问题。市场多险恶,房地产的产品不应过度追求超前,而应把更多的注意力放到住户实际生活的舒适方便和本地区实际经济发展水平上来,要有强烈的市场意识,用“适度超前”的理念策划、营造、销售和管理。那些非经济发达地区的开发商对此问题尤其要足够重视。同时,设计总监和产品设计部门也要重视自身作用的发挥。

关于导入先进管理手段问题。导入先进的培训机制、进行管理咨询工作和导入信息化管理平台,是21世纪中国房地产

企业迅速提高管理水平的“三大宝”。一些房地产企业没有从实际情况出发,张口学“万科”,闭口追“万科”,急于达到国内一流房地产公司的管理水平,想一口吃成个胖子,这是欲速则不达的做法。引进先进管理手段的前提,是公司本身已经具备一定的管理基础和合理的业务流程体系,若先期没有任何准备,盲目地引进先进技术和方法,不但达不到预期的效果,反而会扰乱公司正常的运作,注定是要失败的。

当然,房地产业所面临的管理问题绝不仅仅限于以上所列举的七种,笔者只是选取其中较少被人触及的领域,因此企业文化、工程管理、营销、策划、物业管理等老生常谈的话题就不在此一一赘述。此外,本书观点仅为笔者一家之言,只为抛砖引玉,以期唤起更多的业内人士共同关注中国房地产企业的内部管理问题。

本书之特点

胡适先生曾说过:少谈些主义,多解决些问题。作为目前国内第一部从纯实战角度论述房地产内部管理的书籍,本书与传统房地产类书籍最大的不同在于:本书不着眼于开发、营销、策划、工程技术、物业等技能方面,也不侧重于房地产经济发展、战略目标等理论系统,而是从实战角度出发,综合论述房地产公司内部的主要管理问题,力求以最浅显的语言、最典型的案例来揭示和反映目前房地产业内部存在的问题,并提出解决之道。

笔者有担任大型房地产集团高管13年的实战经验,也有担任房地产企业的顾问师和培训师的经历,因此对房地产企业的发展与现状有着深入的了解和思考。本书同名培训课程在北京、武汉、重庆、合肥、厦门、福州等地公开讲授,深受业内人士的认可与好评。

本书对房地产公司的内部管理和复杂关系描写得入木三

分,除了笔者在房地产公司任职期间耳闻目睹的实例外,还引用了其咨询和培训过的房地产企业的案例,同时也收集了一些著名房地产公司的相关信息,对房地产企业管理高层有很大的启示作用。本书围绕房地产公司管理中最突出的七大问题进行阐述,对人力资源管理更有其独到的见解,实战性和可读性强,完全摒弃理论说教,具有中国房地产企业所特有的“泥土味”和“工棚味”,这是本书与其他同类出版物最大的区别。

最后说明几点

第一,本书论述房地产管理问题之所以从“揭短”的角度出发,是基于这样一种说法:一个人有一百个优点,若就此停滞不前,他就只能保有一百个优点。但如有人能善意地指出其一个缺点,并被听取改正,那他将拥有一百零一个优点。

第二,书名中“经理人”并不单指职业经理人。由于大多数房地产企业的资本所有者常常亲自参与管理过程,故本书的“经理人”称谓应属广义范畴,所有参与房地产企业管理的各类人员都应包含在内。

第三,笔者坚信,本书中哪怕只有5%的内容对你有所启发,那它所激起的思想火花也将会为你带来成百上千万的利润。

林立强

2006年3月

目 录

前 言 / 1

误区1 财大气粗——忽略利润和成本管理的重要性 / 1

【典型案例】

房地产还是暴利行业吗 / 5

“2%的成本影响另外98%的成本”

——房地产公司的“小气管理” / 7

既要省小钱,也要算大账 / 9

游走于品牌与利润之间 / 11

成本控制也需“海底总动员” / 13

传统成本管理与全面成本管理的比较分析 / 15

项目开发各阶段的全面成本管理 / 18

误区2 积重难返——对待现代企业管理制度态度暧昧 / 28

【典型案例】

人治的危害性 / 31

从“人治”到“法治” / 33

老板,只有老板,才是创造公司变革的动力 / 37

管理制度一大堆 = 管理水平高吗 / 39

都管 = 都不管 / 42

高薪养廉不如制度养廉 / 45

好的制度 + 差的执行力 = 0 / 47

误区3 天马行空——漠视计划和目标管理 / 52

【典型案例】

- 房地产企业应实行目标管理 / 55
- 不能因为有局限性而否定目标管理 / 58
- 房地产公司实施计划目标管理的基本步骤 / 61
- 全面预算管理系统是目标管理的有力支持 / 66
- 计划目标管理中的定性和定量 / 69
- 实施计划目标管理可能遇到的几个问题 / 71

误区4 息事宁人——对客户的过度维权行为一味退让 / 78

【典型案例】

- “强势”的客户与我们的对策 / 81
- 避免冲突,从“我”做起 / 83
- 每个部门都是客户服务部 / 87
- 客户服务中心的建立 / 88
- 将事后客户服务延伸至“设计、生产”阶段 / 93
- 客户服务的细节管理 / 95
- 物业管理乃半壁江山 / 98

误区5 华而不实——人力资源管理与房地产实际业务脱节 / 102

【典型案例】

- 房地产企业的人才热 / 107
- 人力资源管理角色的新定位 / 111
- “从实践中来,到实践中去” / 113
- 建立科学、公平的薪酬和绩效考核系统 / 118
- 薪酬管理委员会 / 123

何谓最优秀的人才 /	127
人力资源管理应承担更多的角色——大人力资源观 /	129
公司里的“外乡人”——常年人力资源顾问 /	132
误区 6 曲高和寡——过分强调产品管理的超前性 /	137
【典型案例】	
产品创新乃房地产企业的长胜之道 /	141
“我们在做产品,不是做作品” /	143
产品设计管理的迷人“微笑” /	145
时势造英雄——设计总监职位的设立 /	148
设计总监和设计部的扛鼎之作 /	150
对设立设计部的不同看法 /	155
打造“梦之队”——设计部的管理 /	157
误区 7 急于求成——盲目导入先进的管理手段 /	161
【典型案例】	
房地产公司的学习热 /	165
培训不做表面文章 /	169
做个性化的管理咨询方案 /	173
引进一套管理软件就一劳永逸了吗 /	177
正确运用标杆管理法 /	180
结 语 国内房地产企业管理模式的发展趋势 /	186
后 记 /	195

误区 1

财大气粗

——忽略利润和成本管理的重要性



【典型案例】

A 房地产公司是西北地区一家很有名气的企业,其租用的办公地点位于当地最繁华商业区的一幢最豪华的写字楼内,当地人一谈到该公司的第一个反应便是:有钱!该公司董事长信奉“完美主义”,希望把产品做成本地区的一流品牌,并成为引领本地区房地产消费理念的“领头羊”。

某年,公司决定开发高尚住宅小区。本着董事长“对开发的每一个项目都希望达到尽善尽美,要求品质是当地最好的,配套设施是最先进的”的要求,公司在开发项目前,毫不吝啬地拨出一大笔费用,组织产品策划与设计管理的相关人员到国内各地去考察取经,特别是广州、深圳、上海、北京等几个房地产业发展领先的城市。这种考察被出差人员私底下称为“神仙游”,因为不但有高额补贴,就连出入高级餐馆的费用都可以全额报销,尽管公司制度中原本规定每人每天只能报销 40 元。考察结束后进入设计阶段,基于本地区许多最新颖的户型设计理念都是由该公司首先引入的,董事长希望该项目要尽可能地融汇各地的领先设计理念,对设计图纸要精益求精,容不得半点瑕疵。同时为了追求“精品佳作”不惜成本,配套设施追求奢华;在建材的选择上,无论什么部位均选用国内最优的产品、最好的材料,如设备用房选用普通地砖即可,最终却选用了高档名牌地砖,等等。在项目施工过程中,该公司也仍然不忘时刻关注先进地区的企业,及时借鉴他们最新的做法,只要自己的楼盘还未竣工,就尽可能进行返工修改,力求完美。以上措施当然深受购房业主的青睐,但该项目开发成本太高,以至吞噬了公司的大部分利润。最致命的是公司的定价系统与成本系统严重脱节,没有提出明确的利润目标,只是在项目结束后才进行利润分析。

该公司的产品如此追求完美,开发出来的产品当然个个都是精品,无论是在设计上还是质量上都是无可挑剔的。该公司