
宜居房产公司

组织管控优化设计、绩效薪酬管理体系优化及流程管理体系设计咨询

调研诊断报告

(汇报版)

赛普咨询项目组
宜居房产项目组

2010年11月

报告编制说明

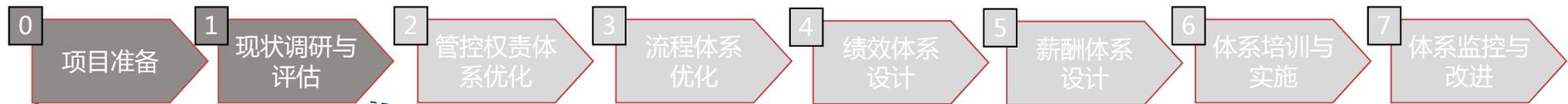
- 本次调研重点为宜居房产房地产业务管理运作，涉及公司高层、相关部门负责人和部分骨干员工。
- 在调研访谈过程中，我们得到了公司领导及项目对接同事的支持、指导、精心组织与协调，所到之处我们深切感受到了宜居房产同仁们开放的心态和积极的配合，使本次访谈工作得以顺利完成，非常感谢公司各级领导和同事对我们工作的支持和帮助！
 - 本报告旨在分析宜居房产管理体系现状，谈问题多于谈优点，不针对任何部门和个人。
 - 本报告主要表述对宜居房产房地产业务内部管理的调研和改善的框架性建议，内容包括对组织管控、业务流程、绩效薪酬等方面管理现状的评估。
 - 本报告初步结论是项目组进行后续工作的分析起点。在后续工作过程中，项目组会不断修正这些初步思路，逐渐形成切实可行的适合宜居房产的解决方案。
 - 本报告为初步沟通的调研报告，经管理层确认后，成为项目组开展后续工作的基础。

报告框架

- 项目进展回顾
- 管理体系诊断
- 诊断总结及优化思路

阶段工作完成情况说明

- 在宜居房产各位领导和同事的通力支持和配合下，项目于10月18日顺利启动，并于10月31日按计划完成项目准备及现状调研与诊断阶段的工作内容：



计划工作

- 召开项目启动会；
- 进行高、中、基层员工现场访谈；
- 收集企业运营及项目开发相关基础资料；
- 组织员工进行网上问卷调查；
- 对组织管控和业务流程管理体系进行诊断。

实际完成

- ✓ 按计划召开项目启动会；
- ✓ 按计划完成对宜居房产管理层、中层和基层骨干员工的调研访谈；
- ✓ 完成内部资料收集，并进行初步分析；
- ✓ 完成员工网上问卷调查并进行数据统计；
- ✓ 完成对宜居房产组织管控、业务流程体系、绩效体系和薪酬体系的初步诊断。

赛普公司组成专门管理咨询小组前期对项目任务进行分析，进行项目准备5天，进行现场访谈及资料收集5天，进行管理现状分析与诊断7天，调研诊断阶段共投入17个工作日

项目调研工作介绍 - 现场访谈

- 在赛普调研访谈模型的指导下，项目组于10月18日至10月22日进行了深入开放式内部访谈，覆盖宜居房产全部中高层及部分骨干员工，其中**高层9人**，**中层20人**，**基层5人**，对公司管理现状有了较为全面的了解。

计划时间		岗位	参加人员
日期	开始		
10月18日 (周一)	14:30	财务部经理	叶朝晖
	15:30	宜居物业管理处	谢芬
	16:30	营销部经理	吕辉
10月19日 (周二)	8:00	莱茵城营销经理	龚清
	8:40	拆迁经理	邱水生
	9:30	工程质检部经理	张石江
	10:30	成本管理部经理	曾芊芊
	13:30	行政总监	陈剑波
	15:00	董事长总裁	肖正元
	16:20	宜居物业经理	文成刚
10月20日 (周三)	17:00	开发报建部经理	梁兴国
	8:30	财务总监	王金纯
	9:00	莱茵城负责人	陈林书
	10:00	IT经理	郑军
	11:00	董事长助理	戴军
	12:40	商务部总监	向平
	14:00	莱茵城景观室	唐大志
	14:30	莱茵城生产负责人	邓寿林
	15:10	双合公司经理	徐中远
	16:00	莱茵城营销部策划主管	邓飞雪
10月21日 (周四)	16:50	商务工程师	肖赞
	8:00	设计部经理	魏红艳
	9:00	莱茵城园林	廖群科
	10:00	莱茵城安装室	张武刚
	11:00	开发报建部	栗文礼
	15:00	人力资源部	廖庆
	16:00	宜居物业副经理	王艳
10月22日 (周五)	17:00	工程质检部土建施工员	顾湘波
	8:00	拆迁	刘斌
	9:00	设计部副经理	李广如
	10:00	宜居物业工程技术部	刘建军
	11:00	莱茵城项目总工	王忠顺
	15:00	成本管理部	刘辉南
	16:00	宜居物业莱茵城	黄叶波

1. 自我介绍:

为了让你们更好地了解他,请先简短介绍你自己,包括你现任职务、主要职责、在职时间、个人履历等。

2. 组织架构与人力资源部:

2.1 部门的主要职能是什么?按照公司职能的定位,部门职能跟其它部门是否清楚?

2.2 现阶段部门岗位设置及人员配置?设置哪些专业?

3. 流程管理:

3.1 本部门在运营拓展阶段的主要有哪些配合工作,具体是如何开展的?

3.2 本部门在产品策划阶段的主要有哪些工作,具体是如何开展的?

3.3 本部门在设计阶段中主要有哪些配合工作,具体是如何开展的?

3.4 在工程供选或选择方案等主要有哪些工作,具体是如何开展的?是否有建立相关的指导文件?

3.5 在工程技术研究方面主要有哪些工作,具体是如何开展的?是否有建立相关的指导文件?

3.6 在报建工程的前期准备阶段主要有哪些工作(报工部备案、计划管理等),具体是如何开展的?是否有建立相关的指导文件?

3.7 在工程施工阶段主要有哪些工作(质量、进度、安全管理),具体是如何开展的?是否有建立相关的指导文件?是否有建立相关的指导文件?对工程质量、进度、安全管理单位的监督和检查和服务质量的监督和检查措施是如何实施的?

3.8 在报建工程的管理总结阶段主要有哪些工作,具体是如何开展的?是否有建立相关的指导文件?

4. 绩效管理:

4.1 公司的薪酬在市场上是否有竞争力?在内部是否体现公平原则?薪酬的确定和调整是否有明确的程序规定?

4.2 公司具体的薪酬体系是怎样的(薪酬结构、调整机制、薪酬策略、激励激励方式等)?

4.3 当前薪酬体系存在的主要问题是什么?

4.4 您认为公司现有绩效体系能否有效评价各职能部门的工作或激励其他员工?

4.5 各职能部门绩效指标是如何出来的?主要是基于计划,还是以KPI为主?能否反映该部门的工作目标?是否和组织的业绩紧密挂钩?制定绩效指标的时候,衡量标准是否明确?各组织负责人是否向上级领导充分沟通?

4.6 个人的绩效指标主要由哪些组成(如个人计划、行为能力和工作态度等)?是否与岗位职责匹配?制定绩效指标的时候,衡量标准是否明确?是否与上级领导充分沟通?

4.7 绩效实施过程中,上下级是否就计划或绩效考核事项的进展情况进行充分的沟通?下级能否及时反馈和上级沟通的意见?上级对下级的指导是否充分?

4.8 绩效考核的周期是多长?考核成绩是如何应用的?是否有足够的激励性?基于考核结果,上级领导是否会向下级提出改进指导意见?效果如何?

5. 对本次管理咨询工作的建议和期望:

5.1 您对公司组织架构及流程的看法和建议是什么?

5.2 您对公司绩效考核及薪酬体系的看法和建议是什么?

5.3 您的其他看法和建议?

项目调研工作介绍 - 网络问卷

- 基于内部运营指标分解，项目组设计了针对公司整体管理状况的网络调研问卷，组织相关员工进行匿名反馈，内容覆盖组织管控、业务流程、绩效考核和薪酬福利。
- 第一次有效答卷**37份（回收率50%）**，第二次有效答卷**52份（回收率70%）**，样本基本具有代表性，进一步从不同角度了解了公司业务管理及运营状况。



网络调研问卷题型

组织管控类	19
业务流程类	15
绩效考核类	15
薪酬福利类	9
总计	58

项目调研工作介绍 - 资料查阅

- 项目组收集并查阅了公司相关资料，包括公司基本信息、发展历程、项目情况、组织架构和业务管理制度流程等文件。

部门	文件名	部门	文件名
人力资源部	各部门工作职责	财务部	费用账目
	2010年 (10.01-10.30) 薪酬统计		费用账目
	2010年 (10.01-10.30) 薪酬统计		费用账目
	2010年 (10.01-10.30) 薪酬统计		费用账目
	2010年 (10.01-10.30) 薪酬统计		费用账目
	2010年 (10.01-10.30) 薪酬统计		费用账目
	2010年 (10.01-10.30) 薪酬统计		费用账目
	2010年 (10.01-10.30) 薪酬统计		费用账目
	2010年 (10.01-10.30) 薪酬统计		费用账目
	2010年 (10.01-10.30) 薪酬统计		费用账目
行政部	车辆管理	成本管理部	成本管理部
	办公用品管理		成本管理部
工程部	工程管理部	销售部	销售部
	工程管理部		销售部
市场部	市场部	其他部门	其他部门
	市场部		其他部门

调研诊断报告编制

- 项目组在集中现场访谈、网络问卷调查、资料查阅分析、行业优秀企业研究和内部讨论的基础上，结合赛普管理咨询调研诊断模型，完成了《调研诊断报告》初稿的编制，并提报各位领导审阅。



报告框架

- 项目进展回顾

- 管理体系诊断

 - A. 企业现状理解

 - B. 战略管理诊断

 - C. 组织管控诊断

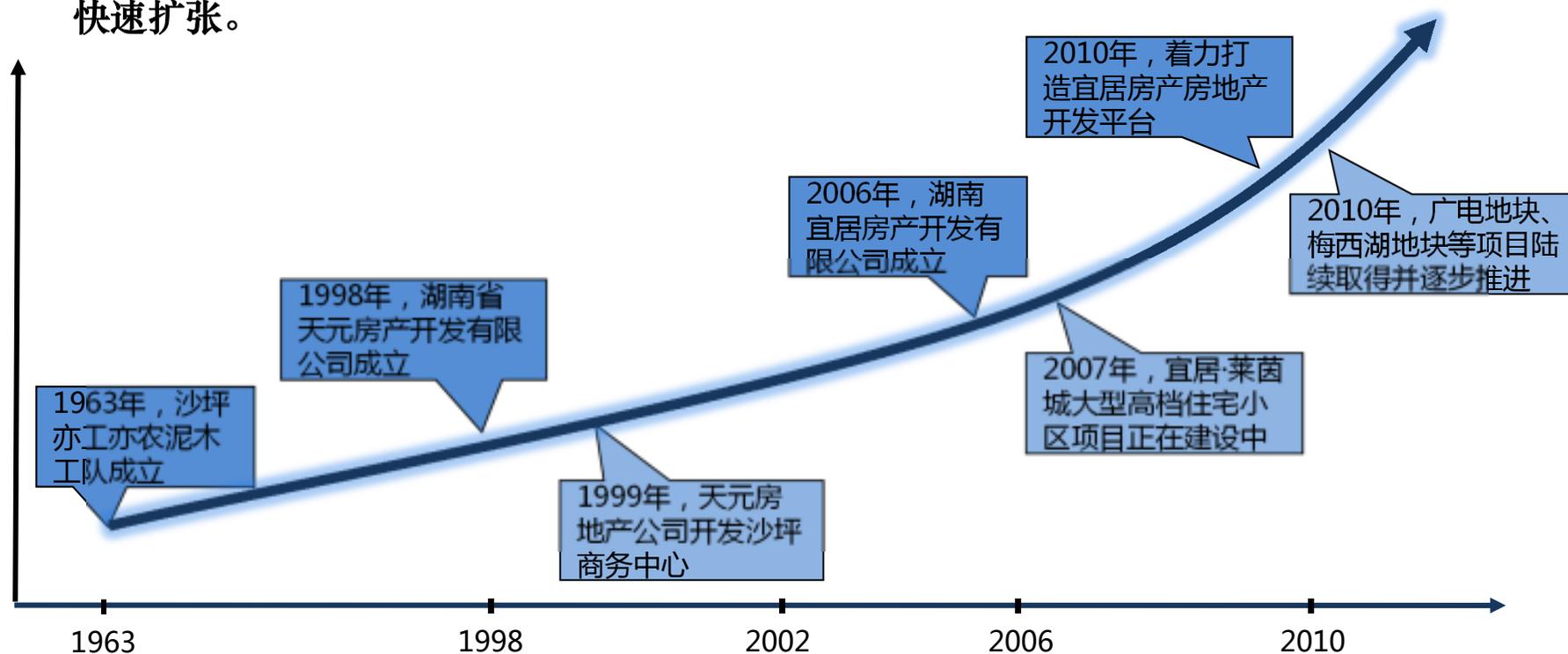
 - D. 人力资源诊断

 - E. 业务流程诊断

- 诊断总结及优化思路

宜居房产发展历程

- 沙坪集团1998年成立天元房地产公司，开始进入房地产开发领域，宜居·莱茵城项目凭借其优秀的产品品质和品牌号召力，取得了良好的社会和行业声誉。
- 2007年确定了着力打造以“宜居”为核心品牌的地产集团的战略规划。（1+2战略）
- 2010年房产板块正在形成以湖南省宜居房地产开发有限公司为母公司，统一投资房地产公司的投资格局。（233战略）
- 截至2010年10月，公司在建及待建项目5个，建筑面积合计超过110万m²，企业规模快速扩张。



根据宜居房产发展历程、内部管理和项目开发情况，公司目前处于快速成长期阶段

时间	创业期	成长期	规范期	成熟期
特点	<ul style="list-style-type: none"> ●刚学会做房地产项目 ●逐步学会如何管理房地产企业 ●开始同时运作少量项目 ●企业的成长源自企业家的独到的眼光或创造力 	<ul style="list-style-type: none"> ●内部运作逐渐成熟，企业快速扩张 ●开始同时运作多个项目 ●职业化团队开始初步形成 ●企业逐渐实施规范化管理，但会与企业固有的管理风格有一定冲突 	<ul style="list-style-type: none"> ●企业定位清晰 ●客户关系管理成熟，形成老客户群 ●企业管理规范化 	<ul style="list-style-type: none"> ●企业定位清晰 ●客户关系管理成熟，形成老客户群 ●企业管理成熟 ●专业细分
代表企业	<ul style="list-style-type: none"> ●大量的项目公司 ●小型房地产公司 	<ul style="list-style-type: none"> ●中型房地产公司 	<ul style="list-style-type: none"> ●万科、金地、中海等 	<ul style="list-style-type: none"> ●Pulte Homes ●香港超大型房地产商
客户选择	<ul style="list-style-type: none"> ●完全是机会为主 	<ul style="list-style-type: none"> ●有选择的机会主义 	<ul style="list-style-type: none"> ●定位清晰 	<ul style="list-style-type: none"> ●多价值链环节泛定位化 ●单价值链环节泛定位化
价值获取	<ul style="list-style-type: none"> ●主要以项目开发收益为主 	<ul style="list-style-type: none"> ●开发、经营 ●甚至多元化 	<ul style="list-style-type: none"> ●从战略模糊中走出来，逐渐清晰自己的企业定位 ●为了创造更好的现金流模式，可能会选择开发与经营并举的模式 	<ul style="list-style-type: none"> ●业内多元化 ●深入涉及房地产金融
战略控制	<ul style="list-style-type: none"> ●依靠外部资源进行发展 ●引入外部设计、销售支持 ●市场份额、知名度较低 ●基本无发展战略或制定初步的发展战略 	<ul style="list-style-type: none"> ●逐步开始系统思考企业的发展战略 ●广泛整合资源进行发展，逐步发展自己的核心能力 ●具有一定的市场份额，初步建立品牌风格 ●初步形成核心管理团队 	<ul style="list-style-type: none"> ●顺应市场走向进行土地选择 ●比较流畅的资金运作 ●超前设计和具有品味的社会营销手段 ●注重产品研究 ●注重内在品质 	<ul style="list-style-type: none"> ●特别注重财务管理 ●注重消费者研究 ●注重产品标准化、模块化

处于快速成长期，宜居房产面临着一系列的管理挑战...

发展战略

- 公司未来发展的方向和目标是什么？
- 公司快速发展所必须的核心的能力是什么？
- 如何培育“组织”的核心的能力，而不仅仅是个人的能力的提升？

组织结构

- 公司建立怎样的组织架构去实现战略目标？
- 在多项目运作情况下，采用什么样的项目管理模式？

业务流程

- 如何保证复杂组织模式下的横向协作效率？
- 如何更有效地发挥资源“整合”的作用？
- 如何使业务流程运作更“规范化”，提高工作的“可复制性”？

人力资源

- 如何建立适应公司发展需要的管理团队，提高员工的市场意识和职业化程度？
- 如何更有效地形成以目标为导向的激励机制？
- 如何保障在组织规模快速扩张的情况下,企业文化的健康发展？

内控体系

- 如何在新的、复杂的经营环境下，在确保经营效率前提下，保持内控体系的有效性？

员工对公司整体管理的认识

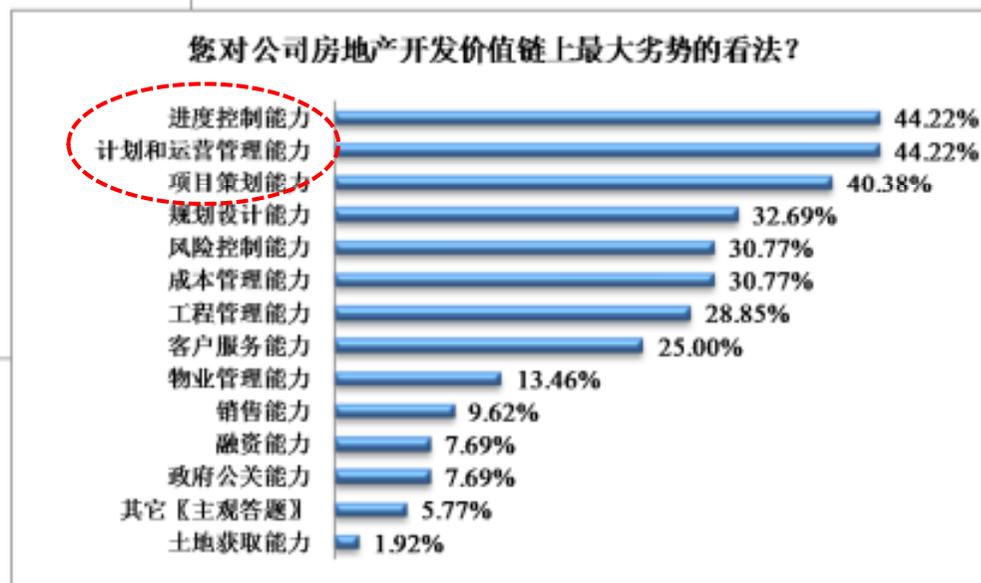
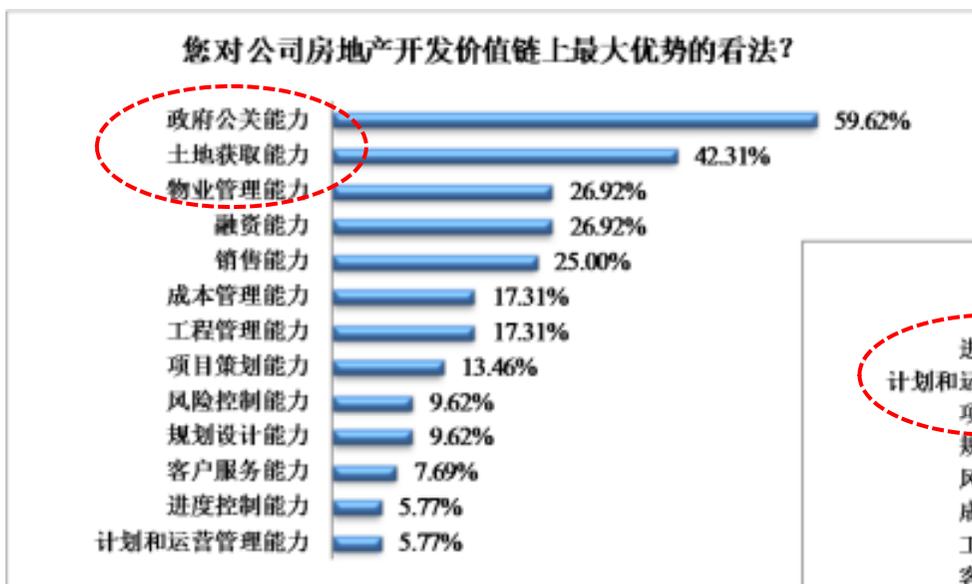
- 问卷调查显示，员工认为绩效考核体系和薪酬激励机制，制度流程体系、计划运营体系、人才培养和建设是目前公司内部管理存在的主要问题。
- 分配与激励机制、人力资源储备、内部管理、企业文化是制约公司发展的最大瓶颈。



资料来源：管理咨询网上问卷调查

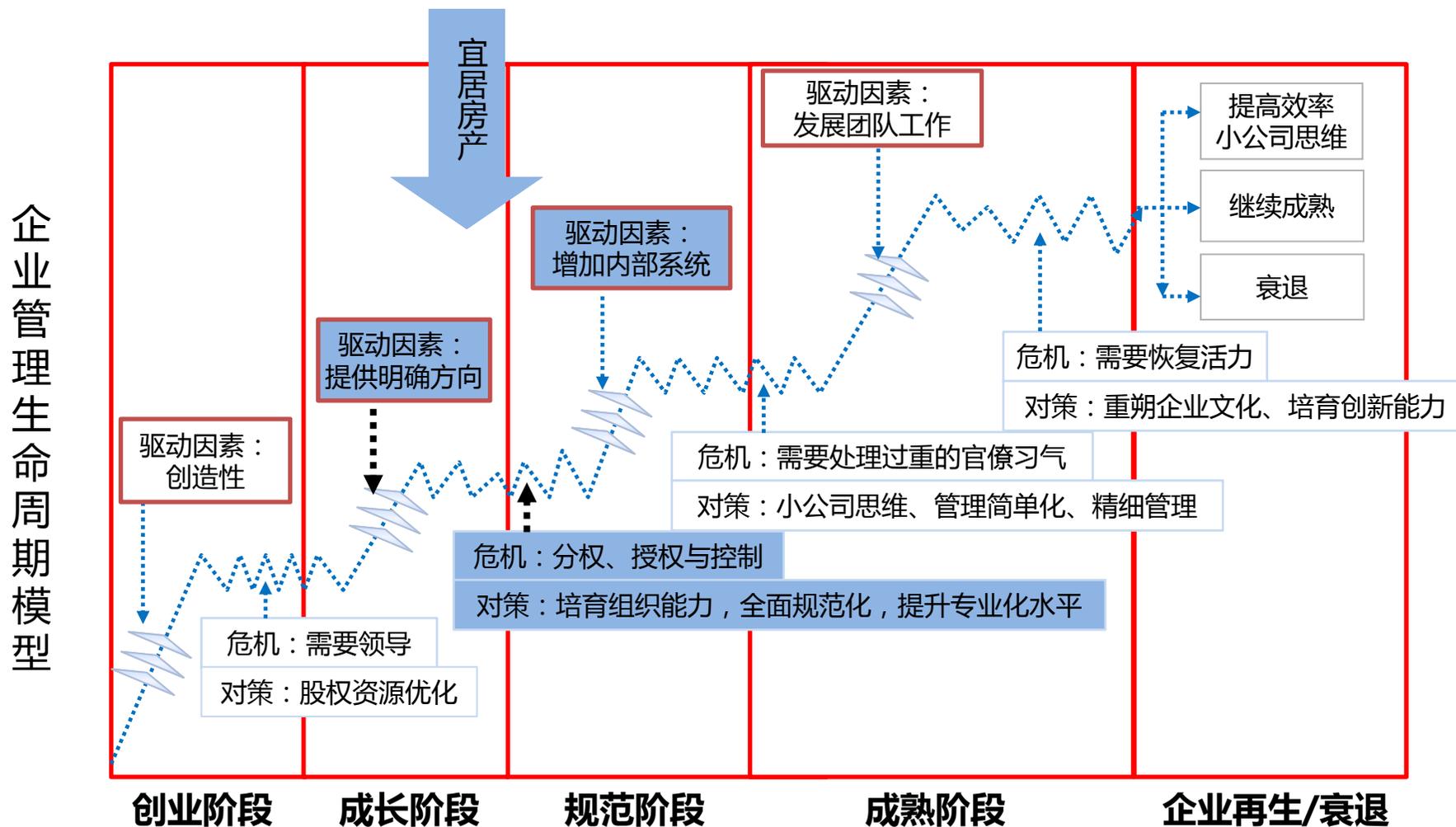
员工对于公司竞争优势劣势的认识

- 问卷调查显示，员工认为公司的主要竞争优势在于政府公关能力和土地获取能力，而进度控制能力、计划和运营管理能力方面处于相对劣势的地位。
- 公司的竞争优势主要集中在资源保障上，组织管理的核心能力与“人才一流、管理一流、技术一流”的战略目标还有相当差距。

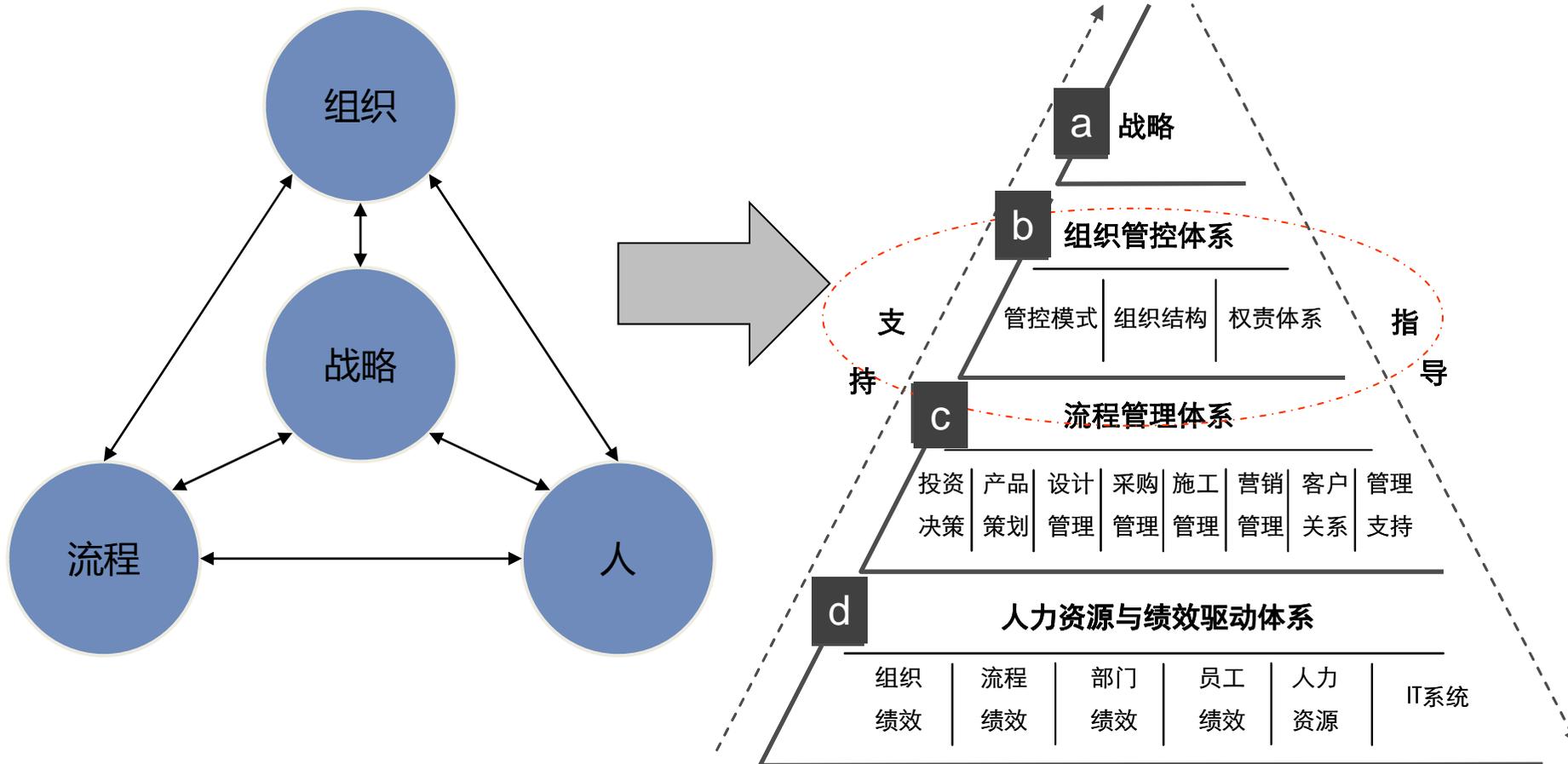


资料来源：管理咨询网上问卷调查

根据企业生命周期模型，快速发展阶段企业内部管理体系的一些薄弱环节会逐渐显露，需要系统地进行梳理和优化



管理规范、专业突出、产业互补、收益稳定的强势企业，
核心思想是建立高绩效的组织，需要各驱动要素表现卓越

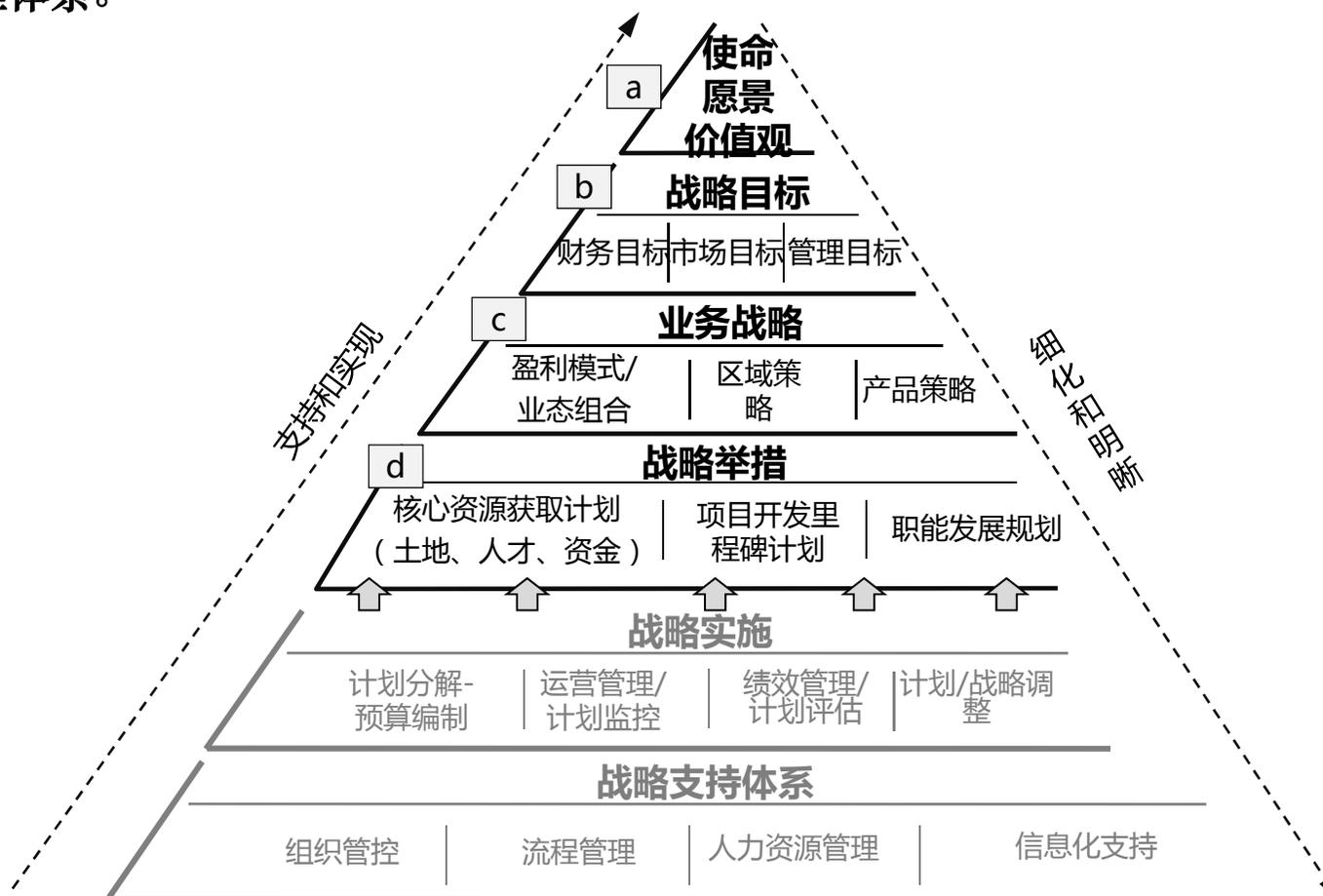


报告框架

- 项目进展回顾
- 管理体系诊断
 - A. 企业现状理解
 - B. 战略管理诊断
 - C. 组织管控诊断
 - D. 人力资源诊断
 - E. 业务流程诊断
- 诊断总结及优化思路

房地产战略管理模型

- 完整的企业战略管理是以使命和愿景为出发点，涵盖战略目标、业务战略、战略举措的规划和编制过程，并依赖“战略-计划/预算-绩效”管理主线来实施战略，以形成闭环管理体系。



公司目前的战略表述仅停留在使命愿景层面，缺乏细化的战略目标及配套落实保障体系

集团2008-2012年的整体战略是：

在建筑业、房地产两个产业及其相关领域的拓展，同时在其他可以与现有产业形成业态互补，与世界和国家发展和谐共生的产业领域进行布局，形成沙坪建设集团、宜居地产集团两个专业集团，使沙坪企业集团成为一个管理规范、专业突出、产业互补、收益稳定的强势企业。

实现集团新战略，要坚持五大基本原则

- 坚持作大作强建筑房地产主业
- 坚持推进新产业尽快成熟，走宽企业经营之路
- 坚持人才强企，建立有效的人才激励和约束机制。
- 坚持建立和完善严谨的投资决策、财务融资、造价审计、采购招标、资产管理、内部控制等六大制度体系
- 坚持谋求可持续发展的综合竞争能力

落实集团新战略，要实现三个转型

- 从建筑一业向建筑房地产两个领域转型
- 从业务驱动向管理驱动转型
- 管理由粗放式向精细化转型

对于整个集团的发展，我考虑的是实施“233”战略，即：

二大板块——坚持在建设施工和房地产开发两个领域发展。

三化工程——实现公司管理的标准化、信息化、精细化。

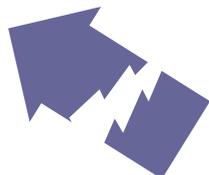
三个一流——成为人才一流、管理一流、技术一流的最具实力的承包商和开发商。

资料来源：沙坪企业集团网站
总裁在2010年第一次工作会议上的讲话

从战略制定角度看，宜居房产尚无系统的战略规划，企业经营缺乏系统的、细致的导向性

战略规划

- 公司的战略目标不够明确，不能有效指导企业的经营活动；
- “区域定位——项目定位——项目储备”链条尚需明确，土地储备导向不足，将对公司持续发展产生影响；
- 尚未有明确盈利模式和核心竞争力塑造定位，影响企业内部核心能力的提升；
- 一系列组织架构完善、内部管理提升、信息化等工作缺乏明确的指导，不能有效的提升；
-

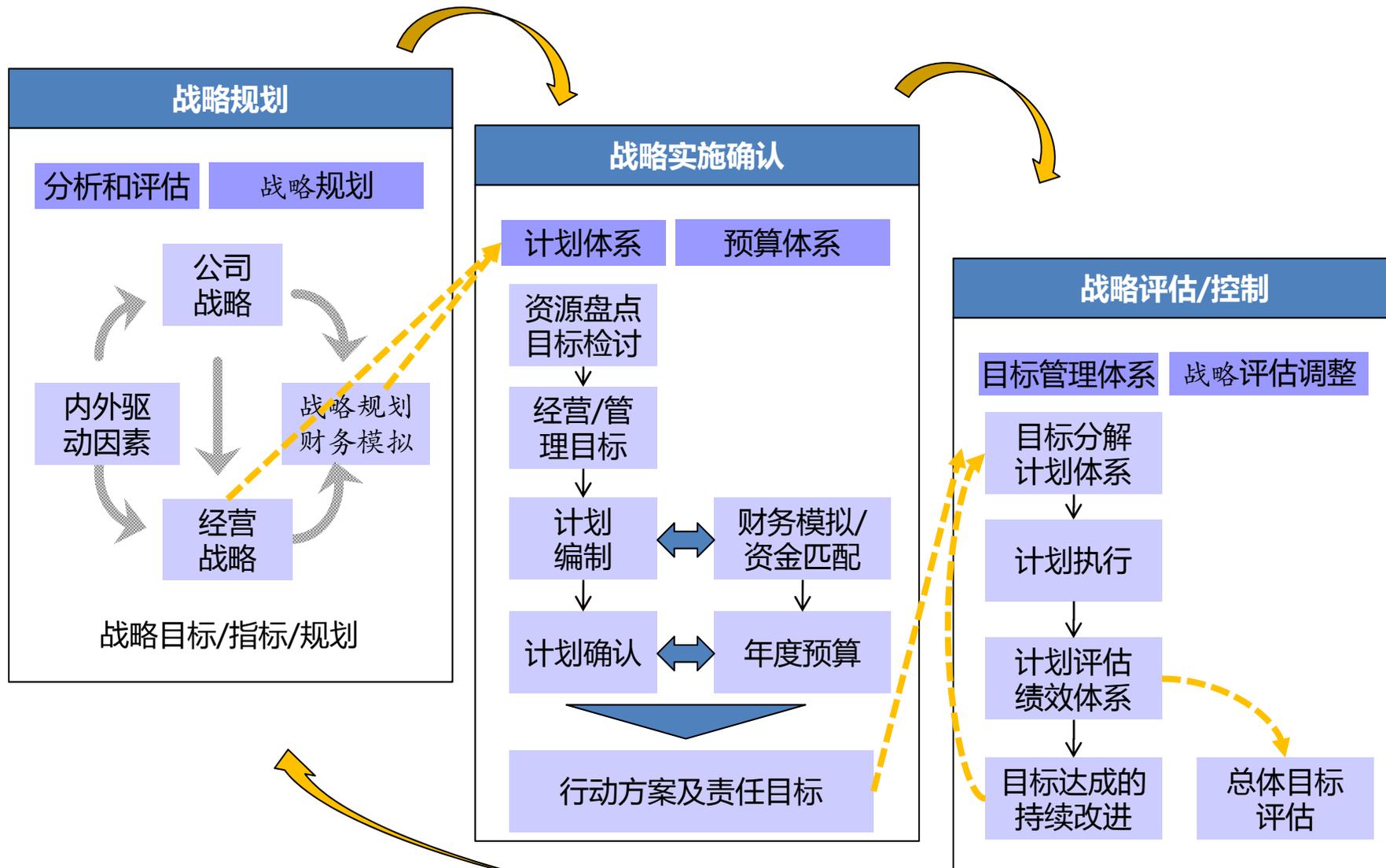


战略思考

- 我们是个什么样的企业？
- 我们将提供什么样的产品？
- 我们的竞争区域在什么范围？
- 我们的盈利模式如何设计？合理的资产组合、项目组合是什么？
- 我们每年的发展目标是什么？
- 我们的核心竞争优势是什么？如何获取或提升？
- 我们需要什么样的企业文化？
- 我们需要什么样的人才？
-

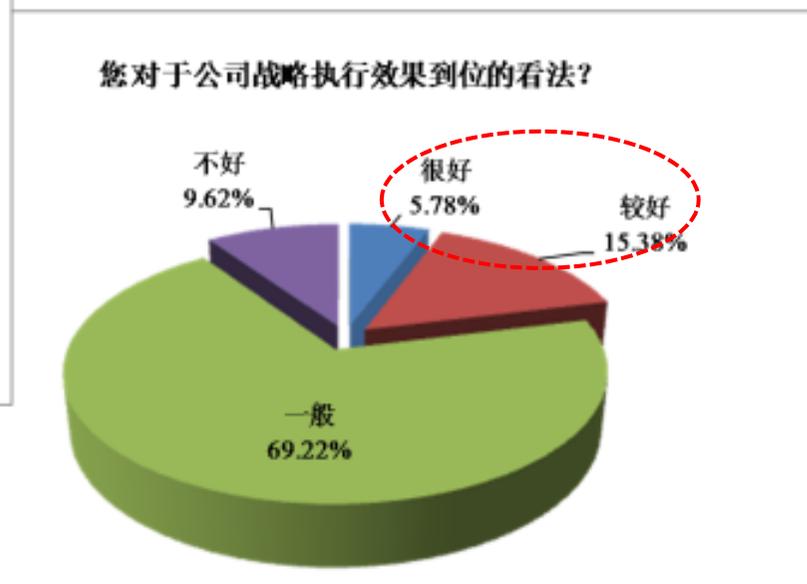
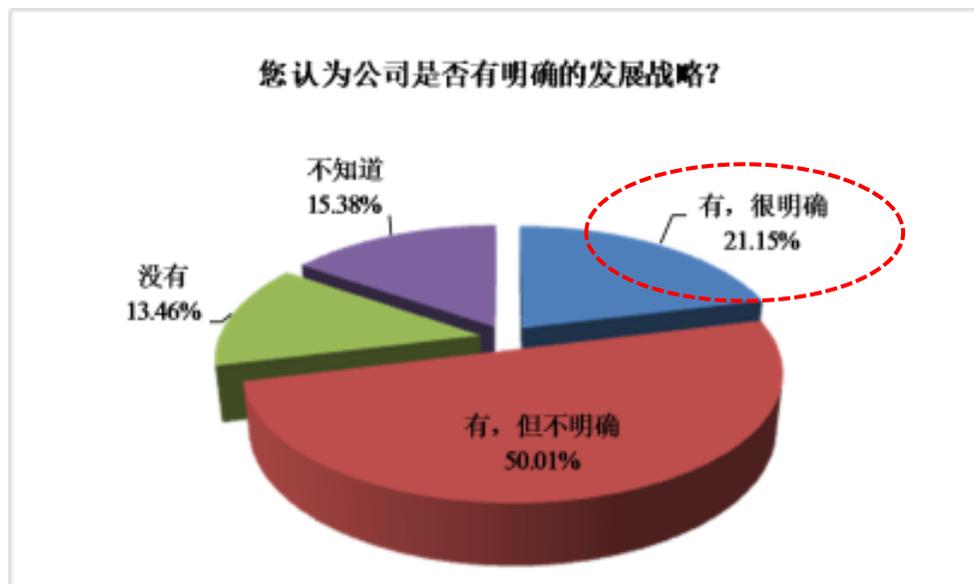


从战略执行角度看，“战略-计划/预算-绩效”管理闭环尚未发挥作用



员工对公司战略管理体系的认识

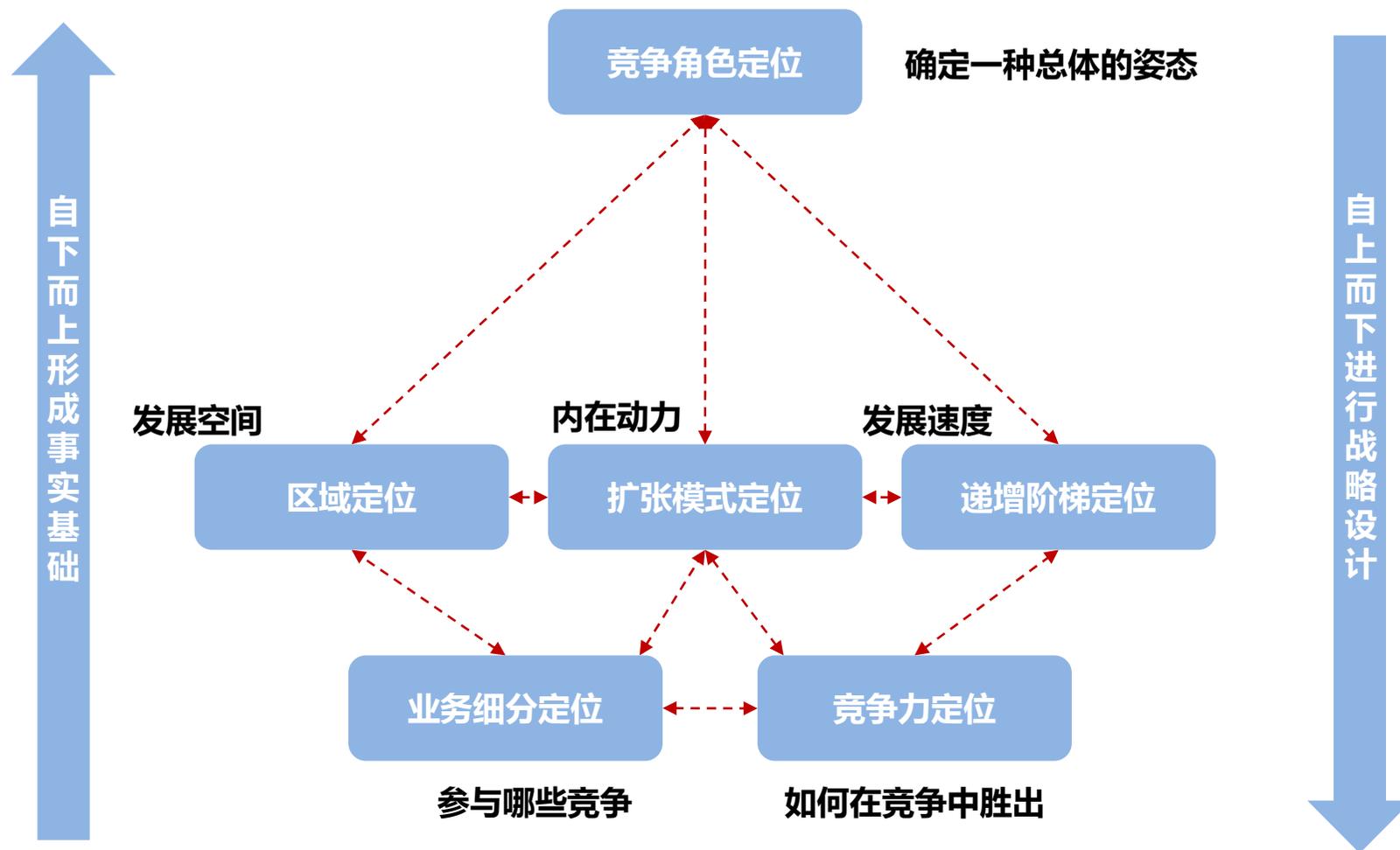
- 问卷调查显示，认为公司发展战略明确，和战略执行较好的员工仅占21.15%，大部分员工对公司发展战略缺乏清晰的认识。
- 通过访谈我们也发现，公司同事普遍不清楚企业的发展战略、发展路径，对战略的认识程度、关注程度以及认同程度也不尽相同，需要进一步加强宣贯，统一思想。



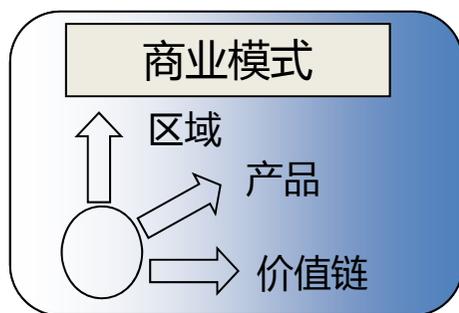
资料来源：管理咨询网上问卷调查

房地产企业战略定位模型

房地产企业战略定位一般分为六个步骤



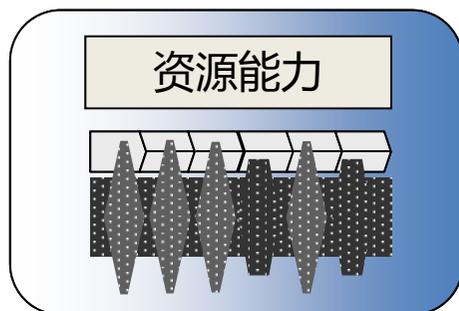
建议宜居房产首先明确公司战略框架，关注以下关键问题



区域 我们将要重点发展哪些区域？区域进入的标准是什么？

产品 我们专注于哪类产品类型，产品线如何规划？

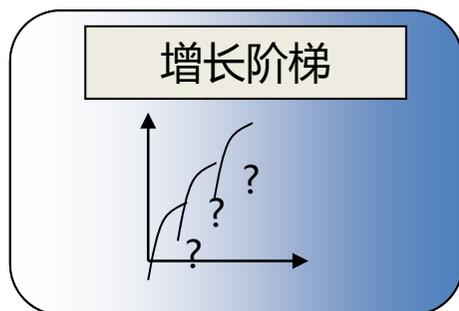
价值链 我们重点关注价值链哪些环节什么？建立什么专业能力？



资金资源 能否获得充足的资金保障，主要的融资渠道是什么？

人力资源 以专业化发展配置为导向，还是基于项目需要配置为导向？

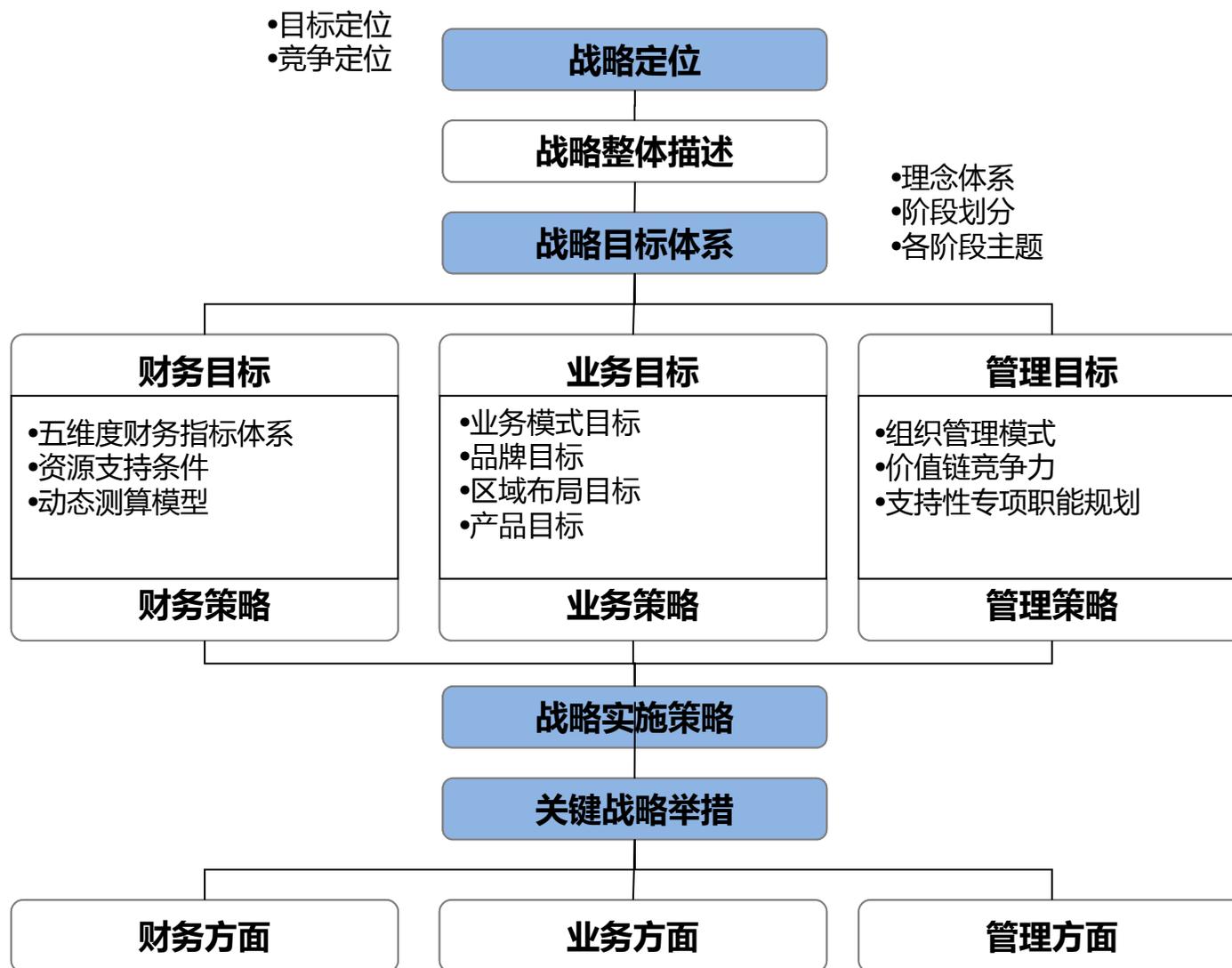
核心能力 我们需要培养什么样的核心能力，我们的核心竞争力是什么？



销售收入 我们对销售收入的增长预期是多少？

利润收入 我们对利润收入增长的预期是多少？

基于清晰地战略定位，确立战略目标并推动实施

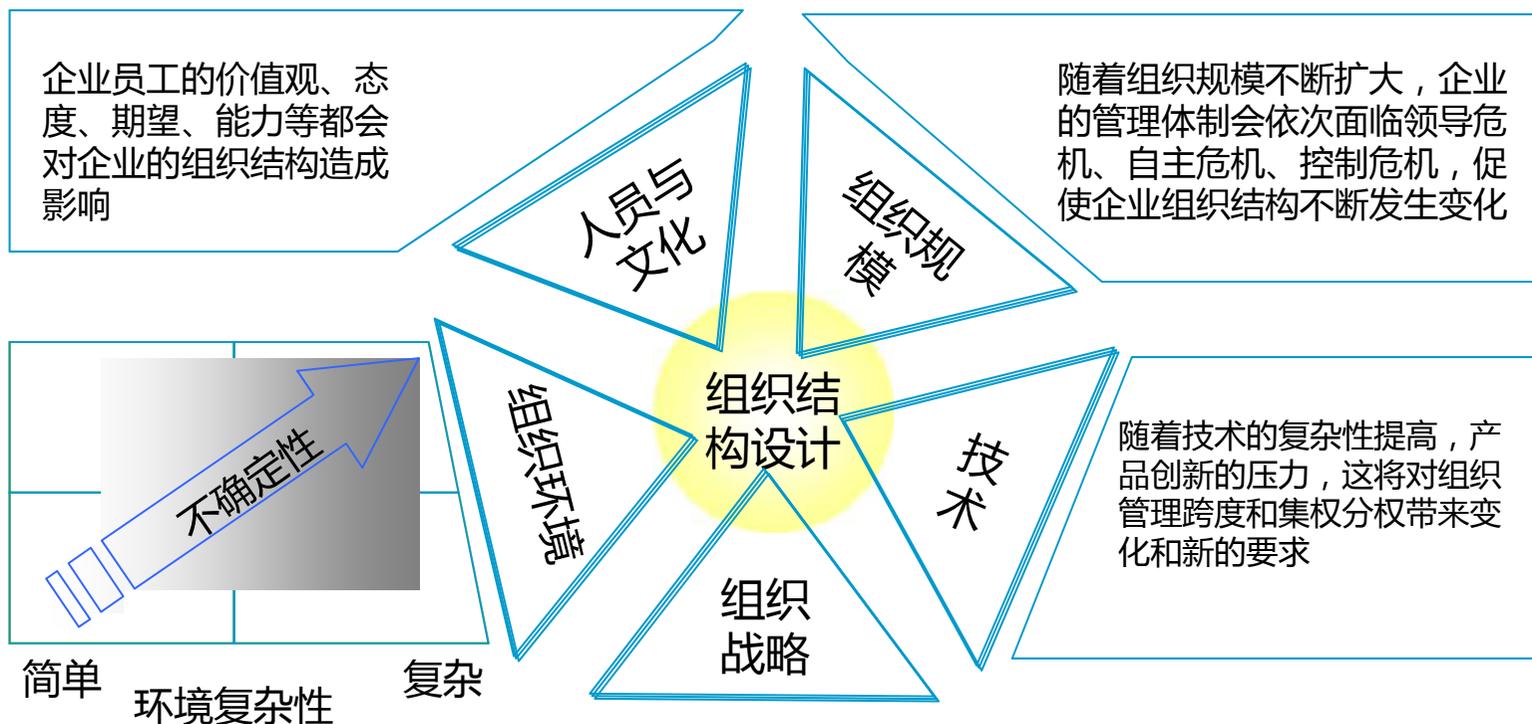


报告框架

- 项目进展回顾
- 管理体系诊断
 - A. 企业现状理解
 - B. 战略管理诊断
 - C. 组织管控诊断
 - D. 人力资源诊断
 - E. 业务流程诊断
- 诊断总结及优化思路

不存在标准化的组织结构，企业的组织结构应该根据组织的战略、环境、人员、规模、技术等因素进行适时调整

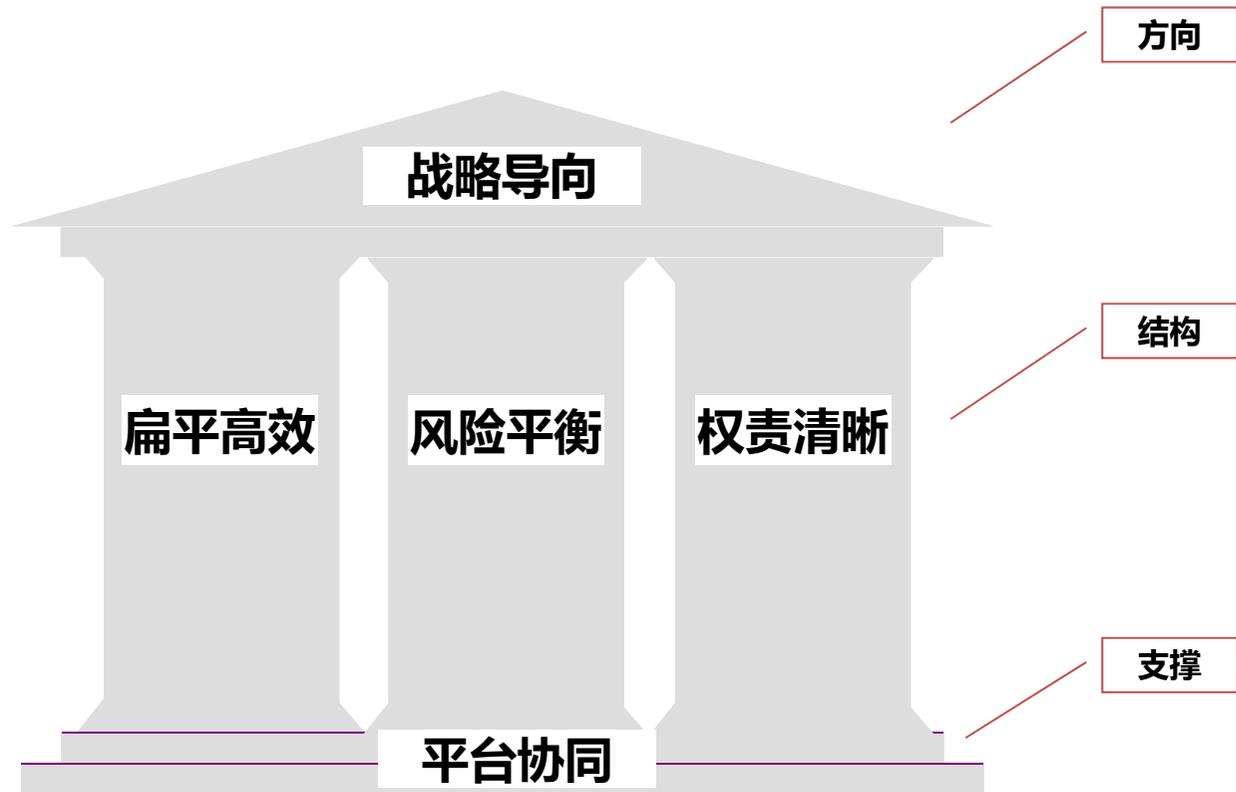
- 在组织设计需要考虑的五个因素里，房地产企业通常主要考虑的组织战略、组织规模（发展阶段）和人员与文化这几个因素。



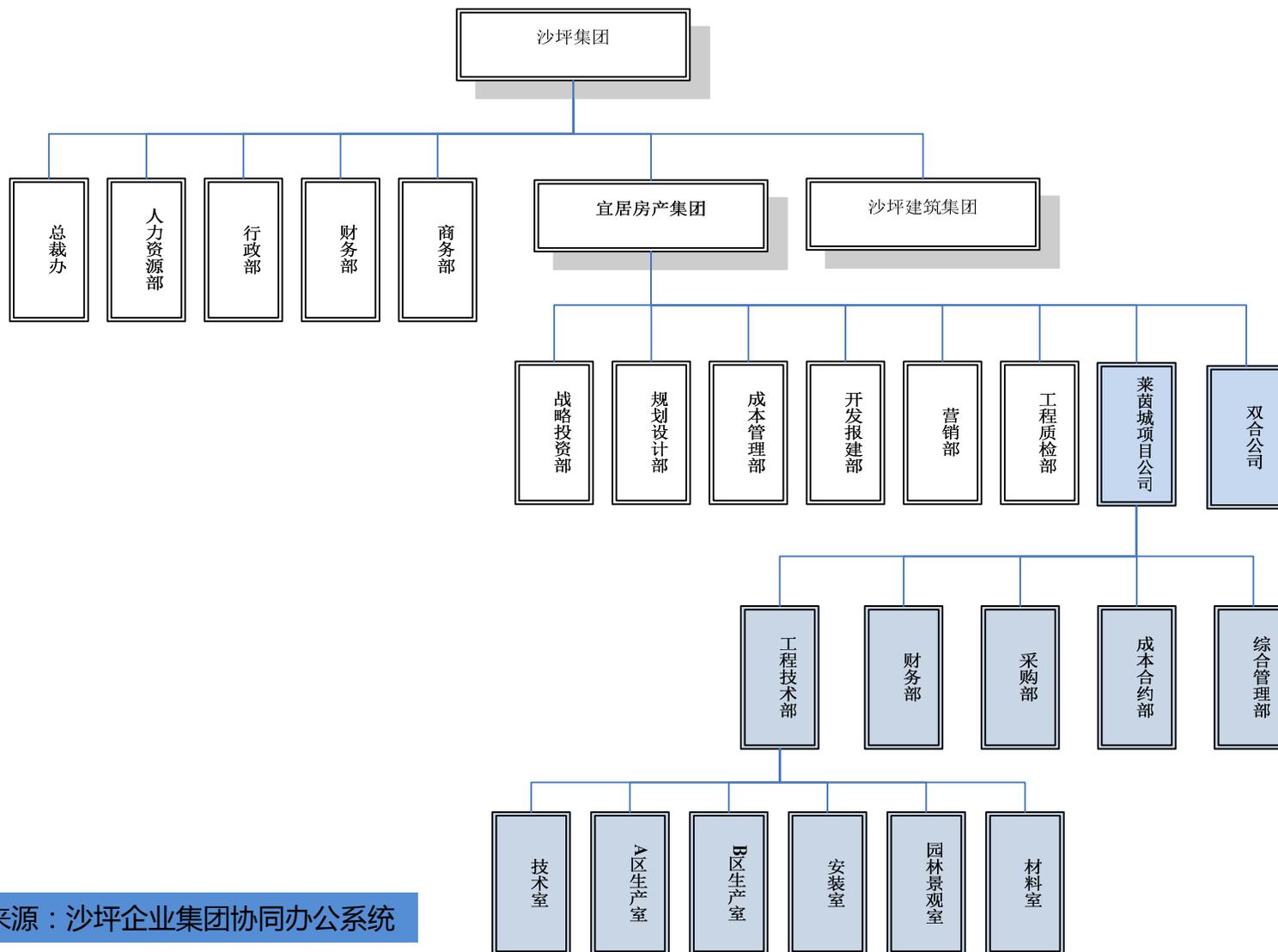
组织的创立和设计最重要的目的是实现组织战略，组织的战略对组织结构设计具有决定性影响，组织结构必须随着组织的重大战略调整而调整

优秀企业组织管理的5个特点

- 战略导向
- 扁平高效
- 风险平衡
- 权责清晰
- 平台协同



房产板块相关组织结构现状



资料来源：沙坪企业集团协同办公系统

从数量上看，公司房产板块相关部门设置比较齐备，基本覆盖房地产开发及企业运营的所有环节



从横向上职能分工与协作看，部分核心职能需要补充完善和整合提升，并理顺工作接口

职能缺失

- 房产公司层面缺少客户服务管理平台
- 公司经营计划及项目开发计划职能缺失，缺少归口管理部门/岗位，计划协调工作基本依赖高层
- 资金计划及预算管理职能缺失
- 制度流程体系综合管理职能缺失

职能发挥

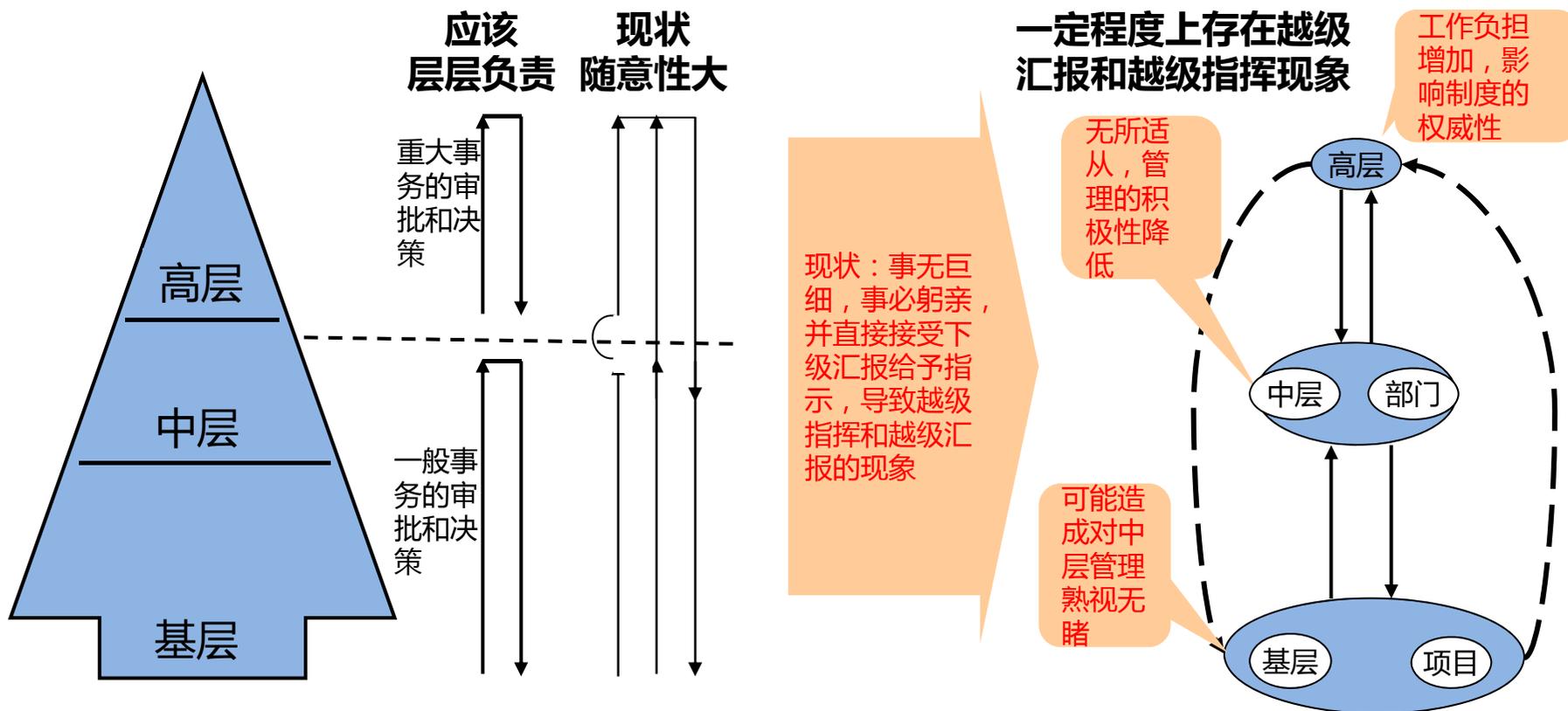
- 可研配合
- 设计评审
- 目标成本、动态成本管理
- 质量、进度监控
- 供方管理
- 绩效考核、薪酬管理等职能发挥不充分
- 各专业模块职能详细说明参见流程诊断部分

职能边界

- 项目公司与职能部门之间的分工
- 营销部与规划设计部在产品定位策划中的分工
- 成本管理部与商务部在采购工作中的分工
- 开发报建部与规划设计部在图纸管理中的分工
- 项目公司与物业公司在物业维修工作中的分工

从纵向上业务管理与汇报看，高层领导直接指导业务运营，加快了决策的效率，但一些问题需要引起关注

- 越级汇报、越级管理，使高层领导陷于繁重的日常运营事务，无暇顾及战略规划。
- 给职能部门管理者带来一定的压力，降低了业务管理和职责履行的积极性。
- 职能部门/项目公司间的工作衔接出现问题时，责任向上推脱，反而降低了组织绩效。



从项目管理模式上看，应根据项目数量、区域分布及管理的成熟度等诸多因素进行选择

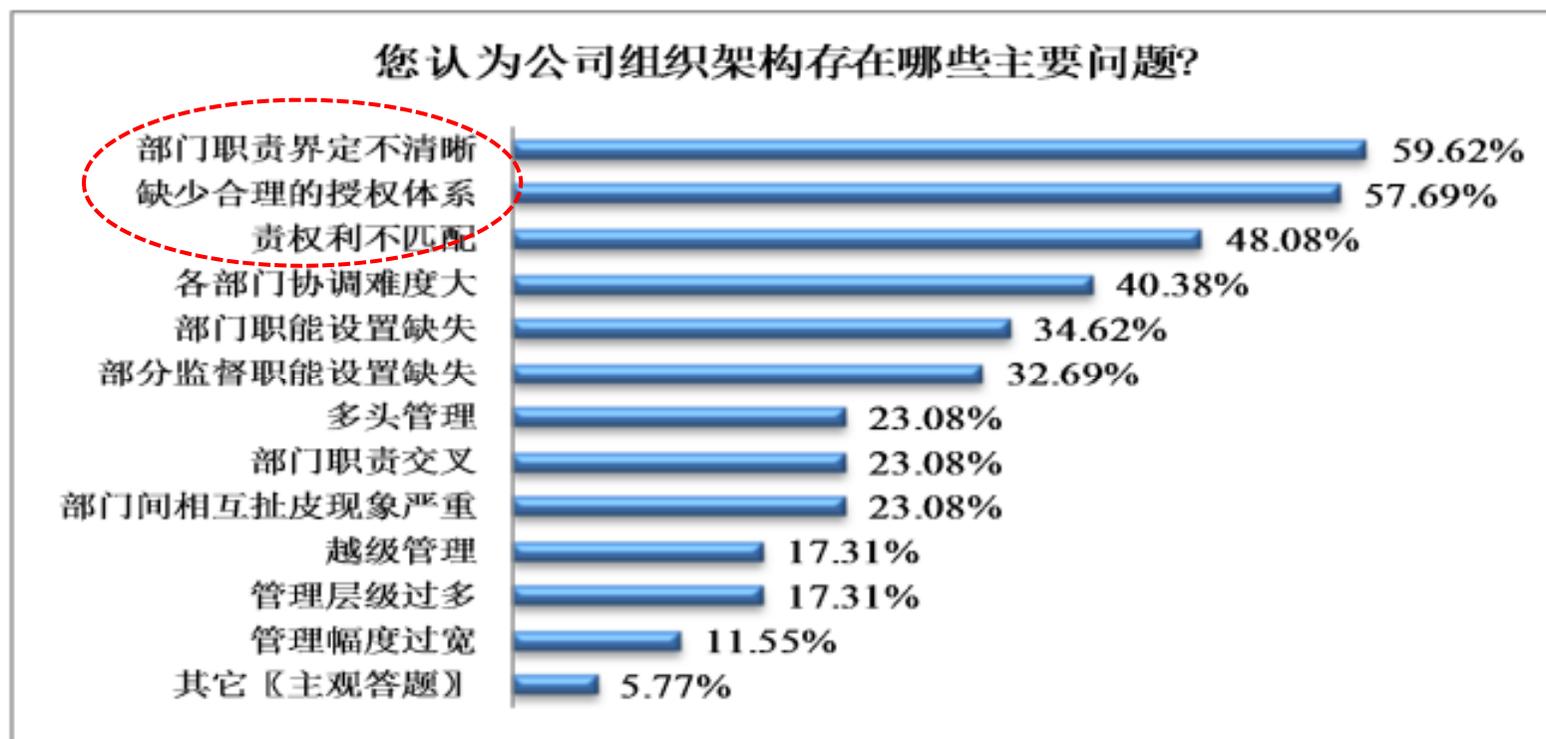
	a 职能管理型	b 矩阵管理型	c 项目公司管理型
类型			
职责分工	<ul style="list-style-type: none"> • 工程部只负责施工现场管理 	<ul style="list-style-type: none"> • 项目公司成为项目执行的负责主体，职能部门成为资源提供、建议与监督主体 	<ul style="list-style-type: none"> • 项目公司成为区域开发工作的全权负责主体
优点	<ul style="list-style-type: none"> • 职能部门内部实现规模经济 	<ul style="list-style-type: none"> • 对项目环境反应迅速，便于实现项目产品的创新和技术专业化的提升 • 人力资源集中使用，实现规模效应 	<ul style="list-style-type: none"> • 对项目环境反应灵敏，清晰的产品责任，容易达到客户的满意 • 责任清晰，利于综合管理能力积累提升
缺点	<ul style="list-style-type: none"> • 对项目环境的反应较慢；需要高层协调工作多，容易形成决策堆积 	<ul style="list-style-type: none"> • 员工介入双重职权之中，需要公司良好的人际关系和全面的培训 	<ul style="list-style-type: none"> • 项目执行风险较大；不利于公司职能知识积累和专业化发展 • 人员经济性差；对项目负责人综合管理能力要求较高
实施条件	<ul style="list-style-type: none"> • 项目数量少，特定区域经营 • 客户定位专一，项目实施环境不确定性低 • 公司高层介入项目协调工作 	<ul style="list-style-type: none"> • 项目数量较多，需要人才共享，不适用于全国经营 • 客户较稳定，但不确定性较高的项目环境 • 公司有专业技能提升要求 	<ul style="list-style-type: none"> • 跨多个地域经营或客户需求变化大的多项目管理 • 前期的客户定位非常准确 • 更强调项目产品对客户需求满足程度

与公司发展目标、项目特点是否匹配？

公司的人力资源、管理系统是否满足？

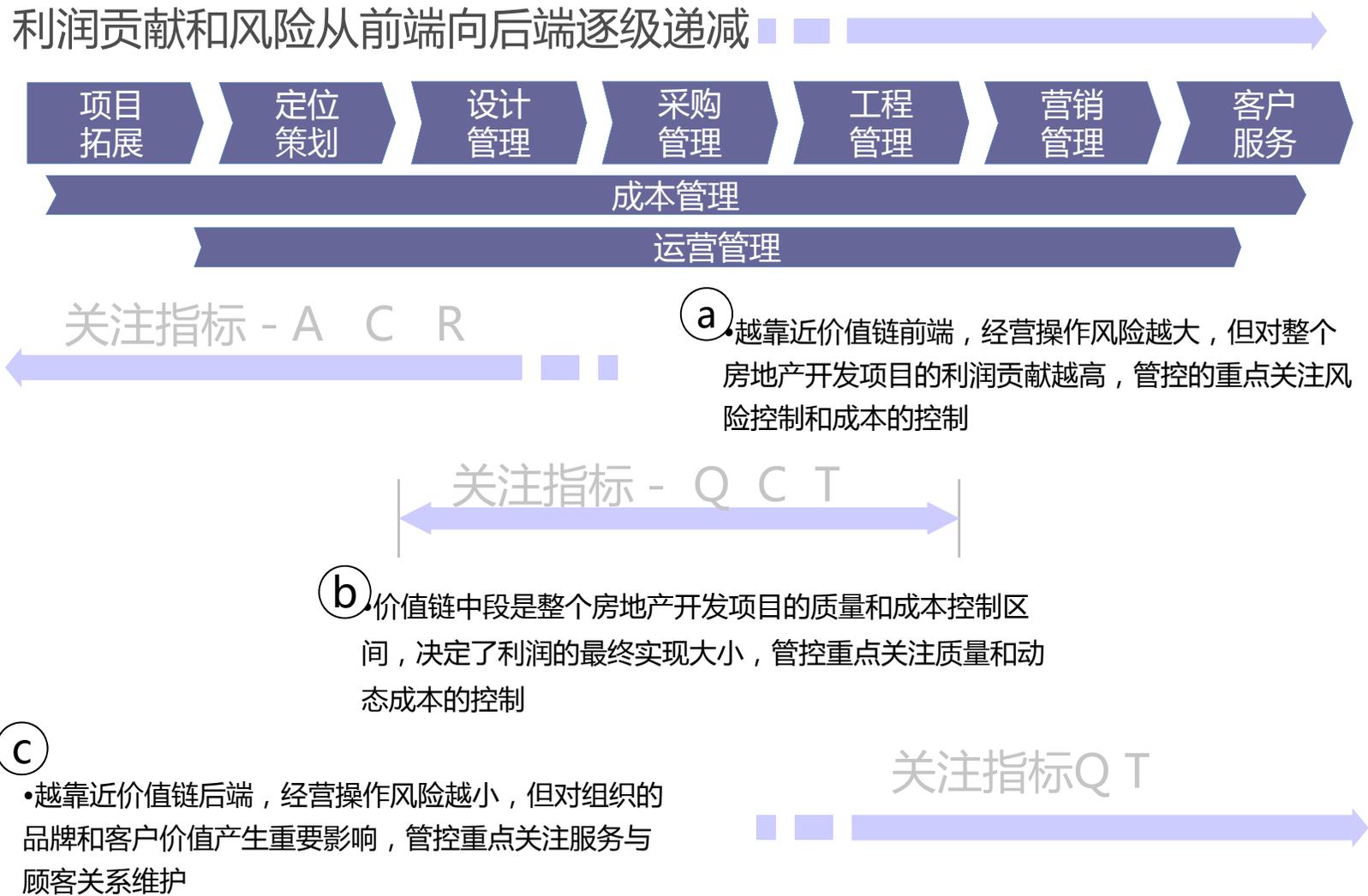
员工对组织架构及部门职责的认识

- 问卷调查显示，员工认为在实际业务开展过程中，部门职责界定不清晰，缺少合理的授权体系，责权利不匹配。
- 需要进行系统、细致的职能规划、权责分配及业务流程设计，明确分工、协作、责权，实现责权利绩对等。



资料来源：管理咨询网上问卷调查

基于价值链利润贡献和风险进行管控点梳理和权责分配

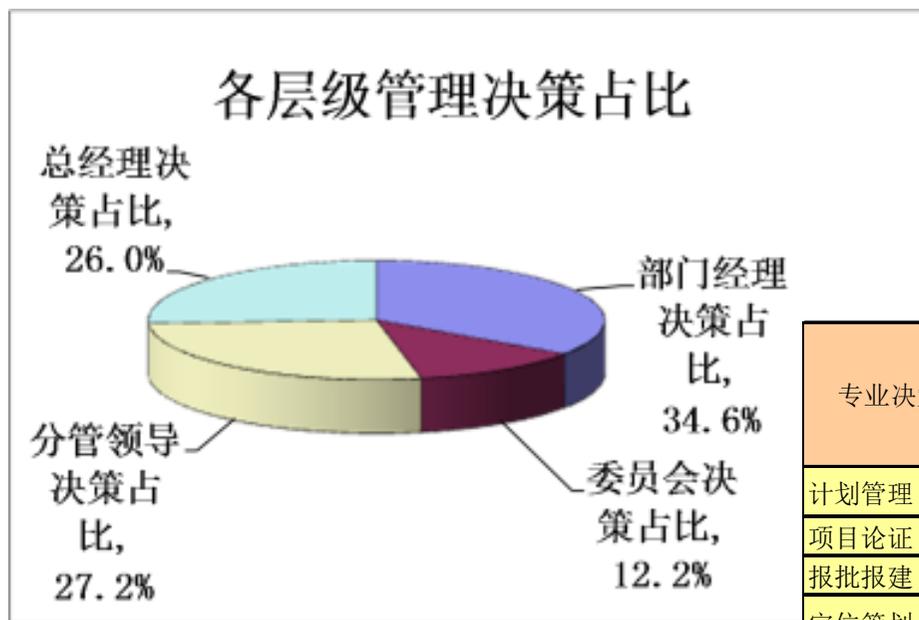


建立基于房地产专业管理环节的细化权责体系

关键事项	主办部门	审批形式	输出成果	部门													分管领导	总经理	备注		
				项目经理部	项目发展部	营销管理部	设计管理部	项目事务部	成本管理部	工程及采购管理部	客户关系中心	财务管理部	总经理办公室	采购管理中心	品质管理中心	全面家居中心					
1 项目论证																					
1.1	项目初选分析（立项）	项目发展部	汇报会	《立项报告》、《会议纪要》	①													②			
1.2	项目可行性论证	项目发展部																			
1.3	项目投资决策	项目发展部																			
1.4	项目取得或转让合同（土地转让、项目转让、股权转让、拆迁、安置、补偿、合作协议等）	项目发展部																			
1.5	中介机构合同	项目发展部																			
1.7	土地付款	项目发展部	1.1	项目定位	营销管理部	评审会	《项目定位报告》			①	②	③	④	⑤			⑥		⑦	⑧	
1.8	项目净利润测算	财务管理部																			
1 项目定位策划																					
1.2	市场咨询公司选择	营销管理																			
1.3	市场调研合同	营销管理																			
1.4	市场调研合同付款	营销管理																			
1.5	市场调查报告、产品建议书	营销管理																			
1 设计单位的选择																					
1)	<10万元	设计管理部	网上审批	《设计供方回标评比表》/约谈记录						①				②							
2)	10万≤金额<50万元	设计管理部	网上审批	《设计供方回标评比表》/约谈记录						①				②					③		
3)	≥50万元	设计管理部	网上审批	《设计供方回标评比表》/约谈记录						①				②					③	④	
2 设计合同与付款																					
2.1 设计合同																					
1)	<10万元	设计管理部	网上审批	《合同审批单》						①				②					③	▲	
2)	10万≤金额<50万元	设计管理部	网上审批	《合同审批单》						①				②					③	④	涉外须财务审
3)	≥50万元	设计管理部	网上审批	《合同审批单》						①				②					③	③	⑤
2.2 设计合同（样板房、示范区设计）																					
1)	金额≤50万元	设计管理部	网上审批	《合同审批单》										③	①				④	⑤	



决策比例上，标杆企业的权责体系



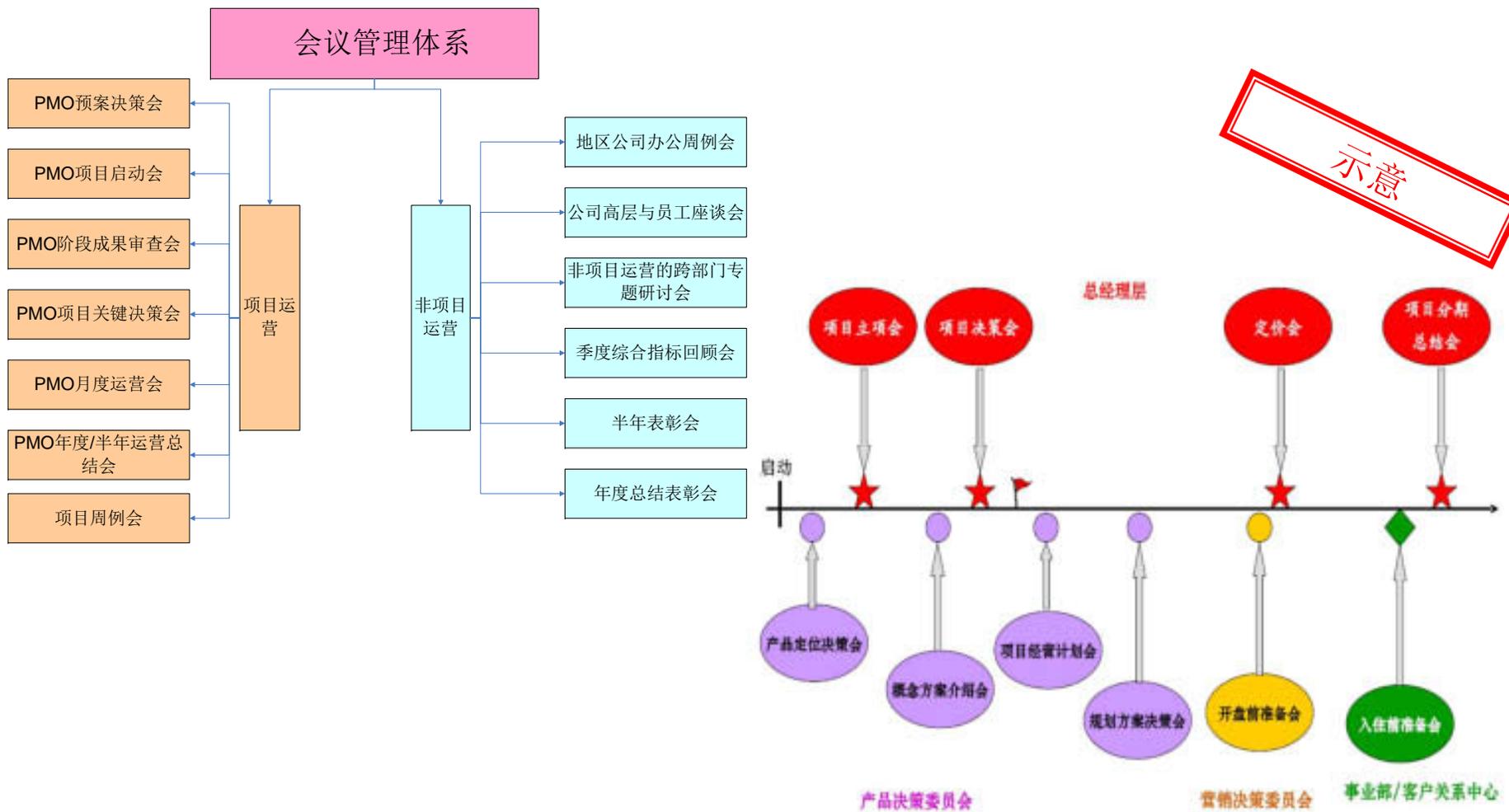
一般情况下，需要最高层决策的是公司非常规、例外和重大事项，不应该超过公司总决策事项的30%，否则最高层决策压力过大，组织运行效率降低。

示意

决策比例统计

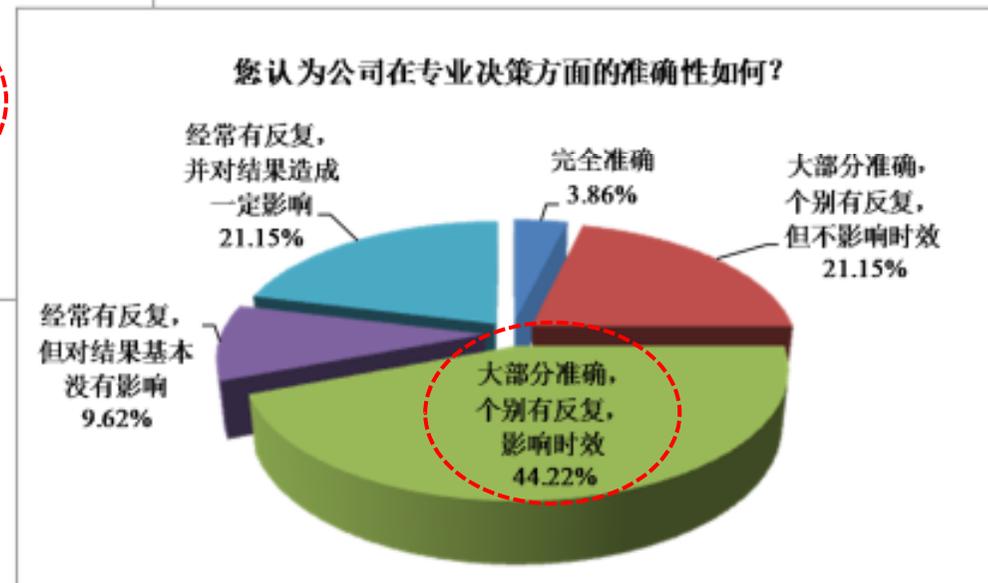
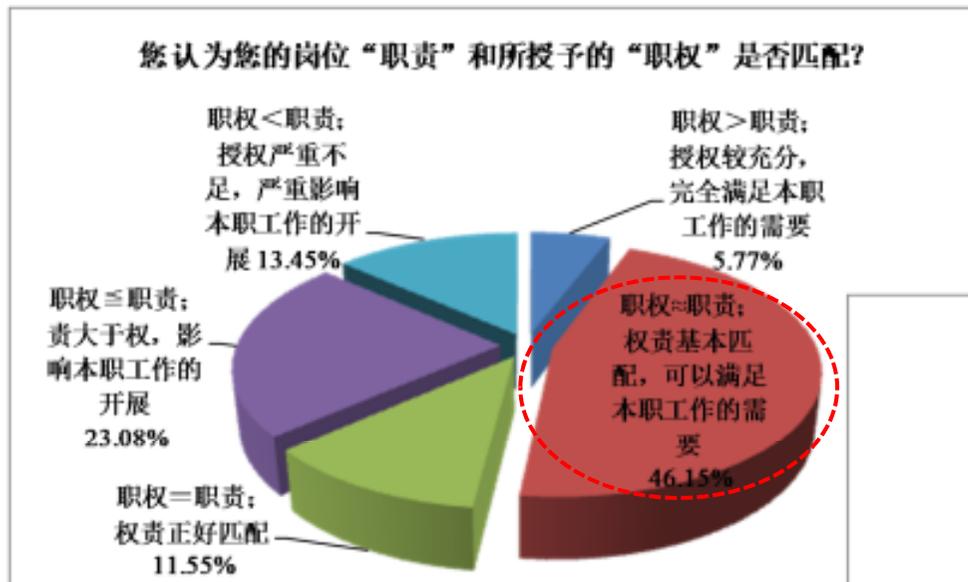
专业决策项	决策比例统计				
	部门经理决策	委员会决策	分管领导决策	总经理决策	
计划管理	23	43.5%	26.1%	4.3%	26.1%
项目论证	8	0.0%	12.5%	0.0%	87.5%
报批报建	3	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%
定位策划	14	28.6%	7.1%	28.6%	35.7%
设计管理	43	32.6%	14.0%	46.5%	9.3%
全面家居	14	42.9%	14.3%	28.6%	14.3%
采购管理	34	26.5%	14.7%	29.4%	29.4%
工程管理	24	50.0%	0.0%	33.3%	16.7%
营销管理	38	42.1%	13.2%	23.7%	21.1%
客服管理	31	32.3%	12.9%	35.5%	19.4%
成本管理	13	30.8%	7.7%	7.7%	53.8%
非业务类支出管理	8	25.0%	0.0%	0.0%	75.0%
合计	254	34.6%	12.2%	27.2%	26.0%

决策程序上，注重会议决策管理



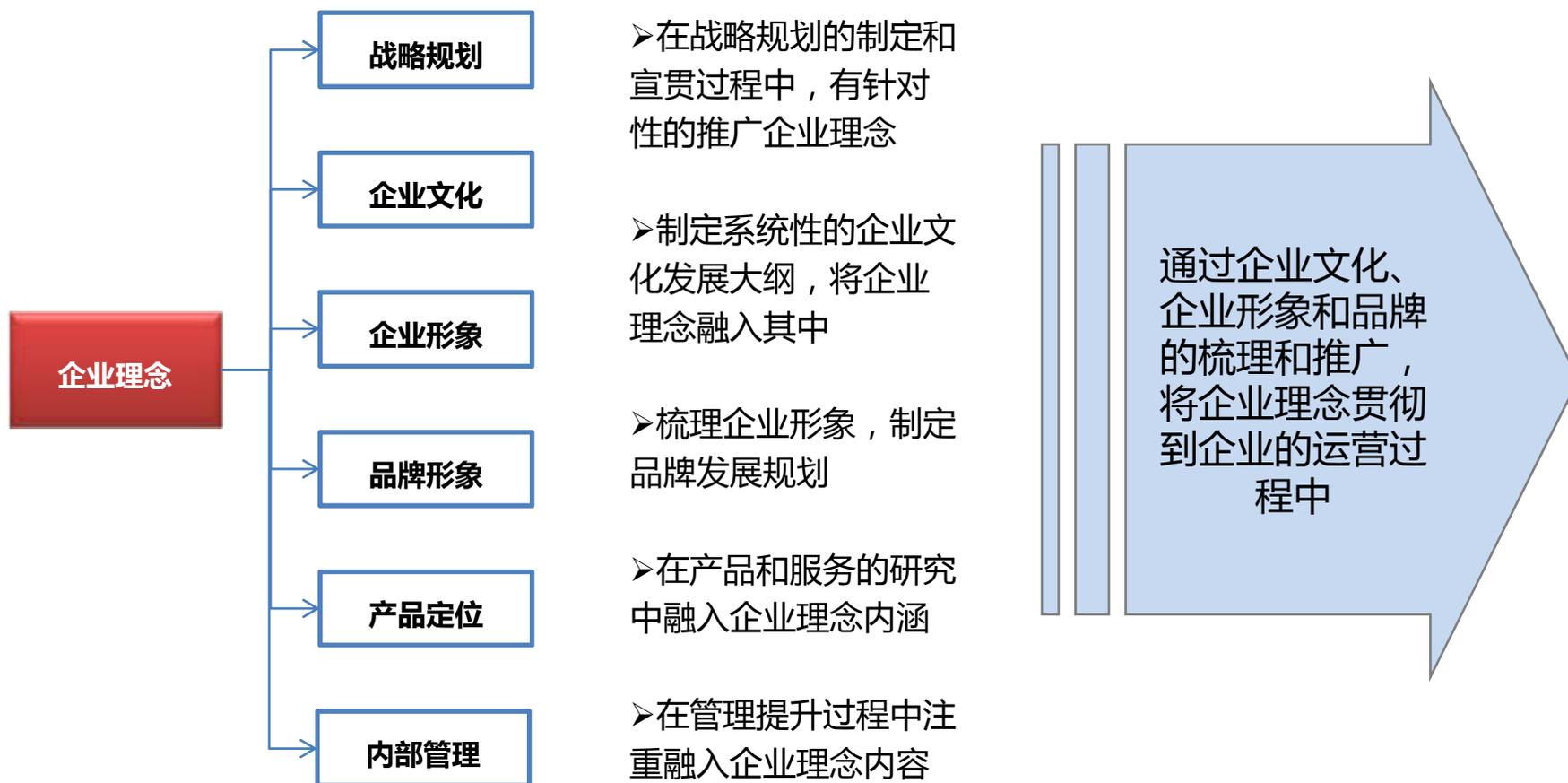
员工对权责与决策的认识

- 问卷调查显示，多数员工认为权责匹配或基本匹配。
- 但通过访谈发现，中高层管理者普遍反映职权<职责，影响职责履行和工作开展。
- 大部分员工认为目前公司相关专业决策对工作时效有影响。



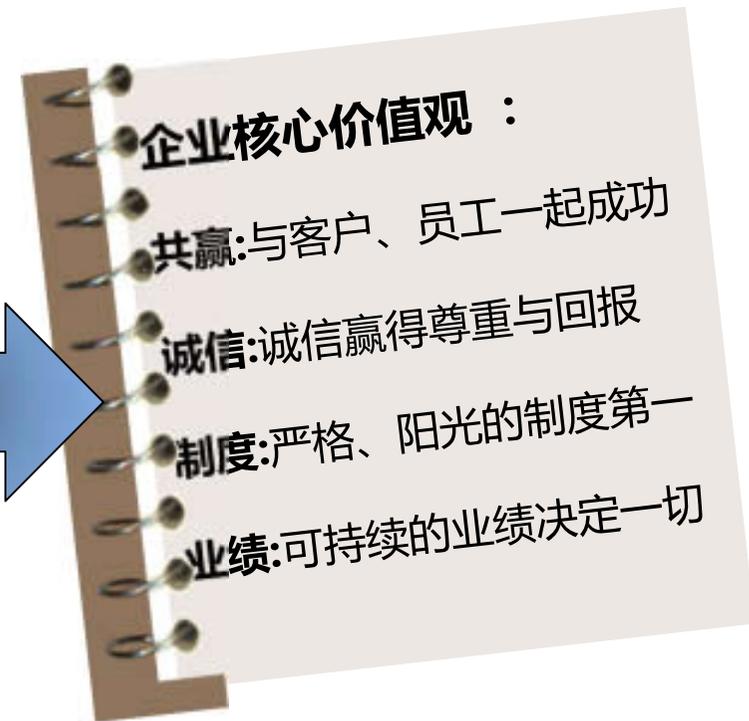
资料来源：管理咨询网上问卷调查

企业文化是指企业全体员工在长期发展过程中培育形成，并共同遵守的最高目标，价值标准，基本信念及行为规范



员工对企业价值观的认识

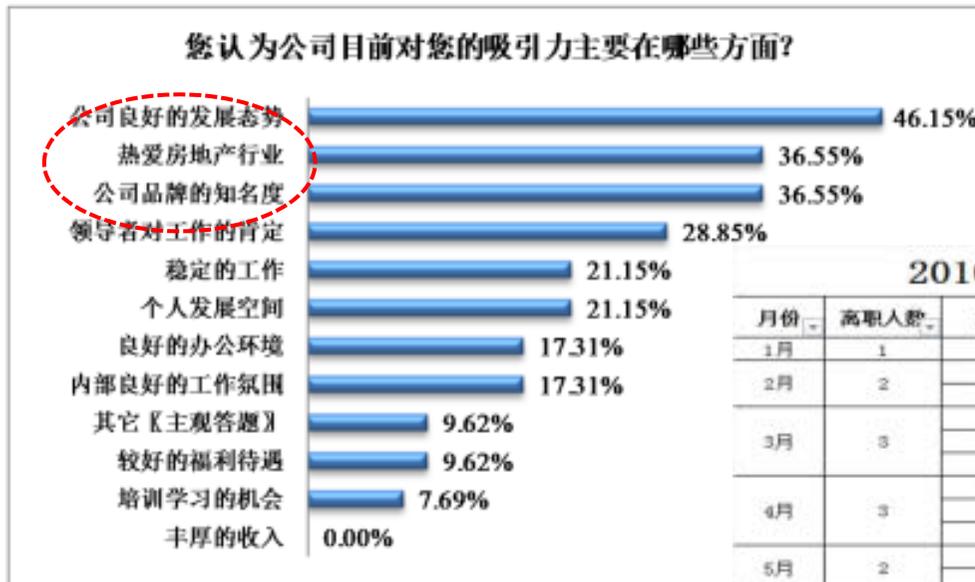
- 问卷调查显示，多数员工（69.22%）将领导满意作为公司目前形成的主要价值观。
- 与客户导向、股东导向的背离，也反映出业绩导向的目标是领导满意。
- 对于公司已经制定的企业文化纲领、企业核心价值观，在员工层面认知度不高。



资料来源：管理咨询网上问卷调查
沙坪企业集团网站

员工对企业吸引力的认识

- 问卷调查显示，公司对员工最大的吸引力体现在公司的发展态势、房地产行业和公司品牌的知名度上，主要是一些公司硬件指标。
- 公司需要在绩效激励、工作氛围、员工关怀、职业培养等软环境上加强投入和建设，实现“待遇留人、感情留人、事业留人”。



2010年离职统计（企业集团、房产集团）

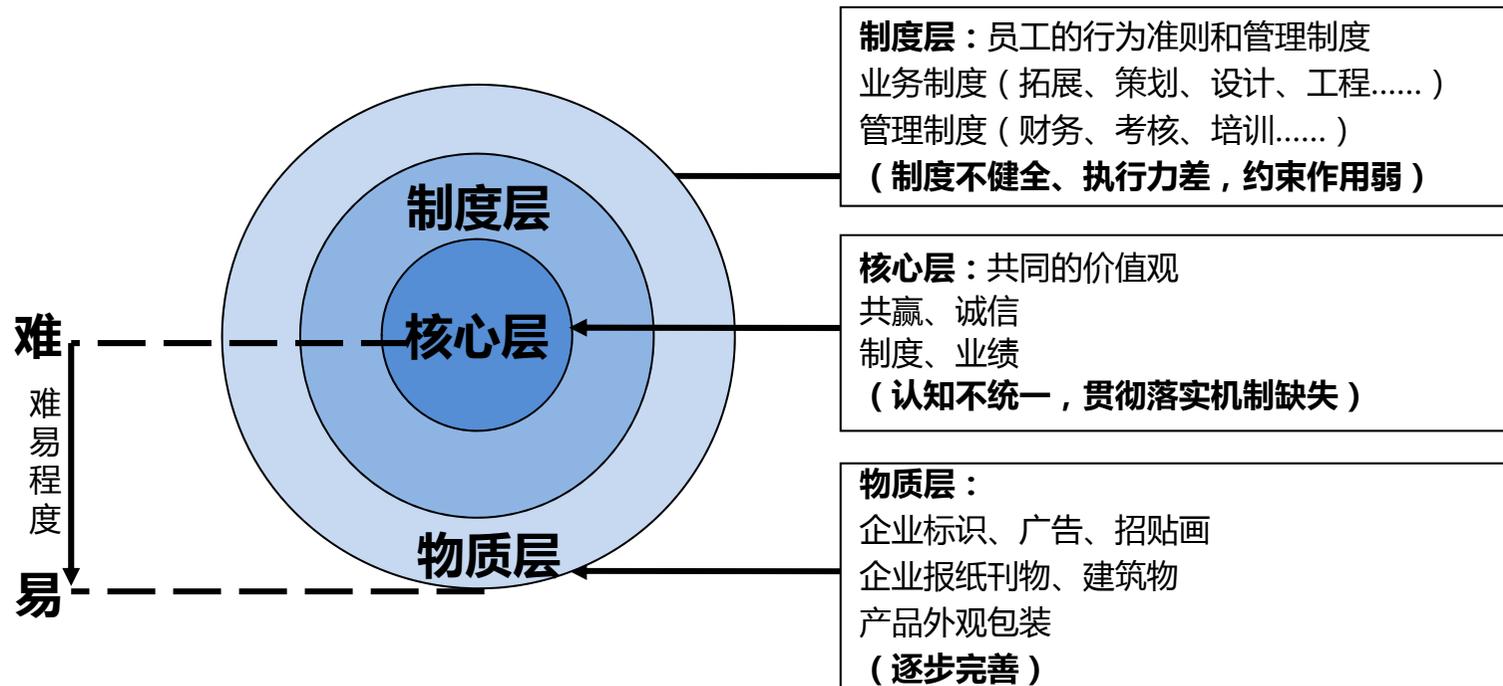
月份	离职人数	姓名	离职时间	入司时间	在职时间	所属公司及岗位	岗位	职称
1月	1	XXX	2010/1/8	2009/11/30	<3个月	企业集团 商务部	采购工程师	工程师
2月	2	XXX	2010/2/23	2008/3/10	1年以上	企业集团 总裁办	IT工程师	无
		XXX	2010/2/28	2009/5/31	3-12个月	企业集团 行政部	总裁办	无
3月	3	XXX	2010/3/7	2009/4/1	3-12个月	房产集团	工程师	工程师
		XXX	2010/3/16	2009/7/13	3-12个月	房产集团	建筑主管	无
		XXX	2010/3/24	2009/6/24	3-12个月	房产集团	工程师	无
4月	3	XXX	2010/4/7	2009/8/17	3-12个月	房产集团	土建工程师	无
		XXX	2010/4/22	2010/3/23	<3个月	房产集团	园林工程师	工程师
		XXX	2010/4/28	2010/4/12	<3个月	房产集团	工程师	工程师
5月	2	XXX	2010/5/7	2009/12/10	3-12个月	企业集团 商务部	商务助理	无
		XXX	2010/5/27	2010/5/22	<3个月	房产集团 工程管理部	土建工程师	工程师
6月	2	XXX	2010/6/3	2010/3/26	<3个月	房产集团	执行副总裁	工程师
		XXX	2010/6/17	2010/4/26	<3个月	房产集团 工程管理部	土建工程师	工程师
7月	2	XXX	2010/7/16	2009/3/2	1年以上	房产集团 设计部	副总经理	工程师
		XXX	2010/7/30	2010/7/9	<3个月	房产集团 工程管理部	土建工程师	工程师
8月	3	XXX	2010/8/1	2010/3/23	3-12个月	房产集团 规划设计部	设计师	工程师
		XXX	2010/8/17	2009/2/23	1年以上	房产集团 工程技术部	副经理	工程师
		XXX	2010/8/24	2010/6/10	<3个月	房产集团 战略投资部	助理	无
9月	3	XXX	2010/9/19	2010/7/16	<3个月	房产集团 工程质检部	水电工程师	高级工程师
		XXX	2010/9/25	2010/1/20	3-12个月	企业集团 财务部	出纳	无
10月	1	XXX	2010/9/10	2008/6/20	2年以上	房产集团 营销部	司机	无
		XXX	2010/10/9	2010/3/15	3-12个月	房产集团 规划设计部	设计师	助理工程师

说明：2010-01-2010.10企业集团、房产集团各部室离职人员，22。

资料来源：管理咨询网上问卷调查
2010年离职统计

宜居房产需要在通过制度层进行企业文化、价值观的构建

- 从宜居房产的文化结构层次来看，虽然物质层文化基本形成
- 但在制度层面和价值观层面上，企业文化建设浮于表面，没有形成企业共同的价值观。

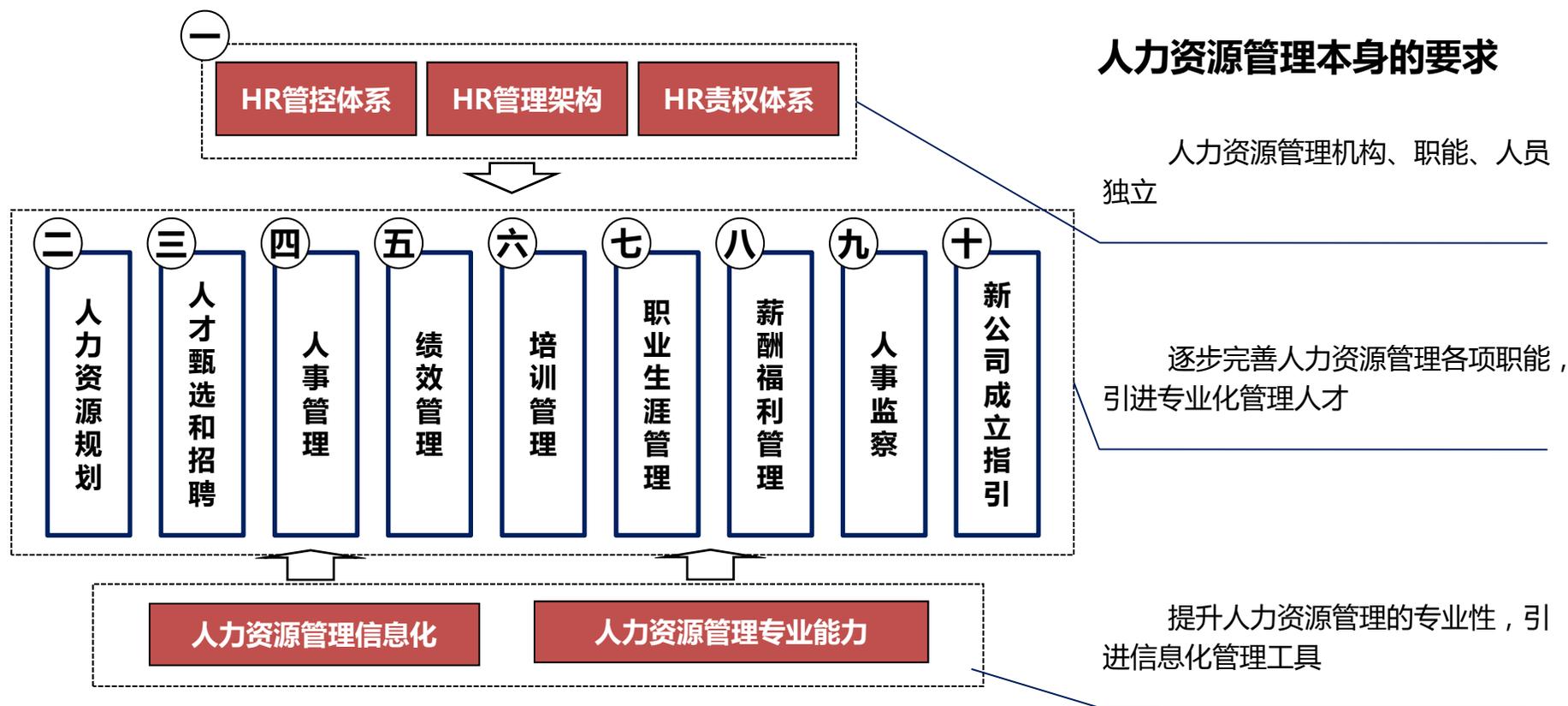


企业文化的构建应是从外到内的建立过程，
一是要加强宜居的企业形象标识，
二是要是重塑员工的共同行为准则，以共同的愿景和标准统领企业价值观的构建。

报告框架

- 项目进展回顾
- 管理体系诊断
 - A. 企业现状理解
 - B. 战略管理诊断
 - C. 组织管控诊断
 - D. 人力资源诊断
 - E. 业务流程诊断
- 诊断总结及优化思路

人力资源管理：人力资源是实现企业发展的根本保障



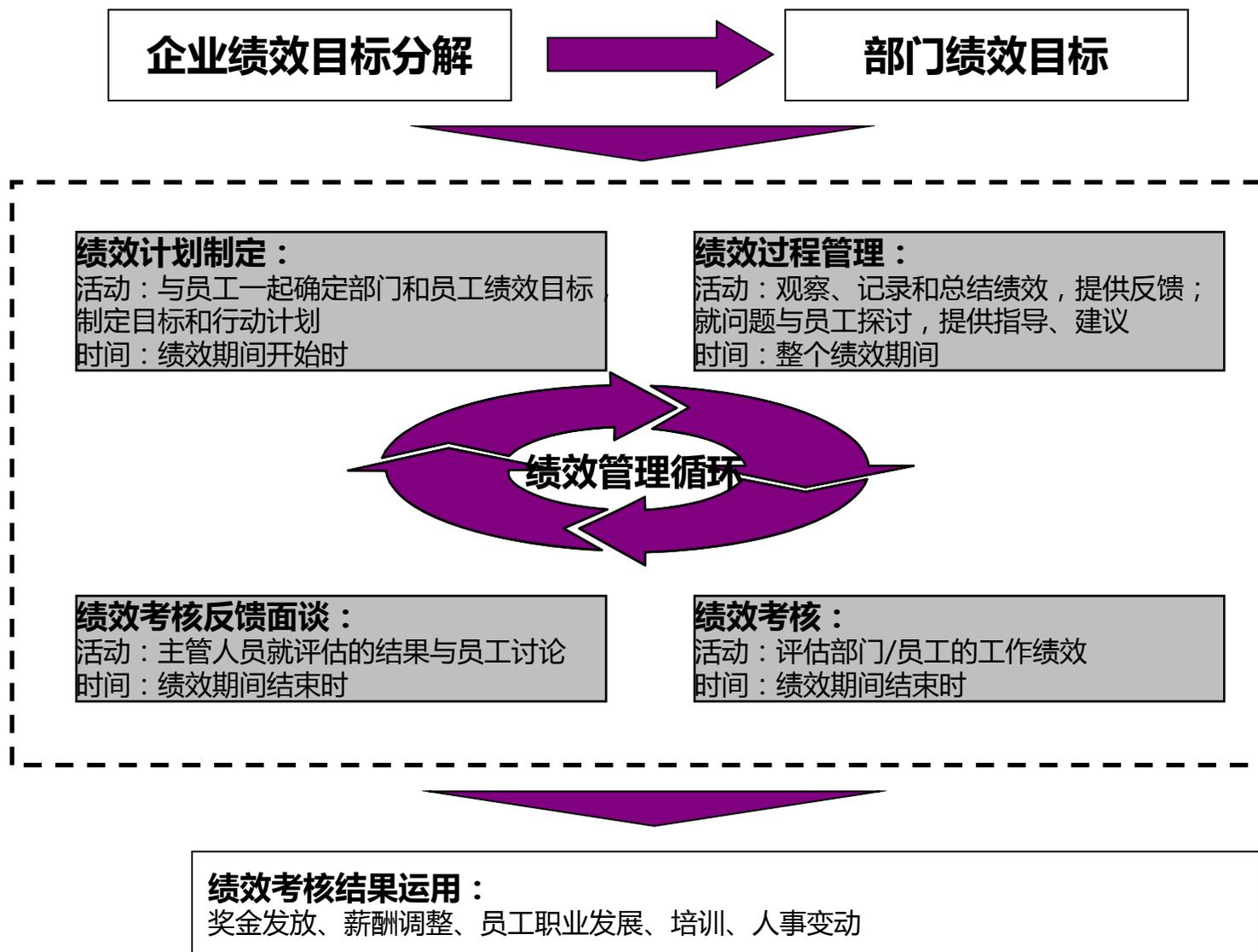
公司人力资源管理现状

- 人力资源管理的职能尚未充分发挥作用，目前只是处于“人员管理”的阶段，标杆企业在实践中，已经越来越重视并发挥人力资源的战略管理功能。



对人力资源管理能力的要求

完善的绩效考核管理体系



绩效管理体系诊断

行业经验

a 基于BSC及结果导向

- 组织绩效考核基于BSC并紧密围绕计划展开,职能部门以工程进度计划及部门工作计划为导向,组织及职能部门以结果导向

b 简单可操作

- 员工季度考核为主,采用相对容易获得的指标,较少的指标数量,主要采用直接上级评价

c 强调过程沟通

- 关注事前事后的沟通,明确要求面谈的内容和时间要求(每人至少半小时),对需要改进的人员及评估结果变化大的人员必须详细面谈(至少1小时以上)

d 基于项目绩效充分的激励性

- 以项目绩效(回款、净利润)为基数,评估结果分级,强制排序,与薪酬提升挂钩,不合格转岗机会提供

现状评价

房产公司08年制定了年度经营目标并作为考核的依据,但未在部门和员工层面进行有效的细化、分解和宣贯,造成公司目标缺乏落地手段,员工认识不统一,不利于压力传递和目标落实。09年、10年未制定公司绩效考核指标。

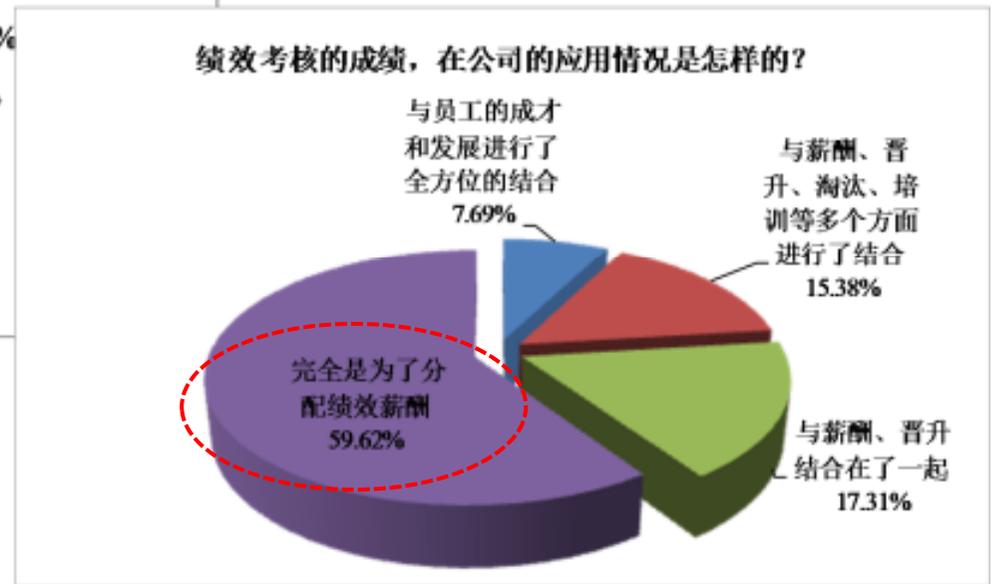
《沙坪企业集团绩效评估办法》中规定采用月度考核的形式,部门负责人工作量较大,容易造成考核流于形式,影响考核效果。

制度中有相关规定和填报要求,但未实际开展。

个人绩效与公司整体目标达成情况挂钩,未进行个人考核,基本上只罚不奖,缺乏激励性。

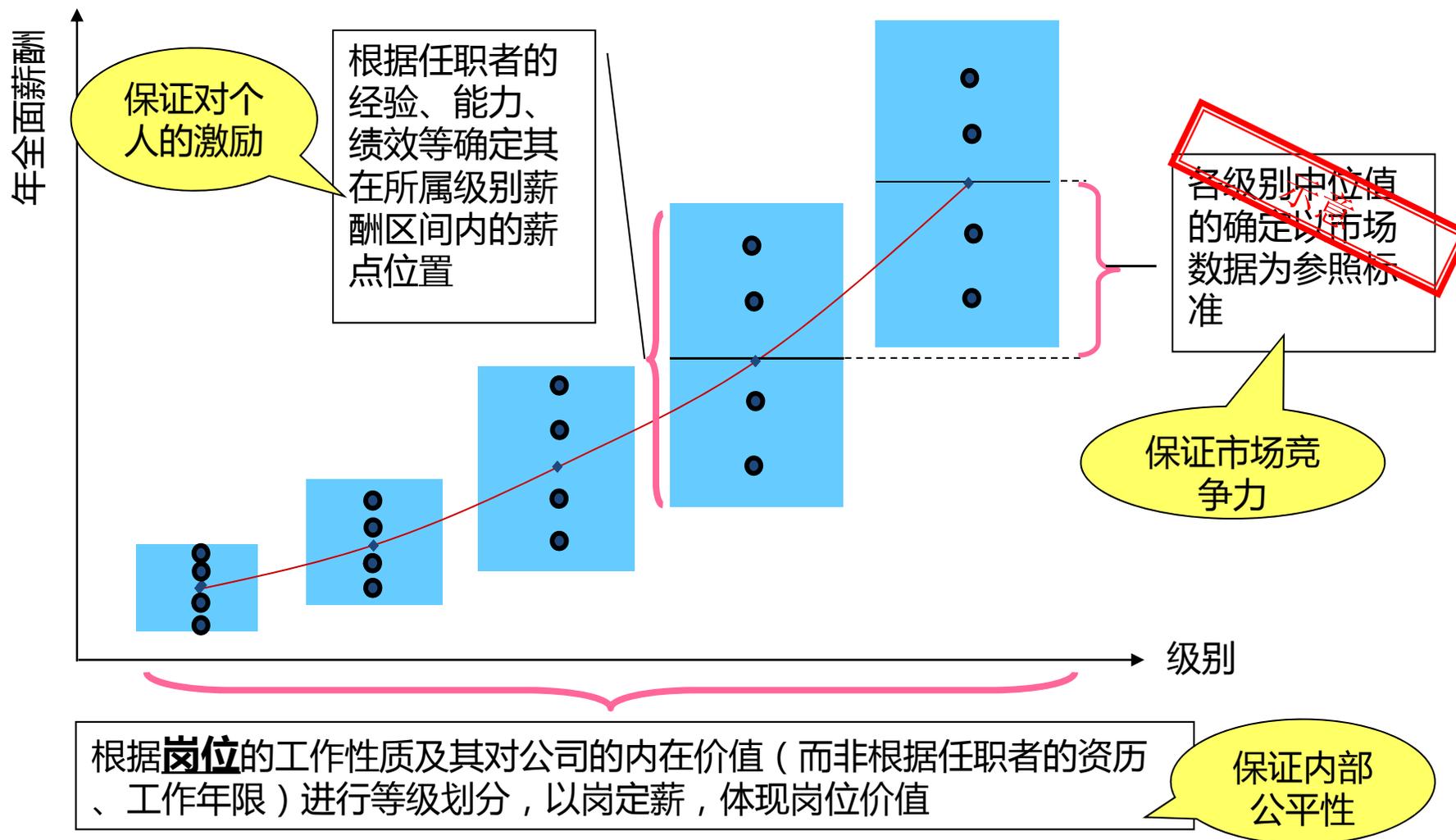
员工对绩效考核管理的认识

- 问卷调查显示，员工认为公司考核完全是为了分配绩效薪酬而考核，没有和员工的绩效改进、提升联系起来；目前公司考核还未形成完整的体系；考核指标模糊化，难以衡量。

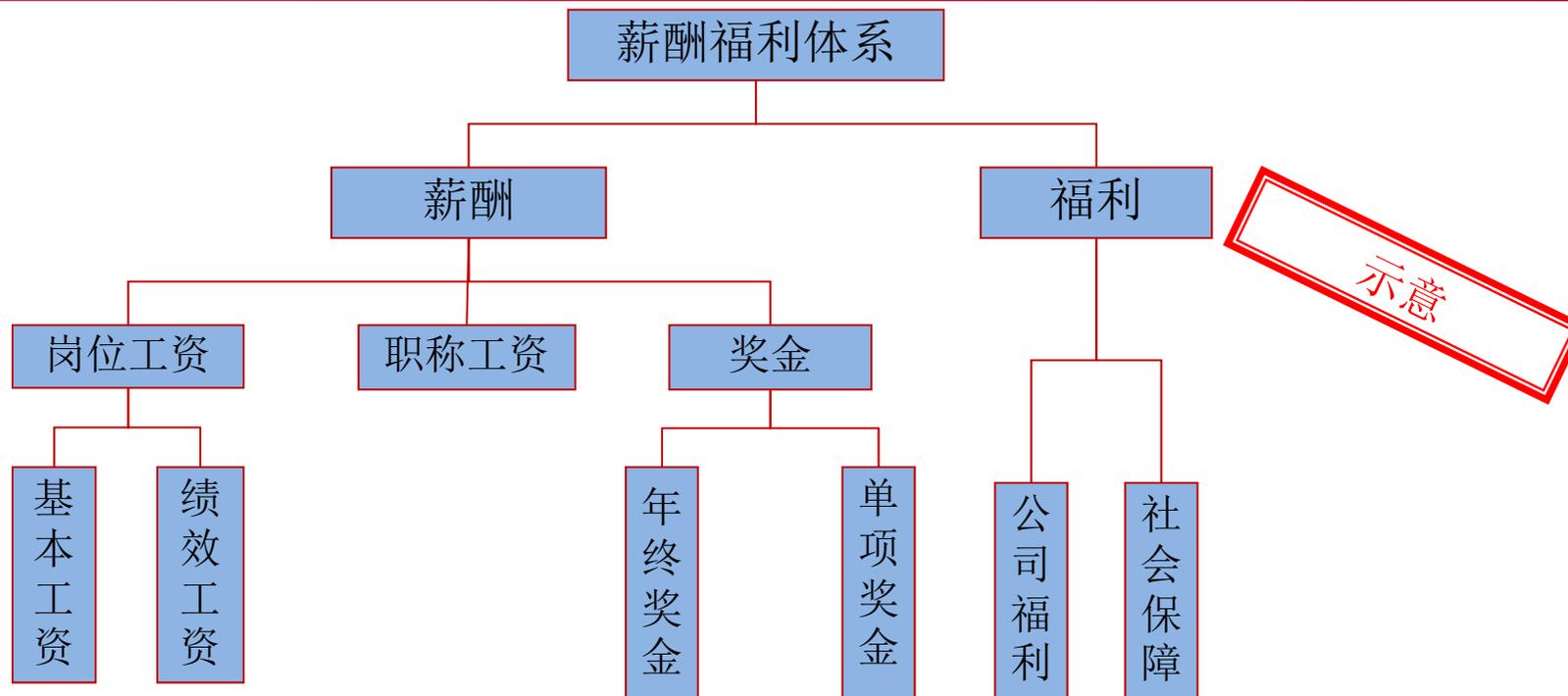


资料来源：管理咨询网上问卷调查

薪酬管理体系的特性：内部公平、外部公平、自我公平

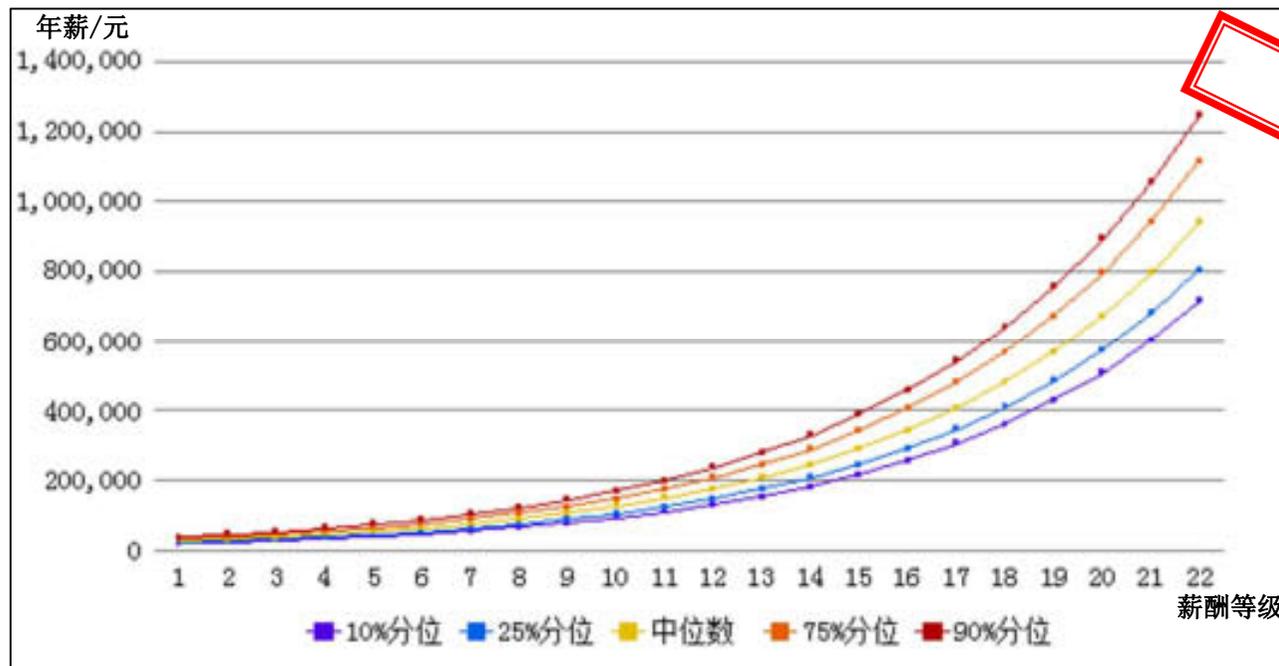


建议宜居房产规范并明确员工福利薪酬体系，针对不同层级的员工设定各固定、浮动比例



层级	比例	岗位工资	
		基本工资	绩效工资
部门经理	(55%+45%)	55%	45%
部门副经理	(60%+40%)	60%	40%
部门助理经理	(65%+35%)	65%	35%
高级经理	(70%+30%)	70%	30%
专业经理	(75%+25%)	75%	25%
专员	(80%+20%)	80%	20%

根据企业人才战略选择薪酬策略，与行业薪酬水平接轨 根据岗位价值评估确定薪酬等级



示意

通过完整的《薪酬管理手册》建立员工定薪、调薪、付薪的规范，并在员工中进行宣贯

薪酬管理制度目录

- 一、总则
- 二、适用对象和岗位分类
- 三、薪酬结构
 - (一) 岗位工资
 - (二) 风险收入系数
 - (三) 基本工资
 - (四) 绩效工资
 - (五) 企龄工资
 - (六) 福利
 - (七) 奖金
- 四、岗位工资薪酬标准
- 五、员工定薪
- 六、薪酬调整
 - (一) 整体调整
 - (二) 单个调整
- 七、薪酬支付
 - (一) 基本工资和企龄工资的支付
 - (二) 绩效工资的支付
 - (三) 福利的支付
 - (四) 奖金的支付
 - (五) 加班工资的支付
 - (六) 特殊情况薪酬支付
- 八、薪酬扣缴
- 九、附则

试用期满转正调薪：
岗位变动调薪：
业绩调薪：
特殊调薪：
薪酬普调：

薪酬管理体系诊断

行业经验

a 薪酬策略明确

- 根据企业发展需求，针对不同层级和价值贡献的岗位设计不同的薪酬策略，并与行业薪酬水平接轨，实现对人才的吸引力。

b 薪酬体系完善

- 薪酬结构比较固定和公开，现金薪酬与非现金福利相对完备和公开；
- 根据岗位价值评估对内部岗位进行价值排序，确定标准的公司岗位薪酬等级体系；
- 员工根据岗位确定薪酬等级，根据个人能力、经验等确定薪点；
- 岗位定薪、调薪标准明确

c 与个人绩效挂钩，导向明确

- 针对不同层级的员工对企业价值创造和业绩目标达成的影响程度不同，设立不同的固定、浮动比例，强化高层岗位的绩效驱动。

现状评价

公司目前薪酬策略还未完全明晰，主要是根据人才缺口和工作需要进行招聘，并协商确定工资水平

薪酬结构不明确，员工不了解具体收入及社保等福利状况

老员工与新员工工资双轨制，缺少统一的薪酬标准，主要依据议价能力确定薪酬水平，而非依据岗位价值及个人能力

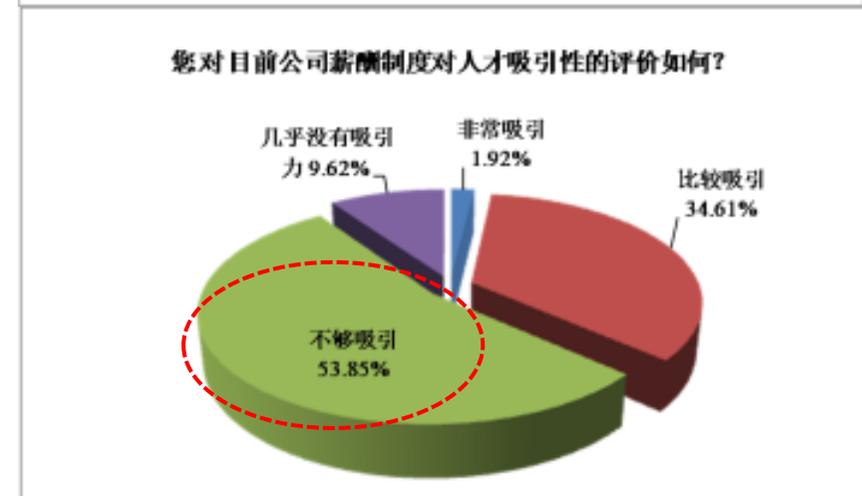
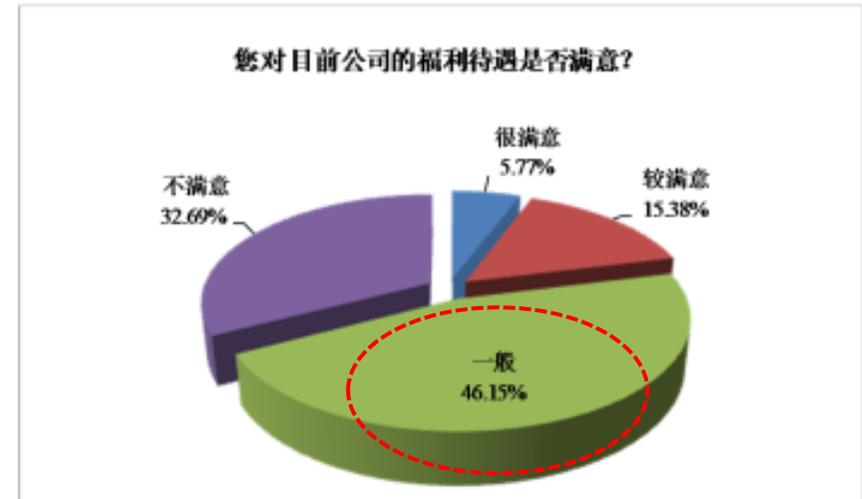
调薪机制缺失，主要依赖个人主动申请和领导主观判断

个人绩效考核缺失，导致员工收入只与公司整体业绩挂钩，导向性不足，影响薪酬激励性。

绩效工资比例偏低，不同层级比例上差异不大，对中高层的绩效驱动性不足

员工对薪酬管理体系的认识

- 问卷调查显示，员工对目前公司的薪酬福利满意度一般，薪酬制度对人才吸引力不够。
- 员工认为目前公司薪酬管理中突出的问题是：薪酬实际上没有有效体现员工绩效；岗位之间薪酬水平相比较，缺少公平性；加班费发放不合理。

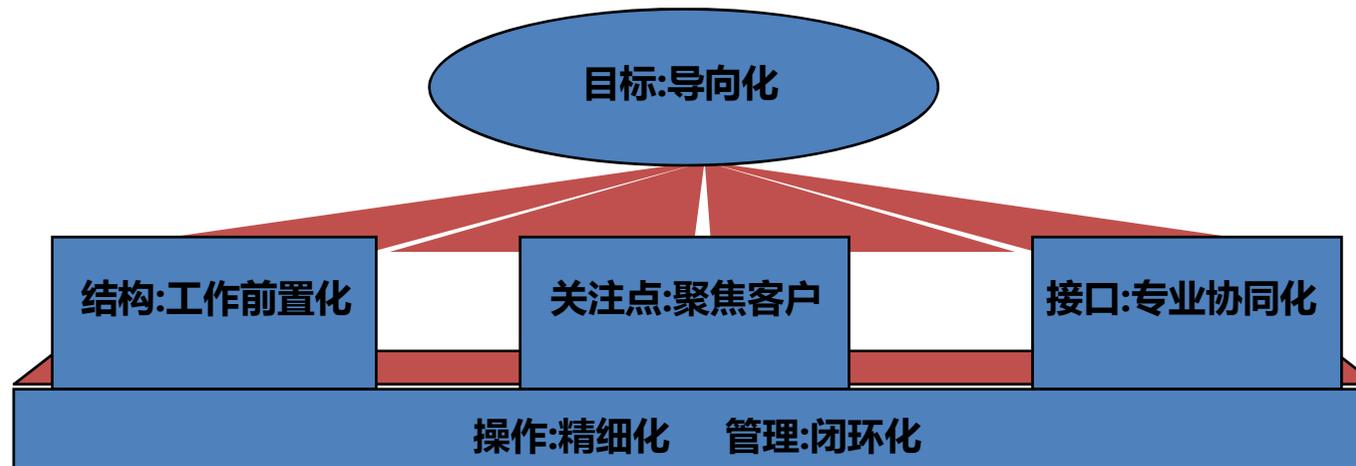


资料来源：管理咨询网上问卷调查

报告框架

- 项目进展回顾
- 管理体系诊断
 - A. 企业现状理解
 - B. 战略管理诊断
 - C. 组织管控诊断
 - D. 人力资源诊断
 - E. 业务流程诊断
- 诊断总结及优化思路

行业优秀企业流程管理的6个特点



优秀企业流程管理的6个特点

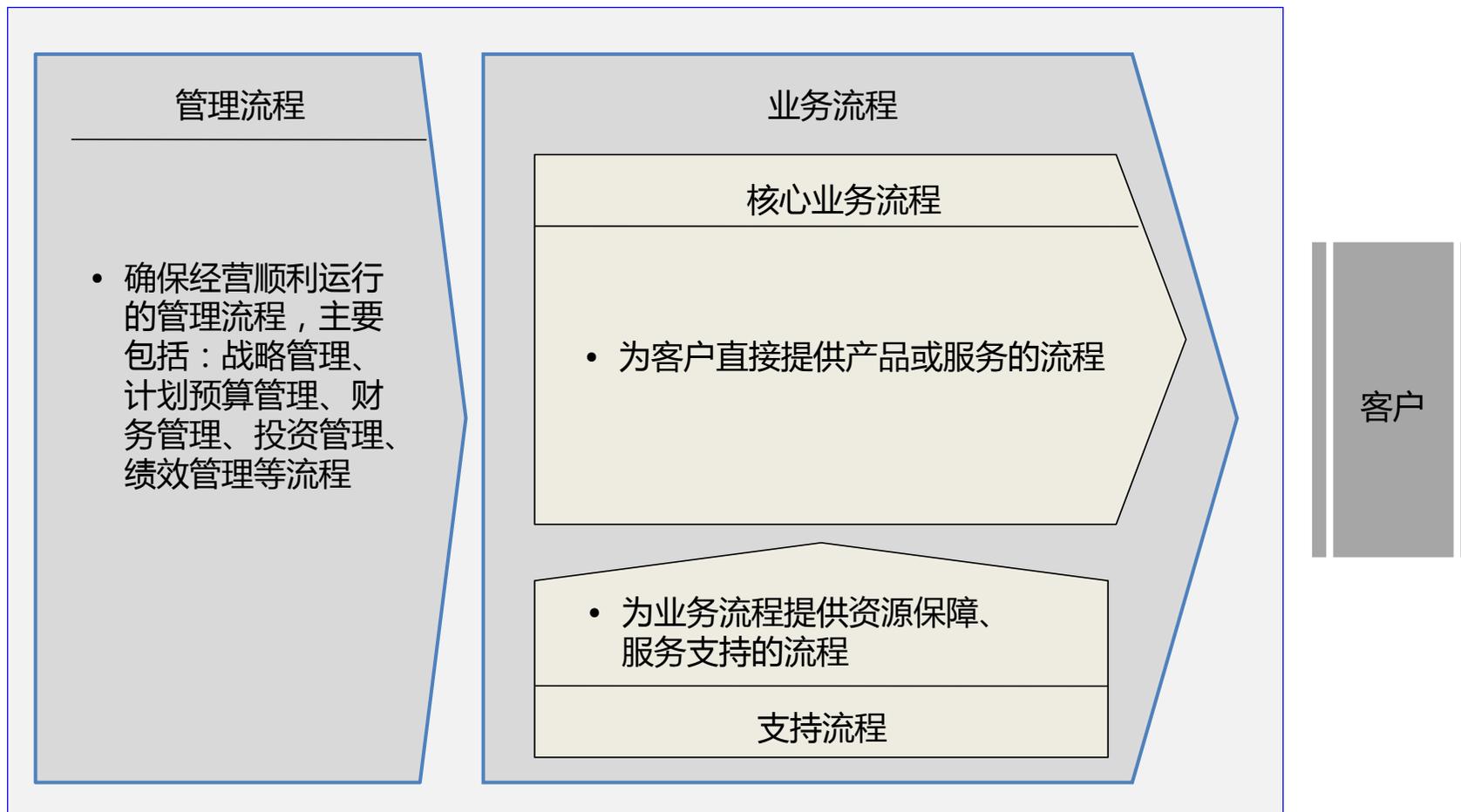
- 1) 目标导向化
- 2) 工作前置化
- 3) 聚焦客户化
- 4) 专业协同化
- 5) 操作精细化
- 6) 管理闭环化



房地产行业流程的5个特点

- 运作周期长：监控成本和监控难度
- 外部接口多：协调和可控性难度
- 以人为主：标准化程度低 一致性难度
- 并行运作多：协调和计划控制难度
- 一次性：纠错的成本高难度大

流程体系是一个由管理流程和业务流程相互交叉构成的， 多层级的表述清晰规范的完整体系



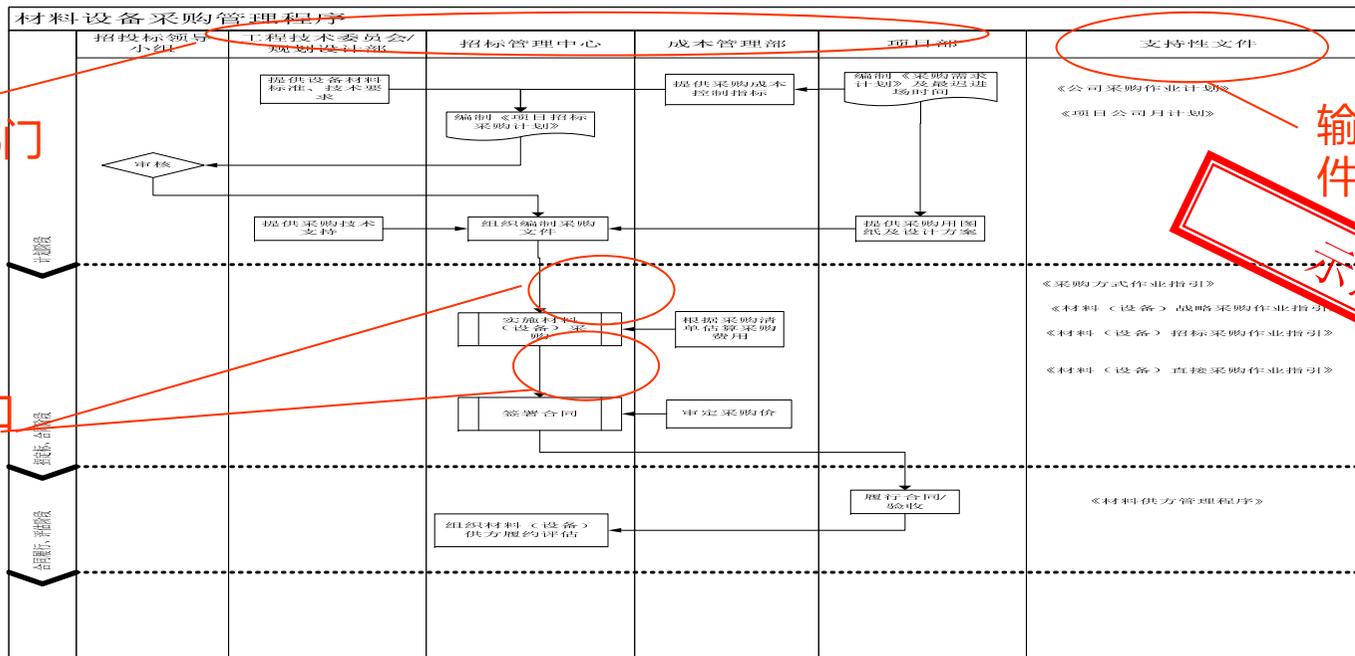
流程文件要以规范的形式表达，具有明确的责任人/部门、职责/权责、流程顺序、接口关系和成果标准，体现关键点控制

流程相关责任部门/岗位

流程顺序和接口关系

输入输出文件

示意



流程规范

总负责人与阶段负责人

部门职责与权限界定

流程操作方式方法约定

流程输入输出标准规定

部分收集到的宜居房产业务流程文件

- 部分部门正在着手进行一些业务流程、管理规范文件的编制，并与相关部门进行沟通和讨论，但由于参与部门参与程度及态度，造成流程文件无法推行，目前主要用于指导部门内部工作，与其他部门的工作衔接关系脱节。

部门	文件名	部门	文件名
人力资源部	各部门工作职责	财务部	费用报销
	2010年(10.01-10.30)薪酬统计		费用报销
	新员工入职培训流程2010		费用报销
	新员工入职培训流程2010		费用报销
	新员工入职培训流程2010		费用报销
行政部	办公用品管理流程	成本管理部	成本管理部管理流程
	办公用品管理流程		成本管理部管理流程
工程部	工程部管理流程	工程部	工程部管理流程
	工程部管理流程		工程部管理流程
销售部	销售部管理流程	销售部	销售部管理流程
	销售部管理流程		销售部管理流程
市场部	市场部管理流程	市场部	市场部管理流程
	市场部管理流程		市场部管理流程

宜居房地产业务流程体系处于经验级，系统性和操作性需要完善

D级：标杆级

■**标杆级**：流程管理能力属业界标杆，流程运行效率与效益较高，客户满意度较高。

C级：精细级

■**精细级**：有规范的文件化流程及相关作业指引、模板等，流程得到持续优化，但跨部门协调难度加大，流程效率有下降趋势。

B级：规范级

■**规范级**：有些规范的文件化流程，部分部门职责与接口比较清晰，但流程精细化程度不足；文件只规定“做什么”，没有明确“如何做”。

A级：经验级

■**经验级**：没有文件化的流程，流程知识存在于个人头脑中，凭经验和责任心做事。

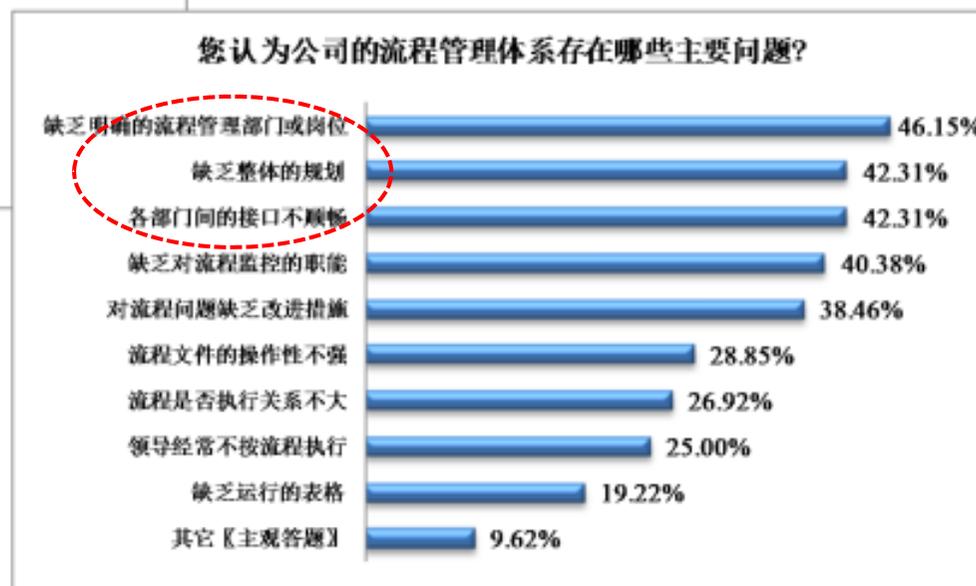
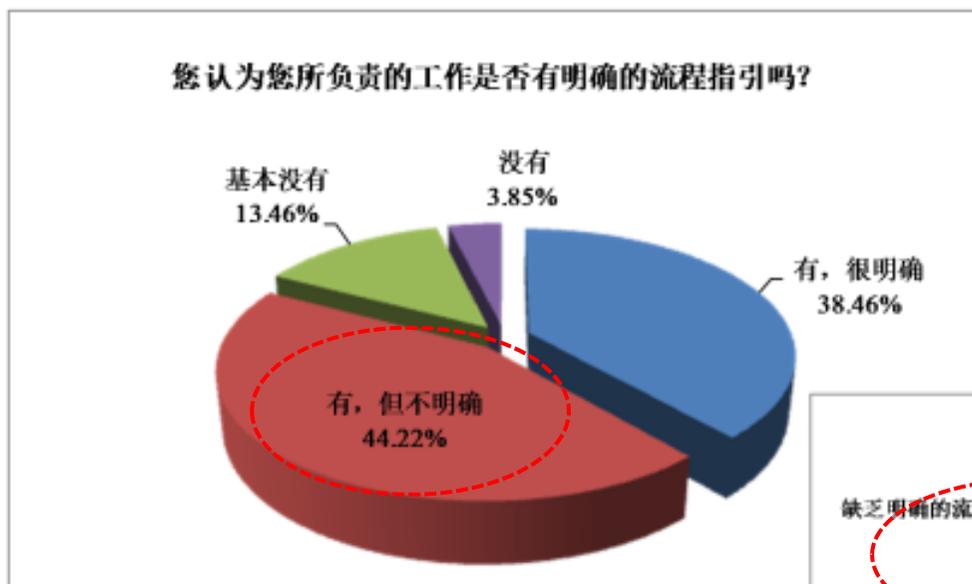
系统性

- 流程体系文件应涵盖业务运作的主要活动，从项目拓展到客服管理，各部门目前已经着手建立部分业务管理程序文件，还需要进一步完善。
- 流程体系文件应是立体结构，包括一级流程和二级流程，而不是平面结构，一级流程的关键控制点应该以二级流程来展开说明，目前的流程体系性不足，多是点状分布。
- 流程体系文件制定主要以部门内为主，不利于体现房地产开发业务资源整合的特点，以及分阶段、跨部门之间较为复杂的配合要求。
- 由于组织管理的一些问题（职能分工、责权界定），导致流程体系运行不畅（工作配合关系、流转审核路径）。
- 流程执行未纳入绩效体系，在规范管理的同时，通过考核奖惩来进行强化。

操作性

员工对业务流程体系的认识

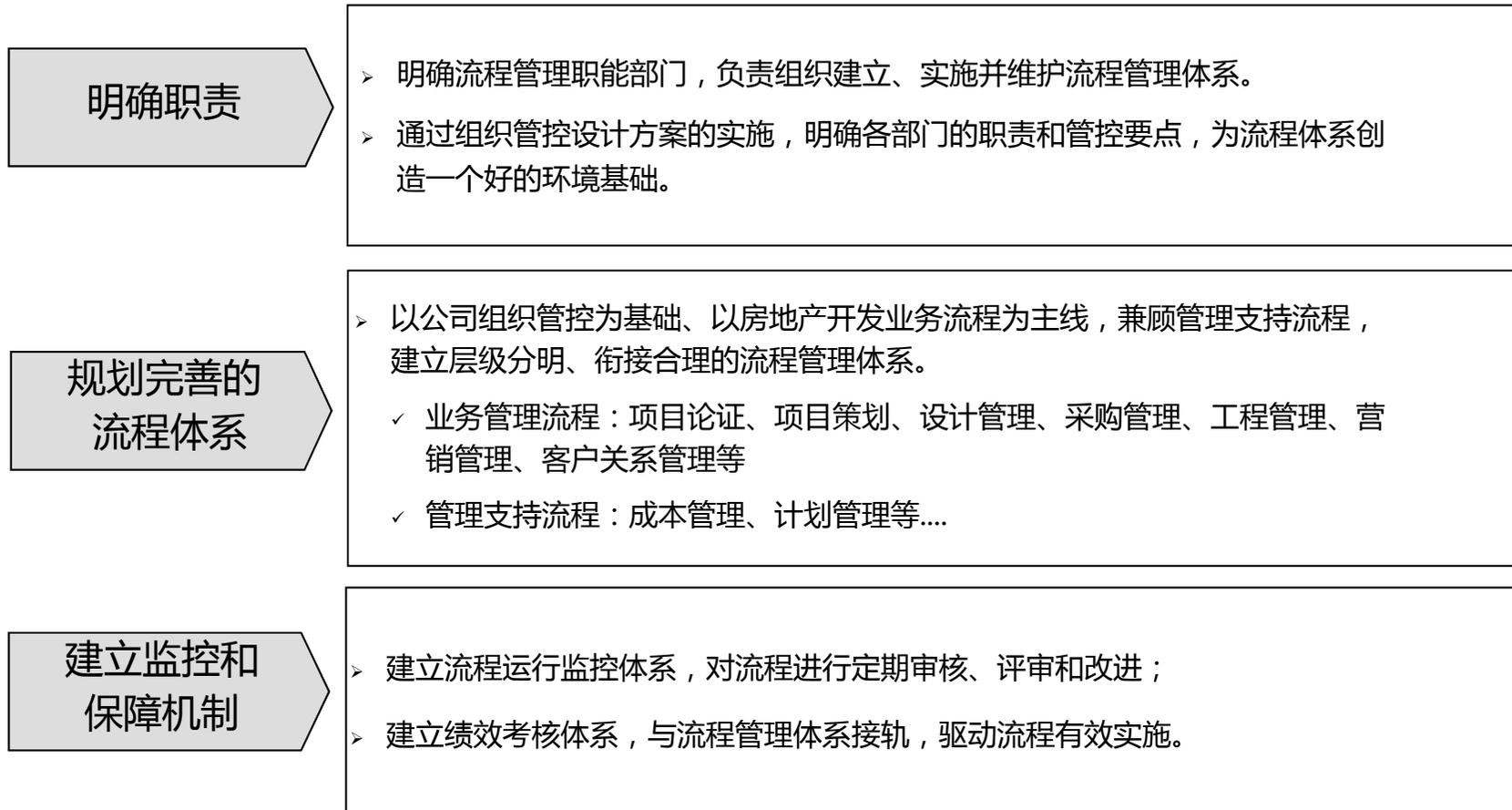
- 问卷调查显示，从数量上看，流程体系需要补充完善；从质量上看，管理部门不明确、缺乏整体规划、接口不顺、流程缺少执行监控。



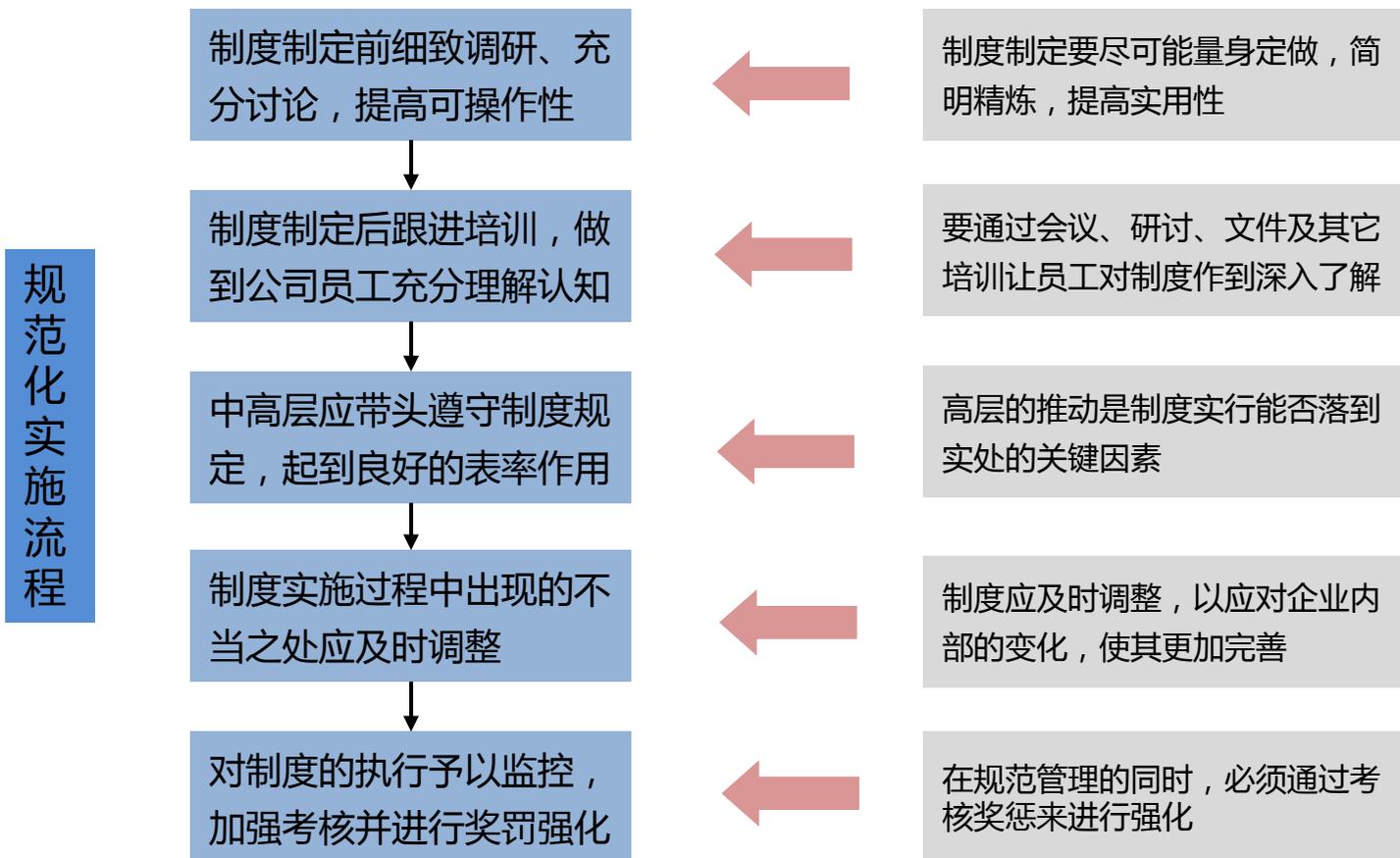
资料来源：管理咨询网上问卷调查

流程体系优化思路

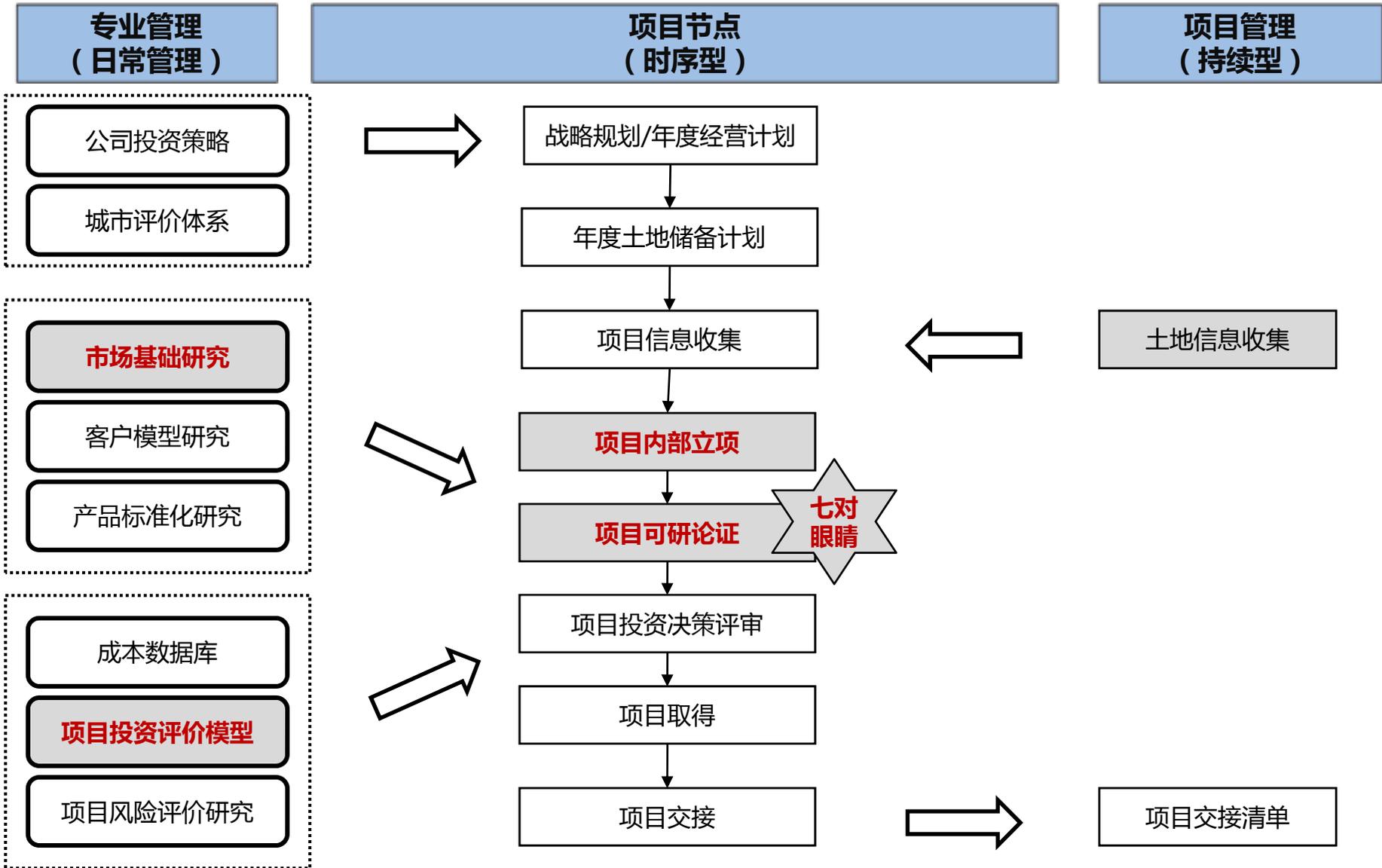
- 流程是实现组织目标的重要控制手段，提高工作效率，加强部门沟通合作的良好方式



流程体系策划、编制是基础，规范实施流程是关键



A-1:项目拓展行业经验



A-2:项目拓展业务诊断

行业经验

a 以公司战略为指导原则

- 根据公司发展战略，明确投资区位、产品类型、业态类型等，并落实到各年度土地储备计划中，避免投资的盲目性

b 开展持续的基础研究工作

- 开发土地市场分析工具，包括城市评价体系、重点区位市场监控及土地信息收集模板等
- 开发项目测算工具，包括项目投资评价模型、项目风险评价研究等

c 严谨完整的投资论证程序

- 非常重视项目取得前的投资论证，有明确严格的流程规范和标准化模板，如立项申请报告、可研报告标准模板、投资决策程序等
- 强调多专业综合论证，如经典的“7对眼睛”论证方法

现状评价

现有项目较少，投资倾向不明显，机会导向，未来进行项目拓展，需体现战略引导性项目投资。

基础研究工作暂未开展，不足以给予领导在投资决策时必要的支持。鉴于宜居房产未来几年有较大规模扩张的发展目标，将会有较多的可研论证工作，故此工作亟待加强。

可研论证中各部门参与程度不够，缺乏有严谨完整的工作程序进行规范，工作配合以经验为主。

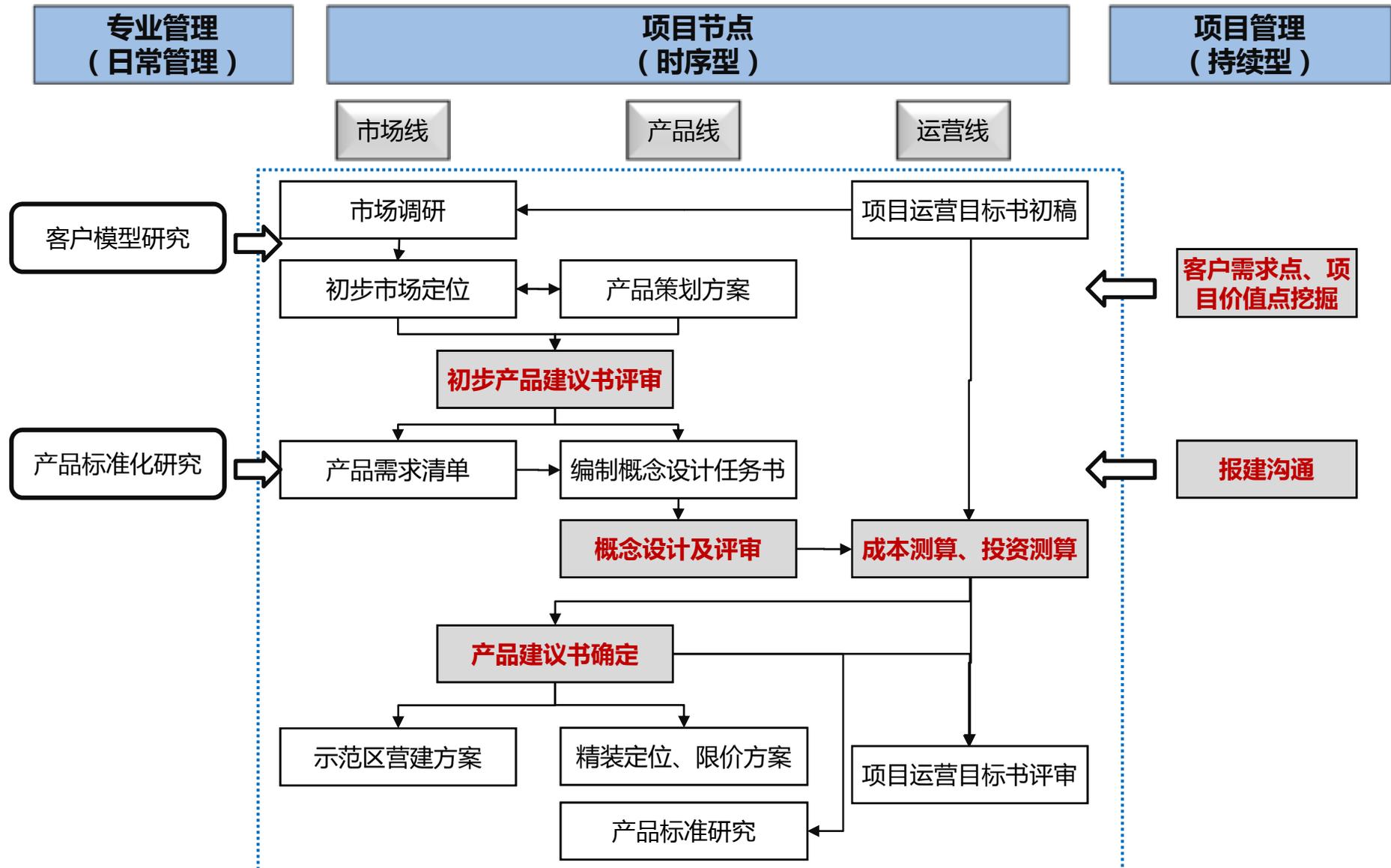
问卷调查统计

- 问卷调查显示，员工认为公司在拓展论证环节存在的主要问题是：缺乏系统的项目可行性研究方法，缺少科学和专业的决策；各部门在可行性研究是协作不力；没有做项目可行性研究，完全由领导决策。



资料来源：管理咨询网上问卷调查

B-1:项目策划行业经验



B-2:项目策划业务诊断

行业经验

a 以投资运营为指导、市场客户线与产品线并行发展的项目策划模式

- 项目策划综合考虑市场客户线、产品线和项目投资运营线的要求，与投资论证相类似的多专业参与（一般也按照“7对眼睛”的方式深化和确认结论）
- 此阶段需关注项目运营策划，尤其是各类型产品开发次序、运营管理方案，精确定位客户需求并体现在产品方案中

b 以基础研究为支撑，以成果标准为要求

- 产品标准化程度高，客户模型研究、市场研究、产品标准研究、成本数据库等较成熟
- 成果标准明确，包括项目定位报告、概念设计成果、项目运营目标书等标准成果文件模板

现状评价

项目定位策划环节缺少流程规范，前期可研阶段相关结论不能继续深化，且同样缺少专业部门支持，容易导致工作深度不能满足设计要求，造成后期不断出现方案反复；
项目定位策划与运营管理衔接不够紧密，对此阶段的经营指标关注与应用不足，缺少项目成功要素定义。

基础研究工作同样存在科学性和深度不足的问题，特别是缺少标准工作模板（如客户模型、产品标准、成本数据库等），相关结论不足以支持决策。鉴于此环节为价值链前端的产品高附加值环节，故建议重视相关基础研究工作。

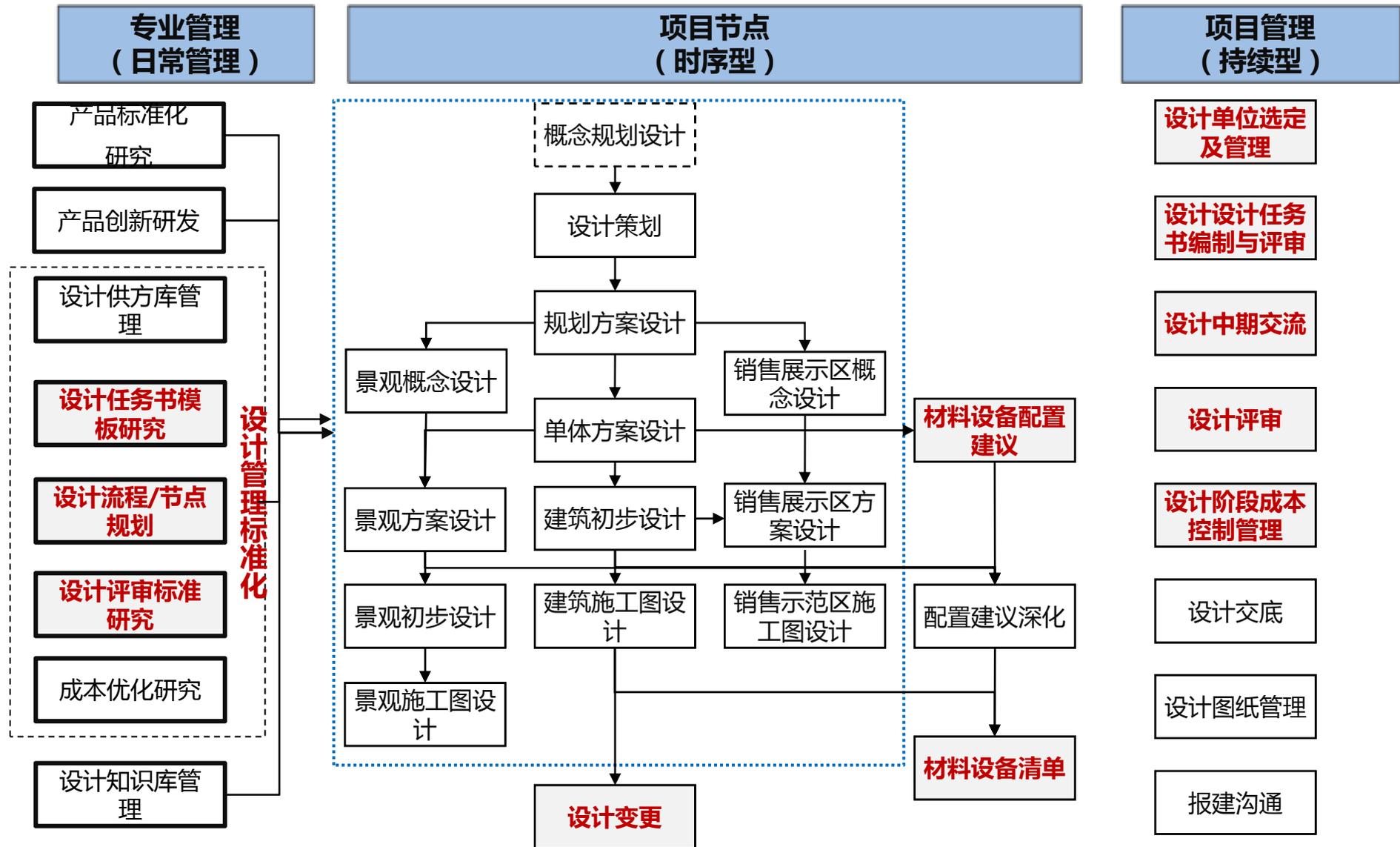
问卷调查统计

- 问卷调查显示，员工认为公司在项目定位策划环节存在的主要问题是：缺乏高水平人才；不重视定位策划，随意性大；各部门协作不力。



资料来源：管理咨询网上问卷调查

C-1:设计管理行业经验



C-2:设计管理业务诊断

行业经验

a 设计管理的五个标准化

- 明确各阶段的设计启动时间，及各专项设计之间的匹配度，如精装设计在单体方案之前就开始、保证精装与二次结构的匹配，市政综合设计在规划方案之后就初步形成等
- 设计任务书，是开发思路的固化以及与设计院对接的主要技术文件，一般有固定模板，且需经过相关部门的会签确认，在前期尽量充分完整的表明开发意图和设计思路，是保证设计质量的第一步工作
- 设计决定了项目成本的70%，因此各设计阶段的成本跟进工作非常重要，如设计限额、各阶段的成本测算和比对
- 设计评审是设计质量控制的关键环节，对减少后期设计变更、保证工程进度有重要意义
- 为高效整合外部设计资源，培养设计合作伙伴，主要从质量、进度和施工服务几方面对设计单位进行履约评价，并对外部设计专家的服务进行评价，在此基础上形成设计供方和专家库

现状评价

尚未建立设计节点统一模板及标准设计周期，对各项目设计工作开展缺乏有效指导；

设计任务书形成的工作流程不明确，相关部门参与不足；设计阶段成本控制工作较为薄弱，缺乏系统性的成本限额、测算和比对；

设计方案评审形式不明确，影响审图效果；

设计成果标准不明确，后期施工阶段变更偏多，对工程进度有一定影响；

缺乏对设计供方的履约评价机制。

C-2:设计管理业务诊断

行业经验

b 设计变更管理

- 归口管理原则——所有变更的主导部门是设计管理部门
- 综合评审原则——综合考虑产品影响、客户承诺、成本影响、规划报批、项目进度等
- 持续改善原则——对设计变更发生的原因及频次进行统计，进行知识经验总结（另一个重要渠道是客户投诉信息分析）

c 产品标准化研究

- 产品线主要是产品标准化研究，基于客户细分模型进行，内容包括规划指标研究、立面/幕墙、二次结构、设备系统、部品研究等
- 每年有明确产品研发计划

现状评价

设计变更论证和审批程序都不够完整、合规，缺少分类统计和分析总结。在设计专业方面，缺少公司层面的知识积累，需要针对现有项目的通病类问题，开展总结分析和客户满意度调查，改进设计质量，充实设计知识库。

产品标准化研究有待于在战略层面先确定产品组合后再提上议事日程，但相关基础工作可以先行开展，如户型库（已经开展）、材料部品、客户模型等，同样也可有效提高设计的效率和质量。

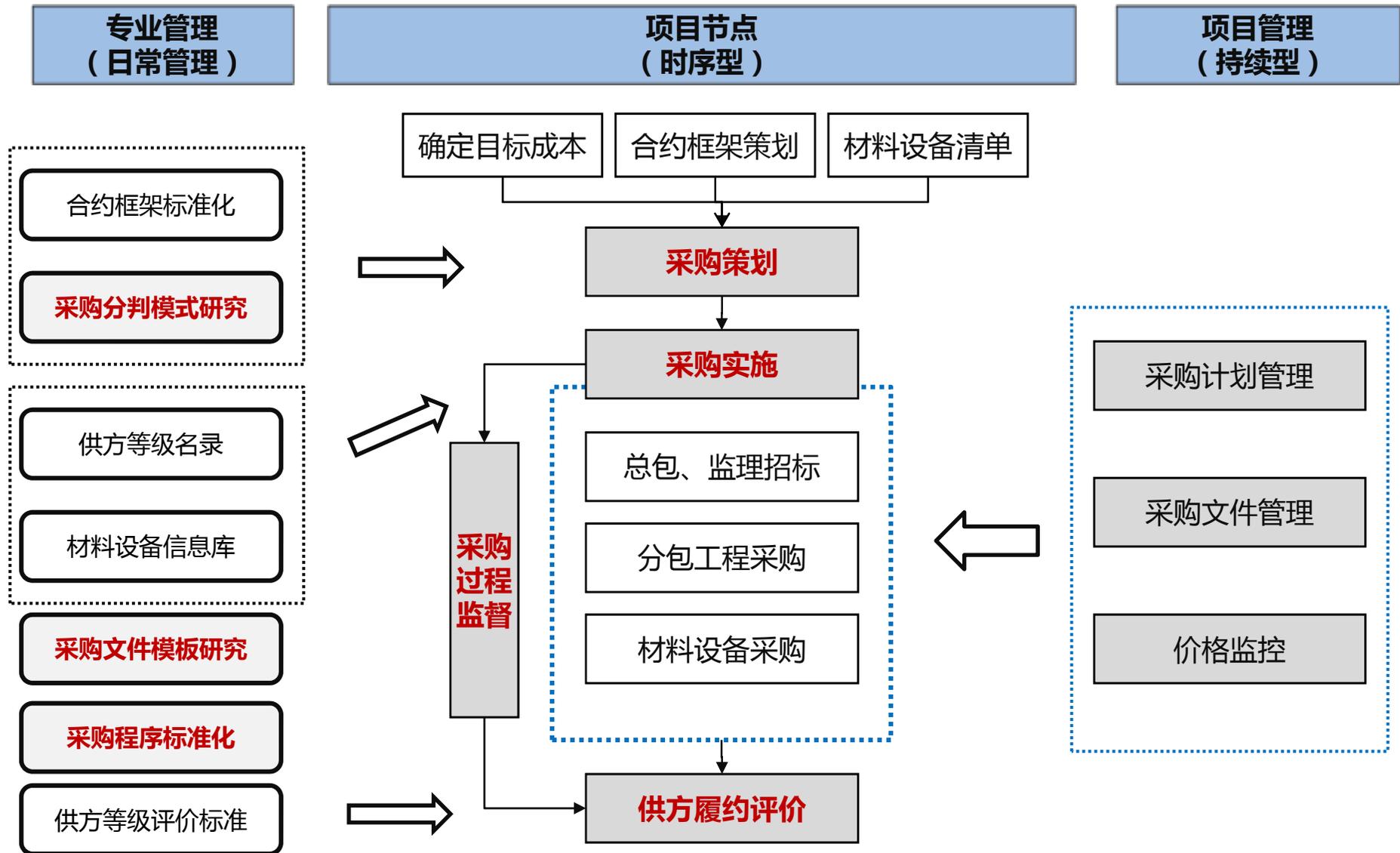
问卷调查统计

- 问卷调查显示，员工认为公司在设计管理环节存在的主要问题是：设计变更频繁、相关部门/公司未充分参与提供意见、缺乏对设计院的有效管理。
- 在材料设备选型定板环节存在的主要问题是：材料信息不健全、样板库不健全、缺乏相关部门的参与意见



资料来源：管理咨询网上问卷调查

D-1: 采购管理行业经验



D-2:采购管理业务诊断

行业经验

a 采购策划

- 基于合约框架及材料设备清单，对工程及材料设备采购进行整体策划，确定总分包关系、材料设备供应方式（甲供、甲定乙供、甲限乙供、乙供）及采购方式（战略采购、招标、议标、直接委托）等

b 采购过程管理

- 风险制衡：定商/定价/定样/定货（验收）分离，避免“由于职责划分使得某部门可以对采购结果产生决定性影响”
- 价格监控：包括价格信息库与限价体系建设、价格谈判与采购执行分离机制、包死价乙供材料的质量监控、非包死价材料的价格控制

c 供方管理

- 对已合作供方及考察供方进行分级管理，建立供方等级名录及评价体系
- 制定优秀供方激励机制，如优先中标策略等

现状评价

尚未形成公司标准合约框架，在项目初期缺少采购整体策划。对于工程类供方，总包、分包、甲方指定分包之间的工程范围和管理关系不清晰，容易在现场施工范围和配合协调方面产生大量协调事项。

材料设备采购前期部品策划、选型定板工作不细致，缺少对材料设备采购工作的有效支持。

采购计划与设计计划、施工计划缺少有效衔接，造成采购工作计划性不强，对采购过程规范化造成影响；

公司的招标、采购管理制度不健全，对采购方式的选择和过程管理缺乏明确要求；

材料设备验收环节缺少整体规划，相关部门参与验收环节不明确。

此管理职能基本缺失，虽建有部分类别的供方考核，但没有建立系统的履约评价和等级管理机制，不利于供方质量提高和供方管理能力的提升。

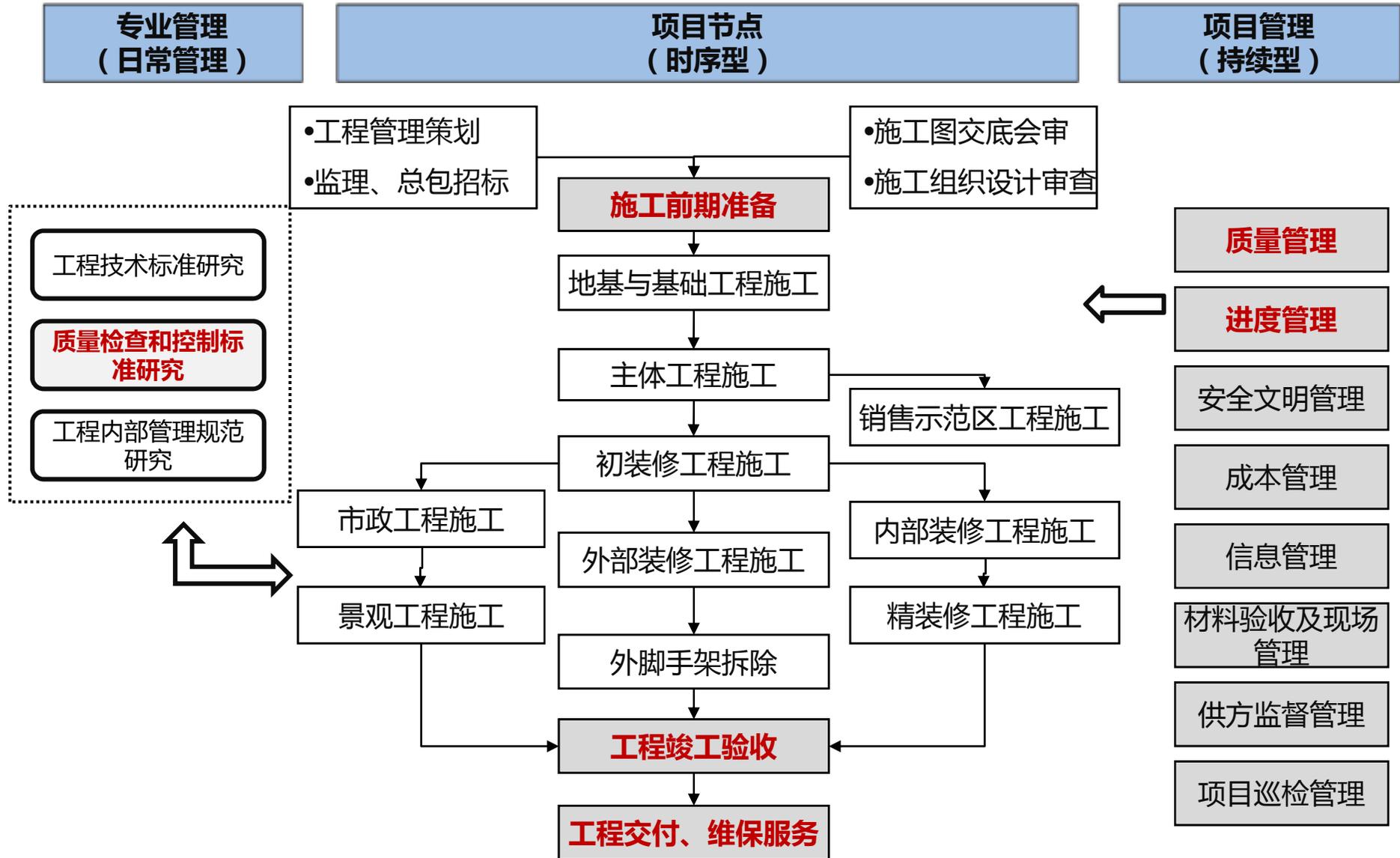
问卷调查统计

- 问卷调查显示，员工认为公司在工程与材料设备的招标采购环节存在的主要问题是：缺少相关部门支持；产品技术标准不明确；制度未有效执行；权责不明确。
- 合同管理存在的主要问题是：合同执行缺乏监控；标准合同不完善；缺乏付款计划，影响资金合理使用



资料来源：管理咨询网上问卷调查

E-1: 工程管理行业经验



E-2: 工程管理业务诊断

行业经验

a 施工前期策划

- 初设完成后一个月编制工程管理策划书，对整个施工阶段进度计划、质量目标、平面布局、工程分包及材料设备采购作出系统安排

b 施工过程管理

- 质量与安全文明：注意知识积累和工作标准建设，如工程样板检查标准、质量检查要点等，注重通过巡检检查质量安全文明规则落实情况
- 进度：按项目计划体系分级控制，节点明确，编制、调整、监控、审批权责分明，依照详细的节点计划模板控制
- 成本：签证核量、成本认价、先估后干、分级审批（详见成本管理部分）
- 信息：制定图纸、过程检查记录、变更签证档案管理方法，并有专岗进行资料信息管理

c 供方管理

- 每月对主要工程供方进行考核排名并对应奖惩，内容全面，并将结果进行分级管理

现状评价

前期准备工作系统性和深度不够，如质量目标、进度目标等。

甲乙双方关系及定位不明确，工作重心需要调整；工程检查工作不够明确，需要进行制度化规范；质量管理体系需要逐步健全，缺少相应企业控制质量标准；

项目进度管理线条较粗，没有建立分级管理思想和预警机制，且与考核的对应关系不清晰；工程月报已建立，所含信息还需进一步完善。

如前所述，公司尚未建立系统的供方履约评价和等级管理机制。

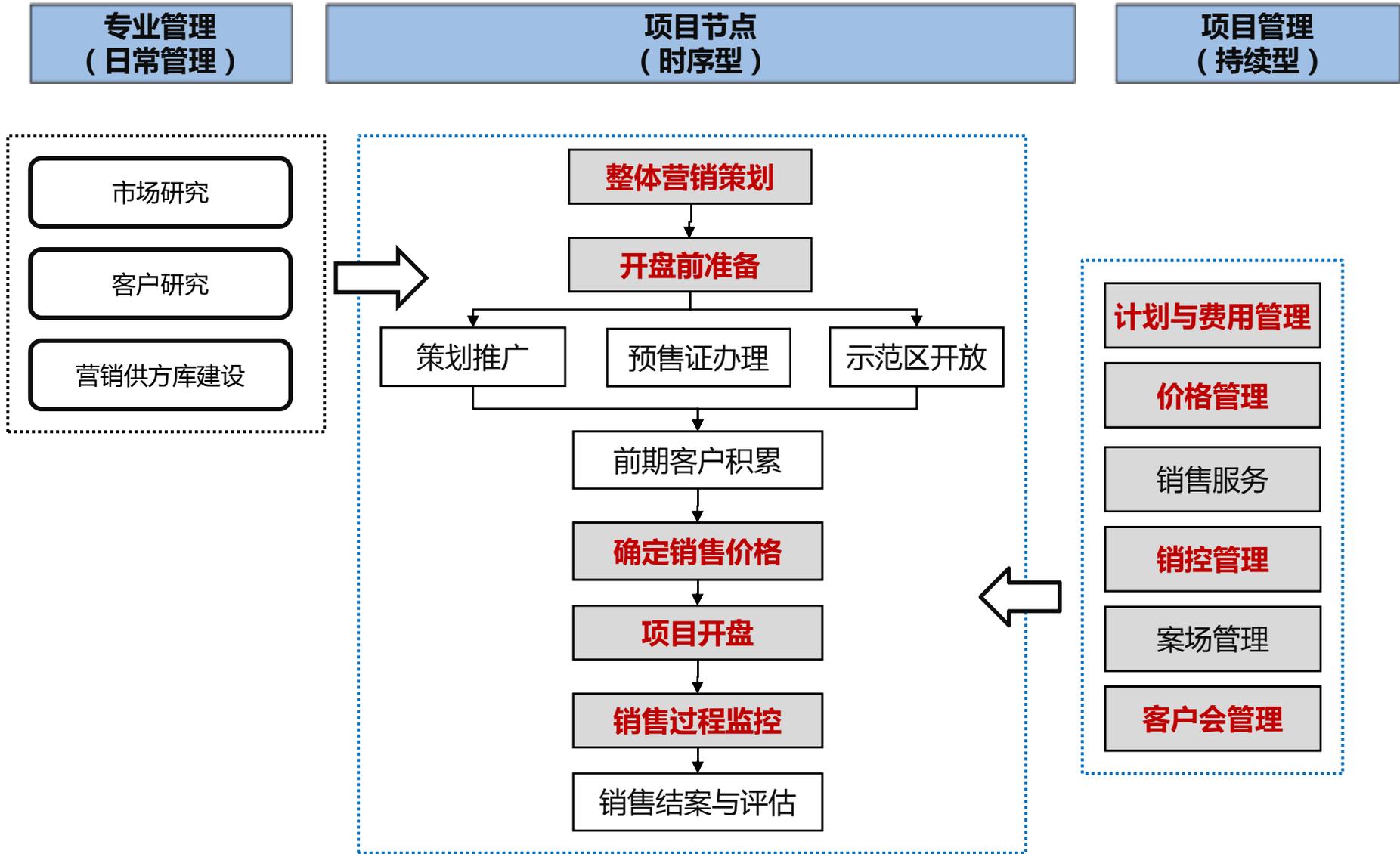
问卷调查统计

- 问卷调查显示，员工认为公司在施工管理环节存在的主要问题是：监理没有起到作用；监督检查力度不够；信息传递不畅。



资料来源：管理咨询网上问卷调查

F-1: 营销管理行业经验



F-2:营销管理业务诊断

行业经验

a 营销控制体系严格

- 营销计划与费用管理：年度预算控制，并根据销售指标分解每月营销（销售）计划与费用
- 价格管理：定价及调整程序严格，财务参与复核和测算，保证收益的整体目标实现
- 资源控制：每日统计销售情况、按月进行销售总结，提出销控建议

b 销售过程管理规范、有序

- 对代理公司有较为全面的选择、考核与管理的方法，定期进行考核
- 对销售人员按公司客服体系建设提出的行为规范进行培训、考核与管理
- 注重对销售风险的防范

c 客户资源管理—持续营销

- 培养“忠诚客户”，将营销手段深入到售后环节，包括客户会建立、再购买/推荐优惠制度、客户联谊等

现状评价

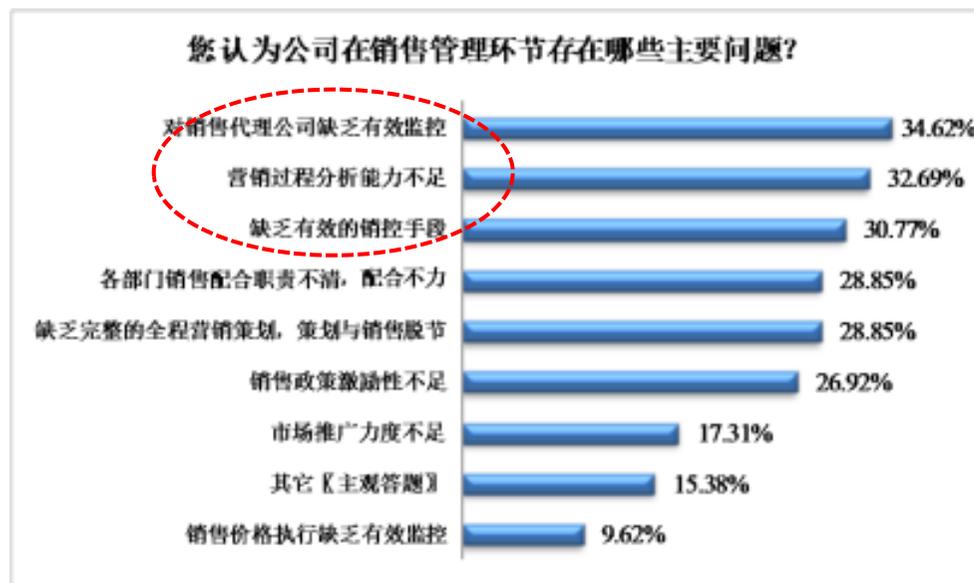
目前从营销部的人员配置上看，营销管理基本限于营销阶段，对于价值链前端的定位策划工作重视不够，不利于项目后期的销售工作；缺少价格管理等流程进行规范，在价格制定环节缺少财务测算和目标成本的支持，相关的管理制度需要逐步健全。

营销供方选择标准及规范未建立，同样缺乏对供方的履约评价机制，营销管理体系尚不完整（如方案评审、方案后评估等），管理规范化程度也需要加强。

没有进行整合营销和老客户二次开发，客户会建设正在逐步推进。

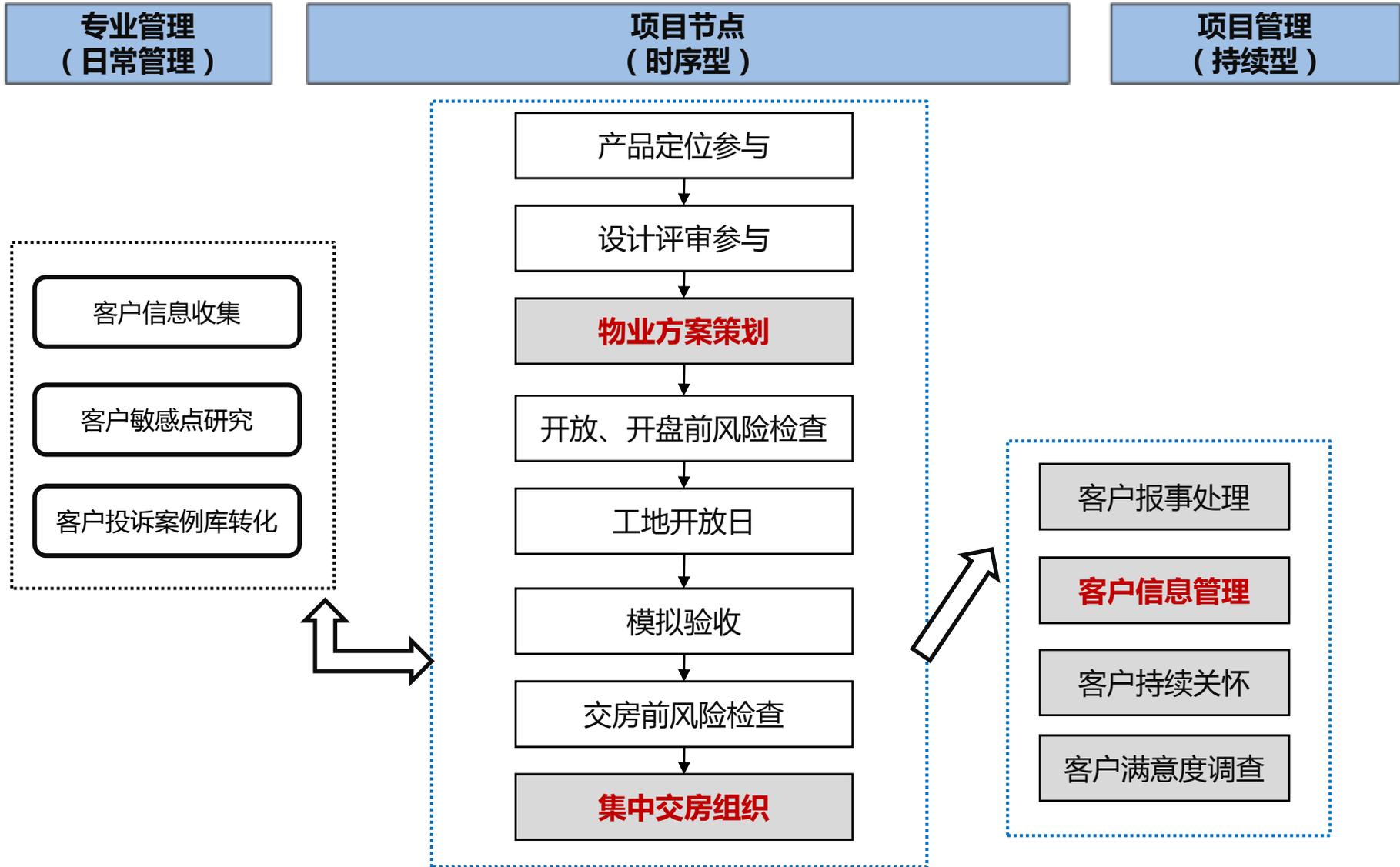
问卷调查统计

- 问卷调查显示，员工认为公司在营销管理环节存在的主要问题是：对销售代理公司缺乏有效监控；营销过程分析能力不足；缺乏有效的销控手段。



资料来源：管理咨询网上问卷调查

G-1: 客服管理行业经验



G-2: 客服管理业务诊断

行业经验

a 主动的全过程客户关系管理

- 从被动服务到主动为客户着想，将客服理念与专业能力在开发全过程中得到体现和实现，从各开发环节实现客户的合理要求，在设计、工程、营销等环节为客户代言
- 通过产品交付后的客户关怀及满意度调查，持续关注、提升客户的满意度

b 客户知识库管理

- 客户信息库：与销售环节客户信息的统一管理，实现客户资源共享及客户需求分析
- 客户敏感点分析：深入挖掘客户敏感的、能提升价值或降低后期维护成本的细节，为客户代言提供资料
- 客服案例库：收集并分析各子公司客户关系管理案例，从中吸取经验教训。用于支持产品设计实现环节的客户代言及产品售后服务环节的客户报事处理（投诉、维修等）

c 客户投诉及时响应、分类分级处理、事后总结分析，体系管理的精细化

现状评价

房产公司层面的客户服务体系尚未建立，基本处于受理投诉的被动服务阶段，对于全程客服没有进行系统规划，主动且持续的客户关怀意识比较欠缺；物业公司在价值链其他环节参与过少，客户代言人的作用没有发挥，其价值未被房产公司重视。

客户信息没有充分利用，缺少对客户信息的深入挖掘；客户满意度调查工作有开展，但对房产开发的反馈未得到有效相应，使得客户端信息不能很好的反馈至开发前端，不利于公司项目开发水平的提高。

目前制度上建立了客户投诉分类分级管理，但是房产公司响应不够及时，影响投诉处理效果；对客户投诉原因及物业维修项目缺少系统分析和总结、反馈。

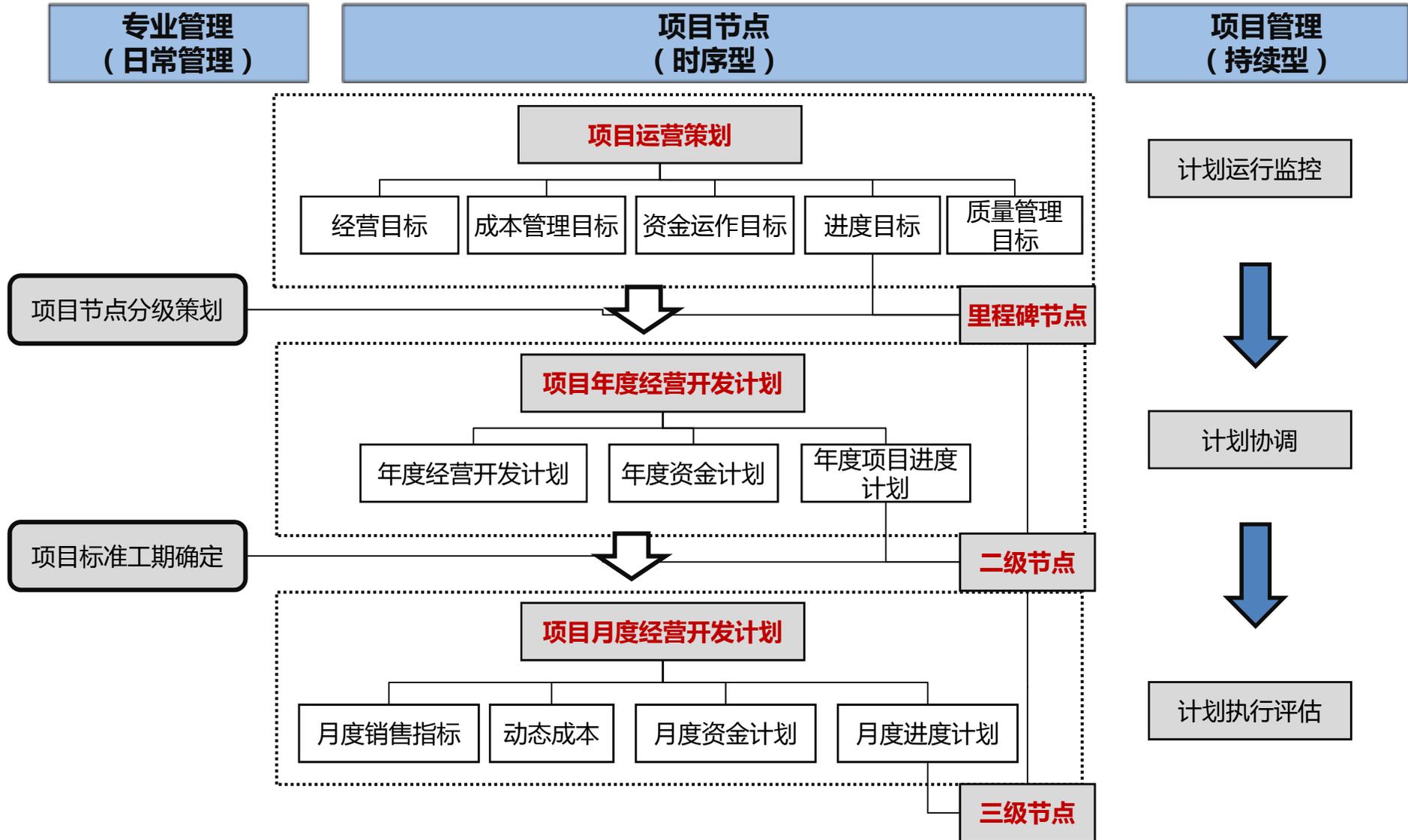
问卷调查统计

- 问卷调查显示，员工认为公司在客户服务环节存在的主要问题是：责任部门对投诉处理的配合不到位；缺乏完整的客服体系；客户投诉问题没有得到改进，问题重复发生。



资料来源：管理咨询网上问卷调查

H-1:计划运营行业经验



H-2:计划运营业务诊断

行业经验

- a 承接战略，形成明确的整体经营和管理主题，指导年度计划的编制**
- 根据公司发展战略，明确和聚焦公司的年度工作重点，形成经营和管理主题
 - 以明确的经营和管理主题，从上而下指导各单元来编制年度计划，自下而上聚焦主题来讨论计划
- b 层次性——自上而下，分级管理，逐级细分**
- 项目计划从“编制-执行-调整”分几个层面，项目运营策划-项目年度经营计划-项目月度经营计划
 - 开发进度依据重要性分级，并明确节点分级审批确定，通常包括一级节点计划-二级节点计划-三级节点计划
 - 通过明确各层级管理者主导、审批、关注的各级项目计划，实现计划管理的高效
 - 在集团和城市公司层面，均有对计划的跟踪、监控、调整均由专门的运营部门或岗位负责
 - 有专门的计划上报、监控和预警机制，规范计划执行的严肃性

现状评价

由于公司战略目标尚不清晰，公司计划明显缺乏战略导向，同时公司计划的整体性不强，没有在公司整体层面形成年度经营管理主题，各部门关注重点不同，缺乏一致性。

公司层面尚未形成统一的节点计划模板，没有规范项目节点的层次性，缺乏规范的流程来保证公司对项目计划管理的高效和有序；

在项目开发过程中，对进度计划执行的监控、调整 and 评价都缺少平台支持，也没有建立预警机制；

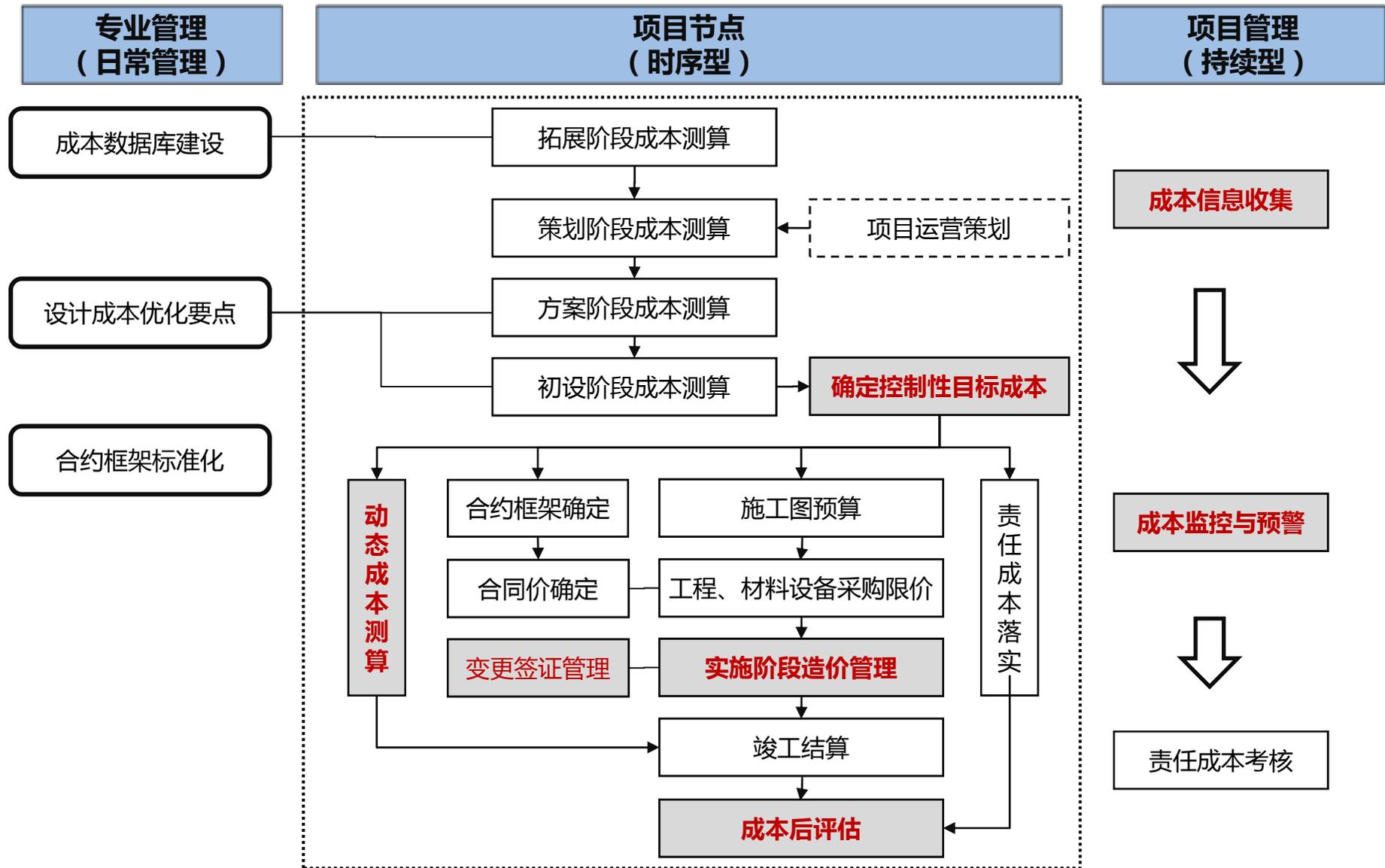
问卷调查统计

- 问卷调查显示，员工认为公司在项目计划运营管理环节存在的主要问题是：缺乏系统的计划管理体系；计划没有动态调整和更新；项目完工后没有进行后评估，开发经验和教训没有得到共享。



资料来源：管理咨询网上问卷调查

I-1:成本管理行业经验



I-2:成本管理业务诊断

行业经验

a 成本信息系统

- 建立成本数据库，及时更新成本市场信息，保证目标成本和动态成本测算的准确性
- 基于成本信息，提出设计限额及材料设备采购限价
- 有成本管理软件支撑，如K3、明源
- 成本科目设置及归类方式明确而统一

b 全过程的目标成本管理

- 从项目可研的成本测算、到设计阶段成本优化、实施阶段进行成本规范化管理、后期进行成本后评估
- 强调成本管理的前置管理，在设计阶段，随着设计深度逐步细化深化并确定目标成本，采用设计限额、各阶段的成本测算和比对等方法，在设计阶段优化成本
- 随设计方案的不断深化，项目成本也不断测算、修正，在初设完成后形成控制性的成本目标

c 实施阶段的造价管理体系

- 变更签证管理，坚持“先算后干、心中有数”
- 工程结算管理在严格变更签证过程管理的基础上，使得结算依据性很强、公司对合同执行情况非常清楚，结算比较顺畅

现状评价

尚未建立完备且具有广泛指导意义的成本数据库，在成本测算环节准确性欠佳；成本专业对设计阶段的控制不够；成本管理信息化程度不足

成本管理目前多体现在项目实施阶段的造价管理，尚未建立全过程的成本管理体系；成本管理的前置应用不足，缺乏对设计阶段的成本控制，也没有体现成本对决策的支持作用；成本测算没有适时开展，在设计阶段没有随设计方案的逐步深入而进行跟踪测算；目标成本形成偏晚（施工图后），不能有效体现“控”成本的概念；成本后评估体系在公司层面没有明确要求。

对动态成本管理深度不够，尤其缺乏与目标成本的对比和预警机制，存在成本超支的可能；施工过程中的变更签证管理不规范，造成成本控制及后期结算困难。

问卷调查统计

- 问卷调查显示，员工认为公司在项目成本管理环节存在的主要问题是：控制建安成本为主，没有从策划与设计阶段控制成本；成本信息库不完善，缺乏有效的市场数据更新；目标成本不透明，成本责任没有分解到各部门。



资料来源：管理咨询网上问卷调查

报告框架

- 项目进展回顾
- 管理体系诊断
- 诊断总结及优化思路

诊断问题总结及初步优化思路

模块		主要问题	优化方向
战略		战略目标不清晰，缺少战略举措进行落实，与公司经营计划未能有效衔接	进行系统的战略梳理和规划，细化战略实施行动路径，并在经营计划中分解落实
组织	组织架构	房产公司层面客服、计划运营、资金预算、流程管理等职能缺失；部门间职能边界不明确	对部门架构及职能分工进行系统梳理，并通过流程体系规范业务开展程序
	权责体系	未建立	基于价值与风险建立分级分类授权体系
	项目管理模式	项目公司制与当前项目特点、管理能力及人员需求不匹配	分析项目管理模式利弊，建立适合企业近期发展要求的项目管理模式
	企业文化	企业文化建设浮于表面，没有形成企业共同的价值观	重塑员工的共同行为准则并严格遵守，最终以共同的愿景统领企业价值观的构建
流程		系统性、完整性、操作性不强，执行缺乏监督	系统规划、借鉴标杆，充分研讨，突出部门协作；明确流程主管部门，建立流程监督、调整和优化机制
人力资源	绩效管理	考核制度不够完善，执行力度不够	通过目标制定、过程跟踪、业绩评估、绩效反馈与结果运营等绩效管理循环，建立系统的绩效管理体系
	薪酬管理	未建立完善的薪酬管理体系，定薪、调薪、付薪机制不健全	基于内部、外部、自我公平建立系统的薪酬管理规范

PQM (Priority Queuing Model) “重要性-迫切性” 模型

		最迫切			最不迫切	
		A	B	C	D	E
最重要	5	P2	P5	P1	P9	
	4	P3	P6	P7		
	3		P4	P8		
	2					
	1					
最不重要						

- P1: 发展战略;
- P2: 组织结构;
- P3: 权责体系;
- P4: 项目管理模式;
- P5: 薪酬体系;
- P6: 绩效体系;
- P7: 业务流程;
- P8: 信息化建设
- P9: 企业文化。

管理咨询项目任务说明

■ 高层...

- 研读调研报告、组织优化报告
- 讨论管控方案，批准权责手册、组织管理手册
- 讨论流程方案，批准流程手册
- 讨论绩效方案，批准绩效手册
- 讨论薪酬方案，批准薪酬手册...

■ 中层...

- 研读调研报告、组织优化报告
- 理解组织优化方案，参加流程讨论，提出专业或部门意见
- 理解组织优化方案，对职位说明书提出部门意见
- 理解绩效管理方案，参加部门沟通，提出部门意见
- 理解薪酬管理方案，参加部门沟通，提出部门意见...

一个目标
一个团队
一个思路
一个步调

■ 咨询公司...

- 根据项目需求展开咨询工作
- 提出管控、流程、绩效、薪酬方案
- 与各部门及公司领导进行沟通，对方案进行修订完善
- 组织各类研讨会、评审会
- 提交管控、流程、绩效、薪酬成果...

谢谢！