

某集团咨询诊断报告

引 言

应集团的邀请，人大专家组对集团进行了为期十天的调查研究。本次调查的目的是为公司的职位评估、组织流程设计、绩效考核制度设计、薪酬制度设计及员工持股制度合适的方案的制定进行前期准备，对各课题的背景有客观的把握，对公司的经营管理管控情况有正确的了解。

本期调研主要采用三种方法：

1. 访谈。与公司高层领导和中层管理管控者进行单独或集体访谈，访谈对象近 20 人次。
2. 问卷调查。面向公司全体员工进行了组织运行状况问卷调查，并用 EXCEL 软件对调查结果进行了统计分析。
3. 查阅公司有关文献资料。合适的内容包括公司报纸、内部文件、管理管控资料等。

在调查研究的基础上，我们对集团的发展历程和经营管理管控现状有了较为清晰的认识。我们认为，集团经过十年的艰苦创业，对房地产业经营发展的内在规律已有深刻的把握，有许多成功的经验值得总结，虽然目前集团在发展过程中出现了一些问题和困难，我们认为这是公司在发展过程中的正常现象，只要公司上下能够正视困境，达成共识，同心协力，共同参与经营管理管控的变革，集团定能更快、更新、更高的发展。

基于对公司的粗浅认识和了解，我们撰写了这份咨询诊断报告。

需要强调的是，我们的调研尚不够深入全面，加之时间限制，报告中的观点和对问题的把握不一定准确定位，也难免存在谬误，另外我们也不想罗列更多的事实，因为不管是取得的成绩，还是存在的问题，公司的每一个员工都能切身地感受到，我们只是从整体作一把握，仅供公司领导参考。

本咨询诊断报告共分四部分：

- 1、集团成功的关键；
- 2、目前存在的主要问题；
- 3、关于公司二次腾飞的对策与建议；
- 4、附件：某员工基本心态调查。

1. 集团成功的关键

在企业咨询过程中，我们首先关注的三个问题是：1. 是什么使企业获得成功；2. 促使企业成功的因素能不能使企业继续成功；3. 企业成功还需要哪些成功的关键要素。

与同行业相比，集团一没有国外财团的资金支持，二没有国有企业的政策扶持，三没有合作合资的综合优势，集团完全是依靠自己的力量发展壮大起来。某经过仅十年的艰苦创业，由创业者单枪匹马闯深圳，到在竞争激烈的深圳杀出一条血路，在房地产市场站稳脚跟，从在混沌中摸索，到形成一套有特色的经营管理管控理念与模式。尤其是九十年代初期房地产泡沫破裂以后，集团非但没有遭受重创，反而脱颖而出，成为在深圳房地产市场占有举足轻重的房地产开发商。

在这些不容忽视的成功业绩背后，肯定有成功的关键因素作支撑。我们要探索的就是集团成功的基因，因为它是造就集团继续取得成功的关键。

1.1. 企业家的胆识、创新精神和人格魅力

一个企业的成功是多种成功要素聚集的结果，综观国内外成功的和失败企业

案例，有一点是共同的，即企业家的作用是非常关键的，所谓的成也企业家，败也企业家。在集团的成长过程中，创业者的作用无疑是巨大的，这一点得到公司上下和内外的共同肯定。

在我们的访谈过程中，公司总经理黄先生身上所体现出来的企业家素质，给我们留下了极为深刻的印象。这其中包括：一是对房地产行业发展走势透彻理解，对市场机会的准确把握；二是以清醒的头脑和理智的思维，对公司所面临机会和风险、优势与劣势的正确判断。三是善于利用外部社会资源，为企业争取和创造机会；四是不断超越自我，大胆创新的意思。四是勤勉、务实、敬业和宽于待人，严于利己的个人品格。借用黄总的一句话，“相由心生”，在某以往成功的背后，体现着创业者的企业家精神。可以认为，集团的成功，与创业者的成功是紧密结合在一起的。

1.2. 超前的经营理念

从国展苑到某高尔夫花园，对集团的的经营战略作了最好的注解，这就是依照自己的经营理念和把握对房地产发展趋势的把握，确定自己的经营方向和经营目标，绝不模仿和追随他人，做他人没有想到或想到而不敢做的相关项目，超前于同行业，高起点、高投入和高品质，要么不做，要做，就做得与众不同。这样做，虽然要承受探索者的巨大风险，但风险背后也存在着巨大的“机会窗”利润，关键是企业能够理智地把握风险。集团所开发的几个相关项目的成功，验证了公司超前的经营理念是正确的。借用《投资导报》上的关于集团一篇文章的题目：“推着潮流走”，可以说是对集团超前借用理念的最好概括。

1.3. 注重公司品牌和相关项目品牌

品牌是公司最重要的无形资源，在不规范的中国房地产市场，许多企业由于自身的浮躁，缺乏长期的战略定位，把公司大量的投资资源转换为投机行为，把更多的精力用于包装炒作。集团在经营管理管控过程中，不仅注意提升公司的品牌形象，而且还将公司的品牌落实到每一个相关项目上。反过来，公司开发的相关项目进一步宣传和提升了公司的品牌，这为公司的利用外部资源、与合作伙伴的合作、拓展市场销售和公司的可持续发展奠定了良好的条件。

在深圳房地产市场上，不论是起点和规模，集团都比别人稍逊一筹，但其品牌形象、知名度和美誉度是有口皆碑的。

1.4. 重视吸引优秀人才

在人们的印象中，房地产业与建筑业没有多大区别，进而得出从事房地产的人不需要或者根本没有高素质，现实中许多公司也如此。在集团的访谈过程中，我们改变了这一判断。无论是从中高层领导，还是所接触的一般员工，在专业技术背景、知识结构、基本素质方面都是值得称道的。

另一方面，公司在人员的使用方面能够为优秀的人才提供机会，使那些有责任心、事业心和真才实能的人承担更多的责任。这表明公司在干部的选拔使用上有独到之处。

我们认为，这得益于集团的人力资源政策，即重视人力资源的利用和开发，重视知识拥有者的作用，重视企业整体素质的提高，利用集团良好的企业形象，不断地吸引人才和聚集人才。

1.5. 不断地提升企业的核心竞争力

在竞争日趋激烈的房地产市场，随着一批投机型房地产商的被淘汰出局和政府管理管控力度的加强，市场运作越来越规范和有序，薄利取代了暴利。企业间的竞争已由外部资源和机会的竞争，转向企业内部机制和管理管控水平的竞争，即企业核心竞争力的竞争，可谓“乱市出英雄”。

在调查访谈过程中，我们认为集团经过十年的发展，已经初步形成了自己的核心竞争力，这其中包括上述企业家精神、超前的经营理念、良好的品牌形象和人力资源队伍的建设等方面。由此，我们也对集团可持续发展充满了信心。

2. 目前存在的主要问题

在了解集团成功关键要素的同时，我们更关注某目前存在的问题，并进一步探讨隐藏其后的原因。因为只有对集团目前问题有准确的把握，才能有针对性设计有关制度合适的方案，使我们所做的一切有效果。感谢我们所接触的每一位访谈对象，他们开诚布公地表述自己的观点和看法，有助于我们对问题客观准确的把握。

在此我们和盘端出所有的观点与看法，尽管其中某些方面可能失之偏颇，或过于尖锐，但目的是真诚的，就是希望这份诊断报告能对集团的高层领导及员工有所启示。

2.1. 公司内部工作协调不顺

房地产企业的特点决定了其应该是以相关项目方式流程化运作的，使得与业务相关的沟通与协调不仅非常重要，而且成为个人或部门工作的很大的组成部分。但在公司内部，大家普遍反应工作协调困难，尤其是在不同部门之间的协调非常困难，人人管事，人人不管事。比较而言，部门内部或同一个主管领导负责的部门之间的协调比较容易。原本一件很简单的事，一出部门就变得不简单了。在访谈过程中，我们感觉到公司各部门之间存在着一堵无形的墙，不但将本来应该顺畅的工作流程割裂开来，而且对不同部门的员工心灵之间也造成了隔阂，表现为员工之间的相互不信任，难以进行真诚的沟通。

2.2. 员工队伍不稳定

一个突出的印象是，员工在集团的任职年限普遍较短，一个司龄只有一年的员工自称是“老员工”，这与集团已创业十年形成极大的反差（据讲万科公司司龄达 15 年的员工有 54 人）。与此现象相映照的是，员工反映在公司工作没有安全感，公司辞退员工太随意。也有的人抱着在某“过渡”一下，打工意识是比较浓厚的。

员工队伍不稳定，一是造成公司的凝聚力和向心力比较差，员工难以与公司结成利益共同体；二是难以形成统一的企业文化；三是难以对公司的事业形成共同的认同。四是难以形成良好的工作氛围，而且容易造成关注个人短期利益的倾

向，甚至以不合法手段损害公司利益，谋取个人私利。

2.3. 缺乏有效的和规范的内部管理管控

集团近几年经营取得突飞猛进发展的同时，内部管理管控滞后，不能在经营与管理管控之间保持均衡的发展。尽管公司也意识到这个问题，制定了一系列的规章制度（据讲本年度公司下发的制度及文件已超过 150 份），但由于缺乏针对性和贯彻执行不力，许多规章制度流于形式，有章不循的违纪现象随时可见，如上班不打卡，不佩戴胸卡，迟到早退等。更让人不可思议的是，大家对此竟熟视无睹，有人寄希望于公司搬家后得到改观。

公司的诸多管理管控基础工作都没有到位，如业务流程、职位分析、人事考核评价、财务核算、员工守则、档案管理管控等。

公司管理管控的不规范更重要的表现在工作效率低，尽管有许多部门和员工非常忙，也时常加班加点，但原因往往表现为整体的低效率。在一个企业中，某一些部门的“忙”，并不意味着是高效率，因为它以另外一些部门的“闲”为前提。这种整体的低效率，表现在相关项目开发上就是我们的进度要比同行业慢半拍，工程不能按相关计划完工，业主不能按期入住。实际上，公司的工作效率很大程度上是靠一线施工队伍拉动起来的。

由于公司内部管理管控的不规范，直接造成了公司经营效益的下降，尽管公司策划了好的相关项目，但并未拿到预期的效益。内部的管理管控如同一个大漏斗，将外部取得的效益付诸东流。

2.4. 价值分配体系不合理

从整体水平上讲，集团的工资水平在同行业中处于中上水平，因此在访谈过程中，大家对此给予较客观的肯定。但另一方面，我们又听到很多关于工作报酬方面的抱怨。究其原因，主要表现在以下几个方面：

第一是公司没有一套规范的工资报酬制度，加之员工流动较多，工资的确定是按照“谈判”的方式确定的，这在中高层管理管控者的工资的确定方面更明显。

第二是在较高的工资水平之后，掩盖着内部工资结构的不合理，即工资的倾斜力度不够，没有向那些为公司直接创造价值的人倾斜，内部没有充分地拉开差距。主要表现是公司关键部门和关键岗位的工资相对偏低，某些事务性的岗位的工资又高于外部劳动力市场的平均水平。

第三是公司在工资以外收入发放方面没有规范的制度和标准，在某些方面，存在着随意性。

这些问题之所以长期存在，原因是公司没有构建其为员工所普遍认同的价值评价体系，具体表现为公司没有建立一套规范的人事考核评价指标。已有的人事考核存在问题是：一是考核指标缺乏针对性，没有根据各部门的职责和业务流程设置考核要素和考核指标；二是考核重点不明显，没有把绩效作为人事考核的重点；三是公司的考核制度贯穿执行不力，使人事考核流于形式；四是人事考核的结果没有与报酬紧密结合起来，人事考核对员工没有激励和制约作用。

2.5. 企业文化的非同质性问题

在一个的企业成长与发展过程中，企业文化的作用越来越重要。我们不能否认，在集团的创业过程中，已形成具有特色的企业文化。但随着企业规模的壮大和内部管理管控方面存在的问题，企业文化在某成了一个被遗忘的角落，员工缺乏共同认同的企业文化。在此需要说明的，我们在此讲的企业文化不是指形成文字的企业精神、经营理念或核心价值观，而是从员工日常工作中所能够整体体现的行为方式，因为它是公司企业文化的具体体现。与其他先进公司相比，集团的企业文化存在着诸多问题。

1. 责任心不到位

公司发生的一些失误，出现的一些问题及各种各样的差错，并不是不可避免，如果责任心到位，我们完全可以将其避免，或者不致于造成那么大的损失；面对其他部门或他人的遇到的困难，其实并不是爱莫能助，如果责任心到位，公司内部协调与沟通会更顺畅一些。一个普遍存在的现象是，员工可以有大量的时间反复地做同一项工作，但没有时间把一项工作一次做对。相同的问题反复地出现，有经验不学习，有教训不吸取，同样还是个责任心问题。

2. 合作意识不够

如上所述，在房地产行业中，协调与互助是保证相关项目

迅速展开并取得效益的润滑剂。整体推进，流程化运作，加快相关项目开发速度，对集团的未来发展是生死攸关的。而要做到这一点，必须强调部门之间、上下级之间以及所有员工之间的相互合作。从单个人讲，我们可能并不是一流的，但作为一个团队将是一流的。就现状来看，员工之间还缺乏相互真诚的信任，员工目前的合作意识与未来公司运作的要求还相差甚远。当然，责任差和组织机构设置不合理，以及公司内部对监控和制约机制的过分强调，在某些方面也影响了员工之间的合作。

3. 创新观念薄弱

在访谈过程中，我们发现公司员工对创新的理解仅仅局限于营销策划的创新和技术的创新，而没有将创新与个人的本职工作结合起来，把创新理解为包括观念创新、制度创新、管理管控创新、工资方法的创新、工作方式创新的综合体。而在工作中，员工不是把更多的精力用于改进工作，提高效率，而是分散于工作之外的事情，工作不紧张，工作气氛轻松，工作节奏慢，工作纪律不严肃。究其原因，是员工的危机意识淡漠，公司内部没有形成良好的竞争氛围。

4. 凝聚力不强

具体表现为：其一员工对公司的未来发展战略不清楚，没有形成一个共同的愿景。与此相对应，公司也没有非常透彻和系统地向员工描述公司的发展战略和愿景，因而也没有一个共同的东西牵引和凝聚员工；其二员工的个人职业生涯设计与公司的发展之间没有建立内在的联系，即员工没有建立在集团建功立业，体现个人价值，实现个人职业生涯辉煌的感觉；其三员工的个人利益与公司的利益没有形成紧密的联系，员工没有从自身利益上感受到公司的成功；其四员工把集团定位于标准的私营企业，可以说在很多员工心里有一个难以破解的“私营企业情结”，因而对公司有一种距离感和疏远感。

2.6. 人力资源的开发利用问题

公司没有对人力资源战略的系统思考，因而也没有系统的人力资源政策和制度，人力资源管理管控的组织机构也不健全。可以认为，在公司的内部管理管控方面，还没有将人力资源的开发利用置于应有的高度，现行的组织功能尚处于初

级的人事管理管控

阶段。一方面公司深感人才的短缺，另一方面又不注意内部人才的培养；一方面从企业外部招聘了许多人才，另一方面又没有将其留住；一方面感到人才难寻，另一方面因没有合理使用人才而造成人才的浪费。

另一个不容忽视的问题是，公司没有建立和健全系统的员工教育培训制度，公司在人力资源开发方面的投入不足，员工在公司工作更多的是已有能力和经验的发挥，而很少接受公司的专项培训或系统培训，很少为员工提供自我完善和自我提高的机会，公司内部没有形成浓厚的学习氛围，员工不能在工作过程中提升个人的能力。这从另一个方面也能理解，为什么公司的工资水平不低，但员工对公司的满意度并不高的原因。

3. 关于公司二次腾飞的对策与建议

以上对集团存在的主要问题作了概括说明，对于集团的各级管理管控者和员工来讲，首先需要做的不是追究造成这些问题的成因，谁应为此承担责任。关键的是正视这些问题，增强责任心和危机意识，共同寻求解决这些问题的有力措施，以实现集团事业的二次腾飞。

集团面临的问题，不仅仅是某一方面或某些人的问题，可以讲，诸多问题相互交织，互为因果。我们不能寄希望于在某一方面的突破，所有的问题永久地得到彻底的解决。唯一的选择是对这些问题做出系统地思考，并提出系统的对策，有重点地解决关键的问题。在调查访谈过程中，我们所有关注的问题可以归纳为一句话：“我们是否以正确的业务运作方式，来确保达到公司的既定的业务目标？”

集团存在的诸多问题，归纳起来可以区分为两类：

一类是外部的经营问题，即围绕着“事”和“效益”产生的问题；

一类是内部的管理管控问题，即围绕着“人”和“效率”产生的问题。

假如这一判断准确的话，我们将从这两个方面提出对策和建议。

3.1. 关于经营发展的对策建议

集团经营发展战略应定位于：

发挥优势，协同配合，整体运作，充分利用外部条件，集中配置资源，缩短工程周期，加快相关项目开发速度，以速度扩张规模，以速度带动效益，实现公司的良性的可持续发展。

要将实现这一战略付诸实现，需要一系列战略举措的配合实施，其中的关键对策包括以下几个方面：

1. 理顺业务流程，加快工程速度

业务流程不顺，是制约集团开发相关项目开发速度的关键要素。

公司要将原来的职能化管理管控转向流程化管理管控，以流程为导向，面向相关项目开发，集中配置资源，提高整个组织的反应速度，使整个公司的运作建立在优化的业务流程基础上。

公司的业务流程的主干是设计开发——预决算——融资——工程——策划——销售——客户服务。公司的经营发展战略重点和内部管理管控的重点均要置于此流程之上。同时要加强对各流程转换点的监控与考核。

流程本身要形成一个闭合循环。并依靠内部的规范管理管控，加强对业务流程的监控和考核评价。

2. 整合组织机构，提高组织运作效率

在公司现有组织架构下，上述业务流程是很难运作的。必须根据公司经营发展战略的要求，以业务流程为基础，对现有的组织机构进行调整，把被割裂的流程要素从部门内部解放出来，按业务流程调整部门设置，建立面向业务流程的高效运作的组织架构。公司高层管理管控重点由面向人的职能化管理管控，转向面向业务流程的管理管控，强化委员会的集体决策功能，把企业家从日常管理管控事务中解放出来，将主要精力放在抓机会和整合配置资源方面。

公司组织整合的原则是：简化组织层次，减少内部人为的不必要的协调和制约，提高组织效率，增加组织弹性。

公司组织整合的具体思路是：按业务流程要求，调整现有的组织机构设置，将在业务流程直接相关的部门归并于同一个高层领导管理管控，实行直接责任人的集中管理管控。

3. 合理授权，强化相关项目组运作

在业务流程的运作过程中，以相关项目组的形式运作有利于突破现存的组织瓶颈和业务瓶颈。通过合理授权建立的相关项目组如同“泥鳅”，可以疏松组织和业务土壤，激活业务流程，同时也便于集中配置资源。

相关项目组不仅应设置于相关项目开发过程，而且在整个业务流程中，也可根据需要设置临时的相关项目组，从相关部门抽调精干人员，集中攻关，以求得协调突破。

相关项目组运作的几个关键点是，选拔综合能力强、具有一定管理管控经验、责任心和事业心强的人担当相关项目组长；明确界定相关项目组的职权、责任和利益；对其运作过程和运作结果进行集中监控。

4. 建立规范的面向业务流程的监控体系和考核评价体系

公司实行业务流程运作时，要求有对应的监控体系和考核评价指标体系，尤其是要对业务流程的控制点进行即时的监控与评价。

3.2. 关于内部规范管理管控的对策建议

对公司强化内部规范管理管控的整体思路是：通过改变内部的游戏规则，突破已有管理管控体制的瓶颈，迫使员工转换观念，转换工作态度和工作方式，以稳妥的方式改善已有管理管控体制的弊端，以最小的成本和代价实现内部管理管控体制的转换，力争在尽量短的时间内逐步形成充满活力的具有集团特色的内部管理管控机制。

与外部经营发展相比，集团的内部管理管控问题更为突出，做正确的事情固然重要，如何让许多人正确地做事同样重要。面临本报告第二部分所列举的一系列问题，我们不可能提出系统的一揽子解决合适的方案，理智的做法是选择突破口针对关键问题，提出有针对性的解决对策。

1. 稳定员工队伍，制定长期的人力资源政策

公司应把人力资源队伍的建设作为一项长期的战略任务，在保持已有的淘汰机制和吸引优秀人才政策的同时，努力稳定员工队伍，“盘活”已有的人力资源存量，发掘每一个员工的潜力，努力造就一支高素质、高境界和高度团结的员工队伍，建立一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的人力资源管理管控体制。

在稳定员工队伍的前提下，依靠制度的安排，强化内部规范管理管控，鼓舞和提高士气，加强内部沟通与协调，提高凝聚力，培育具有某特色的企业文化。

2. 建立公正的价值评价体系

公司根据基本的价值评价理念和标准，依据一定的程序和方法，对员工的工作过程和工作结果进行制度性的评价与考核。以此为基础，重建公司内部的正义和公正，重建员工对公司的信任。

公司的价值评价体系必须以规范的人事考核制度为载体，必须面向流程，必须以绩效考核为重点。

通过绩效考核指标，将公司的总体战略目标层层分解，最终落实到每一流程、每一部门和每一个人；

通过绩效考核，为各部门和员工确定明确的具有挑战性的工作业绩目标，为员工的工作指明方向，提出明确的工作标准；

通过绩效考核，迫使各级管理管控者关注、指导、激励、约束和培养下属，提升各级管理管控者的管理管控能力；

把绩效考核结果，作为公司价值分配的直接依据，以此为基础确定员工的收入报酬，从而实现价值创造、价值评价和价值分配的良性循环。

3. 构建公平合理的价值分配体系和激励机制

公司应在新的价值分配理念指导下，建立适合公司成长与发展的工资报酬政策和收入报酬制度，规范工作报酬管理管控，构筑有集团特色的价值分配机制和内在激励机制，实现公司的可持续发展。

效率优先，兼顾公平，绩效导向和可持续发展，是制定公司工资报酬政策的基本原则。

工资报酬的确定，必须以绩效考核为依据，在公司的总体工资水平在同行业保持一定竞争力的同时，在公司内部必须拉开差距。工资报酬必须向主业务流程

倾斜，向那些持续地为公司创造价值的员工倾斜，必须对员工所创造的业绩以合理的回报。

公司应顺应知识经济时代的特点，建立具有内在活力的现代企业产权制度。

作为工资报酬制度的有机组成部分，推行员工持股制度，以此吸引优秀人才，留住关键人才，使员工分享公司的成功，共担公司的风险，真正使员工与公司结成利益共同体和命运共同体。

4. 公司内部管理管控基础工作的完善

所谓公司内部管理管控基础工作的完善，有两层含义：

第一，对已有的内部规章制度进行清理整顿。应该看到，随着公司新的经营管理管控战略的展开及相应管理管控制度的推行，对公司原有的规章制度要进行必要的清理，废除那些名存实亡的和将与新制度发生冲突矛盾的规章制度；优化那些可以继续实施并配合新制度推行的规章制度；根据实际需要，出台新的管理管控规章，以弥补存在的管理管控漏洞。

第二，强化内部规范管理管控的基础，对一些基础性的管理管控工作进行补课。如

部门和岗位职责的确定，职位说明书的编制，职位分析与评价，关键绩效指标（KPI）的确定与分解，员工教育培训相关计划的制定与实施等。

以上是我们在集团调查访谈的主要结果和思路，我们将在此基础上，展开课题，进行有关制度或合适的方案的设计工作。我们真诚地期盼全体某人积极地参与。我们坚信某人能精诚团结，开拓创新，为公司的发展壮大添砖加瓦；我们同样坚信，集团能够克服困难，重振雄风，实现事业的二次腾飞。

4. 附件：某员工基本心态调查

《组织状况调查问卷》统计结果分析

本次调查的目的在于对公司的组织管理管控和经营状况有一个总的认识和把握。调查面对集团各级各类人员，采用无记名的方式。共发出问卷 101 份，回收问卷 101 份，回收率 100%。说明某的领导和员工对这次调查的态度非常认真。

全部调查的单项选择题共有 119 题，分为 10 大类：

- 1.企业文化、使命和愿景
- 2.公司的战略与决策
- 3.工作氛围与人际关系
- 4.部门关系
- 5.规章制度
- 6.管理管控者与被管理管控者
- 7.报酬与福利待遇
- 8.员工对公司的信心
- 9.员工对工作的看法
10. 个人价值观

对于每一个问题的答案，答 A 给 5 分，答 B 给 4 分，答 C 给 3 分，答 D 给 2 分，答 E 给 1 分。根据汇总的所有人的答案总分，我们计算出各题得分的均值、标准差及变异系数，变异系数的大小反映员工意见的一致性程度。

下面分别对上述 10 类问题的统计结果，选择重点进行简要地分析和评价。

1. 企业文化、使命和愿景

关于企业文化、使命和愿景问题，持赞同和不赞同的意见主要集中在以下几个答题上：

题号	合适的内容	均值	变异系数
1	“我很清楚本公司的使命和追求的目标”	4.15	0.18
2	“我已经完全理解并接受了公司的文化”	3.47	0.32

尤其是第一题得分较高（4.15），变异系数也很小。82.18%的被调查者的回答是非常同意和同意。这说明大多数员工对组织的战略目标是认同的，并且愿意为之努力。从第三题也可以看出大部分员工对公司的前途有信心，但它的变异系数偏大，也反映出部分员工对公司的信心不足。而第二题的变异系数非常大，说明公司并没有形成使全体员工认同的文化。某在创业的过程中，肯定形成了独具特色的文化。而今文化淡漠的原因可能有两个：一是公司规模逐渐壮大，人员之间沟通机会较少，不利于组织气氛的建设；二是内部管理管控不合理，缺乏员工普遍接受的行为准则；三是员工流动性较大，原有文化不断被新员工所冲淡，而且不稳定的心理也阻碍了文化的发展。文化不能仅仅停留在少数管理管控当局的理念之中，没有员工的充分的认同，就不能称其为企业文化。因此企业文化的建立和重塑，是目前管理管控当局最重要的事。

2.公司的战略与决策

关于公司的战略与决策问题，持赞同和不赞同的意见主要集中在以下几个问题上：

题号	合适的内容	均值	变异系数
12	“公司的经营战略是符合市场状况和员工实际的”	3.59	0.22
17	“公司的重大决策是经过民主决策做出的”	2.83	0.37
15	“在我周围的所有员工对组织目标都很清楚”	2.93	0.36
85	“公司能用最佳的技术和专业知知识进行决策”	2.96	0.35

这一类问题的答案分数的变异系数普遍偏大，说明在战略决策问题上大家分歧较大。这是有客观原因的，因为不同职位的职员对公司的战略决策的了解程度不同。另一方面也说明了公司的决策机制是高度集中制，这是由私营企业的性质所决定的。基层员工没有机会对公司的经营管理管控和发展方向发表自己的看法和见解，再加之上下沟通不畅，所以并不是所有员工对组织的目标都很清楚。某所开发的几个相关项目

的选址和策划都是极具前瞻性和创新性的,这些都得益于公司最高层领导丰富的经验和创新的意识。公司高层的感觉很重要,但是其决策必须辅之以科学的依据,才能适当减小这种决策的风险性。所以有必要加强公司决策支持系统,发挥策划中心应有的作用。

3. 工作氛围与人际关系

关于工作氛围与人际关系问题,持赞同和不赞同的意见主要集中在以下几个答题上:

题号	合适的内容	均值	变异系数
8	“公司员工相互之间是坦诚友好的”	3.19	0.36
96	“公司员工能拧成一股绳,相互之间能充分信任和合作”	2.89	0.38
83	“我所在部门的员工之间能相互合作,没有破坏性冲突”	3.81	0.25
14	“本公司各部门员工之间有充分的沟通和交流,信息能够分享”	2.71	0.41
47	“公司内每个人的工作都是富有成效的”	2.82	0.39
64	“在我们公司,'关系'不会妨碍个人的晋升和发展”	3.01	0.33

这一类问题的得分较低,而且变异系数较大。这表明公司的工作氛围较差,公司内缺乏一种团结合作的团队精神。从第 83 题可看出部门内员工的合作较好,但第 14 题则表明不同部门员工之间的协调和交流差强人意。这些问题表明,公司内部工作协调不顺,尤其是不同部门之间的协调很困难,相对而言,部门内部或同一领导主管的部门之间的协调较为顺畅。房地产业相关项目开发属流程型运作模式,员工之间的协作极为重要,“各人自扫门前雪,休管他人瓦上霜”的心理很危险,只有全体员工拧成一股绳,相互之间充分信任和合作,才能保证相关项目的顺利进行。

4. 部门关系

关于部门关系问题,持赞同和不赞同的意见主要集中在以下几个答题上

题号	合适的内容	均值	变异系数
19	“各部门之间形成了良好的合作关系”	2.92	0.36

这类问题得分的特点是均值低，变异系数大，即被调查者的意见很不统一。说明有些部门的合作协调较好，有些部门的协调则有困难，但是总体来讲，部门间缺乏沟通和交流，信息不能充分共享。部门之间的协调问题源于公司的组织结构，部门分管不合理使得沟通不畅，责任不明，重复劳动现象严重。它还严重影响了工作氛围和人际关系。

5. 规章制度

关于规章制度问题，持赞同和不赞同的意见主要集中在以下几个答题上

题号	合适的内容	均值	变异系数
6	“我很了解公司的有关规章制度和方针决策”	3.71	0.26
9	“公司的各种规章制度不仅考虑了组织的利益,而且考虑了员工个人的利益”	2.82	0.38
82	“公司的规章制度是切合实际的,并有利于公司目标的实现”	3.12	0.31
107	“公司的各项政策和制度具有一贯性和连续性”	2.88	0.34
109	“公司在招聘员工方面有严格的程序和制度”	3.44	0.30
116	“全体员工对于评价贡献大小的标准有统一的认识”	2.83	0.34
117	“公司对员工个人工作好坏的评价是合理的”	2.93	0.33

对规章制度的看法较为明显。从前四题可以看出虽然公司的规章制度的数量不少，但是质量不令人满意。尤其应该注意的是“一贯性和连续性”，如果制度和政策不能保持一贯和连续，数量虽多，但却会形同虚设，起不到应有的作用，而且容易造成工作混乱，使员工无所适从。另外，116、117等题目得分低，表明公司的人事考评制度不健全，变异系数过大也说明公司对考评的依据没有统一的认识。这种情况造成对员工的评价缺乏公正性，考评制度的合理性直接影响到报酬的合理性，影响到员工的工作积极性。

6. 管理管控者与被管理管控者

关于管理管控者与被管理管控者的问题，持赞同和不赞同的意见主要集中在以下几个答题上

题号	合适的内容	均值	变异系数
----	-------	----	------

16 “公司的管理管控人员对员工十分信任” 2.85
0.35

33 “总体而言,我对自己的上司感到满意”	3.86	0.26
42 “公司的管理管控人员都很胜任自己的工作”		2.91
0.33		
74 “管理管控人员非常关心员工的疾苦”		2.81
0.37		
99 “公司的管理管控水平总的来说是很高的”		2.85
0.39		
108 “公司高层注意及时了解员工的心态和工作感受”	2.85	0.33
111 “我认为企业好不好,关键在领导”	3.86	0.26
113“公司经营管理管控的好坏,每个员工都有责任”		4.06
0.24		

第 33 题表明总体上讲, 员工对自己的上司较为满意。但是从以上各题可以看出, 公司的管理管控水平并不能令人满意, 而且较高的变异系数也说明管理管控水平良莠不齐。“企业好不好关键在领导” 得到大部分人的认同, 可见管理管控水平的进一步提高是某人共同愿望。同时 80%以上的员工认识到自己对于公司经营管理管控的责任, 企业管理管控水平的整体提高需要全体员工的共同努力。

7. 报酬与福利待遇

关于报酬与福利待遇问题, 持赞同和不赞同的意见主要集中在以下几个答题上:

题号	合适的内容	均值	变异系数
38	"在我的工作岗位上, 就我目前的工作投入, 我的报酬是合理的"	2.66	0.40
43	"公司的各项福利待遇是公正合理的"	2.95	0.38
57	"公司内各种报酬和奖励的分配很合理"	2.44	0.43
73	"公司采取的政策是工作绩效和经济奖励直接挂钩"	2.96	0.38
106	"员工的工资和福利待遇是经过规范的程序确定的"	2.79	0.38

报酬待遇问题是敏感的问题。这类问题的得分均值全部在 3 分以下, 变异系数都在 0.33 以上。可以看出, 总体上员工对报酬不满意, 但是意见不很一致。相对于同业平均水平, 一些员工的报酬水平不低, 另一些员工的报酬则偏低。说明公司的报酬缺乏统一的普遍认同的标准。73 和 106

题反映出公司的报酬和福利待遇政策不科学，且不健全，报酬没有与绩效挂钩，报酬的确定也带有较多的随意性。不能使员工感到公正合理的报酬只能成为公司的一项巨额成本，而不能成为激励员工的长期投资。

8. 员工对公司的信心

关于员工对公司的信心问题，持赞同和不赞同的意见主要集中在以下几个问题上：

题号	合适的内容	均值	变异系数
39	“到目前为止,我觉得我在公司的发展很不错”	3.32	0.26
44	“我很愿意继续在公司工作”	3.91	0.20
45	“我愿意介绍我的朋友到公司来工作”	3.02	0.35
61	“员工对公司都有忠诚感和归属感”	2.95	0.38
62	“公司关心和照顾所有的员工”	2.93	0.37
112	“我对公司在社会上的声誉和地位很满意”	3.22	0.31

从这类问题的答案可以看出公司的凝聚力很差。公司的发展前途和公司对待员工的待遇都会影响到员工的归属感。一部分员工愿意继续在公司工作却不愿意介绍朋友到公司来工作，可能是因为他们感到公司的待遇还可以，一时间舍不得离开，但是对公司的前途却信心不足。

9. 员工对工作的看法

关于员工对工作的看法问题，持赞同和不赞同的意见主要集中在以下几个问题上：

题号	合适的内容	均值	变异系数
28	“只要我努力,工作就一定能做好”	4.20	0.22
30	“为更好的完成自己的工作,我还需提高自己的知识和能力水平”	4.28	0.21
32	“我大部分工作都有标准的工作程序和方法”	3.84	0.24
36	“就我的技术和能力来讲,我的工作很适合我”	3.98	0.21
46	“我的工作压力不大,我能应付得了”	3.24	0.33
84	“每个员工的积极性都很高,能独立的开展工作”	3.24	0.31
89	“各级员工都感到对整个公司的目标负有责任,并	3.20	0.32

能通过行动去实现”

115 “我的工作在公司中得到了应有的尊重和重视” 3.32 0.28

28、30、36 等题的得分高，说明员工有做好本职工作的能力和决心。但是 84 和

85 两题则说明员工没有足够的积极性和责任心。这种情况的结果是, 该做的工作不做, 能做好的工作不做好。115 题表明一部分员工的工作没有得到应有的尊重和重视, 这也是造成积极性不足的原因之一。46 题的变异系数大, 反映出工作压力负荷的分布不均, 有些员工的工作压力不大, 而有些员工却感到难以应付, 这与工作的性质不同有关系, 也不排除能者多劳, 滥竽充数者共存的现象。总体上来说, 某员工的工作负担不重。

10. 个人价值观

关于个人价值观问题, 持赞同和不赞同的意见主要集中在以下几个答题上:

题号	合适的内容	均值	变异系数
25	“我非常喜欢现在所从事的工作”	3.79	0.23
35	“总体而言,我对自己的工作感到满意”	4.00	0.16
55	“我的工作令人满意的,对我来说是有益的”	3.90	0.23
60	“我的工作给我提供了个人负责的机会”	3.89	0.18
68	“公司给员工提供了创新的自由”	3.28	0.29
75	“我的工作能提供一种成就感”	3.58	0.26
93	“我的工作为我提供了自我实现的机会”	3.57	0.24
98	“我的工作能得到别人的承认”	3.53	0.25

第 35 题的得分说明, 公司的员工对自己能够在某工作是很满意的, 在如今人才市场上供过于求的情况下, 大多数员工都会珍视这一工作机会。他们愿意为公司服务。但从第 68 题至第 98 题可以看出, 工作没有给员工带来足够的精神上的满足。报酬可以激励员工, 但工作本身给员工的激励比物质激励更重要, 如果员工能从工作中获得自我实现的满足, 它的激励效果是其他各种激励所无法替代的。所以某应该为员工建立一个施展才华的平台, 使员工能够充分发挥自己的才能。

118 和 119 题是两道多选一的主观题, 其中“目前我最关心的问题”选择最多的是“提高工资”和“公司前途”, 两种答案平分秋色, 这进一步表明报酬问题是某当前的一个突出问题, 同时相当一部分人(特别是中高层)十分关心公司的前途, 也体现了某人的责任感。“目前经营管理管控中最关键的问题”的答案中, 被选次数最多的选项是“规范管理管控制度”, 进一步证明了某管理管控

的制度化和规范化的迫切性。

最后，我们来对两道主观题的答案进行总结。

"我对公司最满意的地方"主要包括以下几方面：

- 1.发展上规模，公司知名度较高。
- 2.最高领导者敢想敢做，行业经验丰富，且具有敬业精神。能够吸收优秀,先进，正确的观念和意见。
- 3.专业的房地产选点技巧，楼盘的地理位置优越。
- 4.市场决策和定位以及宣传。
- 5.部门内的内部合作融洽。
- 6.上下级相互尊重。
- 7.公司能对有贡献的员工给予奖励和表彰。
- 8.领导层与员工对完善公司的真诚意愿。
- 9.新的办公环境,现代化的办公设备。
10. 年轻的集体班子,年轻的企业,生命力旺盛。
11. 机会很多,公司充满机会和挑战。
12. 最高层领导能定时定期定目标的与中层领导业务骨干进行沟通,了解情况。

“我希望公司改进的地方”主要集中在以下几方面：

1. 规范化管理管控制度。
2. 费用报销以金额限度划分领导签字级别，缩短报销时间。
3. 多头领导，工作不好顺利开展。
4. 工程应该按相关计划按程序去做，避免抢工期的现象。
5. 内部工作程序太慢,工作请示反馈慢。
6. 各部门之间的协调。
7. 强化销售力度，使公司在社会上的声誉和地位更上一层楼。
8. 绩效考核目标体现成绩与效益挂钩，实现分配制度合理化。
9. 员工的责任心与职业道德。

提高有专业技术水平有专职工作的一线工作人员的工资待遇，造就一批有专业水平又能为公司忠心服务的业务骨干。

10. 给予员工与工作有关的培训。
11. 人员流动性大，降低了员工的积极性。希望有一个稳定良好的工作环境，给予员工归属感，增强公司内部的凝聚力和稳定性。
13. 福利待遇悬殊太大。
14. 加强领导与领导的合作关系。
15. 政策要有一贯性和连续性，制度一经颁发应严格认真执行。
16. 理顺工作程序，明确个人工作职责,各行其职,各尽其责。
17. 加强企业文化的培训,将企业精神融入员工内心。
18. 工作时间适当缩短,提高工作效率。
19. 员工转正很久,工资没有改变。
20. 部门之间上下级之间信息的沟通传达。
21. 权利适当下放。
22. 中层高层管理管控人员专业素质,管理管控水平的提高。
23. 根据公司的经营发展方向确定公司的人力需求，对人力进行合理配置。
24. 内部牵制制度需完善,内部管理管控制度需健全。

从以上员工发自肺腑的建议可以看出某人对公司成功的关键因素和公司现存的问题已有较清楚的认识，这些建议为我们全面了解某，进一步开展有针对性的工作奠定了基础。

第二部分

集团业务流程、组织结构和绩效考核体系设计

在深圳市房地产业，集团是一家充满活力和富于创新精神的企业。创业以来所开发的某花园、国展苑、高尔夫一期及二期相关项目，均获得了成功。一个企业能始终保持重大决策不出现失误，这是很难得的。由此也说明集团的领导者和领导层是很出色的，集团是一家大有希望的企业。

但是近三年来，集团的增长势头开始减缓，销售收入徘徊在 3~4 亿元之间，一直未能形成大的突破。这是一个信号，说明集团的管理管控出现了问题，开始制约企业的发展。为什么某的楼盘实现了 90% 的销售率，但在资金上还感到捉襟见肘？为什么相关项目总不能按期入伙，有的工期一拖再拖？为什么黄总经常忙到深夜，什么原因使黄总这么忙，怎么解放黄总？集团有很好的发展前景，但也面临严峻的竞争局面。深圳市房地产市场已进入低利阶段，未来两三年内，一大批不具规模，管理管控不善的中小房地产企业将被淘汰出局，这对于某来说，既是危机也是机遇，怎么摆脱目前的被动状况，突破成长的瓶颈，在大浪淘沙中脱颖而出？带着这些问题，我们对某的管理管控进行了较深入的调查。

经过半月的调查，我们对某管理管控上存在的问题逐步形成了判断，对某如何克服成长的瓶颈，步入良性循环的成长轨道，开始理清了思路。

我们下面首先剖析集团组织结构、业务流程和绩效管理管控方面存在的问题，然后提出改进集团管理管控的思路，在此基础上，进一步给出组织结构调整、核心业务流程重整与绩效考核体系的设计合适的方案。

5. 集团组织结构、业务流程与绩效管理管控的现状及其问题

集团是一家房地产企业，房地产业的内部运作是一种典型的相关项目流程型模式，这种模式决定了房地产企业的组织结构、核心业务流程体系和绩效考核体系的设计。这也就是管理管控学中通常所说的“战略决定结构”原则。

从这个基本原则出发，可以看出集团在组织结构、业务流程和绩效考核体系方面存在的主要问题，它们是：

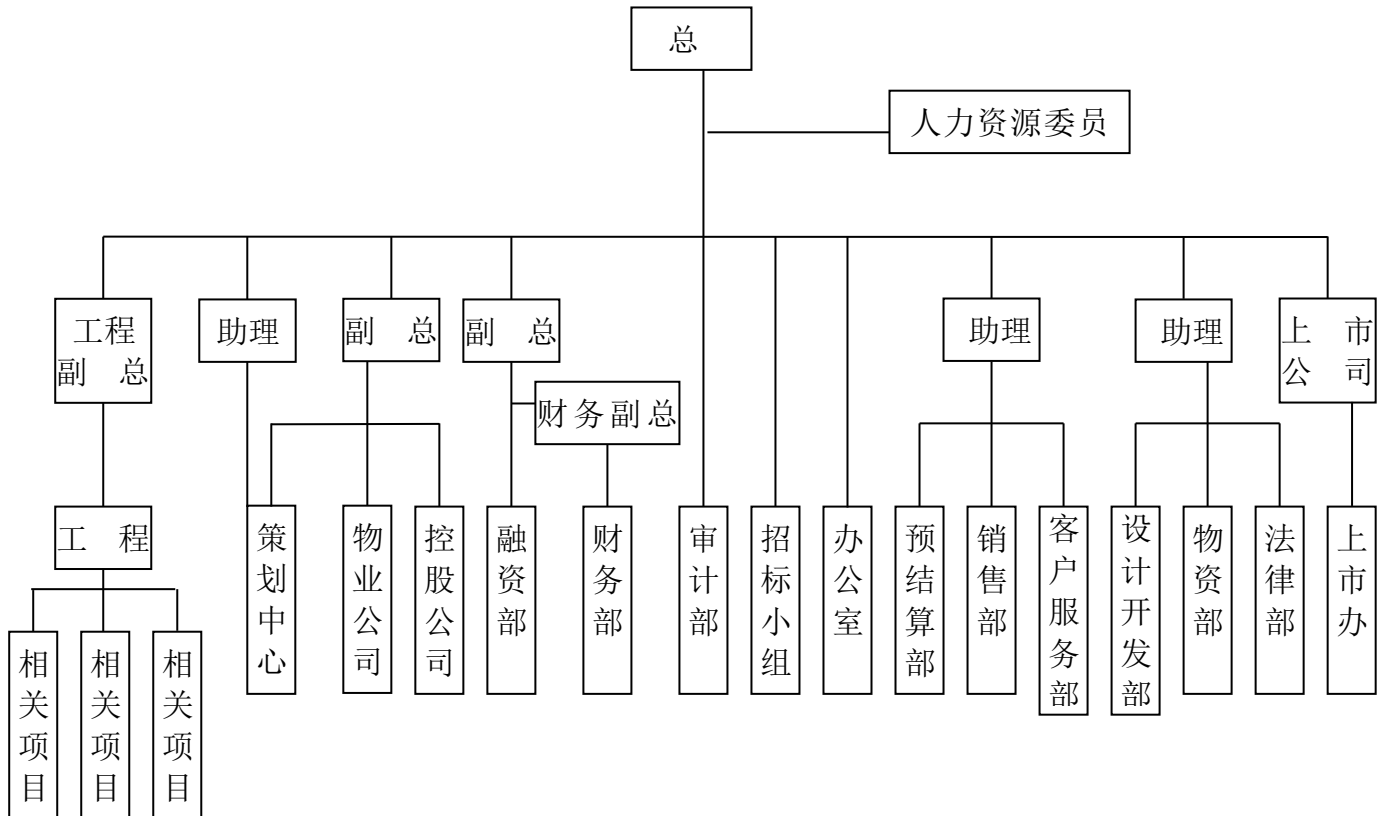
没有明确按核心业务流程建立运作体系，业务流程主线不清楚，流程责任没有落实；

1. 由于核心流程运作体系没有建立起来，使得组织结构建立的依据不清晰，分工不合理，从而导致部门职责不明确，授权不到位；
2. 由于分工不合理造成大量的协调障碍和复杂的牵制机制，因而大大降低了运作效率和员工的主动性；
3. 核心流程体系不清晰和不合理，必然造成绩效考核体系流于形式，不能聚焦在企业成功的关键因素上。

以上问题是造成工程拖期、主要领导忙于日常事务、员工流动性大等诸多管理管控问题的主要原因。下面，我们就来分别分析这几个问题。

5.1. 组织结构建立的依据不清晰，分工不合理，部门职责不明确，授权不到位

集团目前的组织结构和分工体系如下图：



某组织结构图（一）

从以上的组织结构图中可以看出以下问题：

1. 组织结构建立的依据不清晰

按照管理管控学的组织理论，**企业组织结构建立的基本原则是“战略决定结构”**。

同时，不同企业的组织结构还应符合其业务运作的性质。房地产业成功的关键因素一个是定位，包括**选址与楼盘的市场定位**；再一个是**工期**。然而，我们从现有的组织结构和高层领导分工体系中，不能明显看出这两个成功关键因素是怎么体现在组织上的。

2. 现行组织结构较多地强调了牵制机制，特别是高层管理管控者之间的牵制机制，而忽视了协调机制

从现行组织结构中可以看出，一些配合关系密切的职能部门，由不同的高层领导分管，如工程由一位副总分管，而与之关系密切、需经常互相协调的设计和物资部门，却由另外一位高层领导分管。营销策划与销售和客户服务部门的关系很密切，前者直接影响到后者的业绩，但这三个部门却由不同的高层领导分管。预决算是工程的控制部门，销售和客户服务属于业务部门，这两类部门的工作性质完全不同，而他们都归同一个高层领导分管。这样的分工虽然是历史形成的，有它一定的道理，但不利于部门间的协调，增加了协调的工作量，不利于加快工程的进度和强化高层领导的最终成果责任。

3. 组织结构和高层领导分工的主线不清楚

从现行组织结构中，看不清楚组织运作的主线。集团的主业是房地产，房地产是一种相关项目流程型运作方式，房地产企业的组织结构应符合其业务的性质，应按核心业务流程主线建立组织体系，而某现行的组织结构和分工体系没有体现这一原则。分工不合理，部门职责就很难明确定义，这不仅给部门履行职责带来了不确定性，也给建立公正的绩效考核体系造成了困难。

看来，组织结构上反映出的问题，根源还在于业务流程的主线不清晰，显然，要设计合理的组织结构，首先要理清集团的核心业务流程主线。

5.2. 缺少对核心业务流程的规范描述，没有明确地按核心业务流程建立运作体系，业务流程主线不清楚，流程责任不落实

集团成立已经 10 年，房地产相关项目从某花园开始，到国展苑、高尔夫一期和二期，及至刚开始动工的高尔夫三期，已经实施了 5 个相关项目，应当说，房地产开发和工程流程怎么运作，各级领导是很清楚的。但是领导心里清楚不等于每一位部门主管和每一个员工都很清楚，更不等于不需要对业务流程进行规范性的描述。遗憾的是，在调查中我们未能见到见诸于文件的正式的业务流程描述。目前公司正在进行的 ISO—9002 认证相关项目，虽然按要素对部分子流程进行了描述，但不够系统，未能给出核心业务流程的全貌。

而房地产开发是一种典型的相关项目流程型管理管控方式，无论企业组织结构的建立、部门的设置、职责的确定，还是物资的按时进场、客户投诉的处理、欠款的回收，无不围绕相关项目核心流程展开，无不影响到相关项目流程的进展。因此，准确细致地描述核心业务流程、明确各部门在流程各个阶段的责任，将这一切制定成作业标准，作为相关计划、控制和考核的依据，是非常必要的。

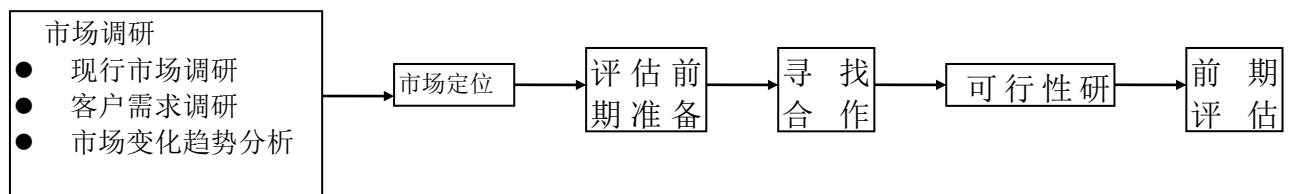
我们在调查中，在各部门主管的配合下，描述了某的核心业务流程。

见下图**集团核心业务流程体系（1—5）**

2.相关项目工程各阶段子业务流程

2.1 相关项目策划及评估工作程序:

2.1.1 流程图

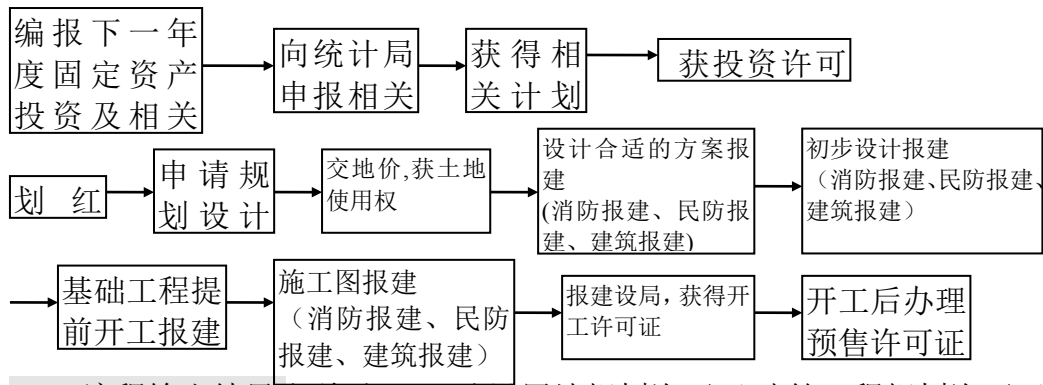


2.1.2 流程输出结果: 可行性研究

2.1.3 流程责任:可行性分析的准确性

2.2 立项及报批工作程序

2.2.1 流程图

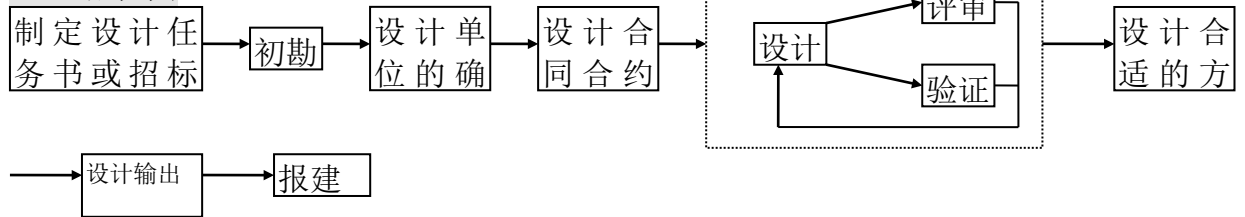


2.2.2 流程输出结果:投资许可证,建设用地规划许可证,建筑工程规划许可证,施工许可证,预售许可证

2.2.3 流程责任:报批进度

2.3 设计工作程序:

2.3.1 流程图



2.3.2 流程输出结果:合适的方案设计,初步设计,施工图设计

2.3.3 流程责任:设计图的质量,设计进度,设计成本

2.4 施工程序:

2.4.1 流程图

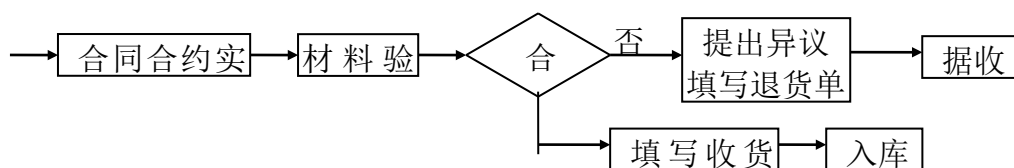


2.4.2 流程输出结果:竣工验收

2.4.3 流程责任:工程进度,工程造价,工程质量

2.5 采购程序:

2.5.1 流程图:

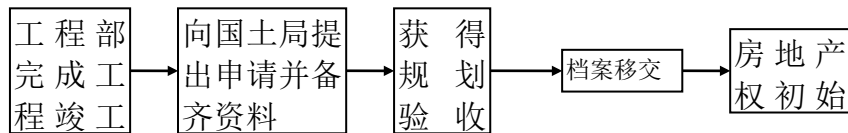


2.5.2 流程输出结果:材料入库

2.5.3 流程责任: 材料质量,及时供材

2.6 工程验收:

2.6.1 流程图:



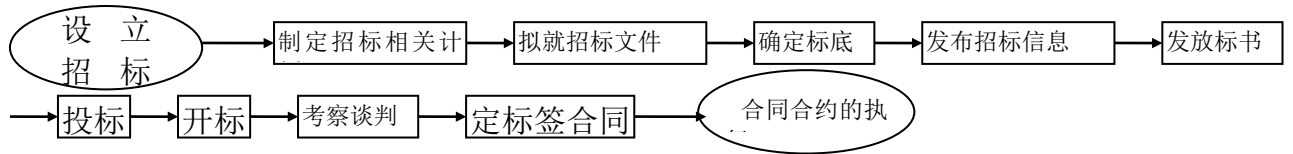
2.6.2 流程输出结果: 档案移交

2.6.3 流程责任: 验收进度

3. 招标和预决算管理管控程序:

3.1 招标管理管控程序:

3.1.1 流程图:

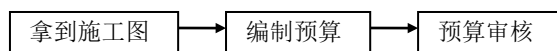


3.1.2 流程输出结果:招标合同合约

3.1.3 流程责任:标的成本,招标进度,标的质量

3.2 工程预算:

3.2.1 流程图:

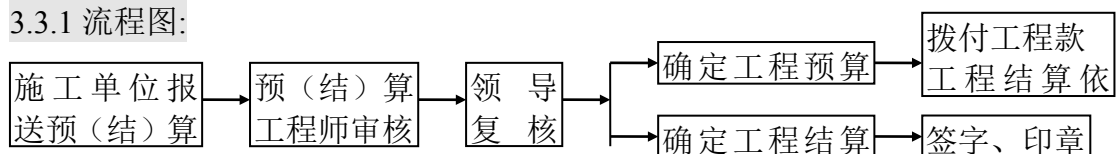


3.2.2 流程输出结果:工程预算书

3.2.3 流程责任:预算质量

3.3 工程造价审核:

3.3.1 流程图:



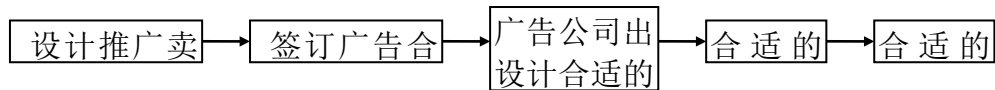
3.3.2 流程输出结果:工程造价

3.3.3 流程责任:成本控制

4. 销售和客户服务流程:

4.1 营销策划程序:

4.1.1 流程图:

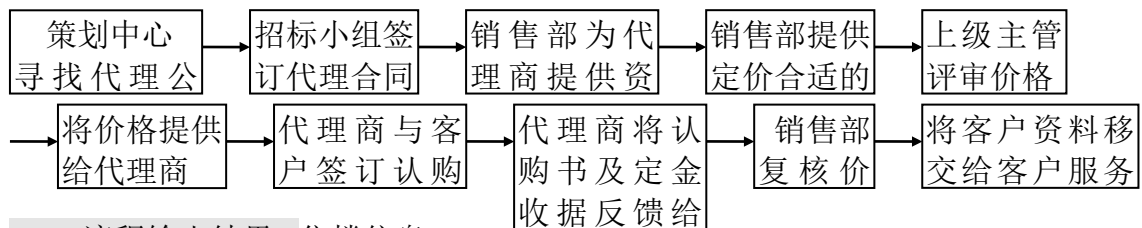


4.1.2 流程输出结果:广告合适的方案

4.1.3 流程责任:广告费用,促销效果

4.2.销售工作流程:

4.2.1 流程图:



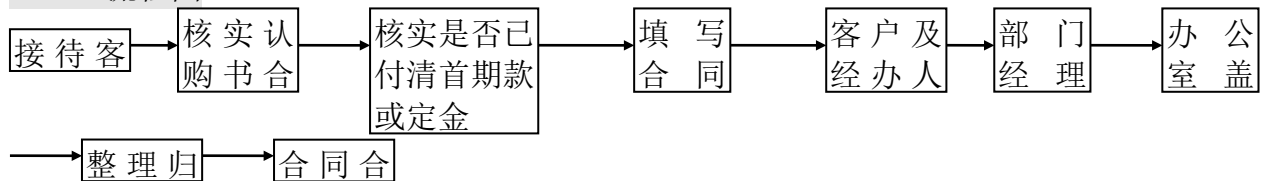
4.2.2 流程输出结果:售楼信息

4.2.3 流程责任:及时提供售楼信息资料

4.3 客户服务过程

4.3.1 合同合约签署

4.3.1.1 流程图

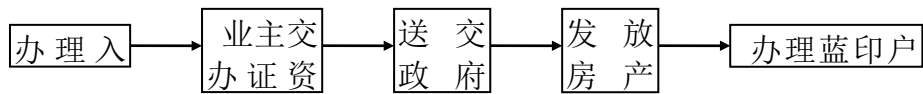


4.3.1.2 流程输出结果:销售合同合约

4.3.1.3 流程责任:服务质量,手续进度

4.3.2 办证

4.3.2.1 流程图:

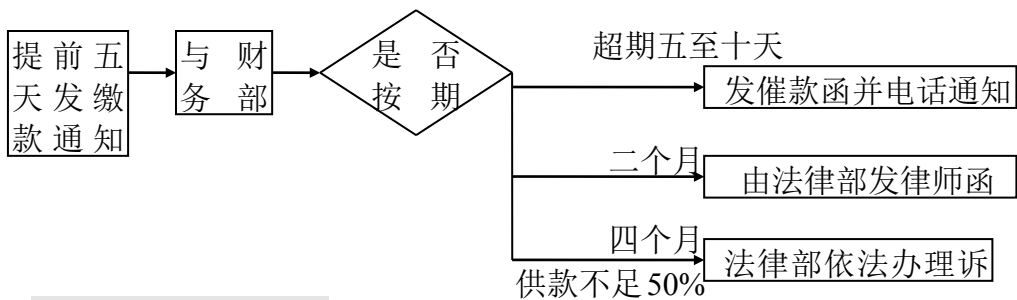


4.3.2.2 流程输出结果: 房产证

4.3.2.3 流程责任: 办证速度

4.3.3 催款

4.3.3.1 流程图:

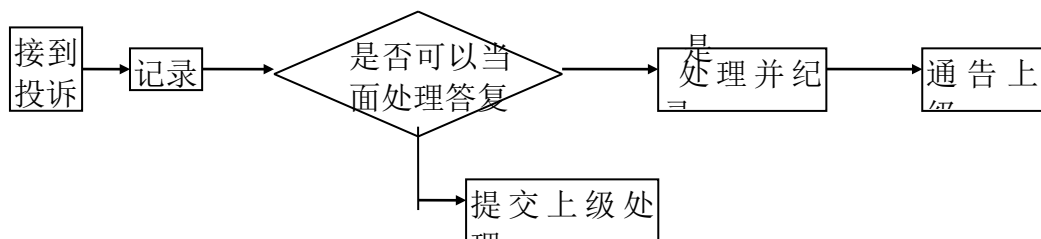


4.3.3.2 流程输出结果: 客户回款

4.3.3.3 流程责任: 回款数量, 回款速度

4.4 客户投诉处理程序:

4.4.1 流程图:



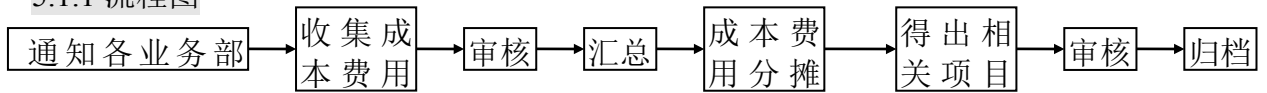
4.4.2 流程输出结果: 投诉处理结果纪录

4.4.3 流程责任: 投诉处理的速度

5. 相关项目成本核算与融资金管理管控流程

5.1 相关项目成本核算

5.1.1 流程图

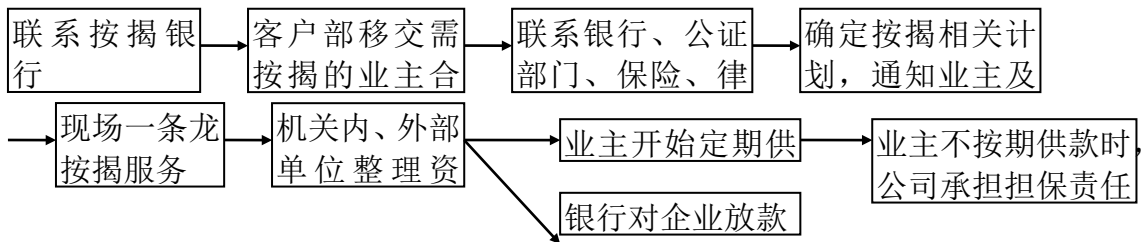


5.1.2 流程输出结果: 按相关项目归集成本

5.1.3 流程责任: 核算的精确性和及时性

5.2 按揭工作程序:

5.2.1 流程图



5.2.2 流程输出结果:按揭款

5.2.3 流程责任: 按揭数量和速度

由上述业务流程体系图可以得出以下认识。

1. 集团的核心业务流程有五条主线

- 相关项目工程流程
- 销售和回款流程
- 融资和财务核算流程
- 招标和预决算流程
- 人事和行政管理管控流程

前三个流程是主业务流程，招标和预决算是监控流程，人事和行政是服务支持流程。三个主业务流程的运作效率决定集团的相关项目进度和经营规模，招标和预决算流程决定公司的效益，人事和行政流程既是为主流程提供服务和支持，也是使主业务流程顺利运作的保证。

2. 每个核心业务流程都产生一种集团的最终业务成果，都承担着相应的最终成果责任

- 相关项目工程流程的最终成果是工程的质量、工期和成本。

- 销售和回款流程的最终成果是销售收入、及时回款和相关项目圆满扫尾。
- 融资和财务核算流程的最终成果是保障相关项目资金的及时供给、相关项目造价和全部费用的核算，以及费用支出的控制。
- 预决算和招标流程的最终成果是工程投资和成本控制。
- 人事和行政管理管控流程的最终成果是服务周到、保障有力、考核公正、报酬公平、员工满意和编制控制。

由于某未能清晰地描述核心业务流程体系，也就不能做到明确每个部门和每个高层领导的最终成果责任。而职责不明确，责任不落实，考核也就无从谈起，从而报酬的公正和公平也就缺乏坚实的基础。这是集团管理管控上各种问题的症结所在。

3. 集团的运作没有明确划分相关项目流程的阶段性和分阶段的部门职责规定和绩效指标以及考核程序，边设计、边相关计划、边施工的“三边”现象较严重，经营的相关计划性和预见性很差

在核心业务流程体系中，相关项目工程流程居于中心的地位，是一条贯通相关项目首尾的主线。相关项目工程流程可以划分为四个阶段：

第一阶段是从相关项目策划、可行性研究，到正式立项。这一阶段存在的主要问题是缺少正式的相关项目可行性报告和评审程序，一直是靠企业家和高层领导的直觉作决策。某创立至今开发的五个相关项目虽然都很成功，但并不说明相关项目前期的可行性研究和正式的可行性报告不重要。认真进行相关项目的可行性研究和正式提交可行性分析报告，有助于防止房地产开发的重大决策失误，有助于系统地积累开发经验并向后来的管理管控层传递，它是某开发经验的重要纪录。可以这样说，在立项之前正式进行可行性研究和提交可行性研究报告，是集团从企业家型管理管控向职业化管理管控过渡的重要标志。

第二阶段是从设计到报批和工程招标。设计质量评审不严和设计进度拖期是这一阶段存在的主要问题。工程造价主要是由设计决定的，这已经是房地产业的共识，从而，设计是一个成功的关键因素。某目前设计力量严重不足和设计管理管控较弱是一个应引起重视的问题。

第三阶段是施工阶段，其结束的标志是工程竣工验收。这一阶段持续的时间最长，占整个相关项目

工期的 80%，是影响工期和成本的主要阶段。这一阶段存在的主要问题是设计更改、资金供应不及时、工程拖期和验收准备工作参差不齐。某以往的工程实践表明，在多种影响工期的因素中，资金不能按时到位和部门工作不能协调同步是主要影响因素。从高尔夫三期工程起，开始实行相关项目经理制，这是集团管理管控上的一个重大进步。目前亟待完善相关项目经理的责权范围和激励机制。相关项目组到底应由哪些部门的人员组成？相关项目经理的职责和权限到底应当有多大？相关项目经理仅仅是被考核者，还是同时具有考核相关部门的权利？这些问题，我们将在后面的设计部分详述。

第四阶段是入伙和相关项目扫尾。前期工作留下的后遗症都会反映到这个阶段上来。国展苑的问题带有典型性，应当认真总结国展苑的教训。今后，有必要成立专门的小组，责成专门的高层领导负责相关项目的扫尾工作，务求干净利索，不留后患。

由以上的分析可见，明确划分相关项目流程的阶段，确认每个阶段的可考核结果和相关部门责任，设立控制点进行严格的考核，清清楚楚，利利索索地转入下一阶段，是提升某相关项目管理管控水平的关键。对此我们在后面还要详细论述。

5.3. 相关项目相关计划工作粗糙，相关项目成本核算和控制体系不健全，成本算不清，成本责任不落实，财务相关计划和现金预算缺乏前瞻性。

我们在前面提到，为什么某的楼盘实现了 90% 的销售率，但在资金上还感到捉襟见肘，屡屡发生因资金不能及时到位而停工的现象？我们的判断是，因为缺乏整体的相关计划性，包括相关项目工程相关计划、销售相关计划、融资相关计划和现金流量预算等，没有形成体系，公司的全部活动没有纳入一个系统性的整体相关计划。

某每个工程是有进度相关计划的，而且住宅相关项目并不复杂，搞过几个以后，对于什么时间干什么，需要多少钱，哪个阶段是支出的高峰，某的高层领

导心中都清楚。问题在于，当几个相关项目同时进行，未来的资金需求和缺口，仅凭经验就很难准确估计了。调查中财务部门反映，目前只能作下一周的资金

相关计划，这实际上是救火相关计划，是头疼医头，脚疼医脚，拆东墙补西墙。因此，正确的做法应当是，首先针对每个相关项目制定工程相关计划，在此基础上制定出支出预算、销售相关计划和回款相关计划，然后汇总成公司的总体资金相关计划，再辅之以融资相关计划，最后，经过综合平衡后编制出年度和分月度的现金流量预算，以此指导公司的各项活动。这套相关计划体系的建立和规范运作是非常必要的，是消除目前管理管控中的混乱的根本措施。当然，建立全面相关计划体系的任务以及各部门的相关计划工作质量和相关计划完成效果，应当纳入部门绩效考核体系，从而使之制度化、例常化。

当前存在的另一个严重问题是成本核算不清，成本责任不落实。

比起产品成本核算来，相关项目成本核算应当是相对容易的，因为诸如设计、施工和材料等大宗开支大多是外包的或外购的，而外包和外购又多是以招标方式进行的，成本是多少，很清楚，成本的发生很容易追溯，加上同时开工的相关项目不过两三个，怎么会算不清呢？当然，从全部成本费用的角度来看，企业管理管控费和销售费用等期间费用的合理分摊难度较大。问题的关键是根据什么标准分摊。简单的做法是按建筑面积分摊，这属于单因素分摊方法，其缺点是，单位面积造价低的相关项目成本增加的幅度要高于造价高的相关项目，显然这里有不合理的因素。更合理的方法是采用多因素分摊方法，即目前国际会计界流行的作业成本法(Activity-based accounting)，总之，根据行业惯例并结合某的实际是不难把成本算清算准的。现在的问题是，成本核算在某高层是否引起了高度的重视。房地产业曾经是一个高利润的行业，这是造成一些房地产企业忽视成本核算的客观原因。从技术上看，房地产多是靠销售期房获得销售收入，因而从时间上看，收入与支出之间存在一定的时间差或错位，这会造成利润率较高的假象。一个相关项目的总成本往往要到相关项目真正扫尾后才能结清，但那时如果发生了亏损，就来不及补救了。

调查中我们形成了一个初步判断，工期可能是造成单位面积造价上升的一个关键因素。一般设计造价大多只估算到材料、工程和相关费用，没有充分考虑施工期间发生的企业间接费用。而这笔费用，目前集团每年的支出已近 5000 万元，约占当年销售额的 13%左右。也就是说，像高尔夫二期这样的相关项目，应分摊的期间费用在 7000 万元以上。按两年半的相关计划工期计算，每年该相关项目

应分摊 3000 万元的期间费用。由此我们可以粗略地得到一个结论：工期每缩短半年，可以节约 1500 万元期间费用，单位面积造价可下降 200 元以上；反之，每拖延半年工期，将多发生 1500 万元的期间费用分摊，仅此一项就会使单位面积造价上升 200 元。这还是保守的估算。

因此，集团当前亟待建立健全相关项目成本核算和控制体系，这应当纳入部门绩效考核指标体系中去。

5.4. 现行的绩效考核体系缺少对部门和流程绩效的考核，这使得职位考核流于形式，考核体系没有聚焦在集团成功的关键因素上。

6. 理顺业务流程和组织结构以及设计绩效考核体系的思路

- *相关项目工程流程*
- *销售和回款流程*
- *融资和财务核算流程*
- *招标和预决算流程*
- *人事和行政管理管控流程*

我们提出明确部门职责，其实就是明确部门的流程责任，包括流程的工作责任、质量责任、进度责任和成果责任。在此基础上建立的考核体系，也是一种面向流程的绩效考核体系。这样就把部门的职责和工作落实到核心业务流程上，也就是聚焦在企业成功的关键因素上。在某，部门主管历来都是对上级负责，员工对部门主管负责，新的管理管控体系要求建立流程的责任和权威，要求部门和全体员工都对流程负责。另一方面，部门和员工的权力是流程赋予的，他们有权直接要求其他部门和他人给予协作，因为这是流程的要求，只要部门和员工主动承担起流程的责任，他就具备了流程赋予的权威。

从对上级负责转变到对流程负责，从建立主管的权威到建立流程的权威，这是某管理管控上的一场革命。

- 基于流程的管理管控是一种团队式管理管控，它使得建立健全相关项目

经理制势在必行，相关项目经理制将成为集团的基本管理管控方式

目前集团在高尔夫三期相关项目中已开始试行相关项目经理制，这是一个良好的开端，要坚持下去。眼下相关项目经理的责权还仅限于施工阶段，进一步还应吸收设计、物资、财务部门的代表加入到相关项目小组中来，这样就把部门的相关项目责任落到了实处，同时也简化了相关项目经理的协调工作和扩大了相关项目经理的责任和权限。关于扩大后的相关项目经理制怎么运作，我们将在本报告的设计部分辟专题讨论。

- 在理顺核心业务流程和明确部门流程职责的基础上，建立基于流程的绩效指标和考核体系，最终形成相关项目一体化管理管控模型

7. 集团组织结构和部门分工的调整

我们在前面已经分析了集团现行组织结构存在的问题，概括起来，存在的主要问题是：

- 组织结构建立的依据不清晰
- 现行组织结构较多地强调了牵制机制，特别是高层管理管控者之间的牵制机制，而忽视了协调机制
- 组织结构和高层领导分工的主线不清楚

组织结构和部门分工的合理性是贯彻战略、明确职责和建立公正的绩效考核体系的基础。因此，有必要对现行的组织结构进行适当的调整，重新明确部门的职责，建立起高效和简练的协调机制和牵制机制。

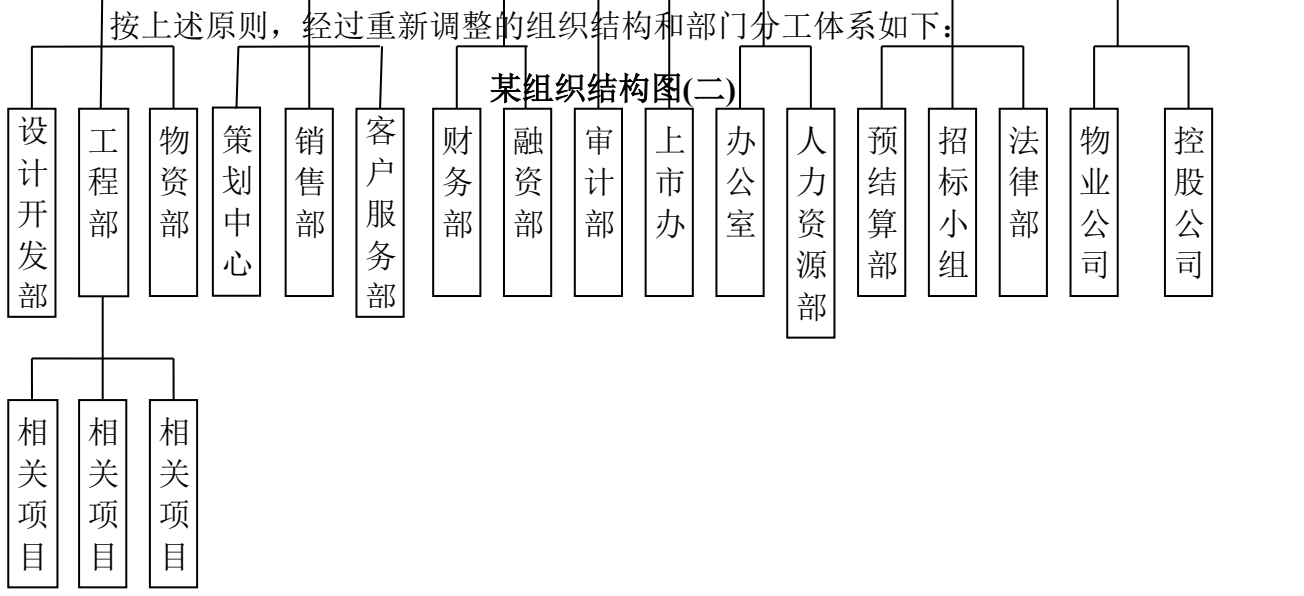
7.1. 核心业务流程体系与新的组织结构

组织结构建立的基本依据是“战略决定结构”，具体到某的实际情况，也就是按下述原则建立组织结构和部门分工体系。

1. 按核心业务流程主线建立组织结构和部门分工体系，明确集团副总既是职能领域分管负责人，又是核心流程的责任人 (*process owner*) 的角色，落实核心流程的最终成果责任。

按流程主线把业务相近、协 总 关系密切的部门集中设立，以加强配合，减少协调；另一方面，把具有牵制或监控关系的部门公开设立，通过组织上的合理安排，形成规范的牵制机制，淡化人治，强化法制。

2. 新的组织结构和分工体系要能够支撑集团较长时期的扩张，可以在相当一段时期中保持稳定，从而有利于发育职业化管理管控团队，有利于形成稳定的管理管控体系。

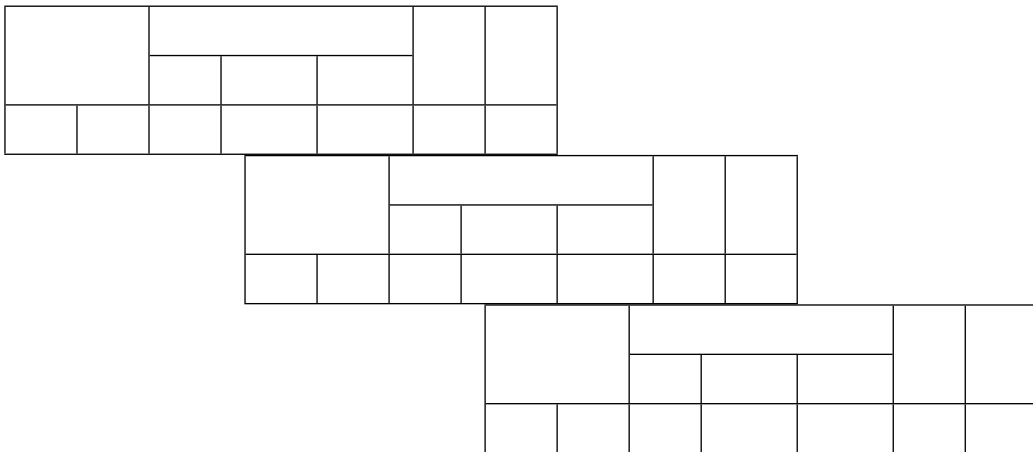


关于新的组织结构合适的方案的说明：

1. 新组织结构的核心流程主线更加清晰。在新的组织结构中分别形成工程流程主线、销售流程主线、财务融资流程主线、预决算监控主线和人事行政主线。组织结构流程主线清晰，有利于加强相关部门的配合，同时，业务与管理管控的职能部门分立，又有利于形成规范的牵制机制。
2. 副总裁和总裁助理的角色分工更加清楚。新组织结构明确了按业务领域设立副总裁和按管理管控职能领域设立总裁助理的原则，即设立工程副总裁、销售副总裁、财务副总裁和物业副总裁（或直接兼任物业公司总经理），以及预决算总裁助理、人事行政总裁助理和公关总裁助理。这样既有利于总裁向业务领域分管副总裁系统授权，分权化运作和考核，又有利于总裁集中管理管控权和监控权，实现权威管理管控。
3. 牵制机制更加明确规范。改变了过去业务部门与职能管理管控部门混在一起统归某位副总分管、分权与牵制机制混杂的不合理现象。
4. 有利于进一步简化组织结构。虽然新组织结构调整的重点不在于精简现行部门，但由于新结构分工条理清晰，故在时机和条件允许时，可以在各职能领域内部对职责相近的部门作进一步合并，如策划与设计和销售，销售与客户服务，预算与招标小组等进一步合并。从而进一步精简部门，简化结构，强化责任，提高效率，走精益企业之路。
5. 提高了人力资源管理管控职能在组织中的地位。将人力资源管理管控职能从办公室中分离出来，单独设部，提高其在组织中的地位，目的是加强人力资源管理管控，也是为新的考核体系设计奠定基础。
6. 公司高层设立人力资源委员会，负责审议公司的人力资源政策，批准工资和股权分配合适的方案等重大人力资源方面的决策。

8.2. 团队式相关项目运作模型

8.3. 相关项目异步开发模型



9. 相关项目经理责任制的进一步完善

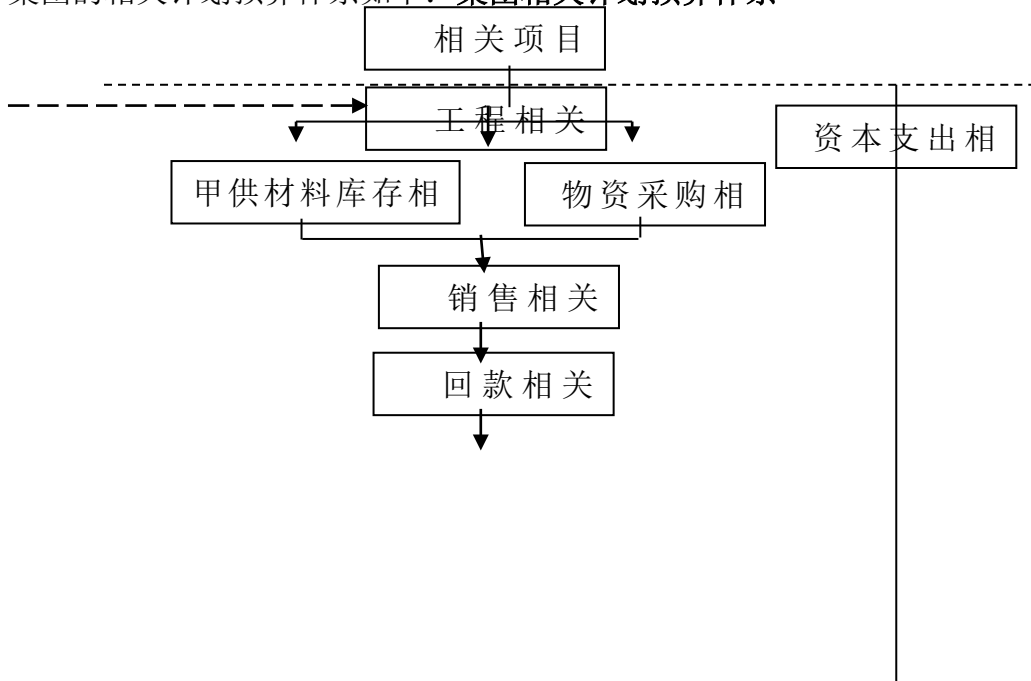
1. 相关项目的总协调人是谁？
2. 相关项目组的构成要否增加相关部门的成员？
3. 相关项目生命周期全过程能否采用团队管理管控模式？

10. 部门关键绩效 (KPI) 指标

部门关键绩效指标(KPI)设计的指导思想是**以速度为龙头,以资金为中心,以相关计划为准绳,以服务为保证**。就是说,首先,在质量、速度、成本、信誉、服务这些成功的关键要素中,抓住速度这个龙头,牵一发而动全身;其次,在企业运作中抓住资金平衡这个中心,国家是无粮不稳,企业是无薪不稳,无钱不稳再有,企业的各项工作都应当纳入一个统一的相关计划预算体系,按相关计划完成就是最好的表现;最后,在部门之间强调主动配合,主动承担责任,主动为他部门和他人作贡献。

显然,部门绩效考核体系应当围绕企业的成功关键因素来建立,围绕相关计划预算的全面实现来建立。关键绩效考核体系的目标实际上是要建立确保相关计划全面完成的机制,而目前某管理管控中最缺的是公司级相关计划预算体系。那么集团公司级的相关计划预算体系都包括那些相关计划呢?它应当由哪个部门负责制定呢?这是在建立关键绩效考核体系之前首先必须明确的事情。

集团的相关计划预算体系如下:**集团相关计划预算体系**



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。
如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/336054130055010105>