

房地产项目管理过程中存在的主要问题与措施研究

Research on the Main Problems and Measures in the Process of Real Estate Project Management

刘海皓

Haihao Liu

绿城房地产集团上海公司,中国·上海 200000

Shanghai Company of Greentown Real Estate Group, Shanghai, 200000, China

【摘要】中国房地产行业经过30多年的发展,已经形成了一个多子行业联动、对国民经济贡献重要、解决民生问题显著的一个国家战略性行业。但是,在房地产发展过程中,还存在着很多问题,包括部门的问题和内部的问题。内部的问题主要是指房地产项目管理过程中存在的问题,包括管理链条过长、快周转对职能部门配合度要求高、行业竞争激烈等。

【Abstract】After development of more than 30 years, China's real estate industry has formed a national strategic industry of a multi industry linkage, an important contribution to the national economy and a significant solution to the livelihood of the people. However, in the development process of real estate, there are still many problems, including departmental problems and internal problems. The internal problems mainly refer to the problems in the process of real estate project management, including the long chain of management, the high demand for the coordination of the functional departments and the fierce competition of the industry.

【关键词】房地产;项目管理;问题;措施

【Keywords】real estate; project management; problems; measures

【DOI】<http://dx.doi.org/10.26549/gcjsygl.v2i4.756>

1 引言

房地产在中国的各个行业中,由于其特殊性,占据着很重要的地位。经济上,带动了数百个产业的发展,解决了大量就业,创造了大量税收,充实了财政收入,在众多行业中,占国民生产总值一直名列前茅。民生上,作为人民美好生活“医食住用行”中“住”的主要载体,是人民美好生活的直观体现。

房地产行业存在的主要问题:外部,房价过快上涨,加大了房地产行业的泡沫,为了保障人民的基本权利,国家出台了众多的措施来限制房价的过快增长,包括限购、提高房贷门槛、加大房贷利息;同时,为了限制房地产行业的过快发展,国家也出台了多种措施,包括限制房地产公司的融资、限制拿地的难易程度、通过政府的各项扶持政策对房地产行业进行调节等。内部,房地产行业由于其行业自身的特点,房地产公司在技术管理上也有很多问题,包括管理链条过长,不容易有效管理;房地产行业的快周转特色,对包括营销、融资、财务、法务等在内的各个部门的高效配合有很多的要求;近年来,房地产行业经过了黄金时期,已经进入了白银时代,行业内竞争加剧,行业整合势在必行,大公司不断扩大规模,小公司生存困难等。

针对上述房地产行业项目管理的主要问题,可以采取一

些措施来应对,主要包括以下方面:对于管理链条过长的问

题,可以通过总部、区域公司、城市公司、项目公司的架构,每个层级上设计合理有效的管理流程,可以将项目最底层的需求和最上层的战略相结合,达到高效的管理目的;对于快周转对各个部门高效配合的要求,可以通过设计标准化流程、各部门在各个项目上都有对应的对接人,设立定期和不定期的沟通机制,做到人人问责制,促进每个人的积极性;对于行业竞争的问题,可以通过发现自身的核心竞争力和对未来的把握,制定行之有效的策略,与自身的定位相一致。

2 房地产行业的重要地位

2.1 房地产行业在经济上的重要地位

从国家统计局公布的数据来看,2017年中国GDP照比上年增长了8万亿元,估计有2万亿元以上来自房地产业及建筑业。如果再加上与房地产业相关的产业带动,比如钢铁、煤炭、建筑材料、家具等,其整个GDP增长贡献会超过一半是来自这些行业。从20多年来的经验来看,只要房地产市场繁荣,中国的GDP稳定增长就不成问题。

不仅在GDP的占比中,房地产行业以及与其相关联的各个行业一起,占据了绝对主力位置,在解决就业和增加财政收入上,房地产行业与其他行业相比也是一马当先。房地产行业

业本身不是劳动密集型产业,但是与其关联的其他行业大部分都是劳动密集型产业,包括建筑安装、钢铁冶炼、建筑材料生产加工等,都是低附加值、高劳动力的典型代表。在中国的经济结构还没有完成从粗放型向集约型转型的过渡时期,劳动密集型产业就会一直是中国的重要支柱,对改善人民生活条件,保证社会稳定都是非常重要的。所以,房地产行业的快速发展,无形中带动了相关联的其他行业发展,为解决大量的劳动人口就业起到了至关重要的作用。另外,由于房地产行业和相关行业的快速发展,通过税收、政府收费等方式,为国家的财政收入增长做出了积极贡献,在税收上,房地产行业由于其特点,比其他行业多了土地增值税,这是非常重要的一项税收,在房地产公司收入的30%-50%中,基本都向政府交了土地增值税。

2.2 房地产行业在民生上的重要地位

中国是非常传统的农业国家,虽然近年来经济飞速发展,第二产业和第三产业在国民生产总值中的占比逐年提升,但是五千年的历史,让国人对居者有房的思想根深蒂固,所以,盛世买房的观念也是一直不变。房地产行业在中国能够如此快速的发展,也是由于国人对土地以及房产从根源的渴求。世界上其他大部分国家的房地产行业一直都稳定发展,然而今日到了衰退的局面,但是中国的房地产市场仍旧红红火火^[4]。

在普通人的生活中,房子在家的范畴内是非常重要的角色,所以,房地产行业的产品,不再是普通的消费品,而是变成了家庭根基,甚至是投资品。

3 房地产行业存在的主要问题与措施

3.1 房地产行业的外部问题

外部,房价过快上涨,加大了房地产行业的泡沫,为了保障人民的基本权利,国家出台了众多的措施来限制房价的过快增长,包括限购、提高房贷门槛、加大房贷利息等;同时,为了限制房地产行业的过快发展,国家也出台了多种措施,包括限制房地产公司的融资、限制拿地的难易程度、通过政府的各项扶持政策对房地产行业进行调节等。

房地产行业除了其他行业普遍存在的外部问题外,还由于其行业特点,有了特定的外部问题。由于房地产行业的产品,房子关系到国计民生,所以无法像其他行业的产品一样,通过纯粹市场的手来调节供需、价格等。尤其是在近年来房价持续上涨的情况下,有人看准了“商机”,把用来住的房子当成了投资品,大量的热钱涌入房地产行业,房子抛开了其产品属性,大大加入了投资品的属性,成了少部分人赚取超额利润的工具。所以,国家出于稳定国计民生的考虑,推出了大量的措施来限制房价的过快增长。对于消费者来说,包括限购、提高

房贷门槛和利率,增加购房的成本,对于家庭的唯一住房,即刚需,可以采取优惠政策,包括个人所得税、增值税、契税都有较低的优惠税率,房贷利率也是采用优惠的税率;但是,对于第二套及以上住房,已经不是刚需,而是更多的投资属性,上面的优惠政策都不能使用,而且还有严格的限制要求;对于房地产公司,国家也有措施来扶持好的房地产公司,对于扰乱住房市场的房地产公司则采取打压的措施^[5]。

3.2 房地产项目管理过程中存在的问题

3.2.1 管理链条过长,不容易有效管理

房地产公司经过多年的发展,大部分头部公司都已经发展到全国布局的程度,即在全国各地都有房地产项目。这种情况就会形成一个较长的管理链条,即一般房地产开发项目所在地的项目公司对操盘有绝对的控制权,集团总部的政策和要求经过长链条很难顺利传达到项目公司,而且即使传达到,项目公司会考虑自身的利益,对集团的政策和要求进行加工和改变,不利于整个房地产集团的有效管理和战略发展。

3.2.2 快周转的各部门配合要求严格

房地产行业存在的普遍情况是,提前从金融机构借出大量资金,从供应商拿到货物和服务,但是贷款和服务费需要等到项目清盘后再归还。这就要求房地产公司必须尽可能地快周转。所谓快周转,就是要快速拿地、快速开发、快速开盘、快速销售、快速清盘。通过快周转的政策,实现房地产公司对资金利用的极致要求,即拿到最便宜的贷款,在完成销售回款后,再向银行还钱,以及向供应商付款。所以,真正厉害的房地产公司,都不使用自己的钱来开发房地产,而是用很小的代价,几乎无偿地利用银行和供应商的钱,开发房地产,最后拿到利润,所谓“空手套白狼”也不为过。

但是,快周转是整个房地产行业都心知肚明的杀手锏,即使如此,也没有几家房地产公司可以做到真正的快周转,这是因为快周转对房地产公司内部各个部门高效配合的要求非常高,只有在管理上做到极致的房地产公司才能信手拈来。首先,成本和财务部门需要在项目开发前,结合行业特点和项目特点,快速精准地测算出成本收入模型;其次,需要法务部门与成本部门配合,对供应商有效控制,实现风险可控的赊销;然后,工程和销售部门有效配合,快速开发并且快速销售;最后,财务和销售部门有效配合,保证销售回款快速到位。上述部门的配合,缺一不可,要求严格^[6]。

3.2.3 行业竞争激烈

房地产行业经过几十年的发展,已经到达了成熟期,经过了黄金时代,现在是白银时代,市场需求仍然存在,但是已经不是过去有房不愁卖的时期,所以房地产头部公司都在寻求

(下转第94页)

正矢进行的,调整计划正矢虽然减小了拨道量,但会大幅降低拨后正矢合格率。为减小拨道量,可以对正矢偏差较大的现场正矢预先个别调整。

不调整计划正矢可能会使曲线两端产生较小的拨道量,故曲线头尾与直线的顺接要用激光矫直系统来完成。

③如在曲线分桩时考虑大机作业特点,把不足 10m 长的破链划分在圆曲线上,使曲线两端桩点落在“ZH”和“HZ”点上,利用激光矫直系统,则会基本消除曲线两端“鹅头”的产生,提高曲线的圆顺度和正矢质量。

④在捣固车进行曲线作业时线路上道砟要饱满,一定要起、拨、捣作业一起进行,如仅进行拨道作业,钢轨的回弹量大会使拨后效果不明显。

⑤由于测量曲线正矢的弦线长为 20m,我们通常每 10m 测量一次曲线现场正矢,也就是每 10m 我们可以计算提供一处拨道量。但为加密拨道间距,我们在现场混凝土枕面上标注拨道量时,可以在前后拨道点中间位置增设拨道点,将拨道点加密成 5m,并根据现场综合考虑中间点拨道量。加密拨道点后捣固车拨道作业质量会更好。

⑥给前司机室操作人员提供拨道量表,操作司机在往 GVA 输入拨道量时会根据前一点拨道量与线路现状及时调整

前后拨道点间线路每一处拨道量,从而使捣固车拨道作业质量能更进一步提高。

5 新线铁路大机整道应用绳正法后的效果

大机整道后曲线正矢质量提高显著。根据中南部通道铁路、太中银铁路、甘泉铁路等十多条新线铁路施工经验及采用改进措施的实践,引入绳正法配合抄平起拨道捣固车作业后,曲线正矢质量大幅提高,正矢合格率显著上升,特别是缓和曲线正矢合格率提升明显,曲线拨后正矢平均合格率由原来的不足 60%跃升到平均 90%以上,很多曲线正矢合格率达到 100%,质量上了一个大台阶。实践证明在铁路新线机械整道时,采用绳正法配合作业是一个能大幅提高曲线正矢质量的较好途径,效果显著,绳正法也由此在本单位迅速得以大范围推广并产生了良好的经济与社会效益。

参考文献:

- [1]吴桂清.铁路捣固车设备状态与作业质量在线监测方法及应用[D].长沙:湖南大学,2012.
- [2]杨镛.浅议大型捣固车在铁路曲线维修中的技术措施[J].铁道建设,2011(2):7-9.
- [3]陆亦群,高春雷,王发灯.提高既有捣固车作业精度的研究[J].中国铁路,2006(12):45-47.

(上接第 90 页)

合作和并购的机会,不断扩大自身的规模,完成原始积累,为进一步的扩张做准备。

3.3 房地产项目管理过程中的对策

3.3.1 建立多级架构和高效流程管理机制

对于管理链条过长的问题,可以探索建立多层机构来管理,例如建立集团公司-区域公司-城市公司-片区公司-项目公司的多层级架构,通过统一的信息化系统,集团制定各种政策和流程,所有层级的公司都要遵守和执行。这样,可以保证信息在各层级之间传播的无障碍性,以及在流程设计上,项目公司的行动需要各层级领导审批,保证了集团政策落地的高效性。

3.3.2 标准化流程推广,人人问责

对于提高快周转,对各个部门的要求很高,对于这个问题,可以通过标准化流程控制来推进,即在集团层面创设不同的业务场景,对于不同场景提出统一的安排和要求,建立标准模板;项目公司在自身项目特点的基础上,可以进行改进,报集团批准后推广。同时,各个业务部门对于每个项目都确定特定的对接人,做到每件事情都有人负责,无法推脱^④。

3.3.3 发现自身的核心竞争力

对于行业竞争的问题,需要房地产公司发现自身的核心

竞争力,以此为基础不断外延,比如与政府关系良好的公司,拿地能力强;对于快周转强的公司,加强快周转的能力。在不断加强自身核心竞争力的同时,积极寻求合作,与其他房地产公司强强联合,共进退,共发展^⑤。

4 结语

从上面的分析可以看出,房地产行业的项目管理过程中确实存在很多问题,而且大部分都是房地产行业的特点所决定的,很难从根本上解决,所以,如何对管理进行变革和改变,如何有效解决存在的问题,是房地产公司需要考虑的主要方向。

参考文献:

- [1]刘玉胜.房地产开发项目质量管理浅析[J].知识经济,2013(19):118+130.
- [2]石庆省.房地产建筑施工技术管理及控制研究[J].住宅与房地产,2015(28):83.
- [3]左斌.房地产开发建设的技管理[J].长春工程学院学报(社会科学版),2001(03):32-33+56.
- [4]张军明.浅析房地产开发工程的成本控制及管理措施[J].科技创新与应用,2014(15):258.
- [5]王敏.分析房地产开发项目造价控制与成本管理[J].住宅与房地产,2015(28):150.