



# 2019金城峰会 兰州大学管理学院系列研究报告

## 2019金城峰会 兰州大学管理学院系列研究报告

本系列研究报告是兰州大学管理学院依托学科优势倾力打造的服务甘肃经济社会发展的研究成果。

2019年度《甘肃十大绿色生态产业与黄河流域高质量发展系列报告》具体内容如下：

1. 《基于政务信息公开的甘肃省州市政府绩效评价报告：2019》
2. 《甘肃省地方政府财政预算治理能力评价报告》
3. 《甘肃省绿色发展指数报告》
4. 《西部地区县级政府治理能力状况报告——基于政府履行法定职能的调查分析》
5. 《新时代甘肃文化旅游产业创新发展研究》
6. 《甘肃省基层公共文化服务自主供给研究》
7. 《“一带一路”甘肃枢纽制高点建设研究报告》
8. 《甘肃中小房地产企业的绿色发展之路：管理问题、转型出路与战略对策》
9. 《甘肃农村基层治理研究》

主办单位：兰州大学

承办单位：兰州大学管理学院 兰州大学企业创新研究中心

协办单位：兰州大学中国政府绩效管理研究中心 甘肃大地湾文化传播有限公司

地址：甘肃省兰州市天水南路222号兰州大学管理学院

电话（传真）：0931-8910402

电子邮箱：glxy@lzu.edu.cn

互联网址：http://ms.lzu.edu.cn

# 甘肃中小房地产企业的绿色发展之路：管理问题、转型出路与战略对策

兰州大学管理学院  
2019年12月



## 金城峰会简介

“金城峰会”由兰州大学管理学院发起，是专注并探讨甘肃省经济发展和企业成长的高端交流平台，旨在促进大学、企业、政府和社会各界的积极合作，汇集各方智，探讨甘肃发展的重大问题。

峰会每年确定一个主题，于12月中旬举办，由企业家、政府官员、著名学者、社会名流、商会领袖共同参与，并根据需要不定期地设置分论坛，邀请相关领域高端人才就某一主题进行探讨交流。同时，为了进一步提升服务地方经济社会发展的水平和能力，为甘肃发展提供智力支持，兰州大学管理学院将在深入分析甘肃经济社会发展现状及未来基础上发布年度系列研究报告。

“金城峰会”已举办五届，成为甘肃省集政府、企业、大学、社会于一体的“高端平台、高端智慧、高端成果、引领潮流、把握未来”的年度盛会和服务甘肃经济社会发展的品牌项目。

2019年“金城峰会”主题确定为“甘肃十大绿色生态产业与黄河流域高质量发展”。峰会将深入探讨甘肃十大绿色生态产业与黄河流域高质量发展的相关议题，为打造美丽中国建设和绿色发展的“甘肃样本”建言献策，帮助甘肃加快绿色发展崛起进程，为黄河流域生态环境保护、综合治理做出应有的贡献。



兰州大学管理学院



2019金城峰会



扫描阅读金城峰会  
系列报告

## 兰州大学管理学院简介

兰州大学管理学院学科的历史可以追溯到1939年国立甘肃学院时期设立的银行会计专修班。2004年2月，学校批准成立兰州大学管理学院。学院专业设置涵盖了公共管理、工商管理2个一级学科。现有公共管理博士学位授权一级学科和工商管理博士学位授权一级学科，自主设置了政府绩效管理博士学位授权二级学科；有公共管理博士后科研流动站；公共管理、工商管理是甘肃省重点学科和甘肃省优势学科。在第四轮学科评估中，公共管理获评B+档（学科前10%~20%），工商管理获评B档（学科前20%~30%）。有工商管理硕士(MBA,含高级管理人员工商管理硕士(EMBA)和国际工商管理硕士(IMBA))、公共管理硕士(MPA)、会计硕士(MPAcc)专业学位授权类型，MBA教育已形成了自身的优势和特点，成为中国最具影响力和品牌效应的MBA项目之一。在诺贝尔经济学奖获得者蒙代尔教授领导的《世界经理人》杂志评选中连续11年进入“中国最具影响力MBA排行榜”前10名。MPA项目在全国第二批MPA试办院校的教学合格评估中位居第3名。学院设有甘肃省管理学基础科学研究与教学本科生人才培养基地，有行政管理、会计学(含ACCA方向班)、市场营销、人力资源管理、信息管理与信息系统等5个本科专业，其中行政管理专业为教育部高等学校特色专业建设点，人力资源管理专业是甘肃省高等学校特色专业。

根据综合、交叉、弹性、开放的原则，学院成立了战略与组织管理研究所、危机信息管理研究所、运营与财务管理研究所、服务管理研究所、可持续发展与环境管理研究所；兰州大学中国政府绩效管理研究中心是中国行政管理学会与兰州大学共建的研究基地，是甘肃省高校人文社会科学重点研究基地，中心也入选了中国智库索引(CTTI)来源智库，中心已建设成为集中国政府绩效评价、学术研究、人才培养和咨询服务为一体的多功能学术机构。现有兰州大学企业创新研究中心、兰州大学应急管理研究中心、兰州大学绿色管理研究中心、兰州大学医院管理研究中心、兰州大学华夏文化资源数据开发与管理研究中心、兰州大学管理科学研究院(深圳)等6个校级研究机构。

建院以来，兰州大学管理学院积极吸引高层次人才来学院工作，现已建成一支专职与兼职、固定与流动相结合的知识结构、年龄结构、学历结构和学缘结构合理的教师队伍，为建设一流学院奠定了师资基础。

兰州大学管理学院秉承兰州大学“做西部文章，创一流大学”的办学理念，通过“人才强院、国际化和学院文化促进发展”三大战略的组织实施，正在快速向“高度开放、研究支持、国内一流、国际知名的综合型管理学院”的目标迈进。

兰州大学管理学院院训是“学习管理就是学习成功”。

2019 金城峰会  
兰州大学管理学院系列研究报告

**甘肃中小房地产企业的绿色  
发展之路：管理问题、转型  
出路与战略对策**

项目负责人：屠兴勇

项目组成员：林琤璐

联系人：屠兴勇

联系电话：15809318191

电子邮箱：tuxy@sem.tsinghua.edu.cn

地 址：甘肃省兰州市天水南路 222 号兰州大学管理学院

声明：本系列研究报告版权归兰州大学管理学院所有。未获得兰州大学管理学院书面授权，任何人不得对本系列研究报告进行任何形式的发布、复制。本系列报告基于兰州大学管理学院项目研究团队认为可信的公开资料，但我们对这些信息的准确性和完整性均不作任何保证，也不承担任何外部机构或个人因使用本系列研究报告而产生的任何责任。



## 摘要

随着国民经济的不断发展，房地产业已经成为我国国民经济的重要支柱产业，对促进经济结构调整，拉动国民经济快速增长，提高城镇化水平具有极其重要的作用。在甘肃，近年来房地产企业为全省各地城市的发展和建设做出了重要的贡献，房地产企业的发展壮大已成为带动地方经济发展的一支极其重要的力量。作为房地产市场重要组成部分的中小房地产企业却在房地产市场的快速发展中面临着困境，如何认清自我，如何寻求生存机会，如何获得发展空间，这是摆在中小房地产企业面前的一个课题。在这个经济发展愈发迅速、市场竞争愈加强烈的社会环境中，相较于大型房地产企业而言，甘肃省各地中小型房地产企业要适应市场，寻求绿色发展之路。把绿色发展的重点领域和优先项目及时纳入其中，包括推广“减资源”的房地产开发，发展有环境优势的房地产产品，绿色的房地产能源生产和消费，城市生态型建设布局等。同时，需要进行必要的配套绿色目标建设，制定绿色行动计划，提高绿色融入的能力。融入绿色发展战略的房地产调控将带动城市化发展向更高的水平推进。因此本研究调研甘肃省典型中小型房地产企业，以此探寻中小型房地产企业如何在外部环境不断变化的情况之下制定出具有前瞻性、符合社会要求的绿色转型出路及战略对策，从而提高房地产企业的竞争力。



# 目 录

一、中小型房地产企业行业背景 .....	1
(一) 全国房地产企业大格局 .....	1
(二) 中小型房地产企业普遍面临的困境 .....	3
(三) 甘肃省中小型房地产企业发展现状 .....	5
二、甘肃省中小型房地产企业管理问题 .....	11
(一) 战略定位不明确 .....	11
(二) 管理方式落后 .....	12
(三) 员工人才匮乏 .....	13
三、甘肃省中小型房地产企业转型出路 .....	15
(一) 向现代企业治理转型 .....	15
(二) 寻求多元化发展 .....	16
(三) 构建科学运营管理机制 .....	18
(四) 创新企业发展模式 .....	21
四、甘肃省中小型房地产企业战略对策 .....	23
(一) 明晰市场定位 .....	23
(二) 控制开发成本 .....	25
(三) 探索产品差异化 .....	27
(四) 构建企业联盟 .....	28
(五) 强化人力资源管理 .....	28
五、总结与展望 .....	33
参考文献 .....	34





## 一、中小型房地产企业行业背景

房地产业的发展在我国一直备受关注，房地产企业的发展是关系到我国人民切身利益的事情。同时房地产业也是我国重要的支柱产业之一，其发展关系到整个国民经济的发展。房地企业的发展一直受到各方的密切关注。随着房地产业的发展，各地房价也开始飙升，国家为了引导房地产业健康稳健的发展出台了一系列的引导政策（王子英，2019）。但现今，随着中国经济的快速增长，大多数行业都在以一个较高的增速增长。而对于房地产行业而言，它的增速却在逐渐放缓，甚至在2018年4月商品房销售面积单月同比增速为负（张毅，2019）。从房产税到各地的“限购令”，这一系列的措施无不体现出国家要打压房价，保障住房的决心。毫无疑问房地产企业又面临新一轮洗牌。在这样的特殊的时期，甘肃省中小型房地产企业怎样继续发展，如何克服自己特点所带来的不利影响，如何符合当下要求顺利转型。这些问题都需要深入的探讨，研究和分析。

### （一）全国房地产企业大格局

根据国家统计局发布的2019年1-9月份全国房地产开发和销售情况看，2019年的房地产企业总体表现可以接受，相比2018年是市场行情整体回暖，全国房地产销售金额出现了恢复性增长。但根据商业营业用房和土地竣工面积大幅下降，销售面积缓慢下降，虽然销售金额有着7.1%的增长，待售面积降速也高达7.2%，全国范围看房地产行业存在一定问题，如表1-1所示。虽然简单地看，房地产调控、宏观经济景气下行是直接的原因，但我们必须重直观数字背后的深层次原因分析。

表 1-1 2019 年 1-9 月份全国房地产开发及销售情况

指标	绝对量	同比增长 (%)
房地产开发投资 (亿元)	98008	10.5
其中：住宅	72146	14.9
办公楼	4447	0.8
商业营业用房	9796	-8
房屋施工面积 (万平方米)	834201	8.7
房屋新开工面积 (万平方米)	165707	8.6
房屋竣工面积 (万平方米)	46748	-8.6
土地购置面积 (万平方米)	15454	-20.2
土地成交价款 (亿元)	8186	-18.2
商品房销售面积 (万平方米)	119179	-0.1
商品房销售额 (亿元)	111491	7.1
商品房待售面积 (万平方米)	49346	-7.2
房地产开发企业到位资金 (亿元)	130571	7.1

数据来源：国家统计局

从全国看，房地产市场投机需求得到遏制，投资需求趋于合理，居住需求占比提高，人口增量和人口结构对具体地区房地产市场的影响就显得至关重要了。在中国经济迎来转型和升级的背景下，重工业、低附加值制造业为代表的传统制造业会让位于科技创新引领的先进制造业、模式创新引领的现代服务业，具备了这些产业优势和发展空间的区域才能迎来人口增量，同时这些增量才会提高人口结构中购房需求的比重。从收入角度看，先进制造业和现代服务业的从业人员（不论是这些领域的成功创业者还是普通员工）收入水平增速将持续超过平均水平，带来有效购买力的出现。

从全国范围看，能够做到创新驱动经济，青年人口持续导入的地域毕竟是有限的。大量的区域是面临人口流出、年轻人口比例下降、收入水平增速下降等现实的挑战。但分化趋势更加严重，三四线城市房地产市场普遍困难，包括由于上一轮发展周期里大量开发企业涌入三四线城市，造成短期供求失衡（陆彦，2015）。

因此面对整体房地产市场压力，特别是严重分化的挑战下，中小房地产企业如何主动适应并通过战略定位寻找自身的机会，成功延长企业生命周期，是摆在众多中小房企面前的普遍课题。需要基于扎实细致的理论性分析，从自身资源、现实条件出发制定更有效的发展战略，并做好战略执行。

## （二）中小型房地产企业普遍面临的困境

中小房地产企业在以往的房地产开发中赚取了起步资金，有了房地产开发经营的初步积累，但随着房地产市场迅猛发展，政府市场监管的规范化，宏观调控不断加码，市场环境也发生了重大变化，中小房地产企业的令人担忧的发展现状呈现出来（孔志强，2014）。

### 1.资本结构单一，融资能力较差

在项目机会选择上整体性策划偏少。一是中小企业的领导人往往具有一定前瞻性的战略思维和较好的经营理念，但没有形成适合自身企业发展的战略方案，给企业经营增加了风险。二是政策导向预测能力不足，对宏观经济和行业走向缺乏分析能力，往往凭自我直观感觉决策。三是对市场调研分析浮于表象，不能建立科学的市场分析体系和理性把握。

融资渠道单一造成融资困难。中小房企的融资渠道主要有自有资金、销售回笼、承包方垫款、民间融资、银行贷款等形式。但销售回笼和银行贷款是最主要的两种方式。销售回笼，受到项目开发周期的影响，具备销售条件后才可以销售回笼，同时由于市场销售形势的影响，往往销售回笼难以达到预期，无法满足企业资金所需（陆彦，2015）。仅有的银行贷款又由于商业银行的风险控制，对中小房企的授信非常谨慎，往往是锦上添花，绝不雪中送炭。因此中小房企始终资金紧张，往往一着不慎，就会招来企业灭顶之灾。

总体而言，中小房地产企业普遍股本结构相对较为单一，其自身资金实力有限；而房地产开发又是一个资金密集型的行业，这势必影响了其融资能力；中小房地产企业更多的是单一依靠关系银行融资开发，而且负债率偏高，销售资金回笼压力大，隐藏着巨大的开发风险（孔志强，2014）。资金短缺且融资渠道窄已经成为影响中小房地产企业发展的根本障碍。随着城市土地市场的完善，地价的快速增长，政府土地储备与出让规范化，城市整体形象及规划的需要，中小房地产企业钟爱的住宅用地往往是大幅土地整块出让，零星地块出让越来越少，这使得房地产开发市场资金实力门槛大大提高，中小房地产企业融资能力差的短板显露，面临着生存与发展的严峻挑战。

### 2.短期行为较严重，缺乏发展战略思考

中小房地产企业资本单一和规模较小，也对应了其企业管理架构相对简单，企业决策灵活有效率，但这也决定了中小房地产企业经营者信息的有限性。公司在运营过程中，以项目为核心的短期计划较多，战略发展的长期计划较少，短期计划的实用性远远高于长期计划。很多中小房地产企业对于发展战略缺乏思考，或者被动地思考，还有一些中小房地产企业的战略模式多为企业家模式，即中小房地产企业经营者的战略决定了公司的发展战略，经营者个人的价值观、世界观、个性、志向等影响了发展战略的形成，信息的有限性、决策的个性化及计划的短期性都势必影响到公司的发展战略。

对于中小型房企的项目策划，因为缺少专业人才的支撑，往往以外包的形式来完成，良莠不齐的策划团队，难以做到方案与项目的有效对接，导致策划不接地气，增加了项目风险。由于市场细分越来越明显，在目标客户群的把握上，中小房企显得非常薄弱，往往是先取得土地，再进行定位。与大房企的做法正好相反。由于中小房企没有明确的市场定位策略，同时加之管理粗放，缺乏相应的市场营销策划人才，大多采用模仿、跟风的市场定位，往往不能抢占市场份额，从而只能采取低价竞争策略，大大降低了项目的利润空间和产品品质，无法形成自身的品牌形象。

### **3.土地资源取得困难**

由于土地价格的高涨，政府对城市城片开发认识的提高，以及城区优质地块的日渐减少，单幅土地取得价格日渐增加。再加之外来品牌企业凭借资金优势、良好的背景与政府的博弈，压缩了中小房企生存空间，另外由于土地储备占用企业大量资金，企业本身可用资金变得更为紧缺，同时，缺乏多项目、跨区域运作的经验，使得中小房企凭自己的资金能力越来越难取得具有良好开发前景的土地资源。

### **4.营销手段单一**

一般中小房企往往重视项目的建设，认为把产品做好，配套做好就不愁销售，在项目营销上舍不得或不愿大投入。一般自销，即使外包，对销售周期、销售业绩也没有行之有效的控制办法，往往是不停更换团队，缺少整个项目的开发过程中的推广包装，以及阶段性营销方案的系统考虑，往往只为销售而策划活动。渠

道方面，还是传统的销售部坐销的模式，现代的互联网营销手段几乎是空白，特别是市场疲软的情况，落后的销售手段严重影响项目的进度。

### 5.管理水平偏低

中小房地产企业相对规模较小，人才不足，即使是在中小房地产企业成长起来的人才，也往往因为薪金、管理等各方面原因离开这些企业，人才流失严重。中小房地产企业以项目管理为核心，管理模式上偏粗放式管理，项目分析不够详细，产品定位不尽科学且缺乏创新，营销推广能力不足且过分依赖广告等手段，没有建立起企业品牌及产品品牌的影响力，这一切都彰显了中小房地产企业开发能力的不足。

### （三）甘肃省中小型房地产企业发展现状

2019年1月-9月，全国房地产投资额大幅增长，其中西部地区涨幅最为明显，同比增长16.2%，住宅销售面积西部同比增长4.6%，具体情况见表1-2。

表1-2 2019年1-9月份全国与西部地区房地产投资及销售情况

地区	投资额	住宅	同比增长	住宅	销售面积	同比增长
	(亿元)	(亿元)	(%)	(%)	(万平方米)	(%)
全国总计	98008	72146	10.5	14.9	119179	-0.1
东部地区	51680	37440	8.6	11.1	47035	-2.9
中部地区	20481	15831	10	14.6	33816	0.5
西部地区	21754	15786	16.2	25.4	33004	4.6
东北地区	4093	3089	9.9	13.8	5324	-5.9

数据来源：国家统计局

其中，甘肃省房地产投资以及住宅投资总额大幅稳定增长，自2017年至今，甘肃省房地产投资总额呈现飞速增长，2017年，甘肃省完成房地产开发投资944.5亿元，比上年增长11.1%，增速高于全国4.1个百分点。2019年9月，甘肃省房地产投资总额已达到923.19亿万元，相较往年大幅增长，虽增长幅度于2019年6月至最低点，但自2019年6月之后，同比增长幅度稳定并且持续上升，如图1-1所示。

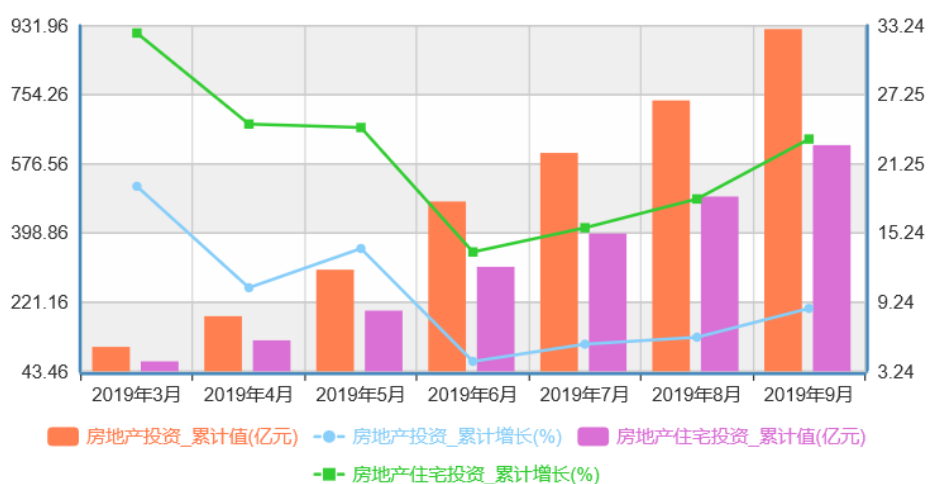


图 1-1 2019 年 3-9 月份甘肃省房地产投资及住宅投资情况

为深入了解甘肃省中小型房地产企业发展现状，推动其高效运行和发展，我们通过一系列科学合理的调研活动，梳理分析调研资料，找出影响企业发展的病症，挖掘限制企业发展的根本机制，提供合理建议以提升企业的经营水平和管理能力，为企业赢得可持续竞争优势，寻求绿色发展之路（陈丽，2009；中房报绿色地产研究中心，2017）。图 1-2 为调研团队经典中小型房地产企业的调研时间轴。

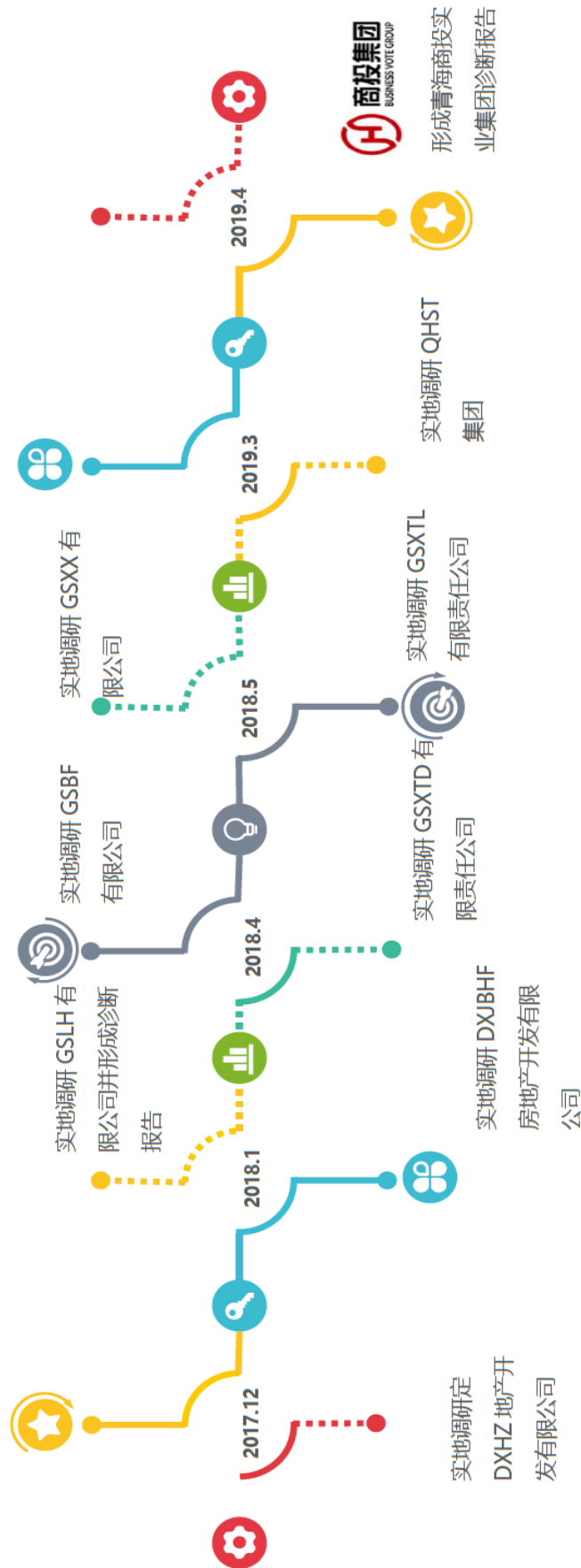


图 1-2 典型中小型地产企业调研时间

通过实地调研，旨在实现以下目标：

(1) **把握甘肃省中小型房地产企业正确发展方向。**在国家宏观政策背景下，明确甘肃省中小型房地产企业未来发展方向和战略规划，确保甘肃省中小型房地产企业定位准确，组织战略制定符合实际，促进企业长足发展。

(2) **诊断甘肃省中小型房地产企业管理普遍问题。**针对甘肃省中小型房地产企业经营状况，调研小组旨在帮助其识别流程繁杂和工作效率低的问题表象，剖析企业工作效率低下的内在原因，借助多种管理咨询工具，深挖集团机制内核，提出针对性建议，提出有效可行的转型之路，促进集团健康发展。

(3) **促进甘肃省中小型房地产企业绿色可持续发展。**通过调研活动加强调研组和甘肃省中小型房地产企业之间的沟通与联系，利用智力平台，完善典型甘肃省中小型房地产企业以技术为核心、项目为纽带、服务为基础的经营架构。通过与甘肃省中小型房地产企业家沟通和深度跟踪，进一步开展个性化定制服务，为甘肃省中小型房地产企业的绿色可持续经营以及快速发展提供可行性建议和支持。

具体而言，在当前激烈的市场竞争与日趋饱和的房地产行业背景下，企业的发展、巩固和超越必须在系统的管理框架下开展工作。调研过程中采用企业价值体系 EVS，如图 1-3 所示：

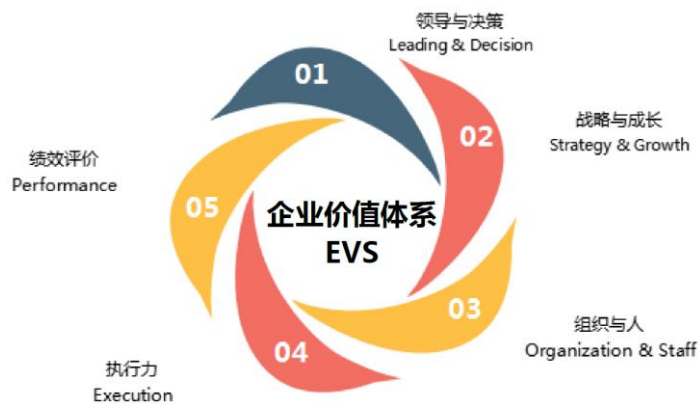


图 1-3 企业价值体系 EVS

调研过程中，调研团队通过以上五要素模型所涵盖的企业板块入手，根据企业具体现状和实际运营情况，结合访谈结果和所搜集的数据，针对 HZ 房地产开发有限公司以及 HL 集团的组织制度、人力资源管理、集团战略、企业文化、组织制度等方面来了解集团内部存在的问题，探索解决方案，因为只有企业最根本的制度、管理体系以及集团内部的软文化得到完善，公司后续的经营和管理才会更高效快捷。



企业的巩固、发展和创新必须在系统的管理框架下才能得以实现，故采用企业效用体系如图 1-4 所示：

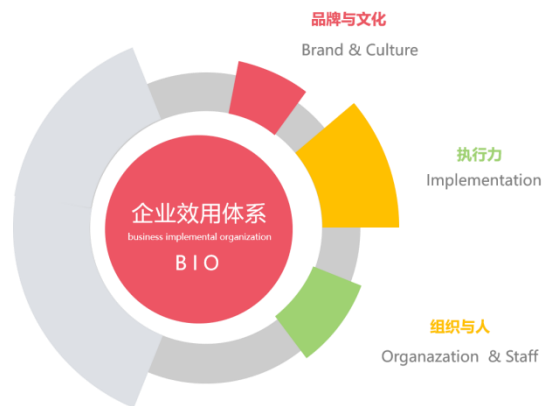


图 1-4 企业效用体系 BIO

根据以上模型，针对 XTL 有限公司的品牌战略、人力资源管理以及执行力三方面来探寻目前 XTL 管理运营过程中所面临的亟待解决的问题。只有企业的品牌建设、人力资源管理得到加强，执行力得到提升，XTL 可持续发展才能落到实处，以此具体了解 XTL 的集团特征。

在进行 GSBF 有限公司调研时，因为 HS 和 SPWZC 隶属于不同的行业，具有十分鲜明的行业特征和代表性，在当前激烈的市场竞争与日趋饱和的行业背景下，任何企业的发展、巩固和壮大必须在系统的管理框架下开展工作，因此调研小组采用图 1-5 SAT 模型。



图 1-5 SAT 模型

在企业的资源（Source）、能力（Ability）和策略（Tactics）的指导下，更好地了解 GSBF 有限公司的实际情况，帮助构建完整的运营模式，即在企业的日常经营中，资源、能力和策略优势缺一不可。

对于 QHST 集团，主要通过集团制度与流程、项目工程与设计、部门协调与沟通、集团项目执行力以及人力资源管理这五方面来了解其现状，帮助 QHST 集团解决在进行“水井巷”项目管理时，在运营过程中所面临的亟待解决的问题。

## 二、甘肃省中小型房地产企业管理问题

### （一）战略定位不明确

集团战略，是集团以未来为基点，为寻求并保持竞争优势而做出的有关全局的筹划与谋略。对实现集团资源合理配置、优化组织结构和增强组织凝聚力与向心力等方面具有重要意义。优秀企业战略不仅能够使集团对竞争对手、顾客及技术等环境变化做出及时响应，同时，也使集团具备了影响市场环境的能力和策略，从而增强了企业核心竞争力。



图 2-1 ECP 战略发散模型

ECP 战略发散模型是由麦肯锡等著名战略咨询公司提出的，经历数十年的企业检验而得到广泛使用的战略分析模型。如图 2-1 所示，成功实施企业战略包括三个要点：明确（Explicit）、认知（Cognitive）、宣传（Propagandistic），核心是培育集团战略的广泛认知。在此核心目标的影响下，通过加强战略灌输，培育员工认知，最后扩散到外界宣传和引导。企业战略扩散可以增强内部员工积极性和向心力，创造集团的核心竞争优势，保持集团的可持续发展。

目前，国内房地产市场竞争白热化。一、二线城市的市场基本被大房地产企业瓜分完毕，中小房地产企业被迫转移到三、四线甚至以外的城市。在此情形下，还有不少中小房地产企业没有认真分析市场情况，没有进行明确的定位，在大型房地产企业后面跟风，在一、二线城市甚至中心城区与大型房地产企业正面竞争，最终被挤垮。企业规模小、实力弱，抗风险能力差。

## （二）管理方式落后

计划、组织、领导、协调和控制作为管理的五大职能，贯穿于企业运营全过程。在组织中，设计合理的组织结构是实现企业管理目标和计划的前提，在这一组织结构中，把为达到目标所必需的各种业务活动进行组合分类，并把管理每一类业务活动所必需的职权授予主管，维护不同层级和不同部门之间的协调关系，同时要针对内外环境变化对这一结构不断调整，这就是完整的组织流程。组织为管理工作提供了结构保证，它是进行人员管理、组织生产和流程控制的必要条件。依据国内著名学者研究提出，经由麦肯锡咨询、纵横等多家管理咨询公司多次调整修正，形成了企业组织结构评价指标体系，如图 2-2 所示：



图 2-2 企业组织结构评价模型

组织结构评价模型分为外部适应性和内部适应性两个层面，共计四个维度，外部适应性包括部门专业化及协调能力与对环境预测和计划能力。部门专业化及协调能力是指当外部环境处于复杂而迅速变化时，企业各部门需通过加强专业化水平对环境作出反应，但是部门专业化程度过高会造成部门间的协调困难。因此对部门专业化及协调能力进行评价时必须将专业化程度和综合协调能力两者作为整体进行考虑。对环境预测和计划能力是企业应对外部环境变化的重要组织对策。该能力是通过考察计划部门在各个职能部门中的地位及作用，以及计划意图和指令在整个企业的贯彻速度进行衡量。

内部适应性包括与员工素质及结构的匹配性、与企业规模的匹配性两个维

度。员工素质及结构的匹配性包括三个方面，其中集权分权程度指的是决策权力和行动决定权力的下放程度。企业组织制度的设置要与其规模相适应，因为企业规模可从一定程度上反映企业发展水平，由此可以说，企业组织制度要符合企业当下发展水平。

目前，甘肃省大部分中小房地产企业是民营企业，管理方式落后，导致企业效率低下。主要表现为：**（1）企业管理制度不健全。**许多中小房地产企业受本位思想影响严重，没有建立完整、规范的企业管理制度，企业高层管理人员的理念决定着企业的发展方向。因而，企业的管理行为存在着很大的随意性，造成企业资源配置效率低下，阻碍了企业长远发展。**（2）重项目轻管理。**绝大多数的中小房地产企业并不懂得企业管理的重要性，他们往往将企业管理片面地理解为一个一个的项目，管理企业就是运作一个项目，就像运作一单单生意一样。这样的企业没有长期的发展战略，也没有研究适合企业发展的经营模式，企业的经营业绩完全依赖于某个项目的运营情况。在市场低迷的情形下，这种企业的经营业绩会直线下滑，甚至会由此而破产。**（3）创新有待提升。**不少中小房地产企业在管理上片面地将大型房地产企业的管理模式照搬到本企业，而不是根据企业自身的实际情况来制定适合于企业自身发展的管理模式。这种照抄照搬的管理模式在很大程度上会影响企业的长远发展（邵继红，何海丽，2015）。

### （三）员工人才匮乏

如果说资金、土地是中小房地产企业的硬伤，那么人的储备与培养则是中小房地产企业发展的软肋（李相贤，2011）。人力资源管理是当前企业经营发展的关键职能之一，通俗来讲，人力资源管理就是预测人力资源需求与供给、制定人力资源净需求计划，并通过人员的招聘与选拔、培训与开发、绩效与考核、薪酬与激励，以及员工关系、职业生涯规划等职能以实现组织绩效最优化的一系列活动。运用人力资源4P模型，即素质管理（Personality Management）、岗位管理（Position Management）、绩效管理（Performance Management）和薪酬管理（Payment Management），以组织战略为基础，“人岗匹配”为目标构建人力资源管理体系，以期实现地产企业人力资源管理的规范化 and 高效化。如图 2-3 所示：

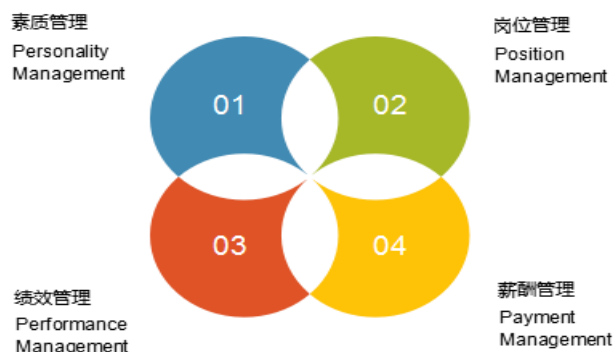


图 2-3 人力资源 4P 模型

目前，大部分甘肃省中小房地产企业都面临着人才短缺的问题，尤其是核心人才的匮乏（高文静，2012）。核心人才在现阶段房地产企业中承担的角色不容忽视。一方面，从人才特质视角分析，核心人才的特质是具备复合型经营能力，既要具有一定的工程建筑、规划设计专业知识和项目统筹管理能力，又要具有开阔的思维视野、经营决断和社会关系协调等综合能力，而这些能力都需要较长时间培养；另一方面，人才的短缺更是制约企业发展的一大瓶颈。从地理因素层面分析，综合性人才的挖掘对于西北偏远地区，尤其是对于处于四五线城市的房地产企业而言是一大难题。而位于甘肃省的中小型地产企业，人才的储备和获取的难度较大，尤其是在核心人才比如工程部总工、财务部总监等关键性部门的选取。

难以获取人才原因较多：首先，中小房地产企业实力弱、影响小、稳定性很差、人员流动性强，企业难以提供合适的薪金来吸引设计、营销、策划、管理等方面的人才加入。其次，许多中小房地产企业不重视智力劳动。这些企业宁愿将资金花费在工程上，也不愿在设计、管理上多投入分毫；不愿培养企业自身的营销人员，过分依赖炒作、策划、宣传等手段，导致企业销售业绩不佳，影响企业的资金回笼。再次，大部分中小房地产企业缺乏有效的人才激励机制，无法挽留高素质的人才，造成大量高素质人才向大型房地产企业流动，导致严重的人才短缺问题，以至于企业员工整体专业素质较差，更难以形成核心团队，发展缺乏后劲。因此，目前企业内部存在人才储备不足是多数中小型企业的难题之一，尤其是中高层管理人员的储备上，一旦一个岗位发生人才的流失，将会花费很大的成本去寻找合适的可替代人才。由于存在上述不利因素，给甘肃中小房地产企业发展带来了影响，应调整战略寻求对策。

## 三、甘肃省中小型房地产企业转型出路

### （一）向现代企业治理转型

#### 1. 提倡并执行合理的企业文化

一个企业的文化，其重要的价值观和文化基础就是企业家的价值观和管理哲学。每一个企业家背后都有其优势和不足，而一个成熟的企业，首先就是在文化上要充分理解贯彻企业家的价值观，并在此基础上，形成更加市场化、专业化并且建立能够引领这个行业发展的企业文化对一个企业来说，“阳光、透明、规范”是基本的文化要求，在这之上，还会有更多的社会责任和企业公民，这些文化应该坚持并身体力行。

#### 2. 实现职业化、市场化和专业化的团队和运作机制

最近几年，房地产企业涌现出很多的黑马，或者一些新兴的力量的兴起，研究之后发现，很多企业会实行所有权和经营权分离的策略。这些企业的老板通过董事会，通过目标考核实现对企业的管控，而企业的经营管理完全交给职业化团队去操盘，其实万科也是如此。任何一种治理结构都有利有弊，但是实现所有权和经营权的分离，不失为一个可以探索的方向。

职业化的团队最大的优势，就是懂得工作界面，懂得工作流程，并且在产品、技术、管理上更加专业。职业化团队需要加强的正是企业家思维，要用企业家思维去对待工作，对待企业。具体到一个中小型房地产企业，就是我们需要有成本意识，预算意识，开发周期的意识，管控和制衡的意识，要站在企业和企业家的立场和角度去看待工作，而企业家思维的形成，需要激发，需要培养尊重专业的平台和空间，让专业的人能够在这样的环境中充分发挥，能够有空间和机会，从而创造更大价值。

#### 3. 加强团队建设

房地产企业的当下和未来的竞争，说到底人才的竞争。谁拥有一个一支强大的团队，谁就拥有了未来。招聘和留住好的人才，靠物质条件，更靠文化、靠平台，要让人才在企业感觉到尊重，感觉到机会，感觉到空间，同时人才也



选团队，他要看我在和谁一起共事，团队成员之间是否可以互相学习，共同进步。同时，对于这些高效能人才，要严格要求，结果导向，同时尊重过程的付出，用制度和流程去管理，减少人治和随意性，让他们充分意识到团队的重要，加强沟通和协作意识，从而实现企业的共同目标。团队的建设，要更加注重工作界面的确立，以及流程，机制的建设。流程和机制建设，就是游戏规则的建立。

要通过流程和机制的建设，告诉团队成员的角色、分工、职责、工作界面、步骤、程序以及考核和激励，一切都是有章可循，问题的解决机制也都十分清楚。流程和机制建立后，企业的最高决策者以及管理层要学会授权、放权、学会用现代公司治理架构去管理公司，学会管理和监控，学会支持和服务，同时，加强正式和非正式沟通，只有这样，流程和机制才能真正确立。团队建设，要学会在有限条件下做决策，更会学会接受团队建设中不完美。比如人才的招聘，找到性价比高，完全符合你的要求的人才理论上存在的，但实际上是很难完全达到的，因为受限于公司的规模、品牌、产品、项目、预算、团队能力等多种因素，我们很难找到十分完全满意的人才。所以，我们需要在现有团队中加强培训，尤其是专业上、团队合作和沟通、工作方式和方法等问题上加强锻炼，提高团队能力，用团队的智慧去弥补不足，实现公司和团队的发展目标。我们需要“睁眼看世界”，关注这个行业的市场、城市、政策等数据，但更重要的是我们需要理清思路，清晰格局，同时我们需要“埋头做事”，以市场为导向，重塑我们的产业价值链，在金融、投资、产品力、运营管理、现代企业治理等方面走出一条新路来，去应对当下，迈向未来。

## （二）寻求多元化发展

房地产行业存在的历史很长了，传统意义上，房地产市场只关注到居住和基本的生活功能需求，没有延伸到工作、社交、深度功能性生活需求，例如创业、养老、教育、体育、文化、休闲旅游等等。部分原因是没有重视细分市场，也有原因是要切割这样的细分市场来做开发，满足这些细分功能，需要面临的开发成本过高。中小房地产企业可以通过更好地应用科技进步，创新出更多适合细分市场和多样化功能的延伸产品与服务。



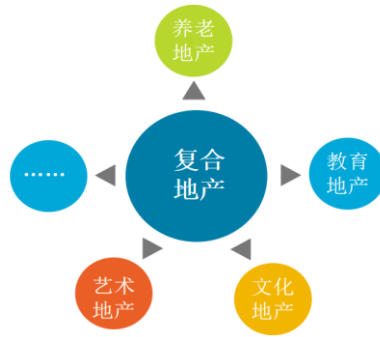


图 3-1 多样化的地产类型

甘肃省的大部分中小型房地产开发企业都是以住宅开发起家的，现今可考虑朝住宅产业的上下游产业等关联行业进行多元化发展，如建材业、酒店业、商业经营、物业管理、房地产中介等，究其多元化的发展，主要是基于“房地产开发为核心，延伸价值链和产业链”的多元化经营模式。在多元化发展中，较为突出的是在房产开发的同时涉足商务酒店和商业经营这两个方向。

对于甘肃省房地产企业而言，近几年已有一些龙头企业已经推出了自己的物业并建立配套的商业设施。在初步阶段，虽然不会带来巨额的收益，但是物业方面正好是可以和企业建立的住宅小区实现配套服务，以便更好地管理与业主沟通，使其发展方向更符合用户的需求。商业设施方面，各类商场、公园、电影院等休闲娱乐场所可以向居民提供活动场所，满足他们的生活需求。其次，未来的出租住房将会是大趋势。随着现代青年观念的不断改变，在各地房价仍居高不下的情况下，特别在一二线城市，越来越多人会选择房屋租赁而不是买房，特别是针对刚从大学毕业即将步入社会的高校毕业生、大多数的白领上班族以及部分游客。除游客以外，他们不仅可以不像现在大多数所谓的“房奴”每个月的工资很大一部分要去还贷款，还可以通过房屋租赁这一途径经常体验不同的环境，不局限生活在一个地方，可以寻找适合自己的地方居住。在大数据时代背景下，再配备一套系统化的管理模式及自助化的租房模式可以用户使用户更加方便快捷、舒适地居住，让年轻人做到先住房再购房。最后，随着越来越多的人对于生活质量的追求，他们不仅局限于“住安稳”，还要“住舒服”。房地产企业可以考虑到这一需求，可以从如下不同的角度出发去改善住房的品质。一是安全服务。对于房子而言，安全是最基础也是最重要的方面。科技发展如此迅速，再加上人工智能时代的到来，可以给每家每户安装人脸识别等安保系统，

从而保证一个家庭的财产安全。二是医疗保健服务。特别针对于老人和儿童，这个功能显得尤为实用。房子可以安装紧急按钮以便发生意外时及时通知家人。三是其他有助舒适的服务。对于空气质量、环境卫生、噪音等都可以从中研发出相应的产品供用户选择，从而提高业主生活的舒适度。

### （三）构建科学运营管理机制

中小型当地地产企业的发展优势虽然略低于大型房地产企业，但是，构建科学的运营管理机制能够弥补当前中小型房地产企业存在的不足。因此，企业在战略转型过程中，应构建科学的运营管理机制，树立正确的管理理念，合理定位企业自身的发展方向（康一竹，2017）。此外，作为中小房地产企业的负责人，在企业发展过程中，管理人员也需要不断提升自身素质，了解房地产市场发展方向，规划好企业自身的定位，从而保证企业的长远发展。在信息化社会的影响下，中小房地产企业也可以引进先进的信息化技术和大数据技术，通过对数据的分析，直观形象地了解房地产行业走向及国家制定的房地产政策的目的，进而改变企业传统的营销手段及发展模式，为后期的发展奠定基础。

#### 1. 加强品牌战略管理

中小型地产企业当将品牌战略管理作为企业运营核心，清晰认知当前市场环境，在市场调研和数据分析的基础上更新品牌定位，突出品牌特色，引导顾客有效识别企业品牌的核心价值，打造最具魅力的品牌形象，增强品牌知名度和影响力，形成企业独特的竞争优势，促进企业未来的长远发展。依据品牌建设模型，如图 3-2 所示，通过品牌定位、品牌建设、品牌宣传三个方面进行品牌战略管理，明确新时代“品牌内涵，并通过优化管理机制为品牌建设保驾护航。



图 3-2 品牌建设模型

### （1）品牌定位

①品牌定位特色化。中小型地产企业应当摒弃与当前市场环境不符的品牌定位，可聘请专业团队进行市场调查，深入了解目标客户群体的需求，及周边商圈的情况，重新定位特色化品牌形象。

②招商标准明确化。中小型地产企业根据其最新、特色化品牌制定明确的招商标准，以此为依据对品牌进行筛选与剔除，以“少而精”的精神实现长足发展。

### （2）品牌建设

①构建承租商产品质量管理标准。中小型地产企业通过对主要承租商行业产品质量标准的研究，结合自身品牌定位，制定承租商产品质量管理标准。

②构建售后服务质量控制标准。可通过制定明确的售后服务质量考核标准，并将这套标准的有效执行与员工绩效相结合，在提高团队服务水平的时候，更好构建品牌形象。

③构建承租商品牌选拔标准。根据其自身品牌定位，制定承租商品牌选择标准，通过选择与自身定位走向一致的承租商以达到相辅相成的效果。

### （3）品牌宣传

①增加品牌宣传投入。基于互联网平台发展起来的网购形式与实体销售相较，宣传渠道广泛、宣传成本低廉、信息传播速度快，品牌宣传优势明显。因此中小型地产企业需认识到宣传的重要性，增加品牌宣传投入，增加品牌宣传投入，例如广告植入、参加社会公益活动等全方位和多形式进行品牌宣传。

②扩展品牌宣传渠道。可灵活利用互联网技术，在借助微信和微博等社交平台的基础上，添加抖音和快手等年轻元素，拓展品牌宣传渠道。

## 2.增强市场营销

### （1）制定营销战略规划

中小型地产企业应当首先确定营销战略指导思想，然后制定营销战略方针目标，最后采取营销战略措施。



图 3-3 营销战略规划构成

①营销战略指导思想：要有辩证思维和识别能力、对环境变化的敏锐洞察能力和创新精神。

②营销战略方针目标：首先要明确营销战略方针，清楚房地产企业旗下项目的发展方向及房地产企业整体的发展方向。然后要制定营销战略目标，目标应包括总目标和具体的目标体系。总目标一般为以三年为期限，针对三年内市场环境做分析、预测和评估，从而确定营销战略总目标。以总目标为基础，将总目标细化为一系列定性或定量的指标，就组成公司目标体系。

③营销战略措施：通过新品牌入驻、市场选择、经营资源分配、设备投资、组织调整、人力资源安排等举措，保障营销战略方针的实现。

## （2）组建专业化营销团队

完整的营销团队主要包括三大职能——市场、策划与销售。针对营销团队的三大职能，房地产集团应分别组建市场分析小组、营销策划与文案撰写小组和商户销售和售后服务小组，三个小组共同组成完整的营销团队。对于这三个小组应明确划分职责任务，形成协调互动的机制，如图 3-4 所示。



图 3-4 营销团队构成

中小型地产集团在专业化营销团队的建设上，应当从内部外部两手抓，两手都要“硬”。在内部，公司在结合员工兴趣和能力的基础上，筛选一小部分人进行专业培训，由高层领导直接带队开展活动；在外部，注重相关人才的引进和人才引进后的各方面保障。具体操作如图 3-5。



图 3-5 营销团队构建过程

### （3）顾客多维度体验感提升计划

中小型地产企业在关注顾客情景体验的同时，应着力提升顾客对于功能、情感和社会的体验，如下图 3-6 所示：

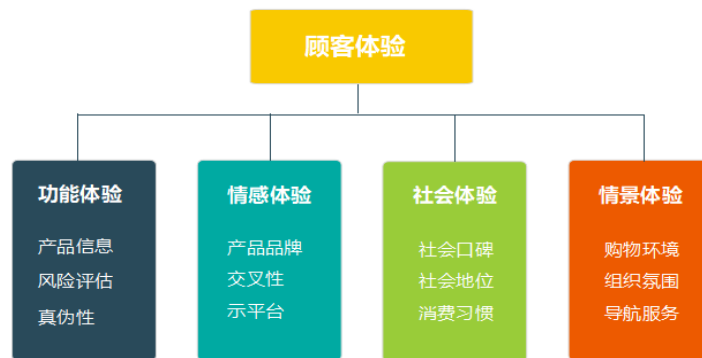


图 3-6 顾客体验维度

## （四）创新企业发展模式

房地产行业的发展是一把双刃剑，既可以促进我国的经济快速发展，同时，也给我国带来了一定的社会问题。由于中小房地产企业大都是地方性企业，因此，中小房地产企业要想实现长远地发展，就需要提前做好战略改革创新

备。中小型房地产企业可通过在发展过程中，抓住改革机遇，以企业改革为主，抢占房地产市场为辅的方式来实现企业的改革发展。

首先，为了实现企业的改革发展，中小房地产可以寻找合作，与其他企业进行联合开发，在建设过程中寻找商机，实现合作共赢的局面。如中小房地产企业在开发过程中，可以依据当地的环境、经济等要素，找到适合区域经济发展的商业类型，寻找合作商，这样既能解决融资困难，又可以避免因缺乏客户而导致房源过剩的现象。

其次，中小型房地产企业在发展过程中，应抓住城镇化发展的机会，努力创新自身的建设技术，保证房产建设技术的先进性。在新型城镇化的大背景下，主要中心城市郊区的新城镇建设，特别是能提供高端生活方式的，融合现代服务业背景下产城融合，休闲度假和第一居所融合的新城镇建设，高质量城区的建设是未来的大机会。此外，中小型房地产企业也需要将打造具有中国特色的城镇作为目标，对城市运营进行研究，从而找到有价值的信息，将其渗入到房产建设中来，在完成新型城镇化建设的同时，也可以保证新型城镇化的整体发展。

最后，致力于提高高质量生活方式的主题地产。正如前面所述，高端的教育、医疗健康、旅游度假、养生养老地产满足了人们差异化的，不断升级的消费需求，这些产品得到了各地政府的欢迎，得到了消费者的欢迎，实现了多方面的共赢，应该得到大力的发展。

## 四、甘肃省中小型房地产企业战略对策

### （一）明晰市场定位

在房地产市场竞争日益激烈，市场份额有限的情况下，如何分得更多“蛋糕”的关键在于明确公司定位，寻找差异化路线。

#### 1.市场定位策略设计

中小型房地产企业市场定位应从人群定位、档次定位和形象定位三个方面展开，如图 4-1 所示。



图 4-1 中小型房地产企业定位策略

#### （1）人群定位

中小型房地产企业可根据所售楼盘不通过来定位目标客户，例如自开放二胎以来，我国人口数量增加，房地产企业可于中小学、医院大型公共设施旁边建设居民住宅楼，将目标人群定位为有孩子的夫妻。

#### （2）档次定位

中小型房地产企业应以打造中独特的自身定位。这样的档次定位首先符合旗下住宅类型分布；其次符合集团整体发展定位；最后如此定位获利高，有利于促进集团的发展。

#### （3）形象定位

房地产企业可根据市场要求并结合实际情况，例如其形象可定位为“养老型公寓”、“豪华别墅型住宅区”和“单身公寓型住宅区”。



## 2. 定位策略的保障

### (1) 洞察环境变化

环境决定着企业是否具有发展的空间和条件。微观环境和企业紧密相联，直接影响企业为目标市场顾客服务的能力和效率的各种参与者，主要有企业本身、供应商、顾客、竞争者和公众等因素；而宏观环境是对企业的生存发展造成机会和产生威胁的各种社会力量，主要有人口、经济、自然等因素。针对汇胜购物，需重点关注两个环境的变化，即地产企业所在城市发展动态和所在区发展情况。

在“一带一路”的背景上，甘肃省面临着前所未有的机遇也面临着前所未有的挑战。中小型房地产企业能否在这其中发现机遇，需要高层管理者敏锐的洞察力和商业思维。目前甘肃省城市人口流动有两个趋势：水平高的年轻人流到北上广和水平低的年轻人流到二三线城市，这无疑对公司的人员招聘造成了影响。因此企业在进行定位设计时要考虑这一问题。

### (2) 塑造市场竞争差异化

竞争的环境下，企业必须未战先算，考虑企业的历史、企业的资源、企业的独特能力方面，运用分析和研究的辩证思维和识别能力，确定企业的消费价值和竞争策略，同时要了解同类企业的现状，做到知己知彼。

### (3) 深入了解顾客

中小型地产企业的目标人群不同意味着要了解不同人群的消费心理和行为特征。消费心理制约和影响消费行为，图 4-2 表示了一般消费者行为过程。根据 Maslow 的需求层次理论，消费者的需求在购买动机的直接引导下才可能变成事实上的购买行为。在影响消费行为的诸多心理因素中，需求和动机占有特殊地位，与消费行为紧密联系。需求经一定的激励因素作用产生购买动机，动机在一定驱动因素作用下产生消费行为。

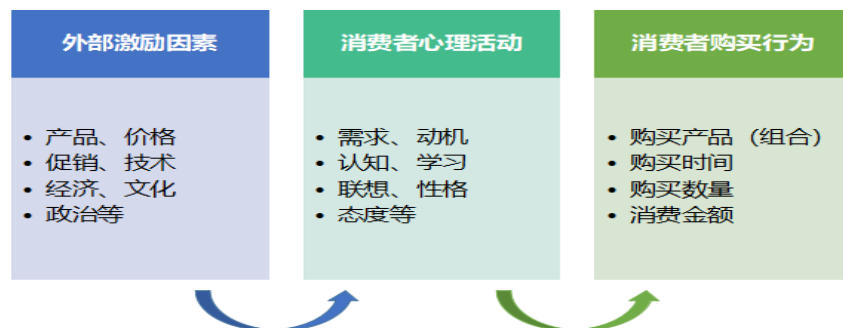


图 4-2 一般消费者购买决策过程



因此，面对不同喜好偏向的顾客，各中小型地产企业需要打造自身独特的品牌魅力。

## （二）控制开发成本

为了加强中小型地产企业的成本管理，降低消耗，提高企业的经济效益，根据有关规定制定符合企业实际的成本管理制度。成本管理的基本任务是：通过预测、计划、核算和分析，正确反映经营成本，促进集团各部门加强管理，寻找降低成本，减少消耗的途径，提高企业的经济效益（马英娟，李相贤，2012）。

成本控制的过程中要综合考虑各方面目标，成本目标不是孤立的，它只有与质量目标、进度目标、效率、工作量要求、资源消耗等相结合综合考虑才能有价值。不能一味强调成本控制而忽视了其他目标的实现，在项目实施过程中，成本控制必须与质量控制、进度控制，合同控制同步进行。房地产项目的成本控制是贯穿于整个房地产开发实施过程，包括整个房地产开发建设及销售过程中的所有费用。在成本控制中，要对房地产项目结构内的所有子项目或单项工程的费用实施控制，防止只重视主体工程项目成本，而忽视其他项目的成本控制；要对具体的房地产项目费用组成实施控制，防止只控制建筑安装成本，而忽视设备和器具费用的控制；要对所有合同的付款进行控制；要对成本数量进行控制，对费用发生的时间进行控制，以满足资金使用计划的要求。

在材料采购环节和施工环节中加强对材料质量和施工质量的管理，一个环节对低成本追求有可能导致企业支付更高的成本代价，同时控制施工过程中产生的不必要成本；在销售过程中，快速销售以加强资金的回笼，加强应收账款的管理，降低销售、管理和财务费用；销售完成后要及时总结，建立和完善成本管理制度；实施产品系列化、标准化的开发方案，实现快速周转，大幅降低成本和费用。这样，以总成本领先竞争对手，可以形成企业的比较优势。

通过大规模工业生产的方式进行房屋主体建设，这不仅提高住宅质量，降低成本，还能够大幅度降低单位建设能耗量，实现低碳环保。

### 1.提高全员成本管理意识、加强制度建设

成本管理水平不高，最主要的原因就在于成本管理意识不到位。成本管理的意识还停留在房地产暴利时期的水平，致使成本管理意识淡薄，成本管理制度

度缺失或流于形式。目前，在各项成本高企竞争激烈的形势下，房地产企业提高成本管理水平，就是提高利润率，这是在残酷的竞争中能够生存下来的关键。因此，房地产企业必须提高成本控制意识，并在企业成本管理中，建立一套全面覆盖、有效实施的成本控制制度，落实成本控制各个环节的责任，做到事前有指标、事中有控制、事后有考核。靠良好的成本管控意识及有效的成本管控制度，可以把总成本控制在企业可承受的范围内。

## **2.严控销售费用总量，建立推广效果奖惩机制**

销售费用方面，中小型地产企业要根据项目业态及销售额，提取一定比例的销售费用，设定销售费用限额，并在销售费用各个功能如咨询费、推广费、销售佣金等功能方面进行分配，将这些费用与相关单位等工作效果与实际销售效果进行挂钩，并制定相应的推广效果考核办法。销售费用支出后要定期进行考核，费用花出去，没有达到预期效果的情况要及时查找原因，对于因市场原因导致的要适时调整销售策略，对于因销售部门及合作单位自身原因导致的，要建立适当的奖惩机制。严格控制销售费用的使用总额及效果，对于长期不能满足销售推广需要的合作方要有清退机制，只有这样，销售费用才能在控制总额的同时达到推广效果。

## **3.加强成本核算，变事后反映为事前有指标，事中有控制**

第一，要建立健全全面预算制度，项目总体的成本及项目年度的成本总额都要有比较详尽的预算，预算要层层下达，责任成本落实到各个部门，落实到个人。第二，要建立成本定期汇报分析制度，成本核算部门不能只是一个已发生成本的反映部门，应将已发生成本与总体预算及月度、年度成本预算目标进行对比，定期召开成本分析会，分析成本节约及超支原因。对于有效控制成本的管理方法要坚持及推广，必要的要形成制度，对于成本超支的，要找出原因，改进成本控制方法，形成事中控制成本的有效机制。第三，要推进信息化管理，以前成本核算管理粗放与信息化不足有较大关系，由于信息化不足造成各部门成本数据相互割裂、数据不共享，数据标准不统一，过程中对某项成本分析取数困难或不同部门出具的数据分析结果不一致，导致成本控制是否有效无法确定，成本控制水平裹足不前。目前，由于互联网的快速发展，基于互联网的成

本管理平台已趋于成熟，房地产开发企业要尽快建立基于互联网的统一成本管理平台，便于自身的成本核算、反映及决策分析。

#### 4.建立有效的成本控制考核机制

有效的管理制度必须要有考核奖惩机制，才能得到执行，成本管理也是如此。中小型房地产企业在建立健全各项成本管理制度时，也要建立健全责任成本考核机制。至少每年要根据成本实际运行情况与年度预算情况进行对比，根据公司考核制度规定，对各部门责任成本控制情况进行奖惩，做得好的要进行奖励，做得差的要进行处罚。只有建立健全成本考核机制，才能调动各部门实施成本控制的积极性，成本控制才能落到实处，成本才能切实降低。

### （三）探索产品差异化

经济在发展，生活水平在提高，需求在变化。如何满足这种变化的需求并创造新的需求是房地产产品设计的要求和出发点。在设计过程中研究，掌握并应用新技术新产品提高科技含量，以满足市场需要，创造新的需要和创造新的市场，唯其如此才能赢得顾客和市场。不过，那些过分豪华、超前的新技术或者与产品定位不协调的新技术应用不是开发商应追求的目标（马英娟，李相贤，2012）。

产品差异化是中小房地产企业应对市场竞争的重要战略之一，所谓产品差异化，是指企业在其提供给顾客的产品上，通过各种方法造成足以引发顾客偏好的特殊性，使顾客能够把它同其他竞争性企业提供的同类产品有效地区别开来，从而达到使企业在市场竞争中占据有利地位的目的。因此，在房地产行业竞争中，中小型房地产企业可对单一产品或单一项目的设计创新，例如户型创新、外立面创新、围墙式样创新等。具体而言，可以从户型设计、环境营造、建设智能化小区等几个方面做出努力。中小户型面积一般在60~90 m<sup>2</sup>，大部分开发商的设计是两室两厅，没有地下停车场，对工薪阶层而言不够实用；因此可以设计为三室一厅，小区做地下停车场，小区地上就可以放置一些儿童娱乐设施。提供精装修，采用无污染的环保型装修材料达到环保的目的。智能化小区不应仅停留在概念上，更多的是考虑客户实用性，因此设计安全防范、管理监控、信息网络三大系统。宽带入户作为基本设施，还应包括水、电、气远程抄收等

系统。家庭安防报警系统应避免红外报警过于敏感的缺点，设计门窗磁报警、紧急求助报警、燃气泄漏报警、火灾报警等必要系统，降低了操作的复杂度，也节约了住户的成本。

#### **（四）构建企业联盟**

随着经济和社会的发展，房地产企业间的竞争日趋激烈，中小型房地产企业要想在多变的竞争环境中拥有一席之地，必须善于利用各方面的力量，增强自身实力。而当今企业间的竞争已不再是传统的纯粹自利意义上的竞争，而是强调双方皆有收益的竞合( co-opetition)，即企业间既有竞争，又有合作。传统的企业间竞争是一种你死我活的对立竞争关系，而当今企业间的竞争是相互作用的，企业间形成一定程度的依赖关系。

中小房地产企业可以开拓合作竞争或协作竞争的新路子，市场经济下，竞争与协作是不可分割地联系在一起。没有竞争，就没有活力；没有合作或协作，竞争也失去了意义。合作与协作是个发展趋势，从追求独家利润到互惠互利，从独赢模式到双赢、多赢模式，这个趋势非常之明显。例如中小房地产企业之间形成战略联盟，这里联盟的概念不是企业联合在一起共同操作一个项目或是搞企业兼并，而是在投标过程中维持一个共同的竞争价格，形成价格联盟。这样一来，在土地价格投标过程中可以使这块土地的价格最终停留在一个固定价格水平而不是越拍越高。与此同时，企业总是在一定的环境中进行生产和经营，而环境的多变性决定了企业必定面临一定的风险。当今的环境变化速度越来越快，而且日益复杂，因此房地产企业所面临的风险也越来越大，多个中小房地产企业联合，可以获得了与大型房地产企业相抗衡的资本，从而缓解中小房地产企业融资能力差的弱点，降低企业的经营风险。因此小房地产企业可以利用各自的优势资源，共同开发一个或多个项目，促进共同发展。并且在联合开发的过程中，各中小房地产企业可以实现优势互补，增强自身的综合实力。企业战略联盟可以很好地将生产同类产品的企业联合起来，增强产业的集中度，扩大生产规模。

#### **（五）强化人力资源管理**

房地产项目开发涉及的环节多、部门广，而每个环节都需要在专业人才的指导下才能完成，每个部门都需要专业人才。因此，加强人力资源管理，引进人才并培养人才，促进企业可持续发展是至关重要的。权威机构的研究表明，越有能力的人越注重事业的发展，而追求事业发展的人才容易与企业的追求和利益保持一致，对企业的贡献是最大的，因此，中小房地产企业需下大力气做好选人、育人、用人、留人工作。

## 1. 优化人才选拔制度

### （1）建立完善的工作说明书制度

明确员工的工作内容、任职资格、晋升渠道、上下级关系等工作信息，并依据工作说明书选拔合适的人才。

### （2）开拓多元化招聘渠道

内部人才选拔和外部招聘相结合，引进外部的人力资源，新员工会带来不同的价值观和新的思路与工作方法，而且外部挑选的余地很大，能招聘到许多优秀人才，可以节约大量内部培养费用，在无形中给原有员工形成危机意识，激发其斗志和潜能，从而实现“鲶鱼效应”，共同进步。；中小型房地产企业每年可以根据实际情况，招聘应届大学生，招聘工作需提前规划以提高招聘的效率和效果；建立企业特色人才库，企业可建立后备人才库以及一系列系统的人才评价体系，做到总公司充分了解分公司重点人才，为后续人员调配夯实基础。

## 2. 打造企业的“人才池”

战略人力资本管理的目的在于：建立与战略相匹配的组织能力，高效推动战略执行。由于岗位是组织权责分解的最小单位，人才是组织实体最小的单位，因此企业应从组织-岗位-人才三个角度分析并提升企业的组织能力，当三者达到平衡时，组织能力与发展战略最为匹配。在此基础上，基于“TOP”模型<sup>1</sup>，制定员工职业生涯发展规划和人才储备计划，减少人员流失和人才储备所带来的巨大成本与风险。如图 4-3 所示：

<sup>1</sup> “TOP”模型中，T代表“人才”（Talent），O代表“组织要求”（Organization needs），P代表“岗位”（Position），其主要目的在于建立与战略相匹配的组织能力，高效推动战略执行。“TOP”模型有效地将员工个人的职业生涯发展与企业的战略目标联系起来，有利于打造促进集团发展的人才储备体系。



图 4-3 职业生涯发展“TOP”模型

(1) 才能 (Talent)：做好招聘选拔工作，基于企业的需求，制定合乎企业发展需要的招聘计划与甄选标准，招募满足企业需要的人才，并充分利用其才能；

(2) 组织要求 (Organization needs)：基于房地产行业和集团公司对于员工提出的要求，创造员工的职业发展空间，并依据员工自身的发展需要，设计具有针对性的组织培训工作；

(3) 岗位 (Position)：根据不同岗位的发展要求，设计基于岗位的员工职业发展路径。

依据“TOP”模型中的三要素分析，中小型房地产企业可以为核心员工搭建混合网状式职业生涯发展路径，一方面减少人员流失，另一方面为企业培养核心人才，继而构建企业内部的“人才池”，如图 4-4 所示：

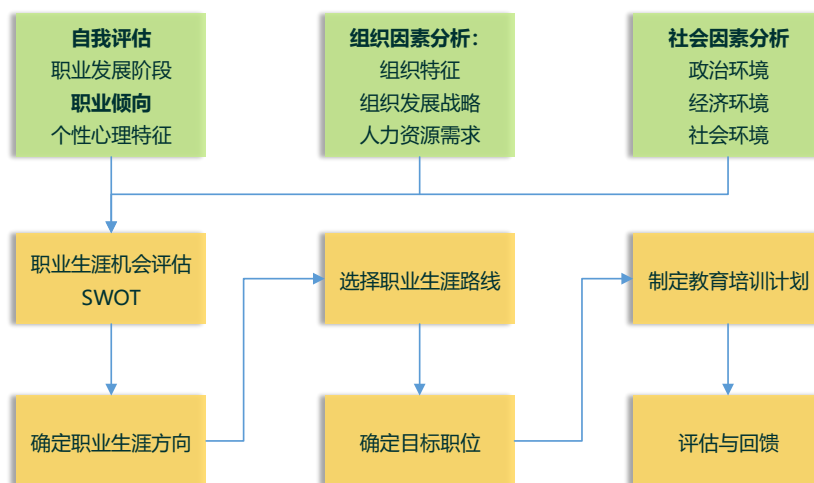


图 4-4 中小型房地产企业职工职业生涯规划路径图

### 3.加强人岗匹配机制

一般而言，在企业未建立对某些工作的内容和任职资格的精确描述时需要进行工作分析，各部门应该包括哪些工作内容，具体设置哪些岗位，各岗位的特性性质与职责、涉及的工作细节、对员工资质和行为方面的要求等，都需要通过工作分析来梳理、明晰；对于已经设立的岗位，随着企业环境、技术手段、社会需求和企业战略的变化，其工作内容也会不断地变更，原有的工作描述因此变得不准确或过时，这时也有必要进行工作分析。比如企业在组织结构调整后，一些岗位的管理幅度较之前明显增加，工作内容、工作关系也相应发生了变化，岗位对胜任能力的要求相应也有所不同，此时应及时进行工作分析以实现岗位说明的动态调整。结合部门对于人才的要求，实现人岗匹配、专人专干。

### 4.建立长效培训机制

员工培训的根本目的就在于让员工能胜任职位的要求和获得职业发展，因此，培训必须因地制宜、因材施教，对企业内不同层次、不同群体的人力资源，所安排的培训应具有不同的侧重点。从公司内部员工培养入手，以人才测评与业绩考核相结合的方式，将业绩考核指标量化，通过内部培训与外部学习相结合的方法分层次进行培养，形成阶梯晋升制，使组织的成长与员工的成长同步，鼓励员工积极进取、追求成功。与此同时，对引进的人才进行定期或不定期的培训，拓宽他们的知识面，使其成为既具备房地产经营相关的专业知识和实践经验，又具备市场营销、财务分析等方面知识的复合型人才。

(1) 高层管理人员，重点在于创新精神、思维拓展、决策管理的培训；

(2) 中层管理人员的培训包括特定知识技能培训、新知识培训、管理技能提升培训、综合素质的提高性培训等；

(3) 基层员工的培训，以具体操作、技术能力的培训为重点。针对企业不同员工的培训需求与员工的工作说明书，结合集团自身的发展特点，新员工入职和岗前培训、员工上岗后的适应性培训、员工转岗培训等，都应有不同的侧重点，以此提高公司各类人员的工作能力和工作水平。将企业培训机制与员工职业生涯发展结合起来，设计动态的培训体系，把公司最终打造出“学习型组织”。



## 5.完善科学晋升机制

员工会根据对周围环境的判断，选择符合自己兴趣的发展目标，估计这一目标实现的可能，然后决定自己努力的方向与程度。由此可看出，每一工作岗位有相应的要求，只有符合条件的人员才有进入这一岗位资格；同时，每一个人也在根据工作岗位的特性、报酬等，结合自己的兴趣、特长和个人发展机会等进行选择。也就是说，只有岗位符合个人的职业发展目标，他才会去选择某一岗位，此时，合理明确的企业晋升机制对于员工职业生涯至关重要。

## 6.构建基于绩效的薪酬体系

员工的薪酬与其期望薪酬是否匹配是该员工与岗位是否匹配的一个决定因素。不管是员工的薪酬高于期望薪酬，还是员工的薪酬低于期望薪酬，都不能算匹配。因此根据企业自身的实际情况，设计合理的薪酬管理制度，通过构建人性化的管理、改善工作环境等方式来提高人才对企业的满意度与忠诚度，最终留住人才，减少人才外流至关重要，合理的薪酬体系如图 4-5 所示。薪酬方案应具有内部公平性和外部竞争性，其中，内部公平性要特别强调岗位价值和个人绩效，将员工的收入与岗位职责、工作业绩和实际贡献直接挂钩。合理有效的薪酬方案能在企业内部形成良好的公平竞争氛围，营造一种积极向上的风气，对员工起到良好的激励作用。

(1) 遵循绩效评价的原则，依据不同岗位的实际明确绩效考核的内容、主体、方法和周期，将绩效结果和员工薪酬相结合，促使员工个人目标和组织目标的一致化，做到赏罚分明；

(2) 采用多重激励模式。对于员工工作的激励作用不仅仅限制在物质层面，而且包括领导和组织的认可、外出培训、挑战性工作、工作丰富化等，都可以促进员工的创造性和积极性。



图 4-5 薪酬福利体系



## 五、总结与展望

本研究通过对甘肃省典型中小型房地产企业战略、管理等各个方面的分析和研究发现，在甘肃省房地产企业市场绩效方面，随着省内房地产业的飞速发展，无论从拉动居民消费，加快城镇住宅建设，促进城乡居民就业，增加地方财政收入等方面都为国民经济增长做出了巨大贡献。但在取得成绩的同时应该看到，中小型房地产企业规模相对较小，规模经济水平偏低，在日常经营过程中还存在着很多问题亟待解决，比如部分企业战略定位不明确、管理方式落后、员工人才匮乏等。通过文章的分析可以看出，既要通过制定合理的企业总体战略，明晰市场定位，保证甘肃省内中小型房地产企业的高速、有效运行；还需要控制开发成本，通过探寻差异化产品以及与其他中小型房地产企业构成企业联盟的方式，从而进一步提高甘肃省中小企业的行业竞争力。

未来随着越来越多的中小房企在发展中明确了自己的企业发展战略，从实证角度来验证和总结不同企业发展战略对中小房地产企业的实际效果，有助于具体中小房地产企业在实践中制定并实施其发展战略。并且房地产产品自身的特性：地理区位差异、整体规划、户型特色、景观差异、品牌差异等差异也会导致中小型房地产企业产品差异化（韩立刚，2009）。

本研究的创新在于通过较为全面的各项数据分析结合实地调研的方式，客观的揭示了甘肃省中小型房地产企业的发展状况。分析得出甘肃省中小型房地产企业现存问题，并探索其发展之路，提出针对甘肃省中小型房地产企业的优化建议与措施。本研究不仅站在中小型房地产企业发展的角度，也从绿色环保的角度出发，为中小型房地产企业提出建议，最终目标实现全社会各方的多赢。本研究也存在不足之处，由于精力所限，文中部分内容研究不够深入，部分指标选取也不够全面。本研究仅是在此方面做出了一次有益尝试。随着甘肃省中小型房地产业不断的发展，发现并解决更多的实际问题有待于相关主管部门和社会各方专家共同努力。

## 参考文献

- [1]陈丽. “绿色低碳”——房地产发展之路[J]. 城市开发, 2009 (24): 19.
- [2]高文静. 浅谈中小房地产企业发展中存在的问题[J]. 科技资讯, 2012(27):168.
- [3]韩立刚. 甘肃省房地产业组织研究[D]. 兰州交通大学, 2009.
- [4]康一竹. 新经济常态下的中小房地产企业战略转型之路[J]. 中小企业管理与科技, 2017 (11): 19-20.
- [5]孔志强. 中小房地产企业发展思路探析——以杭州市中小房地产企业为例[J]. 经济师, 2014 (5): 267-267.
- [6]陆彦. 中小房地产企业发展战略研究[D]. 上海交通大学, 2015.
- [7]李相贤. 甘肃宝盛房地产开发公司发展战略调整研究[D]. 兰州大学, 2011.
- [8]马英娟, 李相贤. 甘肃中小房地产企业发展战略调整对策分析——以兰州企业为例[J]. 长江大学学报: 社会科学版, 2012, 35(1): 79-81.
- [9]邵继红, 何海丽. 新形势下中小房地产企业战略转型研究[J]. 湖北大学学报: 哲学社会科学版, 2015, 42(5): 121-125.
- [10]王子英. 房地产企业财务报告分析与评价——以万科为例[J]. 中国集体经济, 2019(01): 137-139.
- [11]张毅. 浅析房地产行业的发展现状及未来[J]. 北方经贸, 2019(02):133-134.
- [12]中房报绿色地产研究中心. “新时代”下绿色建筑发展——2017 房地产绿色发展现状综述 [N].中国房地产报, 2017-12-11(T05).