

# 流程管理在房地产企业开发中的应用探索

■关东旭

(四川同泰置地有限责任公司, 四川 成都, 610074)

## 一、引言

随着我国社会经济的发展,我国房地产企业也在不断强化企业内部的各项管理,加强对企业项目的立项审核和具体执行工作,降低房地产企业面临的风险,提升企业的核心竞争力,为企业创造更多的经济价值。但是,从目前房地产企业执行的流程管理来看,还存在一些问题。在项目立项阶段,房地产企业的立项程序不够明确,企业的决策机构设置缺乏合理性;在项目设计和规划阶段,企业在项目方向设计和内容规划方面的参与度不够,对具体的招标环节缺乏有效的部署;在项目施工阶段,企业缺乏对施工过程的有效监督管理,执行的质量建立流程不够完善;在项目验收阶段,企业执行的各验收环节不够清晰,导致验收过程手续繁复,成本过高,在交接阶段的权责划分也不够分明。

房地产企业优化流程管理对提升企业的管理水平、促进企业可持续发展具有重大意义。科学的流程管理可以有效降低企业流程运转的时间成本和管理成本,增强房地产企业的核心竞争力。在优化流程管理的过程中,房地产企业对开发流程各环节进行科学、合理的调整,能够有效提高流程的执行效率与企业各项资源的利用效率。

## 二、流程管理在房地产企业开发中的问题分析

### (一) 项目立项程序不够明确,公司决策结构存在不合理

目前,部分房地产企业在流程管理中的项目立项环节程序不够明确,企业管理层、治理层决策结构存在明显不合理,主要体现在以下两个方面:一方面,企业项目立项程序不够明确。房地产开发企业的项目开发是从项目立项开始的,但是部分企业在项目立项环节执行的流程不够明确,相关权责划分不够分明,未对具体的项目负责人及应当执行的流程进行明确,导致项目在立项阶段面临着较高的执行风险,可能会导致后续流程也无法顺利执行。另一方面,企业决策结构存在不合理。房地产企业在项目立项环节由于企业本身决策结构缺乏合理性,企业在立项阶段更多是由企业管理层和治理层进行决策,同时,之后项目的立项还会涉及更多的

细节,需要企业各部门的有效配合才能顺利进行,因此单一的企业层面决策结构可能导致项目无法顺利开展,或者具体实施起来难度较大,导致房地产企业面临较高的风险。

### (二) 项目设计方向和内容规划参与度不够,招标环节缺乏部署

目前,在房地产企业应用流程化管理过程中,企业对项目设计方向及内容规划上的参与度不够,在招标环节缺乏有效的规划和部署,导致项目开展遇到很多阻碍,主要体现在以下两个方面:一方面,房地产企业在项目设计阶段缺乏积极向上的有效规划和内容上的准确制订。企业项目的开展应当从企业实际情况出发,但是目前部分房地产企业在项目设计阶段没有充分考虑实际情况对整体项目设计的影响,也没有对项目进度及执行情况进行具体的分析和确定,导致企业设计的项目进度无法按时、准确地完成。另一方面,部分房地产企业在项目招标阶段没有体现出流程框架的关键节点和关键部署。部分房地产企业照搬其他企业已经成功的流程管理案例和经验,没有从企业自身实际情况出发,没有做好招标策划,只是被动地跟着施工现场的需要进行安排,导致企业在招标环节缺乏有效部署。部分房地产企业没有及时、妥善地制订招标计划,对影响招标的因素也缺乏全面综合的考量,导致招标工作无法顺利进行或者不能达到较好的招标效果,使招标过程流于形式,从而对项目的进度和成本的控制造成不利的影响。

### (三) 项目施工过程中缺乏有效监管,质量监理流程不够完善

房地产企业在开发过程中遇到的核心问题就是项目施工过程中缺乏有效的监督管理,执行的质量监督管理流程不够完善,导致项目施工效率偏低,无法积极推动项目的开展,主要体现在以下两个方面:一方面,项目施工过程中缺乏有效的监督管理。部分企业执行的施工流程是从中标之后才开始的,主要负责项目实施进度的是项目的监理,承担着管理项目实施进度的重要责任。目前,大部分房地产企业在项目施工环节缺乏有效的监督管理,过分依

赖监理或者监理权力过大，这既可能导致贪污腐败的情况发生，给企业带来严重的经济损失，又存在监理对甲方管理意图领会不清晰、忽视施工过程中的成本管控工作的现象，导致管理精细化程度不够。另一方面，企业当前执行的质量监理流程不够完善。质量监理对项目施工和企业发展起到至关重要的作用，目前，部分房地产企业执行的质量监理流程内容复杂，涉及环节较多，导致质量监理工作实施较为繁复，这不仅增加了企业的施工成本，而且使得施工效率无法得到有效提升。同时，在大数据时代提升工程管理质量已经是房地产企业必须面对的课题。传统的决策数据缺失或不及时，导致企业决策更多依赖管理者的经验，会出现经验主义的错误。

#### （四）项目验收环节不够清晰，交接环节权责不分明

房地产开发企业在项目验收管理环节不够清晰，相关交接手续不够规范，权责划分不分明，导致验收环节时常面临延期的情况，主要体现在以下两个方面：一方面，企业项目验收环节手续不够清晰，导致后续阶段出现较多的问题。一般房地产企业的项目验收阶段都是由施工承包方发起的，由施工承包方提供项目各阶段涉及各类资料，然后由房地产企业的监理对资料进行审核。但实际的项目验收环节往往涉及更多的环节，包括验收之后可能出现的后续问题，导致房地产企业验收环节面临着较大的风险。另一方面，企业在项目交接环节的权责划分不够清晰。在项目交接过程中，相关人员没有将施工承包方和房地产开发企业的权责划分清晰，导致相关项目可能面临无法确认责任人的情况，致使相关问题无法得到及时解决。

### 三、流程管理在房地产企业开发中的优化措施

#### （一）加强对立项环节的审核，科学制定企业决策结构

目前，房地产企业未在项目立项阶段建立完善的立项程序，以及企业执行的立项决策结构存在不合理等问题，导致房地产企业在立项过程中受到较多的阻碍，增加了项目立项阶段的风险。企业应当加强对立项环节的审核，科学制定企业决策结构，具体可以通过以下几个方面进行考虑：第一，企业应当加强对项目立项阶段的审核。项目立项在整个项目流程管理中属于启动阶段，是使整个项目顺利开展的重要牵引力。该阶段的进行情况会直接影响项目的实施效果。第二，企业应设立科学合理的项目立项单位，优化项目决策结构。企业可以转变传

统的以企业管理层和董事会为立项主要权利单位的模式由企业市场部门来进行立项主导。市场部门对市场进行充分的调研，可以立足实际市场需求角度提出项目立项建议，这样既能满足市场的需求，也能提升企业的核心竞争力，为企业管理层和董事会后续作出立项决策提供坚实的基础。第三，企业应当建立专门的项目开发部。企业可以引入更多专业、优秀和有充足经验的人员加入项目开发部，提升项目开发部的专业性，提高工作效率。项目专业部通过加强对市场需求的调研和对土地属性和价值潜力的分析研究，建立适宜的产品模型，进行投资测算分析，为企业设计出更加符合市场需求及企业发展需要的项目，进一步优化项目立项阶段的流程管理，提高立项阶段的效率。

#### （二）优化项目设计流程，整合和简化招标流程

目前，房地产开发企业在项目设计与招标阶段的流程管理还有待进一步优化，企业应当加强对项目设计阶段的流程管理，进一步整合和简化招标流程，提高项目设计与招标阶段的效率，具体可以从以下几个方面进行考虑：第一，在项目设计流程中设定“时间轴”的管理模式。在“时间轴”管理模式下，房地产企业可以进一步明确在项目设计阶段可能涉及的几个时间节点，然后根据时间节点对项目设计工作进行内容控制，进一步加强设计阶段的内容部署。企业通过“时间轴”管理模式可以掌控整个项目开发过程中各个阶段所需花费的时间，强化项目各流程进度的总体把控。第二，加强对项目设计阶段的细节把控。项目设计流程中所涉及的内容贯穿整个项目流程，因此企业应当加强对项目设计内容的细节把控，避免在后续施工环节由于前期设计的不周全出现严重的项目管理问题和资金管理问题。项目设计工作在项目开发中非常重要，企业应在项目定位、产品解决方案形成与产品战略的基础上进行产品策划，最终按设计流程完成产品设计及管理，使产品设计过程环环相扣、紧密联系，确保产品解决方案成果落地，使产品在市场上立于不败之地。同时，企业应当对当前执行的招标流程进行整合和优化，既要保证招标流程严谨、规范，又要尽量减少不必要的环节，保证招投标双方的高效工作。企业可以将招标流程涉及的工作进行分配，提高招标工作的完成效率和完成质量，进一步推动项目的顺利进行。

#### （三）加强对施工阶段的监督管理，标准化质量监理流程

目前，房地产企业在项目施工阶段的流程还有

待进一步优化。企业缺乏对施工阶段的有效监督管理，导致房地产企业在项目施工环节的效率偏低，施工质量无法得到有效保障。企业应当加强对施工阶段的监督管理，将质量建立流程进行标准化制订，具体可以从以下几个方面进行考虑：第一，企业应当将传统的由个人担任项目监理的情况转变成以工作组的形式开展监理工作。该方式的主要目的是将企业项目实施阶段中涉及的项目总监和监理这两个关键性的职位进行权责分化，避免企业在施工阶段由于个人监理权力过大而出现贪污腐败的现象，以进一步提升企业对项目施工阶段的监督管理水平。第二，企业应加强项目施工阶段项目总监和项目监理的权责划分。在项目实施阶段，需要项目总监和项目监理共同配合，顺利开展施工工作，而这二者之间又是相互制约的关系。因此，企业应当加强对二者的权责分离工作，避免二者在施工阶段由于权责划分不清晰出现争权或者互相推诿的情况。第三，制订标准化的质量建立流程。房地产企业应当加强对施工阶段的质量审核，进一步提升企业对项目的管理能力，增强企业的核心竞争力。企业应将当前质量监理流程中涉及的内容和流程进行简化，去掉重复性的流程，化繁为简，降低企业的施工成本，促进施工阶段工作的顺利开展。同时，企业可以借助一些数字化管理设备，实现在不同类型项目上数据的收集、整理和运用，既可以借鉴成熟企业的经验，又能够通过数字化技术进行科学分析和应用，从而提高企业整体的项目开展效率。

#### **（四）优化项目验收环节的监管和控制，明晰交接环节权责**

目前，房地产企业的项目验收环节不够清晰，相关交接环节权责划分不够分明，导致项目验收环节无法顺利进行，给企业带来了较多的隐患。因此，企业应当加强对项目验收环节的监督管理，明确交接环节的责任划分，具体可以从以下几个方面进行考虑：第一，优化项目验收环节的监管和控制。企业可以通过加强日常巡检等方式优化现有的验收方式，并根据不同职能部门对不同角度的关注点进行重点验收，使最终的验收工作获得最优成效。房地产企业在验收环节面临的核心问题是缺乏后续的收尾工作。企业在强化验收环节监管的同时，需要额外添加关于项目验收后续的质量保障内容，保证在后续阶段出现的问题可以得到圆满解决，避免出现“烂尾”的情况。第二，要从签订合同阶段开始确定房地产开发企业方和施工承包方关于工程款的结

算问题，包括工程款在各阶段的结算比例和确定结算要达到的标准，分阶段对项目工程款进行结算。在项目验收之后，企业还需要留下一部分工程款作为保证金，作为后期项目出现质量问题的保证，确保施工承包方能够及时解决项目中出现的问题，否则硬扣除留下的保证金作为房地产开发企业的补偿。第三，明确房地产企业和施工承包方在交接环节中的权责划分，避免在验收之后出现权责划分不清、无法确认责任人的情况出现。

#### **四、结语**

目前，房地产企业在项目开发中的流程管理还处于不断优化和提升阶段。企业在项目开发的各个阶段都面临着流程管理上的问题。企业需要加强对项目立项阶段的审核研究，优化项目决策结构，从细节上优化项目的设计流程，将招标流程进行整合和简化，提高设计与招标效率，加强对施工阶段的监督管理，制订符合施工规划的质量监理流程，明确项目验收和交接环节的权责划分，进一步加强房地产企业的流程管理，提高房地产企业的管理效率，促进企业的发展，实现长期战略目标。

【作者简介】关东旭（1975—），女，黑龙江齐齐哈尔人，本科，中级经济师、高级采购师，四川同泰置地有限责任公司，研究方向为房地产企业经营管理。