

文章编号:1673-9469(2009)04-0099-04

基于新木桶理论的工程建设整合运营代理模式

张占录,梁兰凤

(中国人民大学土地管理系,北京 100872)

摘要:通过分析新木桶理论,解析目前我国商用工程建设代理运作过程中各环节未有效衔接之处,从运作程序和组织保障两方面进行研究,提出无缝整合的运作模式。在运作程序方面,将物业管理引入前期策划,强调物业管理的重要作用;在组织保障方面,鉴于工程建设的各个阶段所涉及专业知识不同,设计出了各阶段参与部门与职责明晰的,以期实现项目运作全过程无缝化的整合运营代理管理模式。

关键词:新木桶理论;商用工程;整合运营代理;无缝

中图分类号: F293.33

文献标识码: A

Construction integrated operation mode based on new wooden barrel theory

ZHANG Zhan-lu¹, LIANG Lan-feng¹

(1. Department of Land Management, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract: On the basis of the new wooden barrel theory, the paper presents low efficient engagements of our country business project, and proposes the seamless integrated operation pattern by studying on the operation procedure and organization. In the operation procedure aspect, property management is introduced into earlier period and further emphasized different from the former plan way. In view of the fact that each stage of project involves different professional knowledge, the departments were designed which should be related in each stage and definition of their responsibility to realize the seamless process for the whole operation of project.

Key words: new wooden barrel theory; business project; integrated operation agent; seamless

传统的木桶理论指出:决定木桶容水量大小的并非是最长的那块木板或全部木板长度的平均值,而是其中最短的那块木板,因此,要想提高木桶整体效应,不是要增加最长的那块木板的长度,而是要下功夫补齐最短的那块木板的长度。该理论已经广泛应用于企业管理、经济学和个人发展各个领域并获得了证明^[1]。但是,随着时间的推移、环境的变化,人们发现,即便木桶的“短板”得到修补,木桶中的水日积月累也会变少。经过研究发现,木桶各板块之间存在“缝隙”,是这些“缝隙”导致了“渗漏”,于是针对木桶“缝隙”问题的新木桶理论出现了。如果把工程项目当成是一个木桶,则木桶各个板块可以看作是工程建设的各个阶段^[2]。那么,利

用新木桶原理,我们得到如下启发:工程建设的各个阶段可能存在缝隙,而这些缝隙是具有隐蔽性的,但由于关系项目的成功与否,因此不容忽视,必须引起我们的足够重视^[3]。

1 工程建设中的“缝隙”解析

1.1 工程前期策划

商用工程前期策划包括市场定位和产品定位,其中,产品定位从其内容来看,又可以分为规划设计定位、施工建设定位、销售计划与实施定位、物业管理定位^[4]。项目的前期策划工作在项目初期便展开,是后续工作的整体战略规划,为后

收稿日期:2009-07-13

基金项目:教育部‘211工程’三期子项目‘中国特色的公共管理与公共政策学科平台建设’

作者简介:张占录(1964-),男,北京通州人,副教授,博士,从事土地开发整理规划、房地产经营管理研究。

续各项工作的“详细规划”提供基础和依据,因此,其策划的前瞻性、准确性、可行性与否直接影响到后期的工作。但是,在工程建设过程中,前期策划出现诸多问题,横向问题主要表现为市场定位与产品定位的矛盾:由于建设企业不重视市场调查,致使市场调查分析不深入,则以市场调查为依据的产品定位出现偏差;纵向问题主要表现为前期策划与后期各项工作之间的“缝隙”,具体体现为:

(1)前期策划与规划设计的矛盾。有的前期策划将产品档次定位为高档商务建筑,但是在规划设计时,功能设计不合理,建筑选料劣质,名不符实;有的市场定位与主力户型设计存在矛盾,例如,前期市场调查确定目标客户群为中低端用户阶层,但在规划设计时,由于规划设计者缺乏对市场需求的深刻领会,不了解对象客户群的偏好,认为越大的开间与进深越好、辅助设施面积设计过大,造成过度偏离客户实际需求和消费能力等等。(2)前期策划与施工建设的矛盾。前期策划对施工建设的定位主要是对施工工艺进行初步定位和对施工进度作初步设计。由于前期策划主导整个项目的宏观情况,对于个别操作细节可能了解不够深入、忽略具体的施工工艺的难度,则可能导致施工进度的初步设计过于乐观估计。(3)前期策划与市场营销的矛盾。前期策划中的市场定位是后期市场营销计划的基础:工程对目标客户群的定位将决定未来的销售对象。例如,前期策划中的功能定位,将成为未来营销策划卖点之一;前期策划中的形象定位,是后期市场营销项目广告成功推广的基础;前期策划中的价格定位,将直接影响后期销售的成果,即企业的收益。市场定位不准确,不仅对整个项目实施产生巨大的影响,同时 will 增加市场销售成果的风险性。(4)前期策划与物业管理的矛盾。传统的代理模式中,前期策划是建设企业(开发公司)的事,物业管理是物业管理公司的事,两者分离,导致前期策划中很少全面考虑物业管理的内容,缺乏全局统筹,容易给后期物业管理造成困难。例如,前期策划中关于物业管理费用的控制范围的设定和后期物业管理的实际费用情况偏离较大,物业管理概念定位与后期实际物业管理相矛盾等。

1.2 规划设计与施工建设

工程建设中的规划设计与施工分离有利于各自专业化水平的提高;但是设计与施工的分离

也带来了很多问题。比如,设计者不了解施工工艺,场地大小、施工设备、时间气候以及劳动成本等方面的限制,在设计中未能加以考虑,从而使增加实施的难度,项目建设的成本和进度将受到很大的影响;或者施工单位经验不足,不太懂建筑设计,不能“按图施工”;此外,施工单位或工程管理部门和设计单位未能良好沟通和协调,将导致建筑物竣工后和规划设计不一致。

1.3 施工建设与市场营销

施工建设质量与市场营销直接相关。营销是“末”,而产品是“本”;营销是“术”,而产品是“道”,成功的营销是要以高质量的产品为基础的。在施工阶段,保证施工质量是保证产品质量的根本,没有优良的品质,营销推广将是一纸空文;文明施工则是展现企业形象最佳的载体。

项目施工进度直接影响销售计划与实施。销售计划内容包括楼盘进入市场的时间安排、销售手段、价格策略等。其中,楼盘入市的时间和销售价格直接受到施工进度的制约^[5]。如果是期房销售,由于项目资金的投入分时段不同,资金的时间价值不同,并且市场需求处于不断变化中,需求的不同和成本的不同导致市场销售价格也会有所波动;如果施工过程中出现问题,项目的营销计划将受到影响,如果期房未能按时交付,将严重影响到客户对本项目甚至其建设企业的整体形象。

1.4 规划设计施工建设市场营销与物业管理

工程建设过程与物业管理之间的衔接问题既是建设企业也是用户所共同面对的棘手问题。工程建设的不合理,造成物业管理阶段的问题主要有以下几个:(1)规划设计与物业管理不协调。例如,规划设计对物业情况了解不足,设计停车位不够;道路规划设计时机动车道过宽,人行路过窄,存在安全隐患;铁质材料的设计使用过多,造成物业管理时保养负担过大。(2)施工建设与物业管理不协调。例如,在设备选用与安装时不能考虑到物业管理的实际情况,位置设计不合理,造成后期物业管理困难。(3)市场营销与物业管理。在销售楼房时对物业管理做了违规的或不实际的承诺,使得业主期望值过高,但后期物业管理中不尽如意,则容易发生冲突等。这些问题大多数单靠物业管理企业自身的力量是无法解决的,问题的根源是,工程建设过程中上下衔接不当,每一道

工序质量打个折扣,累积到最后就成了大问题,而这些问题,大部分是物业管理公司无能为力的。

2 整合运营代理模式的构建及应用

根据以上分析,构建无“缝隙”的整合运营代理管理模式,从以下两方面考虑:一是运作流程,二是组织保障。

首先,从运作流程上说,整合运营代理公司应介入工程建设的各个阶段,其代理程序由开发流程决定,即从前期策划到规划设计到建设施工到销售计划与实施直至物业管理,难以改变^[6,7]。但是,通过研究各个策划阶段内部的运作程序发现:“项目前期策划在工程建设中占据极其重要的位置,如果‘失之毫厘’,则结果‘谬之千里’,随后的工作做得再出色也无济于事”,其作用可通过图 1 看出:前期策划阶段风险最大,潜在节约成本最大,如果前期策划出现问题,将会使整个项目面临巨大的风险;但是,传统前期全程策划程序却不能解决风险的累积与放大问题^[8],具体分析如下:

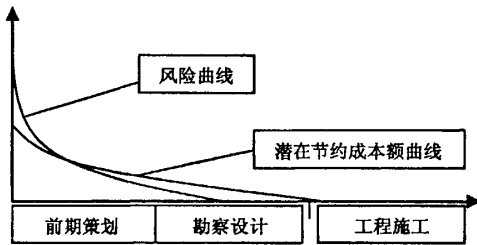


图1 前期策划在工程建设中所处的地位

Fig.1 Status of earlier period plan in real estate development

如图 2 所示,传统的全程策划是根据工程建设的流程从上至下的顺序进行的。从市场定位开始到规划设计定位到施工建设定位再到营销定位最后是物业管理定位^[9],这种策划模式是一种顺序型的策划,这种结构缺乏可靠性,累计误差会很大。然而,这种风险在事前我们无法预测,没办法预先控制,是一种事后风险,因此,传统的策划程序不够完善。为了改善运作程序,我们设计了如图 3 的整合运营代理流程,该策划流程是:从市场定位到物业管理定位到规划设计定位到施工建设定位最后到营销定位,它将物业管理定位提前,强调首先进行物业管理定位,在获得了物业管理定位以后,以物业管理定位为基准,后续各项工作都围绕其做出一致的定位设计。那么,由于策划的

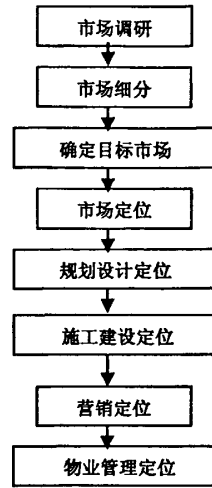


图2 传统全程策划流程

Fig.2 Traditional full-length planning flow

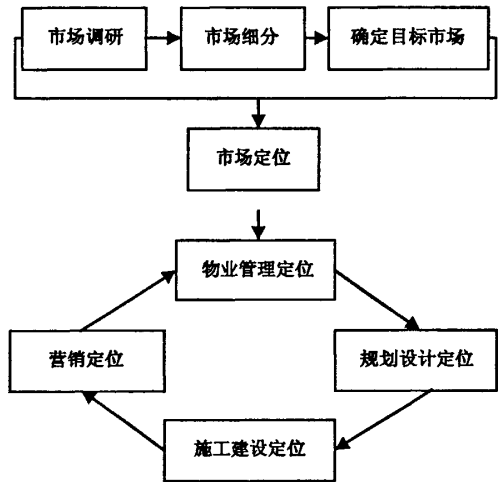


图3 整合运营策划流程

Fig.3 Integrated operation agent planning flow

第一个环节和最后一个环节首先得到考虑,两者之间的误差若估算出来,即为整个过程的总误差,这样,总误差就可以被限定,那么基于总误差等于各个阶段的误差加总得到,则各个阶段的分误差将能被控制在总误差的范围内。这种策划模式可以对整个策划的风险进行事先预测,便于制定相应的防范措施,提高风险防范能力。

除了要有无缝运作的程序以外,一个项目的成功运作也需要有组织的充分参与、沟通、合作为保障,根据各个阶段涉及的专业知识不同,以下设计了各个阶段的不同部门的参与情况,以达到

各种知识的融合,各个阶段之间自然过渡、无缝衔接,具体如下:

前期策划:前期策划部门负责市场调查与研究,找出各细分市场的潜力人口、家庭结构、收入、购房支出比例;规划设计部门对规划设计定位提出建议,如,建筑档次类型、建筑总体风格、建筑单体立面风格、建筑组团过渡风格等;施工建设部门主要提供施工可行性建议;营销部门负责推广主题、通道、销售策略及产品设计立意和要求建议;物业管理部,从物业管理的角度提出专业意见,参与项目的市场调研和产品初步定位等。

规划设计:前期策划部门负责协调规划设计与前期策划的内容,原则上,规划设计应严格按照前期策划的规划设计定位来设计,当出现前期策划的规划设计定位与规划设计有冲突时,应首先考虑规划设计修改,如果实在规划设计不能修改的,由前期策划部门负责协调决定前期策划的修改。规划设计部门负责各项功能组团的设置和空间布局;环境生态、植物配置、景点布置;建筑内部的户型及户型比例设计、建筑内部装修设计、建筑外立面的色调、线条、造型等效果设计、会所功能设置和空间分布。

施工建设:施工建设应严格按照前期策划的施工建设定位来做,当出现前期策划的施工建设定位与施工建设有冲突时,应首先考虑施工建设修改,如果施工建设不能修改,由前期策划部门负责协调决定前期策划的修改。规划设计部门负责对规划设计方案解释、协调施工建设。施工建设部门负责规划设计方案实施。做好各项工作的进度安排、配合和协调,重点抓好两个交叉,即结构与装修、设备安装与装修的交叉。物业管理部从物业管理的角度提出施工改善措施,参与监督施工质量。施工建设对后期营销起着重要的作用,但是,营销部门的参与作用并不大,关键是其他部门协调好,保证施工质量,即为后期营销提供了基础,因此,考虑成本节约问题和避免主次混淆,营销部门不建议介入此阶段。

销售计划和实施:销售计划和实施应严格按照前期策划的销售计划和实施定位来做,当出现前期策划的销售计划和实施定位与销售计划和实施有冲突时,应首先考虑销售计划修改,如果实在销售计划不能修改的,由前期策划部门负责协调决定前期策划的修改。营销部门制定销售计划,组织销售队伍,对销售人员进行系统培训。

物业管理:物业管理应严格按照前期策划的物业管理定位来做,当出现前期策划的物业管理定位与物业管理有冲突时,应首先考虑物业管理修改,如果实在物业管理不能修改的,由前期策划部门负责协调决定前期策划的修改。物业管理部对物业出售或出租后的一切管理服务,包括:房屋的保养、维修、改建、局部更新改善,房屋的装饰装修,住宅区的环境保护,公共设施的管理,治安保卫,文化娱乐等。^[10]

3 结语

本文主要分析了商用工程项目全程代理运作中存在的衔接问题,分析结果一方面从运作程序上提出改善建议。基于减少累计误差的思想,另一方面从组织协调方面提出加强沟通、相互合作的有效组织运作方式,从理论上提出了一种新的代理运作模式,但是需要在实践中检验和进一步完善。关于整合运营代理公司和经理层以及董事层三者之间的关系,有待进一步深入研究。

参考文献:

- [1] 陶长琪.信息经济学[M].北京:经济科学出版社,2001.
- [2] (美)肯尼思·阿罗.信息经济学[M].北京:北京经济学院出版社,1989.
- [3] 包亚钧,汪洪涛.房地产经济论[M].上海:同济大学出版社,1999.
- [4] YINGER, JOHN. A search model of real estate broker behavior[J]. American Economic Review, 1981(4): 591 - 605.
- [5] 周中元.宏观调控下房地产中介行业的生存和发展战略研究[J].学术论坛,2007(1):69 - 72.
- [6] 旷开萃,尤建新.房地产开发经营的工程管理研究[J].建筑管理现代化,2003(3):8 - 11.
- [7] 李恒光,王雁.成功中介必读(第一版)[M].北京:石油工业出版社,2002.
- [8] 陈洪官.房地产开发项目前期策划的应用研究[D].西安:西安建筑科技大学,2007.
- [9] GENE A. MARSH, LEONARD V. ZUMPARO. Agency theory and the changing role of the real estate broker: conflicts and possible solutions[J]. Journal of Real Estate Research, 1988(3): 151 - 164.
- [10] 乌云娜,孔晓.北京国际金融大厦的项目管理 - 一个成功的房地产开发项目[M].北京:中国水利水电出版社,1996.

(责任编辑 刘存英)

基于新木桶理论的工程建设整合运营代理模式

作者: [张占录](#), [梁兰凤](#), [ZHANG Zhan-lu](#), [LIANG Lan-feng](#)
作者单位: [中国人民大学, 土地管理系, 北京, 100872](#)
刊名: [河北工程大学学报\(自然科学版\)](#) 
英文刊名: [JOURNAL OF HEBEI UNIVERSITY OF ENGINEERING \(NATURAL SCIENCE EDITION\)](#)
年, 卷(期): 2009, 26 (4)

参考文献(10条)

1. [陶长琪](#) [信息经济学](#)[期刊论文]-北京:经济科学出版社 2001
2. [肯尼思·阿罗](#) [信息经济学](#)[期刊论文]-北京:北京经济学院出版社 1989
3. [包亚钧](#); [汪洪涛](#) [房地产经济论](#)[期刊论文]-上海:同济大学出版社 1999
4. [YINGER; JOHN A](#) [A searchmodel of real estate broker behavior](#)[期刊论文]-[American Economic Review](#) 1981 (04)
5. [周中元](#) [宏观调控下房地产中介行业的生存和发展战略研究](#)[期刊论文]-[学术论坛](#) 2007 (01)
6. [旷开萃](#); [尤建新](#) [房地产开发经营的工程管理研究](#)[期刊论文]-[建筑管理现代化](#) 2003 (03)
7. [李恒光](#); [王雁](#) [成功中介必读](#)[期刊论文]-北京:石油工业出版社 2002
8. [陈洪官](#) [房地产开发项目前期策划的应用研究](#)[期刊论文]-西安:西安建筑科技大学 2007
9. [GENE A MARSH; LEONARD V ZUMPARO](#) [Agency the ory and the changing role of the real estate broker:conflicts and possible solution](#)[期刊论文]-[Journal of Real Estate Research](#) 1988 (03)
10. [乌云娜](#); [孔晓](#) [北京国际金融大厦的项目管理--一个成功的房地产开发项目](#)[期刊论文]-北京:中国水利水电出版社 1996

本文链接: http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_hbjzkjxyxb200904025.aspx