

2018年房企年报盘点  
组织架构

## 控风险 开发商平台架构调整不停

## 组织重建始于总部

企业组织平台架构的调整正在被企业看成公司变革应对行业变化的内生动力。

与那些渴望业绩和规模增长的公司不同,万科这家头部企业似乎一直愿意在打磨组织架构平台上投入更多精力。2018年9月,万科董事会主席郁亮在万科南方区域9月季度例会上表示,在当前局势下,万科要做的四件事是战略检讨、业务梳理、组织重建、事人匹配。之后,一场从总部到各个事业部的组织架构调整开始轰轰烈烈推进。关于组织重建,万科重建的次序是“先业务后管理、先一线后总部”。总部组织重建完成后,各个事业部要进行新一轮的组织重建。

在事人匹配方面,郁亮表示,先事后人,因事设岗,因岗配人。战略决定做什么事,做什么事决定要什么人。根据能力、业绩、岗位定薪,换岗必须换薪,一年一立,保持组织的合理结构。

伴随着组织架构调整,郁亮认为“行业转折点实实在在到来了”,这次三年事业计划书的制定把“活下去”作为基本要求,战略围绕“活下去”而展开,这是最底线的战略,是“收敛”和“聚焦”的战略。今年1月底,万科公布了新一轮城市公司总换防的内部邮件。一份《关于唐激杨、薛峰、常乐、吴蓓雯职务任免的公示》的内部邮件显示,包括上海、深圳、广州、厦门、南宁在内的多个城市负责人进行大面积换防。

业内人士分析,万科当下实行新的事业合伙人机制,放弃金字塔管理结构,转变为以“人和任务”为导向的管理模式,内部考核和职级工资也将重构。

无独有偶,另一家龙头房企碧桂园从去年也开始正对总部组织架构进行优化调整。有消息显示,调整后碧桂园总部将定位13大中心、37个部门、5大事业部。据相关人士介绍,这次碧桂园总部构架调整的目标是“实现总部精干高效、区域做实做强,通过推进集团权责下放、业务流程精简、内部人才培养,提升综合竞争力”。与之前构架相比,对功能交叠类似的部门进行了有机整合,使集团在投策、财务、营销、成本、行政等重要业务板块效率更高,流程更精简。

“从精简总部入手,实现高效简洁成为龙头房企本轮调整的重要特点。”易居智库市场研究总监严跃进认为,目前从这一波开发商组织架构调整总体目的来看,大房企普遍采取“精总部,强一线”策略。本轮调整将企业总部定位为战略性中枢,减少总部冗长的决策环节,提高效率的同时,将部分职责下沉到区域,从而实现提升区域承责能力。

此外,包括保利、绿地、万达、泰禾、龙湖等第二梯队超千亿房企也在2018年开启了企业组织架构管理的调整革新。据北京商报记者粗略统计,2018年以来,披露组织架构调整的房企在行业排名前50强房企中超过半数。

从年初众多房企厉兵秣马掀起“挖人大战”,到年中曝出多家房企的“裁员风波”,再到年底高管频繁跳槽,2018年,对于地产从业者而言,无疑是个动荡的年景。然而,正所谓“人随事走”,地产人才流动的表象背后,折射的是在新环境下,房企调整管理平台架构的结果与决心。2018年,为应对行业集中度提升、市场风向转变以及多元化战略挑战,众多房企通过内外变革展开一场“自救”。据北京商报记者粗略统计,2018年以来,披露组织架构调整的房企,在行业排名前50强房企中超过半数。其中,“精总部,强一线”成为本轮企业架构调整的共同特性。业内人士分析,冲千亿房企则仍旧以营销为导向,适当放权地方权力有利于企业快速扩张。同时,部分头部房企为控制风险,希望通过精简总部、缩短决策流程,将原本立体多级体系向扁平化管理平台调整。

## 收权还是放权

事实上,龙头地产之外,千亿级以及准千亿级房企同样着手寻求管理平台的升级改造。但从调整内容上来看,与龙头构建的新管理平台显示出的“反思”意味不同,作为追赶者,他们仍以加速扩张、促进营销为核心目标。对此,郁亮曾有类似分析:“大企业管理平台首先要确保能够抵御各类风险,而大中型房企的新平台则仍旧以营销为核心,以高增长的业绩目标为导向”。

实际上,当前行业内,对一线区域公司放权仍旧是主流,其中千亿房企以及冲击千亿房企组织架构调整意愿较为强烈。

2018年7月,龙湖集团下发组织与人事变动公告称,因业务发展需要,集团上海公司与苏州公司正式合并为龙湖集团沪苏公司,原苏州公司正式更名为沪苏公司苏州事业部。更早些时候,龙湖集团CEO邵明晓曾表示,公司将合并销售在50亿元以下的城市公司。数据显示,2017年,龙湖苏州公司销售27.58亿元、上海公司销售27.33亿元,效益不佳的区域成为整合目标也并不意外。

同策机构市场研究总监张宏伟认为,市场下行背景下,很多企业主动或被动选择组织架构调整的情况越来越多。一些企业面临业绩压力,尤其是一些竞争激烈区域,改变公司原本繁冗的组织架构,希望通过组织架构调整来解决效率低下的困扰,提高企业效益。通过合并效益偏弱的企业,有助于企业经营效率的提高,同时也降低了经营的成本。

近来,中交入主后,绿城也进行了组织架构调整,改变了原来的两级管理组织架构。由“11+5”变为“8+3”,设立6个区域公司,外加亚运村项目公司,同时成立小镇事业部、金融事业部、特色房地产事业部和商管事业部。下设区域公司,区域公司下设项目公司,组织架

构由二级管控变为三级管控。减员增效的同时,也下放区域权利。

强化区域权限的企业还包括融信中国,随着该公司区域布局和规模扩大,管理半径也会变大,企业总部已过于臃肿,集团决定将原来的“集团-区域-项目”管控调整为“集团-事业部-城市公司”三级管控。调整后,集团做标准化、绩效、战略等管理,对区域事业部充分授权。但渴望弯道超车的融信也在考虑扩张的风险,管理层表示,今年融信的发展速度会适度放缓,追求多项指标平衡。

业内人士分析,企业管理平台是企业运营服务的,变化展现着企业发展战略思路的调整。对于企业而言,如何在总部赋权和项目公司操盘等方面把握好平衡度是关键。收权意味着集团担忧地方投资风险,企业面临压力大,担心一旦个别项目投资失误会给整个集团带来影响,最终带来连锁反应。而放权则显示总部希望充分授权给区域带来更多活力与机遇。

“给企业销售机器加码的同时,企业必须制定与之相匹配的管理机制和决策平台,以防止马达与齿轮传动的不匹配,从而导致失速。”一位地产行业观察人士指出,当前也有一些企业将原本市场好的时候总部已下放的部分权限开始收归中枢。即便企业架构未有大变化,但与立体化的架构相比,企业在管理程序上更倾向于平面化管理。而以往集团下辖的这几个区域公司在投资拿地等的决策权比较大。

此外,还有一部分企业仍坚持总部集中制模式实现较快的发展,尤其是那些考虑“降速”的公司认为总部决策可能会更为谨慎稳妥。

## “抢人”与“裁人”

此外,不可否则的是,开发商对企业组织架构调整与裁员增效也密不可分。

2018年初,房地产行业上演了想晋级千亿阵营房企的“抢人”大战。这一

度让行业内员工流动达到35%以上。然而仅在不到半年时间里,包括泰禾、旭辉、富力、新城等千亿级房企却悄然启动了人事架构调整计划。暂停招人、精简人员、裁员增效的消息不绝于耳。之后,包括碧桂园、万科等龙头房企也被传出缩编调整人员。

一位业内人士分析,整个行业都在收缩,从近来房企业绩发布时普遍调低2019年的业绩目标上就可见一斑。行业从扩张转为收缩。土地投资拓展以稳健为主,所以会对这一条线人员进行分流。

兰德咨询总裁宋延庆认为,目前来看,当前开发商的人员调整主要以“精总部,强一线”为核心,人员上则是减营销人员,增加设计人员。当前房企普遍关注一个“人均销售额”(人效比)的指标,企业管理层会根据这一指标对裁员比例进行调整。例如一家公司向守住人均销售额800万元,就需要人力资源对不达标的下属公司和部门进行人员调整。在当前的市场局势下,提升设计系统人员比例,减少营销系统人员和土地投资拓展人员是房企惯常做法。

业内人士指出,公司架构的调整与人员的流动互为因果,两者关联紧密。当前多家品牌房企数个高级管理岗位发生调整变化并非少见。通过管理架构的调整,调整出不适合当前岗位的人员,实现人才体系的结构性升级。

高端人才也会随之流动至适合他的企业,这也是并非所有企业都只考虑裁员增效的原因。其中,万科今年启动“大江大海”计划。万科管理层就该计划在业绩说明会上表示,该计划并非多年前“海盗计划”的变种,这是基于内部组织的变革,进行人与事的匹配。一家公司无法拥有全部优秀人才,为此先把公司内部变成大江大海,实现人才在集团内部的流动,然后,也需要整个社会的大江大海,从乙方挖人,从设计单位招人,从建设单位招人,但万科不主张大量从同行公司挖人。

北京商报记者 董家声

