

知识型房地产企业的组织架构及运作研究

研究生：张海霞 导师：李启明

东南大学土木工程学院建设与房地产系

中文摘要

二十一世纪，经济全球化和知识经济的到来为企业发展注入了新机，也提出了更高的要求。知识型组织作为知识经济的载体大量建立并迅速发展起来，知识管理思想逐渐深入人心，网络化、虚拟化的组织运作得到迅速推广。作为我国经济发展支柱产业的房地产业，是否也应该向知识型企业迈进，如何迈进成了热门话题。文章适应时代背景，从知识与组织相结合的角度，适时提出了知识型房地产开发企业组织的架构及运作研究这一深刻论题，为房地产开发企业、研究机构、政府相关部门的研究和实践提供一定的参考。

文章在研究过程中主要用到组织理论、竞争理论、知识管理理论以及管理学、组织行为学等学科理论，结合国外知识型企业实践的经验总结，运用知识流程再造的理论和方法重新设计房地产企业的组织结构和运作机制。文章以第一、二章的理论概述、分析和实践总结为研究基础，提出知识型企业组织的架构及运作应建立在知识的获取、传播、应用和创新的流转基础上。第三章着重分析知识型房地产开发企业的概念和特征，知识流程再造的理论和方法，提出基于知识流程再造的房地产开发企业组织的架构及运作的原则、内容和方法；第四、五章根据第三章的研究，具体设计知识型房地产开发企业的组织结构和运作机制；最后总结了本文的研究成果和存在的不足之处，展望了知识型房地产开发企业发展的前景。文章的主要研究成果和结论是：提出基于知识流程再造设计房地产开发企业的组织结构和运作机制的思想；提出基于知识流程再造的房地产开发企业组织架构及运作的原则、内容及方法；分析我国房地产开发企业存在的不足，在知识流程再造的基础上设计房地产开发企业的组织结构和运行机制。

关键词：知识型企业，房地产企业，知识流程，组织架构，组织运作

A Study On Organization and Operation of Knowledge-based Real-estate Enterprises

Graduate Student ZHANG Hai-xia
Supervisor Prof. LI Qi-ming
Department of Construction Management and Real Estate
School of Civil Engineering, Southeast University

ABSTRACT

Given the economic globalization and knowledge economy today, knowledge enterprises spring up in quantity. The thinking of KM is accepted gradually, the operation model of virtual organizations and flexible organization is applying soon. As the pillar estate of Chinese economic development, is the real-estate enterprises knowledge based enterprises? Should they be innovated to knowledge based enterprises and how to achieve? Be based on that, the dissertation expounds the thesis of knowledge-based real-estate enterprises' organization design and operation.

Many theories and methods are used in the dissertation, such as organization theory, competition theory, system theory, management theory, organization behavior theory and the method of theory combined with practice.

First, the dissertation discusses the conception of knowledge-based enterprises and relative theories, puts forward that knowledge-based enterprises' organization should be based on knowledge process. Then, the dissertation analyzes the contempt and characters of knowledge-based real-estate enterprise, and discusses the theory of knowledge process. Be based on that, the principles, the dissertation put forwards the princess, contents and methods of organization design and operation. At last, The dissertation designs a new organization frame and operation methods on knowledge process. Through the study, the dissertation gives some useful methods in order to guide the real-estate enterprises to succeed in establishing knowledge-based enterprises.

Keywords: Knowledge-based enterprises, Real-estate enterprises, Knowledge process, Organization design, Organization operation

东南大学学位论文独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其它人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得东南大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

研究生签名：张海霞 日期：2007.1.22

东南大学学位论文使用授权声明

东南大学、中国科学技术信息研究所、国家图书馆有权保留本人所送交学位论文的复印件和电子文档，可以采用影印、缩印或其它复制手段保存论文。本人电子文档的内容和纸质论文的内容相一致。除在保密期内的保密论文外，允许论文被查阅和借阅，可以公布（包括刊登）论文的全部或部分内容。论文的公布（包括刊登）授权东南大学研究生院办理。

研究生签名：张海霞 导师签名：李成 日期：2007.1.22

第一章 绪论

1.1 研究背景

经济全球化和知识经济的到来给世界各国经济贸易的发展注入了新的生机,世界经济步入新的高速发展时期。在这一时期,知识被公认为是企业获取和持续保持其竞争优势,培养核心竞争力的关键因素,一时间,尊重知识型员工、构建知识型企业、完善企业管理机制,建立先进的知识管理系统等成为企业争相追捧的宠儿。发达国家依仗其经济、技术、资源、管理优势,率先变革,许多行业(企业)已经从劳动密集型、资本密集型为主向技术与知识密集型或资本与知识密集型转化,生产方式也日益趋于小批量、多品种、定制化、分散化,建立了行业(企业)竞争优势,并取得了巨大的经济利益,如美国硅谷的高科技产业,制造业中的通用电气公司(GE)等。

我国各行各业积极应对经济全球化和知识经济的到来。理论界是这次改革的排头兵,他们翻译了大量的国外相关文献,介绍知识管理的理论,总结世界上优秀企业如何实施知识管理、评价知识资本的价值、建立知识型企业,并深入研究了我国在改革浪潮中如何应对。制造业、高科技产业、电信、金融等行业积极尝试知识管理实践,逐步改革企业组织结构,培养企业知识共享氛围,建立学习机制,改革员工绩效评价制度和薪酬机制等,取得了一定的成效。

房地产业作为国民经济的支柱产业,受到国家的大力支持。《中华人民共和国国民经济和社会发展规划第十一个五年规划纲要》指出,坚持大中小城市和小城镇协调发展,提高城镇综合承载能力,按照循序渐进、节约土地、集约发展、合理布局的原则,积极稳妥地推进城镇化,逐步改变城乡二元结构。十一五规划纲要的出台使房地产业前景一片光明,“促进城镇化健康发展”必然带来房地产业的繁荣。但是作为传统产业的房地产业也面临着巨大的挑战。房地产业在我国起步较晚,受政策影响强,理论和实践发展有待进一步完善,尤其是自2005年政府宏观调控以来,房地产开发活动变得越来越复杂,企业兼并、收购、联盟等战略性调整频繁,这不仅需要开发商独特的战略眼光和操作技巧,而且要求开发商具有市场分析与项目策划、投资分析与决策、法规与政策、规划与设计、建造技术、项目管理、人居环境、基础设施、项目融资、风险控制、市场营销、资产管理等方面的综合知识,并具有持续创新的能力。在这种形式下,房地产企业是否应该顺应时代要求,逐步向知识型企业转变成为房地产业的一个重要话题。本文的研究就是旨在回答“怎样从组织的角度保证房地产企业向知识型企业迈进”这一中心问题。

1.2 国内外研究现状综述

在英文中,知识型企业可以翻译为“knowledge company or knowledge enterprise”或“knowledge organization”。“company or enterprise”指的是一般的企业或事业单位;“organization”本义为组织,其含义可大可小,它可以指企业中的某个或某些部门,也可以指一个企业,还可以指企业联盟等。所以,知识型企业也是一种知识型组织。

1.2.1 国外研究现状

从1978年阿格瑞斯和赛恩提出知识企业这一概念至今,知识型企业的相关理论研究在国外已逐渐成熟,并指导社会实践,取得了显著的成绩。目前,关于知识型企业比较有代表性的理论有以

下几个几种。

瑞典著名的知识管理大师和 SKA (Sveiby Knowledge Associates) 的创始人卡尔·爱瑞克·斯威比认为, 知识公司是把他们的知识和诀窍销售给为顾客提供产品和服务的公司。

2002 年, 斯威比在其著作《知识型企业的分析与评价》中进一步指出, 组织中的资本可以分为传统金融资本和知识资本, 知识资本包括个人知识资本和组织结构资本, 其中组织结构资本是企业的竞争力^[1]。他认为知识与无形资产都具有非财务性, 必须同时使用财务性与非财务性指标来进行衡量, 他创造了无形资产检测器来评价企业的资本构成, 并成为瑞典国家级标准, 得到推广实施。

同年, 斯威比在与汤姆·劳埃合著的《知识型企业的管理》一书中提出, “知识型企业没有工业企业中的分层式的组织结构”, 而是一种网络式的组织结构^[2]。

斯第沃特在《知识资本—组织的新财富》中认为, “当一个公司认识到并介入到‘更深层次’的时候, 这一个公司就成为真正的知识公司。在这一层次中, 信息被按其自身的内在价值来追求, 而不是仅仅用于其他活动的自动化或对其他活动提供报告”。他指出“更深层次”的新的活动领域包括: 发掘有价值的细节、进行模拟试验、从组织本身出发开掘新的业务^[3]。

诺贝尔经济学奖获得者哈耶克认为: 一个组织的效能取决于决策权威和决策所依据的专门知识之间的配置关系, 专门知识在社会中的分布要求权力分散化。他指出: “如果我们……同意社会中的主要经济问题是一个对特定时空环境变化能迅速适应的问题, 那么决策就应该留给那些熟悉环境的人们去做, 他们直接了解有关的变化, 也直接了解能满足要求的随时可得资源。我们不能指望董事会在总结了所有知识之后, 再发布命令, 我们必须以分散化的形式来解决这个问题^[4]。”

管理大师德鲁克认为, 知识型企业是由专家小组构成的。在这样的企业中, 管理层级将减少一半, 管理人员将减少 2/3, 工作将由跨部门的专家小组来完成, 协调与控制将更多地依赖员工的自律意识^[5]。

美国学者期坦·戴维斯和吉姆·博特金认为知识型企业应具有六个显著的特征^[4]:

- (1) 知识型产品和服务越使用越具有智能;
- (2) 知识型产品和服务能增益使用者的智慧;
- (3) 知识型产品和服务可随环境变化而做出调整;
- (4) 知识型企业可按顾客要求提供产品和服务;
- (5) 知识型产品和服务具有较短的生命周期;
- (6) 知识型产品和服务能使顾客实时采取行动。

彼得·圣吉在《第五项修炼》中指出企业应该建立学习型组织, 并对学习型组织作了这样的描述: “在其中, 大家得以不断突破自己的能力上限, 创造真心向往的结构, 培养全新、前瞻而开阔的思维方式, 全力实现共同的抱负, 以及一起不断学习如何共同学习^[6]。”

Kaplan & Norton 提出了用平衡记分卡的方法来定性地评价企业的知识资本。这种方法是通过评估与诊断企业的绩效发展出发全方位的战略管理制度, 它不只是一个衡量系统, 还是一个可以把组织与战略联系起来的系统, 通过财务、顾客、内部流程、学习与成长四个方面的实施, 将战略转化成具体行动^[7]。

埃德温森和沙利文提出了知识资本的 H-S 结构。他们认为企业的知识资本是人力资本 (human capital) 和结构资本 (structure capital) 的耦合, 其中人力资本代表未编码的知识, 结构性资本指领导能力、公司文化和社会认可程度等因素综合, 知识资本的核心是特定人才和技术组合所拥有的创新能力和这种能力的持久性。

斯图尔特提出了知识资本的 H-S-C 结构。他认为, 企业的知识资本由人力资本 (human capital)、结构资本 (structure capital) 和顾客资本 (customer capital) 构成。人力资本是指企业员工所具有的各种技能与知识, 他们是企业知识资本的重要基础, 这种人力资本是以隐含的方式存在着, 难以编码化。结构性资本是指企业的组织结构、制度规范和组织文化等。顾客资本主要是指市场营销渠道、顾客忠诚度和企业信誉等经营性资产。这三种资本相互作用, 共同推动企业知识资本的增值^[8]。

Deking 在平衡记分卡的基础上提出了知识记分卡法。它把智力资本分为人力资本、组织资本和关系资本三个方面, 以及精通、传播、成文和创新四个维度, 然后确定知识目标, 并将其层层分解到具体的知识标准, 并在此基础上建立系统的知识记分卡^[9]。

1.2.2 国内研究现状

自 20 世纪 80 年代开始, 国内学者、专家对知识型企业也做了大量的理论研究, 他们认真总结了国外先进研究成果, 提出了新的观点和方法。

汪治在《知识型企业管理》一书中指出, “知识型企业是以 Internet、电子商务和 MRPII (制造资源规划)、ERP (企业资源规划) 等信息技术和管理技术作为企业运作的基础, 实现企业管理知识化和企业经营智能化的企业”; 判断企业是否属于知识型企业的标准是知识对企业发展的贡献率是否超过 50%; 按企业对知识的处理方式不同, 知识型企业可以分为知识生产型企业、知识传播型企业和知识应用型企业^[10]。

熊勇清在“知识型企业人力资源管理的基本要求与解决方案”一文中提出, 知识型企业具有四个方面的显著特征: 产品制造高科技化、资产投入无形化、企业管理信息化、组织模式的扁平化^[11]。

康永胜在“武烟集团知识资本经营研究”一文中介绍了武烟集团知识资本经营的基本思路 and 做法, 并从中归纳出了一些对我国企业知识资本经营有益的启示。他认为, 转变经营观念是搞好企业知识资本经营的根本前提; 知识资本经营是形成企业核心竞争力的根本关键因素。

宋良荣等在“知识型企业的智力资本核算”一文中提出, 知识型企业是由普通型人力资本、专业型人力资本和创新型人力资本组成的一个“能力集合体”^[12]。

疏礼兵在“知识型企业特征及其对传统管理模式的挑战”一文中总结、对比了知识型企业与传统企业的特征, 提出了见表 1-1 所示的知识型企业与传统企业的特征比较^[13]。

1.3 本文研究的目的和意义

房地产企业是指从事房地产开发、租售、中介服务以及维护管理等经济活动的经济组织, 其中房地产开发企业是以盈利为目的, 从事房地产开发和经营的企业, 主要业务范围包括城镇土地开发、房屋营造、基础设施建设, 以及房地产营销等经营活动。根据 2000 年建设部颁发的《房地产

开发企业资质管理规定》，房地产开发企业按照注册资金、开发年限、开发体量、开发质量、相关专业人员数量划分为一级、二级、三级、四级，四个等级。本文研究的房地产企业主要是指具有房地产开发一级资质，能够进行综合性开发的大型房地产开发企业。文中所述的房地产企业即为这种大型的房地产开发企业。

本文的研究旨在回答“怎样从组织结构和组织运作上保证房地产企业向知识型企业迈进”这一中心问题，寻找目前我国房地产企业与知识型企业的差距，以期建立一种既能适应企业外部环境变化，又能解决内部矛盾，促进有效知识管理和合理资源整合的知识型房地产企业的组织结构；根据知识型企业的特点，设计组织运作机制，监控组织运作过程，评价组织运作绩效，从而实现新建组织的正常运转，并最终实现企业健康、持续发展，建立房地产业的百年老店。

知识型组织的研究是近几年来各行各业研究的热门话题，房地产业正在进行理论研究和实践探索。通过本文的研究希望能给房地产企业的经营管理、政府相关部门制定政策、知识管理研究机构进行相关研究，以及其他企业或机构向知识型企业转换等提供一定的参考。

表 1-1 知识型企业与传统企业的特征比较^[13]

特征	知识型企业	传统企业
主要资源	知识资本	土地、劳动力、资本
组织结构	扁平化、网络化、虚拟化	金字塔型的等级结构
员工主体	知识型员工	一般工作者
权威类型	知识权威	职位权威
生产方式	柔性化、定制化	规模化
管理目标	创造知识	降低成本
管理内容	知识的识别、获取、内部化、创造	机器、设备和管理制度
管理策略	以信息化为基础、创新为纽带，强调关联和互动性	以分工为基础、资本为纽带，强调组织和纪律性

1.4 本文研究的方法、思路和内容

(1) 研究方法

本文在研究过程中主要用到组织理论、竞争理论、流程再造理论、知识管理理论以及管理学、组织行为学等学科理论，结合国外知识型企业实践的经验总结，分析房地产企业目前所处的环境特点和企业内部存在的问题，运用知识流程再造的理论和方法重新设计房地产企业的组织结构和运作机制。

(2) 研究思路

本文的研究思路是：文献检索→介绍相关的理论→总结实践经验→分析知识型房地产开发企业组织架构的原则、内容和方法→设计基于知识流程再造的房地产开发企业的组织结构→设计基于知识流程再造的房地产开发企业的运作机制→进行总结展望。研究思路框架见图 1-1 所示。

(3) 研究内容

本文以第一、二章的理论概述、分析和实践总结为研究基础，提出知识型企业的组织架构及运作应建立在知识的获取、传播、应用和创新的流转基础上。因此，第三章着重分析我国房地产企业与知识型企业的差距，知识型房地产开发企业的概念和特征，知识流程再造的理论和方法，提出基于知识流程再造的房地产开发企业的组织架构及运作的原则、内容和方法；第四、五章根据第三章的研究，具体设计知识房地产企业的组织结构和运作机制；最后总结了本文的研究成果和存在的不足之处，展望了知识型房地产开发企业发展的前景。

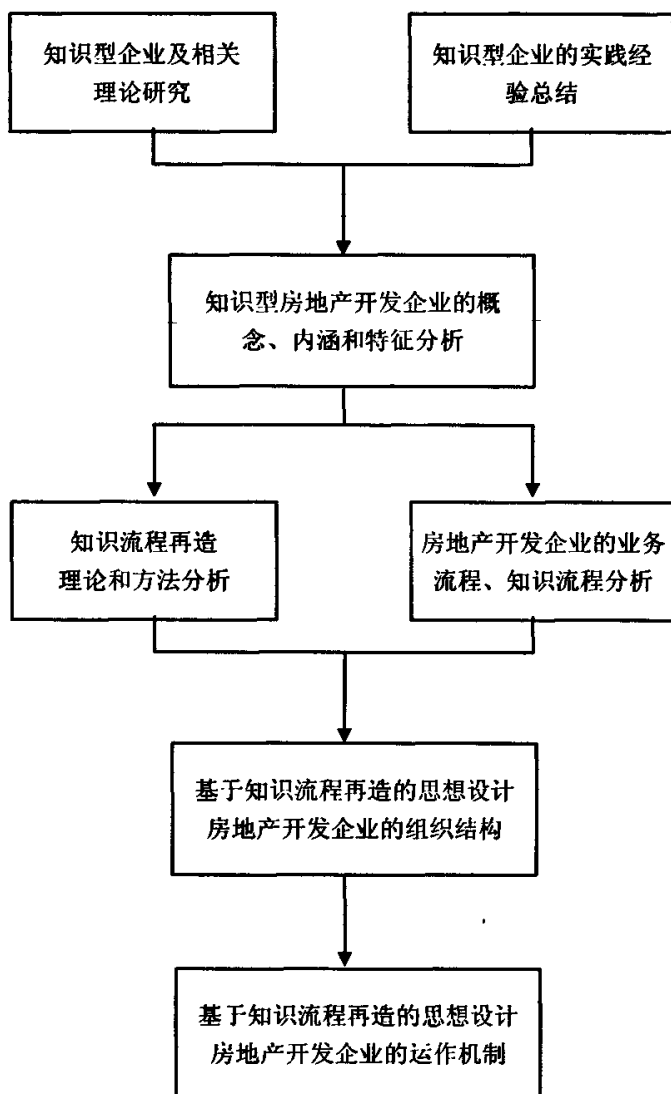


图 1-1 本文的研究思路

1.5 本章小结

知识型企业从提出至今虽然只有二十几年的历史，但其理论研究和实践应用都得到了迅速发展，为企业构建核心竞争力，实现长期发展提供了重要的途径。房地产业作为我国的支柱产业，积极稳妥地实现房地产企业向知识型企业转变具有极其重要的意义。本章首先通过对时代背景的介绍，说明我国房地产企业向知识型企业转变具有重要意义；接着，通过文献检索，总结了国内外知识型企业的相关理论成果；最后，界定了本文研究的对象是房地产开发企业，分析了本文研究的目的、意义，以及研究的方法、思路和内容。

第二章 知识型房地产企业的概念、内涵和特征分析

2.1 知识型企业的内涵和特征分析

2.1.1 知识型企业的内涵

根据前文 1.2 节所述,综合国内外专家、学者的观点,本文认为,知识型企业是以企业拥有的专业生产知识、服务知识、管理流程知识为基础,以知识管理技术和信息技术为支撑,在生产产品或提供服务的过程中,通过知识的获取、传播、应用和创新,实现产品或服务的知识含量不断增加和企业知识资本的增加,并最终体现为企业核心竞争力的不断提升。

根据知识型企业的概念,知识型企业的内涵体现在以下三个层面。

(1) 知识基础层面

传统的生产函数注重的是劳动力、金融资本、原材料和能源等生产要素,把知识看作影响生产函数的外部因素。但是,由于知识对生产的作用越来越大,必须把知识直接纳入生产函数。与传统生产要素的相比,知识可以重复使用,具有报酬递增的特征,逐渐成为企业提高效率和竞争力的最主要的资本。因此,知识是知识型企业的基础,知识型企业的一切活动必须以知识为基础。

(2) 技术支撑层面

知识型企业的管理知识化和运营智能化必须依靠先进的技术作支撑。隐性知识的大量存在、新知识的不断出现、知识类型的繁多等都要求企业必须能够运用强大的知识管理技术来进行知识挖掘、知识分类和知识整合。知识的共享、知识管理技术的应用以及信息的快速传递也必须依赖先进的信息技术作支撑。

(3) 产出创新层面

知识型企业强调知识本身的创新和知识应用的创新。知识本身的创新实现企业知识的不断积累,知识资本的不断增加,保持并改进企业的核心竞争力;知识应用的不断创新实现企业产品或服务知识含量的不断增加,巩固并扩展企业的市场地位,增加企业的经济效益。

2.1.2 知识型企业的特征

知识型企业的特征主要体现在以下几个方面:

(1) 知识是知识型企业的最关键、最主要的资源,是企业构建核心竞争力的关键

正如布罗哈德(C·K·Prahalad)和哈默(Gary Hame)于1990年在《哈佛商业评论》中提出的,“Core competences are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies”(企业的核心竞争力是组织中的积累性学识,特别是如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识)。作为知识型企业的基础和核心,知识必将被提升到资本的高度,并取代金融资本成为企业的首要资本。

(2) 创新是知识型企业发展的生命

由于信息传递速度越来越快,科技不断推陈出新,新概念、新产品层出不穷,市场竞争更趋于白热化,消费者习惯于喜新厌旧,因此,创新成为企业的命脉。此外,知识的外向性、知识产品的独特性和产权保护制度等,决定了知识型企业没有持续的创新能力则注定不能生存。比如,微软从 Basic 起家,到 Win3.1、Win95、Win98,到今天的 Win Vista,不断推出新产品,巩固和扩展市场地位,才使微软公司持续发展,在竞争中立于不败之地。

(3) 知识型员工是知识型企业的主要成员,是知识型企业的利润之源

知识型企业是一种创造性企业,创新是企业的生命,这就必然要求企业员工具有较高的素质,他们不是简单的白领或灰领,而是一种新型人才-知识型员工。他们在数量上不一定超过企业中非知识型员工的数量,但他们对企业的贡献,对企业的发展却是举足轻重的。

(4) 知识型企业具有高动态性和风险性

在知识型企业里,知识型员工是一个重要的群体。由于知识型员工拥有高知识、高技能,再就业压力小,基本物质需要已经不是他们的第一需要,而是追求更高层次的需要,比如,追求自身价值的实现和对新知识的学习和更新等。因此,知识型员工具有较高的流动性,这种流动将给企业带来巨大的风险。

(5) 知识型企业组织结构柔性化

柔性化的组织是知识型企业的必然选择。首先,在知识型企业里,产品的制造模式发生了重大改变,由大规模、流水线式的生产转向个性化、定制化生产,产品趋于多样化、智能化。为了适应这种生产模式,传统严密分工、高度集权的阶层组织结构必然要向扁平化、网络化、虚拟化的方向发展。其次,知识型员工不同于一般员工,知识共享、团队合作的愿望和个性化发展的要求必须得到尊重,因此,组织必须创造良好的沟通渠道,改变原来森严的等级制度,变领导管理为领导服务,变指挥、命令为沟通、引导。

2.2 知识型企业构建的实践经验总结

知识型企业的构建使机构臃肿的集团化企业能够像小企业一样灵活经营,为许多大型企业带来了丰厚的回报,作为我国支柱产业的房地产业,适时构建知识型企业具有重要的意义。在房地产企业向知识型企业迈进的过程中,我们不仅要借鉴国内外优秀的理论成果,成功企业的实践经验也极其宝贵。

(1) 知识管理是知识型企业的有力管理工具

知识是知识型企业的首要资源,知识管理则是知识型企业管理的重要工具,建立功能强大的知识管理系统是知识型企业正常运作的前提。在财富 500 强企业中,有 42%的企业进行了知识管理,建立了企业自身的知识库和知识管理系统,设置首席知识长官,知识管理使这些企业受益匪浅,如,可口可乐、Booz Allen & Hamilton、General Electric、Hewlett-Packard、IBM Consulting、Xerox Corporate 等^[17]。

(2) 柔性化组织是知识型企业有效运作的保障

组织柔性化是知识型企业的重要特征之一,它为许多知名企业带来了丰硕的成果, General Electric 便是知识型企业中组织变革的典范。80 年代, 韦尔奇就任 GE 的 CEO 后, 在当时企业看起来似乎没有什么危险, 运作正常, 持续盈利的情况下, 前瞻性的预见了未来企业必须面对剧烈变化的环境, 必须建立新的组织和管理模式, 排除重重阻碍, 主持组织变革大局。在其在任的 20 年里, 韦尔奇成功改革了通用曾大加吹嘘的官僚体制, 只保留了那些在市场上能够充分占有市场份额的“数一数二”企业, 把 GE 以前几乎无所不做的业务转到能带来巨大价值的核心业务上来。在大公司中建立小公司的结构, 用十年时间把每一个业务部门从 9-11 层消减到 4-5 层, 从而缔造了一个没有边界的活性化扁平的组织。裁减员工, 撤销不必要的管理层和管理岗位, 把员工从 41 万多人消减到 20 多万人; 建立学习型组织, 在这个组织中, 管理人员之间、管理人员和下属之间、公司内部和外部之间, 交流沟通都没有界限, 原来森严的层层壁垒被打破得一千二净。当然, 在此过程中 GE 获得了巨额利润, 在韦尔奇接任 GE 的 CEO 前的 1980 年, GE 的销售额为 250 亿美元, 净收入为 15 亿美元, 截至韦尔奇离任的 2000 年, GE 在企业规模、员工人数相差不大的情况下, 营业收入达到 1300 亿美元, 净收入 130 亿美元, 比 1980 年增长了 30 多倍。

此外, 在世界各地都有许多知识型企业都在实施柔性组织的建设, 并取得了很大的成绩。美国 Buckman Labs 是一家多技术公司, 为了使知识共享最优化而对组织加以重构, 创建知识转移部来协调各种活动, 对在知识共享做得最好的员工给予物质上的奖励和管理职位的提升; 美国 Chaparral Steel, 是一家小型钢铁厂, 它引进了一系列创造性活动, 扁平化的组织结构、广泛的教育、蓝领工人负责用户合同, 对个人的创造加以奖励; 丹麦 Oticon 创建了“通心粉式的组织”, 各种关系纠缠在一起, 知识工作者没有固定的工作描述, 他们的工作完全基于项目。瑞士 Affaers-Vaerlden 采取“长带幼”和“团队协作”的方法加速新的新闻记者之间的学习, 采访和大文章都分配为团队工作, 而不是以个人的名义出现, 这样加速把资深记者的技能和知识向资格浅的记者转移^[17]。

(3) 信息资源支持是知识型企业的坚强后盾

市场信息的快速捕捉, 企业决策的迅速执行, 知识员工的有效沟通, 知识管理系统的正常运转等都有赖于信息技术的支持。可以说, 没有强大的信息技术, 就没有行之有效的知识型企业。以微软公司为例。微软公司是知识型组织的代表, 同时也是知识管理实施成功企业的典范。作为软件业的巨头, 公司强大的网络技术支撑微软对全球业务高效的管理和它对信息技术的关注, 极大地方便了各地员工之间的联系, 缩短了业务流程运作时间, 为顾客提供便捷的服务, 并且为知识管理系统、员工管理系统提供平台。

(4) 人力资源是知识型企业的重要资源

许多企业都认为人才是企业的未来, 没有人才就没有发展。但这样的人才观往往流于形式, 并没有真正落实到企业的实践当中, 没有提升到企业战略的高度。而成功的知识型企业却在人才战略上花了很大的功夫。微软公司便是一个典型。微软公司的人力资源方案充分体现了人文主义关怀和人本主义管理的理念。在员工发展上, 微软的员工晋级制度世界闻名, 它实现了公开、公正、公平的原则, 受到国内外各界的推崇, 它的股权、期权和奖金制度吸引了大批 IT 精英, 为企业的长期发展提供了人力支持。此外, 微软公司通过 SPUD 项目将知识管理系统中的知识进一步具体化到工作岗位上, 又通过员工晋级制度将员工合理的分配到工作岗位当中, 实现了岗位-知识-员工的合理配置, 使知识管理系统得到很好的执行, 也使员工在工作当中能够不断学习, 实现自我价值^[18]。

2.3 房地产企业与知识型企业存在的差距分析

与知识型企业相比,我国房地产企业的生产经营存在一下几个方面的问题^{[119][122]}。

(1) 信息化程度不高

国家信息中心信息部房地产处处长刘青指出,房地产行业为 GDP 创造了大量贡献,但行业信息化程度相对不高。当前房地产行业整体信息化水平、信息化应用程序的提供和使用存在严重的脱节和不对称,存在三大症结:第一,行业强烈的个性化需求与厂商单一、僵化的行业产品形成矛盾;第二,行业信息化应用规范化工作相对滞后;第三,房地产企业发展迅速,但管理观念不匹配,缺乏创新思维。因此,房地产企业信息化的发展有待平台化、集成化和个性化,这为房地产企业向知识型企业转化带来了很大的困难。

(2) 知识资源积累不够丰富

房地产开发需要大量的知识,包括建筑、人文、自然、管理等知识资源,但是,由于我国房地产企业起步较晚,优秀的房地产企业也只有十几年的历史,企业自身知识积累不够。首先,房地产企业开发经验不够丰富,绝大多数企业未建立企业自身的知识库,实施知识管理的企业也不多;其次,缺乏高素质的房地产项目策划、融资、管理、营销等专业人才,从业人员素质普遍不高,影响房地产企业知识的积累。

(3) 金融资本仍处于首要地位

我国房地产金融市场不发达,房地产融资渠道单一,融资压力大。据统计,全国房地产开发资金中银行对开发商发放的贷款占 23.86%,企业自筹占 28.69%,定金及预收款占 38.82%。而定金及预收款中大部分又是银行对购房者发放的个人住房贷款。因此,房地产开发资金约有 60%来源于银行贷款^[a],只要国家宏观政策收紧,银行信贷困难,许多房地产企业就要面临资金不足的危险境地。在这种情况下,金融资本运作就成了房地产企业的首要任务,而不是知识资本。虽然许多大型的房地产开发企业承认知识资本的重要性,但就目前金融市场的供给情况来看,短时期内金融资本仍处于统治地位,知识资本地位的提升还有很长的路要走。

(4) 产品同质化,创新力度不足

从近几年的房地产开发产品来看,开发跟风现象严重。在开发档次上,高档商品房开发比例过大,造成高档商品房供过于求,价格虚高,而中小户型、中低价位普通商品住房及经济适用住房却供应不足,其销售面积占总销售面积的比例呈下降趋势。在客户管理上,许多企业采用了 CRM 系统,但在实施上,却未认真考虑客户的需求,进行合理的市场细分和产品定位。在建筑设计上,雷同建筑比比皆是,难以形成企业独特的形象。在创新机制上,理念创新、产品创新都有待加强。

(5) 组织结构刚性化

目前,大多数房地产企业使用的组织结构是职能制加项目制的混合结构。这种组织结构的优点是分工明确,部门职责清楚,但缺点是由于严格按照刚性管理的要求设计,员工与上司之间,员工与员工之间等级森严,员工的信息、意见和建议只能通过这一组织结构逐级汇报,不能超越;同时,由于各部门缺乏交流甚至相互掣肘,部门员工只对自己工作负责,不考虑整个流程的效率,从

而使工作效率低下；在实践当中，项目负责人对其管理人员的奖励或升迁权力受到很大程度的限制，必须通过为其提供人力支持的职能经理，才能顺利执行其负责的项目，因此项目负责人常有一层“职权差距”，他对他所领导的团队，只有所谓的“项目职权”，而不是一种完全的职权。这样看来，项目负责人的职责不免大于其拥有的职权。因此，项目负责人便不能不设法来提高他的职权，以期能减少他的职权差距，从而导致矩阵组织内权力争斗现象。

2.4 知识型房地产企业的概念及内涵分析

所谓知识型房地产企业是指以房地产开发、营销、管理等知识为基础，依托先进的知识管理技术和信息技术，在产品开发和提供服务的过程中，通过知识的获取、传播、应用和创新，实现产品和服务的知识含量不断增加以及企业知识资本的增加，并最终体现为房地产企业核心竞争力的不断提升。知识型房地产企业的内涵体现在以下三个方面：

（1）知识型房地产企业的知识基础是房地产产品开发知识、产品营销知识、客户维护知识、项目管理知识和企业管理知识。知识基础的特征要求知识型房地产企业必须建立完善的知识库，为企业正常运转和长期发展提供支持；

（2）信息技术和知识管理技术是一项涉及多学科、多领域的综合型技术，包括文档检索、数据挖掘、基于案例的推理、本体、语义 Web 以及直接面向应用的工作流技术与商务职能等。信息技术和知识管理技术支撑知识型房地产企业知识库和知识管理系统的建立，支持知识管理系统的有效运作。

（3）知识型房地产企业的创新不仅包括产品的创新、知识的创新，还包括理念的创新、文化的创新，体现人文主义关怀和人与自然，人与人之间的和谐统一。在知识型房地产企业当中，知识资本将占相当的比重，对企业的贡献将大于金融资本的贡献。

2.5 知识型房地产企业的特征分析

房地产行业作为一个独特的行业，其产品开发和企业运营方式与其他行业存在很大差别。因此，知识型房地产企业除了具有上文所提到的知识型企业的基本特征外，还有其自身的特征，具体体现在以下三个方面。

（1）重视知识资本与金融资本的有效结合

与其他知识型企业一样，知识资本将成为知识型房地产企业的首要资本，但是，由于房地产产品开发周期长，产品价值高，知识型房地产企业仍然是资本密集型企业，金融资本仍然发挥着重要的作用。因此，在知识型房地产企业当中，知识不仅要和员工、岗位建立密切的联系，而且要用知识来合理获取、使用资金，发挥资金的最大价值。

（2）重视项目管理知识的提升

与制造业通常把产品研发作为企业的重中之重不同，房地产业除了企业核心业务外，大部分业务采用外包的形式委托其他企业或单位完成，甚至，许多房地产企业没有自己的核心业务，全部采用业务外包的形式运作。比如，一个住宅开发商可能既不会盖楼房，也不会做设计，最后的销售

可能也是委托代销商完成。但拿什么样的地，在什么时候盖，用是么样的设计单位和建设单位，用什么样的形式销售却是开发商自己的事。并不是请最好的策划公司、最好的设计单位、最好的建设单位、最好的代销商、最好的物业管理公司，房子就可以卖个好价钱。

知识型房地产企业需要学会“为我所用”，需要合理整合来自其他企业和单位的知识，营造良好的协作氛围，激发他们的创新能力，实现产品和知识的不断创新。因此，项目管理知识将成为知识型企业的重要知识。

(3) 重视理念创新和文化创新

与制造业的创新体现为产品创新不同，知识型房地产企业创新的不仅仅是房地产产品，还包括产品中隐含的居住理念和居住文化。现代居住不只是住房的拥有和现代化生活的享受，而要体现当地民风、民俗，体现家的温馨、幸福，体现人文和谐、人与人的和谐以及人与自然的和谐。

2.6 本章小结

知识型企业的理论和实践研究是知识型房地产企业研究的基础。因此，本章首先在第一章国内外文献综述的基础上，总结了知识型企业的概念、内涵和特征；接着，检索国内外知识型企业的实践成果，总结了知识型企业的实践经验；然后，对比分析目前我国房地产企业与知识型企业存在的差距；最后，提出知识型房地产企业的概念，并结合房地产企业的特殊性，分析了知识型房地产企业的内涵和特征。

第三章 知识型房地产企业的组织架构及运作设计方法

3.1 基于知识流程再造重组企业组织思想的提出

根据知识型企业和知识型房地产企业的概念、内涵及特征分析,知识型房地产企业组织架构及运作必须以知识的获取、传播、应用和创新为基础,即建立在知识流程的基础上。因此,本文把知识流程再造的方法作为知识型房地产企业的组织架构及运作设计的基本方法,其原因如下。

(1) 从知识型企业的内涵和特征的角度分析

根据知识型企业的内涵和特征分析,以及知识型企业的实践经验总结,知识型企业的组织架构及运作研究必须是基于知识的,而不是其他任何方面。知识型企业中的知识并不完全是静态的,它必须实现在组织主体和活动单元之间的流动,使知识合理运转起来,才能发挥其最大的优势。因此,知识型企业的组织架构及运作也必须是基于知识流程的,用流程优化的方法来实现组织的优化。

(2) 从知识创造的角度分析

如果从知识创造或知识生产的角度观察企业就会发现,企业是由无数的对应于用以满足顾客需要的某一类知识的知识流程构成的,各个知识流程纵横交错,编织成一张为企业所独有的知识网络。以前,由于我们的多数工作都是从职能部门入手,各个部门之间因分管同一类知识或相关知识的一小部分而彼此缺乏沟通和交换,从而极大程度地限制了知识获取的途径,剥夺了知识应有的整体性,减少了沟通交流知识的可能性,因而既降低了知识创新的速度和机率,也约束了企业应用知识的范围和深度。

(3) 从知识评价的角度分析

在企业中,各个部门也常常由于评价指标不同、利益分配不同而各行其是。例如,在许多企业,销售部门的考评依据主要是其销售数量和应收帐款的回收金额;财务部门的考评依据主要是账目的合法性和成本的合理性;生产部门的考评依据则是产品的生产数量、质量和交货速度;研究开发部门的考评依据则主要是产生新成果的数量;人事部门的考评依据则是满足企业各部门人才需求的程度以及人力资源的开发情况。然而,实际情况是:很多知识都要求各个部门的协调配合才能发挥其应有的效益。例如,有关房地产产品开发的知识显然既需要研究开发部门的专业技能,也需要从财务部门获得有关新产品开发与生产的财务可行性方面的知识,更需要从销售部门那里反馈回来的有关消费者需求及其发展动向的知识或信息等等。

(4) 从业务流程的角度分析

企业与企业之间差别的直接原因源自各自的业务流程,而深层次的原因却突出地表现在企业知识流程方面。一方面,企业中的每项工作实际上都只有通过流程才能完成;另一方面,在知识流程本身因知识资源在企业竞争中的地位上升而日益重要的同时,它对企业其它业务流程所产生的影响和决定作用也不断增大,并且已经成为传统意义上的再造工程成败的关键所在。知识流程是对以往业务流程和知识创新过程的拓展,它有效弥补了以往两种分离工作的不足,如在以前,基本的业务流程的实施缺乏来自知识管理和知识集成的有效支持,而将组织内部的知识作为一种重要的资源

融入到了业务流程当中,推动了知识在组织内部的传播和流动,增强了业务流程中知识与知识、知识与人、知识与业务流程的关系,使企业的流程更合理^[23]。

因此,在对企业实施再造工程,以提高知识管理水平的今天,更需要对那些获取、澄清、分类、沟通、理解和创造运用能够提高顾客满意程度知识的知识流程实行再造。

3.2 基于知识流程再造的组织架构及运作理论

3.2.1 知识流程再造理论概述

(1) 知识流程再造概念提出

知识流程再造理论是在解决业务流程存在的不足时,从知识管理和流程再造的角度提出来的。所谓知识流程,是指通过知识载体的互动行为促成知识的动态流动,在动态的流动过程中使知识处于不断增值的良性循环状态。知识流程包含了知识的获取、传播、应用和创新四个依次循环的过程。知识流程再造是把组织中分散的、潜在的知识和不合理的知识流程挖掘出来,用最短的、最经济的知识链连接起来,让知识能够在各个部门、各个员工、各个业务流程之间实现有效的流转,发挥知识应有的整体效应。

Wilf Greenwood 在“Harnessing Individual Brilliance for Team Creation The Six C's of the knowledge Supply Chain”一文中指出,企业为营造竞争优势而重视和实施传统意义上的再造工程的同时,还必须对获取、澄清、分类、沟通、共享、理解和创造运用知识的“企业知识流程”进行再造^[24]。在传统房地产企业中,由于各个部门之间因分管同一类知识或相关知识的一部分而彼此缺乏沟通和交换,从而极大程度地限制了知识获取的途径,剥夺了知识应有的整体性,减少了沟通交流知识的可能性,因而既降低了知识创新的速度和机率,也约束了企业应用知识的范围和深度。尤其是当企业发展到较大规模之后,其组织结构和地域障碍就会影响员工之间的沟通和工作流程的畅通。各个部门的自我利益膨胀,办事越来越难,部门间的合作与互助受到挑战。同时,发展过程中也会有变化不断发生,并被嵌入到企业原有的结构之中,使企业结构趋于更加复杂,从而严重地制约了知识资源的共享与运用,成为企业发展的重大障碍。因此,知识流程再造理论的提出对知识型房地产企业组织架构的提供了有益的方法。

国内学者王永贵在《南开管理论坛》上发表题为“试论企业知识流程再造”的文章,提出“开展再造工程、进行企业知识流程再造,既不是再造企业整个销售部门、生产部门、人事部门、或财务部门,也不是再造其已经精简或再造过的一般业务流程,而是要再造这些部门、业务流程中员工的工作内容、目标及其工作方法,再造各个部门员工收集信息、获取知识、运用知识、共享知识和创新知识等工作的途径及其方法”^[25]。因此,基于知识流程再造的组织架构的目的是重新安排原有组织部门之间的联系,使组织中的知识发挥最大的价值。

(2) 知识流程的特征

理解知识流程的特征可以帮助企业制定合理的措施提高知识流程的流量、流速和流动范围,从而为企业创造更大利润。许芳和徐国虎(2003)较详细地研究了知识流的特征,指出知识流具有以下四个特征^[26]。

① 动态性

知识流程的动态性是显而易见的。首先,知识流动存在于企业内部,也存在于企业之间不同的主体中,构成的基础条件就是在不同主体之间的动态作用,包括科研机构、高等院校、产业部门与顾客等主体之间以及产业内部的相互作用,其实质就是知识流的扩散与转移。其次,组织应适应内外部环境的变化而在不同时期调整发展战略,从而其知识管理战略也会发生相应改变,输入与输出的知识也随之动态变化。再次,知识流动经过的各个环节的层次、水平本身也是不断发展变化的,所以带动的整个知识流动也呈动态性。

② 制衡性

在一定意义上,由于知识的共享性,知识一般成网络状扩散和流动。在网络状的知识流动中,拥有知识的组织和个人成为这个网络中纵横分布的节点和信息源。孤立的知识流动是不成立的,任何一个组织均呈辐射状与外部众多组织发生基于知识流程的密切联系。联系越广,知识流动的水平越高,就越有效;而且每一个结点都是信息分源,它的知识传递制约着下一个结点的知识接收;同时,它也是上游信息源的信宿。这就使得网络中的每一个节点都具有制衡性,可谓“牵一发而动全身”。

③ 网络性

知识的消费主体同时又可能成为另一主体的知识供给者,因此知识流程具有交叉性。同时,随着信息技术的发展,这种知识流动的跨度会不断增大,故交叉性会更强。另外,知识流程不仅仅是知识与主体之间的联系,也是知识与任务,任务与主体之间的联系,它的方向是立体的而不局限于平面的。

④ 增值性

在知识流动的各个环节中,输入的新知识与原有知识有机整合而产生出新的知识,应用于生产经营,获得巨大收益,既实现资产的价值增值,又促进了知识的发展。一个组织的成功不仅依赖于它从外部知识中获取价值的能力,还取决于它将新增知识与现有知识相整合进行知识创新的能力。如果储备在企业知识库中的知识没有经过共享和流动而内化为组织中的知识,为企业所掌握和利用,那么这部分的知识是没有价值的,从而整个知识流动都是中断、不连续的,对于组织核心能力的培养与增强是毫无价值的。从而知识管理也就失去了存在的意义。

(3) 知识流程的要素

可以说,知识流程是流程中的一种特定类型,它的知识性决定了它的类别。参照流程的基本要素分析,这里论述知识流程的基本要素。知识流程的基本要素是指包含于一切知识流程中的最基本的成分。这些成分的任一变化都会导致不同的流程的产生或影响原有流程^{[27] [28]}。

① 活动

任何流程包括知识流程均是劳动分工的产物。对于共同的活动以一定的方式连接,就构成了完成这一工作的一个特定流程,而伴随着这些工作方法和思维方式等知识表现,就构成了完成这一工作内在的资源本质。可以看出,活动是组成知识流程的一个基本要素。活动是指一定目的的行动,具有执行主体、责任主体、对象、动作和时间(包括最早开始时间、最晚开始时间、最早结束时间、最晚结束时间)等基本属性和工具、使用资源、前提条件、约束条件、方法、技术、目标、评价指标、参与者、知情人等扩展属性。

② 逻辑关系

组成流程的活动并非简单的叠加，需要通过一定的逻辑关系连结起来，活动之间的逻辑关系不同，形成不同的流程，因此活动之间逻辑关系也是知识流程的另一个基本要素。

③ 活动主体

知识流程中的任一活动都必须由人或人的集合（职能部门或任务团队）来完成，活动的主体构成了知识流程的第三个基本要素。因为知识最开始于人，人不断的发现问题、分析问题和解决问题，才有了知识的不断累计，逐渐成为组织知识。所以，人或人的集合作为知识的主体必然成为知识流程的第三个基本要素。

④ 活动方式

在知识流程中，人的活动往往需要借助一定的技术和工具，技术和工作条件的变化可以形成不同的流程。因此，完成活动的方式构成了流程的第四个基本要素。在知识型企业里，功能强大的知识管理系统和先进的信息技术为知识流程的有效实施提供了强大的技术支持，使得员工的工作方式发生了根本的变化。所以活动方式成为知识流程的第四个基本要素，也是知识型房地产企业与非知识型房地产企业的关键区别。

3.2.2 知识流程的识别与优化

知识流程再造首先要区分知识、数据和信息这三个概念，明确知识的分类标准，在此基础上识别组织中存在哪些知识流程，在知识管理思想的指导下，运用知识管理技术和信息技术优化这些知识流程。

（1）数据、信息和知识三者关系分析

数据、信息和知识是三个不同的概念。1998 年，世界银行在《知识促进发展》的报告中对数据、信息和知识之间的区别进行了阐述。数据是未经组织的数字、词语、声音、图像等；信息是以有意义的形式加以排列和处理的数据（有意义的信息）；知识是用于生产的信息（有意义的信息），信息经过加工处理、应用于生产，才能转变为知识。

数据、信息和知识三者概念不同，却联系密切。数据作为符号本身没有任何意义，数据的加工、存储和处理过程决定了数据的价值。信息（Information）是以数据为载体，是数据内容的反映和交换。知识（Knowledge）是信息接收者通过对信息的提炼和推理而获得的正确结论。具体到企业的知识，可以引用管理大师达文·波特（Davenport）的观点，他认为知识是一种流动性的综合体，包括结构化的经验、价值以及经过符号化的信息等等，专家独特的见解、新经验的评估、整合等等也都在知识的涵盖范围中。数据、信息、知识之间的转换关系见图 3-1。

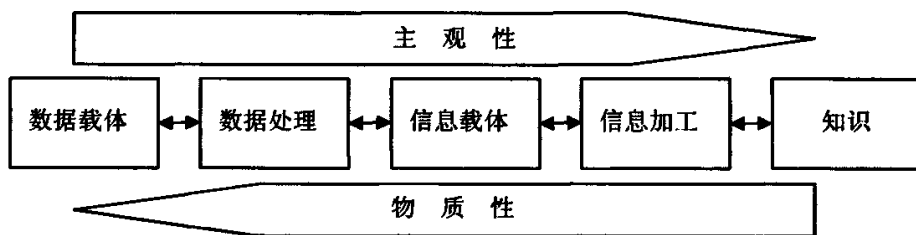


图 3-1 数据、信息、知识的转化关系

(2) 知识的分类

不同类型的知识,其管理方式也应该不同,因此研究者们从不同角度对知识进行了分类。这有利于管理者在管理知识时对不同知识采取不同的方式,从而增加管理的针对性和适应性。学者们按照不同的原则和分类标准对知识进行了如下的分类。

① OECD191(1996)的分类标准

OECD(国际经合组织)将知识分为四种类型^[29]:

a) know-what,知道是什么的知识,又称为事实知识。事实知识接近于通常所说的信息,能够被分解为信息单位比特。在一些复杂的领域,专家必须拥有大量的这种知识才能完成他们的工作。在知识型房地产开发企业中,这类知识主要是指流程知识,通常包括申领知识、审批知识、交接知识等。

b) know-why,知道为什么的知识,又称为原理知识。原理知识是关于自然原理或法则的科学知识。这种知识强调了在大多数产业中的技术开发以及产品和工艺的进步。原理知识的生产和再生产经常在研究所和大学等专门机构中得以有机化。为了获得这种知识,公司必须通过招聘经过科学训练的人力,或者直接通过交往和共同活动与这些机构相互作用。在知识型房地产开发企业中,这类知识往往较少,需要借助于企业外部单位获取相关知识。

c) know-how,知道怎么做的知识,又称为技能知识。经营者判断新产品的市场前景,或人事部挑选和培训员工,必须根据他们所需要的专有技术。在知识型房地产开发企业中,这类知识主要是指各类专业知识。通常,房地产开发企业的技能知识包括:投资机会研究知识、土地竞投知识、可行性研究知识、市场定位知识、产品定位知识、经济性分析知识、全程策划知识、营销策划知识、销售知识、设计知识、招标知识、评标知识、变更管理知识、竣工验收知识、合同签约知识、合同管理知识、成本管理知识、工程管理知识、融资知识、财务知识、物业维护知识、业主管理知识等。

d) know-who,知道属于谁的知识,又称为人力知识。包括有关某某人知道某某事,并知道如何做某事的消息。它包括特定的社会关系的结构,这种关系有可能使企业接近专家,并有效地利用他们的知识。在知识型房地产开发企业中,采用业务外包的运营方式使得这类知识非常重要,它是建立知识地图的基础。通常这些知识包括客户知识、关系知识等。

本文将这种知识分类方法用于知识库中知识最基本的分类,在实际构建知识库及知识管理系统时需要根据各个行业/企业的特点进一步细化,分解为各个知识单元,以便于查找。

② 显性知识和隐性知识

Polanyi 按可编码程度将知识分为隐性知识和显性知识^[30]。显性知识是指用语言、文字、图形工具表述的知识。隐性知识则指存在于人脑中,高度个性化的、难以格式化的非编码型知识,它往往植根于特殊的环境和背景,是停留在实践层面即时性的、经验性知识,通常表现为经验、技艺(能)、专长、印象、灵感、洞察力、直觉、心智模式、预见性、信仰、价值体系(观)、团队默契、组织文化和风俗等。显性知识易于保存、处理和传播,因而也易于被同行所模仿。由于不易模仿,隐性知识往往是组织胜出竞争对手的关键。

把知识分成显性知识和隐性知识对知识获取、共享和利用有很大帮助。由于显性知识易于发现,编码和利用,在分析组织知识时采用较简单的方法就可以;而隐性知识难以被发现,发现后很

难转化为人们所理解的、能够编码化的知识，所以在知识获取过程中要通过复杂的外化处理方法，比如在获取老员工的工作经验时，通过访谈、工作模仿等方法。

(3) 知识流程的识别

知识流程的识别就是在错综复杂的房地产开发过程中识别出各种知识流程。也就是说，要确定一个流程具有哪些活动组成，这些活动的是如何联系的。这里借助于业务流程的辨识方法^[31]，来提出知识流程识别方法。

① 知识流程识别的原理

房地产开发企业基本上是按照职能分工的原则组织起来的，日积月累所形成的业务也基本是固定的。员工往往对自己所完成的业务是很熟悉的，而对整个过程往往并不熟悉，对于完成此业务所具备的知识没有明确认识，特别是对于知识流程更知道不多。所以，按职能范围来分析并识别出活动，并在此基础上考虑知识元素是完全可能的，而且也是最直接、最容易被员工接受的途径。职能范围指的是在房地产开发企业中的一个主要业务领域，如项目管理方式设计、改进等。

这种方法的基本思想是：按照职能范围分解出房地产开发企业的基本活动以后，考虑该活动所必须的知识元素，根据实际的业务情况将活动、活动主体与知识按照逻辑关系连接起来，建立知识流程图^[32]。这样在某一个职能范围内的活动可以组合成若干个流程，也即可以组合成若干知识流程。在此基础上再考虑跨职能范围的流程，将上述识别出来的知识流程看成系统的元素，再利用同样的方法可以将低层的流程进一步组合成高一层的流程，最终形成系统化的房地产开发企业的知识流程。

② 知识流程识别的步骤

根据知识流程识别的原理，首先，应根据业务流程进行组织活动分解；然后，根据行业先进水平或企业实际情况，分析活动所需要的知识；接着，进行组织结构分解，并根据部门和岗位说明书，建立知识主体与活动、知识主体与知识之间的联系，绘制知识流程图。

(4) 知识流程的优化

知识流程中存在的流速缓慢，流动不畅等现象关键在于知识缺口的存在。所谓知识缺口，是指组织适应外部环境所需要的而其自身并不具备的知识，或者组织主体间的知识没有实现共享和创新，在知识流通过程中发生“断路”，使知识无法有效传递而产生的知识缺口^[33]。分析知识缺口的目的是为了更好的获取组织缺少的知识，从而促进知识的有效流动，完成知识的创新过程，进而增加自身的竞争力。所以，本文主要通过对流程中知识缺口的分析来优化知识流程。

知识缺口的出现是与组织特定的知识流程不完善相关的。知识缺口可以有效的引导知识流程改进和优化的方向，而改进后的知识流程可以更好的弥补知识缺口的不足，解决组织知识管理的连续性问题，进而提高组织的工作效率。这种基于知识缺口分析的知识流程改进方法是在业务流程再造理论的基础上，结合知识管理的方法，更为深层次的分析了组织工作效率低下的原因，而不是仅仅停留在业务的流程表面，对导致流程“缺陷”、“多次往复”等现象以及流程中活动的“呆滞”的原因，以知识资源流通的角度来分析以期为解决以往业务流程再造只“治标不治本”的现象提供一种新的途径。

3.2.3 知识流程再造与组织架构及运作的关系

知识流程再造必然改变原有组织之间的沟通与联系，从而改变组织的结构和运作方式。

(1) 知识流程再造促使企业组织结构趋于柔性化、网络化

知识流程再造首先打破了企业原有的层级结构，取消了原先严格的职能部门划分，代之以流程为核心的组织结构。随着企业职能部门的精简，组织的中间管理环节减少，组织内部信息传递的速度加快，组织结构呈现扁平化的形状。

流程的整体化运作加快了企业对外部环境变化和客户需求的快速响应，更好的促进企业各部门之间的联系与合作，促进整体效率的提高和企业柔性的发挥，使企业组织结构趋于柔性化、网络化。

(2) 知识流程再造促使企业工作方式发生变化

流程再造强调企业的组织设计、资源配置等活动应以流程为中心，而流程的运行则以流程团队为基本工作单位来实现。流程团队具有高度的自我管理能力和，从而很大程度上克服了传统企业组织的集权与分权的弱点。团队以人中心，强调对等的知识联网，有良好的互补作用和协作精神，实现组织、人员和技术的有效集成，具有团队核心优势和创造力，能够独立的完成需要多种技术和加工步骤的一项或多项作业。

(3) 知识流程再造促使企业的生产和服务功能多样化

传统企业基于标准生产观念，以不变应万变，对所有的问题，无论大小都以统一模式来处理，生产和服务功能单一、僵化。基于流程的团队化运作则考虑到企业外部环境和顾客需求的变化，要求企业工作内容由简单转变为多层面，使组织成员的技能不再局限于单一的方面，而是向多样化方向发展，为企业的外部市场提供灵活、多样化的服务方式。

(4) 知识流程再造促使企业绩效评价标准发生变化

传统企业组织中，企业员工绩效考核是以职能为单位，通过员工的工作时间或工作量来衡量。流程再造促使企业的绩效考评改为以流程为单位来进行，考核的重心是员工为流程做出的价值增值，而不是员工投入的工作时间或工作量。

3.3 基于知识流程再造的房地产企业组织架构及运作的设计原则

3.3.1 组织理论评述

从1937年厄威克(Urwick)和古利克(Gulick)提出“组织理论”这一概念后，组织理论得到了迅速的发展。根据美国斯坦福大学教授、斯坦福组织研究中心创始人理查德·斯坦福在其专著《组织理论：理性、自然和开放系统》中对组织的分类方法，本文把组织理论的发展划分为基于封闭系统的组织理论和基于开放系统的组织理论两大类，前者通常也被称之为古典组织理论，后者又被称之为现代组织理论^[14]。

(1) 基于封闭系统的组织理论

所谓封闭系统组织,就是指组织作为一个整体系统,重视组织内部关系的调整和能力的培养,忽视或不重视组织外界环境的变化。比较有代表的有弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)的科学管理理论、亨利·法约尔(Henry Fayol)行政管理理论、马克思·韦伯(Max Weber)的科层组织理论以及埃尔顿·梅奥(Elton Mayo)的人际关系学说。这种不考虑外界变化的组织理论适应当时生产状况,极大地推动了生产力的发展,其理论成果和管理思想对今天的组织仍然有重要的借鉴意义。

① 科学管理理论

该理论认为传统的经验管理已经不能适应大生产的需要,管理应走向理性。科学管理的目的在于提高劳动生产率,其途径为改进工作方法,根据工作的要求挑选和培训工人、改进分配方法,实施差别计件工资制、改进生产组织,加强企业管理。主要理论贡献是实行劳动分工,设置计划部门、实行职能工长制、实行例外原则。

② 行政管理理论

该理论认为,经营和管理是两个不同的概念,作为经营的一个方面,管理职能本身有计划、组织、指挥、协调和控制等一系列工作构成。管理者的任务就是把本单位的人员合理地组织起来,以完成企业的基本职能。组织工作包括:选择组织形式、规定各部门的相互关系、选聘评价和培训工人等。在组织形式上,法约尔着重分析了等级结构和参谋部门的作用,认为,组织的结构形式取决于员工的人数,随着人员的增加,形成了不同的管理层次,就部门设置而言,企业的活动内容虽然可能不一样,当总的形式是相同的,主要部门是一样的,其任务分工也大致相同。这就为金字塔式的组织结构的建立提供了理论依据。

此外,法约尔根据自己的经验提出了管理的 14 条基本原则,即,劳动分工、管理权限与责任相符、纪律、命令的统一性、指挥的统一性、员工利益同组织整体利益的一致、合理的报酬、集权制、等级制、建立秩序、公平、保持人员稳定、发扬首创精神、团结就是力量。在这些原则为其后乃至今天的企业组织管理提供了重要参考。

③ 科层组织理论

科层组织通常又成为官僚组织,常常被误认为含有贬义。实际上科层的英文翻译是“Bureaucracy”,在英文中它是一个中性词,用于表示一种行政或生产管理的组织形式。科层组织理论认为,管理的权威来源于法理,而不是世袭,是不受个人意志为转移的,组织应该按照某种约定的程序来建立。

20 世纪 20 年代后,随着人们经济收入和教育水平的普遍提高,各种非经济类需求随之产生,人们不再愿意只是为了工作而工作,人际交往等人性化的需求日益增强。在这种情况下,梅奥等人根据实验提出了以下几种观点:“社会人”的观点。梅奥认为,工人是复杂社会系统中的成员,在追求金钱利益的同时,还有社会和心理的需求;企业中存在着“非正式组织”。这种“非正式组织”对生产效率有着重要的影响;新型的领导能力在于提高职工的满意度。管理人员应该认真分析职工需求的特点,满足工人多方面的需求^[15]。

在梅奥之后,需求和激励理论得到迅速的发展,有代表性的有亚伯拉罕·马斯洛的需求层次理论和弗里德里克·赫茨伯格的双因素理论。他们把正式组织的要求同个人的需要结合起来,实现了管理思想上的一个重大突破,认为组织是由个人组成的,组织中的每一位员工都有其个人的需求,

并且在不同时期不同条件下,需求是不同的,既有物质上的也有精神上的。如果要求员工对组织做出贡献,那么组织必须对他们提供适当的激励以满足其个人的需要。

(2) 基于开放系统的组织理论

所谓开放系统组织,就是指组织作为一个整体系统,重视组织外部环境的变化,努力使组织的生产经营活动与外界条件相匹配,实现组织内、外部资源、要素的转化。20世纪60年代后,组织理论开始从开放系统的视角来研究组织的运行,产生了许多理论学派。比较有影响力的有以巴纳德(Chester I. Barnard)为代表的社会系统学派、以西蒙(Herbert A. Simon)为代表的决策理论学派、以莫尔斯(Jhon Morse)和洛什(Jay W. Lorsch)为代表的权变理论学派、以亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)为代表的新组织结构学派。这些理论为知识管理的实施和知识型组织的建立提供了至关重要的理论基础。

① 社会系统学派

该学派认为:企业组织及其成员的相互关系是一种协作的社会系统。它突破了封闭系统组织理论中把组织单纯看作一个权责结构的框架,认为组织是人与人的合作系统,应该把组织结构特性与人类行为特征结合起来分析组织面临的新问题;组织应建立起共同目标。强调组织的目标只有被所有人员所理解、接受,组织目标才能实现。期间,权力在自上而下的行政授予中,不是强迫下级接受,而是要为下级所理解,并且相信它符合组织目标和个人利益时,才会被接受;信息沟通非常重要。信息交流应作为构成组织的基本要素之一,它是连接组织共同目标与员工合作意愿的桥梁,没有信息组织的联系,共同目标就难以为企业全体员工所了解,从而个人的合作意愿也难以变成有效的行动。

② 决策理论学派

该学派吸收了行为科学和系统论的观点,运用计算机技术和统筹学的方解决组织决策问题。该学派认为,决策是组织及其活动的基础,决策的准则是“令人满意的”而不是“最优的”,从而否定了泰勒科学管理理论中隐含的“唯一最优方案”的假设。此外,该学派对非程序化的决策进行了较为细致的研究,提出了一系列知道企业管理人员处理非例行活动的决策技术,对企业界产生了重要的影响。

③ 权变理论学派

该学派认为,任何组织都不是孤立的,而是与特定的环境紧密联系的,企业必须重视环境的变化,根据内外条件随机应变,建立与外部环境相匹配的战略目标、管理思想、组织结构等。据此,权变组织理论将组织结构形式划分为稳定的机械式的结构和动态的有机式的结构,并认为一个高度分化的组织结构面临着建立各个子系统之间相互协调的联系网络的严峻挑战,在这种组织中,组织的整合能力对组织的成功运作极其重要。

④ 新组织结构学派

该学派在全面地吸收了古典组织理论和其它现代管理理论的积极成果,提出了三个观点:第一,组织的五种协调机制:相互协调、直接监督、工作过程标准化、成果标准化和技能标准化。该理论认为,要了解组织结构,首先就要了解组织中的各种协调机制,并且不论企业采用的协调方法有多少种,都可以归纳为以上五种方式。同时指出,在一个具有相当规模的企业中,不是单靠一种协调方式,而是五种机制同时并存,并总是有一种协调机制占主导地位;第二,组织结构有五部分构成:高层管理、中层管理、技术核心层、技术人员和行政人员;第三,组织有五种流程系统:正

式的权力系统、规章制度流程系统、非正式沟通的流程系统、工作群体流程系统和特殊决策流程系统。

封闭组织理论的发展始于 20 世纪初,能够适应当时生产力的发展和相对稳定的环境。当时生产力不够发达,受到战争创伤的影响,物资匮乏,人们对产品的需求更多的停留在产品数量的供应上,对质量、品牌等高层次的要求要求很低,企业生产的目标是加大马力,快速生产,抢占市场先机,降低成本,实现利润最大化。随着生产力的发展,人们生活水平不断提高,竞争激烈程度加剧,这种把组织与环境割裂开来的经营理念受到了严重的挑战,人们把目光转到了开放型组织的研究和实践。开放组织理论从组织的不同侧面分析了组织的特点,对组织的许多方面都进行了透彻的研究,出现了百花齐放,百家争鸣的现象,大大丰富了组织理论的内容。但这些理论往往从不同的角度来分析组织,独立性较强,系统性较差。因此,在组织架构和运作设计时,既要吸取封闭组织理论的系统性的优点,又要借鉴开放组织理论的先进性的优点。

3.3.2 组织结构的类型和特点分析

在组织理论的指导和实践中,企业组织结构经历了从封闭的金字塔式森严的结构类型向开放的扁平化、柔性化的组织结构类型的发展。迄今为止,公认的组织结构的类型有六种,分别是直线制、职能制、直线职能制、事业部制、模拟分权制、矩阵制。随着竞争的日趋激烈、信息技术的高速发展以及知识管理的兴起促使人们重新认识组织的发展,其中以彼得·圣吉为代表提出的学习型组织引起了广泛的关注。组织结构形式没有好坏之分,在组织发展的不同阶段,依据组织不同的目的和组织所处的环境,组织应选择与之相匹配的组织结构形式。

(1) 直线制

直线制是一种最早也是最简单的组织形式,企业各级行政单位从上到下实行垂直领导,下属部门只接受一个上级的指令,各级主管负责人对所属单位的一切问题负责。这种结构的优点在于它简单灵活,便于调整,组织职责分明,命令统一,便于领导,但是它要求主管人员精通企业经营的所有知识和技能,有充足的精力应对企业发生的各种问题。这种结构适用于企业发展的初级阶段,企业规模较小,业务种类单一的情况下。

(2) 职能制

职能制组织结构,是各级行政单位除主管负责人外,还相应地设立一些职能机构。如在厂长下面设立职能机构和人员,协助厂长从事职能管理工作。这种结构要求行政主管把相应的管理职责和权力交给相关的职能机构,各职能机构就有权在自己业务范围内向下级行政单位发号施令。因此,下级行政负责人除了接受上级行政主管人指挥外,还必须接受上级各职能机构的领导。

(3) 直线一职能制

这种组织结构形式是在吸取直线制和职能制的基础上,一种优化的组织结构形式。它把组织部门分成两大类,一类是执行管理作用的职能部门,一类是执行参谋作用的职能部门。直线经理拥有对下级机构的指挥、命令的权利,并对其以下或组织整体工作承担相应的责任;参谋部门只能对直线经理提出建议,对下级机构进行业务指导,不能直接发布命令,除非在接受相关的授权以后。这种组织结构克服了直线式和职能式组织的缺点,各级直线经理都有相应的职能机构和人员作为参谋助手,因而能对管辖范围内的工作实施有效的组织和控制,在生产中发挥了一定的作用,但也存在不足。组织的沟通协调难度增大,需要主管领导有较高的组织协调能力;参谋职能部门往往只重

视专业知识和技能的培养，没有机会站在全局和战略的高度来解决问题，不利于组织高级人才的培养。这种组织在现代企业中较为常见，通常适用于企业已经能在市场中立足，企业规模得到了一定的发展，企业经营业务比较单一的情况。

（4）事业部制

事业部制是企业规模发展到较高程度，在组织上层采用高度集权，对组织内部具有独立产品或市场、独立的责任和利益的部门实行分权管理的体制。其优点是组织领导摆脱了琐碎的日常事务管理，能够集中精力致力于组织的战略决策等长远发展和组织各部门资源的合理分配，能够及时准确的对市场变化做出反映，同时有利于提高各事业部经营的积极性。其缺点是各事业部作为独立的利益中心，互相竞争，不利于相互沟通、协调，难以实现组织的整体优势，甚至影响组织的整体战略部署，损害组织形象。这种组织适用于企业发展的高级阶段，企业有区域市场或区域产品的情况。

（5）模拟分权制

这是结构形式是在融合了直线职能制和事业部制之后发展起来的一种组织结构形式，在这种形式下组织高层主要进行决策，经营部分重要业务，同时模拟事业部制的独立经营，单独核算的方式，给下属生产部门尽可能大的自主权和盈亏责任，极大地调动各部门的生产经营积极性，达到改善组织生产经营管理的目的。这种组织结构形式适用于组织规模很大，生产技术性要求高，各项技术联系密切，连续性强，组织拥有难以被竞争对手模仿的核心技术，而不宜采用事业部制的分权形式的情况。

（6）矩阵制

矩阵制组织是一种基于项目的灵活的组织形式，它把按职能划分的部门和按产品和工程项目划分的小组结合起来，为了完成特定的任务从组织的职能部门中临时抽调人员组成任务小组，在任务完成后，小组解散，小组成员重新回到原来的职能部门。这种结构灵活机动，适应性强，能有效地协调部门和层次之间的关系，使资源得到有效的利用。但也存在着小组成员容易产生临时心理，工作不负责任，组织命令不统一，政出多门的现象。这种组织结构在建筑企业和科研机构较为常见。

（7）学习型组织

所谓学习型组织，就是能够设法使组织内部各个层面的员工全身心的投入并有能力不断学习的组织。典型的学习型组织是一种以“地方为主”的团队式的组织结构，如下图 3-2 所示。图中心的黑色大圆圈代表团队负责人，其他小圆圈为级别相同的员工。“地方为主”是指尽最大可能将决策权向组织结构的下层移动，让最下层单位拥有充分的自主权，并对产生的结构负责。美国麻省理工大学教授彼德·圣吉在《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》中指出，一个组织要成为学习型组织需要五项修炼：建立共同愿景、自我超越、改变心智模式、团队学习和系统思考^[6]。

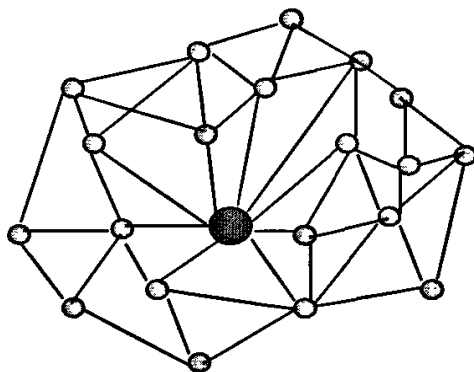


图3-2 学习型组织的组织结构

学习型组织是新组织理论中具有代表性的一种，这种组织是通过一种持续不断的学习过程来实现员工自身能力的提升，员工工作效率的提高，以及整个组织绩效的提高。在学习型组织中，领导者的两个重要角色是塑造者和协调者，塑造团队精神，协调组织学习，这是其他组织所无法比拟的。许多人认为学习型组织是迄今为止最完美的组织，国内外许多大型企业在尝试建立学习型组织，例如美国的杜邦、英特尔、苹果电脑、联邦快递，加拿大的皇家石油等世界一流的企业，以及中国许多大型的房地产龙头企业，像万科、金地等纷纷对外宣布，立志建立学习型组织。有许多知名企业在学习型组织的建设中取得了巨大的收益，如 IBM、3M 等。

事实上，成功的学习型组织并不多，甚至大部分以失败而告终。除了企业自身和环境的影响外，学习型组织本身也存在着不足之处，并不是人们所想象的完美组织。首先，学习型组织的组织结构是以团队/项目导向鼓励和奖励个人学习，是一个以“地方为主”的组织。对于大多数大型企业，团队/项目和组织高层是紧密联系的，团队/项目的结构和目标要符合整个组织的战略需要，学习型组织曾经尝试通过重新构筑自身以促进小组或团队的成绩效果和学习，但很多时候，学习型组织并没有打破组织原有的正式结构，相反，他们依托于正式结构，在定位和流程上进行一些简单的改变；其次，学习型组织重视持续不断的学习和变革，然而，它们并没有为企业再造和提升企业竞争力提供一个切实有效的运行机制，往往容易脱离现实，缺乏实践的证实；再次，学习仅仅增加了一个组织的知识存储量并不一定有助于填补组织的知识缺口，给组织带来更好的经营成果^[6]。

3.3.3 组织架构设计的原则

组织架构设计又称为组织结构设计（organization design），是指对一个组织的结构进行规划、构设、创新或再构造（reengineering）^[34]。

哈罗德·孔茨(Harold Koontz)在继承古典管理学派成果的基础上，进一步总结了西方企业的实践经验，提出了健全组织工作的 15 条基本原则。这 15 条原则常常被用来指导实践工作，本文在这 15 条原则的基础上，结合知识型房地产开发企业的特点，总结出指导知识型房地产开发企业组织架构设计的 10 条基本原则。

（1）目标一致原则

这是组织架构和运作最基本的原则。组织架构是为企业的战略目标、经营目标服务的，要与企业的总体目标相一致，从而从组织上保障目标的有效实现。没有单纯为了设计组织而重新审视组织的存在的。在组织运行过程中，组织上层的决策只有被下层的执行人员所理解、接受才能实现组织的目标，否则，组织的经营效果将大打折扣。

（2）精干高效的原则

随着组织规模的不断扩大，泰勒制指导下金字塔式的组织结构越垒越高，管理成本不断增加，信息沟通困难，效率不断下降。面对复杂、多变的市场环境，知识型企业必须及时把握时机，准确应对，精简组织机构，优化沟通渠道，提高管理效率。

（3）集权与分权相结合的原则

集权有利于保证组织统一指挥，保证命令统一，但过度的集权容易导致组织决策的失误，决策难以被员工接受，从而影响组织目标的实现。适当的分权一方面有利于鼓励下属适当的参与决策，起到激励作用，另一方面也便于组织培养人才，利于组织长期发展。在知识型组织中，适当分权也是项目小组或团队有效工作的保障。对于跨区域发展的知识型企业如果仍然采用高度集权的原则，必然会影响到组织运作的效率，面对稍纵即逝的市场机会，这种原则下构建的组织必然不会长久。

（4）权责对等原则

组织活动必须依赖于各种资源，实现资源的合理整合，因此，组织必须明确所有成员的工作任务和职责，并赋予相应的取得和利用资源的权利。如果责任大于权利，则组织成员很难完全履行其工作职责，甚至产生抵抗情绪；如果权利大于责任，虽然能保证其自身工作任务的完成，但是可能导致权利滥用，危机整个组织绩效。

（5）统一指挥的原则

组织目标相一致的原则要求组织指挥权利的统一和领导对下属下达命令的统一。在现代组织理论的指导下，知识型企业的组织结构逐渐趋于扁平化（如矩阵型组织就是房地产企业经常采用的组织结构形式），多头领导现象频繁出现，给组织的有效运作带来了威胁，在组织设计中考虑统一指挥的原则有利于避免这种现象的出现。

（6）分工与协作的原则

专业化分工是传统组织设计的第一原则，在历史上产生了巨大的作用，但并不是分工越细越好，过细的分工也是导致效率低下的原因之一，从劳动分工的经济性曲线明确的说明了这一问题，见图 3-3。

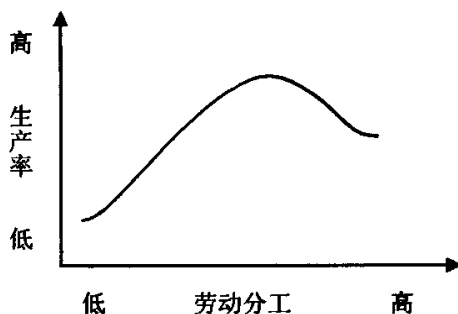


图3-3 劳动分工经济性曲线

房地产企业开发项目建设周期长，涉及环节多，需要多方技术、管理人员的协调与配合，并

且房地产开发产品必须是面向客户的，实现客户价值的增值依赖于开发过程中各个环节上对客户价值的提升，过于细致的分工，不仅容易使员工产生厌烦、疲劳等情绪，而且会影响最终产品价值的实现。

(7) 原则性与灵活性相结合的原则

原则性与灵活性相结合的原则一方面体现在组织的结构上，另一方面也体现在组织的领导控制上。稳定的结构有利于组织高效的运作，提高执行的力度和完成的速度、质量，但忽视外部环境的变化会是组织失去存在的价值。灵活的组织结构有利于组织对环境的把握，但组织、协调、管理难度增加。同样，在领导和控制上，原则性便于处理例行事务，而灵活性则是例外事件所必须考虑的。

(8) 知识配备原则

组织知识配备就是对组织知识获取、交换、创新、分配全过程进行整合和配置，实现知识共享，增加组织知识含量和产品知识含量，提高组织创新能力、核心竞争能力以及顾客满意度和忠诚度。

(9) 人本主义原则

在知识型企业中，知识成为组织生存和发展最重要的资源，知识型员工为组织发展做出了重大贡献，决定着组织的生死存亡，因此，以人为本，尊重人才，已成为组织经营和管理的核心理念。

(10) 面向客户的原则

重视客户资本价值这一原则特别强调了客户资本对于知识组织的重要性。所谓客户价值，即强调客户资本对于组织价值创造的作用。知识型企业价值的创造主要依赖于通过有用的服务来建立一些特殊的客户关系。客户关系的建立成为提高企业价值的一种重要手段，企业可以由此创造更多的利润。

3.3.2 组织运作设计的原则

设计好知识型企业的组织结构后，所面临的问题是如何将这种新的组织方案应用到企业经营过程中去，使之能够发挥组织架构所期望的效果，这就是组织运作设计要完成的内容。企业在系统思想的指导下将新架构的组织方案应用到实践当中，促使组织朝预期的方向发生变化，称之为组织的运作，也称为组织设计的实现^[35]。根据上文对组织理论和知识型房地产企业的概念和特征的研究，本文提出知识型房地产开发企业的组织运作设计的原则包括以下几个方面。

(1) 知识共享的原则

知识型企业的一个重要特征就是实现组织知识共享，保持组织持续学习，不断改进。影响知识共享的因素有薪酬制度、利他主义、目标承诺、领导方式、信任、团队效能、公平等^[36]，因此在组织运作制度设计和运作绩效评价当中要充分考虑这些方面的影响。

(2) 保证任务团队实现的原则

由于团队组织更强调人的自律和责任感，强调合作的自愿性和个人知识想象力的自动激发，因而不同于等级制的命令权威，在知识型团队组织中，保证任务实现要从以下四个方面着手。

① 公正对待。在组织运作过程中保持公正的管理者会赢得高度信任和赞同，能促进积极合作并保证合作的效果。

② 共同目标。共同目标设定于一个存在冲突的组织中，将会降低组织的冲突剧烈程度，并获得组织内部成员的合作。组织或团队中存在竞争的个人目标会导致冲突，而共同目标则会促进组织(团队)间和组织(团队)内的合作，并提高任务完成的效果和效率。

③ 规则法定。这是指在组织运行中或在团队执行任务过程中，行动或工作受控制或操纵的程度。虽然知识型团队组织更强调个人自率和责任感，但一定的规则和程序也是必需的。

④ 有形接触。人们之间频繁接触和交流有助于产生友好的人际关系，创造良好的工作环境。在知识型团队组织中，信息化、网络化的高度发展，促使人们通过网络自由对话，打破了空间和时间的限制。

(3) 领导带头，全员认可的原则

任何新组织的实施，莫不起源于有一个强有力的领导班子对它坚决推广和执行，特别是一把手一定要思想明确、态度坚决、带头执行。组织的最高领导者居于组织结构的核心地位，掌握资源的最终分配权，是各种信息的交汇点。而员工是组织运作的具体实施者，《孙子兵法》有云，“上下同欲则胜”，没有员工的认可和支持，再好的方案也只是没有车轮的马车，无法行驶。最后组织运作必须与战略紧密相连，制定有效的协调机制和有力的执行制度。

3.4 基于知识流程再造的房地产企业组织架构及运作的内容

组织架构设计就象人看病吃药，有病才医，对症下药。相应的，组织架构设计需要经历组织结构分析、组织结构设计、组织结构完善三个阶段。组织架构的实施成果有赖于组织的运作，组织的运作设计就是将组织架构的成果应用于组织运行的过程当中，为新组织的运行设置软、硬件基础，设计适应组织开展的运行机制，监督组织运行过程的实施状况，评价组织实施的效果，信息反馈，完善组织。组织架构和运作的流程见图 3-4 所示。

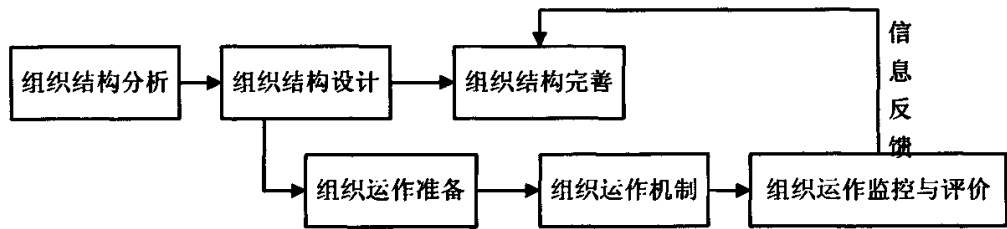


图3-4 组织架构及运作的流程

(1) 组织结构分析

组织结构分析旨在诊断组织存在的问题，根据组织内、外部环境的分析和组织运行效果的评价，确定组织战略目标，审视组织是否存在修正或重新架构的必要。计算组织修正或重新架构的成本，预测新组织实施的困难和可能带来的效益，确定是否改变原有组织结构。

(2) 组织结构设计

根据组织结构设计理论，组织结构设计分为职能设计、部门设计和岗位设计三个层次。根据第二章对我国房地产开发企业存在问题的分析可以看出，我国房地产开发企业的组织结构为职能式加项目制的混合结构形式，类似于矩阵制的组织结构。这种组织结构部门划分简单，组织层级链较短，对其进行层级压缩意义不大。根据第三章知识流程再造理论概述，知识型房地产开发企业的组织结构设计重在岗位设计，即设计员工的工作分配，规定其权利和责任。

(3) 组织运作准备

组织运作准备就是为新组织的实施提供各种支持资源，包括人力资源、自然资源、财力资源和技术资源。根据组织运作的首要原则-目标一致的原则，从上到下，贯彻组织目标，做到领导带头，员工的支持，上下齐心。

(4) 组织运行机制设计

① 职权设计。职权即组织赋予某个正式职位的合法权力，它与职责相对应。职权设计是在依据组织统一指挥和权责对等的原则上为组织建立一个科学合理的职权结构。

② 薪酬设计。薪酬设计是根据不同的岗位，不同的人员，按照一定的原则和评价方法，设计员工劳动报酬的高低。合理的薪酬设计往往能起到吸引和鼓励员工士气，达到一定的激励效果，而不合理的薪酬制度容易造成企业人才流失、管理混乱、丧失组织凝聚力的危险。

③ 员工绩效评估。绩效评估是采用特定的指标，对照统一的评价标准，按照一定的程序，通过定量、定性的对比分析，对执行特定任务的某类主体做出客观、公正和准确的综合评价。评估的目的在于为员工定薪、提升、奖惩提供依据，也是进行员工激励的基础；

④ 激励设计。激励是组织根据自身所处的环境和能力，设计适当的奖励形式和福利组合，以及一定的行为规范和惩罚性措施等方式来激发和引导组织成员的行为，从而达到组织成员目标和组织整体目标的和谐统一。激励设计关键是要根据组织的需要，针对不同的组织成员类型设计不同的、行之有效的激励方法。

(5) 组织运作监控与评价

组织运作过程的顺利进行有赖于组织运作机制的有效实施，因此，必须对组织运作的各个环节进行监控。组织运作监控就是设计监控的基本原则和方法。组织绩效评估是考察整个组织的运作效果，使评价组织架构好坏的重要指标，评估的目的在于监督组织战略实施效果，为组织决策者提供决策支持，修正组织结构，改善经营管理等。

(6) 组织结构的修正和完善

组织架构是对未来组织状态的一种预测，涉及到组织的每个成员，也涉及到组织外部动态变化的环境，存在不完善的地方在所难免。因此，新组织的合理性有待于实践的检验，只有在实践中

不断的修正、完善，组织才能不断的成长、壮大。

此外，随着组织理论的发展，人们越来越认识到企业文化对约束组织成员行为，提高企业的凝聚力和吸引力发挥着重大的作用。知识型房地产开发企业的组织文化建设对促进组织成员的知识共享，营造组织不断学习、不断创新的氛围具有重要的意义，因此，房地产开发企业必须有意识的发展有利于知识共享、应用和创新的组织文化。

3.5 本章小结

知识型房地产企业是依托先进的知识管理技术和信息技术，通过知识的获取、传播、应用和创新，实现产品和服务的知识含量不断增加以及企业知识资本的增加，并最终体现为房地产企业核心竞争力的不断提升。知识只有流动起来，才能实现知识型房地产企业的正常运转，因此，本文提出用知识流程再造的方法来研究知识型房地产企业的组织架构及运作。本章首先分析了采用知识流程再造理论这一方法的原因；接着，分析了知识流程再造的理论、知识流程优化的方法以及知识流程与组织架构及运作的关系；最后，在此基础上，结合组织理论，提出了知识型房地产企业组织架构及运作设计的原则和内容。

第四章 基于知识流程再造的房地产企业的组织架构设计

4.1 房地产企业的组织结构分析

目前,大多数大型房地产开发企业采用职能制加项目制的组织结构形式,其中在公司层面采用2-3级的职能结构,在公司总经理下直接设置1-2层的职能部门;在项目层面采用矩阵制的组织结构。由于不同的房地产开发企业的性质不同,公司上层的组织机构设置受到公司法等法律的限制,以及企业的产权结构等实际情况的限制,不能更改,比如有限责任公司和股份有限公司的董事会、监事会等的设置。所以,本文的分析是自公司经理以下的组织结构分析,常见的组织结构图如图4-1所示^[37]。

根据第二章 2.5 节的分析,这种组织结构向知识型房地产开发企业转变具有一定的优势。首先,这种组织结构机构设计简单,等级层级较少,符合知识型房地产开发企业组织扁平化的发展要求;其次,这种组织结构灵活,能够快速的捕捉市场信息,根据市场变化增加或压缩项目个数。

但是,这种组织结构与理想的知识型房地产开发企业的组织结构存在着一定的差距。

首先,这种组织结构设计仍然是根据传统组织理论的指导,严格按照刚性管理的要求设计的,员工与上司之间,员工与员工之间等级森严,员工的权利与作为知识型员工的地位不相称;

其次,虽然目前一些大的房地产开发公司采用了一定的信息化技术,增强对不同地区项目的控制,加强组织的沟通与合作。但是,没有把信息进一步提高到知识的高度,没有把知识作为一种资本来运作,组织的创新力度不够;

再次,在实践当中,组织项目负责人对其管理人员的奖励或升迁权力受到很大程度的限制,必须通过为其提供人力支持的职能经理,才能顺利执行其负责的项目,因此项目负责人常有一层“职权差距”,他对他所领导的团队,只有所谓的“项目职权”,而不是一种完全的职权。

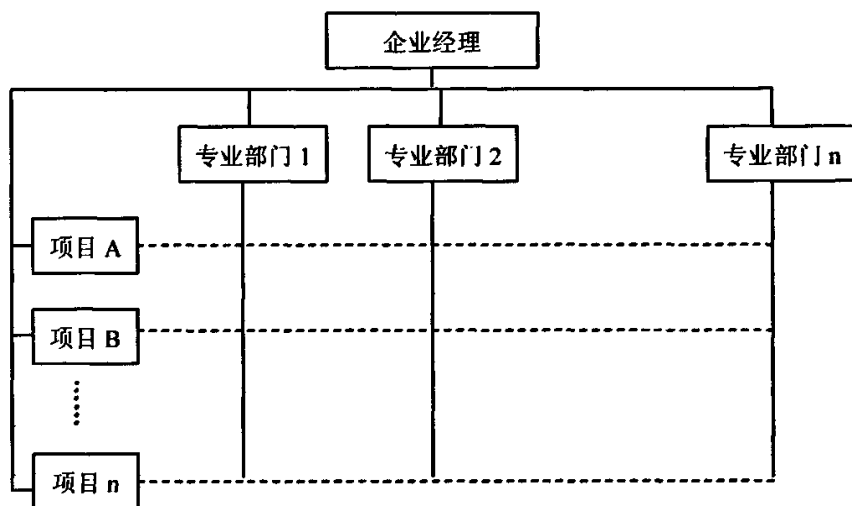


图4-1 房地产开发企业组织结构图

4.2 房地产企业知识流程识别

4.2.1 房地产企业业务流程分析

知识蕴涵在组织业务流程中,知识管理就是对组织业务流程中知识的抽象、提炼和关联,把业务流程中无序的知识进行有序化,进行系统化管理,实现知识共享和再利用。知识流程再造是对业务流程和管理流程的统一,是从知识的角度出发,用知识流程统一业务流程和管理流程,从而避免因流程不适导致的工作脱节、分立,交流与共享受阻,不能协作相通。

全生命周期的房地产项目开发流程分为投资机会与决策分析、项目前期工作、项目建设、销售租赁、物业管理、物业拆除与再利用六个阶段^[38],各个阶段又包括了许多细化的业务流程。为便于绘制业务流程图和知识流程图,本文将这六个阶段归纳为投资与决策阶段、实施阶段、销售与物业管理阶段,见图 4-2 所示。本文仅以房地产开发过程中实施阶段业务流程为例,如图 4-3 所示,说明知识流程的优化。其他阶段的业务流程见图 4-4 和 4-5 所示,不作详述。

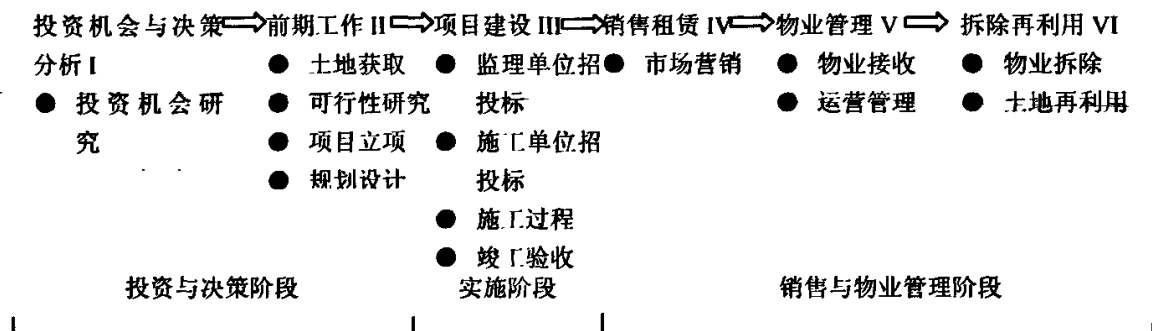


图 4-2 全生命周期的房地产项目开发流程图

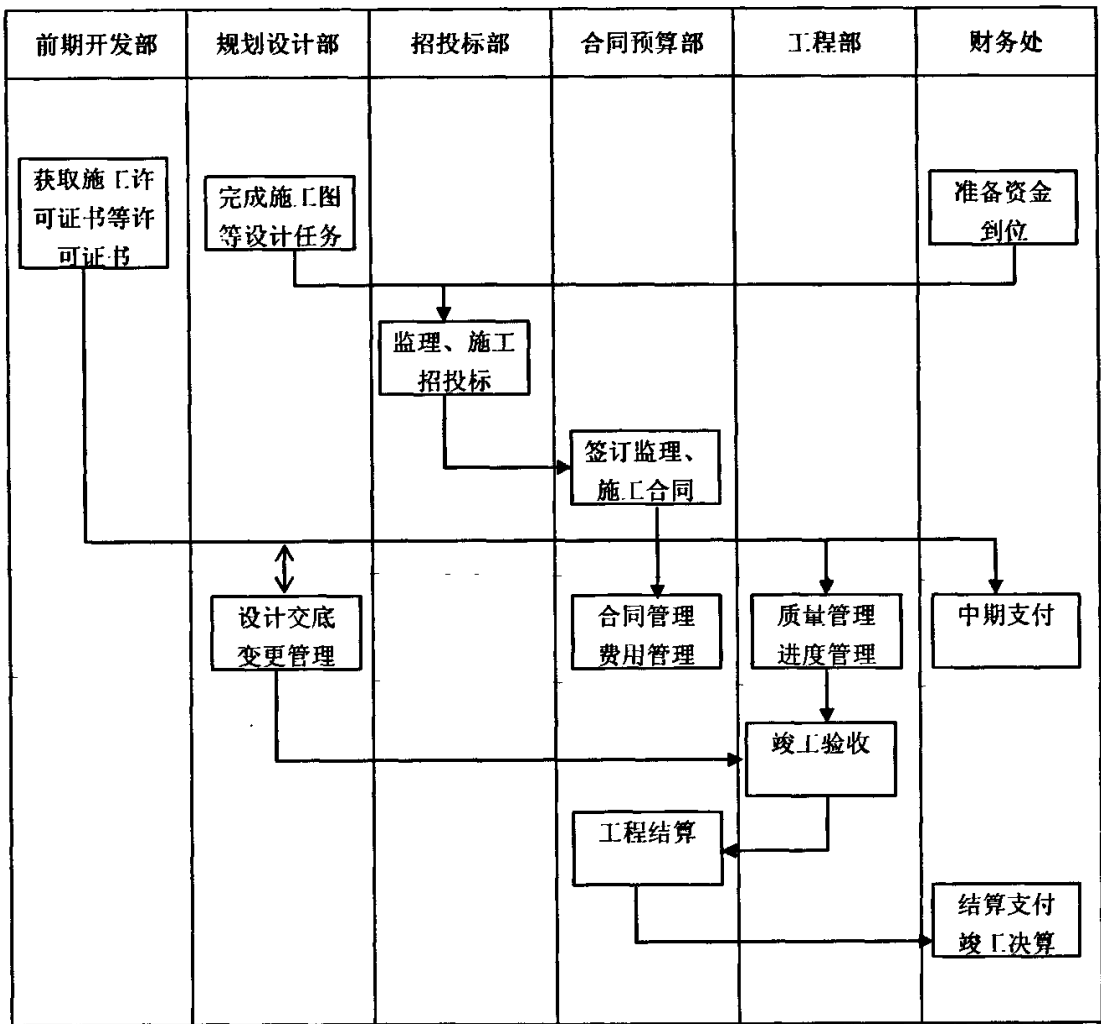


图4-3 房地产开发企业实施阶段的业务流程图

从图中可以看出，在规划设计部完成施工图设计、审批的任务，财务部完成资金准备工作后，开始招投标工作。招投标工作完成后，进行监理、施工等合同签订工作，在获取施工许可证后进驻施工现场进行施工作业。规划设计部、合同预算部、工程管理部、和财务处分别进行技术交底、变更管理；合同管理、费用管理；质量管理、进度管理；中期支付工作。在工程完工，达到合同和规范要求后，由工程部牵头进行竣工验收工作。竣工验收合格，合同预算部进行竣工结算，由财务部支付结算工程款，并进行竣工决算工作。可见，这是一个复杂的业务流程过程，各项工作环环相扣，各个部门必须通力合作才能完成。

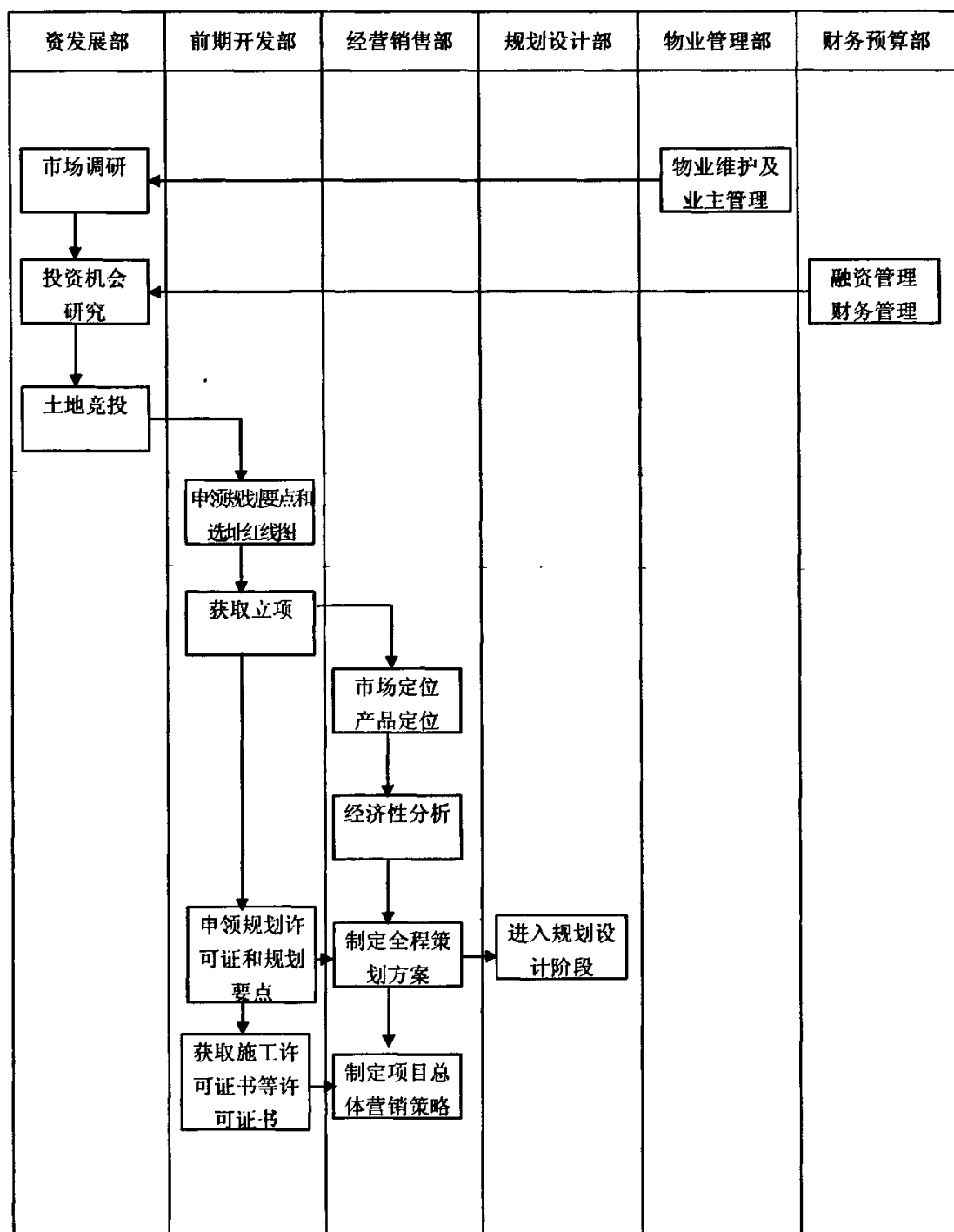


图4-4 房地产开发企业投资与决策阶段的业务流程图

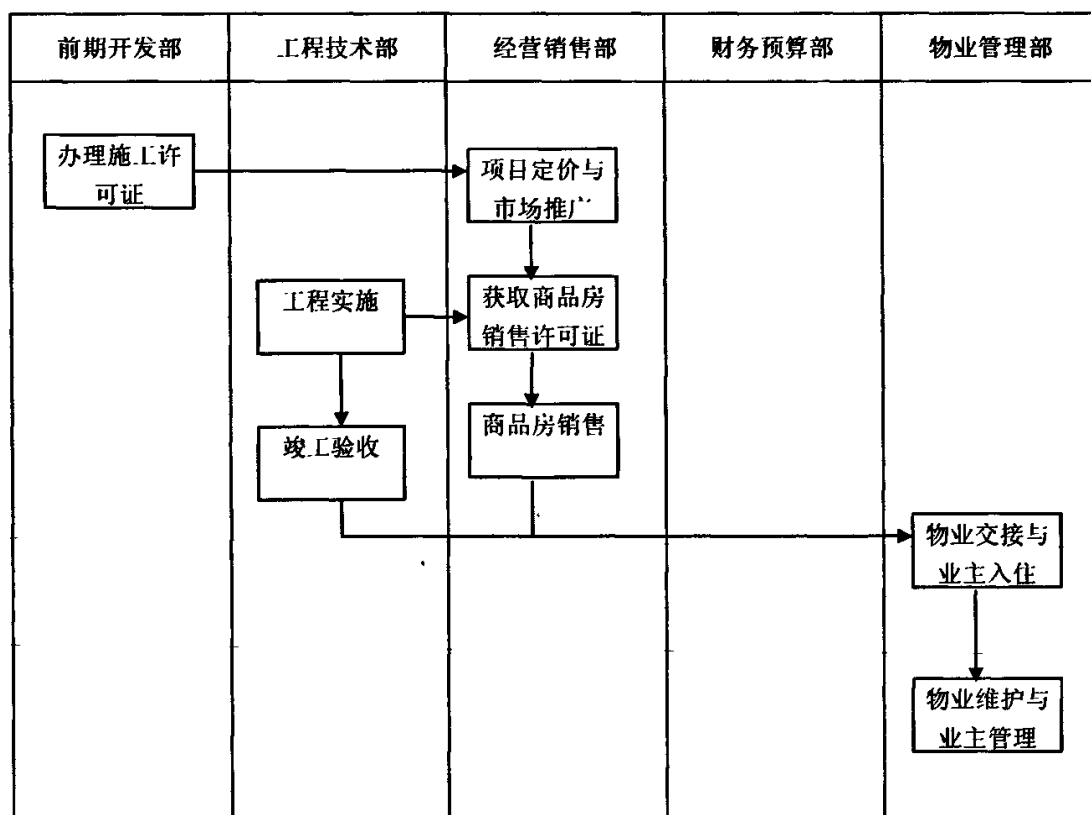


图4-5 房地产开发企业销售与物业管理阶段的业务流程图

4.2.2 房地产企业的知识流程绘制

对应于其业务流程，首先根据行业先进水平挖掘完成各个任务所需要的知识，并绘制知识流程图。比如，获取施工许可证书等许可证书需要掌握政府相关部门规定的证书获取的流程知识，进行申报的报告撰写知识，以及与这些部门建立良好业务关系的知识；招投标部在完成监理、施工招投标时，需要来自设计部门提供的设计知识，合同预算部的合同拟定知识、预算造价知识，工程管理部门的现场踏勘知识、施工组织知识，以及来自企业本身具有或要从企业外部获取的招标、评标知识；在工程实施阶段，规划设计部、合同预算部、工程管理部、财务部需要密切配合才能完成各自的任务。然后，建立知识与各部门之间的联系，绘制知识流程图，见图4-6所示。

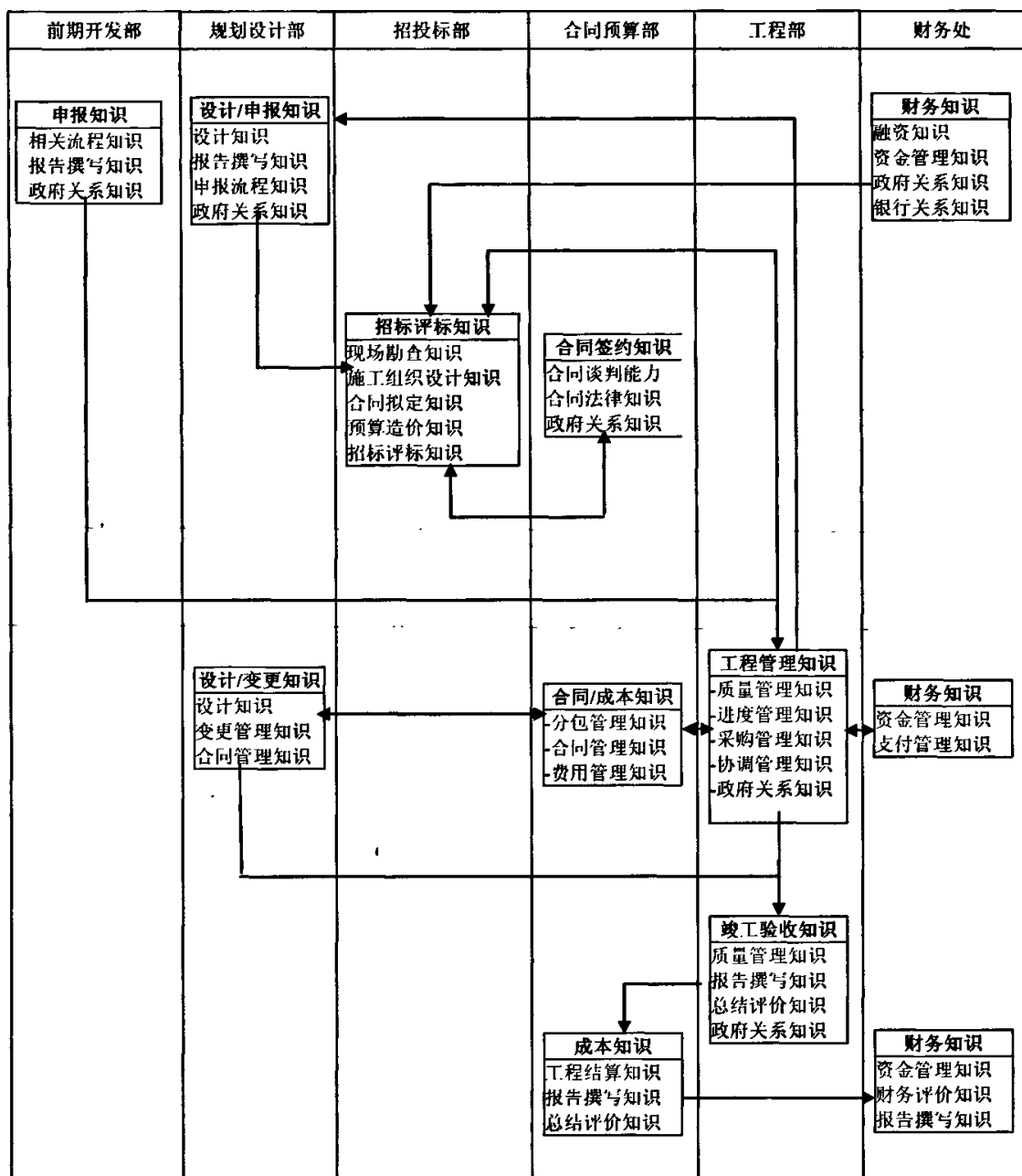


图4-6 优化前房地产开发企业施工阶段的知识流程图

4.2.3 房地产企业的知识流程分析

根据各个企业的不同情况，挖掘组织主体中现存的知识，对比图 4.3 来分析组织存在的知识缺口。

(1) 组织主体间的知识缺口

从组织内部来看，房地产开发企业部门设置简单，但知识流程却错综复杂，沟通与协调工作

缺乏高效知识管理系统和强大的信息系统的支持。组织在任何一个环节的组织协调不到位都会影响另一个或多个部门知识的获取和应用，从而形成部门之间或组织主体之间的知识缺口；

(2) 组织与外部间的知识缺口

从组织与外部的联系来看，一个组织不可能拥有所有的知识，尤其是某些行业或专业的前沿知识，组织必须与外部进行知识的交换、更新，才能不断创新，满足人们不断增长的物质文化需求。所以，组织内部与外部之间存在知识缺口。

(3) 创新知识缺口

从知识创新的角度来看，房地产开发企业知识流程中缺乏各组织主体自身和主体之间的知识转化，许多隐性知识没有显性化，没有上升到组织知识高度，从而影响组织知识的创新，产生创新知识缺口。

4.3 某房地产企业的知识流程优化

根据上述分析，对于不同的知识缺口采用不同的知识流程改进方式，具体内容如下：

(1) 对于组织主体间的知识缺口，可以通过建立企业知识库，建立知识管理系统和信息服务系统，利用计算机来解决手工劳动所产生的信息和知识缺口，增加知识传递速度和知识共享的范围。同时，建立网络化的组织结构，设计有效的运作机制，培养有利于组织知识获取、传播、应用和创新的文化，保证知识管理系统和信息服务系统的有效运转。

(2) 对于组织与外部间的知识缺口，可以通过建立知识联盟，形成最为广泛的知识网络，特别是对于最有价值的专业群体的知识（比如科研机构、高等院校的前沿知识），可以有效的弥补日常事务繁杂且短时期内无法自我创新的知识。

(3) 对于创新知识缺口，可以通过重新设计组织部门和员工的工作职责和权限，设计激励和评价机制，促进隐性知识的转换和显性知识的共享，从而激发员工的创新意识，实现知识的创新。

基于上述分析，建立优化后的知识流程，如图 4-7 所示。此时的知识流程不仅完善了优化前的知识流程，而且增加了信息服务中心和知识管理中心两个知识主体，加强对组织信息和知识的专职管理，实现知识的互动和知识的增值。各知识主体之间通过人-机交互和主体之间的联系，实现知识的获取和传递，通过主体自身对知识的理解、转化，实现知识的应用和创新。当然，这种对知识流程的描述并没有否认传统知识传播的方法-主体之间面对面的交流，实际上这种交流是隐性知识传播的重要途径之一，也是知识型房地产企业内部各任务团队知识共享、知识创新的重要途径。比如，在图 4-7 中，招标投标部的知识应用和知识创新，除了来自外部显性知识的供给外，内外部员工之间，员工和专家之间的交流、合作，以及定期不定期的会议，同样重要。

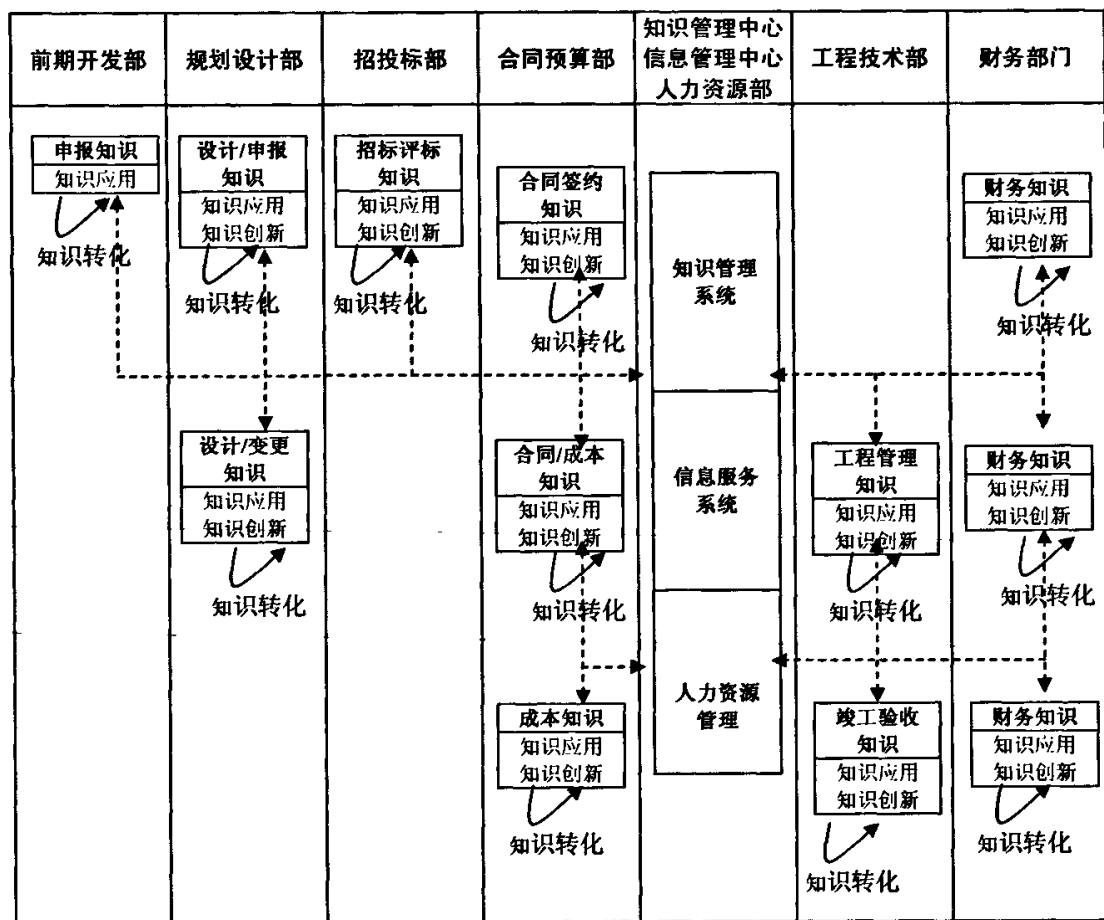


图4-7 优化后房地产开发企业实施阶段的知识流程图

与房地产开发企业实施阶段的知识流程优化方法类似，分析投资与决策阶段和销售与物业管理阶段存在的知识缺口问题，优化知识流程。优化后三个阶段的综合知识流程见图4-8所示。

4.4 基于知识流程再造设计知识型房地产企业的组织结构

4.4.1 知识型房地产企业组织结构形式设计

根据以上分析，知识型房地产开发企业的内部组织结构采用网络式结构^[39]，如图4-5所示。

项目是知识型房地产开发企业的知识应用和创新的中心，企业各职能部门必须围绕项目开展各项工作。在图4-9中，企业总部是再造前企业经理、专业部门和再造有知识管理中心以及信息管理中心的集合；各职能部门在企业经理的领导下开展工作；职能部门之间是平等合作的关系，其结构类型与项目部之间的关系相似。

与再造前相比，组织结构更趋于柔性化，跨区域的企业总部与项目之间，项目与项目之间的联系将更加紧密，信息和知识的传递将更加便捷、迅速；企业总部中增加了信息服务中心和知识管理中心两个职能部门，使得组织信息服务和知识管理更加可靠。

此外，根据房地产开发过程所需要的外部知识主体的不同，企业应争取与其建立知识联盟。这些外部知识主体主要包括：政府相关机构、金融机构、顾客、咨询机构、供应商、承包商、设计院、研究机构、高等院校、伙伴企业等。

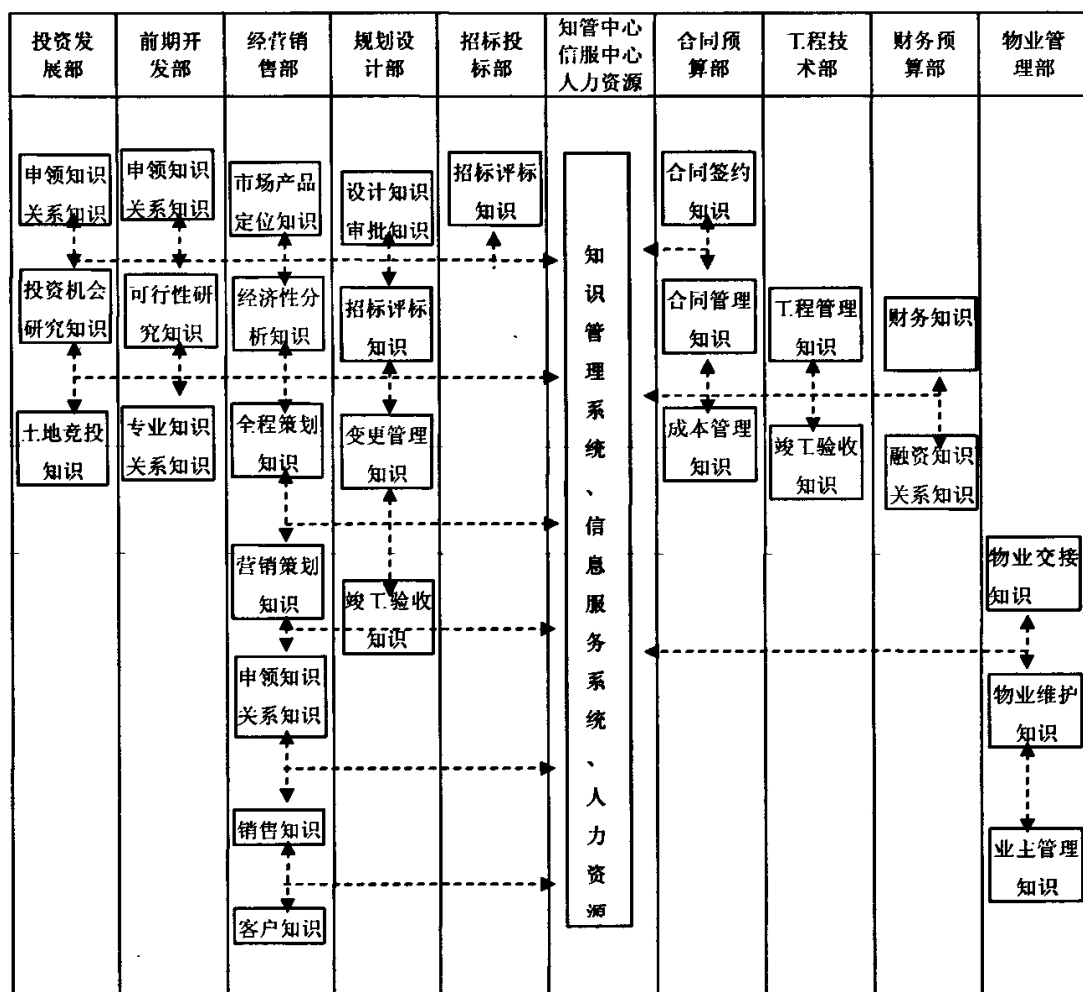


图4-8 优化后房地产开发企业的综合知识流程图

4.4.2 知识型房地产企业的职能部门设计

根据以上分析，在职能设置上，知识型房地产开发企业主要增加了两个职能部门，一个是知识管理中心，一个是信息服务中心。

(1) 知识管理中心的职责与权限

知识管理中心的职责主要体现在以下几个方面：负责企业内外部的知识挖掘、知识整理、知识评审、知识分类，完善知识库建设和知识管理系统建设；开展有益的知识培训，知识竞赛活动，调动组织知识共享、知识创新的积极性；协调各部门间的知识分配，保障知识流通顺畅、快捷；评价组织知识资本含量和知识资本的贡献率；与其他部门紧密配合，整合知识资本与其他资本的有效结合。

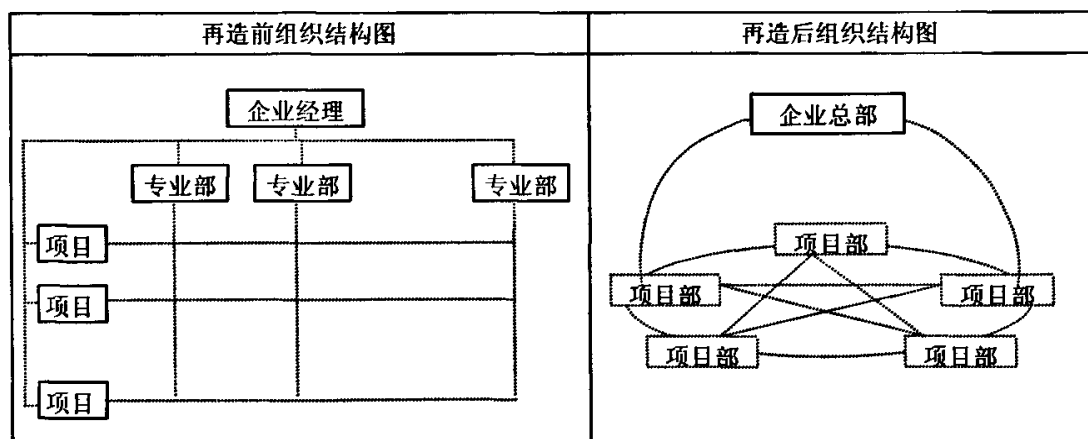


图 4-9 再造前后房地产开发企业的组织结构图

知识管理中心职责的实现必须基于一定的职权保障。知识管理中心的职权主要体现在以下几个方面：知识管理中心有权组建并管理企业的知识库和知识管理系统；有权为各职能部门和员工设置权限密码；知识管理中心有权考察并评价各职能部门的知识存量和知识贡献；有权获取各部门的知识；知识管理中心有权根据需要开展其他有益于知识管理的活动。

（2）信息服务中心的职责与权限

信息服务中心的职责主要体现在以下几个方面：进行信息基础建设；建立并维护企业信息网络，保证信息沟通的通畅、便捷；关注信息技术发展，优化信息服务质量，减低信息服务成本；配合知识管理中心，防止他人恶意盗取企业秘密。

信息服务中心的职权主要体现在以下几个方面：信息服务中心有权根据需要报请信息基础建设；根据需要有权开通或关闭某些信息渠道；有权为各职能部门和员工设置权限密码；有权禁止某些恶意破坏行为。

（3）其他部门职责设计

其他部门的设置虽然未作较大的改动，但在部门职责和权限上要根据知识管理中心和信息服务中心的要求，剔出不利于知识管理的因素，赋予各部门一定的权限，设置一定的考核标准，鼓励各部门进行有意识的知识获取、转化、应用和创新，鼓励专业化知识的发展。

除了上述两个重要的职能部门外，知识型房地产开发企业的重要职能部门还包括：投资发展部、前期开发部、规划设计部、招标投标部、合同预算部、工程技术部、经营销售部、人力资源部、财务预算部、物业管理部^[40]。

以某房地产开发公司经营销售部职责的重新设计为例说明其他职能部门设计的方法，其权利的设计以利于职责的实现为依据，以权责对等为原则，本文不再详述。

某房地产开发公司经营销售部的职责为：参与项目的市场定位、市场调研、提供全面的客户信息和相关分析；全面负责房地产商品的销售管理与客户服务工作，建立营销方案的编制或审核；制定产品推广策略和广告实施计划，建立或选择相应的销售组织，进行销售成本控制，实施销售过程管理与控制。

房地产开发企业的经营销售部不仅仅是经营销售方案的制定和实施者，客户关系的维护者，

也是经营销售知识的提供者、应用者和创造者，其职责将更细化，更深入。因此，在其职责上，不是“参与项目的市场定位、市场调研”，而是根据投资发展部的“市场分析与预测”，进一步细化目标群体分类，进行详细的市场调研，为规划设计部提供详实的市场定位、产品定位，为全程策划、营销策划、产品定价等提供可靠的依据。

比如，与国内大多数房地产企业将客户分为高、中、低端不同，美国优秀房地产企业-普尔蒂(Pulte Homes)公司按照购房者完整的生命周期内可能购置物业的次数，将客户细分为首次置业(First Time)、首次换房(First Move Up)、二次换房(Second Move Up)和活跃长者(Active Adult)四个子市场。由于他们的经营目标是：希望在 Pulte Homes 进行置业的客户能够继续忠诚于 Pulte Homes 公司，进而，该客户一生中的其他任何时间内的换房行为都能在 Pulte Homes 公司实现，他们称之为“Homeowner for Life”^[22]。正是基于这些，2003 年 Pulte Homes 公司的老客户购置率达到 42%。万科在市场细分上以普尔蒂为标杆，正如万科集团董事总经理郁亮于“万科集团 20 周年晚宴”上的致辞中说到，万科将不局限于以职业、收入、年龄等“物理”方式去把握客户，而将从客户的内在价值出发，按客户的不同生命周期，建立梯度产品体系，通过为客户创造价值，实现客户的终身锁定^[20]。

另外，根据上文业务流程的分析，房地产企业开发产品的营销不只包括销售这一环节，经营销售部自项目立项审批透过后就开始进行详细的市场定位和产品定位研究。从知识流程来看，在投资发展部进行市场调研时，经营销售部就开始配合投资发展部进行市场调研，并为立项后详细的市场定位和产品定位做准备。

因此，设计后经营销售部的职责为：

①. 参与投资发展部进行市场调研工作；负责项目的市场定位、产品定位和营销策略的制定与实施，及时向信息服务中心和知识管理中心提交各类成果，确保与其它部门的紧密配合；

②. 负责项目的市场推广，制定合理的销售方案；

③. 负责组建项目销售组织，实施销售管理和客户服务工作，建立客户档案，维护客户关系，配合物业管理部门办理客户入住手续（这里的客户除了指购房者外，还包括国土、房产、税务、测绘、消协、工商等与商品房销售有关的外部单位）；

④. 负责各个项目销售组织的沟通与协调，实现营销知识共享、积累和创新，及时向知识管理中心提交项目实践成果和失败经验总结；

⑤. 负责部门员工的内部培训，开展有益的活动，防止企业秘密外泄。

相应地，其他各职能部门的职责设计与经营销售部门职责设计方法相同，其重新设计前后的职责对比结果见表 4-1 所示。

表 4-1

其他职能部门的职责设计

部门	设计前职责内容	设计后职责内容
投资发展部	负责公司中长期发展战略的制定 负责年度经营计划的制定与评估 负责市场分析与预测 负责投资项目的选择 负责立项管理等	负责公司中长期发展战略的制定和实施 负责年度经营计划的制定和评估 负责市场分析与预测 负责投资项目的选择 负责立项管理 负责及时提交各类成果和失败经验总结， 配合知识管理中心做好知识管理系统的建设和维护 负责配合其他部门工作 负责本部门员工的内部学习，开展有益的活动，防止企业秘密外泄等
前期开发部	负责公司各项目的前期准备 负责政府立项； 负责融资和资金准备； 负责开发手续办理和征地拆迁管理； 负责公共关系管理等	负责公司各项目的前期准备； 负责政府立项； 配合财务部门进行融资和资金准备工作； 负责开发手续办理和征地拆迁管理； 负责公共关系管理，配合知识管理部门做好公共关系知识库的建设和维护 负责本部门员工的内部学习，开展有益的活动，防止企业秘密外泄等
规划设计部	负责承办项目规划设计的报批手续 负责设计招标 负责编写设计任务书或提出设计构思 负责审定项目规划方案与设计方案 审查单项工程的施工图，负责红线定桩、定位及地址勘察的配合工作	负责或委托进行初步设计，配合前期开发部 申领建设用地规划许可证和建设用地规划要点通知书 负责编制设计任务书或提出设计构思 负责项目的勘察、设计招标和勘察、设计过程管理 负责审定项目的方案设计和施工图设计，控制项目投资 配合其他部门做好设计变更工作 负责设计成果的及时提交、交底和回访工作 负责与设计相关单位的关系维护和设计知识的更新，配合知识管理中心做好知识管理系统的建设和维护 负责本部门员工的内部学习，开展有益的活动，防止企业秘密外泄等

续表 4-1

其他职能部门的职责设计

部门	设计前职责内容	设计后职责内容
招标投标部	负责公司的招标、投标事宜	负责公司的招标、投标事宜 负责招标投标成果和失败原因总结的及时提交 负责与招标投标相关的媒体、咨询机构等单位的关系维护和招标、投标相关知识的更新, 配合知识管理中心做好知识管理系统的建设和维护 负责本部门员工的内部学习, 开展有益的活动, 防止企业秘密外泄等
合同预算部	负责公司开发项目合同的拟定、签订工作 负责开发项目的成本核算与支付 负责合同与施工图纸的审核等协助管理工作	负责公司开发项目合同的拟定、签订工作 配合招标投标部开展招标工作 负责开发项目的成本核算与计量支付 负责项目的合同管理和施工图纸的审核 配合其他部门共同做好设计变更和索赔等工作 负责合同和预算等知识的更新, 配合知识管理中心做好知识管理系统的建设与维护 负责本部门员工的内部学习, 开展有益的活动, 防止企业秘密外泄等
工程技术部	负责开发项目工程施工组织 审定设计方案, 组织工程前期准备工作 办理水、气、热、电等专业工程项目的报表 监督工程质量, 控制项目进度, 协调解决工程建设中的矛盾 组织工程验收等	负责审查开发项目的施工图设计 负责开发项目工程施工组织 负责组织工程前期准备工作 负责监督工程质量, 控制工程进度, 协调解决工程建设中的矛盾 负责组织工程验收 配合其他部门共同做好设计变更和索赔管理等工作 负责工程管理知识的应用和更新, 配合知识管理中心做好知识管理系统的建设与维护 负责本部门员工的内部学习, 开展有益的活动, 防止企业秘密外泄等

续表 4-1

其他职能部门的职责设计

部门	设计前职责内容	设计后职责内容
人力资源部	全面负责公司人力资源开发与规划 负责人员招聘、员工管理、薪酬福利管理 负责培训管理、员工绩效考核 负责企业文化建设等	负责公司人力资源战略的制定与实施 负责公司人力资源方案的制定; 负责人员招聘、员工管理、薪酬福利管理 负责培训管理、员工绩效考核 负责企业文化建设 负责人力资源开发和管理知识的应用与更新, 配合知识管理中心做好知识管理系统的建设与维护, 防止企业秘密外泄等
财务部	负责资金筹措和项目成本控制 编制财务计划, 进行开发成本核算 编制工程预算及工程竣工决算	负责资金筹措和项目成本控制 编制财务计划, 进行开发成本核算 编制工程预算及工程竣工决算 负责财务知识的应用和更新, 配合知识管理中心做好知识管理系统的建设与维护 负责本部门员工的内部学习, 开展有益的活动, 防止企业秘密外泄等
物业管理部	负责业主入住和物业维护	负责业主入住和物业维护 负责业主关系维护, 业主意见收集和回访, 配合知识管理中心建立和维护知识管理系统, 防止企业秘密外泄等

4.4.3 知识型房地产企业的组织岗位设计

根据以上分析, 知识型房地产开发企业与非知识型房地产开发企业, 除了在职能部门上设置不同外, 在岗位设计上也存在着很大差别。

(1) 知识主管的岗位设计

在人员配备上, 知识型房地产企业除了按一般组织运作中采用的以岗定人等基本原则外, 关键要考虑统领企业知识管理工作的知识主管 (CKO) 的岗位要求和人员选聘。

知识主管是随着知识管理理论的应用而产生的, 所谓的知识主管是在一个组织内部专门负责知识管理相关工作的行政官员。

美国德尔福集团弗拉保罗认为: “那种认为人在没有先例可循的情况下, 能够训练有素地丰富、支配和管理不断发展的知识中心的观点未免要求太高”。正是因为认识到了这一点, 那些知识型企业才提出设立知识主管, 由知识主管来指导人们进行知识管理。

美国知识管理专家邦迪斯(Nick Bontis)在他的一篇名为《首席知识主管的职能》一文中开篇指出 CKO 的首要职能就是: 履行类似于计算机屏幕上随时可以调用的“帮助”功能, 让群体的每个人可以分享其知识的“人格象征”。这一说法高度概括了知识主管的职责, 即负责所有跟知识管理相关的工作, 同时也说明了知识主管这一工作的挑战性^[41]。

就房地产企业而言,知识主管的主要职责有:了解公司的环境和公司本身的状况,理解房地产企业内的信息需求;建立和造就一个能够促进学习、积累知识和信息共享的环境,每个人都要认识到知识共享的好处,并为房地产企业知识库的丰富做出贡献;监督保证知识库内容的质量、深度、风格并与房地产企业的发展相一致;保证知识库设施的正常运行与信息更新;加强知识的集成和新知识的产生,促进知识共享与生成的不断循环^[42]。

(2) 其他重要岗位设计

其他重要岗位职责和权限的设计是在原有岗位设计的基础上,剔出不利于知识管理的因素,赋予员工一定的权限,设置一定的考核标准,鼓励员工进行有意识的知识获取、转化、应用和创新。本文以某房地产开发企业规划设计岗位职责为例,说明其他岗位的设计。

除了知识管理主管外,知识型房地产开发企业的重要岗位包括:信息主管、策划总监、设计总监、工程总监、营销总监、财务总监

某房地产开发企业原有规划设计岗位职责为:负责组织开发项目规划设计的单位考察比选工作;负责项目规划设计任务书的拟定;负责组织开发项目规划设计的方案招标、评标;负责组织项目前期测绘、勘察等工作;负责组织开发项目的概念方案设计、方案设计、初步设计及施工图设计等工作;做好设计跟踪、中间成果审查、方案评审、设计修改落实等工作;负责组织施工图技术交底,根据现场施工反馈的问题,研究解决方案,及时组织图纸变更;负责及时做好各类设计成果的整理、移交及存档等工作^[43]。

该房地产开发企业规划设计岗位职责的说明存在以下几个方面的问题:

①. 规划设计岗位没有对企业以前开发项目的设计成果的检查、反馈和修改、完善,从而可能使同样的设计错误持续发生。比如,某知名房地产开发企业在车库的设计上,由于没有轿车车库设计经验,曾经就发生过设计半径过小,影响轿车转弯的错误。但在随后几年该企业楼盘开发中,这种设计错误连续发生。

②. 规划设计岗位职责体现不出设计知识、设计管理知识的更新,很难说这样一个设计部门是否会被迅速发展的科学技术所淘汰。比如,市场的发展方向已经向节能、健康、绿色、智能、和谐等方向发展,而一个固步自封的规划设计岗位能否拿出一个适合市场发展,适合目标客户需求的规划设计任务书是个值得怀疑的问题。

③. 规划设计岗位职责中规定了要进行技术交底,根据现场施工反馈问题,研究解决方案,及时组织图纸变更,体现了规划设计部与其他部门之间的联系,但这种联系仍然是松散的,不能够体现规划设计岗位为其他岗位提供全方位的设计服务和从其他岗位快速、便捷、可靠地获取相关信息和知识。

因此,需要对原规划设计岗位进行修改,修改后的规划设计岗位需要增加以下几条内容:

①. 负责从工程技术部、物业管理处等部门收集开发项目设计反馈信息,不断提升设计质量,优化设计管理工作;

②. 负责与科研机构、高等院校和设计院的伙伴关系建设,学习并把握专业前沿动态;

③. 负责设计成果、设计经验总结上传、共享,及时解答其他岗位提出的合理设计问题,加强与其他岗位的合作与交流。

同样,其他岗位的设计与规划设计岗位一样,其设计前后的职责对照结果见表 4-2 所示。

表 4-2

其他重要岗位的职责设计

部门	设计前职责内容	设计后职责内容
信息主管		负责公司信息基础设施的建设和维护 负责公司信息网络的建设和维护 负责协调各部门间的信息沟通 负责提升自身和部门员工的信息管理水平 配合知识管理中心, 防止他人恶意盗取企业秘密 具体管理部门为: 信息服务中心
企划总监	负责公司的市场调研、前期策划, 后期楼盘的销售策划、销售实施 具体管理部门为: 投资发展部、前期开发部、经营销售部	负责公司土地储备战略的制定和实施 负责土地竞拍和全程策划 负责项目营销策划和销售实施 培养自身和部门员工的知识学习、应用和创新的能力 配合知识管理中心建设和维护知识管理系统, 防止他人盗取企业秘密 具体管理部门为: 投资发展部、前期开发部、经营销售部
工程总监	负责公司的工程管理工作 负责公司地产项目的设计、施工 负责承包商的招标 负责生产计划与调度管理、工程技术质量管理、工程造价管理、加工材料设备的采购方面的工作。 具体管理的部门为: 规划设计部、招标投标部、合同预算部、工程技术部	负责项目的设计、施工及招标工作 负责项目的物资采购工作 负责项目的质量、进度、成本、合同、安全工作, 以及各项目间的资源调配工作 负责参建各方的 培养自身和部门员工的知识学习、应用和创新的能力 配合知识管理中心建设和维护知识管理系统, 防止他人盗取企业秘密 具体管理的部门为: 规划设计部、招标投标部、合同预算部、工程技术部。
财务总监	负责分管财务核算管理、资金与资产管理、审计和资本运作等工作 具体负责管理部门为: 总公司和各分公司及项目公司的财务部	负责公司财务核算管理、资金与资产管理、审计和资本运作等工作 培养自身和部门员工的知识学习、应用和创新的能力 配合知识管理中心建设和维护知识管理系统, 防止他人盗取企业秘密 具体负责管理部门为: 总公司和各分公司及项目公司的财务部

续表 4-2

其他重要岗位的职责设计

行政总监	负责公司人力资源和行政事务的管理 具体管理的部门为人力资源部、行政部和办公室	负责公司人力资源战略的制定，人力资源的开发与管理工作 负责行政事务的管理工作 培养自身和部门员工的知识学习、应用和创新的能力 配合知识管理中心建设和维护知识管理系统，防止他人盗取企业秘密 具体管理的部门为人力资源部、行政部和办公室
物业管理总监	负责物业管理工作 具体管理的部门为：物业管理部和各小区物业管理处	负责物业交接和业主入住工作 负责物业收费标准的制定和物业设施的维护管理工作 负责业主关系的维护工作 培养自身和部门员工的知识学习、应用和创新的能力 配合知识管理中心建设和维护知识管理系统，防止他人盗取企业秘密 具体管理的部门为：物业管理部和各小区物业管理处

4.5 本章小结

目前我国房地产开发企业的组织结构普遍为职能制加项目制的混合结构，这种结构本身机构并不臃肿，但是由于房地产开发受地域限制，在经营管理、产品开发、资源共享等方面存在诸多问题。因此，对这种房地产企业的组织再造，既不是再造企业整个销售部门、生产部门、人事部门、或财务部门，也不是再造其已经精简或再造过的一般业务流程，而是要再造这些部门、业务流程中员工的工作内容、目标及其工作方法，再造各个部门员工收集信息、获取知识、运用知识、共享知识和创新知识等工作的途径及其方法。本章首先分析了目前房地产开发企业的组织结构，指出其存在的不足；接着，以某房地产企业为实例，识别房地产开发企业的业务流程、知识流程，并通过知识缺口的识别和弥补来优化知识流程；最后，在知识流程优化的基础上，设计房地产开发企业的组织结构形式，并以某房地产开发企业为例，设计知识型房地产企业的主要部门和岗位职责。

第五章 基于知识流程的房地产企业的组织运作设计

5.1 知识型房地产企业组织运作的机理和流程

知识型房地产企业是知识经济的产物,其组织的运作机理不同于一般企业。首先,知识型组织的运作是以知识链的重新构造为基础的,最终实现知识链横向和纵向一体化。横向一体化是指多家公司将各自横向一体化知识链中的同一职能进行网络重组,通过跨公司统一运作实现同一职能专业化。房地产企业在项目层次上的运作便是这种方式,并且通常采用以开发企业为盟主的盟主式运作方式。纵向一体化意味着企业按知识链顺序(研发、加工、销售)形成竞争共生网络重组。其次,知识型组织采用并行分布式的工作方式,体现出知识经济的新型社会分工。知识型组织通过知识链的重新构造,使得原先在时间和流程上处于先后关系的职能和运营环节得以丰满的凸现,并实现了“同时工作”。这些环节在空间上是分布的,在时间上是并行的。这要求员工在研究与开发的同时,还必须关注生产和销售进行的情况,并经常与相关部门保持联系。最后,知识型组织的运作是以知识资本为基础。经济全球化的过程是伴随着知识经济发展而推进的,知识经济发展带有更强的速度性和内涵扩张的色彩。这种趋势促使各个公司都在努力提高核心竞争力,借用企业员工和“外脑”,为企业注入生机。知识资本是以人力资源为载体,而人力资源是知识创新的根本。因此,网络组织运作的价值就在于将人力资源越过本位雇佣关系进行重组。将分布在不同地点的人员集中起来,形成一种复合的虚拟团队,就可使这种虚拟团队具有超常规的知识创新能力^[44]。

根据组织运作的概念,组织运作有系统性、长期性的特征和不断完善特征。组织运作要在系统思想的指导下进行,是指由组织加以指导的这一活动是有计划、有步骤地展开的,而不是随意发生。组织朝预期的方法发生变化关键要有保证组织方案实施的措施以及有效的评价体系,组织的变化是一个长期的过程,而不能急功近利,适得其反。知识管理思想要求房地产企业在组织运作过程中注重员工知识、客户知识和组织知识的共享、积累、应用、创新,不断实现员工知识和客户知识向组织知识转化,在增加组织知识的同时提高劳动效率,提升企业产品和服务的质量,满足客户要求。

5.2 领导方式选择

知识型房地产企业中到底采用集权的领导方式还是分权的领导方式,关键要考查知识在企业中的分布状况,知识传递成本与权力传递成本的比较问题。明白了对组织起关键作用的知识在组织中的分布,我们也就知道了权力应该在组织中如何分布^[45],管理幅度和管理层次应该如何设置。

知识在企业中的分布与企业所在的发展阶段有关。根据对组织生命周期的研究,组织的发展主要经过创业阶段、集体化阶段、规范化阶段和精细阶段。在创业阶段由于企业主要是有少数关键人物起主导地位,这时企业的知识主要集中于少数的创新者,企业也一般是将权力高度集中于创业者和管理层;在集体化阶段,创业者的知识在企业中间得到有效的传播,员工在实际的操作过程中不断地积累专有知识与隐性知识,企业内部的知识得到很大程度上的分散化,知识的分散化也就对应着权力的分散化;在规范化阶段,企业之间倾向于通过规范化的制度来进行部门之间的沟通,这时企业内部的知识更多的是沉淀于不同的职能部门与事业部门之中,企业的权力也相应地集中于企

业的经营单位与职能部门；在精细阶段，组织通常采用工作团队和矩阵式的结构形式，将知识重新在员工和工作团队之间进行分配，企业的权力随之也完成了向员工的回归。

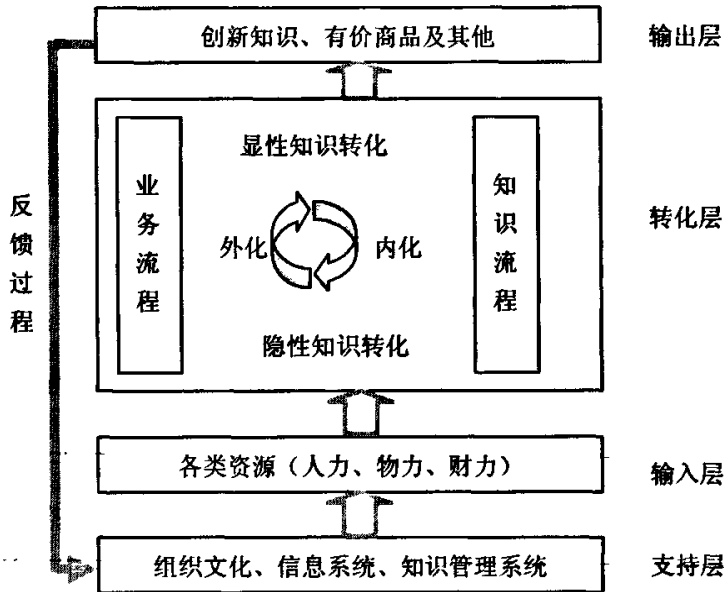


图5-1 知识型房地产企业组织运作流程

房地产企业的经营战略也影响着知识的分布知识，以生产为核心战略的企业知识主要以显性知识固化于企业的生产设备与操作规程之中，为管理人员和技术人员掌握这样的企业一般采用集权式的管理方式。以市场经营为核心的企业以隐性知识为主分散于市场营销人员技术开发人员等企业员工之间这样的企业一般采用分权化的管理，由于技术开发的过程很大程度上是隐性知识向显性知识转化的过程，而隐性知识一般是较为分散的，所以，以技术开发为战略重点的企业一般采用分权化的管理。

企业的经营范围也影响了组织内部的知识分布。更广的经营范围会导致知识在组织内部专门知识为更多人掌握，而公司分权化的决策也有可能促使公司进入更多的市场。企业是采取成本领先的策略还是差异化的策略也是影响知识分布的关键因素之一。一般说来采取差异化战略的企业由于更需要了解顾客的需求与竞争者的情况，组织内部的信息与知识更多的是由组织的基层人员掌握；成本领先战略的组织经常强调标准化的产品和成本的降低，在这种情况下，专门知识就不那么主要，因此，相对而言采用差异化战略的组织更倾向于采用分权化的管理；而采用成本领先战略的组织更倾向于采用集权化的管理。

5.3 激励机制设计

5.3.1. 知识型员工的需求特点

知识型企业的员工大都是知识型员工，他们接受过较高等程度的教育，拥有较多的知识、信息以及创造财富的能力。他们凭借他们的智慧和能力较为容易在社会中谋生，并且大多能做到生活无忧，其生理及安全的需要均已基本解决，则其社交、尊重及自我实现的需要自然就突现出来。对知

识型企业的员工来讲,工作本身的挑战和兴趣,工作中的认可、赞赏,工作责任感、成就感,发展空间和个人的晋升机会等激励因素所起的激励作用是巨大的^[46]。因此,在激励方法的设计和选择上要充分考虑这些因素,以最大限度地调动员工的积极性。

5.3.2. 激励方法选择

目前根据知识型企业的特点和需要设计出来的激励策略有许多种,其中最主要的是员工参与和利润共享。此外,团队管理和知识型组织的建立是本身也有利于促进组织和员工不断学习、持续改进,达到激励的目的^[47]。

员工参与是指通过鼓励员工参与组织的决策工作,发挥员工潜在的能力和员工目标认同感,使员工和组织共同发展的一种管理模式,其主要形式为目标管理、参与式管理和质量圈。目标管理(MBO, management by objectives)是通过组织目标层层分解和全员参与目标设置的方式来进行管理。参与式管理是下级在很大程度上分享其直接监管者的决策权,这种方法与员工的能力有很大关系,必须要员工有能力又有时间和精力条件下才能实施,而这种方法往往通过其变通形式-授权的方式来解决。质量圈是另外一种应用广泛的,正式的员工参与形式。它是由8~10个员工和监管者组成的共同承担责任的工作群体,他们定期讨论相关质量问题,分析成因,提出解决方案和纠偏措施。他们承担着解决质量问题的责任,对工作进行反馈,并予以评价,但管理层一般保留建议方案实施与否的最终决定权。

利润共享是近年来企业界一个比较热门的口号,它旨在把企业与员工的利益结合在一起,让员工得到更多的物质方面的实惠,从而调动员工积极性,通常有绩效报酬法和员工持股法两种方法。

传统的绩效报酬法通常按照个人绩效的好坏提供相应的报酬,有助于吸引和留住成就导向型的员工,但容易导致行为障碍,如合作水平低下、生产中的人力限制、抵制提高考核标准等。因此管理者开始探讨组织范围的激励制度,美国人J·N·斯坎伦提出的斯坎伦计划受到了普遍关注,他将绩效报酬从个人绩效上升到团队绩效、组织绩效的高度。

表5-1 绩效付酬制度

个人绩效	团队绩效	组织绩效
考核制度	效率奖励	利润共享
计件率	成本效率	效率共享
经理奖金		斯坎伦制

说明:斯坎伦计划(Scanlon Plan)由美国人J·N·斯坎伦提出,它是指企业允许员工参与编制提高企业生产效率的计划,并将相应节约额作为集体奖金。

组织绩效和团队绩效能够促进合作,却容易削弱分配与劳动的联系,损害部分员工的积极性。如何在两者之间找到平衡点是关键,比如在采用组织绩效计划时辅以其他的激励措施,或者在运用个人奖励计划的同时提倡非金钱的合作。

员工持股是指部分优秀员工根据公司规模享有持有公司部分股票,成为企业所有者的权利。国内外专家、学者和管理实践者对员工持股方法的研究表明,这种方法能够较大程度提高员工的满意度,调动员工积极性,提高工作水平,尤其是对知识型员工。因为知识型员工劳动复杂度高,

贡献率难以衡量，更加需要内在的激励，许多国内外知名企业采用这种方法，如美国的微软、中国的万科等。

5.4 评价机制设计

对组织运作结果的评价主要通过绩效评价来实现。按照评价客体的不同，组织运作结果的绩效评价包括员工绩效评价、团队绩效评价和企业绩效评价四个部分。

员工绩效评价的目的在于实现工作反馈，改正偏差；确定员工薪酬盒激励机制；确定人员计划和选拔程序。团队的绩效评价在于为集体激励提供依据；评估集体贡献并反馈、纠偏；了解集体潜力并为后期任务分配、战略发展提供信息。企业绩效评价的目的在于提供决策支持；监督计划进行；进行企业诊断；记录企业发展，持续改善企业管理^[48]。

为了实现绩效评价的目的，绩效评价必须遵循一定的原则，包括：明确性、公开性、相关性（即绩效评价的内容和工作有直接相关性）、可行性、实用性、参与性（高层领导、部门管理人员和员工的共同参与）、沟通性和差别性。

5.4.1 员工绩效评价

（1）评价方法比较。

通常员工绩效评价的方法有相对评估法和绝对评估法。相对评估法是一种员工之间相互比较的方法，常用的有交替排序法、配对比较法、标杆比较法。这种方法简单易行，但主观随意性强，往往影响评价的客观公正性，适合在小企业或小团体当中运用。绝对评估法就是按照事先规定的“评估标准”，进行评估评价的方法。绝对评价法在大中型企业中得到广泛的应用，常用的有尺度评价法、目标管理法、要素评语法、行为锚定等级评价法。

尺度评价法就是用示意图表示评价尺度以及相应的评分标准或评价档次的含义、评语等。它是最简单和运用最普遍的工作绩效评价技术之一，但是它的指导行为和反馈功能欠佳，对组织决策影响效果不大。

目标管理法是实用比较普遍的一种方法，它是一个设置和评价目标的过程，在这个过程中要制定组织、部门、部门经理和员工个人的目标。它包括6个过程：确定组织目标、确定部门目标、讨论部门目标、确定个人目标、检查目标执行情况、工作绩效评价、反馈。这种方法具有成本要求低，操作性强，反馈功成效果好，便于监控，利于决策的优点。

要素评语法是赋予“评估内容”和“评估要素”以具体的内涵，使之更加直观、具体和明确。这种方法成本耗费低，实用性强，但反馈效果欠佳，影响组织决策。

行为锚定等级评价法（BARS: Behaviorally Anchored Rating Scales）目的在于，通过一定的等级评价表，将关于特别优良或特别低劣等级的叙述加以量化，从而将描述性关键事件评价法和量化等级评价法的优点结合起来。这种方法具有计量精确、标准明确、反馈功能良好和较好的连贯性，但这种方法执行困难，耗费大量的人力和时间。

值得说明的是，以上几种方法在运用过程当中往往交叉使用，如在目标管理法中可能用到相对评估法。

(2) 知识型员工的绩效评价

知识型房地产企业的员工大多是知识型员工，其特点不同于一般传统企业的员工，组织的目标与传统企业相差较大，所以在选择评价内容和标准上除了参考一般员工的评价内容外，应根据员工的特点和组织需要设置其它评价内容。由于目标评价法较之其他方法更实用，本文选去该方法作为评价方法。一般来说不同的企业或同企业的不同岗位层次其评价目标是不相同的，但通常知识型员工的绩效评价包括成果、行为、能力和提高四个方面，具体内容为目标完成情况、完成质量、完成效率、勤勉性、人际关系、合作态度、服务意识、学习能力、总结能力等。

5.4.2 团队绩效评价

项目是知识型房地产企业的成本和利润中心，是企业运作的基本单元和赖以生存的生命线，对项目团队的评价对企业发展具有至关重要的作用。根据 Ajon R Katzenbach 和 Douglas K smith(1993)在《团队的智慧》一文中，提出了“团队绩效曲线”模型，如图 5-2 所示。

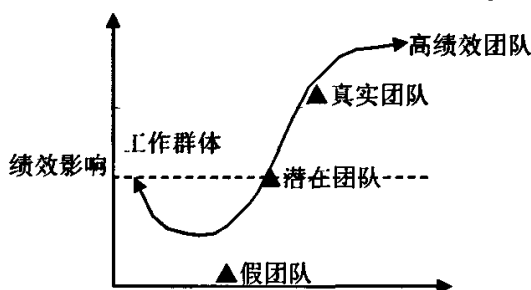


图5-2 团队绩效曲线

高绩效团队是对团队潜力的高度认识，其成员具有极高的责任感，不仅对整个团队的成功负责，而且对成员间的个人成长和发展负责，能够产生非常高的绩效成果，经常能够达到组织原以为不可能达到的目标。斯蒂芬·P.罗宾斯认为，高绩效团队具有明确的目标、相关的技能、相互间的信任、共同的诺言、良好的沟通、谈判的技能、合适的领导和内外部的支持的特点^[49]。

根据 Susanne G Scott 和 Walter O Einstein 的研究，项目团队的评价包括团队成员的评价和整个团队的评价，并划分团队和个人之间的权重比例^[50]。团队成员的评价与上文所述知识型员工的评价相一致，整个团队的评价与知识型员工的评价一样，包括成果、行为、能力和提高四个方面，在具体内容上可由以下几部分组成：项目收入、项目利润、项目投资、项目成本、团队效率、团队配合与信任、团队技能、客户关系协调与维护、团队创新能力、团队学习能力等。

5.4.3 组织绩效评价

目前，对企业进行绩效评估的方法主要有：基于财务效益指标的业绩评价理论、基于企业未来现金流量折线的价值评估理论、以评估企业素质为主、盈利能力与市场竞争能力并重的平衡记分卡法以及关键指标评价法等。

由于财务效益容易产生短期效应，且不能综合评价知识型企业当中至关重要得知识资本的大小，而关键指标评价法简单易行但缺乏系统性，也不适合知识型房地产企业的绩效评价。所以本文

在组织绩效评价中采用平衡记分卡的思想，参考第一章绪论中知识资本的其他评价方法，将知识资本的重要评价指标融合到平衡记分卡中，实现对组织绩效客观、全面的评价。

(1) 平衡记分卡的思想

平衡记分卡法是美国学者罗伯特·S.卡普兰和大卫·P.诺顿在 20 世纪 90 年代创立的，它力图通过选择影响公司战略成功的主要因素来较为全面地反映企业的经营成果和发展潜力。一个完成的平衡记分卡将对企业的业绩评估分成四类指标：财务效益指标、内部运营管理指标外部指标以及技术创新和学习指标，这四类指标对应回答四个问题，即：我们怎样满足股东、我们必须擅长什么、客户如何看待我们、我们能够继续提高并创造价值，如图 5-3 所示。这些指标既对组织过去的行为和成果进行了评价，又评价了组织未来的预期，在指标的选取上，做到软硬指标兼顾，使得评价具有全面、客观的优点。

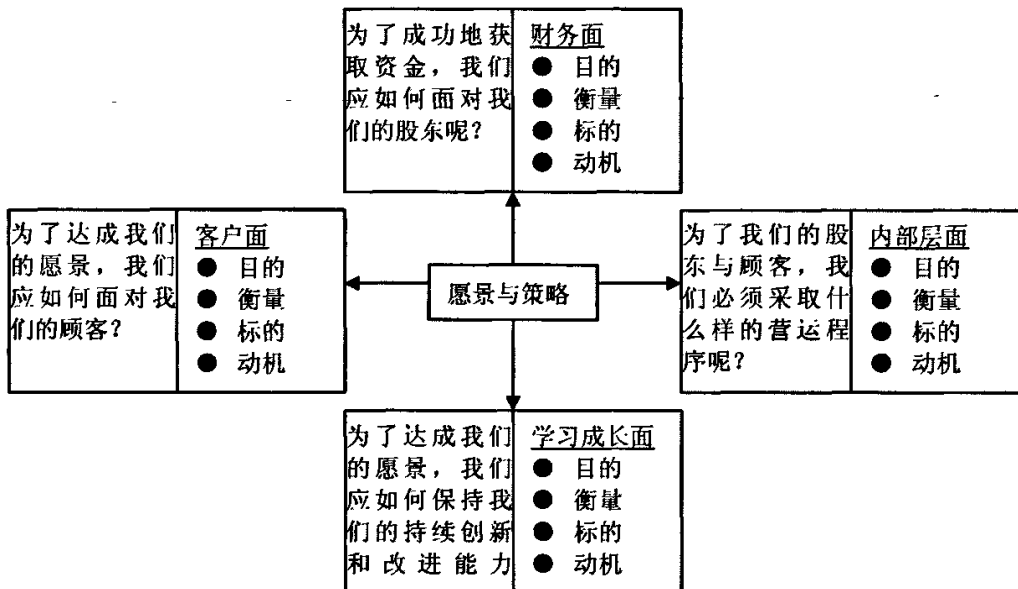


图5-3 平衡记分卡框架图^[9]

(2) 财务指标的选取

财务绩效的衡量已经很成熟，旨在量化地显示企业的战略及其实施和执行是否正在为最终经营结果的改善作出贡献，它是对企业过去行为和结果的考察，检查阶段目标是否实现，有无偏差。这方面的指标可以选取：经营收入、利润总额、资本金利润率、资产负债率、流动比率、速动比率、存货周转率、应收帐款周转率。

(3) 外部指标的选取

在平衡记分卡中，外部指标主要是指客户方面的指标。毋庸置疑，客户是产品价值的实现者，没有客户也就无需生产产品，所以用客户方面的指标等同于外部指标是有道理的。但是在房地产开发这一特殊领域中，由于其开发周期较长，受外部影响大，影响因素多，一个开发产品的完成与政府部门、科研机构、中介机构、材料供应商、设计院、施工承包承包商等密切相关，任何一个环节出现问题都可能影响开发产品的实现。因此，在外部指标的选取上不能仅仅选取客户方面的指标，应选取能综合评价企业外部情况的指标。这些指标有：目标市场占有率、老客户购置率、新客

户增长率、客户知识拥有量（企业对客户购买能力、购买偏好等方面知识的了解和储备）、与产品开发参与方的关系、产品开发参与方知识拥有量。

(4) 内部运营管理指标选取

内部运营衡量方法所重视的是对客户价值的提升和实现企业财务目标影响最大的那些内部因素。平衡记分卡把革新过程引入到内部经营过程之中，为获得长期的财务成功，应该要求企业不断创新，以满足目标客户的需要。这方面的指标有：产品质量、产品性价比、产品品牌、全员劳动生产率、产品准时交付率、质量安全环保认证、流程创新、产品创新。

(5) 学习和成长指标

平衡记分卡前三个方面的指标一般会解释人才、系统和程序的现有能力和实现突破性绩效所必需的能力之间的巨大差距，为了弥补这些差距，企业必须投资，以使员工获得新的技能，加强信息技术及系统，并理顺组织的程序和日常工作^[1]。而在知识型房地产企业当中，知识是组织的基础，学习是组织的一种习惯，企业不仅要根据组织存在的差距对知识投资，而且要考察其投资的效果，这便是学习和成长指标要考察的内容。这方面的指标有：教育费用支出、员工平均接受培训时间、员工流动率、员工提案数、知识管理系统更新速度、信息系统使用情况、技术转化率。这些指标用表格表示，如表 5-2 所示。

表5-2 组织绩效评价指标体系

一级指标	二级指标	三级指标
组织绩效	财务绩效	经营收入、利润总额、资本金利润率、资产负债率、流动比率、速动比率、存货周转率、应收帐款周转率
	外部关系	目标市场占有率、老客户购置率、新客户增长率、客户知识拥有量、与产品开发参与方的关系、产品开发参与方知识拥有量
	内部运营管理	产品质量、产品性价比、产品品牌、全员劳动生产率、产品准时交付率、质量安全环保认证、流程创新、产品创新
	学习和成长	教育费用支出、员工平均接受培训时间、员工流动率、员工提案数、知识管理系统更新速度、信息系统使用情况、技术转化率

5.5 知识型房地产企业组织文化的建设

组织文化是一个组织内所特有的成员间共有的价值、信念、思考方式、行为准则等，它根源于组织的核心价值，体现着组织独有的“性格”。适应组织发展的组织文化能够增强企业的凝聚力、吸引力，鼓舞员工士气，提供良好的工作氛围，而不适应组织发展的文化却是组织变革的重要阻力。因此，除了组织相关制度设计中充分考虑知识共享因素的影响外，组织文化建设对知识共享也有不可估量的作用，尤其是房地产开发企业的企业文化建设具有更为重要的意义。知识型房地产开发企业的文化建设应该体现以下几个方面。

5.5.1 经验分享的文化

一个有知识分享文化的房地产企业，员工们会将分享知识和经验视为理所当然的事情。因为前文已经探讨过，组织知识的大部分是员工头脑中的知识、灵感和经验，很难被记录。要想得到这部分知识，把它变为组织共有的财富，成为“下班后”仍然留在公司的资产，则组织必须要建立起一种经验分享的文化，使组织里的人都会彼此主动地分享工作经验和个人知识，让员工懂得只有每个人将知识拿出来与大家分享，组织共有的知识才能得到积累，那么每个人的知识量才会增加。成功的房地产企业知识管理首先需要了解员工，并透过房地产企业文化的改造，培养知识分享的文化，将知识分享融合在整个组织流程中以释放组织中的人力潜能^[52]。

5.5.2 鼓励学习的文化

组织文化会深刻影响个人的学习，房地产企业在推行知识管理时，须要创造一个鼓励学习的文化，建立终生学习的观念。而房地产企业在制度上也应给与激励，奖励那些积极学习的员工。经常组织培训、岗位教育等，帮助员工拓展自己的知识。需要强调的是这种学习应该是启发式的学习，充分调动员工自我学习的热情，而不是被动式的教育，那样是不会带来创新的。

以万科地产和香港新世界地产为代表的企业文化便是经验分享的文化 and 鼓励学习的文化。万科从 1997 年开始，就致力于内部网络的建设，并接入因特网，进行网络化管理，为团队协作提供强有力的技术支持。后又在此基础上，建立了“万科 e 学院”，逐渐形成了激励员工学习并张扬个性的强势企业文化，不仅塑造了中国地产的知名品牌，同时也造就了一批业界知名人士，使万科地产在全国各大城市的房地产中均享有较高知名度，产品的城市覆盖率与其品牌知名度一样居全国前列，是我国房地产业中的佼佼者。

20 世纪 90 年代初期，以新世界地产为代表的一批香港、台湾颇具实力的上市公司大举进军内地房地产业，由于其外资背景，在国内发展房地产受到诸多政策限制，但它们并没有因此受到损失。相反，它们通过注重规范运作，激励员工学习，注重企业长远利益的企业文化建设，从而使企业的经营稳健，抗风险能力较强，获得了持续发展的优势^[53]。

5.5.3 信赖与合作的文化

KM 的成功是要注意到它内在的精神，若只是一味模仿、移植别人(竞争者)既有的制度，KM 是不会成功的，学到的也只是外显知识的部分，真正重要的哲学、价值及无形的知识资产并未学到，故房地产企业必须要能支持、创造出信赖的环境，有开放的沟通及赋权给员工，建立起合作、互相学习的文化，人们喜欢合作的工作安排，可以从团队合作中获得满意，而房地产企业能否建立员工愿意分享知识的环境，关键在于互动学习的培养，故房地产企业应透过各种机制与途径，鼓励经验的交流，建立信任与合作，重塑人性关系。

5.5.4 创新与支持的文化

由于多数的人都视知识为权力的来源，而且传统上，奖励大多是提供给有表现的个人，造成员工将自己的创新意见视为自己的资源，而不愿与他人分享。房地产企业必须提供知识创造与分享的奖励与诱因，支持员工从事知识创新的工作，使员工有时间去做知识管理，提供员工足够的资源，如技术工具、指导或专业的技术，鼓励创新。并且房地产企业必须接受员工的失误，鼓励员工多尝试，不要有错就责备，容忍失败才有创新的文化。另外，房地产企业的主管们也必须愿意接受

新观念与新事物，且愿意承担员工创新的风险，如此才能鼓励员工具备有承担风险，当机立断的胆识，而员工也会因此而比较主动地提供工作意见及创新的点子。

5.6 本章小结

知识型房地产企业的运作基础是功能强大的知识管理系统和信息服务系统，因此，其运作机制的设计不同于一般的房地产企业。本章首先在第三章的基础上设计了知识型房地产企业的运作机理和流程；接着，设计了知识型房地产企业的领导方式、激励机制和评价机制；最后，根据国内外理论研究和实践总结，包括我国房地产企业的文化建设实践，指出，知识型房地产企业的组织文化应该是经验分享的文化、鼓励学习的文化、信赖与合作的文化以及创新与支持的文化。

第六章 总结与展望

6.1 本文的研究成果和存在的不足

随着世界经济全球化的热潮和知识经济的到来,组织面临的竞争越来越激烈,大量昔日显赫一时的组织逐渐消亡或被取代。如何使组织保持旺盛的竞争力,成为各个组织面临的巨大挑战。一个良好而灵活的组织架构能适应环境变化,促进组织持续发展,使组织在竞争中立于不败之地。当组织的知识被认为是组织能够继续创造未来价值和追求更高绩效的有力工具后,知识型企业受到了推崇,知识管理思想被人们广泛接受。

基于以上背景,本文提出了“怎样从组织结构和组织运作上保证房地产企业向知识型企业迈进这一论题”。通过研究知识型企业的概念、特征,知识资本的构成和评价,以及国外知识型企业的经验总结,提出知识型房地产开发企业的概念。根据知识流程再造理论,分析房地产开发企业存在的组织和运作缺陷,建立基于知识流程再造的房地产开发企业的组织架构和运作机制。本文的主要研究成果有:

- ①.在分析知识型企业的理论和实践成果的基础上,提出知识型房地产开发企业的概念,分析其特征;
- ②.提出基于知识流程再造设计房地产开发企业的组织结构和运作机制的思想;
- ③.剖析了房地产开发企业知识的类型,提出房地产开发企业知识库的建立方法;
- ④.提出基于知识流程再造的房地产开发企业组织架构及运作的原则、内容及方法;
- ⑤.在知识流程再造的基础上设计房地产开发企业的组织结构和运行机制。

本文存在的不足:

- ①.知识管理系统和信息服务系统是知识型房地产开发企业正常运营的基础,本文研究的深度不够,有待今后作进一步的研究;
- ②.由于目前我国还没有一家房地产开发企业符合知识型企业的要求,因此,本文缺乏完整的实证研究,有待在今后的社会实践中进一步验证;
- ③.由于时间有限,本文只对房地产开发企业的主要部门和主要岗位进行了设计,各个企业要根据实际情况作进一步的调整和细化。

6.2 对我国房地产企业向知识型企业迈进的展望

知识经济时代的来临,对我国企业来说,是一次难得的制度创新、组织创新的契机。知识型企业作为一种以知识为载体的全新模式的企业,更加突出了人的知识化、专业化,最大限度地发挥人的聪明才智和创新能力,国外许多优秀的企业实现了向知识型企业的转化,并取得了显著的成绩。我国优秀房地产企业正在向知识型企业迈进,逐渐重视组织知识资本,建立知识管理系统,重视员工的培养。但是,由于我国还处于市场经济体制建立和完善阶段,许多房地产企业还处于转制

阶段，虽然知识管理思想已经深入人心，但在实践操作上，企业普遍重视货币资本，还没有把知识资本作为企业发展的首要资本。因此，知识型房地产企业是我国房地产企业发展的重要方向，但还有很远的路要走，在转化过程中注意借鉴国内外优秀企业的先进经验，少走弯路。

致谢

至此论文完成之际，两年半的硕士生涯也将告一段落。回首几年来的求学之路，许多人给了我教诲、支持、鼓励和帮助，这些都将伴随着我的青春岁月一起，成为我最宝贵的记忆的一部分，在未来的日子里，继续给我温暖和前进的动力。在此表示深深的感谢！

感谢我的导师李启明教授！能成为李教授的学生是我一生的荣幸！导师渊博的知识、严谨的治学态度以及诲人不倦的师者之风都深深的感染着我、激励着我、鞭策着我。在论文撰写期间，从选题到审校、定稿，导师都给予了很多帮助，并提出了很多建设性的意见和建议，高屋建瓴的把握着论文的研究方向，使得论文能顺利完成。在此，表示深深的感谢！同时，感谢师母金老师无微不至的关怀和帮助！

感谢土木学院建设与房地产系的成虎教授、黄安永教授、陆惠民教授、张建坤副教授、沈杰副教授、张星副教授、黄有亮副教授、杜静副教授！他们精彩的授课让我受益匪浅，严谨治学的态度让我敬佩不已！

感谢建设与房地产系的郑磊老师、邓小鹏老师、沈良峰老师、王芳老师、李德智老师、虞华老师！他们永远是那么和蔼可亲、那么风趣幽默、那么循循善诱。在轻松愉悦的环境中，我学到了很多知识，也学会了很多做人的道理！

感谢东南大学建设与房地产研究所的师兄、师姐和同门，他们的优秀表现时时鼓励着我不断进取！

感谢东南大学建设与房地产系所有 04 级硕士生，同窗友情，毕生难忘！

感谢室友侯慧、黄凤霞、黄胜萍，和她们相处的日子是我人生中最快乐的时光！

感谢所有曾经和正在帮助、支持我的朋友们！

最后，我要深深地感谢我的父母和先生！研究生阶段走过的每一步，都凝聚着他们的汗水、心血和期待。在即将完成研究生学业之际，向我的父母、先生以及所有的亲人和朋友献上我最诚挚的谢意！

感谢各位专家教授在百忙之中对我的论文进行审阅！

张海霞

2006 年 12 月

参考文献

- [1] 卡尔·埃瑞克·斯维比. 知识型企业的分析与评价[M]. 北京: 海洋出版社, 2002. 9 (1)
- [2] 卡尔·埃瑞克·斯维比, 汤姆·劳埃德著, 梁立新译. 知识型企业的管理[M]. 北京: 海洋出版社, 2002: 7
- [3] Stewart T.A. Intellectual Capital: the new Wealth Of Organizations [M]. Nicholas Brealey Publishing Limited, 1997
- [4] 保罗·S·麦耶斯, 蒋惠工等译. 知识管理与组织设计[M]. 珠海: 珠海出版社, 1998: 43
- [5] 金吾伦. 混序组织——一种建立在复杂性基础上的新型组织[J]. 自然辩证法通讯, 2002 (4): 26
- [6] 彼得·圣吉. 第五项修炼[M]. 上海: 上海三联书店, 1998 (1)
- [7] Robert S Kaplan, David P Norton. The Balanced Scorecard: Translating Into Action[J]. Massachusetts: Havard Bussiness School Press. 1996: 52
- [8] 陈则孚. 知识资本-理论、运行与知识产业化. 北京: 经济管理出版社. 2002: 85-86
- [9] 孙涛. 智力资本评价及其对组织绩效的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 杭州: 浙江大学图书馆, 2003: 29-31
- [10] 汪治. 知识型企业管理[M]. 北京: 高等教育出版社, 2002: 23
- [11] 熊勇清. 知识型企业人力资源管理的基本要求与解决方案[J]. 湘潭大学社会科学学报, 2001(4): 123-125
- [12] 宋良荣, 徐福缘. 知识型企业的智力资本核算[J]. 科学学研究, 2004(2): 175
- [13] 疏礼兵, 贾生华. 知识型企业特征及其对传统管理模式的挑战[J]. 价值工程, 2004(6): 566
- [14] 托马斯·卡明斯·克里斯托弗. 组织发展与变革[M]. 北京: 清华大学出版社, 2003: 181
- [15] 周三多, 蒋俊, 陈传明著. 管理原理[M]. 南京: 南京大学出版社, 2003: 35-68
- [16] 杰瑞·W·吉利, 安·梅坎尼克著, 佟博等译. 超越学习型组织——通过领先的人力资源管理实践创造一种崇尚持续成长和发展的文化[M]. 经济管理出版社, 2003: 7-22
- [17] 徐笑军. 智力资本管理——创造组织新财富[M]. 北京: 华夏出版社, 2004
- [18] 托马斯·H. 达文波特. 微软公司的知识管理[EB/OL]. <http://www.kmcenter.org>, 2000
- [19] TOP10. 2004 中国房地产百强企业研究报告[EB/OL]. <http://soft.cqhome.net/data/soft/34.html>, 2005
- [20] 郁亮. 万科集团 20 周年晚宴上的致辞[J]. 深圳: 《万科》周刊, 2005. 12
- [21] 搜房网. 美国房地产开发营运模式[EB/OL]. <http://www.3s3s.cn/fc/hygc>, 2005
- [22] 美国地产行业排头兵-Pulte Homes[EB/OL]. <http://www.jztcn.com/hf/Gallagher-2.htm>, 2006-7-20
- [23] Michael Hammer, James Champy. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. A anifesto for Business Revolution. Nicholas Brealey, 1995: 35
- [24] Wilf Greenwood, Harnessing Individual Brilliance for Team Creation The Six C's of the Knowledge Supply Chain. <http://www.brint.com>. 1998
- [25] 王永贵. 试论企业知识流程再造[J]. 南开管理论坛, 1999 (2): 40-44

- [26] 李友良. 企业内部知识流的微观探析[D]: [硕士学位论文]. 南京: 东南大学, 2005
- [27] 康壮. 面向知识流程的电子政务系统构建研究[D]: [博士学位论文]. 哈尔滨: 东北大学, 2003: 59-60
- [28] 岳昆, 骆建彬, 王小明等. 知识集成的 workflow 系统框架研究[J]. 机械设计与制造工程, 2001(3): 80-82
- [29] OECD. The knowledge economy [A]. In: Science, Technology and Industry. 1996
- [30] Polanyi M. The tacit dimension[M]. New York: Doubleday Press, 1967
- [31] 黄丽华, 钱宇, 薛华成. 企业过程的定义及辨识方法[J]. 系统工程学报, 1997(3): 70-81
- [32] 王君. 基于过程的知识管理系统的构建研究[D]: [博士学位论文]. 哈尔滨: 东北大学, 2003: 55
- [33] Michael Z H. Developing a knowledge strategy [J]. California Management Review, 1999(3): 53-60
- [34] 杨洪兰, 张晓蓉. 现代组织学[M]. 上海: 复旦大学出版社, 1997
- [35] 任浩. 现代企业组织设计. 北京: 清华大学出版社, 2005 (1): 479
- [36] 单雪韩. 知识共享的影响因素分析与实现对策研究[D]: [硕士学位论文]. 杭州: 浙江大学, 2003
- [37] 张建坤, 周虞康. 房地产开发与管理[M]. 南京: 东南大学出版社, 2006 (1): 236
- [38] 李启明, 郑磊, 邓小鹏等. 现代房地产项目全寿命周期管理[M]. 南京: 东南大学出版社, 2006. (1): 103-111
- [39] 姜楠. 基于知识的企业组织结构动态重构与建模研究[D]: [硕士学位论文]. 中国科学院沈阳自动化研究所, 2003
- [40] 尹隆森. 组织结构与职位设计实务[M]. 人民邮电出版社. 2004.10: 21-27
- [41] 李杰. 学习型组织管理的新角色—CKO[J]. 上海: 上海商业, 2002, 12: 59-60
- [42] 徐政权. 房地产企业知识管理系统研究[D]: [硕士学位论文]. 南京: 东南大学. 2006
- [43] 张建坤, 周虞康. 房地产开发与管理[M]. 南京: 东南大学出版社, 2006 (1): 241
- [44] 徐碧琳. 知识经济条件下的网络组织运作模式研究[J]. 现代财经, 2002(2): 56-57
- [45] 安妮·布鲁金, 赵晓江(译). 企业记忆—知识管理战略辽宁教育出版社, 1999: 114-116
- [46] 罗桂君. 知识型企业的激励策略研究[D]: [硕士学位论文]. 华南理工大学图书馆, 2003
- [47] 任浩. 现代企业组织设计[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005 (1): 231-310
- [48] 斯蒂芬·P. 罗宾斯. 组织行为学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1997
- [49] Susanne G Scott, Walter O Einstein. Strategic Performance appraisal in team-based organizations: one sized does not fit all[M]. Academy of Management Executive, 2001.
- [50] 段伟文. 论知识型组织的结构再造和文化重建[J]. 辩证学学报, 2000 (3): 68
- [51] 姜伟东, 叶宏伟. 学习型组织: 提升组织的学习力[M]. 南京: 东南大学出版社, 2003 (1): 331
- [52] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1997
- [53] 中标研网讯. 房地产开发企业应注重和加强企业文化建设[EB/OL]. <http://www.chinairm.com>, 2005

作者简介

张海霞，女，1978 年出生，湖北钟祥人。1996-1999 年就读于东南大学港航系，1999-2000 年就读于东南大学土木系，获港口与航道工程和土木工程监理双专科学历；2000-2004 年在江苏东南监理公司从事工程监理工作；2004 年考取东南大学土木工程学院建设与房地产系研究生，专业管理科学与工程，研究方向为工程项目管理。2005 年 8 月至 2006 年 5 月，在江苏省苏亚金诚会计师事务所实习 9 个月，主要从事公路工程 and 房屋建筑工程项目的概算审计、招投标过程审计、工程结算审计等工作。

攻读硕士期间共选修课程 17 门，应修学分 38，实修学分 40，其中学位课程学分 22，成绩优良；期间多次参与建设与房地产研究所相关课题研究工作，公开发表学术论文 2 篇，结合专业特长进行了有益的实践活动。

参与课题研究项目

- 2004 年度房地产系列研究和分析报告，2004 年 10~12 月
- 2004 年写字楼与商业地产系列研究报告，2005 年 2~4 月
- 中国建筑业评价指标体系研究，2006 年 7~12 月

公开发表学术论文

- 施工合同中工期损害赔偿的构成及计算《建筑管理现代化》2005 年第 4 期，第一作者
- 知识资本在房地产企业中地位的确立，《104 周年校庆土木学院学术论文集》，第一作者

社会实践

- | | |
|-------------------------------------|----------------|
| □ 2006.04~2006.06 东南大学房地产开发与经营自考特色班 | 参与毕业论文指导工作 |
| □ 2005.08~2006.05 江苏省苏亚金诚会计师事务所 | 从事工程审计工作 |
| □ 2005.03~2005.07 江苏汇文学校 | 从事工程造价授课工作 |
| □ 2004.10~2005.12 校研究生学报编辑部（编辑） | 负责研究生学报稿件的编辑工作 |