

打造卓越的战略导向型房地产项目运营管理体系

(张飏 计划两天)

房地产企业战略选择和行动评估系统

关键意义：选择因子，并量化，通过各因子量化数据定位进行战略选择。

(一) 房地产企业外部竞争与市场分析

宏观政策及产业导向

区域经济和城市发展

房地产行业周期

房地产市场竞争关系

客户需求特性

所在区域土地财政依赖度

(二) 房地产企业内部财务与产业现状分析

房地产关联的产业资源

房地产企业和关联产业融资能力

企业内部运营效率

房企营收能力

人力资源与组织管控

(三) 房地产企业战略定位与战略选择

1、战略选择工具的应用

2、可选择的战略模式

(四) 战略资源管理

1、土地资源

2、关联产业资源

3、政府及公共部门资源

4、渠道资源

二、企业战略制定方法

房地产企业发展目标、企业战略、业务战略的关系

房地产战略制定步骤及方法

1、战略业务群确定

2、集团或总部对各战略业务群的管控模式确定

3、业务群过渡方案确定

4、战略规划流程设计

5、经营业绩审核流程设计

6、董事会决策流程设计

7、战略变革实施时间表和重要里程碑界定

8、房地产组织体系的授权与职责界定

9、完成战略规划计划所需资源界定

(三) 战略管理工具在房地产开发管理中的运用：

1、SPACE 矩阵决策方法

2、六分法定位决策

3、波士顿法

案例：某房地产集团公司的战略规划方案

三、企业战略执行

企业战略与计划的关系

战略执行工具 -- 房地产企业经营计划制定与执行

案例：某公司年度经营计划编制的程序

四、战略资源规划

(一) 布局及资源储备阶段

(二) 产业能力形成阶段

(三) 产业能力释放阶段

五、房地产集团跨区域管控要点及难点

管控要点

企业战略制定

组织架构与职能设置

企业运营管理体系构建

全面预算管理体系构建

企业制度体系构建

企业考核体系构建

管控难点

项目公司对集团战略认知不一致

横纵向沟通不畅导致运营效率低下

集团化管理导致的官僚现象

运营过程管理失控

六、房地产集团战略制定要点

影响企业战略制定的因素

企业分析与目标制定

企业目标分解

企业战略实施

集团与区域公司管控方式与责权关系确定

企业战略与运营管理的关系

七、组织体系建立

- (一) 基于企业战略的职能划分
- (二) 部门设置及职能定位
- (三) 管理流程梳理与优化
- (四) 企业管控与流程及绩效之间的关系

八、实现高效运营管理工作：经营计划管理

(一) 经营计划概念

- (二) 经营计划内的逻辑关系
- (三) 经营内外部环境分析
- (四) 经营计划管理体系构建

1、整体运营指标

2、设计管理指标

3、采购与合同管理指标

4、动态成本指标

5、策划营销指标

6、各项目运营指标

(三) 多城市多项目年度经营计划的编制与实施

(四) 通过现金流量表读懂企业经营状况

(五) 提高项目资产周转率方式

(六) 计划管理后评估

案例解析：

A、讲师实际操盘集团化管控体系建立案例分享

B、产品型标杆企业：龙湖

C、量产型标杆企业：万科

D、资源型标杆企业：万达

E、制造型标杆企业：中海

F、土地型标杆企业：恒大