

房地产企业战略管理

(张飏 6--12 课时)

一、 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

- 1、 宏观政策及产业导向
- 2、 区域经济和城市发展
- 3、 房地产行业周期
- 4、 房地产市场竞争关系
- 5、 客户需求特性
- 6、 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

- 1、 房地产关联的产业资源
- 2、 房地产企业和关联产业融资能力
- 3、 企业内部运营效率
- 4、 房企营收能力
- 5、 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

(一) 房地产企业发展目标、企业战略、业务战略的关系

(二) 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

(一) 企业战略与计划的关系

(二) 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