

下行周期中的房地产项目管理

本课纲为一日课程，主要讲解投前投中管理，暂不涉及投后。其中穿插案例 6-8 个。

前言：

各专业各部门人员回答：房地产项目管理有哪些关键词？表决

各部门总监、总经理及支持部门回答：项目的核心能否简化成一个词？表决

房地产管理人员能否在一个统一的目标下协同行动？

回答：**要素配置是房地产项目管理的内核，寻求次优而不是最优，是项目管理的成败关键。**

第一部分：下行周期完全不同的投前管理

- 1、资源构成：内部团队、外部团队、市场、客户、政府
- 2、各类资源的弹性曲线，不可妥协的节点在哪里？
- 3、房地产投前管理的概念，流程，操作方式
- 4、投前管理的刚性点的设置，可调控节点和资源控制
- 5、风险评估：解决风险的手段谁能够实现
- 6、房地产管理中后端在投前管理中的作用
- 7、目标设定
- 8、评估、反馈和校正系统，监督的意义不在于批判，而在于校正。
- 9、绩效系统设计与组织和资源配置的关系
- 10、下行周期的投前管理与上行周期的巨大差异

第二部分：传统与变革：投中管理

一、常规项目管理方式

- 1、政策风险控制
- 2、法务风险管理
- 3、成本及造价管理
- 4、运营系统
- 5、销售体系

二、下行周期项目投中管理系统理念

- 1、每个专业坚持自己的最优，叠加出来的结果是一个什么等级的项目？
- 2、系统权重在房地产下行周期的独特变化
- 3、投中管理各阶段各专业价值策略比对
- 4、决策是一门科学，博弈是基本手段。
- 5、冲突中的决策手段和管理方法（销售与施工，销售与成本，设计与销售）
- 6、在妥协中胜利，萎缩的市场状况下的妥协机制就是管理机制。
- 7、冲突解决：管理的最基本内核就是对人的协调。

三、投中管理具体举措

- 1、成本系统：预算、招标、合同、付款
- 2、组织系统：制度、工作界面、风控
- 3、运营系统：计划、阶段成果、证照、甲供管理
- 4、价值优化：策略、管理优化、资源配置、决策系统
- 5、营销体系：溢价定价、运营与招商