
韩铁林-：《房地产企业集团化、多项目管控体系建设实务》提纲

培训目标：

为什么授权一放就乱，一收就死？为什么组织结构图画得很清晰，而实际运行完全不是那回事？为什么责任追究不下去？为什么制度流程一大堆仍然跑冒滴漏？为什么会出现诸侯割据，山头林立？

本课程将为您揭示组织管控背后的逻辑、隐秘的力量，使您对组织管控表象问题有更本质的理解，掌握搭建有效管控体系应遵循的理念、思路和实操性的工具方法。

课程提纲：

第一节：房地产企业集团化、多项目管控的典型问题

- 为什么财务抓在手，还是管控不住？
- 为什么管控制度发布了，执行不下去？
- 把招标、成本都放在总部管，是不是就能堵住漏洞？
- 管控只能靠“自己人”吗？
- 派出制为什么会失效？
- 公司政治生态恶化，牵一发而动全身

第二节：认识管控体系

- 需要对哪些要素进行管控？
- 管控到什么样的深度合适？
- 管控体系应该设置哪些制衡机制？
- 管控体系在企业管理的表现形式

第三节：组织结构思路

- 组织结构设计的三重理念
- 组织跟随战略
- 基于价值的组织建设
- 底线管控

第四节：组织如何跟随战略

- 房地产企业典型战略模式掠影
 - ✓ 房地产众生相
 - ✓ 房地产的商业模型
- 如何基于战略进行组织结构的设计
 - ✓ 如何发育企业的核心能力
 - ✓ 如何通过组织结构进行响应制成
- 案例展示
 - ✓ XD公司基于战略的组织结构调整

第五节：如何基于价值进行组织建设

- 总部的常规价值有哪些？
- 如何建立总部与项目公司、区域公司的价值结构？
- 如何保障价值发挥？
- 案例展示
 - ✓ AA公司总部价值定位分析

第六节：如何建立底线控制系统

- 如何找到最大限度解放生产力条件下的控制底线？
- 如何选择控制的纵向深度？
- 如何设置控制的横向机制？
- 一直被误读的三种经典管控模式

-
- 案例展示
 - ✓ BB 公司控制机制分析

第七节：流程制度体系建设

- 为什么房地产企业流程必须做到“量体裁衣”？
 - ✓ 流程的利益相关者
 - ✓ 艰苦的“斗争”过程
 - ✓ 流程优化的核心
 - ✓ 流程优化的方向
- 房地产企业流程优化的步骤
 - ✓ 如何识别关键成功要素及关键流程
 - ✓ 如何确定流程的层次序列及逻辑关系
 - ✓ 如何筛选流程清单
 - ✓ 如何进行流程信息提取与描述
 - ✓ 流程优化的实用技术工具
 - ✓ 案例展示：某房地产企业流程优化
- 流程、制度的区别与联系

第八节：公司政治是管控体系建设的主要障碍

- 什么是公司政治行为？
- 什么情况会滋生政治行为？
- 公司政治的发生机制是什么？
- 如何调控公司政治？

第九节：管控体系建设成功的关键

- 为什么财务审批权会被架空？
- 为什么一执行就走样？
- 为什么规则被轻易改变？