

【课程背景】

房地产管理的精细化是整个房地产行业经营管理中最重要关注点之一
面对成交量不断萎缩的局面，流动资金日益紧缺，政府限购又限贷
经过了黄金十年后，面对白银的十年，政府规范管理的十年
在严峻的宏观地产调控背景下
原来的粗放管理已经没有生存空间了
谁能有效提高管理水准，谁就能持久留在市场！
加强房地产的精细化管理是企业发展的基石！
也是行业发展的现阶段的市场生存要求！

【课程收益】

战略上贪婪，想用非常有限的资源做太多的事情；连承诺员工的都不兑现？
愿景模糊，不能向员工清晰呈现出企业未来发展的蓝图？
员工不知道明年干什么，项目做完了干什么？
优秀员工都跳槽了？留下的……
客户不做挑选，以至于忘记最该珍惜的那群人？
模式上同质，竞争对手做什么，我也做什么？
组织架构设计就是画一个组织架构图？
组织上混乱，不能让员工清楚地知道自己该做什么？
忙的忙死，闲的闲死，好事抢着干，许多事又没人干？
公司制度一大堆，就是没人执行？
看了不少管理的书，也上了 MBA，为什么管理还是没有起色？
美好的战略，为什么总是落不了地？计划如何与战略匹配？
为什么一些成本管控的方法无法发挥作用？
标杆企业的成本管控方法，我们学不会？
所有和我们合作的分包单位都赚到了钱，就我们亏了？
绩效管理很重要，为什么我们不敢做？
地中海风情小区，西班牙风格，世界级的全幕墙，我们真的需要吗？
如何管好和用好：策划公司、设计院、造价咨询公司？
如何管好：施工单位、监理公司、物业公司？
……

【课程特色】

实用性：三结合——段传斌老师以 20 多年的行业实操经验，从实际问题出发，结合国内行业发展现状、结合企业现状、结合具体专业，以落地实施为目的，为客户提供切实可行的解决方案，避免企业管理中的理论空洞乏力，方案不能落地。

系统性：三协同——通过梳理企业的核心价值观体系、战略体系，并以此为据为客户构建一个和谐统一的执行系统，从而避免企业管理的各专业模块互不兼容，不能协同工作的症结，走出内部各系统相互纠结的泥沼。

前瞻性：三兼顾——遵照行业发展的趋势，以客户现状为起点，以精细化管理为导向，兼顾企业的近期、中期和长期目标，避免企业管理目光短浅，过于迁就现状，走向企业发展的快车道。

【主讲老师】

段传斌 房地产精细化管理实战导师，清华大学、中山大学房地产 EDP 总裁班客座教授，厦门大学管理学院高级工商管理硕士（国际房地产），国家注册造价工程师，国家注册监理工程师。有 20 多年的房地产企业实际工作经验，曾任

职于广州城市规划勘察设计研究院、中信华南集团、雅居乐地产、光大地产等，历任项目总工、工程总指挥、副总经理等职务，在房地产项目投融资规划、项目策划定位以及设计、成本、计划、多项目管理和公司管理等方面有着较为丰富的经验。已为 50 多家房地产企业的精细化管理提供咨询辅导服务，为数百家房地产企业提供顾问服务，为上千家房地产企业提供培训服务。

【课程对象】

房地产企业董事长、总裁、总经理和总监以及部门负责人。

【课程大纲】

课前秀

1. 为什么发达的美国会爆发金融风暴？
2. 阿里巴巴 VS 广交会 央视 VS 任大炮
3. 碧桂园 VS 星河湾

第一讲 系统思考——总统是靠不住的！靠系统制度！构建专业化运营系统 切实提升核心竞争力 从容应对行业风险

开篇案例：房地产行业现状 招保万金

1. 这些问题谁来考虑？
2. 房企老板最关心的三大问题
3. 和龙管理体系
4. 和龙悦享：
 - 1) 客户导向的核心价值观，我们企业需不需要？
 - 2) 机会导向？战略导向？
 - 3) 企业管理发展趋势？
5. 实战关键点解析：
 - 1) 专业化、规范化、精细化之路如何导入？
 - 2) 专业化的运营平台如何构建？

第二讲 搭班子组织管控解析——梳理组织管控链，挖掘组织内部潜力

1. 组织管理——三个转型、客户导向

开篇案例： 房地产各专业如何看待对方？

冲突型管理架构
非系统型管理架构

- 1) 架构管理常见问题
- 2) 根源：生产型企业？服务型企业？
- 3) 如何解决架构管理问题？
案例分享：集团管控模式
案例分享：卓越组织架构设计
- 4) 和龙悦享
 - a) 架构的扁平程度？
 - b) 专业分工与项目协作，专业资源优化配置？
 - c) 架构管理系统与运营效率的关系？
- 5) 实战关键点解析

2. 计划管理——从战略到执行，从结果到过程

开篇案例：一匹被速度击败的黑马

- 1) 计划管理误区种种
- 2) 计划管理的四大作用
- 3) 计划管理的三大境界
- 4) 三级计划体系
- 标杆案例分享：龙湖项目开发计划
- 标杆案例分享：恒大开发计划节点
- 5) 计划管理系统解析
- 6) 如何对计划进行执行与监控？
- 7) 和龙悦享
 - a) 公司计划管理的首要目的？
 - b) 计划管理的力度与部门墙的厚度？
 - c) 影响工程进度计划的关键因素
- 8) 实战关键点解析

3. 全成本管理——好钢用在刀刃上

开篇案例： 龙湖 VS 保利

绿城资金链告急，卖地求生

- 1) 设计中浪费的 17%如何变为项目利润？
- 2) 成本管理提升的三阶段
- 3) 如何实现有限资源、优化配置？
- 4) 房地产项目的全成本解析
- 标杆案例分享：万达全成本测算
- 5) 成本管理的流程解析
- 6) 如何明确目标成本与责任成本？
- 标杆案例分享：万科目标成本控制责任书
- 7) 房地产企业的成本管理体系解析
- 标杆案例分享：碧桂园成本管理解析
- 8) 和龙悦享
 - a) 成本管理的六大原则？
 - b) 成本管理的工作重心在事前？事中？事后？
 - c) 动态成本监控？
- 9) 实战关键点解析
 - a) 如何建立成本数据库？
 - b) 项目合约规划？
 - c) 责任成本考核？

4. 绩效管理——共创辉煌、同享丰盛

开篇案例：弯道超车

- 1) 为什么员工没有老板卖力气？
- 2) 绩效管理三大原则
- 3) 如何把“蛋糕”分的更好？
- 标杆案例分享：万科绩效管理方案
- 4) 月度计划考核的落地三招
- 5) 和龙悦享
 - a) 从结果到过程，过程与结果孰轻孰重？

- b) 绩效考核管理的公平原则与战略导向的短期、中期与长期兼顾？
 - c) 绩效考核指标如何删繁就简？
 - d) 组织管控的系统性思考？
- 6) 实战关键点解析
- a) 如何将每个人的收入与项目结果挂钩？
 - b) 客观的绩效考核指标与方法？
 - c) 多元主体考核？

第三讲 做项目 全程实战案例解析——项目全生命周期管理：每个价值链努力增加效益，步步为赢！

1. **项目决策——运筹帷幄 决胜千里**：组织决策流程的科学性与老板决策的艺术性完美结合。“三拍”决策，后患无穷。商业模式与政策导向如何有机结合，演绎四两拨千斤的经典案例？

开篇案例：大龙地产的地王闹剧

万达：业态创新、模式为王

- 1) 项目决策要小心的陷阱
- 2) 如何避免？
- 3) 项目决策流程解析

标杆案例分享：万达商业广场项目定位报告

- 4) 和龙悦享
 - a) 组织决策的科学性与老板决策艺术性？
 - b) 商业模式与政策导向——广州白云万达广场
 - c) 投资决策系统+投资分析模型
- 5) 实战关键点解析

2. **项目策划——谋定而后动 事半功倍**：项目明确定位和目标客群锁定，从此项目有了主心骨。切记不要被策划报告忽悠，练就火眼金睛，识别古灵精怪，修成正果。各种版本的策划报告案例赏析。

开篇案例：千军万马过独木桥

- 1) 地中海风情小区，西班牙风格，世界级的全幕墙，我们真的需要吗？
- 2) 如何防止被忽悠？
- 3) 项目策划流程解析
- 4) 和龙悦享
 - a) 项目策划有必要吗？
 - b) 项目策划报告必须解决那些问题？
 - c) 标准化产品线复制 VS 不同区域的客户偏好
- 5) 实战关键点解析

3. **设计管理——三星高照 两手到位**：客户偏好需求、造价成本限额与强制性技术要求，三者的完美协调，才是好的作品。千万不要以为我们喜欢什么，客户就喜欢什么。产品总监如何从技术走向管理？

开篇案例：甲方设计的苦恼

- 1) 设计管理常见问题
- 2) 设计管理 VS 设计委托
- 3) 设计管理流程解析

标杆案例分享：金地住宅“偷面积”招数

标杆案例分享：龙湖设计创新总结

标杆案例分享：绿城景观设计手册

标杆案例分享：万科施工图审查要点

4) 和龙悦享

- a) 三星排序，客户价值第一？
 - b) 从设计技术到设计委托，到设计管理？
 - c) 三位一体说起来容易，做起来难？
- 5) 实战关键点解析
- a) 设计任务书的三个关键点？
 - b) 设计管理各阶段的成本测算和设计限额？
 - c) 出图深度及设计成本标准？

4. 工程管理——三个代表 细节致胜：施工验收规范与客户验收要求之间的差异，我们该如何选择？甲方、监理和施工单位三者关系如何理顺？来自五湖四海的甲方、乙方、丙方，如何统一游戏规则？

开篇案例：上海楼倒倒，北京楼漏漏

- 1) 工程管理难在哪？
- 2) 甲方工程项目部的角色如何定位？
- 3) 工程管理流程解析

标杆案例分享：龙湖工程精细化管理

标杆案例分享：万科建筑工程质量管理要点

标杆案例分享：万达质量通病防治监理实施细则

4) 和龙悦享

- a) 关键点管控系统？
 - b) 总承包合同，保修协议书？
- 5) 实战关键点解析
- a) 工程配套计划的管理是否是甲方工程部的责任？
 - b) 客户敏感的质量问题，我们如何关注？
 - c) 保修期内的维修是否是甲方工程部的责任？

5. 营销管理——快乐创新，感动客户

开篇案例：可口可乐卖什么？

- 1) 营销管理三大误区
- 2) 营销 VS 营销管理？
- 3) 销售管理的流程解析

标杆案例分享：龙湖弗莱明戈销售总结

4) 营销方案确定的流程解析

标杆案例分享：星河湾跨界营销

5) 和龙悦享

- a) 全程营销服务系统？
- b) 一站式销售？
- c) 体验式营销？
- 6) 实战关键点解析

6. 客服运营

开篇案例：让万科在投诉中完美！

- 1) 产品 VS 服务
- 2) 客服 VS 物业
- 3) 如何应对投诉？
- 4) 如何做好客服管理？

标杆案例分享：万科的第五专业

- 5) 物业管理流程解析

标杆案例分享：星河湾物业管家

- 6) 和龙悦享
 - a) 三位一体的客户服务系统？
 - b) 客户资源管理与经营？
- 7) 实战关键点解析
 - a) 客户满意度提升计划如何落实？
 - b) 如何在客户满意度提升的基础上经营客户资源，继续创造价值？

第四讲 现场互动与答疑

- 1. 专业化运营平台
- 2. 回顾与小结
- 3. 经典案例分享