

《项目总角度四大开发运营能力与案例解析》

课程背景：

这是一个最坏的时代，也是一个最好的时代”。在这样的一个时代下，房地产企业“战略是否清晰？运营是否高效？资源整合是否到位？团队能力是否匹配？风险是否可控？”这些问题一直拷问着我们的房企每一位管理者。在“胜者为王”的竞争格局下，房企对管理者的战略经营意识要求要远远高于对专业技术的要求；房企管理者只有对公司的战略充分理解，并站在企业经营的层面执行公司的标准运营管理体系，才能实现“可知、可控、可预测”的卓越的运营管理。

房地产项目总经理应该是一位统率千军万马的将军，门旗之下，抚剑稳坐战马之上，手握令旗，镇静自若，他心中早就谋定，只需催动战鼓，顷刻之间便会拿下敌营。这是对项目总经理的角色定位！

学习目标：

- 1、提升项目总战略思维意识，实现项目运营、公司经营、战略目标的三者统一
- 2、强化项目总的经营意识，从经营的高度解决“人力、运营、资金流程”三者的矛盾
- 3、建立全程运营思维，打破部门壁垒，站在经营的高度，强化部门协同合作

4、建立风险防范意识，强调对项目开发前段的利润规划区的风险控制

课程对象：

房地产企业总经理、高管、项目总经理、储备项目总、项目经理等

课程大纲：

一、项目总的人力资源管理

1、自我管理

·有境界、有水平，有高度，有责任心，具体体现在具宏观视野、专业水准、

综合素养等（回顾讲解中国房地产的前世今生、宏观经济形势、土地演化及房地产发展趋势等）；

·严于律己、做好表率、勇于担当；

·“知人善用”是要务；

·要有系统管控方法（案例分享管理目标、专业要点的方法、控制论）；

·完成项目任务，还要带出一支有境界、有理念、专业扎实、管理规范过硬

队伍和项目后备总。

2、组织架构建立

·建立起体系健全、职责明确、管理高效的公司组织架构。（案例分享将公司

组织架构归纳为工程类（含前期、设计、工程）、营销类（含策划、销售、后台）、财务成本税收类和综合类的个人心得，其中综管、财务、成本等职能部门均应围绕服务一线工程、销售部门的一盘棋要求，切忌各自为政、本位主义！)

3、人力资源管理

·人是一切根本！好产品---好公司---好制度---好人才！

·人才成长内部选拔结合外部引入竞争机制；

·“引的进”、“留得住”、“用的好”的要点：

 对外招聘下沉一级（案例分享阿里巴巴招人经验）；

 建立笔试程序（严谨步骤）；

 举荐是个好方法---“人以群分”还兼担保作用（寻找专业资源也类似）；

·薪酬、绩效、考核体系要富有挑战性、创造性：

 A+定好薪酬体系（薪酬绩效委员会）；

 A做好绩效、考评和激励奖罚。

4、培训、学习体系建设

·培训、学习是公司成长的内生动力！

·建立系统学习培训计划，包括专业、管理、综合等；

·方法可以走出去，请进来，人人都是老师与学生；

·目的是学以致用，培训与实践相结合！

二、项目总如何做好计划节点运营管理

1、制定完整项目开发总进度计划

(案例分享蓝城房产项目全景计划、经营计划)；

2、计划分解及节点里程碑：

·年度、半年度、季度、月度计划分解；

·营销、工程、财务成本、经营各专业、部门计划分解；

·确认开工、开盘、竣工、交付等各节点里程碑。

3、计划执行：

·计划任务、经营绩效考评责任状；

·计划执行工作例会制度：

总经办综合会议、营销专题会议、工程专题会议、各部门会议及临时现场会

议等，包括会议标准、记录、纪要等；

(案例分享工程、总经办会议规程及纪要等)

·计划执行自查自报、例行检查、抽查、现场核检制度；

- 各节点里程碑计划执行检查制度；
- 全程管控计划执行反馈、预警、纠偏体系。

三、项目总核心要点（专业）全程管控

1、选址拿地：

“房地产”项目，“地”的权重要大于“房”的开发，项目总应上溯参与到投资决策、

选址拿地的前端核心环节来。（详细分享投资决策、选址拿地及案例）

- “地”的历史演化及发展；
- 拿地程序：宏观、中观、微观要求；
- 拿地实务及评估决策。

2、调研、策划、项目定位：

- 市场调研要点；
- 项目策划、定位。

3、方案设计、论证、评审及确认：“案头功夫、兹事体大”！

- 项目开发的重中之重——规划方案；
- “好方案”的具体内涵：
最贴近市场需求和精准定位；

充分挖掘了地块的商业、住宅价值；

路网恰当、组团合理、建筑经典、户型最佳、

景观优美及配套齐全；

经济财务评估的最优化。

·方案设计的组织、程序及开展；

·方案设计的论证、评审及确定。

(商业、住宅方案案例详细解剖)

4、项目营销类开展 (推广策划、销售、后台系统) :

5、项目工程类管理 (设计、前期、工程施工) :

(1)、设计管理：做到不如算的，算的不如画的！

·勘查、桩型及深基坑围护方案的统一；

·施工图设计管理：

方案、施工图设计单位的技术交底重要性；

主体工程成本设计控制 (计算书阶段得介入) ；

地下部分 (含人防) 设计质量、成本；

施工图设计与精装修设计同步对接；

施工图审核等 (分享设计在项目开发、成本中的作用) 。

·景观设计管理：

景观设计与项目定位；

成本控制（硬质、小品、树木、绿化等）与设计效果；

景观设计、营造与长期维护管理关系；

·各市政综合及场外设计等；

·各设计技术交底；

·设计与前期报、验，工程实施配合等。

(2)、项目前期报批、验收：

·五证二书---项目前期报建报批的节点与成果：

《国有土地使用权证》；

《建设用地规划许可证》；

《建设工程规划许可证》；

《施工许可证建筑工程》；

《商品房销预售许可证》；

《住宅质量保证书》；

《住宅使用说明书》。

·前期与设计、工程实施的技术、程序关联性；

·前期与项目成本（优惠政策、规费）关联性；

·前期报批与后期验收的关联性。

6、工程实施营造（主体、园林、场外）：

项目质量的具体呈现！

(1)、工程管理目标：

质量、进度、成本三位一体，加上安全和文明；

(2)、设计是工程质量、成本的关键阶段：

·图纸质量是施工质量的基础；

·设计技术交底，是施工的保障；

·现场技术指导，贯彻项目过程。

（详见设计在项目中的作用分析）。

(3)、工程准备---重要性不亚于实施：

·工程量清单编制、标书制定；

标书控制；

标段控制（宜二个或二个标段以上，也不宜过多）。

·总包、园林、监理、材料、设备等考察：

责任心与规范流程，考察报告；

总包单位、拟定项目经理及管理班子的实力、能力、信誉的考察比选

(详细解剖考察操作细节，某工地春节初八施工情况案例分析)；

监理、园林、材料、设备考察大同小异。

· 投标、开标及合同签订、管理：

尽量做加法，共赢；切忌简单、粗暴、过激；

建立合格供方名录及评价；

· 施工大纲、计划、总平面布置审查；

· 监理工作大纲审查；

· 施工现场工作准备等。

(4)、工程进度管理：

· 监督监理、施工按约开工；

· 会同监理监督、核查施工单位人、机、料及施工安排的合理性和均衡性；

· 督促并检查分项、分部工程作业计划完成情况，及延误时进行调查、分析

原因、研究对策，采取调整施工部署或修改施工技术方案等措施并及时调整后

续施工进度计划，必要时下达赶工令，确保进度计划完成；

· 月进度计划的完成情况实地核查并以书面报告上报；

· 及时处理设计变更和施工联系单；

·应及时提交甲供材需求计划，督促供应厂商按时供货，若多次出现供货延误的，应考虑替换供应厂商；

·到位验收部位，提前通知确保准时检查验收，使后续工序能顺利施工；

·注意安排好“双抢”、春节期间施工劳动力；

·单位工程竣工初验前，敦促施工和监理整理好文件、技术资料，及时提交
监理总结和竣工报告。

(5)、工程质量管理：

·事前控制：

工程施工或各分部、分项工程施工前对承包商的施工准备工作的质量进行全面的检查与控制；另一方面组织好有关工作的质量保证，如图纸会审、技术交底以及处理设计变更以及检查监理单位的准备工作等；

·事中控制：

确保施工材料质量、混合料的配合比、施工机械的运行与使用情况、计量设备的准确性等；

样板先行，工序产品完工后，施工自检，监理复检，甲方确认合格并签发质量验收单才能进入下道工序施工；

发生质量事故，及时召开专题会议，分析原因，制定处理方案和预防措施，
重大质量事故须立即汇报，并做好现场保护工作；

·事后控制：

事后控制主要围绕工程验收和工程质量评定进行，即完成施工过程中形成
产品的质量控制，保证即将交付给客户（或下道工序）的产品（或半成品）的
质量合格。

·工程质量检查体系。

(6)、项目竣工验收：

·主体工程竣工验收：

竣工验收的准备；

竣工验收的依据；

竣工验收的标准；

工程项目正式验收。

·其余园林景观、市政等竣工验收；

·项目综合竣工验收；

·项目档案移交归档；

·项目后评价（案例分享及项目工程管控十大规程解析）

四、项目总的财务管理

项目总一定要成本有数，资金落实，现金流平衡和税收事前合理统筹！

1、项目综合成本测算、控制及预决算：

- 项目综合成本测算表解析；
- 成本控制、工程预决算。

2、项目资金组织、融资

3、项目现金流及开发、销售计划对应：

- 项目现金流平衡；
- 开发、销售计划与项目现金流、资金的对应。

4、税收统筹：

- 事前做好项目税收统筹安排。

总结 讨论 问答