

# 标杆房地产企业运营管控模式及各管线关键性 考核指标体系剖析

课程时间：2 天

课程提纲：

## 一、房地产标杆企业地产运营管理体系的内涵与模式探索

1. 房地产标杆企业的运营管理理念
2. 房地产标杆企业的运营管理内涵
  - (1) 运营绩效管理（设定—跟踪—评估）
  - (2) 时间节点管理（项目进度计划管理）
  - (3) 质量管理（成果管理）
  - (4) 决策管理
3. 房地产标杆企业不同发展阶段的运营管控模式
  - (1) 企业生存阶段的运营
  - (2) 单一城市领先发展的运营方式
  - (3) 跨区域多项目布局的运营管控
  - (4) 全国性企业的运营模式升级分析

## 二、房地产标杆企业项目运营管理的目标——关键性业绩剖析

1. 运营各纬度或业绩考核领域（表格形式）

财务领域

市场及客户领域

成本领域

工程领域

人力资源领域

战略领域

2. 不同领域或纬度的考核指标(KPI 值)深度分析

如财务领域的费用控制、现期利润、现金流的不同 KPI 值剖析

### 3.地区公司总经理如何对运营业绩指标层层考核（案例）

#### (1)考核手段汇总

A.根据关键节点计划的完成情况采用评分制考核

B.根据关键节点计划完成率进行考核

C.将关键节点计划纳入月度计划进行考核

#### (2)考核方式分析

#### (3)流程监控的重点分析

## 三、房地产标杆企业系统化运营管理的构建和保障体系剖析

### 1.计划管理体系（结合案例和流程图分析）

#### （1）房地产标杆企业如何建立计划管理平台

A.计划开发管理

B.计划编制管理

C.计划策划管理

D.计划组织管理

案例：房地产标杆企业计划管理概括总图解析

#### （2）房地产标杆企业如何编制项目计划（结合案例）

A.如何编制土地储备计划

案例：房地产标杆企业2010—2015年土地储备计划分析

B.房地产标杆企业项目整体工程计划的编制与调整

案例：项目前期准备计划

施工控制进度计划

项目设计工作进度

主要材料设备准备计划

项目实施月度计划等

C.房地产标杆企业如何编制项目资金计划

案例：某项目资金计划管理流程解读

D.房地产标杆企业如何编制项目控制计划

案例：蓝湖郡项目控制计划表

E.如何编制项目人力资源规划

案例：房地产标杆企业的项目用人规划案例分享

F.房地产标杆企业如何编制项目目标计划

案例：房地产标杆企业目标成本指导书解析

G.房地产标杆企业如何编制项目营销费用预算计划

案例：某项目营销费用计划案例分享

(3) 房地产标杆企业各职能部门计划的编制（结合各部门计划图表）

A.开发部职能计划的编制

B.设计部职能计划的编制

C.工程部职能计划的编制

D.营销部职能计划的编制

E.采购和财务部职能计划的编制

(4) 房地产标杆企业项目运营中的关键节点管控管理

A.投资阶段关键节点管控

B.建筑设计关键节点管控

C.施工阶段关键节点

D.景观工程关键节点

F.样板区关键节点

G.销售阶段关键节点

H.竣工到入住等阶段的关键节点

(5) 房地产标杆企业运营计划的监控与预警机制

A.采用计划/运营月报的方式进行监控

B.采用项目月报的方式进行监控

C.采用考核评估的方式进行监控

## 2. 房地产标杆企业运营体系的重要组成—成本管理体系

- (1) 阶段性项目成本管理解读
- (2) 项目投资收益跟踪分析

## 3. 房地产标杆企业运营体系的保障—知识管理体系

- (1) 知识管理的平台建立及维护
- (2) 知识的分类、共享及利用

结合案例：某项目设计后评价成果分享

## 4. 房地产标杆企业运营体系的保障—高效的信息化体系

- (1) 地产信息化建立与可持续发展
- (2) 信息化各模块的组成与运用—让流程落地
- (3) 信息化的全员演练和跨区域运用

## **四、运营管理体系的集成化**

- (1) 各组成体系与保障体系的有效配合
- (2) 人员和职能的交叉分工及配合