

《房地产企业管理系统创新及全过程项目管理能力提升》

【课程介绍】

面向房地产开发企业，无论是专注住宅项目、商业项目或其它类地产项目的操盘，针对房地产公司的企业管理和项目管理，存在着具备共性的科学管理规律，根据二十余年对房地产开发行业的实践、思考与总结，我们提出了“管控链”、“价值链”和“供应链”为三条主线的房地产企业专业操作系统。

其中的“管控链”着眼于房企的基础管理，几乎可以覆盖从事住宅、商业等各类型项目的企业管理；

其中的“价值链”即各类型房地产项目从“获取土地——产品交付和后期运营”的全生命周期的项目管理，商业地产项目开发的全过程管理不同于住宅项目，尤其是前期的定位策划与招商及规划设计之间的结合，中期的工程建设与商铺装修及铺位租售业务的结合，后期工程交付与物业服务和商业管理乃至后期持续运营管理的充分结合。

其中的“供应链”管理着重针对房企作为投资主体，对不同类型项目可能出现的各业务外包的管控。

【课程对象】

企业的决策层（董事长、总经理、分管副总、项目总等）

具体负责地产项目开发及运营管理的操作层（总监、部门经理、主管等）

参与地产项目开发及运营管理的各部门人员

【课程大纲】

《房地产企业管理系统创新及全过程项目管理能力提升》课程大纲

课前互动：

- 1、 房地产企业的“经营”VS“管理”，应该哪个更大？
- 2、 房企企业的盈利模式辨识，如何赚到钱的？
- 3、 王石：万科“建立了一个制度”，指的是什么？

一、 企业管控创新:开发商的四基管控系统

管控系统的四个基本点：

- | | |
|---------------------|--------|
| 1、 开发商企业的资源配置（管好人） | 架构管理系统 |
| 2、 开发商企业的系统运营（管好事） | 计划管理系统 |
| 3、 开发商企业的投入控制（管好投入） | 成本管理系统 |
| 4、 开发商企业的产出控制（管好产出） | 绩效管理系统 |

1、 创新架构管理

问题：开发商架构管理中普遍存在资源配置不合理，职责不清，扯皮推诿，效率低下，管理成本高企等问题。

怎么解决这些问题？

创新点： 1、 以专业优化组合配置资源配置

2、 简约、精细化架构管理系统

要点：

专业优化组合

专业设置及组合

简约管理架构设计

职能工作细分

部门职能的工作清单

操作部门的接口

岗位责任系统

定岗定编

职务说明书

运作权限系统

部门职责权限

各种审批流程

2、创新计划管理

问题：开发商运营中普遍存在工作衔接不畅，人员忙于奔命，效率低下，成本高企等问题。

怎么解决问题？

创新点：1、完善项目开发计划体系

2、完善计划管理机制

要点：

计划体系的内容：

项目开发进度计划

项目目标成本计划

项目资金投入计划

项目销售收入计划

项目销售回款计划

项目经营收益计划

项目现金流平衡计划

计划的编制：

计划主要节点的分层管理

主要节点之间标准工作周期

计划的分解与运行

计划的监控与考核

3、 创新成本管理

问题：开发商普遍缺失成本管理系统，各种浪费，极大地吞噬了项目的利润。

怎么解决问题？

创新点：**1、建立全程、全员成本管理系统**

2、市场倒推式的造价定位方法

要点：

建设前期成本控制

目标成本与责任成本

成本控制指导书

建设过程成本控制

动态成本控制

建设后期的成本控制

结算、决算与成本考核

4、 创新绩效管理

问题：团队管理中普遍存在能力与动力不足，团队执行力低下，项目不能取得预期利润等问题。

怎么解决问题？

创新点： 1、过程与结果并重的双重绩效管理

2、量化简单的绩效考核指标

要点：

项目绩效考核

项目绩效考核中的二次分配

项目绩效考核指标

骨干人员的长期激励机制

月度目标管理考核流程：

计划考核指标的量化

绩效工资体系的建立

多元考核主体的考核办法

二、 项目运营系统: 9大增值点的项目价值链管理

房地产商业项目开发的九大价值增值点构成项目的价值链，每个点都要为项目增值。

1 . 项目决策

问题：传统拿地的风险在于,项目能否赚钱基本取决于房价上涨。

怎么解决问题？

创新点: 1 投资决策系统、

2 投资分析模型

要点：

项目论证管理流程

项目初步设计分析

项目成本估算方法

土地的投资价值

2 . 项目策划

问题：策划报告普遍严重脱离市场和成本要求。没有可操作性。

怎么解决问题？

创新点：四维项目策划系统

要点：

项目策划管理流程

客户定位（客户细分与需求调研）

造价定位及项目成本测算

产品定位（项目主题及物业发展建议）

项目运营定位；

项目策划任务书

四维项目策划

市场需求分析

造价标准定位

设计技术建议

项目运作策略

3 . 招商管理

问题：很多开发商虽重视招商，但不知道如何把招商和项目策划、设计、工程、运管等业务有效结合。

怎么解决问题？

创新点：贯穿始终的招商管理系统

要点：

开发前期招商管理

拿地决策阶段的意向调查

项目策划阶段的招商策略管理

方案设计阶段的招商管理

开发中期招商管理

施工图设计阶段的招商对接

施工过程中的招商配合服务

商家进场及装修对接

开发后期招商管理

交付验收阶段的招商配合

开业筹备组织

持续运营期招商管理

商管公司的导入

4 . 设计管理

问题：很多开发商只有设计委托，没有设计管理。

怎么解决问题？

创新点：三度设计管理系统

要点：

设计委托管理流程

设计任务书

设计评审及优化

设计跟踪服务

设计变更

5. 工程管理

问题：甲方不会作甲方，造成进度失控、质量失控、成本失控。

怎么解决问题？

创新点：1、甲方工程关键点管理系统 2、甲方工程管理的角色

要点：

甲方工程部的角色与作用

工程管理流程

工程管理指导书及工程管理标准

甲方现场管理十大关键点

客户敏感质量问题的防治

物业移交管理

保修期内的维修管理

6 . 营销管理

问题：销售服务不到位，是买方市场销售的基本问题。

怎么解决问题？

创新点：1、服务营销系统，2、一站式销售服务

要点：

营销策划管理

案场内部管理

销售服务管理

销售价格管理

销售费用管理

客户事务管理

销售变更的管理

7 . 客户管理

问题：开发商普遍轻视客户管理，既丢了财，也丢了人。

怎么解决问题？

创新点：1、三位一体的客户服务系统，2、客户资源管理与经营

要点：

客户满意度提升计划

产品服务

销售服务

物业服务

商管服务

8 . 商业运营管理

问题：开发商如何组织持续的商业运营管理。

怎么解决问题？

创新点：1、商管等机构的外包管理，2、客户资源管理与经营

要点：

项目前期管理外包

项目中期外包对接

项目开业筹备及试运营

项目持续运营管理

9 . 报批报建及政府配套资源对接

问题：开发商如何组织对外的报批报建和配套资源对接。

怎么解决问题？

创新点：1、视作项目管理，2、建立规范化操作流程

要点：

项目前期五证办理

《建设用地规划许可证》

《国有土地使用证》

《建设工程规划许可证》

《建设工程施工许可证》

《预售许可证》

项目中后期配套资源对接

自来水、排水、电力、燃气、供热、

项目后期权证办理

竣工验收备案、准住证

不动产权证

三、 外包管理：开发商的供应链管理

问题：不会管理外包供方，不能借力赚钱是开发商普遍存在的短板。

怎么解决问题？

创新点：供应链管理系统

要点：

1. 外包管理流程

2. 招投标管理

招投标管理流程

工程采购招投标

甲供材设采购招投标

3. 外包业务任务书

项目策划任务书

设计委托任务书

工程管理指导书

营销策划任务书

4. 外包合同

设计类合同

工程类合同

营销类合同

5 . 外包成果评审

各类外包评审的流程

各类外包评审的标准

各类外包成果的验收