

《房地产企业计划管理》

【课程背景】

计划——计算与筹划；所谓房地产的计划，可分为两类：动作类计划+数字类计划，工作计划（动作类）简单说就是什么时间完成任务达成目标，就像我们最熟悉的立军令状，现金流计划（数字类）的管理关乎企业存亡，因此，房企抓计划管理，两手都要抓，两手都要硬！

计划管理的关键是目标管理，很多房企既没有项目计划体系，也没有公司计划系统。不论人多人少部门、公司都是一个组织，由若干人组成的一个组织去操盘一个项目，如果不能把事权和责任者之间建立联系，设定共识的一系列进度目标和财务指标，如何能保障运营顺畅和成果评价？

房地产项目操作是一个非常复杂的系统，周期长，涉及专业多，政府监管繁杂，没有计划管理机制，这个系统的运作就会效率低、成本高、顾此失彼，而且还蕴含着系统性风险。

所以，开发商必须建立企业的计划管理系统，企业的每一个人必须学会熟练运用计划管理工具。

【思想介绍】

搭建计划管理系统不能叶公好龙，必须清晰认识各类前缀的 XX 计划之间的有机关联。首先是以房地产项目管理为研究对象的计划体系，可通过 7 个关键计划文件全方位清晰界定目标和指标，是对项目经营和管理的过程及结果进行评估的标尺。着眼于企业管理维度的四级计划系统，是公司五年战略规划指标、年度公司经营计划、月度部门工作计划、个人月/周计划的逐级分解。其实质是一个或 N 个项目开发计划体系的另一种表达口径。

计划分解，是计划的编制的重点和难点，计划编制的好坏直接影响计划考核执行的难易，

计划管理部门的设置、其督导计划编制和评审、计划会议组织、计划考核的执行等，都是计划管理系统建设的重要保障。

【课程对象】

企业的决策层（董事长、总经理、分管副总、项目总等）

具体负责计划运营管理的操作层（运营总监、计划经理、主管等）

参与计划编制和执行的所有部门人员（项目经理、策划、设计、报建、工程、成本、营销等）

【课程收益】

对房地产企业高管、项目总经理、计划运营管理部门的人员、直接负责该业务的领导，可借此课程搭建企业的计划管理系统，规范、统一将来的计划管理流程，提升计划运营管理水平 and 经营业绩；

计划管理培训是覆盖全员的基础管理培训，可借此课程，了解、熟悉房地产项目开发计划体系、企业计划管理系统和管理流程，更好地配合计划管理部门的组织，编制、执行、达成各类计划目标和指标，参与计划考核；

通过本课程，不仅对全员参与的计划管理系统建立清晰的认识，同时在计划编制、考核等方面传授了具体的、实操性的技巧和方法。整体提升参训管理者的职业素养和计划管理能力，整体提高企业管理和项目运作的科学性，降低项目风险，打造职业化的房地产企业项目经理人队伍；

参加培训的公司，可以此为基础，建立计划管理的业务流程，搭建并逐步完善企业的房地产开发计划管理系统。

.....

【课程时间】

整个课程时间为 1-2 天。

本课程将按房地产项目开发计划体系和企业计划管理系统的两条主线，对房地产企业计划管理的专业操作流程进行全面的介绍。

其中包含大量的流程指引文件、作业指导文件详解及参训企业的实操项目计划的现场编制辅导等，以及必要的互动答疑等，预计安排 2 天课时；若减少课堂详解流程指引、课堂实战操演及辅导和互动答疑时长，课程可精简在 1 天内完成。

【课程大纲】

《房地产企业计划管理》课程大纲

一、计划管理概述

- 1、房地产企业计划管理的概念；
- 2、房地产企业计划管理的意义；
- 3、计划管理系统的主要内容；
 - 3.1 单一项目 7 个关键计划体系
 - 3.2 公司四级计划管理系统

二、计划管理的组织体系

- 1、主办部门的责任
- 2、配合部门的责任
- 3、决策部门的责任

三、单一项目开发计划（7 个关键计划）体系

- 1、项目开发进度计划
- 2、项目目标成本计划
- 3、项目投入资金计划

- 4、项目销售收入计划
- 5、项目销售回款计划
- 6、项目经营收益计划
- 7、项目资金流平衡计划

四、公司四级计划系统

- 1、企业战略规划
 - 1.1 战略诊断
 - 1.2 战略规划
 - 1.3 战略保障
- 2、年度计划体系
 - 2.1 年度计划指标
 - 2.2 年度计划系统及各类计划模板
 - 2.3 年度计划的编制
 - 2.4 年度计划的考核
- 3、月度计划
 - 3.1 部门月度计划模板
 - 3.2 部门月度计划的编制
 - 3.3 月度计划的评审
 - 3.4 月度计划的监控
 - 3.5 月度计划的考核
- 4、个人岗位计划
 - 4.1 个人岗位计划的编制

4.2 个人岗位计划的考核