

《高周转模式下的项目全过程提速策略&全要素协同实战》

【课程背景】

天下武功唯快不破！实现房地产项目的快速开发、加速回款、提高利润率和资金周转率等财务表现是房地产开发企业必备的基本功。房地产项目涉及专业性强且内外部资源协同复杂，开发周期长，开盘及交付等节点对工程建设的进度计划管理能力要求较高。随着核发《销售许可证》受工程形象进度制约的“预售”政策愈发从严，乃至 18 年两会有关“现售”提案可能对开发商未来的资金链产生更大的致命影响。推动项目前策、研发设计等专业板块亦非易事，加之成本、招采、工程、营销等各全方位实现工作提速是房企普遍的难点和痛点，如何协同各专业板块的内外部资源，从拿地伊始在项目开发全生命周期的各个阶段，有的放矢地促进开发节奏加快，必将成为开发商不得不持续强化的管理重点。

【思想介绍】

房地产项目的快速开发不能靠取消必要环节、牺牲成果质量、甚至违规等简单粗暴的手段，而一味地盲目追求速速；需要的是以保证“效果”为前提的“效率”提高，而且不能局限于某个过程片段或专业局部，其核心是各版块间协同工作所产生的产品价值不断放大、以及计划运营和资金运作的高效率。所谓谋定而后动，若想实现“又快又好”开发不仅是进程中的发力，更需要在企业战略规划及组织和流程保障基础方面，以及针对具体项目的开发策略和资源保障评估等方面提早调研及策划，通过可控的前置、并行、倒推等提速优化措施重组项目进度链条，同时依托企业在市场研究、产品标准化、战略合作、资源维护等日常积累，有效减少一事一议、议而不决的时间浪费，或不议而决的盲动风险。

【课程对象】

房企管理层、董事长、总经理等高管。

房地产项目拓展、前策研发、设计及成本、营销、采购、工程、物业等各专业板块中层等

【课程收益】

课程首先就实现项目快速开发诉求的命题解读和 SWOT 分析展开，并对项目开发典型的全流程各环节工作进行剖析和辨识，明确快速开发的策略方向。进而将开发过程分为几个阶段详细介绍提速加快的具体措施和手段技巧，包括项目前期的定位策划前置、研发和设计的提前插入，精装成品房策划和样板房先行、各版块协同推动早日取得《工程规证》；项目开工前的各版块协同促成施工单位早进场、早开工的全部刚需条件，并加速取得《开工证》；强调营销专业提早介入，并在其他各业务板块支持下有效实现客户积累，并在取得《销许》后迅速回笼资金；建设板块及工程、物业等加速项目验收和交付履约。课程最后是总结具备快速开发实力的优秀房企的共同特征，让开发商像一架高速运转的机器一般的秘籍——房企管理系统。

.....

【课程时间】

整个课程时间为 1-2 天。

【课程大纲】

《高周转模式下的项目全过程提速策略&全要素协同实战》课程大纲

课前秀：

- 1、 案例：2000 年前，在万科亲身经历的“速度与激情”，以及痛定思痛的领悟……
 - (1) 都市花园从 1997 当年拿地、当年竣工的成功，到 2002 教训总结；
 - (2) 天津万科花园新城，从集团标榜的速度典范，到客户投诉的典型；

2、 案例：2000年后，万科的“速度与理性”，其背后付出了哪些代价……

(1) 未获集团批准而放弃的某项目地块，小公司如获至宝也实现了当年开盘；

(2) 万科水晶城项目的“前置策划”及开盘时实景示范区的惊艳亮相；

3、 案例：如今 5000 亿的万科，如何做市场调查、客户细分、产品线……

一、 如何理解房地产项目开发的“快”

1、 “快”的 SWOT 分析

(1) 优势

(2) 劣势

(3) 机会

(4) 风险

2、 实现“快”的代价和取舍分析

(1) 进度、质量、成本的辩证关系

(2) 项目开发全过程的任务和动作分解

房地产项目从拿地到交付全周期开发流程和管控要点 (9 大环节 40 个关键节点)

3、 实现“快”的策略方向选择

(1) 可以加快的环节

(2) 不可省略或盲目图快的环节

(3) 各业务板块“为快而战”的努力方向和实力累积

二、 项目获取（拿地）阶段的策划前置

- 1、 项目决策的可行性研究概述
- 2、 强排设计分析
- 3、 项目策划的四维定位（客户、造价、产品、运营）
- 4、 概念设计插入
- 5、 各业务板块如何“有备而快”
 - (1) 项目拓展
 - (2) 市场营销
 - (3) 研发设计
 - (4) 财务成本
 - (5)
- 6、 一二级联动项目的特殊操作
 - (1) 拆迁安置策略
 - (2) 充分落实招拍挂（出让金缴纳）的前置工作

三、规划设计阶段各板块的前置介入

- 1、 产品研发和设计管理板块提速
 - (1) 压缩设计工作周期的策略
 - (2) 规划设计与开发节奏策略的有机结合
 - (3) 市场成熟户型设计的借用与创新
 - (4) 标准化设计的积累、产品线
 - (5) 材设、部品等交工标准与成本、招采的协同
 - (6) 设计出图与报规、报建的协同
- 2、 工程管理板块的前期介入——快而不乱

- (1) 项目部成立
 - (2) 启动《工程管理指导书》（工程组织策划书）
 - (3) 材设招采及二次深化设计
- 3、营销管理板块的前期介入——快而不错
- (1) 市场调研和反馈
 - (2) 营销策划启动
 - (3) 销售准备启动
- 4、开发报建板块的同期协作——快而不倒
- (1) 规划成果报批
 - (2) 单体方案报批
 - (3) 快速取得《建设工程规划许可证》
- 5、其他板块的高速联动
- (1) 成本管理
 - (2) 财务管理
 - (3) 招商运营

四、精装修成品房及示范区的抢先策略

- 1、精装修成品房交付导致的流程再造
 - (1) 精装修工程成本控制
 - (2) 设计板块流程再造
 - (3) 材设部品采购板块的流程再造
- 2、销售示范区的策划与抢先启动
 - (1) 卖场及样板房策划先行

(2) 精装修样板房的抢先开工

(3) 房企各版块协作示范区“三边工程”的措施

3、精装修工程组织的策略先行

(1) 精装成品房的报建策略

(2) 精装成品房的工程组织

(3) 精装成品房的验收和交付

五、工程准备阶段各版块的提速

1、工程进度计划管理

(1) 以“快”为目标的工程组织策划

(2) 工程施工总进度计划

(3) 各项工程配套计划

2、成本控制&工程招采的协同

(1) 招采策划及合约规划

(2) 战略合作供应商

3、监理、施工单位进场及各项开工准备

4、取得《建设工程施工许可证》

5、抢跑开工的策略技巧及风险防范

六、实现快速开盘销售的各版块协作

1、加快达到核发《销许》的工程形象进度

2、快速取得《预售许可证》的报批技巧

3、营销板块的快速汇款策略

4、设计板块对快销策略的支持

5、 工程板块对销售的支持

6、 物业板块对销售的支持

七、 加快工程建设和竣工交付的各版块协作

1、 主体建安工程管理

(1) 施工进度管理

(2) 资金保障

(3) 物业验收提早介入

2、 管网配套工程的管理

(1) 协调政府垄断配套资源

(2) 提早进场措施

(3) 交叉作业协同

3、 园林景观工程的管理

(1) 景园设计与材料苗木采购储备

(2) 景园设计的施工跟踪协同

4、 加快完成竣工验收备案

(1) 综合验收

(2) 成本管理与施工结算

(3) 备案证明及《准住证》

八、 实现项目快速开发的房企管理资源保障系统简述

1、 管控链提效——房企管理平台搭建

(1) 组织架构&管理资源配置

(2) 计划管理流程

(3) 成本管理流程

(4) 绩效考核流程

2、价值链增值——项目管理全周期流程优化

(1) 项目决策管理流程

(2) 项目策划管理流程

(3) 设计管理流程（精装修交房及示范区打造）

(4) 工程管理流程

(5) 营销管理流程

(6) 客户关系管理流程

(7) 商业、产业、养老等地产模式运作

3、供应链借力——房企外包管理系统完善

(1) 外包管理流程

(2) 战略供应商管理