

《商业地产开发企业管理及项目运作系统概述》

【课程背景】

商业地产项目的开发运营和管理相较于住宅项目更为复杂，住宅的购房客户和居住者（用户）针对产品的需求特征几乎是完全一致的，而且居住的使用需求相对明确且更容易掌握。商业地产的归类取决于用地性质。其产品的使用功能可以有多种选择，如商贸交易类（沿街商业、购物中心、专业卖场……）、写字楼、酒店、公寓等等，项目定位可以是单一功能的项目，也可以是复合多种功能的商业综合体。

商业地产项目的开发策略又可以分为两种，产权持有型，产权销售型，对应不同的盈利模式和运营管理的模式，开发商的项目开发运营的工作重点也不尽相同。

商业地产项目首先存在购买产权的客户不等于使用者（用户）的可能性，多数用户（商户）还要研究终端消费市场对其购买和租赁行为产生的关键性影响，因此开发商同时需要站在用户的立场，研究其顾客对营业场所的使用功能需求特征。

鉴于上述商业地产项目的复杂性，多数脱胎于传统住宅开发业务的房企，在拿到商业用地项目时往往会遭遇困惑，盲目套用住宅开发经验和业务流程操作商业项目将面临巨大风险。

【思想介绍】

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）

具体负责商业地产项目开发及运营管理的操作层（总监、部门经理、主管等）

参与商业地产项目开发及运营管理的各部门人员

【课程大纲】

《商业地产开发企业管理及项目运作系统概》课程大纲

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: 8大增值点的商业项目价值链管理

房地产商业项目开发的八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

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