

房地产项目后评估（总结复盘）及房企管理提升之道

【课程背景】

房地产经营和开发的项目操盘是一个周期长且相对复杂的系统工程。在项目竣工交付后进行项目后评估、复盘等总结和反思，对大多数规范化管理的房企而言是一个基本的例行动作，基于项目前期评估、过程中跟踪评估的目标设定和历史记载，项目后评估的工作难度和复杂程度都大大降低。

而对于处于成长期的中心房企而言，是否重视项目结束后的复盘总结，做不做？以及如何组织项目后评估，谁来做？各部门各专业维度的后评估做什么？怎么做？以何种结论或产出物作为后评估的工作成果，如何用？

尤其是在事前、事中缺少严谨且明确的目标和计划的前提下，如何从一个项目的后评估入手，掌握项目操盘的系统性逻辑，逐步将房企的经营管理和项目操盘综合能力提升到一个新的高度。

【思想介绍】

对建筑师而言，建筑是门遗憾的艺术。对开发商而言，项目开盘后或交付运行后，才会意识到当初曾经有过更好的选择而被错失。世上的确没有后悔药，古语云“亡羊补牢未为晚矣”，就是强调实事求是、谦虚地面对以往的不足，采取系统性的改正措施以避免重蹈覆辙。另外，对非偶然性的成功经验和正确的方法等自我实践进行总结，同时开眼看世界，结合成熟、成功房企的规律性管理经验和方法进行科学对比，大胆地自我肯定，在未来的项目操盘中固化操作流程、系统性推行。

【课程对象】

房企决策层（董事长、总经理、副总等）

房企执行层各部门负责人及核心骨干（项目总、产品研发、工程、成本、营销、财务、运营、人事考核等各部门负责人）

【课程收益】

课程首先以项目后评估的定义和房企应用展开课题，并简述开展项目后评估所必须的基础知识，构建讲师与学员之间的认知和共同语言的平台。进而从项目经营目标的财务和成本维度；项目市场反馈的项目定位及产品设计和营销管理维度；项目管理和综合操盘的和工程管理维度等，贯穿房地产项目开发的全生命周期各阶段进行总结评估。然后分别从项目外部合作资源管理及内部管理资源两个方面进行管理评估总结。课程最后是项目后评估的终极目标和应用，从三个链条全面介绍成功房企管理的创新系统和专业化规范化的业务管理流程，为房企的综合能力提升指明方向。

.....

【课程时间】

整个课程时间为 1~2 天。

【课程大纲】

课前秀

- 1、 问题：PDCA 管理循环在房企如何体现？
- 2、 案例：海南某项目的成本总结&项目复盘顾问实战案例
- 3、 案例：万科花园新城假如今天重新做规划设计，我们是否该这样做…….

一、 房地产项目后评估概述

1、 项目后评估的相关理论

- (1) 项目后评估定义、辨识、原则
- (2) 项目后评估的种类及内容
- (3) 项目后评估的程序
- (4) 项目后评估的数据处理
- (5) 项目后评估的技术方法
- (6) 项目后评估的结果反馈及应用

2、房地产开发企业推行项目后评估的难点分析

- (1) 房地产项目后评估的角色局限
- (2) 房地产项目后评估的专业壁垒
- (3) 开发项目经营目标评价体系的模糊
- (4) 项目前评估、跟踪评估的缺失

3、房地产开发项目经营目标管理系统

- (1) 房地产开发经营计划体系（项目 7 个关键计划）

项目开发进度计划

项目目标成本计划

项目销售收入计划

项目经营收益计划

……

- (2) 开发经营目标计划的编制、修订、审批
- (3) 开发经营目标计划的迭代更新

4、项目后评估的全面覆盖、全员参加、全程回顾

- (1) 三全成本管理

- (2) 四维项目策划（前期定位）管理
- (3) 三维产品研发设计成果评价
- (4) 工程管理者的四个角色
- (5) 前中后三段营销管理
- (6) 全员客户关系管理

二、财务&成本维度的项目后评估

1、财务收支指标及数据归集

- (1) 项目规划指标总结和分解整理
- (2) 销售收入分类统计
- (3) 开发成本及费用总结分析

3.1 房地产企业成本管理流程概述

目标成本、动态控制，责任成本、考核评估。

详解：万科《目标成本计划》模板，产品分类，9 大类构成，3 级科目分解

3.2 项目开发建设成本总结

详解：开发直接费（土地、前期、建安、基础设施、配套设施）逐项总结

详解：开发间接费总结

案例：万科《项目成本后评估管理流程》

3.3 项目期间费用

详解：管理费用总结

详解：营销费用总结

3.4 《目标成本计划》估、测、概、预 4 版数据 VS 结算数据比较分析

详解：《项目全成本后评估报告》模板

3.5 成本数据库的建设和应用

3.6 成本考核

详解：目标成本考核指标（样本）

(4) 税金及汇算清缴预决算

案例：高层塔楼及裙房的规划设计 VS 土地增值税

2、现金流回顾及分析

(1) 资金投入流出统计

(2) 销售回款流入统计

(3) 现金流平衡表分析

3、投资效率分析

(1) 利润绝对值最大化

税前利润

税后利润

(2) 投资效率最大化

自有资金投资利润率

年化投资回报率

三、市场及客户定位&产品研发设计维度的项目后评估

1、市场反馈及成交客户分析

(1) 成交客户信息汇总

(2) 分类产品的客群特征分析

案例：某项目开盘总结分析报告

2、销售进度分析

- (1) 价格定位 VS 成交价分析
- (2) 销售进度汇总分析

案例：月度营销总结报告（样本）

- (3) 营销推广进度安排及效果分析
- (4) 推广费用流出 VS 销售回款流出对比分析

3、产品定位 VS 销售进度分析

- (1) 畅销产品分析
- (2) 滞销产品分析
- (3) 交工标准、部品、新材料新技术应用
- (4) 招商配合及商业运营

4、研发设计 VS 客户满意度

- (1) 规划总图及道路停车
- (2) 社区配套设施
- (3) 园林景观
- (4) 案场、样板房及示范区
- (5) 物业运营反馈

5、项目前期策划定位&规划设计的后评估验证总结

- (1) 客户定位
- (2) 价格定位
- (3) 产品定位

(4) 运营定位

四、项目管理&工程建设维度的项目后评估

1、项目开发进度计划总结对比评价

(1) 开发进度总控计划各版本对比分析

(2) 开发进度总控计划年度调整总结

2、项目工程后评估总结

(1) 施工进度计划总结

(2) 工程质量总结

(3) 工程成本控制

(4) 安全文明施工

(5) 其他

(6) ……

案例：项目工程后评估报告提纲（15项总结）

五、项目外部合作资源&企业外包管理维度的项目后评估

1、项目策划合作资源评价

2、设计类合作资源评价

3、工程外包类合作资源评价

案例：施工来供方履约评价表（样本）

案例：监理单位检查评比表（样本）

4、材设、部品供应商合作资源评价

5、营销类合作资源评价

案例：营销合作方履约评价表（样本）

六、项目管理资源配置&企业管理维度的项目后评估

- 1、组织协同 VS 工作职责划分
- 2、审批权限效率 VS 风险控制
- 3、项目开发全生命周期业务流程优化
- 4、客户满意度提升

七、房地产企业经营管理系统提升之道

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