

《一个房地产职业经理的万科烙印》

【课程时间】

整个课程时间为 1-2 天。

【课程大纲】

第一讲《一个房地产职业经理的万科烙印》课程大纲

课前秀

- 1、我们都一直称呼他“老板”——王石
- 2、个人视角：王石 VS 孙宏斌
- 3、问题：学万科，能学得会吗？

一、公元 2000 年之前的万科

- 1、1996 年我眼中的万科
 - (1) 1992 进天津
 - (2) 万科城市花园
 - (3) 天津万科中心
 - (4) 万科周刊
 - (5) 万科总部
- 2、万科职业经理化
 - (1) 万科都市花园
 - (2) 万科花园新城听证会
 - (3) 1998 万科职业经理年

3、万科的专业化

- (1) 王石辞去总经理
- (2) 万科的专业化——选对一个行业
- (3) 海盗行动

4、2000年酝酿巨变

- (1) 郭钧赴任华远总经理
- (2) 集团推行“万科化”
- (3) 万科东丽湖项目
- (4) 我离职万科

二、公元2001年之后的万科

1、2001年回归万科

- (1) 为何废掉全套施工图
- (2) 卢冰带我踩盘顺驰项目

2、万科的流程化

- (1) 处理客诉事件
- (2) 万科总部“导流程”
- (3) 拿地小组的压力
- (4) CRM部门的设立

3、万科的规模化

- (1) 建筑技术研究中心
- (2) 工厂化装配生产
- (3) 百亿之争

(4) 千亿目标

(5) 铁打的营盘流水的兵

三、万科为所有房地产企业昭示的成功捷径：

- 1、 建立一套制度
- 2、 培养一支队伍
- 3、 创建一个品牌

四、和君房地产咨询团队的万科烙印

- 1、 我与万科的不解之缘
 - (1) 2003 我为何离职万科
 - (2) 老万科人再聚海贸和汉鎰
- 2、 矫培民老师和北、清讲坛
 - (1) 王石称呼的“矫老师”其人
 - (2) 基于万科经验的“系统”总结
 - (3) 加盟和君，京津万科成一家
- 3、 和君房企二次创业系统提升的三个链条

第二讲《基于万科实践的房企管理及项目运作系统》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、 开风商企业的资源配置（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