

房地产企业组织管控设计及落地

课程背景：

组织管控，是房企战略落地的支点。从本地开发，到异地开发，再到全国多区域综合开发，从机会拿地，到主动投资，从住宅开发，到商业、健康、产业等的植入，在房企发展的各个阶段，集团定位、区域竞合关系、授权赋能、项目强弱矩阵管理模式等要素，都会发生深刻变化。这是一个战略—商业模式—管控模式不断匹配、迭代升级的过程。

同时这一切也都是有章可循的。

纵观十年来各标杆企业的发展变化过程，结合国内的管理咨询界先进方法论，根据行业特点、企业特性、发展阶段、标杆参照等要素，全面介绍房企组织管控设计及落地经验、方法，供企业参照、学习、对标。

学员对象：

董事长、总裁、房企集团总部各职能负责人、区域\事业部总裁、各级运营\人力负责人

一、 房企组织管控特点及要求

1. 企业管理金字塔（战略、文化、价值观、组织、流程、人力资源）
2. 组织管理的历史及现状
3. 组织管控的常见模式（财务管控/战略管控/操作管控）

二、 标杆房企组织管控发展过程介绍

1. 房企战略与组织管控各阶段匹配关系
2. 万科组织管控案例
3. 碧桂园组织管控案例
4. 其他企业组织管控案例：新城地产、中梁、华润置地等
5. 组织管控的设计流程

三、 组织管控设计方法论及案例

1. 企业战略识别
2. 房地产开发价值链识别
3. 组织管控模式及管控层级确定：集团-区域-城市公司-项目部
4. 各级管控边界及架构设计
5. 部门职责设计
6. 专题：项目管理模式确定“强矩阵、平衡矩阵、弱矩阵、职能制”
7. 成果案例：组织管理手册

四、 组织管控配套落地要素

1. 基于房地产开发价值链的权责点识别
2. 权责手册设计原则及方法

3. 流程设计原则及方法

4. 定岗定编

5. 成果案例：权责手册、流程清单、标准岗位配置及编制