

## 《如何确保计划管理目标有效达成与项目复盘及经验沉淀系统搭建》

### 【课程背景】

众所周知，地产开发管理是一项计划性很强的系统管理，包含多个子目标系统，相互衔接、交叉，各系统计划制定时的科学合理性、全面性及实际控制效果好坏均对整体计划目标的实现产生重要影响，但各阶段侧重点不一样，因此，在项目成立之初应通过系统、周密的策划，制定全系统的整体计划并经评审可行，再经运营管理部门统筹分解、严密跟踪、及时督导，方能促成项目整体计划的实现，取得较好的开发效率！如今，房地产已从初期的暴利时代回归到微利时代，只有通过精细化计划运营管理和战略投资分析才能实现企业的平稳落地。

计划运营是一个加速器，但一般公司没有成熟的体系和专业技术储备，想达到一定的要求通常需要较长的过程。计划运营关系到整个公司的全流程，是对整体节奏的预判和把握，如何制定运营计划，根据公司战略、年度计划、项目启动会成果、市场情况，编制下一年度项目开发计划（关键节点计划，全景

计划，设计出图计划，工程计划，营销计划，采计划，资金全景计划），是一个优秀的企业精细化水平的重要体现。

房地产企业的价值需依靠每个项目的完美设计及高效实施得以实现，因此项目的成败积累决定了整个企业的命运，每个项目从前期土地拓展到最终完工交付，整个项目过程中积累很多宝贵的优秀经验或教训，这些财富对企业长远发展至关重要。因此，房地产企业需要建立一套项目复盘跟经验沉淀系统，帮助企业每位管理者掌握系统的工具方法，将整个项目过程进行回顾和总结，挖掘智慧，积累经验，既提升每个项目的实施价值，又得到自己继往开来的宝贵成果。

### **【课程收益】**

- 1、学习龙湖六大运营体系，从项目投资决策、资金预算管理、运营绩效制定、计划管理、阶段性成果管理、决策质量管理等六个维度深入学习龙湖运营体系精髓；掌握项目启动会的核心逻辑与推演方法，学会项目启动会机制在成长型房企的落地应用技巧。
- 2、学习项目全景计划编制的主要内容和关键节点，掌握项目计划执行的评估

技巧、纠偏方法、考核机制及管控对策；掌握开工阶段房地产项目建设管理的

8大核心要点和目竣工阶段的管控5大关键事项。

3、掌握项目复盘会实施的常规流程及步骤，并可以组织部分自我复盘活动，

沉淀项目实施各个关键环节的成功经验及失败教训，并形成显性成果；

4、引入知名企业复盘会组织形式及流程，与标杆接轨，开阔管理视野。

### **【课程对象】**

1、房地产企业董事长、总经理、副总、项目总等决策层领导；

2、计划运营、设计、成本、工程、营销等专业部门负责人及骨干技术工员。

### **【课程大纲】**

第一天 如何确保计划管理目标有效达成

第一部分 深入解读龙湖运营体系成功的六大关键

关键一：项目投资决策

1、项目拓展与认证

2、投资分析模型

3、收准跟踪

关键二：资金预算管理

1、项目资金预算

2、项目资金计划控制

关键三：龙湖运营绩效

1、项目运营绩效设定

2、项目运营目标书

关键四：计划管理

1、龙湖计划体系（工作计划与项目计划）

2、项目体系策划

3、龙湖节点设置（一、二、三级）

4、节点与工期

5、计划的调整与跟进

6、计划的考核

7、如何以项目计划来落实经营计划与工作计划的关系

关键五：龙湖阶段性成果管理

1、集团项目阶段性成果管理办法

2、集团项目阶段性成果定义及审批流程

3、集团项目阶段性成果参考模板

#### 4、项目阶段性成果跟踪表

关键六：如何提高决策质量和效率——龙湖会议决策体系特点

案例分享：如何提高决策质量和效率龙湖会议管理

##### 1、项目会议体系管理

##### 2、龙湖集团区域公司运营会议指引

##### 3、龙湖集团区域公司职能管理会议指引

收益：学习龙湖六大运营体系，从项目投资决策、资金预算管理、运营绩效制定、计划管理、阶段性成果管理、决策质量管理等六个维度深入了解龙湖运营体系精髓。

#### 第二部分 标杆房企项目如何推演策划（项目启动会阶段）

##### 1、项目启动会的深层次目的与内涵----公司及项目管理交底

##### 2、项目启动会的原则和逻辑----项目定位及市场报告

##### 3、项目启动会的主要内容

(1) 项目成功标尺及总经理承

(2) 项目营销推演（项目运营节奏、样板体验区选址及规划、项目推广策

划)

- (3) 项目产品研发推演（项目总图、项目户型、项目功能、项目配置）
- (4) 项目工程管控推演（项目实地勘察、项目施工规划、项目技术标准）
- (5) 项目成本管控推演（项目目标成本、项目合约规划、项目成本风险分析）

- (6) 项目经济指标复核（与拿地版指标对比）
- (7) 项目启动会的成果标准，项目后面阶段如何用启动会成果管控

#### 4、实际项目案例推演及分享：

- (1) 地产\*\*项目启动会推演
- (2) 项目启动会机制在成长型房企的落地应用案例剖析

收益：掌握项目启动会的核心逻辑与推演方法，学会项目启动会机制在成长型房企的落地应用技巧。

### 第三部分 标杆房企项目全景计划管理体系解读（项目启动阶段）

#### 1、项目全景计划编制依据

- (1) 项目货值分布、销售节奏、供货节奏；（龙湖案例分析）
- (2) 企业运营能力（全面预算管理：支付管理、费用控制、融资水平等）

#### 2、项目全景计划编制内容

- (1) 项目计划关键节点
- (2) 项目开发周期基准的确定
- (3) 项目全景计划通常应编制哪些专项计划，编制专项计划的注意事项与深度解析

度解析

- (4) 项目合约规划编制（如何设定年度、月度工作目标，编制年度计划、月度计划）

### 3、项目计划执行情况的评估、纠偏与考核

- (1) 根据项目关键节点计划的完成情况预警
- (2) 将关键节点计划纳入月度计划进行分析
- (3) 根据项目关键节点计划的完成情况的分析、纠偏

### 4、项目总经理角度的项目计划管理要点及管控对策

- (1) 计划体系（如何降低相关管理匹配体系的影响？）
- (2) 计划执行（如何保证计划的有效执行？）
- (3) 计划考核（如何评价计划的执行，如何进行责任界定？）
- (4) 计划调整（计划是否可以调整，如何调整？）

收益：学习项目全景计划编制的主要内容和关键节点，掌握项目计划执行的评估技巧、纠偏方法、考核机制及管控对策。

#### 第四部分 标杆房企项目建设管理经验借鉴（开工阶段）

- 1、施工图内审-----启动会成果落地到施工图及施工图会审----如何读图、讲图
- 2、体验区管理----展示功能、服务、产品
- 3、施工图预算及制定基准版目标成本----夯实成本
- 4、月度动态成本回顾
- 5、招标采购前控管理
- 6、工程管理大纲-----技术先行，如何做好样板带路管理
- 7、如何做好总分包管理
- 8、物业及客服前介管理

收益：掌握开工阶段房地产项目建设管理的8大核心要点（施工图审核+体验区设计+成本预算+动态成本管理+招采管理+工程管理+总分包管理+物业客户服务管理）

#### 第五部分 标杆房企如何确保项目顺利竣工交付（交付阶段）

- 1、项目实测实量及分户验收管理----启动、实施、交付阶段
- 2、项目专项验收和竣工验收---验收流程、要件、计划清理
- 3、项目工地开放日---如何解决整改不及时、标准不到位

4、项目交房及项目整改---如何解决开发和物业公司管理界面

5、项目物业管理及实物移交管理

6、龙湖项目后评估和持续改善案例

收益：掌握房地产项目竣工交付阶段的管控 5 大关键事项，学习龙湖项目后评

估和持续改善的成功经验。

第二天 项目复盘及经验沉淀系统搭建

第一部分 把经验转化为能力

1、复盘是什么？

2、为什么要复盘？

3、标杆企业复盘步骤解析？

4、项目与阶段性复盘？

5、如何让复盘成为习惯？

6. 复盘三类法—复盘特征及适合复盘的事项

互动：房地产企业传统复盘的误区—项目后评估会不等于复盘

案例：复盘的由来—联想和万达的复盘

第二部分 房地产企业复盘方法

- 1、复盘原则
- 2、复盘角度
- 3、复盘的步骤与态度
- 4、复盘工具：

- (1) 金字塔原理

- (2) 过程方法

- (3) 因果图

- (4) 分析框架与路径

案例：学习各种复盘的工具，掌握各种工具的运用方法

### 第三部分 房地产企业的复盘计划

- 1、复盘计划的内容
- 2、复盘计划的协调
- 3、复盘计划工作安排
- 4、复盘计划的跟进

案例：了解房地产企业复盘计划的主要内容、工作安排和跟进方法

### 第四部分 复盘启动会

## 1、项目复盘启动会演练

案例：实战演练房地产项目的复盘启动会

## 第五部分 项目复盘沙盘

- 1、项目分模块沙盘；
- 2、项目整体复盘全过程沙盘；
- 3、项目复盘报告；
- 4、项目复盘的知识推广

案例 1：万达项目复盘报告

案例 2：龙湖项止复盘报告

案例 3：X 企业复盘报告的点评和指点

## 第六部分 项目复盘机制建立

- 1、分模块复盘指引；
- 2、项目复盘指引。

收益：学习项目复盘的机制建立和项目复盘相关指引