

# 房地产集团快速发展的运营管控之道

## 课程背景

从企业经营套路来讲，大房企讲究“战略章法”，小房企讲究“经营活法”。值得警惕的是，大房企一旦战略错，或者过于保守，对企业的影响至少是3到4年发展的停滞。而且一旦错过一波行情，企业不进则退，就可能永远跟不上“主流”，严重被边缘化。同样值得警惕的是，房企战略，切忌模仿，可以去看标杆房企对战略环境和趋势的判断，看他在战略环境判断下跟自身能力、资源的整合程度，要看战略最本质的选择，而不是看他呈现出的外在结果。

中国房地产行业一路高歌猛进快速发展了近20年，但是行业内部运营管理水准尚属于起步阶段，不少**房地产企业**早期学万科、中海、金地；中期学龙湖、万达；目前学恒大、碧桂园；学来学去，发现自己还是自己，在长期摸索与实践走了不少弯路，但是又不得不学习和借鉴行业标杆企业的经验与方法。而正是在这个反复学习与摸索过程中提炼出了房地产企业管理的现状与迫切的需求：

中国房地产企业的运营管理部门，如雨后春笋般的成立。但是，我们时常看到：

- 1、自己的快速发展战略如何定、如何落地？
- 1、董事长和总经理都认为运营管控重要，想要“拔高”这个运营，但是，不知道怎么“拔高”；
- 2、为什么董事长和总经理不给运营部门授权？因为他们也不知道该授什么权！
- 3、运营管理部门极其容易“边缘化”？
- 4、运营管理部门除了做一点统计工作，一天八小时工作很多不饱和；
- 5、运营管理，何去何从？

两天的学习，让你掌握一个公司如何高效运营管控，如何发挥神经中枢的作用，通通讲透……

## 课程收益

- 1、快速发展的运营管控什么？需要什么样的人？
- 2、房地产集团快速发展的战略如何制定？如何落地？资源如何考虑？
- 3、让企业真正从传统“开项目”回到“做企业”的视角上来？
- 4、从运营管控的角度，如何辅助企业真正做好项目定位？
- 5、从运营管控的角度，如何辅助企业让一个项目收益最大化？
- 6、如何快速测算一个项目的方案前成本和收益？
- 7、从运营管控的角度，辅助企业营改增如何巧妙应对？
- 8、项目开发一、二、三级计划管控体系该如何搭建？
- 9、如何确保计划的达成率？
- 9、如何不依赖人“盯”而实现跨部门有效协同？
- 10、从运营管控的角度，如何管控好乙方单位实现共赢？
- 11、从运营管控的角度，如何做好一个项目年度经营计划？
- 12、从运营管控的角度，如何做好会议和沟通管理？
- 13、从运营管控的角度，如何提升企业的流程效率？
- 14、从运营管控的角度，如何合理的授权与集权？
- 15、从运营管控的角度，如何做好相匹配的绩效考核方案？
- 16、运营有前途？前途在哪里？为什么说运营是公司神经系统和指挥中枢？

## 课程大纲

模块	主要内容	收益&案例
第一部分： 高速发展的运营 管理	1、什么是运营管理？什么样的人才能称呼是做运营管理的？ 2、运营管理管什么？ 演练：计算偿债能力、资产管理比例、盈利能力、发展能力、周转	运营管理相关知识梳理

	<p>率、IRR、NVP、ROE 等指标</p> <p>3、什么是投资项目的项目运营管理？</p> <p>4、什么是项目经理部的项目运营管理？管理范畴是什么？</p> <p>5、什么是计划运营管理？</p> <p>6、什么是成本、设计、采购等运营管理？</p>	
<p>第二部分： 高速发展的战略选择，计划运营管控的缺失，从“开项目”提升到“做企业”</p>	<p>1、现有房企运营管理的误区都有哪些？为什么总是到处在“救火”？</p> <p>2、先给你的企业做一个“体检”吧？</p> <p>→战略布局能力评估；→土地获取能力评估；</p> <p>→政府公关能力评估</p> <p>→金融机构融资能力评估；</p> <p>→产品研究与创新能力评估；→市场研究与定位能力评估；</p> <p>→合作伙伴满意度评估</p> <p>→成本管控能力评估；</p> <p>→内部协同能力评估；→风险控制能力评估→品牌知名度评估；</p> <p>3、高速发展战略如何制定？</p> <p>3、在了解自身的基础上进行 SWOT 分析；</p> <p>4、在 SWOT 分析基础上进行 IFE 矩阵评估；</p> <p>5、竞争态势评估；</p> <p>7、企业战略地图绘制方法；</p> <p>8、企业 BSC 平衡计分卡编制方法；</p> <p>9、企业战略行动计划的编制方法与要诀，从“开项目”到“做企业”</p>	<p>案例：旭辉 6 年 50 亿到 600 亿的战略复盘</p> <hr/> <p>案例 1：A“项目沙盘计划”</p> <p>案例 3：M 针对企业“内耗”的评估表格</p> <p>案例 5：X、D、H 三家公司战略地图演练</p> <p>案例 6：X、D、H 三家公司 BSC 指标演练</p> <p>案例 7：X 战略计划演练</p> <p>演练：计算出贵公司的竞争力</p>
<p>第三部分： 如何解决高速发展计划没有计划快</p>	<p>1、如何快速取得合理、科学的目标成本？</p> <p>2、如何测算现金流是否满足需求？</p> <p>→合约规划的定义与作用</p> <p>→如何分解科学、合理的合约规划？</p> <p>→营改增后，是增税了，还是节税了？房企如何精确操作？</p> <p>→营改增后，为何要实现“价税分离”？如何操作？</p> <p>3、如何评估乙方单位能否满足需求？</p> <p>→供应商的甄选标准该如何界定？</p> <p>→行业两种常见的履约评估模式介绍</p> <p>案例：Y 企履约评估如何借鉴？</p> <p>4、如何评估与盘点人力资源？</p> <p>5、项目如何划分合理的分期？如何制定科学、合理的销售目标？</p> <p>10、如何确保产、销匹配？</p> <p>演练：某项目每年的销售目标与开发目标的计算</p>	<p>案例 1：广州增城、苏州青剑湖、东莞御园案例</p> <p>案例 2：B 企业营改增后合约规划模板介绍</p> <p>案例 3：Y 供方管理考察评估优化案例—施工方、服务方、分包方、材料设备</p> <p>案例 4：H 地产是如何节省人力的？</p>
<p>第四部分： 如何降低计划没有变化快</p>	<p>1、年度经营计划编制原理与案例；</p> <p>2、为什么说计划没有变化快？</p> <p>3、里程碑一级计划：管“经营”</p> <p>→里程碑节点梳理方法与依据</p> <p>演练：里程碑节点计划制定方法</p> <p>4、二级计划：管“全局”</p> <p>→二级计划的梳理方法与依据</p> <p>演练：给模板中的二级计划找出不足</p> <p>5、三级计划：管“执行”</p> <p>→三级计划的梳理方法与依据</p> <p>演练：给模板中的三级计划找出不足</p> <p>6、工期与人、材、机的投入关系</p>	<p>案例 1：BGY 如何制定宏观计划，规避计划没有计划快</p> <p>案例 2：L、J、X 三家房企里程碑节点分析</p> <p>案例 3：D 企解决内部协同不力的案例</p>

	<p>演练：挖掘机械的投入计算</p> <p>7、部门计划：管“协同” →部门月度计划的编制方法与技巧</p> <p>8、如何解决各部门的协同问题？</p> <p>9、双代号时标网络计划图的编制与应用方法</p>	
第五部分： 如何确保计划有效达成，如何缩短开发周期	<p>1、计划预警降低与缩短工期的方法及运营部门角色的发挥；</p> <p>2、首小时产值监督机制；</p>	案例1：一次性开除五名员工后，是如何确保产值的？
第六部分： 房企如何构建自己的会议管理机制？	<p>1、会议卡片的使用方法；</p> <p>2、会议简报与模板的使用方法；</p> <p>3、会议点检表的使用方法；</p> <p>4、项目启动会议的作用与构建方法；</p> <p>5、行政人力资源季度运营会议的作用与构建方法；</p> <p>6、半年度/年度总结会总裁的报告如何做？</p> <p>7、营销会议体系的构建方法；</p> <p>8、成本、采购会议体系的构建方法；</p> <p>9、战略会议体系的构建方法；</p>	<p>案例1：X企业会议点检表</p> <p>案例2：B企业项目启动会模板解析</p> <p>案例3：X企业各种会议模板展示与解析</p>
第七部分： 高速发展的组织管控如何选，管什么？怎么管？权责如何合理划分？如何有效监控	<p>1、贵公司该选择什么样的组织管控模式？</p> <p>2、项目该选择什么样的管控模式？</p> <p>3、关键节点管控型 VS 战略管控型&amp;运营管控型&amp;财务管控型的优缺点该如何吸收与规避？</p> <p>4、职能式 VS 矩阵式 VS 项目公司制优缺点该如何吸收与规避？</p> <p>5、运营管理组织该如何搭建？</p> <p>6、运营总监岗位职责与素质模型要求；</p> <p>7、计划专员岗位职责与素质模型要求；</p> <p>8、项目公司级别该如何合理划分？如何合理授权？管人、管钱、管事该如何切割？</p> <p>9、如何梳理与制作自己公司的权责分工表？</p>	<p>案例1：龙湖、万科组织管控模式解析</p> <p>案例2：X企业集权与分权的故事</p>
第八部分： 运营与绩效机制如何匹配	<p>1、各部门绩效指标如何与运营相结合？</p> <p>2、计划考核的星级标准该如何划分？</p> <p>3、行为态度考核指标从哪里来？</p> <p>4、《项目目标责任书》考核指标是从哪里来的？</p> <p>5、项目节点奖设置方法与案例。</p>	<p>案例1：C企业绩效绩效是如何做到从“开项目”到“做企业”？</p> <p>案例2：一道看似简单，接近100%做错的题目</p> <p>案例3：X企业行为态度考核的误区</p>
第九部分： 高速发展的运营与流程再造	<p>1、什么是流程？别总挂在嘴边</p> <p>2、如何衡量流程的效率？ →为什么那么多房企上了OA，流程效率始终提不起来</p> <p>3、流程权责梳理方法</p> <p>4、流程表单梳理方法</p> <p>5、流程时限梳理方法</p>	<p>案例1：H、X上了OA，效率没有提升的原因剖析</p> <p>案例2：A流程再造前后效率对比分析</p>