

战略导向型大运营体系建设及保障机制设计（2天）

伴随持续的宏观调控和市场竞争的持续加剧，依靠土地增值的粗放时代已经一去不复返了，转而以勤练内功，依靠运营增值的模式渐渐为广大房企所接受，相应的，对于地产人的运营管理意识及能力就提出了更高的要求。

大运营需要面对和解决那些系统问题？有了开发计划，企业还需要经营计划吗，如何确保其实现？投融资和快速开发如何实现数理上的逻辑交圈和闭环等问题一直困扰众多房地产企业。

本课程以宏观的视角解析大运营体系大框架的搭建，用实证案例推导大运营体系的构建程序、操作要点与输出表单，剖析大运营管理体系的精髓与落地途径和支撑体系，还原黑马企业的“成功秘诀”，全面解析标杆房企的大运营体系的管控逻辑，帮助企业构建战略驱动下的大运营体系，推动快速开发策略落地，最终寻求在现金流强控下的规模与利润平衡之道。

【课程收益】

- 1、掌握企业运营与计划管理体系的核心内容和实施步骤；
- 2、深入了解业内标杆企业的运营与计划管理操作方法和经典案例；
- 3、改善内部计划运营体系以提升内部运营绩效，促进内部专业协同,提升计划达成率；
- 4、掌握计划执行、控制、调整与考核的核心要点与方法。

【课程对象】

房地产企业总裁、副总、战略/投资/财务/策划/设计/营销/工程/成本/运营

等职能部门总经理、分公司总经理、项目总经理、项目管理团队、运营管理团队、职能部门与计划管理有关人员；

【课程大纲】

引子：房地产企业面临挑战与机会

- 1、政策新常态：因城施策、一城一策
- 2、行业大分化：集中度加速提升，中小房企处境艰难
- 3、地产新时代：房企利润率明显下降，盈利压力增大
- 4、转型新探索：开发商向运营商转型，重塑商业模式

一、**统一思想**：房地产企业运营管理解析

- 1、房地产企业运营结果评价标准；
- 2、什么是运营管理？运营管理管什么？
- 3、国内房地产企业运营管控模式发展的历程及特点；
- 4、房地产企业运营管理的主要职能
- 5、房地产企业如何根据自身特点选择合适的运营管控模式；

二、**建体系**：如何搭建系统化的房地产运营管理体系

- 1、房地产开发价值链各环节的风险
- 2、三大阶段（科学决策、动态跟踪、评估改进）
- 3、六大体系

及时高效的决策会议体系

互动：项目启动会

各司其职的流程管理体系

分级聚焦的计划管理体系

互动：项目全景计划编制

积沙成塔的成果管理体系

立体客观的项目评价体系

智能可视的信息管理体系

三、立目标：公司经营计划与项目运营计划

- 1、经营计划与运营计划的关系；
- 2、公司经营计划的编制与分解；
- 3、计划运营与绩效机制如何匹配？

互动：公司年度经营计划编制

四、控动态：全周期动态跟踪管控保障经营目标达成

- 1、全景计划分层级管控；
- 2、动态货值管理；
- 3、投资收益跟踪管理

五：配机制：房地产运营管理体系的保障机制

- 1、基于战略目标的人力盘点、储备和培养
- 2、综合考核激励机制与方法
- 3、项目跟投机制实施
- 4、BGY 同心共享、成就共享机制