

横盘时期标杆房企项目精准运营及管控模式创新

【课程背景】

当前的中国经济正处于增长速度换挡期、结构调整阵痛期与前期刺激政策消化期“三期叠加”的状态，增长速度换挡则是经济结构调整和前期刺激政策消化带来的必然结果。

城市发展进入到更新改造阶段，城市更新已经成为一个重要的供地方式，也因此成为了现代房地产企业城市战略布局、破解空间与资源困局的战略举措。

房地产行业杠杆率几乎位于10年来最高水平，同时，房地产行业的去库存进程十分缓慢，库存的增加叠加去化速度的下降，使得房地产行业当前的整体库存情况十分不乐观。

某创进入某城6个月，完成了接500亿左右的销售，其固然有价格方面的因素，但其在产品配置、业态组合方面亦有可取之处。

不确定环境下如何理顺开发机制，综合管控和评判运营效率将是长期的探索。

【培训对象】

- 1、房地产企业总裁、总经理、副总经理
- 2、运营管理部、战略投资部、营销策划部、总裁办等相关职能部门

【培训价值】

- 1、掌握经济走势与房地产发展态势
- 2、掌握运营管理基本理论框架，理清单项目与多项目管控之间的视角及操作差异
- 3、掌握优秀运营管理人员应具备的基本特质及所处的独特环境；以及公司需要运营管理人员发挥的作用及达到的目标
- 4、掌握与运营体系相适配的激励考核体系
- 5、主流 TOP10 地产运营体系成果解析

【主要内容】

第一部分 运营管理理论基础框架

1.基于 PMBOK 的项目管理框架

2.基于 PGMP 的项目集管理框架

掌握运营管理基本理论框架，理清单项目与多项目管控之间的视角及操作差异

第二部分 运营思维、体系落地及如何发挥作用

一、项目计划管理执行不力原因分析

- 1、项目计划执行的稳定性探讨
- 2、房地产时间计划管理体系执行不力的原因分析
- 3、合理的设计周期
- 4、前期策划与设计周期指标
- 5、房地产设计管理程序优化
- 6、房地产项目时间计划管理体系的日常维护与管理

二、房地产企业管理体系的建立

1、管理体系建立的基础

- (1) 管控模式的选择：公司管控、项目管控、战略与管控的关系
- (2) 组织结构的优化、常见问题分析、标杆案例、创新案例
- (3) 企业文化、企业家气质对管理体系建设的影响（建设与破坏）
- (4) 国内房地产企业开发流程（VAC 模型：7 阶段、7 专业、53 个关键点

2、流程体系建立的方法

- (1) 流程优化的基本原则：简单、有效
- (2) 流程优化的三大方法
 - a 梳理：理顺、前置、并行
 - b 简化：拆分、合并
 - c 建立各节点的工作要点及标准
- (3) 如何优化流程体系及授权体系？
 - a 通过诊断企业现有流程的关键点来判断流程的效率与有效性
 - b 一套完整流程体系的内容与关键节点
 - c 几个标杆企业的流程案例剖析

3、如何优化运营体系，促进协调、达成目标

- (1) 运营体系的作用

- a 效率体现：标杆的项目周期、资产周转、开发效率
- b 效率影响因素：组织、权责、流程、作业标准、效率文化等
- (2) 运营体系的构建
 - a 构建原理：目标、计划、跟踪、协调、评价
 - b 构建方法：组织、职责、权责、绩效设计
- (3) 运营体系的运转保障
 - a 组织因素：职责设置
 - b 流程因素：流程时间约束、前置、并行、作业标准化程度等
 - c 标准化因素：产品与管理的标准化
- (4) 运营体系的核心工具——目标、计划实施
 - a 房地产企业目标制订方法
 - b 年度目标、2~3年目标、长期目标
 - c 总体目标、业务目标、管理目标
 - d 集团目标、下属公司目标、项目目标
 - e 某企业的目标、计划案例

三、项目快速开发背景下的项目管理与计划管控

1、房地产运营标杆指标体系

- (1)、企业整体运营指标
- (2)、项目管理核心指标
- (3)、满意度指标
- (4)、设计管理指标
- (5)、采购与合同管理
- (6)、成本管理
- (7)、工程管理
- (8)、策划营销

2、投资拿地阶段的运营策略

- (1) 土地投资的区域选择
- (2) 不同区域的拿地标准
- (3) 市场需求分析与项目定位
 - a 土地用途与项目定位
 - b 市场需求与项目定位
 - c 产品序列与成本控制

(4) 土地拓展成功和失败的案例剖析

(5) 风险分析与风险控制

a 项目风险

b 市场竞争风险

c 企业经营风险

d 风险识别方法及管控手段

(6) 资金预算与成本控制

a 资金预算内容

b 主要成本项目及包含内容

c 成本控制方法与手段

d 如何提高成本利润率

(7) 项目常见的融资途径及募资模式

3、总图规划和成本控制前置策略

(1) 设计前置化

(2) 设计创新与标准化设计

(3) 对规划、建委的要求尺度的精准把握

(4) 设计阶段的成本优化和风险识别

4、工程施工阶段的快速开发策略

(1) “合理抢跑”和职能部门的提前介入

(2) 施工过程综合监督、管理风险识别及防范

(3) 典型性质量风险识别及防范

5、销售阶段的快速促销策略

(1) 营销策划管理和品牌管理模式

(2) 销售主要节点管控、风险识别及防范

6、运营体系如何发挥作用

(1) 项目运营目标管理：战略目标、年度目标、部门目标

a 如何编制合理项目进度计划

b 如何开展资源盘点

c 制定标准工期的标准

d 制定关键节点的标准

e 制定总控计划的标准

f 制定偏差分析及调整的标

- (2) 有效的会议筹备和控制
 - a 如何开好项目投资决策会
 - b 如何开好项目启动会
 - c 如何开好月度经营分析决策会
 - d 如何开好年度经营工作会议
 - (3) 如何开展运营巡检
 - a 巡检标准的设立
 - b 巡检准备
 - c 巡检中如何识别问题
 - d 巡检后成果输出及纠偏
 - e 如何做好后评估及成果转化
- (end)