

房地产运营管理——房地产项目总控计划编制与计划审核

【课程内容】

▣ 第一章、房地产行业趋势——对计划管理的要求，建立经营思维

1. 房地产生意模式的变迁
2. 房地产红利的变化
3. 行业趋势表明运营管理越来越重要

▣ 第二章、运营管理的重新定义：阐述运营管理的角色——周转与利润

1. 运营管理发展历程
2. 运营管理的存在意义——案例讨论及分享
3. 运营管理是什么
4. 运营管理的角色定位——案例类比说明

案例：说明运营管理对于项目经营结果的影响，体现运营管理的价值

▣ 第三章、计划管理向运营管理的升级

计划管理从管目标、控进度和防风险维度的升级

1. 管目标层面

- 提升 1：计划来源：经营目标——考核从事项转向经营结果
- 提升 2：目标的经营导向性

案例——如何设置项目目标：从项目的经营价值出发

- 提升 3：目标的动态跟进，应对式地计划调整

案例——多维度分析，动态调整，确保目标达成

2. 控进度层面

- 计划管理的框架及管理过程
- 计划编制“七宗罪”及编制原则——案例实操、工具介绍

演练：计划编制沙盘演练

- 提升 4：当前行业都推崇高周转下，如何提升计划执行效率？

演练：关键路径梳理演练

- 提升 5：应对不同经营价值的项目有不同的开发节奏选择

- 提升 6：节点的运营含义、关键路径、开发地铁图——工具介绍

- 提升 7：计划管理核心、弹性设置——应用说明
 案例——如何设置开发节奏：经营——销售——开发

3. 防风险层面

- 防风险层面——提升 8：放眼项目全周期整体开发策略——案例说明
 案例——开发纲要的应用

▣ 第四章、计划管理机制——确保落地

1. 计划管理的机制——前置预警

- 计划制定机制——考核版与卓越版
- 计划执行机制——预警与督办
- 计划调整机制——主动调整与被动调整

2. 以资源管控机制为载体的计划管理

- 土地资源——指标及案例分析
- 在途资源——指标及案例分析
- 可售资源——指标及案例分析
- 已售未结资源——指标及案例分析
- 工具介绍——六季度资源表

3. 管控及会议决策的辅助计划管理落地

演练：管控方式及会议决策的设置