

房地产运营管理升级之运营体系搭建与计划节点管控实战解析

课程收益：

1. 如何搭建运营管理体系？
运营管理体系模型——评估体系、控制体系、规划体系
2. 运营管理就是管管计划节点，统计经营数据吗？
从计划管理提升至运营管理——从时间维度管控到财务维度管控
3. 运营管理有套路可循吗？
运营体系建立——运营管理体系搭建及落地工具
4. 运营管理该管什么？从何处入手来管？
如何开展运营——全周期、全专业维度实施运营管理的关键触点
5. 如果说卖房子是营销的专业能力，盖房子是工程的专业能力，那运营有没有专业能力？应该赋予运营管理怎样的职责？
运营专业能力建设——目标制定、进度管理及防控利润风险
6. 运营管理的事项纷繁复杂，需要多少人才够用？这么纷繁复杂的信息，你能指望管理层都听得进去？
运营管理的指标化——运营管理指标体系，实现驾驶舱式的可视化管理
7. 不论运营管理还是计划管理落地需要机制匹配，机制如何制定？
机制的打造——依靠辅助文件、会议评审设置确保计划管理与运营管理机制的运行。

课程大纲

- ▣ 第一章、认知行业发展本质：房地产行业趋势对运营的影响——运营管理的重要性、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
5. 运营管理的专业能力如何体现——对比说明

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、运营管理的升级：运营管理深度及广度的延展——运营管理的范畴

1. 运营管理的深度——从计划管理上升为运营管理
 - 计划管理的延伸 1：计划来源：经营目标——案例说明
 - 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
 - 计划管理的延伸 2：节点的新意义、关键路径、开发地铁图——工具介绍
 - 计划管理的延伸 3：计划管理核心、弹性设置——应用说明
 - 计划管理的延伸 4：整体开发策略及节奏——案例说明
2. 运营管理的广度——房地产开发业务链中各阶段的关键触点
 - 房地产开发业务管理的关键触点：
 - ✓ 项目论证阶段——项目拓展：战略规划支撑
 - ✓ 项目策划阶段——定位策划：运营定位
 - ✓ 设计管理阶段——设计管理：产品决策（启动版开发纲要）
 - ✓ 工程管理阶段——报建管理：方案版开发纲要
 - ✓ 采购管理：合作资源评估与计划匹配
 - ✓ 成本管理：目标成本及动态监控
 - ✓ 工程管理：供应节奏（以销定产）
 - ✓ 销售管理阶段——销售管理：销售目标制定与分解
 - ✓ 产品交付阶段——客户服务：满意度及缺陷反馈
 - 房地产开发职能管理的关键触点：
 - ✓ 财务管理——利润目标制定及分解、现金流管控
 - ✓ 人力资源——管理效能

注：此部分将通过小组讨论或演绎的方式进行讲解

▣ 第四章、运营管理体系建立：高效实施运营监控——实现业务与经营相匹配

1. 运营管控三大法宝——管目标、控进度、防风险
 - 管目标——认知项目运营价值
 - 控进度——案例对比
 - 防风险——管控指标及任务分解
2. 大运营管理的三步走——案例分享
3. 运营体系搭建：评估——控制——规划——评估
 - 运营管理体系分类及标杆企业的管控体系分享
 - 运营管理体系框架——以运营角色定位和运营指标体系为出发点搭建
 - 运营体系——评估：管目标
 - ✓ 如何合理评估项目目标的设定：案例说明
 - ✓ 从定量和定性的角度分析项目：案例说明
 - 运营体系——控制：资源管控（计划管理的进一步延伸5）
 - ✓ 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
 - 运营体系——规划：利润管控（全专业、全周期）
 - ✓ 利润管控：设置收益决策触发点——案例说明
 - ✓ 认识利润——利润管控指标（引入时间、机会成本、投资等维度理解利润）——结合案例说明
 - ✓ 工具介绍——运营表
 - 运营体系——评估：高效运营评估（指标化管控：将运营管理从繁杂无章的事务管理转向指标管理，有助于判断公司运营短板，提前布局防范风险）
 - ✓ 针对不同运营定位的项目设置评估指标（过程评估）——案例说明

▣ 第五章、运营管理的机制建立：辅助管理落地——运用表单和会议评估

1. 计划管理的机制：

- 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. 运营管理的机制：

- 会议评估机制设置——规范拿地后的运营动作落地
- 投后管理机制——合作项目