

标杆房企运营管理实务八项修炼

项目运营、组织模式、投资收益、计划管理
会议决策、成本管理、营销管控、绩效管理

【课程背景】

白银时代，提效、降本、标准化运作是房地产业里的关键词。早些年，“买地就挣钱，图纸也清盘”的草莽时代已经过去。随之而来的是，在去库存背景下的分化格局，行业如何新的浪潮中占得一线先机，如何根据房地产业的新形势从运营出发，从管理发力，防范项目运作过程中的风险，提升企业的综合效率，是值得业界人士深思的问题。

本课程聚焦地产百强企业中的管理与成长标杆，深入地产企业的一线，剖析运营管理过程中的难、关、痛，以实战为本，探究运营管理的有效方法、手段，提炼出可供直接参考、借用的房地产运营管理模式。

运营管理是一种整体管理体系，围绕企业的经营计划，分级计划，计划协同、监控、考核等多个维度分别展开分析，对于计划从事房地产运营管理的团队，具有落地实操价值。

【项目案例】：

万科、碧桂园、万达、恒大、保利等 20 强房企实战案例精选

【课程对象】

集团公司董事长、董事、监事、总裁、副总裁；
子公司董事长、董事、监事、总裁等中高管；

第一章 项目运营：如何成为规模发动机与利润监控者？

第一节 为什么需要项目运营管理

- 一、内忧外患，项目运营管理提速势在必行
- 二、新锐房企暗度陈仓，运营管理硕果累累
- 三、运营管理：规模发动机与利润监控者

第二节 项目运营管理是什么

- 一、房地产项目运营管理的发展历程
- 二、房地产项目运营管理的基本定义
- 三、房地产项目运营管理的真正内涵

第三节 项目运营管理怎么做

- 一、理论篇：PMBOK 项目知识管理九大体系
- 二、体系篇：构建项目运营“双 PDCA”管理体系
- 三、落地篇：构建“144”项目运营管理平台

第二章 白银时代，如何选择与管控房地产项目组织模式？

第一节 房企集团管控模式选择

- 一、解读房地产行业的集团管控模式
- 二、房企集团管控模式构建思路

第二节 房企项目组织模式匹配

- 一、常见的三种项目组织模式
- 二、房企项目组织模式选择与典型比较

第三章 如何开展项目投资收益跟踪管理？

第一节 行业进入“白银时代”，企业管理底座已发生变化

- 一、利润率逐年下滑，告别暴利时代，回归社会平均水平
- 二、更加重视人的能动性，项目跟投与事业合伙人制开始盛行

第二节 房地产项目投资收益管理的乱象

- 一、“西瓜”变“芝麻”
- 二、数出多门、自说自话
- 三、“表哥表姐”团团转

第三节 房地产项目投资收益管理提升建议

- 一、企业认知升级
- 二、着手体系构建
- 三、固化业务支撑
- 四、信息工具应用

第四章 如何组织房地产项目计划管理？

第一节 计划管理决定项目运营的效率

- 一、计划协同：纵向合理分工，横向相互承诺
- 二、分级聚焦：抓大放小、层层聚焦且权责清晰
- 三、动态管理：会议动态回顾和成果控制工作质量

第二节 关键节点：保障企业经营目标的达成

- 一、聚焦经营要点的关键节点设定原则
- 二、关键节点的过程管理手段

第三节 主项计划：实现纵向与横向的业务协同

- 一、主项计划是计划基准，确保项目协同
- 二、主项计划应避免精细化，侧重目标管理
- 三、落实主项计划六要素，提升工作效率和效果
- 四、会议与报告是主项计划协同的重要手段

第四节 专项计划：聚焦落地，实现工作执行指导

- 一、专项计划“渐进明细”实现主项的细化
- 二、专项计划是工作任务的步骤级细化
- 三、专项计划的过程管理机制

第五节 部门计划：聚焦承诺，承接项目计划的桥梁

- 一、让项目计划成为部门计划首选
- 二、横向检查机制让部门工作真正落实项目计划

第六节 阶段性成果：评估工作质量的标尺

- 一、阶段性成果管理及其作用与目标
- 二、阶段性成果管理机制的建立

第七节 项目计划管理实践案例

- 一、【案例】X企计划管理
- 二、【案例】W企计划管理
- 三、【案例】R企业的计划执行协同
- 四、【案例】J集团的计划执行协同

第五章 如何做房地产项目运营会议决策管理？

第一节 借助会议提升运营决策效率和质量

- 一、合理、高效的会议决策对项目运营非常重要
- 二、项目运营决策管理现状急需改进
- 三、会议决策粗放的原因分析

第二节 如何构建高效的会议决策体系

- 一、开什么会：合理规划，从体系上解决会议低效
- 二、怎么开好会：量体裁衣，善用“报告”“会议卡片”等管理工具

第三节 运营会议实践案例

- 一、案例：从运营会议看 B 企的神速开发模式
- 二、起步型企业会议规划：从无到有，广覆盖，控风险
- 三、成长型企业会议规划：从有到优，抓关键，优效果
- 四、成熟型企业会议规划：从优到简，做简化，提效率

第六章 房地产成本管理，怎么做才是恰当的？

第一节 “成本策划论”引领成本管理风向标

- 一、房地产成本管理的发展演变
- 二、房企成本管理常见症状分析
- 三、成本策划引领成本管理的风向标

第二节 成本三问，探寻成本管理“命门”

- 一、项目总投资是多少？产品单方是多少？预计目标利润是多少？
- 二、成本如何管控，才能实现目标利润？
- 三、成本考核应该抓哪几个关键指标？

第三节 构建项目全生命周期成本管理体系

- 一、成本的全生命周期管理
- 二、基于控制的成本管理体系
- 三、成本管理的组织保障

第四节 成本管理实践案例

- 一、F 企业管理背景
- 二、成本控制体系
- 三、成本管理策略

第七章 如何做房地产项目营销管控体系？

第一节 “白银时代”下的房地产营销面临六大难题

- 一、项目定位不准，导致产品同质化严重
- 二、定价策略僵化，无法顺应外部形势以创新应变
- 三、推广模式陈旧，沿袭广告流量思维，性价比日益下降
- 四、渠道乱象泛滥，渠道管理和拓客经营急需规范与创新
- 五、外拓管理失控，靠天看人和效果黑箱已成行业常态
- 六、案场管理粗放，转化率低下，浪费大量客户资源

第二节 如何实现房企营销管控体系的升级换代

- 一、思维创新——改变项目团队的思维底座，积极创新，拥抱变革
- 二、顶层设计——构建销售管控的三类指标体系

- 三、过程管控——实现规范化的过程管控
- 四、业务标准——实现标准化的业务指导
- 五、数据运维——通过平台工具，让数据发挥更大的营销价值

第三节 房企营销运营体系的升级换代

- 一、营销组织的变化
- 二、业务流程的变化重组
- 三、绩效考核模式的变化

第八章 如何实施房地产项目运营绩效管理？

第一节 项目运营绩效管理的现状与问题

第二节 构建高效项目运营绩效管理的三个关键

- 一、项目绩效指标要契合管理目标
- 二、岗位绩效指标要适合具体岗位
- 三、绩效目标要与项目计划联动

第三节 快速构建高效项目运营绩效管理的六个步骤

- 一、设定项目绩效指标
- 二、设定岗位绩效指标
- 三、构建计划绩效联动体系
- 四、工作任务的双维度评定
- 五、选择绩效考核应用模式
- 六、项目绩效管理组织保障

第四节 项目运营绩效案例

- 一、百亿房企 A 如何构建部门考核型项目绩效体系
- 二、跨区域发展的 B 房企如何构建岗位考核型项目绩效体系

第五节 运营管理激励落地案例

- 一、运营管理激励新趋势
- 二、成长型房企如何设置简单而有效的项目奖
- 三、成熟型房企如何基于战略导向精细化设计项目奖
- 四、龙头房企如何探索合伙人激励机制