

# 房地产经营目标分解、多层次计划制定与执行

## 【课程价值】

- 1、掌握企业经营目标与计划管理体系的核心内容和实施主要方法
- 2、深入了解业内标杆企业的经营目标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经营目标绩效，促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

## 【学员对象】

房地产企业总经理、项目总经理、运营总监及副总、总经办等运营计划管理相关部门负责人

## 【讲师介绍】：梁叶老师

管理咨询师、管理顾问、培训师  
25年人力资源管理经验；  
人力资源管理硕士  
英国剑桥高级人力资源管理导师  
清大厚德教育研究院特聘专家  
中国国资企业发展研究院特聘专家  
中国房地产商学院标杆研究学者  
时代光华房地产培训事业部内容总监  
中华讲师网 2016-2017 度中华百强讲师证书  
曾任职中国人寿、红星美凯龙、香港信地、时代光华等公司

### 【擅长领域】

人力资源管理、商学院建设、行动学习、培训师队伍建设

## 【课程大纲】

### 一、如何理解房地产企业运营与计划管理

#### 1、什么是房地产企业运营

(1) 房地产企业运营管理的三个层次：战略管理、项目管理、运营管理

(2) 运营管理的定义与职能

(3) 房地产企业运营的特点：所提供产品和服务的特殊性

## 2、 房地产企业运营的计划管理

(1) 计划管理在运营管理的重要作用

(2) 计划管理必须依托怎样的企业运营平台

(3) 房地产企业计划管理的基本指导思想：基于战略、结合项目运营与企业运营

## 二、 房地产企业战略和经营目标的分解

1、 企业业绩评价指标体系的演进

2、 财务业绩评价指标

3、 平衡积分卡业绩评价指标

4、 基于战略和经营目标分解的组织关键绩效指标(KPI)

5、 基于组织 KPI 指标分解的关键行动计划

## 三、 怎样搭建多层级的房地产企业运营计划管理的体系

1、 房地产企业运营计划管理：从表象到本质

(1) 计划与计划管理的一般概念

(2) 项目计划管理的六大基本过程

(3) 计划管理在房地产运营中的本质意义

2、 形成企业层面的多层级经营计划

(1) 公司三年发展战略与经营计划内容分析

(2) 公司年度经营计划内容分析

(3) 部门年度和月度工作计划内容分析

(4) 员工岗位月度工作计划内容分析

3、 形成项目层面的多层级开发计划

(1) 项目计划及分解的基础 WBS

(2)项目计划的分解与逻辑要求

(3)项目一级计划内容分析

(4)项目二级计划内容分析

(5)项目三级计划内容分析

4、如何搭建房地产企业运营计划管理体系

### **【案例分享：标杆企业的多层级计划系统】**

## **四、如何形成高质量计划**

1、计划形成的基础：房地产项目的工作分解

2、计划编制包含的六大核心要素

3、如何保证计划的合理性、严谨性

(1)把握计划管控的精细度

(2)依据企业内部标准形成有共识的计划

a 基础/标准数据

b 标准操作流程

c 标准模板/工具

### **【案例分享：标杆企业计划管理标准化有关参考文件】**

(3)不可或缺的逻辑关系建立

(4)计划编制中的全方位沟通

4、计划的最终确定与下达

## **五、深度分析：房地产企业多层级计划要点**

1、项目开发的纲领性计划：项目发展计划

(1)项目发展计划的内容分析：如何设定以下关键节点

a 集团控制的关键节点

b 区域公司控制的关键节点

c 公司控制的关键节点

(2)多项目计划管理统筹与平衡-现金流计划

2、开发各环节的有关专业计划内容要点分析

全部结合实例,具体分析各类计划的构成、编制方法与确定过程,以及怎样使用等

包括:

(1)项目设计计划(2)项目报建计划

(3)项目施工计划(4)项目采购计划

(5)项目营销推广计划

(6)项目售楼处与样板间实施计划

(7)其他

3、各级职能计划要点分析

(1)战略定位与战略目标(企业战略规划案例)

(2)公司年度工作计划

(3)职能部门年度计划

(4)职能部门月计划

4、如何做到项目计划与职能计划的衔接

## **六、房地产企业运营计划的执行与控制**

1、什么影响了计划的有效执行

(1)运营平台对计划执行的影响分析

a 组织架构与权限划分对计划执行的影响

b 经营目标的不确定性

c 团队执行力对计划执行的影响

(2)哪些业务环节对常常对计划执行造成影响

具体分析设计、报建、合约分判、现场施工组织等环节的影响

2、如何保证计划的有效执行

(1)“计划不如变化快”的应对

(2)计划分解与落实

(3)对比分析两种有效执行推动方式：任务导向与成果导向

(4)计划的跟踪及节点、结果的反馈

3、常见的几种计划监控方式

(1)各类计划管理报告

(2)运营会议制度

(3)实时交互与共享的信息平台

(4)实地检查、抽查

4、计划的动态调整

(1)计划的适用性与权威性的平衡

(2)关键线路与节点的控制

(3)调整的管理层级

(4)调整的信息沟通

**七、如何进行计划管理的考核与激励**

1、计划管理考核常见问题分析

(1)难点：责任追踪错综复杂，执行结果难以界定

(2)原因：考核的目标及对象不清晰

2、如何清晰界定考核的对象

(1)计划的执行主体及其定位(2)责权对应原则

### 3、以什么标准和指标衡量计划管理的效果

(1)计划本身的执行结果(2)计划管理过程的规范性

(3)各级中间结果的质量符合与完成度

### 4、考核的多种方式选择，根据管理状况与模式确定

(1)结合绩效的综合考核

(2)多角度或层级的专项考核

**【案例分享：某企业计划管理专项奖励制度】**

## 八、实现高效运营、缩短开发周期的典型方式

### 1、组织与管控的优化，选择适合的运营模式

**【对比分析：几种典型的房地产企业运营管理模式，怎样设置部门职能和架构】**

### 2、以终为始的成果管理【案例分享：标杆企业的成果管理】

### 3、开发流程的再造与提升

### 4、具体业务方法的改善