

房地产企业目标管理与计划管理

讲师：李豪

课程背景：随着房地产市场调控越来越紧、市场竞争越来越激烈，高周转、快速复制等已经成标杆房地产企业开发模式之一。而房地产企业目标管理与计划管理体系是确保企业或项目有计划、有目标和降低风险有效的一系列工具和方法。本课程以各标杆房地产企业为案例，展开房地产企业目标管理与计划管理有效手段和方法的学习。

课程时间：2天（6小时/天）

课程对象：房地产企业董事长、总经理，各业务部门和项目开发主要管理者，成本、运营、营销等职能部门管理层。

课程收益：

- 1、学习和掌握目标制定与分解的基本原则；
- 2、掌握如何将目标形成具体的工作计划与执行方法；
- 3、重点学习和研究开发流程与关键计划指标；
- 4、重点掌握各开发节点的控制要点和计划管理工具；

课程大纲：

- 1 房地产企业的目标管理
 - 1.1 制定目标前期工作
 - 1.1.1 目标回顾
 - 1.1.2 资料数据的准备
 - 1.1.3 上个周期或年度工作复盘
 - 1.1.4 找出问题点与不足之处
 - 1.2 确立目标的合理性
 - 1.2.1 依据当然市场环境

- 1.2.2 依据企业自身能力
- 1.2.3 依据行业与区域市场趋势
- 1.2.4 依据政策与法规
- 1.2.5 参考区域类型企业与项目
- 1.2.6 参考标杆企业
- 1.3 目标的一级分解
 - 1.3.1 按专业口分解
 - 1.3.2 按项目开发节点分解
 - 1.3.3 按时间进程分解
 - 1.3.4 按管理职能分解
- 1.4 目标的二、三级分解
 - 1.4.1 二级目标分解到项目和部门
 - 1.4.2 三级目标分解到班组和个人
- 1.5 形成目标管理的三级或四级计划
- 2 以目标为导向的工作计划形成
 - 2.1 由上至下以目标为导向的计划分解
 - 2.2 由下至上的计划闭环
 - 2.3 流程梳理与计划与流程节点设计
 - 2.4 目标计划三步走
 - 2.5 DOMA 的目标计划分解法
 - 2.6 对于完成目标所需资源与支持梳理
- 3 房地产项目开发计划制定
 - 3.1 项目开发计划依据
 - 3.1.1 按项目体量制定计划
 - 3.1.2 按项目业态制定计划
 - 3.1.3 按项目经济指标制定计划
 - 3.2 项目开发模式与开发计划
 - 3.2.1 万科、龙湖、碧桂园、恒大、万达等标杆房企开发模式分析
 - 3.3 项目计划运营管理工具

- 4 开发流程与关键计划指标
 - 4.1 两大开发流程体系
 - 4.1.1 以产品导向开发流程
 - 4.1.2 以客户导向开发流程
 - 4.2 万科节点管理与流程体系
 - 4.3 龙湖开发计划管理体系
- 5 开发计划关键环节管控
 - 5.1 项目定位决策节点计划与控制
 - 5.1.1 市场研究与产品定位流程
 - 5.1.2 万科产品定位工具 7 对眼睛
 - 5.2 产品设计节点计划与控制
 - 5.2.1 设计周期控制与成本控制
 - 5.2.2 设计主要控制点
 - 5.2.3 龙湖产品设计理论
 - 5.3 项目报建节点计划与控制
 - 5.3.1 如何加速报建报批
 - 5.4 施工建设节点计划与控制
 - 5.4.1 工程质量管理
 - 5.4.2 工程进度管理
 - 5.4.3 工程变更与签证管理
 - 5.4.4 万科工程现场管理体系
 - 5.5 推广销售节点计划与控制
 - 5.5.1 销售计划制定与实施
 - 5.5.2 营销成本控制
 - 5.6 入伙交付节点计划与控制
 - 5.6.1 入伙风险控制
 - 5.6.2 加快入伙管理
- 6 房地产项目开发运营管理体系建设
 - 6.1 项目计划管理

- 6.2 项目工程质量管理
- 6.3 项目资产与资本管理
- 6.4 项目合约管理与供应管理
- 6.5 项目人力资源管理