

房地产企业多项目的管控与组织结构

讲师：李豪

课程简介：房地产企业从单一项目到多项目，面临着如何管控、如何建立组织结构、如何适应企业快速发展。集团公司与项目公司、城市/区域公司之间如何分清职权，如何理清组织结构。本课程就房地产企业从单一项目到多项目的发展，从组织结构、管控，业务流程与节点把控方面展开培训和学习。

课程时间：1天

课程对象：房地产企业高管、项目公司高管、房地产集团各业务部门管理人员等

课程收益：

- 1、学习和掌握如何有效的构建多项目开发模式下的房地产企业管控模式；
- 2、学习和掌握如何有效的构建多项目开发模式下的房地产企业组织结构；
- 3、学习和掌握多项目模式下业务流程和节点控制。

课程大纲：

1 房地产企业多项目结构下的管控模式

1.1 房地产企业组织管控的目的

- 1.1.1 管战略
- 1.1.2 管利润
- 1.1.3 管风险与进程
- 1.1.4 管人才

1.2 房地产企业当前管控模式

- 1.2.1 二级管控模式
- 1.2.2 三级管控模式
- 1.2.3 四级管控模式

- 1.2.4 二、三、四线管控模式差异
- 1.3 房地产企业项目发展与管控模式变迁
 - 1.3.1 从单一项目到多项目的变迁
 - 1.3.2 从本地项目到异地项目的变迁
- 1.4 案例：万科、龙湖、绿地、中梁地产的组织模式与管控模式
- 2 房地产企业多项目结构下的组织模式
 - 2.1 从单一项目到多项目的组织结构
 - 2.1.1 项目公司组织结构
 - 2.1.2 项目公司与集团公司管理权责
 - 2.1.3 关键岗位与管理层任用
 - 2.1.4 项目公司人力配置与招选培
 - 2.1.5 项目公司工作目标与考核
 - 2.1.6 项目公司管控与监察
 - 2.2 从本地项目到异地项目的组织结构
 - 2.2.1 城市公司与区域公司区别
 - 2.2.2 异地项目公司设立条件
 - 2.2.3 集团公司与城市/区域专业分工与权责
 - 2.2.4 城市/区域人力资源管理与本地化人才发展
 - 2.3 多项目模式下的人才发展计划
 - 2.4 案例：万科、中梁、祥生的组织变迁
- 3 多项目开发计划与节点管控
 - 3.1 多项目开发流程管理与节点管控
 - 3.1.1 多项目开发流程重塑
 - 3.1.2 多项目管理流程结构
 - 3.1.3 项目重要节点梳理与确立
 - 3.1.4 流程优化与完善
 - 3.2 项目计划管理与实施
 - 3.2.1 建立标准项目开发模式：七阶段、七专业、53个关键活动/节点

3.2.2 项目计划管理的分级管理

3.2.2.1 10大里程碑管理

3.2.2.2 集团管理的15个节点

3.2.2.3 城市公司11个节点管理

3.3 项目管理关键点把控

3.3.1 开发目标与开发战略确立

3.3.2 开发周期与行业周期性协同

3.3.3 项目现金流管理

3.3.4 项目营销节点与销售速度把控

3.3.5 项目进度与质量把控