

房地产企业从计划管理到大运营管理

讲师：李豪

课程简介：随着地产行业进入新阶段调整期，房企经营策略上有必要由“冲刺跑”调整为公司“稳健跑”与项目“变速跑”。在“变速跑”阶段，大运营能够帮助企业**聚焦经营品质的持续提升。**

所谓大运营是指一整套方法论体系，是以财务经营目标为导向，以现金流、利润经营指标为核心，以计划管理为主线，以货值管理为基础，实现对全项目、全周期、全专业进行的有效、高效的协同统筹经营，并确保实现“储-建-融-供-销-存-回-结”8阶段动态一体化的统筹经营适配经营策略，最终实现公司战略和经营目标。

课程时间：2天

课程对象：房地产企业高管、区域与城市核心管理者、项目总、运营总、财务总监等集团、区域职能核心管理人员

课程收益：

1、认识和了解房地产企业计划管理与大运营管理的核心差异；

- 2、学习和掌握房企业最佳经营与运营的核心指标与要素；
- 3、学习和掌握房地产企业构建大运营体系的“六步法”；
- 4、学习和掌握房地产企业大运营管理体系落地四大保障。

课程大纲：

1 关于房地产大运营

1.1 大运营的定义与核心理念

1.1.1 从计划运营到大运营

1.1.2 大运营管理体系的核心理念

1.2 大运营的价值

1.2.1 管理新势能：升级管理角色，助力经营战略

1.2.2 定位指南针：前置策划与经营路演，确保精准投资与操盘

1.2.3 运营风险控制：运营的八大风险控制

1.2.4 经营调节器：运营的两管两控，弹性运营体系

2 房地产核心经营逻辑

2.1 房地产最佳经营的八大指标

2.2 现金流与经营模式

2.2.1 现金流曲线的基本概念

2.2.2 现金流回正及影响因素

2.3 三类经营模式与经营定位

2.4 业务与经营的关系

2.4.1 大运营管理体系“3全”：全项目、全周期和全专业

2.4.2 业务场景变动对经营结果的影响

3 大运营体系构建“六步法”

3.1 定方向：确定经营模式及项目经营定位

3.1.1 经营定位中常见的问题

3.1.2 经营定位匹配模型构建

3.2 展计划：制订经营计划

3.2.1 项目全经营计划

3.2.2 年度经营计划

3.2.3 项目经营计划

3.2.4 项目节点计划

3.3 明指标：梳理核心经营指标

3.3.1 经营指标体系构建逻辑

3.3.2 经营指标字典的建立与应用

3.3.3 经营指标质量保证工具：主数据

3.4 建标准：建立差异化的项目开发标准

3.4.1 标准之差异化开发路径图

3.4.2 标准之差异化标准工期

3.4.3 标准之大运营数字标准

3.5 管动态：两管两控与经营健康体检

3.5.1 管计划：计划管理与考核

3.5.2 管货值：全周期货值管理

3.5.3 利润与现金流监控：动态反映财务经营状态

3.5.4 经营健康体检：及时知悉并防范经营风险

3.6 配机制：匹配的支撑机制

3.6.1 会议决策机制

3.6.2 激励驱动机制

4 大运营管理体系落地保障

4.1 组织保障：大运营组织建设

4.2 机制构建：大运营工作小组助力运营升级

4.2.1 责权升级：六大责权匹配大运营机制升级

4.2.2 团队升级：能力提升，变“管控”为“自驱”

4.3 产品保障：产品标准化体系

4.3.1 产品标准化体系对房企经营的三大作用

4.3.2 产品战略、策略、技术和管理的标准化

4.4 工具保障：经营决策分析模型及信息化系统

4.4.1 经营定位差异化的测算分析模型

4.4.2 经营监控分析模型

4.4.3 信息化系统实现数据联动及看板管理