

# 房地产企业战略与运营管理提升

## 沙盘模拟工作坊

### 壹、培训项目概述

培训项目的主体对象: 企业中高层经理

项目目的: 本项目将通过两天的培训, 让我们参训的管理人员获得以下成长及收获——

1. 获得极其宝贵的企业战略与系统运营管理提升实践经验;
2. 拓宽管理者视角, 使管理者的战略思维格局得到实质性的提升;
3. 管理者的运营管理素养能力的快速提升;
4. 通过培训, 房地产学员对组织间相互协作关系的认识更加全面和清晰;
5. 通过分析生动鲜活的现场案例, 认识组织间相互支持的重要性, 真正理解房地产组织效率提升的来龙去脉;
6. 通过模拟演练, 大大提高房地产各个跨职能管理团队信息共享和决策的能力;
7. 对房地产企业内部价值链进行全面分析, 深刻揭示企业竞争力的来源;
8. 通过模拟房地产经营岗位角色的轮换, 体验周边职能对企业价值产生的贡献, 构建相互尊重、相互支持、相互激励的和谐组织氛围。

推荐课程: **房地产企业战略与运营管理提升沙盘模拟实战演练课程**

推荐讲师: **王大琨 (IBM 特聘沙盘模拟专家, 中国第3代沙盘模拟领军人物!)**

实施日期: 待定

授课地点: 待定

授课天数: 2-3 天

学员人数: 小班授课。

授课方式: 理论讲解、互动体验、实战演练、案例研讨、Q&A 答疑

### 贰、培训课程背景、目标及特点

#### 课程背景:

房地产企业战略与全面运营管理沙盘模拟培训课程旨在运用现代沙盘教学方法, 通

---

过管理者亲身体验模拟企业完整的全面系统运营过程，使房地产管理者从思想深处构建企业一盘棋的大格局，真正理解房地产企业价值产生的根源，切实培养管理者的系统思考能力，提升管理者的全局经营观念，树立管理者的整体意识。

培训内容围绕：熟悉房地产企业全面管理系统；了解企业整体运作流程；理解不同职能依存关系；谋求房地产企业系统效率提升等四个方面的运营管理内容展开培训。

模拟经营中，学员分组建立若干模拟房地产公司，分别扮演总经理、采购部经理、财务部经理、销售部经理、产品部经理等角色，成员间通过广泛交流和全方位的协作，形成相互支持的跨职能团队。每个跨职能团队都要面对激烈动荡的市场环境，制定企业发展战略，做出服务于全局的各项管理决策。模拟公司将依靠管理团队的集体智慧，参与激烈的市场竞争。参加培训的学员在经历模拟企业数年的成功与失败过程中，锻炼协作与沟通能力，培养统观全局和系统思考的能力。

### 培训目标：

获得极其宝贵的房地产企业全面系统运营实践经验；  
拓宽管理者视角，使房地产管理者的战略思维格局得到实质性的提升；  
管理者的管理素养能力的快速提升；  
通过培训，学员对组织间相互协作关系的认识更加全面和清晰；  
通过分析生动鲜活的现场案例，认识组织间相互支持的重要性，真正理解组织效率提升的来龙去脉；  
通过模拟演练，大大提高房地产跨职能管理团队信息共享和决策的能力；  
对房地产企业内部价值链进行全面分析，深刻揭示企业竞争力的来源；  
通过模拟经营岗位角色的轮换，体验周边职能对企业价值产生的贡献，构建相互尊重、相互支持、相互激励的和谐组织氛围。

### 课程特点：

先进的体验式教学，使学习轻松快乐，记忆深刻。学员亲自动手制定经营决策，学中做，做中学，学以致用；  
巧妙设计 2—3 期的模拟房地产公司市场竞争，充分调动学员的学习热情，引导学员全身心投入；  
2 天的课程设置使学习内容更加全面丰富。通过理论与实践的多次印证，促使学员形成深度记忆，保证学习的有效性；  
以各“房地产公司”每期的模拟经营结果为鲜活案例，全面对比不同“公司”的经营绩效，了解经营管理与企业经营成败的逻辑关系，使学员的经营管理思路更加明确和清晰。  
现场练习使用学到的管理方法和经营策略，指导模拟企业全面经营决策，改进模拟企业经营中存在的各类问题，探索管理改进路径，改善经营管理绩效。  
学会使用各种分析及管理工具，诊断企业管理状态。本课程的专业落地工具类资料赠送给房地产企业（价值重大，为王大琨老师 20 年实践精华总结！）。

作为中国第 3 代沙盘领导者，天下伐谋沙盘与国内第一、第二代沙盘课程明

---

显不同，它是国内为数不多的能真正做到在培训现场实现沙盘模拟与房地产企业实际相结合，学以致用，实战实用！

### 专业服务 放心工程

专业人员全程指导实施培训，现场沟通情况记录跟踪；  
培训后总结与建议:进行现场培训效果问卷调查，一周内提交培训效果评估报告；  
训后，提供老师对学员就本课程在房地产实际工作中所遇问题的解答；  
可协助人力资源部设定不同的观测点，对参训人员进行跟踪服务；  
本课程的专业的落地工具类资料免费赠送给企业。

## 参、 课程大纲

### 第一部分：房地产企业战略与运营管理综述

#### 前言：

为什么房地产企业特别强调战略与运营？

案例分析：某个房地产知名企业战略与运营分析

房地产战略与运营的关系是什么？

#### 一、 房地产战略综述

- 1、 房地产企业战略包含的五个方面内容？
- 2、 制定房地产企业战略的十个步骤？
- 3、 房地产企业战略如何在五个主要方面落地？
- 4、 房地产战略如何与年度运营目标结合？
- 5、 房地产战略如何在各个部门落地？
- 6、 如何根据房地产行业变化进行自己企业的战略优化与调整？
- 7、 两个典型房地产企业战略分析。

#### 二、 房地产企业运营综述

- 1、 运营管理的概念和体系是什么？
- 2、 公司整体运营管理的一个目标？
- 3、 房地产系统运营管理中的两个方面？
- 4、 房地产企业运营管理中的三个精髓？
- 5、 房地产企业运营管理中的四个阶段？
- 6、 企业系统运营管理的五条线？

---

7、互动：我们企业在运营管理中的特色？

从系统角度分析我们企业运营管理的难点？

## 第二部分：如何提升房地产企业的运营业绩？

### 一、如何明确企业运用的业绩目标？

- 1、如何确定团队业绩目标？--从房地产企业战略目标到运用团队年度目标、项目目标？
- 2、运用管理目标的四个层次？---如何让战略在运用的房地产的各方面落地？
- 3、系统运营目标的“3化”---如何让运营目标传递到每个房地产主要专业端口？

研讨：我们企业今年的运营管理业绩目标？

### 二、如何制定房地产企业的运营计划？

- 1、房地产企业运营计划的类别包括哪些？
- 2、谁来组织系统的编制企业的运营计划？
- 3、房地产专项计划的制定过程是怎样的？
- 4、如何进行房地产运营计划的协调？

演练：1、我们今年运营计划编制的回顾与优化。

### 三、如何对运营执行进行有效监控和调整？

- 1、房地产运营监控的本质是什么？要监控哪些内容？
- 2、如何对项目进度监控？--里程碑、关键路径、项目关键成果、计划前置
- 3、如何进行质量监控？--房地产客户的敏感质量点、项目质量的五个质量把控点
- 4、如何对成本进行监控？--敏感成本、关键成本控制、责任成本落实
- 5、如何对房地产项目各类变化进行协调与管控？

研讨：我在运营执行中成功的控制措施和手段有哪些？

### 四、如何进行房地产企业运营系统的总结与优化？

- 1、为什么大家不愿意进行系统的运营总结工作？
- 2、谁来组织房地产企业的运营管理总结？
- 3、企业运营管理总结应该包括的内容？--针对运营目标、项目目标的全面总结
- 4、房地产企业运营总结的成果如何被应用？--运营总结、项目总结的分享、管理体系优化

研讨：我们企业在运营总结方面还可以做哪些工作？

## 第三部分：如何带好房地产运营团队？

### 一、如何构建房地产企业运营的组织管控构架？

- 1、如何根据战略来规划企业的运营组织架构？
- 2、如何优化房地产企业运营的流程与操作要点？

- 
- 3、如何帮助员工认知运营管理中的任务、工作成果与工作特点？
  - 4、房地产行业三种不同的运营管控模式是什么？我们企业适合哪种模式？

反思：1、我们企业在运营管控方面还有哪些可以优化的？

## 二、如何组建房地产运营团队和发展项目团队？

- 1、房地产企业运营团队合理的人员结构是怎样的？--团队角色认知、八个角色
- 2、如何从运营人员的职业、角色、性格等方面进行匹配？
- 3、项目运营团队四个的发展阶段的特征是什么？--运营团队全周期的管理
- 4、针对不同的发展阶段运营管理者的管理要点？

演练：我的运营团队如何进行角色优化？

## 三、如何辅导运营团队进行运营能力提升？

- 1、如何把握运营团队的学习方向和需求？--房地产的项目导向、任务导向、问题导向
- 2、如何让每个员工认知的运营中的要点？--岗位要点、短板分析
- 3、如何用教练式方式在运营中、项目中的辅导员？--教练技术的七步曲
- 4、如何组织运营团队针对运营问题进行学习提升？

研讨：如何针对团队现状组织一次针对性的团队培训？

## 四、如何在运营中促进团队的沟通和协调？

- 1、如何组织房地产的各类团队会议、项目会议？--会前、会中、会后的全周期把控
- 2、如何与房地产不同专业端口的员工沟通？
- 3、如何针对员工不同个性进行有效的专业沟通？--四种不同员工的沟通要点
- 4、如何规划和组织团队的沟通系统？

演练：如何设计与实施与一个员工进行一次绩效面谈？

## 五、如何进行运营考核和激励团队？

- 1、如何看待绩效管理和考核？--绩效管理常见问题分析
- 2、如何确定项目团队和个人的客户指标？
- 3、如何对员工进行绩效改善？
- 4、非物质的激励方法有哪些？--发展激励、精神激励
- 5、如何对房地产项目团队进行激励？--项目节点、成果、团队的组合激励
- 6、如何针对不同员工进行针对性激励？--个性、及时、组合

演练：如何针对某个员工进行有效的激励？

## 第四部分：房地产企业运营管理中的几个关键问题探讨（选修内容）

### 一、如何做好房地产企业运营中的客户管理？

- 
- 1、 如何对客户进行细分？
  - 2、 我们选择的目标客户？目标客户的敏感需求？
  - 3、 如何提升针对客户需求的产品和服务满意度？

## **二、如何做好企业运营中的采购和供应商管理？**

- 1、 如何选择合适的供应商？
- 2、 如何从任务书、合同中事前控制好供应商？
- 3、 如何对供应商进行总结和评估？

## **三、如何做好企业运营中的进度管理？**

- 1、 编制进度计划的程序和责任人？
- 2、 如何获得项目基准工期？
- 3、 如何编制二级专项计划？

## **四、如何做好企业运营中的成本管理？**

- 1、 如何确定运营的目标成本？
- 2、 如何把成本分给相关责任人？
- 3、 如何进行动态成本监控？

研讨：我是如何控制运营中的成本的

## **五、如何做好企业运营中的质量管理？**

- 1、 如何选择质量把控点？
- 2、 如何进行质量规划？
- 3、 如何在执行中把控质量？

## **六、如何做好企业运营中的风险管理**

- 1、 房地产企业的风险在哪里？企业运营中风险管理的五个步骤？
- 2、 房地产企业运作中、项目中存在的风险分析与评估？
- 3、 如何在项目执行中监控风险？如何加强内控从制度和流程上控制风险？

## **第五部分、如何解决房地产企业运营管理中的问题和提升运营管理者的素养？**

### **一、如何解决企业运营系统中的问题？**

- 1、 问题与问题解决“七步法”介绍
- 2、 我们企业运营中急待解决的系统问题是什么？
- 3、 如何有效运用问题解决的七步曲解决房地产企业运营管理中的急切问题？

### **二、如何提升运营管理者的能力？**

- 1、 我现在和未来的运用管理工作挑战是什么？--格局、心态、专业、经历

---

2、我重点的运营管理提升点是什么？

3、我的学习方式与路径有哪些？--六种个性的运营管理者学习方式？

演练：编制房地产中高层个人战略与运营管理学习提升计划？