

# 项目总核心能力提升暨项目总视角的项目开发关键点管控

## 【课程背景】

项目是房企经营管理的基本单元，项目总是项目管理团队的头，需要对开发项目的经营和管理负责，不仅覆盖开发全过程的项目管理，更包括项目经营的利润指标和最终交付的产品。因此，项目总需要对房地产企业管理体系，以及项目全程操盘的经营管理和专业管理的系统建立全面的认识，并不断培育和提升其项目经营和管理的系统能力。

针对房地产公司的企业管理和项目管理，存在着具备共性的科学管理规律，通过二十余年对房地产开发行业的实践、思考与总结，我们提出了“管控链”、“价值链”和“供应链”为三条主线的房地产企业专业操作系统，可以迅速帮房企董事长、高管和项目总对开发项目的经营和管理建立清晰完整的认识。

其中的“管控链”着眼于从事房地产开发业务的企业管理体系，不仅覆盖房企组织管理和资源配置，同时也对开发项目的经营、财务等指标考核，以及面向管理团队的绩效考核等，搭建起基础管理平台；其中的“价值链”即各类型房地产项目从“获取土地、策划、设计、施工、营销、产品交付”的全生命周期 9 大管理阶段的全程项目管理，是项目总率领各专业技术管理资源履行科学决策和业务管理的关键管控点；其中的“供应链”管理着重针对房企作为投资主体，对项目开发建设过程中出现的各业务外包的管控系统。

培养一个优秀的房地产项目总，需要在掌握上述房企管控系统和项目开发关键点业务管理的基础上，加之有效的自我管理和领导力训练，才能最终实现其履职核心能力的提升。

## **【课程收益】**

本课程通过对房地产项目的开发和经营为目标，着眼项目公司总经理岗位的职责和胜任能力的辨识，全面系统地掌握的房地产项目管理的操盘能力。适合项目公司董事会、集团或区域总部、项目总、及其率领的团队等不同角色，全面了解房地产业务管控系统，以及项目开发全过程关键点管控的各环节，从而为胜任项目经营和管理的能力提升设定目标；课程同时覆盖项目总核心能力提升的路径和方法、技巧等的传授，以及项目开发各阶段的专业化、规范化、制度化等科学决策的工作方法和技能的传授。整体提升受训项目总的专业素养和履职能力，整体提高项目运作的科学性，降低项目风险，打造职业化的房地产企业项目经理人队伍。

参加培训的公司，可以此为基础，建立房地产开发业务管理的业务流程，并逐步完善企业自己的房地产开发管控系统。

## **【课程对象】**

企业的决策层(董事长、总经理、项目公司总经理、项目总、等)

## **【课程大纲】**

课前互动：

1、 房地产企业项目总角色辨识，应具备哪些能力？

2、 房企的“经营 VS 管理”该哪个大，项目总的“经营能力 VS 管理能力”，该哪个更强？

3、 房企业企业的盈利模式辨识，开发商是如何赚钱的？

一、 房地产企业管理系统概述

基于三个链条的房企管理系统：

- 1、 管控链——企业管理
- 2、 价值链——项目管理
- 3、 供应链——外包管理

## 二、 项目总在房企管理系统中的定位&责任辨识

基于不同经营规模房企，项目总的定位不同，导致对能力要求不同：

- 1、 单一层级项目公
- 2、 多层级管控下项目公司 （财务管控型)(职能管控型)(职能支持性)
- 3、 多层级区域(城市)公司下属项目公司  
(项目公司/项目部)
- 4、 特殊法人治理结构管控下项目公司  
(股东会/董事会)(项目托管/项目代建)

## 三、 房地产企业项目总核心能力概述

基于房地产开发项目的经营管理责任，项目总履职的核心能力：

- 1、 经营管理能力(对项目开发目标设定和结果负责)

项目开发经营计划系统(7 个关键计划)：

- (1) 项目开发进度计划
- (2) 项目目标成本计划
- (3) 项目投资计划
- (4) 项目销售收入计划
- (5) 项目销售回款计划
- (6) 项目经营利润计划
- (7) 项目现金流平衡计划

财税金融管理系统：

(1) 项目全成本管理

(2) 税务筹划

(3) 融资管理

2、项目管理能力(对开发项目全生命周期各阶段、各专业的业务管理、决策和成果负责)

突破个人专业背景局限，调动团队各专业资源，实现综合的专业判断力和决策力：

(1) 财务、营销、成本、设计、工程、人力资源、行政管理、物管、商管

……

(2) 土地拓展、定位策划、报批报建、招标采购、客户关系

构建甲方管理团队的资源整合能力，借力供应链协助业务决策并达成开发目标：

(1) 勘察院、设计院、施工企业、监理公司、销售代理、物业公司……

(2) 调研机构、策划公司、咨询公司、商管公司、各类外包公司……

3、组织管理能力(对项目开发团队的组织建设及人力资源管理负责)

学习、掌握、运用“管理学”，从业务能手——组织高手：

(1) 组织架构、管理资源配置、责权划分、制度流程设计……

(2) 定岗定编、人力资源、绩效考核……

四、项目总企业管理能力:开发商的四基管控系统

管控系统的四个基本点:

1、开风商企业的资源配置(管好人) 架构管理系统

2、开发商企业的系统运营(管好事) 计划管理系统

3、开发商企业的投入控制(管好投入) 成本管理系统

4、开发商企业的产出控制(管好产出) 绩效管理系统

1、 组织架构管理

问题：开发商架构管理中普遍存在资源配置不合理，职责不清，扯皮推诿，效率低下，管理成本高企等问题。

怎么解决这些问题？

创新点： 1、以专业优化组合配置资源配置

2、简约、精细化架构管理系统

要点：

专业优化组合

专业设置及组合

简约管理架构设计

职能工作细分

部门职能的工作清单

操作部门的接口

岗位责任系统

定岗定编

职务说明书

运作权限系统

部门职责权限

各种审批流程

## 2、计划管理

问题：开发商运营中普遍存在工作衔接不畅，人员忙于奔命，效率低下，成本高企等问题。

怎么解决问题？

创新点：1、完善项目开发计划体系

2、完善计划管理机制

要点：

四级计划体系的内容：

一级计划：企业战略规划

二级计划：项目开发经营计划/公司年度经营计划

三级计划：部门月度工作计划

四级计划：个人月度(周)工作计划

计划的编制：

计划主要节点的分层管理

主要节点之间标准工作周期

计划的分解与运行

计划的监控与考核

## 3、三全成本管理

问题：开发商普遍缺失成本管理系统，各种浪费，极大地吞噬了项目的利润。

怎么解决问题？

创新点：1、建立全程、全员、全成本管理系统

## 2、市场倒推式的造价定位方法

要点：

建设前期成本控制

目标成本与责任成本

成本控制指导书

建设过程成本控制

动态成本控制

建设后期的成本控制

结算、决算与成本考核

## 4、绩效管理

问题：团队管理中普遍存在能力与动力不足，团队执行力低下，项目不能取得预期利润等问题。

怎么解决问题？

创新点：1、过程与结果并重的双重绩效管理

2、量化简单的绩效考核指标

要点：

项目绩效考核

项目绩效考核中的二次分配

项目绩效考核指标

骨干人员的长期激励机制

月度目标管理考核流程：

计划考核指标的量化

绩效工资体系的建立

多元考核主体的考核办法

五、项目管理能力:项目开发全过程管控 9 大关键点

房地产项目开发的九大关键点构成项目的价值链，每个点都要为项目增值。

1. 项目决策

问题：传统拿地的风险在于,项目能否赚钱基本取决于房价上涨。

怎么解决问题？

创新点: 1、投资决策系统、

2、投资分析模型

要点：

项目论证管理流程

项目初步设计分析

项目成本估算方法

土地的投资价值

《可行性研究报告》的编制和评审

2. 项目策划

问题：策划报告普遍严重脱离市场和成本要求。没有可操作性。

怎么解决问题？

创新点: 四维项目策划系统

要点：

项目策划管理流程

项目策划任务书



项目策划外包管理

客户定位(客户细分与需求调研)

造价定位及项目成本测算

产品定位(项目主题及物业发展建议)

项目运营定位;

四维项目策划

市场需求分析

造价标准定位

设计技术建议(概念设计)

项目运作策略

《项目定位策划报告书》的编制和成果评审

《产品建议书》

《项目经营计划指导书》

### 3. 招商管理

问题：很多开发商虽重视招商，但不知道如何把招商和项目策划、设计、工程、运管等业务有效结合。

怎么解决问题？

创新点：贯穿始终的招商管理系统

要点：

开发前期招商管理

拿地决策阶段的意向调查

项目策划阶段的招商策略管理

方案设计阶段的招商管理

开发中期招商管理

施工图设计阶段的招商对接

施工过程中的招商配合服务

商家进场及装修对接

开发后期招商管理

交付验收阶段的招商配合

开业筹备组织

持续运营期招商管理

商管公司的导入

#### 4. 设计管理

问题：很多开发商只有设计委托，没有设计管理。

怎么解决问题？

创新点：“市场、技术、造价”三度设计管理系统

要点：

设计管理流程

各阶段设计任务书

(规划及建筑方案、扩初、施工图、精装修、园林景观、管网综合)

各阶段设计成果评审及优化

交工标准设计、示范区、精装修交工样板房设计及材设选型选样

设计跟踪服务

设计变更

## 5. 工程管理

问题：甲方不会作甲方，造成进度失控、质量失控、成本失控。

怎么解决问题？

创新点：1、甲方工程关键点管理系统 2、甲方工程管理的角色

要点：

甲方工程部的角色与作用

甲方工程人员的四大角色

工程管理流程

工程管理指导书及工程管理标准

甲方工程管理十二大关键点

客户敏感质量问题的防治

物业移交管理

保修期内的维修管理

## 6. 营销管理

问题：销售服务不到位，是买方市场销售的基本问题。

怎么解决问题？

创新点：1、服务营销系统，2、一站式销售服务

要点：

营销策划管理

案场内部管理

销售服务管理

销售价格管理

销售费用管理

客户事务管理

销售变更的管理

## 7. 客户管理

问题：开发商普遍轻视客户管理，既丢了财，也丢了人。

怎么解决问题？

创新点：1、三位一体的客户服务系统，2、客户资源管理与经营

要点：

客户满意度提升计划

产品服务

销售服务

物业服务

商管服务

## 8. 商业运营管理

问题：开发商如何组织持续的商业运营管理。

怎么解决问题？

创新点：1、商管等机构的外包管理，

2、客户资源管理与经营

要点：

项目前期管理外包

项目中期外包对接

项目开业筹备及试运营

项目持续运营管理

## 9. 报批报建及政府配套资源对接管理

问题：开发商如何组织对外的报批报建和配套资源对接。

怎么解决问题？

创新点：1、视作项目管理，2、建立规范化操作流程

要点：

项目前期五证办理

《建设用地规划许可证》

《国有土地使用证》

《建设工程规划许可证》

《建设工程施工许可证》

《预售许可证》

自来水、排水、电力、燃气、供热、

项目后期权证办理

竣工验收备案、准住证

不动产权证

## 六、甲方的外包管理能力：开发商的供应链管理

问题：不会管理外包供方，不能借力赚钱是开发商普遍存在的短板。

怎么解决问题？

创新点：供应链管理系统

要点：

### 1. 外包管理流程

2. 招投标管理

3. 外包业务任务书

4. 外包合同

5. 外包成果评审

七、项目总核心能力提升的关键：管好自己

房地产开发项目是房企的基本经营单元，在项目经营管理团队中，项目总只是一个人，因此个人的自我管理能力和领导力才是关键核心能力

1、自我管理能力和领导力