**后疫情时代房地产企业**

**基于效益最大化“356165”大运营体系搭建及一线标杆企业案例深度剖析**

三大目标；五项抓手；六个模块；十六个子项；五大定位

**课程背景：**

**随着房住不炒、不将房地产作为短期刺激经济的手段政策基调不变，各地限价、限购、限售等调控手段不断，房地产暴利时代已经过去，逐渐发展为从管理要效益阶段。管理水平高，效益才能好，管理水平低，公司很可能亏本甚至破产倒闭，各家企业越来越重视管理水平的提升，而运营管理水平将是一家公司综合管理水平的缩影。**

**而什么是最佳的运营管理水平，既不是规模最快速的扩张，也不是项目的利润最大化。而是能够在保证安全的前提下，用最少的资金撬动最大的杠杆，在最短的时间内赚取最大的收益，实现规模与效益之间的平衡，实现公司利润总额的最大化，持续创造价值。**

**本课程从大运营的定义和定位出发，以终为始，结合市场标杆企业的运营理念，从目标管理、策划管理、计划管理、投模跟踪、风险管理、合作方管理六个维度构建大运营管理体系，结合丰富的案例及实用工具，实操性强，值得大多数房企参考借鉴。**

**课程收益：**

**深入解读标杆房企目标管理方法，激励体系设置的逻辑及优缺点；**

**将会议、关键阶段成果有机结合，强化运营管控行为落点；**

**基于效益导向的原则，重点关注通过计划、现金流管理体系构建达到效率、效益与风险的平衡；**

**掌握经营分析方法，将项目收益跟踪体系落地执行；**

**掌握合作项目管理的思路及操作方法，对于合作项目管控中常见的问题提供合理应对策略；**

**课程对象：**

**房地产企业总裁、总经理、副总经理、总裁办运营负责人**

**运营管理部、投资管理部、前期策划部、项目运营总监、人力资源总监、总裁办主任等运营线或人力线相关负责人、开发部、工程部、客服部、营销策划部等相关负责人**

**讲师介绍：邱老师**

一级建造师、注册造价工程师

重庆大学建设管理与房地产学院硕士

曾任正荣地产区域公司运营负责人

曾任碧桂园区域公司项目总助、储备项目总、项目运营负责人

现任某知名房地产项目运营负责人。先后就职于碧桂园、正荣、金茂等标杆房企，有跨工程、成本、运营等多业务条线操盘经历，在碧桂园等知名房企实操过项目全程管控，融合了多家房地产企业运营管理体系，扬长避短，提炼出了适合现形势下房地产企业的“356165”大运营体系。是一位实战型的培训师。

**课程大纲**

**一、从房地产行业发展的趋势看运营的由来**

1、行业进入成熟期，利润逐渐变薄，对于管理要求精细化

2、随着行业集中度的不断提升，企业对规模的追求，需要快速扩张

3、行业周期变化快、城市间有差异，要及时、灵活应变，保持弹性

4、规模增大导致管理半径和层级增多，要拉通各管理层级

5、过程复杂、周期长，涉及专业多，要摒弃专业竖井、信息交圈、平衡多维度目标

6、运营孕育而生

**二、房地产运营管理的定义**

1、运营的定义

2、管理及运营管理的定义

3、房地产行业的资源：物资、资金

4、房地产企业的目标：持续创造价值：即在安全的前提下，利润总额、自由资金回报最大化

5、房地产经营指标：利润率、现金流回正、ROIC等

6、衡量房地产企业经营目标的两个关键指标：ROE、IRR

7、大运营的概念

7.1 协调层面：“横向到边，纵向到底，不留死角”

7.2 经营层面：从计划管控到战略经营

**意识：**经营、全局意识；**组织：**大运营小组；**协调：**横向拉通，纵向打通**；机制：**激励奖罚、预警、约谈机制等；

**三、房企运营的定位**

1、运营定位：经营与业务的关系

2、运营的五大定位

2.1 战略推进器

2.2 规模发动机

2.3 利润监控者

2.4 经营参谋

2.5 组织桥梁

3、运营的两项抓手

3.1 可知

**【案例分析】标杆房企项目运营图**

* 1. 可控

**四、大运营体系搭设**

1、“356165”大运营体系概述

**“3”**：三大目标；**“5”**：五项抓手；**“6”**：六个模块；**“16”**：十六个子项；**“5”**：五大定位；

2、目标管理

2.1 战略规划

战略的定义及组成；

战略规划实施步骤；

房地产企业战略规划方法（三年规划、一年经营目标、项目卡位检查）

2.2 绩效管理

**【案例分析】标杆房企JM绩效管理分析**

2.3 指标管理

2.4 激励机制

**【案例分析】标杆房企BGY成就共享、JM价值创造、LH激励分析**

**【案例分析】标杆房企BGY跟投分析**

3、策划管理

3.1 会议管理

**【案例分析】项目运营会议地图**

**【案例分析】会议卡片的使用分析**

3.2 阶段成果

**【案例分析】优秀工程策划、开盘复盘分享**

4、计划管理

4.1 现金流管理

**概念：流入和流出、现金流回正和经营性现金流回正、自由性现金和非自由性现金**

**现金流的贡献：晚支早收，少支多收**

**现金流管理落脚点：安全、使用效率及贡献（归集的重要性）**

**现金流管理平衡逻辑及弹性运营**

**现金流管理五项抓手：供货、销售、回款（含解活）、融资、支出；**

**此部分是整个体系的重中之重**

* 1. 开发计划管理

分级管理：里程碑/一级节点：管经营；二级节点：管全局；三级节点：管执行；专项计划节点：管协同

计划管理：制定、调整、考核、评价等

* 1. 高周转

高周转的意义

高周转的实现路径

**【案例分析】BGY、XH高周转分析**

5、投模跟踪

5.1 投前管理

投前介入及评审、投运一体化

5.2 投后评价

项目经营定位分类：现金流型、均衡型及利润型

项目运营标准

项目评级：蓝筹、潜力及破发

项目评级应用：投运融奖一体化实践

**【案例分析】JM投运融奖一体化分析**

收益跟踪体系：货值管理、大成本管理

**【案例分析】如何开好月度经营分析会**

6、风险管理

6.1 风险管理步骤

6.2 风险分类

6.3 风险预警机制

7、合作方管理

7.1 合作方管理思路

有据

有理

有序

7.2 合作项目管理操作方法

2.1早交底

2.2定目标

2.3派人员

2.4明激励

2.5管过程

2.6做考核

2.7善复盘

**【案例分析】**策略：求同存异，连横合纵

**【案例分析】**常见问题及解决方案探讨

**课程说明：**

**【组织机构】**北京房智赢管理咨询有限公司

**【时间地点】**2020年5月23 -24日 石家庄

**【培训费用】**

**会员卡企业：每人扣除一人次**

**单独交费A：4800/人 单独交费B：11000/三人**

**单独交费C：17000/五人 单独交费D：五人以上建议采用学习卡消费或团报，详询培训顾问**

以上均含讲师费、场地费、学习费、资料费、茶歇、税费，会务组提供酒店代订服务，费用自理。

**【联系方式】**24小时热线：400-009-1528 联系人：周立艳 18533264100