



明源地产研究院
MINGSOFT INSTITUTE OF REAL ESTATE

明源地产研究系列丛书

聚焦百强管理标杆 呈现优质运营模式

房地产项目运营 最佳实践

〔第二版〕

明源地产研究院◎编著



中信出版集团 · CHINACITICPRESS



房地产项目运营 最佳实践

[第二版]

明源地产研究院◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产项目运营最佳实践: 第二版 / 明源地产研究院编著. —北京: 中信出版社, 2017.1 (2017. 3 重印)

(明源地产研究系列丛书)

ISBN 978-7-5086-7154-3

I. ①房… II. ①明… III. ①房地产—项目管理—研究 IV. ①F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第304190号

房地产项目运营最佳实践: 第二版

著 者: 明源地产研究院

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 26.25

字 数: 343千字

版 次: 2017年1月第1版

印 次: 2017年3月第2次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-7154-3

定 价: 66.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

明源地产研究院

致力于推动中国房地产业管理创新

成立于 2009 年，以做“中国房地产管理创新的引擎”为愿景，立足于明源云（地产 ERP、明源云客、云采购、云社区）与全国数千家房地产企业持久深入的合作，聚焦房地产管理研究、咨询服务、专业培训及管理最佳实践研究四大领域，持续推动中国房地产管理创新。目前，研究院已聚集了一大批有着 10 多年实战经验、深谙房地产业务与管理的专家顾问，形成了覆盖房地产战略、运营、成本、采购、绩效、客户关系管理、移动互联网变革等业务领域的研究小组。

持续推出“中国房地产业管理研究成果”

创办《明源地产研究》季刊，面向房地产业中高层管理者，单期发行量近 5 万册；2011 年，出版《房地产项目运营最佳实践》第一版，销售 3 万多册；2013 年，首度与中信出版社合作出版《成本制胜：微利时代再造房企核心竞争力》，第一版至今已加印 10 次；2013 年，开通“明源地产研究院”微信号，目前粉丝量已突破 32 万，后续还将努力向更高目标突破。



关注明源地产研究院，每天进步“一点点”

主要作者



姚 武



徐 颖



吴浪雄



黄辉华



黄 乐



刘 策



苏常枝

策划出品 中信财经优品

策划编辑 王宏静 责任编辑 王宏静 朱兆瑞 营销编辑 余春敏

责任印制 刘新蓉 装帧设计 卓羲云天

出版发行 中信出版集团股份有限公司

手机访问: m.daburead.com, 即可进入“大布阅读”客户端, 获得更多电子书优惠服务。

服务热线: 400-600-8099 官方微博: weibo.com/citicpub 官方微信: 中信出版集团

网上订购: zxcbs.tmall.com 官方网站: www.press.citic

明源地产研究系列丛书

编审委员会名单

总 编：姚 武

主 编：徐 颖 吴浪雄

编 委：黄辉华 黄 乐 刘 策 苏常枝 陈晓晖

吴振亮 黄 萌 王小兵 钟洪涛



随着互联网的兴起，知识和信息的共享与快速传播已经影响到了社会的方方面面。在最近的一两年内，各种新技术不断冲击着我们的视线、生活与工作，在庞大而传统的房地产领域，这种冲击更为明显，很多新技术在房地产开发运营过程中得到了深入应用，我们的管理和业务都受到了影响。作为房地产企业（以下简称“房企”）管理的内核，运营管理最近几年得到了充分的发展，行业对运营管理给予了超乎寻常的关注，也让运营管理得到了长足的发展。如果说5年前运营管理在房地产行业里边只是启蒙阶段的话，最近几年房地产运营管理的发展可谓是日新月异，迅速跨越了发展期而在很短的时间内到达了成熟期，层出不穷的创新管理方法呈现在从业者面前。

首先，运营管理的重心发生了重大调整。前几年，运营管理的职责重心还在围绕进度、成本、质量和现金流进行管理。在大范围来看，不管是在职责还是在内部权力分配上，运营组织大多处于初创和弱势地位，很多企业的运营仅仅是一个岗位或某个部门下的一个小组，日常的工作更多是在统计与核实，在完成“表哥表姐”的工作。但是，对于大部分房企而言，运营组织最近两年已经真正成为权力核心，负责所有业务的统筹管理，基于企业的战略进行经营计划的排布与跟



踪落实，在业务语言上“产、销、存”已经取代了“进度、成本”，“经营计划”也覆盖了“开发计划”。

其次，运营管理的手段已经非常丰富。在传统的工作中，运营的职责是规划、监控和考核，未必能真正融入各业务环节的管理中，经常造成规划与执行的两张皮，还只能干着急，“恨不得撸起袖子自己干”是运营人员的普遍心声。最近两年，随着信息化意识和能力的提升，运营管理终于能够与业务融为一体，比如投资收益全程管理机制的建立就让运营能够得到弹性管理，房企也能够站在经营的视角发现问题，用动态的经营数据来说明管理和业务问题，而不是等业务部门的统计数据，然后用会议和催办来被动响应。同时这种动态的经营数据，也能够让业务部门看清楚自己的工作对项目绩效的影响情况，结合多样化的运营手段有效地形成对业务人员的正向指引。

再次，运营管理的关注点也开始切入“无人区”。在强调专业管理的时代，开发、设计、招采、成本和工程往往更强调专业性，也强调独立，这种做法使企业的开发能力得到了很好的释放，但是也使一些整体性工作难以统筹管理。运营管理的新实践很好地填补了这些业务或管理的空白区域。典型的情况是对于企业经营的基本单元项目、分期、科目、面积指标等的界定基本靠业务部门的默契来达成统一，在小规模开发时很容易取得一致。但是在业务规模化发展后，这些就成为让人难受的“无人区”，我们看到很多企业的运营组织已经直击要害，采用了有效的手段消灭这些“无人区”，使企业的运营顺畅起来。

最后，运营管理成为新技术和新方法应用的推动器。在互联网风潮来袭的时候，很多人对一些新鲜事物看不懂，看不明白，此时多做多错、不做不错成为很多业务领域的主流心态，但是很多企业的运营部门成为业务创新的驱动器：引导营销部门投入互联网“精准营销”的怀抱，引导工程部门应用“工程质量移动质检”的新技术，推动招采部门踏入“采招平台化”。运营管理在推动企业向平台化、城市运营商和社区服务转型方面也是排头兵。

我们相信，伴随持续的宏观调控和市场竞争的进一步加剧，随着互联网技术的不断发展，房企将迎来一个新的篇章。房地产的传统运营模式是：买地、建房、卖房，对于大部分房企而言，这种模式迟早会碰到“天花板”，运营职能有责任带领企业冲破“天花板”，引领企业进行业务创新，也有责任带领企业进行模式的转型。过渡到建造房屋、运营社区和服务生活（产业），做更大、更长远的生意，是摆在房地产运营人面前的一个重要话题。

明源地产研究院院长 徐颖

2016年11月于深圳



在为这本书命名时，我们曾在“项目运营管理”和“项目运营最佳实践”之间反复斟酌，但思虑再三，终究还是选择了略显拗口的“最佳实践”，我们认为书名朗朗上口的标准应该让位于价值凸现的标准。信息时代，我们往往不缺理论，而真正基于客观现实和实战真知的“最佳实践”往往非常稀缺。这本书，正是立足中国房企项目运营管理实战的经验教训，广泛吸收了房地产百强企业先行一步所沉淀的成败得失。规律的总结、经验的沉淀和榜样的力量正是我们选择“最佳实践”所要表达的价值。

伴随宏观调控的持续和市场竞争的不断加剧，依靠土地增值的粗放时代已经一去不复返了，而以勤练内功和运营增值为特征的项目模式渐渐为广大房企接受。某种意义上，中国房企做大做强必将走向不同业态的跨区域、多项目运营状态，而在这条成长的路上，能够在同一时间运作多个处于不同区域、不同开发周期的项目，是每个成长型房企必须磨炼的基本功，也更是一个房企管理成熟的标志。

诚然，本书阐述了中国诸多标杆房企先进的管理模式和实战策略，但我们更想强调的是，对于当前国内房地产项目运营管理模式和策略而言，没有最好，唯



有最合适，即使是万科、龙湖的项目运营模式也不一定就适合你的企业。运营管理首先强调认清企业现实，然后才是因地制宜、量体裁衣。在现实的项目运营管理中，并非粗放就一定坏，同样精细管理也不一定就合适，与企业现状、人力、物力、财力、文化等客观情况匹配的管理才是最佳的！

对于诸多还在项目运营管理起步阶段的房企而言，向标杆企业学习并结合自身实际、奉行“变通的拿来主义”往往是非常快捷有效的策略，而本书“最佳实践”的沉淀正是百强房企运营管理之精髓所在，属于先行者“摸着石头过河”的经验教训的系统总结。在具体的模仿与变通学习时，我们相信，学习标杆往往不是为了学习标杆做了什么，更大程度上是明白项目运营管理不做什么——很多时候做战略的减法更有实效。

另外，本书提炼和总结的项目运营管理最佳实践虽然已经有诸多房企在模仿学习和实践落地，也展现出它强大的生命力和实战性，但是我们依然清楚这套体系和做法只在过去和当前属于比较优秀的，肯定存在一定的局限和不足。伴随房地产行业的持续演变和企业竞争格局的演变，整个项目运营管理体系还处在动态调整和不断优化中，未来是否走向类似制造企业的运营管理，不得而知，但有一点我们却非常肯定，那就是我们愿意与广大房地产同人一起，共同研究房地产项目运营管理，并提升我国的房地产项目运营管理的整体水平。路漫漫其修远兮，我们一直在求索！

明源地产研究院院长 姚武

2011年7月于深圳



目录

第二版序 / III

第一版序 / VII

第一章

项目运营：规模发动机与利润监控者

第一节 / 为什么需要项目运营管理

一、内忧外患，项目运营管理提速势在必行 / 3

二、新锐房企暗度陈仓，运营管理硕果累累 / 4

三、运营管理：规模发动机与利润监控者 / 6

第二节 / 项目运营管理是什么

一、房地产项目运营管理的发展历程 / 8

二、房地产项目运营管理的基本定义 / 9



三、房地产项目运营管理的真正内涵 / 12

第三节 / 项目运营管理怎么做

一、理论篇：PMBOK 项目知识管理九大体系 / 26

二、体系篇：构建项目运营“双PDCA”管理体系 / 30

三、落地篇：构建“144”项目运营管理平台 / 35

第二章

房地产项目组织模式选择与管控

第一节 / 房企集团管控模式选择

一、解读房地产行业的集团管控模式 / 45

二、房企集团管控模式构建思路 / 52

第二节 / 房企项目组织模式匹配

一、常见的三种项目组织模式 / 60

二、房企项目组织模式选择与典型比较 / 71

第三章

项目投资收益跟踪管理

第一节 / 行业进入“白银时代”，企业管理底座已发生变化

- 一、利润率逐年下滑，告别暴利时代，回归社会平均水平 / 87
- 二、更加重视人的能动性，项目跟投与事业合伙人制开始盛行 / 88

第二节 / 房地产项目投资收益管理的乱象

- 一、“西瓜”变“芝麻” / 89
- 二、数出多门、自说自话 / 90
- 三、“表哥表姐”团团转 / 90

第三节 / 房地产项目投资收益管理提升建议

- 一、企业认知升级 / 92
- 二、着手体系构建 / 93
- 三、固化业务支撑 / 100
- 四、信息工具应用 / 118



第四章

房地产项目计划管理

第一节 / 计划管理决定项目运营的效率

- 一、计划协同：纵向合理分工，横向相互承诺 / 130
- 二、分级聚焦：抓大放小、层层聚焦且权责清晰 / 131
- 三、动态管理：会议动态回顾和成果控制工作质量 / 133

第二节 / 关键节点：保障企业经营目标的达成

- 一、聚焦经营要点的关键节点设定原则 / 136
- 二、关键节点的过程管理手段 / 138

第三节 / 主项计划：实现纵向与横向的业务协同

- 一、主项计划是计划基准，确保项目协同 / 142
- 二、主项计划应避免精细化，侧重目标管理 / 143
- 三、落实主项计划六要素，提升工作效率和效果 / 144
- 四、会议与报告是主项计划协同的重要手段 / 146

第四节 / 专项计划：聚焦落地，实现工作执行指导

- 一、专项计划“渐进明细”实现主项的细化 / 150

二、专项计划是工作任务的步骤级细化 / 151

三、专项计划的过程管理机制 / 152

第五节 / 部门计划：聚焦承诺，承接项目计划的桥梁

一、让项目计划成为部门计划首选 / 153

二、横向检查机制让部门工作真正落实项目计划 / 156

第六节 / 阶段性成果：评估工作质量的标尺

一、阶段性成果管理及其作用与目标 / 160

二、阶段性成果管理机制的建立 / 161

第七节 / 项目计划管理实践案例

一、【案例】X企计划管理 / 164

二、【案例】W企计划管理 / 168

三、【案例】R企业的计划执行协同 / 175

四、【案例】J集团的计划执行协同 / 179



第五章

房地产项目运营会议决策管理

第一节 / 借助会议提升运营决策效率和质量

一、合理、高效的会议决策对项目运营非常重要 / 186

二、项目运营决策管理现状急需改进 / 188

三、会议决策粗放的原因分析 / 189

第二节 / 如何构建高效的会议决策体系

一、开什么会：合理规划，从体系上解决会议低效 / 191

二、怎么开好会：量体裁衣，善用“报告”“会议卡片”等管理工具 / 195

第三节 / 运营会议实践案例

一、案例：从运营会议看B企的神速开发模式 / 212

二、起步型企业会议规划：从无到有，广覆盖，控风险 / 218

三、成长型企业会议规划：从有到优，抓关键，优效果 / 221

四、成熟型企业会议规划：从优到简，做简化，提效率 / 224