

集百强管理精髓 聚明源十年硕果

房地产项目运营 最佳实践

- ★【行业最佳】凝聚地产百强运营管理智慧，沉淀行业最佳实践与经验
- ★【明源硕果】明源十年研究提炼，“管理+IT”模式支撑项目运营落地
- ★【专业解读】强化利润管控，投资收益跟踪贯穿项目全生命周期管控
- ★【实战特色】弱化理论说教，强化实战落地；来于实践，再用于实践

明源地产研究院 ◎ 编著

中国建筑工业出版社

融各家之长可以补自己之短，观成功者的实践可以悟自己的不足，失败者的教训可以让自己少犯错误，竞争中能多一份胜算，也许会让你多一份机会！

总结地产先行者的管理经验，真正深入扎根项目运营管理的精髓，针对性提出行之有效、快速落地的解决之道，推荐给地产从业者！

——复星国际联席总裁 **范 伟**

这本书从整体架构和实战落地的双重维度，对整个项目运营体系和管理策略做了深度总结和精彩呈现，它对于重构房企管理逻辑，提升项目运营效率，支撑管理标准化等有实战意义。

——金地集团总裁 **黄俊灿**

通过建立“精细化”的项目运营管控体系，让平凡的人一次把事情做对，通过建立计划与绩效的联动机制，提高集团“关键节点”的达成率，这本《房地产项目运营最佳实践》值得地产管理者深读！

——卓越集团总裁 **李晓平**

责任编辑：封 毅

封面设计：熊 卓 京点设计

经销单位：各地新华书店、建筑书店

网络销售：本社网址 <http://www.cabp.com.cn>

网上书店 <http://www.china-building.com.cn>

博库书城 <http://www.bookuu.com>

图书销售分类：房地产开发管理 (E10)

ISBN 978-7-112-13381-9



9 787112 133819 >

(21149) 定价：48.00元

集百强管理精髓

聚明源十年硕果

房地产项目运营 最佳实践

-
- ★【行业最佳】凝聚地产百强运营管理智慧，沉淀行业最佳实践与经验
 - ★【明源硕果】明源十年研究提炼，“管理+IT”模式支撑项目运营落地
 - ★【专业解读】强化利润管控，投资收益跟踪贯穿项目全生命周期管控
 - ★【实战特色】弱化理论说教，强化实战落地；来于实践，再用于实践
-

明源地产研究院 ○ 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产项目运营最佳实践/明源地产研究院编著.
北京: 中国建筑工业出版社, 2011. 8
ISBN 978-7-112-13381-9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 141501 号

责任编辑: 封 毅
责任设计: 陈 旭
责任校对: 王誉欣 赵 颖

房地产项目运营最佳实践

明源地产研究院 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)
各地新华书店、建筑书店经销
北京京点设计公司制版
北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×960 毫米 1/16 印张: 17½ 字数: 300 千字
2011 年 10 月第一版 2011 年 12 月第二次印刷
定价: 48.00 元
ISBN 978-7-112-13381-9
(21149)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换
(邮政编码 100037)

未来房地产项目运营管理应该成为房企做大做强过程中的规模发动机和利润监控者，目前整个国内房地产项目运营管理正在从粗放型向规范型过渡，但不同企业在不同发展阶段和一二三线城市差异性布局也带来项目运营管理策略和方法的差异性。本书立足当前国内房地产跨区域、多项目发展背景，根据国内 200 多家标杆房企的管理实践和经验教训，最终沉淀出一套相对成熟且实战的项目运营管理理念和模式，强调对于房企项目运营管理模式而言，没有最好最完美，唯有合适才是选择关键。全书共分 8 章，包括：项目运营概述，房地产项目组织选择与管控，房地产项目投资收益跟踪管理，房地产项目计划管理，房地产项目运营会议决策管理，房地产成本管理，房地产项目营销管控，房地产项目运营绩效管理。

本书读者群主要为房地产中高层管理者，尤其推荐给房地产企业的董事长、总经理、项目运营负责人以及房企集团业务职能线的负责人和管理者。



本书编委会

总 编: 姚 武

主 编: 潘永堂

编 委: 陈晓晖 吴浪雄 黄 伟 王小兵

郝 强 钟洪涛 钟钦焕 吴迪莱

吴振亮 甘汉东 黄 萌 刘 毅

序

房地产项目运营最佳实践

这本书在命名时，我们曾在“项目运营管理”和“项目运营最佳实践”反复斟酌，但思绪再三，终究还是选择了略显拗口的“最佳实践”，我们将书名朗朗上口的标准彻底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基础上的“最佳实践”，往往成为一种稀缺，而这本书，正是立足中国房企项目运营管理实战的经验教训，广泛吸收地产百强先行一步所沉淀的经验教训与成败得失，规律的总结，经验的沉淀，实战的落地，榜样的力量——这些正是我们选择最佳实践所要表达的价值。

伴随持续的宏观调控和市场竞争的持续加剧，依靠土地增值的粗放时代已经一去不复返了，转而以勤练内功，依靠运营增值的模式渐渐为广大房企所接受。某种意义上，中国房地产企业做大做强必将走向不同业态以及不同区域的跨区域、多项目运营状态，而在这条成长的路上，能够在同一时间同时运作多个处于不同区域、不同开发周期的项目，成为每个成长规模房企必须磨练的基本功，也更是一个房地产开发企业管理成熟的标志。

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的策略思想，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，以至于万科、龙湖卓越的项目运营模式并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，

而同样精细管理也不一定就合适，与企业现状、人力、物力、财力、文化等客观匹配的管理才是答案！

对于诸多还在项目运营管理起步阶段的房企而言，学习标杆，结合自身变通的拿来主义往往是非常快捷实效的策略，而本书“最佳实践”的沉淀正是百强运营管理精髓所在，属于先行者摸着石头过河经验教训的系统总结，而在具体的模仿与变通学习时，我们相信，学习标杆的过程往往不是学习标杆做了什么，而更多是告诉你项目运营管理不做什么？很多时候做战略的减法、理性的务实更为实效。

另外，本书提炼和总结的项目运营管理最佳实践虽然已经在诸多房企中模仿学习和实践落地，也展现出它强大的生命力和实战性，但是我们依然清醒这套体系和做法只是过去和当前房企项目运营做得比较优秀的，它也存在一定程度的局限和不足；另外，伴随房地产行业持续演变和企业竞争格局的改变，整个项目运营管理体系还在动态的调整和不断优化中，未来是否走向类似制造企业的运营管理，我们不得而知，但有一点我们却肯定无疑，那就是我们愿意与广大地产同仁一起，共同研究和协助提升中国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

房地产项目运营最佳实践

CONTENTS

第1章

项目运营：规模发动机、利润监控者

第一节 为什么需要项目运营管理.....	2
一、内忧外患，项目运营管理“提速”势在必行.....	2
二、新锐房企“先人一步”，运营管理“硕果累累”.....	3
三、项目运营：规模发动机，利润监控者.....	5
第二节 项目运营管理是什么.....	6
一、房地产项目运营管理的昨天与今天.....	6
二、房地产项目运营管理“是”什么.....	8
三、房地产项目运营管理“管”什么.....	11
第三节 项目运营管理怎么做.....	25
一、理论篇：PMBOK 项目知识管理九大体系	25
二、体系篇：构建项目运营“双 PDCA”管理体系	29
三、落地篇：构建“144”项目运营管理平台.....	33
四、价值篇：实现项目运营可知、可控、可预测.....	38

第2章

房地产项目组织选择与管控

第一节 房企集团管控模式选择	44
一、解读房地产行业的集团管控模式.....	44

二、房企集团管控模式构建思路.....	49
第二节 房企项目组织模式匹配	57
一、常见的三种项目组织模式.....	58
二、房企项目组织选择与典型比较.....	68

第3章

房地产项目投资收益跟踪管理

第一节 项目收益管理的现状与问题	82
一、投资收益管理的行业现状.....	82
二、如何看待投资收益跟踪管理的问题.....	87
三、投资收益跟踪管理粗放的原因分析.....	88
第二节 项目投资收益跟踪管理落地策略.....	89
一、投资收益跟踪管理体系介绍.....	90
二、投资收益跟踪管理的核心模型.....	91
第三节 项目投资收益跟踪的高效协同	99
一、项目收益的 PDCA 闭环管理.....	99
二、项目收益月度跟踪回顾管理方法.....	101

第4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	108
一、协同：计划管理第一要素，实现“纵向合理分工， 横向相互承诺”.....	108
二、分级：抓大放小、层层聚焦、权责清晰.....	109
三、会议与成果：支撑计划管理高效落地.....	111
第二节 关键节点：运营视角保障企业经营目标的达成	112

一、聚焦经营要点的关键节点设定原则.....	113
二、关键节点的过程管理手段.....	115
第三节 主项计划：管控视角实现纵向、横向的业务协同	119
一、主项计划解决项目管理需要是计划基准.....	119
二、主项计划应避免精细化，侧重目标管理.....	120
三、落实主项任务六要素，提升工作效率和效果.....	122
四、会议与报告是主项计划协同的重要手段.....	123
第四节 专项计划：聚焦落地，实现工作执行指导.....	127
一、专项计划“渐进明细”实现主项的细化.....	127
二、专项计划定义为步骤级任务精细化.....	128
三、专项计划的过程管理机制.....	129
第五节 部门计划：聚焦承诺，承接项目计划的桥梁.....	130
一、让项目计划成为部门计划“首选”.....	130
二、横向检查机制让部门工作真正落实项目计划.....	133
第六节 阶段性成果：衡量工作质量的标尺	137
一、阶段性成果管理，工作质量衡量的标尺.....	137
二、阶段性成果管理机制的建立方法.....	138

第5章

房地产项目运营会议决策管理

第一节 运营过程需要借助会议提升决策效率和质量.....	144
一、合理、高效会议决策对项目运营非常重要.....	144
二、项目运营决策管理现状急需改进.....	145
三、会议决策粗放的原因分析.....	147
第二节 如何构建高效的会议决策体系	148
一、合理规划会议从体系上解决会议低效.....	148
二、通过“会议卡片”等实现决策管理工具化.....	157

第6章

房地产成本管理

第一节 “成本策划论”引领成本管理风向标	166
一、国内房地产成本管理的发展演变	166
二、地产企业成本管理常见症状分析	167
三、成本策划引领成本管理的风向标	169
第二节 成本三问，探寻成本管理命门	171
第三节 合约规划，构建动态成本监控蜘蛛网	176
一、成本的全生命周期管理	176
二、基于控制的成本管理体系	177
三、成本管理分级管控	193
第四节 成本管理实践案例	196
一、F企公司简介	196
二、成本管理背景	197
三、成本控制体系	197
四、成本管理策略	198

第7章

房地产项目营销管控

第一节 房地产营销内部管理四大难题	206
一、目标管理：销售目标是“拍”出来的，销售计划做不准	206
二、内控管理：团队管理粗放，可复制性差，客户资源应用浅	206
三、定价管理：销售价格定不准，去化率缺乏管控，外部应变能力差	208

四、费用管理：营销投放高射炮打蚊子，缺乏规范和价值分析.....	208
第二节 如何快速高效构建房企营销管控体系.....	209
一、围绕营销指标进行过程化管控.....	209
二、销售业务管理的“三个标准化”.....	225
第三节 百亿级城市公司营销管理“三大法宝”.....	232
一、给予项目充分授权.....	233
二、强化经验分享和流程固化.....	233
三、充分应用专业外包资源.....	234

第 8 章

房地产项目运营绩效管理

第一节 项目运营绩效管理的现状与问题.....	238
一、财务类和非财务指标的失衡.....	238
二、绩效指标和项目计划的重叠.....	239
三、绩效评估沟通反馈机制滞后.....	239
第二节 构建高效项目运营绩效管理的三个关键.....	239
一、项目绩效指标要契合管理目标.....	239
二、岗位绩效指标要适宜具体岗位.....	244
三、构建绩效管理要基于项目计划.....	248
第三节 六步快速构建高效项目运营绩效管理.....	253
第四节 项目运营绩效案例解读.....	260
一、百亿 A 房企如何构建部门考核型项目绩效体系.....	260
二、跨区域发展中 B 房企如何构建岗位考核型项目绩效体系.....	263

第一章

CHAPTER 01

项目运营：规模发动机、利润监控者

为什么做了10年项目与做了2~3年项目的管理水平差别不大？

为什么万科300个人做10个楼盘，而东京建屋却是60个人做20个楼盘？

为什么单纯做一个项目游刃有余，而一旦同时运作三五个项目就手忙脚乱？

为什么一个项目运营的错误，却在集团不同区域、不同项目交替出现，一犯再犯？

.....

一场基于房地产企业“项目运营管理”提速的迫切需要，在每个房企运营老总心里呼喊。

随着房地产企业集团化、规模化优势的凸显，跨区域多项目发展成为众多房地产企业战略的不二选择，这种基于战略突围、规模膨胀和加速布局的扩张动力，也带来了地产行业洗牌的广度和竞争的深度，整个行业迅速步入战略重组、结构调整、竞争白炽的变局阶段，越来越多的房地产企业开始由早期的关注外部转向依靠自身内部管理来应对外部多变的环境，投机主义慢慢被扼杀，一场基于内部管理变革，强化内功的管理比拼同样“山雨欲来风满楼”。

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

1. 经营转型：从“土地增值”到“运营增值”转型

珠江新城L2地块“晒太阳”12年升值11倍！金沙洲地块闲置近3年升值21倍！

这是2010年网络爆出的两条新闻，11倍，21倍，这些数字让我们惊诧，但这种依靠土地增值的投机发展模式已经渐渐成为房地产发展初期的产物，面对越来越规范的房地产市场，依靠土地增值的模式已经一去不复返。

从2008年7月1日起，深圳加大了对闲置土地的处理力度，如超过约定期限不开工的，每年按土地出让金的20%收取闲置费；闲置两年以上的，政府将依法收回土地。截至2008年9月26日，深圳市已依法收回闲置土地87万平方米，另有多宗闲置土地正在进入依法收回程序。此外，深圳已征收土地闲置费11276万元，其中一宗地块涉及的土地闲置费高达5640万元。而广州国土房管局也针对国土资源部清理的1457宗闲置土地黑名单，将旗下54宗闲置土地的33宗用地作出限期开发处置，并相继收取土地闲置费3325万元，目前基于土地闲置的严打依旧在继续。

2. 外围挤压：政策调控，竞争加剧，强化管理内功是对策

中国楼市就是典型的“政策市”，无论过去调控的既成事实，还是将来一段时间的政策演变，中国楼市“热也政策、冷也政策”的格局依旧显著，我们清晰看见无论是这些年的土地交易政策还是营业增值税等各项税收政策；无论是按揭比率还是建筑户型比例；无论是基于行政力的限购政策还是金融的限贷政策，国家宏观调控可谓“面面俱到并且来势汹汹”，这种持续多轮的宏观调控也直接造成了2008年、2010年等多轮的楼市寒冬，总有一大批房地产企业相继破产，

顺驰便是庞大破产队伍中一个代表。

3. 管理瓶颈：运营乏力，强化项目运营管理势在必行

随着房企跨区域、多项目发展，企业管理的半径、管理的幅度、管理的复杂度都迅速增加，尤其是对项目管理只注重项目业务操作，而不关注项目管理经验和业务知识的有效沉淀，导致很多项目总经理无奈说道：“做了十多年的房地产项目，我们现在的問題不是不知道如何把一个项目做好，而是没有足够的经验同时开发管理多个项目。”

这似乎是一种必然，因为当多项目同时推进的时候，项目负责人会发现原来简单易行的工作难以完成了，决策需要的信息开始复杂和多维，单人决策的风险越来越大，各项目开始争夺有限的资源（资金、技术、人力等），而项目参与各方很难步调一致地推进项目，部门间扯皮和矛盾越来越多。

这种内部管理矛盾和问题也自然带来项目计划完成率延期，项目指标接二连三地下滑，目标成本变动率、月度资金计划偏差率都在大幅度增加，而总部与一线也定位不清，很多工作总部抢着干，很多工作又相互等着对方干，最终带来项目运营目标整体不佳。

综合而言，项目运营管理水平将直接决定整个项目的最终收益率，项目运营管理能力将成为房地产企业最重要的核心竞争力之一。

二、新锐房企“先人一步”，运营管理“硕果累累”

1. 项目运营管理组织相继构建

强化和提速项目运营管理能力，在许多标杆房企早已启动，而在这个过程中，组织流程制度的构建往往是根本保障。对此，华远地产在2004年就针对运营管理成立计划信息部，2006年更名为运营管理部，其部门职责核心针对华远内部组织管理、项目计划管理、资本运作管理、商业经营管理以及流程建设和信息化管理。首创也在2005年成立运营管理中心，上海世茂地产在2006年成立运营管理部，华润置地也在2007年成立运营管理部，龙湖也相应成立了极具特色

的 PMO 项目管理办公室。

项目运营组织在企业中究竟如何定位？项目运营组织本身不应该是一个权力机构，不能像董事会一样拍板决策，也不会去审批预算或者批准合同；同时也不完全像一个职能部门，负责某一方面（例如成本管理）的专职业务，它的成立在于为项目整体运营提速提效。

2. 项目运营管理水平加速度提升和蜕变

标杆企业不仅构建了项目运营相应的组织、流程和制度，同时也在快速稳健地推动项目运营管理的落地，从早期单项目管理，到多项目粗放式管理，再到区域化、专业化运营管理，最后到通过运营筹划支撑企业发展战略，运营管理的水平和能力在快速蜕变，其运营管控对象也由早期的“计划督办”到“多项目协调”，再到“以项目运营分析实现项目规划目标”，最后到“在战略框架下支撑投融资管理”的转变。项目运营管理在房地产企业整体经营和业务发展中所扮演的角色越来越重要，而其带动的整体效率和效益的倍增价值更是不可小觑。

3. 成就竞争优势，标杆越来越重视项目运营

越来越多的房企开始强调自身项目运营管理的重要性，其中龙湖地产在《2009 年龙湖债募集说明书》中强调“健全的项目运营管理体系”是龙湖的三大核心竞争力之一。龙湖整个健全的运营管理体系包括进度计划管理模块、阶段性成果管理模块、成本管理模块、运营决策会议管理、采购及分供方管理模块、知识管理、资金预算管理等。在项目运营过程中，项目团队可以借助公司设立的标化工具、流程、模板进行快速的运营决策和操作，以实现项目规模化发展（图 1-1-1）。

国内最大的房地产 W 企也对项目运营尤为重视，W 企一直坚持项目快周转的运营策略，具体通过改变关键流程即通过工作前置，实现项目运营的效率和时间周期，并在管理上通过集中决策快速支撑项目运营，通过产品标准化、部件模块标准化等缩短技术研发和技术决策的周期，最终缩短项目开发周期。最终 W 企也因为高效运营管理，实现项目平均占用资金降低 25%，资金成本降低 60 元/平方米，集团净资产每年也多周转 0.2 次，集团平均开发规模可提高 20%。