



中粮
COFCO

自然之源 重塑你我

大运营标准体系发布

中粮置地大运营工作组
2018年7月



一. 大运营背景分析及整体思路

二. 大运营标准与管理体系（4231）

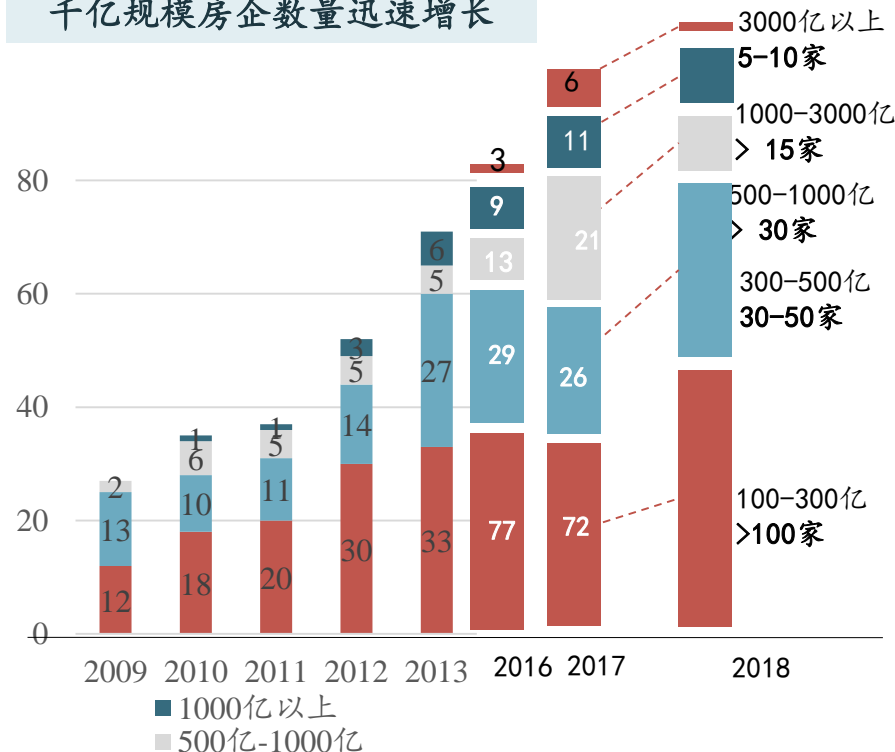
三. 大运营组织保障

四. 大运营上线计划

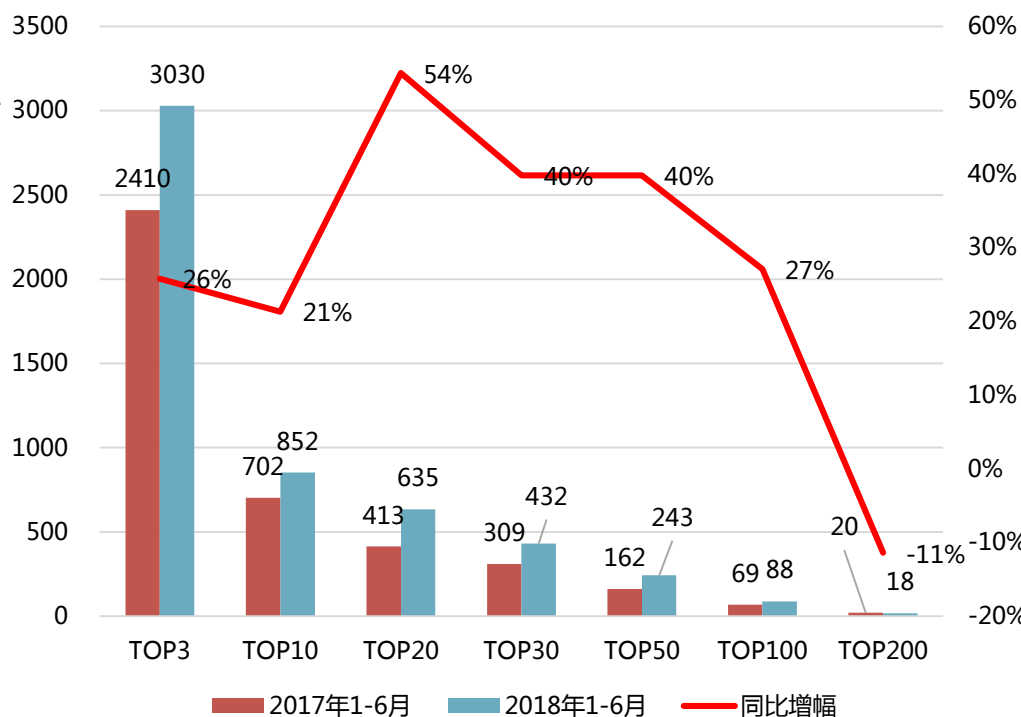
[行业趋势]盛世危言，大者恒强：2018年上半年TOP30行业集中度已近50%，预计年内千亿规模房企将达到25家以上

- 2018年上半年，TOP30和TOP100房企流量金额集中度近50%和70%，分别较2017年上半年提升7.6%和12.5%。TOP30房企销售金额门槛已经提高至432亿元，较2017年上半年提高40%。

千亿规模房企数量迅速增长



2017及2018年上半年TOP200房企销售金额入榜门槛（亿元）



注：因统计口径变化，2013年以前100-300亿一档为100-200亿

2001-2008 年

2009-2014 年

2015—

管理规范阶段

计划运营阶段

大运营阶段

关键词

规范化 专业化

规模化 高周转

经营协同 精细化

行业特点

行业起步，管理粗放，
专业能力不强

追求快速发展和规模发展

经营风险加大，需关注
成本及盈利，监控经营
状态并决策

行业热点

向万科学管理

向龙湖学计划运营
向碧桂园学高周转

经营（TVPC）两管两控

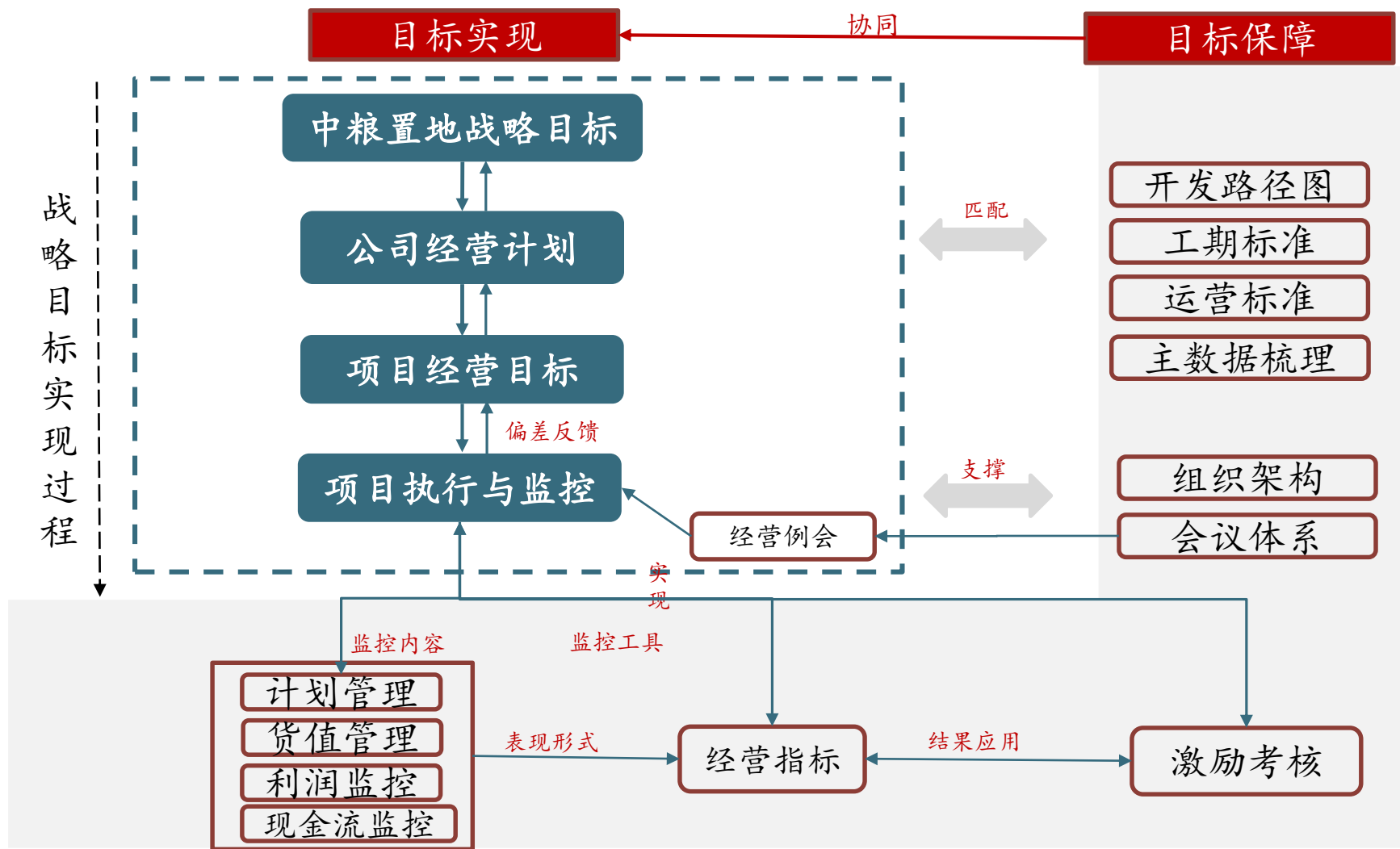
管理特点

通过组织和流程实现管理规
范，通过绩效考核促进专业
能力提升

通过计划实现业务协同，
通过运营实现高周转及规
模发展

通过不同开发策略及精细
化管理实现稳健经营

[大运营整体思路和框架]：目标实现的关键因素（经营计划、计划执行、监控考核）与保障体系协同



一. 大运营背景分析及整体思路

二. 大运营标准与管理体系（4231）

三. 大运营组织保障

四. 大运营上线计划

4



4种经营定位

1. 现金流型
2. 均衡偏现金流型
3. 均衡偏利润型
4. 利润型

2



2个标准

1. 运营标准
“6915”
2. 销售标准
“4698”

3



3个模型

1. 投资测算模型
2. 经营监控模型
3. 货值管理模型

1



1会1看板

1. 运营分析会
2. 经营看板

4类经营定位：中粮置地确定4类项目经营定位分类

项目经营定位分为四类



说明：

本方案仅针对中粮置地住宅类项目：即项目中商业用地面积占比 $\leq 50\%$ （商业包含商铺、购物中心、写字楼、酒店等）且不包含大悦城。

基于经营定位的运营指标标准

经营模式	现金流回正周期	销净率	IRR
利润型	24个月<T≤36个月	$R \geq 14\%$	$I \geq 12\%$
均衡偏利润型	18个月<T≤24个月	$R \geq 10\%$	$I \geq 15\%$
均衡偏现金流型	15个月<T≤18个月	$R \geq 8\%$	$I \geq 20\%$
现金流型	$T \leq 15$ 个月	$R \geq 6\%$	$I \geq 25\%$

说明：

本方案仅针对中粮置地新获取住宅类项目运营指标：具体可研投资决策指标以置地投资委员会决策及投资管理办法为准。

某项目在销净率为6%、15个月经营型现金流回正的ROIC为A，测算其他经营模式下的ROIC值

运营指标决策标准				
经营模式	现金流回正周期	销净率	IRR	ROIC
利润型	24个月<T≤36个月	R≥14%	I≥12%	0.75A
均衡偏利润型	18个月<T<24个月	R≥10%	I≥15%	0.875A
均衡偏现金流型	15个月<T<18个月	R≥8%	I≥20%	A
现金流型	T≤15个月	R≥6%	I≥25%	A

项目ROIC用来衡量全投资口径下的年化收益率，上述投资决策标准下，
ROIC排序为：现金流型=均衡偏现金流型>均衡偏利润型>利润型

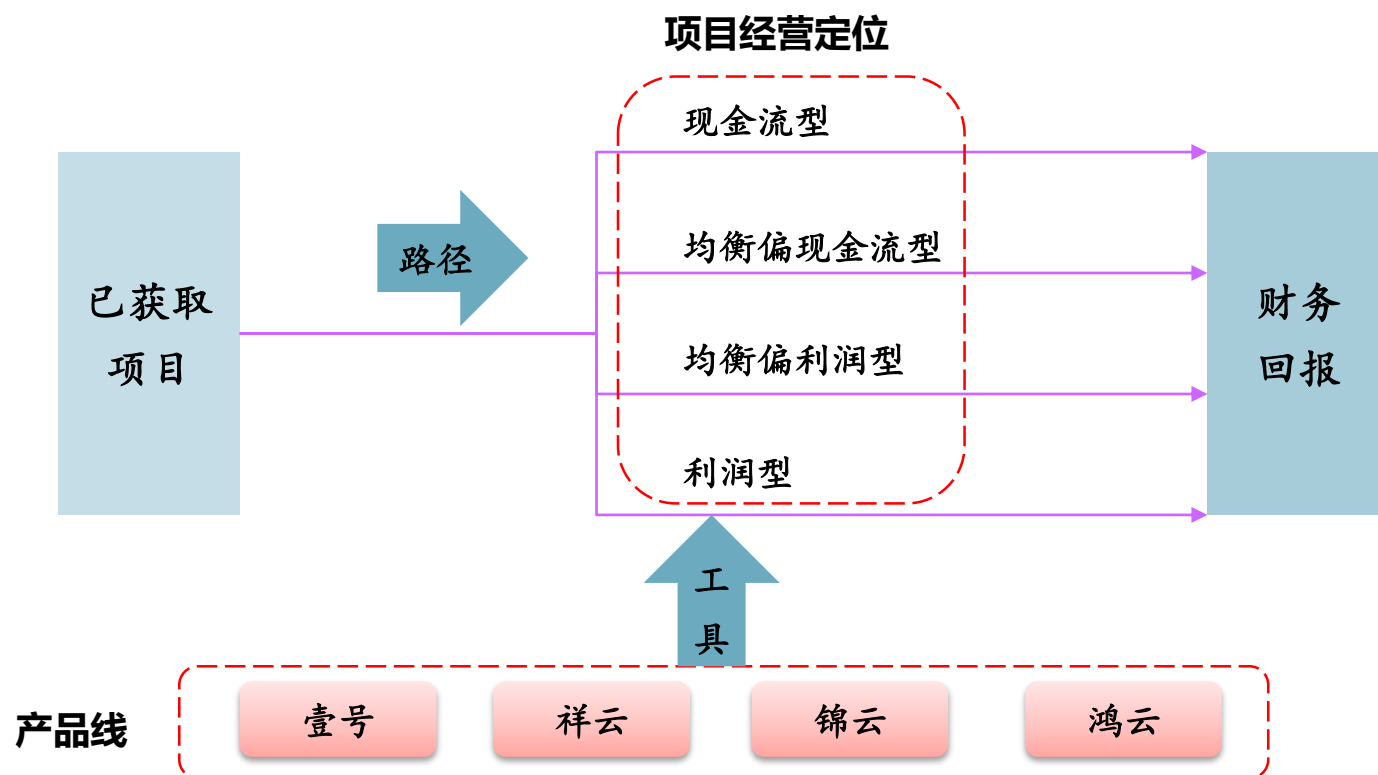
$$ROIC = \frac{\text{净利润} + \text{财务费用}}{\text{全投资投入均值} \times \text{经营性现金流年回正周期}}$$

□ 项目经营定位作用：

- 确定项目的经营思路、运营要求

□ 产品线作用：

- 1.产品层面，快速定位、快速确定产品
- 2.品牌推广层面，提高公司和项目的品牌认知度



4



4种经营定位

1. 现金流型
2. 均衡偏现金流型
3. 均衡偏利润型
4. 利润型

2



2个标准

1. 运营标准
“6915”
2. 销售标准
“4698”

3



3个模型

1. 投资测算模型
2. 经营监控模型
3. 货值管理模型

1



1会1看板

1. 运营分析会
2. 经营看板

2个标准：运营标准V1.0-现金流型

- 6个月开工
- 9个月开盘
- 15个月现金流回正

6915

- 首开货量不低于40%
- 首开半年累计推货量不低于60%
- 推货3个月内去化90%以上
- 三个月回款率80%以上

4698



中粮置地大运营标准V1.0

经营指标分解到各关键业务指标，保障经营目标的达成



经营指标分解

序号	一级指标	二级指标	三级指标	是否考核/监控	现金型	均衡偏现金型	均衡偏利润型	利润型
1	现金流指标	现金回流正周期		考核	≤15个月	15个月<T≤18个月	18个月<T≤24个月	24个月<T≤36个月
2		投资	地货比	监控	≤20%	≤30%	≤45%	>45%
3			资金峰值比例	监控	≤30%	≤40%	≤55%	>55%
4			全投资IRR	考核	≥25%	≥20%	≥15%	≥12%
5		计划	拿地-方案批复	考核	3个月	3个月	4个月	5个月
6			拿地-开工 (四证)	考核	6个月	6个月	7个月	8个月
7			拿地-开盘	考核	10个月	10个月	11个月	12个月
8			开工-毛坯竣工	考核	21个月	21个月	21个月	21个月
9		销售	开工-精装竣工	考核	24个月	24个月	25个月	26个月
10			首开推货比	考核	≥40%	≥35%	≥30%	≥25%
			半年续推货量比	考核	≥60%	≥50%	-	-
11			首开30天去化率	监控	≥75%	≥65%	≥55%	≥55%
			首开90天去化率	考核	≥90%	≥80%	≥70%	≥70%
13			交房去化率	考核	≥95%	≥90%	≥90%	≥80%
			清盘时间	考核	≤3个月	≤6个月	≤6个月	≤12个月
14			动态回款率	考核	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%
15	利润指标	销净率		考核	≥6%	≥8%	R≥10%	R≥14%
16		销售	目标责任书均价偏差率	监控	≥0	≥0	≥0	≥0
17		设计	商业自持比	监控	0%	≤15%	≤30%	≤50%
18			可售比	监控	≥75%	≥75%	≥70%	≥65%
19		成本费用	动态成本偏差率	考核	≤0%	≤0%	≤0%	≤0%
20			管理费用率	考核	≤1.5%	≤1.5%	≤1.5%	≤1.5%
21			营销费用率	考核	≤2.0%	≤2.2%	≤2.3%	≤2.5%
22			财务费用率	监控	≤3%	≤4%	≤4%	≤5%
23		税金	土地增值税率	监控	≤3%	≤4%	≤5%	≤10%
24			增值税率	监控	≤5%	≤5%	≤6%	≤7%
25			进项税综合扣除率	监控	≥8%	≥8%	≥8%	≥8%

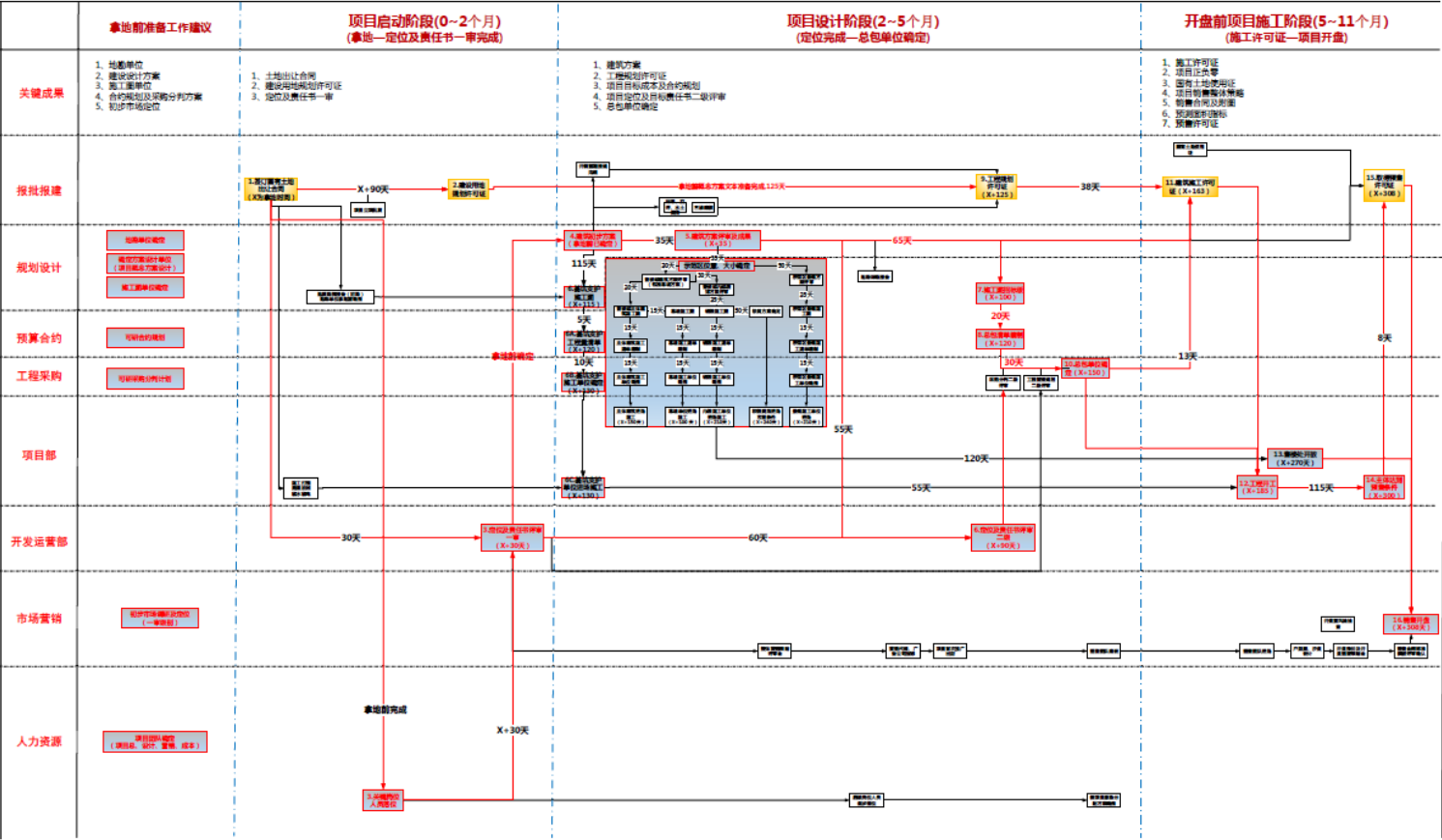
明确各城市公司的开发路径图和工期标准（17个城市）

（苏州项目开发路径图）

关键节点：总包确定（154天）四证齐全（163天）预售条件（308天）开盘（308天）



20180523置地运营标



通过行动学习提升和统一公司的开发工期标准



行动学习批次	城市公司名称	工期			
		拿地到方案设计	拿地到方案批复	拿地到开工	拿地到开盘
第一批	成都	70	120（工规证）	175	330
	武汉	40	90	175	320
	沈阳	80	130	180	285
	南京	35	90	180	300
	苏州	35	125（工规证）	163	308
第二批	深圳（旧改）	拿地前	60	135	312
	广佛	45	140	240	375
	厦门	52	105（工规证）	220	365
	东莞	45	105	220	377
	西安	45	90	195	305
	太仓	55	75	185	412
	嘉兴	55	75	210	270
	海南	45	85	188	388
第三批	杭州	50	140	210	330
	天津	180（修详规）	200	279	425
	青岛	50	90	240	352
	北京	110	140	255	288

6个月开工，9个月开盘开发路径：项目操盘关键举措

早起跑

- ① 拿地前完成初步定位，提前选择确定设计单位，可以缩短拿地后设计周期1-2个月
- ② 示范区设计单独立项，在规划平面确定后（示范区选址及动线确定）独立开展，可加速示范区开放周期1个月
- ③ 建筑工程桩基础提前开工（一般建设工程通过扩初设计审查后，桩基设计单列计划），可加速项目达到预售周期1-1.5个月
- ④ 示范区开放抢在开盘前2个月（开盘前5个月完成设计、施工周期控制4-5个月内），有效保证蓄客期，可加速项目去化速度

串改并

- ⑤ 设计节点并行推进（如方案阶段即确定扩初施工图单位、以单体建筑设计为主线，景观、精装并行-景观方案与平面方案同步完成/精装方案与扩初方案同步完成…）
- ⑥ 方案设计成果报方案批复同步 开展施工图设计
- ⑦ 方案到施工图阶段，同步 准备总包招标清单，完成工程量清单招标

控周期

- ⑧ 优化开盘前工期（如桩基施工过程，基坑支护穿插进行；优化地下室设计，抢首开楼座，标准层施工控制在5天左右）
- ⑨ 严控 总体设计与施工图设计时间；桩基施工及示范区施工的工期，避免对主路径产生影响。
- ⑩ 控制 方案批复（工规证）等的报批报建时间：尽量不突破政府的底线；熟悉规范及政府要求；分阶段分版本方案与政府进行沟通

6个月开工，9个月开盘开发路径：总部评审会议体系优化

□ 合理分类，形成2+N会议体系：

- 综合决策会：由总部和城市公司各专业共同参与，围绕项目经营定位和回报指标，进行产品和目标管理责任书决策。
- 专业评审会：总部和城市公司个别专业部门参与，聚焦某个具体专业事项的解决方案

□ 优化产品决策：

- 定位和概念方案合并为产品决策会，及时完成对产品组合方案和主要配置标准的论证。

□ 优化专业评审：

- 室内装修方案、景观方案等专业设计根据项目实际情况，可不评审
- 目标成本评审可与责任书合并评审
- 增加营销方案评审会。

□ 精简参会部门、避免重复评审：

- 产品决策会减少参会部门
- 专业评审会仅邀请必要的专业部门参加

6个月开工，9个月开盘开发路径：总部评审会议体系优化

决策会一：产品决策会

- **会议输出成果**：产品定位、概念设计方案成果、产品主要配置标准
- **召开时间**：项目首期，**拿地后30天-60天**
后续分期，根据项目开发计划
- **会议内容**：城市公司根据客户定位结果，提供多个概念方案和相应的主要产品配置标准，会议根据项目经营定位和财务回报指标，确定最终的产品定位、概念设计方案、产品主要配置标准。
- **参会人员**和**部门**：大运营委员会（置地总经理、置地分管领导、营销管理中心、规划设计部、预算合约部、财务部、运营管理部、城市公司）
- **会议组织**：运营管理部

决策会二：目标管理责任书决策会

- **会议输出成果**：目标管理责任书
- **召开时间**：项目首期，**拿地后90天-120天**；
后续分期及责任书调整，根据实际情况
- **会议内容**：城市公司汇报目标管理责任书（方案设计成果、目标成本、开发计划、销售计划、资金计划、财务指标、物业管理、主要风险及应对方案等）。
- **参会部门**：大运营委员会（置地总经理、置地分管领导、战略部、财务部、人力资源部、法律部、营销管理中心、规划设计部、工程管理部、预算合约部、运营管理部、物业管理部、安全环保部、审计部）
- **会议组织**：运营管理部

主要优化点



聚焦产品定位和概念方案、减少汇报事项和参会部门



总部和城市公司共同进行多方案比选，利于达成共识



主要产品配置讨论前置，避免返工



聚焦方案设计成果和目标管理责任书。避免客户定位和产品定位重复汇报

6个月开工，9个月开盘开发路径：总部评审会议体系优化

序号	会议名称	闸口部门	主要优化方向
1	示范区设计评审会	规划设计部	减少参会部门 采用标准临时售楼处的，可不组织评审
2	专业设计方案评审会 (室内装修、景观、 超高层结构、机电方 案)	规划设计部	减少参会部门 根据项目建筑形式复杂性确定是否评审
3	营销方案评审会	营销管理中心	新增专业评审会
4	工程管理规划评审会	工程采购部	减少参会部门
5	采购分判方案评审会	工程采购部	减少参会部门
6	目标成本评审会	预算合约部	减少参会部门 可与责任书评审合并
7	价格评审会	营销管理中心	视价格调整是否引起关键指标下降选择参会部门
8	项目后评估评审会	运营管理部	分为专业后评估和结果后评估

说明

- 项目实施过程中，项目目标成本或价格变化不改变项目关键指标时（净利率、IRR），仅需进行目标成本评审、价格评审。
- 当项目目标成本或价格变化导致项目关键指标（净利率、IRR）变化时，应提报对目标管理责任书进行调整。

4



4种经营定位

1. 现金流型
2. 均衡偏现金流型
3. 均衡偏利润型
4. 利润型

2



2个标准

1. 运营标准
“6915”
2. 销售标准
“4698”

3



3个模型

1. 投资测算模型
2. 经营监控模型
3. 货值管理模型

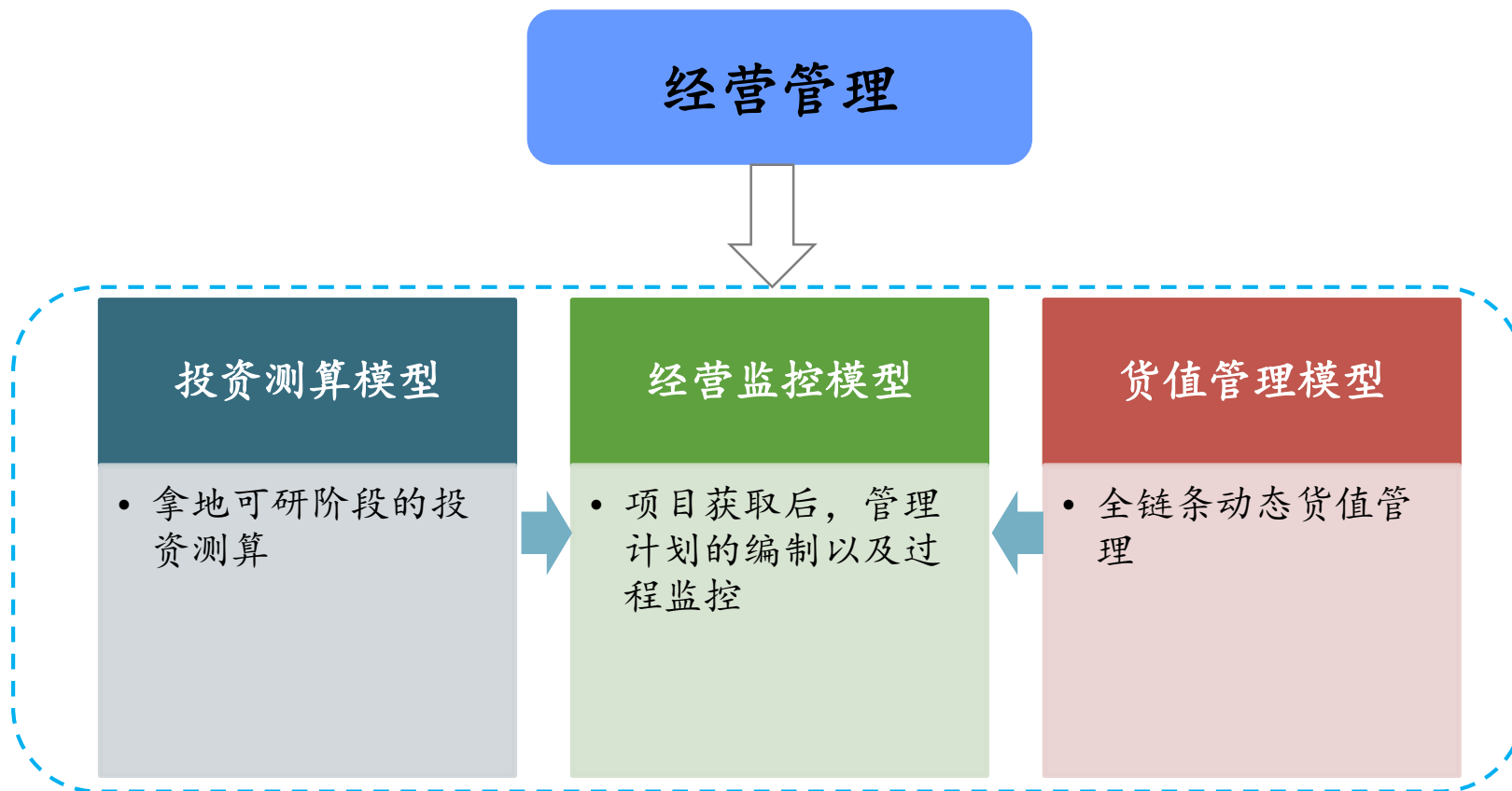
1



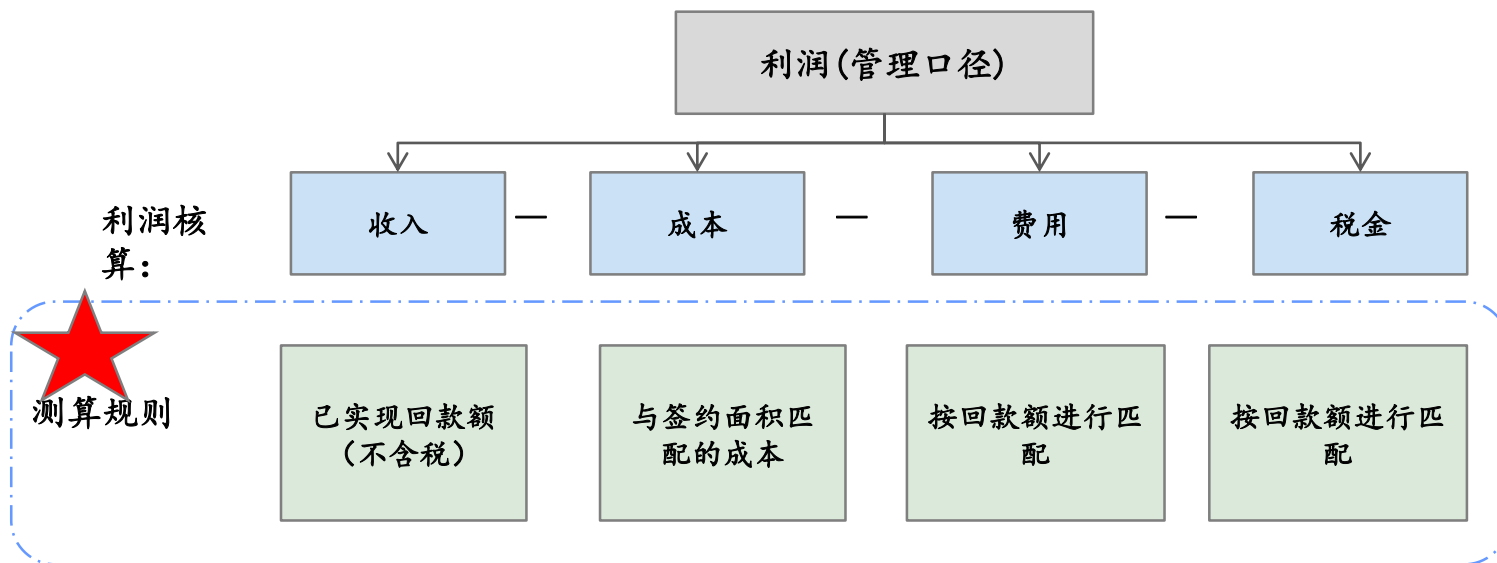
1会1看板

1. 运营分析会
2. 经营看板

3个模型：投资测算模型、经营监控模型与货值管理模型



3个模型管理口径利润的计算规则



收益配比原则

可售面积单方成本*签约面积

成本分摊规则：

- 土地成本先按分期占地分摊，分期内按建筑面积分摊
- 公建配套不分摊成本；
- 前期费、配套费等成本按建筑面积分摊成本
- 无产权车库不分摊成本，有产权车库分摊不大于其销售额的成本

收益配比原则

现金收付制，计算简单，但存在核算结果为负的情况，不能准确反映经营状况；用收益配比更准确，更符合经营逻辑；

分摊规则建议：

管理费用、财务费用按照可售面积进行配比，营销费用按照签约额进行配比。

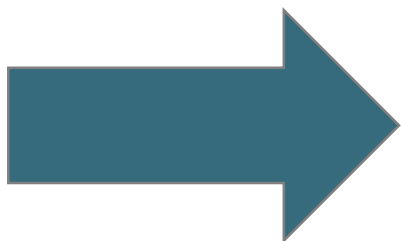
3个模型之一：投资测算模型

模型管理规则

利润表：增加管理口径利润测算，以回款计收入，开发成本按照各个产品的签约面积分摊（有产权车位只分摊建安成本，且以自身售价为上限）；

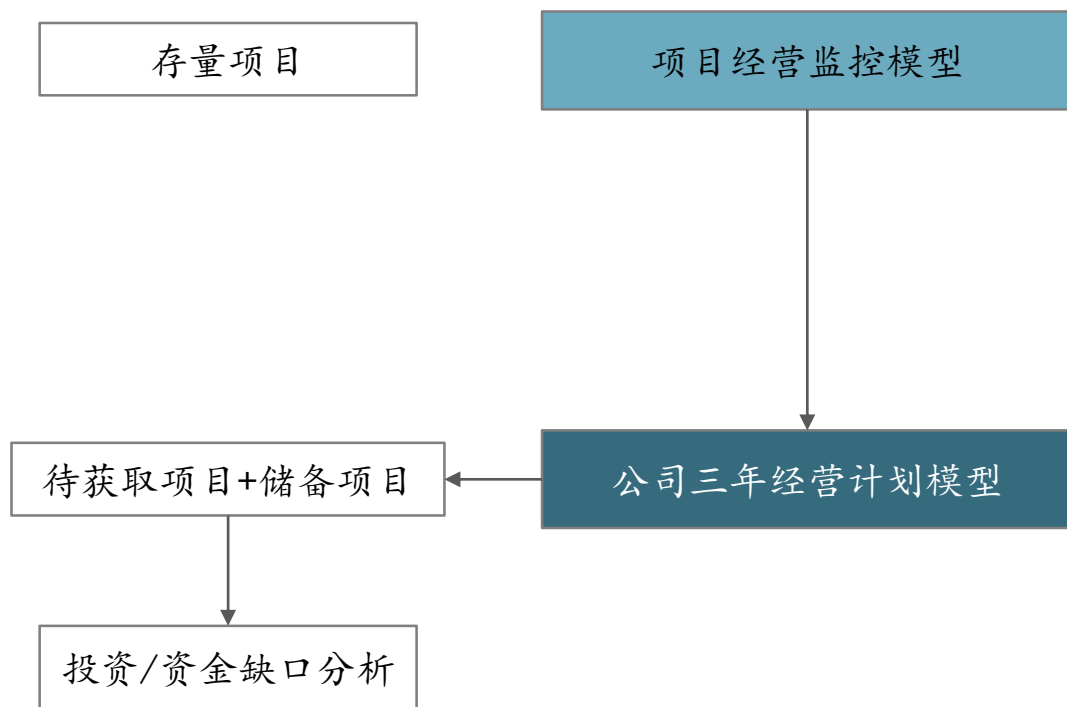
现金流量表：收购项目的股权收购溢价和土地出让金一并计入经营性现金流出，营销费用与节点关联，在开盘前有支出；

税费测算：营销费用按照经营定位确定费率标准；管理费统一考虑平台管理费签约额的1%；土地使用权在销售部分、持有部分都考虑。



1. 引入管理口径利润表，投资测算及经营监控口径一致，与后续动态经营管理做好衔接；
2. 现金流出与实际资金支付更贴近，由此测算的全投资IRR更真实；
3. 费率标准与大运营标准相一致。

3个模型之二：经营监控模型



目的：通过开发、销售等计划的变动，动态反映对项目/公司经营结果的影响。

经营监控的对象：模型以项目为经营监控的最小单位，项目内划分楼栋，以楼栋作为经营对象

特点：以项目开发计划和销售为基础，关联收入、支出，实现联动。

3个模型之二：经营监控模型




项目经营监控（孙河项目）

会计口径管理转变为管理口径管理——用创造利润指标及时反映经营情况

（时间）					
指标	总计	2018年	2019年	2020年	2021年
写字楼					
商业	56249597			40971129	15278468
产业园					
车库	165005818		132077990	26400931	6526897
其他	515418762		130834667	257565229	94402545
毛利润	3513251529	1234579085	766548625	985018953	568193746
期间费用	452793014	120911565	77949346	90812398	28310794
管理费用	28440392	7489587	4156602	4762105	1146739
营销费用	194102623	52787183	40141389	47496858	17880196
财务费用	230250000	60634796	33651354	38553434	9283859
附加税	31781951	7280994	5536746	11560457	2466235
营业利润	3028676563	1106386525	683062534	882646098	537416717
税金	758297191	321321074	218607135	47447433	101011824
环保税	1128051	619424	508626		
土增税	0	48539961	36911640	(134809961)	16441567
应缴所得税	757169141	272161688	181186869	182257394	84570257
所得税调整					
实际所得税	757169141	272161688	181186869	182257394	84570257
净利润	2270379372	785065452	464455399	835198665	436404893
权益净利润	2229512543	770934273	456095202	820165089	428549605
创造利润（注册资本金不计息）	2268784151	785065452	464455399	835198665	436404893

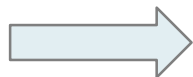
3个模型之二：经营监控模型

项目经营监控模型实现对项目经营结果（现金流、IRR、利润）的动态实时监控，同时通过实际与目标的对比及时反映项目经营的偏差

核心经营指标					
指标		本项目	目标值	绝对偏差对比	备注
财务指标	销售额	8,808,166,834	9,149,145,570.70	-340,978,736.71	
	销售额（不含自持）	7,780,458,077	7,711,458,147.42	68,999,929.87	
	毛利润	2,490,570,095	1,609,020,572.38	881,549,522.73	
	毛利润率	28.3%	19.37%	8.9%	
	净利润	1,195,272,339	871,596,640.71	323675698	
	净利润率	13.6%	10.49%	3.1%	
	创造利润（注册资本金不计息）	1195272339		119527233888.3%	
	创造利润率	0.14		13.6%	
	财务费用率	0.7%	8.78%	-8.1%	
	管理费用率	2.586%	2.48%	0.1%	
	营销费用率	2.507%	2.40%	0.1%	
	增值税比例	现金流量图（拿地后5年） 			
	附加税比例				
	土增税比例				
	所得税比例				
	地货比				
	项目资金峰值				

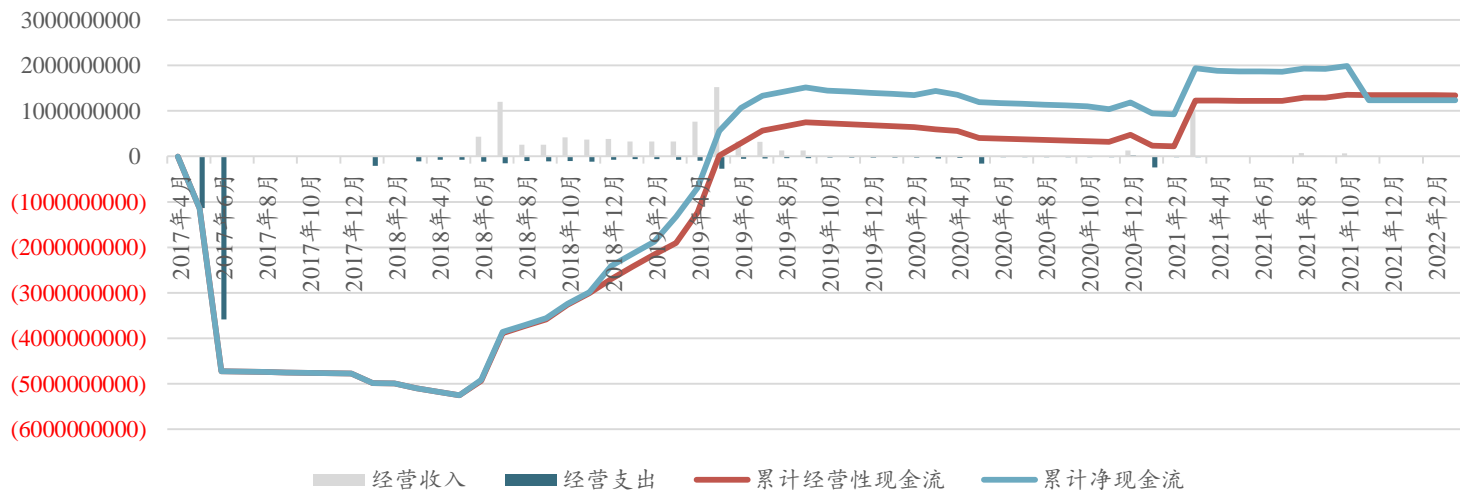


动态经营结果
与目标值的偏
差



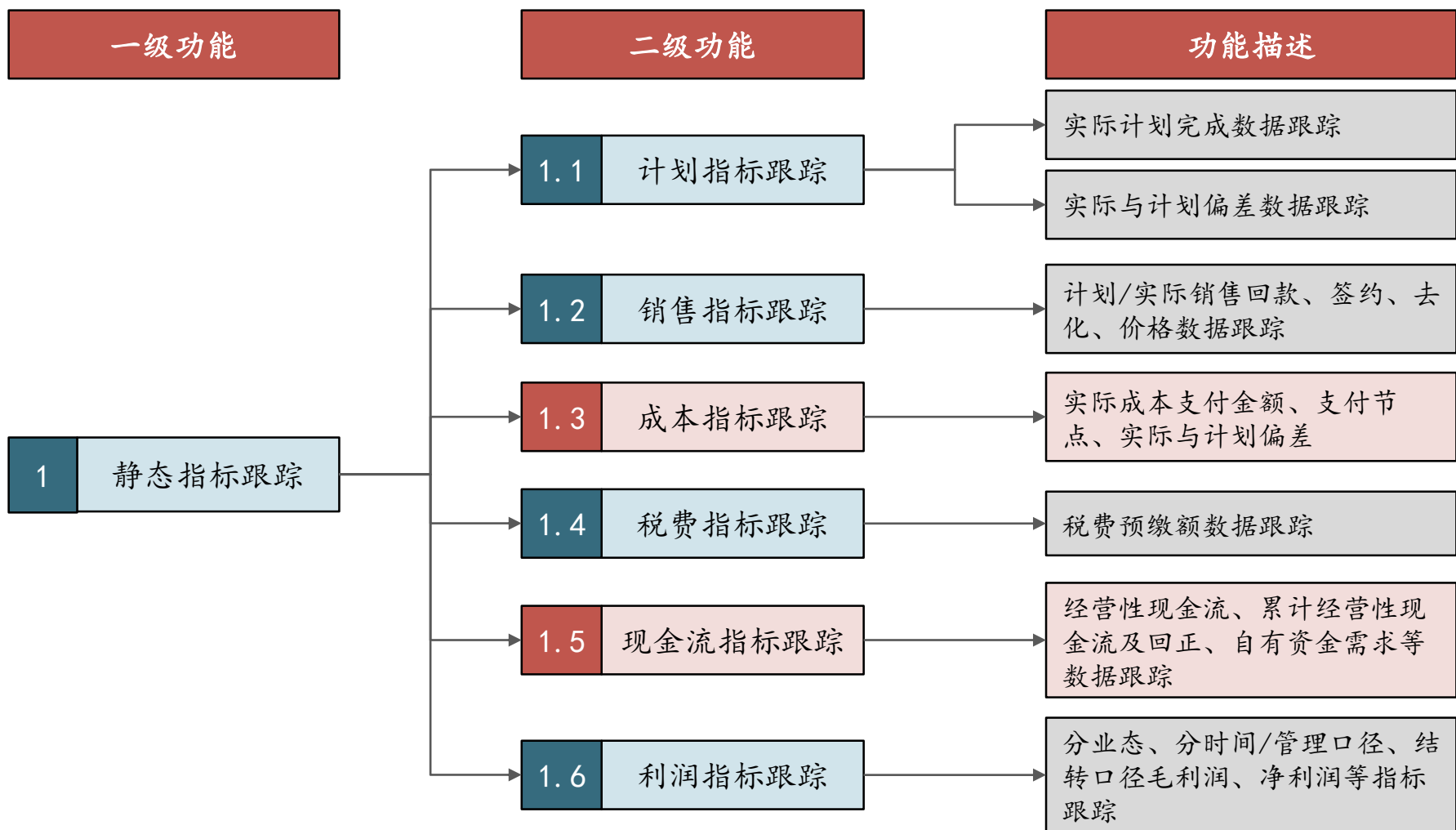
动态的现金流
量表

现金流量图（拿地后5年）



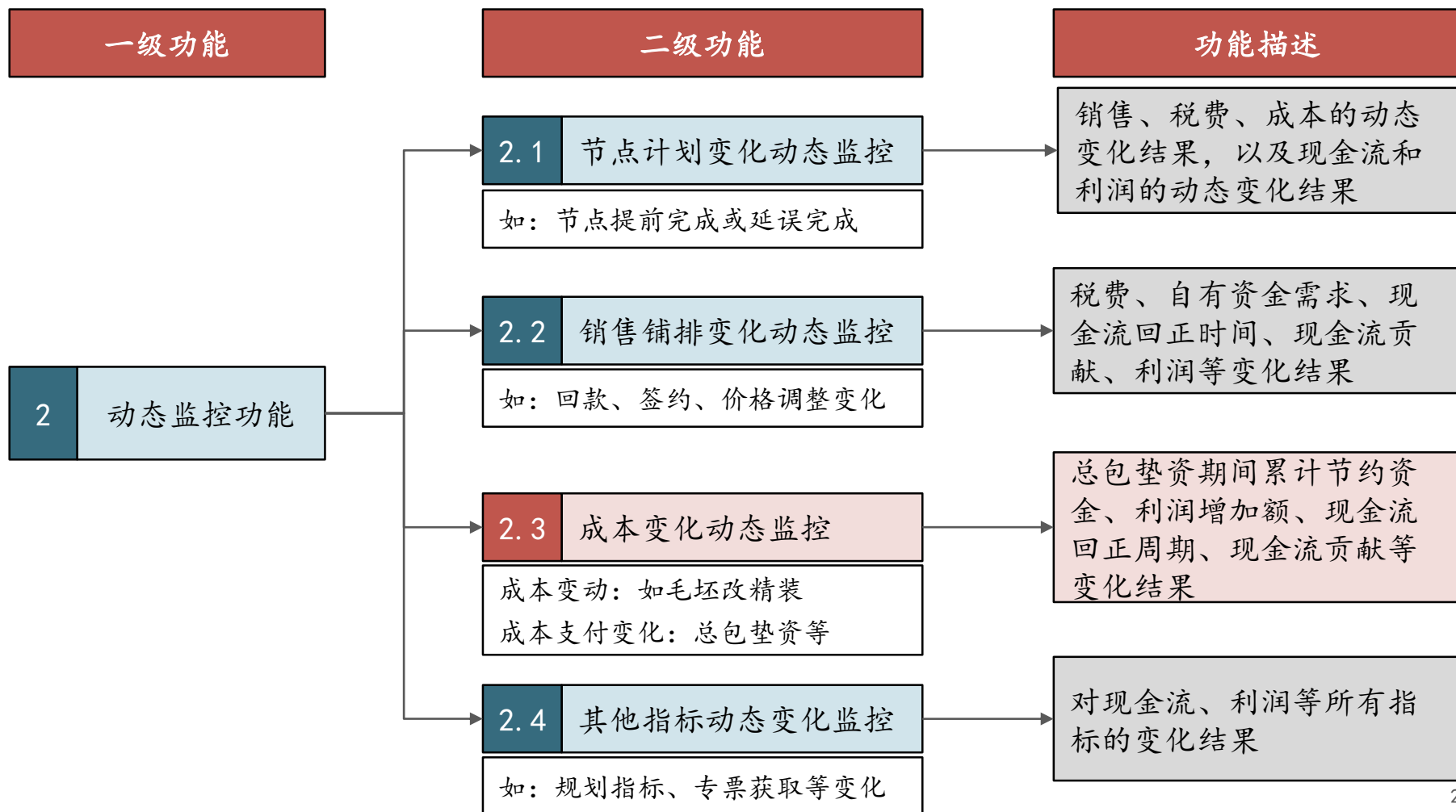
3个模型之二：经营监控模型

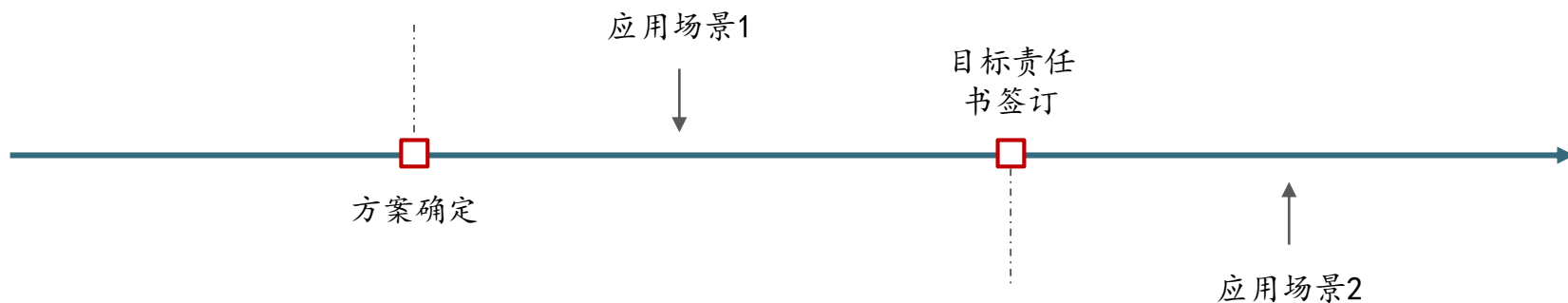
项目经营监控模型的两大核心功能：静态指标跟踪功能，跟踪各专业条线的指标数据



3个模型之二：经营监控模型

项目经营监控模型的两大核心功能：动态监控功能，输入条件变动，对其他专业指标及现金流、利润的影响结果监控

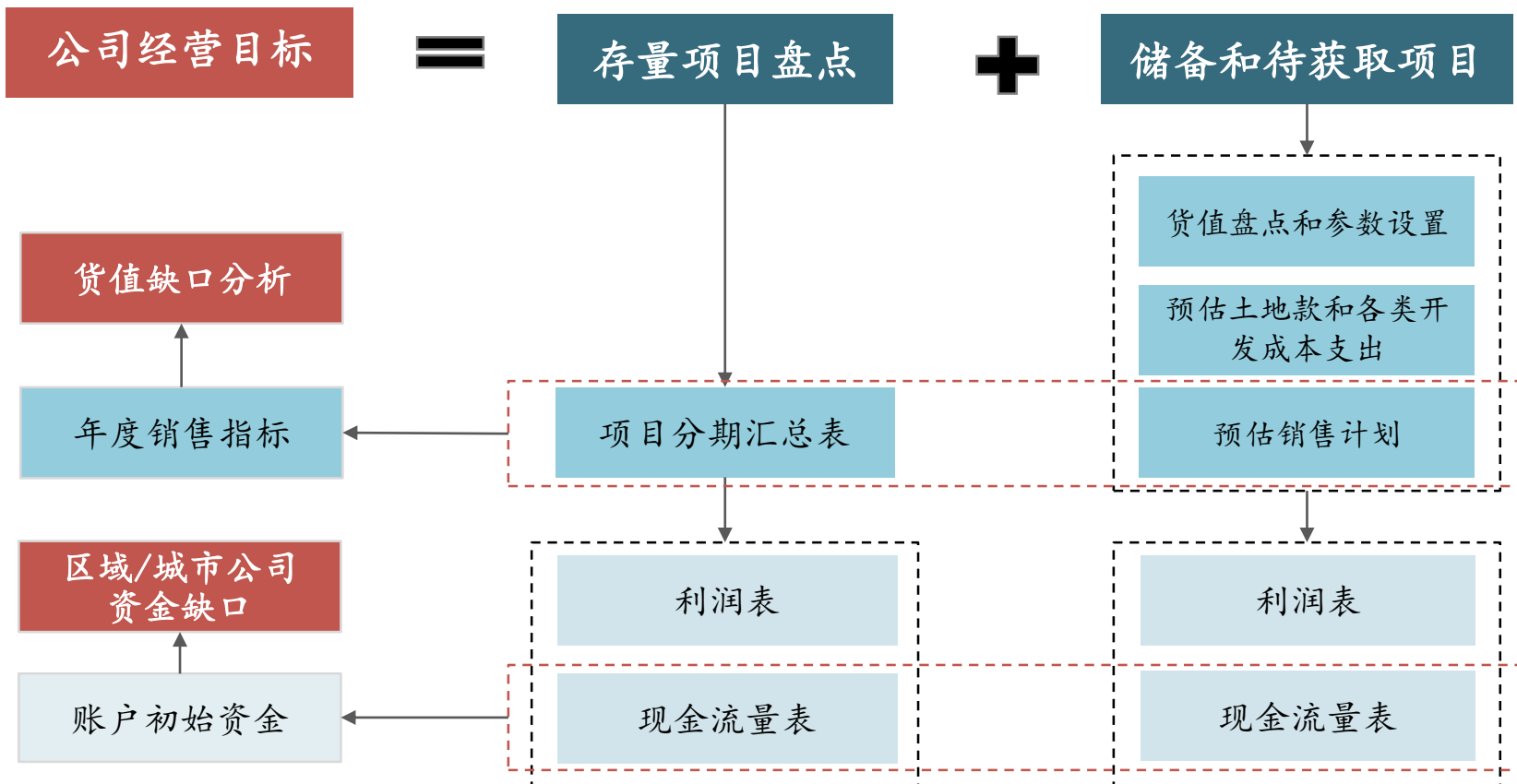




应用场景1：开发方案确定后，将开发、销售、成本的铺排方案，通过模型转化为经营结果进行评审，如果结果指标不能满足，则倒推开发方案调整；经营指标达标后，**作为签订目标责任书的经营分析模型，作为后续考核的依据。**

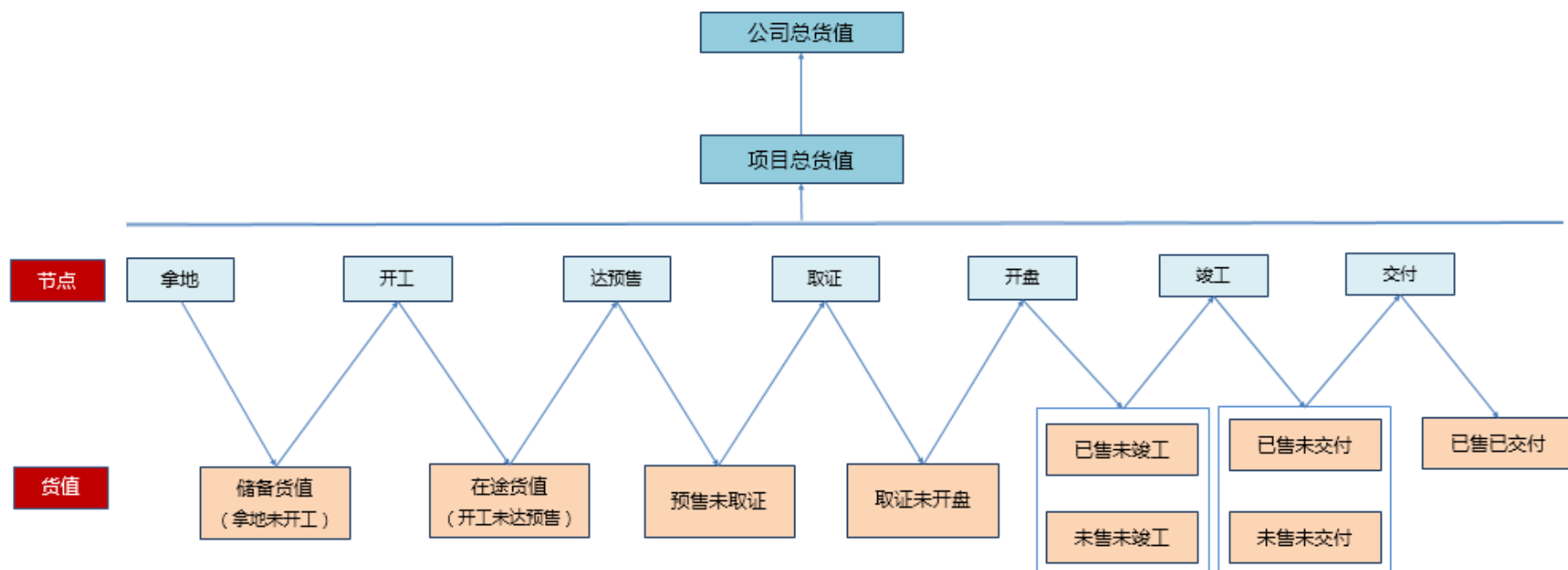
应用场景2：项目进入实质操盘阶段，根据开发节奏、销售节奏、成本支付节奏的变化，动态调整模型数据，监控经营结果的变化。在月度运营会上，定期汇报项目动态经营结果，将过程管控转变为结果管控。

✓ 城市公司经营计划模型会输出三年的利润和现金流结果。



3个模型之三：货值管理模型

- 中粮置地操盘项目货值按照开发节点对应阶段分为如下9个类别，以实现全链条货值管理。
- 货值按照“项目-城市公司-置地”3个层级归集，最终形成置地总货值。



3个模型之三：货值管理模型

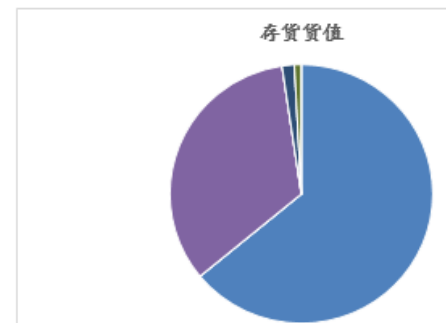
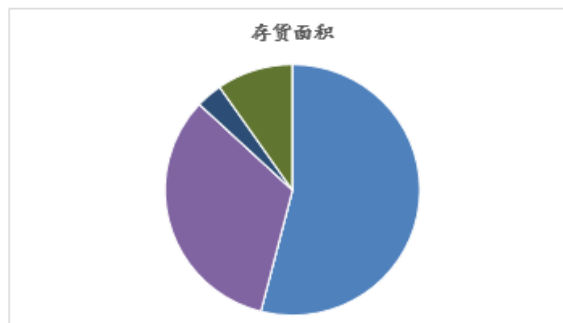
通过全链条货值管理模型，实现货值盘点、动态货值监控、供货计划与存货分析

- 货值管理模型现已在**成都**、**苏州**试点，计划7月覆盖所有城市公司。
- 通过录入项目基本信息与销售计划，达到储、供、销、存货值实时动态监控与盘点

一、总货值情况分析												
项目	目标货值		动态总货值		偏差		累计已售货值		达预售未取证		取证未售（存货）	
	面积/个数	货值	面积/个数	货值	面积/个数	货值	面积/个数	货值	面积/个数	货值	面积/个数	货值
	77678.03	87337.7382	83109.39	96775.8370	5431.36	####	2126.12	####	0	0.0000	80983.27	####

二、供货监控												
	本年销售目标		本年预计总供货		去年存货流入		本年预计新增供货		本年累计新增供货		本年剩余计划供货	
	面积/个数	货值	面积/个数	货值	面积/个数	货值	面积/个数	货值	面积/个数	货值	面积/个数	货值
合计（不含车位）	2218.12	4334.2690	6599.48	15211.9440	6599.48	####	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000
高层	1733.26	2018.9012	4892.44	5715.5060	4892.44	####	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000
小高层	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000
多层	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000
别墅	0	0.0000	240.45	309.2632	240.45	####	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000
公寓	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000
写字楼	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000
商业	392.86	1080.7186	994.59	2782.4748	994.59	####	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000
产业园	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000
车库	92	1234.6492	472	6404.7000	472	####	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000
其他	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000	0	0.0000

三、存货监控（拿预售证未售）		
	存货	
	面积/个数	货值
合计（不含车位）	80983.27	93601.5514
高层	51374.78	54288.9144
小高层	0	0.0000
多层	0	0.0000
别墅	26974.51	33126.5208
公寓	0	0.0000
写字楼	0	0.0000
商业	1203.98	3371.7333
产业园	0	0.0000
车库	681	9739.4380
其他	0	0.0000



4



4种经营定位

1. 现金流型
2. 均衡偏现金流型
3. 均衡偏利润型
4. 利润型

2



2个标准

1. 运营标准
“6915”
2. 销售标准
“4698”

3



3个模型

1. 投资测算模型
2. 经营监控模型
3. 货值管理模型

1



1会1看板

1. 运营分析会
2. 经营看板

1会：梳理中粮置地运营分析会议体系，便于全盘统筹经营情况并适时做出策略调整

- 运营分析会分为“城市公司-置地总部”2个层级，项目运营情况将在城市公司运营分析中体现
- 运营分析重点关注**TVPC**四个维度，以现金流为抓手覆盖货值、利润和计划节点完成情况

2 项目现金流分析

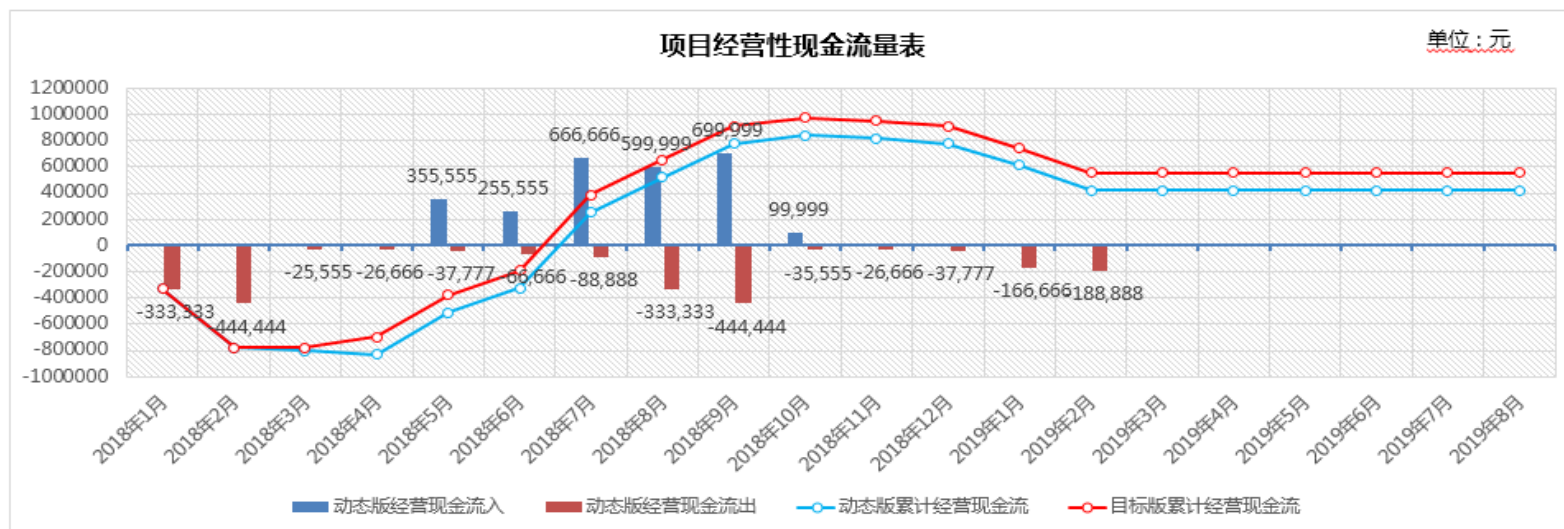
截止当月项目资金缺口结构分析：

1. 现金流流入：
2. 现金流流出：
3. 资金缺口每日利息金额：

xx项目2018年xx月度现金流分析结论：

截止当月项目现金流未回正/回正，资金缺口/贡献为*****

问题说明：对比实际现金流情况与目标版的偏差，作原因分析



1 看板：建立3级经营看板，动态监控各层级经营状况

- 经营看板分为“项目-城市公司-置地总部”3个层级
- 通过经营看板信息化可以实现核心经营指标动态监控，实时跟踪项目整盘和月度数据变化，方便分析经营现状，及时做出策略调整

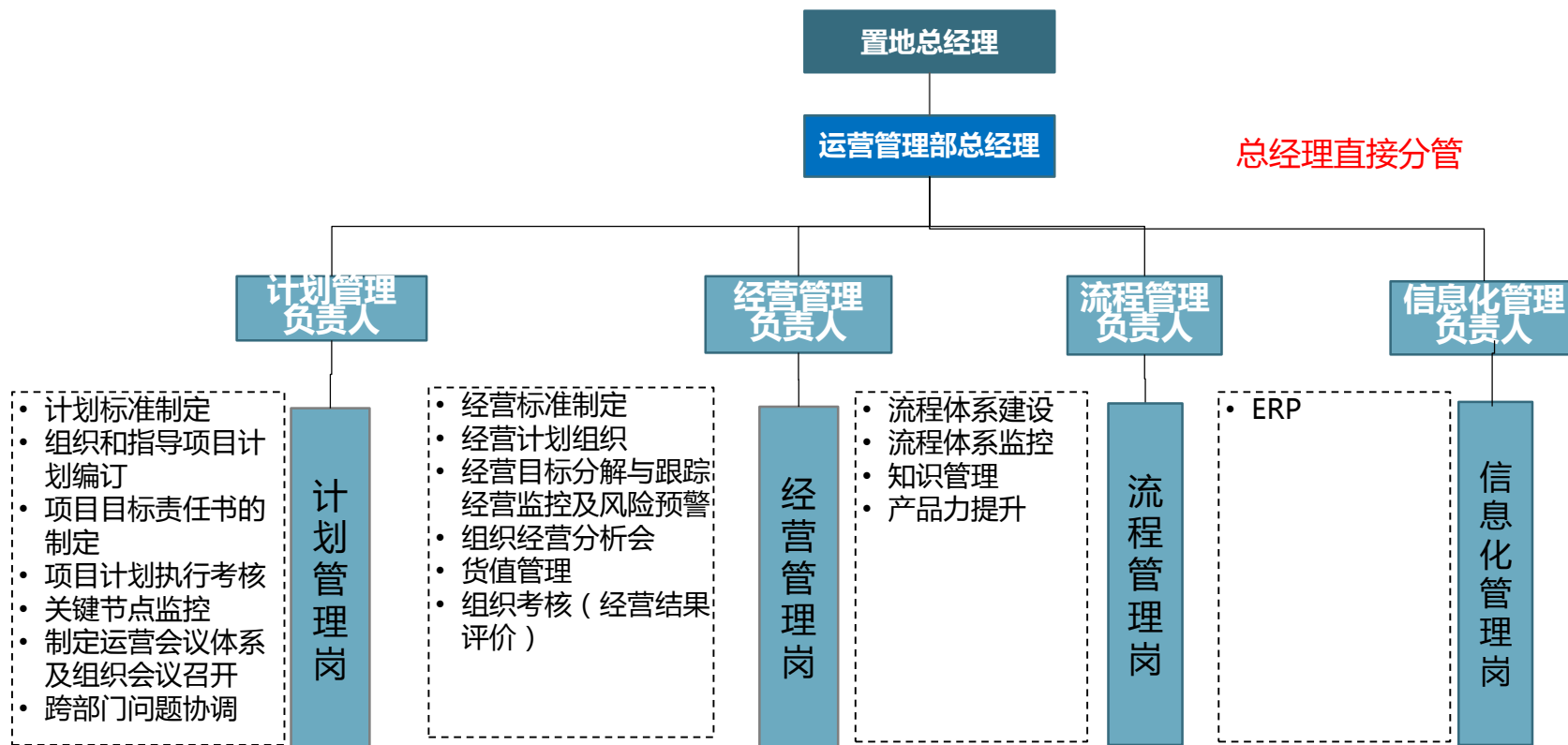
项目名称：					统计时间：					经营看板-项目		
维度	序号	指标	单位	计算公式	整盘监控				整盘监控取数		目标或标准	实
					目标或标准	整盘动态	偏差额 (绿色为好, 红色为差)	偏差率	数据来源	目标或标准		
					A1	A2	A3=A2-A1	A4=A3/A1		B1		
利润	1	净利率（管理口径）	%	管理口径净利率			自动计算	自动计算	《项目动态经营监控模型》-“1-经营指标”			
	2	净利润（管理口径）	元	管理口径净利润			自动计算	自动计算	《项目动态经营监控模型》-“1-经营指标”			
	3	净利率（会计口径）	%	会计口径净利率			自动计算	自动计算	《项目动态经营监控模型》-“1-经营指标”			
	4	净利润（会计口径）	元	会计口径净利润			自动计算	自动计算	《项目动态经营监控模型》-“1-经营指标”			
	5	利润总额	元	利润总额=营业收入-营业成本-税金及附加-销售费用-管理费用-财务费用			自动计算	自动计算				
	6	ROE	%	净利润/股东权益			自动计算	自动计算	《项目动态经营监控模型》-“1-经营指标”			
	7	ROIC	%	(净利润+财务费用)/(自有资金+外部负债)			自动计算	自动计算	《项目动态经营监控模型》-“1-经营指标”			
收入	8	认购金额	元	取ERP系统认购金额，定义以ERP为准			自动计算	自动计算				
	9	签约金额	元	取ERP系统签约金额，定义以ERP为准			自动计算	自动计算	《项目动态经营监控模型》-“3.1-实际销售”			
	10	回款金额	元	取ERP系统回款金额，定义以ERP为准			自动计算	自动计算	《项目动态经营监控模型》-“3.1-实际销售”			
	11	销售回款率	%	回款总额/签约金额			自动计算	自动计算				
	12	营业收入	元	当期实际结转的收入，以财务口径为准			自动计算	自动计算				
	13	项目动态成本	元	以ERP系统实时数据为准			自动计算	自动计算				
	14	项目动态建造成本	元	项目目标成本中2.4、2.5、3~8、9.3项之和，以ERP系统实时数据为准			自动计算	自动计算				

一. 大运营背景分析及整体思路

二. 大运营标准与管理体系（4231）

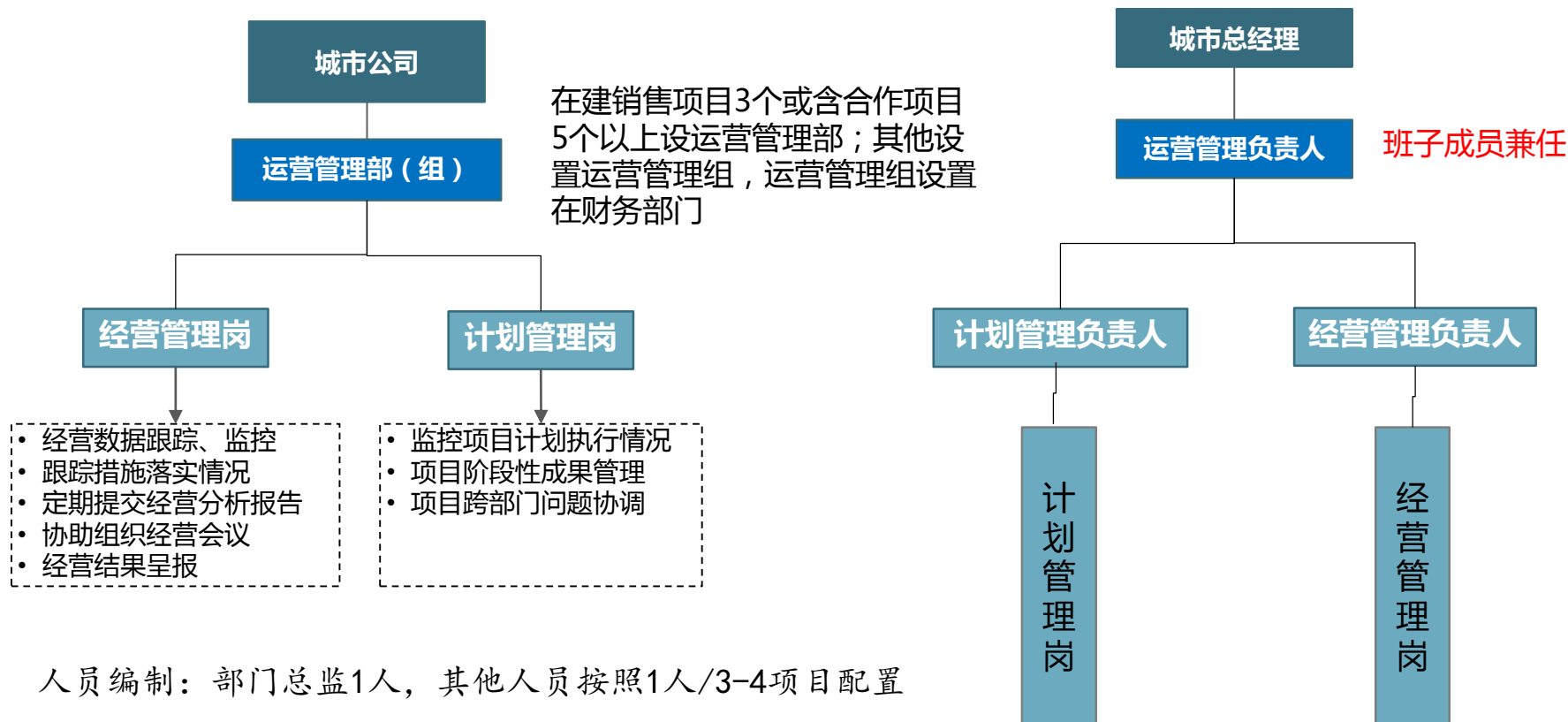
三. 大运营组织保障

四. 大运营上线计划



运营职能人员编制：部门总经理1人，副职三人，计划、经营管理按照1人/3-4城市配置

城市公司运营组织架构及岗位



- 一. 大运营背景分析及整体思路
- 二. 大运营标准与管理体系（4321）
- 三. 大运营组织保障

四. 大运营上线计划

经营定位和运营标准

所有新项目根据不同的项目经营定位确定相应的运营指标，全部按照最新的运营标准安排经营计划

投资测算模型

所有新拿地项目通过新投资测算模型进行测算，报总部可研评审

项目经营监控模型

所有新项目的目标管理责任书编制要基于新的项目经营监控模型，其他项目1个月内转换填报模型

货值管理模型

所有城市公司基于货值管理模型完成货值统计

运营分析会

各城市公司按照新的运营会议模板分批完成大运营模式的
城市公司月度运营分析会（作为上线标志）

年度经营计划

2019年公司基于新的经营计划模型完成公司年度经营计划

宣贯、辅导、上线计划

试点批次	城市公司	宣贯辅导	货值模型完成	经营监控模型完成	运营分析会	全面上线
第一批	成都	7月初	6月30日	7月初	7月初	7月25日
	苏州	7月初	7月初	7月初	7月初	7月25日
	北京	7月10日	7月15日	7月15日	7月20日	7月25日
	深圳	7月10日	7月初	7月初	7月20日	7月25日
第二批	沈阳	7月25日	7月30日	7月30日	8月5日	8月15日
	南京	7月25日	7月30日	7月30日	8月5日	8月15日
	上海	7月25日	7月30日	7月30日	8月5日	8月15日
第三批	长沙	8月5日	7月30日	8月10日	8月15日	8月30日
	青岛	8月5日	7月30日	8月10日	8月15日	8月30日
	海南	8月5日	7月30日	8月10日	8月15日	8月30日
第四批	杭州	8月20日	7月30日	8月10日	9月5日	9月20日
	天津	8月20日	7月30日	8月10日	9月5日	9月20日
	西安	8月20日	7月30日	8月10日	9月5日	9月20日
	生态谷	8月20日	7月30日	8月10日	9月5日	9月20日



中粮
COFCO

自然之源 重塑你我

发布完毕！

