

2020

“大？” 运营的落地实践

——循序渐进，有效落地

大家房产-米昌明

2020年8月

▶ 大家房产

发展历史

大家房产（杭州市城建开发集团）创建于1982年，连续5年蝉联“中国房地产百强企业”。

经营板块

相关多元化经营战略，五大板块：

- 1、住宅开发；
- 2、金融投资；
- 3、商业开发运营及商业代建；
- 4、市政公建；
- 5、物业服务。

品牌

“爱筑梦、心建家”
“大美为家”



近三年发展

- 1、在建项目由32个增长至51个；
- 2、集团在职人员由574人增长至1030人；
- 3、销售额由2018年的144亿递升至2020年7月69亿。

未来

继续稳健发展，2025年前实现千亿销售额。

大家房产 38年杭派品质房企

目录

CONTENT

- 01 计划管理
- 02 货值管理
- 03 利润管理
- 04 现金流管理
- 05 全局经营决策机制

01 计划管理

几个月首开 标准工期



数量和分级



统计标准



激励和考核

▶ 计划管理体系设置——数量和分级

全景计划节点的数量，60-80个比较合适

步骤
01

- 精细化管理
- 模板齐全
(几百、上千个节点模板)

完全交圈
排好节点

步骤
02

节点爆了
重新编排

步骤
03

全条线配合
排节点、调节点

一线人员不是在作战，而是为了你的这些**模板漂亮**而奋斗

▶ 计划管理体系设置——数量和分级

01 集团和区域分级

02 节点重要性分级

03 节点的覆盖

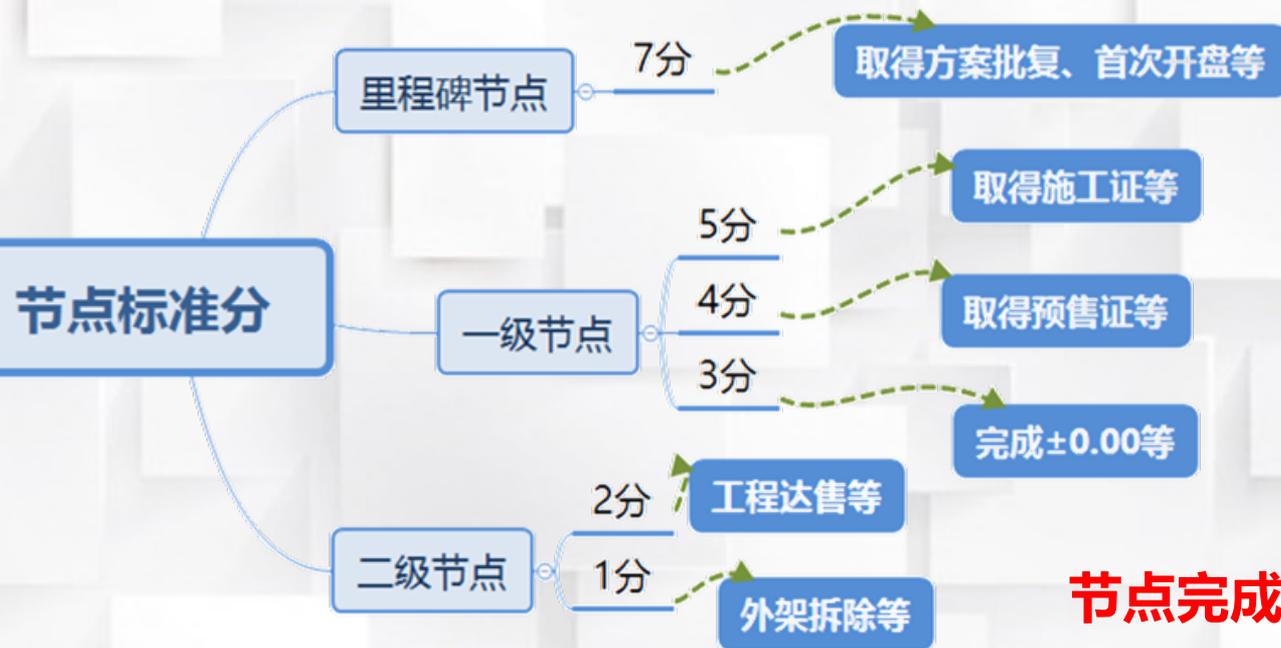
▶ 计划管理体系设置——数量和分级

集团里程碑节点
一级节点占比
20%—30%**区域**

二级节点

占比
70%—80%

▶ 计划管理体系设置——数量和分级



节点标准分

里程碑节点

7分

取得方案批复、首次开盘等

一级节点

5分

取得施工证等

4分

取得预售证等

3分

完成±0.00等

二级节点

2分

工程达售等

1分

外架拆除等

$$\text{节点完成率} = \frac{\text{节点总得分}}{\text{节点总标准分}}$$

▶ 计划管理体系设置——数量和分级

报批报建	用地证	方案批复	工规证	施工证	开发贷
开放开盘	示范区开工	大区开工	桩基完成	正负零	预售证
销售阶段	每开累计70%	现金流回正	结构封顶	销售90%	回款90%
交付阶段	精装修进场	样板先行	交付启动会	分项验收	
	外架拆除	景观完成	五方验收	竣工备案	交付

首开前节点密集，封顶后节点稀少。

计划管理体系设置——统计标准

完成率统计	标准分	提前系数		延误系数			得分
		提前30天及以上	提前15-29天	延误1-15天	延误16-29天	延误30天及以上	
节点A	5	1.2	1.1	0.8	0.6	0	
举例 (延误13天)	5			0.8			4



尽量发动其他条线共同管理，加强各条线的参与度
计划管理不是运营线一个部门的事情

▶ 计划管理体系设置——激励和考核

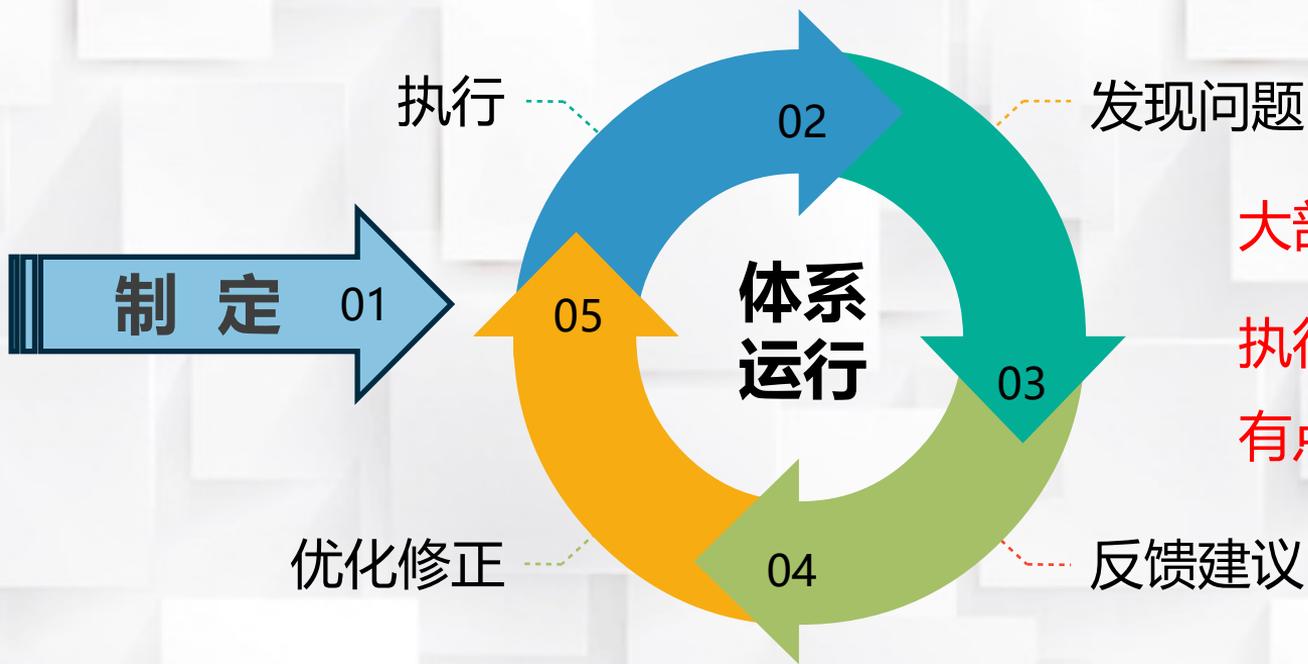
节点奖

完成率排名奖罚

以节点延误扣除绩效的方式处罚

前提是给员工的工资相对较高

▶ 计划管理——优化提升



大部分公司只做了制定和执行，**反馈和优化**有点流于形式或者拍脑袋

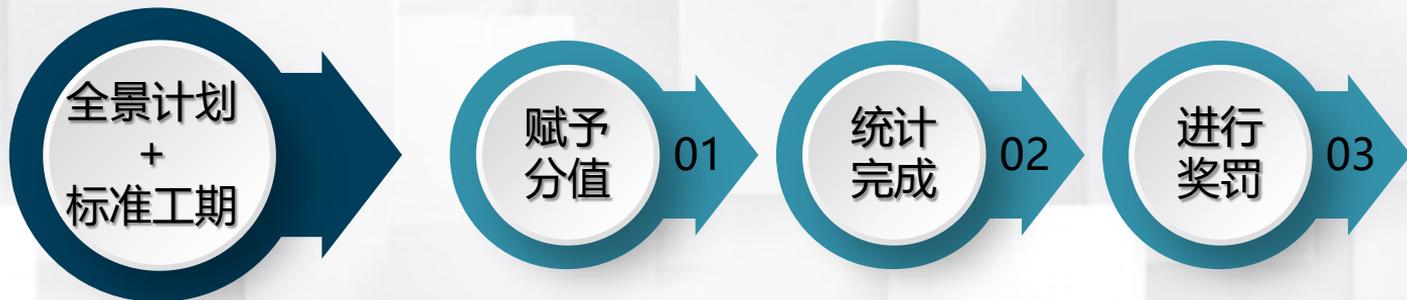
▶ 计划管理——优化提升



先有后好

参考标杆房企——剥离复杂的层面——先实行

计划管理



▶ 计划管理——优化提升

执行 02

速度摸排

根据公司的战略，对拟进入城市进行开发速度摸排

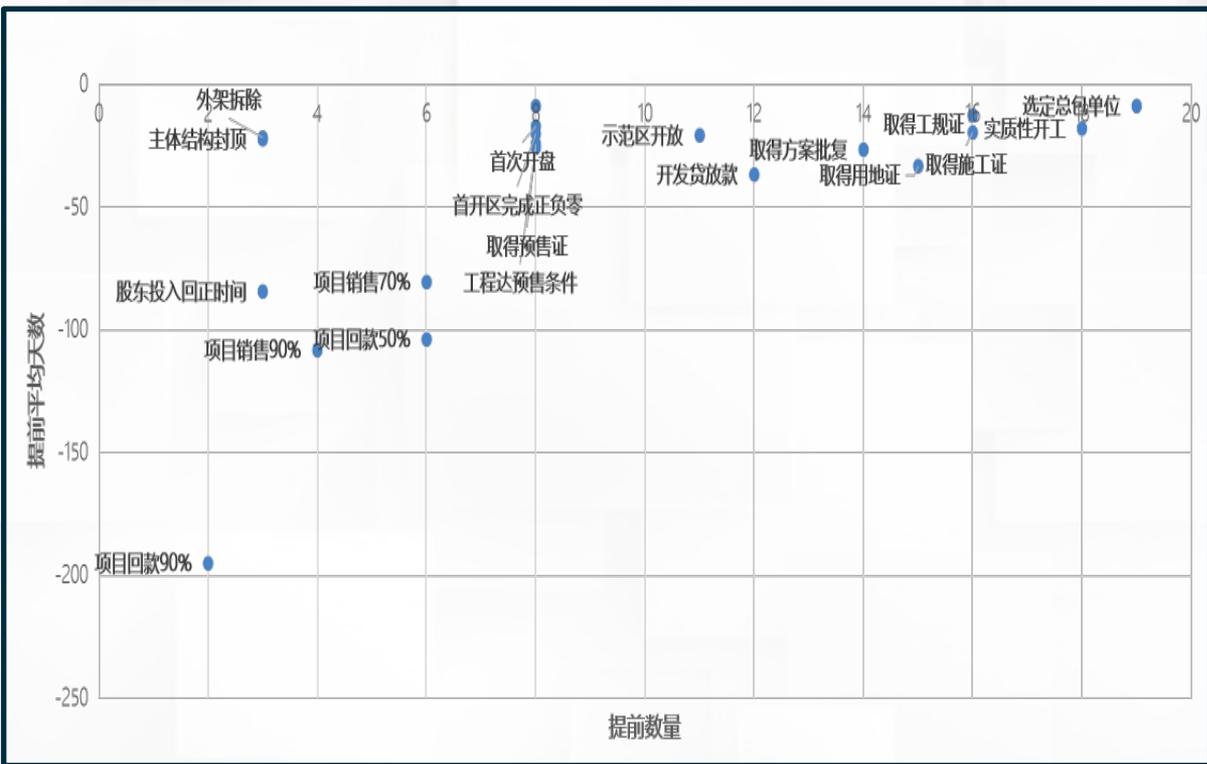
上报计划

投委会上报计划，对比所在城市的开发速度，第一个项目可以参考前5名，第二个项目开始对标前3名

区域	城市	项目名称	城市预售条件	区块	竞品项目名称	首开预售条件	拿地日期	拿地-方案公示 (月)	拿地-首开预售证 (月)	拿地-开盘 (月)
浙南区域	丽水	未来社区	正负零	城东板块	丽水未来社区	正负零	2019/12/24			
				滨江板块	丽水银泰城	正负零	2019/8/8	3.9	暂未取证	暂未开盘
				城北板块	中骏璟园	正负零	2019/9/9	3.3	5.7	6.2
				城东板块	中梁天悦湾	正负零	2019/6/6	3.6	5.5	5.6
				城北板块	龙都东方郡	正负零	2018/9/17	2.7	6.4	6.6
				城东板块	华鸿御湖壹号院	正负零	2019/3/4	2.5	5.7	5.7

计划管理——优化提升

执行 02

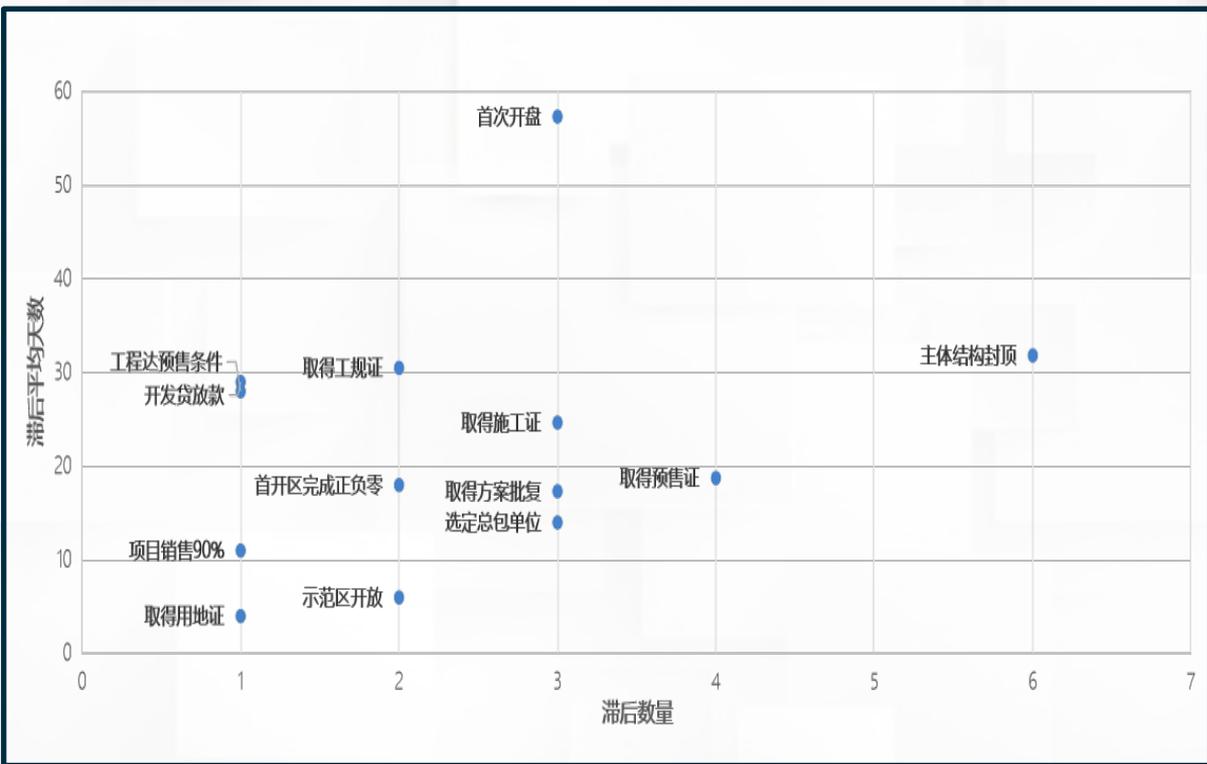


执行分析

- 节点经常提前 (频率)
- 节点提前时间最长 (时间维度)
- 节点经常滞后 (频率)
- 节点滞后时间最长 (时间维度)

计划管理——优化提升

执行 02



执行分析

节点经常提前 (频率)

节点提前时间最长 (时间维度)

节点经常滞后 (频率)

节点滞后时间最长 (时间维度)

▶ 计划管理——优化提升

发现问题 03

外部原因

- 总结经验，力争下一个项目有提升

内部原因

- 公司体系
- 条线管理
- 产品管理

对整个公司的体系
建设或者基本功做
一个提升

▶ 计划管理——优化提升

04 建议反馈
05 优化修正

反馈自下而上

倾听一线的声音
反馈到管理层，
做专题讨论

改革自上而下

倾听后一定要有
反馈的动作

02

货值管理

► 货值管理



▶ 货值最大化

货地比

和该城市已有项目及竞品项目做对比、找差距。

通常只有踏勘小组，建议由营销牵头，设计，成本，运营，工程等参与**组建踩盘小组**。

01

货值最大化

运营可以在其中做什么？

货值最优化

最大化的货值未必最好

02

货值构成

分析货值的构成，梳理住宅、储藏间、车位之间的关系。

最大化的货值未必是最好的货值，只有快速去化的货值才是最大化的货值。

▶ 货值面积段构成

在不确定的环境下，我们考虑产品本身的同时，更要考虑产品的流动性和变现能力，而市场一旦出现转折，小户型相对好变现，同样是打折，高总价的房子打折后依然很贵。

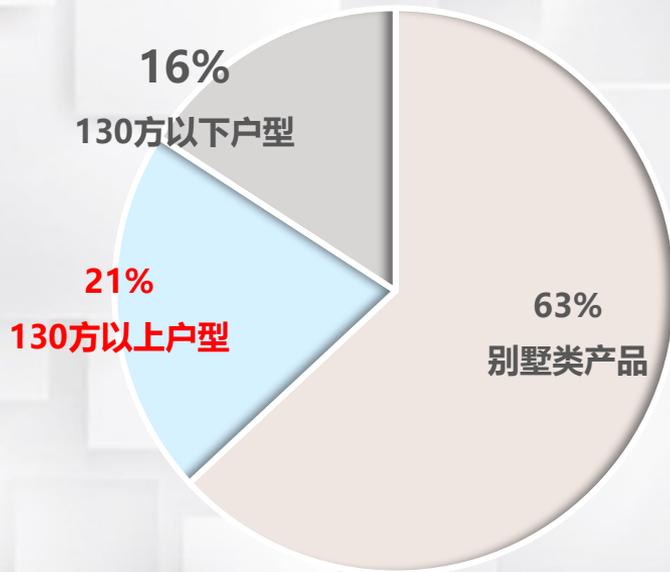
项目名称	业态	户型面积	总套数	已取证套数	已签约套数	取证未售套数	未开工套数	近三月月均去化套数
A项目	高层	124	230	230	229	1	0	0
	高层	139	302	302	295	7	0	4
	叠墅	167	258	258	203	55	0	5
	车位	/	940	940	560	380	0	45
B项目	高层	95	32	32	32	0	0	11
	高层	107	204	132	132	0	0	44
	高层	112	194	174	168	6	0	56
	高层	132	40	20	20	0	0	7
	车位	15	1245	1245	261	984	0	87
C项目	公寓	44-75	366	366	341	25	0	3
	商铺	45-74	30	29	27	2	0	0
	车位	/	225	225	0	225	0	30

▶ 货值面积段构成

重点关注货值面积段的构成，主要针对大于**130方以上的户型占比**，控制一定比例，尤其是刚刚大幅上涨后的城市，在1-2年内不要在试探做大户型。

为了避免失真，**别墅类产品**可以单独考虑出来计算，因为在有些城市，低总价的别墅可能是差异化产品或者成为竞争优势。

集团（区域）各户型产品占比



▶ 货值口径与信息化



信息化

信息化可以最大化的解决内耗和重复工作，信息化也会令人员结构发生变化，同时信息化也是一个不断投入的过程。



口径问题

口径问题是信息化建设过程中一个常见的问题，也是最容易忽视的问题。我们上信息化是为了更高的工作效率和决策效率，那么在上系统之前，千万和软件公司核对清楚，信息化公司的标准化版本和我们目前线下使用的版本有哪些差异。



二次开发

如果涉及二次开发，明确产生的费用和时间。

▶ 合作项目货值管理

现行措施

02

在管理过程中，会发现，每个公司的口径都是不一样的，随着合作项目越来越多，这个方面矛盾也越来越突出，造成信息的不能实时更新以及数据的多次录入。

更希望信息化软件公司能在这方面给我们提供一个解决的路径，如何在不获取对方客户信息的前提下，保证合作项目数据的互通。

01

当前问题

目前地产端这边通常的解决方式，签订合作协议前明确如何相互配合，同时在合作项目设置内勤，同步录入数据，但是这也形成大的内耗，以及涉及客户数据的隐私性，往往相互配合的不是很好。

03

未来期望

► 供货管理与销售

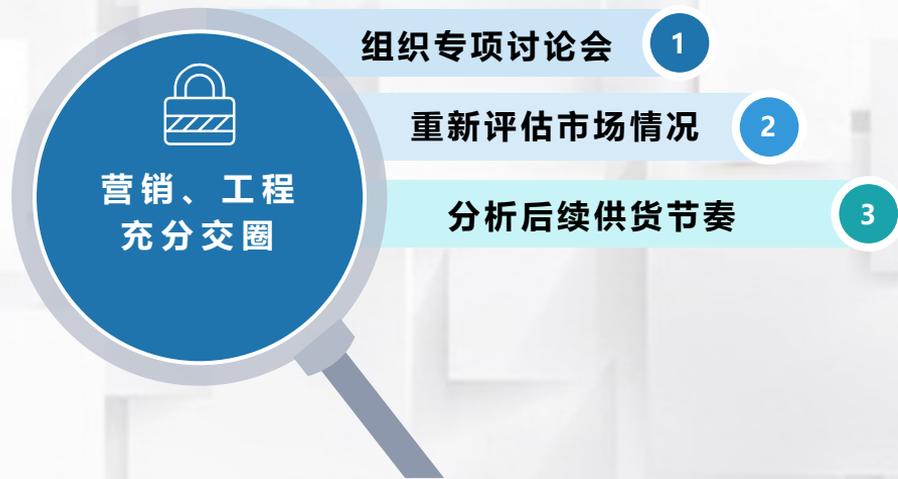
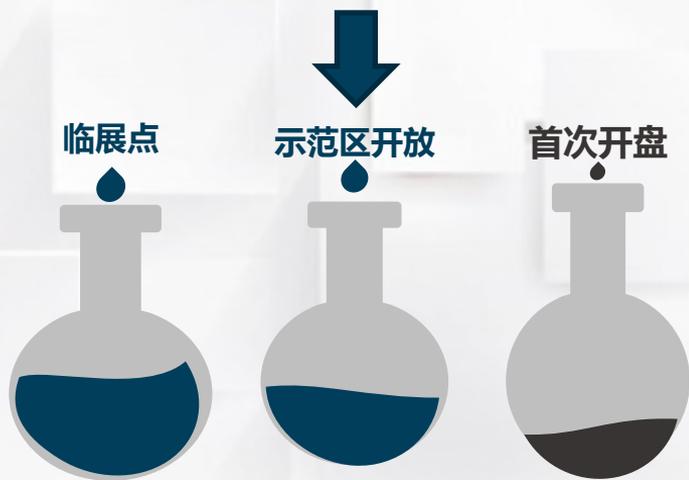
可以从集团层面看存销比，也可以从区域、城市和项目层面去看，但是千万不要追求一个什么比值，因为这个由十几个因素主导的数值，去设定和争论其实毫无意义。



强调以销定产，说到这个，是不是可以想到弹性运营，以及存销比等等词语，并且马上就想问，什么样的比值是健康的。

▶ 我们能做什么

动态监控各阶段蓄客情况



▶ 我们能做什么



03

利润管理

▶ 利润管理

流量型项目



均衡型项目

利润型项目

复盘总结 ✓

拿地定位决策 ✗

保证流速的前提下 顺便赚钱。

而为什么你怎么算账都算不过来，而地却别友军拿走了。

对利润的认知，因为利润并不只是账面上的数值，利润的表现形式可以是具体的数字，也可以是品牌价值、融资金额、人才培养以及规模。

▶ 利润管理

**投委会阶段**

关注库存较大的板块、
城市，留足利润空间

启动会阶段

关注成本增加点是否
能新增利润

开盘阶段

注意定价与土增税的关系，
降价与IRR的关系

04

现金流管理

► 现金流管理

企业现金流管理的两大核心要求：既要“拉通”，也要“精确”。

现金流管理和优化与其他涉及到较多层面，以下主要分析现金流落地管理的具体操作。

总体思路：



预测与计划

执行与控制



信息传递与报告

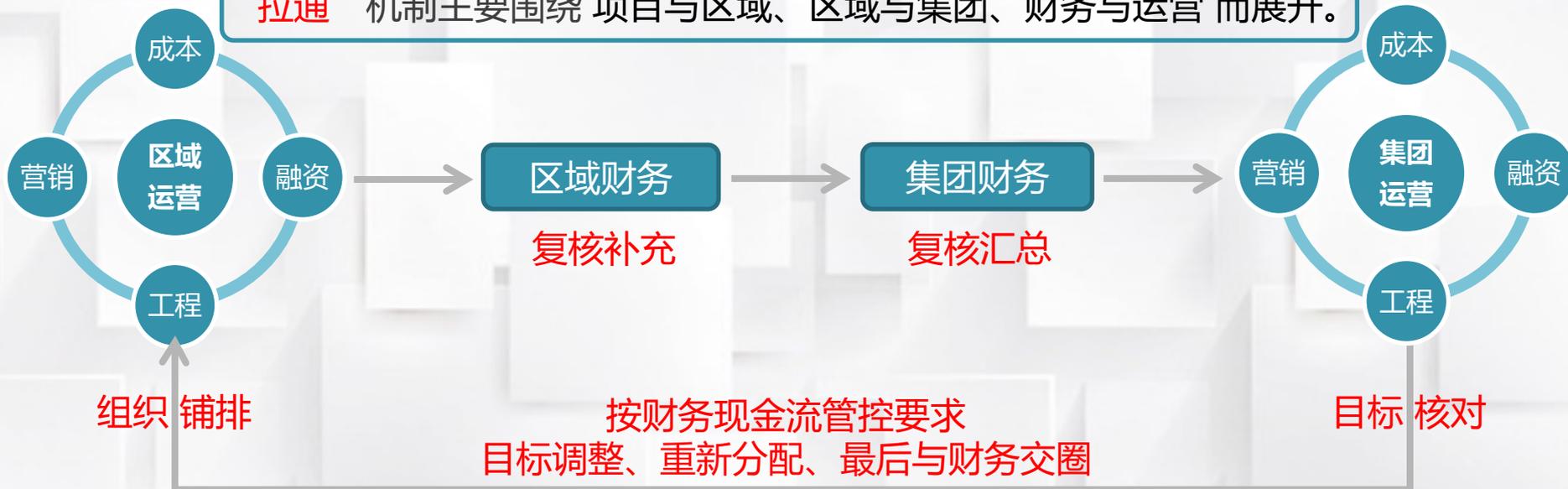


分析与评价



► 现金流管理

“拉通”机制主要围绕项目与区域、区域与集团、财务与运营而展开。



- ①运营梳理区域公司各项目目前实际进展；
- ②运营组织相关条线（营销部、成本部、融资部），预测XX年6月至XX年5月动态现金流；
- ③区域财务复核，并补充填写财务类数据；
- ④各区域财务负责人提交到集团财务部门，统筹分析；
- ⑤结合整体的拿地策划，找出未来出现余额较低或者负数的情况；
- ⑥从风险月为目标出发，由集团运营组织各条线对目标进行调整；
- ⑦最终和财务交圈，达到现金流安全、尽用的效果。

► 现金流管理

现金流管理“**精确**”目标的达成离不开以下各方面的保障机制。



05

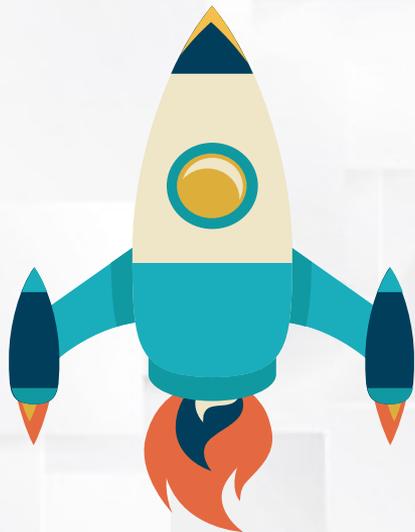
全局经营决策机制

▶ 全局经营决策

01 决策基本原则

有依据

决策是企业管理者为实现企业某一发展目标，**在掌握了充分的市场信息基础上**，选择行动方案，并付诸实施的过程。

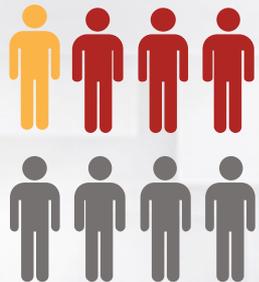


时效性

选择行动方案与实施过程受时间限制，**决策需及时**。

02 决策方式

组织决策

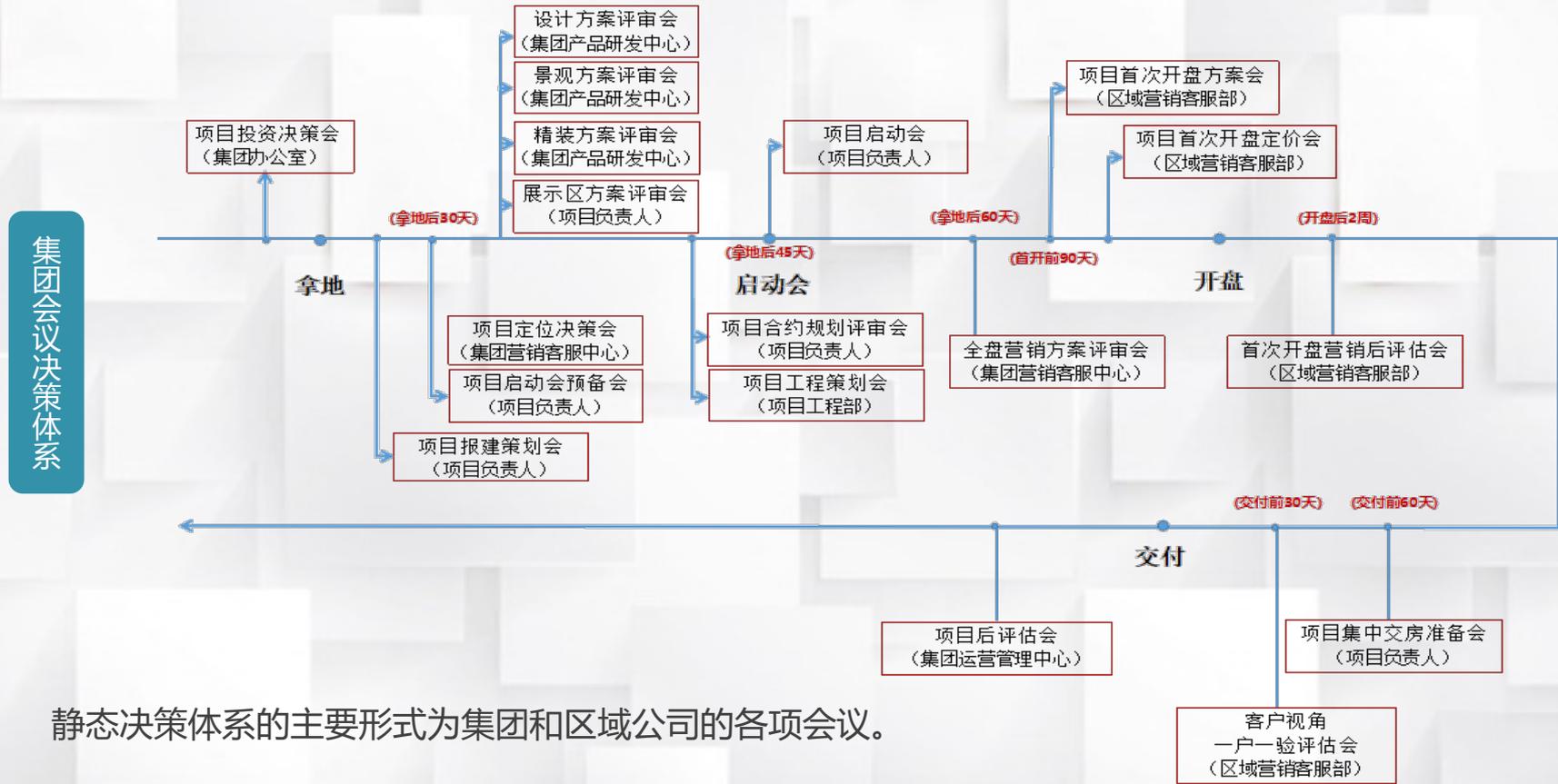


个人决策



▶ 全局经营决策

03 决策体系 (静态决策体系、动态决策体系)



静态决策体系的主要形式为集团和区域公司的各项会议。

全局经营决策

区域会议决策体系

会议名称	会议时间	召集人	会议成果
区域公司月度经营分析会	每月召开	区域公司综合管理部	1.《会议纪要》
项目职能部门周例会	每周召开	区域公司综合管理部	1.《周工作计划》；2.《会议纪要》
项目报建策划会	以通知为准	区域公司项目负责人	1.《开发报建专项计划》；2.《会议纪要》
项目启动预备会	土地获取后30天	区域公司项目负责人	1.预备会版《全景节点计划》；2.预备会版《目标成本》；3.《会议纪要》
展示区方案评审会	以通知为准	区域公司项目负责人	1.《展示区实施方案》；2.《会议纪要》
项目合约规划评审会	以通知为准	区域公司项目负责人	1.《项目合约规划》；2.《材料选型确认书》
项目工程策划会	以通知为准	区域公司项目工程部	1.项目《工程管理策划》；2.《会议纪要》
项目启动会	土地获取后45天	区域公司项目负责人	1.《全景节点计划》；2.启动会版《目标成本》；3.《合约规划》；4.《营销策划报告》；5.《工程管理策划》；6.《税务筹划方案》；7.《项目启动会报告》；8.《会议纪要》
项目首次开盘方案会	首开前3个月	区域公司营销客服部	1.《开盘方案、开盘计划、价格表》；2.《会议纪要》
项目首次开盘定价会	以通知为准	区域公司营销客服部	1.《首次开盘定价报告》；2.《会议纪要》
项目首次开盘营销后评估会	开盘后2周内	区域公司营销客服部	1.《首次开盘营销后评估报告》；2.《会议纪要》
项目集中交房准备会	集中交房前60天	区域公司项目负责人	《项目交付预案》
客户视角一户一验评估会	交付前一个月	区域营销客服部	《会议纪要》

▶ 全局经营决策

动态决策体系指的是触发机制，主要分以下三类：指标类、风险类、市场类。

01

指标类触发机制

动态成本、利润率、内部收益率、销售及回款指标的达成率

02

风险类触发机制

重大突发群体事件、重大安全事故、重大交楼风险、制度红线

03

市场类触发机制

政策变化

①动态成本：动态成本偏差率超过2%，立即启动相应的成本复盘及分析工作，针对可调整的部分进行调整，后续再做好相应的应对措施，保证成本后续持续降低；

②利润率：对于利润率降低至XXX，立即组织调整策略，降低成本，加快开盘销售，以流速为主控，做到快销回款；

③内部收益率：项目IRR动态降低至15%以下，调整项目销售策略，降价销售，增加流速，快速去化快回款。

④销售及回款目标的达成率：按时间周期比例做好销售及回款目标的铺排，针对未完成目标的月度或季度，启动相应应对方案研讨会，对下一月度或季度目标重新调整并作出新的销售策略调整，以保证年度目标的最终达成。

①政策变化：政府相关新政策出台，对于市场的影响与导向，及时做好预测及应对，然后根据政策及时调整项目的整个开发速度及销售策略。

①重大突发性群体事件：有相关应对制度处理流程，迅速决策并上报集团经营管理层，减小影响及损失；

②重大安全事故：有相关日常预防管理办法及应对处理方案办法，遵从管理制度，先处理问题，后续展开铺排复盘及全线排查工作，以免再发生；

③重大交楼风险：组织召开集团层面的应对专项会，重新梳理交流流程安排及应对方案，努力将风险消除。

④制度红线：针对触犯制度红线类管理行为，发现一例处理一例，以儆效尤，保证整个集团公司管理的安全性

▶ 全局经营决策

动态决策体系指的是触发机制，主要分以下三类：指标类、风险类、市场类。

01

指标类触发机制

动态成本、利润率、内部收益率、销售及回款指标的达成率

风险类触发机制

重大突发群体事件、重大安全事故、重大交楼风险、制度红线

02

03

市场类触发机制

政策变化

①动态成本：动态成本偏差率超过2%，立即启动相应的成本复盘及分析工作，针对可调整的部分进行调整，后续再做好相应的应对措施，保证成本后续持续降低；

②利润率：对于利润率降低至XXX，立即组织调整策略，降低成本，加快开盘销售，以流速为主控，做到快销回款；

③内部收益率：项目IRR动态降低至15%以下，调整项目销售策略，降价销售，增加流速，快速去化快回款。

④销售及回款目标的达成率：按时间周期比例做好销售及回款目标的铺排，针对未完成目标的月度或季度，启动相应应对方案研讨会，对下一月度或季度目标重新调整并作出新的销售策略调整，以保证年度目标的最终达成。

①政策变化：政府相关新政策出台，对于市场的影响与导向，及时做好预测及应对，然后根据政策及时调整项目的整个开发速度及销售策略。

①重大突发性群体事件：有相关应对制度处理流程，迅速决策并上报集团经营管理层，减小影响及损失；

②重大安全事故：有相关日常预防管理办法及应对处理方案办法，遵从管理制度，先处理问题，后续展开铺排复盘及全线排查工作，以免再发生；

③重大交楼风险：组织召开集团层面的应对专项会，重新梳理交流流程安排及应对方案，努力将风险消除。

④制度红线：针对触犯制度红线类管理行为，发现一例处理一例，以儆效尤，保证整个集团公司管理的安全性

Thank You

谢 谢 聆 听