

# 房地产计划运营

生成日期: 2025-10-06

四、咨询第二阶段：计划运营和流程制度1、计划运营房地产项目运作周期长，内外部接口多，标准化程度低、并行工作事项多，纠错的成本高难度大，这就迫切需要计划运营管理，通过计划运营提高项目运营效率和效果。为什么房企都要做计划运营体系呢？这个原因是时间真的就是金钱，加快项目开发速度就是较大减少成本的方式。房企的钱大部分是融资来的，而且融资成本很高，融资1亿元，年利率至少15%。一个月融资成本至少125万，我们接触一个安徽房企老板，为了拿下一个大地块，融资10个亿，年利率20%，如果项目还迟迟不能开工，你可以适当站在老板角度感受一下他的焦虑。更重要的原因是在地产白银时代高周转关系着企业的生死存亡。有些土地的开发，利润在5%，碧桂园可以做，因为它5个月现金流回正，一般企业需要1年现金流回正，所以碧桂园可以靠着它的高周转横扫全国，在四五线城市开花，此外有高周转能力可以规避政策风险。战略执行的首要要素是公司目标。公司目标的来源应该来自于企业的战略。房地产计划运营

（二）优化组织管控和流程制度体系战略规划完成后，开展为期五年的战略落地实施辅导服务，首先是优化组织架构，建立能驱动城市公司实现持续发展的管控模式。其次建立授权体系，按照主价值链和辅价值链梳理各专业关键决策事项，并明确总部和城市公司，以及各部门之间的跨部门协作的流转顺序和决策层级，确保高效协同开发，另外重新优化设计了业务流程优化、绩效管理体系设计、薪酬激励体系设计，并推动构建行业的管理信息化平台等等；房地产计划运营年度/半年度KPI考核（结果考核）+季度/月度计划考核（过程考核）是目前企业绩效考核模式的常用模式。

五、咨询第三阶段：绩效和激励1、绩效管理体系设计绩效管理目的是为了实现公司经营目标，所以绩效管理必须是建立在计划运营体系上。计划运营就像建起一条条管道，公司各项计划如同水一样运转起来，而绩效考核就在一个管道的接口安上水表，监控运行效率，进行实时调整。房地产开发项目没有计划运营支撑，空谈KPI/BSC就如无水之木，就像缘木求鱼。根据我们上百家房企咨询经验，绩效考核不能做的太复杂，每个月大量的表单和打分；要收集大量的数据，新增了很多工作；要花很多时间来做考核和评价，尤其是当绩效考核流于形式，只有处罚，没有激励时，大家对绩效考核的痛恨变得无以复加。

第三步：明确考核对象及指标愈高阶岗位愈要为“结果”承担责任，其绩效指标则以KPI（关键绩效指标）为主，而低阶岗位的绩效指标重点是考核其执行能力，则以月度或者季度计划评价为主。第四步：明确考核方式 直接上级考核 考核小组考核 综合评价第五步：KPI考核指标提取基于公司年度经营计划与部门/岗位职责，找到各部门、岗位的KPI进而形成公司KPI词典第六步：年度绩效考核方案和季度/月度绩效考核方案设计首先明确年度发展策略及计划，从财务客户内部运营学习成长等四个维度明确公司发展策略，根据发展策略制订具体重点工作计划，明确重点工作计划对应的目标和责任主体，将年度计划分解到部门，根据绩效考核体系设计方案，细化年度的考核方法和标准，明确各个考核指标的目标值，明确绩效考核结果的运用方式。将对各部门职责和岗位职责进行描述，形成组织管理手册。

广州市伟瀚世远企业管理顾问有限公司定位为“中国泛地产战略执行专家”，基于对成长型企业问题的深刻理解，伟瀚咨询在业内提出“4T”战略执行体系，确保公司高层想法可转化为各级员工的自觉行动，伟瀚咨询以“客户外部的战略运营部或人力资源部”为角色定位，既有“战略高度”，又考虑“落地性”，提供可真正落地执行的管理方案。我们在业内率先推出“专家式咨询”、“参与式咨询”和“个性化咨询”等行业的管

理咨询模式，得到了客户的高度认可。以“客户外部的战略运营部或人力资源部”为角色定位，既有“战略高度”，又考虑“落地性”。房地产计划运营

项目计划管理体系分为里程碑节点、一级节点、二级节点和三级节点。房地产计划运营

第一步：职位体系梳理解读公司战略与运营体系，明确岗位工作特点，打通职业发展通道，搭建科学的人力资源管理框架，根据地产岗位工作的特点，设计双通道员工职业发展体系，打通员工职业发展晋升通道。明确序列定义，划分专业职级，明确职级角色定位和基本资格标准，作为薪酬福利体系梳理模块中，进行岗位价值评估工作并划分职等的依据。第二步，岗位价值评估采用科学合理的评估工具，在职位体系梳理的基础上，对各岗位进行价值评估，保证薪酬给付的内部公平性。伟瀚咨询评估系统支持员工在管理和专业两个通道的职业生涯发展，以与人力资源管理体系框架进行良好匹配。房地产计划运营

广州市伟瀚世远企业管理顾问有限公司是一家有着雄厚实力背景、信誉可靠、励精图治、展望未来、有梦想有目标，有组织有体系的公司，坚持于带领员工在未来的道路上大放光明，携手共画蓝图，在广东省等地区的商务服务行业中积累了大批忠诚的客户粉丝源，也收获了良好的用户口碑，为公司的发展奠定的良好的行业基础，也希望未来公司能成为行业的翘楚，努力为行业领域的发展奉献出自己的一份力量，我们相信精益求精的工作态度和不断的完善创新理念以及自强不息，斗志昂扬的企业精神将引领伟瀚世远企业管理供应和您一起携手步入辉煌，共创佳绩，一直以来，公司贯彻执行科学管理、创新发展、诚实守信的方针，员工精诚努力，协同奋斗，以品质、服务来赢得市场，我们一直在路上！