

项目启动会工作指引

(XXX年版)

部

内容摘要：

一、什么是项目启动会？

二、按时完成启动会成果的关键

三、启动会的原则、目的

四、启动会的逻辑图

五、会前准备工作成果的内容和提交要求

六、项目启动会提交文件内容明细要求

七、项目启动会会议明确内容

- 项目启动会最终成果

- 启动会成果提交时间要求

 - 分解计划的工具——WBS（6把刀）

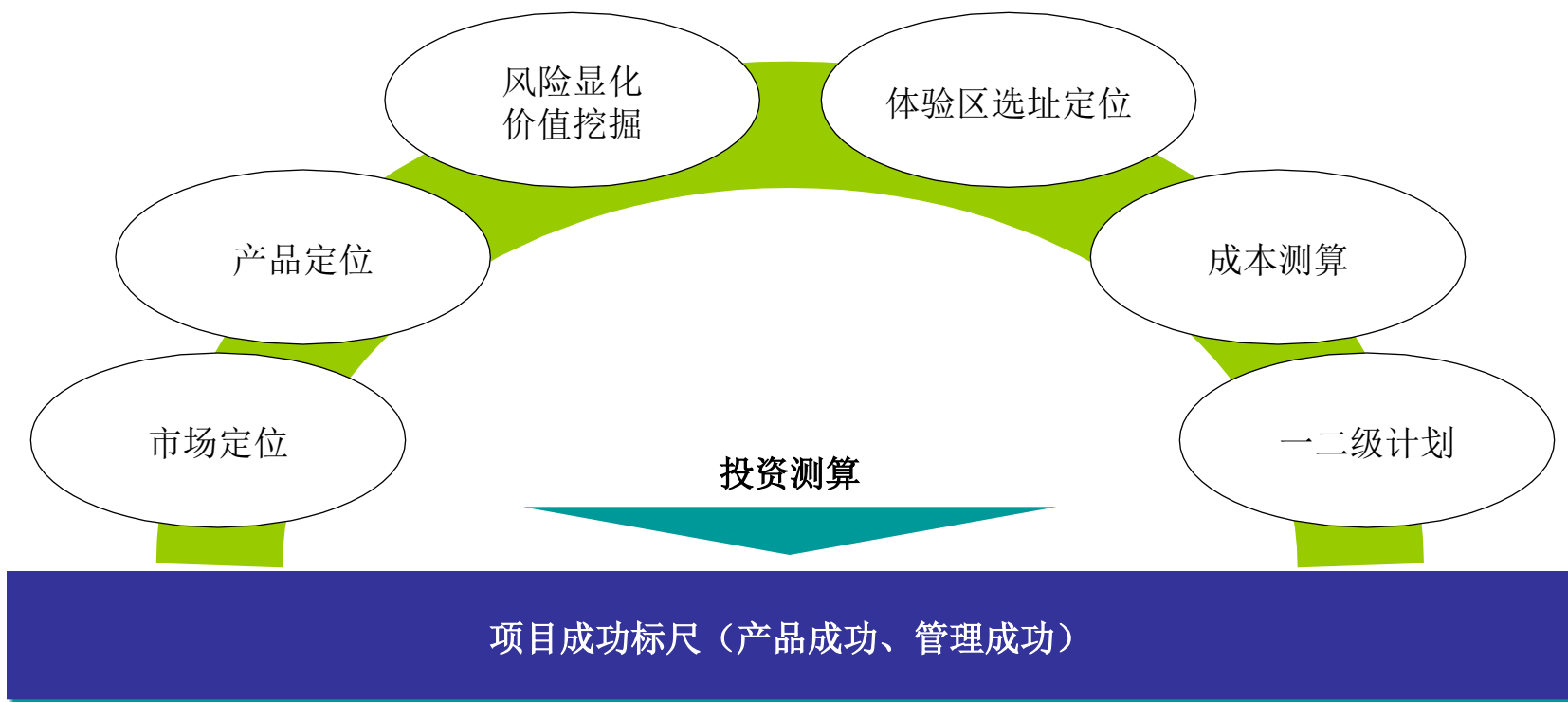
 - 成果整理及审批

八、总结：开好项目启动会的关键

- 📁 启动会是短时间、高强度、高效率、群策群力完成对项目取得土地后第一次、也是最重要的一次决策，实现项目高周转。
- 📁 参会人员：城市公司总经理、城市公司各职能部门负责人、项目总经理及项目团队成员、集团个端口部门负责人、集团高管、其他指定列席人员
- 📁 会议主持人：项目总经理
- 📁 会议组织部门：集团运营管理部
- 📁 会议召开期限：取得土地后30个工作日内，完成项目启动会。
- 📁 会前准备工作：
 - 👉 会前相关部门分头收集信息，进行专业间碰撞，出具启动会前准备工作成果

- 👉 启动会之前或者拿地阶段，针对项目预案，必须与政府归口管理部门关键人员提前沟通，**以保证启动会方案报批通过**，降低方案反复的风险。
- 👉 拿地预案必须达到应有的**深度要求**，特别是**第一期和示范区**，这是提高项目启动会效率的前提。
- 👉 启动会是我们对项目的判断和决策，是项目的其中一个**阶段性成果**。若由于市场变化或政府报批原因，预案、成本等被调整甚至颠覆，可直接反映在方案阶段成果中，**不再重新召开启动会**。

- 👉 明确项目**成功标尺**及具体指标，达成共识、做出承诺。
- 👉 对项目进行沙盘推演，设定项目的**价值点、决策点、控制点**。
- 👉 识别项目风险点，提出预案。
- 👉 启动会是职能向项目团队的交底会。
- 👉 针对目标和工作范围做好减法，对意愿和能力、资源之间的差距应有清醒认识。
- 👉 若该会议未开好，会导致后期反复决策，会议大量增加；启动会成果不完整，不要急于进入下一阶断。











- 👉 《城市公司总经理初定项目成功标尺》
- 👉 《地块条件交底纪要》
- 👉 《项目基本建设程序及报建风险点》
- 👉 《地块周边市政接口》
- 👉 《市场调研及客户访谈》
- 👉 《风险预案》
- 👉 《市场定位》
- 👉 《产品定位》（含建筑、景观设计任务书；技术经济指标，户型配比）
- 👉 《体验区选址、定位及开放计划》
- 👉 《产品建造标准》
- 👉 《项目一二级计划》
- 👉 《项目目标成本（启动）及合约规划》
- 👉 《投资分析模型（启动）》

会前准备工作成果的提交要求

提交时间：

-  取得土地（第一笔土地款支付时间）后，15个工作日内。

责任人：

-  《项目总经理初定项目成功标尺》（包括项目总货值）——项目总经理
-  《地块条件交底纪要》——城市公司发展部经理
-  《项目基本建设程序及报建风险点》——项目报建负责人
-  《地块周边市政接口》——项目工程经理
-  《市场调研及客户访谈》——项目营销经理
-  《风险预案》——项目总经理
-  《市场定位》——项目营销经理
-  《产品定位》（含建筑、景观设计任务书；技术经济指标，户型配比）——城市公司设计部



责任人：

- 👉 《体验区选址、定位及开放计划》 ----- 项目营销经理
- 👉 《产品建造标准》 ----- 项目总经理
- 👉 《项目一二级计划》 ----- 项目总经理
- 👉 《项目目标成本（启动）及合约规划》 ----- 项目总经理
- 👉 《投资分析模型（启动）》 ----- 城市公司财务经理





审批流程：

- 👉 责任人-----项目总经理-城市公司总经理-运营管理部-执行总裁-董事长


项目启动会提交文件 内容要求

《项目总经理初定项目成功标尺》

 根据集团及公司战略和预算，项目经理初定项目成功标尺

 项目产品成功：

1. 销售净利率
2. IRR
3. 销售总货值
4. 推盘计划及年度签约额、回款额
5. 项目累计净现金流为正值时点（含融资）
6. 项目自留物业的租赁计划及现金流预测
7. 项目的创新点、市场影响、业内影响





 项目管理成功：


1. 拿地到项目开工、开盘工期
2. 交房一次成功率
3. 成本偏差率（与目标成本基准版比较）
4. 项目的开工、开盘及竣工备案时间节点

《地块条件交底纪要》 《项目基本建设程序及报建风险点》

- 📁 城市公司发展部经理向公司各职能负责人及项目团队成员交底（基本同上会时内容）
 - 👉 土地信息
 - 👉 项目预案
 - 👉 项目当时设定的产品成本、定价、项目计划
 - 👉 将实际地价代入后的项目销售利润率及IRR
- 深入调查当地项目基本建设程序，掌握报建风险点、难点及相关干系部门及干系人（主要针对新公司、新项目，但要注意即使一个城市的各个区县有时也不一样）
 - 项目报批、报建程序，输入条件、所需周期、干系部门、干系人。
 - 项目预售条件及预售许可证的办理程序
 - 项目融资条件及程序

- 📁 地块周边市政接口调研，包括天然气、给水、雨水、污水、强电、弱电、市政道路、供暖、中水等
 - 👉 天然气：接驳点位、管径、气压大小
 - 👉 给水：接驳点位、管径、水头压力、是否须二次加压，与自来水公司接洽，开口费用；施工临时用水接驳申请手续。
 - 👉 污水：接驳点位、管径大小，井底标高，是否需要设置生化池或化粪池，施工临时污排接驳申请手续。
 - 👉 雨水：接驳点位、管径大小，井底标高；接入费用；施工临时雨水接驳申请手续；沉沙池要求。
 - 👉 强电：能够接入的变电站位置；正式用电容量、是否需自建开闭所；施工用电申请手续。
 - 👉 周边市政道路：道路标高，若为规划拟建道路，明确建设时间，找到政府归口管理部门。


-  **地块周边不利条件调研（尽量穷举并配照片），并提出预案，找到干系部门及干系人**
 -  **噪音源：**如，周边快速干道、飞机航道、打靶场、地铁站、公交站、火车站等。
 -  **污染源：**污水处理厂、排污管道、垃圾掩埋场、土质污染探测、光污染源、发射塔等。
 -  **对心理产生不利因素：**加油站、疯人院、公墓、高压线、监狱等。

-  **策划部的市场调研，对重点目标客户的深度访谈。**

 包括：识别风险、评估风险、应对预案

 至少关注以下风险，并提出预案

 交地

 方案审批

 地质状况

 主材价格波动

 市场风险

 周边市政配套延迟移交

 地方政府换届

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/127106065056006061>