



# 旭辉集团： 打造第三代 房地产企业管理信息系统

旭辉集团以高薪从地产企业请到众多IT精英，其中就有原龙湖地产的CIO丁元刚，组建了一支强大的运营与信息化管理团队，对公司IT信息系统进行了全面重新规划。旭辉基于货值管理的全面营销管理体系，被业界誉为房地产企业第三代管理信息系统。



## For a Better Life

成立以来，旭辉致力于打造精品工程，立足长三角区域、环渤海湾区域及中西部区域，同时将主营业务向具有成长潜力的二、三线城市拓展，开发项目涵盖普通住宅、高层公寓、花园洋房、别墅、写字楼、商业综合体等多种业态。

2007职业提升年，2008管理提升年，2009运营提升年，2010执行力提升年，2011文化建设年。连续6年稳居中国房地产企业百强的旭辉集团股份有限公司（以下简称“旭辉”），始终坚持管理创新和管理文化建设，每年都会制定一年的管理主题，让全员形成点点滴滴求改善，追根究底求合理化，干中学，学中干的务实管理文化。

旭辉成立于2000年，是一家以开发中高端精品住宅为主营业务的全国性房地产开发企业。总部设在中国上海，集房地产开发、建筑施工、物业管理于一体，具有“中国房地产开发企业一级资质”，名列百强企业“成长性TOP10”、“运营效率TOP10”、“企业盈利性TOP10”、跻身“上海市房地产开发企业10强”。

### 从100亿到500亿地产第一阵营跨越之旅

旭辉董事长林中透露了旭辉明年的发展目标是年销售额200亿，力争2014年销售额跨过500亿大关，进入中国房

地产第一阵营。配合公司发展战略，旭辉一直坚持管理创新与文化创新。

### 稳健发展，积蓄后劲

稳健对旭辉而言仍是第一位的。在旭辉看来，拿地原则首先要顺应政策调整及市场变化主动调整产品结构。10年以来，旭辉所拿地均为刚需型住宅项目及不受政策调控影响的商办项目；其次，每次调控对于理性的开发商来讲都是规模扩张的好机会，旭辉将在保持谨慎的前提下适当扩张，实现“弯道超车”；第三，旭辉秉承的是“不屯地、不拿高价地、快速开发、快速周转”的策略，要实现2014年500亿销售，还要扩大土地储备，林中表示，下半年还要至少拿两幅地。最后，旭辉所拿的每一幅地块均经过详细的论证和测算过程，每一块地均能够保证一定的利润率，拿地的根本目的在于创造价值。拿地后保证10—12个月内开盘销售，按市场节奏销售，按50%去化率定价，随



行就市，根据市场变化而变化，绝不捂盘惜售。

### 深度耕耘，持续发展

“旭辉集团会选择在有发展潜力、有辐射力、有活力、规范化的城市深度耕耘，长期发展，不轻易进入，更不轻易退出，形成一、二、三线城市全覆盖的战略纵深布局。旭辉在长三角和环渤海的成功布局赢得了发展的战略纵深，重庆、合肥、长沙、镇江、苏州、廊坊等10多个城市经过三年的培育期，目前都进入了收获时期。旭辉今年可供销售的货值约200多亿元，明年拿到预售证的货值将有280多亿元，目前，又新开拓了唐山、天津，涉足城市扩大到13个，产品线也越来越丰富。

### 管理创新，保持优势

旭辉特别重视企业计划运营与信息化建设，高薪从地产企业请到众多熟悉地产企业业务的IT精英，其中包括原龙湖CIO丁元刚，组建了一支强大运营管理团队，全面负责公司的计划运营、流程管理、信息化规划与实施工作，在管理上满足公司战略层、控制层与业务执行层的业务管理需要。

目前初步建立了地产计划运营管理体系、基于货值管理的全面营销管理体系，基于集团管控的集团财务、资金与全面预算管理体系，并“基于战略牵引、业务驱动、总体规划、分布实施”的信息化建设原则逐步在信息系统中执行落地。

在规划实施地产一体管理信息系统后，实现了房地产项目的一体化管理：建立成本、进度、招采、售楼、营销、项目主数据、缺陷库及房产经营的项目一体化全面管理，实现了不同部门在完成共同的项目上，分工明确，过程协调、可控，对未来结果可知等。摒除部门之间的封闭，解决信息的上通、下达和横向传递。规范工作流程，对于一项具体业务活动，需要根据所涉及的管理制度，引用相关的作业标准，有机地结合起来进行；划清管理制度、工作流程与作业标准之间的关系。通过系统辅助逐步建立量

化体系，相关的考核指标通过一体化平台积累的数据提取，进行绩效考核。

## 倾力打造第三代房地产一体管理信息系统

### 蓝图规划，满足3-5年管理所需

以集团发展的战略目标为根本，“基于战略牵引、业务驱动、总体规划、分布实施”信息化建设原则，旭辉对IT系统进行了全面规划与实施。基于统一的开放式技术平台，构建从战略层、管控层、执行层多层次信息管理系统，实现项目全生命周期的业务管理，满足公司3-5年的管理需要。

2010年旭辉制定了信息化应用平台整体规划，截至目前，旭辉都是按照这个整体规划思路进行信息化建设的推进，深化应用。

**战略层面：**建立经营决策平台，通过BI决策支持系统从各个业务与管理子系统实时抽取经营数据（包括面积指标，经济指标，效率指标，财务指标，绩效指标）进行分析与预测，为公司管理层提供决策支持数据。

**管控层：**建立预算与风险控制平台，实施集团财务，全面预算与资金管理系统，HR与协同平台，实现集团各业务条线对各级机构人、财、物进行有效预算与控制，规避过程经营风险。

**执行层：**建立项目运营管理与管理平台系统，实现项目全生命周期管理，包括计划进度、招标采购、成本合同、质量安全、营销管理、售楼管理、客服会员管理等，实现业务流程化与标准化管理。

**一体化业务平台：**建立基础业务主数据库，统一组织架构、组织信息、统一工作流程与预警机制，充分实现业务协同管理，数据标准化与共享，打通企业各业务线的资金流、信息流与 workflow。提高管理与业务运营效率，有效降低成本，实现真正的一体化管理。





## 创新应用与价值分析

构筑一体化平台产生的社会价值和经济价值主要体现在三个方面：

### 1、实现了资源共享与标准化管理

#### A、项目主数据管理

地产企业项目全生命周期管理过程中，不同业务部门对项目存在不同的细分及命名，如：拓展阶段针对地块，没有清晰定位，命名一般采用地理位置；工程开发阶段为了管理需求，会建立不同的工程分期或者标段；营销阶段为了适应市场需要，会细分不同的分期和批次；租赁或者物业阶段，针对项目整体进行管理。这样，就会导致各业务口向上汇报时，其他人员无法明确范围，容易造成歧义。通过项目主数据管理，对项目管理的范围进行统一的确定，全集团达成一致，同时，由统一的部门进行项目及项目分期的管理。管理人员可以直接通过项目基础信息查询项目整体情况。

项目管理过程中，指标等信息会随着业务的发展而发生一定的变化，因此，项目基础信息的管理必须区分版本，能便捷查询到历史信息。

B、通过在进度管理中建立“标准任务指南”来为集团及项目公司提供执行参考的一系列流程、指南、模板和案例等文档的指南库。如项目执行人员对某项工作如何开展存在疑问，能够参考相关指南文档，同时可以借鉴历史项目的案例，使工作能够顺利开展，从而提升任务执行效率。

C、通过建立项目缺陷库对不同阶段发现的项目运营过程中的缺陷，如：设计阶段进行会审时会发现设计缺陷，施

工过程中现场质量检查会发现项目质量缺陷，客服过程中会发现产品缺陷、采购缺陷、营销缺陷等进行记录及统一管理。目的是为了后续项目的不断改进，避免缺陷重复发生。需要建立统一的缺陷库，将项目全生命周期中发现的缺陷都归集到缺陷库中的项目缺陷列表中。

### 2、建立了统一的计划管理体系

通过一体化平台，通过基于WBS的标准项目计划模板库建立公司统一的计划管理体系。在项目计划实施工作任务中，建立标准的作业指引，实现项目知识快速传递，根据企业管理层级，按各级职责机构对项目管理的细化程度，分级进行计划编制与进度控制。

集团对各个项目里程碑事件的监控计划实现集团与公司对计划的分层级管理，明确进度计划集团管控的重点，实时反映节点计划进度。项目主计划是项目地区公司/项目负责人对项目的管控计划，强调项目全生命周期、专业线的横向协同及阶段性成果、现金流、质量检查点、形象进度。

以计划驱动项目业务流程，将计划执行过程中的进度、质量、成本等指标与项目绩效考核紧密相关。

项目专项计划及事务型任务项目职能经理/职能负责人对工作开展的指导计划其要点是主项计划的细化，强调指导工作开展，以项目周报形式汇报。

### 3、实现项目全生命周期货值管理

旭辉利用EAS实现了从土地投资分析到首次开盘之前的规划总货值，到项目首次开盘时集团下达的目标总货值，项目持续销售一直到结算阶段的动态总货值的全项目生命周期的货值管理。系统通过模块功能实现可以输入规





划总货值、目标总货值的数据，并随着签约数据的录入形成动态总货值，可通过报表展现，类似于动态成本的全项目动态成本表。

全生命周期货值管理包括货值管理（测算、分解）、销售计划管理、营销企划（计划、实施、费效分析）、售楼管理、营销费用管理等。管控环节包括：控销售、控价格、控费用、控回款；关注销售额、销售回款额、销售利润率，并对销售完成率、销售利润率、营销费用控制率进行动态考核，以更好的进行价格决策与销售策略决策。

营销企划是对营销业务中的推广活动进行管理的过程，其中包含企划计划、企划实施、与营销企划合同的关联、费效分析等。企划计划按月编制。在企划计划中定义需要使用营销费用的推广活动计划。

规划总货值可分阶段测算，例如在项目土地投资分析阶段、战略规划报告阶段、方案设计阶段。

动态总货值是指在项目首次开盘后调价的阶段，根据经济技术指标、已售房源金额、未售房源价格等数据的变化所得到的项目动态总货值。

规划总货值、目标总货值需要按年度进行分解，每年的货值数据影响着当年该项目的预算收入及销售计划数据，故从项目开发前期即会测算项目总货值并作年度货值分解，用以指导后续销售计划的制定与执行。规划或目标总货值发生调整后，必须调整货值年度分解，货值年度分解当年必须分解到月。

销售计划根据年度货值分解得出，并按照月度分解为销售月度计划。签约金额通过实际销售业务统计生成，每

月月末结束后，对比本月度销售计划的完成情况。

月末根据当月销售计划、回款计划、销售实际金额、回款实际金额生成项目销售月报表，并且通过系统直接联查到实际销售明细。

#### 4、实现动态监控与全面经营决策分析

以往应用在集团及项目公司的系统各自孤立，每个系统都成为一个信息孤岛。但决策支持是贯穿企业整个运营过程中的，比如在日常的运营过程中，经营报表的分析或者是EXCEL报表的绘制，或者通过手工汇总，数据质量是头等重要的，但是头疼的问题也是数据质量的问题，信息的一致性和准确性是制定战略决策的关键因素。所以这次旭辉携手金蝶将各个系统的数据有效整合在一个信息平台上，以便保持数据的一致性和准确性并可以使集团管理层实时进行动态监控，通过将指标的目标值、实际值进行对比，做到实时预警，发现问题，提供纠偏的依据，达到一个动态循环的监控过程。

#### 5、建立了统一预警机制

旭辉利用平台提醒预警机制，有效控制风险。在一体化平台中建立了大量的提醒和预警功能。比如合同管理，合同管理在传统的手工作业下，会出现合同的违约，合同期到了没有人来及时跟进。在一体化平台里面，如果设置了有效的提醒日期，一旦合同中有一条达到提醒条件的时候，一体化平台就会给出一条信息，就相当于一体化平台在做管理。一体化平台中所有的业务基础数据，系统自动实现项目计划任务超期预警、合同到期提醒、潜在客户跟踪提醒、客户贷款提醒、成本动态监控预警、每单项成本超出目标成本时系统会发出预警等。

### 树立未来房地产信息化建设的一面旗帜

旭辉集团在启动全面信息化建设时，公司原已应用的其它厂商的财务系统、OA办公系统、售楼系统不能满足公司战略发展与集团化管理的需要，经过考察与论证，对原有系统进行了全面替换与重新规划，打造真正基于统一技术平台，统一数据管理、统一流程管理、财务业务一体化的一体化管理信息系统。结合IT系统，实现公司全面计划运营管理体系、基于货值管理的全面营销管理体系，代表行业管理标杆的管理创新与应用，被业界誉为房地产企业第三代管理信息系统，随着旭辉项目实施与应用的不深入，可以肯定它将是未来房地产企业信息化建设的一面旗帜! 🚩