

抓重点 强沟通 同进步

——在德威的运营工作感悟

◎计划运营部/段宸

转眼间，来到德威已经快三年时间。非常高兴可以在德威这个大家庭中一起成长进步，也非常荣幸能参与集团各个项目的建设当中。过程中有过困惑，有过迷茫，但是在大家的帮助下也渐渐理顺了工作思路。现在，把自己曾经的困惑和调整的过程做了以下总结，分享给大家。

曾经的困惑

1、自身定位不清，工作重点偏离主航道。

有地产运营人对现状打了一个比方：房企是一艘船，老板是船长，运营是舵手。老板给了目的地，至于方向怎么走，走得快慢，载重量规模，则是运营来定。而现实的情况是，本该掌舵的人，整天盯着船员干活，看看有没有偷懒的，有没有不好好干，运营干成老板的眼线。这样的运营，就像是特务，天天抓人家的小辫子，而不是帮大家解决问题。当然不招同事喜欢，怎么能体现自己的价值呢？

2、天天“压迫”一线，处处讨人嫌。

刚开始部门只有我一个人的时候，两个项目同时开工，能第一时间掌握一手信息，只能依靠一线提交汇报材料，如专项计划、进度表、销项表、周报、月报等，来实现监督跟进的职责。一线对运营的感受就是“每次找我都不是什么好事，不是催交资料，就是下预警，要么就是下处罚”。“了解现场进度情况，发现进度滞后了，就得发起预警，要求项目部制定赶工措施，赶工方案收上来了，又得组织其他部门要资源协助他们完成，完了得监督措施落实情况，再滞后又得出考



核处罚措施。”项目上同事也叫苦连天：工期紧任务重，白天现场忙得团团转，晚上还要整理当天数据。所以，有一些部分人非常反感运营部，认为这个部门手伸得特别长，什么都要管，却又不能提供实质上的帮助。

3、价值难量化，被视为无用的传话筒。

地产开发的各环节运营都有参与，但毕竟活儿不是运营干出来的，就连资料都是一线提交上来的。营销的业绩可以看签约回款利润，工程的成果可以看项目的进度质量安全成本，而运营呢？只是推动事情进展的人，似乎没什么可以拿出手的业绩。但是业绩不好时候，往往责任运营是跑不掉的。计划没做好，资源没协调到位，进度没跟进，考核机制不给力。有人就开玩笑说，地产运营干啥啥不行，背锅第一名。

价值得不到同事们的认可，最后导致工作被忽视。经常协调其他部门的工作时，提出需求往往得到的回复是“这个事情我知道了”、“这个事情不应该我们部门来做”、“这个事情为什么要我们做”等等。每当这时深深的无助感就油然而生。

虽然有困难，但是方法永远比困难多，想要做好工作，既需要个人提升，也离不开大环境的支持。

该如何破局，我总结了几点自我调整的方法：

1、会抓重点，优先解决影响关键节点的关键问题。

集团之所以设立计划运营部，一是因为企业规模增长之后，数据和信息越来越复杂繁多，需

要有人来进行信息收集和筛选，帮助决策者跳出经验决策习惯，更高效、更精准地决策。另外，随着地产行业利润逐年被摊薄，生存竞争激烈，房企内部管理精细化的诉求突出，期望通过运营为公司降本提效，提升抗风险能力。

从这些出发点不难看出，运营要做的，不仅仅是信息收集，更重要的是筛选和判断。从中剥离出无价值的东西，梳理出事项的逻辑，形成解决问题的思路。因为面临的问题可能永远很多，而不管一线还是集团各部门，时间精力都有限，能调用的资源也只有那么多，好钢一定要用在刀刃上，抓大放小，重点解决那些影响关键节点关键线路的问题。



2、能发现问题，也有一定解决问题的能力。

首先，能透过现象，找到问题本质。

一线报上来的情况，往往只是事件本身，运营需要透过现象去找到背后的本质问题。举个例子，我们编制项目全周期计划，不能直接卡着几个节点就完事，要根据项目的实际情况全盘考虑，比如主体施工阶段，穿插施工有没有实现条件，进度和品质能否达到平衡，周转材料如何使用才能效益最大化。这些都考验运营的基本功。

其次，沉入一线，多帮大家想解决方案。

项目部遇到问题，导致节点延后，要和他们一起想办法，提出解决建议，而不是一味地做监督、下考核，让大家觉得你毫无用处。运营应该利用部门的特点，充分发挥资源协调作用，拉通横向部门解决问题，给予一线足够的支持。

3、计划要具有可落地性，责任得落到具体人头上。

计划未能按时完成，还有一个重要原因，是计划本身的责任主体不清晰，导致无人真正去负责。一方面可能是责任分配出现错位，比如本该公司层面解决的，却压给了一线，一线根本解决不了。另一方面可能是因为分工不明确，甲有责



任，乙也有责任，丙也有责任，最终没有人真正去把事情扛起来，陷入了“三个和尚没水喝”的局面。所谓责任到人，一定是具体到某个人，而不是一群人。

4、运营人自己要拎得清，懂得处关系更要讲原则。

运营的价值，常常是通过协调来实现的。沟通能力、协调能力必不可少。现在集团设有八大中心，日常工作不仅要协调各职能线，还要链接项目，平常和许多人都要打交道，如何处好人际关系也是运营日常工作很重要的一环。而对待工作，运营则要极其讲原则，有时候甚至不顾情面，只认规则不认人，一起以节点和业绩说话。达不成就要落实考核处罚机制，该处罚的处罚，该奖励的奖励，任何人任何时候都不搞区别对待，否则坏了规则运营也就失去威信。

最后

如今地产形势日益严峻，地产野蛮发展的时代已经过去。想要在寒风中屹立不倒，正是需要 ourselves 自身苦修内功，完善自我。我希望可以通过自己的努力，为集团各线条穿针引线，为集团的发展出一份力。集团也一定会在董事长的带领下，团结一致，同舟共济，冲破严寒，继续乘风破浪。

