

《房地产企业中层管理者如何打造高绩效团队——PMO 及 PDCA 体系搭建技巧》

【课程对象】

地产企业中层管理者、地产企业绩效总监/经理、薪酬总监/经理。

【课程收益】

- 深刻理解地产企业 PDCA 循环的关键
- 掌握项目管理化的各层级绩效管理模式
- 提升部门经理对部门员工的绩效管理水平；
- 结合 1-3 找到打造地产企业高绩效团队的目的。

【课程时长】

时间：2 天（6 小时/天）

【课程老师】

梁占海老师

【课程大纲】

【第一天：上午 9：00-12:00】——

第一部分 前言

——企业高效执行力文化塑造与中层的价值

一、企业执行力文化

- 1、执行力，首先从管理者自身做起。
- 2、执行不等于奴才。
- 3、执行力文化塑造需要时间，通过细节体现。

二、执行力影响团队绩效

- 1、执行力与战略的关系
- 2、执行力与员工能力的关系
- 3、执行力与员工激励的关系

三、团队执行力常见的错误认识

- 1、方向大于执行力
- 2、执行力是态度问题
- 3、执行力文化与奴才文化
- 4、执行力是领导者的事情

四、中层在执行力文化塑造中的价值

- 1、中层是宣言书（要敢于表达）
- 2、中层是播种机（每个细节都体现执行力）
- 3、中层是宣传队（告诉并说服别人我们需要执行力强的员工）

第二部分 战略目标分解（P）

——企业中层管理者如何打造高绩效团队之（一）

一、企业战略目标体系

- 1、业绩目标
- 2、能力目标
- 3、社会贡献目标
- 4、案例分析

二、项目运营管理体系

- 1、集团运营体系
 - 关键节点把控
 - 分级计划管理体系
- 2、PMO 运营体系
 - 建立项目管理支撑环境。
 - 培养项目管理人员。
 - 提供项目管理指导和咨询。
 - 组织内多项目管理和监控。

【案例】：龙湖地产项目 PMO 管控流程分析

3、项目管理体系

- 目标
- 程序
- 步骤

【案例】：安联青年城项目管理如何实现高效精准？

三、战略目标分解工具

- 1、战略绩效指标制定工具
- 2、岗位 KPI 分解工具
- 3、项目运营
- 4、案例讲解

第三部分 战略目标实施 (D)

——企业中层管理者如何打造高绩效团队之 (二)

一、战略目标实施关键因素

- 1、战略目标分解
- 2、SWOT 分析
- 3、实施工具 (KPI、BSC 等)
- 4、职能 (资源) 支持
- 5、薪酬激励
- 6、【案例】：结合企业 2014 年经营计划，进行战略目标分析。

二、管理工具解析

【工具一】：项目运营关键会

- 1、常见关键会议决策要点分析
 - 遵循原则
 - 筛选要点
 - 案例分析
- 2、工具流程：
 - 项目运营关键会议卡
 - 项目前置工作启动会
 - 项目可行性研究报告评审会
 -
 - (15) 项目运营修订决策会
 - (16) 交房/入伙协调会
 - (17) 项目后评估会

【工具二】：BSC (平衡计分卡)

- 1、如何设定指标？
- 2、如何操作？
- 3、结果如何阶段评价？
- 4、常见问题及解决措施

【工具三】：KPI（关键绩效指标）

- 1、如何设定与筛选指标？
- 2、如何制定标准？
- 3、如何向下一级部门分解 KPI 目标？
- 4、如何评价与评估？
- 5、常见问题及解决措施

第四部分 战略目标检查（C）

——企业中层管理者如何打造高绩效团队之（三）

一、项目总进度计划控制

1、项目总进度计划：

项目各分部分项工程的进度、质量、造价、安全与文明施工计划，是结果性、目标性的计划

2、工作总进度计划：

根据项目计划的各个节点目标对工作的统筹安排。

3、案例分析：

[安联青年城项目总体进度计划控制](#)

二、月度工作计划和绩效评价：

1、核心工作：

是位于项目总工作计划和年度、季度、月度工作计划中处于关键线路上的工作，一旦完不成，总计划将拉长或质量下降。

2、非核心工作不要列入：

坚决消除把核心工作有意识的用三种词汇：配合、督导、协助进行装扮，为完不成提前铺垫，可想而知结果如何。

3、工作必须定性定量：

不能出现几分之几类模糊。

4、自评：

5、关键工作且周期较长的工作：

必须附包含所有关键节点的专项工作计划。

6、绩效辅导：

分析成果，表彰先进，总结经验，树立正确的工作观、工作流、工作方法；对绩效差的岗位和工作进行客观分析和评价。

【第一天；下午14:00-17:30】

第五部分 战略目标结果处置 (A)

——企业中层管理者如何打造高绩效团队之（四）

一、战略目标结果评价

1、评价组织的设立

2、评价监督

3、评价结果公布

二、战略目标结果处置应注意的问题

第六部分 战略目标结果改进 (打造闭环体系)

——企业中层管理者如何打造高绩效团队之（五）

一、如何进行战略目标结果改进？

1、评价关键点的筛选

2、权重确定

3、改进标准确定

3、责任人或机构确定

4、预警机制

5、评价机制

二、如何建立闭环系统机制？

1、绩效面谈与改进

2、绩效计划生成

3、新目标计划确定

4、闭环系统建立

第七部分 中层高效绩效管理艺术（部门内闭环体系）

——企业中层管理者如何打造高绩效团队之（六）

一、关于部门绩效管理

- 1、部门绩效管理是为了什么？
- 2、绩效管理与绩效考核的区别？
- 3、高效部门绩效管理的最终目标？

二、部门经理如何分配任务？

- 1、任务分解关键点及其分析
- 2、任务胜任度分析
- 3、人员及组织盘点
- 4、任务书确定与下达

5、课堂作业：

某地产企业任务分解案例分析。

三、部门经理如何进行过程辅导及检查？

- 1、任务过程关键点分析
- 2、过程评价指标
- 3、过程评价标准
- 4、过程检查
- 5、过程检查问题及辅导
- 6、课堂作业：

某地产企业过程检查及辅导案例分析。

四、部门经理如何进行结果管理？

1、工具一：

目标管理法关键点实施技巧

2、工具二：

水平比较法关键点实施技巧

3、工具三：

横向比较法关键点实施技巧

五、部门经理如何进行绩效管理与控制？

1、绩效管理环节控制点

- 绩效指标筛选、设定与调整；
- 绩效标准的战略设定
- 绩效面谈

【案例】：某企业绩效标准失败案例

2、绩效管理过程控制

- 绩效偏差
- 绩效偏差处理
- 苛严误差、宽松误差处理
- 案例分析

3、绩效管理体系搭建

- 组织体系
- 指标体系
- 标准体系
- 结果评价体系
- 绩效面谈体系

4、绩效结果评价

- 平衡系数（R）与运用
- 部门间或部门内协调
- 评价结果运用
- 案例分析

【第二天：上午9：00-12:00；】——

第八部分 地产中层绩效管理精彩案例讲解与分析

【案例一】：安联地产中央标准化作业体系案例分析与讲解

分析要点：

1、围绕产品建立中央标准化作业体系，企业部门间及部门内如何协同？如何建立流程及制度？

2、部门经理如何在中央标准化作业框架内建立考核制度？进行结果评价？提升部门

绩效？

【案例二】：龙湖地产项目运营体系案例分析与讲解

分析要点：

- 1、如何进行项目运营管理 PMO 管控流程？
- 2、如何进行关键点分解？
- 3、如何控制进度并通过会议方式解决过程问题？

【案例三】：万科地产绩效考核分析与讲解

分析要点：

- 1、如何确定 KPI 指标？
- 2、如何进行权重分配？
- 3、如何进行绩效标准值确定？

【第二天：下午14:00-17:30】——

第九部分 课堂练习与作业评价

一、战略目标分解工具讲解与练

1、实操讲解（略）

2、课堂作业

- 针对公司 2014 年战略目标（或总经理施政计划），结合所在部门进行目标分解（要求按照讲师所讲步骤进行 KPI 目标分解并保证目标切实可行）
- 学员讲解与讲师评价、辅导

二、部门员工绩效管理实战练习（总分 100 分）

1、如何给部门员工分配工作？

【课堂任务 1】（考核权重 20%）：

结合部门年度工作计划及目标，分析部门人员实际情况，完成《任务分解表》。

2、如果进行任务过程辅导？

【课堂任务 2】（考核权重 25%）：

模拟过程中常见的不少于 5 个关键点进行《过程辅导要点》制定（要求：辅导工具切实可行，有实效性；内容可操作性强）

3、如何进行部门内员工考核评价？

【课堂任务 3】（考核权重 25%）：

结合部门员工实际情况及任务分解方案，分别进行具体的指标确定、标准制定、评价方法、结果确定，并出具《评价结果一览表》。

4、如何进行部门内员工绩效面谈？

【课堂任务 4】（考核权重 20%）：

对评价员工列举《绩效面谈关键点》（要求涵盖所有问题关键点；并提出建设性改进建议）

【其它】（考核权重 10%）：

（1）时间控制（5%）

（2）整体印象（5%）

三、学员评价与辅导

- 1、将学员按照“优秀、良好、及格、不合格”对学员培训情况进行评定。
- 2、“及格”、“不及格”学员进行针对性改进辅导。

备注：以上大纲仅供参考，根据客户需求可以作出部分变更。