

房企业绩倍增模式之“学习万达好榜样”案例研讨课

房地产人力资源管理

启动商业地产人才战略的高速引擎

【标杆案例】

当前商业地产行业的领军企业非万达莫属。万达集团成立于1988年，王健林先生借款100万元起家，凭借着企业家的胆略、眼光和魄力，敢为天下先的创新、拼搏精神，在万达集团高管团队的带领下，经过近30年的发展，形成商业、文化、网络科技、金融四大产业集团，成为中国开发规模最大的房地产企业之一。2015年资产6340亿元，收入2901亿元，已在全国开业133座万达广场持有物业面积2632万平方米。预计到2020年，资产达到2000亿美元，市值2000亿美元，收入1000亿美元，净利润100亿美元，成为世界一流跨国企业。

一份事业能否兴旺，人才是关键！在万达的财富观中，谈的最多的不是万达的业绩，不是地产的牛势，而是人，人才是万达眼中最重要的财富。

随着万达集团不断的发展壮大，万达集团在企业业绩以及王健林董事长企业家品牌双双获得社会认可，万达集团也渐渐形成了符合企业发展需求的人才管理理念，本课程将详细介绍万达集团的人才管理之道，希望能够给大家一些有价值的参考。

见贤思齐，民营企业家们都希望以王健林先生为榜样，打造好

一个优秀团队，我们通过管理咨询的旁观者视角，运用咨询方法，解析万达企业人才发展之道，通过学习，学习万达发展的成功要素，学习王健林董事长的敢想敢干、敢于坚持、敢于创新，万达高管、人力资源部门全体同仁的努力和奉献，本次课程的免费分享，课程资料来源于互联网、人物访谈资料，仅作为案例研讨资料，信息难免有不全面和疏漏，与万达有关信息和资料版权属于原作者，本课程仅作为向王健林董事长的团队致敬之作。

【课程目标】：

- 壹、 学习万达集团高层重视人力资源管理的战略思维；
- 贰、 学习万达夯实理顺人力资源管理体系的方法；
- 参、 构建商业地产人力资源管理体系的脉络结构。
- 四、 学习万达精益求精的招聘选拔技巧；
- 伍、 学习万达不遗余力的培训育人技巧；
- 六、 学习万达全面公平的绩效考核用人策略；
- 七、 学习万达舍得给钱舍得配股的薪酬留人策略；
- 八、 学习万达立足长远储备人才的养人策略；
- 九、 学习万达打铁还需自身硬的自身建设；
- 壹零、 学习万达贯彻始终的企业文化理念落地策略。

【课程对象】 公司管理层

【课程时间】 1-2 天

【建议培训人数】 80 人以内

【课程模式】

- 1、课程讲授、视频演绎、分组讨论、案例解析、角色扮演、游戏
- 2、解析万达致胜管理的道法术、提供实用的管理工具落地

【授课风格】

案例鲜活、条理清晰、表达流畅、深入浅出、互动性强、激发行动

【课程提纲】

壹、 战略思维：集团高层重视人力资源管理的战略思维

1.1 视频解析：万达发展史

1.2 高层要高度重视人才

1.3 人资部员工要懂业务

1.4 业务部门要懂人力资源管理

1.6 赋予人力资源部门责任和权力

1.6 如何把企业最重要的资产管理好

1.7 人力资源价值链的三件事

1.8 人力资源管理的四种机制

1.9 万达核心价值观：人力资源管理战略指引

1.10 人才是核心资本：基于战略思维的选用育留策略

二、 管理体系：学习万达夯实人力资源管理体系的方法

2.1 公司管理架构

商业地产管理架构

项目系统管理架构

项目公司管理架构

2.2 人力资源管理架构

2.3 人力资源管理理念

案例：万达人成长故事案例

2.4 人力资源职能定位

案例：万达的制度修订案例

2.5 商业地产人力资源管理课程体系

学习万达精益求精的招聘选拔技巧；

学习万达不遗余力的培训育人技巧；

学习万达全面公平的绩效考核用人策略；

学习万达舍得给钱舍得配股的薪酬留人策略；

学习万达立足长远储备人才的养人策略；

学习万达打铁还需自身硬的自身建设；

学习万达贯彻始终的企业文化理念落地策略。

三、向万达学选人：精益求精的招聘选拔

3.1 招聘优势

3.2 招聘渠道全面撒网，不拘一格

3.2.1 聘请猎头挖人

3.2.2 校园招聘

3.2.3 网络媒体

3.2.4 高端人才招聘会

3.2.5 内部推荐

3.3 招聘组织

3.3.1 流程标准化

3.3.2 过程人性化

3.3.3 从资历上把关

3.4 三级人才储备

3.4.1“三级人才”概念

3.4.2 三级人才储备机制

案例：万达招聘案例

3.5 万达识人五诀：

① 看字迹

② 完整性

③ 匹配度

④ 查经历

⑤ 真实性

四、向万达学育人：不遗余力的培训发展

4.1 培训定位：培训是解决未来 5-10 年的人才

4.2 培训组织

4.3 内容体系

4.3.1 全员培训

4.3.1.1 制度培训

4.3.1.2 企业文化培训

4.3.1.3 年度主题培训

4.3.2 高管培训

4.3.3 中层干部培训

4.3.4 基层员工培训

4.4 万达学院

4.4.1 学院校训

4.4.2 核心工作

4.4.2.1 组织诊断

4.4.2.2 培训管理

4.4.2.2.1 培训管理制度

4.4.2.2.2 特色教学栏目

4.4.2.2.3 高端师资体系

4.4.2.2.4 网络平台（学习管理系统+案例库系统）

4.4.2.3 知识管理

五、人才发展：学习万达立足长远储备人才的养人策略

5.1 企业发展带动员工发展

5.2 员工发展通道

5.3 后备干部培养

案例：飞鹰计划

六、绩效管理：学习万达全面公平的绩效考核

6.1 业绩考核

6.1.1 业绩考核体系

6.1.1.1 年度考核

6.1.1.2 经营周期考核

6.1.2 项目公司业绩考核

6.1.3 商业管理系统业绩考核

6.1.4 酒店建设公司业绩考核

6.1.5 模块化考核

6.2 管理考核

6.2.1 业绩考核体系

6.2.1.1 公司管理状况指标

6.2.1.2 个人工作态度指标

6.2.1.3 个人工作能力指标

6.2.1.4 单项否决指标

6.2.2 管理考核方法

6.2.2.1 考核地图

案例：城市公司总经理的考核地图

6.2.2.2 全员问卷

6.2.2.3 一对一访谈

6.2.2.4 考核报告

6.3 考核应用

案例：城市公司班子考核案例

6.4、成功企业六个方面的绩效表现

6.5、团队绩效等于知、愿、能、行

七、劳动关系：学习万达舍得给钱舍得配股的薪酬留人策略

7.1 劳动关系

7.3 薪酬福利、股权激励

7.3 关爱员工

八、自身建设：学习万达打铁还需自身硬的管理机制

8.1 体系建设

制度建设

人力资源监督

高管管理

8.2 业务建设

案例：6点半沙龙

8.3 素质建设

九、万达文化：贯彻始终的企业文化

9.1、企业文化与企业经营

9.2、万达企业文化内涵解析

9.3、企业文化在招聘中的体现

9.4、企业文化在培训中的体现

9.5、企业文化在绩效考核中的体现